

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم القانون العام



مذكرة ماستر

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: الحقوق
تخصص: القانون الإداري

رقم :

إعداد الطالبين:

- عمارة عماد الدين

- ترعي لميس

يوم :

دور الرقمنة في نشاط الإدارة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	د /
مشرفا	جامعة محمد خيضر بسكرة	د / غلابي بوزيد
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	د /

السنة الجامعية : 2025 - 2026



شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

" و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

الحمد لله ذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله الذي وفقني و أعانني حتى بلغت هذا اليوم الذي طالما انتظرتة و سعت لأجله .

الحمد والشكر لله على توفيقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف

"غلابي بوزيد"

بارك الله فيه على قبوله للإشراف على هذا الموضوع، وعن تقديمه يد العون والنصائح والإرشادات طيلة فترة البحث.

إلى كل قريب وبعيد ساهم بالدعم النفسي والكلمة الطيبة

شكرا جزيلا لكم.

الإهداء

بكل فخر أهدي نجاحي أولاً لنفسي الطموحة التي ابتدأت بحلم و سعت إليه حتى نالته.

إلى الداعم الأول لتحقيق طموحاتي ، النور الذي أنار دربي ، إلى معلمي الأول **أبي حبيبي** الرجل الذي سعى طول حياته لتكون الأفضل .

إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف ، إلى من قدمت سعادتي على سعادتها إلى القلب الحنون **أمي الغالية** من كانت دعواتها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي .

إلى من دعموني بكل حب في لحظات ضعفي و كانوا درعاً و سنداً أزيح به المتاعب ، إلى إخوتي روعي " **إيناس ، غزلان ، إسماعيل ، عبد الله** .

إلى توأم الروح و شريكة العمر ابنة خالتي " **أمينة** " .

إلى صاحبة المواقف ، الرفيقة الأبدية ابنة خالي : " **أميرة** " .

إلى من جمعني بهم القدر فكانوا خير القدر ، إلى رفيقات الضحكات و أجمل الحكايات ، صديقات الجامعة : " **نسيمة ، رفيدة ، هاجر ، حليلة ، جواهر** " .

إلى رفيق الخطوات ، زميلي الخلق و الداعم " **عماد الدين** " أتقدم له بجزيل الشكر .

إلى أهل أمي جدي و جدتي ، إلى كل عائلة ترعي حفظهم الله.

إلى روح **جدي الحبيبة** رحمة الله عليها ، إلى من كانت تفتخر بي قبل نجاحي أهديك اليوم تخرجي رغم غيابك إلا أن حضورك في قلبي لا يغيب.

جعل الله قبرك روضة من رياض الجنة .

لميس ترعي

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ، الحمد لله ما تم جهد و لا ختم سعي
إلا بفضلته، و ما تخطى العبد من عقبات و صعوبات إلا بتوفيقه و معونته

بفضل من الله أتممت مسيرتي الجامعية

أهدي هذا الإنجاز المتواضع إلى من علّمني عدم الاستسلام للفشل و
المثابرة ، إلى ينابيع الرحمة و العطاء ، من ضحيا من أجل الوصول بي
إلى هذا المستوى العلمي، من كرسا حياتهما من أجل سعادتي ، إلى أمي و
أبي الكريمين إليهما أهدي حصاد السنين و الأيام من الجد و العمل جزاء
بما قدما لي من حب و رعاية طوال وجودي عبر هذه المحطات من
الزمن.

و إلى من لهم في القلب محبة أكثر من نفسي و إلى من لهم في القلب محبة
أكثر من نفسي إخوتي جميعا ، و إلى أهل أمي جدي و جدتي و إلى كل
عائلة عمارة حفظهم الله .

إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تكوين و تحفيزي على طلب العلم و
المعرفة ، و إلى كل زملاء الدراسة و الأصدقاء بالأخص زميلتي في
العمل " لميس " مشكورة على مجهوداتها المبذولة و إلى كل مهتم بالبحث
العلمي في زمن لا وجود فيه لمن لا ينفق في استثمار عقله ، إلى من
يحمل لواء العلم ، إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي.

عمارة عماد الدين

الملخص :

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الرقمنة و أثر تطبيقها في المؤسسات الإدارية و المرافق العامة كآلية لتحسين جودة الخدمات عن طريق تسهيل الولوج للمنصات الرقمية ، تبسيط الإجراءات الإدارية ، تخفيف الأعباء و القضاء على البيروقراطية ، و هذا من شأنه بناء علاقة اتصالية ناجحة بين الإدارة و المواطنين و تحسين المرفق العام.

و بالرغم من ذلك إلا أن الإدارة تعاني من بعض العوائق التي تحول دون النهوض بإدارة رقمية تعتمد على صفر ورقة ، لذلك كان لابد من تنسيق الجهود و المبادرات لمواجهة التحديات و رفع كفاءة النشاط الإداري و جعل الإدارة أكثر مرونة و استجابة لمتطلبات العصر الرقمي .

Résumé:

Cette etude vise à mettre en lumière la réalité de la numérisation et ses effets sur son application au sein des institutions administrative et des services publics , en tant que mécanisme permettant d'améliorer la qualité des services. Cela passé par la facilitation de l'accès aux plateformes numériques , la simplification des procedures administrative , l'allègement des charges et l'élimination de la bureaucratie . tout cela contribue à établir une relation de communication réussie entre l'administration et les citoyens , ainsi qu'à améliorer le service public.

Cependant , malgré ces avancées , l'administration rencontre encore obstacles qui entravent la transition vers une gestion numérique reposant sur le principe du "zero papier".Il deviant donc nécessaire de coordonner les efforts et les initiatives afin de reveler ces défis, d'accroitre l'efficacité de l'activité administrative et de rendre l'administration plus flexible et mieux adaptée aux exigences de l'ère numérique.

فهرس المحتويات	
الموضوع	الصفحة
الشكر	/
الإهداء	/
الملخص	/
مقدمة	أز
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للرقمنة و نشاط الإدارة	1
المبحث الأول : ماهية الرقمنة	16-2
المطلب الأول : نشأة الرقمنة و تطورها	4-2
المطلب الثاني : مفهوم الرقمنة	11-4
المطلب الثالث : متطلبات و أهداف الرقمنة	16-11
المبحث الثاني : ماهية النشاط الإداري	38-17
المطلب الأول : المرفق العام	24-17
المطلب الثاني : الضبط الإداري	31-24
المطلب الثالث : القرارات الإدارية	38-31

39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني : أثر الرقمنة على نشاط الإدارة العامة
58-41	المبحث الأول : تكريس الرقمنة الإدارية في الجزائر
53-41	المطلب الأول : على مستوى السلطة المركزية
58-53	المطلب الثاني : على مستوى الإدارة المحلية
75-59	المبحث الثاني : انعكاسات تجسيد الرقمنة في النشاط الإداري
66-59	المطلب الأول : دور الرقمنة في تفعيل النشاط الإداري
75-66	المطلب الثاني : عوائق الرقمنة الإدارية و آفاق التطوير
76	خلاصة الفصل الثاني
79-77	الخاتمة
87-80	قائمة المراجع و المصادر

مقدمة:

نتيجة لما أحرزه العلم من تقدم في مجال التكنولوجيا و الانتشار الواسع للشبكة العنكبوتية شهدت الإدارة المعاصرة تحولات جذرية مست مختلف تصوراتها و طرق تسييرها ، فقد أدى التطور السريع لوسائل الاتصال و تكنولوجيا المعلومات إلى تغييرات نوعية في أساليب العمل الإداري و تراجع أشكال الخدمة التقليدية و ظهور الحاجة إلى تبني أنماط جديدة تركز على الأبعاد التكنولوجية و إعادة صياغة الخدمات العمومية بما يتماشى مع متطلبات العصر ، و ذلك من خلال التحول من النمط الروتيني الورقي البطيء و المعقد إلى نمط حديث يعتمد على التقنيات الرقمية و البرمجيات المتطورة .

وفي هذا السياق ، سعت الجزائر كغيرها من الدول السائرة في طريق النمو إلى ركوب موجة الرقمنة الإدارية باعتبارها مفهوم حديث و معاصر تهدف إلى تقليص الإجراءات و السرعة في التنفيذ ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء و رفع كفاءة الأداء الإداري و تطوير طرق العمل التقليدية نحو أساليب أكثر مرونة و فعالية .

إن التوجه نحو الإدارة الرقمية أصبح ضرورة تفرضها التطورات المتلاحقة في وسائل الاتصال ، و ما يتيح هذا النهج من نماذج جديدة للتسيير قادرة على مواكبة متطلبات الحكامة الجيدة و هو المسار الذي تتبناه الجزائر في إطار تحديث إدارتها العمومية . و هو ما يجعل من موضوع الرقمنة و دورها في النشاط الإداري (موضوع دراستنا هذه) من المواضيع الجديرة بالدراسة و التحليل للوقوف على مدى إمكانية تجسيدها ميدانياً و بيان مدى تأثيرها الإيجابي على نوعية الخدمات التي تقدمها مختلف المرافق العمومية لجمهور المنفعين.

لذلك استلزم الأمر البحث عن طريقة مبتكرة تضيف مزيداً من الشفافية و تعمل على زيادة سرعة الاستجابة في الأجهزة الإدارية بما يخلق درجة من الثقة بين الإدارة و المواطن مما ينتج عنه تأمين لتلك الحركية نحو التحول الرقمي .

1. أهمية الموضوع

يكتسي موضوع دور الرقمنة في نشاط الإدارة أهمية بالغة كون التحول نحو بيئة رقمية هو أساس الإدارة و تحسين خدماتها و بالتالي أهمية الدراسة تتمثل في :

- المساهمة في بناء قاعدة معرفية حول الرقمنة الإدارية باعتبارها أحدث المواضيع المتداولة في الوقت الراهن .
- تساعد دراسة رقمنة النشاط الإداري في تطوير الأعمال و المؤسسات ، حيث توفر فرصاً جديدة لتحسين العمليات الإدارية و تحقيق الأهداف .
- تطوير و تحسين الخدمات الرقمية و تزويد المؤسسات بدراسة تحدد نقاط القوة و الضعف لديهم ، و العوامل التي تحتاج إلى تطوير و مقترحات حول كيفية الوصول إلى إدارة رقمية ناجحة تواكب الثورة الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .
- فتح آفاق جديدة للباحثين و المهتمين بالبحث في مجال التحول الرقمي و ذلك من خلال الاستفادة من نتائج و توصيات الدراسة .

2. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع الرقمنة في المؤسسات العمومية و تحديد العديد من النقاط المتعلقة بها من خلال إعطاء المعنى الحقيقي لمفهومها و الوقوف على جملة الآليات المصاحبة للتحول الرقمي داخل الإدارة العمومية ، و مدى فعالية تلك الآليات في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية و سرعتها و تخفيف الأعباء و القيود على المواطن في ظل التحديات التي تواجه عملية الرقمنة مع اقتراح حلول لدعم التحول الرقمي و بناء إدارة إلكترونية فعالة و تحقيق رضا المستفيدين .

3. أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اهتمام و رغبة الباحث و التي تشده لموضوع ما لدوافع و أسباب متعلقة باعتبارات ذاتية قد تكون في مجال تخصصه أو كموضوع يفرض نفسه على الباحث لاكتشاف الحقائق و التوسع فيه ، و أخرى موضوعية متعلقة بواقع معاش لكثرة المعلومات العلمية حول هذا الموضوع ، و من هنا يمكن تلخيصها في ما يلي :

أ- أسباب ذاتية :

- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا و التطورات المعاصرة .
- الاهتمام بدراسة موضوع الرقمنة لارتباطه بالتخصص .
- الرغبة في تقديم قيمة مضافة من خلال اقتراح حلول و توصيات تساهم في تحسين النشاط الإداري .

ب- أسباب موضوعية :

- حداثة موضوع الرقمنة و أهميته في العصر الحالي .
- مواكبة التحولات التكنولوجية و العالمية و المحلية حيث أصبحت الرقمنة اليوم أحد أهم أدوات الإصلاح الإداري ، مما يستدعي دراسة واقع تطبيقها في المؤسسات و تحديد سبل تعزيز فعاليتها .
- الحاجة الملحة إلى تطوير أداء المؤسسات العمومية من خلال البحث عن أساليب حديثة تساهم في تحسين جودة الخدمات و تحقيق السرعة و الدقة في إنجاز المهام الإدارية .

4. الدراسات السابقة :

من خلال بحثنا المتواضع وقفنا على بعض الدراسات ذات العلاقة بهذا الموضوع نذكر منها على وجه الخصوص :

- **فوزية صادقي :** "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر -دراسة تحليلية للجماعات المحلية - " ، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث كلية علوم الإعلام و الاتصال السمعي البصري جامعة قسنطينة 3 ، 2021 ، و قد خلصت الدراسة إلى أن نجاح مشروع الرقمنة يرتبط بمدى قدرة الجماعات المحلية على تنفيذ هذا المشروع بمرونة مع ضرورة التأقلم مع التحولات الرقمية و توفير بنية تحتية رقمية فعالة بدعم من طاقم بشري مؤهل .
- **ميلودة حمود :** " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي - دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة - " ، دراسة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2022 ، و قد أظهرت هذه الدراسة أن نجاح عملية الرقمنة يتطلب تكامل مجموعة من الآليات و الوسائل المادية ، البشرية و المالية ، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل القوانين و التنظيمات ذات العلاقة من أجل ضمان جودة عالية للخدمات .
- **غرمول شيماء ، بلغول فاطمة الزهراء :** دور رقمنة المؤسسات الخدماتية في تحسين الخدمات المالية ، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - مديرية مستغانم- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2023 ، الهدف من هذه الدراسة هو محاولة إبراز أثر الرقمنة على الخدمات المالية في المؤسسات الخدماتية عموما مع التركيز على مؤسسة بريد الجزائر باعتبارها مؤسسة تقدم خدمات مالية .

5. إشكالية الدراسة :

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أي التوجه الرقمي لتسهيل تقديم الخدمات و تقريب الإدارة من المواطن أدى بالمؤسسات الجزائرية إلى الاهتمام بهذا الموضوع و السعي لتجسيده . و من هذا المنطلق تتجلى إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

كيف تساهم الرقمنة في تحسين كفاءة النشاط الإداري ؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما المقصود بالرقمنة ؟
- ماهي أهمية الرقمنة في الإدارة الحديثة ؟
- هل تطبيق الرقمنة له أثر في تطوير النشاط الإداري ؟
- ماهي الصعوبات التي تعيق تطبيق الرقمنة الإدارية ؟

8. منهج الدراسة :

قصد معالجة الإشكالية المطروحة و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يتلاءم مع دراستنا لما يوفره من أدوات تسمح بتجميع للمعلومات النظرية و الميدانية حول موضوعنا قصد تحليلها و الوصول إلى النتائج المرجوة من خلال التعرض إلى ظاهرة الدراسة و وصف مختلف العناصر المكونة لها ، حيث تم التطرق إلى موضوع الرقمنة و النشاط الإداري .

9. صعوبات الدراسة :

- إن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات التي تواجهه و تعيق مساره نذكر منها :
- صعوبة التعامل مع المواقع و المكتبات الإلكترونية في عملية تحميل الكتب .
 - نقص المراجع المتخصصة التي تتناول هذا الموضوع لحدائته .
 - تكرار المحتوى في المذكرات و المقالات و الكتب .
 - ضيق الوقت .
 - تشابه المصطلحات مثل : الإدارة الإلكترونية - الحكومة الإلكترونية -الرقمنة.

10. هيكلية الدراسة :

من اجل تتبع و معالجة هذا الموضوع ، تم تقسيم الدراسة إلى خطة ثنائية الفصل كما يلي :

بعد المقدمة تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للرقمنة و نشاط الإدارة ، و ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول ماهية الرقمنة ، و بالنسبة للمبحث الثاني يتضمن ماهية النشاط الإداري .

أما الفصل الثاني يتناول أثر الرقمنة على نشاط الإدارة ، و يضم هذا الفصل مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تكريس الرقمنة الإدارية في الجزائر ، و بالنسبة للمبحث الثاني يتضمن انعكاسات الرقمنة على النشاط الإداري ، و أخيرا خاتمة الدراسة التي تم فيها الإجابة على الإشكالية المطروحة .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للرقمنة و نشاط الإدارة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية نتيجة للتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم الرقمنة كأحد أبرز مظاهر هذا التطور . و قد أصبح التحول الرقمي أحد الاتجاهات الحديثة التي تلعب دورًا جوهريًا في إعادة تشكيل مختلف القطاعات ، لا سيما الإدارة العمومية التي وجدت نفسها أمام تحديات جديدة تفرض عليها التكيف مع البيئة الرقمية .

و نظرًا للأهمية التي تكتسبها هذه التكنولوجيا في تحسين أداء الإدارة العمومية و تطوير أساليب عملها بما يتماشى مع متطلبات المجتمع ، فقد سخرت الدول المتطورة جميع الإمكانيات التقنية للنهوض بالخدمة العمومية و القضاء على كل الظواهر السلبية و تعزيز العلاقة بين الإدارة و المواطن . الأمر الذي يستدعي التطرق إلى ماهية الرقمنة من جهة ، و ماهية نشاط الإدارة و مكوناته من جهة أخرى .

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل مبحثين رئيسيين :

❖ المبحث الأول : ماهية الرقمنة

❖ المبحث الثاني : ماهية النشاط الإداري

المبحث الأول : ماهية الرقمنة

مع ظهور العولمة و تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ، برز مفهوم الرقمنة كأحد أبرز التحولات التي يشهدها العالم المعاصر ، فقد أصبحت المعاملات و الخدمات بل و حتى أساليب الحياة اليومية تعتمد بشكل متزايد على الوسائط الرقمية و التقنيات الذكية . وفي ظل هذا التطور السريع لم تعد الرقمنة خيارًا بل أصبحت ضرورة ملحة مما يجعل من المهم فهم معناها و أسسها النظرية لاستيعاب أبعادها المتنوعة و آثارها العميقة . من هذا المنطلق تظهر الحاجة إلى التوقف عند مفهوم الرقمنة ، أصولها ، خصائصها ، أهميتها و متطلباتها و هو ما سنتطرق إليه في المطالب التالية.

المطلب الأول: نشأة الرقمنة و تطورها

يرتبط مفهوم الرقمنة بسلسلة من التطورات التاريخية التي شهدتها مؤسسات و مرافق المعلومات بهدف تحسين أداء الأنشطة المكتبية ، و ذلك من خلال إدخال الحاسب الآلي في تلك المؤسسات خلال خمسينات القرن الماضي خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا حسب ما ذكره " هرتر " ، فقد أسفرت هذه التطورات عن اختفاء السجلات التقليدية القائمة على البطاقات و استبدالها بالسجلات الإلكترونية . هذه السجلات مكنت المكتبات من الانضمام إلى شبكات تبادل البيانات و المشاركة في جهود الفهرسة التعاونية ، إضافة إلى ذلك ساهمت الرقمنة في تعزيز التعاون بين المكتبات في مجالات مثل الإعارة المشتركة و تجدر الإشارة إلى أن مشروع المكتبة الكونية ، الذي اقترحه القوى العظمى الغربية و المعروفة بمجموعة السبع في 1994¹ ، الهدف من هذه المبادرة هو جعل جميع المصادر قابلة للبحث عبر شبكة الانترنت التي تعتبر فضاءً واسعاً للمعلومات و المعرفة داخل المكتبات ، و تطورت الفكرة لاحقاً إلى سلسلة من الاجتماعات بين القوى الكبرى لتعزيز رقمنة المكتبات مع التركيز على تعزيز الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بهدف توسيع نطاق المعرفة إلى أبعد الحدود ، و أحد أبرز الاجتماعات كان اجتماع بروكسل عام 1995 الذي ركز على دعم التنمية في مختلف المجالات هذا المشروع الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية حصل على تمويل من المؤسسة القومية للعلوم و وكالة الفضاء ناسا التابعة لوزارة الدفاع ، ليشمل هذا المشروع إنشاء 06 مكتبات رقمية تهدف إلى دعم البحث العلمي و التعليم العالي بمساهمة من المؤسسات الفاعلة داخل الولايات المتحدة الأمريكية² . لتنتقل بعد ذلك إلى أوروبا بمشروعات مشابهة تحت اسم " ذاكرة ميموريا " بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية و معهد تولون للأبحاث العلمية بالإضافة إلى عدد من المؤسسات المتخصصة في مجال المعلوماتية.

أما في الجزائر فقد أدركت الدولة بعد الاستقلال أهمية التطور التكنولوجي لا سيما في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تأثيره الكبير على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد ، و سعت الدولة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال خطوات رائدة تمثلت في إنشاء مراكز متخصصة للتكوين و البحث في هذا المجال ، و من أبرزها مركز الدراسات و البحث في الإعلام الآلي

¹ أحمد الكبيسي ، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية ، العربية 300 ، العدد 29 ، 2008 ، ص 6 .

² لزعر شيماء أم الخير ، واقع الرقمنة كآلية لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء LA CNAS ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي مغنية ، 2025/2024 ، ص 11 .

الذي تأسس عام 1969 و الذي تطور لاحقاً ليصبح المعهد الوطني للإعلام ثم المدرسة العليا للإعلام الآلي ، و في نفس العام تم إنشاء المحافظة الوطنية للإعلام الآلي و التي اعتبرت أول هيئة من نوعها في إفريقيا و منطقة البحر الأبيض المتوسط و شمال إفريقيا ، حيث أعدت هذه الأخيرة أول مشروع للإعلام الآلي في الجزائر تحت عنوان " الإعلام الآلي في الجزائر : إستراتيجية تطويره " متضمنا مقترحاً لتصنيع 1000 حاسوب ، و في أعقاب ذلك تم إنشاء عدد من المؤسسات المتخصصة في التطوير التكنولوجي مثل جامعة العلوم و التكنولوجيا في الجزائر العاصمة التي تأسست عام 1974 و أعيد تسميتها لاحقاً بجامعة العلوم و التكنولوجيا " هواري بومدين " . هذه الخطوات ساهمت في تحقيق استثمارات كبيرة لتكوين رأس مال بشري متخصص و هي جهود بدأت مباشرة بعد الاستقلال .

و في ثمانينات القرن الماضي ، شهدت الجزائر انطلاقة مبكرة في مجال الإعلام الآلي و ذلك عبر تأسيس أولى المؤسسات المتخصصة مثل المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي التي كانت رائدة في تقديم خدمات الإعلام الآلي و هندسته و كذلك مسؤولة عن مراقبة الحوسبة في المؤسسات العمومية ، هذه الجهود مثلت بداية تطوير الصناعة الحاسوبية في الجزائر خصوصاً من خلال مشاريع تصميم البرمجيات و تصنيع الحواسيب المصغرة . و مع انتشار للانترنت و تعميم استخدامها كوصيلة للتواصل و تبادل المعلومات أصبح من الضروري إجراء إصلاحات تكنولوجية هيكلية ، و نتيجة لذلك أقدمت الجزائر في أواخر التسعينات على تنفيذ إصلاحات جوهرية في قطاع البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ما ساهم في تسريع عملية تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، و أبرز هذه التطورات كان إطلاق خدمات جديدة مثل الهاتف النقال و الانترنت و التي شكلت بدورها الأساس لانطلاق عصر الرقمنة و استخدام التكنولوجيا الحديثة على نطاق واسع ¹.

المطلب الثاني : مفهوم الرقمنة

في هذا المطلب سيتم تقديم مفهوم الرقمنة بدءاً من تعريفها العام مروراً بخصائصها الأساسية ثم الإشارة إلى أهميتها في العصر الرقمي الحديث ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبعادها و أشكالها المختلفة التي تجعل منها أداة محورية في تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية فعالة و ذكية .

الفرع الأول : تعريف الرقمنة

تتنوع التعريفات و التصورات المتعلقة بالرقمنة و تتشابه بعضها مع البعض الآخر عند تناول هذا الموضوع حيث يختلف كل تعريف حسب التخصص الزمني و المجالي و كذلك من الزاوية التي يتم النظر منها إليها ، و يمكن القول أن الرقمنة لم تعد مجرد تقنية بحتة بل أصبحت ظاهرة اجتماعية ، إدارية و اقتصادية متعددة الأبعاد .

1-تعريف الرقمنة لغة : تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم و البيان و الكتابة و القلم و الخط ، و يقول ابن المنظور "الرقم و الترقيم تعجيم الكتاب ، و رقم الكتاب يرقمه رقماً أعجمه و بينه ، و كتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من

¹ المقدم عبد الغني و مدلل عبد الفتاح ، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجاً ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة الوادي ، 2017 ، ص 26 - 27 .

التنقيط و قوله عز وجل "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب و المرقم القلم : ضرب مخطط من الوشي ، ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه ¹.

2-تعريف الرقمنة اصطلاحاً : عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها و وعاءها إلى سلسلة رقمية ، و يواكب هذا العمل التقني عمل فكري مكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها و جدولتها و تمثيل محتوى النص المرقم و تختلف و تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعاً للسياق الذي تستخدم فيه ، غير أن مصطلح الرقمنة يأخذ عدة معاني حسب السياق الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني : **أ-في مجال الحاسب الآلي :** تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب الآلي .

ب-في سياق نظم المعلومات : تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب و الصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط ... و غيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي ، أي إشارات "scanning" أو و ذلك عن طريق استخدام أجهزة الماسح الضوئي "sincals" binary ثنائية عن طريق الكاميرات الرقمية التي تنتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب ².

ت-في سياق الاتصالات البعيدة المدى : تشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية ³.

