



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الرقمنة في ترشيد النفقات العمومية
دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية ميله

المشرف	اعداد الطلبة	
البروفيسور عقون شراف	ثابت محمد	1
	علال رمضان	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	الدكتور سنوساوي صالح
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	البروفيسور عقون شراف
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله	الدكتور الوافي حمزة

السنة الجامعية: 2026/2025

شُكْرُ عَرَفَانَ

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً كما ينبغي لوجهه و عظيم سلطانه، و نصلي و نسلم على أشرف خلق المرسلين محمد بن عبد الله، أما بعد:

ما كان لهذا العمل أن يبلغ مقصده لولا مساهمة الكثير من الأطراف سواء كانت هذه المساهمة فكرية بالنقد و التوجيه و الإقتراح أو مساهمة من طبيعة علمية ميدانية أو حتى معنوية بالدعاء و التشجيع؛

فكل الشكر و التقدير أولاً إلى أستاذنا الفاضل : د. شرافة محقون ، الذي شرفنا بقبوله المتابعة و الإشراف على هذه المذكرة، و الذي لمسته عنده كل العناية و الإهتمام إذ لم يبخل علينا بنصائحه القيمة و توجيهاته النبيرة، فجزاه الله عنا كل خير و أدامه لنا ذخراً للعلم والعمل النافع؛

: كما نتقدم بجميل الشكر، و عظيم الإمتنان و وافر العرفان

لأستاذنا القدير "د. الوافي حمزة"، و "د. سنوساوي صالح" نظير مجهوداتهم في تعزيز منهجيته العلمية و إثراء مضامينه الفكرية، جزاهم الله عنا كل خير و أدامهم لنا خير قدوة للعلم والعمل النافع؛

شكرنا الجزيل أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على تقييم و تقويم هذا العمل كما نتوجه بخالص عبارات الشكر لكل الإطارات و الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة- خاصة الإنسان الطيب حمزة حيور

شكراً لكم جميعاً

إلى كل هؤلاء و غيرهم كل الإحترام و التقدير، راجين من الله العلي القدير أن لا نكون قد نسينا من ذوي الفضل أحداً.

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
أهدي هذا العمل إلى منبع العطاء والحنان والسعادة التي تحب أقدامها جنة الفردوس
"أمي الحبيبة"

كما أهدي هذا العمل إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل عليا يوما
بشيء من أجل دفعي إلى الأمام لتحقيق النجاح والأحلام بالصبر والعزيمة المستتقة منه
"والدي العزيز."

كما أهدي هذا العمل إلى كل عائلتي الكريمة خاصة سدي وقوتي في هذه الحياة زوجتي
وأولادي،

كما أهدي هذا إلى من سرنا سويًا في شق طريق نحو النجاح والإبداع وتكاتفنا يدا بيد
بعد سهر الليالي لنقطعة زهرة تعبنا صديقي خلال رمضان

كما أهدي هذا العمل إلى من علموني حروفًا من ذهب وكلمات من درر في العلم و
كانو منارة تنير طريقتي خاصة الأستاذ المشرف محقون شرافة

كما أهدي هذا العمل إلى كل دفعة ماستر مالية ومحاسبة دفعة 2026

ثابت محمد

هَذَا



إلى معلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من كلله الله باهيبته والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد
والذي العزيز رحمه الله
إلى من كان دعائها سر نجاحي.. إلى من أكبر بها وعليها بعد الله اعتمد.. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي..
إلى من بوجودها اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها
أمي الحبيبة رحمها الله
إلى العائلة الكريمة كل باسمه
إهداء خاص إلى زميلتي في العمل بن حمودة مريم حفظ الله والدها
إلى الأستاذ المشرف: البروفيسور عقون شراف
وإهداء خاص على كل من أستاذين الوافي حمزة وسنوساوي صلاح الدين
إلى زميل الدراسة الذي تشاركنا معا طيلة مسار الدراسة في الجامعة ثابت محمد

علاء رمضان



الملخص

لقد أصبح التحول الرقمي محركا رئيسيا لتقدم المؤسسات العمومية على مستوى العالم وفي الجزائر تواجه مؤسسات القطاع العمومي تحديات التحول الرقمي وزيادة الكفاءة، تتناول هذه الدراسة دور الرقمنة في سياق قطاع التعليم العالي وتحديدًا على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لولاية ميلة في ترشيد النفقات العمومية، أين يواجه هذا القطاع تحديات كبيرة عتى مستوى ترشيد النفقات مقابل تحسين الجودة في الخدمات بالنسبة للطلبة والعمال على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ميلة.

يوفر التحول الرقمي والذي يعرف بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، فرصة لمواجهة هذه التحديات وتحسين أداء مؤسسة الخدمات الجامعية.

تعتمد هذه الدراسة على إطار نظري نتطرق فيه إلى مفاهيم التحول الرقمي أو الرقمنة وكذلك إلى النفقات العمومية، ثم الجانب التطبيقي حيث يتم التطرق إلى دراسة أرقام وإحصائيات متعلقة بعدة أقسام على مستوى مديرية الخدمات الجامعية -ميلة- قبل إدخال عنصر الرقمنة وبعده من أجل الخروج بنتائج حول مدى تأثير هذا العنصر على ترشيد النفقات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرقمنة، النفقات العامة، قطاع الخدمات الجامعية، ترشيد النفقات.

Abstract:

Digital transformation has become a key driver of the progress of public organizations globally. In Algeria, public sector organizations face the challenges of modernization and increased efficiency.

This memorandum addresses the role of digitalization in the context of the higher education sector, specifically at the level of the Directorate of University Services of the State of Mila, in rationalizing public expenditures, where this sector faces major challenges at the level of controlling needs and expenditures in exchange for providing quality services for students and workers.

Digital transformation, defined as the integration of digital technology into all aspects of an organization, provides an opportunity to address these challenges and improve the performance of a university service organization.

This study is based on a theoretical framework in which we address the concepts of digital transformation or digitization, as well as public expenditures, and then the applied aspect, where the study of figures and statistics related to several departments at the level of the Directorate of University Services - Mila - before and after the introduction of the digitization element is addressed in order to come up with results on the extent of the impact of this element on the rationalization of expenditures.

Keywords: Digital Transformation, Digitalization, Public Expenditures, University services sector Services Sector, Rationalization of Expenditures.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الأرقام الاجمالية للسنوات الأربعة	66
2	المقارنة التحليلية للمؤشرات الرئيسية	67
3	المقارنة بالنسب المئوية (2022=القاعدة)	67
4	المقارنة بين عدد الوجبات وتكلفتها لشهر أبريل 2023	69
5	المقارنة بين عدد الوجبات وتكلفتها لشهر أبريل 2025	69
6	المقارنة بين عدد الوجبات وتكلفتها لشهر أبريل 2026	69

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية	59
2	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية ميله	61
3	رسم بياني لعدد الوجبات مع التكاليف على مدار أربع سنوات	68

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر
III-II	إهداء
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	فهرس المحتويات
أ - د	مقدمة عامة
-	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للرقمنة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل نظري للتحويل الرقمي
03	1- مفهوم الرقمنة والإدارة الالكترونية
03	1- 1 مصطلح الرقمنة
06	1- 2 تعريف التحويل الرقمي
07	1- 3 تعريف الإدارة الالكترونية
09	2- مبادئ التحويل الرقمي
10	3- أهداف التحويل الرقمي
15	المبحث الثاني: مجالات ومتطلبات التحويل الرقمي
15	1- مجالات التحويل الرقمي
15	1- 1 العملاء
16	1- 2 المنافسة
16	1- 3 البيانات

17	4-1 الابتكار
17	5-1 القيمة
17	2- المتطلبات الأساسية للتحويل الرقمي
18	1-2 الخبرة
18	2-2 الأشخاص
18	3-2 التغيير
18	4-2 الابتكار
19	5-2 القيادة
19	6-2 الثقافة
20	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: الإطار النظري حول النفقات العمومية
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية النفقة العمومية
23	1- مفهوم النفقة العمومية
23	1-1 تعريف النفقات العمومية
24	2-1 عناصر النفقات العامة
25	3-1 قواعد النفقة العامة
25	2- تقسيمات النفقة العمومية
26	1-2 التقسيمات العلمية للنفقات العامة
28	2-2 التقسيمات الوضعية للنفقات العامة
29	المبحث الثاني: تنفيذ النفقة العمومية
29	1- الأعوان المكلفون بتنفيذ النفقات العمومية
29	1-1 الأمر بالصرف
31	2-1 المحاسب العمومي
34	3-1 مبدأ الفصل بين الأمور بالصرف والمحاسبون العموميون

35	2- شروط تنفيذ النفقات العمومية
35	2-1 الشرط الأول موضوعي
35	2-2 الشرط الثاني شكلي
35	3- مراحل تنفيذ النفقات العمومية
35	3-1 الالتزام
35	3-2 التصفية
37	3-3 الأمر بالصرف
38	3-4 الدفع
38	4- مفهوم ترشيد النفقة العمومية
38	4-1 تعريف ترشيد النفقة العمومية
38	4-2 مبررات عملية ترشيد النفقات
39	4-3 عوامل نجاح عملية ترشيد النفقات العمومية
42	خلاصة الفصل
-	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية ميلة
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة
45	1- التطور المؤسسي لقطاع الخدمات الجامعية
45	1-1 التعريف بقطاع الخدمات الجامعية
46	2- نشأة وتطور الديوان الوطني للخدمات الجامعية
46	2-1 المرحلة الاولى
46	2-2 المرحلة الثانية
47	3- أهمية الخدمات الجامعية
49	4- أهداف وأدوار الخدمات الجامعية
51	5- خصائص الخدمات الجامعية
54	6- أشكال الخدمات الجامعية

55	7- أنواع الخدمات الجامعية في الجزائر
57	8- مهام الديوان الوطني للخدمات الجامعية
58	9- مهام مديرية الخدمات الجامعية
58	10- الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية
60	11- التعريف بمديرية الخدمات الجامعية ميلة
64	المبحث الثاني: واقع الرقمنة في مديرية الخدمات الجامعية ميلة
64	1- مصلحة الاطعام
70	2- مصلحة النقل
70	3- مصلحة الايواء
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة العامة
75	قائمة المراجع

مقدمة عامة

لقد أفرزت ثورة تكنولوجيا المعلومات توجهها جديداً على المستوى العالمي فيما يتعلق بتكريس الرقمنة على مستوى الوظائف والأعمال الإدارية، حيث تسعى معظم الدول ومن بينهم الجزائر إلى تفعيل هذا التوجه باعتباره إتجاهاً معاصراً في الممارسة الإدارية، والعمل على استثمار التكنولوجيا الحديثة في تطوير ورفع أداء مختلف القطاعات منها الخدمات الجامعية.

إن التحول الرقمي «DIGITAL TRANSFORMATION» يقوم أساساً على دمج التكنولوجيا الرقمية في الحياة الاجتماعية والإقتصادية وذلك لتحقيق كفاءة وفعالية في التسيير تصل بنا لتحقيق الأهداف المرجوة من طرف الدولة.

من بين القطاعات الحساسة التي توليها الدولة الجزائرية أهمية كبيرة نجد قطاع التعليم العالي حيث تبحث على تحسين واقع المؤسسات الجامعية وتقديم أحسن الخدمات سواء للطلاب أو العاملين، من خلال دمج عنصر الرقمنة لضبط دقيق للإحتياجات مقابل النفقات من أجل ترشيد هذه الأخيرة مما ينعكس بأثر إيجابي على خزينة الدولة وكذلك على نوعية الخدمة المقدمة للطلبة والعاملين.

1- الإشكالية:

تشهد الإدارة العمومية الجزائرية منذ بداية الألفية الثالثة حركية كبيرة نحو التحول الرقمي، في إطار الإصلاحات الإدارية الرامية إلى تحسين الأداء وترشيد الإنفاق العمومي.

وتأتي هذه الجهود استجابةً للضغوط المتزايدة على الميزانية العامة، والتوجه نحو تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، ومكافحة الفساد، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

يعتبر قطاع الخدمات الجامعية من بين القطاعات التي تستهلك مبالغ مالية معتبرة في التسيير (الإيواء، الإطعام، النقل، الصيانة...)، ما يجعلها مجالاً مناسباً لتطبيق أدوات الرقمنة بهدف *تقليل النفقات وتحسين الشفافية.*

غير أن واقع الرقمنة في هذه المؤسسات ما زال يعرف تفاوتاً من حيث درجة التطبيق، فعالية الأنظمة، وتقبل العاملين للتغيير، وهو ما يطرح تساؤلات حول مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق ترشيد حقيقي للنفقات. على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة فيما يلي:

إلى أي مدى تساهم الرقمنة في ترشيد النفقات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية ميلة؟

وعلى ضوء إشكالية الدراسة الرئيسية، يمكن صياغة أسئلة فرعية كما يلي:

- ما المقصود بالرقمنة في السياق الإداري العمومي، وما أبعادها داخل مديريات الخدمات الجامعية؟
- ما واقع تطبيق الرقمنة في مديرية الخدمات الجامعية ميلة؟
- ما مظاهر ترشيد النفقات العمومية في هذه المديرية؟
- ما هي الصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في مجال ترشيد النفقات؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وترشيد النفقات لمديرية الخدمات الجامعية ميلة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الرقمنة وتحسين واقع مديرية الخدمات الجامعية ميلة.

الفرضية الثالثة: هناك آليات رقمية جديدة تواكب تزايد النفقات العمومية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ميلة.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم دور الرقمنة في ترشيد النفقات العمومية من خلال دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية ميلة، وذلك في إطار الجهود الوطنية الرامية إلى تحديث الإدارة العمومية وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.

تسعى الدراسة إلى الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بالتحول الرقمي في المؤسسات العمومية، مع التركيز على مدى مساهمته في الحد من مظاهر الهدر وتحقيق الشفافية والفعالية في التسيير المالي والإداري.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري لكلٍّ من الرقمنة وترشيد النفقات العمومية، وبيان العلاقة بينهما.
- تشخيص واقع تطبيق الرقمنة في مديرية الخدمات الجامعية ميلة، من حيث البنية التحتية الرقمية، الكفاءات البشرية، والأنظمة المستعملة في التسيير.
- تحليل أثر اعتماد الرقمنة على ترشيد النفقات الإدارية والمالية، خاصة في مجالات الأرشفة، المراسلات، المشتريات، والإطعام والإيواء.
- تقييم مستوى مساهمة الأنظمة الرقمية في تحسين الشفافية والرقابة المالية داخل المديرية.
- تحديد العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر على فعالية الرقمنة في تحقيق أهداف الترشيح المالي.
- تقديم مقترحات عملية من شأنها تعزيز دور الرقمنة في ترشيد النفقات العمومية داخل مديرية الخدمات الجامعية ميلة، بما يسهم في تحقيق إدارة عمومية أكثر كفاءة وشفافية.

وتكتسي هذه الدراسة أهميتها من كونها تندرج في سياق الجهود المبذولة من قبل الدولة الجزائرية لتحديث الإدارة العمومية عبر اعتماد أدوات الرقمنة، ومن خلال تحليل تجربة ميدانية ملموسة يمكن تعميم نتائجها على مديريات ومؤسسات أخرى تسعى لتحقيق الاستخدام الأمثل للمال العام.

4- أهمية البحث

تتجلى أهمية الموضوع في كونه يلقي الضوء على دور الرقمنة كأحدى السبل لترشيد النفقات العمومية وتزداد أهمية هذا الموضوع من خلال توضيح مدى تأثير المنصات الرقمية المستحدثة في التقليل من النفقات من جهة وتحسين ظروف إقامة الطلبة من جهة أخرى والحد من التبذير والعمل على توجيه الخدمات الى مستحقيها.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في الاطلاع على ما تقدمه المنصات الرقمية المستحدثة في مجال الخدمات الجامعية.
- الرغبة في الاطلاع على التقنيات الرقمية المستحدثة.

6- الدراسات السابقة:

- دراسة بن سالم، عبد الكريم (2018) بعنوان "تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول"
- أكدت أن الرقمنة ما تزال محدودة في العديد من الإدارات بسبب ضعف البنية التحتية والتكوين، رغم إدراك الموظفين لأهميتها في تقليص التكاليف وتحسين الخدمات.
- دراسة بوزيد، سامية (2021) "التحول الرقمي كآلية لترشيد النفقات في الجماعات المحلية - دراسة حالة بلدية سطيف.
- توصلت إلى أن تطبيق النظام الرقمي في المعاملات المالية والمراسلات ساهم في تخفيض المصاريف بنسبة معتبرة، خاصة المتعلقة بالطباعة والأرشفة.
- دراسة دجاج، فتيحة (2022) " أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية."
- بينت أن إدخال النظم الرقمية في تسيير شؤون الطلبة والمالية ساعد في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء المالية، غير أن ضعف الصيانة التقنية والتكوين المتواصل شكّل تحديًا.

7- صعوبات البحث

- قلة المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة في حالة الرقمنة.

– قلة الأبحاث التي تناولت موضوع الرقمنة.

– تشعب مهام مديرية الخدمات الجامعية.

8- منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة تم إتباع المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب للإطار النظري للدراسة والذي تم فيه سرد الجوانب النظرية المتعلقة بالرقمنة والنفقات العمومية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدنا منهج تحليلي، حيث التطرق الى دراسة تحليلية لواقع الرقمنة في مديرية الخدمات الجامعية ميلة.

9- حدود البحث:

يتم تقسيم حدود البحث إلى:

– الحدود المكانية : يقتصر الجانب المكاني للدراسة في دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بميلة.

– الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في شهر أفريل 2026، وشملت احصائيات المتعلقة بالرقمنة خلال سنوات 2022 الى 2026.

10- هيكل البحث:

لانجاز هذا البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول خصص الفصل الأول إلى الجانب النظري للرقمنة،

أما الفصل الثاني فتناول الجانب النظري للنفقة العمومية، واخيرا الفصل الثالث فخصص للدراسة التطبيقية

(دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية ميلة).

