

جامعة العربي بن مهيدى أم البواقي  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال  
السنة أولى ماستر  
تخصص اتصال تنظيمي

مقياس: الاتصال والخدمة العمومية الالكترونية

محاضرة رقم 01+02: مدخل مفاهيمي للخدمة العمومية

المقدمة

تعبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها، وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة كالخدمات الإدارية، الاجتماعية، الثقافية، والخدمات الصناعية والتجارية؛ وفي إطار من المساواة والإنصاف.

تُعد الخدمة العمومية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها وظائف الدولة الحديثة، فهي الوسيلة/الأداة التي تجسد من خلالها الدولة التزاماتها تجاه المواطنين عبر تلبية احتياجاتهم المختلفة، ولعل أبسط مثال على ذلك هو لجوء المواطن يومياً إلى مؤسسات الدولة لاستخراج الوثائق، أو الحصول على العلاج، أو الاستفادة من خدمات النقل والبريد، والسكن وغيرها

غير أن هذه الخدمات في دول العالم الثالث المتختلف كثيراً ما تواجه انتقادات تتعلق بضعف الكفاءة، البطء في الإجراءات، وغياب الشفافية، من هنا برزت الحاجة إلى اعتماد مفهوم الجودة كمعيار لقياس فعالية الخدمات العمومية وتحسينها، وهو ما فتح المجال أمام التلاقي مع مسار التحول الرقمي الذي أضحي ضرورة حتمية في الإدارة العمومية المعاصرة.

1. مفهوم الخدمة العمومية:

الخدمة هي منتوج غير ملموس يحتوي على منافع يمكنها إشباع احتياجات ورغبات الزبون، عن طريق التفاعل الاجتماعي بين الزبون ومقدم الخدمة". ويعرفها فيليب كوتلر على أنها: "عمل أو أداء غير

ملحوظ يقدمه طرف إلى طرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقديم الخدمة قد يكون أولاً مرتبط بمنتج مادي.<sup>1</sup>

في حين تعرف جودة الخدمة على أنها: "ترجمة لدى ملائمة المنتج للاستخدام والاحتياجات، فالزبون هو الذي يقيم درجة الامتياز والتواافق الكلي في أجزاء الخدمة".<sup>2</sup>

ويشير مصطلح الخدمة العمومية إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين؛ فيما ينحصر تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية، وهي أيضاً تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجات عمومية، وي يتطلب توفيرها احترام الإدارة مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة.<sup>3</sup>

فالخدمة العمومية هي الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب الالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.<sup>4</sup>

ولا بد من الاشارة إلى نقطة مهمة في تعريف الخدمة العمومية والتي يؤكّد عليها بعض الباحثين، بأنّها وظيفة يكون أداؤها مضموناً ومضبوطاً ومرقاً من طرف الحاكمين، ولا تتحقق بشكل كامل إلا بفضل تدخل الحاكمين.<sup>5</sup>

## 2. مبادئ الخدمة العمومية:

### 1.0. المساواة:

هي مبدأً أساسي وضروري لتحقيق الخدمة العمومية، حيث يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في الواقع المتتشابه، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، فجميع المواطنين متتساوون أمام المرافق العامة، دون أي تمييز على أساس الجنس، العرق، الوضع الاجتماعي أو الانتماء السياسي، ويعكس هذا المبدأ روح العدالة الاجتماعية التي تسعى الدولة إلى تحسينها من خلال خدماتها.<sup>6</sup>

1. سامي قريشي: الإدارة الإلكترونية ..... 2024 ، ص55.

2. آسيا بلقاضي: متطلبات التحول الرقمي..... ، 2024 ، ص697.

3. بوعامة مريم، بوهدة شهرزاد: ..... 2020 ، ص112.

4. عبد الرحيم حطاوي، خديجة قاسي 2017 ..... ، ص110.

5. عبد القادر برانيس: تسويق الخدمات..... ، 2014 ، ص56.

6. محمد أحمد: مبادئ ..... ، ص118.

ويترجم مبدأ المساواة في الواقع العملي للخدمة العمومية من خلال، تسهيل الولوج إلى الخدمات دون عراقيل بيروقراطية، اعتماد معايير موضوعية في الاستفادة بعيداً عن المحاباة، وضع آليات رقابية تضمن احترام هذا المبدأ وتنع التجاوزات.

## ٢.٢. مبدأ استمرارية المرفق العام:

يعتبر مبدأ الاستمرارية من أهم ركائز الخدمة العمومية، إذ يقضي بأن تظل المراقب العامة في خدمة المواطنين دون انقطاع أو توقف، باعتبارها تلبّي حاجات أساسية لا يمكن تعطيلها مثل التعليم، الصحة، والأمن، وقد أقرّ الفقه الإداري هذا المبدأ على أساس أنّ الخدمة العمومية تتعلق بمصالح حيوية للمجتمع، وبالتالي فإن توقفها يُشكّل مساساً بالنظام العام، فالخدمة العمومية لا تنتهي كونها مرتبطة بـ حاجات متواصلة لعموم الناس، مما يتطلّب من الدولة وضع الخطط التي تحفظ الخدمة العامة عن التوقف، بسبب عدم توفر التمويل أو إضراب الموظفين، أو بسبب الأحوال الجوية القاسية.<sup>١</sup>

### 3.2. مبدأ قابلية التغيير والتكيف:

إن الحاجات التي تحقق المنفعة العامة للأفراد تتطور بتطور الزمن، لذا لا بد أن تستجيب المؤسسات العمومية وتنكيف مع التغيرات وتطور الطلب الاجتماعي، فطبيعة الحاجات العمومية ليست ثابتة، بل متعددة ومتطرفة، الأمر الذي يفرض على الإدارة تحديث أساليبها باستمرار.<sup>2</sup>

ويعتبر إدماج التحول الرقمي في عمل المراقب العامة خير مثال على تطبيق هذا المبدأ، إذ يُظهر قدرة الإلادرة على التكيف مع متطلبات العصر الحديث، حتى تضمن المؤسسات استمرارها في تقديم الخدمة التي يتوقعها الزبائن أو المستخدمون، وهذا بدوره يضمن استمرار المؤسسة.

٤.٢ مبدأ الحِياد:

يُقصد بالحياد أن يظل المرفق العام بعيداً عن أي انحياز سياسي، ديني أو أيديولوجي، بحيث يقدم خدماته لجميع المواطنين دون تمييز. ويعتبر هذا المبدأ أساسياً لترسيخ الثقة في الإدارة وضمان مصداقيتها، فالإصلاح الإداري وتحسين الخدمة العمومية يرتكز أساساً على مبدأ حياد الإدارة العمومية في تقديم خدماتها للأفراد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>، مريم يحياوي، زينب حدم: **الحكومة الإلكترونية 2022.....** ، ص 68.

<sup>20</sup> پویمامرة مريم، پیرهده شهرزاد، مرجع سبق ذکر، ص 113.

<sup>3</sup>. اسماعيل بوقرة: عن ضمانات تحقيق .....، 2020، ص13.

### 3. تصنیفات الخدمة العمومية: (أنواعها)

قدم العديد من التصنیفات من طرف الباحثين والمحتصین في الفقه الاداری، لكل منها معيار اأساسي للتصنیف نستعرضها في العناصر التالية:

#### 1.0.3. تصنیف الخدمة العمومية حسب كيفية الاستفاده منها:

- خدمات مجانية: وهي تلك الخدمات التي يحصل عليها الفرد بدون مقابل لتكلفة هذه الخدمة، كخدمة الأمان ونظافة الحيط.
- خدمات مدفوعة: وهي تلك الخدمات التي يتحمل تكلفتها كلياً وبشكل مباشر المستفيد ، كالهاتف العمومي، الماء الشرب، الكهرباء.
- خدمات مدعمة: وهي تلك الخدمات التي يتحمل المستفيد منها تكلفتها جزئياً والباقي دعم حکومي لها كالنقل العمومي والسكن.<sup>1</sup>

#### 2.0.3. تصنیف الخدمة العمومية حسب طبيعتها:

- خدمات إدارية: وهي الخدمات التي تقدمها الدولة أو الجماعات المحلية في إطار ممارسة السلطة العامة، مثل إصدار الوثائق الإدارية جواز السفر، بطاقة التعريف، رخص البناء، تسیر الحالة المدنية، وتنظيم الشؤون الأمنية،<sup>2</sup> تمیز هذه الخدمات بكونها سیادية ومرتبطة مباشرة بسلطة الدولة.<sup>3</sup>
- الخدمات الاقتصادية: (الصناعية والتجارية) وهي الخدمات التي تقوم بها الدولة في مجالات الإنتاج والتوزيع والنقل والطاقة والمواصلات، حيث تمارس الدولة دور المنتج أو التاجر أحياناً لضمان التوازن الاقتصادي وحماية المصلحة العامة، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية كالنقل، الاتصالات والطاقة.<sup>4</sup>
- الخدمات الاجتماعية والثقافية: وتشمل القطاعات المرتبطة بتحسين مستوى معيشة المواطن، كالتعليم، الصحة، السكن، الثقافة والرياضة، وتعتبر خدمات أساسية كونها تمس حياة المواطن اليومية، وتشكل

1. خالد دخيلي: أثر التوجه نحو الحكومة الإلكترونية..... ، ص 451.

2. عماد لبید، بلاں موازی: الخدمة العمومية..... ، ص 12.

3. سعیر بو عیسی: أسالیب تمویل..... ، 2017، ص 28.

4. یاقوت قدید، إلهام بن عیسی: عراقل تقديم الخدمة..... ، 2018، ص 199.

ركيزة لتحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية البشرية، وتسلزم تدخل الدولة لإنتاج هذه الخدمات وتقديمها لأفراد المجتمع والبحث عن الوسائل الملائمة لتمويلها.<sup>1</sup>

ويمكن القول، بأن تنوع الخدمة العمومية يعكس تنوع وظائف الدولة وتعدد أدوارها في المجال الإداري، الاجتماعي، الاقتصادي والسيادي، ومع بروز الرقمنة، أصبح من الضروري محاولة إعادة تصنيف هذه الخدمات وفقاً لمدى ارتباطها بالتحول الرقمي وإمكانية تقديمها والحفاظ عليها من خلال الوسائل الحديثة.

