جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق

مذكرة ماستر

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: الحقوق
تخصص: قانون إداري

رقم: .....

إعداد الطالب(ة):

ذكرى شيبة

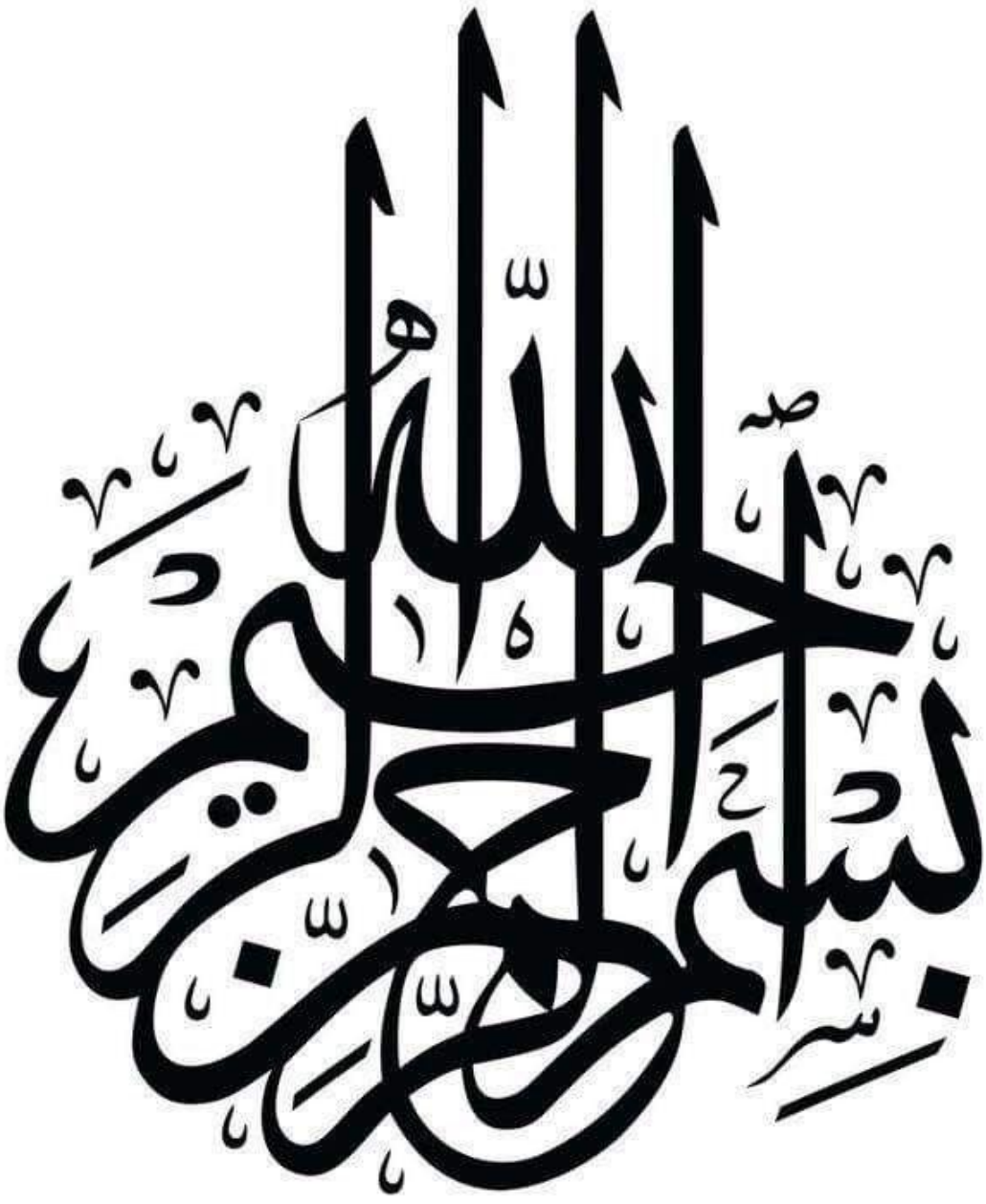
يوم: 2025/06/04

تحديات وافاق رقمنة الإدارات العمومية في الجزائر

لجنة المناقشة:

بن مشري عبد الحليم	أستاذ	الجامعة محمد خيضر	رئيسا
رابحي سهام	استاذ محاضر قسم ب	الجامعة محمد خيضر	مشرفا
دنش رياض	أستاذ	الجامعة محمد خيضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 - 2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله أولا وآخرا ظاهرا وباطنا الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله وتوفيقه أنجز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي الفاضلة رابحي سهام المشرفة على هذا العمل على ما قدمته لي من توجيهات قيمة ودعم مستمر خلال مراحل إنجاز هذه المذكرة. إلى كل الأساتذة الكرام الذين رافقوني طيلة الفترة الدراسية وقدموا لي يد العون.

إلى كل من قدم لي كلمة طيبة من بعيد وقريب جزى الله الجميع خير الجزاء.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن ينفع به.

الإهداء

إلى النورين اللذين أضاءا دربي دون أن يخفت وهجهما

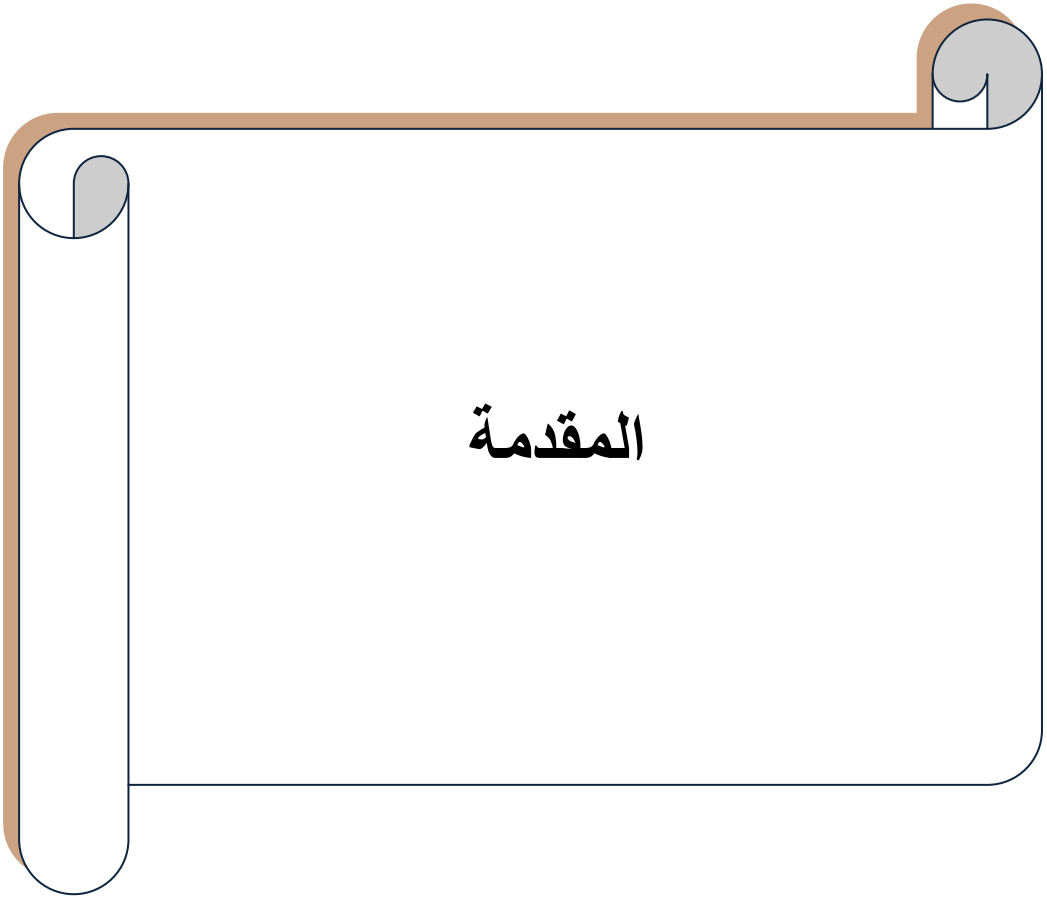
إلى أبي يامن كنت الجبل الذي احتميت به والسقف الذي ظللني من رياح الحياة

وإلى أمي يا سيدة النقاء يا من كانت دعواتك سلمي إلى النجاة

إلى إخوتي سندي ومسندي رزقني الله حبكم وكنتم في دربي فأسأل الله أن يجزيكم وأن يكتب لكم أضعاف ما تمنيتم لي من خير وتوفيق

إلى عائلتي الكريمة من احتضنوني بدعواتهم وأحاطوني بالحب والدعم دون مقابل إلى كل صديقاتي الغاليات من شاركنني الدرب وخففن عني عناء المسير بابتساماتهن وكلماتهن الصادقة

لكم جميعا أهدي ثمرة جهدي وامتنامي الخالص فأنتم سر هذا الإنجاز وضياء طريقي



المقدمة

تمهيد:

تعدّ الإدارات العمومية ركيزة أساسية في بناء الدول الحديثة، إذ تمثل الأداة التنفيذية للسياسات العمومية وأداة لتسيير شؤون المواطنين، لكن مع تزايد التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتطورها، أصبحت الإدارة الجزائرية مطالَبة بمواكبة هذه التغيرات التي تحدث في عصرنا الحالي من خلال اعتماد نهج الإصلاح والتحديث، وعلى رأسه التحول الرقمي، ويُعد هذا التحول رهانا استراتيجيا يسعى إلى تحقيق الفعالية، الشفافية، وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين.

في هذا السياق، تأتي رقمنة الإدارات العمومية كآلية ضرورية لمواجهة التحديات المتنامية في مجال التسيير الإداري، غير أن تجسيد هذا التوجه الرقمي لا يخلو من صعوبات ومعوّقات، سواء كانت تقنية، مالية، تنظيمية، أو حتى قانونية، وهو ما يدعو إلى دراسة معمقة لواقع الإدارات العمومية الجزائرية، وتشخيص التحديات التي تواجهها، واستشراف الآفاق التي يمكن أن تفتحها الرقمنة في إطار إصلاح الإدارة العمومية وتعزيز أدائها.

1. أهمية الموضوع:

تبرز أهمية موضوع "آفاق وتحديات الرقمنة في الجزائر" من كونه يتناول مسألة مهمة في التنمية الإدارية والاقتصادية، وهي رقمنة القطاع العام، فنجاح هذا التحول لا يعني فقط تحسين الخدمات، بل يفتح المجال لبناء إدارة عصرية، شفافة، تتجاوب مع متطلبات المواطن والمحيط الاقتصادي. كما أن الرقمنة تُمثل ركيزة أساسية للإصلاح الإداري، وتحقيق الكفاءة، ومحاربة الفساد، مما يجعل دراستها ضرورة لا بد منها، خاصة في ظل الإصلاحات التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تجسيدها خلال السنوات الأخيرة، ويمكن تلخيص أهمية دراسة الموضوع في هذه النقاط التالية:

- ✓ يسلط الضوء على تحديات حقيقية تواجه الإدارة الجزائرية.
- ✓ يعالج مسألة حديثة ومطلوبة في ظل التحولات الرقمية.

- ✓ يساهم في دعم جهود الإصلاح الإداري وتطوير الخدمة العمومية في المجال الرقمي.
- ✓ التعرف إلى ضرورة مسايرة التغيرات العالمية في التسيير الإداري.

2. أهداف الموضوع:

وتكمن أهداف الموضوع فيما يلي:

- ✓ تحديد التحديات التي تواجه عملية الرقمنة.
- ✓ تقديم رؤية مستقبلية حول تطوير الادارة الالكترونية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية الناجحة.
- ✓ تسليط الضوء على الإطار التشريعي والتنظيمي المؤطر لرقمنة الادارات العمومية في الجزائر وتحليل مدى كفايته لمواكبة التحول الرقمي.
- ✓ استشراف افاق تطوير الادارة العمومية الجزائرية من خلال التحول الرقمي.
- ✓ تحليل مدى توافق نظم الرقمنة المعتمدة مع المعايير الدولية للأمن السيبراني.

3. أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع، هو رغبتي في التعرف آ فاق وتحديات الرقمنة في الجزائر وبالإضافة ما نلاحظه اليوم من تحوّل عالمي نحو الرقمنة في مختلف المجالات، سواء في التعليم، أو الصحة، أو حتى في الحياة اليومية، فالرقمنة لم تعد مجرد خيار، بل أصبحت ضرورة، خاصة في ظل تسارع التكنولوجيا واعتماد الدول عليها كوسيلة لتطوير قطاعاتها العمومية في الجزائر، ورغم بعض المبادرات المهمة، إلا أن وتيرة التحول الرقمي ما تزال بطيئة، والإدارة العمومية لا تزال تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال، ولهذا فان هذا الموضوع أثار فضولي لكي أبحث فيه بشكل معمق.

4. صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة الحصول على بيانات دقيقة أو إحصائيات رسمية حديثة حول مستوى تقدم الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية.
- ✓ تشعب الموضوع وتداخله مع قطاعات متعددة مثل التشريع، المالية، تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، مما تطلّب جهدًا كبيرًا في التنظيم والتحليل.

- ✓ غياب بعض الدراسات الأكاديمية المحلية المتخصصة التي يمكن الاعتماد عليها لتكوين خلفية علمية معمقة حول تجربة الجزائر مقارنةً بدول أخرى.
- ✓ قلة الدراسات الميدانية والمصادر الحديثة المتعلقة بتجارب الرقمنة في الجزائر، خاصة في الإدارات العمومية.
- ✓ تفاوت مستويات الرقمنة من قطاع إلى آخر، مما يجعل من الصعب تعميم الأحكام أو رسم صورة موحدة عن الوضع العام.

5. منهج الدراسة:

من أجل تسليط الضوء على واقع رقمنة الادارات العمومية في الجزائر، وتحليل التحديات التي تواجه هذا المسار مع استشراف الافاق الممكنة لتطويره اتبعنا في هذه الدراسة:

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي، نظراً لطبيعة الموضوع الذي يستدعي الانطلاق من دراسة الواقع الميداني والمعطيات الجزئية المرتبطة برقمنة الإدارات العمومية في الجزائر، بهدف التوصل إلى استنتاجات عامة تُسهم في فهم الإشكاليات المطروحة واستشراف الحلول الممكنة. وقد تم دعم هذا المنهج من خلال تحليل السياسات العمومية المعتمدة، واستعراض النماذج التطبيقية، وتفسير مختلف الظواهر المرتبطة بعملية التحول الرقمي على مستوى الإدارة الجزائرية.

6. الإشكالية:

كيف يمكن للإدارات العمومية في الجزائر مواجهة التحديات المتعلقة بالرقمنة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية وتتمثل فيما يلي:

1) ما المقصود برقمنة الإدارات العمومية وما خصائصها الأساسية في السياق الجزائري؟
2) ما هي أبرز مظاهر الرقمنة التي بدأت تظهر في القطاع العام الجزائري؟

3) كيف تساهم الرقمنة في تعزيز الإصلاح الإداري وتطوير أداء الإدارة العمومية في الجزائر؟

7. تقسيم الدراسة:

وتُبنى الدراسة على فصلين أساسيين:

الفصل الأول يعرض واقع الإدارات العمومية ومعوقات التجسيد الفعلي للرقمنة، من خلال التطرق إلى المفهوم العام للرقمنة، والاختلالات البنيوية التي تعاني منها الإدارة، بالإضافة إلى التحديات التقنية، المالية، التنظيمية، والقانونية. أما الفصل الثاني، فيتوجه نحو الجانب المستقبلي، باستعراض متطلبات الرقمنة، ومظاهره الحالية في الإدارة، ثم تحليل دوره في دفع عملية الإصلاح الإداري، وتحسين جودة الخدمات العامة.

الفصل الاول:

واقع الادارات العمومية

ومعوقات التحول الرقمي

تمهيد:

أصبحت التكنولوجيا جزء اساسي من حياتنا اليومية، ذلك في ضل التحولات السريعة والمذهلة، فتحولت إلى أداة حيوية تدفع عجلة التقدم في جميع المجالات، كما لم يعد بالإمكان تجاهل أهمية الرقمنة على مستوى الأفراد والمؤسسات.

بدأت ملامح التحول الرقمي تتضح في الجزائر، حيث تسعى الشركات والمؤسسات، بما في ذلك الإدارات العامة، إلى اعتماد التقنيات الحديثة لتحسين خدماتها ومواكبة متطلبات العصر، كذاك الأزمات الصحية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدها عام 2020 كانت بمثابة جرس إنذار بأن لا مجال للركود في عالم يتسم بالسرعة والابتكار.

بالرغم من أن الجزائر قد واجهت تأخيرات ملحوظة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسبب تحديات سياسية واقتصادية، إلا أن هناك مجهودات ملموسة من الدولة لدفع هذا القطاع إلى الأمام، حيث لا تزال الطريق نحو التحول الرقمي بالاخص داخل الإدارات العامة التي تكون مليئة بالعقبات التي تتطلب تحليلًا عميقًا، إذ تشهد العديد من المجالات تحولات كبيرة بفعل الثورة الرقمية التي أصبحت ضرورة لتحديث الخدمات العامة وزيادة كفاءتها وشفافيتها.

تسعى الجزائر لمواكبة هذا الاتجاه العالمي من خلال تطبيق سياسات تهدف إلى رقمنة الإدارة العامة وتطوير بنيتها التحتية التقنية، مما يساعد في تحسين الأداء وتقريب الإدارة من المواطنين، كما يواجه التحول الرقمي في الجزائر تحديات عديدة، حيث تم سن بعض القوانين لحماية البيانات الشخصية وتنظيم خدمات الرقمنة، لكن تبقى فعالية هذه القوانين محدودة دون دعم سياسي قوي، وموارد بشرية مؤهلة، وبنية تحتية رقمية متطورة.

لذا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع الإدارات العامة في الجزائر، وتحليل القوانين المنظمة لعملية الرقمنة، مع تسليط الضوء على العراقيل التي تعوق تحقيق تحول رقمي فعال، كما ستركز على المبادرات التي قد تبعث الأمل في مستقبل رقمي أفضل.

وللإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لهذا الفصل تم تقسيمه الى :

المبحث الأول: مفهوم رقمنة الادارات العمومية

المبحث الثاني :معوقات تجسيد الرقمنة

المبحث الأول: مفهوم رقمنة الادارات العمومية

تشهد الساحة العالمية تحولات متزايدة ومتسارعة حيث اصبحت الادارات العمومية مطالبة بمواكبة هذه التحولات لضمان تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وتعد الرقمنة من أبرز هذه المظاهر اذ ساعدت الادارات على تبسيط الاجراءات الادارية وتحسين ادارة المعلومات وتسهيل الوصول الى الخدمات عبر منصات الالكترونية المتطورة، وقد أصبح مصطلح الرقمنة حاضر بقوة في خطط الاصلاح الاداري خاصة بعد ان اثبت دوره في اعادة صياغة طرق عمل المرافق العمومية وتعزيز فعاليتها.

سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الرقمنة المطلب الاول ومشاكل التي تعاني منها الادارات العمومية المطلب الثاني.

المطلب الاول : مفهوم الرقمنة

يشير مصطلح الرقمنة إلى عملية التي يتم من خلالها تحويل مختلف المعاملات والخدمات والمعلومات من صورتها الورقية أو التقليدية إلى صيغة رقمية تعتمد على التقنيات المعلومات والاتصال المتطور وتشمل هذه العملية رقمنة الوثائق الورقية وإعادة تنظيم إجراءات العمل الإداري بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وتوفير عبر المنصة الإلكترونية ومع ذلك فإن مفهوم الرقمنة قد يحمل تعريف الرقمنة الفرع الاول واهمية الرقمنة الفرع الثاني ومفاهيم المشابهة لرقمنة الفرع الثالث والخصائص الرقمنة الفرع الرابع واهداف الرقمنة الفرع الخامس وصور الرقمنة الفرع السادس.

الفرع الاول: تعريف الرقمنة

تعتبر الرقمنة مصطلح حديث الاستعمال وتعرف عموما أنها عملية تحويل المعلومات من صيغة التناظري إلى صيغة الرقمي.

يعرفها (فراج 2004) فاستخدام مصطلحي الرقمنة والتحويل الرقمي كمقابل للمصطلح الانجليزي"digitization" وعرفها بأنهما عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحساب الالكتروني.[1]

وعرفها ايضا الاستاذ الدكتور(زين عبد الهادي 1999) بأنها عمليات التحويل التي تتم للوثائق من الاشكال التقليدية المطبوعة إلى شكل الإلكتروني الرقمي بما فيها عمليات النشر الالكتروني.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الرقمنة هي عملية تطوير اعمال وأنظمة الإدارات العمومية بالانتقال من المصادر التناظرية الى ادوات رقمية.