الفصل الأول

تمهيد

في عصر الثورة الرقمية، تجد المنظمات بمختلف أنواعها وحتى الأفراد أنفسهم في قلب تحول عميق ولا مفر منه. لقد أدى التحول إلى عالم رقمي متزايد إلى تعطيل النماذج الراسخة، وتغيير الطريقة التي نتواصل بها، ونعمل، وننتج، ونستهلك. وهذا التحول الجذري هو ما يشار إليه عادة باسم "التحول الرقمي". هذا الفصل الأول يهدف إلى أن يكون استكشافاً متعمقاً للإطار النظري والمفاهيمي الذي يكمن وراء هذه الثورة الجارية، حيث نتعمق في المفاهيم الأساسية والمبادئ التوجيهية والعناصر الأساسية التي تحدد التحول الرقمي. وللقيام بذلك، قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث متميزة، يقدم كل منها منظوراً فريداً لهذه الظاهرة التي تؤثر على المجتمع والاقتصاد والثقافة على نطاق عالمي. نستله بمدخل إلى عالم التحول الرقمي المعقد، مما سيسمح لنا بفهم أسس هذه الثورة من خلال تسليط الضوء على المبادئ الأساسية التي توجهها من خلال معرفة ما هو التحول الرقمي بالضبط، وما القيم والأهداف التي تكمن وراءه؟ وسنتعمق أكثر من خلال دراسة المجالات التي تشكل النظام البيئي والمتطلبات التي يتناولها التحول الرقمي، وسوف نستكشف الأدوات التكنولوجية التي تدعمه، وكيف تستفيد المنظمات من التكنولوجيا لتحسين العمليات وتقديم خدمات جديدة؟ وسيتم إيلاء اهتمام خاص لمراحل التحول الرقمي، مع دراسة التحديات والمخاطر الكامنة في هذه العملية، ويهدف هذا التحليل إلى تقديم نظرة عامة واقعية عن التعقيدات التي قد تواجهها المنظمات العمومية عند تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي الخاصة بها. وسنتناول البنية المؤسسية للتحول الرقمي لضمان التوافق الوثيق بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمات العمومية ومبادراتها الرقمية.

وعليه يهدف هذا الفصل الأول إلى إنشاء أساس متين من المعرفة النظرية والمفاهيمية لفهم التحول الرقمي، وهو ما يمهد الطريق للفصول الموالية، التي ستتناول في جوانب أكثر واقعية وعملية لهذه الثورة المستمرة. وانطلاقاً مما سبق سنحاول التطرق بشيء من التفصيل من خلال الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي للرقمنة، في المنظمات، سواء أكانت عمومية أم خاصة، وحسب الضرورة التي أملت عليها علينا هذه الدراسة سوف نقسمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: مدخل نظري للتحول الرقمي

المبحث الثاني: مجالات ومتطلبات الرقمنة.

المبحث الأول: مدخل نظري للتحويل الرقمي

أدى ظهور الأجهزة الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2015، إلى تغيير جذري في الأساليب التي يستخدمها العملاء للتواصل مع المنظمات. ومن هنا بدأت المنظمات تدرك أنها أصبحت الآن قادرة على التواصل رقميًا مع زبائنهم على أساس فردي، وغالبًا في الوقت الفعلي (Real.Time) كما ساهمت حزمة متنوعة من خيارات الدفع الرقمية مثل MasterCard وغيرها في ازدهار التجارة الإلكترونية. حاليًا ينصب التركيز على الأجهزة الجواله والمحمولة لخلق قيمة للزبائن انطلاقًا من الكم الهائل من البيانات الشخصية للعملاء والزبائن التي تلتقطها التطبيقات المثبتة على الأجهزة والهواتف المحمولة والتي تعرف انتشارًا واسع النطاق. تسمح هذه التكنولوجيا للمنظمات من الإستفادة من المعلومات الشخصية وتكون قادرة على تصميم منتجاتها واتصالاتها وتفاعلاتها بشكل أفضل لتتناسب احتياجات العملاء المحددة. أدت التطبيقات الجواله والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والواقع المعزز والوسائط الاجتماعية ودفاتر الأستاذ العامة اللامركزية للمعاملات مثل سلاسل الكتل (Blockchain) إلى دفع المنظمات للمشاركة الرقمية للعملاء والعمليات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات. النقلة النوعية للأجهزة الذكية والمنصات الاجتماعية في وقتنا الحاضر كان لها تأثير قوي على طرق الاتصال بين المنظمات وفتح قنوات اتصال جديدة مع العملاء، وضمنت الاتصالات الرقمية توقعات عالية فيما يتعلق بالتوافر متعدد القنوات وتجربة خدمة العملاء التي أحدثت ثورة في "العمل في المركز - in the center Customer" ونهج الاتصال في الوقت الفعلي.

وفي ظل ظهور التكنولوجيات الجديدة، تقوم جميع الصناعات بمبادرات مختلفة لاكتشاف واستغلال فوائد التكنولوجيا، مما أدى إلى حدوث تحولات في نماذج تشغيل الأعمال، كما يؤثر على مجموعة المنتجات، العمليات والهياكل التنظيمية على حد سواء. ويتطلب تنفيذ نموذج الأعمال الرقمي الجديد تطوير مجموعة واسعة من القدرات، بدءًا من التأثير على عقلية الناس والثقافة التنظيمية والقدرة على التغيير، كل هذه العناصر مرتبطة ببعضها البعض في ظاهرة تسمى التحويل الرقمي، ويبدو أنها تشكل استعدادًا عامًا للتغيير.¹

1- مفهوم الرقمنة والإدارة الإلكترونية:

قبل التطرق إلى مفهوم التحويل الرقمي، يجدر بنا التطرق إلى مفهوم الرقمنة لتوضيح التداخل الوارد بينهما:

¹ Gerhard Gudergan & Paul Mugge. (2017, janvier). The Gap Between the Practice and Theory of Digital Transformation.

1-1 مصطلح الرقمنة

يؤدي إلى معنيين مختلفين إذا تفحصنا الأدبيات الفرنسية:

Dématérialisation. وهو متداول آخر مصطلح هناك Numérisation & Digitalisation .

● Numérisation: العملية التقنية لنقل المحتوى والخصائص الشكلية للوثيقة الورقية إلى الوسائط الرقمية. تتم هذه العملية عادة عن طريق الماسح الضوئي.

تتيح رقمنة المستندات الورقية معالجة أسرع للمعلومات المشتركة أو الوصول إلى المعلومات عندما تكون متصلة بالإنترنت ولم تعد موجودة في الأرشفات الورقية البعيدة.

● Dématérialisation بطريقة ما، تتعارض إزالة الطابع المادي مع الإنتاج الأولي للوثائق الرقمية ، أي دون المرور عبر المرحلة الورقية.

في مرحلة ما سيتعين علينا التوقف عن إنشاء المستندات الورقية من أجل مسحها ضوئيًا لاحقًا.

● أما: Digitalisation هي عملية المنظمة لدمج التقنيات الرقمية بشكل كامل في جميع أنشطتها وحتى إنشاء تقنيات جديدة وتنويعها.

من هذا المنظور، تنطوي الرقمنة على تغييرات في الاستراتيجية والنموذج الاقتصادي والنهج التشغيلي والثقافة.

● Le digital: "الرقمية" هي مجموعة الاستخدامات والتجارب الناتجة عن تشبيك الأدوات الرقمية عبر الإنترنت. التحول: Transformation التحول في أعمال المنظمات أو أنشطة وهياكل الحكومات يعني إجراء تغييرات عميقة تطل نماذج الأعمال وحتى الإجراءات العملية، وقد يمس التحول تغيير في المنتجات، أو في طريقة تقديم الخدمة، وقد يكون التحول استراتيجيًا يمس وظائف المنظمة ككل.

ثانياً على مستوى المصطلحات الأنجلوسكسونية فهناك اختلاف في استعمال كل من مصطلحي:

Digitization & Digitalization

Digitization (رقمنة المعلومات): تشير إلى التحسين الداخلي للعمليات (على سبيل المثال ، أتمتة العمل وتقليل الورق) مما يؤدي إلى خفض التكلفة.

Digitalization (رقمنة العمليات) : هي استراتيجية أو عملية تتجاوز تنفيذ التكنولوجيا لتشمل تغييراً جوهرياً أعمق لنموذج العمل بأكمله وتطور العمل.

3-التعريف الأكاديمي للتحول الرقمي: لا يوجد حالياً تعريف متفق عليه بشكل عام لمصطلح التحول الرقمي، ومع ذلك سيتم عرض التعريفات المختارة في سياق التحول الرقمي فيما يلي:

1. استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري أو المدى الأمثل الذي تصل إليه.¹
2. استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة (كمواقع وتطبيقات التواصل الاجتماعي، الهواتف الذكية، والأجهزة المضمنة) لتمكين التحسينات الرئيسية للأعمال) مثل تحسين تجربة العملاء، تبسيط العمليات أو حتى تطوير نماذج أعمال جديدة) liere-nether et al, 2018
3. استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء الشركة بشكل جذري
4. يشمل التحول الرقمي كلاً من رقمنة العمليات مع التركيز على الكفاءة والابتكار الرقمي، والتركيز على تعزيز المنتجات المادية الحالية بالقدرات الرقمية.
5. التحول الرقمي يمثل تغييراً عميقاً وسريعاً في أساليب الأعمال والعمليات والمهارات والنماذج التنظيمية، بهدف استغلال الفرص والتغيرات التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية بشكل كامل
6. يشمل التحول الرقمي رقمنة قنوات المبيعات والاتصال ، والتي توفر طرقاً جديدة للتفاعل مع العملاء ، ورقمنة عروض الشركة) المنتجات والخدمات) ، والتي تحل محل العروض المادية أو تفوقها. يصف التحول الرقمي أيضاً إطلاق تحركات الأعمال التكتيكية أو الإستراتيجية من خلال الرؤى المستندة إلى البيانات وإطلاق نماذج الأعمال الرقمية التي تتيح طرقاً جديدة للحصول على القيمة(2016) .
7. يُعرّف التحول الرقمي داخل المؤسسة بأنه تحول تنظيمي إلى البيانات الضخمة والتحليلات والسحابة والجوال ومنصة الوسائط الاجتماعية. في حين أن المؤسسات تتحول وتتطور باستمرار استجابة لتغير مشهد الأعمال، فإن التحول الرقمي هو التغيرات المبنية على أساس التكنولوجيا الرقمية، مما يؤدي إلى تغييرات فريدة في العمليات التجارية وخلق القيمة.
8. يتضمن الاستفادة الواسعة من تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، مثل تقنيات التحليلات والحوسبة المتنقلة ووسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة الذكية المتكاملة، بالإضافة إلى الاستفادة الأمثل من التقنيات التقليدية مثل نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، مما يتيح تحقيق تحسينات جوهرية في الأعمال الرئيسية

¹ Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.

² Sabine Berghaus & Andrea Back. (2017). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches.

9. يسلط التحول الرقمي الضوء على تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي، والإجراءات الروتينية، وتدفق المعلومات، والقدرات التنظيمية لاستيعاب تكنولوجيا المعلومات والتكيف معها.

10. تعني الربط الشبكي الكامل لجميع قطاعات الإقتصاد والمجتمع، فضلاً عن القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة، وتحليل تلك المعلومات وترجمتها إلى أفعال، تجلب التغييرات مزايا وفرصاً، لكنها تخلق تحديات جديدة تماماً.

11. "يسلط التحول الرقمي الضوء على تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي، والإجراءات الروتينية، وتدفق المعلومات، والقدرات التنظيمية لاستيعاب تكنولوجيا المعلومات والتكيف معها.

4-تعريف شركات الأبحاث والاستشارات للتحول الرقمي: ولتوضيح بشكل أوسع مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي سوف نضيف بعض أهم تعاريف شركات الأبحاث والاستشارات الرائدة عالمياً، والهيئات المتخصصة والمنظمات العالمية:

1.4-تعريف الرقمنة: حسب تعريف Gartner Information Technology: الرقمنة هي عملية التغيير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، والمعروف أيضاً باسم التمكين الرقمي. بعبارة أخرى، تأخذ الرقمنة عملية تناظرية وتغيرها إلى شكل رقمي دون أي تغييرات عينية مختلفة للعملية نفسها.

تعريف آخر لنفس المكتب: الرقمنة هي استخدام التكنولوجيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال للحصول على إيرادات جديدة وزيادة فرص خلق القيمة.

1-2 تعريف التحول الرقمي:

عرّفته Gartner كم يلي: يمكن للتحول الرقمي أن يشير إلى أي شيء يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كالحوسبة السحابية، أو التحسين الرقمي، يمكن أن يشير كذلك إلى تطوير لنماذج أعمال رقمية جديدة. يستخدم المصطلح على نطاق واسع في منظمات القطاع العمومي للإشارة إلى المبادرات المتواضعة مثل وضع الخدمات على الإنترنت

أو مختلف التحديثات. وبالتالي، فإن المصطلح يشبه "الرقمنة" أكثر من "التحول الرقمي للأعمال". of Digital (Definition)

أما IDC –International Data Corporation فعرفتكمها يلي: التحول الرقمي هو عملية مستمرة تتبعها المنظمات للتكيف مع متطلبات عملائها وسوقها (البيئة الخارجية) من خلال استغلال القدرات الرقمية. تهدف

هذه العملية إلى إبتكار نماذج عمل جديدة، وتطوير منتجات وخدمات تجمع بين الأعمال الرقمية والتقليدية بسلاسة، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في الوقت نفسه.

-تعريف: Deloitte يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا بهدف تحسين أداء المؤسسة أو تطويرها بشكل جوهري. وعندما تتم عملية التحول الرقمي بنجاح، ستسهم التكنولوجيات الرقمية في تعزيز العمليات وتعزيز تفاعل المواهب وتطوير نماذج أعمال جديدة (Verina & Titko, 2019, p. 721).

-تعريف Mckinsey: تعرف ماكينزي التحول الرقمي على أنه "محاولة لتمكين نماذج الأعمال الحالية من خلال دمج التقنيات المتقدمة مبدئياً.

في الرقمية التقنيات بدمج يسمح

نماذج الأعمال الموجودة بالفعل، مما يغير طريقة تشغيلك وتقديم منتجك أو خدمتك.

-تعريف European Commission: "يتميز التحول الرقمي بدمج التكنولوجيات المتطورة وتكامل الأنظمة المادية والرقمية، وهيمنة نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة، وإنشاء منتجات وخدمات ذكية" (Madiega, Mar Negreiro & Tambiama, 2019).

- تعريف: OECD "يشير التحول الرقمي إلى الآثار الاقتصادية والمجتمعية لـ digitization و digitalization. digitization

هي تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى تتساق يمكن للآلة قراءته. أما digitalization فهي استخدام التقنيات والبيانات الرقمية وكذلك ربطها مما يؤدي إلى تغييرات جديدة أو تغييرات في الأنشطة الحالية" (OECD, 2018). وكخلاصة لما سبق، يمثل البناء الهرمي لتحويل المعلومات (digitization)، وتحويل العمليات (digitalization)، والتحول الرقمي (digital transformation) الذي اقترحه (Rohit Prabhakar, 2020) وضعية وتسلسل المفاهيم الثلاثة، كما هو موضح في

1-3 تعريف الإدارة الالكترونية:

عرف نجم عبود نجم الإدارة الالكترونية؛ هي أولاً وقبل كل شيء هي إدارة الموارد المعلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط إلى الحد بها الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدامها.

وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من اجل تحقيق أهداف الشركة.

وتعرف أيضا؛ أنها عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالا تنفذ عبرالأجهزة الالكترونية، ومن خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة.

وعرفت على أنها نظام الكتروني ذو تقنية شاملة لجميع المجالات الإنسانية، والاجتماعية، الإنتاجية والتطويرية، من اجل تقديم الخدمات بصورة أفضل للجمهور

وتعرف الإدارة الالكترونية أيضا أنها استراتيجية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية وفي إطار الكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية بالأسلوب الالكتروني، ومن السمات المميزة للإدارة الالكترونية ما يلي:

- انحسار نظم الأرشفة الورقية استبدالها بالأرشفة الالكترونية.
- تسهيل بسيط سيطرة الإدارة ومتابعاتها للأعمال على الوحدات والأقسام الإدارية فيها.
- تسريع عملية صناعة القرارات الإدارية والمالية والتسويقية، الناجية والبحثية.
- التعامل مع شريحة أكبر من أفراد الجمهور وفي وقت واحد.

ويذهب بعض الباحثين إلى أن الإدارة الالكترونية هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين الطرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الالكترونية مثل البريد الالكتروني والتحويلات الالكترونية للأموال، والتبادل الالكتروني للمستندات أو الفاكس والنشرات الالكترونية

وعرفها السالمي بأنها عملية ممكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا ."

وعرفها " عامر " بأنها منظمة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة ."

من خلال التعارف السابقة يتبين أن الإدارة الالكترونية أنها عملية إدارية تعمل على تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه ومراقبة الموارد، وتعتمد على وجود إمكانيات متميزة لأنترنت وشبكة الأعمال لتتسم بقدرات الاتصال الآني وفي كل مكان.

2- مبادئ التحول الرقمي

يمكن اعتبار مقارنة كنموذج يصف فيها أربعة جوانب مختلفة تبدأ من التغيير في خلق القيمة إلى استخدام التكنولوجيا، والتغيير الهيكلي إلى الجوانب المالية. ويوضح إطار عمل آخر أنه من أجل إكمال التحول الرقمي بنجاح، من المهم مواءمة "... الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة والموارد البشرية والثقافة السائدة والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية لتلبية التوقعات الرقمية لجمهور المستخدمين من عملاء وموظفين وشركاء آخرين..."¹ (2017). توفر هذه المبادئ إطارًا للتحول الرقمي، على مستوى المنظمات العمومية ومستوى الإدارة العمومية بأكملها. تتيح مبادئ التحول الرقمي إمكانية وضع العناصر المؤثرة قبل تنفيذ وتحقيق رؤية وتوجيهات من توكل له مهمة مشروع التحول الرقمي. وبناءً على ما سبق، سيكون هناك تحليل للمحاور المختلفة التي يعتمد عليها التحول الرقمي والتي يتعين على المنظمات اتباعها إذا أرادت أن يكون تحولها ناجحًا، مما سيجعل المنظمة أكثر تطور رقميًا في العديد من المجالات. وفيما يلي المبادئ الأربعة التي ذكرها.