### الخدمة العمومية في العصر الرقمي

مع التحولات التكنولوجية التي يشهدها العالم، لم تعد الخدمة العمومية بمنأى عن التغيير، فقد واجهت هذه الخدمات في صورتها التقليدية عدة تحديات، منها البيروقراطية، طول الإجراءات، وضعف الشفافية. غير أن التحول الرقمي أتاح فرصاً جديدة لإعادة هيكلة الخدمة العمومية وجعلها أكثر كفاءة، كما أنها تفتح المجال أمام تحقيق مستوى أعلى من الشفافية والمساءلة، من خلال تمكين المواطن من متابعة معاملاته بشكل لحظي عبر المنصات الرقمية.

غير أن هذا التحول لا يخلو من تحديات، من أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض القطاعات، ونفخة المهارات الرقمية لدى كل من الموظفين والمواطنين، إضافة إلى إشكاليات الأمن السيبراني وحماية المعطيات الشخصية. ومع ذلك، فإن نجاح تجربة رقمنة بعض الخدمات في الجزائر - مثل البطاقة الذهبية لبريد الجزائر أو البوابات الإلكترونية لوزارة الداخلية - يؤكد أن العصر الرقمي يشكل فرصة حقيقة لإعادة بناء العلاقة بين المواطن والدولة على أسس أكثر كفاءة وفعالية. وبالتالي، فإن الخدمة العمومية في ظل الرقمنة لم تعد مجرد نشاط إداري تقليدي، بل تحولت إلى فضاء ديناميكي يدمج بين التكنولوجيا والحكامة الجيدة لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز ثقة المواطن في مؤسسا

### الخاتمة

إن الخدمة العمومية تمثل عماد الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في أي دولة، وهي أداة الدولة لتحقيق التنمية والاستقرار، ومع التحديات المعاصرة، يبقى الرهان الأكبر هو الانتقال نحو نموذج رقمي حديث قادر على تقديم خدمات أكثر سرعة وشفافية وفاعلية. ومن ثم، فإن فهم الأسس المفاهيمية للخدمة العمومية يعد خطوة أولى لبحث سبل تطويرها ومواكبتها لمتطلبات العصر الرقمي.

1. محمد لکھل: الإدارة الالكترونية ..... جامعة الجزائر 03، 2018، ص 96. للمزيد يمكن الرجوع والنظر إلى؛ زعور نعيمة: أساليب .....، جامعة محمد خير بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 69، 70.

## محاضرة رقم 03+04: الاتصال العمومي والخدمة العمومية

### 1. مفهوم الاتصال العمومي:

عرف بيير زمور "Pierre Zémor" الاتصال العمومي على أنه: "الاتصال الرسمي الذي يهدف إلى تبادل واقتسام المعلومات ذات المنفعة والقيمة العمومية، وكذلك الحفاظ على الروابط الاجتماعي، تتولى القيام به المؤسسات العمومية أو المنظمات المكافولة لأداء المهام ذات المصلحة الجماعية أو العامة".

ولا يمكن في رأي زمور الحديث عن الاتصال العمومي إلا ضمن نظام سياسي ديموقراطي يعترف بحقوق الأفراد ويحاول التوفيق بينها وبين التشريعات النصوص القانونية المنظمة للمجتمع الدولة.<sup>1</sup>

ويشير كاب كوم "Cap'Com" أن الاتصال العمومي من حيث الوظيفة يساهم في التعريف بالعمل الذي تقوم به السلطات العمومية الوطنية أو المحلية للجمهور المستهدف، فهو يتوجه إلى السكان، المواطنين، المستخدمين، وأولئك الذين يدفعون الضرائب، ويلعب دورا أساسيا في المجتمع من خلال تجسيد روح ثقافة المواطن، النقاش الديمقراطي وفي استخدام المصالح العمومية.

أما من ناحية الهدف فيسعى الاتصال العمومي إلى إعلام و حتى المواطنين على المشاركة في الحياة السياسية والحركة التنموية الوطنية والمحلية، ترقية الخدمة العمومية للمواطنين، واستعمالهم للنقاش العام، وتشجيعهم على تبني السلوكيات المسؤولة والمدنية.<sup>2</sup>

وتجرد الاشارة إلى وجود نموذجين لتعريف الاتصال العمومي، النموذج الأوروبي الذي يركز على أنه اتصال رسمي تؤديه مؤسسات عمومية، فيما يذهب النموذج الأمريكي إلى أن الاتصال العمومي ليس فقط نتاج لما تصدره وسائل الإعلام وإنما هو أيضاً تعبير عن

<sup>1</sup>. إيناس رغبيس: الاتصال العمومي.....الجزائر، 2019، ص17.

<sup>2</sup>. جمال بوشافور: دور الاتصال العمومي..... ، 2018، ص30.

مخرجات المنظمات العمومية والخاصة، الحركات الجمعوية، ومختلف فئات المجتمع التي تتدخل في الفضاء العمومي.

الاتصال العمومي كممارسة حسب الصادق حمامي يقوم على مفاهيم أساسية هي المصلحة العامة، المواطنة، دولة القانون، الحق في نشر المعلومة، الحكم الراشد، من جانب آخر يؤسس لقيم سياسية ثقافية على غرار الشفافية، الانفتاح، الجوارية والإصغاء الحوار.

ويمكن النظر إلى الاتصال العمومي كآلية أساسية لإدارة الفضاء العمومي الذي يتيح للأفراد فرضاً للتحاور والمناقشة والتفاهم، فهو فضاء (مادي أو رمزي) للنقاش الحر والنقد العقلاني يسمح بإثارة القضايا العامة من طرف الأفراد، في ظل ممارسة الحق في التعبير الذي تكفله النظم الديمقراطية في إطار ممارسة الحقوق ضمن مفهوم المواطنة.

## 2. عوامل الاهتمام بالاتصال العمومي:

### 2.1. العوامل الاجتماعية والسياسية:

عرفت المجتمعات الأوروبية خلال القرن العشرين تحولات اجتماعية وسياسية عميقة، نتيجة الأزمات الاقتصادية والحروب وتراجع الثقة في المؤسسات التقليدية، ولدة أزمة وفجوة عميقة بين المواطن والدولة<sup>1</sup> وهو ما دفع المفكرين والسياسيين إلى البحث عن آليات جديدة لتقريب المواطن من مؤسسات الدولة وتعزيز المشاركة في الشأن العام، من خلال تحسين الخدمة العمومية كتجهيز جديد لتحقيق الفعالية والكفاءة واسترجاع العلاقة بين القمة والقاعدة.<sup>2</sup>

وقد شكل الاتصال العمومي أحد أبرز هذه الآليات، إذ سعى إلى تفعيل مبادئ الديمقراطية التشاركية والمواطنة الفاعلة، عبر إشراك المواطن في عملية اتخاذ القرار وتزويدته بالمعلومة العمومية اللازمة لفهم السياسات العامة والمساهمة في تنفيذها، فمشاركة المواطن

1. إيناس رغيس: الاتصال العمومي ..... ، 2019، ص102.

2. كريمة لعرابي: تحسين أداء الخدمة العمومية..... ، 2019، ص190.

وإحساسه بدوره سيحدث الكثير من التحولات المفضية إلى المشاركة في عمليات تطوير المجتمع.<sup>1</sup>

على الصعيد الاجتماعي، ساهمت هذه التحولات في تغيير علاقة المواطن بالمؤسسات العمومية، فأصبح أكثر وعيًا بحقوقه ومطالبة بالشفافية والمساءلة، كما سعت الدول إلى تعزيز قيم المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يتماشى مع المصلحة العامة، ومحاولة إقناع الجمهور بضرورة التخلص تدريجياً من ممارسة بعض السلوكيات الخاطئة.<sup>2</sup>

أما على الصعيد السياسي، فقد أدى تبني مقاربات جديدة للحكم قائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة الديمقراطية إلى إضفاء أهمية متزايدة على الاتصال العمومي كأداة لبناء الثقة بين الدولة والمجتمع، كما أصبح تدعيم الصورة المؤسسية للدولة داخلياً وخارجياً ضرورة لضمان شرعية مؤسساتها، من خلال التواصل المنتظم مع الجمهور وإشراكه في صياغة وتنفيذ القرارات العمومية.<sup>3</sup>

ويعد الاتصال العمومي في هذا الإطار وسيلة لشرعنة أنشطة المؤسسات العامة، عبر تقديم المعلومة الدقيقة حول قراراتها ومشاريعها، والحصول على قبول المواطنين ودعمهم، بما يسهم في تحقيق الاستقرار السياسي وتعزيز الثقة المتبادلة بين الحاكم والمحكوم.

## 2.2. العوامل التكنولوجية:

يعتبر التحول التكنولوجي في مجال وسائل عرض وانتقال المعلومات، أحد أهم دوافع تطور الاتصال العمومي، التي غيرت طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، فقد جعلت هذه الثورة الرقمية من التواصل مع الجمهور مطلباً يومياً وليس موسمياً، وأعادت تعريف مفاهيم الشفافية والمشاركة عبر الوسائل الرقمية، وتكمّن أهمية وقوف دور وسائل الإعلام وتكنولوجيا الاتصال

<sup>1</sup>. كمال فار: الاتصال..... ، 2018، ص56.

2. سامية خبزي: الإقناع كمدخل أساسى لتجسيد..... الجزائر، 2019، ص79.

3. جهنيط رضوان، إلياس شويخي: دور الاتصال العمومي..... ، الجزائر، 2021، ص25.

الحديثة داخل المجتمع باعتبارها من أبرز الآليات التي يتم من خلالها تجسيد أهداف الاتصال العمومي.<sup>1</sup>

وساهم هذا التحول في تجاوز النمط الاتصالي التقليدي القائم على الرسائل العمودية من الإدارة إلى المواطن، نحو نمط تفاعلي أفقي يسمح بالتبادل المستمر للمعلومات، وبمشاركة المواطنين في مراقبة وتقدير السياسات العمومية، كما ساعدت التكنولوجيا على تحسين الشفافية من خلال إتاحة البيانات العمومية على الموقع الرسمي والمنصات الرقمية، وتعزيز ثقة الجمهور في المؤسسات.