للقمنة مفاهيم عديدة متداخلة مع مصطلحات أخرى مشابهة لها كالتحول الرقمي ، الذكاء الاصطناعي و غيرها حيث :

تشير " شارلوت بيرسي Charlette Buresi " : " إلى أن الرقمنة منهج يسمح بتحويل البيانات و المعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي ⁴.

و يقدم " دوج هودجز Doug Hodges " تعريفاً يعتبر فيه: " الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي ⁵.

و تعرفها " تايلور Taylor " بأنها : الفرق بين البتات (Bits) و هي كل ما ليس له لون ، أو حجم أو وزن ، و باستطاعته السفر في سرعة الضوء و يعد أصغر عنصر في الحمض النووي

¹ أحمد فرج أحمد ، الرقمنة داخل المؤسسة المعلومات أم خارجها ، المملكة المتحدة : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، العدد 4، 2009 ، ص 11 .

² سالم باشوية ، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، قسم علم المكتبات و التوثيق ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 76.

³ كلثوم عتاب و مكي دراجي ، رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر : بلدية ورقلة نموذجاً ، مجلة الاجتهاد القضائي ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي (الجزائر) ، العدد 02 ، 2021 ، ص 1255 .

⁴ نجلاء أحمد ياسين ، الرقمنة و تقنياتها في المكتبات العربية ، ط1 ، العربي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2013 ، ص 10 .

⁵ سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع الفني ، بيروت : المركز الثقافي العربي ، ط1 ، 2005 ، ص 2.

للمعلومات يعبر عنه بسلاسل من الصفر و الواحد و الذرات يوضعان معًا لإعطاء المعنى و القيمة لهذه المادة . أي أن الرقمنة من الناحية العملية هي نظام إلكتروني يمكن بعض الأجهزة من التقاط الصور للمواد المطبوعة و إتاحتها بلغة مشفرة و من ثم تخزينها و نقلها و استرجاعها و نسخها و حتى تغييرها .

أما عند " سشلومف SCHLUMPF " فمصطلح الرقمنة " Digitization " أشمل مما يقابله عند البعض الآخر و هو مصطلح المسح الضوئي " Scanning " ، حيث أن الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل المواد التقليدية كالصور و الكتب و التسجيلات الصوتية و تسجيلات الفيديو و غيرها إلى شكل مقروء بواسطة الحاسب سواء تطلب ذلك التحويل استخدام الماسحات الضوئية أم لا¹.

تعريف الرقمنة في قطاع التعليم العالي : تم تعريفها بعدة طرق مختلفة ومن بين هذه التعريفات :

الرقمنة في قطاع التعليم العالي تشير إلى إدراك التغيير التنظيمي من خلال اعتماد تكنولوجيا رقمية في إدارة العمليات التعليمية و الإدارية . يهدف هذا التغيير إلى تحسين أداء المؤسسات التعليمية و تقديم خدمات أفضل للطلاب الذيم تم اعتبارهم في هذه الحالة ك " الزبون " الرئيسي . الرقمنو لا تقتصر فقط على استخدام التقنيات الرقمية في التدريس ، بل تشمل أيضًا تطوير نماذج الأعمال داخل المؤسسات التعليمية بهدف تحسين الخدمات المقدمة و تعزيز التجربة التعليمية للطلاب سواء من حيث الوصول إلى المعلومات أو تفاعلهم مع المحتوى و المواد الدراسية .

و الرقمنة في التعليم العلمي يقصد بها جميع التقنيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي تستخدم في هذا القطاع بهدف تخزين المعلومات ، معالجتها ، استرجاعها ، و نقلها من مكان إلى آخر . تساعد هذه التقنيات في تطوير و تحسين العملية التعليمية من خلال استخدام الوسائل الحديثة مثل الحاسب الآلي و برمجياته، بالإضافة إلى تقنيات شبكة الانترنت التي تشمل الكتب الإلكترونية ، قواعد البيانات، الموسوعات الرقمية ، الدوريات الإلكترونية ، المواقع التعليمية ، البريد الإلكتروني ، و التعليم عن بعد. هذه الأدوات تعمل على تسهيل الوصول إلى المعرفة و تحسين تفاعل الطلاب مع المحتوى التعليمي ، توفير فرص تعليمية متنوعة و مرنة².

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الرقمنة : عبارة عن عملية إلكترونية تهدف إلى تحويل البيانات و المعلومات من شكلها التقليدي الورقي إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها ، تخزينها ، نقلها باستخدام الحاسب الآلي .

الفرع الثاني : خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية³:

¹ نجلاء أحمد ياسين ، المرجع نفسه ، ص 16-17 .

² عبد الباقي عبد المنعم ، "معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مناهج المواد التجارية بالتعليم الثانوي " ، مؤتمر دولي حول استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتطوير التعليم قبل الجامعي ، مصر ، 2023 ، ص 6.

³ محمد سمير ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 73.

✓ **تقليص الوقت** : تساهم التكنولوجيا في تقريب المسافات الافتراضية عبر الفضاء الإلكتروني مما يجعل مختلف الأماكن الإلكترونية تبدو مترابطة و متجاورة بشكل كبير

✓ **اللامركزية** : و هي ميزة تضمن استقلالية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في جميع الظروف ، مما يمنع أي جهة من التحكم الكامل أو تعطيل الانترنت.

✓ **التفاعلية** : تعني أن المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكنه أن يكون متلقيًا و مرسلًا في الوقت ذاته ، حيث يتمكن المشاركون في عملية الاتصال من تبادل الأدوار و هذا بدوره يخلق نوعًا من التفاعل المستمر و الفعال بين الأنشطة .

✓ **العالمية و الكونية** : وهي البيئة أو النطاق الذي تعمل فيه هذه التكنولوجيا ، حيث تمر المعلومات عبر مسارات معقدة تمتد إلى مختلف أنحاء العالم و هي تسمح بتدفق رأس المال بشكل إلكتروني و سريع ¹.

✓ **الشيوع و الانتشار** : قدرة هذه الشبكة على التوسع و استيعاب مساحات أكبر بشكل مستمر و غير محدود حول العالم ، حيث تستمد قوتها من انتشارها المنظم وفق نمط مرن و قابل للتكيف .

✓ **تقليص المكان** : توفر وسائل التخزين التي تتميز بقدرتها على استيعاب كميات كبيرة من المعلومات المخزنة إمكانية الوصول إليها بسهولة و سرعة .

✓ **تكوين شبكات الاتصال** : من خلال توحيد مجموعة من الأجهزة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات مما يعزز تدفق المعلومات بين المستخدمين و الصناعيين و كذلك مصنعي المعدات هذا يتيح بدوره تبادل المعلومات مع مختلف الأنشطة الأخرى بشكل أكثر سلاسة و كفاءة ².

الفرع الثالث : أهمية الرقمنة

تكتسب الرقمنة أهمية بالغة تتجلى في العديد من الجوانب أهمها :

➤ الأهمية الإدارية :

- تمكين الوصول إلى المعلومات بشكل واسع و معمق ، لما يشمل أصولها و فروعها .
- تسهيل و تسريع عملية الحصول على المعرفة و المعلومات من مختلف عناصرها ³.
- إمكانية طباعة المعلومات عند الحاجة إليها ، مع إصدار نسخة مطابقة للأصل .
- إتاحة المعلومات بالصوت و الصورة و بالألوان أيضا .
- تطوير مستوى الجودة و الإتقان في الأداء و الأعمال .

¹ زهير بوضياف ، "دور الرقمنة في ضمان الخدمة العمومية الرهانات و التحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية " ، مجلة التميز الفكري ، العدد الخاص للملتقى الافتراضي : الحوكمة الالكترونية و التنمية المستدامة في الدول النامية الواقع و التحديات، نوفمبر 2021 ، ص 71

² زروخي عمار و معوش محفوظ ، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن في المرفق العمومي -دراسة حالة بلدية عين الخضراء ولاية مسيلة - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2023/2022 ، ص 10 .

³ البنك الدولي ، " التحول الرقمي في القطاع العام : فوائد و طرق التنفيذ " ، 2020 ، متوفر على الموقع :

<https://www.worldbank.org> شوهذ يوم 2026/04/20 على الساعة 00:28 .

- إمكانية دمج الوسائط الأخرى مثل الصوت و الصورة و الفيديو .
 - تسهيل الإجراءات لتمكين المواطنين من تلبية احتياجاتهم بسهولة و سرعة ¹.
 - ضمان الشفافية و المصداقية من خلال اعتماد نظام رقابة إلكتروني فعال .
 - الالتزام بالدقة في إنجاز المهام مع احترام اللوائح الإدارية و مواعيد العمل الرسمية .
- **الأهمية الاقتصادية : ²**
- تحقيق الوفرة في المال و الوقت و الجهد لجميع الأطراف التي تتعامل إلكترونياً ، مما يقلل بشكل ملحوظ التكاليف المالية التي كانت تنفق في ظل استخدام الحكومة الإلكترونية التقليدية .
 - دعم برامج التطوير الاقتصادي من خلال تسهيل عمليات التواصل و التعامل بين مختلف القطاعات ، مما يؤدي إلى تعزيز العوائد الربحية و زيادتها .
 - توفير فرص وظيفية مستجدة في مجالات مبتكرة ، تشمل إدخال البيانات و تشغيل و صيانة البنية التحتية بالإضافة إلى ضمان أمن المعلومات .
 - تعزيز فتح آفاق استثمارية جديدة من خلال تحقيق التكامل بين الحكومة الإلكترونية و التجارة الإلكترونية و ذلك من خلال الاستفادة من نفس التطبيقات و تبادل البيانات داخلياً .

الفرع الرابع : أشكال الرقمنة

توجد ثلاث أشكال رئيسية يمكن للمكتبة الرقمية استخدامها هي ³ :

أولاً / الرقمنة على شكل صورة :

و يطلق على هذا الأسلوب أو الشكل Bitmap Image ⁴، و تعني حفظ الوثائق على هيئة صورة لا يمكن تعديلها أو تحويلها و تعد هذه الطريقة مفيدة خصوصاً عندما يركز الباحثون على القيمة الفنية للوثيقة بدلاً من محتواها النصي و تتكون الصورة من مجموعة نقاط تعرف باسم " بيكسال pixel " ، حيث يمكن ترميز كل بيكسال باستخدام ما يلي :

- 1 بايت لصورة أبيض و أسود.
- 8 بايت لصورة مستوى رمادي .
- 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة .

ثانياً / رقمنة الرسومات الهندسية و الخرائط و الأشكال الرسومية :

هذا النوع من رقمنة المصادر يعرف بـ Mode Vectoriel أو الشكل الشعاعي ، و هو تقنية تستخدم لتمثيل الأشكال اعتماداً على معدلات رياضية ، و تقوم هذه الطريقة على مبدأ أساسي

¹ عبد الكريم عاشور ، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية " الجزائر نموذجاً " ، مجلة الأبحاث ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلد 06 ، العدد 2 ، 2021 ، ص 283 .

² مهري سهيلة ، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع و تطلعات المستقبل)، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قسنطينة ، 2005 ، ص 85 .

³ نبيل بن عبد الرحمان المعلم ، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية (مكتبية الملك فهد الوطنية نموذجاً) ، الطبعة الأولى ، الرياض السعودية ، 2010، ص من 360 إلى 395.

⁴ أحمد يوسف حافظ أحمد ، النشر الإلكتروني و مشروعات المكتبات الرقمية العالمية و الدور العربي في رقمنة و حفظ التراث الثقافي ، الطبعة الأولى ، دار النهضة للنشر ، مصر ، 2013 ، ص 33 .

يتمثل في إعادة صياغة معطيات الصورة باستخدام معدلات هندسية مما يتيح قراءتها و تفسيرها من منظور رياضي ، بعبارة أخرى يتم حفظ التكوين من خلال مجموعة من النقاط الأساسية التي تسجل تسلسل العمليات و الإجراءات المفضية إلى تشكيل المخطط ، و يستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع في مجال الرسومات التخطيطية المكونة من عناصر و أشكال هندسية و التي يمكن إدارتها بواسطة برمجيات الرسم باستخدام الحاسب الآلي

" Dessin Assisté par Ordinateur " مثل برمجة " Autocade " ¹.

ثالثا / الرقمنة في شكل نصوص Textes :

وهي الأكثر شيوعاً و انتشاراً و يتم تنفيذها باستخدام برمجيات متخصصة مثل برامج الأوفيس و أجهزة الحواسيب أو الماسحات الضوئية ، يمكن تحقيق هذا النوع من الرقمنة من خلال اتباع منهجين أساسيين :

- **المنهج الأول :** يتم عبر استخدام أجهزة و برمجيات متخصصة لإنشاء و معالجة النصوص وفي هذه الحالة يكون النص جاهزاً و متاحاً للاستخدام مباشرة دون الحاجة إلى إجراء عملية الرقمنة طالما أنه يحتفظ بالشكل الأصلي الذي تم تصميمه عليه مع الاحتفاظ بالشكل الموضوعي ، و يتم تقييد استخدام هذا النهج في بيئة تشغيل تطابق بشكل كامل مع البيئة التي تم تصميمه فيها لأول مرة .

- **أما المنهج الثاني :** فهو يعتمد على تقنيات مثل أجهزة القراءة الضوئية للحرف OCR ، و هي تقنية تمكن من استرجاع النصوص ، لكنها غالباً ما تفقد التنسيق الأصلي للعرض بالإضافة إلى ذلك يمكن استخراج جزء من البنية المنطقية للنص Logique Structure من خلال التعرف على العناوين و الفقرات على سبيل المثال . و تنقسم هذه البرمجيات بالخصائص التالية :

- عرض المحتوى الموضوعي و إتاحتها للمستخدمين من خلال شبكة الانترنت .
- تمكين البحث في النصوص الكاملة مع توفير إمكانية التنقل (Full Text) بسهولة و سرعة فائقة بين النصوص المختلفة أو عبر النص ذاته .
- القدرة على ربط استعلام البحث بالعوامل التي تميز النصوص عن بعضها مثل : التاريخ ، المؤلف ، الموضوع و غيرها ².
- إمكانية طرح الاستفسارات بلغة النص الأصلية مما يتيح وصولاً مباشراً و سهلاً .

المطلب الثالث : متطلبات و أهداف الرقمنة

إن تحقيق النجاح في أي مؤسسة تتبنى الرقمنة يعتمد على مدى توفرها مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف ، و هوا ما سنعرضه في هذا المطلب .

الفرع الأول : متطلبات الرقمنة

¹ كلثوم عطاب و مكي دراجي ، مرجع سابق ، ص 1255 .

² أحمد يوسف حافظ أحمد ، مرجع سابق ، ص 34 .

يقوم مشروع رقمنة في أي مؤسسة بتوفير المتطلبات التالية :

أولا / المتطلبات الإدارية : تقوم المؤسسة التي تسعى للانخراط في مشروع الرقمنة بوضع التخطيط في صلب إستراتيجيتها ، إذ يمثل الخطوة الأولى في تحديد خطة عمل مبنية على احتياجات مجموعاتها ومستعملها . و يعد التخطيط عملية منهجية تتطلب اتخاذ سلسلة من الإجراءات و القرارات المدروسة بهدف تحقيق أهداف محددة و مجزأة على مراحل متتابعة ، و يتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو معنوية مع مراعاة الإمكانيات الحالية و المستقبلية لضمان تحقيق النتائج المرجوة .

لتنفيذ مشروع الرقمنة بشكل منهجي و فعال من المهم تشكيل لجنة متخصصة تعرف باسم فريق العمل الرقمي ، هذه اللجنة يجب أن تضم أفراد ذوي كفاءة علمية و عملية في مجالات متعددة مثل الحاسوب ، الشبكات ، الاتصالات و البرمجيات ، و يمثل دور هذا الفريق في إعداد خطة شاملة تضمن نجاح المشروع عبر مراحل مختلفة و العناصر الأساسية لهذه الخطة تشمل :¹

- ✓ تحديد أهداف المشروع بوضوح .
- ✓ إجراء دراسة جدوى تفصيلية لتحديد كافة المتطلبات الضرورية لعملية الرقمنة سواء من حيث التجهيزات ، الوسائل أو الموارد البشرية .
- ✓ تحديد تكاليف المشروع بدقة و اعتماد ميزانية مناسبة مع تصنيف بنودها بشكل منتظم .
- ✓ وضع جدول زمني واضح لمراحل إنجاز المشروع .
- ✓ إعادة تصميم الإجراءات الإدارية و التنظيمية و العمليات الفنية لتتماشى مع متطلبات التحول الرقمي بشكل فعال .
- ✓ وضع حلول و إجراءات مسبقة للتعامل مع المشاكل التي قد تواجه المشروع خلال تنفيذه .

كل هذه الخطوات تضمن سير المشروع وفق أعلى معايير الكفاءة و الاحترافية .

ثانيا / البنية التحتية للتكنولوجيا :

و يتعلق الأمر بتوفير عناصر أساسية هي :

أ- الأجهزة و المعدات : يتطلب تنفيذ أي مشروع رقمنة توفير مجموعة من الأجهزة الضرورية و على رأسها الحواسيب ، بحيث يجب أن تتوفر هذه الحواسيب على مجموعة من الخصائص وهي كالتالي :

- الموزع **serveur** .
- العملاء **clients** .
- المساحات الضوئية .

¹ مديني آسيا و حجاجي رانيا ، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة - دراسة حالة بميديرية بريد الجزائر لولاية قلمة - ، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 08 ماي 1945 ، قلمة ، 2023/2022 ، ص 17

ب- **شبكات المعلومات**¹: تعتمد الشبكات المحلية على توصيل مجموعة من الحواسيب داخل مبنى واحد أو عدة مبان متجاورة باستخدام كابل رئيسي يربط بين مختلف محطات العمل في المشروع . يهدف هذا الربط إلى تسهيل سير العمل بدقة و سلاسة ، بالإضافة إلى ذلك من الضروري تأمين اتصال بالشبكة العالمية للانترنت

ت- **البرمجيات** : تتطلب مشاريع الرقمنة مجموعة متنوعة من البرمجيات التي تتناسب مع الوظائف و التطبيقات المستخدمة ضمن المشروع ، و في هذا السياق فإن أي مشروع يهدف إلى تحقيق الرقمنة يعتمد بشكل أساسي على البرمجيات التالية :

✓ أنظمة التشغيل و أهمها و أكثرها نظام Windows xp .

✓ برمجيات التطبيقات .

✓ حزمة الأوفيس Ms office .

✓ برمجيات معالجة الصور Adobe photo de luxe , Adobe photos hop .

✓ برمجيات ضغط الملفات مثل : Winrar , Winzip .

✓ برمجيات التشابك Unix .

✓ برمجيات إنشاء و إدارة قواعد البيانات .

تعد الأنظمة الحاسوبية أدوات محورية في دعم إدارة البيانات و معالجتها ، و من بين هذه الأنظمة يعد نظام أوركال أحد الأمثلة الناجحة ، حيث يعمل بناءً على تقنية قواعد البيانات ، و هو مصمم ليعمل بكفاءة ضمن بيئة الأنظمة المفتوحة باستخدام من خلال أنظمة اليونكس Unix ، و يتضمن النظام أنظمة فرعية للفهرسة و الإتاحة الآلية المباشرة و التي تضم خدمات الفهرس الآلي المباشر oppac و التحكم في مصادر المعلومات ، كما يشتمل النظام على برامج متخصصة تستخدم لتحويل و تحميل التسجيلات بكفاءة ، و يوفر أيضا إمكانية كتابة التقارير من خلال برنامج thé oracle sol Repportt writer هذا بالإضافة برمجية cds/iris²

ثالثا / المتطلبات المالية :

تعتبر الموارد المالية عنصراً جوهرياً و حساساً في مراحل تنفيذ أي مشروع لا سيما مشروعات التحول الرقمي ، و يمكن تقدير الاحتياجات المالية لهذه المشاريع من خلال فهم طبيعة الأهداف المحددة و النتائج المرجوة التي يسعى إليها المشروع (موسوعة مصطلحات المكتبات و المعلومات و الحاسبات) ، بحيث تستلزم عملية التحول الرقمي توفير دعم مالي مكثف يضمن التنفيذ الفعال للمشروع و استدامة تشغيله لذلك من الضروري تخصيص ميزانية كافية لتغطية مختلف الجوانب ، بما في ذلك اقتناء التجهيزات التقنية و الأدوات اللازمة و صيانة الأجهزة و الآلات فضلاً عن التعامل مع المشكلات المحتملة التي قد تظهر خلال مرحلة التنفيذ أو التشغيل³.

رابعا / المتطلبات البشرية :

¹ مهري سهيلة ، مرجع سابق ، ص 100 .

² مهري سهيلة ، مرجع سابق ، ص من 100 إلى 102 .

³ مليكة بوخاري و سمير يجباوي ، متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية : دراسة حالة الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة ، المجلد 16 ، العدد 03 ، 2022 ، ص 459 .

تتطلب معرفة قدرات و كفاءات الفريق العامل و المسؤول عن رقمنة مصادر المعلومات مع التأكد من إتقانهم لاستخدام التقنيات و الأجهزة الحديثة ، كما يجب تقييم حجم فريق العمل لضمان سير العمليات بشكل مستمر دون تعطل و ذلك من خلال تحديد العدد الفعلي للعاملين على محطات العمل مع مراعاة فترات العطلات و الإجازات الرسمية و أي حالات طارئة أو غياب محتمل عن العمل .¹

خامسا / المتطلبات القانونية :

يتعين على المؤسسة التي تسعى لتبني التحول الرقمي أن تولي اهتمامًا كبيرًا لحماية حقوق الملكية الفكرية ، و اتخاذ الترتيبات اللازمة للحفاظ على حقوق المؤلفين سواء عند استخدام الأعمال بشكل آلي ضمن المشروع أو عند نشرها على الشبكات الداخلية أو عبر الانترنت ، هذا الحرص يهدف إلى تجنب انتهاك حقوق الملكية الفكرية و حمايتها من الضياع خاصة مع مخاطر الاستنساخ غير القانوني للمعلومات.²

الفرع الثاني : أهداف الرقمنة

هناك العديد من الأهداف التي نسعى من خلالها القيام بعملية الرقمنة ومنها:³

- **الحفظ :** تعد الوسائط الرقمية أكثر مقاومة للتلف و الضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تواجه العديد من المخاطر و التحديات الناتجة عن عوامل البيئة و الاستخدام .
- **الاقتسام :** بفضل تطور الشبكات و بالأخص شبكة الانترنت ، أصبح بإمكان الرقمنة إتاحة نفس الوثيقة لعدد كبير من الأفراد في وقت واحد ، حيث يمكن لمئات الأشخاص الوصول إليها بشكل متزامن .
- **التخزين :** تمتاز التقنية الرقمية بقدرات تخزينية هائلة ، حيث يمكن لقرص مضغوط واحد أن يحتوي على آلاف الصفحات ما يوفر حلاً علمياً و مناسباً لحفظ المعلومات .
- **سرعة الاسترجاع و سهولة الاستخدام :** تتيح النظم الرقمية استرجاع البيانات بسرعة فائقة ، إذ يمكن استعادة المعلومات المطلوبة في ثوان معدودة بدلاً من الانتظار لعدة دقائق.
- **توفير المعلومات للمستفيدين دون الحاجة إلى التدخل البشري .**
- **المساهمة في تسريع عملية توزيع و إيصال البيانات بصورة أكثر فعالية و أقل تكلفة مما يتيح مختلف الاحتياجات المعلوماتية و البحثية بكفاءة**
- **إنجاز معاملات الأفراد بسهولة أكبر متجنباً بذلك مشقة الانتظار لفترات طويلة أمام مكاتب الموظفين للحصول على معلومات أو إتمام المعاملات المطلوبة.**

كما تسعى عملية الرقمنة إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تسهم في تعزيز الوصول إلى المعلومات و تطوير الخدمات ، من أبرز هذه الأهداف:¹

¹ أحمد فرج أحمد ، "دراسات في تحليل و تصميم مصادر المعلومات الرقمية " ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، 2009 ، ص 30-31 .

² سليمة سعدي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية : من وجهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة ، المجلة الأردنية للمكتبات و المعلومات ، المجلد 48 ، العدد 04 ، 2013 ، ص 90 .

³ مهري سهيلة ، مرجع سابق ، ص 82-83 .

- 1- توسيع نطاق إتاحة مصادر المعلومات التقليدية كما يلي :
 - فتح المجال للوصول إلى المعلومات على مدار الساعة دون انقطاع .
 - تجاوز قيود المواقع الجغرافية لتوفير المعلومات للجميع أينما كانوا .
 - تقديم المحتوى عبر وسائط متعددة مما يجعل الوصول إليه أكثر تنوعاً و سهولة .
 - تمكين المستفيدين من الحصول على المعلومات في أي زمان و مكان .
 - تجديد المصادر التالفة و إعادة إحيائها بشكل حديث و مناسب .
 - تحسين الخدمات التقليدية و استبدالها بحلول تقنية مبتكرة .
 - تعزيز مبدأ المشاركة في الموارد بين المستخدمين و المؤسسات .
- 2- الحفاظ على المجموعات وحمايتها من التلف و الكوارث و فقدانها مع مرور الوقت .
- 3- تحقيق الربح المادي من خلال توفير إنتاج رقمي جديد قابل للبيع عبر مجموعة متنوعة من الوسائط لتحقيق مكاسب مالية إضافية .