1- استخدام التكنولوجيا: إن استخدام التكنولوجيا يتعامل مع مواقف المنظمة تجاه التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى قدرتها على استغلالها، لذلك فهو يشمل الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنظمة وطموحها التكنولوجي المستقبلي. لذا تحتاج المنظمة إلى أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تصبح رائدة من حيث استخدام التكنولوجيا مع القدرة على إنشاء معايير تكنولوجية خاصة بها، أو ما إذا كانت ستلجأ إلى المعايير المعمول بها بالفعل وترى التكنولوجيا كوسيلة لتنفيذ العمليات التجارية.

2- التغيير في خلق القيمة: تتعلق بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للمنظمات، أي إلى أي مدى تبدأ الأنشطة الرقمية الجديدة في التخلي عن الأعمال القاعدية والتي لا تزال تقليدية في كثير من الأحيان. في حين توفر المزيد من التحولات فرصًا لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية، فإنها غالبًا ما تكون مصحوبة بحاجة أكبر للكفاءات التكنولوجية، مع مخاطر أعلى بسبب قلة الخبرة في هذا المجال الجديد. يمكن

¹ Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, & Natasha Buckley. (2017). Achieving Digital Maturity- Adapting Your Company to a Changing World. Management Review and Deloitte University Press. <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital->

لرقمنة المنتجات أو الخدمات أن تتطلب أو تتيح أشكالاً مختلفة من تحقيق الدخل، أو حتى تعديلات على نطاق أعمال المنظمات.

3- التغيير الهيكلي: مع استخدام التكنولوجيات المختلفة لخلق القيمة، غالباً ما تكون التغييرات الهيكلية مطلوبة لتوفير أساس مناسب لتحويل نشاطات وعمليات المنظمة. وقد تشمل التغييرات الهيكلية الاختلافات في كيفية الإعداد لها، لا سيما فيما يتعلق بمكان الأنشطة الرقمية الجديدة، ومدى تأثير هاته التغييرات على المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو حتى المهارات. فإذا كان مدى التغييرات محدوداً، فقد يكون من المعقول دمج العمليات الجديدة في الهياكل القائمة، بينما بالنسبة للتغييرات المعتبرة، قد يكون من الأفضل إنشاء منظمة فرعية منفصلة داخل المنظمة الأم.

4- الجوانب المالية: لا يمكن إعادة تشكيل المبادئ الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية. ويشكل ذلك على حد سواء حاجة المنظمة الملحة للتصرف بسبب الأعمال الأساسية المتناقصة وكذلك قدرتها على تمويل عملية التحويل الرقمي؛ الجوانب المالية هي محرك وقوة مقيدة للتحويل. في حين أن الضغط المالي المنخفض على الأعمال الأساسية قد يقلل من الحاجة الملحة للمبادرة، ولكون المنظمات الواقعة بالفعل تحت ضغط مالي قد تفتقر إلى طرق خارجية لتمويل التحويل. لذلك، يجب على هذه المنظمات أن تواجه بشكل الحاجة إلى إجراء تحولات رقمية واستكشاف خياراتها.

3- أهداف التحويل الرقمي

على الرغم من أن هنالك من اعتبر أن التحويل الرقمي هو عملية وليس هدفاً وذلك لأنها أداة لزيادة النضج الرقمي وبناء القدرات الرقمية لتحويل الأعمال والنشاطات. إلا أن الأمر لا يتعلق فقط بتطبيق تكنولوجيات جديدة ولكن القيادة والثقافة تلعب دوراً محورياً في التحويل الناجح للمنظمة،¹ ومع ذلك وقبل البداية، يجب الإشارة إلى العديد من الباحثين أكدوا على ظاهرة الخلط وعدم التفرقة بين مصطلحي الأهداف والغايات، ففي كثير من الأحيان يعتبرونها تؤدي نفس المعنى وتحقق نفس النتيجة، لذلك سيتم معالجة الأمر للوصول إلى تسوية للإشكال. فحسب 2 "يتمثل الهدف الأكثر أهمية في التحويل الرقمي لأي منظمة في تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، في الطريق لتحقيق هذا الهدف قد تحقق المنظمة زيادة في الإيرادات وهوامش الربح."

¹ Otho Lyon, B. S. I. (2020, octobre 8). 7 Requirements for Digital Transformation. Cloudera Blog. <https://blog.cloudera.com/7-requirements-for-digital-transformation/>

² Sandra Melo. (2019, juin 7). What is the goal of digital transformation? DataScope. <https://mydatascope.com/blog/en/what-is-the-goal-of-digital-transformation/>

أولاً، سيكون هناك تحليل للمحاور المختلفة التي يعتمد عليها التحول الرقمي والتي يتعين على المنظمات متابعتها إذا أرادت للتحول أن يكون ناجحاً ويجعل المنظمة أكثر تقدماً رقمياً في عدة مجالات:

1- إعادة ابتكار العلاقة مع العملاء (أو جمهور المستخدمين): تحتاج المنظمات إلى إعادة اكتشاف نفسها في علاقتها مع العملاء، حيث تشير التكنولوجيات الرقمية إلى تفاعلات أكثر مع هؤلاء العملاء. بدأت المنظمات في تنفيذ أدوات رقمية مثل الغرف الاجتماعية لفهم وجودها على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أفضل، وقد تكون هذه التفاعلات مفيدة للتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية لأنها تولد حجماً كبيراً من البيانات مما يسهل للمنظمة أن تتعامل بطريقة أفضل مع تفاعلاتها مع عملائها، ولم تعد العلاقة بين العملاء والمنظمة أحادية الجانب ولكنها أصبحت تسير في كلا الاتجاهين، ويتفاعل العملاء أيضاً مع بعضهم البعض ويخلقون بالتالي شبكات زبائن ضخمة، لذا تحتاج المنظمات إلى مشاركة شبكات العملاء لتجربة النجاح المحقق. حالياً لم يعد العملاء سلبيين بل نشطين وتحتاج المنظمات إلى التعاون معهم، لأهم يتواصلون مع العلامات التجارية من خلال أنواع جديدة من القنوات الإعلامية ويمكنهم مقارنة مجموعة كبيرة من المنافسين قبل اتخاذ قرار.

2- أهمية استخدام البيانات كأصول للمنظمات: تعد تجربة Walmart مع البيانات الضخمة (Big data) مثالاً جيداً وجب الاستفادة منه وعدم التغاضي عنه، فحواه أن هذه الشركة تعد واحدة من أكبر تجار التجزئة في العالم، حيث يبلغ حجم مبيعاتها 450 مليار دولار، وكان لديها واحدة من أكبر قواعد البيانات في التسعينيات قبل انفجار شبكة الانترنت. فعند مراجعة البيانات السابقة، وجدوا أنه عندما كان هناك إعصار في المنطقة، كان المستهلكون يشترون المزيد من المصابيح الكهربائية والفطائر، وعند حدوث إعصار آخر في المرة التالية، وضعوا هذه المصابيح اليدوية والفطائر عند مداخل متاجرهم فزادت المبيعات.¹ العبرة من هذا المثال الحي، أن المنظمات التي تقدم أفضل أداء هي تلك التي فهمت أهمية البيانات. حالياً، البيانات الضخمة المستقاة من العملاء موجودة بوفرة ولكن المنظمات بحاجة إلى تعلم كيفية استخدامها وتحويلها إلى أصول يمكن أن تولد قيمة في المستقبل. هذه البيانات الضخمة مصدرها التفاعلات والاتصالات والعمليات داخل وخارج المنظمة لذا وجب عليها اعتبار استخدام البيانات الضخمة كأولوية. وتحتاج المنظمات لكل هذه التدفقات من البيانات مع تحسينها للعثور على البيانات التي يمكن استخدامها من خلال إنشاء استراتيجية للبيانات. ولإنشاء هذه الاستراتيجية وجب إلتباع هذه المبادئ الخمسة:

¹ Viktor Mayer-Schönberger & Kenneth Cukier. (2014). Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think.

تجميع أنواع البيانات المختلفة، واستخدام البيانات كأساس لصنع القرار، وتطبيق البيانات على تطوير المنتجات المبتكرة، ومراقبة ردود أفعال العملاء، ودمج البيانات في جميع أقسام المنظمات¹.

3- التحول الرشيق (AGILE): حتى لو طبقت المنظمات جميع مبادئ التحول الرقمي في العالم، لكنها تفتقر إلى الحافز والاستعداد لإحداث التغيير، فإن التحول الرقمي لن ينجح. لذا تعتبر الإدارة الرشيقة (Management Agile) حلاً جيداً لبعض هذه المشكلات لأنها ستسمح للمنظمة بتطوير ابتكارات رقمية جديدة والاستفادة منها في المستقبل، من مرتكزاتها أن الإدارة الرشيقة تشير إلى ضرورة القدرة على التصرف بسرعة استجابة للأوقات المتغيرة مثل ظروف السوق أو وصول منافسين جدد، مما سيسمح للمنظمات بتسريع تطوير منتجاتها وتجربتها. وستواجه المنظمة أيضًا صعوبات أقل في مشاركة الموارد بشكل فعال بين الأنشطة المختلفة، ويعتمد نجاحها على التطوير التدريجي والتكراري².

4- مقارنة جديدة للابتكار: يتغير العالم في الوقت الحاضر باستمرار والقادة الرقميون في السوق هم الذين يبتكرون باستمرار من خلال استراتيجيات جديدة، ولهذا تحتاج المنظمة إلى تحفيز بيئة العمل من أجل تشجيع الابتكارات، ومن المهم أيضًا أن يحدث تغيير في هياكل المنظمات، فالهيكل التنظيمي الأفقي يخلق اللامركزية ويسمح للفرق بمزيد من الاستقلالية، ومن خلاله ستحاول المنظمات أن تتمتع ببعض التنوع من حيث الثقافة والمهارات. وكنتيجة لهذه المقاربة الجديدة للابتكار، ستكون هناك تغييرات في الثقافة التنظيمية والتي ستؤدي حتماً إلى ثقافة رقمية جديدة. إن التحول إلى ثقافة جديدة ضرورياً لاستخدام الابتكارات والتكنولوجيات الرقمية بكفاءة، وسيغير التحول الرقمي تصميم المخطط التنظيمي من خلال دمج وحذف الإدارات والخدمات داخل المنظمة، كما سيكون له تأثير على النهج التقليدي للموظفين. إن تشكيل فرق متعددة الوظائف مع أشخاص من خلفيات مختلفة خطوة جيدة، حيث تسهل الثقافة الرقمية اعتماد الجديد من الممارسات الأعمال والوظائف في المستقبل.

5- أهمية بناء منصة: فإن المنصة هي "أعمال تخلق قيمة من خلال تسهيل التفاعلات المباشرة بين نوعين أو أكثر من أنواع العملاء المتميزين"، وقسمها إلى أربعة أنواع من المنصات وهي: منصات التبادل، ومنصات أنظمة المعاملات ومنصات الوسائط المدعومة بالإعلانات ومنصات المعايير المتعلقة بالأجهزة والبرامج. ومنه، تعد المنصات جيدة التصميم والمنظمة مهمة على كل المستويات في جميع المجالات اليوم، لأنها تشكل أهم الأسس

¹ David W. Nickerson & Todd Rogers. (2014). Political Campaigns and Big Data.

² Gary O'Brien, Guo Xiao, & Michael Mason. (2020). Digital Transformation Game Plan 34 Tenets for Masterfully Merging Technology & Business (oreilly).
<http://oreilly.com/catalog/errata.csp?isbn=9781492054399>

التكنولوجية للتحويل الرقمي ويمكن اعتبار إنشاء منصة على أنه النتيجة النهائية للتحويل الرقمي الكامل، والمنظمات التي طورت التفكير في المنصة هي من بين أقوى المنظمات في العالم. إن إنشاء المنصات سيساعد في تقليل العديد من التكاليف من خلال ربط المنظمة والعملاء والموظفين ومزودي الخدمة بسهولة أكبر، وسيؤدي كذلك تحسين الاتصال إلى زيادة احتمالية التعاون بين جميع هذه الجهات الفاعلة والسماح للمنظمة بالتوسع بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، ستعمل المنصات أيضًا على توحيد المبادرات الداخلية للشركة مثل مؤتمرات الفيديو أو أتمتة المصانع

وفي الأخير، سيكون إنشاء هذه المنصة هو الخطوة الأولى لبناء نظام بيئي (Eco system) حول المنظمة، يتكون من مجموعة كبيرة من المنظمات التي ستشارك في إنشاء منتج أو خدمة وستكون المنصات أساس النظام البيئي من خلال السماح بالربط البيئي 1.

ثانياً، حسب (Ungoti, 2020) الغاية من التحويل الرقمي تتمثل في ما يلي:

تحسين الخدمة: إن تحسين الخدمات من أهم الدعائم الرئيسية للتحويل الرقمي، فمن حق جمهور المستخدمين الحصول على أفضل خدمة متكاملة وبجودة عالية ميزتها سرعة النفاذ لها بدون انقطاع، مما يحسن إيجابياً من مردودية المنظمة.

زيادة التعاون الداخلي: عندما يمس التحويل الرقمي جميع جوانب العمليات والنشاطات في المنظمة، فيمكن تعزيز التعاون الداخلي بشكل أفضل باستعمال أدوات وتقنيات مجموعات التعاون ومنصات التواصل لتحسين عمليات إدارة العمليات، يمكنها أيضاً فتح قنوات للنقاش في الفرق.

تحسين العمليات: يتيح التحويل الرقمي صقل الكفاءات لتحسين العمليات، ومع التحسين المستمر، تتحسن نماذج التشغيل وتحقق المنظمة نتائج الإيجابية. من مزايا التحويل الرقمي أنه يمكن أن يستهدف عمليات معينة من نشاطات المنظمة أو المنظمة بأكملها في نفس الوقت (التحول الرشيق) .

زيادة الكفاءة: الكفاءة هي النتيجة الطبيعية للعمليات المحسنة، فباستخدام المزايا المتعددة للتكنولوجيا الرقمية، يمكن أن تصبح نشاطات وعمليات المنظمة أكثر سرعة ومرونة. هذا ما يسمح للموظفين بالتركيز على الأفكار والابتكارات، بدل البقاء مطولاً في إنجاز المهام العادية، يستفيد جمهور المستخدمين كذلك من زيادة الكفاءة في

¹ Markus, M. L., & Loebbecke, C. (2013). Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategies. MIS Quarterly, 37(2), 649-653.

تعاملاتهم مع مختلف المنظمات، فمن خلال الأدوات الخاصة بهم مثل الشبكات الخارجية والبوابات وأنظمة الطلبات يمكنها أن تقدم إضافة قيمة حقيقية، ولكن عندما يتم تبسيطها لتلبية احتياجاتهم المتزايدة. تطوير نماذج أعمال: برزت نماذج أعمال متعددة من خلال الانفجار الرقمي المذهل منذ بداية ألفية القرن الحالي، والتي حلت محل نماذج الأعمال القديمة، هذا ما اصطلح بتسميته "الإضطراب" (Disruption) كمصطلح رئيسي في اقتصاديات اليوم، وأروقة المنظمات والحكومات المدفوعة في الغالب بالتكنولوجيا الرقمية، فعندما يتم استبدال التكرارات القديمة للتكنولوجيا بأخرى جديدة، فإن بصمات التكنولوجيا الرقمية تتغير. الكل يتذكر شراء البرامج المدمجة على الأقراص المضغوطة، لقد تم استبدالها بمفاتيح الفلاش ديسك، أي أنه تم الإستغناء عن كل هذه النماذج القديمة، اليوم يمكن استعمال برمجيات متنوعة عن طريق الحوسبة السحابية من خلال خدمات الاشتراك، كل هذه المزايا مدفوعة بالتكنولوجيا.

تخفيض التكاليف: تخفيض التكلفة أمر مرغوب فيه للغاية في كل أعمال المنظمات، فمنذ أيام الثورة الصناعية الأولى التي حولت العمليات اليدوية إلى عمليات آلية، كان لتخفيض التكلفة الفارق بين استمرارية المنظمة أو فشلها. واليوم يقوم الذكاء الاصطناعي بأداء المهام البسيطة والمتكررة إلى المهام الشاقة والخطيرة مما يوفر للمنظمات الكثير من التكاليف.

تحسين أداء الموظفين: التحول الرقمي بإمكانه خلق بيئة عمل مناسبة للجميع مما يحسن من الأداء والإنتاجية، أدوات التعاون والتواصل في المنظمة أحسن الأمثلة على ذلك، ويمكن لهذه الأدوات تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية. ضمان أمن البيانات: يعد أمن البيانات مصدر قلق كبير للمنظمات اليوم، مع وجود العديد من الأدوات التي تحتوي على واجهة رقمية، يصبح ضمان الأمن أمرًا بالغ الأهمية، ومع انتقالنا إلى عصر إنترنت الأشياء، سيكون الأمن هو كلمة السر الرئيسية، فالتحول الرقمي له تبعاته ولكنه أمر ضروري.

المحافظة على الميزة التنافسية: التحول الرقمي يعزز العمليات ويساهم في تحسين الأداء، فالمنظمات التي تنجح في تحولها الرقمي ستجني ثمار جهودها، مما يخلق ويزيد من الميزة التنافسية لديها. التركيز على الكفاءات الأساسية: من غير المنطقي أن تهدر المنظمات الوقت والجهد على الكفاءات غير الأساسية، وهنا يبرز التحول الرقمي من خلال توفير فرص للمنظمات لغربة ما هو ضروري لأعمالها وما هو غير ضروري. وكخلاصة يعد التحول الرقمي رحلة شاقة وضرورية في حياة المنظمات اليوم، لكن هذا التغيير لا يحدث بسهولة فهي بحاجة إلى الإستراتيجية والأدوات التي تدعم الأهداف المسطرة من التحول الرقمي.