كما فرضت البيئة الرقمية الجديدة على الإدارات العمومية تطوير كفاءاتها الاتصالية وتكتوين موظفيها في مجال الإعلام الرقمي، لتقادي الفجوة الرقمية وضمان استمرارية الاتصال العمومي في مواجهة الأزمات والمستجدات، وضمان تطوير المراافق العمومية.<sup>2</sup>

### 3.2. العوامل الاقتصادية:

أسهمت التحولات الاقتصادية العالمية في العقود الأخيرة في دفع المؤسسات العمومية إلى تبني الاتصال العمومي كأداة لتحديث الإدارة وتحسين كفاءتها الاقتصادية، فقد أضحى من الضروري للمؤسسات العمومية، في ظل المنافسة مع القطاع الخاص، أن تحافظ على صورة إيجابية لدى المواطنين والمستثمرين، وأن تبرز قيمة خدماتها العامة وجودتها.

كما يعتبر الاتصال العمومي وسيلة فعالة لترشيد الإنفاق وتحسين الأداء الاقتصادي، من خلال تقليل تكاليف المعاملات الإدارية الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التنسيق، وتعزيز التفاعل بين الإدارة والمواطن بما يحقق السرعة في إنجاز الخدمات.

---

1. عواج سامية وآخرون: الاتصال العمومي..... ، 2018، ص15.

2. توفيق مسون، حمو بوعلام: التحول الرقمي..... ، الجزائر، 2023، ص275.

ومن جانب آخر، يساهم الاتصال العمومي في جذب الاستثمارات ودعم التنمية المحلية عبر نشر المعلومات الاقتصادية، والترويج لفرص الاستثمار في الأقاليم المختلفة، وإبراز جهود الدولة في مجال التنمية المستدامة.

وعليه، فإن الاهتمام بالاتصال العمومي في هذا السياق يعد توجها استراتيجيا يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والوظيفة الاجتماعية للمؤسسات العمومية، بما يضمن استدامة مواردها ورضا مواطنها في آن واحد، وترشيد استخدام الموارد للأجيال الحالية والقادمة، وتحقيقا للرفاهية الاجتماعية.<sup>1</sup>

## محاضرة رقم 05+06: التحول الرقمي وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

### مقدمة:

تعمل الإدارة العمومية الجزائرية وفي سائر بلدان العالم في بيئه يميزها التعقيد الإداري والمناسفة إلى جانب الديناميكية المتتسارعة في عملياتها ووسائل تواصلها، يجعلها بحاجة مستمرة إلى التكيف، في ظل تزايد تطلعات المواطنين اتجاه الحكومات ومسؤوليتها لتوفير خدمات تقليدية وإلكترونية ذات جودة عالية تستجيب لاحتاجاتهم وتسبح رغباتهم، ما يفرض على الدولة الجزائرية تفعيل مشاريع التحول الرقمي لتحقيق إدارة إلكترونية عصرية للمرافق العامة.

### 1. التحول الرقمي:

#### 1.1. مفهوم التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي انطلاقا نوعيا من الأساليب التقليدية في التسيير والإدارة إلى اعتماد التكنولوجيا الرقمية بمختلف تطبيقاتها، فهو ليس مجرد إدخال أدوات أو برامج معلوماتية، بل

1. مهري شفيقة: الاتصال العمومي.....، 2023، ص 277

عملية شمولية تتعلق بتغيير نمط العمل، وإعادة تنظيم العمليات والإجراءات بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.

ويعرف التحول الرقمي 'Digital Transformation' تعريفا على أنه: "عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات النشاط المؤسسي، مما يؤدي إلى تغير جذري في طرق وأساليب العمل وتقديم الخدمات للعملاء والمستخدمين".<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه: " دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم الخدمة للزبائن، كما أنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن"،<sup>2</sup> فهو الانقال من الهياكل التنظيمية التقليدية، إلى هيكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات، المتمثلة في:<sup>3</sup>

- استخدام تطبيقات وبرمجيات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
- الاعتماد على التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.
- تبني أدوات وقنوات التواصل الرقمية مع العملاء والموظفين.
- استخدام أنظمة إدارة المعلومات وقواعد البيانات الرقمية.
- إجراء العمليات وتقديم الخدمات عبر الوسائل الرقمية بدلا من الطرق التقليدية.

وفي السياق يقول كلاوس شواب Klaus Schwab مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس: "في العالم الجديد، ليست السمكة الكبيرة هي التي تأكل الصغيرة، ولكن الأسرع هو الذي يأكل البطيء".

<sup>1</sup>. أشرف ياسين الطراونة: التحول الرقمي .....، 2025، ص.09.

2. خيرة شاوي، زهرة خلوف: التحول الرقمي في .....، 2023، ص.18.

3. مبروكه كريم محمد: الإطار المفاهيمي .....، 2024، ص.237.

ونشير في هذا الصدد إلى أن العديد من البحوث تقع في إشكالية الخلط بين مفهومي التحول الرقمي والرقمنة، حيث يتم استخدامهما بشكل متزامن أحياناً، رغم أن كل منهما دلالة خاصة ومتغيرة؛ فالرقمنة تقتصر على تحويل المعطيات التقليدية إلى صيغة رقمية، بينما التحول الرقمي يتجاوز ذلك ليشمل إعادة هندسة شاملة لطرق العمل وأنشطة المؤسسة بالاعتماد على مختلف التكنولوجيات الحديثة.

واختصاراً للعرض نقول الرقمنة تحيل إلى معنى تحويل الوثائق والبيانات التقليدية إلى صيغة رقمية؛ في شكل مقرئ إلكترونياً بواسطة أجهزة الحاسوب الآلية كالكمبيوتر، الماسح الضوئي، الهواتف ولوحات الذكاء،<sup>1</sup> بينما التحول الرقمي يمثل إعادة تصميم شامل لأساليب العمل بالاعتماد على التكنولوجيا.<sup>2</sup>

كما نشير أيضاً إلى أن الكثير من الباحثين يقعون في الخلط بين التحول الرقمي والإدارة الرقمية، رغم أنَّ بينهما علاقة ترابط وتكامل لا ترافقها، فالتحول الرقمي مشروع استراتيجي شامل لتغيير طريقة عمل المؤسسة وثقافتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع، بينما الإدارة الرقمية وسيلة/آلية لتحقيق هذا التحول، تهدف فقط إلى استخدام الوسائل الرقمية في تسهيل الأعمال الإدارية اليومية، فالهدف من الإدارة الرقمية تنظيم العمليات الإدارية التقليدية، وهي مرحلة الوصول إلى التحول الرقمي الهدف إلى إحداث نقلة نوعية في أسلوب العمل، تحسين جودة الخدمات، رفع الكفاءة، تعزيز الشفافية والابتكار.<sup>3</sup>

## 2.1. متطلبات التحول الرقمي:

للتحول الرقمي جملة من المتطلبات الواجب توفرها وتمازجها في توليفة قادرة على تحقيق الهدف المنشود من وراء التحول الرقمي، اختلف الباحثون في عرضها وتوصيفها، حاولنا جمعها وفق ترتيب منطقي كما يلي:

1. مبروك عز الدين: الرقمنة .....، 2020، ص247.

2. أحمد صبري: التحول الرقمي .....، 2020، ص45.

3. عبد القادر بوزيد: الإدارة الإلكترونية .....، 2021، ص33.

## **1.2.1. بناء استراتيجية التحول الرقمي:**

والمقصود بهذه النقطة هو الارادة في التحول الرقمي الذي ينعكس أو يتجسد في وضع استراتيجية (الخطيط لعملية التحول وتوفير الشروط/المتطلبات)، مراجعة الخطة من طرف القيادة المؤسسية وتقييمها قبل التنفيذ، فالاستراتيجية هي التي تحدد الرؤية، الأهداف، المسارات والموارد اللازمة، وتمتحن المشروع بعداً استراتيجياً منسجماً مع أهداف المؤسسة وأمكانياتها.<sup>1</sup>

## **1.2.2. البنية التحتية الرقمية:**

إن من أبرز متطلبات التحول الرقمي توفر بنية تحتية رقمية متقدمة، تشمل شبكات الاتصالات ذات السرعة العالية، أجهزة الحاسوب، أنظمة التشغيل الحديثة، وقواعد البيانات القادرة على معالجة كم هائل من المعلومات، فغياب هذه البنية يشكل عائقاً أمام أي مشروع للتحول الرقمي، إذ تعد الأرضية التي يقوم عليها أي تغيير في نمط تقديم الخدمات.<sup>2</sup>

## **1.2.3. الكفاءة البشرية:**

يعتبر المورد البشري المؤهل من أهم متطلبات إنجاح التحول الرقمي، فالเทคโนโลยياً مهماً بلغت من تطور تبقى رهينة بـكفاءة العنصر البشري وقدرته على تشغيلها وتوظيفها بكفاءة، ويقتضي ذلك الاستثمار في التكوين والتدريب المستمر للأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والفنية، مع تعزيز ثقافة التغيير والابتكار،<sup>3</sup> فالتحول الرقمي يحتاج كفاءة بشرية قادرة علمياً وعملياً على تنفيذ الرؤى والاستراتيجيات.<sup>4</sup>

---

1. آسيا بلقاضي: *متطلبات التحول*..... ، 2024، ص 695.

2. محمد الزغبي: *البنية التحتية* ..... ، 2020، ص 55.

3. فاطمة بن داود: *تنمية الكفاءات* ..... ، 2021، ص 101.

4. خيرة شاويسي، زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

#### **4.2.1 الإطار القانوني(التشريعات التنظيمية):**

لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي دون وجود إطار قانوني يحدد القواعد المنظمة للمعاملات الإلكترونية، ويحمي حقوق المستخدمين، ويفصل بين سرية البيانات وخصوصيتها، كما يتطلب الأمر تحديث التشريعات القائمة لتواء التحولات الرقمية، بما يتيح للمؤسسات تقديم خدماتها الإلكترونية ضمن بيئة قانونية آمنة.<sup>1</sup>

إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل، وهذا الأمر يستدعي سن تشريعات منظمة للعمل وحافظة للحقوق.<sup>2</sup>

وتتمثل خدمة البطاقة الذهبية لبريد الجزائر تجسيداً عملياً للتحول الرقمي في إطار قانوني وتنظيمي واضح، فإطلاق هذه الخدمة جاء متماشياً مع القانون رقم 04-15 المؤرخ في 1 فبراير 2015 والمتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، والذي يهدف إلى منح الحجية القانونية للمعاملات الإلكترونية وضمان مصداقيتها. هذا القانون يعتبر الإطار المرجعي الذي يضفي على عمليات السحب، التحويل والدفع عبر البطاقة الذهبية صفة المعاملات القانونية الموثوقة.