المبحث الثاني : ماهية النشاط الإداري

يمثل النشاط الإداري أحد أبرز أوجه عمل الإدارة العامة ، حيث تسعى الدولة بواسطته إلى تحقيق الصالح العام و تنظيم شتى نواحي الحياة في المجتمع . فالإدارة لا تقتصر فقط على وجود هياكل و أجهزة و لكنها تتجسد بشكل أساسي في جملة الأعمال و التصرفات التي تفعلها بغرض تطبيق القوانين و تسيير المرافق العامة مع ضمان سيرها بشكل جيد بانتظام و باستمرار .

المطلب الأول : المرفق العام

يعد المرفق العمومي أداة أساسية تمتلكها الدولة لتقديم الخدمات العمومية و تنفيذ الأنشطة الإدارية بهدف تلبية حاجات الجمهور و إشباع مطالبه ، إذ يمثل الوظيفة الرئيسية للإدارة العمومية و أداة فعالة في إطار التنظيم البيروقراطي للدولة مما يساهم في حماية كيانه و ضمان حسن تنظيمها ، ومن خلاله تتمكن الدولة من تحقيق الصالح العام.

الفرع الأول : تعريف المرفق العام

يختلف تعريف المرفق العمومي حسب الزاوية التي ننظر منها للشئ المعروف، إذ يمكن تعريف المرفق العمومي من زاوية المعيار العضوي كما يمكن أن نعرفه من زاوية المعيار الموضوعي .

¹ بوضياف مصطفى ، توظيف الطلبة لمصادر المكتبات الرقمية في بحوثهم العلمية طلبة السنة الثانية ماستر شعبة الاعلام و الاتصال نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات و المعلومات ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2016/2017 ن ص 38 .

أولا / المعيار العضوي : ¹

من هذه الزاوية يقصد بالمرفق العام الأجهزة الإدارية أو الكيانات الإدارية عموماً إذ أن المظهر العضوي هو الظاهر هنا فكلما وجدت مؤسسة إدارية وجد مرفق عام .

و يعرفه الدكتور **محمد الصغير بعلي** أنه : " الهيكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون من مجموعة من الأشخاص و الأموال (الأشياء) الذي ينشأ و يؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة " ².

كما يعرفه الدكتور **عمار بوضياف** بأنه : " كل منظمة تنشئها الدولة و تخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور " ³.

ثانيا/المعيار الموضوعي :

أما من هذه الزاوية فيقصد بالمرفق العام أي نشاط يباشر لغرض تحقيق منفعة عامة إذ يتميز نشاط المرفق العام عن نشاط الخاص فالأول دافعه المصلحة العامة و لا ينبغي أن يركز على مصلحة خاصة ⁴.

وفي ذلك يعرفه الدكتور **طعيمة الجرف** بأنه : " نشاط تتولاه الإدارة بنفسها أو يتولاه فرد عادي تحت توجيهها و رقابتها و إشرافها بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور " ⁵.

كما يعرفه الدكتور **عوابدي عمار** بأنه : " النشاط العام الذي يستهدف تحقيق أهداف عامة تتمثل في إشباع الحاجات العامة في الدولة " .

و يعرفه أيضاً الدكتور **محمد الصغير بعلي** بأنه : " النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تلبي الحاجيات العامة للمواطنين " ⁶.

من خلال المعيارين السابقين يتضح لنا أن كل منهما يكمل الآخر حيث أن المعيار الشكلي يركز على الجهة التي تتولى إدارة المرفق العام ، أما المعيار الموضوعي فيهتم بطبيعة النشاط الإداري للمرفق العام و الغاية منه فكلاهما لم يعطيا تعريفا دقيقاً و شاملاً للمرفق العام مما أدى إلى تبني الفقه لاتجاه حديث يجمع بينهما .

ثالثا / المعيار المختلط :

بناءً على ما سبق سعى بعض الفقهاء للجمع و التوحيد بين المعيارين الموضوعي و العضوي و ذلك بإعطاء تعريفا للمرفق العام بأنه : " مشروع يشتغل باستمرار و انتظام تحت إدارة موظفي الحكومة بقصد تقديم خدمة عامة للناس مع خضوعه

¹ ناصر لباد ، الأساسي في القانون الإداري ، الطبعة الأولى ، دار المجد للنشر و التوزيع ، سطيف (الجزائر) ، 2011 ، ص 149.

² محمد الصغير بعلي ، القانون الإداري ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، 2004 ، ص 206 .

³ عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2017 ، ص 430 .

⁴ ناصر لباد ، المرجع نفسه .

⁵ مازن ليلو راضي ، الوجيز في القانون الإداري ، الطبعة الثالثة ، دار المطبوعات الجامعية ، الاسكندرية (مصر) ، 2010 ، ص 97 .

⁶ محمد الصغير بعلي ، مرجع سابق ، ص 206 .

الفرع الثاني : عناصر المرفق العام

من التعاريف السابقة للمرفق العام نستنتج أن له أربعة عناصر أساسية ، و هي التي تميزه عن غيره من المنظمات و الأجهزة و المؤسسات الإدارية الأخرى ، و حتى نعتبر أننا بصدد مرفق عام ، يجب أن تتوفر هذه العناصر الأربعة و هي كالتالي²:

أولا / المرفق العام مشروع عام :

فهو عبارة عن نشاط منظم و متكامل تباشره مجموعة بشرية قيادية و إدارية و تنفيذية ، باستخدام وسائل مادية و قانونية بهدف تحقيق غاية محددة .

ثانيا / المرفق العام مشروع ذو نفع عام :

هو مشروع ذو منفعة عامة يعمل بشكل منظم و مستمر لتقديم الخدمات و السلع اللازمة لتلبية الاحتياجات الخدمات العامة ، و تشمل هذه الاحتياجات الخدمات الصحية و التعليمية و الثقافة و الفكر بالإضافة إلى خدمات البريد و المواصلات و خدمات العدالة و الأمن ، و كذلك خدمات الترفيه و الراحة و يتم ذلك ضمن إطار السياسة العامة التي تحددها المواثيق و القوانين السارية في الدولة .³

ثالثا / المرفق العام مشروع مرتبط بالدولة و الإدارة العامة :

حيث يشرف على إنشائه و تنظيمه و إدارته و مراقبته و إلغائه السلطات العامة المختصة داخل الدولة ، هذه الخصائص تميز المرفق العام عن المشروعات الخاصة نظراً لطبيعته و ارتباطه الوثيق بالدولة . و يعتبر هذا الترابط أمراً منطقياً نظراً لأن المرفق العام يعد أداة لتحقيق المصلحة العامة من خلال تلبية احتياجات الأفراد بشكل منظم و مستمر و بكفاءة مع الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص .⁴

رابعا / خضوع المرفق العام لنظام قانوني خاص و استثنائي :

حيث يتضمن هذا النظام مجموعة من الأحكام و القواعد و المبادئ القانونية التي تختلف بشكل جوهري عن قواعد القانون الخاص بشكل عام ، و أيضاً عن القواعد التي تحكم المشروعات الخاصة بصفة خاصة .⁵

¹ سليمان محمد الطماوي ، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة ، الكتاب الثاني ، نظرية المرفق العام و أعمال الإدارة العامة ، الطبعة 5 ، القاهرة ، 1979 ص 25 .

² محمد سعداوي ، انعكاسات تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية على أداء المرافق العامة ، مجلة الاقتصاد الجزائري ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، العدد 15 ، المجلد 02 ، الشلف ، 2016 ، ص 326 و 327 .

³ محمد الصغير بعلي ، مرجع سابق ، ص 208 .

⁴ عمار عوابدي ، القانون الإداري (النشاط الإداري) ، الجزء الثاني ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2007 ، ص 61 .

⁵ عمار عوابدي ، مرجع سابق ، ص 61 .

الفرع الثالث : أنواع المرافق العام

أولا /المرافق العامة الإدارية :

هي الركائز الأساسية التي يقوم عليها مفهوم القانون الإداري الحديث ، و تتميز بأنشطتها الخاصة التي تختلف بطبيعتها عن الأنشطة التي يقوم بها الأفراد عادة . و من أمثلة المرافق الإدارية مرافق الدفاع الوطني و الشرطة و القضاء و الصحة و التعليم .

توجه هذه المرافق عادة لحماية سلامة الدولة داخلياً و خارجياً ، مع ترك الأفراد أحراراً في ممارسة أنشطتهم ، كما تتميز هذه المرافق بخضوعها الكامل للقانون العام ، و عندما نجد أن الدولة تضع هذه المرافق ضمن إطار قانوني استثنائي بدلاً من القواعد العادية فإن ذلك يعد دليلاً على أنها تصنف ضمن المرافق الإدارية البحتة و على الرغم من أن المرافق العامة الإدارية تخضع في الأصل لقواعد القانون الإداري إلا أنه يمكن للإدارة و بصورة استثنائية اللجوء إلى تطبيق أساليب القانون الخاص إذا رأت أن ذلك يحقق المصلحة العامة بشكل أكثر فعالية.¹

ثانيا /المرافق الاقتصادية :

تعد جزءاً حديث النشأة نسبياً و قد جاء ظهورها نتيجة للتطور الاقتصادي و تأثير الفكر الاشتراكي الذي دفع الدولة إلى التدخل في نشاطات كانت سابقاً من اختصاص الأفراد ، و من أبرز أمثلة هذه المرافق : المؤسسات الصناعية و التجارية ، و على الرغم من أن الفقه أجمع على إخضاع المرافق الإدارية لقواعد القانون العام إلا أن الأمر يختلف بالنسبة للمرافق الاقتصادية ، فقد أثبت الواقع العملي أن المرافق الإدارية غالباً ما تعاني من بطء الأداء ، تعقيد الإجراءات ، ارتفاع التكاليف ، و هي عوامل لا تلبي احتياجات المرافق الاقتصادية التي تتطلب مرونة أكبر و إجراءات مسيرة تتماشى مع مبدأ المنافسة .

من الواضح أن إخضاع المرافق الاقتصادية بالكامل لقواعد القانون العام سيضعها في موقع تنافسي صعب أمام المؤسسات الخاصة ، مما يهدد وجودها مستقبلاً ، و لذلك اتجهت الآراء الحديثة في مجال القانون الإداري و القضاء خاصة قرارات مجلس الدولة الفرنسي نحو تخفيف القيود المفروضة على تلك المرافق الصناعية و التجارية ، فالتحرير من بعض آليات القانون العام أصبح ضرورة لضمان قدرتها على التنافس و البقاء.²

ثالثاً /المرافق العمومية المهنية :

تمثل هذه المرافق نمطاً مهنيّاً متخصصاً يهدف إلى تنظيم المهن الرئيسية في الدولة من خلال إشراك أبناء هذه المهن ذاتها و تتولى مسؤوليات توجيه الأنشطة المهنية عبر هيئات قانونية تمنح بعض صلاحيات السلطة العمومية مثل : منظمات المهن الزراعية ، منظمة المهندسين ، منظمة الأطباء و غرف التجارة و غيرها . و تفرض القوانين على المشتغلين في هذه المهن الانضمام لعضوية تلك المرافق و الخضوع لسلطتها على سبيل المثال : منظمة المحامين ، منظمة موظفي قطاع المالية و غيرهم .

¹ . Unpanl.un.org/.../documents/arado/unpan020841.pdf ، ص 66 .

² محمد سليمان الطماوي ، مرجع سابق ، ص 40 .

هذه المرافق تخضع لقواعد قانونية مختلطة تجمع بين القانون الإداري و القانون الخاص ، كما أنها قد تكون وطنية أو محلية في نطاقها و تستخدم نظم المعلوماتية و الانترنت كوسائل اتصال مع الجمهور المستهدف لتقديم الخدمات أو المنتجات ، و يتم ذلك عبر العناوين الإلكترونية أو المواقع الرسمية الخاصة بها ، مما يعكس تحولها نحو عصر الرقمنة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتعزيز الكفاءة و التواصل مع المتعاملين¹.

الفرع الرابع : طرق تسيير المرفق العام

يمكن تصنيف أساليب و إدارة المرافق العامة إلى ثلاث أنواع : إما أن تتم عن إدارتها بشكل مباشر من قبل هيئة حكومية من خلال التشغيل المباشر ، أو أن تتم إدارتها بواسطة كيان تابع للقانون العام كالمؤسسات العامة ، أو عن طريق منح التفويض.

أولا / الاستغلال المباشر :

و يعني أن تتولى الدولة أو هيئاتها إدارة المرفق بنفسها مستعملة في ذلك أموالها و موظفيها و مستخدمة وسائل القانون العام². هذه الطريقة تعد من أقدم أساليب إدارة المرافق على الإطلاق و قد تبنتها الدولة منذ بدايات ظهورها، حيث تستخدم حاليا في إدارة جميع المرافق الإدارية ، و ذلك يعود إلى طبيعة الأنشطة التي غالبا لا تغري الأفراد و لا تدفعهم للمشاركة فيها نظرا لعدم تحقيقها أرباحا مالية بخلاف الأنشطة الاقتصادية³. و بالرغم من ذلك فإن طريقة الاستغلال المباشر لا تقتصر فقط على المرافق الإدارية بل تمتد أحيانا لتشمل بعض المرافق التجارية و الصناعية ، على سبيل المثال النقل عبر السكك الحديدية يعد نشاطا تجاريا ومع ذلك تتولى الدولة تقديمه بنفسها خاصة بعد أن ثبت عجز الأفراد عن تنفيذ مثل هذه المشاريع حتى في الدول ذات التوجيهات الليبرالية .

تتيح طريقة الاستغلال المباشر للدولة أو إحدى هيئاتها فرض رقابة مباشرة على المرفق مما يجعله خاضعا لقواعد المحاسبة العمومية و يستفيد من ميزانية سنوية، بالإضافة إلى ذلك يخضع هذا النوع من المرافق للقوانين العامة خاصة إذا كان ذو طبيعة إدارية⁴، بالرغم من قدم هذه الطريقة و كونها أول ما استخدم في ظل مفهوم " الدولة الحارسة " إلا أن هناك دولاً بدأت بالتخلي عنها تدريجيا . و في ظل التطور التكنولوجي المتسارع و الاعتماد المتزايد على الرقمنة و تقنيات المعلومات و الاتصال و شبكة الانترنت ، نجد أن هذه الطريقة قد عادت لتأخذ مكانتها بقوة في إدارة المرافق العامة .

ثانيا / التسيير عن طريق المؤسسة العمومية :

يعد إحدى الوسائل المستخدمة في إدارة المرافق العامة و أكثرها انتشارا خاصة بعد الحرب العالمية الثانية في ظل تطور مفهوم الدولة المتدخلة ، و يختلف هذا الأسلوب عن الأساليب الأخرى من خلال تمتعه بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي . و تعتبر قرارات المؤسسة

¹ عتيقة معاوي ، تطور المرفق العمومي في ظل تحول دور الدولة ، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف ، المجلد 06 ، العدد 01 ، 2020 ، ص 54 و 55 .

² عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 350.

³ مصلح ممدوح الصرايرة ، القانون الإداري ، الطبعة الثالثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2016 ، ص 348.

⁴ سمغوني زكرياء ، المرفق العام المحلي في ظل القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية في الجزائر ، مجلة البحوث القانونية و السياسية ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ، العدد 2 ، 2014 ، ص 372 – 377 .

العمومية إدارية بطبيعتها و يعامل موظفوها كموظفين عموميين و ليس كأجراء كما أن أموالها تصنف كأموال عمومية ، و قد أطلق على هذا النوع من التسيير مصطلح " اللامركزية المرفقية " كمقابل للامركزية الإقليمية ، و ينتج عن استقلالية المؤسسة العمومية عن الدولة مجموعة من الآثار وهي¹:

- أن تكون لها ذمة مالية مستقلة عن الدولة .
- أن يكون لها حق قبول الهبات و الوصايا .
- أن يكون لها حق التعاقد دون الحصول على رخصة .
- أن يكون لها حق التقاضي
- أن تتحمل نتائج أعمالها و تسأل عن الأفعال الضارة التي تلحق بالغير .

وقد تم تقييد هذا الاستخدام بشرطين الأول التخصص ، و الثاني خضوع المؤسسة لنظام الوصاية الإدارية .

ثالثا / تسيير المرفق العام عن طريق التفويض :

برزت هذه الطريقة في ظل تنظيم الصفقات العمومية الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 247/15² بموجب المواد 207 إلى 210 ، حيث تضمنت تعريفه و إجراءاته و كذا آلياته . وقد عرفه بعض الفقهاء على أنه : العملية التي يتم من خلالها تنازل أشخاص القانون العام عن بعض الصلاحيات و المهام اللازمة لإدارة مرفق عام و استغلاله لصالح أشخاص ينتمون إلى القانون الخاص " ، ثم تبنى المشرع مفهوماً آخر بموجب أحكام المادة 02 من مرسوم رقم 18-199³ ، حيث ورد فيها : " تحويل بعض المهام غير المناسبة التابعة للسلطات العمومية لمدة محددة إلى المفوض له بهدف الصالح العام " ، و يعتبر التعريف الأكثر ملائمة من حيث تحديد طبيعة المهام التي تستثنى من التفويض ، مع توضيح أنه ذو طبيعة محددة زمنياً و يستند إلى مبدأ تحقيق الصالح العام مع إمكانية توسيع نطاقه ليشمل أشخاص القانون العام⁴.

المطلب الثاني : الضبط الإداري

يعتبر الضبط الإداري من بين النشاطات الأكثر أهمية حيث يهدف بالأساس إلى المحافظة على النظام العام بالدولة من خلال ضمان حماية كافية لأمنها و كيانها و وحدة ترابها و استقرارها و سلامة مواطنيها . لهذا الغرض يكون من الضروري التطرق لمفهوم هذا النشاط ، خصائصه و أنواعه .

الفرع الأول : تعريف الضبط الإداري

1- التعريف الفقهي :

¹ عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 351.

² المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 16/09/2015 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية و تفويض المرفق العام ، ج.ر. ، العدد 50 ، الصادرة بتاريخ 20/09/2015 .

³ المرسوم التنفيذي رقم 18-199 المؤرخ في 02/08/2018 ، المتعلق بتفويض المرفق العام ، ج.ر. ، العدد 48 ، الصادرة بتاريخ 05/08/2018 .

⁴ عتيقة معاوي ، مرجع سابق ، ص 56 – 58 .

عرفه الدكتور **سليمان محمد الطماوي** بأنه : " حق الإدارة في أن تفرض على الأفراد قيودًا تحد بها من حريتهم بقصد حماية النظام العام " ¹.

و يعرفه أيضا الدكتور **عبد الغني بسيوني عبد الله** أنه : " مجموع الإجراءات و الأوامر و القرارات التي تتخذها السلطة المختصة بالضبط من أجل المحافظة على النظام العام في المجتمع " ².

و عرفه الأستاذ **عمار بوضياف** أنه : " مجموعة الإجراءات و التدابير التي تقوم بها الهيئات العامة حفاظا على النظام العام " ³.

و حسب تعريف الأستاذ **جين ريفيرو بان** نقصد بالضبط الإداري : " مجموعة تدخلات الإدارة التي تهدف إلى فرض على حرية الأفراد الانضباط المطلوب للعيش في المجتمع الإطار المحدد من المشرع " ⁴.

و نظراً لتعدد التعاريف و إختلافها ركز الفقه في تعريف الضبط الإداري على معيارين أساسيين :

أ- **المعيار العضوي** : يقوم هذا المعيار على اعتبار أن الضبط الإداري يتمثل في مجموعة الأجهزة و الهيئات التي تتولى تنفيذ التصرفات و اتخاذ الإجراءات التي تهدف إلى الحفاظ على النظام العام ⁵.

ب- **المعيار الموضوعي** : يقصد به مجموعة الإجراءات و الأوامر و القرارات التي تصدرها السلطة المختصة بهدف الحفاظ على النظام العام بجميع أبعاده ، بما في ذلك الأمن العام ، الصحة العامة ، السكينة العامة ، و الأخلاق و الآداب العامة. هذا التعريف يعتبر الأكثر ترجيحاً من الناحية الفقهية ⁶.

من التعاريف السابقة يمكن أن نقترح التعريف التالي :

" الضبط الإداري هو إجراء وقائي ذو طبيعة إدارية تختص به جهات إدارية محددة قانوناً ، من خلال أدوات قانونية و مادية لتنظيم سلوك الأفراد بهدف صيانة النظام العام و الحفاظ عليه " .

الفرع الثاني : خصائص الضبط الإداري

يتميز الضبط الإداري بجملة من الخصائص تميزه عن غيره من نشاطات الإدارة و يمكن حصر هذه الخصائص فيما يلي :

- **الخاصية الوقائية** : حيث تهدف الإجراءات المتخذة منع وقوع الاضطرابات قبل حدوثها أي قبل الإخلال بالنظام العام ، و يتم ذلك من خلال اتخاذ التدابير اللازمة مسبقاً لضمان الحفاظ على النظام العام، مما يساهم في تفادي المخالفات عبر توعية الأفراد بالأفعال و

¹ سليمان محمد الطماوي ، مرجع سابق ، ص 601 .

² عبد الغني بسيوني عبد الله ، القانون الإداري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1991 ، ص 378

³ عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 368 .

⁴ ناصر لباد ، مرجع سابق ، ص 07 .

⁵ عمار بوضياف ، المرجع نفسه ، ص 400.

⁶ مازن ليلو راضي ، مرجع سابق ، ص 56.

التصرفات التي يحظر عليهم القيام بها¹. فعلى سبيل المثال يمكن الإشارة إلى القرارات التنظيمية التي تحظر التجمعات أو تضع قواعد لتنظيم حركة السير ، فمثل هذه اللوائح سواء تعلقت بالمظاهرات أو بتنظيم المرور تلزم الأفراد بالالتزام بإرشادات محددة أو تجنب أفعال معينة مع التنبيه إرشادات محددة أو تجنب أفعال معينة مع التنبيه إلى العواقب التي قد يواجهونها في حال المخالفة كالغرامات أو العقوبات القانونية.

- **خاصية التعبير عن السيادة :** إن فكرة البوليس الإداري مظهر من مظاهر السيادة و السلطة العامة ضمن إطار الوظيفة الإدارية ، و تتجلى فكرة السيادة و السلطة العامة في مجموعة الامتيازات الاستثنائية التي تمارسها هيئات الرقابة بهدف المحافظة على النظام العام في الدولة و تحد و تقيد الحريات و القيود الفردية².

- **الخاصية الانفرادية :** إن الرقابة الإدارية في جميع الحالات تتجلى في صورة أوامر صادرة عن السلطات الإدارية و التي تتمثل في قرارات إدارية قد تكون فردية أو تنظيمية ، فالضبط الإداري تباشره السلطة الإدارية بإرادتها المنفردة و الملزمة تسعى من خلاله المحافظة على النظام العام ، لذا فإن موقف الفرد تجاه أعمال الرقابة الإدارية يتمثل في الالتزام بالإجراءات التي تنبأها الإدارة، و هو إلتزام يخضع لما ينص عليه القانون و تحت رقابة و إشراف السلطة القضائية³.

- **الخاصية التقديرية :** تتمتع الإدارة بسلطة تقديرية في تنفيذ الإجراءات التي تهدف إلى الحفاظ على النظام العام ، حيث تمنح حرية التصرف في الحالات التي يمكن أن ينجم عنها خطر محتمل و عند ظهور مثل هذا الخطر يتوقع من الإدارة التدخل قبل وقوعه لضمان استقرار النظام العام ، و يعتبر منح هذه السلطة ضرورياً لأن النظام العام في كثير من الأحيان يتطلب مرونة في اتخاذ القرارات وفقاً للظروف و الحقائق الميدانية . هذه المرونة تمكن الإدارة من التعامل بشكل فعال مع المشكلات التي قد تهدد سير العمل الإداري أو تعرض النظام العام للخطر ، ومن غير المنطقي أن يقوم المشرع بوضع قواعد تفصيلية لمعالجة كل الاحتمالات الممكنة إذ يجب أن تحتفظ الإدارة بقدرة اتخاذ القرارات المناسبة عند الحاجة⁴.

الفرع الثالث : أنواع الضبط الإداري

هناك نوعين للضبط الإداري ، الضبط الإداري العام و الضبط الإداري الخاص سيتم تناولهما على النحو التالي :

- الضبط الإداري العام :

¹ عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 200.

² ناصر لباد ، مرجع سابق ، ص 11.

³ عمار فلاح ، الضبط الإداري : مفهومه و الهيئات المنوطة به – دراسة في ضوء التشريع الجزائري - ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، جامعة باتنة 1 ، المجلد 11 ، العدد 02 ، 2024 ، ص 476

⁴ نسيغة فيصل ، الضبط الإداري و أثره على الحريات العامة في التشريع الجزائري ، دار المعرفة ، الاسكندرية ، 2020 ، ص 21.

يعرفه الأستاذ البلجيكي " جاك ديمبو " بأنه : عبارة عن صلاحيات الضبط الإداري العام المستند إلى النصوص العامة التي خلقت هذه الصلاحيات على الهيئات الإدارية و التي أريد بها كفالة صون النظام العام تجاه صور النشاط الفردي " ¹.

و يتكون الضبط الإداري من مجموعة الصلاحيات التي تمكن هيئات الضبط من صون النظام العام بأركانه الثلاث : الأمن ، الصحة ، السكينة العامة و حماية جميع الأفراد في المجتمع من خطر التعديات عليه أو الإخلال به ².

- الضبط الإداري الخاص :

يشير إلى مجموعة من الإجراءات التي تتخذ في مجال معين يتعلق بفئة محددة من الأشخاص مثل : شرطة الأجانب ، شرطة الرحل أو يرتبط بنشاط معين مثل: شرطة الصيد ، شرطة الغابات ، شرطة العمران ³.