ثالثًا على المستوى العام (الغير التقني) ، تسعى التحولات الرقمية في القطاع العمومي إلى تحقيق الأهداف التالية على الأقل:

- تقديم الخدمات العمومية بطريقة أكثر فعالية وبكفاءة؛
- تحديد وتنفيذ حلول جديدة بسرعة استجابة للظروف الاجتماعية والاقتصادية الجديدة؛
- تحقيق فهم أفضل لاحتياجات المواطنين ومعالجتها بطريقة مثالية؛
- إشراك القطاع الخاص والمتعاملين الخارجيين لتوسيع نطاق الخدمات المقدمة؛
- تحقيق الدخل من الخدمات العامة عبر الخط المقدمة للمواطنين (المستخدمين) ؛
- إنشاء مصادر جديدة الإيرادات لتمويل الابتكارات المستقبلية.

وَقَفًا لاستطلاع أجرته شركة: (National Transformation in the Middle East – A Digital Journey, s. d.) Deloitte، كانت الحكومات التي تعاملت مع التحول الرقمي كمشروع جديد هي الأكثر نجاحًا. لم تكن هذه الحكومات بحاجة إلى تحديث الأنظمة القديمة وتحديث بنيتها التحتية وعملياتها من خلال تنفيذ حلول جديدة للقطاع العمومي للامتثال لمعايير الحكومة الإلكترونية. بدلاً من ذلك اختاروا تنفيذها من البداية، بدءًا من تحديد أساس المشكلة والتوصل إلى استراتيجية يمكن تنفيذها.

المبحث الثاني: مجالات ومتطلبات التحول الرقمي

يشمل التحول الرقمي مجموعة واسعة من المجالات والمتطلبات حيث تخضع المنظمات لتغييرات أساسية لدمج التكنولوجيات الرقمية في عملياتها واستراتيجياتها، فيما يلي بعض المجالات والركائز والمتطلبات الرئيسية التي يتناولها التحول الرقمي.

1- مجالات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي نظرة شاملة لاستراتيجية العمل، بحيث تتناول المجالات التالية¹:

1-1 العملاء:

أول مجال للتحول الرقمي هم العملاء (جمهور المستخدمين) ، في النظرية التقليدية، كان يُنظر إلى العملاء على أنهم جهات فاعلة مجمعة يتم استهدافها وبعدها إقناعها بالشراء، في العصر الرقمي، تركز المنظمات على شبكات العملاء وليس على الأسواق الجماعية. في هذا النموذج، يرتبط العملاء ديناميكيًا ويتفاعلون بطرق تغير

¹ Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. Columbia Business School Pub.

علاقاتهم بمنظمات الأعمال والخدمات ومع بعضهم البعض. يتواصل العملاء اليوم باستمرار مع بعضهم البعض ويؤثرون على بعضهم البعض مما يشكل سمعة للمنظمات من خلال الأعمال والخدمات المقدمة، ويؤدي استخدامهم للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وتقييمهم وشراؤهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات، عبر مشاركتهم لأعمال وخدمات المنظمات والتفاعل معها والبقاء على اتصال بها.

1-2- المنافسة:

اليوم، ننقل إلى عالم حدودها الصناعية مرنة، وقد يكون أكبر منافسي المنظمة منافسين غير متماثلين -شركات من خارج صناعتها- ولا تشبهها في شيء، سوى تقديم قيمة تنافسية لعملائنا من خلال "إزالة الوساطة Disintermediation" الرقمية، وقد يصبح الشريك التجاري أكبر منافس إذا بدأ في خدمة العملاء أو جمهور المستخدمين مباشرة. في الوقت نفسه، قد تحتاج الشركات إلى التعاون مع منافس مباشر بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المتبادلة من خارج الأعمال والنشاطات التي تقدمها هذه المنظمات. والأهم من ذلك، أن التكنولوجيات الرقمية تدعم قوة منصات نماذج الأعمال التجارية، والتي تسمح لمنظمة واحدة بإنشاء والحصول على قيمة هائلة من خلال تسهيل التفاعلات بين المنظمات أو العملاء الآخرين. النتيجة الصافية لهذه التغييرات هي تحول كبير في موضع المنافسة

1-3 البيانات:

تواجه المنظمات اليوم كما هائلا من البيانات، لا يتم إنشاء معظمها انطلاقا من البيانات المتاحة للمنظمات من خلال أي تخطيط منهجي مثل مسح الأسواق؛ بدلا من ذلك، يتم إنشاؤه بكميات غير مسبقة من كل محادثة أو تفاعل أو عملية داخل أو خارج هذه الأعمال، كذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار على كل عنصر في سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة. وأصبح بإمكان كل منظمة الآن الوصول إلى هذا الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي يتم إنشاؤها دون تخطيط ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة.

هذه البيانات الضخمة تسمح للمنظمات بتصور تنبؤات جديدة، وكشف نماذج غير متوقعة في نشاط الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة، فالبيانات أصبحت شريان الحياة لكل قسم، وأصلا استراتيجيا يتم تطويره ونشره بمرور الوقت، وتعد البيانات كذلك جزءا حيويًا لاستمرارية تواجد المنظمة، وتميزها في السوق، وإضافة قيمة جديدة.

1-4 الابتكار:

أظهرت المؤسسات الناشئة (start-up) اليوم أن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تتيح نهجًا مختلفًا تمامًا للابتكار، يعتمد على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة، ويمكن الحصول على تعليقات أو آراء السوق من بداية عملية الابتكار، وصولًا إلى الإطلاق الرسمي للمنتج أو الخدمة، وحتى بعد ذلك. يركز هذا النهج الجديد للابتكار على التجارب الدقيقة وعلى النماذج الأولية القابلة للتطبيق التي تزيد من التعلم مع تقليل تكلفة العملية. يتم اختبار الفرضيات بشكل متكرر، ويتم اتخاذ قرارات التصميم بناءً على تأكيد العملاء الحقيقيين. في هذه المقاربة، يتم تطوير المنتجات بشكل متكرر من خلال عملية توفر الوقت وتقلل من تكلفة الفشل وتحسن التعلم التنظيمي.

1-5 القيمة:

إن الاعتماد على عرض قيمة غير متغير يدعو إلى التحدي والاضطراب خاصة من طرف المنافسين الجدد على الرغم من أن الصناعات تختلف من حيث التوقيت الدقيق وطبيعة تحولها الرقمي. فالمنظمات التي تعتبر نفسها في منأى عن هذه التحديات ستكون الأكثر عرضة لتحمل تبعاتها، لذا فالاستجابة الوحيدة المؤكدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي اتخاذ مسار التطور المستمر، والنظر إلى كل تقنية كوسيلة لتوسيع وتحسين عرض القيمة للعملاء وجمهور المستخدمين، وتحتاج المنظمات إلى التركيز على اغتنام الفرص الناشئة، والتخلص من مصادر المزايا المتراجعة، والتكيف مبكرًا للبقاء في طليعة منحنى التغيير.

2- المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي

فيما يخص المتطلبات يقول Daniel Newman أحد مؤسسي شركة Future Research، أنه لفهم التحول الرقمي على المنظمة النظر بتمعن ودراية إلى هذه المتطلبات، ويؤكد بأن التحول الرقمي لا يتعلق بالتكنولوجيا لوحدها بل يتعلق الأمر بـ: "التغيير باستخدام التكنولوجيا"، أي يجب النظر إلى ما هو أبعد من الجانب التكنولوجي.

تحتاج المنظمات إلى التركيز على ست (06) متطلبات تتجاوز التكنولوجيا، بالرغم من أن الكثيرين ينظر إلى التحول الرقمي على أنه "تغيير ممكن بالتكنولوجيا". ومع ذلك، فإن هذا التغيير ممكن فقط إذا قامت المنظمة ببناء النوع المناسب من التنظيم لاحتضان ما هو ممكن من عملية التحول. وعليه، سنستعرض فيما يلي، جملة من هذه المتطلبات ومنها سنحاول فهم العمود الفقري للتحول الرقمي:

2-1 الخبرة:

التحولات الرقمية الناجحة ينتج عنها تجارب إيجابية لكل من له علاقة بها. هذه المبادرة تعمل على تحسين طريقة التواصل مع الجميع، حيث يساعد التحول الرقمي الموظفين بمختلف مستوياتهم على أن يكونوا أكثر كفاءة في أدائهم. لذا يجب أن تفهم المنظمة رحلة المستخدم وسلوكياته وتوقعاته قبل الاستثمار في التكنولوجيا، كذلك يجب أن تكون هذه التوقعات أساس أي استثمار، بدلاً من مطالبتهم بالتغيير لتناسب العمليات الجديدة، والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي التركيز أولاً على تجربة العميل.

2-2 الأشخاص:

بقدر ما تكون الثقافة المحرك الرئيسي للتحول الرقمي، بقدر ما تكون عائقاً لها، فلا يمكن توقع نتائج إيجابية مع إهمال كل من له علاقة بالتغييرات الممكنة من التكنولوجيا. شيء آخر مهم يتعلق بتعيين قادة التغيير لتدعيم والإسراع في التحول الرقمي. فبدون الموهبة المناسبة أو بدون التركيز على الموظفين ستعاني المنظمة، فالمنظمات التي تستثمر في موظفيها، وتلتزم بتطويرهم وتحترم أفكارهم، تبني ولائاً يجعل إدارة التغيير أسهل بكثير في تحقيقها داخل جدرانها.

يمكن تلخيص هذه النقطة فيما يلي:

- اعتماد نموذج تجديد المواهب.
- إعادة التفكير في العلاقات التقليدية مع نماذج العمل.
- التوازن بين المهارات اللينة والتقنية على جميع مستويات المنظمة.

2-3 التغيير:

لا يمكن تصور حدوث أية تحولات بدون تغيير، فهذا الأخير يشجع على إيصال التوقعات للتحول ووضع أهداف واضحة، التغيير يرتبط كذلك بالأشخاص، فبدون دعمهم لا يمكنك ضمان نجاح مبادرات التغيير. يجب على القيادة أن تكون مرافقة وملاصقة للتحول، مع وضع استراتيجية لتشجيع التغيير والتعامل مع الضغط في نفس الوقت، مع توفير الأدوات والبيئة اللازمة للموظفين لاحتضان هذا التغيير والنجاح فيه.

2-4 الابتكار:

ليكون هناك تحول، يجب أن يكون هناك ابتكار، عرّفته Harvard Business Review بما يلي: "الابتكار هو المقدرة على تطوير فكرة أو عمل، أو تصميم أسلوب أو أي شيء آخر بطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخداماً وجدياً". بعض هذه الابتكارات ضخمة ومدمرة تماماً لنماذج الأعمال بينما يصنع البعض الآخر فرقاً

صغيرًا وذو مغزى يزيد من رضا العملاء أو يميز عرضًا في السوق. إن تنفيذ التفكير الابتكاري في جميع أنحاء المنظمة هو مفتاح التحول، ومع ذلك يتطلب الابتكار مساحة من التواصل المفتوح والتعاون وحرية الإبداع، ويجب أن يكون الابتكار ثابتًا، حيث تعمل المنظمة على تعزيز منتجاتها أو خدماتها. يدفع الابتكار أيضًا التحول الرقمي إلى الأمام من خلال السماح بمساحة مفتوحة لحل المشكلات عندما تصبح الأمور صعبة.

2-5 القيادة:

يجب أن يكون القادة استباقيين ويبحثون عن أي شيء قادم يمكن أن يشكل فرصة أو يخلق مشكلة، فمع تقدم التكنولوجيا بسرعة، لا يوجد وقت للانتظار. كقائد، يجب إحضار النظام والصرامة، فبقدر ما يمكن أن تبدو التكنولوجيا كخطة مثالية، على القيادة أخذ الوقت الكافي في فحص جميع الخيارات المتاحة بعناية، والتفكير بشكل مختلف عن البقية، ويقع على عاتقها كذلك مسؤولية إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتوجيه الفرق نحو تحول ناجح، وعلى القيادة ألا تكتفي باتباع حشد التحول الرقمي، بل قيادته.

2-6 الثقافة:

يتبادر إلى الأذهان أحيانًا سؤال عن "ما هي التكنولوجيات التي يجب أن نستثمر فيها أولاً من أجل تسريع جهود التحول الرقمي؟" وعندما تكون الإجابة أنه يجب عليهم البدء بكلمة "ثقافة"، فلا يمكن أن يستمر التحول الرقمي بدون ثقافة الأعمال والنشاطات الصحيحة. ومن خلال إنشاء مساحة مفتوحة حيث تسود تجارب الموظفين والعملاء، بحيث يكون الناس (الأشخاص) أكثر أهمية، ويتم التخطيط للتغيير ويحتل الابتكار مركز الصدارة، ستقود المنظمة إلى ثقافة تتحول فيها من تلقاء نفسها.

خلاصة الفصل

إن المفاهيم العامة المرتبطة بالتحول الرقمي تعتير في مجملها حديثة ولم تبلور بعد في نماذج ومقاربات موحدة أو تقترب منها، فكل ما تم التطرق إليه هو نتاج ما توصل إليه مفكرين ينتمون لمدارس مختلفة دون إغفال ما تنتجه في هذا المجال كبار المنظمات العالمية ومكاتب الاستشارات والدراسات كل حسب توجهات وأفكار القائمين عليه. لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بأهم الجوانب المتعلقة بالمفاهيم النظرية للتحويل الرقمي بغية الوصول إلى توضيح الرؤية حول هذه المفاهيم الحديثة والسريعة التغيير تناسباً مع التغيير المفرط في كل ما يتعلق بالتكنولوجيا عامة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة وما يترتب عليه من عدم الثبات في الآراء والمفاهيم وكذلك المصطلحات. هناك العديد من المنشورات بشأن هذه المصطلحات مطروحة كشعارات إدارية عصرية للتحويلات التي تمكّن تكنولوجيا المعلومات في إصدارها الجديد. وساعدت المناقشة حول مراحل التحويل الرقمي في تسليط الضوء على التحديات والمخاطر المحتملة التي تواجه المنظمات العمومية، مع إبراز الحاجة إلى إدارة استباقية للتغلب على هذه العقبات، فعلى الرغم من الفوائد والمزايا التي يجلبها التحويل الرقمي للمنظمات يبقى أن له مخاطر وتحديات مختلفة وجب على متخذي القرار والقادة إدارتها وفقاً لمقاربة لسياسة إدارة المخاطر الرقمية. فالخلفية النظرية والمفاهيمية في هذا السياق هي خطوة أولى لبناء أساسيات التحويل الرقمي ومنها تأتي الخطوات الأخرى المرحلية لرحلة التحويل الرقمي للمنظمات. توفر البنية المؤسسية نظرة عامة على المكونات المختلفة للمنظمات العمومية، بما في ذلك عملياتها وأنظمة معلوماتها وهيكلها التنظيمي ومواردها البشرية، وفي سياق التحويل الرقمي، يجب أن تتماشى هذه الرؤية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ودمج التكنولوجيات الرقمية بطرق تدعم مهمتها وتلبي الاحتياجات المتغيرة لأصحاب المصلحة.

الفصل الثاني

تمهيد:

تمثل النفقات العامة الوسيلة التي تستخدمها الدولة في تحقيق الدور الذي تقوم به في جميع الميادين المختلفة أي أن النفقات العمومية ترسم حدود نشاط الدولة الإقتصادي والاجتماعي لذلك فهي تتسع عندما يزداد دور الدولة في النشاط الاقتصادي وتضيق عندما ينحصر هذا الدور، وبذلك فإن الفكر المالي الحديث ينظر للنفقة المالية نظرة مختلفة تماما، فهي نفقة ايجابية الهدف تحقق آثارا اقتصادية واجتماعية وسياسية إلى جانب آثارها المالية. ويتولى عونين أساسيين تنفيذ النفقات العمومية هما الأمر بالصرف والمحاسب العمومي، حيث يراقب كل منهما الآخر.

ونتيجة لزيادة النفقات لأسباب عديدة، أصبحت عملية ترشيد الإنفاق العام ضرورة حتمية من أجل تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي.

وسوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول ماهية للنفقات العمومية

المبحث الثاني: تنفيذ النفقة العمومية

المبحث الاول: ماهية للنفقات العمومية

يتحدد حجم النفقات العامة على أساس الفلسفة التي يقوم عليها نظام الدولة الاقتصادي والسياسي وذلك لان هذه الفلسفة تحدد الوظائف التي تقوم بها الدولة والتي تتطلب أن ترصد لها نفقات عامة على أساس حجم وظيفة الدولة.

1- مفهوم النفقات العمومية:

رغم تعدد مفهوم النفقات العمومية ووجود بعض الاختلافات فيما بينها، إل أن الأطروحة العامة لهذه التعريفات تكاد تكون متقاربة لذلك سنتناول أهم هذه التعاريف وعلى ضوءها سيتم تحديد أهم العناصر التي يتعين توفرها لكي تكتسب النفقة صفة العمومية.

1-1 تعريف النفقات العمومية

لغة: هي من أنفق الرجل إذا افتقر وذهب ماله.¹
إصطلاحاً:

التعريف الاول: يمكن تعريف النفقة العامة بإعتبارها المبالغ النقدية التي تقوم بإنفاقها الجهات الحكومية بغرض تحقيق منفعة عامة.²

التعريف الثاني: يحدد مفهوم النفقة العامة بإعتبارها مبلغاً نقدياً يخرج من خزانة الدولة بقصد إشباع حاجات عامة.³

التعريف الثالث: مبلغ من النقود تنفقه الدولة لغرض تحقيق نفع عام.⁴

نلاحظ مما سبق أن كل التعاريف ذات مدلول واحد وتتجه كلها في سياق واحد، وتتفق في مميزات أساسية للنفقات العمومية ويمكن مزجها في التعريف التالي:

" النفقات العامة هي مجموعة المصروفات التي تقوم الدولة بإنفاقها خلال فترة زمنية معينة، بهدف إشباع حاجات عامة معينة للمجتمع الذي تنظمه هذه الدولة".

¹ بن داوود إبراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة في القانون الجزائري والمقارن، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² محمد البنا، اقتصاديات المالية العامة مدخل حديث، ط6، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 267.

³ محمد طاقة، هدى العزاوي، إقتصاديات المالية العامة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010، ص 33.

⁴ سعيد علي العبيدي، اقتصاديات المالية العامة، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 56.