#### **4.5.2.1 القيم التنظيمية الرقمية (الثقافة التنظيمية):**

إن مجموع القيم، المعتقدات والسلوكيات التنظيمية (الالمرونة، الانفتاح على التغيير، والتعلم المستمر...) لابد من توفرها لدى القيادة والموظفين والعملاء لتحقيق عملية التحول الرقمي، فيجب على سبيل المثال لا الحصر على العنصر البشري أن يكون على دراية كافية/ تامة بأهمية التحول الرقمي ودوره في ضمان استمرار المؤسسة في ظل التحولات التي تشهدها بيئة العمل من جهة واحتدام المنافسة القائمة على توظيف مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>3</sup>

1. سامي بوشارب: الإطار القانوني .....، 2022، ص67.

2. سامية خراش، نبيلة ميمون: استخدام..... ، 2019، ص140.

3. أسمية شرفي، ليلى معمرى: دور التحول..... ، 2025، ص278.

فالقيم التنظيمية الرقمية تضمن ألا يكون التحول الرقمي مجرد مشروع ظرفي أو حملة تحديث، بل يصبح أسلوب عمل دائم ينعكس على الممارسات اليومية للقيادة، الموظفين، وحتى العملاء؛ بمعنى تحقيق استدامة التحول الرقمي.<sup>1</sup>

#### 6.2.1. الأمن السيبراني:

يشكل الأمن السيبراني حجر الزاوية في متطلبات التحول الرقمي، إذ إن تزايد الاعتماد على الخدمات الإلكترونية يجعلها عرضة لمخاطر القرصنة الإلكترونية، الهجمات السيبرانية، لذلك لا بد من تبني سياسات وقائية، واعتماد أنظمة متطرفة للحماية، وإرساء ثقافة الوعي الأمني لدى المستخدمين والعاملين على حد سواء،<sup>2</sup> مع تدعيم الأمن السيبراني بمنظومة قانونية وتشريعية هادفة لتعزيز الأمن ومحاربة مظاهر الاجرام الإلكتروني، لمواكبة التحول الرقمي، فكلما كان التحول الرقمي متقدم ومجدٍ فعلاً على أرض الواقع كلما زادت التهديدات السيبرانية والمخاطر المتعلقة بالجريمة الإلكترونية.<sup>3</sup>

### 2. التحول الرقمي وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر

ينظر إلى التحول الرقمي على اعتباره آلية محورية لتحسين جودة الخدمة العمومية، من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، وضمان سرعة وفعالية الأداء، نتيجة لتفعيل التكنولوجيا الرقمية في العمل الإداري وتبسيط الإجراءات، بما يسهم في تحسين الخدمة المقدمة للمواطن الذي يطمح ليعيش تلك الآثار الإيجابية المحتملة للتحول الرقمي، من خلال تحسين الكفاءة والشفافية وسهولة الاستخدام، ويعزز في المقابل من قدرة المؤسسة على الاستجابة لطلعات المواطنين.

1. ذكر على سبيل المثال لا الحصر، المرسوم الرئاسي رقم 03-16 المنصى للمرصد الوطني للمرفق العام، وللإشارة فإن هذا المرسوم صدر ضمن مسعى رئيس الجمهورية إلى مواصلة الإصلاحات الخاصة بعصرنة خدمات المرفق العمومي للمزيد أنظر؛ عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي: دور الإدارة الإلكترونية ..... ، 2017، ص ص 111، 113.

2. حسام الخطيب: الأمن السيبراني ..... ، 2020، ص 144.

3. طواهير عبد الجليل: استراتيجيات الأمن ..... ، 2023، ص 280.

## **1.2. أهمية التحول الرقمي:**

للحول الرقمي جملة من النقاط التي تجعل منه أمراً ذا أهمية في الوقت الراهن؛ في ظل ما يشهده العالم من تحولات تفرضها التطورات المتسارعة لتقنيات المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى توجه العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة إلى تطبيق فعلي سريع ومدروس للتحول الرقمي، كما أن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في تطوير الدولة ومؤسساتها وموظفيها، وفي تقديم الخدمات بطريقة ميسرة وسهلة وفعالة.<sup>1</sup>

وبناء على ما سبق؛ سيتم عرض أبرز النقاط التي تحلل إلى أهمية التحول الرقمي:

### **1.2. تحسين الكفاءة:**

يسهم التحول الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات، والمساهمة في تبسيط الإجراءات الإدارية، مما يؤدي إلى تسهيل عملية حصول الجمهور على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية.<sup>2</sup>

### **2. تعزيز التنافسية:**

إن تبني التحول الرقمي يمكن المؤسسات من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، ما يمنحها ميزة التنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة لتطوير أدائها، وتحقيق الاستدامة المؤسساتية وزيادة مرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، فالمؤسسة التي تفقد قدرتها على المنافسة تض محل وتتلاشى.<sup>3</sup>

### **3. تحسين تجربة العملاء:**

---

1. مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الحمدي: *تأثير التحول ..... ، 2025*، ص484.

2. بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية: *التحول الرقمي..... ، 2025*، ص505.

3. مصطفى علي شديد: *تأثير التحول الرقمي..... ، 2021*، ص204.

يتيح التحول الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل. ينعكس ذلك في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعات العملاء بفعالية.

#### 4.2. تحقيق الشفافية:

يوفر التحول الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء الفعلي للمؤسسات وموظفيها، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات، كما يسهل الوصول إلى المعلومات وب minden وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.

#### 5.2. خفض التكاليف:

يساعد التحول الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد واستثمارها في مجالات أخرى، كما أن إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال للإدارة العمومية وتعزيز استعمالها من شأنه إدخال تغييرات إيجابية على طريقة ونمط عملها مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمواطنين وتحفظ عنهم أعباء جمة كالوقت، الجهد والمال.<sup>1</sup>

#### 6.2. تحقيق التنمية المستدامة:

يدعم التحول الرقمي تحسين قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة، والطاقة من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير السلبي للبيئة العامة التي تعمل خلالها المؤسسات، كما يسهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة.<sup>2</sup> إن التحول الرقمي ليس مجرد أداة للتغيير أو ترف حكومي، بل أصبح هدفاً تتشده الدول وتستند عليها في إدارة شؤونها والوصول إلى

1. عبد الحكيم مرابط، عبير يجار: الإدارة الإلكترونية .....، 2021، ص375.

2. بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، مرجع سبق ذكره، ص505.

الحكومة الرشيدة، وتوفير الخدمات والمعاملات المؤتمتة للمستخدمين ب مختلف أشكالهم، في إطار تحقيق التنمية المستدامة.

حيث تعزز من أنشطة البحث والتطوير لتحسين أداء المؤسسات الحكومية والخاصة وتقود إلى استحداث أنماط إدارية ومؤسسية جديدة، كالمدن الرقمية وحاضنات التقنية كما تحفز النمو الاقتصادي، وتولد فرص عمل جديدة تسهم في تقليل الفقر ووضع الخطط والبرامج، التي تهدف إلى التحول نحو المجتمع المعلوماتي والعمل على تحقيق أهداف التحول الرقمي.<sup>1</sup>

## 7.2. تحسين صورة المؤسسة وبناء الثقة:

يسهم التحول الرقمي في تعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها، حيث يعكس قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية وتقديم خدمات عصرية تتسم بالكفاءة والجودة. فالمؤسسة التي تعتمد على الأدوات الرقمية في تعاملها مع العملاء والمواطنين تبني علاقة تقوم على الشفافية والوضوح، ما يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة في أدائها.

كما أنّ التحول الرقمي يتيح آليات للمساءلة من خلال أنظمة رقمية لمتابعة الإجراءات وتقديرها، الأمر الذي يقلل من مظاهر البيروقراطية والفساد، ويعزز من مكانة المؤسسة وصدقيتها لدى مختلف الأطراف المعنية. فقد أشارت الدراسات إلى أن بناء الثقة المؤسسية يمثل أحد المخرجات الأساسية للتحول الرقمي في القطاع العام، لما يوفره من شفافية ومصداقية في تقديم الخدمات، وفي السياق نفسه أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في تقريرها سنة 2019 أنّ التحول الرقمي يعد رافعة لتعزيز ثقة المواطنين من خلال تحسين الشفافية وفتح قنوات تواصل أكثر فعالية بين الإدارة والجمهور.<sup>2</sup>

وتعد ثقة الجمهور في المؤسسة حجر أساس في ترسیخ العلاقة بين المؤسسة ومحبيتها الداخلي والخارجي، بما يدعم استدامتها وسمعتها التنافسية في بيئة عمل متغيرة، فعلى سبيل

1. عمر عبد الحفيظ: التحول الرقمي .....، 2021، ص155.

2. علي محمد الخوري: الحكومة الرقمية .....، 2018، ص05.

المثال لا الحصر تسمح عملية التحول الرقمي للشركة بالتحكم بشكل أفضل في صورتها وسمعتها عبر الإنترنت، والتواصل بشكل أكثر فعالية مع عمالئها، إذ تتيح وسائل التواصل الاجتماعي التقرب من الجمهور، واقامة علاقات حوارية بين المنظمة وذوي الاهتمامات المشتركة والاتصال بين المؤسسة وزيائتها.<sup>1</sup>

## 2.2. تحديات تطبيق التحول الرقمي في الجزائر:

رغم الجهود التي بذلتها الجزائر في مجال عصرنة الإدارة وتبني تقنيات رقمية في تقديم الخدمات، إلا أن مسار التحول الرقمي ما يزال يواجه عدة عراقيل تحدّ من تحقيق نتائجه المرجوة. ويمكن تصنيف هذه التحديات في النقاط التالية:

### 2.2.1. ضعف البنية التحتية الرقمية:

لا تزال الجزائر تعاني من فجوة كبيرة في البنية التحتية الخاصة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، سواء من حيث ضعف سرعة الإنترن特 أو تفاوت تغطية الشبكة بين المناطق الحضرية والريفية، ناهيك عن قدم التقنيات المستخدمة ومحدوديتها،<sup>2</sup> وبؤدي هذا القصور والضعف في البنية التحتية إلى إعاقة رقمنة الخدمات وتعديها بشكل عادل وفعال.