و يلاحظ أن الضبط الإداري الخاص قد يستهدف أهدافا أخرى بالإضافة إلى الأهداف التقليدية للضبط الإداري العام ، إذ يمكنه فرض القيود التي يراها مناسبة لتحقيق غايات أخرى غير النظام العام مثل القيود المفروضة على الأفراد لحماية الآثار أو تنظيم السياحة و تجميل المدن ⁴.

و بالتالي فإن نطاق الضبط الإداري الخاص أضيق من نطاق الضبط الإداري العام ، لأنه يقتصر على مكان أو نشاط أو أغراض معينة . لكن هذا لا يقلل من تأثيره في المجالات التي يتولاها ، بل إن التوجه التشريعي في بعض الدول يتجه نحو استبعاد نظام الضبط الإداري العام و تفويض هيئات الضبط الإداري الخاص بتنظيم أنشطة معينة ، كما هو الحال في الضبط الخاص بشؤون السكك الحديدية و المنشآت الخطيرة و المزعجة للراحة و الصحة في فرنسا ⁵.

الفرع الرابع : سلطات الضبط الإداري

أولا / على المستوى المركزي

أ- رئيس الجمهورية :

يعتبر رئيس الجمهورية رأس الدولة و أعلى سلطة بين مختلف السلطات و هو الحامي الأساسي لاحترام الدستور ، كما أنه يشغل منصب رئيس السلطة التنفيذية. أما فيما يتعلق بمهامه في مجال الضبط الإداري فلا توجد نصوص صريحة تمنح رئيس الجمهورية سلطة الضبط الإداري ⁶ سواء في ظل دستور 1989 أو دستور 1996 ، و مع ذلك يمكن تبرير هذه السلطة

¹ عمار أحمد المختار ، تنظيم سلطة الضبط الإداري في العراق ، ساعدت جامعة بغداد على نشره ، العراق ، 1975 ، ص 40.

² عمار فلاح ، مرجع سابق ، ص 477.

³ محمد الصغير بعلي ، مرجع سابق ، ص 262 .

⁴ عمار فلاح ، مرجع نفسه ، ص 477 .

⁵ مازن ليلو راضي ، مرجع سابق ، ص 82-83.

⁶ ناصر لباد ، مرجع سابق ، ص 165 .

استنادا إلى وظيفته التنظيمية حيث تنص المادة 125 من دستور 1996 على أن : " يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية¹ في المسائل غير المخصصة للقانون " .

اعترفت الدساتير لرئيس الجمهورية بممارسة مهام الضبط الإداري باعتباره المكلف بالمحافظة على كيان الدولة وأمنها وسلامتها². وبالأستناد لأحكام الدستور في حال ما إذا كانت البلاد مهددة بخطر يحق له اتخاذ جملة من الإجراءات الضرورية (إعلان حالة طوارئ ، الحصار ، إقرار حالة استثنائية ، التعبئة العامة ، إعلان حالة حرب³) لمواجهة أي تهديد يمس بالأمن والاستقرار الوطني وبالتالي الحفاظ على النظام العام.

ب- الوزير الأول (رئيس الحكومة) :

هو الرجل الثاني في السلطة الذي يملك صلاحية ممارسة سلطات الضبط الإداري من أجل المحافظة على النظام العام بكل عناصره ، وبالرغم من أن الأحكام الدستورية لم تنص صراحة على سلطات الوزير الأول أو رئيس الحكومة في مجال الضبط الإداري إلا أنه يمكن اعتباره مصدرًا مباشرًا للإجراءات الضبطية ، و يعود ذلك إلى دوره في تطبيق القوانين و اللوائح⁴.

وهو من يتولى الإشراف على سير الإدارة العامة مما يمنحه بصفته هذه صلاحية لممارسة نظام الضبط من خلال مراسيم تنفيذية أو تعليمات يصدرها ، و تعتبر الجهات المختصة ملزمة بتنفيذ تلك الأوامر و التوجيهات⁵. الأمر الذي أقره المؤسس الدستوري بموجب المادة 112 من التعديل الدستوري 2020 والتي تنص على أنه : " يمارس الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة زيادة على السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور الصلاحيات التالية : يقوم بتطبيق القوانين و التنظيمات ، ... يوقع المراسيم التنفيذية ، ... يسهر على حسن سير الإدارة العمومية و المرافق العمومية ".

ثانيا / على المستوى المحلي :

أ- الوالي :

يعتبر الوالي السلطة الرئيسية في الولاية إلى جانب المهام المنوطة به بصفته الجهة التنفيذية للمجلس الشعبي الولائي (ممثلًا للولاية) ، فهو يمثل التجسيد الفعلي لمفهوم عدم التركيز الإداري .

يتمته والي الولاية بسلطات واسعة و صلاحيات متعددة باعتباره ممثلًا للدولة تبرز بصورة خاصة في مجال الضبط الإداري الذي يهدف إلى تعزيز النظام العام بجميع جوانبه سواء تلك المرتبطة بالأبعاد التقليدية أو المستحدثة . لا تقتصر مهام الوالي في الحفاظ على الأمن

¹ عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 196.

² العربي بن مهيدي مرزق الله و لحاق عيسى ، سلطات و هيئات الضبط الإداري في حماية الحقوق و الحريات العامة و المحافظة على النظام العام النظري و التطبيقي ، مجلة الحقوق و العلوم الإجتماعية ، جامعة عمار ثلجي ، الأغواط ، العدد الأول ، 2006 ، ص 13 .

³ مرسوم رئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020 ، المواد (97 ، 98 ، 99 ، 100) .

⁴ تنص المادة 141 فقرة 2 من التعديل الدستوري 2020 على أنه : " يندر تطبيق القوانين في المجال التنظيمي الذي يعود للوزير الأول أو لرئيس الحكومة حسب الحالة " .

⁵ عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 501 .

العام و الصحة العامة و السكنية العامة فحسب ، بل تمتد لتشمل المحافظة على الآداب العامة و صيانة و رونق الولاية خاصة في إطار التشريعات المتعلقة بالتخطيط العمراني و التعمير ، علاوة على ذلك تمنحه القوانين ذات الصلة أدوات ضبئية شاملة تمكنه من التدخل في مجالات متنوعة لتحقيق توازن بين النظام و الاستقرار في نطاق ولايته¹.

حيث أقر المشرع الجزائري من خلال قانون الولاية تكليف الوالي بمسؤولية الحفاظ على النظام العام ، الأمن العام ، السكنية العامة داخل حدود الولاية² ، و تتوع سلطات الوالي في الحالات الاستثنائية إذ بإمكانه تسخير قوات الأمن من درك و شرطة لضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات³.

و من أجل مساعدته على ممارسة هذه السلطات و فرض مختلف التدابير المتخذة بموجبها وضع المشرع مصالح الأمن تحت تصرفه⁴.

كما خول المشرع الجزائري في هذا المجال للوالي إمكانية الحلول محل رؤساء المجالس الشعبية البلدية عند تهاونهم في ممارسة مهامهم الضبئية المتعلقة بالحفاظ على النظام العام⁵.

ب- رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يمتلك رئيس البلدية بصفته ممثلاً للدولة صلاحيات واسعة في مجال الضبط الإداري ، فقد منحه المشرع سلطة الإشراف للحفاظ على النظام العام ، السكنية العامة ، النظافة العامة إضافة إلى ضمان التنفيذ الجيد للتدابير الاحترازية و الوقائية⁶ . و قد نصت المواد من 68 إلى 76 من قانون البلدية على مهامه في مجال الضبط⁷ ، و باعتبار أن فكرة النظام العام فكرة متغيرة زمانياً نجد أن المشرع لم يبين مهام رئيس المجلس الشعبي البلدي في الضبط الإداري على سبيل الحصر ، و إنما أشار إليها على سبيل المثال نذكر منها : المحافظة على النظام العام بما فيه سلامة الأفراد ، نظافة العمارات ، تسهيل التنقل في الشوارع و الساحات و الطرق العمومية ، العمل على نظافة المواد الاستهلاكية المعروضة للبيع ، تأمين نظام الجنائز و المقابر ، القضاء على الحيوانات التي تشكل خطراً على حياة الأفراد ، تنظيم المزابل العمومية ، مكافحة الأمراض المعدية و الوبائية⁸.

¹ نادية ليم ، النشاط الإداري ، دراسة قانونية قضائية فقهية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2020 ، ص 346- 347 .

² تنص المادة 114 من القانون 07-12 على أنه : الوالي مسؤول على المحافظة على النظام العام و الأمن و السلامة و السكنية العمومية " .

³ تنص المادة 116 من القانون 07-12 على أنه : " يمكن الوالي عندما تقتضي الظروف الاستثنائية ذلك أن يطلب تدخل قوات الشرطة و الدرك الوطني المتواجدة على إقليم الولاية عن طريق التسخير " .

⁴ تنص المادة 118 من القانون 07-12 على أنه : "توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن قصد تطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها في المواد 112 ، 117 أعلاه " .

⁵ المادة 100 من القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية .

⁶ المادة 88 من نفس القانون .

⁷ المواد من 68 إلى 76 من القانون رقم 90-80 المتعلق بالبلدية .

⁸ المادة 75 من نفس القانون .

المطلب الثالث : القرارات الإدارية

تمثل القرارات الإدارية مظهرًا من مظاهر امتيازات السلطة التي تتمتع بها الإدارة و تستمدّها من القانون العام ، و بواسطته تستطيع الإدارة بإرادتها المنفردة إنشاء حقوق و فرض التزامات لذلك يشترط في القرار توافر جملة من الخصائص و الأركان التي تحدد وجوده و سلامته و مشروعيته و هو ما سنتناوله في الفروع التالية .

الفرع الأول : تعريف القرار الإداري أولا / التعريف الفقهي :

قام فقهاء القانون الإداري بمحاولات عديدة لتعريف القرارات الإدارية سواء في الفقه الغربي أو العربي و ذلك على النحو التالي :

أ- في الفقه الغربي :

عرفه الفقيه **دوجي** : " القرار الإداري هو كل عمل إداري بقصد تعديل الأوضاع القانونية كما هي قائمة وقت صدوره ، أو كما ستكون في لحظة مستقبلية معينة " ¹.

و عرفه الفقيه **موريس هوريو** : " هو إعلان للإدارة بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد ، يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية ، أي في صورة تؤدي على التنفيذ المباشر " ².

و عرفه **جورج فودال** أنه : " عمل قانوني صادر عن الإدارة بإرادتها المنفردة بغرض إحداث تغيير في النظام القانوني القائم ، عن طريق الالتزامات التي يفرضها أو الحقوق التي يمنحها " ³.

و عرفه أيضا الفقيه **بونار** بأنه : كل عمل إداري يحدث تغييرًا في الأوضاع القانونية القائمة " ⁴.

ب- في الفقه العربي :

عرفه الأستاذ **ناصر لباد** : " القرار الإداري هو عمل قانوني صادر بصفة انفرادية من سلطة إدارية الهدف منه هو إنشاء بالنسبة للغير حقوق و التزامات " ⁵.

و عرفه الدكتور **محمد رفعت عبد الوهاب** بأنه : " عمل قانوني يصدر بالإرادة المنفردة " ⁶.

¹ إسماعيل قريمس ، محل دعوى الإلغاء (دراسة التشريع و القضاء الجزائريين) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ن تخصص قانون إداري و إدارة عامة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2013 ، ص 6 .

² مراد بهياني ، القرار الإداري و رقابة القاضي الإداري عليه ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية ، تخصص إدارة و مالية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة أكلي محند الحاج ، البويرة ، 2016/2017 ، ص 8.

³ نسرين شريقي ، مريم عمارة ، سعيد بوعلي ، القانون الإداري (التنظيم الإداري ، النشاط الإداري) ، دار بلقيس للنشر ، الدار البيضاء ، الجزائر ، 2014 ، ص 146 .

⁴ عمار عوابدي ، مرجع سابق ، ص 91 .

⁵ نسرين شريقي ، مرجع سابق ، ص 146 .

⁶ محمد فؤاد عبد الباسط ، القانون الإداري (تنظيم الإدارة ، نشاط الإدارة ، وسائل الإدارة) ، دار الفكر الجامعي ، 30 شارع سوتير الأزاربطة ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 642 .

و عرفه أيضًا الأستاذ **عمار عوابدي** : " القرار الإداري هو كل عمل قانوني انفرادي، يصدر بإرادة إحدى الهيئات الإدارية المختصة و تحدث آثار قانونية بإنشاء مركز قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني قائم"¹.

و عرفه الأستاذ **كامل ليله** بأنه : " تصرف منفرد تفصح به الإدارة عن إرادتها بواسطة موظف مختص ، بقصد إحداث آثار قانونية دون توقف على رضا شخص طبيعي أو معنوي و يمكن أن يترتب له هذا التصرف حقا أو يفرض عليه واجبا"².

و عرفه الأستاذ **عمار بوضياف** بأنه : " تعبير إرادي صادر عن جهة إدارية بالإرادة المنفردة و يحدث آثار قانونية"³.

ثانيا / التعريف القضائي :

لا تقتصر مهمة القضاء في سن أحكام النزاعات المرفوعة أمامه ، بل تتعدى إلى محاولة تبسيط المفاهيم و إعطاء التعاريف لها .

و قد حاول القضاء الجزائري إعطاء تعريف للقرار الإداري ، عرفه بأنه : " ...عبارة عن عمل انفرادي تنظيمي يمكن أن يلغي أو يعدل من قبل السلطة التي كانت قد أصدرته"⁴.

يتضح من هذا التعريف أنه يفتقر إلى شمولية العناصر الأساسية و أهمها إنشاء المراكز القانونية التي تعد من الحقوق المكتسبة للأفراد ، و قد اقتصر القضاء الإداري الجزائري في تعامله على الإلغاء و التعديل فقط مما أدى إلى جعله تعريفاً تقليدياً محدوداً و غير كاف⁵.

كما تم تسليط الضوء على موقفه في تعريف القرار موضوع الطعن بالإلغاء من خلال القرار الصادر عن المجلس الأعلى بتاريخ 1996/05/05 و الذي جاء فيه : " أن كل قرار أو تصرف معيب صادر عن هيئة إدارية ، يمكنه أن يكون محل دعوى أمام القضاء الإداري"⁶.

عند التمعن في القرارات الإدارية القضائية المتعلقة بتعريف القرار الإداري نجد أنها ركزت على صفة الجهة الإدارية عند قيامها بالمهام الموكلة إليها ، و عندما يترتب على ذلك إلحاق ضرر بالأفراد يعتبر القرار معيباً بغيب عدم المشروعية الإدارية⁷.

لا يشترط القضاء الإداري في الجزائر أن تتسم القرارات الإدارية بطابع الصراحة إذ قد تكون هذه القرارات ذات طبيعة ضمنية في مضمونها ، ويدخل ضمن نطاق القرار الإداري كل ما

¹ مراد بهياني ، مرجع سابق ، ص 10

² إسماعيل قريمس ، مرجع سابق ، ص 7 .

³ عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص 17 .

⁴ المجلس الأعلى ، الغرفة الإدارية ، قرار بتاريخ 22 ماي 1970 ، أشار إليه محيو ، محاضرات المؤسسات الإدارية ، ترجمة محمد عرب صاصيلا ، ط 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 340 .

⁵ مراد بهياني ، مرجع سابق ، ص 11.

⁶ المحكم العليا ، الغرفة الإدارية ، قرار 137561 ، بتاريخ 1996/05/05 ، قضية فريق (ق.م) ضد مدير الشؤون الدينية ، المجلة القضائية للمحكمة العليا ، العدد الثاني ، 1996 ، ص 153.

⁷ منير قتال ، القرار الإداري محل دعوى الإلغاء ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة مولاي معمري ، تيزي وزو ، 2013 ، ص 15.

يترتب عليه إنشاء حقوق أو التزامات حتى وإن لم يتم التعبير عنه بشكل صريح في هيئة قرار رسمي.¹

ثالثا / التعريف التشريعي :

لم يقدم المشرع الجزائري على غرار العديد من المشرعين تعريفاً محدداً للقرار الإداري، و اكتفى بالإشارة إليه بشكل عام من خلال مجموعة من النصوص القانونية المتفرقة، كما أنه لم يلتزم بتسمية موحدة للقرارات الإدارية بل استخدم العديد من المصطلحات بحسب الجهة التي تصدر القرار.²

لذلك بقيت مهمة تعريف القرارات الإدارية و تحديد مفهومها متروكة لاجتهادات و مجهودات كل من الفقه و القضاء.³

تعريف القرار الإداري الإلكتروني : قيام الإدارة بالتعبير و الإفصاح عن إرادتها المنفردة و الملزمة بما تمتلكه من صلاحيات عامة عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة من خلال الاعتماد على النظم و البرمجيات و التطبيقات الإلكترونية التي تسهل إصدار القرارات الإدارية بصيغة رقمية في إطار ما تسمح به التشريعات و الأنظمة القانونية الوطنية.⁴

الفرع الثاني : خصائص القرار الإداري

أولاً / القرار الإداري عمل قانوني : أهم ما يميز القرار الإداري هو كونه عملاً قانونياً، حيث يتمثل العمل القانوني في التعبير عن الإرادة بقصد إحداث أثر قانوني محدد قد يكون هذا الأثر إنشاء مركز قانوني عام أو خاص ، تعديله ، أو إلغاؤه . و يرى بعض الفقهاء استخدام مصطلح "عمل قانوني نهائي" للإشارة إلى هذه الخاصية، و يقصد بذلك أن يصدر القرار من السلطة المخولة قانونياً دون الحاجة إلى موافقة أو تصديق من سلطة إدارية أعلى.⁵

ثانياً / القرار الإداري عمل انفرادي : يمثل القرار الإداري امتياز تمنحه السلطة العامة حيث يصدر بإرادتها المنفردة ، على عكس العقد الإداري الذي لا ينتج أثره إلا بتلاقي إرادة الإدارة مع إرادة الطرف المتعاقد معها ، كما يعتبر القرار وسيلة فعالة تتيح للإدارة تحقيق الأهداف الموكلة إليها بكفاءة.⁶

ثالثاً/ القرار الإداري صادر عن سلطة إدارية وطنية مختصة : إن عبارة " القرار الإداري " تعبر في ذاتها و بطبيعتها عن كونه عملاً إدارياً بحثاً صادراً عن نشاط جهة إدارية ، مما يجعله خاضعاً لأحكام القانون العام و قابلاً للتعامل ضمن اختصاص القضاء الإداري ، و تظهر

¹ مراد بهياني ، مرجع سابق ، ص 12 .

² ناصر لباد ، مرجع سابق ، ص 176.

³ عمار عوابدي ، مرجع سابق ، ص 20 - 21 .

⁴ عمر بن عيشوش ، القرار الإداري الإلكتروني : قراءة في المفهوم و الأهمية ، مجلة النوازل الفقهية القانونية ، مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة (الجزائر) ، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2024 ، ص 66 .

⁵ عبد القادر غيتاوي ، وقت تنفيذ القرار الإداري قضائياً ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، كلية الحقوق ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2007/2008 ، ص 50.

⁶ محمد جمال مطلق الذنبيات ، الوجيز في القانون الإداري ، ط1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 200.

الدراسات المرتبطة بهذا المجال ميلاً واضحاً لتعريف القرار الإداري بالاعتماد على السلطة الإدارية التي تصدره و بالتالي فإن السمة الأبرز للقرار الإداري تكمن في صدوره عن سلطة إدارية ، و حتى يكون هذا القرار قابلاً للطعن أو الإلغاء أمام القضاء الوطني ، يجب أن تكون الجهة الإدارية المصدرة له وطنية الأصل و الاختصاص¹.

رابعاً / القرار الإداري له طابع تنفيذي : الطابع التنفيذي يتجلى في قوته الإلزامية تجاه الأطراف المعنية و المخاطبين به ، مما يعني أن تنفيذ القرار الإداري يتم بشكل تلقائي بمجرد صدوره دون الحاجة إلى الحصول على إذن مسبق من القاضي الإداري .

خامساً / القرار الإداري يلحق الأذى بذاته : إن القرار الإداري الذي يؤثر على المركز القانوني للشخص و يسبب له ضرراً يعتبر قراراً صالحاً للطعن من خلال دعوى الإلغاء أمام القضاء الإداري ، أما إذا لم يترتب على القرار الإداري أي ضرر بالشخص المخاطب به فإنه يعد في هذه الحالة قراراً سليماً و غير قابل للطعن عبر دعوى الإلغاء².

الفرع الثالث : أركان القرار الإداري

يجب على الإدارة عند إعدادها للقرار الإداري احترام بعض الشروط التي وضعها الفقه و القضاء الإداريين ، منها ما يتعلق بمحتوى القرار الإداري و منها ما يتعلق بالصحة الخارجية له .

أولاً / ركن السبب :

هو العامل أو الدافع المادي و غير المرتبط مباشرة بالشخص المسؤول عن اتخاذ القرار الإداري ، و هو ما يدفعه لاتخاذ إجراء معين ، بعبارة أخرى السبب يمثل الحالة القانونية أو الظروف الموضوعية التي تترر إصدار القرار الإداري على سبيل المثال إذا ارتكب موظف خطأ معين فإن هذا الخطأ يشكل السبب القانوني الذي يبرر للسلطة الإدارية اتخاذ قرار بإنهاء العلاقة الوظيفية مع ذلك الموظف و فصله عن العمل³.

و عرف ركن السبب تعريف آخر هو : الحالة الواقعية أو القانونية التي تدفع الإدارة إلى التدخل بهدف تحقيق أثر قانوني يشكل الهدف المراد تحقيقه مع مراعاة الصالح العام الذي يعد الغاية الأساسية للقرار⁴.

- شروط صحة ركن السبب⁵:

- ✓ أن يكون صحيحاً حقيقياً لا وهمياً .
- ✓ أن يكون محققاً قائماً و حالاً .
- ✓ أن يكون السبب مشروعاً .

¹ عبد الناصر عبد الله أبو سمهانة ، القرار الإداري في النظرية و التطبيق ، ط1 ، المركز القومي للإصدارات القانونية ، القاهرة ، 2012 ، ص 38 – 39 .

² نسرين شريقي ، مرجع سابق ، ص 148 .

³ نسرين شريقي ، المرجع نفسه ، ص 152 .

⁴ عمار عوابدي ، مرجع سابق ، ص 66-67 .

⁵ العقون مريّة و بركات محمد ، صحة أركان القرار الإداري ضمن قيود مبدأ المشروعية ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية ، جامعة محمد بوضياف ن المسيلة ، المجلد 06 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 401 .

ثانيا / ركن الغاية :

هي الهدف الأسمى و التأثير البعيد و النهائي غير المباشر الذي تسعى الإدارة لتحقيقه من خلال تصرفاتها القانونية و قراراتها الإدارية ، و بناءً على ذلك يتوجب أن تهدف القرارات الإدارية الصادرة عن الإدارة لتحقيق الصالح العام. هذه القاعدة تعتبر مبدأ عام يحكم كافة أعمال السلطة الإدارية و تلتزم به الإدارة العامة في جميع أنشطتها ، لذا فإن أي تصرف تقوم به الإدارة العامة لتحقيق مصلحة شخصية يعد تصرفاً غير قانوني و ينطوي على عيب إساءة استعمال السلطة .¹

ثالثا / ركن المحل :

هو الأثر القانوني المباشر و الفوري الناتج عن اتخاذ القرار ، سواء كان ذلك بإنشاء مركز قانوني جديد أو بتعديل أو إلغاء مركز قانوني قائم ، فعلى سبيل المثال محل قرار تعيين شخص في وظيفة معينة هو الأثر المباشر الناتج عن هذا القرار ، و الذي يتجلى في إسناد شخص محدد إلى مركز وظيفي شاغر و منحه صفة و علاقة الموظف العام .²

- شروط صحة ركن المحل :

- ✓ أن يكون الأثر القانوني للقرار ممكن التحقيق قانوناً و واقعا .
- ✓ أن يكون محل القرار مشروعاً .

رابعا / ركن الشكل و الإجراءات :

هو المظهر الخارجي للقرار أو طريقة تعبير الإدارة عن إرادتها الملزمة ، و يتمثل دور هذا الركن في إظهار القرار بصورة رسمية و معروفة ليلتزم عليه آثاره القانونية و يتم الاحتجاج به أمام المخاطبين به ، و باعتبار أن القرار الإداري هو عمل قانوني ناتج عن إرادة السلطة الإدارية فإن إعلانه بشكل رسمي عبر هذا الإطار الخارجي يعد ضرورياً للكشف عن مضمون تلك الإرادة و تجسيدها بوضوح .³

خامسا / ركن الاختصاص :

هو الصلاحية التي تمتلكها السلطة الإدارية للقيام بإجراء معين أو لتنفيذ عمل من الأعمال القانونية .⁴

و يعرف أيضا : بأنه الصفة القانونية أو القدرة التي تمنحها القواعد القانونية المنظمة للاختصاص في الدولة لفرد معين ، ما يمكنه من التصرف و اتخاذ القرارات الإدارية باسم الدولة و بالنيابة عن الوظيفة الإدارية فيها بحيث تكون هذه التصرفات و القرارات معتمدة و معتبرة قانوناً .⁵

¹ حسن محمد عواظة ، المبادئ الأساسية للقانون الإداري ، دراسة مقارنة ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، 1997 ، ص 140 .

² عمار عوادي ، مرجع سابق ، ص 76 - 77 .

³ محمد رفعت عبد الوهاب ، النظرية العامة للقانون الإداري ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2012 ، ص 538 .

⁴ خليفي ورده ، النظرية العامة للقرار الإداري في ظل المستجدات الإلكترونية ، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية ، جامعة عباس لغرور ، خنشلة ، المجلد الثاني ، العدد الثاني ، 2023 ، ص 126 .