الفرع الثاني: المفاهيم المشابهة

برزت مصطلحات عديدة المرتبطة بتوظيف التكنولوجيا في شتى مجالات الحياة تتمثل في:

1. مفهوم الإدارة الالكترونية والرقمنة:

هي عبارة عن استخدام نظم التكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكات الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما بغية تحسين عملية الإنتاجية وزيادة الكفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسة وفي نفس السياق يؤكد البعض الاخر على أن الإدارة الالكترونية إدارة بلا ورق حيث لا يستخدم الورق الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمذكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم وتطبيقات المتابعة الالية ويتفق مع هذا التوجه باحثين اخرين اذ يعبرون عن الادارة الالكترونية بكونها عبارة عن عملية تجميع مهام وأنشطة إدارية[3] وتتطلب

[1].نجلاء أحمد يس، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**، الطبعة الأولى، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص18.

[2] .مرجع نفسه،ص19.

[3].خيرة بن يمينة، ناشد داوود، زادي أحمد، **دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية** ،مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد 07 ،العدد 12، ماي 2019 ،ص 71.

هذه الموجة الحديثة من الإدارة تعزيز قدرات القائمين على مشاريع الحكومة الإلكترونية، من خلال تطوير مهاراتهم وتدريبهم سواء على مستوى القيادات أو الموظفين، لتمكينهم من قيادة مسيرة التغيير بفعالية، وقد تبنت بعض الدول استراتيجيات مدروسة لتحويل مهارات إداريها من النمط التقليدي إلى مهارات تتناسب مع متطلبات الإدارة الالكترونية الحديثة."[1] اما الرقمنة تساعد الإدارة الالكترونية لتطبيق خدماتها بكفاءة مثل إصدار الوثائق الإلكترونية.

2. التحول الرقمي والرقمنة:

يعتبر التحول الرقمي تطور في اعمال الإدارة او المؤسسة لتحسين جودة الخدمات وتعزيز كفاءة وخلق فرص جديدة يتشابه مصطلح تحول الرقمي ومع الرقمنة فالرقمنة تساعد في تحويل المعلومات إلى بيانات رقمية بينما التحول الرقمي يطور كيفية استخدام هذه البيانات.[2]

3. الإدارة الرقمية والرقمنة:

تعتبر الإدارة الرقمية بأنها الحوكمة الادارية أي هي تحول شامل في أسلوب الإدارة حيث تستخدم الأنظمة الرقمية في تنظيم ومراقبة الأنشطة الإدارية بهدف تحسين العمل الإداري بينما رقمنة هي العامل الأساسي في عملية تحديث الإدارة.[3]

[1].محمود القدوة،**الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة**،الطبعة الاولى،دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن-عمان،2010، ص 99.

[2].نعسان حمزة ، مجذوب عبد الرحمن، **متطلبات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الإقتصادية دراسة في الإدارة الجبائية**، جامعة تلمسان، ص4.

[3].ساردوزين العابدين،جزار مصطفى،**دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر** ،المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، ، الجزائر ،المجلد08،العدد02،2024،ص4.

4. الخدمات الرقمية ورقمنة:

تعرف الخدمات الرقمية بأنها عبارة عن عمليات تقدم للأفراد بإستخدام تقنيات حديثة تتمثل في الأنظمة الإلكترونية مثل التعليم الإلكتروني والخدمات الحكومية الرقمية لتقديم خدمات سريعة وأكثر كفاءة وتسهيل حياة الأفراد في حين يتشابه المفهومان أن كلاهما يساهم في الإعتماد على الحلول الالكترونية.[1]

5. الذكاء الإصطناعي والرقمنة:

يقصد بمصطلح الذكاء الإصطناعي على أنه عملية تطوير الأنظمة المحاسبية القادرة على التفكير مما يساعد في تحسين الإنتاجية في مختلف المجالات أما الرقمنة هي الأساس في توفير البيانات التي يستخدمها الذكاء الاصطناعي.[2]

الفرع الثالث:أهمية الرقمنة

أصبحت الرقمنة عنصرا اساسيا في تطور المجتمعات وتقدمها، ومن هنا تبرز اهمية الرقمنة في العديد ومن مجالات من أهمها[3]:

- ✓ توفر نسخ إحتياطية إلكترونية في حالة ضياع البيانات الورقية.
- ✓ تقليل التكاليف.
- ✓ تساعد التفاعل السريع في خدمات مع الأفراد والمؤسسات.
- ✓ تساند المؤسسات في تقديم الخدمات جديدة وإبتكارية.
- ✓ تضمن توفير الخدمات عن بعد بمرونة.

---

[1].المرجع نفسه،ص4.

[2].مريم رياض زكريا،**فاعلية الرقمنة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير مناهج التربية الفنية**،المجلة العلمية،جامعة اسيوط،المجلد39،العدد10،اكتوبر 2023،ص526.

[3].بسام وزناجي، **اهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1الحاج لخضر، المجلد 9،العدد2،ديسمبر 2024،ص380.

- ✓ وفرت الرقمنة للمواطن القدرة على تتبع معاملاته الادارية مع إمكانية تعديل المعطيات الخاطئة[1].

الفرع الرابع:خصائص الرقمنة

تتمتع الرقمنة بعد خصائص تميزها عن الاساليب التقليدية، ومن أهمها مايلي:

1. **غير مقيدة لا بمكان ولا بزمان:** تساعد الرقمنة على تخزين البيانات في مساحات صغيرة رقمية بحيث تقلص من إستخدام المستندات الورقية بينما كذلك تمكن من القيام بالعمل عن بعد بدون الحاجة للحضور الشخصي أما بالنسبة لتقليل الوقت فقط توفر الرقمنة الإمكانية تقديم الخدمات مقارنة بالإساليب القديمة.
2. **الأمن وحماية البيانات:** تقدم الرقمنة الأنظمة لحماية وحفظ سرية المعلومات الأفراد بحيث تستخدم تقنيات التشفير لضمان عدم وصول البيانات للغير مسموح له بينما كذلك توفر برامج تقوم بمكافحة الفيروسات وتأمين البيانات من القرصنة والإختراق.
3. **تحقيق الشفافية:** تعتبر الشفافية من أهم الخصائص الرقمنة حيث تعزز الثقه بينها وبين المواطنين والمؤسسات وتكافح الفساد الإداري من خلال تسهيل مراقبة العمليات والإجراءات الإدارية.
4. **تقليل التكلفة:** تعتبر الرقمنة خيارا أساسيا للمؤسسات حيث تحقق خفض في التكاليف من خلال تقليل الإعتماد على الموارد المالية وتحسين فعالية العملية التشغيلية.
5. **تحفيز والإبتكار:** ويعني إمكانية التقنيات الرقمية على تطوير الأفكار والتجارب الجديدة من خلال تهيئة منظومة متجددة قائمة على التقنيات حديثة مما يمكن المؤسسات من الإستجابة للتحولات وضمان التطور المستدام.[1]

[1].فوزية صادقي، **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر**،(اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث)،كلية علوم والاتصال والسمعي البصري،جامعة قسنطينة 2020،2021/3،ص122.

الفرع الخامس:أهداف الرقمنة

تسعى الرقمنة الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

1. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين يستلزم التعزيز الإنتاجية في العمل مما يسهل على المواطن في تعامله مع القطاعات الحكومية.[2]
2. **ترشيد الخدمة العمومية:** يعتبر من الركائز الأساسية لتحسين الأداء الإدارة وتطوير العلاقات بين الحكومة والمواطن فالترشيد لا يعني فقط التقشف أو التقليص الخدمات بل يقصد به تحسين إستغلال الإمكانيات المتاحة وتوجيهها نحو تلبية حاجيات المواطن بطريقة شفافة وحيث يستوجب تبني نموذج مراكز خدمة المواطن الذي يعتمد على توفير نقاط خدمة مركزية تجمع بين مختلف الإدارات مما يضمن للمواطن تتبع طلباته دون إنتقال بين مختلف الإدارات.
3. **الدقة وسرعة الإستجابة وإحترام المواعيد:** تهدف الرقمنة إلى تحسين أداء الإدارة وتطوير جودة الخدمات العمومية فالدقة تضمن تنفيذ المهام بطريقة صحيحة خالية من الأخطاء كما تساهم في تسريع وتيرة الإستجابة لطلبات المواطنين مع إحترام آجال القانونية والمواعيد المحددة وبفضل الاعتماد على الحلول الرقمية الإدارة أكثر فعالية في تسيير طلبات وتقديم خدمات ملائمة للمواطنين في الوقت المطلوب وبجودة عالية.
4. **تقليص تكاليف الخدمة:** تساهم الرقمنة بشكل كبير في خفض تكاليف الحصول على الخدمات العمومية وذلك من خلال توفير خدمات الكترونية عن بعد تتيح للمواطنين التواصل مع الإدارات العمومية دون الحاجة إلى التنقل الفعلي ويعد إعتماد الشبابيك الرقمية والمنصات الالكترونية بديلا حديثا يساهم في تبسيط الإجراءات وتقديم خدمات بكفاءة عالية وما يتيحه من تسهيلات توفير الوقت وتجنب المواطنين مشقة التنقل.[3]

---

[1].أحمد سعيد فرحات السرجاني، **التحول الرقمي في تحقيق الأمن السيبراني**، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية 2023ص 154- 155.

[2].فوزية صادقي،المرجع السابق،ص126-127.

[3].المرجع نفسه،ص126-127.

5. **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** إن الإعتماد الكامل على التكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العمومية يساهم بشكل كبير في تعزيز المحاسبة والشفافية فمن خلال الرقمنة تصبح كافة المهام والأنشطة موثقة بشكل دقيق وأن يتم توثيق كل خطوة وكل نشاط بصورة تلقائية مما يتيح تتبع التفاصيل بدقة ويسهل محاسبة كل الأطراف المعنية على أي خلل أو تقصير كما أن عرض مراحل الخدمة على الأنترنت يجعل كل شيئا مكشوفا أمام الجميع ويقلل من فرص التلاعب وهذا يضمن أن العمل يتم بنزاهة وشفافية.
6. **تقريب الإدارة من المواطن:** ساهمت الرقمنة في كسر الحواجز التقليدية بين الإدارة والمواطن فقد أصبحت الخدمات الحكومية متاحة بسهولة عبر الانترنت مما يمنح للمواطنين فرصة معالجة شؤونهم الإدارية عن بعد وفي وقت الذي يناسبهم ولم يعد المواطن مضطر للتعامل مع التعقيدات الإدارية أو الإنتظار في الطوابير وهذا التحول يعزز من الوصول إلى الخدمات ويمنح المواطنين مزيدا من المرونة والراحة في التعامل مع الإدارة.
7. **السرعة في إنجاز المهام:** تعمل الأدوات الرقمية على تحسين سرعة الأداء العاملين في المؤسسات الحكومية والتخفيض نسبة الأخطاء في تقديم الخدمات العمومية كما تساعد في إنجاز المهام في فترة زمنية قصيرة وبأقل جهد وتساهم في القضاء على الروتين الإداري و تعقيداته وتجعل الخدمات أكثر سلاسة ويسر.[1]

الفرع السادس: صور الرقمنة

تتجلى الرقمنة في عدة صور متنوعة من أبرزها:

أولا: في المجال الصحي

تعد الرقمنة في القطاع الصحي من أبرز التحولات التي أحدثتها التكنولوجيا الحديثة، حيث أدت إلى تحسين جودة الخدمات الصحية، وتسهيل الوصول إلى الرعاية، وزيادة كفاءة العمليات

[1].فوزية صادقي،المرجع السابق،ص126-127.

الطبية والإدارية.، وقد شمل هذا التحول الرقمي مختلف جوانب المنظومة الصحية، بدءا من التشخيص والعلاج، وصولا إلى إدارة المعلومات وتقديم الدعم الطبي عن بعد.[1]

أحد أهم مظاهر الرقمنة في المجال الصحي يتمثل فيما يلي:

- **الاستشارات الطبية الإلكترونية:** حيث أصبح من الممكن للمرضى الحصول على المعلومات والخدمات الطبية عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة، دون الحاجة إلى الحضور الشخصي، وهذا يشمل إمكانية متابعة نتائج التحاليل والفحوصات الطبية من خلال الشبكات المحلية للمستشفيات أو عبر الإنترنت، مما يُوفّر على المريض الوقت والجهد، ويُسرّع من تلقي العلاج المناسب، ومن التطورات اللافتة أيضًا أن بعض العمليات الجراحية يمكن أن تُجرى في دولة،[2] بينما يكون الطبيب الاستشاري المشرف على العملية في دولة أخرى، وذلك باستخدام تقنيات الجراحة عن بعد، التي تعتمد على الربط الشبكي عالي الدقة.[3]
- كما شملت الرقمنة نظام صرف الأدوية من خلال الوصفات الطبية الإلكترونية، حيث يقوم الطبيب بإرسال وصفة العلاج مباشرة إلى الصيدلية، ليجد المريض دواءه جاهزا عند وصوله، مما يقلل من أوقات الانتظار ويُحد من الأخطاء الناتجة عن الكتابة اليدوية للوصفات.
- ان من أبرز تطبيقات الرقمنة كذلك نجد السجلات الطبية الإلكترونية التي حلت محل السجلات الورقية التقليدية، وأصبحت تحتوي على كافة المعلومات الصحية للمريض مثل البيانات الشخصية، التشخيصات، التاريخ الطبي، المؤشرات الحيوية، الإجراءات العلاجية، والموافقات الطبية وتتميز هذه السجلات بسهولة الوصول إليها من قبل الطاقم الطبي في أي وقت ومن أماكن مختلفة في آن واحد ما يُعزز من التنسيق بين فرق الرعاية الصحية، ويساهم في اتخاذ قرارات علاجية دقيقة وسريعة.[4]

---

[1].عشة فاطمة، لعربي غويني، **الأعمال الإلكترونية في المؤسسات الصحية ودورها في تحسين الخدمات الصحية**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة ،الجزائر، المجلد01، العدد02 ،2018 ص 30.

[2].مصطفى يوسف كافي، **الادارة الالكترونية**، دار و مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع،سوريا ،دمشق،2011،ص58.

[3].مرجع نفسه،ص58.

[4].محمد أحمد بن تركي السديري، **مدى استخدام العمال الإلكترونية في المستشفيات السعودية**، دراسة تحليلية لمستشفيات مدينتي جدة والرياض في المملكة العربية السعودية مجلة الملك عبد العزيز،جامعة الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية،المجلد28،العدد01 ،2014 ص188.

- كما توفر إمكانية عرض البيانات بأكثر من صيغة رقمية، وتقلل من احتمالية ضياع أو تلف المعلومات، إضافة إلى كونها تدعم قرارات الأطباء من خلال تقديم معلومات دقيقة وشاملة بشكل فوري.
- وفي سياق إدارة التحاليل، برز دور نظام معلومات المختبر، الذي يُسهل عملية استقبال طلبات التحاليل، ومعالجة النتائج، وكذلك طباعة التقارير، كما يساعد في الرد على الاستفسارات حول التكاليف، وشروط العينات ويسهم في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن خلط العينات. ويمكن لهذا النظام أيضًا تقديم معلومات دقيقة عن تطور حالة المريض، خاصة عند ربطه بباقي نظم معلومات المستشفى
- يساعد نظام معلومات الصيدلية، على رفع كفاءة خدمات الصيدلة من خلال تقليل الأخطاء المرتبطة بالوصفات الطبية، وتعزيز سلامة المرضى عبر إصدار تنبيهات تلقائية في حال وجود تفاعلات دوائية خطيرة أو تحسس المريض من دواء معين. كما ساهم في تقليل التكاليف وتحسين المتابعة الدوائية.[1]
- تساعد نظم معلومات التمريض على تحسين خدمات الرعاية التمريضية، من خلال توفير بيانات دقيقة وحديثة للكوادر التمريضية في الوقت المناسب، مما يُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، ويُحسّن جودة الرعاية الصحية بشكل عام.[2]

من خلال ما سبق، يتضح أن الرقمنة في القطاع الصحي لم تكن مجرد تحديث شكلي للوسائل، بل كانت تحولا جوهريًا في طريقة تقديم الرعاية الصحية، إذ جمعت بين السرعة، والدقة، والتكامل، وأسهمت في تحسين جودة الحياة الصحية للأفراد والمجتمعات.

ثانيا: في مجال التعليم :

لقد أحدثت الثورة الرقمية في عصرنا الحالي تحوّلات عميقة و جذرية في مختلف مجالات الحياة، وخاصة في مجال قطاع التعليم والذي يعتبر من من أبرز القطاعات التي تأثرت بهذه التحولات الرقمية ، ومع تسارع وتيرة التطور التكنولوجي، أصبحت الرقمنة عنصر محوري في بناء منظومات تعليمية أكثر كفاءة، ومرونة، وشمولية. فالرقمنة لا تقتصر على مجرد تحويل

[1].عشة فاطمة، لعربي غويني،مرجع سابق،ص32.

[2].مصطفى يوسف كافي،مرجع سابق،ص59.

الوسائل التقليدية إلى رقمية، بل تمتد لتشمل إعادة هيكلة شاملة في التعليم وممارساته وأدواته ، وهذا ما يؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في طرق التعلم وتوسيع آفاق المعرفة، وفيما يلي سوف نتناول أهم صور الرقمنة في مجال التعليم :

- تساعد الرقمنة في تطوير البيئة التعليمية، وكذلك تحسين العملية التعليمية وتطوير أساليب التعلم، والتي تستجيب لحاجات المتعلم المعرفية والنفسية والاجتماعية، حيث توفر الوسائط الرقمية مرونة كبيرة في نقل المحتوى التعليمي وتقديمه، ولقد أصبح بمقدور الطلبة الوصول إلى المحاضرات والمقررات الدراسية على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، من خلال المنصات الرقمية والمكتبات الإلكترونية، وهو ما ألغى القيود الزمنية والمكانية التي كانت تحد من فرص التعلم سابقًا.[1]
- كما أتاح التعليم الرقمي إمكانية التفاعل المباشر أو غير المباشر مع المحاضر، والتواصل مع الزملاء لتبادل الأفكار ووجهات النظر، ما يعزز من روح التعاون والعمل الجماعي بين الطلبة.
- توفر الرقمنة للمتعلمين بيئة تعليمية متعددة الوسائط، حيث يمكنهم الاستفادة من الصور والفيديوهات والمحاكاة الرقمية والاختبارات التفاعلية، وهو ما يساهم في تعزيز الفهم وترسيخ المعرفة كما تساعد على تحقيق مبدأ التعلم الذاتي، حيث يتمكن الطالب من تنظيم وقته وتحديد وتيرة التعلم بما يتوافق مع قدراته واهتماماته، بعيدًا عن النمط التقليدي الذي يعتمد على التلقين والاعتماد الكلي على الأستاذ.[2]
- تعد الرقمنة أداة لتحقيق الإنصاف وتكافؤ الفرص التعليمية فمن أبرز مميزات التعليم الرقمي قدرته على تحقيق مبدأ العدالة التعليمية، حيث يُتاح لكل متعلم، مهما كان موقعه الجغرافي أو ظروفه الاجتماعية، أن يحصل على نفس المحتوى التعليمي، وبنفس الجودة. كما أن أدوات الاتصال الرقمي تمنح كل طالب الفرصة للتعبير عن رأيه والمشاركة في النقاشات،

[1].زاهر اسماعيل الغريب، **تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم**،مجلد20 ،عالم الكتب، القاهرة 2010،ص178.

[2].ياسين حفصي بونبعو، **أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائدة**، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، مجلد 2 ، 2022، ص161.

دون أن يتأثر بالمكانة الاجتماعية أو القدرة على التفاعل المباشر، وهو ما يكرّس شعورًا بالمساواة والانتماء داخل البيئة التعليمية.[1]

- تساهم الرقمنة في تحسين جودة التعليم العالي وبناء كفاءات المستقبل، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي يسهم في تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية، من أبرزها: تجويد العملية التعليمية، وتحديث المناهج الدراسية، وتأهيل الخريجين لسوق العمل. فمن خلال الرقمنة، أصبحت الجامعات قادرة على إدراج تخصصات جديدة تواكب التطورات العلمية العالمية، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وإنترنت الأشياء، وغيرها من مجالات المعرفة التي أصبحت اليوم شرطا للاندماج في الاقتصاد الرقمي العالمي[2].
- تساهم الرقمنة كذلك في تكوين المتعلم معرفيًا ومهنيا، إذ تساعد على تأهيل الطلبة لاكتساب مهارات رقمية ضرورية في سوق الشغل، كاستخدام البرمجيات ومعالجة البيانات، وإنشاء قواعد البيانات، والتعامل مع نظم الحوسبة السحابية، هذه المهارات لم تعد ترفًا معرفيًا، بل غدت من الشروط الأساسية للتوظيف والنجاح المهني في ظل اقتصاد المعرفة.[3]
- الرقمنة وسيلة لتطوير الإدارة التربوية وتقليل الأعباء، إلى جانب دورها البيداغوجي، فإنها تساهم في تخفيف الأعباء الإدارية على الكادر التعليمي والإداري، حيث توفر العديد من الأدوات الرقمية التي تيسر عمليات إعداد الامتحانات، ورصد الدرجات، وتحليل النتائج، وإعداد الإحصائيات التربوية بشكل تلقائي ودقيق. كما تتيح هذه الأنظمة متابعة تطور أداء الطلبة بشكل مستمر، مما يساهم في اتخاذ قرارات تربوية مدروسة وفعالة.
- لم تعد الرقمنة مجرد وسيلة لتحسين المخرجات التعليمية، بل أصبحت محفزًا رئيسيًا للابتكار داخل البيئة الجامعية، حيث تشجع الطلبة على التفكير الإبداعي، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التعليمية الواقعية، والمشاركة الفعالة في المشاريع والمبادرات الرقمية ويسهم التعليم

[1].فتحي درويش عشيبة، **دراسات في تطوير التعليم الجامعي على التحديات المعاصرة** ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مجلد01، القاهرة ، 2009 ، ص12.