وفي هذا الخصوص نشير إلى أن الجزائر تعاني من تاريخ طويل من قطع الإنترن特، فمن الشائع تعطيل الإنترن特 خلال فترات الامتحانات المدرسية ذات الطابع الوطني في محاولة من الحكومة لمكافحة الغش، كما تم قطع الإنترن特 في عدة مناسبات خلال السنوات القليلة الماضية أثناء الاحتجاجات وخلال الانتخابات، وحسب الإحصائيات التي تقدمها المواقع العالمية، فإن الانقطاعات تدوم أحياناً 10 ساعات لمدة 05 أيام.<sup>3</sup>

1. نسرين زيادة: العلاقات العامة..... ، 2022/2023، ص103.

2. خيرة شاوي، زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص21.

3. يوسف بن يزة: تقييم مسار..... ، الجزائر، 2024، ص49.

## 2.2.2. عدم اكتمال الجانب التشريعي والتنظيمي:

رغم إصدار بعض القوانين المتعلقة بالتوقيع الإلكتروني، وحماية المعطيات، والتجارة الإلكترونية، إلا أن غياب إطار قانوني شامل ومتكملاً يشكل عقبة أمام ضمان الثقة والأمن الرقمي، فالمعاملات الإلكترونية كثيرة ما تصطدم بفراغ تشريعي أو بطل في تكييف النصوص القانونية.<sup>1</sup>

## 2.3. غياب رؤية استراتيجية لتحقيق الرقمنة في القطاع الخاص:

هناك في الجزائر تهميش للقطاع الخاص في كل المبادرات والمشاريع ذات الأولوية، بل وتعتبره بعض التصرفات الناتجة عن أعون الدولة خارج عن الدولة، ولذلك لا يوجد اهتمام كاف بتحقيق التحول الرقمي والرقمنة آليات التفاعل معه، ورغم أن القطاع الخاص والقطاع العام متساويان في كل الحقوق والواجبات كما نص على ذلك الدستور، إلا أن هناك نوع من الاستعلاء والاستعداء للقطاع الخاص من طرف بعض ممثلي الدولة في مختلف المستويات، ويتجلّى ذلك في غياب استراتيجية أو مسعى وطني لرقمنة القطاع الخاص وإدخاله ضمن الرؤية الوطنية الجديدة للخدمة العمومية.

فلا تزال الحكومات المتعاقبة على الجزائر تتعامل وبكثر من الحساسية مع كل المشاريع والاقتراحات التي يقدمها الخواص لاستيراد التكنولوجيا وتوطينها، من منطلق ضعف الثقة أو انعدامها، ما يؤثر على المؤسسة وأساليب تسييرها، مع غياب شبه كامل فيما يخص تحبيين قدراتها ومجاراة ما يحدث في العالم من تطور،<sup>2</sup> وعلى الرغم أن القطاع الخاص هو المحرك الأساسي للابتكار والاستثمار في التكنولوجيا في أغلب الدول.

1. صدقي غريسي، سعيد الطيب الهشمي رضا، علي العبسى: *واقع وأهمية..... ، الجزائر، 2021، ص104.*

2. يوسف بن يزة، مرجع سبق ذكره، ص52.

#### **4.2.2. ضعف الكفاءات والمهارات الرقمية:**

تشير الدراسات إلى وجود فجوة رقمية في مهارات الموظفين، حيث ما زال الاعتماد قائماً على الأساليب التقليدية، في مقابل محدودية برامج التكوين والتأهيل في مجال تكنولوجيات المعلومات، وهذا النقص يعطل جاهزية العنصر البشري لمواكبة مسار التحول.<sup>1</sup>

ونشير في هذا الصدد إلى نقطة مهمة بما كان، إذ يتطلب تجسيد الرقمنة والتحول الرقمي اعتمادات مالية معتبرة كتوفر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن الحكومة من إجراء صيانة وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي في مجال تقديم الخدمات العامة بما يتاسب ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والرقمنة على المستوى العالمي.<sup>2</sup>

#### **5.2.2. مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية التقليدية:**

إن ظاهرة التغيير التنظيم كما هي مهمة جداً لاستمرارية المنظمة في بيئتها وتحقيق القابلية التنافسية، إلا أنها غالباً ما تتصدّم بظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي، والتي هي رد فعل طبيعي للتغيير المفروض من قبل المنظمة والبيئة التنظيمية، إذ يفرض التحول الرقمي على المنظمة بشكل عام إجراء تعديلات وتغييرات جوهرية كالحاجة إلى تطوير مهارات ومهن جديدة لتلبية احتياجات منظمة المستقبل، وإدارة البيانات والأمن السيبراني.<sup>3</sup>

فعلى سبيل المثال لا الحصر، تواجه بعض الجهات، خاصة في المناطق الريفية، صعوبات في قبول التكنولوجيا الرقمية نتيجة للمقاومة الثقافية أو نقص الوعي بأهميتها، هذا التردد يبطئ من وتيرة التحول الرقمي ويحد من انتشاره، بالإضافة إلى غياب الشعور بالحاجة

1. عبد الحكيم بن شريط: الإدراة الإلكترونية .....، الجزائر، 2023، ص211.

2. مفتاح حرشاو : دور الإدارة الإلكترونية في..... ، ألمانيا، 2021، ص85.

3. سعيد الطيب الهشمي رضا: التحول الرقمي..... ، 2024، ص126.

للحول الرقمي والاقتراح بالمشروع وأهميته حاضراً ومستقبلاً، وطغيان مخاوف الفشل من التحول الرقمي أو عدم الاقتراح به أساساً.<sup>1</sup>

### 3. التحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية؛ علاقة تكاملية:

يمثل التحول الرقمي أحد أهم التوجهات الاستراتيجية للإدارة العمومية المعاصرة، باعتباره أداة محورية لإعادة هندسة العمليات، وتبسيط الإجراءات، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، في ظل الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية؛ وضمن الاستراتيجيات التي تتبناها الدول والمؤسسات للتكيف مع مخرجات ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال.

وإذا كانت الخدمة العمومية تهدف إلى تلبية حاجات المواطنين وفق مبادئ المساواة والاستمرارية والحياد، فإن إدماج الرقمنة يجعل هذه المبادئ أكثر قابلية للتجسيد العملي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة العمومية، ويمكن الاشارة باختصار إلى بعض النقاط التي لها مباشرة بتأثير التحول الرقمي على تحسين الخدمة العمومية؛ فيما يلي:

#### 1.3.3. تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية:

يلاحظ استخدام الإجراءات استخداماً سيئاً وغير سليم في بعض الحالات، فتصبح الإجراءات مع مرور الوقت طويلة ومعقدة، بحيث تؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تذمر المواطنين منها، لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود استراتيجيات تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية وتخلصها من التعقيد والغموض، بتقليل الأعباء غير الضرورية الناجمة عن البيروقراطية،<sup>2</sup> وهو ما يمكن معالجته من خلال التحول الرقمي الذي يتيح أتمتة العمليات الإدارية الأساسية مثل إصدار الوثائق، معالجة الطلبات وتسيير الملفات، مما يختصر الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات، ويقلل من الاحتكاك المباشر بين المواطن والإدارة، وهذا يؤدي

<sup>1</sup>. بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، مرجع سابق ذكره، ص 507.

<sup>2</sup>. حنان مجاد: *تبسيط..... ، الجزائر، 2021*، ص 89.

إلى رفع رضا المستفيدين من خلال تسريع الاستجابة وتجاوز التعقيدات البيروقراطية، بتوفير البنية التحتية للإدارة والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات، وتوفير قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة.<sup>1</sup>

فالدولة الجزائرية وفي إطار سياساتها الهدافـة والمنجزة لتبسيط وتحسين وترشيد العمل الإداري وجعله يتميز بالفعالية، قامـت بـتبني استراتيجية لتسريع وتيرة عصرنة الإدارـة الجزائرـية من خـلال جملـة من التدابير والـتي تـتمثل في استعمال الوسائل التكنولوجـية الحديثـة،<sup>2</sup> الذي يـمثل جـزءاً من التـحول الرقمـي المـنشود واستجـابة لـطلعـات المواطن وـمقتضـيات التـطور التـكنـولوجي والـتمدن والـحداثـة.

### **2.3.3 توسيع الوصول إلى الخدمة العمومية:**

فمن خلال المنصات الرقمية، يمكن للمواطنين الاستفادة من الخدمات العمومية على مدار الساعة ومن أي مكان، ما يجسد مبدأ المساواة في الوصول إلى الخدمة. كما يتيح ذلك إمكانية استفادة الفئات الهشة أو القاطنة في المناطق النائية من الخدمات دون الحاجة إلى التنقل، مما يحقق شمولية أكبر في الاستفادة.

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطن، ومن ثم الوصول إلى السرعة في إنجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر وسهولة الاستعمال والإتاحة للجميع؛ حيث أتاحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة للجميع من المنازل، العمل، المدارس والمكتبات القدرة على الوصول إلى الخدمة والتواصل مع المؤسسات.<sup>3</sup>

١. رشيد سالمي، أسماء قاسمية: تشيد الخدمة..... ، 2015، ص 351.

2. حنان مجاد، مرجع سیق ذکرہ، ص ۹۷.

<sup>3</sup>. عبد الرحيم رحاوي، خديجة قاسمي، مرجع سابق ذكره، ص 115.

### **3.3.3. تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمة**

يسمح التحول الرقمي للإدارة العمومية بجمع البيانات وتحليلها بشكل لحظي، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، كما تتيح الأنظمة الرقمية اعتماد مؤشرات كمية لقياس جودة الخدمة زمن الإنجاز، رضا المستفيدين ونسب الأخطاء، وبالتالي تحسين الأداء باستمرار، فالاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل تمتاز بتتنوع في المهارات والكفاءات، قادرة على تطوير واستغلال ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات الحديثة من إمكانيات كبيرة جداً للتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها والقيام بتحليلات دقيقة وموضوعية للمعلومات المتوفرة واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.<sup>1</sup>

وإذا ما أردنا اسقاطها على موضوع الدراسة، نجد بأن البطاقة الذهبية ساهمت إلى حد كبير في أداء مؤسسة بريد الجزائر وجودة الخدمات المقدمة للمواطن في مسعى من المؤسسة للانخراط الجاد في عملية التحول الرقمي.