⁵ عمار عوادي ، مرجع سابق ، ص 69 .

خلاصة الفصل الأول :

وفر هذا الفصل أرضية معرفية محكمة تمكننا من فهم الخلفية النظرية لموضوع الدراسة ، حيث يتضح لنا أن الرقمنة لم تعد مجرد تحول تقني فقط ، بل أصبحت ركيزة أساسية تفرضها التحولات السريعة في بيئة العمل و الإدارة الحديثة ، و ذلك في صدد إصلاح و تطوير الإدارة العمومية .

كما تطرقنا لمفاهيم مركزية على غرار الرقمنة و نشأتها ، خصائصها ، أهدافها، أهميتها ، أشكالها ، متطلباتها ، ليتبين لنا أنها تقوم أساسا على تحويل المعطيات و الإجراءات التقليدية إلى صيغ رقمية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بما يساهم في تحسين الكفاءة و السرعة و الشفافية .

كما تم التطرق من جهة أخرى للنشاط الإداري باعتباره مجموعة من الأعمال و التصرفات التي تقوم بها الأجهزة الإدارية لتحقيق المصلحة العامة من خلال وسائل متعددة كالمرفق العام ، الضبط الإداري ، القرارات الإدارية ، و قد تبين أن هذا النشاط يتميز بخصائص تجعله قابلاً للتأثر بالتحولات الرقمية.

كما مهد هذا الفصل للفصل الثاني الذي سعى إلى الربط بين المفهومين و دراسة أثر الرقمنة على نشاط الإدارة العامة و هو ما سيتم التطرق إليه في الفصل اللاحق.

الفصل الثاني : أثر الرقمنة على نشاط الإدارة العامة

في مطلع القرن العشرين سعت الجزائر لمواكبة تطورات عصر الثورة الرقمية لما لها من إيجابيات عديدة في مجال تسيير و إدارة المرافق العامة و خصوصا الإدارة باعتبارها الجهاز الأكثر قربا من المواطنين ، فانتقلت بذلك الإدارة من التسيير التقليدي الإداري إلى نظام رقمي يقوم على آليات تكنولوجية رقمية تهدف إلى تحقيق سرعة و دقة أكثر في الحصول على المعلومات و جودة في تقديم الخدمات.

ولمواكبة هذا التحول الجديد كان من الضروري تحديث المنظومة القانونية و التشريعية و كذا تهيئة بنية تحتية تتلاءم مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم . و تجسيدا لذلك على أرض الواقع ، حاولت الحكومة الجزائرية تطبيق الرقمنة لإصلاح الأداء الإداري و ربط الهياكل الإدارية بجميع القطاعات خاصة الأساسية منها بنظام شبكي على سبيل المثال قطاعات الحكومة ، التعليم العالي ، التربية ، الصحة العمومية ، العدالة ، المصارف المالية... ، غير أن ذلك لم يكن بالأمر السهل حيث واجهت الحكومة عدة عراقيل و صعوبات مختلفة ، وهو ما سنتطرق إليه في المباحث الأساسية الآتية :

- ❖ المبحث الأول : تكريس الرقمنة الإدارية في الجزائر
- ❖ المبحث الثاني : انعكاسات تجسيد الرقمنة في النشاط الإداري

المبحث الأول : تكريس الرقمنة الإدارية في الجزائر

في ظل التغيرات العالمية المتلاحقة التي يشهدها المجال التكنولوجي ، أصبحت الرقمنة دعامة رئيسية في إصلاح و تطوير المنظومة الإدارية خاصة لدى الدول الطامحة إلى تحسين أداء مؤسساتها و تحقيق أسس الحوكمة الرشيدة . وفي هذا الإطار انتهجت الجزائر طريقًا إصلاحيًا يهدف إلى دمج الرقمنة في شتى قطاعات العمل الإداري باعتبارها أداة فعالة لتدعيم الكفاءة الإدارية ، و ضمان النزاهة و تقريب الإدارة من المواطن . و قد أبدت السلطات العمومية في الجزائر عن عزمها السياسي في ترسيخ الرقمنة من خلال حزمة من التعديلات التشريعية و التنظيمية ، علاوة على ذلك إحداث هيكل و مؤسسات مخصصة لرقمنة الخدمات و تطوير البنية التحتية الرقمية . و مع ذلك يبقى إنجاز التحول الرقمي الفعلي في الجزائر معلقًا بمدى تفعيل العمل لهذه التوجهات على شتى الأصعدة الإدارية سواء على نطاق المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو على مستوى السلطة المركزية.

و عليه يهدف هذا المبحث دراسة مدى تكريس الرقمنة على النشاط الإداري في الجزائر من خلال التطرق إلى تكريس الرقمنة على مستوى السلطة المركزية (المطلب الأول) ، و على مستوى السلطة المحلية (المطلب الثاني) .

المطلب الأول : على مستوى السلطة المركزية

يمثل اعتماد الرقمنة في السلطة المركزية تحديًا استراتيجيًا ضمن الإصلاح الإداري الذي تبنته الجزائر ، نظرا لأهمية هذه السلطة في التوجيه و التخطيط عند وضع و تنفيذ السياسات العامة . و قد ظهر هذا الاتجاه في عدة قطاعات مركزية لدمج الرقمنة في آليات التسيير و الاتصال بهدف تحسين جودة الخدمات العمومية و تأكيد مبدأ الإدارة الحديثة .

ومن أبرز هذه القطاعات التي شهدت جهودًا واضحة نذكرها في الفروع التالية

الفرع الأول : رقمنة قطاع الصحة

يعد هذا القطاع واحدًا من القطاعات الإستراتيجية في أي دولة نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه الرعاية الصحية في الحفاظ على صحة الإنسان و سلامته ، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرته على الإسهام في التنمية و النهوض بالمجتمع . و مع إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى هذا المجال برز مفهوم " الصحة الإلكترونية " ، الذي أصبح اليوم أحد أبرز عناصر مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر خاصة بعد التحديات التي واجهتها خلال الأزمة الصحية المتمثلة في جائحة كوفيد-19 .

و يعتبر الحق في الصحة من أهم الحقوق التي كرسها الدستور الجزائري في نص المادة 63 من التعديل الدستوري 2020 حيث نصت على مايلي : " تسهر الدولة على تمكين المواطن من...الرعاية الصحية ، لا سيما الأشخاص المعوزين و الوقاية من الأمراض المعدية و الوبائية و مكافحتها "1.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 ، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، المصادق عليه في استفتاء 2020/11/01 ، ج.ر ، العدد 82 ، المؤرخة 2020/12/30.

كما نجد أيضًا أن الحق في الصحة قد كرسه المشرع من خلال قانون الصحة 11/18 في نص المادة 12 و التي تنص على مايلي : " تعمل الدولة على ضمان الحق في الصحة كحق أساسي للإنسان على كل المستويات " ¹.

و استجابة للتطور المتسارع في مجال التكنولوجيا و الإتصالات و ما ترتب عليه من دمج نظم المعلومات في القطاع الصحي برز مفهوم " الصحة الإلكترونية " كواحد من أبرز تطبيقات الإدارة الإلكترونية و يغطي النظام المعلوماتي لوزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات العناصر التالية :

❖ النظام المعلوماتي لمحاسبة التسيير : يستند هذا النظام على المرسوم التنفيذي رقم 14/

106² المتضمن وضع النظام المعلوماتي لمحاسبة التسيير في المؤسسات العمومية ، و قد تم تعزيزه بالقرار الوزاري المشترك الصادر في 2018/10/30 المحدد لكيفيات تطبيق هذا النظام بالمؤسسات العمومية للصحة ، و وفقا لنص المادة الرابعة من هذا القرار فإن النظام يتضمن الوثائق المتمثلة في دفتر المستعمل بين تنظيم و وظائف مختلف مواد النظام ، دفتر المحاسبة الاستشفائية الذي يعرض قائمة حسابات المخطط المحاسبي الاستشفائي و سيرها ³.

❖ نظام تسيير التجهيزات الطبية : هو أداة تفاعلية على شكل لوحة قيادة تتيح لمسؤولي

المديريات الفرعية الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية و الأجهزة المرتبطة بها إمكانية متابعة حالة و حركة جميع المعدات و التجهيزات الطبية بطريقة رقمية منظمة ، هذا بدوره يساهم في تحسين كفاءة التسيير و ضمان إدارة فعالة و سليمة لنشاطات هذه المديرية ⁴.

❖ النظام المعلوماتي للموارد البشرية (Rh Sante Dz) : هو منصة ويب متكاملة

مصممة لإدارة الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية على الصعيد الوطني ، و قد تم إطلاق هذا النظام في 2014 و هو من تطوير شركة مختصة في إنشاء التطبيقات و البرامج عبر الانترنت تعرف باسم Spider Network ، و يهدف هذا النظام إلى معالجة و تخزين و مراقبة و تحليل جميع البيانات الضرورية المتعلقة بالموارد البشرية المستخدمة في القطاع الصحي ، بل و يشمل أيضا نشر هذه البيانات ، و يتم ذلك بهدف تجهيزها لتكون متاحة أمام المديرين و صناع القرار ، مما يساهم في دعم كفاءة و فعالية إدارة الموارد البشرية و تمكينها من أداء وظائفها بشكل أفضل، كما يحقق هذا المسعى للحصول على معلومات مناسبة لوضع سياسة تتماشى مع الإستراتيجية العامة للقطاع الصحي.

❖ نظام تسيير و مراقبة تلقيح الأطفال : هو مبادرة أعلنت عنها الوزارة عام 2018 ليتم

إطلاقها رسميًا في مطلع 2019 ، بدأت هذه العملية على مستوى 11 ولاية مع خطة لتوسيعها تدريجيًا لتشمل كافة أنحاء البلاد. يقوم هذا النظام بتوثيق جميع البيانات

¹ القانون 11/18 ، المؤرخ في 18 شوال 1439 الموافق ل 2 يوليو 2018 ، يتعلق بالصحة ، ج.ر ، عدد 46 ، الصادرة في 2018/06/29.

² المرسوم التنفيذي 106/14 المؤرخ في 2014/03/12 ، و يتضمن وضع النظام المعلوماتي لمحاسبة التسيير في المؤسسات العمومية للصحة ، ج.ر ، العدد 15 ، الصادرة بتاريخ 2014/03/19.

³ قرار وزاري مشترك المؤرخ في 2014/10/30 ، المحدد لكيفية تطبيق النظام المعلوماتي لمحاسبة التسيير في المؤسسات العمومية للصحة و كذا قائمة المؤسسات المعنية بتنفيذ هذا النظام ، ج.ر ، العدد 01 ، الصادرة بتاريخ 2015/01/07.

⁴ فضاء التسيير الاستشفائي بالجزائر الموقع : <https://hopital-dz.com.atlaq.com/> ، تاريخ المشاهدة 2026/04/14.

المتعلقة بتلقيح الأطفال بما في ذلك معلومات عن مراكز التلقيح ، حيث يساهم هذا النظام بمتابعة عدد الأطفال الذين تم تلقيحهم و مواعيد التلقيح الخاصة بهم بدءاً من الشهر الثالث من عمر الطفل ، كما يتيح توفير عناوين الأولياء للأطفال المعنيين باللقاح مما يسمح بإرسال تنبيهات لهم عبر رسائل نصية قصيرة (SMS) و يتم هذا التنسيق بين وزارة الصحة و وزارة البريد و الاتصال والتعاون مع متعاملي النقل الثلاث المتواجدة في الجزائر بغرض تذكيرهم بكل موعد¹ .

❖ **نظام السجل الوطني لمرضى السرطان :** يهدف إلى متابعة نسبة انتشار مرض السرطان و تحليل الحالات بناءً على الزمان ، المكان ، و الفئات المستهدفة . يتم ذلك من خلال إنشاء قاعدة بيانات وطنية شاملة تجمع المعلومات عبر القطاع الصحي أو من خلال المستشفيات و المختبرات التشخيصية المختلفة . و لا شك أن دمج تكنولوجيا المعلومات و الرقمنة في هذا السجل الوطني يسهم بشكل كبير في تقليل الجهد و المعاناة لكل من المرضى و الإدارة على حد سواء² .

❖ **الملف الطبي الموحد :** هو نظام تم اعتماده بموجب قانون الصحة 11/18³ في مادته 292 و التي نصت على ما يلي " يتعين على الهياكل و المؤسسات العمومية و الخاصة للصحة إعداد ملف طبي وحيد معلوماتي لكل مريض و تحيينه ، و يجب عليها الحفاظ على سرية المعلومات التي بحوزتها " .

❖ **النظام الخاص بالأمراض ذات التصريح الإلزامي :** هو نظام معلوماتي معتمد من وزارة الصحة ، يهدف إلى إدارة و متابعة الأمراض التي يتطلب التصريح عنها بشكل إلزامي و بأسرع وقت . ومن بين هذه الأمراض : التهاب السحايا الفيروسي ، التهاب السحايا البكتيري ، الحصبة ، الحصبة الألمانية ، التهاب الكبد الفيروسي و داء الليشمانيوز الجلدي . يتم الإبلاغ عن هذه الأمراض بشكل فوري للجهات المعنية في القطاع الصحي من أجل تسهيل اتخاذ قرارات فعالة و سريعة تخص الحالة الصحية للمرضى⁴ .

❖ **النظام المعلوماتي الخاص بالإحصائيات و المؤشرات الصحية :** هو نظام يهدف إلى جمع البيانات و تدقيقها و تحليلها ، حيث يركز على مختلف المعطيات و المؤشرات ذات الصلة بالقطاع الصحي .

الفرع الثاني : رقمنة قطاع التعليم العالي و البحث العلمي

عملت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي على تبني الخدمات الإلكترونية بشكل عملي يخدم الأساتذة و الطلبة ، مما أتاح لها تحسين الخدمات المقدمة و تحقيق الصدارة سواء من حيث السرعة و الدقة في الأداء أو من حيث ترشيد استغلال الموارد المتاحة . كما تسعى الوزارة إلى مواكبة التطورات المتسارعة في منظومة التعليم العالي ، ومن الناحية القانونية تستند جهود

¹ سعيدة حركات ، سارة بن غيدة ، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مجال الخدمات الصحية – إشارة إلى القطاع الصحي في الجزائر ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبة الإدارية ، جامعة أم البواقي ، المجلد 07 ، العدد 02 ، 2020 ص 512.

² بريش محمد عبد المنعم ، آلية الحكامة و دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة الحالة الجزائر) ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم القانونية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باتنة 1 ، الجزائر ، 2018 ، ص 251 .

³ قانون 11/18 المتعلق بقانون الصحة ، مرجع سابق .

⁴ بريش محمد عبد المنعم ، مرجع نفسه ، ص 252 .

الرقمنة في قطاع التعليم العالي جهود الرقمنة في قطاع التعليم العالي إلى أسس قانونية واضحة أبرزها القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-105¹ و المتضمن القانون المعدل و المتمم بالقانون 2000-04 الصادر بتاريخ 6 ديسمبر 2000 ، بالإضافة إلى القانون رقم 08-206² حيث نصت المادة الثالثة منه على أنه : " أن المرفق العام للتعليم العالي يساهم في تنمية البحث العلمي و التكنولوجي و تطويره و نشره ونقل المعارف ، و كذا رفع المستوى العلمي و الثقافي و المهني من خلال نشر الثقافة و الإعلام العلمي و التقني ..." و يمكن تلخيص أبرز إنجازات قطاع التعليم في الجزائر في نقاط التالية³:

1- مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني (CERIST) : يعد من أهم الهيئات التي تقدم

خدمات متنوعة مرتبطة بالبحث العلمي و الأعمال الأكاديمية ، و يهتم المركز بكل الجوانب المتعلقة بشؤون الطلبة و تسجيلاتهم ، إضافة إلى احتوائه على 12 بوابو و تخصص مختلف مجالات البحث على موقع : <https://www.cerist.dz>.

2- شبكة البحث الجزائرية (ARN) : هي شبكة تربط بين المؤسسات على الصعيدين

الوطني و الدولي ، حيث توفر مجموعة متنوعة من الخدمات المتاحة خاصة فيما يتعلق بدعم الاحتياجات المرتبطة بالبنية التحتية لشبكات الإعلام ، و يمكن الوصول إلى هذه المعلومات و الاطلاع على المزيد من التفاصيل عبر الموقع الإلكتروني : <http://www.arn.dz>.

3- البوابة الوطنية للإشعار عم الأطروحات (PNST) : تعتبر متابعة مراحل إعداد

الأطروحات من التسجيل إلى المناقشة وصولاً إلى نشر نسخة منها الوسيلة الأهم للوصول إلى الإنتاج العلمي المتوفر في الجامعات ، و يأتي ذلك بهدف توفير المعلومات و إتاحتها للباحثين . ومن الضروري أن يقوم كل طالب بإنشاء حساب خاص على المنصة لمتابعة العمل ، مع العلم أن هذه البوابة كانت تقتصر سابقاً على تسجيل عدد الأطروحات فقط دون تفعيلها بشكل كامل بناءً على ذلك قرر المسؤول الأول عن القطاع مؤخراً تنظيم عملية تسجيل بشكل شامل لجميع الطلبة الذين يعملون على إعداد الأطروحات ، و متابعتهم بطريقة أكثر دقة عبر المنصة ، حيث تقدم البوابة العديد من الإمكانيات المخصصة لهذا الغرض و تتوفر على الموقع : <https://www.pnst.cerist.dz>.

4- النظام الوطني للتوثيق عبر الانترنت (SNDL) : يهدف هذا الفضاء غلى توفير

إمكانية الوصول إلى الوثائق الإلكترونية الوطنية و الدولية ذات الصلة بالبحث العلمي ، وذلك لتعزيز نشر الثقافة العلمية في شتى المجالات . كما يسعى إلى الاستفادة المجانية من الموارد العلمية ، سواء داخل الجامعات الجزائرية أو حتى خارجها وهو متوفر على الموقع : <https://www.sndl.cerist.dz>.

¹ القانون 2000-04 ، المؤرخ في 10 رمضان 1421 ، الموافق ل 06 ديسمبر 2000 ، المعدل للقانون 99-05 ، المؤرخ في 18 ذي الحجة الموافق ل 04 أبريل 1999 ، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، ج.ر.ج.ج ، العدد 75 ، الصادرة بتاريخ 10 ديسمبر 2000.

² القانون 08-06 المؤرخ في 16 صفر 1429 الموافق ل 23 فيفري 2008 ، المعدل و المتمم للقانون 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة الموافق ل 04 أبريل 1999 ، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، ج.ر.ج.ج ، العدد 10 ، الصادرة بتاريخ 27 فيفري 2008.

³ بلول فهيمة ، رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر ، مجلة : هل سيحقق شعار صفر ورقة في الجامعة الجزائرية المفكر ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة عبد الرحمان ميرة ، بجاية ، المجلد 18 ، العدد 2023 ، تاريخ النشر 2023/06/16 ، ص 493-494.

- 5- مركز أسماء النطاقات (NIC-DZ) : عبارة عن ترخيص صادر عن الهيئة العالمية للأسماء و الأرقام على الانترنت يمنح لإدارة أسماء النطاقات المخصصة لدولة الجزائر و متوفر على الموقع : <https://www.nic.dz>¹.
- 6- تلفزيون الويب (web) : هو فضاء يتيح تسجيل مختلف الفعاليات و الأنشطة التعليمية ، الثقافية و الرياضية التي تنظم على مستوى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و كذلك في الجامعات ، يهدف إلى تقديم بث مباشر لهذه الأنشطة مع حفظها في صيغة إلكترونية و هو متوفر على الموقع : <https://webtv.cerist.dz>.
- 7- خدمات الانترنت (Wissal): تتيح هذه البوابة الوصول إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المرتبطة بالقطاع سواء داخل نطاق الجامعة أو خارجها و تتوفر على الموقع : <https://www.wissal.dz>.
- 8- بوابة البرمجيات الحرة (Freesoft) : يساهم هذا البرنامج في تعزيز تطوير البرمجيات الحرة في الجزائر ، و يوفر إمكانية تحميل مجموعة متنوعة من البرمجيات و هي متوفرة على الموقع : <https://freesoft.cerist.dz>.
- 9- الموقع الموحد للمجلات (webreview) : تختص هذه البوابة بنشر البحوث العلمية عن طريق الولوج إلى الموقع : <https://www.webreview.dz>.
- 10-المكتبة الرقمية للمركز (D SPACE (DL) :

إن أول استعمال لمصطلح المكتبة الرقمية كان سنة 1991 من طرف MAURICE MITCHELL و Laverna M تحت اسم

(Virtual Libraries) ، فهي عبارة عن مستودع مؤسسي يتيح الوصول إلى مجموعة متنوعة من الانتاجات البحثية في مجالات الإعلام العلمي و التقني مثل : الأطروحات ، المقالات ، المداخلات ، الدروس ...² و هو متوفر على الموقع : <https://dl.cerist.dz>.

11-بوابة المكتبات الجامعية الجزائرية (Bibliouni) : فضاء مفتوح لممثلي الجامعات يهدف إلى المشاركة في تطوير المناهج الحديثة لتحديث و تسيير المكتبات الجامعية بشكل أكثر فعالية و هي تتوفر على الموقع : <https://www.bibliouniv.cerist.dz>.

12-الفهرس المشترك الجزائري (CCD) : فهرس يحتوي على الرصيد الوثائقي للمكتبات الوطنية ، يهدف إلى دعم المكتبات في تحسين و تطوير خدماتها و هذا بالولوج للموقع : <https://www.ccdz.cerist.dz>.

13-توحيد عملية النشر من خلال إنشاء البوابة الوطنية للمجلات (ASJP) :

تعتبر هذه البوابة من أبرز المشاريع التي أطلقتها الجهة المختصة بهدف تعزيز البحث العلمي ، من خلال تطوير منصة رقمية تتيح للباحثين إمكانية إرسال مقالاتهم للنشر في مختلف المجلات الوطنية بغض النظر عن تصنيفها و ذلك من خلال الولوج للموقع الرسمي للمنصة و هو : <https://www.asjp.cerist.dz>.

¹ بلول فهيمة ، مرجع سابق .

² عنكوش نبيل و تازير مريم ، المكتبة الرقمية ، دراسة في مفهوم و تأصيل للمصطلح ، مجلة الإعلام العلمي و التقني ، مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني ، مجلد 20 ، العدد 01 ، 2020 ، ص 07 .

و تبرز أهمية هذه المنصة في تبسيط إجراءات النشر في المجلات الوطنية ، كما تهدف بالدرجة الأولى إلى القضاء على عوائق النشر و حماية الباحثين من الوقوع في فخ المجلات الوهمية فهي بمثابة ضمانة لوصول المقال المراد نشره¹، حيث تتيح فرصة لكل باحث للمشاركة بمقالات ضمن المجلات المتاحة و يتم التعامل مع الطلبات بشكل إلكتروني و يتم الرد بنفس الطريقة إلى غاية نشر المقال أو رفضه .

14-تفعيل منصة التعليم (E-learning): تعد هذه المنصة عنصراً رئيسياً يربط بين الجامعة و الطلبة ، حيث توفر فضاءً شاملاً يمدهم بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجونها فهي تركز خصوصاً على الإعلانات المتعلقة بالنشاط البيداغوجي مع تخصيص قسم خاص للإعلانات بحسب كل تخصص ، يتضمن ذلك إعلان برنامج التوزيع الأسبوعي ، برامج الامتحانات ، محاضر المداولات... ، إضافة إلى ذلك تدعم المنصة عملية التعليم عن بعد عبر إتاحة الفرصة للطلبة للإطلاع على الدروس و المحاضرات و تحميلها ، و التي يتم نشرها من قبل الأساتذة في حساباتهم على المنصة . و ذلك من خلال الولوج إلى الرابط المخصص لكل جامعة مثل جامعة :

<https://elearning.univ-biskra.dz>

15-إنشاء المنصة الرقمية بروقرس (PROGRES) : تعتبر أهم منصة لمتابعة الطلبة خلال مسارهم الجامعي ، حيث يتم تسجيل جميع الطلاب و مستوياتهم عليها مما يتيح لهم الوصول إلى مجموعة من الخدمات المهمة ، تشمل هذه الخدمات إمكانية الإطلاع على النتائج ، العلامات ، المعدلات ، و تسجيلات الماستر و مسابقات الدكتوراه ، بالإضافة إلى تسجيلات الإيواء و المنحة و النقل و حتى التحويل ن تخصص إلى تخصص أو من جامعة إلى جامعة أخرى²، و كل جديد في المجال الأكاديمي و الجامعي . و من جهة أخرى تستخدم المنصة أيضاً من قبل الأساتذة الجامعيين عبر حسابات خاصة بهم تمكنهم من الاستفادة من خدمات موجهة لاحتياجاتهم المهنية و تشمل هذه الخدمات متابعة المسار المهني للأستاذ و إيداع ملفات التأهيل الجامعي أو الأستاذية مباشرة من خلال المنصة.

16-تفعيل تقنية التحاضر عن بعد في مجال النشاطات العلمية :

تعد عملية التسجيل الصوتي عبر المنصات الرقمية مثل منصة مودل واحدة من أكثر الوسائل فعالية في نظام التعليم عن بعد مقارنة بالطرق التقليدية التي تعتمد على الوثائق الورقية المكتوبة ، و في هذا السياق صدرت التعليمات الوزارية 1792 بتاريخ 26 نوفمبر 2022 التي شددت على أهمية تفعيل منصة مودل لتدريس الوحدات الأفقية عن بعد و قد أكدت التعليمات على ضرورة إدخال المنصة حيز الخدمة في مختلف المؤسسات الجامعية ، مع توفير حسابات للأساتذة الذين يدرسون تلك الوحدات و تنظيم دورات تدريبية لهم ،

¹ رميسة سدوس و عبد المالك بن السبتي ، المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP و دورها في ترقية النشر العلمي

الجامعي ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قسنطينة 2 ، المجلد 6 ، العدد 1 ، جوان 2020 ، ص 244 .