1-2 عناصر النفقات العامة

من خلال التعريف أعلاه والذي يحدد مفهوم النفقة العامة باعتبارها مبلغا نقديا يخرج من خزانة الدولة بقصد إشباع حاجة عامة وبذلك تكون عناصرها على النحو التالي: ⁵

المبلغ النقدي: تتفق الدولة عادة مبالغ مالية نقدية للحصول على ما يلزمها من سلع وخدمات، ويعد إنفاق المبالغ النقدية الأسلوب العتيادي لحصول الدولة على احتياجاتها وسداد ما يستحق عليها من فوائد وأقساط الدين العام.

وقديما كانت الدولة وبما تملكه من سلطة تحصل على احتياجاتها قسرا وبدون مقابل وكما هو الحال مع السخرة أو الاستيلاء الجبري وغيرها من الأساليب الغير نقدية، ولكن التطور الاجتماعي وانتشار المبادئ الديمقراطية قلل من هذه الظاهرة.

النفقة العامة صادرة عن شخص عام: يجب أن يكون المبلغ النقدي المستخدم في الحصول على السلع والخدمات العامة قد خرج من ذمة الدولة بموجب أمر من أحد أشخاص القانون العام، والأشخاص هم هيئات الحكومة المركزية والمحلية. ⁶

وعلى العكس من ذلك ال تعتبر النفقة العامة تلك التي يقوم بها الافراد أو المشروعات الخاصة حتى ولو كان المقصود بها تحقيق النفع العام، فالتبرعات التي يقدمها أفراد المجتمع لتبليط الطرق أو إنشاء المستشفيات أو المدارس ال تعد من النفقات العامة.

النفقة العامة يقصد بها تحقيق نفع عام: وتلعب العوامل والاعتبارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في هذا المجال دورا رئيسيا، حيث أن تقدير الدولة للمنافع العامة يأتي إنعكاسا لكل من طبيعة النظام السياسي الاقتصادي ومستوى التقدم الحضاري الذي حققه المجتمع. لذلك يختلف أمر تحديد الحاجات العامة وما إشباعها من منافع عامة باختلاف فلسفة الدولة، وأن الحاجات العامة يتطلب إشباعها تضامن جهود المجتمع بأسره وذلك إما لعدم إمكانية تجزئة مثل هذه الخدمات (كالدفاع) إما نتيجة لعدم كفاية الجهود الفردية إشباع بعضها رغم إمكانية تجزئتها (كالصحة والتعليم) الامر الذي يتطلب من الدولة ضرورة إشباعها لما ينطوي عليه من نفع عام، ولا تعتبر نفقة عامة تلك التي تعود بالنفع على فئة معينة من الافراد، ففي هذا إنحراف عن تحقيق إشباع الحاجات العامة ويعتبر إختلال لمبدأ مساواة الجميع أمام الالعباء العامة. ⁷

⁵ محمد طاقة، هدى العزاوي، إقتصاديات المالية العامة، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁶ علي محمد خليل، سليمان أحمد اللوزي، المالية العامة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص90.

⁷ محمد طاقة، هدى العزاوي، إقتصاديات المالية العامة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

1-3 قواعد النفقة العامة

تخضع النفقات العامة إلى العديد من المعايير والتي ينبغي مراعاتها عند القيام بها، والتي تمثل قواعد وأسس يتم الاستناد إليها في الانفاق العام، والتي من بينها مايلي:⁸

قاعدة المنفعة: أن يكون الغرض من الانفاق العام دائماً في ذهن القائمين به، تحقيق أكبر منفعة ممكنة أي لا توجه النفقة العامة للمصالح الخاصة لبعض الافراد أو لبعض الفئات دون البعض الآخر نظراً لما تمتعون به من نفوذ.

قاعدة الاقتصاد: وهي قاعدة تقليدية تنص على وجوب الاقتصاد في الانفاق العام وعدم التبذير، ولا يقصد بالاقتصاد في النفقة الشح في الإنفاق، ولكن يقصد به إنفاق ما يلزم إنفاقه مهما بلغ مقداره على المسائل الجوهرية والضرورية الابتعاد عن الانفاق على ما هو خالف لذلك، ويتم ترشيد النفقات بالعمل على تحقيق النقاط التالية:

تحديد حجم أمثل للنفقات العامة، إعداد دراسات الجدوى للمشروعات.

الترخيص المسبق من السلطة التشريعية.

تجنب الإسراف والتبذير.

قاعدة الترخيص: تعني النفقة العامة تصرف هيئة عامة بأموال عامة، لذلك يجب أن تخضع لترخيص مسبق من السلطة المختصة أي السلطة التشريعية التي لها فقط حق منح هذا الترخيص. ويكون ذلك بقانون خاص واجب التنفيذ، ولا يجوز الخروج عنه إلا باستثناء قانوني. أن وجود هذه القاعدة والتقيّد بها يعد وسيلة فعالة للمحافظة على الأموال العامة من الإسراف والتبذير. وهذه القاعدة من أبرز النقاط الإختلاف بين النفقة العامة والنفقة الخاصة.⁹

2- تقسيمات النفقات العمومية

هناك نوعان من التقسيمات للنفقات العامة الأولى هو التقسيمات العلمية والثاني هو التقسيمات الوضعية. وفيما يأتي تفصيل لهذين النوعين:¹⁰

⁸ سوزي عدلي ناشد، أساسيات المالية العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2008، ص53.

⁹ سعيد علي العبيدي، اقتصاديات المالية العامة مرجع سبق ذكره، ص60.

¹⁰ سعيد علي العبيدي، اقتصاديات المالية العامة مرجع سبق ذكره، ص 61.

2-1 التقسيمات العلمية للنفقات العامة

النفقات العامة غير متجانسة من حيث طبيعتها وخصائصها ومواصفاتها المختلفة لذلك يصار الى تقسيمها على وفق معايير واعتبارات معنية وأهم هذه التقسيمات ما يلي:

2-1-1 تقسيم النفقات العامة من حيث انتظامها

وتتضمن النفقات العامة الاعتيادية الدورية والنفقات العامة غير الاعتيادية (الاستثنائية).

ويقصد بالنفقات الاعتيادية تلك التي تتفق سنوياً مثل رواتب الموظفين ونفقات صيانة الطرق والإدارة العامة... فهذه النفقات تتكرر كل سنة ولكن لا يشترط أن تتكرر بالحجم نفسه. أما النفقات غير الاعتيادية فيقصد بها التي لا تكرر بشكل منتظم ودوري كل سنة. مثال ذلك نفقات إنشاء سد أو بناء جسر أو نفقات حرب أو تعويضات للمنكوبين بالكوارث الطبيعية.... الخ، إن أساس هذا التقسيم هو سنوية الموازنة العامة. فلو اعتمدنا معياراً زمنياً أقل من سنة لتحولت النفقات الاعتيادية إلى نفقات غير اعتيادية. وبالعكس لو اعتمدنا معياراً زمنياً أكثر من سنة لتحولت بعض النفقات غير الاعتيادية إلى نفقات اعتيادية.

2-1-2 تقسيم النفقات العامة حسب أغراضها

تقسم النفقات العامة حسب المجالات والأهداف التي تسعى لتحقيقها مثال ذلك: ¹¹

النفقات الإدارية: تتضمن النفقات العامة المخصصة لتسيير المرافق العامة من رواتب وأجور العاملين في الإدارات الحكومية، وأثمان ومستلزمات الإدارات الحكومية، كما تتضمن المبالغ المخصصة للجهاز الإداري من أجل إعداداته وتدريبه لكي يكون قادراً على أداء الخدمات العامة على الوجه الكامل. كما يدخل ضمنها المبالغ اللازمة لتحقيق الأمن الداخلي واستمرار العلاقات مع الخارج.

النفقات الاقتصادية: تشمل الأموال المخصصة للقيام بخدمات تهدف لتحقيق هدف اقتصادي. مثل: الاستثمارات في المشاريع الاقتصادية المتنوعة، المنح والإعانات الاقتصادية، النفقات التي تهدف إلى تزويد الاقتصاد القومي بالخامات الأساسية. كالطاقة، النقل، مشاريع البنية الأساسية.

• النفقات المالية: تتضمن فوائد وأقساط الدين العام. ¹²

• النفقات الاجتماعية: وتتضمن النفقات العامة اللازمة للقيام بخدمات اجتماعية، كالمبالغ التي تمنح لبعض الفئات الاجتماعية أو الأفراد أو الأسر الكبيرة ذات الدخل المحدود، والنفقات العامة المخصصة

11 محمود حسين الوادي، زكريا أحمد عزام، مبادئ المالية العامة، ط1 دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص 135.

12 سعيد علي العبيدي، اقتصاديات المالية العامة مرجع سبق ذكره، ص 61.

للخدمات الصحية، والتعليمية والترفيهية والضمان الاجتماعي.¹³

• النفقات العسكرية: وهي تتضمن النفقات العامة المخصصة لإقامة واستمرار مرفق الدفاع الوطني من رواتب وأجور ونفقات إعداد وتجهيز القوات المسلحة، وبرامج التسليح في أوقات السلم والحرب.

2-1-3 تقسيم النفقات حسب نطاق سريانها: تقسم إلى نفقات مركزية وأخرى محلية:¹⁴

النفقات المركزية: تسري على كافة أفراد الشعب بالدولة وتظهر في ميزانية الدولة من خلال قانون المالية. النفقات المحلية أو اللامركزية: وتوجه أساساً لسكان إقليم معين (ولاية أو بلدية) وتظهر في ميزانية الولاية أو البلدية طبقاً لقانون كل منها.

2-1-4 تقسيم النفقات حسب أثارها الاقتصادية:

تقسم النفقات حسب علاقتها بالثروة القومية إلى نفقات رأسمالية وجارية كما يلي:
النفقات الرأسمالية: هي نفقات الدولة المخصصة للحصول على المعدات الرأسمالية والمصانع والمشاريع الإنتاجية وبناء السدود والمدارس والمستشفيات. هذه النفقات تسهم في بناء رؤوس الأموال وزيادة الإنتاج القومي.

النفقات الجارية: هي النفقات اللازمة لسير الجهاز الإداري للدولة وبقية المرافق العامة، مثل الرواتب والأجور. هذه النفقات لا تساهم في تكوين رأس المال بل هي نفقات استهلاكية أو تشغيلية.

2-1-5 تقسيم النفقات بحسب استخدام القوة الشرائية وانتقالها: تقسم النفقات إلى نفقات حقيقية ونفقات تحويلية.¹⁵

النفقات الحقيقية: هي النفقات التي تحصل الدولة من جراء إنفاقها على سلع وخدمات مثل الرواتب التي تدفع للموظفين للحصول على خدماتهم. وكذلك نفقات شراء مستلزمات المكاتب الحكومية ونفقات المشاريع الاستثمارية.

النفقات التحويلية: هي النفقات التي لا تحصل الدولة من جراء إنفاقها على سلع وخدمات، بل مجرد نقل للقوة الشرائية من الدولة إلى جهات أخرى.

2-1-6 تقسيم النفقات بحسب إنتاجيتها: تقسم النفقات إلى نفقات عامة منتجة ونفقات عامة غير منتجة

13 أحمد زهير شامية، خالد الخطيب، المالية العامة، ط1، دار زهران للنشر، الأردن، 2013، ص 66.

14 محمد صغير بعلي، يسري أبو العلاء، المالية العامة، دار العلوم للنشر، عناية، 2003، ص 36.

15 سعيد علي العبيدي، اقتصاديات المالية العامة مرجع سبق ذكره، ص 63.

النفقات العامة المنتجة: هي التي يتوقع من إنفاقها تحقيق إيراد للدولة مثل الإنفاق على بناء السكك الحديدية أو المشاريع الاقتصادية المنتجة.

النفقات العامة غير المنتجة: هي التي لا يتوقع من إنفاقها حصول الدولة على إيراد مالي مباشر مثل صيانة الطرق وإعانات البطالة والتحويلات الاجتماعية الأخرى.

2-1-7 تقسيم النفقات من حيث منفعتها: تقسم النفقات العامة إلى نفقات عامة نافعة وأخرى غير نافعة، فالنفقات العامة النافعة هي النفقات التي تعود على الموظفين من جراء إنفاقها منافع مادية أو معنوية. أما النفقات العامة غير النافعة التي لا تعود على المواطنين أي فائدة من جراء إنفاقها. مثال ذلك النفقات المظهرية التي تلبي رغبات أشخاص معينين كالملوك والرؤساء الذين يتزعمون أنظمة دكتاتورية وغير ديمقراطية.

2-2 التقسيمات الوضعية للنفقات العامة

يقصد بالتقسيمات الوضعية تلك التي تظهر في ميزانيات الدولة المختلفة وهي تقسيمات لا تتقيد بالاعتبارات العلمية إنما تتأثر باعتبارات وظيفية أو إدارية. إذ يتم تقسيم أو تبويب النفقات العامة في وثيقة الميزانية العامة للدولة وفق فئات متجانسة وبموجب تقسيمات تختلف من دولة لأخرى وحسب الاعتبارات السياسية أو الإدارية أو الوظيفية. وتقليدياً تقسم النفقات العامة وفق الوحدات التنظيمية للجهاز الحكومي بحيث يخصص لكل وزارة فصل خاص بها في وثيقة الميزانية. ويسمى هذا التقسيم بالتقسيم الإداري أو التنظيمي ويفيد هذا التبويب في تحديد مسؤولية صرف النفقات العامة أو الرقابة على التنفيذ والصرف في حدود الإعتمادات المخصصة لكل جهة إدارية.

كما يتبع التقسيم الإداري، تقسيم آخر هو التقسيم النوعي حيث يكون وفقاً لطبيعة النفقة أو وفقاً لأغراض الصرف، حيث يبين أنواع الإعتمادات المخصصة للأجهزة الإدارية مثل الرواتب ومصارف التشغيل والصيانة والمشاريع والإعانات. وبشكل عام كل دولة تقسم نفقاتها بالشكل الذي يلائمها وإن كان الاتجاه الحديث يميل إلى محاولات التوفيق بين التقسيمات العلمية والإعتبارية الأخرى.¹⁶

16 سعيد علي العبيدي، اقتصاديات المالية العامة مرجع سبق ذكره، ص 66.

المبحث الثاني: تنفيذ النفقة العمومية

1- الأعراف المكلفون بتنفيذ النفقات العمومية

يتم تنفيذ النفقات العمومية للدولة من قبل الأمر بالصرف في المرحلة الإدارية والمحاسب العمومي في المرحلة المصرفية أو المحاسبية .

1-1 الأمر بالصرف

سننظر إلى تعريف الأمر بالصرف وأصنافه بالإضافة إلى دوره ومهامه ومسؤولياته.

1-1-1 تعريف الأمر بالصرف

يعتبر أمرا بالصرف في مفهوم هذا القانون، كل شخص يعين أو منتخب أو مكلف يخول بتنفيذ العمليات الميزانية والمالية والممتلكات للأشخاص المعنوية المذكورة في المادة الأولى من هذا القانون. يكلف الأمر بالصرف بما يأتي: ¹⁷

- إثبات الحقوق والالتزامات.
- تصفية الإيرادات وإصدار أوامر الإيرادات المتعلقة بها.
- ضمان الالتزام والتصفية والأمر بالصرف وإصدار حوالات الدفع، في حدود الاعتمادات المفتوحة أو المفوضة باستثناء الاعتمادات التقييمية.
- إصدار أوامر الحركة التي تمس الممتلكات والمواد الخاصة بالدولة والهيئات العمومية الأخرى المذكورة في المادة الأولى من هذا القانون.
- الحفاظ على الممتلكات الموضوعة تحت تصرفه.
- كما يضمن الأمر بالصرف برمجة الاعتمادات المالية وتوفيرها وتوزيعها.

1-1-2 أصناف الأمرين بالصرف

يكون الأمرين بالصرف إما: ¹⁸

- أمرين بالصرف رئيسيين.
- أمرين بالصرف ثانويين.
- أمرين بالصرف إقليميين لميزانية الدولة.

¹⁷ المادة 04 من القانون 07-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023، مرجع سبق ذكره، ص4.

¹⁸ المادة 05 من القانون 07-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023، مرجع سبق ذكره، ص5.

الأمرون بالصرف الأساسين: الأمرون بالصرف الرئيسيون هم: ¹⁹

بالنسبة لميزانية الدولة:

- الوزراء والأعضاء الآخرون في الحكومة الذين تسجل الاعتمادات باسمهم.
- مسؤولو الهيآت العمومية، وعند الاقتضاء المسؤولون المكلفون بالتسيير المالي.

بالنسبة لميزانية الجماعات المحلية:

- الولاية.
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

بالنسبة لميزانية المؤسسات العمومية:

- مسؤولو المؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية للصحة، وعند الاقتضاء المسؤولون المعنيون وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

الأمرون بالصرف الثانويون: هم الأشخاص الذين يتلقون تفويضا لإعتمادات مالية من الأمر بالصرف الرئيسي فيما يخص: ²⁰

- توزيع الاعتمادات المالية للبرامج وفروعه.
- الاعتمادات المالية للبرامج محل تفويض التسيير.

الأمرون بالصرف الإقليميون لميزانية الدولة: هم مسيرو برامج الهيئات الإقليمية في حالة تكليفهم بتنفيذ البرنامج كله أو جزء منه.

1-1-3 دور الأمرين بالصرف ومهامهم

أما عن دور الأمرين بالصرف فهم يقومون بالمراحل الإدارية لتنفيذ الميزانية والتي تم توظيفها سابقا من التزام بالنفقة وتصفية وأمر بالدفع فيما يخص عمليات النفقات، وإثبات وتصفية فيما يتعلق بالإيرادات، وقد تم تسمية الأمرين بالصرف استنادا للمهمة الثالثة المكلفين بها في إطار تنفيذ النفقات العامة وهي الأمر بالصرف وهذا ما يدل على أهمية هذه المرحلة بالخصوص وأهمية العمليات المتعلقة بالنفقات مقارنة بالعمليات التي تخص الإيرادات بوجه عام ²¹.

¹⁹ المادة 06 من القانون 07-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023، مرجع سبق ذكره، ص5.

²⁰ المادة 07 من القانون 07-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023، مرجع سبق ذكره، ص5.