### **4.3.3. تعزيز الشفافية والمساءلة:**

تساهم المنصات الرقمية التي تنشأ على سبيل المثال في إطار سياسة التحول الرقمي في جعل كل العمليات قابلة للتتبع الإلكتروني، بحيث يمكن معرفة مسار الطلب بدقة من لحظة إيداعه إلى لحظة الفصل فيه، هذا النظام يحد من المحاباة والفساد الإداري، ويعزز ثقة المواطن في الإدارة العمومية.

كما يرتبط تحقيق الشفافية بجودة الرقابة الرقمية التي تميز العمل الإداري الرقمي، مما يسهل عملية الحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، حي تتيح الشفافية تدقيقاً في إنجاز المهام والالتزام باللوائح النظم الإدارية احترام مواعيد الدوام، وحماية الحقوق والالتزام بالواجبات.<sup>2</sup>

---

1. مفتاح حرشاو، مرجع سبق ذكره، ص86.

2. عبد الكريم عاشور: دور الرقمنة ..... ، الجزائر، 2021، ص06.

وتمثل خدمة البطاقة الذهبية نموذجا ملمسا لكيفية مساهمة الرقمنة في تعزيز الشفافية والمساءلة، ففي جانب الشفافية تمكن البطاقة الذهبية المواطن من متابعة جميع تعاملاته المالية عبر تطبيق بريدي موب، وتحتاج عمليات كشف الحساب في أي وقت وبشكل آني، مما يقلل من الغموض في المعاملات، أما في خصوص المساءلة فكل عملية سحب، تحويل ودفع إلكتروني تسجل تلقائيا في النظام، ما يسمح بمراجعة عن أي نزاع، كما تتضمن الخدمة قنوات رسمية لتقديم الشكاوى عبر المنصة الرقمية يجعل المواطن شريكا في مراقبة جودة الخدمة.

### 5.3.3 تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتقليل التكاليف:

يمثل توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وتعزيز الرقمنة مدخلا أساسيا لتحقيق الكفاءة الاقتصادية داخل الإدارة العمومية، حيث يؤدي إلى تقليل نفقات الطباعة، الأرشفة اليدوية، وتقليل الاعتماد على الموارد البشرية في الأعمال الروتينية، ليُعاد توجيه هذه الموارد نحو مهام أكثر استراتيجية، كما تحد الإدارة الرقمية من مظاهر الهدر وتدعم مبدأ الحكومة الرشيدة، إذ يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره وسيلة لتحقيق أكبر منفعة بأقل تكلفة ممكنة.

إضافة إلى ذلك؛ فإن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يساهم في خلق بيئة تنافسية بين مقدمي الخدمة، مما يعكس إيجاباً على تجوييد الخدمة، وتخفيض التكاليف والأسعار، وتحقيق مكاسب في الإنتاجية والوقت والجهد، مع إمكانية الحصول على بيانات دقيقة وإحصاءات موثوقة تتعلق بالاقتصاد الوطني، أداء الحكومة، مؤشرات البطالة والتوظيف، حاجات السوق، المؤهلات المتوفرة، والاستثمار، وهي معلومات أساسية يستفيد منها صانعو القرار والمستثمرون والمواطنون على حد سواء.<sup>1</sup>

ويمكن القول في الأخير أن التحول الرقمي في الجزائر ليس مجرد قضية تقنية، بل هو مشروع إصلاحي شامل تعرّضه تحديات متشابكة لها أبعاد تقنية، بشرية، تشريعية، أمنية

<sup>1</sup>. سامي قريشي، مرجع سبق ذكره، ص92.

وثقافية، ويطلب تجاوز هذه العقبات إرادة سياسية قوية، استثمارات مستمرة، وتأهيلًا بشريًا قادرًا على قيادة عملية التغيير، مع التحسين المستمر للجانب الأمني في العملية.

## محاضرة رقم 07+08: مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

### مقدمة:

إن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات إلى التفكير الجدي من قبل الدول للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>\*</sup> وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية تسهم بفعالية في حل المشكلات المتعلقة بالأداء الحكومي والمرافق العامة كالتراب، البيروقراطية، والمحسوبية وغيرها.

وأدركت الدولة الجزائرية؛ ولو متأخرًا، أن عملية الارتقاء بخدمات الإدارة العمومية وتحسينها لن تأتى إلا بتوظيف فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجعلها وسيلة لتحقيق التحول الرقمي وتجسيد الإدارة الإلكترونية، نظراً لما تعاني منه المرافق العمومية من تغول البيروقراطية واستشراء الأمراض الإدارية، يعد مشروع الجزائر الإلكترونية 2008/2013 من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.<sup>1</sup>

\*: تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في ومعالجة البيانات/المعلومات وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء استقبال المعلومة كانت بشكل نص أو صوت أو فيديو باستخدام الحاسوب، ويشار إلى أن الإدارة الإلكترونية بدأت بالظهور فعلياً في أواخر عام 1993 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي.

1. أحلام عابد، عيساوية آمنة: مشروع الخدمة..... ، 2021، ص.39.

## 1. مفهوم الإدارة الإلكترونية: (E-Management)

تقوم الإدارة الإلكترونية على الاستخدام الوعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة،<sup>1</sup> وتعرف على أنها: "عملية تدعيم أداء الإدارة لوظائفها من خلال توظيف تقنيات المعلومات والاتصال، وغيرها من تقنيات مكملة لتطبيق العمليات الإدارية وما يرتبط بها من إجراءات إلكترونية لتحسين جودة الخدمة وتوفير البيانات والمعلومات بالسرعة المطلوبة".<sup>2</sup>

والإدارة الإلكترونية هي تلك الجهود المبذولة لتحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تتفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة، دون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم وقضاء حاجاتهم؛ وهو ما يطلق عليه إدارة بصر ورق.<sup>3</sup>

والإدارة الإلكترونية تحيل أو تتطوّي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري، لتحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل المنظمات من خلال السرعة والدقة وبما يحقق أهداف المؤسسة.

والإدارة الإلكترونية هي أسلوب عصري في العمل الإداري، جاء نتيجة الثورة المعلوماتية بداعي وضروري يجب تقبّله والتعامل بدقة واحترافية، وذلك من خلال استخدام وتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين أداء الإدارة من أجل تحسين تنفيذ الأعمال والتطبيق الأمثل لها، وتسهيل التعاملات بدقة بين الإدارات والمواطن في القطاعين العام والخاص،<sup>4</sup> فالإدارة الإلكترونية تستهدف تحقيق:

1. عيسى بن خدة، باديس بومزير: *الإدارة الإلكترونية*،.....، الجزائر، 2023، ص357.

2. قادة دليلة: *الإدارة الإلكترونية ودورها*..... ، 2018، ص71.

3. سامي قريشي: *الإدارة الإلكترونية* .....، 2024، ص05.

4. أحلام عابد، عيساوية آمنة، مرجع سبق ذكره، ص44.

- السرعة في الانجاز وتوفير الوقت، والمال، والجهد.
- التخلص من مشاكل البيروقراطية، والمحسوبية والواسطة.
- توفير عامل الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمة العمومية.

## **2. مشروع الجزائر الالكتروني:**

يعد مشروع الجزائر الالكتروني 2008/2013 من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال بداية من عام 2009، شمل المشروع عدد من المؤسسات والإدارات العمومية إضافة الى بعض من المتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص، والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الاعلام والاتصال.

المشروع عبارة عن وثيقة صدرت في ديسمبر 2008، والتي يمكن اعتبارها أول وثيقة رسمية، تحمل معالم برنامج الإدارة الإلكترونية المتكاملة في الجزائر، وجاء في أهم محاوره:<sup>1</sup>

- تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: حيث أن إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية سيحدث تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنساب، لا سيما من خلال وضع خدماتها المختلفة على شبكة الإنترنت.

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات: إذ أضحى استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات.

- تطوير الآليات والإجراءات التحضيرية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال: إذ يجب توسيع نفاد الانترنت من أجل

---

1. عماد لبيدي، بلال موازي: محاور وبرامج وأبعاد..... ، ط1، 2021، ص192، 194.

السماح لكل مواطن بالاستفادة من الخدمات العمومية الإلكترونية ومن قاعدة المعرفة والعالم الهائلة المتمثلة في الإنترت.

- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة: والهدف الرئيسي المقرر لهذا المحور يتمثل في إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة.

- تطوير الكفاءات البشرية: إذ يجب إرفاق تعزيز البنية التحتية وتعظيم النفاد إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعظيم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وضمان تملكها على جميع المستويات.

- تدعيم البحث، التطوير والابتكار: يخص الهدف الرئيسي لهذا المحور تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، عن طريق تعزيز نشاط البحث التطوير والابتكار.

- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني: إذ لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات، مع الأخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشرة وكل النماص الملاحظة والصعوبات المسجلة؛ أي تحديد إطار شريعي وتنظيمي ملائم<sup>1</sup>.

- تطوير الإعلام والاتصال: يضطلع الإعلام والاتصال بدور هام ومتام في الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث يشكل الإعلام قيمة أساسية تتحول عند تحصيلها إلى معرفة يضفي عليها الاتصال ثراء وأهمية أكبر، وذلك من خلال التحسيس بدور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد.

- آليات التقييم والمتابعة: يتمثل في تحديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي من جهة أخرى.

---

1. عmad Libid, Balal Mawazi, Marj Sibq Zekra, p. 194.

- **الموارد المالية:** حيث يستلزم تفزيذ برامج المشروع أموال طائلة وعليه ضرورة توفير موارد مالية كافية إضافة إلى استغلال الأمثل لمصادر التمويل المتاحة.

### 3. **علاقة الادارة الالكترونية بالخدمات العمومية الالكترونية:**

يعاني القطاع العام في مختلف دول العالم الثالث المختلف من مشكلات إدارية متعلقة أساساً بالبيروقراطية والفساد الإداري، ما يدفع باستمرار الحكومات الرامية للنهوض ببلدانها وتحسين خدماتها من خلال البحث عن حلول لهذه المشكلات واسترجاع ثقة المواطنين.