² بلقاسم بعداش ، دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري : دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة محلية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2020 ، ص 65.

بالإضافة إلى ذلك دعت التعليم إلى إنشاء عناوين بريد إلكترونية مؤسسية خاصة بالطلبة¹ لتسهيل عملية التواصل و الاستفادة من الخدمات التعليمية الرقم.

كما تم حديثا إطلاق خمس منصات رقمية جديدة بإشراف السيد وزير التعليم العالي و البحث العلمي بمقر الوزارة و هي²:

❖ **المستشار الرقمي الخاص :** نظام محادثة يعتمد على الذكاء الاصطناعي و مبني على نموذج لغوي متقدم ، يهدف إلى تقديم استفسارات دقيقة و سلسلة تتعلق بجميع الوثائق التنظيمية الخاصة بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي، كما يتميز بقدرته على البحث في آلاف الوثائق و المستندات بسرعة كبيرة مما يسهل الوصول المباشر إلى النصوص القانونية المطلوبة .

❖ **منصة ELHAL (AlgerienHeapr Aerticles en Ligne) :** هي منصة رقمية مخصصة لإتاحة المصادر العلمية الجزائرية لتمكين الوصول إليها داخل المؤسسات الجامعية في الجزائر و تعتمد المنصة على البحث في المستودعات المؤسسية التابعة للجامعات ، حيث تتيح للمستخدمين إمكانية تحميل المحتوى و استثماره بما يشمل الأطروحات و المذكرات و كذلك المقالات البحثية و غيرها من الإنتاجات العلمية ، تساهم هذه الخطوة في تعزيز ظهور الأبحاث العلمية الجزائرية و زيادة انتشارها .

❖ **منصة حاضنة Hadhin :** تسعى المنصة إلى توحيد أدوات إدارة الحاضنات و تبسيط عملية متابعة المشاريع و تعزيز التعاون بين رواد الأعمال و الموجهين . كما تهدف إلى توفير مؤشرات أداء واضحة و فورية. بالإضافة إلى ذلك تتيح المنصة بيئة رقمية متكاملة لدعم الشركات الناشئة داخل البيئة الأكاديمية و تلبية متطلبات الابتكار و الجودة بشكل فعال .

❖ **منصة تقييم الدروس عبر الخط :** تهدف إلى تبسيط عملية التحول نحو التعليم الرقمي عن طريق إتاحة أدوات و تقنيات إبداعية لتقدير مستوى الدروس عبر الانترنت ، و تعمل المنصة على كفاءة تقديم محتوى تعليمي رفيع المستوى يتماشى مع المقاييس الأكاديمية و يكفل إنجاز الأهداف التعليمية بكفاءة و فعالية ، كما تركز على تعزيز قدرات الأساتذة و المختصين الجامعيين في استعمال التقنيات المعاصرة لإدارة الدروس الإلكترونية بطرق فعالة و مثمرة .

❖ **تطبيق مراقبي النقل الجامعي (mybuscontroller) :** هو تطبيق جديد مضاف إلى تطبيق حافلاتي (mybus) يهدف إلى تعزيز الرقابة على تسجيل حضور حافلات النقل الجامعي³ ، سواء من قبل مديريات الخدمات الجامعية أو الديوان الوطني للخدمات الجامعية ، يأتي ذلك في إطار السعي لضمان مصداقية " تطبيق حافلاتي " فيما يتعلق بمواعيد الانطلاق و حالة الحافلات عند تحركها .

¹ حراث أمينة و حراث أسماء ، المرفق العام الإلكتروني ودوره في تحقيق مبدأ التكيف في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية الحقوق ، جامعة عباس لغرور ، خنشلة ، 2024 ، ص 70-71 .

² حراث أمينة و حراث أسماء ، مرجع سابق ، ص 71 .

³ حراث أمينة و حراث أسماء ، المرجع السابق ، ص 72

بالتالي يمكن القول أن الرقمنة وجدت الأرضية الخصبة لها في مجال التعليم العالي و البحث العلمي ، بحيث هناك 54 منصة رقمية على عدة مستويات : المستوى بيداغوجي ، المستوى البحثي ، المستوى الخدماتي ... ، و أحسن مثال على ذلك طلبة باكالوريا 2023 تم تسجيلهم على مستوى الجامعة بتطبيق قاعدة صفر ورقة في كل ما يتعلق بالطلاب سواء التسجيل الإداري ، الخدمات الجامعية ، استخراج الشهادات ، حتي فيما يخص المنحة المخصصة للطلبة بعدما كانت 11 وثيقة و حاليا كشف الراتب فقط ¹.

الفرع الثالث : المحافظة السامية للرقمنة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 06 سبتمبر 2023² ، و تعتبر المحافظة السامية للرقمنة جهة عليا تعمل تحت الإشراف المباشر رئاسة الجمهورية ، وتتولى مسؤولية قيادة و تصميم و متابعة و تقييم مشاريع التحول الرقمي في الجزائر . كما تم وضع الديوان الوطني للإحصائيات تحت وصايتها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 25-129 المؤرخ في 22 أبريل 2025 " تسند سلطة الوصاية على الديوان الوطني للإحصائيات إلى المحافظ السامي للرقمنة التي يمارسها وفق الأحكام المنصوص عليها في التنظيم المعمول به " ³ . و هذا بعد أن كانت مسندة لوزير المالية منذ 2024/03/32 .

تم تأسيس المحافظة السامية للرقمنة بهدف وضع استراتيجية وطنية شاملة لتعزيز الرقمنة في البلاد ، كما تسعى إلى تنسيق الجهود بين مختلف القطاعات لتسريع وتيرة التحول الرقمي مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الخدمات العمومية و تطوير القطاع الإقتصادي .

كما تلعب دورًا جوهريًا في تحديث البنية التحتية الرقمية و العمل على ابتكار حلول رقمية ذكية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، كما تعمل على وضع سياسات فعالة لحوكمة البيانات و ضمان التكامل بين الأنظمة المعلوماتية المختلفة لتحقيق الأمن السيبراني و حماية البيانات الشخصية . ومن أبرز المهام الموكلة إليها تصميم الإستراتيجية الوطنية للرقمنة بالتعاون و التشاور مع القطاعات المعنية بما في ذلك المؤسسات الحكومية ، القطاع الاقتصادي و المجتمع المدني لتوحيد الرؤى و تسريع الخطوات نحو تحقيق أهداف الرقمنة .

كما تم تكليفها أيضًا بمهمة ضمان توافق مخططات القطاعات المختلفة في مجال الرقمنة مع الإستراتيجية الوطنية للرقمنة إلى جانب تقييم إنجازات كل قطاع و اقتراح التعديلات الضرورية بناءً على مؤشرات الأداء المرتبطة بالرقمنة، كما تقع على عاتقها مسؤولية ضمان انسجام الإستراتيجية الوطنية للرقمنة مع متطلبات أمن الأنظمة المعلوماتية بالتنسيق

¹ صليحة بن نملة ، واقع الرقمنة في الجزائر ، مجلة الفكر القانوني و السياسي ، جامعة الجزائر 1 ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، 2025 ، ص 1228.

² مرسوم رئاسي رقم 23-314 ، المؤرخ في 20 صفر 1445 الموافق ل 06 سبتمبر 2023 ، المتضمن انشاء المحافظة السامية للرقمنة و تحديد مهامها و تنظيمها و سيرها ، ج.ر.ج.ج. ، العدد 59 ، الصادر ب 2023/09/14 .

³ مرسوم رئاسي رقم 25-129 ، المؤرخ في 23 شوال 1446 الموافق ل 22 أبريل 2025 ، يسند إلى المحافظ السامي سلطة الوصاية على الديوان الوطني للإحصائيات ، ج.ر.ج.ج. ، العدد 24 ، الصادر بتاريخ 2025/04/24 .

مع الجهات المختصة. إضافة إلى ذلك لها دور جوهري في اقتراح أي إجراءات من شأنها تعزيز السيادة الرقمية و تطوير المنتج الوطني بشكل مستمر .

عملت المحافظة السامية للرقمنة في إطار نهج تشاركي شامل على إعداد الإستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي (2025-2030) وهي المبادرة التي أطلقتها وزارة الرقمنة و الإحصائيات في جوان 2023 تهدف هذه الإستراتيجية إلى وضع إطار شامل يجمع بين المبادئ و الأهداف لتوجيه جميع الفاعلين في مجال الرقمنة و تنسيق جهود القطاعات المختلفة لتعزيز الرقمنة و خلق بيئة أعمال جاذبة للسوق الرقمية و استقطاب الاستثمارات ، بالإضافة إلى تحسين موقع الجزائر عالميًا في مجال التنمية الرقمية . وتعتبر وثيقة الإستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي المرجع الأساسي لتحقيق التحويل الرقمي الشامل في الجزائر ، كما أنها تمثل ثالث ملف أنجز في إطار مشروع إعداد الإستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي و بعد اعتماده سيتم استكمال العمل بملفين إضافيين هما: مخطط العمل الاستراتيجي لتجسيد التحويل الرقمي ، مخطط العمل لمتابعة تجسيد التحويل الرقمي هدفه " الجزائر رقمية 2030 " و هي إحدى المهام الموكلة للمحافظة السامية للرقمنة ، مع ذلك فإن الطابع الحالي للمحافظة كهيئة تحت وصاية رئاسة الجمهورية يحد من صلاحياتها مقارنة بوزارة قائمة بذاتها . بناءً على هذا ، تبرز الحاجة الملحة إلى تعزيز مكانة هذا القطاع الإستراتيجي من خلال دسترته و إدراجه ضمن الهيكل الوزاري ، هذا الإجراء سيضمن استمرارية القطاع و استقلاليته و توسيع نطاق تأثيره على المستوى الوطني.¹ إن تحويل المحافظة إلى وزارة يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرتها على إعداد و تنفيذ السياسات الرقمية ، مع منحها صلاحيات تشريعية وتنظيمية واسعة تمكنها من قيادة جهود التحويل الرقمي عبر مختلف القطاعات . كما أن إدراج هذا الكيان ضمن الدستور يرسخ مكانته كمؤسسة دائمة و يضيفي استمرارية تتجاوز التغيرات التنظيمية المؤقتة ، علاوة على ذلك فإن تأسيس وزارة رقمية يتماشى بوضوح مع الاتجاهات العالمية التي تبرز الرقمنة كأداة فعالة لتحقيق الشفافية و معالجة مظاهر البيروقراطية و تعزيز بيئة الاستثمار فضلاً عن تطوير الإدارة الإلكترونية ، كل ذلك يساهم في بناء اقتصاد معرفي تنافسي يواكب التحولات الاقتصادية و الإجتماعية الحديثة.²

المطلب الثاني : على مستوى الإدارة المحلية

يعد تكريس الرقمنة على مستوى المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري خطوة أساسية في مسار تحديث الإدارة الجزائرية ، و ذلك نظرًا للدور الحيوي الذي تقوم به هذه المؤسسات في تقديم الخدمات للمواطنين و إدارة الشؤون اليومية العامة . وخلال السنوات الأخيرة شهدت الجزائر جهودًا متزايدة لإدخال الأدوات الرقمية في مختلف القطاعات ذات الطبيعة الإدارية بهدف تحسين الأداء و تبسيط الإجراءات و تعزيز الشفافية ، و يتضح هذا التوجه من خلال تطبيق الرقمنة في عدد من القطاعات الحيوية التي تعكس بوضوح التحويل

¹ المحافظة السامية للرقمنة ، الوثيقة الرسمية للاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي " الجزائر رقمية 2025-2030 " ، 2025/12/25 ، الموقع الرسمي لرئاسة الجمهورية و المحافظة السامية للرقمنة ، <https://hcn.dz/SNTN-Ar.pdf> ، ب تاريخ 2026/04/15 ساعة 17:49 .

² المحافظة السامية للرقمنة ، مرجع السابق

الرقمي الجاري و من أبرز هذه القطاعات يمكن الإشارة إلى بعض النماذج التي تسلط الضوء على مدى التطور الحاصل .

الفرع الأول : رقمنة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

يسعى قطاع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية إلى الارتقاء بجودة خدماته من خلال تحديث أنظمة التسيير و مواكبة التطورات التكنولوجية ، و يتم ذلك عبر تطوير مجموعة من التطبيقات و المنصات الرقمية التي تهدف إلى تسهيل الإجراءات ما يتيح للمواطنين الحصول على حقوقهم المشروعة بسرعة و سلاسة، و تأتي هذه الجهود في إطار تبسيط العمليات الإدارية و تعزيز جودة الخدمة العمومية بشكل مستمر .

و في سياق الرقمنة الشاملة للقطاع تم إدراج عدد من الخدمات الإلكترونية التي تستهدف تحسين و تحديث الخدمة العمومية لصالح المؤمن لهم اجتماعيًا و أرباب العمل¹ ، من خلال اللجوء إلى استعمال الأرضية الرقمية الهناء : <https://elhanacnasdz> ، و التي تمكن من الإطلاع على نسبة التغطية الاجتماعية و تاريخ نهاية الأحقية في الأداءات و معرفة استهلاك المؤمن للأدوية و تعويضاتها و كذا طلب بطاقة الشفاء عن بعد و طلب رأس مال الوفاة و غيرها من التسهيلات المقدمة للمواطن ، و كذلك استخراج شهادة الانتساب و عدم الانتساب و معرفة استهلاك المؤمن له للأدوية من خلال إدخال البيانات الشخصية للمعني (الاسم ، اللقب ، الرقم السري) . كما تتوفر المنصة على الأرضية الرقمية للتصريح عن البعد التي تتيح لأرباب العمل الوفاء بالتزاماتهم المرتبطة بإجراءات المراقبة الطبية وفقًا لما أكداه المسؤول نفسه ، و عليه فإن الخدمات الرقمية لها دور فعال في تبسيط الإجراءات الإدارية و تحسين الخدمة العمومية و عصرنتها على أن تعمم العملية في مختلف القطاعات لمواكبة التقدم الحضاري و التطور التكنولوجي السريع².

الفرع الثاني : رقمنة قطاع الحالة المدنية

يعتبر قطاع الحالة المدنية أول مجال شملته الرقمنة في الجزائر ، حيث تم اتخاذ أول إجراء يتمثل في رقمنة سجل الحالة المدنية ما أتاح للمواطنين إمكانية استخراج الوثائق عبر شبكة مخصصة لذلك . كما تم البدء في تجسيد بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومترين الإلكترونيين مع خطة لتزويد بطاقة التعريف مستقبلًا بخدمات إضافية مما يساهم في تبسيط العديد من المعاملات .

حيث أن الخطة التي رسمت عام 2009 أقرت البدء باستخدام بطاقة التعريف البيومترية في بداية 2010 و جواز السفر في نهاية 2013 ، حيث سعت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية من خلال هذه الخطوات إلى تحديث الخدمات المقدمة للمواطنين بما يتماشى مع متطلبات التحول الاقتصادي و الاجتماعي مما أفسح المجال لظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية داخل الوزارة ، و في هذا السياق تعمل وزارة الداخلية و الجماعات المحلية على مستوى البلديات و الدوائر الحكومية على تعزيز الإجراءات الجديدة المتعلقة بمعالجة

¹ بن عزوز بن صابر و مختار فاطمة ، ثورة الرقمنة واقع و تحديات لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS وكالة مستغنام نموذجاً ، مجلة قانون العمل و التشغيل ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، المجلد 09 ، العدد 01 ، 2024 ، ص 08 .

² غالبية زيوي ، الشعب (جريدة إلكترونية تصدر عن مؤسسة الشعب) ، انظر الرابط : www.echaab.dz .

طلبات بطاقة التعريف الوطنية البيومترية و جوازات السفر الإلكترونية البيومترية و هذا حسب ما نص عليه القانون 08-14 المعدل و المتمم للأمر 20-70 المتعلق بالحالة المدنية¹ في المادة 25 مكرر و التي جاء فيها : " يحدث لدى وزارة الداخلية و الجماعات الإقليمية سجل وطني آلي للحالة المدنية يرتبط بالبلديات و ملحقاتها الإدارية و كذا البعثات الدبلوماسية و الدوائر القنصلية " . و استكمالاً للإمتيازات المتعلقة برقمنة سجل الحالة المدنية تم بموجب المرسوم التنفيذي 204/15 إعفاء المواطنين من إلزامية تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الآلي ، حيث نصت المادة الثانية منه على أنه : " يتعين على الإدارات العمومية و السلطات الإدارية و الجماعات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية في إطار الإجراءات الإدارية التي تدرسها ، ألا تشترط على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنها الاطلاع عليها مباشرة على مستوى السجل الوطني"².

و قد دشنت أول ملحقة بلدية إلكترونية في الجزائر يوم 14 مارس 2011 بالمقر الفرعي الإداري حي 500 مسكن بباتنة مرتكز أساساً على التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال المجسدة إمكانية إعداد و تسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون تنقل المواطنين إلى المقر الرئيسي للبلدية و إصدار أول شهادة ميلاد (S12)³.

يتم إيداع الملف على مستوى الدائرة أو المقاطعة الإدارية لمكان الإقامة أو لدى المصالح القنصلية بالنسبة للمواطنين المقيمين بالخارج ، و يتم ذلك مرة واحدة عند استخراج بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر بحيث يحتوي الملف المطلوب على استمارة واحدة متوفرة على الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، و يتم توفيرها على مستوى الدوائر و المقاطعات الإدارية و كذلك المصالح القنصلية ، و في هذه الحالة يطلب تقديم البيانات البيومترية المعتادة (البصمة الإلكترونية ، الصور ، التوقيع) ، على أن تتم رقمنة هذه البيانات لحظة إيداع الملف و لضمان تعزيز أمان الوثائق المطلوبة يطلب تقديم نسخ ورقية من المستندات أول مرة فقط للتحقق من صحة طلب المتقدم .

الفرع الثالث : رقمنة المرفق العمومي للخدمات الجامعية

تمثل مديريات الخدمات الجامعية الهيكل المحلي التابع للديوان الوطني للخدمات الجامعية و هي مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية الاعتبارية و الاستقلال المالي و ذات طابع إداري تخضع لوصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،

¹ قانون رقم 08-14 مؤرخ في 13 شوال عام 1435 الموافق ل 9 أغسطس 2014 المعدل و المتمم للأمر رقم 20-70 المؤرخ في 13 ذي الحجة الموافق ل 19 فبراير 1970 و المتعلق بالحالة المدنية ، ج.ر.ج.ج ، العدد 49 الصادرة في 20 أغسطس 2014 .

² مرسوم تنفيذي 204/15 المؤرخ في 11 شوال 1436 الموافق ل 27 جوان 2015 ، يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ، ج.ر.ج.ج ، العدد 41 ن الصادرة بتاريخ 29 جوان 2015 .

³ رزاق جميلة ، التحول نحو الإدارة الإلكترونية مخرج الجزائر لمواجهة التحديات الاقتصادية ، متوفر على الموقع الإلكتروني : <http://elayatonline.net/article50932html> ، بتاريخ 2024/02/03 .

أنشئت بموجب قرار وزاري مشترك المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية و يحدد مقرها و الاقامات التابعة لها و مشتملاتها عبر الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2005¹ ، و قد أسندت إليها مجموعة من المهام تتمثل في:

- تنفيذ السياسة الوطنية في قطاع الخدمات الجامعية .
 - إعلام و توجيه الطلبة .
 - توفير الخدمات للطلبة فيما يخص الإيواء ، النقل ، الإطعام ، الرعاية الصحية ، الأنشطة الرياضية و الثقافية .
 - التكفل باحتياجات الطلبة الأجانب .
 - اقتراح برامج التنمية و إدارة عملية الاستثمار .
- و تتجلى مظاهر التحول في هذه المؤسسات فيما يلي :

- وجود النظام المدمج بروغرس التابع لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي حيث يوجد فيه رابط يسمح للطلبة بالتسجيل لطلب الحصول على خدمة المنحة و النقل و الإيواء و معالجته من طرف الإدارة و قد بدأ العمل به منذ 2017² .
- التوقف الكامل عن عمليات النشر التقليدية وتعليق الإعلانات داخل المديريات و الإقامات الجامعية التابعة لها ، حيث أصبح التواصل يتم بشكل رئيسي عبر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كالفيسبوك و الواتساب على الخصوص من خلال إنشاء مجموعات تتيح التفاعل بين الطلبة و الإدارة ، و ذلك ضمن تبني سياسة " صفر ورقة " التي تنتهجها الوزارة في هذا الشأن .
- إطلاق وزارة التعليم العالي و البحث العلمي خلال الدخول الجامعي لموسم 2024/2023 برنامجا جديدا للإقامات الجامعية يعتمد على تقنية بصمة الوجه ، و يشمل هذا النظام الطلبة المقيمين ، الموظفين ، العمال ، و حتى الضيوف و هو مرتبط مباشرة بالوزارة لتوفير نظام أكثر فعالية و أمانا و يتم عن طريقه :
- الدخول إلى الإقامة و الخروج منها و تسجيل حركة الطلاب المقيمين مع ضمان منع دخول الأشخاص الغرباء .
- الولوج إلى المطعم للحصول على الوجبات المخصصة .
- تمكين الوزارة و الديوان الوطني للخدمات من تحسين إدارة المعلومات ، من خلال توفير بيانات دقيقة و فورية حول حجم و طبيعة الإجراءات المنفذة و الخدمات المقدمة .
- إنشاء بريد إلكتروني خاص بمديريات الخدمات الجامعية و الإقامات التابعة لها لاستقبال الرد و إرسال المراسلات مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية فيما بينها و مع المتعاملين الخارجيين .

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة 1425 الموافق ل 22 ديسمبر 2004 ، المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية و تحديد مقرها و الإقامات التابعة لها و مشتملاتها ، ج.ر.ج.ج ، العدد 22 ، الصادرة بتاريخ 2005/03/07

² حميدة مرواني و أحمد بوجميل ، التحول الرقمي و مساهمته في تحسين أداء الموظفين : نظام " البروغرس " في جامعة محمد بوقرة بومرداس نموذجا ، مجلة المعارف ، المركز الجامعي عبدالله مرسل ، تيبازة ، الجزائر ، 2024/06/15 ، ص 153 .

- تنظيم اجتماعات و دورات تدريبية باستخدام تقنية التحاضر عن بعد مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية أو الوزارة ، بمشاركة جميع مديريات الخدمات على مستوى الوطن .
- امتلاك المديرية لبرنامج موحد متخصص في شؤون الإطعام و يساعد في إدارة مخزون مطعم كل إقامة و حساب تكلفة الوجبة الغذائية و تحديد عدد الطلبة المستفيدين من الوجبات اليومية (فطور ، غداء ، عشاء) .

ساهمت هذه العمليات الرقمية في تمكين كل من الطلبة و مديريات الخدمات من تبسيط إجراءات التسجيل و تسديد الحقوق عن بعد ، مما ألغى الحاجة إلى التنقل قبل انطلاق الموسم الجامعي ، كما أدت إلى تسريع عمليات التسجيل دون معاناة الانتظار الطويل في الطوابير¹ . بالإضافة إلى ذلك ساعدت في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المطاعم الجامعية مع تسهيل إدارة العمليات المتعلقة بها كالتحكم في المخزون ، متابعة التكاليف الغذائية ، ضمان نوعية الوجبات اليومية .

المبحث الثاني : انعكاسات تجسيد الرقمنة في النشاط الإداري

أصبح اعتماد الرقمنة خيارا استراتيجيا لا غنى عنه في مختلف المجالات لا سيما في نطاق الإدارة العامة التي باتت مطالبة بمواكبة التحولات التكنولوجية المتسارعة من أجل تطوير أدائها بشكل عام و تحسين جودة خدماتها ، و تحقيق سرعة الإنجاز و تبسيط الإجراءات فضلا عن تحقيق الشفافية فيها و مكافحة الجرائم الوظيفية و على رأسها الفساد الإداري ، الأمر الذي يجعل تبني النظم الرقمية ضرورة حتمية لضمان إدارة أكثر كفاءة و فاعلية.

و عليه سنتناول في هذا المبحث دور الرقمنة في تفعيل النشاط الإداري (مطلب أول) و عوائق الرقمنة الإدارية و آفاق تطويرها (مطلب الثاني) .

المطلب الأول : دور الرقمنة في تفعيل النشاط الإداري

تعد رقمنة خدمات الإدارة و تبسيط إجراءاتها من أهم مظاهر تحديث الإدارة العامة وعصرنتها، حيث تهدف إلى الانتقال من المعاملات الورقية التقليدية التي تتسم بالبطء و التعقيد إلى اعتماد أنظمة إلكترونية تعتمد على تكنولوجيات الإعلام و الإتصال بما يضمن إنجاز المعاملات بطريقة أكثر سرعة و فعالية و هو ما سنعرضه في هذا المطلب.

الفرع الأول : رقمنة الخدمات الإدارية

بسبب النقائص التي كانت تعاني منها الإدارة و كذلك عدم جدوى العمل بالأسلوب التقليدي الذي كان سائد في أغلب الإدارات الجزائرية ، إضافة إلى التطور التكنولوجي الذي شهده العالم في

¹ بركاني نجيب و بشير عبد العالي ، واقع التحول الرقمي بالديوان الوطني للخدمات الجامعية ، مجلة البحوث الاقتصادية و الإدارية ، جامعة المسيلة ، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2024/06/30 ، <https://asjp.cerist.dz/en/article/262413> ، الساعة 18:00.