[2].ياسين حفصي بونبعو، مرجع سابق ، ص 162.

[3].لطيفة بوراس،**الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية،22،ص43.

الرقمي في توسيع نطاق التعليم، حيث يمكن لأي طالب، في أي مكان تتوفر فيه خدمة الإنترنت، أن يلتحق ببرامج دراسية، أو يحصل على دورات تكوينية، أو يصل إلى مصادر معرفية متنوعة، وهو ما يعزز من مبدأ "التعلم مدى الحياة".[1]

- ترتبط الجودة في التعليم ارتباطًا وثيقًا بمدى فاعلية استخدام الأدوات الرقمية. فقد أصبحت الرقمنة اليوم من المعايير الأساسية التي تعتمدها هيئات الاعتماد الأكاديمي في تقييم الجامعات والمؤسسات التعليمية. ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات الجامعية إلى تبني نظم تعليمية رقمية متكاملة تسهم في رفع مستوى الأداء التعليمي، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة، وتحقيق التميز الأكاديمي.[2]

في ضوء ما تقدم، يتضح أن الرقمنة قد تجاوزت حدود التحديث التقني لتصبح ركيزة أساسية في بناء نظام تعليمي جديد، أكثر تفاعلية، وابتكارا، وشمولية. وقد أصبح لزاما على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي أن تستثمر في التحول الرقمي بشكل استراتيجي، وأن تعمل على تطوير قدرات كوادرها البشرية، وتحديث بنيتها التحتية الرقمية، بما يضمن استدامة العملية التعليمية ومواكبتها لمتطلبات العصر الرقمي. فالرقمنة ليست خيارًا، بل ضرورة لتأهيل الأجيال الصاعدة لمواجهة تحديات المستقبل بثقة وكفاءة.

ثالثا: في مجال العدل والحالة المدنية:

شهد قطاع العدالة في السنوات الأخيرة تحولا نوعيًا في بنيته وآلياته نتيجة اندماج الرقمنة في مكوناته الأساسية، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية أداة مركزية لإحداث التغيير في طريقة عمل المؤسسات القضائية. وتتمثل أبرز تجليات الرقمنة في مجال العدالة في مجموعة من المظاهر التي ساهمت في تطوير هذا القطاع، سواء من حيث السرعة في الأداء، أو الشفافية، أو تقليل التكاليف، أو تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أولى هذه الاستعمالات تتمثل في التحول من التوثيق الورقي التقليدي إلى التوثيق الرقمي، حيث بات الاعتماد على النظم الإلكترونية لتسجيل وتخزين الوثائق القانونية أمرًا شائعًا. هذا التحول مكّن من حفظ الملفات بشكل مؤمن ومنظم، وساعد على تقليص المساحة المخصصة

[1].عشة فاطمة، لعربي غويني،مرجع سابق،ص32.

[2].محمد أحمد بن تركي السديري،مرجع سابق،ص188.

للأرشيف الورقي، فضلا عن سهولة الوصول إلى الوثائق عند الحاجة إليها دون الاعتماد على الإجراءات اليدوية المعقدة.[1]

كذلك برز استخدام الشبكة العنكبوتية لإرسال الوثائق إلكترونيًا بين مختلف الجهات القضائية، وهو ما ساهم في تسريع تبادل المعلومات بين المحاكم، والنيابات، والمحامين، وأطراف القضايا. وأصبح من الممكن إرسال المستندات الرسمية والوثائق الداعمة من مكان إلى آخر بكبسة زر، دون الحاجة إلى الحضور المادي أو الانتظار الطويل.

من الاستخدامات المهمة الأخرى، هو مباشرة الإجراءات القضائية عبر الحاسوب ومن خلال الإنترنت، حيث أصبح بإمكان الأطراف المعنية رفع الدعاوى القضائية إلكترونيًا، وتحديد مواعيد الجلسات، بل وحتى عقد الجلسات عن بعد في بعض الأنظمة القضائية الحديثة. هذا يشمل أيضًا سماع الشهود ومناقشة الأدلة رقمياً، مما وفّر مرونة أكبر وسهّل الإجراءات في الحالات التي تتطلب سرعة البت، أو تلك التي تكون فيها المسافات أو الظروف الطارئة عائقًا أمام الحضور الفعلي.

وكنتيجة مباشرة لتسريع هذه العمليات تحققت زيادة ملحوظة في سرعة إنجاز المعاملات القضائية والفصل في القضايا، وهو ما أدى إلى اختصار الوقت والجهد، وتقليص فترات الانتظار الطويلة التي كانت تُثقل كاهل الأطراف المتقاضية. وقد انعكس ذلك بشكل إيجابي على ثقة المواطنين في الجهاز القضائي، باعتباره أصبح أكثر كفاءة واستجابة.[2]

كما أن الرقمنة أسهمت في تقليل النفقات التي كانت تُثقل المتقاضين، سواء من حيث التنقلات، أو تكاليف الطباعة، أو الرسوم الإدارية المرتبطة بالإجراءات الورقية. فالولوج الرقمي إلى العدالة قلل من الاعتماد على المقرات الفعلية، وفتح بابًا أمام تقديم الخدمات القضائية بشكل افتراضي.

وتجدر الإشارة أيضًا إلى توثيق البيانات إلكترونيًا في قواعد بيانات منظمة وآمنة، حيث تتولى الجهات القضائية المختصة مهمة الإشراف على هذه البيانات، مما يضمن دقة

[1].مرزق عبد القادر، **مجهودات رقمنة قطاع العدالة بين مقتضيات العصرنة و تحديات الواقع** ، مجلة قانون ، جامعة زيان عاشور ،الجلفة، مجلد 12 ، العدد 2، 2023، ص 48.

[2].مرجع نفسه،ص48.

المعلومات وسلامتها من التزوير أو الضياع وتستخدم هذه البيانات لاحقًا في تتبع القضايا، والإحصائيات القضائية، وصنع السياسات العامة.

وأخيرًا، مكنت الرقمنة من تسريع إصدار الأحكام والقرارات القضائية، وذلك بفضل توفر جميع المعطيات المرتبطة بالقضايا بشكل فوري ومنسق. فالأنظمة الرقمية توفر للقضاة قاعدة بيانات متكاملة عن القضايا المعروضة أمامهم، بما في ذلك الأدلة، وأقوال الشهود والمراسلات، وهو ما يُعزز من جودة الحكم ويقلل من احتمال الوقوع في الخطأ أو التأخير غير المبرر.[1]

إن رقمنة قطاع العدالة ليست مجرد خيار تقني، بل هي ضرورة معاصرة لضمان عدالة سريعة نزيهة وفعالة. ويبدو أن المستقبل يتجه نحو تعزيز هذا المسار، عبر دمج الذكاء الاصطناعي، وتطوير البنية الرقمية للمؤسسات القضائية، بما يضمن مزيدًا من الشفافية والكفاءة في خدمة الحق والعدالة.

[1].مرزق عبد القادر ،مرجع سابق،ص48.

المطلب الثاني: صعوبات تسيير الإدارات العمومية في الجزائر

رغم سعي الدولة الجزائرية السريع وإستثمارها لموارد هامة لتحديث مرافقها الإدارية وتحسين جودة الخدمات العمومية إلى أن الواقع الميداني يكشف عن إستمرار عدد من التحديات البنيوية التي لا تزال تعيق أداء الإدارات العمومية فقد ظل الأداء الإداري في كثير من القطاعات رهين ممارسات تقليدية وأسلوب عمل يفتقر إلى ديناميكية وفعالية مما جعل صورة الإدارة العمومية محل إنتقاد.

سنعرض في هذا المطلب الصعوبات التي تواجهها الارادات العمومية الجزائرية.

1. **الجمود الإداري:** يعد من اهم الصعوبات التي تعيق فعالية الإدارة العمومية، حيث يتمثل في اعتماد آليات تنفيذ جامدة وإجراءات معقدة لا تراعي السياقات العملية أو الخصوصيات الفردية للملفات الإدارية،و هذا التعقيد المبالغ فيه يؤدي إلى بطء شديد في سير المعاملات، ويسهم في إرهاق الموظفين وزيادة الضغط الوظيفي، كما يؤدي إلى حالة من الإحباط وعدم الرضا لدى المرتفقين ومع استمرار هذا النمط الإداري المتصلب، تتسع فجوة الثقة بين المواطن والإدارة، وتصبح حتى أبسط المهام الإدارية عرضة للتأجيل والتعطيل، ما يدفع المواطن لتحمل فترات انتظار طويلة دون مبرر منطقي، وقد ترتب على ذلك أيضًا تراكم الأعباء الإدارية، وارتفاع تكاليف التسيير، مما يُضعف من قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[1]
2. **الهيمنة المركزية:** يحرص بعض المسؤولين في الإدارات العمومية على الإحتفاظ بصلاحيات وعدم تفويضها لغيرهم حيث تصدر القرارات من السلطة العليا دون تمكن الرتب السفلى في إتخاذ القرارات مما يساهم في تقليل القدرة على مواجهة المشكلات المفاجئة وفي حال لو منحوا السلطات كافية تتمكن من معالجة المشكلات بكل سهولة نظرا لتعاملهم الدائم مع المواطنين.

[1] .سامية منزر ،زرفة بولقواس،**الادارة العمومية في الجزائر واستراتيجة تطبيق الادارة الالكترونية فيها**،مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية،بسكرة،مجلد12،العدد2020،01،ص32.

3. **اللامبالاة الإدارية:** تعتبر هذه المشكلة من معيقات التي تمنع من التقدم العمل الإداري حيث تسبب ضعف في تقديم الخدمات مما يشعر المواطنين بعدم الرضا.
4. **تلاعب إداري:** يعني أن الكثير من المسؤولون الإداريون يسعون إلى إستغلال الموقع الوظيفي لتحقيق ربح شخصي المشروع المتمثل في منح وظيفة معينة لشخص من الأقارب وقد يؤثر هذا الأسلوب سلبا على أداء العمل الإداري.[1]
5. **تبعية عمياء:** تعاني الكثير من الدول من الظاهرة التي تجعل موظفين يعتمدون كليا على طاعة توجيهات رؤسائهم حتى لو كانت غير قانونية دون مراعاة المصلحة العامة حيث تؤدي إلى غياب الاستقلالية المهنية وعدم إستقرارها على قواعد ثابتة.
6. **خسارة العنصر البشري المؤهل:** تواجه الإدارات العمومية صعوبة كبيرة عند إنتقال أصحاب المهارات المؤهلين للعمل إلى القطاع الخاص أو خارج البلاد للإعتراف بقدراتهم وتحقيق الإستقرار المادي والتطوير الذاتي في العمل وهذا ما قد يسبب تراجع جودة الخدمات العامة ويؤدي إلى تفاوت واضح بين القطاع الخاص والقطاع العام حيث هذا الأخير يصبح أقل جاذبية مقارنة بالقطاع الخاص.
7. **االتكرار الوظيفي:** يعد الروتين الإداري من أكثر المشاكل التي تؤثر على على أداء الإدارات العمومية مما يشكل سببا أساسيا في تراكم الإجراءات الغير ضرورية ويؤثر سلبا على كفاءة الإدارة ويؤدي إلى إحباط الموظفين والمواطنين.
8. **انعدام الفعالية الإدارية:** يعتبر كل من ضعف وخلل الإدارة عائق أمام تطور أي مؤسسة وينعكس سلبا جودة الخدمات حيث تواجه الإدارات العمومية الجزائرية ضعفا في تحقيق غايتها مما يثير استياء المواطنين وإنتقاداتهم.
9. **ضعف الالتزام المهني:** أصبحت ظاهرة التسيب مشكلة واضحة في الإدارة العمومية الجزائرية التي تمتد الإدارات بمختلف مستوياتها مما قد تؤثر سلبا على جودة الأداء الإداري ويظهر ذلك

[1]. سامية منزر، زرفة بولقواس،مرجع سابق،ص33.

في عدم الإلتزام بالمواعيد والغياب المتكرر الموظفين وضعف الرقابة والمسؤولية مما قد يساهم في تدني مستوى الإنتاج داخل الهياكل الإدارية.

10. **انعدام الكفاءة المهنية:** يقصد بهذه الظاهرة نقص المهارات أو القدرات اللازمة لأداء المهام الوظيفية بشكل فعال داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية حيث يفتقر عدد كبير من الموظفين إلى التخصص المطلوب بسبب المحسوبية وعلاقات الحزبية أو العشائرية مما أدى إلى إنتشار العشوائية في تنفيذ المعاملات انعكاسا سلبيا على رضا المواطنين.

التضخم الإداري: تعني وجود الإجراءات وقواعد صارمة قد تكون ضرورية في معظم الحالات ولكن التطبيق الحرفي للأنظمة يؤدي إلى تعطيل العمل والتأخير في التنفيذ وفي الكثير من الأحيان تفتقر الأجهزة البيروقراطية إلى الإلتزام بالقانون مما يسبب الإختلاف في أساليب التعامل مع المعاملات المتشابهة مما يخلق تفاوت في تنفيذ الإجراءات وفقا لإجتهاد الموظفين.

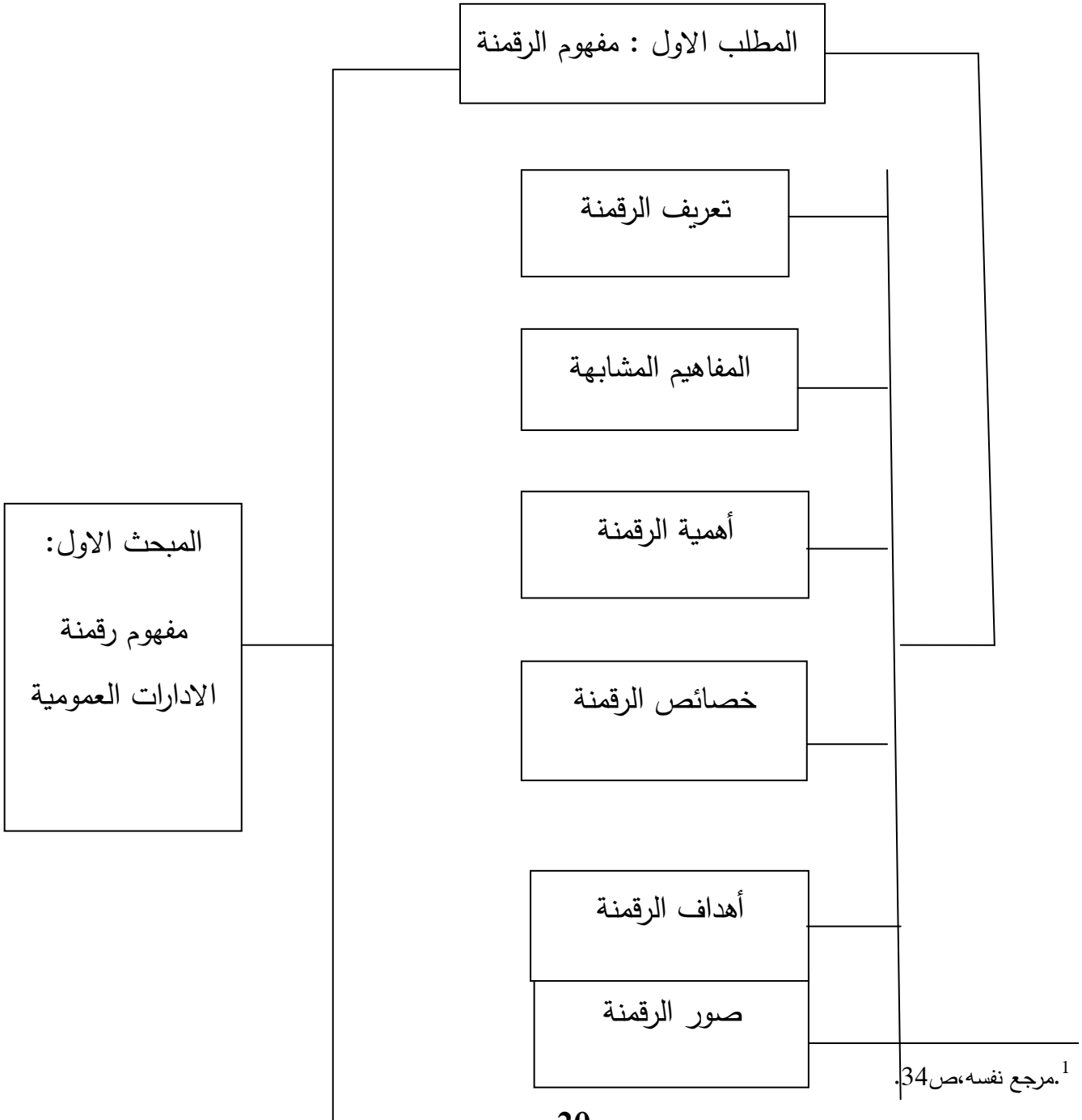
11. **قلة الموارد المالية:** قد يسهم ذلك في ضعف دافعية الموظفين كما يؤثر بشكل سلبي على الخدمات المقدمة للمواطنين ويتسبب في إنتشار السلوكيات الغير القانونية مثل الفساد الإداري والرشوة بغرض تسهيل في الإجراءات الإدارية.[1]
12. **طبيعة النظام السياسي:** يشكل النظام السياسي المرجعية الأساسية لتنظيم العمل الإداري مما ينعكس على مدى استقلاليته ومستوى أدائه وينتج على عدم الإستقرار السياسي فوضى في المؤسسات مما يعرقل تنفيذ القرارات المهمة.
13. **الممارسات الغير قانونية في الإدارة:** يشكل أحد أكبر التحديات التي تواجه المجتمعات والدول ويتمثل في إستغلال النفوذ أو المنصب العام بطرق غير قانونية بهدف تحقيق منافع شخصية أولفئة معينة على حساب المجتمع ويتمثل الفساد في المحسوبية بمعنى تمييز شخص أو

[1] .سامية منزر ،زرفة بولقواس،مرجع سابق،ص34.

مجموعة من أشخاص على حساب الآخرين في فرص العمل والترقيات دون التحقيق الإنصاف بين الجميع إلى جانب تزايد حالات دفع الرشاوي لإتمام بعض العمليات الإدارية.

14. **التحكم المركزي:** تعد عائقا أمام التطور الإداري وخاصة في الإدارات الدول العربية حيث تشهد ضعفا في التنسيق بين الهياكل الإدارية المركزية والمحلية بسبب الإعتماد الكبير على المركزية.[1]

مختصر ما جاء في المبحث الاول:



[1].مرجع نفسه،ص34.

المطلب الثاني: صعوبات تسيير الإدارات العمومية في الجزائر

المبحث الثاني: معوقـات تجسيـــد الرقمنـــة

في ظل التحولات المتسارعة للتكنولوجيا، أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية لابد منها لتعزيز الكفاءة في مختلف القطاعات، ولتحقيق التنمية المستدامة، ولهذا فإن الجزائر تسعى جاهدة لمواكبة هذا التوجه العالمي الرقمي، وذلك عبر تبنيها الاستراتيجيات خاصة بالتحول الرقمي الحالي، إلا أن هذا المسار يواجه العديد من التحديات التي تعمل على عرقلة تنفيذه بالشكل المطلوب، وفي هذا سيتم التطرق لهذه التحديات ودراستها عن كثب.

لذا سنعرض في هذا المبحث تحديات التقنية والمالية (مطلب اول)، ثم التطرق الى تحديات تنظيمية وأخرى قانونية (مطلب ثاني).

المطلب الأول : التحديات التقنية والمالية:

أصبحت الرقمنة من الأمور الضرورية أو من الضرويات الأساسية لتحديث العمل المؤسسي وتحقيق الكفاءة والشفافية ، إلا أن تجسيد هذا التحول الرقمي على أرض الواقع لا يتم بسهولة كما يبدو، بل يواجه العديد من العقبات التي تحد من تسرعة انتشاره وفاعليته، و التي تأتي في مقدمتها التحديات التقنية والمالية، حيث تتطلب هذه العملية الرقمنة بنية تحتية متقدمة وملائمة، وكفاءات بشرية مؤهلة للعمل بالرقمنة، وأنظمة معلوماتية متطورة، وهذا من الناحية التقنية، أما من الناحية المالية، فإن كلفة إنشاء وتطوير الأنظمة الرقمية، إلى جانب الحاجة إلى تمويل مستمر للصيانة والتحديث، تعد ابرز العوائق التي تواجه المؤسسات،

خاصة في ظل محدودية الموارد أو ضعف الدعم المالي، ومن هذا الطرح تبرز أهمية تسليط الضوء على هذه التحديات والتي سوف يتم معالجتها فيما يلي :

تواجه الجزائر مجموعة من التحديات المعقدة التي تعيق تقدمها الرقمي، رغم ما يحمله هذا المسار من وعود لتطوير الأداء الحكومي والاقتصادي والاجتماعي.