ويمكن القول بأن عملية التحول من الخدمة العمومية التقليدية إلى خدمة عمومية إلكترونية لا تقوم في أساسها على الحاسوبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية فقط؛ رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للتحول الرقمي وتحقيق الإدارة الإلكترونية، وإنما هي قضية إدارية تعتمد على فكر إداري وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق هدفها، وتقديم خدمة عمومية إلكترونية بأعلى مستويات الإنفاق في العمل.

ويلاحظ على سبيل المثال أن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يساعد في التخفيف من حدة النتائج المترتبة على مخالفة مبدأ سير المرافق العامة بانتظام؛ في حال اضراب الموظفين، وذلك لكون الخدمات لا تتأثر بوجود الموظفين حيث يستطيع الفرد الحصول على الخدمة حتى في حالة عدم وجود الموظفين، وذلك من خلال تسجيل الدخول على شبكة المعلومات ليلاً أو نهاراً وعلى مدار 7 أيام و24 ساعة والاستفادة من الخدمة.

كما لا تؤثر حالات الاستقالة أيضاً على استمرارية المرفق العام في أداء خدماته بصورة دائمة ومنتظمة وذلك كون الخدمة تؤدى الكترونياً، فمن خلال تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية تقل الحالات الطارئة والظروف المفاجئة (انقطاع الانترنت، الكهرباء على سبيل المثال) التي

تؤثر على المعاملات بين الأفراد والجهات الإدارية، حيث يستطيع الفرد الحصول على المعلومات والبيانات والأوراق الالزمة لإجراء هذه المعلومات في أي وقت من الأوقات<sup>1</sup>.

كما تمكن الادارة الالكترونية المواطنين من الاتصال الدائم بالمرافق العمومية، والتقليل قدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الاستفادة من الخدمة العمومية، والرفع من جودة الخدمات العمومية وتقزيم ظاهرة البيروقراطية وتعقيداتها، التي تمثل الحاجز أمام التغيير في المرافق العمومية وتطوير الخدمات العمومية الالكترونية بما يتواافق مع تطلعات المواطن.<sup>2</sup>

## محاضرة رقم 10+09: الأبعاد التنظيمية والاتصالية للمرفق العام

مقدمة:

يعتبر المرفق العام أحد الركائز الأساسية لعمل الدولة الحديثة، ومظهراً من مظاهر الوظيفة الإدارية في الدولة، إذ يتولى تقديم خدمات عمومية للمواطنين تلبية لاحتاجاتهم وإشباع لرغباتهم، بهدف تحقيق المنفعة العامة وضمان استمرارية المصلحة العامة.

ومع التحولات التكنولوجية والاجتماعية، برزت أهمية فهم الأبعاد التنظيمية والاتصالية للمرفق العام باعتبارها عناصر حاسمة في تحسين جودة الخدمة، وترسيخ ثقة المواطن، وتحقيق الفعالية والشفافية.

### 1. المرفق العام:

قدم للمرفق العام عديد التعريفات المرتبطة بزواياها أو معايير هذه المرافق وتطورها، فغياب تعريف دقيق لمفهوم ما يكون عادة بمثابة دليل على أنه محل تطور مستمر، ولعل الباحث الذي وجد المصطلحات والتعابير اللاحقة لوصف مدى صعوبة تعريف مفهوم المرفق العام هو

1. أمال خليل: الأبعاد التنظيمية والاتصالية..... ، 2022، ص198.

2. سليماء غزلان: علاقة الادارة بالمواطن في..... ، 2010، ص176.

الفقيه فاللين "Waline" الذي يقول: "قد يسهل جمع الزئبق السائل من المحرار القديم المكسر في حين يصعب إعطاء تعريف واضح ودقيق لمفهوم المرفق العام".<sup>1</sup>

يرى الباحثون أن المرفق العام طبقاً للمعيار العضوي (الشكلي) يمثل مؤسسة تديرها الإدارة بهدف تحقيق النفع العام، فهو كل هيئة أو منظمة عامة تتبعها الدولة وت تخضع لها لإدارتها بقصد إشباع حاجة عامة بصفة منتظمة كالمرافق الصحية والمرافق التعليمية، فالمرفق العام وفقاً لهذا المعيار يرتكز على المظهر الخارجي ويتصف هذا المفهوم بالشمولية والإطلاق حتى أن البعض يرى بأن المرفق العام تبعاً لهذا المفهوم هو الإدارة بشكل عام.<sup>2</sup>

وقد أخذ بهذا المعيار كل من فقهاء القانون الفرنسي والمصري في تعريفهم للمرفق العام أما الفقه الجزائري، فلم يقتنعوا بفكرة أن مفهوم المرفق العام يستند إلى المعيار العضوي.

أما حسب المعيار الموضوعي (الوظيفي/المادي) فهي كل مشروع ليس بمقدور الأفراد وحتى القطاع الخاص على العموم القيام به، نظراً لما يتطلبه من موارد وإمكانيات ضخمة أو لقلة/ انعدام الربح المتوقع تحقيقه،<sup>1</sup> فالمرافق العامة يمثل كيان تتنظم خلاه جهود مجموعة من العاملين في الأجهزة الحكومية تحديداً، لتحقيق أهداف محددة مرتبطة بخدمة المواطنين وتحقيق سياسات الدولة العامة، ويطلب تحقيق تلك الأهداف الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية ومحاولة توفير مناخ مناسب للعمل والإنتاج، وتقديم الخدمات المطلوبة للجمهور بأفضل صورة ممكنة.<sup>2</sup>

ووفقاً لهذا المعيار فالنشاط الذي يهدف إلى إشباع مصلحة عامة عبر جهاز إداري يكون مرافقاً عاماً، ومن ثم تخرج عن نطاق هذا التعريف سائر النشاطات الخاصة كالمؤسسات الخاصة كما يخرج عنه المشروعات التي تستهدف فقط تحقيق الربح، فكل نشاط تقوم به الإدارة

1. عبد الكريم بن منصور: نظرية مفاهيمية..... ، الجزائر، 2016، ص ص169،170.

2. أمال بوقاسم: تأهيل المرفق..... ، جامعة الجزائر 3، 2018، ص49.

1. جمال زمورة: دور التحول الرقمي.....الجزائر ، 2024، ص58.

2. دليلة قادة: الإدارة..... ، جامعة الجزائر 3، 2018، ص04.

العامة أو تعهد به لأحد الأفراد ليتولى إدارته تحت إشرافها ورقابتها بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور على وجه منظم ومطرد.<sup>1</sup>

وينطوي المرفق العام على عناصر أساسية هي:<sup>2</sup>

- نشاط تتولاه الدولة عبر مؤسساتها، أو تعهد به إلى الأفراد أو القطاع الخاص، مع ابقاءه تحت إشرافها ورقابتها.
- الغرض من المرفق العام تحقيق المنفعة أو المصلحة العامة، ويمثل هذا العنصر علة أو سبب وجود المرافق العامة.

## 2. الأبعاد التنظيمية في المرفق العام:

يُعد التنظيم العمود الفقري والركيزة الأساسية للمنظمات/الشركات، وهو الذي يؤثر على كيفية تشكيل وإدارة الأبعاد الأخرى، والأبعاد التنظيمية للمرفق العام هي مجموعة العناصر والمرتكزات الإدارية التي تضبط كيفية تسيير المرفق العام من الداخل، وتحدد بنيته، وهيأكله، وآليات عمله، بهدف ضمان تقديم خدمة عمومية فعالة، مستمرة، ومنتظمة للمواطنين.<sup>1</sup>

وللأبعاد التنظيمية للمرفق العام أهمية كبيرة باعتبارها الإطار البنوي الذي يحدد كيفية اشتغال المرفق وقدرته على أداء وظائفه بكفاءة وفعالية، فكلما كانت الهياكل التنظيمية واضحة ومتكاملة، والإجراءات مضبوطة، وتوزيع الصلاحيات محدودا بدقة، انعكس ذلك إيجابا على جودة الخدمة العمومية ورضا المواطن، كما تعد هذه الأبعاد عاما محوريا في قدرة المرفق العام على التكيف مع التحولات التكنولوجية والاجتماعية، خصوصا في سياق الرقمنة، حيث يتطلب تحديث الخدمات العمومية إعادة تنظيم العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتطوير المهارات، وهو ما يجعل التنظيم الجيد أساسا لأي إصلاح إداري فعال، فالأبعاد التنظيمية هي البنية / الأساس

1. عبد الصمد عبد ربه: *مبادئ القانون*..... ، الجزائر، دسنة، ص 119.

2. فاطمة الزهراء روماني: *مفهوم المرفق العام* .....، 2022، ص 2458.

1. محمد العروسي: *القانون الإداري*؛ .....، تونس، 2018، ص 45.

الذي يرتكز عليه نجاح المرفق العام واستمراريته وقدرته على الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتغيرة.<sup>1</sup>

## 1.2. الثقافة التنظيمية:

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة من المفاهيم حديثة العهد نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق لتحديد إطار هذا المفهوم، حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة ليطرح بها موضوع ثقافة المنظمة وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين، نذكر منها

- الاتجاه الذي ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسماها جميع أفراد المنظمة، والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز، التي يتقاسماها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل وتأثر في سلوك الأفراد.

- الاتجاه الثاني الذي يعطي وزناً زائداً للمظاهر المادية الملحوظة في وصف الثقافة التنظيمية مثل اللباس والمباني، والشعارات.

- الاتجاه الذي يرى أصحابه أن للثقافة عدداً من الأبعاد، وأن الثقافة التنظيمية تفهم من خلال مستويين رئисيين يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد، فال المستوى الأول هو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع مثل الرموز، ونظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغمور يمثل الجانب غير المادي ويشتمل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتقدمة.<sup>1</sup>

عرفها شين في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" على أنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج

1. عبد الغني بسيوني: مبادئ الإدارة ١.....، 2016، ص ص 109، 111.

1. دنيا بوديب: الثقافة..... ، 2014، ص 62.

الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكتها وفهمها".<sup>1</sup>

فالثقافة التنظيمية تمثل هوية جماعية تعمل على قيادة سلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال محمل القيم، الاتجاهات، المعتقدات المشتركة كأهم عناصر الثقافة التنظيمية التي تم تطويرها واستقرت عبر الزمن، يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، فتعزز الشعور بالولاء والانتماء والالتزام الوظيفي، ومن ثم تحقيق فعالية المنظمة.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعريفات وتعريفات أخرى، يمكن استنتاج الخصائص الرئيسية المتفق عليها التي تشير إلى الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة، فهي الروح الذي يثري الجسد، ويدعم الركائز التنظيمية.
- للثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية، تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة.
- الثقافة التنظيمية مكتسبة، إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب.
- الثقافة التنظيمية متفردة، فكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- الثقافة التنظيمية نظام مركب؛ بحيث لا تملك المنظمة ثقافة واحدة، فالمنظمة قد تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتسبين إليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات الفرعية مع الثقافة الرئيسية في المنظمة.<sup>1</sup> كما أن الثقافة التنظيمية تشمل الجانب المعنوي من

1. سمير عباس: *الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD*، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2008، ص86.

2. رابنة هادف، *غزال حياة: إدارة التغيير الثقافي.....* ، 2019، ص82.

1. علي عبد الله، *أثر البيئة.....* ، 1999، ص115.

قيم وأخلاق ومعتقدات، وجانب سلوكي متمثل في العادات والتقاليد الممارسات العملية والمراسيم، وجانب مادي يشمل المبني الأدوات والمعدات.

## 2.2. التكيف التنظيمي:

يعد التكيف التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي تساهم في تحقيق التكيف للعاملين الجدد مع قيم ومعتقدات المنظمة، أو لتحقيق التكيف بين العاملين والتغيرات التي تحدث حول بيئة المنظمة.

لغة يقال تكيف الشيء: أي صار على كيفية من الكيفيات وتكيف الشخص بمعنى انسجم وتوافق مع الظروف، أو جعل مهله أو سلوكه أو طبعه على غرار شيء.

وقد تعددت تعاريف التكيف التنظيمي، حيث يعرف له على أنه: "العملية التي من خلالها ينتقل الفرد من خارج المنظمة إلى داخلها ويصبح عضوا فعالا بها".

وعرف فلدمان "Feldman" التكيف التنظيمي بأنه: "تلك العملية التي يستطيع الأفراد الجدد أن يكتسبوا من خلالها مجموعة من سلوكيات الدور الملائمة، وتطوير قدرات ومهارات العمل، بالإضافة إلى التوافق مع قيم ومعتقدات جماعة العمل".

في حين عرفه موريسون "Morrison" على أنه: "عملية تعلم السلوك والاتجاهات الضرورية لأداء الدور الوظيفي المطلوب من الفرد داخل المنظمة".<sup>1</sup>

فالتكيف التنظيمي هو تلك العملية التي يصل من خلالها الفرد إلى الإدراك الكامل للقيم، والقدرات، والسلوك المتوقع، والمعرفة الضرورية للقيام بالدور التنظيمي المنوط به داخل المنظمة، وذلك من خلال التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة وسياسات المنظمة وتاريخها، ونظام الحوافز بها، وطرق أداء العمل، والأفراد العاملين بالمنظمة.

---

1. زكي محمود زكي صقر: دراسة تحليلية .....، مصر، 2010، ص217.

كما يعتبر التكيف التنظيمي أحد المفاهيم المركزية في علم الإدارة العامة، ويشير إلى قدرة المؤسسات - ومن بينها المرافق العامة - على تعديل هيكلها وعملياتها واستراتيجياتها بما يتناسب مع التحولات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية المحيطة بها.<sup>1</sup>

ويقوم التكيف التنظيمي على مبدأ المرونة الهيكيلية والعملية، بحيث لا تظل المؤسسة أسيرة أنماط تقليدية جامدة، بل تمتلك قابلية إعادة هندسة إجراءاتها، وإعادة توزيع الموارد، ومراجعة أساليب العمل بما يسمح لها بالاستجابة الفعالة للتحديات الجديدة.

وتبرز أهمية التكيف التنظيمي في قطاع الخدمة العمومية بالنظر إلى ديناميكية/تغير توقعات المواطن وارتفاع معايير الجودة، إذ أصبحت المؤسسات العمومية مطالبة بتقديم خدمات أكثر سرعة وشفافية وفاعلية، وبناء عليه يشكل التكيف التنظيمي شرطا ضروريا لتحسين أداء المرافق العامة، إذ يتاح لها تطوير أنماط تواصلها، تبسيط إجراءاتها، وتعزيز قدراتها على اتخاذ القرار بناء على بيانات دقيقة، ما ينعكس مباشرة على جودة الخدمة وثقة الجمهور في الإدارة.

أما في سياق التحول الرقمي، فقد أصبح التكيف التنظيمي عنصرا محوريا لنجاح مشاريع الرقمنة في القطاع العام. فالرقمنة لا تقتصر على إدخال أدوات تكنولوجية جديدة، بل تتطلب إعادة تصميم العمليات، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير مهارات الموارد البشرية، وخلق انسجام بين التكنولوجيا والنظام الإداري القائم. وتظهر أهمية التكيف هنا في قدرة المرفق العام على الانتقال من نموذج تقليدي قائم على المركزية والورقية، إلى نموذج ديناميكي يعتمد على المنصات الإلكترونية، البيانات المفتوحة، وتقديم خدمات عن بعد، مما يعزز فعالية الأداء ويرفع مستوى رضا المستخدمين.

---

1. علي السلمي: *التطوير التنظيمي*، دط، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 21.

ويمكن أن نورد أهمية التكيف التنظيمي في النقاط التالية:

- يمكن المرفق العام من مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية.
- يسهم في نجاح مشاريع التحول الرقمي وتحديث الإدارة.
- يرفع مستوى المرونة المؤسسية ويحد من الجمود الإداري.
- يعزز فعالية تقديم الخدمات العمومية ورضا المستفيدين.

توجب على السلطة العامة في الدولة أو الجهة القائمة على المرفق العام أن تعمل على تكيف نشاط مرافقها العامة وفق ما تقتضيه المصلحة العامة التي تتأثر بالتطورات والمستجدات الحاصلة في المجتمع أو استجابة لمتطلبات الأفراد وتلبية لرغباتهم وطموحاتهم تكريساً لمبدأ قابلية المرفق العام للتكييف والتغيير والتطوير المستمر للمرفق العام.<sup>1</sup>

### 3. الأبعاد التكنولوجية للمرفق العام:

ساهم ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية التي تعتمد أساساً على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبهدف تحسين جودة الخدمة العمومية، في التوجه الحتمي نحو الإدارة الرقمية لتحديث الخدمات وتطويرها بما يتماشى مع روح العصر ومتطلباته، وأضحت امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستثمارها من المعايير الهامة في تقييم الدول لقياس مدى تطورها وقدرتها على المنافسة.<sup>1</sup>

إن إدخال التكنولوجيا وتوظيفها بشكل فعال في تنظيم وتسخير المرفق العام يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية بالشكل الذي يستجيب للمستجدات الحاصلة في المجتمع أو تلبية لرغبات المواطنين أو تخفيف العبء على الادارة من جهة والمواطن من جهة أخرى ، بما يحقق динاميكية وتنافسية والاستمرارية.<sup>2</sup>

1. خالد بالجيلاوي: أثر مبدأ قابلية..... ، الجزائر، 2019، ص143.

1. أحمد داودي: أهمية استخدام التكنولوجيا .....الجزائر، 2017، ص136.

2. سيد سالم عرفة: اتجاهات..... ، عمان، 2012، ص19.

والبعد التكنولوجي في المرفق العام يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة لدعم سير العمليات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية بكفاءة وفعالية،

### **أهمية البعد التكنولوجي في المرفق العام:**

يمثل البعد التكنولوجي أحد الركائز الأساسية لتحديث المرفق العام وتحسين خدماته، نظراً لما توفره التكنولوجيا الرقمية من إمكانات واسعة لتبسيط الإجراءات، ورفع كفاءة تقديم الخدمة، وتعزيز الشفافية في التعامل مع المواطنين.

ويسهم إدماج التقنيات الرقمية؛ مثل نظم المعلومات الإدارية، والمنصات الإلكترونية، والحوسبة السحابية، في إعادة ضبط العمليات والإجراءات الادارية للمرافق العمومية بما يضمن سرعة معالجة الطلبات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على البيانات المفتوحة والتحليلات الذكية.

كما يُعدّ البعد التكنولوجي آلية فعالة لتعزيز التواصل بين الهيئات العمومية وجمهورها عبر قنوات رقمية متعددة، تسمح بالحصول على المعلومات والخدمات في أي وقت ودون قيود زمانية أو مكانية.<sup>1</sup>

وتكتسب هذه الأهمية مزيداً من القوة في سياق التحول الرقمي الذي يشهده العالم، حيث لم يعد المرفق العام قادراً على أداء مهامه التقليدية دون تبني أدوات رقمية توافق توقعات المواطنين، وتحقق مبادئ الجودة، والاستمرارية، والشفافية.

كما يساهم البعد التكنولوجي في دعم كفاءة الحكومة العمومية من خلال توفير نظم مراقبة رقمية تساعد في تتبع الأداء وتقييم جودة الخدمات بشكل مستمر، إذ تُعد التقنيات الرقمية محفزاً لتحقيق العدالة في الوصول إلى الخدمات، فهي تتيح فرصاً متساوية للمواطنين للحصول على

---

1. عبدالله الشبول: *الحكومة الإلكترونية ..... ، عمان، 2019، ص 62*

الوثائق والمعلومات من دون الحاجة إلى التقل أو الاحتكاك الإداري المباشر؛ بما يقلل من تأثير العلاقات الشخصية في تقديم الخدمات العمومية.<sup>1</sup>

وفي السياق يمكن القول بأن التوظيف الفعال لتقنيات المعلومات والاتصال الحديثة في المرفق العام يمثل ركيزة لضمان استدامة المرفق العام وقدرته على الاستجابة للأزمات، كالإضراب أو كما حدث خلال الأزمات الصحية، حيث وجهت المرافق العمومية للاعتماد على العمل عن بعد والمنصات الرقمية لضمان استمرارية الخدمة.

---

1. جيلالي بهاز ، سارة بن عطاء الله: الإدراة الالكترونية..... ، 2022، ص192.