مختلف المجالات و بالأخص في مجال الإعلام و الاتصال هذا جعل العديد من الإدارات تعيد النظر في طريقة العمل لتحسين أدائها و تحقيق رضا المواطنين و الوصول إلى الجودة في خدماتها ، لذا لجأت إلى الرقمنة و تقديم الخدمات الإلكترونية و كذا المواقع الإلكترونية و الدفع الإلكتروني .

أولا : مفهوم جودة الخدمة الإدارية الإلكترونية

تعرف جودة الخدمة الإدارية الإلكترونية على أنها : مدى سهولة استخدام الانترنت (موقع ويب) لعمليات التخزين ، الشراء و تقديم الخدمة ، بطريقة تلبي حاجات و توقعات الزبون و تحقق رضاه.¹

كما تعرف أيضا : الشكل النهائي و الأرقى لتطوير مجالات و اهتمامات و سياسات و جهود تحسين الجودة ، لذا من المهم أن تتوفر مجموعة من المعايير مثل السرعة في التنفيذ بحيث لا تستغرق طلب الخدمة وقت طويلا . ويجب أن يكون نمط إدخال البيانات سهلا و مريحا حتى لا يشعر المستخدم بالملل و تجنب أي تأخير بسبب بطء التحميل أو مشاكل الربط بالخادم أو التصميم و من الضروري أن تكون الخدمة الإدارية الإلكترونية متوافقة مع التقنيات الأخرى و أن تتمتع بموثوقية عالية.²

مما سبق يمكن تعريف جودة الخدمة الإدارية الإلكترونية على أنها : مدى قدرة الإدارة على تقديم خدماتها من خلال الوسائط الرقمية بكفاءة و فعالية ، بما يلبي حاجات الزبائن و يحقق رضاهم وفق معايير محددة تتعلق بالسرعة ، الدقة ، الشفافية و سهولة الاستخدام .

خصائص جودة الخدمة الإدارية الإلكترونية : من التعريفات السابقة يمكن استخلاص أهم مميزاتها و نذكر منها :

- سهولة استخدام الموقع
- وضوح و دقة المعلومات
- سرعة تحميل الصفحة
- الوقت المناسب لإتمام العملية
- الحفاظ على المعلومات الشخصية للمستفيد .

ثانيا : دور الرقمنة في جودة الخدمة العمومية

يمكن أن تؤثر الرقمنة إيجابا في جودة الخدمة العمومية من خلال :

- توفير البيانات و المعلومات و إتاحتها للمواطنين
- تقليل من الأعباء الورقية عبر جمع البيانات مرة واحدة لاستخدامات متنوعة
- توفير الأرشفة الإلكترونية التي تسمح بالحصول على معلومات صحيحة لأداء خدمة عمومية رشيدة

¹ أمال محمود محمد أبو عامر ، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و سبل تطويره ، (دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية - غزة -) ، 2008 ، ص 124.

² مؤمن عبد السميع الحلبي ، جودة الخدمات الإلكترونية و أثرها على رضا المستخدمين ، (رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة -) ، 2017 ، ص 11.

- تساعد الرقمنة المنظمات العمومية على تعزيز مفهوم إدارة الجودة مما يحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
- تساهم في تحقيق اتصال أفضل و أسرع مما يساعد المواطنين في الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة و بتكلفة أقل
- تتيح الوصول الإلكتروني السريع للمعلومات و الخدمات دون الحاجة لزيارة الجهات المختصة
- تساهم في تعزيز ولاء المواطنين من خلال الاستجابة الفورية و المبسطة للخدمات العامة.¹

مما سبق يمكن القول أن إدخال الرقمنة في الإدارة العمومية أدى إلى تحسين مستوى الخدمات فضلا عن سرعة الاستجابة و الالتزام بالمواعيد و كفاءة الخدمة ، مما أدى إلى رضا المواطن و تعزيز ثقته بالإدارة ، يضاف إلى ذلك تقليل تكاليف الخدمة و انجاز الأعمال بدقة عالية و وفق معايير محددة تحد من الأخطاء الإدارية و يمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة ، واستخدام الرقمنة يؤدي إلى شفافية الخدمة و تسهيل عملية المحاسبة .

الفرع الثاني : تبسيط الإجراءات

لا يمكن تصور إنجاز العمل القانوني و الفعلي للمرافق العامة دون وجود موظفين عموميين لأنهم يشكلون الأساس في إنشاء الجهاز الإداري للدولة ، و العمل الإداري الذي يقوم به موظفو المرافق العامة بحكم وظائفهم لهم دفان هما الكفاءة الإدارية و المشروعية و لا يمكن فصلهما²، و هذا ما يؤدي إلى نجاح الإدارة في تلبية حاجيات المواطنين و توفير الخدمات الضرورية لهم و هو ما تسعى الإدارة الرقمية لتحقيقه .

فالإجراءات هي كل الأنشطة التي تنفذها الإدارة لتحقيق هدفها لذلك نجد الكثير من الدول تعمل على الإصلاح الإداري من خلال تسهيل الإجراءات نظرا للفساد الإداري و البيروقراطية و الرشوة... في المقابل فإن تبسيط الإجراءات تسهل الحياة اليومية للمواطنين من خلال توفير مشقة التنقل بين الإدارات³ ، و تقدم الخدمات بكل يسر و سهولة و تفتح آفاق واسعة لسرعة انتقال الخدمات و انجازها للمستفيدين منها كافة.

و تضمن البيئة الرقمية تسهيل الإجراءات الإدارية و تخفيف الأعباء من خلال :

تسهيل الوصول إلى المعلومات: تساعد الأنظمة الرقمية الوصول إلى البيانات التي تخص الخدمات العامة بكل يسر ، فبدلا من الانتظار لمدة طويلة للحصول على استفسارات أو توجيهات من الدوائر الحكومية يمكن الآن البحث عبر الانترنت للحصول على المعلومات

¹ مقدم عبد الغني ، مدلل عبد الفتاح ، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجا ، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص سياسة عامة و إدارة محلية ، كلية العلوم السياسية ، جامعة الوادي) ، 2017 ، ص 81.

² عزيزة الشريف ، القانون الإداري ، أساليب الإدارة العامة و خضوعها لمبدأ سيادة القانون ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، مؤسسة دار الكتب ، الكويت ، 2000 ، ص 08 .

³ كمال جعلاب ، الإدارة المحلية و تطبيقاتها (الجزائر ، بريطانيا ، فرنسا) ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2017 ، ص 125 .

المتصلة بشكل مباشر¹. هذا يساعد في تعجيل اتخاذ القرارات للمواطنين و يقلل من التردد في التقدم للحصول على خدمات معينة .

-تسريع الوصول إلى الخدمات من خلال تقليل الوقت و الجهد : تساعد الرقمنة على تحسين جودة الخدمة العمومية عن طريق تسهيل الإجراءات الإدارية ، مما يتيح للمواطنين الحصول على الخدمات بسرعة و كفاءة ففي الأنظمة التقليدية يتطلب الحصول على خدمة الذهاب إلى مكاتب حكومية معينة الأمر الذي يستغرق وقتا طويلا و تكلفة عالية ، لكن مع التحول الرقمي يستطيع المواطنون الوصول إلى الخدمات الحكومية عبر الانترنت في أي وقت ومن أي مكان و بالتالي تقليل الجهد المطلوب².

و على سبيل المثال ، يمكن للمواطنين الآن تجديد رخص القيادة ، دفع الضرائب ، تقديم طلبات للحصول على المساعدات الاجتماعية أو حتى الاستفادة من الخدمات الصحية عبر الانترنت دون الحاجة إلى زيارة المكاتب الحكومية و هذا ما يساهم في تسريع العمليات و تقليل فترات الانتظار .

-توفير الخدمات على مدار الساعة : في الماضي كانت المرافق الحكومية تقتصر على ساعات العمل التقليدية ، لكن الرقمنة جعلت من الممكن أن يحصل المواطن على الخدمات في أي وقت يناسبه حيث يمكن للمواطنين في المناطق النائية الاستفادة من الخدمات الرقمية دون الحاجة للتنقل ، كما أن الرقمنة تتيح توفير خدمات طارئة خلال الأوقات غير التقليدية مثل خدمات الرعاية الصحية عن بعد أو الدفع الإلكتروني ، مما يساهم في تلبية احتياجات المواطنين على مدار الساعة³.

الفرع الثالث : تعزيز الشفافية في تقديم الخدمات

جاء مفهوم الشفافية بعد انتشار ممارسات و أنماط الفساد الإداري و الحاجة الملحة للقضاء عليه لذا فهو يعد من المفاهيم المعاصرة و العلاجية ، حيث تعتبر الشفافية أحد العناصر الأساسية التي تسعى الحكومات إلى تعزيزها في القطاع العام ، وذلك من خلال ضمان أن تكون جميع الإجراءات واضحة ، مرئية ، و قابلة للمراجعة .

أولا : تعريف الشفافية

■ عرفها العتيبي على أنها : " نشر المعلومة الصحيحة و الدقيقة التي يطلبها الجمهور في حينها وهي ترتبط بثلاث شروط : الثقة ، العلاقة ، التوقيت وهي لازمة لتطور الفرد و المجتمع من خلال الحد من الفساد و رفع مستوى العدالة في المجتمع " .

¹ حسينة عروي ، دور الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة ، (مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات الماستر تخصص تنظيم سياسي و إداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ، 2025 ، ص 17.

² البنك الدولي ، " التحول الرقمي في القطاع العام : فوائد و طرق التنفيذ " ، 2020 ، متوفر على : <https://www.worldbank.org> ، شوهد يوم : 2026/02/22 على الساعة 15:18.

³ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ، الرقمنة و المسؤولية الحكومية : تطبيقات جديدة لمشاركة المواطنين ، تقرير يناقش دور الرقمنة في تعزيز المدنية و المساواة في الحكومات ، 2019 .

■ كما عرفها أبو كريم : " الوضوح و المكاشفة التي تبنى عليها المساءلة في جميع أشكال و أنماط العمليات الإدارية مما يسهم في تخفيض الفساد و تعزيز قيم النزاهة ، و يؤكد أن للشفافية أربعة مكونات رئيسية هي : الإفصاح ، الوضوح ، المشاركة و المصادقية " كما تعني : توافر المعلومات نفسها لجميع الأفراد ، و لتصبح المعلومات شفافة يجب أن تتسم بالوضوح و يقضى على تباين المعلومات وذلك عن طريق توفير مصدر واحد إلكتروني للمعلومة لمن لا يستطيع الوصول إليها ، مما يسهم في تحديث معلومات الأفراد باستمرار و عدم معارضة الأفراد لأي تغييرات مستقبلية¹.

و يمكن تعريف الشفافية الإلكترونية على أنها : حق المستفيدين في الوصول إلكترونياً إلى المعلومات المتعلقة بالقوانين و الأنظمة و السياسات الحكومية ، وكذلك إجراءات تطبيقها و أي معلومات يجب نشرها تلقائياً بخصوص أعمال الأجهزة الحكومية و الخدمات التي توفرها و كيفية الحصول عليها . بالإضافة إلى ذلك تشمل الشفافية الإلكترونية الحق في مراقبة أداء الحكومة و محاسبتها و ذلك من خلال الاستفادة من مخرجات ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أدواتها .

ثانياً : خصائص الشفافية الإدارية

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص مميزات و خصائص الشفافية :

- تبسيط الإجراءات و وضوحها
- سهولة الوصول للمعلومات
- تعزيز فعالية الرقابة الإدارية
- تعزيز الثقة بين المواطن و الإدارة
- سرعة إنجاز الخدمات

تسمح الأنظمة الرقمية الحكومية بمتابعة وضع المعاملات الأمر الذي يساعد في الحماية من التلاعب أو التأخير غير المبرر ، إضافة إلى ذلك من الممكن نشر تقارير الأداء الحكومية و الموازنات العامة عبر الانترنت بصورة منتظمة ، وهو ما يتيح للجميع معابنتها و التأكد من تطبيق السياسات بشكل شفاف و بالتالي تحقيق الشفافية في التعامل و إلغاء الوساطة و المحسوبية و المجاملة².

ثالثاً : أهداف الشفافية³

1-الرقابة و التحكم : يقصد بها التأكد من الاستخدام الأمثل للسلطة دون استغلالها وذلك طريق تطبيق نظام الأوامر و التعليمات على المدخلات و مراقبة العمليات كأداة لضمان توافق التصرفات الإدارية مع القوانين و التعليمات لكبار المديرين ، ويمكن اعتبار الهدف من الشفافية في هذا السياق هو تقليل نسبة الأخطاء أثناء التنفيذ .

¹ سلوى بنت عبد الله الحمودي و سري بنت إبراهيم العايد ، مرجع سابق ، ص 97 .

² مريم خالص حسين ، الحكومة الإلكترونية ، مجلة بغداد للعلوم السياسية ، جامعة بغداد ، 2014 ، ص 447

³ سلوى بنت عبد الله الحمودي و سري بنت إبراهيم العايد ، مرجع سابق، ص ص 99 و 100 .

2-الضمان : آلية تهدف إلى كفالة التزام الموظفين و المديرين و القيادات العليا بأحكام القانون ، مع مراعاة الأولويات و استغلال الموارد على نحو سليم بعيدا عن المسؤوليات .

3-عملية للتحسن المستمر : تحقق الشفافية هذا الهدف بعد تحقيقها للهدفين السابقين فتكون وسيلة لتقليل الجوانب السلبية في الأداء و لبناء تهيئة مسبقة عند الموظفين للبحث و التطوير و تفادي الوقوع في الأخطاء .

الفرع الرابع : محاربة الفساد الإداري

تعد ظاهرة الفساد الإداري من أهم المعوقات التي تسببت في رداءة الخدمات العمومية وهو ما يضعف الثقة بين المواطن و إدارته .

و قد تعددت التعريفات المقدمة للفساد الإداري لكنها لا تخرج عن مفهوم واحد و هو أنه : يعتبر الفساد الإداري خروج عن تأدية المسؤوليات الإدارية و القانونية المحددة ، لتغليب المنفعة الخاصة على المنفعة العامة ¹ .

مما سبق يمكننا القول أنه : يعتبر فسادا التأخير في إنجاز المهام المطلوبة من الموظف أو عدم إنجازها إطلاقا ، تحقيق الربح من الوظيفة و تلقي الرشوة ، اختلاس الأموال العمومية و إهدارها مهما بلغت قيمتها أو نوعها ولو كانت أقلام و أوراق ، الخروج أثناء ساعات العمل و غيرها من التصرفات التي تضعف الجهاز الإداري ماديا و وظيفيا .

فالجزائر تعمل على تقليل من مظاهر الفساد الإداري من خلال تطبيق الرقمنة على أرض الواقع، لما لها من آثار إيجابية تتمثل في تحديث المرافق العمومية و تعزيز مبادئ الشفافية و النزاهة و تثبيت آليات المساءلة داخل الإدارة ، فضلا عن الإسهام في محاربة الجرائم الوظيفية عبر تحسين جودة الخدمات التي توفرها .

إضافة إلى هذا تلعب الرقمنة دورا جوهريا في الحفاظ المال العام و تقليل المصروفات عن طريق تخفيض تكاليف الخدمة الإدارية و الحد من استخدام النسخ و الأوراق ، بعكس الأساليب التقليدية التي كانت تؤدي إلى إهدار المال العام و كثرة النفقات بسبب كثرة الأوراق و عرض الملفات على عدد كبير من الموظفين لدراستها ، كل ذلك يؤثر على ارتفاع تكاليف الخدمة ² .

المطلب الثاني : عوائق الرقمنة الإدارية و آفاق التطوير

إن مجرد وجود إستراتيجية جديدة متكاملة للتحويل إلى النمط الرقمي تهدف لتحسين جودة الخدمات المقدمة و رفع كفاءة الأداء الإداري و تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة و فعالية ، لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة و سلامة . و على الرغم من الجهود المبذولة إلا أن هناك العديد من الصعوبات و المشاكل التي تعيق تطبيق الخطة و تعطل مشروع الرقمنة على مختلف الأصعدة .

الفرع الأول : العقوبات القانونية و الإدارية للرقمنة الإدارية

¹ هاشم شمري ، الفساد الإداري و المالي و آثاره الاقتصادية و الاجتماعية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011، ص 28.

² عمر موسى جعفر القرشي ، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري ، طبعة أولى ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، 2015 ، ص 55 .

يتطلب تطبيق برنامج الإدارة الرقمية وجود قاعدة تشريعية و إدارية فعالة و ذات تأثير، و قد فشلت بعض الحكومات العربية في ملف الإدارة العمومية الرقمية نتيجة تجاهلها للبنية القانونية و الإدارية الضرورية . ومنه سنحاول في هذا المطلب التركيز على التحديات القانونية و الإدارية للرقمنة في الإدارة العمومية في الجزائر .

أولا : التحديات القانونية

تمثل التشريعات و اللوائح الإدارية غير مرنة و الغامضة تحديًا كبيرًا أمام تحسين جودة الخدمات العامة ، فالنصوص القانونية التي تصدرها الدولة قد لا تكون مواكبة بشكل كاف لتتماشى مع احتياجات العصر ، مما يضعف قدرة الأجهزة الحكومية على التكيف مع التحولات السريعة في الاحتياجات الاجتماعية و التكنولوجية . و نتيجة لذلك قد تعرقل هذه اللوائح قدرة الحكومة على صياغة سياسات تتسم بالكفاءة و الفعالية خاصة في القطاعات الحيوية مثل الصحة و التعليم¹.

تحتاج الجزائر إلى وضع إطار قانوني و تنظيمي يتماشى مع التحولات التكنولوجية المتسارعة ، حيث لا تزال بعض القوانين المعمول بها حاليا غير ملائمة للأنظمة الرقمية الحديثة ، كما أصبح من الضروري العمل على حماية بيانات المستخدمين و الحفاظ على خصوصيتهم خاصة في ظل الاستخدام الواسع للتكنولوجيا .

ثانيا : معوقات إدارية

تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي الورقي إلى الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل أبرزها :²

- سوء التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية : إن غياب التخطيط يشكل تحديا كبيرا أمام التحول الرقمي ، فالتخطيط السليم من البداية إلى النهاية يساهم في تقليل احتمالات الفشل و يعزز فرص نجاح الإدارة الرقمية .
- قلة اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها .
- نقص التنسيق بين الأجهزة و الإدارات الأخرى المعنية بأنشطة المؤسسة .
- عدم إتاحة تدريب متخصص على نطاق واسع في الأماكن المطلوبة .
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- عدم إدراك إدارة المؤسسة لأهمية الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها .
- عدم إعداد الأفراد ذهنيا و توعيتهم بأهمية دورهم ، و أنهم جزء من عملية التغيير و النجاح .
- وجود تباين في أنظمة الإدارة داخل نفس المؤسسة الحكومية ، مما يعيق الانتقال نحو نمط الإدارة الإلكترونية بطريقة سلسلة و إنسانية .
- غياب التصور الإستراتيجي الواضح حول كيفية استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لدعم الانتقال نحو بناء مؤسسات رقمية مستقبلية .

¹ محمد أمين بوسماح ، المرفق العام في الجزائر ، طبعة 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 45 .

² نبأ عبد الحسين الطائي ، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية و وظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية ، دار الكتب المصرية ، دار شتات للنشر و البرمجيات ، مصر ، 2011 ، ص 107 .

- الفشل في إجراء التغييرات الهيكلية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية ، سواء عن طريق دمج أو إضافة إدارات أو تقسيمات جديدة و تحديد الصلاحيات و العلاقات بين هذه الإدارات و تنظيم تدفق العمل بينها .
- انعدام الوعي و الإدراك لدى الموظفين في المؤسسات و الإدارات الحكومية من خلال معارضتهم استخدام التكنولوجيا الحديثة خوفا على وظائفهم و مستقبلهم المهني.

الفرع الثاني : الصعوبات التقنية و البشرية في تسيير النشاط الرقمي

أولا : التحديات التقنية

تواجه عملية التحول الرقمي في الإدارات الجزائرية مجموعة من الصعوبات التقنية التي تحد من تقدمها و تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها ، و من أبرز هذه التحديات : ¹

1-ضعف البنية التحتية

تعد البنية التحتية الرقمية من بين أهم العوامل المؤثرة في نجاح عمليات الرقمنة داخل الإدارة ، وتتضمن هذه البنية :

- الشبكات المحلية (LAN) و الشبكة اللاسلكية (Wi-Fi)
- الأجهزة الإلكترونية (الحواسيب ، اللوحات الذكية ، الطابعات ...)
- الخوادم (Servers) و أنظمة تخزين المعلومات
- البرمجيات و الأدوات الرقمية اللازمة لدعم التعليم الإلكتروني و الإدارة الذكية

إلا أن الواقع العملي يدل على أن الكثير من الإدارات تواجه قصورا في هذه البنية التحتية ، سواء من ناحية السرعة أو الثبات أو شمولية التغطية الشبكية داخل الإدارات ، الأمر الذي يحد من كفاءة الخدمات الرقمية و يعرقل سلاسة العمليات الإدارية .

2-مشاكل الأمن السيبراني و حماية البيانات

يعد الأمن السيبراني و حماية المعطيات من أبرز التحديات الجوهرية التي تواجه عملية الرقمنة في الإدارات ، فمع تنامي الاعتماد على الأنظمة الرقمية و ازدياد عدد المستخدمين تتفاقم مخاطر التعرض للهجمات الإلكترونية التي قد تستهدف المعلومات الحساسة . إذ لا يقتصر التحول الرقمي في الإدارة على تحسين الخدمات و العمليات الإدارية فحسب بل يستلزم كذلك تأمين البيانات الحساسة التي يتم تخزينها و معالجتها و تبادلها عبر الشبكات الإلكترونية .²

¹ فرحي عبد العزيز ، " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة في الزائر من جهة نظر المديرين و العاملين فيها " ، (أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة رياضية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2019/2018) ، ص 94 .

² موقع وكالة الأمن السيبراني الجزائري ، www.acs.dz

و لمواجهة هذه المخاطر تحتاج الإدارات إلى تبني استراتيجية متكاملة للأمن السيبراني و تتضمن ما يلي : ¹

- تطبيق أنظمة حماية متطورة (استخدام تقنيات التشفير و أنظمة كشف الاختراق لتعزيز الأمان).
- وضع سياسات صارمة للأمن الرقمي (إنشاء إجراءات فعالة لإدارة كلمة السر ، تسجيل الدخول ، توفير آليات لاسترجاع المعلومات المحذوفة) .
- تطوير الكفاءات البشرية (تقديم برامج تدريبية متخصصة لأعضاء قسم تقنية المعلومات بهدف تعزيز معرفتهم بأحدث تقنيات الأمن السيبراني) .
- إنشاء وحدات متخصصة في الأمن الرقمي (ضرورة وجود فريق متخصص داخل الإدارة يتولى مسؤولية مراقبة الشبكة بشكل مستمر و رصد التغيرات المشبوهة و تتبعها فور حدوثها مما يعزز قدرة المؤسسة على التصدي للتهديدات الرقمية و حماية أنظمتها من الاختراق) .

مما سبق يمكن حصر التحديات التقنية فيما يلي : ²

- تدهور حالة البنية التحتية لشبكات الاتصالات في مناطق عديدة .
- صعوبات استخدام الكمبيوتر في البيئات المؤسساتية .
- تقادم أجهزة و برامج الحاسب الآلي في المؤسسات نظرا للتطور السريع الذي تشهده .
- ندرة الدورات التدريبية المتواصلة التي تتماشى مع التكنولوجيات العصرية .
- ضعف قطاع التكنولوجيا في البلدان النامية و ذلك لمحدودية القدرة التصنيعية و نقص الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها .
- قلة الاعتماد على الأساليب العلمية في تحديد المتطلبات الضرورية للوحدات و التجهيزات المختلفة للإدارة الإلكترونية .
- محدودية توفر المبرمجين المتخصصين فنيا و العجز في البرامج اللازمة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية .
- قلة وجود مواصفات و معايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة. ³

ثانيا : التحديات البشرية

تعتبر العناصر البشرية من أهم المقومات التي تدفع بالمجتمعات نحو تحقيق التطور و الازدهار في شتى الميادين ، إلا أن قلة عدد الأفراد القادرين على التكيف مع البيئة الرقمية بات تحديا تواجهه أغلب الدول و خاصة النامية منها. ⁴

¹ بوعزة عبد الكريم ، الأمن المعلوماتي في المؤسسات العمومية ، منشورات عيسى للنشر ، الجزائر ، 2021 ، ص ص 84-

86

² سعدي سليمة ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة ، المجلة الأردنية للمكتبات و المعلومات ، جمعية المكتبات و المعلومات الأردنية ، مجلد 48 ، عدد 4 ، 2013 ، ص 90.

³ سامر عبد السلام ضو الفحاتش ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة ، مجلة كلية الآداب ، جامعة صبراتة ، العدد 29 ، 2020 ، ص 174

⁴ عبد السلام عبد اللاوي ، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، مجلة صوت القانون ، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة ، العدد السابع ، 2017 ، ص 71 .