الفرع الأول : التحديات التقنية:

تتمثل التحديات التقنية فيما يلي[1]:

- تعاني الجزائر من نقائص واضحة في المجال التقني ولعل من أبرزها ضعف البنية التحتية والتي تتمثل في شبكات الاتصال بالإنترنت التي تعاني من قصور واضح في السرعة والاستقرار، إلى جانب ارتفاع تكاليف البيانات، وهذا ما يجعل الوصول إلى الخدمات الرقمية أمرا صعبا على شريحة واسعة من المواطنين، خاصة في المناطق الداخلية منها والنائية، إن غياب مثل هذه البنية الأساسية يحول دون تحقيق الشمول الرقمي، ويخلق فجوة رقمية بين الفئات و كذلك المناطق.
- تعاني البلاد من نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة في المجالات التقنية، وهو مايمثل تحديا كبيرا، ولا يقل أهمية عن ضعف البنية التحتية، فنجاح أي مشروع رقمي يتطلب وجود خبراء ومختصين قادرين على تصميم وتنفيذ الحلول التكنولوجية بفعالية، إلا أن الجزائر ما تزال بحاجة ماسة إلى برامج تدريب وتأهيل واسعة تواكب التحولات المتسارعة في عالم التكنولوجيا، وتعد جيلاً من الكفاءات القادرة على قيادة هذا التحول بثقة وكفاءة.[2]
- يعد تدني مستوى الدخل الفردي في الجزائر من أهم وأبرز العوامل التي تعيق تفاعل المواطنين مع مشاريع الإدارة الإلكترونية، حيث يشكل عبئا حقيقيا على الكثير من الأسر التي تجد

[1].بن احمد فاطمة الزهراء ، بن أحمد نادية ، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع وتحديات** ، المجلة الجزائرية المالية العامة،مجلد15،العدد2025،01،ص507.

[2].مرجع نفسه ،ص507.

صعوبة في تأمين مستلزمات الاتصال الرقمي، كأجهزة الكمبيوتر أو الهواتف الذكية، ناهيك عن تكاليف الاشتراك في خدمات الإنترنت، ونتيجة لذلك يحرم عدد كبير من الافراد من امكانية التواصل الفعال مع المنصات الرقمية الحكومية، مما يحد من استفادتهم من الخدمات العمومية الحديثة.[1]

- كما أدى هذا الوضع إلى اتساع الفجوة الاجتماعية بين فئات المجتمع؛ فهناك من يمتلك القدرة على اقتناء المعدات الرقمية الحديثة و التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، في حين لايزال آخرون يعانون من غياب الوسائل الأساسية التي تؤهلهم لدخول هذا العالم الرقمي، رغم مبادرة الحكومة في وقت تسابق إلى إطلاق برامج، مثل مشروع "حوسبة مكتبية في كل أسرة"، بهدف تمكين المواطنين من أدوات التكنولوجيا الأساسية، إلا أن هذه المبادرات لم تحقق الانتشار الكافي، مما أضعف قدرة المجتمع على مواكبة متطلبات التحول نحو الإدارة الرقمية، ومن جهة أخرى، يبرز هواجس فقدان الوظائف نتيجة التحول الرقمي كأحد الإشكالات الاجتماعية الكبرى، فمع اعتماد الإدارة الإلكترونية وتطبيق الأنظمة ، يشعر العديد من العاملين بالقلق من احتمال الاستغناء عنهم، أو تقليص امتيازاتهم، وهو ما يوّلد مقاومة داخلية لعملية التغيير ،فبدل ان ينظر إلى الرقمنة كفرصة لتطوير الأداء وتحسين جودة العمل، تتحول في بعض الأوساط إلى تهديد مباشر لمصدر الرزق والاستقرار المهني،مما يبطئ من وتيرة تطبيقها داخل الادارات والمؤسسات.[2]
- يعتبر الأمن السيبراني كأحد أخطر التحديات في هذا السياق، إذ أن زيادة الاعتماد على التكنولوجيا توازيه مخاطر متزايدة من الهجمات الإلكترونية والاختراقات الأمنية، ولذلك، فإن

[1].شائع بن سعد مبارك القحطاني ،**مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون**،مذكرة لنيل الماجستير، تخصص:العلوم الإدارية ،قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ،2006ص42.

[2]. مرجع نفسه ، ص 42.

بناء منظومة رقمية متماسكة يتطلب ايضا توفير بنية أمنية رقمية قوية، وتطوير استراتيجيات واضحة لحماية البيانات والمعلومات من أي تهديد محتمل.[1]

الفرع الثاني: التحديات المالية:

لا تزال الجزائر تعاني من تأخر في التحول الرقمي، خصوصا في القطاع المالي،على الرغم من الجهود المبذولة، ويعود ذلك الى صعوبات المتمثلة في :

- تواجه مشاريع الإدارة الرقمية في الجزائر تحديا كبير ولعل أكبر تحدي يواجهها يتمثل في ضعف الموارد المالية المخصصة لها، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على قدرة الجهات المعنية على تنفيذ هذه المشاريع بالشكل المطلوب، وبشكل سلس، ففي كثير من الأحيان، لا تحظى الرقمنة بالأولوية في الميزانيات العامة، اذ تخصص لها اعتمادات مالية محدودة لا تكفي لتغطية نفقات الإنشاء والتطوير، ناهيك عن متطلبات التشغيل والتحديث المستمر.[2]
- ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية للأنظمة والبرامج الإلكترونية المستخدمة في الإدارة، وهنا الأنظمة الرقمية تحتاج إلى متابعة دائمة ومستمرة، وبالإضافة الى تحديثات دورية لضمان فعاليتها وفعالية أدائها، بالإضافة إلى تأمين الدعم الفني المستمر للتعامل مع الأعطال والمشكلات التقنية التي تحدث في الأجهزة والكابلات وغيرها، وهذه التكاليف المتكررة تثقل كاهل المؤسسات، خاصة في ظل غياب تمويل مستقر ومخططات مالية طويلة الأمد تدعم استدامة التحول الرقمي.[3]

---

[1].منصور بن سعيد القحطاني، **مهددات الامن المعلوماتي وسبل مواجهتها: الملكية السعودية بالرياض**،مذكرة لنيل الماجستير ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،الملكة العربية السعودية، 2008 ،ص13.

[2].عامر إيمان، عتيق شيخ ، **الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر** –دراسة حالة A– Difficulties –، and Challenges in Facing Digital Transformation in Algeria case study، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15 ، العدد 01 ،2025 ،ص 452.

[3].مذكور مليكة ، **التحديات الاخلاقية للرقمنة** ، أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية،المجلد 14 ،العدد 2، 2022 ، ص 164.

- إن غياب الموارد المالية الكافية لا يهدد فقط تنفيذ المشاريع الرقمية، بل ينعكس ايضا على جودتها، ويؤدي في بعض الحالات إلى تعطل الخدمات أو تأخرها، مما يقلل من ثقة المواطنين في فعالية الإدارة الإلكترونية، يعيق تقدم الجزائر نحو إدارة عصرية ومتطورة.[1]

المطلب الثاني: التحديات التنظيمية والقانونية

تعتبر التحديات التنظيمية والقانونية من أهم وأكبر العوائق التي تقف في وجه تجسيد الرقمنة في الإدارات العمومية الجزائرية وفيما يلي سوف نعرض أهم التحديات فيما يلي :

الفرع الأول : التحديات التنظيمية

وعلى المستوى التنظيمي، تتجلى التحديات في[2]:

أولا: ضعف البنية التحتية الرقمية

تعاني الجزائر من نقص واضح في البنية التحتية اللازمة لدعم التحول الرقمي. يتمثل هذا القصور في ضعف شبكات الإنترنت وارتفاع تكاليف البيانات، مما يعيق الوصول الشامل إلى الخدمات الرقمية.

ثانيا: نقص الكفاءات البشرية

يعد نقص الخبرات المتخصصة في المجالات التقنية والتكنولوجيا الرقمية تحديا رئيسيا. تحتاج الجزائر إلى تطوير وتأهيل المزيد من الكفاءات البشرية القادرة على قيادة وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي بفعالية.

[1].عامر إيمان، عتيق شيخ ، مرجع سابق ، ص 452.

[2] . بن أحمد فاطمة الزهراء،بن احمد نادية، المرجع السابق،ص507.

ثالثا: التحديات التشريعية

تتطلب القوانين والتشريعات الحالية تحديثا لتتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. يشمل ذلك حماية البيانات الشخصية، وضمان حقوق الملكية الفكرية، ووضع أطر قانونية تدعم الاقتصاد الرقمي.

رابعا: المقاومة الثقافية والتردد في التبني

تواجه بعض الجهات، خاصة في المناطق الريفية، صعوبات في قبول التكنولوجيا الرقمية بسبب المقاومة الثقافية أو نقص الوعي بأهميتها. هذا التردد يبطئ من وتيرة التحول الرقمي ويحد من انتشاره.

خامسا: الأمان السيبراني

يشكل الامن السيبراني تحديا كبيرا في ظل تزايد مخاطر الهجمات الإلكترونية، يتطلب ذلك تعزيز البنية الأمنية الرقمية وتطوير استراتيجيات فعالة لحماية البيانات والمعلومات.

الفرع الثاني: التحديات القانونية

والتي تتمثل فيما يلي:

- أما على المستوى القانوني، فإن لإطار التشريعي الحالي لا يواكب تطورات العصر الرقمي، مما يخلق فراغا قانونيا في العديد من الجوانب، مثل البيانات الشخصية، وضمان حقوق الملكية الفكرية، وتنظيم المعاملات الرقمية، وتحديث هذه القوانين أصبح ضرورة ملحة لتوفير بيئة قانونية آمنة ومحفزة للاستثمار في الاقتصاد الرقمي.
- تعد ضمانات المحاكمة العادلة في أي نظام قانوني معاصر يهدف إلى حماية حقوق الأفراد وصون كرامتهم الإنسانية، ولا سيما في المجال الجزائي، حيث يكون الفرد مهدد بإجراءات تمس بحريته أو حقوقه الأساسية، ومن أبرز هذه الضمانات تلك التي تفرضها التشريعات المقارنة، والتي تتمثل في ضرورة مثول المتهم أمام قاضيه الطبيعي، واحترام مبدأ العلنية في

الجلسات، وشفوية المرافعات، وتسبيب الأحكام، وإجراءات التقاضي التي تضمن تكافؤ الفرص بين الخصوم.[1]

- غير أن التطورات التكنولوجية المتسارعة، وخصوصا في مجال الرقمنة، قد أثرت بصورة ملحوظة على هذه الضمانات، حيث إن اللجوء المتزايد إلى الوسائط الرقمية والوسائل الإلكترونية في إدارة المحاكمات بدأ يثير العديد من الإشكالات القانونية والعملية، التي تمس جوهر حقوق الدفاع، فعلى سبيل المثال، فإن استبدال الحضور المادي للمتهم بالحضور الافتراضي عن طريق منصات الاتصال الرقمي يحرم القاضي من ملاحظة المتهم بشكل مباشر، مما يؤثر على قناعته الشخصية التي تعد اساسية تكوين حكمه خاصة، في القضايا الجزائية التي تعتمد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقاضي ومدى تأثره بالعناصر الحسية والمشاهدات المباشرة.[2]
- كما أن هذا النوع من الحضور "الافتراضي" لا يمكن المتهم من التفاعل الكامل مع مجريات الجلسة، سواء من حيث التعبير عن مشاعره، أو من حيث إيصال ما يريد قوله بدقة، الأمر الذي يقلل من فرص الدفاع الفعلي ويجعل من الدفاع شكليا فقط. ويضاف إلى ذلك أن الاعتماد المفرط على محاضر الضبطية القضائية، التي تُعد في الأصل وسائل استئناس لا وسائل إثبات قاطعة، يؤدي إلى الإخلال بمبدأ المواجهة بين الخصوم، ويقلل من فعالية الطعن في الأدلة.[3]
- إن البيئة الرقمية لا تتيح دائما الشفافية الكاملة، إذ قد يواجه المتهم صعوبات تقنية أو معرفية في التعامل مع الوسائل الإلكترونية، خصوصا إذا كان من الفئات غير الملمة بالتكنولوجيا، مما يؤدي إلى إضعاف فرصه في إعداد دفاع متكامل واختيار الوسائل الملائمة للرد على

[1].عبد الستار سامل الكبيسي ، **ضمانات قبل و أثناء المحاكمة** ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، لبنان ، 2013،ص615،616.

[2]. بوعمرة عقبة ، **رقمنة الإجراءات القضائية وسرعة المحاكمة الجزائية أي عالقة** ، مجلة القانون والعلوم البينية، المجلد3،العدد3،2024،ص148.

[3].عمارة عبد الحميد، **استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في التحقيق والمحاكمة الجزائية** ، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد10،العدد 03، 2018، ص68.

الاتهام، وتطرح هنا إشكالية كبيرة تتعلق بالمساواة في الوصول إلى العدالة، [1]اذ تخشى أن تؤدي هذه التحولات إلى انتهاك مبدأ تكافؤ الفرص بين الأطراف، وحرمان بعضهم من حقهم في المحاكمة العادلة بسبب عدم تمكنهم من استعمال هذه الأدوات الحديثة بكفاءة.[2]

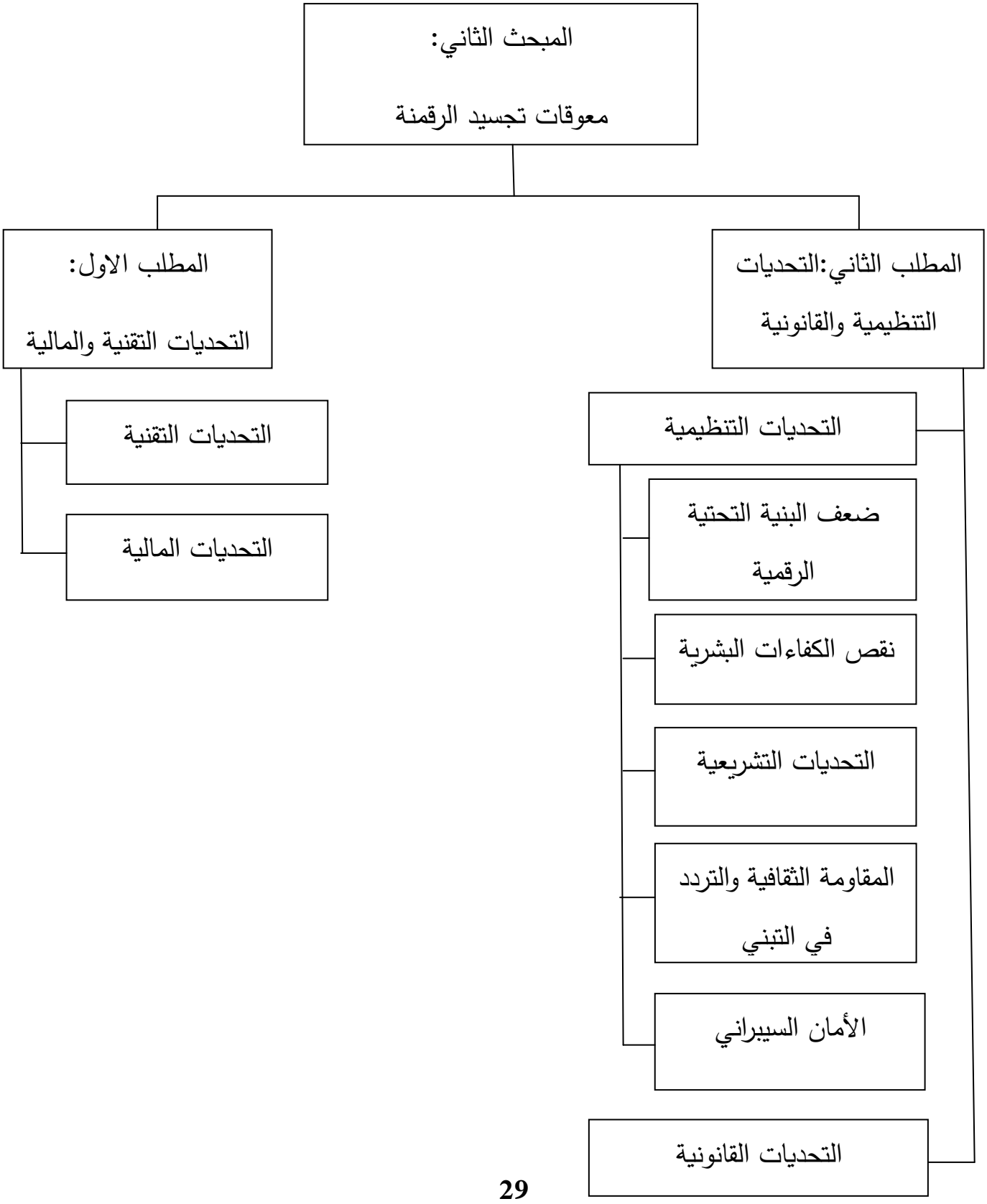
- كما تتضمن هذه المعوقات ما يلى: غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية غياب الهيئات على المستويات العليا من الأجهزة الحكومية للتشاور والتحاور والنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، وذلك لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تمنع اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

وانطلاقا من كل ماسبق،يمكن القول إن الرقمنة، رغم ما توفره من تسريع للإجراءات وتسهيل الوصول إلى العدالة، تثير تحديات كبيرة يجب التعامل معها بحذر. ويتعين على المشرع أن يواكب هذا التحول من خلال تنظيم دقيق ومتوازن للإجراءات القضائية الرقمية، بما يضمن عدم المساس بالضمانات الجوهرية للمحاكمة العادلة، ويكفل تحقيق العدالة الفعلية لا الشكلية.

[1]. براهيمي سهام ، بلعموري محمد الأمين، **المحاكمة المرئية عن بعد بني تفعيل وتقييد ضمانات المتهم في الجزائر** ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ،المجلد15 ،العدد03، 2022 ،ص 423.

[2]. بوعمرة عقبة ، مرجع سابق ، ص 148.

مختصر ما جاء في المبحث الثاني:



خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يمكننا أن نصل إلى جملة من النتائج أساسية ومهمة مفادها أن الرقمنة باتت تمثل في عصرنا الحديث ضرورة حتمية ال يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنها، لاسيما في الإدارات العمومية التي أصبحت مطالبة بمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع من أجل تحسين جودة الخدمات، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية في التسيير، غير أن واقع الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه جملة من التحديات والعوائق التي تقف أمام تحقيق التحول الرقمي المنشود، و تتمثل أبرز هذه التحديات في صعوبات تقنية مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية غير المكتملة أو غير المحدثة بالشكل الكافي، بالإضافة إلى النقص في الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

كما تعاني الجزائر من تحديات مالية تتمثل في محدودية الميزانيات المرصودة لتطوير الأنظمة الرقمية، مما يعيق عمليات التحديث والابتكار التقني، إلى جانب ذلك، توجد أيضا إشكاليات تنظيمية وقانونية تتعلق بغياب إطار تشريعي واضح ومتكامل ينظم عملية الرقمنة، ويضمن أمن المعلومات وحماية المعطيات الشخصية، فضلًا عن ضعف التنسيق بين مختلف الفاعلين في القطاع العمومي.

وبالنظر إلى هذه المعوقات المتعددة، فإن عملية الانتقال إلى الإدارة الرقمية تظل مهمة شاقة ومعقدة، وتستلزم جهوًدا شاملة ومتكاملة على جميع المستويات، سواء من حيث التخطيط الاستراتيجي أو توفير الموارد أو إصلاح الإطار القانوني والمؤسساتي وغيرها.

الفصل الثاني:

مستقبل الرقمنة ودورها في الإصلاح الإداري

تمهيد

تُعد الرقمنة من أبرز التحولات التي يشهدها العالم اليوم، حيث أصبحت تشكل ركيزة أساسية في تطوير الأنظمة الإدارية وتحسين الخدمات العامة. وفي ظل التحديات الإدارية والاقتصادية التي تواجهها الجزائر، تبرز الرقمنة كأداة فاعلة لتحقيق الإصلاح الإداري وتعزيز الشفافية والكفاءة. من خلال تبني التقنيات الرقمية، يمكن للجزائر أن تسرع وتيرة التحول نحو إدارة أكثر حداثة وفعالية، مما يسهم في تعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات، ويدعم تحقيق التنمية المستدامة. لذا، يعد استكشاف مستقبل الرقمنة ودورها في الإصلاح الإداري في الجزائر موضوعًا حيويًا يستحق الدراسة والتحليل.