²¹ بن داود إبراهيم الرقابة المالية على النفقات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

1-1-4 مسؤولية الأمرين بالصرف

بالإضافة إلى المسؤولية التأديبية التي قد تقام على الأمرين بالصرف وخاصة الثانويين والمفوضين أي رؤساء المصالح الإدارية الخارجية وهناك المسؤولية التي قد يثبت قيامها الرأي العام من جهة أو البرلمان وفق آليات الرقابة التي يمتلكها من جهة أخرى، هذا كله بغض النظر عن المسؤولية المدنية والجنائية التي كرستها المادة 63 من قانون المحاسبة العمومية بنصها على أن الأمرين بالصرف مسؤولين مدنيا وجزائيا عن صيانة واستعمال الممتلكات المكتسبة من الأموال العمومية، لذا فهم ملزمين بمسك جرد للممتلكات المنقولة والعقارية المخصصة لهم، ومن شأن هذا الجرد أن يكشف النقائص إذا ما حدثت، ويتعرض الأمر بالصرف إلى مسؤولية شخصية إذا تهاون في مسك هذا الجرد.

ونجد أن مجلس المحاسبة الهيئة الرقابية العليا يلعب دورا بارزا في الكشف عن المسؤولية الجنائية حيث أنه إذا ما كشف أثناء ممارسة وظيفته الرقابية وقائع يمكن وصفها فإنه يرسل الملف إلى النائب العام المختص إقليميا بغرض القيام بالمتابعة، وهذا ما أكدته المادة 62 من الأمر 20/95 المتعلق بمجلس المحاسبة.

أما عن المسؤولية الخاصة بالأمر بالصرف نجد تأكيدا لها في نص المادة 62 من قانون المحاسبة العمومية والتي تخضع الأمرين بالصرف لمراقبة وتحقيقات المؤسسات والأجهزة المؤهلة لهذا الغرض، وتجبر المادة 06 من المرسوم التنفيذي 268/97 الأمرين بالصرف على احترام وبدقة التنظيم الجاري به العمل، فستسلط عليهم العقوبات المنصوص عليها في المادة 89 من الأمر 20/95.

ومن هنا نجد أن الأمرين بالصرف يخضعون لرقابة الانضباط في مجال تسيير الميزانية والمالية من طرف مجلس المحاسبة وأكثر من هذا فهم ملزمين بتقديم حساباتهم الإدارية له كل سنة ويعد هذا الإجراء وسيلة رقابية للمجلس وهذا ما سيساعد على اكتشاف مواطن الخلل ويتعرض الأمر بالصرف لعقوبات حال تأخره في تقديم الحسابات أو عدم تقديمها أصلا لمجلس المحاسبة.²²

1-2-1 المحاسب العمومي

1-2-1-1 تعريف المحاسب العمومي

يعتبر محاسبا عموميا، في مفهوم هذا القانون كل عون عمومي معين أو معتمد قانونا للقيام بالعمليات المذكورة في المادة 63 من هذا القانون.²³

²² بن داود إبراهيم الرقابة المالية على النفقات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 86.
²³ المادة 15 من القانون 07-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023، مرجع سبق ذكره، ص 5.

يكلف المحاسب العمومي بما يأتي:²⁴

- تحصيل الإيرادات و/أو دفع النفقات.
- حراسة وحفظ الأموال والسندات والقيم والأغراض أو المواد المكلف بها.
- تداول الأموال والسندات والقيم وحركة حسابات الموجودات.
- مسك المحاسبة الميزانية على أساس مبدأ محاسبة الصندوق.
- مسك المحاسبة العامة على أساس مبدأ الحقوق والالتزامات المثبتة.
- التقييد المحاسبي للقيم غير الثابتة.
- إعداد القوائم المالية وحسابات التسيير.
- حفظ الوثائق الثبوتية والمستندات المحاسبية للعمليات المنفذة على مستوى المركز المحاسبي الذي يسيره.

كما يعد محاسباً عمومياً حسب المادة 33 من قانون المحاسبة العمومية كل شخص يعين قانوناً و يعتمد من قبل الوزير المكلف بالمالية للقيام بعمليات التحصيل لفائدة الخزينة والدفع من الخزينة، زيادة على ذلك يقوم المحاسب العمومي بحراسة وحفظ الأموال والسندات والقيم المنقولة والأشياء والمواد المكلف بها، كما يتولى عملية تداول السندات والقيم والممتلكات والعائدات والمواد، وحركة حسابات الموجودات.²⁵

1-2-2 مهام المحاسب العمومي

يتعين على المحاسب العمومي قبل دفع النفقة أن يتحقق من توافر جملة من الشروط حسب المادة 36 من قانون المحاسبة العمومية وهي على النحو التالي:²⁶

- مطابقة العملية مع القوانين والأنظمة المعمول بها.
- التأكد من توفر الصفة لدى الأمر بالصرف.
- شرعية عملية تصفية النفقة.
- توفر الاعتمادات.
- ألا يكون الدين محل النفقة قد انقضى أجله أو محل معارضة.
- التأكد من تأشير عمليات المراقبة التي تفرضها القوانين والأنظمة.

²⁴ المادة 24 من القانون 07-23 المؤرخ في 21 يونيو 2023، مرجع سبق ذكره، ص 6.

²⁵ برحماني محفوظ، المالية العامة في التشريع الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 144.

²⁶ برحماني محفوظ، المالية العامة في التشريع الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 144.

– الصحة القانونية للمكسب الإبرائي.

1-2-3 حماية المحاسب العمومي

إن مسؤولية المحاسب العمومي كبيرة وثقيلة، لذلك يمنحه القانون امتيازات وظيفية وشخصية مقابلة تتمثل في:²⁷

- قبل التعيين في منصب المحاسب العمومي يجرى تحقيق حول السيرة الذاتية.
- يجب أن تكون له أقدمية في شغل الأمور المحاسبية.
- يجب أن يغطي احتياجاته المادية ولو جزئيا – سكن وظيفي –.
- ضمان المسار المهني والترقية.
- تسمية المحاسب العمومي تكون عن طريق وزير المالية، وهذا ما يجعله بعيدا عن تدخلات الإدارة الخارجية فهو خاضع مباشرة لسلطة وزير المالية.
- المحاسب العمومي محمي من قبل قانون الوظيف العمومي حيث تنص المادة 12 من المرسوم 85/59 على أن المؤسسة أو الإدارة العمومية الملحق بها المحاسب العمومي، تحميه من جميع التعديلات التي يتعرض لها من الغير، فتقوم بتتبع الأشخاص المتسببين في الضرر * الوكيل القضائي للخزينة *، ويمكن له الحصول على تعويضات من وزير المالية بالنسبة للأضرار التي تعرض لها من الآخرين.
- إذا قامت مسؤولية المحاسب العمومي المالية فإن بإمكانه الإستفادة من إجراءات حمايته وهي

كما يلي:

• الإعفاء من المسؤولية : **responsabilité de décharge**

الإعفاء هو حق يتمتع به المحاسب العمومي في حالة:

- إثباته أن الخطأ كان ناجما عن قوة قاهرة وهذا حسب المادة 38 من القانون 12/91 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1992.

– تسخير المحاسب من طرف الأمر بالصرف (م 48).

أما عن قرار الإعفاء فيتحذه وزير المالية ويمكن أن يكون كليا أو جزئيا .

• الإبراء المجاني: **gracieuse remise La** تنص الفقرة الثانية من المادة 46 من القانون

²⁷ شويخي سامية، أهمية الاستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام، مرجع سبق ذكره، ص 23.

21/90 المتعلق بالمحاسبة العمومية على أن المحاسب العمومي القائمة مسؤوليته المالية يمكن أن يستفيد من إبراء مجاني كامل أو جزئي في حالة إثباته لحسن النية.

3-1 مبدأ الفصل بين الأمرين بالصرف والمحاسبين العموميين

مفاد هذا المبدأ أن الذين يوجهون أوامر التنفيذ ليسوا هم الذين ينفذونها، وإنما يتكفل بذلك موظفون عموميون منفصلون عن أصحاب الأمر لقرار المال ويقوم على المبدأ على عدة تبريرات وهي:²⁸

1-3-1 التبرير الفني لتقسيم العمل:

فالمبدأ يسمح باقتسام وتوزيع المهام بين مرحلتين هامتين، الأولى إدارية تتمثل في الالتزام بالنفقة والتصفية والأمر بالصرف، أما الثانية فتخص تحريكا للأرصدة المالية بقبض الإيرادات أو دفع النفقات، ومن هذا المنطلق كان التقسيم الوظيفي للمهام.

ف نجد أن للأمر بالصرف رقابة ملائمة والمحاسب العمومي رقابة مشروعية، فيعد مشروعاً كل ما يتم تنفيذه طبقاً للتشريع المعمول به ويعد ملائماً كل ما هو متروك لتقدير واختيار الموظف المختص، وبهذا نجد أن الملائمة تهم الأمر بالصرف لأنه هو أول من يباشر عمليات تنفيذ النفقات ثم يأتي دور المحاسب العمومي ليرى مدى تطابق ذلك كله مع المبادئ المالية والمحاسبية والإجرائية المعمول بها.

1-3-2 التبرير الرقابي:

ما دام أن الأمرين بالصرف ملزمين بمسك حساباتهم الإدارية الخاصة بالالتزام والتصفية والأمر بالصرف وأن المحاسبين العموميين ملزمين بترتيب حسابات التسيير المتعلقة بدخول وخروج الأرصدة، فإن العمل الرقابي يكون منطلقه هو المطابقة بين النوعين من الحسابات.

ثم إن مبرر الفصل بين عمل الأمر بالصرف وعمل المحاسب العمومي هو الحيلولة دون وقوع الأخطاء المالية ودون وقوع حالات التزوير والاختلاس والتواطؤ فيما لو كان العون المكلف بالالتزام والدفع واحداً، وتأكيذاً لهذا أكد القانون عدم جواز أن يكون الأمر بالصرف أزواجاً للمحاسبين العموميين المعنيين لديهم.

وينجر عن هذا كله عدم جواز أن يكون المحاسب العمومي خاضعاً لسلطة الأمر بالصرف الوظيفية وإن كان هذا الواقع أن يكون المحاسب تحت سلطة الأمر بالصرف إدارياً كالعلاقة بين الوالي وأمين الخزينة الولائية وبين رئيس البلدية والقابض البلدي وكذا بين مدير الهيئة العمومية والمقتصد وغيرها، وبهذا منع القانون الأمر

²⁸ بن داود ابراهيم، الرقابة المالية على النفقات العمومية، مرجع سابق، ص 90.

بالصرف من تعيين محاسبه وجعل ذلك من اختصاص الوزير المكلف بالمالية.

2- شروط تنفيذ النفقات العمومية

تستوجب اجتماع شرطين في آن واحد: ²⁹

2-1 الشرط الأول موضوعي:

إن الإدماج البسيط للاعتمادات في ميزانية الهيئة العمومية لا يعني بالضرورة إثبات نشوء دين في ذمة الدولة، ولكن إجراءات تنفيذ النفقات العمومية هي أكثر تعقيدا من ذلك حيث أن النفقات تتميز باختلاف كبير في مصادرها (انجاز عقد صفقة عمومية، خدمة منجزة لصالح الدولة من طرف عون عمومي ... الخ).

2-2 الشرط الثاني شكلي:

وهو قاعدة أساسية حيث أن نفقات الهيئات العمومية يجب أن تكون مقدرة في الميزانية السنوية وأن تطابق الأحكام السارية. فحسب المادة 11 من قانون المحاسبة العمومية تتمثل عمليات النفقات في استعمال الاعتمادات المرخص بها وتحقق من خلال إجراءات: الالتزام، التصفية، الأمر بالصرف وأخيرا الدفع. وحسب المادة 3 من نفس القانون فإن الميزانية هي الوثيقة التي تقدر للسنة المدنية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار ومنها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالرأسمال وترخص بها. وعمليا يتبلور الترخيص الميزاني في شكل اعتمادات (مبالغ مالية) مقابلة لمختلف أنواع النفقات المقررة في الميزانية، وتوزع على فصول وأبواب (كتقسيم رئيسي).

3- مراحل تنفيذ النفقات العمومية

تتميز إجراءات تنفيذ النفقات العمومية بنوع من البطء وهذا البطء والتعقيد يبرر عادة بفكرة الرقابة التي يتمحور حولها كل نظام المحاسبة العمومية والتي تهدف أساسا إلى منع الإختلاس والتلاعب في استعمال الأموال العمومية.

وتتمثل مراحل تنفيذ النفقات العمومية فيما يلي: ³⁰

3-1 الالتزام

يعرف الالتزام بالفقه، عادة، بأنه التصرف الذي بمقتضاه تنشئ هيئة عمومية ما أو تثبت عليها التزاما ينتج عنه عبء.

²⁹ شويخي سامية، أهمية الاستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الاسلامي في الرقابة على المال العام، مرجع سبق ذكره، ص.30.
³⁰ شويخي سامية، أهمية الاستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الاسلامي في الرقابة على المال العام، مرجع سبق ذكره، ص.77.

وهو بمفهوم المادة 19 من قانون المحاسبة العمومية (الإجراء الذي يتم بموجبه إثبات نشوء الدين).

3-1-1 أشكال الالتزام:

هناك نوعين من الالتزام قانوني ومحاسبي والفرق بينهما هو مصدر الدين العمومي.

فعندما تلتزم هيئة عمومية بشكل إرادي يأتي الالتزام المحاسبي قبل الالتزام القانوني ويتمثل هذا الالتزام الإرادي في التصرف القانوني الذي تقوم به الهيئة العمومية لإنشاء التزام عليها مثل توظيف مستخدم أو شراء لوازم مكتبية ويجب على هذه الهيئة في هذه الحالة: ³¹

محمد مسعي، المحاسبة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص22

– التحقق من مطابقة النفقة للترخيص الميزانياتي (وجود الباب الذي تحسم منه النفقة، كفاية الاعتمادات المخصصة....).

– إتباع الإجراءات المقررة قانوناً للالتزام بها (مثل المصادقة على الصفقة العمومية، تأشير المراقب العمومي، كفاية الاعتمادات المخصصة)، وهذا كله قبل أن يصبح الالتزام القانوني بها قابلاً للتنفيذ.

وفي الجهة المقابلة عندما نجد الهيئة العمومية نفسها ملزمة بشكل لا إرادي وهنا تختلف ولا التزام الإرادي يتمثل في إثبات الإجراءات حيث أن الالتزام القانوني يأتي قبل المحاسبي نشوء الدين خارج عن إرادة الهيئة العمومية. والمثال التقليدي له هو تعويض الضرر الناشئ وقيام المسؤولية المدنية للهيئات العمومية: تورط سيارة إدارية في حادث مرور، خطأ إداري لموظف عمومي، ... فالالتزام بالنفقة هنا مصدره الفعل المادي لحادث المرور أو لخطأ الموظف المتسبب في ضرر للغير.

إذن فمن البديهي أن يكون الالتزام المحاسبي تالياً للالتزام القانوني لأن نشوء الدين خارج إرادة الهيئة العمومية المعنية يجعلها أمام أمر واقع، وهو الالتزام بتسديد ذلك الدين.

3-2 التصفية

لا تصبح النفقة الملتزم بها فعلية إلا بعد تنفيذ الالتزام المرتبط بها والذي يترتب عليه دين في ذمة الهيئة العمومية. وعليه، فإن موضوع التصفية هو التحقق من وجود الدين وضبط مبلغ النفقة، فالتصفية كمرحلة مستقلة عن الالتزام تعتبر تطبيقاً لقاعدة هامة في نظام المحاسبة العمومية، وهي "قاعدة أداء الخدمة" أو قاعدة الحق المكتسب"، أي أنه لا يمكن صرف النفقات العمومية إلا بعد تنفيذ موضوعها (الهيئات العمومية لا تدفع مسبقاً)، باستثناء حالات قليلة جداً ومقررة قانوناً (مثل التسبيقات على الصفقات العمومية).

³¹ شويخي سامية، أهمية الاستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام، مرجع سبق ذكره، ص31.

وهكذا فإن التحقق من وجود الدين هو إثبات أداء الخدمة من طرف الدائن، ومطابقة هذا الأداء لشروط الالتزام بالنفقة. ففي حالة صفقة أشغال مثلاً، يتم التأكد من انجاز الأشغال ومطابقتها لبنود الصفقة، وبما أن مبلغ النفقة القابل للدفع لا يمكن في كثير من الحالات تحديده بدقة أثناء الالتزام (يكون تقديرياً)، فإن التصفية تسمح بضبطه على أساس الإثباتات التي تمت أثناء التحقيق في أداء الخدمة.

ففي المثال السابق، يتم حساب مبلغ الأشغال التامة التنفيذ (أي مبلغ النفقة القابل للدفع) عن طريق ضرب الكميات المنجزة بأسعار الوحدة المنصوص عليها في الصفقة (بافتراض أن سعر الصفقة يدفع بناءً على قائمة سعر الوحدة) (عملية تتمثل التصفية في الإقرار الخطي الذي يضعه الأمر بالصرف على سند إثبات النفقة (فاتورة وضعية أشغال..)) وهو بصدد الأمر بدفعها، شاهداً بذلك على تمام أداء الخدمة موضوع النفقة وصحة مبلغ هذه الأخيرة.

3-3 الأمر بالصرف

هو عبارة عن قرار إداري الذي يعطى بموجبه الأمر إلى المحاسب العمومي المخصص بدفع النفقة المصفاة، فالتصفية وإن كانت تقر حق الدائن لاستقاء دينه، إلا أنها تبقى بدون قوة تنفيذية قبل صدور الأمر بصرف النفقة. وهنا تتبدى السلطة التقديرية للأمر بالصرف بصفته مديراً أو مسيراً قبل كل شيء، حيث يستطيع أن يرفض أو يعلق الأمر بدفع النفقة إذا قدر أن ذلك هو الأنسب.

والأمر بالصرف هو اختصاص مطلق للأميرين بالصرف. فلا يمكن مثلاً، للأعوان الذين هم تحت سلطتهم القيام به إلا عن طريق تفويض رسمي بالتوقيع وتحت مسؤولياتهم (أي تحت مسؤولية الأمرين بالصرف الأصليين).³²

إن اعتبار الأمر بالصرف كعملية إدارية تجعلنا نفترض أنها صادرة عن سلطة إدارية وليست قضائية. ولذلك نجد أن الأمرين بالصرف يرفضون الأمر بصرف نفقات الدولة الصادرة عن قرارات قضائية، إلا أنه توجد بعض الأنواع من النفقات يتم دفعها دون الحاجة إلى أمر مسبق بالدفع وهناك أيضاً فئة هامة من النفقات العمومية القابلة للدفع بدون أمر بالصرف وهي مرتبات الموظفين وملحقاته.³³

³² محمد مسعي، المحاسبة العمومية، مرجع سابق، ص 81.