و يؤكد الباحثون على أن قلة الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التطور الرقمي يشكل عائقا أمام المؤسسات عند تطبيقها التكنولوجيا الحديثة ، و من أهم هذه العوائق :

- تفشي الأمية الرقمية بين الكثير من شعوب الدول النامية ، و ما يصاحبها من صعوبة في استخدام التقنيات الحديثة للتواصل .
- قلة البرامج التدريبية و إعادة تأهيل العاملين في الإدارة و الأجهزة التنظيمية في ضوء التحول نحو الإدارة الإلكترونية .
- الفقر و تدني مستوى دخل الفرد مما أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الرقمية .
- تزايد إحساس بعض المديرين و أصحاب النفوذ بأن التغيير يمثل تهديدا ¹.
- مشاكل البطالة التي قد تنتج عن تطبيق الإدارة الرقمية و حلول الآلة محل الإنسان، هذه التقنية قد يرفضها العامل خوفا من فقدان امتيازاته و منصبه .
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين مختلف شرائح المجتمع (فئات لديها معدات و أجهزة حاسوبية و أخرى تفتقر إليها) أدى إلى اشتداد حدة التفرق و أضعف مبادرات الإدارة الإلكترونية .
- قلة خبرة المديرين و عدم توفر حوافز كافية للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي ².
- التخوف لدى بعض الموظفين و بالأخص القدامى من عدم القدرة على مواكبة التحديثات الجديدة ، بالإضافة إلى ضعف مهاراتهم اللغوية و خاصة الإنجليزية مما يؤثر سلبا على مشروع الإدارة الإلكترونية إلى أن تتجح المؤسسات في إعادة تدريب هؤلاء الموظفين أو إيجاد بدائل لهم .
- قصور فهم الموظفين و العاملين الإداريين في المؤسسات للمشروعات التقنية و الحاسوبية عموما ، على النظر إلى التكاليف التي تتضمنها هذه المشاريع دون الالتفات إلى جوانبها الإيجابية و منافعها ³.
- قلة المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي ، و الرهبة و الخوف الذي يشعر به العاملون بالإدارة عند استخدامه .
- ضعف حماس المسؤولين في تحفيز الموظفين على اكتساب المعرفة بأنفسهم في مجالات البرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية و تكنولوجيا المعلومات .
- مقاومة الموظفين للتغيير و إحساسهم أنه لن تكون لهم مناصب في الإدارات الجديدة ، أو أن وجودهم سيكون ثانويا ⁴.
- تخوف الزبائن من تأثير الجوانب السلبية للتكنولوجيا الحديثة على مكاسبهم و ما يترتب عليها من تقليل عدد الموظفين و خفض المكافآت ¹.

¹ مهري سهيلة ، تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه علوم في علم المكتبات و التوثيق دراسة ميدانية بدائرة أرشيف المديرية العامة لمؤسسة سونطراك معهد علم المكتبات و التوثيق قسم تقنيات أرشيفية ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، الجزائر ، 2014-2015 ، ص 92 .

² حسين محمد حسين ، الإدارة الإلكترونية : المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 190.

³ بوزكري جيلالي و مكيد علي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، جامعة المدية ، المجلد 19 ، العدد 2 ، ص ص 227 و 228.

⁴ عامر إيمان و عتيق الشيخ ، الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر - دراسة حالة - ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 2025 ، ص 452 .

الفرع الثالث : استراتيجيات إصلاح الإدارة الرقمية لمواجهة تحديات الرقمنة

في ضوء التوجهات المتعددة التي تصادف التحول الرقمي مثل قلة الكفاءات المدربة ، تأمين البيانات و المعلومات ، إنشاء بنية تحتية رقمية ... من هنا تظهر الحاجة الملحة إلى لوضع خطط لمجابهة هذه الصعوبات و إصلاح الرقمنة الإدارية.

أولاً: إستراتيجية الخبرة في إدارة الأمن المعلوماتي

تسعى هذه الإستراتيجية إلى الحفاظ على المعلومات داخل مختلف الإدارات ، و لذلك يعد إدخال الرقمنة في الإدارة العمومية من الأدوات الأساسية التي تساهم في تحسين و تعزيز العلاقة بين الإدارة و المواطن ، كما تساعد في ضمان الأمن المعلوماتي و حماية الأنظمة الرقمية من الاختراقات . بالإضافة إلى ذلك فإن اعتماد التعامل الإلكتروني يحقق شفافية إدارية أكبر و يساهم في تمهيد الطريق نحو إدارة أكثر ديموقراطية مما يمنح المواطن الحق في الإطلاع على الوثائق ، وبهذه الطريقة يتم إصلاح الإدارة و تطويرها و تأهيلها بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة² مما يعزز فعالية العمل الإداري و يواكب التطورات الحديثة .

ثانياً : تطوير و تأهيل آليات البنية التحتية الرقمية

يعد تطوير و تأهيل البنية التحتية للإدارة العمومية أحد الأسس الرئيسية للنهوض بالمؤسسات و الإدارات ، و يعمل كل من قطاع التعليم العالي و الخدمات نحو الارتقاء بهذا المجال الحيوي و تحقيق تطور ملموس في هذا المجال . لذا أصبح من الضروري تحديث شبكات الحواسيب و تطويرها بشكل مستمر مع ضمان الصيانة الدورية لهذه الأجهزة لتفادي الأعطال التقنية ، كما يستلزم توفير اتصال قوي و سريع بشبكة الانترنت في مختلف المؤسسات لا سيما الجامعات و الإدارات لتحقيق كفاءة أكبر و تسهيل المعاملات الإدارية³.

كما ينبغي العمل على تبني أنظمة تعليمية حديثة تتماشى مع التطورات العالمية، و تشجيع الدولة على إنشاء مراكز تكنولوجية و برامج حاضنة لدعم الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات . كما يجب فتح المجال أمام الشباب و توفير الدعم اللازم لهم مما يعزز دورهم في ابتكار حلول رقمية متميزة تساهم بدورها في تطوير القطاع الرقمي المحلي .

ثالثاً : إستراتيجية تطوير الإطار القانوني و المالي لدعم المبادرات الرقمية

في سياق تعزيز عملية الرقمنة ، يتعين على الدولة تحديث و تطوير التشريعات و القوانين التي تواكب التحول الرقمي مع التركيز بشكل خاص على حماية المعلومات و حفظ الخصوصية ، و

¹ سامر عبد السلام ضو الفحواتش ، مرجع سابق ، ص 175.

² فهد مبارك الهاجري ، العقود الإدارية عبر الانترنت ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 39 .

³ فوزية صادقي ، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر – دراسة تحليلية للجماعات المحلية - ، (مذكرة دكتوراه ، كلية علوم الإعلام و الاتصال السمعي البصري ، جامعة قسنطينة 3 ، 2021/2020) ، ص 112 .

تعتبر هذه الجوانب ذات أهمية بالغة لضمان بيئة آمنة و موثوقة على شبكة الأنترنت وتشمل هذه التشريعات¹ :

- **قانون حماية البيانات الشخصية** : يهدف إلى ضمان الحفاظ على حقوق الأفراد مع التركيز على صون خصوصية بياناتهم الشخصية التي تجمع و تستخدم عبر الأنترنت. كما يساهم هذا القانون بشكل كبير في تعزيز ثقة المواطنين في التعامل مع الخدمات الإلكترونية من خلال توفير إطار قانوني يضمن أمان معلوماتهم و حمايتهم من أي انتهاك أو استخدام غير مصرح به و توفير بيئة رقمية آمنة تحترم الخصوصية الفردية.
- **قانون الأمن السيبراني** : يهدف إلى توفير الحماية الشاملة للأنظمة الإلكترونية من الهجمات السيبرانية و ضمان استمرارية تقديم الخدمات الرقمية في ظل التزايد المستمر للتهديدات الإلكترونية ، و على الرغم من وجود مجموعة من التشريعات في هذا المجال إلا أنها لا تزال تفقر إلى الشمولية اللازمة لمواكبة التطورات السريعة في تقنيات الأمن السيبراني .

أما من الناحية المالية تعد الرقمنة تحديا مكلفا إذ تتطلب استثمارات كبيرة في تطوير البنية التحتية الرقمية ، لذلك يصبح من الضروري تخصيص ميزانيات كافية لدعم مشاريع الرقمنة عبر تقديم الدعم المالي المباشر ، إلى جانب تأمين التمويل من خلال التعاون مع القطاع الخاص و يهدف هذا التمويل إلى إنشاء منصات إلكترونية ، شراء الأنظمة و البرمجيات الحديثة ، تطوير شبكات الأنترنت ، بالإضافة إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال تقديم دورات تدريبية متخصصة و برامج صيانة تهدف إلى تعزيز قدراتهم على التعامل مع الأنظمة الرقمية بأسلوب أكثر تطورا².

مما سبق نستنتج أن استراتيجيات الرقمنة تمثل القاعدة الأساسية في تعزيز تطور المجتمعات و المؤسسات بمختلف مستوياتها ، فالاعتماد على الرقمنة لا يقتصر على اقتناء و استخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة فحسب بل يتجاوز ذلك ليشمل تكاملا و تنسيقا لعدد من العناصر الأخرى المهمة ، و يشمل ذلك تأهيل الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي و توفير الدعم المالي و التقني الضروري و تعزيز الشراكة بين القطاعات العامة و الخاصة في المجال الرقمي... بناءً على ذلك أصبحت الرقمنة خيارًا استراتيجيًا و ضرورة ملحة لتحقيق التنمية المستدامة ، إضافة إلى دورها الكبير في تحسين جودة الأداء و رفع مستوياته .

¹ حسينة عروي ، مرجع سابق ، ص 44 .

² سعيد قاسم ، الرقمنة في الجزائر : واقع و آفاق ، (مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الجزائر 3 ، 2020) ، ص ص 135-137 .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا للفصل السابق يتضح أن الرقمنة تعد أحد الأسس الجوهرية لنقل النشاط الإداري لمستويات فعالة كونها تساهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية ، تبسيط الإجراءات و تقليص الوقت ، كما أن توظيفها بشكل منهجي يساهم في تعزيز الشفافية و يحد من انتشار المظاهر السلبية التي طالما عانت منها الإدارة الجزائرية و المجتمع على حد سواء مثل : الرشوة ، البيروقراطية ، الفساد الإداري ، مما أدى إلى إحداث تحولات ملموسة في الأنماط الإدارية بصفة خاصة و الخدمة العمومية بصفة عامة .

ومن جهة أخرى تم تسليط الضوء على واقع الخدمة الرقمية في العديد من القطاعات الخاصة التي لها علاقة مباشرة مع المواطن كمصلحة الحالة المدنية ، قطاع التعليم العالي ، المرافق العامة ... إلى جانب الصعوبات و العوائق التي تقف أمامها لمواكبة عصر السرعة ، سواء كانت ذات طبيعة قانونية تتعلق بمحدودية الجانب التشريعي المتخصص في مجال الرقمنة ، أو بشرية متمثلة في نقص الكوادر المؤهلة و مقاومة التغيير ، أو تقنية ترتبط بضعف البنية التحتية الرقمية، فضلا عن غياب التنسيق الفعال بين الإدارات و المصالح المختلفة مما يزيد من تعقيد عملية التحول الرقمي .

كما بينت أشارت الدراسة إلى ضرورة وضع استراتيجيات وطنية مدعمة تهدف إلى تطوير و تحسين الجهاز الإداري و عصرنته بما يتماشى مع التحولات العالمية و إعطاء أكثر ديناميكية للنشاط الإداري ، مع ضمان تقريب الإدارة أكثر من المواطن لتحقيق الجودة و الكفاءة المرجوة .

الخاتمة :

نخلص من خلال هذه الدراسة إلى أن التحول نحو الرقمنة الإدارية في الجزائر بديل جد مهم في ترقية و تحديث نشاط الإدارات العمومية و تحسين خدماتها ، انطلاقا لما يتيح هذا التحول من آليات جديدة تعتمد على تقنيات حديثة قائمة على السرعة في تقديم الخدمات للأفراد بالإضافة إلى دقة المعالجة و شفافية الأداء بعيدا عن التعطيل و تضخم الخدمة العامة .

فقد أصبحت الرقمنة رافعة إستراتيجية لإعادة هندسة العمل الإداري و تجديد آليات التسيير العمومي ، في ظل بيئة متغيرة و سياق عالمي تتسارع فيه الابتكارات و تتعاضد فيه مطالب الفعالية و الشفافية .

و رغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال إرساء و تجسيد متطلبات الإدارة الإلكترونية إلا أن نجاح هذا التحول يبقى مرهونا بتوفير بيئة قانونية و تقنية ملائمة ، وتجاوز مختلف التحديات المرتبطة بالبنية التحتية و الموارد البشرية ، و عليه فإن الرقمنة ليست مجرد خيار تقني ، بل ضرورة حتمية و مشروع إصلاح مؤسسي لتحقيق إدارة عصرية فعالة تستجيب لتطلعات المواطنين.

- نتائج الدراسة :

نستخلص من هذا البحث مجموعة من النقاط تتمثل في :

1- سعي الجزائر المتواصل على غرار باقي الدول نحو الرقمنة الإدارية بإنشاء هياكل تنظيمية و وضع استراتيجيات عامة و خطط تنفيذية لتعزيز الكفاءة و الفاعلية .

- 2- تساهم الرقمنة في تحسين النشاط الإداري من خلال : تسريع الإجراءات ، سير العمل بسلاسة ، خفض التكاليف و الجهد ، تعزيز الشفافية و الكفاءة .
- 3- الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر يعترضها مشكل الأمية الإلكترونية .
- 4- نجحت عدة قطاعات إدارية في تبني آليات رقمية أو إلكترونية بدرجات متفاوتة ، و يعد قطاع التعليم العالي و البحث العلمي من أكثر القطاعات الإدارية استعمالا للتقنيات الرقمية ، كما استفادت قطاعات أخرى و لكن بنسب محدودة كقطاع التكوين و قطاع الصحة رغم أهميته الكبيرة إلا أنه من القطاعات التي تفتقر إلى مرافق إلكترونية .
- 5- يركز نجاح الرقمنة بشكل أساسي على العنصر البشري بما في ذلك : التدريب المستمر و بناء القدرات ، جاهزية المؤسسة و انفتاحها على التغيير، تعزيز ثقافة رقمية داعمة .
- 6- بالرغم من التوصيات الرئاسية و الجهود المبذولة لرقمنة كل القطاعات الإدارية ، إلا أن هناك العديد من الصعوبات و العوائق التي تعرقل تجسيد الرقمنة في مختلف المجالات .
- 7- رغم تأخر الدولة الجزائرية في مجال التطور التكنولوجي و تطبيق الإدارة الرقمية على نطاق التراب الوطني إلا أن إعداد عدة إستراتيجيات و تقديم المحاور المراد تطبيقها يعتبر إنجازاً سيعرف تطوراً ملموساً خلال الفترة 2030-2025.

- التوصيات و المقترحات :

- 1- مواصلة العمل على إعداد قانون الرقمنة .
- 2- ضرورة إدماج الرقمنة ضمن السياسات الوطنية للإصلاح الإداري .
- 3- نشر الثقافة الإلكترونية بين الأفراد و برمجة أيام إعلامية على مستوى المؤسسات الإدارية من أجل القدرة على استخدام هذه التقنية.
- 4- توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة من خلال توفير جميع الإمدادات المالية و الإمكانيات البشرية .
- 5- تأهيل الكوادر من خلال تنظيم دورات تكوينية منتظمة لفائدة الإطارات و المستخدمين لضمان التعامل الاحترافي مع الأنظمة الرقمية.
- 6- تعميم الانترنت ذات التدفق السريع لضمان جودة و سرعة الاتصال ، و توفير مجانية الانترنت لا سيما في قطاع التعليم و قطاع الصحة .
- 7- التحديث المستمر لتقنيات الإعلام و الاتصال و التطوير المستمر لإجراءات العمل و محاولة توضيحها للموظفين لمواكبة التطور التكنولوجي .

قائمة المراجع و المصادر

أولا : المصادر

1- القوانين :

- القانون رقم 90-08 المؤرخ في 07 أبريل 1990 ، المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، الصادرة بتاريخ 11 أبريل 1990 ، (ملغى) .
- القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق 22 يونيو 2011 ، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية ، العدد 37 ، الصادرة بتاريخ 03 يوليو 2011 .
- القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 الموافق 21 فبراير 2012 ، المتعلق بالولاية ، الجريدة الرسمية ، العدد 12 ، الصادرة بتاريخ 29 فبراير 2012 .
- القانون رقم 18-11 المؤرخ في 18 شوال 1439 الموافق لـ 02 يوليو 2018، المتعلق بالصحة، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادرة بتاريخ 29 يوليو 2018.

2- المراسيم الرئاسية والتنفيذية :

- المرسوم التنفيذي رقم 14-106 المؤرخ في 12 مارس 2014، المتضمن وضع النظام المعلوماتي لمحاسبة التسيير في المؤسسات العمومية للصحة، الجريدة الرسمية، العدد 15 ، الصادرة بتاريخ 12 مارس 2014 .

- المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتفويض المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 50، الصادرة بتاريخ 20 سبتمبر 2015.
- المرسوم التنفيذي رقم 18-199 المؤرخ في 02 أوت 2018، المتعلق بتفويض المرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 08 أوت 2018 .
- المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020، المتعلق بإصدار التعديل الدستوري ، الجريدة الرسمية، العدد 82، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020.
- 3- القرارات الوزارية :
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر 2004، المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها والاقامات التابعة لها، الجريدة الرسمية، العدد 22، سنة 2005.

ثانياً: المراجع

1- الكتب :

- أحمد يوسف حافظ أحمد، النشر الإلكتروني ومشروعات المكتبات الرقمية العالمية والدور العربي في رقمنة وحفظ التراث الثقافي، ط1، دار النهضة للنشر، مصر، 2013 .
- بسيوني عبد الغني عبد الله، القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1991.
- بوعزة عبد الكريم، الأمن المعلوماتي في المؤسسات العمومية، منشورات عيسى للنشر، الجزائر، 2021 .
- حسين محمد حسين، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- حسن محمد عواظة، المبادئ الأساسية للقانون الإداري، دراسة مقارنة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997 .
- سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري (الكتاب الثاني: نظرية المرفق العام)، ط5، القاهرة، 1979 .
- عزيزة الشريف، القانون الإداري، أساليب الإدارة العامة وخضوعها لمبدأ سيادة القانون، ج1، ط1، دار الكتب، الكويت، 2000 .
- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017 .
- عمار عوابدي، القانون الإداري (النشاط الإداري)، ج2، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 .
- عمار أحمد المختار، تنظيم سلطة الضبط الإداري في العراق، جامعة بغداد، 1975 .
- عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2015 .
- فهد مبارك الهاجري، العقود الإدارية عبر الانترنت، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .
- كمال جعلاب، الإدارة المحلية وتطبيقاتها (الجزائر، بريطانيا، فرنسا)، دار هومة، الجزائر، 2017 .
- مازن ليلو راضي، الوجيز في القانون الإداري، ط3، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2010 .

- محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2012.
- محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004.
- محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2000.
- مصلح ممدوح الصرايرة، القانون الإداري، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2016.
- ناصر لباد، الأساسي في القانون الإداري، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، سطيف، 2011.
- نجلاء أحمد ياسين، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- نادية لیتم، النشاط الإداري، دراسة قانونية قضائية فقهية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020.
- نبأ عبد الحسين الطائي، إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية، دار شتات للنشر، مصر، 2011.
- نبيل بن عبد الرحمان المعلم، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية، ط1، الرياض، 2010.
- نسرين شريقي (وآخرون)، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2014.
- نسيغة فيصل، الضبط الإداري وأثره على الحريات العامة في التشريع الجزائري، دار المعرفة، الإسكندرية، 2020.
- هاشم شمري، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011.
- عبد الناصر عبد الله أبو سميهدانة، القرار الإداري في النظرية والتطبيق، ط1، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2012.
- يقطين سعيد، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع الفني، ط1، المركز الثقافي العربي، بيروت، 2005.
- 2- الأطروحات والمذكرات العلمية :**
- أمال محمود محمد أبو عامر، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، 2008.
- بوضياف مصطفى، توظيف الطلبة لمصادر المكتبات الرقمية في بحوثهم العلمية، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016/2017.
- بركاني نجيب وبشير عبد العالي، واقع التحول الرقمي بالديوان الوطني للخدمات الجامعية، جامعة المسيلة، 2024.
- حسينة عروي، دور الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2025.

- إسماعيل قريمس، محل دعوى الإلغاء (دراسة التشريع والقضاء الجزائريين)، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013 .
 - زروخي عمار ومعوش محفوظ، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2023/2022 .
 - سالم باشيوة، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
 - سعيد قاسم، الرقمنة في الجزائر: واقع وآفاق، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2020 .
 - عبد القادر غيتاوي، وقت تنفيذ القرار الإداري قضائياً، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008/2007 .
 - فرحي عبد العزيز، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018 .
 - فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، مذكرة دكتوراه، جامعة قسنطينة 3، 2021/2020 .
 - لزعر شيماء أم الخير، واقع الرقمنة كآلية لتحسين الأداء الإداري، مذكرة ماستر، المركز الجامعي مغنية، 2025/2024 .
 - مديني آسيا وحجاجة رانيا، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2023/2022 .
 - مراد بهياني، القرار الإداري ورقابة القاضي الإداري عليه، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند الحاج، البويرة، 2017/2016 .
 - مقدم عبد الغني ومدلل عبد الفتاح، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الوادي، 2017 .
 - منير قتال، القرار الإداري محل دعوى الإلغاء، مذكرة ماجستير، جامعة مولاي معمري، تيزي وزو، 2013 .
 - مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل)، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005 .
 - مهري سهيلة، تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2015-2014 .
 - مؤمن عبد السميع الحلبي، جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2017.
- 3- المجالات العلمية و المقالات :**
- أحمد الكبيسي، "تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية"، العربية 300، العدد 29، 2008 .
 - أحمد فرج أحمد، "الرقمنة داخل المؤسسة المعلومات أم خارجها"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4، 2009 .
 - أحمد فرج أحمد، "دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية"، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009 .
 - بوزكري جيلالي ومكيد علي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة المدية، المجلد 19، العدد 2 . حميدة

- مرواني وأحمد بوجميل، "التحول الرقمي ومساهمته في تحسين أداء الموظفين"، مجلة المعارف، المركز الجامعي تيبازة، 2024 .
- خليف وردة، "النظرية العامة للقرار الإداري في ظل المستجدات الإلكترونية"، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، جامعة خنشلة، المجلد 2، العدد 2، 2023 .
 - زهير بوضياف، "دور الرقمنة في ضمان الخدمة العمومية الرهانات والتحديات"، مجلة التميز الفكري، نوفمبر 2021 .
 - سامر عبد السلام ضو الفحواتش، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة"، مجلة كلية الآداب جامعة صبراتة، العدد 29، 2020 . سليلة سعدي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية"، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد 48، العدد 04، 2013 .
 - سمغوني زكرياء، "المرفق العام المحلي في ظل القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة سعيدة، العدد 2، 2014 .
 - عامر إيمان وعتيق الشيخ، "الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة سعيدة، المجلد 15، العدد 01، 2025 .
 - عبد السلام عبد اللاوي، "أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية"، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، العدد 7، 2017 .
 - عبد الكريم عاشور، "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية"، مجلة الأبحاث، جامعة بسكرة، المجلد 06، العدد 2، 2021 .
 - العربي بن مهدي مرزق الله ولحاق عيسى، "سلطات وهيئات الضبط الإداري"، مجلة الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد الأول، 2006 .
 - عمار فلاح، "الضبط الإداري: مفهومه والهيئات المنوطة به"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1، المجلد 11، العدد 02، 2024 .
 - عمر بن عيشوش، "القرار الإداري الإلكتروني: قراءة في المفهوم والأهمية"، مجلة النوازل الفقهية القانونية، المجلد 08، العدد 01، 2024 .
 - عتيقة معاوي، "تطور المرفق العمومي في ظل تحول دور الدولة"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، المجلد 06، العدد 01، 2020 .
 - العقون مريّة وبركات محمد، "صحة أركان القرار الإداري ضمن قيود مبدأ المشروعية"، مجلة الأستاذ الباحث، جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 01، 2021 .
 - كلثوم عطاب ومكي دراجي، "رقمنة الشباك الإلكترونية الموحد كآلية لتحسين الخدمة العمومية"، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة الوادي، العدد 02، 2021 .
 - محمد سعداوي، "انعكاسات تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية على أداء المرافق العامة"، مجلة الاقتصاد الجزائري، جامعة الشلف، المجلد 02، العدد 15، 2016 .
 - مريم خالص حسين، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة بغداد للعلوم السياسية، جامعة بغداد، 2014 .
 - مليكة بوخاري وسمير يحيوي، "متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة البويرة، المجلد 16، العدد 03، 2022 .

4- المؤتمرات و التقارير :

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ، الرقمنة والمسؤولية الحكومية: تطبيقات جديدة لمشاركة المواطنين، 2019 .
- البنك الدولي، "التحول الرقمي في القطاع العام: فوائد وطرق التنفيذ"، 2020 .
- عبد الباقي عبد المنعم، "معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مناهج المواد التجارية"، مؤتمر دولي حول تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم، مصر، 2023 .

5- المواقع الإلكترونية و الوثائق الرقمية :

- البنك الدولي، التحول الرقمي في القطاع العام، 2020 : <https://www.worldbank.org> شوهدي في (2026/04/20).
- رزاقى جميلة، التحول نحو الإدارة الإلكترونية مخرج الجزائر لمواجهة التحديات الاقتصادية: <http://elayatonline.net/article50932html> بتاريخ (2024/02/03).
- (موقع وكالة الأمن السيبراني الجزائر : www.acs.dz).
- وثيقة الأمم المتحدة (Unpanl) : Unpanl.un.org/.../documents/arado/unpan020841.pdf.