تُشكِّل الرقمنة اليوم أحد أبرز المحركات الرئيسية للتطور في القرن الحادي والعشرين، حيث تُحدث تحولات جذرية في طرق عمل الحكومات والمؤسسات حول العالم. وفي السياق الجزائري، تُعتبر الرقمنة أداة استراتيجية لمواجهة التحديات الإدارية المتراكمة، مثل البيروقراطية المفرطة وتردي الخدمات العامة، مما يجعلها عاملاً محورياً في تحقيق الإصلاح الإداري المنشود. من خلال تبني التقنيات الرقمية، يمكن للجزائر أن تعزز الشفافية، وتقلص الفساد، وتُحسّن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يسهم في بناء ثقة أكبر بين الدولة والمجتمع.

إضافة إلى ذلك، فإن الرقمنة تفتح آفاقًا جديدة لتحقيق الكفاءة الإدارية وتقليل الهدر في الموارد، مما يعزز القدرة التنافسية للجزائر على المستوى الإقليمي والدولي. لذا، فإن استشراف مستقبل الرقمنة ودورها في الإصلاح الإداري ليس مجرد خيار، بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطورات العالمية وضمان تحقيق التنمية المستدامة.

وللإحاطة بمختلف الجوانب النظرية لهذا الفصل تم تقسيمه إلى:

المبحث الأول: آفاق تجسيد الرقمنة على الإدارات العمومية

المبحث الثاني: دور الرقمنة في تعزيز الإصلاح الإداري

المبحث الأول: آفاق تجسيد الرقمنة على الإدارات العمومية

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة، تكتسب الرقمنة أهمية متزايدة في تحويل الإدارات العمومية إلى كيانات أكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة حقوق الأفراد. يهدف هذا التوجه إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يزيد من ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية. يلعب التحول الرقمي دورًا حاسمًا في تعزيز المشاركة المواطنية وتحفيز التنمية المستدامة مع الحفاظ على حقوق الإنسان.

سنتطرق في هذا المبحث إلى متطلبات التحول الرقمي في الإدارة العمومية (المطلب الأول) ومظاهر الرقمنة في القطاع العام (المطلب الثاني).

المطلب الأول: متطلبات التحول الرقمي في الإدارة العمومية

يعتبر التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية ضرورة حتمية لتحسين الخدمات العامة، وزيادة الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتقليل البيروقراطية. ومع ذلك، يتطلب هذا التحول توفير عدة متطلبات أساسية لضمان نجاحه. وفيما يلي أبرز هذه المتطلبات.

تقتضي عملية الرقمنة، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، اعتماد مقاربة شاملة ترتكز على مجموعة من الأسس الضرورية، ويأتي في مقدمتها توفير البنية التحتية المناسبة وتأمينها بالوسائل التقنية الكفيلة بضمان انطلاقة فعالة للعملية (الفرع الأول)، إلى جانب ضرورة التركيز على إعداد وتأهيل المورد البشري في المجال التكنولوجي، باعتباره ركيزة أساسية في إنجاح التحول الرقمي (الفرع الثاني). كما ينبغي أن تتواكب هذه الجهود مع وضع إطار قانوني ملائم ينظم هذا التحول ويؤسّس له على أسس صلبة تضمن مشروعيته واستدامته (الفرع الثالث).[1]

[1]. نصيرة ربيع، **حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، مجلة الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021،1036.

الفرع الأول: المتطلبات التقنية الاساسية لانطلاق عملية الرقمنة

تستلزم عملية الرقمنة داخل الإدارة الحديثة تهيئة بيئة تقنية متكاملة تواكب التطور التكنولوجي المتسارع، إذ تُعد البنية التحتية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها نظم المعلومات. وتشمل هذه البنية موارد تقنية متعددة مثل أجهزة الحاسوب، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات، نظم إدارة البيانات، إضافة إلى التطبيقات الإلكترونية المعتمدة في الإدارة الرقمية والمعاملات الإلكترونية.[1]

وفي هذا السياق، تبرز الحاجة الملحة إلى إنشاء منظومة اتصالات متقدمة تتميز بالكفاءة والسرعة، فضلاً عن ضمان تغطية شاملة لخدمات الإنترنت وتوفيرها بأسعار مناسبة، ما يسهم في تعزيز المشاركة الرقمية للمواطنين.

ولضمان نجاح هذا التحول الرقمي، يتوجب على الإدارة العمومية توفير مجموعة من التجهيزات التقنية الأساسية، من بينها[2]:

- توفير أجهزة إلكترونية وأنظمة معلوماتية مترابطة، بالإضافة إلى تجهيز الأماكن العامة بأكشاك إلكترونية لتسهيل التعاملات.
- تحسين مستوى التكامل بين مختلف الهيئات والإدارات الحكومية.
- تطوير شبكات الاتصال لتستجيب لمتطلبات الإدارة الرقمية.
- ضمان وجود عدد كافٍ من مزودي خدمات الإنترنت، لضمان الربط التقني بين الإدارات ومختلف فئات المستخدمين، الأمر الذي يسهل ولوج المواطنين إلى الخدمات الرقمية ويزيد من مستوى اعتمادهم عليها.

[1]. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية مركز البحوث**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص227.

[2]. نصيرة ربيع، مرجع سابق، ص 1037.

وفي سياق تعزيز الخدمات الرقمية للإدارة وتحديث أنظمة حفظ الوثائق والأرشيف، شرعت السلطات العمومية خلال السنوات الأخيرة في تطبيق نظام رخصة السياقة البيومترية تدريجيًا على مستوى ولايات نموذجية، في إطار تجربة أولية تمهيدًا لتوسيع العملية لتشمل كافة ولايات الوطن. وقد بلغت نسبة رقمنة الهياكل الإدارية نحو 50٪، في حين يُتوقع تحقيق التغطية الكاملة خلال العامين المقبلين، مستندة في ذلك إلى إدراج خدمة الشباك الإلكتروني المؤمن، الذي يُعدّ آلية محورية لتسهيل المعاملات الإدارية الرقمية[1]. و تتم معالجة الوثائق والمعلومات في هذا النظام وفق سلسلة من الخطوات الأساسية تشمل:[2]

- تعديل أحجام الوثائق بما يتناسب مع متطلبات التخزين الرقمي .
- تنظيم بنية الملفات ومكوناتها بشكل محكم.
- حفظها واسترجاعها باستخدام أدوات متخصصة في المعالجة الإلكترونية.

الفرع الثاني: التكوين التكنولوجي للمورد البشري كلبنة أساسية لعملية الرقمنة

تعتبر الرقمنة جزءا من الاستراتيجية الشاملة للإصلاح الإداري، وتهدف إلى تحقيق تحسينات هامة في كيفية تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية، بحيث تعد الرقمنة في جوهرها عملية ذات طابع تقني صرف، الأمر الذي يستوجب من الإدارات العمومية ضرورة مواكبة هذا التطور التكنولوجي بطريقة شاملة ومتوازنة تشمل كافة المكونات الأساسية لعملية التحول الرقمي. فالاكتفاء باقتناء التجهيزات التقنية لا يُعد كافيًا، ما لم يكن مصحوبًا بوجود كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على تشغيل تلك المعدات وتسييرها بفعالية. كما أن الاعتماد الكلي على التكنولوجيا المستوردة دون امتلاك حدٍّ أدنى من السيادة التقنية من شأنه أن يُبقي الإدارة

[1]. نصيرة ربيع، **مرجع سابق**، ص 1037.

[2]. ديمش سمية، **التجارة الإلكترونية حتميتها وواقعها في الجزائر**، (رسالة ماجستير) في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة 2011، ص203.

في حالة تبعية تكنولوجية، تُقيد قدرتها على اتخاذ قرارات مستقلة في مجال التسيير الإلكتروني. وهو ما يبرز أهمية امتلاك حد أدنى من المعرفة والخبرة الرقمية الذاتية.

ومن جهة أخرى، يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في البنية الإدارية، إذ يعوّل عليه بدرجة كبيرة في تنفيذ السياسات العمومية وتحقيق الأهداف المسطرة، الأمر الذي يقتضي العمل على توفير بيئة عمل محفزة، تمكن الموظف من التكيف مع التغيرات التكنولوجية الجارية وتحقيق الأداء المطلوب، يعدّ تحسين التفاعل الداخلي بين الموظفين من بين الشروط الجوهرية لتحقيق خدمة عمومية أكثر جودة، وهو ما يفرض ضرورة تأهيلهم علميا ومهنيا بصفة دائمة، وبوتيرة تتماشى مع التغيرات التقنية المتسارعة، مع ضرورة الالتفات إلى آليات التحفيز والترقية، بما يضمن استمرارية جهود التكوين والتحديث. كما يستحسن تفادي بروز سلوكيات الرفض أو المقاومة التي عادة ما ترافق عمليات التحول، خاصة تلك المتعلقة بإدخال أدوات تكنولوجية حديثة أو نظم معلوماتية رقمية تتطلب إتقان مهارات الاتصال المعلوماتي.

إن تقنيات الإعلام والاتصال تمكّن العنصر البشري من إدارة البيانات بفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومة وتطويعها في اتخاذ القرارات ودعم السياسات العامة. وتتيح رقمنة المعطيات إمكانية تحديد المعلومات الدقيقة، عبر التمرّس على تقييم مصادرها وانتقائها، ما يُعزز كفاءة إدارة تدفق البيانات الواردة والصادرة، وتصبح نظم المعلومات الذكية الخيار الأمثل لتوفير محتوى معلوماتي جاهز للاستخدام الفوري.[1]

ويُعدّ المورد البشري قبل كل شيء رأسمال فكري ومعرفي، ومصدرًا للإبداع والتطوير، له قدرة على الإسهام الإيجابي في صناعة القرار وتحسين الأداء الإداري، ولذلك لم تعد الإدارة الحديثة تكتفي بالنمط التقليدي، بل صارت تبحث عن مناهج جديدة لتنمية وتثمين هذا المورد الحيوي، الذي يُعتبر من أهم أصول المؤسسة وأكثرها ديمومة. ولهذا، يتطلب الأمر توفير فرص التكوين وتنمية القدرات الذهنية والابتكارية لدى الأفراد.

[1]. نصيرة ربيع، مرجع سابق، ص 1040.

ويعتبر التأطير البشري عاملاً حاسمًا في إنجاح ورشات الرقمنة وتفعيل الإدارة الإلكترونية، ما يستدعي إعدادًا شاملاً يشمل التدريب على التسيير والتشغيل والصيانة وحتى التصميم، وذلك لسد الفجوة بين المفهوم الكلاسيكي للإدارة والنموذج الرقمي الحديث، بالإضافة إلى ضرورة استقطاب كفاءات مؤهلة تتولى تشغيل وصيانة المنظومات التقنية المعتمدة.

يرتبط نجاح وتقدم الاقتصاد الرقمي بمدى قدرة الناس والمؤسسات على الدخول إلى شبكة الإنترنت واستعمال مواقعها المختلفة، ويحتاج ذلك إلى وجود تجهيزات أساسية مناسبة، وتوفير خدمات بسعر منخفض، مع توفر الحواسيب والأدوات الضرورية، إلى جانب المهارات المطلوبة والتعليم والتكوين المناسب. كما يجب أن تتوفر الأموال اللازمة، مع استعمال وسائل دفع حديثة مثل البطاقة البنكية.[1]

الفرع الثالث: التنظيم القانوني لاستخدام الانظمة الالكترونية في جزائر

التأطير القانوني في الجزائر العملية الرقمنة كان الخطوة الأولى قبل البدء والإقرار بمشروع الجزائر الإلكترونية (2009-2013) ولتحقيق هذه الغاية قامت الجزائر يفتح قطاع الاتصالات لتطوير الخدمة العمومية واستكملت عملية التأطير بوضع مجموعة من القوانين الإرساء دعائم الإدارة الإلكترونية.

ساير المشرع الجزائري مختلف التطورات المتعلقة بالحاسوب والأنترنت حين تناول الغش المعلوماتي في القانون رقم 04-15[2] وقانون رقم 09-04[3] الذي وضع قواعد خاصة للوقاية

[1]. نصيرة ربيع، المرجع السابق، ص1041.

[2]. قانون رقم 15-04 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 01 فبراير سنة 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الالكترونيين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، تم إصدارها في 10 فيفري2015، ص 29.

[3]. القانون 09-04 المؤرخ في 14 شعبان 1430 الموافق 5 غشت 2009 المتضمن للقواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الاعلام والاتصال ومكافحتها، الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 47، تم إصدارها في 16 أوت 2009، ص 06.

من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وفي 2015 نظم المشرع عملية التوقيع الإلكتروني كما تناول التصديق الإلكتروني كالية ضامنة لعملية تبادل البيانات، كل ذلك من أجل التأكيد على أن عملية الرقمنة هي أساسية في تسيير الإدارة ولذلك اعترف للإدارة بإمكانية التوقيع الإلكتروني على تعاملاتها استكمالا لعملية التحول الإلكتروني.[1]

شهد عام 2018 تبني الإطار القانوني الجديد المنظم لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث تضمن هذا التشريع جملة من الإجراءات المستحدثة، أبرزها تمكين المؤسسات الخاصة من دخول مجال تقديم خدمات الإنترنت. ورغم استمرار مؤسسة اتصالات الجزائر في احتكار عملية تزويد هذه الشركات بالخدمة، إلا أن هذه الأخيرة، والتي حدد لها القانون دور الموزع، ستُسهم في خلق جو من التنافس، قد ينعكس في شكل عروض ترويجية متنوعة، كما يُتوقع أن تسهم في التخفيف من الضغط الواقع على المزود الرئيسي، لاسيما في مجال الصيانة الذي يثير استياء الكثير من الزبائن.

كما تضمن القانون جملة من المزايا التي تمنح للمستهلك إمكانية الاحتفاظ برقم هاتفه عند تغيير متعامل الهاتف النقال، ما يعزز حرية الاختيار ويوسع دائرة المنافسة في السوق. وتزامنًا مع ذلك، تم فتح المجال أمام المنتجات الوطنية في قطاع التكنولوجيا، بفضل دخول أجهزة مصنعة محليًا إلى الأسواق بعد بدء الإنتاج لدى مصنعي علامتي "سامسونغ" و"إل جي" بالجزائر، وذلك في إطار دعم الصناعة المحلية ومرافقة المبادرات التي أطلقتها مؤسسات وطنية في مجال تركيب المعدات الإلكترونية.

من جهة أخرى، تم تعزيز المنظومة التشريعية بإصدار قانون التجارة الإلكترونية، الذي يُعد خطوة استراتيجية تفتح آفاقًا واعدة أمام الجزائر لخوض تجربة البيع والشراء عن بُعد على المدى المتوسط والطويل. ويتضمن هذا القانون جملة من التدابير الرامية إلى ضمان سلامة وأمن المعاملات الإلكترونية، إضافة إلى تحديد الواجبات القانونية للموردين والمستهلكين في الفضاء

[1]. نصيرة ربيع، مرجع سابق، ص1042.

الرقمي. وبالتوازي مع ذلك، باشرت الدولة تنفيذ إجراءات عملية تهدف إلى ترسيخ ثقافة الدفع الإلكتروني في المعاملات المالية، من خلال إبرام اتفاقيات تعاون بين مؤسسة بريد الجزائر وعدد من الهيئات، في إطار جهود تقليص الاعتماد على السيولة النقدية ومكافحة الاقتصاد الموازي،من ذلك إبرام شراكات بين مؤسسة بريد الجزائر وعدد من الهيئات لتمكين الزبائن من الدفع الفوري باستعمال البطاقة الذهبية، مع فرض توفير أجهزة الدفع الإلكتروني لدى المتاجر بهدف استلام المستحقات المالية دون الاعتماد على المعاملات النقدية التقليدية.[1]

بالإضافة إلى ذلك، لا بد من الإشارة إلى المجهودات المبذولة من طرف الدولة الجزائرية منذ مطلع سنة 2015 من أجل مواءمة منظومتها القانونية والتنظيمية، وذلك عبر اعتماد عدد من النصوص التشريعية الهامة، من بينها ما يتعلق بالتوقيع والتصديق الرقمي، والتي تهدف إلى تعزيز جودة الخدمات الإلكترونية على غرار الإدارة الرقمية، التجارة عبر الشبكة، والمصارف الإلكترونية، إلى جانب المساعي المستمرة لترسيخ إطار قانوني يواكب استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحديث مرفق العدالة.[2]

المطلب الثاني: مظاهر الرقمنة في القطاع العام

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في مجال الرقمنة في القطاع العام، وذلك في إطار سعيها لتحسين الخدمات الحكومية وزيادة الكفاءة الإدارية وتعزيز الشفافية، وفيما يلي بعض مظاهر الرقمنة في القطاع العام الجزائري:

أولا: تطوير وتأهيل آليات الأشغال داخل الإدارة العمومي

بعد تطوير البنية التحتية للإدارة العمومية اهم الركائز الاساسية لتطوير الجماعات المحلية التي يجب التركيز عليها مستقبلا، وذلك يجعلها قادرة على استيعاب الآليات الحديثة لتكنولوجيا

[1]. نصيرة ربيع، المرجع السابق، ص1043.

[2]. عبد الحميد عائشة، **الإطار القانوني والتشريعي للرقمنة والذكاء الاصطناعي**، المجلة الدولية للذكاء الاصطناعي في التعليم والتدريب، جانفي 2021، ص 10.

المعلومات والإتصال من خلال انشاء الشباك الآلي الموحد ووضعه رهن إشارة مختلف المؤسسات والهيئات العمومية، لضمان إنجاز أفضل الخدمات لصالح المواطنين والرفع من وتيرة تبني الرقمنة تم إعتماد خطط وطنية تقوم على تعدد قنوات الاتصال لتسهيل الحصول على الخدمات المطلوبة مع رصد الإمكانيات المطلوبة لذلك. بالإضافة إلى تبني إستراتيجية مندمجة لتزويد المواطنين بالمعطيات والوثائق التي تمتلكها هذه الإدارات لتسهيل حياتهم اليومية بتطوير وتوسيع شبكات الاتصالات.

ثانيا: الاستفادة من آلية التكامل بين المواطن والموظف العمومي

تعكس الثورة الرقمية على وجود الفجوة بين المخطط والسياسات ورؤية التجسيد الميداني لمشاريع رقمية للمجتمعات المحلية، بذلك لم يعد خيار تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجرد رفاهية أو كماليات الحياة، بل أصبح تحديا تنمويا في المقام الأول. وهذا ما سيساهم في وضع بيئة تحفيزية رقمية ومواجهة التحديات، وإعداد مواطن رقمي قادر على التفاعل الإيجابي مع الوسائط الإلكترونية من جهة، وتهيئة الموظف ورفع كفاءته من جهة أخرى تطبيق مشروع الرقمنة تحتاج كوادر بشرية مؤهلة ومدربة على التكيف مع التطورات في مجال الرقمنة، ونظم المعلومات وأجهزة الكترونية ذات تقنية عالية، كذلك الوعي بأهميتها في العمل الإداري.

ثالثا: تعزيز آليات الشراكة بين القطاع الإداري والعمومي

للشراكة بين القطاع الاداري العمومي والخاص من أهم الجوانب التي تمكن الجماعات المحلية من تحقيق دورها الأساسي في الإستجابة لحاجيات المواطنين عن طريق الاستفادة من الآليات التي تعتمدها مؤسسات القطاع الخاص والعام ذات الريادة في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة الإعلام والاتصال وذلك من خلال تقييم مدى اندماج المؤسسات الإدارية العمومية في التوظيف الأمثل للرقمنة من خلال جملة الإجراءات التالية:

- تتبع وتطوير انشطة البحث العلمي المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في المجال الاداري وإعادة الرقمنة والكيفيات المناسبة لتسيير الإداري ووضع الأهداف والبرامج.
- توحيد البرامج الوطنية في المجال الرقمنة ومساعدة الادارات العمومية على طريق وضع البرامج التحديث الإداري.
- إعداد قاعدة بيانات للخدمات عن بعد التي يمكن تغطيتها بواسطة برامج الرقمنة الشاملة.[1]

ثالثا: التوجيهات الكبرى لمسار الرقمنة

وذلك بالاهتمام بما يلي:

- تحديد رؤية واضحة ورسالة دقيقة وأهداف استراتيجية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- وضع معايير وإجراءات واضحة لتطوير الخدمات الإلكترونية واعتماد مقترحات التحسين، مع مراعاة التكاليف والعوائد.
- إعادة هيكلة التنظيم الإداري بما يدعم تقديم خدمات ذات جودة عالية عبر قنوات متعددة (رقمية، هاتفية، مباشرة...).
- ضمان التنسيق بين مختلف المصالح لضمان التكامل والانسجام في تنفيذ الخطة الرقمية.

رابعا: البعد السياسي

يُعد توفر الإرادة السياسية أحد العوامل الحاسمة في إنجاح مسار الرقمنة، إذ إن التزام القيادة العليا بدعم الإصلاح الإداري وإحداث تغيير فعلي في نمط العمل يعد مؤشرًا قويًا على الجدية في الانتقال نحو الحكومة الرقمية. وتتجلى هذه الإرادة في توفير الموارد اللازمة، سواء البشرية أو المالية، إضافة إلى المتابعة الدائمة والمرافقة العملية لمشاريع التحول الرقمي. أما في غياب

[1]. العواملة نائل عبد الحفيظ، **نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي – دراسة استطلاعية** ، مجلة الملك سعود العدد 15، المجلد 01، 2003، ص266.