³³ شويخي سامية، أهمية الاستقادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام، مرجع سبق ذكره، ص 33.

3-4 الدفع

هو الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الدين العمومي (المادة 22 من قانون المحاسبة العمومية). وهو المرحلة المحاسبية في تنفيذ النفقات العمومية، حيث أن أوامر أو حوالات الدفع التي يصدرها الآمرون بالصرف ترسل إلى المحاسبين العموميين المتخصصين، أي المكلفين دون غيرهم بدفع مبالغها ودور المحاسبين العموميين هنا لا يقتصر فقط على انجاز العمليات المالية المتمثلة في إخراج النقود من الصندوق لتسديد النفقات المقبولة من طرفهم للدفع، أي أنهم ليسوا مجرد أعوان صندوق، بل أن دورهم أهم من ذلك بكثير؛ إذ أنهم يتمتعون، في هذا المجال، بنوع من السلطة الرقابية على عمليات الآمرين بالصرف والتي تعتبر إحدى نتائج تطبيق مبدأ الفصل بين الآمرين بالصرف والمحاسبين العموميين.³⁴

4- مفهوم ترشيد النفقات العمومية

تعددت المفاهيم المفسرة لترشيد النفقات العامة نظرا لتعدد الاتجاهات.

4-1 تعريف ترشيد النفقات العمومية

يقصد به " الاستخدام الأمثل والتوجيه الأنسب للنفقات، نحو أفضل البدائل الإنفاقية التي تعظم الفائدة للإنسان الذي يقوم بالإنفاق، وتقلل الخسارة والتضحية بالفرصة البديلة أمام الإنسان (الفرد العادي، المنظمات الخاصة، الحكومات...)، وأن الإنفاق العام وترشيده هي مسائل ترتبط بمدى إتباع الأجهزة الحكومية لأساليب الرشد والعقلانية في توزيع برامجها الإنفاقية على نحو يحقق أفضل الاستخدامات وأثرها مردودا وفعالية واشباعا للحاجات العامة"، ويقول الدكتور ميلاد يونس بأن المقصود بترشيد الإنفاق العام هو " أن تحقق النفقات العامة الأهداف المحددة للدولة، وذلك باستخدامها على أحسن وجه ممكن والحيلولة دون إساءة استعمالها أو تبذيرها في غير أغراض المنفعة العامة".³⁵

4-2 مبررات عملية ترشيد النفقات

مما سبق نستنتج أن عملية ترشيد النفقات تعتبر من المبادئ الهامة في اقتصاديات الدولة وسلوكها المالي في مختلف الأوضاع التي تواجهها الأجهزة الإدارية العامة، هذا وقد ظهرت في الآونة الأخيرة نسبيا

³⁴ محمد مسعي، المحاسبة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³⁵ كردودي صيرينة، ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، أطروحة دكتوراه تخصص نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 244.

- اهتمامات متزايدة عالمية واقليمية ووطنية بترشيد الإنفاق العام، سواء على مستوى المصادر أو على مستوى الفكر، وهذا يعني ضرورة تبني الدولة ومختلف أجهزتها العامة، سياسة الترشيح في مختلف تصرفاتها بما في ذلك برامج الإنفاق العام، ومن أهم مبررات تبني الدولة سياسة الترشيح في النفقات العمومية ما يلي: ³⁶
- التأكيد على المسؤولية العامة للدولة فيما يتعلق باستخدام الأموال العامة بأفضل السبل الكفيلة بإشباع الحاجات العامة، وفقا لمبدأ الأولويات المرتبطة بالاقتصاد والمجتمع.
 - محاربة الإسراف والتبذير وكافة مظاهر وأشكال سوء استعمال السلطة والمال العام.
 - الإحتياط لكافة الأوضاع المالية الجيدة والمستقرة، والصعبة والمتغيرة محليا وعالميا.
 - المحافظة على التوازن بين السكان والموارد في مختلف المراحل الزمنية القصيرة والمتوسطة والبعيدة.
 - تجنب مخاطر المديونية وآثارها، خصوصا وأن كثيرا من الدول النامية تعاني من معضلة ديونها الخارجية التي أسرفت فيها في الماضي.
 - إن تطبيق مبدأ الترشيح يساعد في تعزيز القدرات الوطنية في الاكتفاء الذاتي النسبي في الأمد الطويل، وبالتالي يجنب المجتمع مخاطر التبعية الاقتصادية والسياسية وغيرها.
 - تحقيق الانسجام بين المعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية للمجتمعات العربية والإسلامية من جهة، والسلوك الاقتصادي في هذه المجتمعات من جهة أخرى.

3-4 عوامل نجاح عملية ترشيح النفقات العمومية

هناك عوامل موضوعية من شأنها المساعدة على نجاح عملية ترشيح الإنفاق العام مما يستدعي تضافر الجهود من كل الجهات والنواحي لتجسيدها على الواقع ويمكن إيجازها فيما يلي: ³⁷

1-3-4 تحديد الأهداف بدقة

يتم تقرير وتحديد الأهداف طويلة الأجل ومتوسطة الأجل من خلال حصر الاختصاصات الرئيسية التي من أجلها تطلب الأموال كما أن طبيعة الأهداف تحدد طبيعة وحجم الوظيفة أو الوظائف المتعددة التي يتم تنفيذها من تحقيق الأهداف سواء المتعلقة بالمجتمع ككل أو بالوحدات التنظيمية، ومن الضروري عدم تعارض أهداف الوحدات التنظيمية مع أهداف المجتمع المحددة سلفا في خطط تنمية طويلة ومتوسطة

³⁶ كردودي صبرينة، ترشيح الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص 247.
³⁷ هدى لومي سليمة زوزو، دراسة تقييمية لترشيح النفقات العمومية في ظل اصلاح نظام المحاسبة العمومية حالة الجزائر للفترة من 2001-2015، مذكرة ماستر تخصص تدقيق محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2016، ص 25.

الأجل.

4-3-2 تحديد الأولويات

تعتبر عملية تحديد الأولويات من أهم العمليات الفرعية في منظومة التخطيط، وأن احترام هذا المبدأ ضرورة لحفظ المال العام من الضياع وتعظيم منفعة استخدامه. وتحديد الأولوية يعني تحديد درجة أهمية البرنامج أو المشروع الذي تريد الهيئة العمومية تنفيذه ومدى قدرته على إشباع الحاجات السكانية المتزايدة في ظل الموارد المتاحة يساهم بدور كبير في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

تقوم عملية الأولويات على مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

- مدى خطورة المشكلة التنموية القائمة: تنعكس سلباً على أفراد المجتمع وجوانب الحياة المختلفة فيها، له دور كبير عند تحديد الأولويات.
- عامل الزمن: فالزمن المطلوب لحل مشكلة معينة يلعب دوراً كبيراً في تحديد الأولويات بين البرامج أو المشاريع، فكلما كان الوقت المطلوب لانجاز برنامج معين أقصر، كان ذلك مبرراً مقنعاً لاختيار هذا البرنامج.
- درجة اهتمام المواطنين بالمشكلة القائمة: فكلما زاد الاهتمام الشعبي بالمشكلة زاد التفضيل لها أو منحت الأولوية لحلها قبل غيرها من المشاكل.
- عامل الخبرة: فكلما كانت الحلول المطروحة لحل مشكلة معينة مجربة ومضمونة النجاح، كلما كان ذلك دافعاً لمنحها الأولوية في الإنجاز.

4-3-3 القياس الدوري ألداء برنامج الإنفاق العام

يقصد بقياس أداء برامج الإنفاق العام تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء الوحدات والأجهزة الحكومية عند قيامها بتنفيذ الخدمات والبرامج المختلفة الموكلة إليها، وذلك أن الوحدات الحكومية يجب أن تخضع للمساءلة عن الاستخدام الأمثل للموارد العامة عند تقديم الخدمات والبرامج للمواطنين. وأن الحكم على فعالية وكفاءة أي برنامج سياسي أو مهمة ذات طابع عمومي يأتي بعد دراسة حول آثارها الواقعية والحقيقية بالنظر إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

4-3-4 عدالة الإنفاق العام ومدى تأثيره لمصلحة الفئات الأضعف

تهدف دراسة ترشيد الإنفاق العام إلى تبيان مدى ملائمته لحاجات الفئات الأكثر فقراً في المجتمع (كتوزيع هبات لا علاقة لها بالحاجة الفعلية للمستفيدين)، ومراعاة حصة كل فئة من الإنفاق العام ومدى

استخدامها للخدمة العمومية. وبالتالي يتوجب على الدولة أن تراعي العدالة في توزيع المنافع والخدمات التي تنتج عن النفقات العامة، فلا تحابي طبقة أو فئة من طبقات أو فئات المجتمع، على حساب الطبقات أو الفئات العامة الأخرى، ولا يقصد من ذلك أن يتساوى كل الطبقات بل هناك طبقات الفقراء هي في حاجة ماسة لخدمات الدولة يستوجب زيادة النفقات لأجل النهوض بها.

4-3-5 تفعيل دور الرقابة على النفقات العامة

ضرورة توافر نظام رقابي فعال يضمن توافق التنفيذ مع سبق التخطيط له على أن تتضمن عملية الرقابة مراجعة مستمرة لطرق الانجاز، مع تطوير مفهوم الرقابة المستندية إلى الرقابة التقييمية. ولكي تكون مثل هذه الرقابة على برامج الإنفاق العام مجدية فإنه لا بد أن تكون منطلقاتها ووسائلها منسجمة ومؤدية إلى تسهيل مهمة هذه البرامج في تحقيق الأهداف المطلوبة منها، وضمان حمايتها من الانحراف، لذا فإن حدود صلاحية أجهزة الرقابة ووسائل القيام بها يجب أن تكون واضحة، لا من الناحية القانونية فحسب بل على صعيد الواقع العلمي أيضا وفعالية تحقق من خلالها لأهدافها وقدرتها على توفير الشروط اللازمة وتوجيه المشاريع العامة توجيهها ايجابيا.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مختلف جوانب النفقات العمومية إذ تبين لنا أنها وسيلة تستخدمها الدولة لتحقيق أهدافها وتسعى من خلالها لتحقيق النفع العام وإشباع حاجات المواطنين ولو بالحد الذي يضمن بقاء الدولة، كما تطرقنا إلى مراحل تنفيذ النفقات العمومية والأعوان المكلفون بذلك ومسؤولياتهم وهذا كله يساهم في خلق إطار تنظيمي لحسابات الدولة، يخلق جوا من الرقابة التلقائية للأموال. ونظرا لازدياد نشاط الدولة اتسع بذلك دائرة ترشيد النفقات العمومية واتسعت ميادينه حيث أنه من أكثر الظواهر التي شغلت اهتمام الاقتصاديين، هي ظاهرة تزايد النفقات العمومية وترشيدها، حيث أصبح انتهاج سياسة الترشيذ العام مطلبا هاما من أجل الإلمام بتحقيق جملة من الأهداف التي تسعى إليها الدولة في ظل محدودية الموارد من جهة، وتزايد النفقات العمومية من جهة أخرى.

الفصل الثالث

تمهيد

يُعد قطاع الخدمات الجامعية، الذي يُشرف عليه الديوان الوطني للخدمات الجامعية، من الركائز الأساسية ضمن منظومة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، نظراً للدور الحيوي الذي يضطلع به في تقديم خدمات اجتماعية شاملة للطلبة. وقد حرصت الدولة الجزائرية على ألا تقتصر جهودها على الجانب التعليمي فقط، بل عملت أيضاً على توفير بيئة جامعية متكاملة من خلال خدمات الإيواء، الإطعام، النقل، الرعاية الصحية، والأنشطة الثقافية والرياضية. وتتطلب هذه الخدمات مخصصات مالية كبيرة من ميزانية الدولة، بهدف تهيئة ظروف ملائمة تعين الطالب الجاز على التحصيل العلمي وتنمية قدراته ومهاراته. ومع ذلك، تواجه هذه المنظومة تحديات متزايدة، لا سيما في ظل الارتفاع السنوي لعدد الطلبة المقيمين، مما يحدث ضغطاً متنامياً على طاقة الاستيعاب في الإقامات الجامعية.

وتعد الجامعة مؤسسة إنتاجية بامتياز، تهدف إلى توليد المعرفة، تطوير التكنولوجيا، وتكوين كفاءات مؤهلة، مستندة إلى الإرث العلمي الإنساني المتراكم في مختلف الحقول المعرفية والإدارية والتقنية. كما تمثل الجامعة نموذجاً تنظيمياً معقداً يعكس أنماطاً متعددة من العمل المؤسسي والمجتمعي، لا سيما فيما يتعلق بالبنى التنظيمية الرسمية في المجتمع. وباعتبارها منارة للمعرفة ومركز للابتكار والتفاعل الاجتماعي، تسهم الجامعات في بناء رؤية شاملة تؤهل الطلبة ليكونوا فاعلين متميزين في المجتمع، وتجسد بذلك المبدأ القائل: "الشخص المناسب في المكان المناسب".

المبحث الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة

توجد 66 مديرية خدمات جامعية على مستوى التراب الوطني منها مديرية الخدمات الجامعية ميلة، وهي مؤسسة عمومية تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تضم ثلاث إقامات سوف نتطرق الى نشأتها وهيكلها التنظيمي.

1 -التطور المؤسساتي لقطاع الخدمات الجامعية

يشرف على الخدمات الجامعية بالجزائر الديوان الوطني للخدمات الجامعية، الذي أنشأ في سنة 1995 وتم إعادته هيكلته سنة 2003 بوضع مراكز وهيكل محلية تسمى مديريات الخدمات الجامعية، الإقامات الجامعية. حيث مديريات الخدمات الجامعية على المستوى المحلي تقوم بعملية الرقابة والتسيير على الإقامات الجامعية.¹

تعمل مديريات الخدمات الجامعية في الجزائر على تحسين ظروف معيشة الطلاب من خلال مجموعة من الخدمات المعروفة باسم "الخدمات الجامعية".

1-1 التعريف بقطاع الخدمات الجامعية:

يعد مفهوم الخدمات Services من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة بسبب تزايد حاجة الإنسان لتلك الخدمات، حيث تتعلق بحياة الناس، ولكونها وسيلة لإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم. وتوفر واتاحة وتنوع وجودة الخدمات في أي مجتمع يعتبر من المعايير الرئيسية لقياس تطور المجتمعات.² قطاع الخدمات الجامعية هو تعبير عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية، هذه المنظمة التي تتكفل بتقديم خدمات جامعية من إطعام وإيواء ونقل ومنح ونشاطات ثقافية ورياضية وعلمية، للطلبة وقد أسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/312 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، وهو باختصار (د.و.خ.ج) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، موضوعة تحت تصرف وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يعتبر التحول الرقمي في الديوان الوطني للخدمات الجامعية في الجزائر ضرورة ملحة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات المستفيدين والانتقال من

¹ احمد فلوح، سناء عبيدي، درجة رضا الطلبة عن الخدمات الجامعية، المعيار، المجلد 10، العدد 4، 2019، ص 155.

² د. مدحت محمد أبو النصر، نموذج جودة الخدمة من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، المجلد 30، العدد 1، 2018، ص 6.

العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية.¹

فالديوان الوطني للخدمات الجامعية يعد من بين المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي والذي يسهر على توفير الجو الملائم للطلاب من خلال توفير مجموعة من الخدمات التي تساهم في تحصيله التعليمي ولهذا أعطته الوزارة الأولوية لأجل رقمته وقد باشرت ذلك منذ سنة 2017.²

2 -نشأة وتطور الديوان الوطني للخدمات الجامعية

أنشأ الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95/84 المؤرخ في 22 مارس 1995، المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 03/312 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003.³ إن أهم ما يمكن تسجيله بخصوص تطور مؤسسة الديوان الوطني للخدمات هو مرور هذه الأخيرة بمرحلتين أساسيتين:

2-1 المرحلة الأولى:

يمكن اعتبار هذه المرحلة بالانتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن مراكز للخدمات الجامعية والاجتماعية (COUS) تحوي أحياء جامعية موزعة عبر الولايات الجامعية تحت إشراف مديرية مركزية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت أسم "مديرية النشاطات الاجتماعية والثقافية "DASC" جاء المرسوم التنفيذي رقم 84/95 لتصبح الخدمات الجامعية عبارة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية ويحل بذلك محل مراكز الخدمات الجامعية، وتعطي الاستقلالية الكاملة في التسيير للأحياء الجامعية التي تصبح تسمى "الإقامات الجامعية" بالإضافة إلى هيئة رقابية أخرى سميت "المندوبية الجهوية" مهمتها الأساسية الرقابة على تسيير الإقامات الجامعية والتنسيق فيما بينها، ولا علاقة لها بالتسيير.⁴

2-2 المرحلة الثانية:

عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة الديوان الوطني للخدمات الجامعية وذلك عن طريق تعديل وإتمام أحكام المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم

¹ نجيب بركاتي، بشير عبد العالي، واقع التحول الرقمي بالديوان الوطني للخدمات الجامعية مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة نموذج، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص 64.

² نجيب بركاتي، بشير عبد العالي، مرجع ساب ق، ص 62.

³ <https://doumsila.site123.me>, 09/05/2026, 14:14.

⁴ سليمان نسرين، تحديث الخدمات الجامعية من خلال تطبيق أشكال جديدة في عملية تسييرها ، المجلة الج ازنية للمالية العامة، العدد 5، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015، الج ازئر، ص 60.