هذا الدعم السياسي، فإن الجهود المبذولة في مجال الرقمنة تبقى حبيسة التصورات النظرية، دون أن تحقق نتائج ملموسة على أرض الواقع[1].

خامسا: التركيز على الإجراءات والتركيز على ترابط نظم الخدمات

تطور وتبسيط وميكنة الإجراءات هو العمود الفقري للإدارة الرقمية، ولذلك يجب الاهتمام بما يلي:

- تحديد وتحليل كافة الخدمات التي يقدمها الجهاز وإجراءات تقديمها، وتوثيق الإجراءات الحالية.
- إعادة هندسة الإجراءات بغية تبسيطها وتوثيق الإجراءات الجديدة.
- وضع معدل للأداء لكافة العمليات الإدارية واعداد خطة لتقييمها وتطويرها باستمرار.
- ومن المهم أن توفر الإدارة الكترونية أقل الخطوات الممكنة المترابطة لتقديم الخدمة للمتعاملين مع الجهاز الحكومي، وذلك بالعناية بالمظاهر التالية في مرحلة الرقمنة[2]:
- وجود استراتيجية لترابط الخدمات منبثقة من الخطط الاستراتيجية الأخرى في الجهاز.
- الأخذ بعين الاعتبار حجم الخدمات المقدمة ومقدار الطلب على كل منها من خلال دراسة تحليلية موثقة المؤشرات الطلبيات من حيث المواقع الوقت واليوم والاسبوع والمعدل السنوي، وإجراء تقييم للمستجدات.
- توحيد أسلوب تقديم الخدمة من خلال مختلف قنوات الاتصال ضمن إجراءات موحدة الضمان الفاعلية في تقديم خدمة متميزة.
- ضرورة وضع خطة واضحة للتطور المستمر للإجراءات واجراء مقارنات للتجارب المثيلة الناجحة والاستفادة منها في التطوير.

---

[1]. رحومة على محمد، **الإنترنت والمنظومة التكنو-اجتماعية**، مركز دراسات الواحدة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 93.

[2]. حماد مختار، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، (مذكرة ماجيستر)، اتخصص علوم سياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 2007، ص 19-22.

سادسا: الاسس التشريعية او التنظيمية

والذي يعد قاعدة جوهرية لعمل منسق يحدد طبيعة الروابط بين الجهات المتعاملة ضمن منظومة الإدارة الرقمية. إن حماية مصالح كافة الفاعلين تستوجب وضع أطر قانونية مناسبة تُعنى بتنظيم بيئة العمل التي تنشط فيها أنظمة الحوكمة الإلكترونية، ومن البيّن أن الانطلاق في تهيئة المناخ الملائم لتفعيل الحكومة الإلكترونية يتطلب إعدادا قانونيا محكما.

ومن الجوانب التشريعية الجوهرية المرتبطة بذلك نذكر:

- قوانين تؤطر عملية نشر البيانات وتكفل سرية المعلومات.
- نصوص قانونية تُعنى بضبط تكاليف الاستفادة من المنصات الرقمية.
- تشريعات تهدف إلى صون حقوق جميع المتدخلين في البيئة الرقمية.
- أحكام قانونية تجرّم التعدي على سرية التوقيع الإلكتروني[1].

سابعا: الهيكلة الإدارية

ونقصد بذلك إدخال تحولات أساسية على البنى التنظيمية والهياكل الحكومية بهدف التكيّف مع نمط جديد من الخدمات العمومية ذات أبعاد متطورة، فالنموذج الإداري المستحدث يؤدي حتما إلى التخلي عن بعض المهام الروتينية التقليدية، مقابل استحداث مناصب جديدة تتماشى مع هذا التغيير، مما يستلزم إعداداً وتكويناً مناسباً للأطر القيادية التي تعوّل عليها الدولة في تحقيق نقلة نوعية في جودة الخدمات الموجهة للمواطنين، لاسيما وأننا في ظل القرن الحادي والعشرين، حيث أصبحت تطلعات الأفراد تتجه نحو الحصول على خدمات عالية المستوى، تُراعي رضا المتعاملين مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف الوسائل الممكنة، باعتبار أن هؤلاء المتعاملين يمثلون المحرك الأساسي في المجتمعات المعاصرة.[2]

---

[1]. حماد مختار، **المرجع السابق**، ص 21-22.

[2]. اللوزي موسى، **التنمية الإدارية**، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 145.

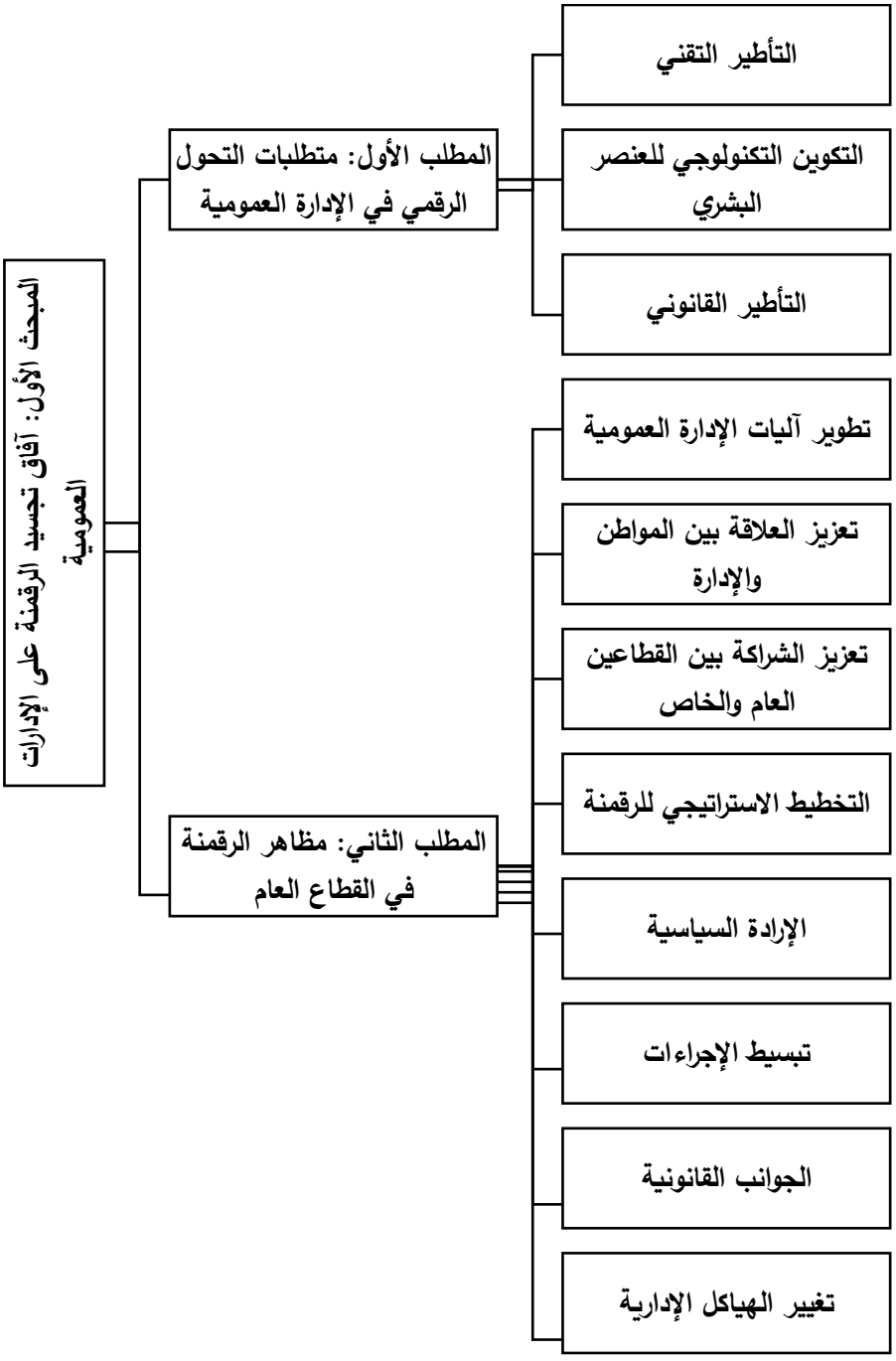
وبالتالي، تتوفر الجزائر على عناصر التحول الرقمي الملائمة، حيث بادرت بعض الجهات باتخاذ خطوات رقمية بهدف الرفع من فعالية المرفق العمومي من خلال:

- تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها، حيث يجري حالياً توسيع شبكة الإنترنت لتبلغ أبعد مناطق الوطن، كما تم تركيب شبكات الألياف البصرية التي يتجاوز طولها 160,000 كيلومتر.
- اقتناء المواطن الجزائري لوثائق تعريفية بيومترية مثل: بطاقة الهوية الوطنية رخصة السياقة وجواز السفر الإلكتروني بالإضافة إلى الاستفادة من خدمات الدفع الإلكتروني عبر البطاقة الذهبية.
- رقمنة عدد من الخدمات العمومية، نذكر منها: خدمات الحالة المدنية، صحيفة السوابق القضائية، بطاقة الشفاء، ورقمنة الإدارات المركزية والوثائق الإدارية مع اعتماد قواعد بيانات موحدة ترتكز على رقم التعريف الوطني.
- رقمنة الإدارة المركزية الوثائق الإدارية، مع تعميم قواعد البيانات على أساس رقم التعريف الوطني.
- بالنسبة للمستوى الاقتصادي والإداري تجميع المعطيات الاقتصادية إنشاء نظام متابعة خاص بالمشاريع الحكومية ودعم عملية اتخاذ القرار.
- إضافة إلى إطلاق منصات رقمية لتقديم خدمات مباشرة للمواطنين.[1]

ورغم هذه المبادرات، فإن التجربة الرقمية الجزائرية ما تزال غير مكتملة، مقارنة بالتطورات الرقمية التي يشهدها العالم خلال العقد الأخير.

[1]. قاسي محمد حاج، **التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارات العمومية**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02 2022، ص 1106-1107.

ملخص ما جاء في المبحث الأول:



المبحث الثاني: دور الرقمنة في تعزيز الإصلاح الإداري

يتطلب الإصلاح الإداري الفعّال تضافر الجهود بين التكنولوجيا والإدارة لتوجيه المؤسسات نحو مستوى أعلى من الأداء والاستدامة، إذ يجب أن تعمل المؤسسات على تبني استراتيجيات رقمية متكاملة تشمل تحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة .

وفي نفس السياق، يتطلب التحول الرقمي الناجح تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، ووضع سياسات داعمة لتسهيل تبني التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي يمكن للمؤسسات تحقيق إصلاح إداري شامل يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استمرارية النمو والتطور في ظل البيئة الرقمية المتغيرة.

مداخل الإصلاح الإداري في القطاع العام (المطلب الأول) وعلاقة الرقمنة بدعم إصلاح الإدارات العمومية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: مداخل الإصلاح الإداري في القطاع العام الجزائري

تواجه الجزائر مثلها مثل العديد من البلدان، تحديات كبيرة في تحسين فعالية وكفاءة القطاع العام، والإصلاح الإداري ضروري لضمان الشفافية والإنصاف في الخدمات الإدارية، وقد أوجدت المطالب الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة الحاجة إلى إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة. ويعتمد نهج الإصلاح الإداري في الجزائر على مجموعة متنوعة من التدابير.

ويتخذ الإصلاح الإداري في القطاع العام عدة مداخل أساسية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات العمومية وتعزيز فعاليتها. وفيما يلي من بين أبرز هذه المداخل.

الفرع الأول: المدخل المتكامل للإصلاح الاداري

يرتكز هذا الاتجاه على مبدأ النظام المفتوح (Open System)، الذي يُعنى بتحليل الظواهر الإدارية ضمن سياق تفاعلها مع البيئة الخارجية، إذ تُفهم عملية تحديث الإدارة على أنها مكون أساسي من الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي. ويعتبر من غير الممكن تحقيق نتائج إيجابية كاملة لجهود التطوير الإداري ما لم تُدرج ضمن إطار إصلاحي شامل ومتكامل. ويعتقد مؤيدو هذا الاتجاه أن البنية الإدارية تمثل كيانا موحدا لا يمكن تفكيكه أو معالجة أزماته عبر حلول مجزأة أو متقطعة، كما يرفض هذا التوجه اعتماد خطوات تدريجية أو إصلاحات شكلية سطحية تقتصر على جوانب معينة دون النظر إلى الكل.

والتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا يتميز بعناصر رئيسية هي[1]:

1. **المدخلات:** حيث يقوم التنظيم بالحصول على موارد بشرية ومادية من البيئة الخارجية المحيطة به فالتنظيم لا يعمل في فراغ بل يتفاعل مع بيئته من خلال عملية التأثر والتأثير.
2. **العمليات:** يعمل التنظيم على تحويل المواد التي يتحصل عليها من البيئة المحيطة إلى خدمات على شكل منتجات وسلع يتم تقديمها للمجتمع.
3. **المخرجات:** وتتضمن قدرة التنظيم على الاستفادة من الموارد التي يتحصل عليها وتحويلها إلى مخرجات نهائية على هيئة خدمات يحتاجها المجتمع ويستهلكها.
4. **التغذية العكسية:** وتستخدم التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات الواقعة على مستوى المسار المطلوب تحقيقه.

ووفقا لمفهوم المنهج الشامل الذي ينظر لعملية الإصلاح الإداري كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية إذ لا يمكن أن يتصور أن يتم تحقيق نجاح كامل

[1]. سامي محمود أحمد البحري، **مداخل الإصلاح الإداري-التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء**-، (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، 2011، ص 49.

لجهود الإصلاح دون أن تكون جزء من إستراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع لذا فأنصار المنهج الشامل للإصلاح الإداري ينظرون للجهاز الإداري كوحدة متكاملة لا يمكن تجزئته ومعالجة المشاكل بحلول جزئية، لهذا فالمدخل الشامل للإصلاح الإداري لا يقبل أسلوب التدرج أو عملية الترميم.[1]

ويتحدد مدى نجاح هذا المنظور بناءً على جملة من العناصر، من أبرزها[2]:

- العزيمة السياسية، أي التزام القيادة العليا بتحقيق إصلاح إداري شامل.
- الدعائم المجتمعية العامة التي تعزز وتساند جهود إصلاح أنظمة تسيير المرفق الحكومي.
- نجاعة الرقابة الخارجية التي تمارسها السلطة التشريعية وغيرها من أجهزة المتابعة المستقلة لأداء الحكومة.
- صلاح منظومات التعليم وإعادة تشكيل البناء القيمي والسلوكي في المجتمع.
- تنسيق الجهود التنموية للنهوض بالمكونات المجتمعية في أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ومن أهم محاور الإصلاح الإداري الشامل في الجزائر:

أولا: الحوكمة الرشيدة

يركز هذا المحور على تحسين الشفافية والمساءلة داخل القطاع العام، حيث تساهم في تقليص البيروقراطية وتعزيز العمليات الإدارية من خلال آليات رقابية واضحة ومؤسسات مستقلة تضمن عدم وجود فساد. فمن خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن تحقيق إدارة فعالة تساهم في تحسين

[1]. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2009، ص 97-98.

[2]. عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، **واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2008، ص 38.

مستوى الخدمات العامة، وتعزيز قدرة الحكومة على التكيف مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة.

ترى **هدى مبتكيس** أن مفهوم الحوكمة الرشيدة يمتد ليغطي عدة محاور رئيسية، أولها يتمثل في الربط بين الشفافية والمساءلة كآليتين لتحقيق إدارة فعالة للدولة والمجتمع من جهة، وبين الديمقراطية من جهة أخرى، باعتبار هذا النهج خطوة ضمن مسار الانتقال الديمقراطي. أما المحور الثاني فيتعلق بآليات اقتصاد السوق وتراجع الوظيفة التقليدية للدولة، بينما يركّز المحور الثالث على النموذج الجديد للإدارة العمومية الذي يعلي من شأن الكفاءة والنجاعة لضمان أداء حكومي جيد، حيث يتم تصور العلاقة بين المواطن والدولة كمجال لتحقيق أعلى مستويات الفعالية.[1]

وتتضمن الحوكمة الجيدة ثلاثة محاور أساسية:

1. **البعد السياسي:** المرتبط بطبيعة النظام السياسي وشرعية تمثيله.
2. **البعد الإداري/التقني:** المرتبط بأداء الجهاز البيروقراطي ومستوى كفاءته وفعاليته.
3. **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** المرتبط بواقع المجتمع المدني، ومدى استقلاله عن السلطة، إلى جانب طبيعة السياسات العامة المعتمدة في الحقلين الاقتصادي والاجتماعي.[2]

ولكل من هذه الأبعاد أثره المباشر على نمط الحوكمة، إذ يصعب تصوّر وجود إدارة عمومية ناجعة وهي واقعة تحت نفوذ القرار السياسي، كما لا يمكن للسلطة السياسية أن تنجز برامجها دون جهاز إداري كفء. وبالمثل، فإن المجتمع المدني لن يتمكن من ممارسة

[1]. ركاش جهيدة، **الحوكمة النموذج الحداثي الجديد للإصلاح الإداري الرشيد**، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 14، جوان 2020، ص 57.

[2]. حسن كريم، **مفهوم الحكم لصالح**، في إسماعيل الشطي وآخرون، **الفساد والحكم الصالح في البلاد**، مركز بيروت دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2004، ص 96.

دوره الرقابي والمساءلة ما دام خاضعاً لسلطة الدولة. علاوة على ذلك، لا يمكن بناء سياسة اقتصادية سليمة في غياب المشاركة المجتمعية في صياغة وتنفيذ القرارات. وعليه، فإن الحكم الرشيد هو ذاك الذي يستند إلى مبادئ الديمقراطية والمشاركة والشفافية والمحاسبة، ويقوم على تفاعل ثلاثي الأطراف بين الدولة ومؤسساتها، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، حيث تحدد هذه العلاقة التبادلية مدى رشادة النظام الحاكم.

ويعد مفهوم الحوكمة بمثابة مؤشر على التحول من الطرح النظري للإصلاح إلى تطبيقاته العملية، من خلال تحديد معايير قابلة للقياس لتقييم السياسات، خصوصًا في البلدان التي تمر بمراحل إصلاح اقتصادي وسياسي.[1]

ومن أبرز سمات الحوكمة الجيدة في مجال إصلاح القطاع العمومي[2]:

- قابلية الانفصال أي أن السلطات المحلية لها من الوسائل أو المرونة ما يسمح بالإجابة وبسرعة عن تطور المجتمع خدمة للصالح العام.
- الاستقلالية النسبية، أي أن السلطات المحلية تمتلك الأدوات والمرونة الكافية للاستجابة السريعة لتحولات المجتمع بما يخدم المصلحة العامة.
- الوضوح والشفافية، حيث تتخذ القرارات وتُنفذ بأسلوب يتيح مراقبتها ومراجعتها من قبل جهات رقابية كالمجالس التشريعية، المجتمع المدني، والقطاع الخاص.
- لجدارة والكفاءة، إذ تسعى الإدارات العمومية إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وضمان توافقها مع التوجهات العامة للسياسات العمومية.
- إعطاء الأولوية للكفاءة والنتائج.

[1]. علي الصاوي، **الصياغة التشريعية للحكم الجيد: إطار مقترح للدول العربية**، ورقة لحلقة النقاش التي ينظمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج إدارة الحكم في الدولة، مجلس النواب اللبناني، بيروت، لبنان، 2003، ص 12.

[2]. ركاش جهيدة، مرجع سابق، ص 65.

- تفويض المهام والمسؤوليات إلى المستويات الإدارية الأدنى لضمان سرعة التنفيذ وجودة الأداء.
- ضرورة أن يتبنى القطاع العمومي آليات وأساليب الإدارة المتبعة في القطاع الخاص، ومنها تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، تقييم الأداء، ونظم التحفيز.
- اللجوء إلى التعاقد مع جهات متعددة واتباع أسلوب التنافسية في تقديم الخدمات العامة.
- التحول من التركيز على المدخلات والإجراءات إلى قياس النتائج والمخرجات كمؤشر للأداء.

ثانيا: الإصلاح القانوني والتشريعي

يركز على مراجعة وتعديل القوانين والتشريعات التي قد تعيق سير العمل الإداري أو التي تساهم في انتشار البيروقراطية والفساد، فمن خلال إصلاح التشريعات يمكن تبسيط الإجراءات الحكومية، تعزيز الشفافية وتوفير بيئة قانونية تشجع على المنافسة العادلة وتحسن من تقديم الخدمات للمواطنين.

من المسلم به أن القوانين والأنظمة والمواثيق والعادات والتقاليد والمعتقدات تمثل منظومة متكاملة تُنظم سير عمل مؤسسات الدولة من جهة، وتُسهم من جهة أخرى في تشكيل سلوك الأفراد وضبط توجهاتهم على المستويين الشخصي والجماعي. وتُعد مسألة تحديث أجهزة الدولة من خلال تطوير بنيتها القانونية محورًا يتجاذبه النقاش داخل الدوائر السياسية والإدارية والأكاديمية والفكرية بين داعم ورافض.

غير أن هناك توافقًا عامًا على أن الأسس القانونية المرتبطة بإصلاح الإدارة العمومية تُعد من أبرز المداخل، انسجامًا مع مبدأ حكم القانون الذي تُقرّه معظم الدساتير العالمية، إذ يجب أن تعكس النصوص القانونية الواقع الفعلي في الدولة والمجتمع الذي تنظم حركته وتضبط نشاط مواطنيه ومؤسساته، وأن تُجسّد تطلعاته وطموحاته ضمن رؤى عملية قابلة

للتحقق، وأن تُحوّل برامج الحكومة من مجرد أفكار نظرية إلى خطط قابلة للتنفيذ والتجسيد الميداني.

ولضمان فاعلية المنظومة التشريعية في أداء هذا الدور، ينبغي أن تواكب تحولات المجتمع وحركته المتسارعة، وتُشخص مواطن الخلل في جسم الإدارة العمومية من حيث تضخم البنية الإدارية للدولة، والتكدس البشري الذي يفرز بطالة مقنعة داخل الوظيفة العمومية، وكثرة النصوص القانونية وتضاربها، ما ساهم في تفشي الفساد وتراجع الكفاءة، الأمر الذي يستدعي إعادة هيكلتها من منظور قانوني يحقق الرشاقة المؤسسية ويحسن الأداء.[1]

لهذا، بات من اللازم تجديد الإطار التشريعي للإدارة العمومية بهدف التبسيط، وكلما سارع المسؤولون عن إعداد القوانين في تلبية هذا المطلب، كلما اقتربت المجتمعات من تحقيق التنمية. ويُعد التحديث القانوني عنصرًا أساسيًا لمجاراة التغيرات التي يعرفها القطاع العام، ويشمل ذلك:

- مراجعة قوانين الوظيفة العمومية، تنظيم الصفقات العمومية، والنصوص المتعلقة بمحاربة الفساد.
- كما يركز هذا التحديث على تعزيز وسائل التقاضي وتجويد الأداء القضائي في المجال الإداري، بما يكفل تمكين المواطنين من حقوقهم في آجال معقولة.

ورغم العقبات المحتملة أمام تفعيل هذه الإصلاحات، كتصلب بعض المصالح الإدارية أو تعقيدات تطبيق الأحكام الجديدة، إلا أن تجديد المنظومة التشريعية يُعد ركيزة محورية لبناء إدارة

[1]. عبد الوهاب عبد القدوس الوشلي، **مدخل إلى الإصلاح القانوني**، المركز التأسيسي للدراسات والبحوث https://csr-yemen.com/LegalReform#3، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2025/03/01، الساعة: 14:25.

ناجعة، تشرك مختلف المتدخلين في رفع مستوى الخدمات العامة وترسخ ثقة المواطن في الإدارة العمومية.[1]

الفرع الثاني: النهج الجزئي

تقوم المقاربة الجزئية في الإصلاح الإداري على تبني وسائل محددة ومتدرجة لمعالجة الاختلالات التي يعاني منها الجهاز الإداري، وذلك بالتركيز على البنى التنظيمية وتيسير الإجراءات. ويعتقد المؤيدون لهذا الاتجاه أن الإصلاح يشبه عملية إصلاح لأجزاء منفصلة ضمن المنظومة الإدارية، وأن اعتماد مبدأ التدرج من شأنه أن يقود إلى تحسين شامل في الأداء الإداري.[2]

وغالبا ما تنطلق مساعي الإصلاح في إطار هذا النهج من داخل المؤسسة نفسها، في ظل غياب أو ضعف الرقابة الخارجية، مما قد يؤدي أحيانًا إلى توجيه الإصلاحات نحو مصالح ضيقة تخدم فئة من الموظفين داخل المؤسسة، مثل تعديل الهيكل التنظيمي، أو توسيع أو استحداث وحدات إدارية جديدة، أو تحسين امتيازات القيادات الإدارية. ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق جملة من المقاصد، من أبرزها[3]:

- تشخيص الوضعية الإدارية الراهنة وتحليل مكوناتها.
- تحديد مكامن الخلل وأسباب التراجع الإداري.
- دراسة العوامل المؤثرة في ضعف الأداء الإداري.
- اقتراح آليات وبدائل إصلاحية ومقارنتها لاختيار الأنسب وفقًا للمعطيات والبيئة السائدة.
- متابعة تنفيذ الإصلاحات وتقييم نتائجها.

---

[1]. المرجع نفسه.

[2] – سامي محمود أحمد البحري، مرجع سابق، ص 49.

[3]. سحر عبد الله الحملي، **الإصلاح الإداري–مفهومه، آليات تطبيقه (دراسة مقارنة)**–، المجلة العلمية لقطاع التجارة، العدد 10، جامعة الأزهر، جانفي 2013، ص 347.

فالاتجاه التقليدي للإدارة العامة ينظر للجهاز الإداري على أساس التنظيم الهرمي الذي يتسم بنظام محدد وواضح للعمل يتم من خلاله توزيع السلطات والاختصاصات والتركيز على تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين، هذا وتوضح تجارب الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري التركيز على الإصلاحات الجزئية للمشاكل التي تواجه الأجهزة الحكومية فجهود الإصلاح تنصب على الأمور ذات الطابع الفني والإجراءات وإهمال الجوانب السلوكية يرى بعض الكتاب من هذا المقام أن من أسباب فشل خطط الإصلاح في الوطن العربي تعاملها مع المشاكل الإدارية بمعزل عن البيئة المحيطة بها، التي تتفاعل مع النظام الإداري وتؤثر فيه وتتأثر به.

يتضح من خلال جملة من البحوث والدراسات أن مسار الإصلاح الإداري في البلدان العربية يواجه عدة اختلالات متنوعة، ترجع أساسًا إلى غياب الانسجام بين مكونات الإستراتيجية المعتمدة. ومن أبرز النقاط السلبية والإشكالات المرتبطة بإستراتيجيات الإصلاح الإداري في الوطن العربي ما يلي:

1. التركيز المفرط على إعادة هيكلة المؤسسات وبناء الأطر الرسمية.
2. غياب نهج التشاركية في عمليات التحديث والتغيير المؤسسي.
3. لانشغال بالجوانب التقنية والإجرائية، مقابل تهميش الأبعاد السلوكية والبيئية، مع الاعتماد المفرط على النماذج العلمية في الإدارة.
4. ضعف الرؤية المجتمعية للإصلاح السياسي وتباطؤ مسار الانتقال الديمقراطي.[1]

غير أن هذا التوجه يُنتقد لكونه قد يُستغل لتحقيق مكاسب محدودة لفئات معينة داخل المؤسسة، مثل تعديل البنى الإدارية، أو التوسع في إنشاء وحدات تنظيمية، أو تحسين أوضاع

[1] بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص ص 99-100.

الفئة القيادية العليا، دون أن يقود ذلك بالضرورة إلى تحول جوهري في أسلوب وعقلية الإدارة بشكل عام.[1]

أولا: تبسيط الإجراءات الإدارية

يهدف إلى تقليل التعقيدات البيروقراطية وتسريع المعاملات الإدارية، ويعتمد على مراجعة القوانين والتشريعات لتسهيل تقديم الخدمات العمومية للمواطنين والمؤسسات. على العموم، قد يساء استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان فتتعقد وتكثر الشكاوى منها، وتتقلب فوائدها إلى عيوب وتصبح عبئا على المنظمة فيتحتم القيام بدراسة تحليلية لإجراءات المنظمة بهدف تبسيطها.

ومن تعقيدات الإجراءات التي قد تحصل داخل الإدارة كثرة عدد المراحل التي تمر بها المعاملة وكثرة حالات اللف والدوران وتنقلها بين الموظفين وتعدد السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظتها وخضوعها لعمليات الرقابة والتدقيق.

ويرى الباحثون أن هناك ثلاث جهات يمكن أن يلجأ إليها الإداري عندما يشعر بأن إجراءات العمل في إدارته أصبحت معقدة وغير مناسبة وهي:

- **اللجان:** إذ تعد من أكثر أساليب الإصلاح الإداري شيوعا وانتشارا في معظم الدول، حيث يتم تشكيل هذه اللجان من أجل تحقيق هدف معين وواضح، يتمثل أساسا في بحث ضرورة الإصلاح الإداري وأهميته وتقديم الحلول المناسبة، وتختلف طريقة تشكيلها وتحديد اختصاصاتها والإمكانيات المتاحة لها.
- **الاستعانة بالخبرات الأجنبية:** وهذا الأسلوب تستخدمه الدول النامية نظرا لشعورها بتفوق الدول المتقدمة وعمق تجربتها وقدرتها على إيجاد الحلول السريعة والطرق الأقصر زمنا والأقل كلفة لتطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه.

[1] سحر عبد الله الحملي، مرجع سابق، ص 347.

كما يمتاز هذا الأسلوب بالدراية الكاملة لنشاط الوحدات الأجنبية والتفرغ الكامل لعملية الإصلاحات وهو ما يضع مباشرة الأصبع على الجرح في وقت مختصر ووجيز.

- **استحداث هيئات فنية متخصصة في مسائل التنظيم:** من المعلوم أن العديد من الفقهاء أجمعوا على أن عمليات الإصلاح تعد شكل من أشكال التنظيم وإحدى الأساليب
- الناجحة والفعالة وبالتالي فإن عمق الإصلاح يكون بإرادة داخلية عميقة تفهم التصور ولها القابلية في التغيير وفق مسميات وبرامج وخطط على المدى البعيد.[1]

في الختام، تعتمد الجزائر في غالبية إصلاحاتها الإدارية على المدخل الشامل الذي يدمج بين التحديث الهيكلي الرقمنة الحوكمة والإصلاح البشري، مما يهدف إلى تحسين كفاءة وشفافية الجهاز الإداري بشكل متكامل ورغم التحديات، فإن هذه الإصلاحات تمثل خطوة مهمة نحو تحسين الأداء الإداري وتعزيز العالية القطاع العام في تلبية احتياجات المواطنين.

المطلب الثاني: علاقة الرقمنة بدعم إصلاح الإدارات العمومية

تعد الرقمنة من الركائز الأساسية التي تُعزز تطوير الإدارات العمومية، حيث تُتيح وسائل ناجعة لتحديث وتحسين أداء القطاع الحكومي في شتى المجالات. فالعلاقة بين التحول الرقمي والإصلاح الإداري هي علاقة ترابط وتكامل، إذ يُسهم الإدماج التكنولوجي في تيسير الإجراءات الإدارية، تعزيز الشفافية، ورفع الكفاءة، مما يُعجل بوتيرة تحديث الجهاز الإداري في القطاع العام.

ويواجه المرفق العمومي في الجزائر عدة اختلالات نتيجة عدم فاعلية الأساليب التقليدية التي كانت مُتبعة في أغلب المصالح الإدارية، إلى جانب الطفرة التكنولوجية التي عرفها العالم، خاصة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما دفع العديد من الإدارات إلى إعادة

[1] عبد الرحيم لحرش، **استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية**، مجلة مدارات سياسية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص 341-342.

تقييم أساليب العمل من أجل رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا المواطن، والوصول إلى معايير الجودة في خدماتها. ومن هذا المنطلق، تم اعتماد الرقمنة وتقديم الخدمات عن بُعد عبر المنصات الرقمية، النوافذ الإلكترونية، وخدمات الدفع عبر الإنترنت.[1]

ويبرز دور الرقمنة في إصلاح الإدارات العمومية من خلال:

الفرع الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة العمومية

نتج عن التقدم التقني والعلمي وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على المؤسسات العمومية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، والذي بدوره يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، حيث أصبحت الخدمة العامة تتم عبر وسائط إلكترونية كالمواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني.

إن وجود الحاسب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات في المؤسسات العمومية أدى إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة، والتي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة اليدوية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، والثبات الذي يعني تنفيذ تعليمات البرنامج في جميع الأحوال، فالآلة الصماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية عكس الموظف.[2]

ويمكن أن نجمل أهم مزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية فيما يلي:

[1] عبد الوهاب عبد القدوس الوشلي، المرجع السابق.

[2]. غريسي عابد عبد الكريم، محمود الشريف، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية**، المجلة الجزائرية المالية العامة، العدد 03، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص 79.

- تساهم في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها أمام المواطنين.
- تبسيط إجراءات إنجاز الخدمة العمومية، دفع سير المعاملات إلكترونيا، وتسهيل الإجراءات بين الدوائر المختلفة.
- التقليل من الأعباء الورقية بجمع البيانات مرة واحدة لِاستخدامات متعددة.
- توفير الأرشفة الإلكترونية مما يسمح بالحصول على معلومات صحيحة من أجل أداء خدمة عمومية رشيدة.
- مساعدة المنظمات العمومية على تعزيز مفهوم إدارة الجودة مما يساعد المواطنين على تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- المساهمة في تحقيق اتصال أفضل وأسرع، مما يساعد المواطنين في الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل.
- الوصول الآلي للمعلومات والخدمات من دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.
- تساعد على زيادة ولاء المواطنين نتيجة الاستجابة السريعة والمبسطة للخدمة العمومية.[1]

الفرع الثاني: الانتقال الرقمي للإدارة العمومية

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

1. تحسين انتاجية المرافق العامة: فعالية الأداء العمومي، حيث يُقصد بذلك مدى نجاح مبادرات الخدمة العامة ومساهمتها في تحسين تنظيم الخدمات الموجهة للمواطن، مع تسليط

[1]. بربار نورالدين، مشري مريم، **مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية–دراسة حالة بريد الجزائر–**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، العدد 01، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2016، ص 63.

الضوء على الآثار الإيجابية لاعتماد هذا الأسلوب على أداء الجهاز الإداري التقليدي، ومدى تحقيقه لرضا المواطن واستعادة ثقته في مؤسسات الخدمة الحكومية.

2. تقليل الاعباء المالية للمرافق العامة: خفض نفقات تقديم الخدمات العامة، عبر الاعتماد على التواصل الرقمي بدلاً من الحضور الفعلي، ما يُسهم في تقليص المصاريف المرتبطة بالتنقل بين منصات الخدمة الإلكترونية واستخدام النوافذ الموحدة.

3. الالتزام الزمني في اداء الخدمة: تسريع معالجة الطلبات وضبط الآجال الزمنية، بالاعتماد على نظام الشباك الموحد لتجميع المعاملات المتشابهة، مما يختصر الزمن ويُحفّز الإدارة على الوفاء بتعهداتها وتقديم الخدمات في الوقت المناسب دون تأجيل.

4. جودة التنفيذ: تشير جودة التنفيذ في ظل رقمنة الخدمات إلى تنفيذ المهام وفق معايير تقنية دقيقة تضعها أنظمة المعالجة المعلوماتية، بما يسهم في تقليص الأخطاء الإدارية ويحول دون حدوث أي تجاوز أثناء تقديم الخدمة.

5. الشفافية و سهولة تتبع الخدمات العامة:. يساهم الاستخدام الكامل لتكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمة العمومية في تحقيق الشفافية الإجرائية، حيث يصبح بالإمكان تتبع كل تفاصيل العمليات الإدارية من خلال النشر الإلكتروني الممنهج لمراحل الخدمة، ما يمنع أي تلاعب أو استئثار، ويؤكد أن الخدمة العمومية ملك مشترك لكل المواطنين.[1]

الفرع الثالث:دعم مسار الاصلاح الاداري وتحسين فعالية الادارة العمومية

حتى تضطلع الإدارة المحلية بدورها الفعال في خدمة المواطن والمجتمع والدولة على حد سواء، يقتضي الأمر تعزيز مسار الإصلاح الإداري على أسس متكاملة تشمل الأبعاد الفنية، الإدارية، القانونية، الإنسانية والسياسية. ويُعد التحول الرقمي، لا سيما من خلال اعتماد الإدارة

[1]. سالمي رشيد، قاسمية أسماء، **ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، البليدة، 2017، ص 352.

الإلكترونية، ركيزة أساسية في هذا المسار، نظرًا لما توفره من أدوات تقنية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات العمومية.

وفي هذا السياق، تشهد الجزائر توسعًا ملحوظًا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تشير المعطيات الإحصائية إلى أن عدد اشتراكات الهاتف المحمول بلغ 112 اشتراكًا لكل 100 نسمة في سنة 2023، مقارنة بـ 108 اشتراكات في السنة السابقة. ويعود هذا النمو إلى الطفرة التكنولوجية التي شهدتها البلاد منذ مطلع الألفية الثالثة، حيث تجاوز عدد الاشتراكات الفردية اشتراكًا واحدًا لكل نسمة اعتبارًا من سنة 2013.

أما فيما يتعلق بأمن خدمات الإنترنت، فقد احتلت الجزائر المرتبة 32 عالميًا في التصنيف العام للدول، بقيمة تقدّر بـ 4.707.509 م/ن، بحسب إحصائيات البنك الدولي لسنة 2022، في حين تصدّرت كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية القائمة بقيم تفوق بكثير ما سجّلته الجزائر. ويُظهر هذا التباين الفجوة الرقمية بين الدول، لا سيما في ما يتعلق بأمن الفضاء السيبراني والتعامل مع التحديات الناجمة عن البيئة الرقمية. وعليه، فإن بلوغ الأهداف المرجوّة من الإصلاح الإداري وتحقيق حوكمة محلية فعالة يتطلب تبني أطر وآليات رقمية متقدمة، تتميّز بخصائص مبتكرة تواكب متطلبات العصر، وتوفر بيئة رقمية آمنة وفعالة تُسهم في تحسين نوعية الخدمة العمومية وتقريبها من المواطن تتمثل في[1]:

1. **تاهيل الكفاءات البشرية في مجال الاداري الرقمي:** لضمان التوظيف الفعّال لتكنولوجيا المعلومات داخل البيئة الإدارية، من الضروري تأهيل العنصر البشري عبر التكوين المستمر وتنمية المهارات الرقمية، بما يضمن فهمًا عميقًا للتقنيات الحديثة وقدرة على توظيفها في السياق الإداري.

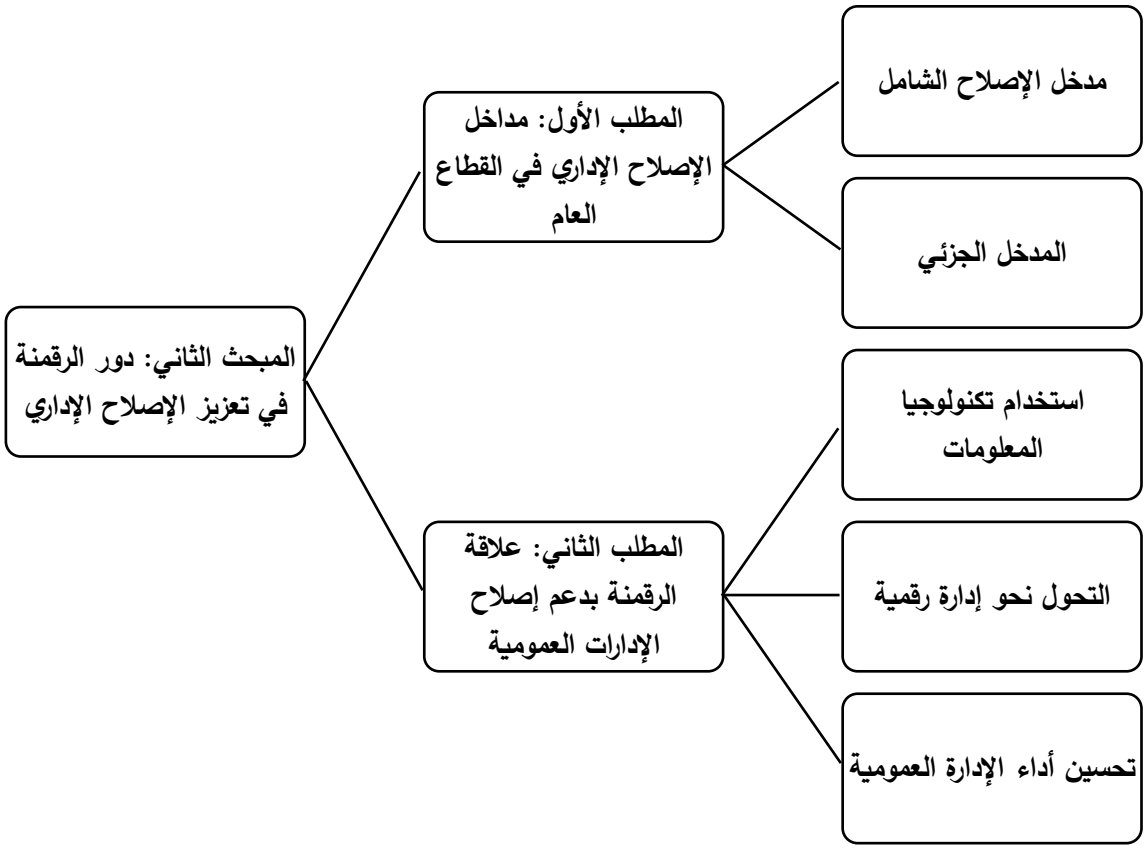
[1]. زاوي العربي، خيرة بن عبد العزيز، **رقمنة الإدارة المحلية وآليات تعزيز الإصلاح الإداري في الجزائر**، مجلة الفكر، المجلد 19، العدد 02، 2024، ص 185-186.

2. **الدعم المؤسسي للرقمنة على مستوى المحلي:** تُعزز الحكومة نجاح الرقمنة من خلال تمكين الإدارات المحلية باعتماد منصات رقمية موحدة لتقديم الخدمات، وتبسيط الإجراءات باستعمال التكنولوجيا الحديثة، إلى جانب نشر الوعي المجتمعي بسياسات التحول الرقمي، ما يُجسد الالتزام السياسي بإدارة بلا أوراق ولا طوابير.
3. **تأسيس بنية تخطيطية للإدارة الرقمية:** تتمثل هذه الاستراتيجيات في تكليف هيئات مختصة بإعداد وتنفيذ وتتبع برامج الرقمنة، مع إشراك مؤسسات البحث والاستشارة، وتحديد معايير موحدة تضمن التناغم بين مختلف الإدارات، كما يتطلب الأمر توفير الدعم المالي والتقني لضمان فعالية تنفيذ التحول الرقمي.
4. **ضمان سلامة البيانات في ظل التحول الرقمي**

تعزيز الحماية السيبرانية وضمان خصوصية البيانات يتطلب التحول الرقمي إطارًا متكاملًا لأمن المعلومات، يتضمن حماية البيانات من الاختراقات وضمان سريتها، خاصة في ظل تخزين ومعالجة المعلومات إلكترونيًا. وتُعد حماية الخصوصية وحفظ الأرشيف الرقمي من أبرز التحديات المرتبطة ببيئة العمل الرقمية.

وعليه، لا تقتصر الرقمنة على تحسين الإجراءات الإدارية فحسب، بل تساهم في دعم ثقافة الإصلاح المستدام من خلال جعل الإدارات العمومية أكثر مرونة، وشفافية، وكفاءة، مما يعزز قدرة الحكومة على تلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل وأكثر فعالية.

ملخص ما جاء في المبحث الثاني



خلاصة الفصل

ختاما لما سبق، تعد الرقمنة ركيزة أساسية لتحقيق إصلاح فعال للإدارة العامة في العديد من البلدان حول العالم، بما في ذلك الجزائر، ويوضح هذا الفصل أن التحول الرقمي في الإدارة العامة ليس مجرد تحديث تكنولوجي، بل هو أداة استراتيجية تهدف إلى زيادة الكفاءة الإدارية والحد من البيروقراطية وتحسين الشفافية في تقديم الخدمات العامة.

بادئ ذي بدء، تتطلب متطلبات التحول الرقمي في الإدارة العامة تطوير بنية تحتية تكنولوجية متقدمة، مثل شبكات الإنترنت عالية السرعة والمعدات الحديثة، بالإضافة إلى تدريب الموظفين لتمكينهم من التعامل مع هذه التقنيات بفعالية، ويتطلب التحول الرقمي أيضا إنشاء إطار قانوني مناسب لضمان حماية البيانات الشخصية وحقوق المواطنين عند التعامل مع الأنظمة الرقمية.

من ناحية أخرى، تعد الرقمنة في القطاع العام خطوة عملية نحو تحسين تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين. يمكن الآن تنفيذ العديد من المعاملات الحكومية عن بعد، مما يقلل من الحاجة إلى الحضور الفعلي إلى المكاتب الحكومية ويقلل من أوقات الانتظار والبيروقراطية. كما ساعدت الرقمنة أيضاً على الحد من الفساد من خلال جعل الإجراءات أكثر شفافية، حيث يمكن تتبعها والتحقق منها بشكل أوضح. من ناحية أخرى، فإن العلاقة بين الرقمنة والإصلاح الإداري علاقة تكاملية فالرقمنة لا تقتصر على الجوانب التكنولوجية وحدها، بل هي أداة لدعم الإصلاح الهيكلي والإداري بطريقة شاملة.

وبالنظر إلى التحديات الكبيرة التي تواجهها الجزائر في هذا المجال، مثل نقص الموارد المالية ومقاومة بعض المسؤولين للتحول الرقمي، فإن التحدي الأكبر يكمن في وضع استراتيجية شاملة تجمع بين البنية التحتية التقنية والتطوير المستمر للموارد البشرية وتحديث الإطار القانوني بما يتماشى مع التطورات العالمية في مجال الرقمنة. ومن ثم، فإن الرقمنة هي مفتاح نجاح الإصلاح الإداري في الجزائر، ويعتمد نجاحها على التزام الدولة بتوفير الموارد اللازمة والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية لتحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي من أجل تحسين الخدمات الإدارية المقدمة للإدارة العامة والمواطنين.

الخاتمة

من خلال كل ما سبق يتضح أنه أصبحت الرقمنة أولوية مهمة في جميع القطاعات، وليس في قطاع الصحة فقط، كذلك رقمنة الإدارات العمومية في الجزائر تمثل خيارا استراتيجيا لا مفر منه لمواكبة التحولات العالمية وتحقيق إدارة عمومية أكثر كفاءة وشفافية، كما يبين أن واقع الإدارات العمومية لا يزال يعاني من عدة عراقيل، سواء على المستوى البنيوي أو البشري، مما جعل عملية التحول الرقمي تواجه صعوبات متعددة، أبرزها التحديات التقنية، المالية، التنظيمية، وحتى القانونية .

كما سلّط الضوء على آفاق هذا التحول، مع توضيح أن الرقمنة هي عملية إصلاح إداري شاملة تتطلب إعادة هيكلة عميقة، وتوفير البنية التحتية اللازمة، وتكوين الكفاءات البشرية المؤهلة.

كما تبين أن الرقمنة يمكن أن تسهم بشكل فعال قي ترسيخ مبادئ الحوكمة، وتحسين جودة الخدمة العمومية، وكذا تعزيز ثقة المواطن في الإدارة.

كما يمكن القول إن نجاح الرقمنة في الجزائر مرهون بتوفر إدارة سياسية حقيقية، واستراتيجية وطنية متكاملة، تتبناها كل الفاعلين من مؤسسات الدولة، لضمان انتقال تدريجي وفعال نحو إدارة عمومية رقمية حديثة، تواكب متطلبات التنمية وتحاكي تجارب الدول الرائدة.

1. نتائج:

وفي ختام هذه الدراسة نستنتج مجموعة من نتائج والتي تم صيغها فيما يلي

- أصبح من المؤكد أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني أو توجه مؤقت، بل تحولت إلى عنصر أساسي في النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي والإداري، فهي اليوم تمثل القوة المحركة لمختلف التحولات التي تعرفها المجتمعات الحديثة، نظراً لقدرتها على تحسين

الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، وتحقيق نوع من التكامل بين القطاعات، مما ينعكس إيجابا على حياة المواطن وجودة الخدمة العمومية.

- أظهرت الدراسة أن الرقمنة لا تقتصر على التحول من الأشكال التقليدية الورقية إلى الأشكال الرقمية فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تبني نماذج ذكية ومترابطة من التسيير الإلكتروني، تعتمد على نظم معلوماتية متطورة، وبنيات تحتية رقمية قوية، وممارسات ابتكارية مستدامة، تهدف إلى تحديث أساليب العمل، وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية لتشمل أكبر عدد ممكن من المواطنين والمؤسسات.
- نستنتج أيضا وبالرجوع إلى الواقع الجزائري، يتضح أن الجزائر قد شرعت فعلا في اتخاذ خطوات فعلية على درب الرقمنة، سواء من خلال إطلاق عدد من المبادرات الرقمية على مستوى الإدارة العمومية، أو من خلال محاولات تطوير الحكومة الإلكترونية، أو حتى عبر دعم التحول نحو الاقتصاد الرقمي. كل هذه الخطوات تؤكد وجود نية واضحة لدى السلطات العمومية لدفع عجلة الرقمنة، غير أن هذه الإرادة لا تزال بحاجة إلى تأطير عملي أكثر فاعلية ودعم هيكلي ومؤسساتي أقوى لضمان تنفيذ هذه السياسات على أرض الواقع.
- نستنتج من خلال هذه الدراسة انه لا يمكن الحديث عن التحول الرقمي دون الإشارة إلى التحديات البنيوية والهيكلية العميقة التي لا تزال تعيق هذا المسار في الجزائر، ومن أبرزها ضعف البنية التحتية المعلوماتية في العديد من المناطق، والنقص الكبير في الكفاءات التقنية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب التفاوت الكبير في توزيع الخدمات الرقمية بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية، الأمر الذي يكرس فجوة رقمية حقيقية قد تعيق التنمية المتوازنة.
- لقد بينت الدراسة أن الإطار القانوني والمؤسساتي الذي يؤطر الرقمنة في الجزائر لا يزال في حاجة إلى مزيد من التكييف والتحديث، حتى يواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة، ويضمن حماية الحقوق الرقمية، ويعزز ثقة المواطن في البيئة الرقمية. كما أن المسائل

المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية، وأمن المعلومات، وحوكمة الفضاء الرقمي لا تزال تثير الكثير من الإشكاليات، التي تتطلب تنظيمًا دقيقا وتشريعا ملائما.

- من خلال دراستنا حول الموضوع نجد أن رغم هذه التحديات، إلا أن آفاق الرقمنة في الجزائر تظل مفتوحة على إمكانيات واعدة، خاصة في ظل توفر إرادة سياسية حقيقية لتعزيز التحول الرقمي، وتزايد وعي مختلف الفاعلين من مؤسسات وأفراد بأهمية الرقمنة في تحسين جودة الحياة، وترقية الخدمة العمومية، ودعم الشفافية ومكافحة الفساد، وجذب الاستثمارات، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

2. اقتراحات:

ومن خلال هذه النتائج نقدم الاقتراحات التالية:

- يجب تطوير التشريعات والقوانين لمواكبة التعاملات الإلكترونية التي تفرضها البيئة الرقمية.
- نشر الثقافة المعلوماتية والإلكترونية الشاملة في الأوساط المرفقية، وتوضيح الغايات من تبني مثل هذه المشاريع، توفير الأدلة والإرشادات التوضيحية اللازمة والكفيلة بشرح آليات التعامل مع التقنيات الحديثة.
- توفير البنية التحتية المادية والبرمجية الملائمة وضمان تحديثها باستمرار.
- توفير مخصصات مالية كفيلة بتوفير البنية القاعدية اللازمة لتطبيق مشاريع الرقمنة، والبحث عن مصادر للتمويل الذاتي.
- تقوية الربط بالشبكة العالمية والاستفادة من كافة إمكانيتها المتاحة.
- تعزيز الأمن السيبراني من خلال تأمين المنصات الرقمية ضد الهجمات الإلكترونية المتزايدة التي قد تهدد استمرارية الخدمات الإدارية.

قائمة المصادر

والمراجع

أولا: قائمة المصادر:

النصوص القانونية الداخلية:

1. قانون رقم 15-04 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 01 فبراير سنة 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الالكترونيين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، تم إصدارها في 10 فيفري2015.
2. القانون 09-04 المؤرخ في 14 شعبان 1430 الموافق 5 غشت 2009 المتضمن للقواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الاعلام والاتصال ومكافحتها،الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 47، تم إصدارها في 16 أوت 2009.

ثانيا: قائمة المراجع

1-الكتب:

- أحمد سعيد فرحات السرجاني، **التحول الرقمي في تحقيق الأمن السيبراني**، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية 2023.
- بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2009.
- زاهر اسماعيل الغريب، **تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم**، الطبعة الاولى، عالم الكتب، القاهرة2001.
- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية مركز البحوث**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- عبد الستار سامل الكبيسي، **ضمانات قبل وأثناء المحاكمة**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013.

- فتحي درويش عشيبة، **دراسات في تطوير التعليم الجامعي على التحديات المعاصرة،** الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مجلد01، القاهرة، 2009.
- اللوزي موسى، **التنمية الإدارية،** الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الاردن ،2000.
- محمود القدوة، **الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة،** الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن–عمان،2010.
- مصطفى يوسف كافي، **الادارة الإلكترونية،** دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق،2011
- نجلاء أحمد يس، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية،** الطبعة الأولى، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

2- رسائل العلمية:

1. اطروحات الدكتوراه:

- فوزية صادقي، **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية علوم والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 2020،2021/3.

2. رسائل الماجيستير:

- عبد الفتاح محمد علي الفرجاني، **واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني،** رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين، 2008.
- ديمش سمية، **التجارة الإلكترونية–حتميتها وواقعها في الجزائر–**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

- سامي محمود أحمد البحري، **مداخل الاصلاح الإداري–التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء–**، رسالة ماجستير،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، 2011.
- حماد مختار، **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، رسالة ماجيستر، تخصص علوم سياسية والعالقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007.
- منصور بن سعيد القحطاني، **مهددات الامن المعلوماتي وسبل مواجهتها : الملكية السعودية بالرياض**، رسالة لنيل الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

3. المقالات العلمية:

- العواملة نائل عبد الحفيظ، **نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي–دراسة استطلاعية–**، مجلة الملك سعود، العدد15، المجلد2003،03.
- بن احمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، **التحول الرقمي في الجزائر الواقع وتحديات**، المجلة الجزائرية المالية العامة، مجلد15، العدد2025،01.
- براهيمي سهام، بلعموري محمد الأمين، **المحاكمة المرئية عن بعد بني تفعيل وتقييد ضمانات المتهم في الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد15، العدد03، 2022.
- بوعمرة عقبة، **رقمنة الإجراءات القضائية وسرعة المحاكمة الجزائية أي عالقة**، مجلة القانون والعلوم البينية، المجلد3، العدد2024،03.
- بسام وزناجي، **اهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1الحاج لخضر، المجلد 9، العدد2، ديسمبر 2024.
- حسن كريم، **مفهوم الحكم لصالح**، في إسماعيل الشطي وآخرون، **الفساد والحكم الصالح في البلاد**، مركز بيروت دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2004.

- خيرة بن يمينة، ناشد داوود، زادي أحمد، **دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية**، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد 07، العدد 12، ماي 2019.
- ركاش جهيدة، **الحوكمة النموذج الحداثي الجديد الاصلاح الإداري الرشيد**، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 14، جوان2020.
- رحومة علي محمد، **الانترنت والمنظومة التكنو–اجتماعية**، مركز دراسات الواحدة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- زاوي العربي، خيرة بن عبد العزيز، **رقمنة الإدارة المحلية وآليات تعزيز الإصلاح الإداري في الجزائر**، مجلة الفكر، المجلد 19، العدد02.
- ساردوزين العابدين،جزار مصطفى، **دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر**، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، المجلد08، العدد02،2024.
- سامية منزر، زرفة بولقواس، **الادارة العمومية في الجزائر واستراتيجة تطبيق الادارة الالكترونية فيها**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، مجلد12، العدد01 ،2020.
- سحر عبد الله الحملي،الاصلاح **الإداري–مفهومه، آليات تطبيقه (دراسة مقارنة–)**، المجلة العلمية لقطاع التجارة، العدد10،جامعة الازهر،جانفي2013.
- سالمي رشيد، قاسمية أسماء، **ترشيد الخدمة العمومية من خالل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 08، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، البليدة، 2017.
- سعد غالب ياسين،**الاداراة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**،مركز البحوث،معهد الادارة العامة،المملكة العربية السعودية،2005.
- عشة فاطمة، لعربي غويني، **الأعمال الإلكترونية في المؤسسات الصحية ودورها في تحسين الخدمات الصحية**، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، الجزائر، المجلد01، العدد02 ،2018.

- عمارة عبد الحميد، **استخدام تقنية المحادثة المرئية عن بعد في التحقيق والمحاكمة الجزائية**، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد10، العدد 03، 2018.
- عبد الرحيم لحرش، **استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية**، مجلة مدارات سياسية، المجلد 08، العدد02،2024.
- عبد الحميد عائشة، **الإطار القانوني والتشريعي للرقمنة والذكاء االصطناعي**، المجلة الدولية للذكاء الاصطناعي في التعليم والتدريب، جانفي2021.
- عامر إيمان، عتيق شيخ، **الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر** – دراسة حالة A–case study ،– Difficulties and Challenges in Facing Digital Transformation in Algeria، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15 ، العدد 01 ،2025.
- غريسي عابد عبد الكريم، محمود الشريف، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية**، المجلة الجزائرية المالية العامة، العدد03، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،2013.
- قاسي محمد حاج، **التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارات العمومية**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02،2022.
- لطيفة بوراس، **الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية،22.
- مريم رياض زكريا، **فاعلية الرقمنة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير مناهج التربية الفنية**، المجلة العلمية، جامعة اسيوط، المجلد39، العدد10، اكتوبر 2023.
- محمد أحمد بن تركي السديري، **مدى استخدام العمال الإلكترونية في المستشفيات السعودية**، دراسة تحليلية لمستشفيات مدينتي جدة والرياض في المملكة العربية السعودية مجلة الملك عبد العزيز، جامعة الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد28، العدد01 ،2014.
- مرزق عبد القادر، **مجهودات رقمنة قطاع العدالة بين مقتضيات العصرنة وتحديات الواقع**، مجلة قانون، جامعة زيان عاشور، الجلفة، مجلد 12، العدد 2، 2023.

- مذكور مليكة، **التحديات الاخلاقية للرقمنة**، أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، 2022.
- نصيرة ربيع، **حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، مجلة الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2021.
- نعسان حمزة، مجذوب عبد الرحمن، **متطلبات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الإقتصادية دراسة في الإدارة الجبائية**، جامعة تلمسان.
- ياسين حفصي بونبعو، **أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائدة**، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مجلد 2، 2022.
- علي الصاري **الصياغة التشريعية للحكم الجيد: إطار مقترح للدول العربية**، ورقة لحلقة النقاش التي ينظمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج إدارة الحكم في الدولة، مجلس النواب اللبناني، بيروت، لبنان، 2003.

4. المواقع الإلكترونية:

- عبد الوهاب عبد القدوس الوشلي، **مدخل إلى الإصلاح القانوني**، المركز التأسيسي للدراسات والبحوث https://csr-yemen.com/LegalReform#3، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2025/03/01، الساعة: 14:25.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
بسملة	
شكر وعرفان	
إهداء	
المقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: واقع الإدارات العمومية ومعوقات التحول الرقمي	
تمهيد	2
المبحث الأول: مفهوم رقمنة الإدارات العمومية	3
المطلب الأول: مفهوم الرقمنة	3
المطلب الثاني: المشاكل التي تعاني منها الإدارات العمومية الجزائرية	17
المبحث الثاني: معوقات تجسيد الرقمنة	21
المطلب الأول: التحديات التقنية والمالية	21
المطلب الثاني: التحديات التنظيمية والقانونية	25
خلاصة الفصل	**30**
الفصل الثاني: مستقبل الرقمنة ودورها في الإصلاح الإداري	
تمهيد	32
المبحث الأول: آفاق تجسيد الرقمنة على الإدارات العمومية	33
المطلب الأول: متطلبات التحول الرقمي في الإدارة العمومية	33
المطلب الثاني: مظاهر الرقمنة في القطاع الخاص	39
المبحث الثاني: دور الرقمنة في تعزيز الإصلاح الإداري	46
المطلب الأول: مداخل الإصلاح الإداري في القطاع العام الجزائري	46

المطلب الثاني: علاقة الرقمنة بدعم إصلاح الإدارات العمومية	56
خلاصة الفصل	62
خاتمة	**65**
قائمة المصادر والمراجع	
فهرس المحتويات	

ملخص الدراسة:

رقمنة الإدارات العمومية تمثل خطوة محورية نحو تحديد العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، تواجه عملية الرقمنة عده تحديات أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، غياب التنسيق بين المؤسسات، مقاومة التغيير داخل الإدارة، كما يشكل ضعف الأمن السيبراني خطرا حقيقيا في ظل الحاجة لحماية البيانات الرقمية، مما يتطلب إنشاء آليات فعالة للتصدي للتهديدات الالكترونية، من جهة أخرى تفتح الرقمنة آفاقاً مستقبلية واعدة، إذ تسهم في تسريع وتيرة المعاملات، الحد من التعقيدات الإدارية، تعزيز الشفافية، وتقريب الخدمات العمومية من المواطن.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة العمومية، الإصلاح الإداري، التحول الرقمي، الأمن السيبراني.

Summary:

The digitization of public administrations represents a pivotal step towards defining administrative work and improving the quality of services provided to citizens. The digitization process faces several challenges, most notably weak digital infrastructure, lack of qualified human competencies, lack of coordination between institutions, resistance to change within the administration, and weak cybersecurity poses a real danger in light of the need to protect digital data, which requires the establishment of effective mechanisms to address cyber threats, on the other hand, digitization opens promising future prospects, as it contributes to speeding up transactions, reducing administrative complexity, enhancing transparency, and bringing public services closer to the citizen.