التنفيذي رقم 03/312 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، ليصبح بذلك للديوان الوطني للخدمات الجامعية م
 اركز وهيكل محلية تسمى بـ "مديريات الخدمات الجامعية" و"الإقامات الجامعية" ولتحل بذلك مديريات الخدمات
 الجامعية محل المندوبيات الجهوية، في عملية الرقابة والتسيير على الإقامات الجامعية وذلك بإعطائها
 استقلالية مالية أكثر في التسيير.³

3- أهمية الخدمات الجامعية

لقد أنشئت الج ازئر مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية تحت إشراف الديوان الوطني
 للخدمات الجامعية التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي عبر مختلف أرجاء الوطن لتكون قريبة من
 الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من أجل السهر على تقديم الخدمات المختلفة. وتتولى تقديم الخدمات مباشر
 لفائدة الطلبة في مجال دفع المنح والإيواء والإطعام والنقل والأنشطة الثقافية والرياضية والخدمات الاجتماعية
 الأخرى. وبذلت مجهودات معتبرة لتكون تلك الهياكل والمؤسسات الخدمية في خدمة جميع الطلاب. ولقد
 رصدت أموالا طائلة، وبنت مديريات واقامات كثيرة منتشرة عبر الوطن.¹

يسهر الديوان الوطني للخدمات الجامعية عبر شبكته الوطنية من مديريات الخدمات الجامعية والإقامات
 الجامعية تحت وصايتها على توفير الجو الملائم للطلاب من خلال توفير مج موعة من الخدمات: المنح،
 الإيواء، النقل، الإطعام، الوقاية الصحية ومختلف النشاطات العلمية، الثقافية والرياضية.

تعد الجامعة مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من
 التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتقنية. فالجامعة قاعدة عريضة من المعارف
 لتوفير النظرة الشاملة وتزويد المتعلم بالمعرفة التي تجعله ذا كفاءة عالية يصلح لمقولة الشخص المناسب في
 المكان المناسب.²

ومجال الخدمات الجامعية من أهم المؤثرات المباشرة في التحصيل الطلابي، وفي انسجام الطالب مع
 الجامعة والتكيف مع كل مكوناتها، فقد شهد مجال الخدمات الجامعية اصلاحا كبير وأصبحت عملية رقمنة
 الخدمات ضرورة حتمية خصوصا للإدارة الجامعية كونها تقع في قمة هرم الجامعة، وهي المسؤولة عن تنفيذ

¹ أحمد فلوح، سناء عبيدي، مرجع ساب ق، ص 151.

² لخضر مداح، الجامعة أساس نشر المعرفة وخدمة المجتمع، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-، المجلد 4، العدد 1، جامعة زيان
 عاشور الجلفة، الج ازئر، 2023، ص 188.

كل ما له علاقة بالتحول الرقمي، الامر الذي أصبح بمثابة تحدي أمامه.¹

تعمل المؤسسات الجامعية اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع، حيث تعتبر المنافسة الشديدة التي تواجهها الجامعات على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية من العوامل الرئيسية التي تدفعها إلى اعتماد استراتيجيات تسويق خدماتها. ومع تزايد حدة هذه المنافسة، يصبح من الضروري على المؤسسات الجامعية أن تميز خدماتها ومنتجاتها لتعزيز مركزها التنافسي.

وتعمل الجامعة كمناورة لتنمية الفكر البشري والقيمي والثقافي ومصنع لتكوين مهارات أدائية وعقلية، وهي الوسيلة الفاعلة المستمرة التي يبقى العلم فيها وبها ناميا، والعمل منتج والقيم رفيعة. وتتراوح الجامعات من حيث خطط التطوير والتحسين.²

ونظام الخدمات الجامعية يرمي إلى:

- التخفيف من العبء المالي للعائلات الأكثر حرمانا وذلك بإعطاء منح للدراسة.
- تسعى مؤسسات الخدمات الجامعية إلى تحقيق رضا الطلبة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تتمثل في الإطعام والنقل، والإيواء من أجل توفير جو يسمح له بالدراسة.³
- وتعد الخدمات الجامعية من أكثر الخدمات أهمية في مجال صناعة الخدمات، فلكي تتمكن الجامعات من مواجهة المنافسين لابد لها من تقديم خدمات جامعية ذات جودة عالية، مما جعل الجامعات تلجأ إلى الأساليب التسويقية الحديثة بشكل كبير، حتى تتضمن الترويج لما تقدمه من خدمات لدى المستفيدين بما ينعكس بالإيجاب على الجامعة والمجتمع.⁴

نستخلص أن الخدمات الجامعية تلعب دوراً محورياً في دعم المسار الأكاديمي والاجتماعي للطلبة داخل البيئة الجامعية، حيث تسهم بشكل مباشر في تهيئة الظروف الملائمة للتحصيل العلمي والتطور الشخصي. وهذه الخدمات تشمل الإيواء، الإطعام، النقل، الرعاية الصحية، والأنشطة الثقافية والرياضية، لا تعد مجرد خدم

¹ نصيرة سالمى، وآخرون، التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات الخدمات الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 2، 2024، ص 49.

² د. ناصر إب اراهيم سيف وآخرون، مستوى جودة الخدمات الطلابية ورضا الطلبة عنها في الجامعات الأردنية الحكومية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 7، العدد 15، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2014، ص 163.

³ سامية تيلولت، على بخيتي، الخدمات الجامعية والتحصيل العلمي في الجزائر، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد 1، 2023، ص 940.

⁴ إيمان عبد الفتاح محمد إب اراهيم، أسماء نصر عبد الحمي د، مركز مقترح لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، المجلد 25، العدد 8، 2019، كلية التربية، جامعة حلوان، القاهرة، ص 185.

ات تكميلية، بل هي عناصر أساسية تسهم في استق ارر الطالب نفسياً واجتماعياً، وتساعده على التفرغ للدراسة والبحث العلمي. كما تعزز من فرص اندماجه في الحياة الجامعية، وتنمي روح الانتماء والتفاعل الإيجابي مع محيطه الأكاديمي. ومن خلال توفير هذه الخدمات، تسعى الدولة إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الطلبة، وضمان العدالة الاجتماعية داخل الوسط الجامعي، مما يجعل من الخدمات الجامعية ركيزة أساسية في منظومة التعليم العالي .

4 -أهداف وأدوار الخدمات الجامعية

تخضع جميع نشاطات ومؤسسات التعليم العالي للص ازمة العلمية والأخلاقية، والتعبير عن مختلف المشاكل باستقلالية ومسؤولية باستخدام الوعي الفكري والأخلاقي، وكذا لنشر القيم العالمية من ديمقراطية ومواطنة وسلام وحرية ومساواة وتعاون لخدمة المجتمع الإنساني، لتكون خدمة المجتمع أهم الأدوار التي على الجامعة والتعليم العالي أن يحققها والتصدي للظواهر الدخيلة والمؤثرة على قيمه ومعتقداته.¹

كان الهم التربوي بعد الاستقلال في الجزائر هو الاهتمام بعد التعليم، مع تمديد ذلك من الناحية الكمية الى قطاعات واسعة من المجتمع، وكان الاستثمار مركزاً على تكوين المكونين، بالإضافة الى المرافق المادية والوسائل التي تمكن من التكفل بالأعداد المتزايدة من التلاميذ والطلبة وتحقيق ما يسمى بديمقراطية التعليم.² وتتمثل أهداف وأدوار الخدمات الجامعية في النقاط التالية:

- نمو الشخصية وتكاملها عن طريق إكساب الفرد خبرات متعددة الأنواع مع نموه هذا في وسط اجتماعي يتفاعل منه مع الأفراد الآخرين فيحدد له النمو الذي يؤدي إلى تكامل الشخصية.
- تنمية الشخصية عن طريق تنمية الخبرات وتعديلها وتغيير سلوك الفرد بما يجعل منه مواطناً صالحاً للمجتمع الذي يعيش فيه.
- مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات حتى تصل إلى أقصى درجة ممكنة من الرفاهية الاجتماعية والنفسية.
- تغيير الظروف الاجتماعية التي تسبب أو تسهم في سوء تكيف الفرد وعلاج المشكلات الانفعالية

¹ نورة قدور، غراز الطاهر، الجامعة الجزائرية وتطبيق نظام ل.م.د ومدى نجاعته في تحقيق لإنماء الحضاري للمجتمع، ألف. اللغة - والاعلام والمجتمع، المجلد 8، العدد 2، 2021، جامعة الج ازئر 2 أبو القاسم سعد الله، كلية اللغة العربية وآدابها واللغات الشرقية، الج ازئر، ص 174.

² حليلة قادري، نصيرة بن نابي، جودة الحياة في الإقامة الجامعية من وجهة نظر الطلبة، فعاليات الملتقى الوطني حول: تشخيص واقع الطالب الجامعي، العدد 6، مخبر الوقاية والأرغوميا، جامعة الج ازئر 2، 2016، ص 139.

- والاجتماعية والاقتصادية لديه بتحرير قدراتهم الطبيعية.¹
- إحداث التكيف الاجتماعي عند الأفراد للتغيرات الجديدة الحادثة في المجتمع المستمر في تغييره وتطوره مع خلق أنماط سلوكية ناجحة تتفق مع هذه الخبرات مع تدريب الأفراد عليها.
 - التماسك الاجتماعي. التنشئة الاجتماعية للأفراد.
 - تنمية القوى البنائية والابتكارية عند الفرد والجماعة عن طريق تنمية قدراتهم واستعداداتهم من جهة، وتعديل الخبرات وتغيير السلوك من جهة أخرى.
 - مساعدة الأفراد والجماعات على اكتشاف أفضل السبل لتحقيق إنجازات مشبعة دون إرغامهم على الخضوع لقيم معينة.
 - المحافظة على ثقافة المجتمع وتطويرها وحل مشكلاته وتنقية القيم الثقافية وتجديدها حتى يمكن الوصول إلى رفاهية الأفراد وربطها برفاهية المجتمع.²
- وتتمثل أهداف الخدمات الجامعية بالإقامة الجامعية في:³
- تأمين الراحة ورضي الطلبة وتوفير الجو المناسب من أجل التحصيل العلمي الجيد.
 - التعرف على المشاكل التي تواجه الطلبة داخل السكن الجامعي والتطرق إليها وتقديم حلول لها.
 - توفير الراحة النفسية لطلاب لرفع مستواه التحصيلي.
 - التدريب على المشاركة السلمية وانخراطها في الجمعيات والنوادي والمنظمات الطلابية.
 - المساهمة في بناء شخصية الطالب من خلال اعتماده على نفسه.
 - توفير الأمن، النقل، الإطعام، الرعاية الصحية والعلاجية.
 - توفير البرامج الهادفة والنشاطات الرياضية والثقافية لترويح على النفس.
 - تكريس مبادئ تكافؤ الفرص من أجل مواصلة التعليم.

¹ خالد سهلي، أحمد رمزي صياغ، مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجازئر، المجلة الج ازئرية للاقتصاد السياسي، المجلد 4، العدد 2، 2022، الج ازئر، ص 115.

² خالد سهلي، دراسة عوامل رضا الطلبة المقيمين على جودة الخدمات الجامعية المقدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التجارية، تخصص: تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الج ازئر، 2016/2017، ص 06.

³ كلثوم ساكر، انعكاسات الخدمات الجامعية على التحصيل الدراسي للطلاب الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الج ازئر، 2020/2021، ص 22.

5 - خصائص الخدمات الجامعية

الخدمات الجامعية هي كل صور الدعم والمساعدة والتسهيلات التي تقدمها الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة للطلاب فيما يتعلق بدراسته في الجامعة وتشمل: البنية التحتية، المكتبة، الموظفين، خدمات القبول والتسجيل، الخدمات العامة، الأنشطة الطلابية، الصورة الذهنية للجامعة، التنمية الشخصية. تتمثل الخدمة الاجتماعية الجامعية في الجزائر مجموع المساعدات المقدمة من طرف الدولة، والموجهة نحو تحسين ظروف حياة وعمل الطلبة الجامعيين مع العلم أن إنتاج خدمة معينة لهم أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة معينة. فالباحث جرانوس Granoos عرفها على أنها أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضرورياً أن يحدث عن طريق المستهلك، وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة، والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل. وتتمثل هذه المساعدات أساساً في الأشكال التالية:

المساعدات النقدية المباشرة (المنحة)، المساعدات غير المباشرة (الإطعام، النقل، الإيواء)، النشاطات الثقافية والرياضية.¹

تتمتع الخدمة التعليمية بجملة من الخصائص والتي لا تختلف عن خصائص الخدمات الأخرى بصفة عامة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- اللاملموسية: هي من أهم الخواص التي تفرق بين السلعة والخدمة، وتوضح هذه الخاصية أن الخدمة ليس لها كيانا ماديا، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس، من خلال لمسها، أو تذوقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائها. بناء على هذه الخاصية، فإنه لا يمكن للمستفيد من الخدمات التعليمية أن يعيدها في حالة عدم تحقيقها للجودة المطلوبة لصعوبة معاينتها ومعرفة جودتها قبل الحصول عليها، غير أنه ليس بالضرورة أن تكون في مجملها غير ملموسة بل يمكن أن تحتوي على جوانب ملموسة مدعمة لإنتاج وتقديم الخدمة التعليمية كاستعانة عضو هيئة التدريس ببعض الأجهزة في التدريس. بالإضافة إلى هذا، تشكل الجوانب المادية الملموسة كمباني مؤسسة التعليم العالي وتصميمها، مظهرها الخارجي ومعدات وأجهزتها ومظهر موظفيها أحد أهم الأسس التي يعتمد عليها الطلبة في تقييمهم لجودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم.

¹ قادري حليمة، جودة الحياة في الإقامة الجامعية من وجهة نظر الطلبة، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد

11، العدد 1، 2019، ص 142.

- التلازمية: نقصد بها "تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك"، وتشير هذه الخاصية، إلى أن الخدمة التعليمية كغيرها من الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في غالب الأحيان في تقديمها على الاتصال الشخصي بين الطرفين (مقدمها والمستفيد منها).
- عدم تجانس الخدمة: وتعني هذه الخاصية، عدم القدرة على توحيد وتمييز الخدمة المقدمة، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من مستفيد لآخر وفقا لظروف معينة، وفي هذا المجال نشير إلى أنه لا يوجد هناك تجانس في تقديم الخدمة التعليمية بسبب اختلاف كفاءة ومهارة أعضاء هيئة التدريس، مكان وزمان تقديمها ودرجة التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- الملكية: نعني بها، أن الخدمة "لا تمتلك"، أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الاتفاق عليه"، والخدمة التعليمية كغيرها من الخدمات ينتفع منها ولا يمكن امتلاكها أو تحويل ملكيتها أو إعادة بيعها ولا يمكن نقلها من مكان لآخر، لأنها أساسا غير ملموسة ويتم استهلاكها مباشرة عند تلقيها.
- صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب المستفيد منها: يواجه المستفيد صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة. ويرجع هذا إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل المستفيد مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه، وبالحالة المزاجية له. بالتالي فإن الحكم على جودة الخدمة يختلف من مستفيد لآخر، ومن وقت لآخر بالنسبة للمستفيد نفسه، وفيما يتعلق بالخدمة التعليمية فتعتبر عملية تقييمها أكثر صعوبة وتعقيدا، فنتائجها تأتي متأخرة وعادة ما تكون بعد تخرج الطلاب وانخراطهم في الحياة الوظيفية. كما أن الطلاب يقيمون هذه الخدمة بطرق مختلفة حسب إدراكاتهم لجودتها، وهذا ما يجعل من الضروري الكشف عن المعايير التي يستخدمونها في تقييمهم لجودة الخدمة التعليمية المقدمة.¹
- خاصية عدم القابلية للتخزين: أي انه لا يمكن تخزينها من اجل استهلاكها في اوقات لاحقة كونها لها طبيعة فنائية، كما هو سائد عند تخزين السلع لمواجهة بعض المشكلات، وهذا يرجع لكون الخدمة تستهلك لحظة إنتاجها، فكلما زادت درجة لاملوسيتها زادت درجة عدم التخزين، وعليه فإن الكثير من المنظمات الخدمية تتكبد خسائر نظير هذه الخاصية، وهي تعتبر أنشطة مفقودة للأبد.²

¹ أسماء شعور، فاطيمة الزهراء بن سيرود، تقييم جودة خدمة التعليم العالي باستخدام نموذج أداء التعليم العالي، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 136.

² مخفي حريزي، أثر مساهمة الدليل المادي للخدمات الجامعية في رضا الطلبة المقيمين، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص 46.

وتتسم الخدمات الجامعية بعدة سمات أساسية وهي: ¹

- أنها مستهلكة: لأن معظم الخدمات الجامعية غير ملموسة يصعب التعرف على خصائصها قبل الشراء وتستهلك عقب إنتاجها مباشرة.
- التلازم وعدم الانفصال: ويعني أن الخدمات مرتبطة باسم مقدمها، فلا يمكن الفصل بين الخدمة ومنتجها، وعلى هذا فإن الخدمات التي تقدمها الجامعة بوصفها بيوت خبرة تتسم بالثقة من قبل المستفيدين.
- مساهمة المستفيد في إنتاج الخدمة: أي أن الجامعات لا تنفرد وحدها بإنتاج الخدمات دون مشاركة المستفيدين من تلك الخدمات.

كما تتميز الخدمات الجامعية مثلها مثل أي خدمات أخرى بعدة خصائص تتمثل في: ²

- ✓ تتميز الخدمات الجامعية في معظمها بأنها غير ملموسة مما يجعل على العملاء أن يحددوا مدى جودتها نظرا لصعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل الحصول عليها ولصعوبة لمسها أو رؤيتها أو تذوقها.
- ✓ بالنسبة للخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة فإنها تتسم بالبعد الإنساني فمن وجهة نظر العملاء فإن هذه الخدمات التعليمية تتصل بشكل مباشر بالأفراد المسؤولين عن توصيل الخدمات والممثلين في أعضاء هيئة التدريس والهيئات المساعدة لهم حيث أن مهارتهم وحماسهم والتزامهم إنما يعد جزء لا يتجزأ من المنتج التعليمي الجامعي بل أنها جزء مكمل له.
- ✓ التباين الشديد للمستفيدين من الخدمات الجامعية بمعنى أن المستفيدين من الخدمات الجامعية يوجد بينهم اختلافات عديدة سواء من حيث نوعية النشاط الذي تعمل فيه الجهات أو من حيث المنتج التعليمي الجامعي يعني أن الخدمات الجامعية تتسم بالتنوع حيث تختلف باختلاف الفئات المستهدفة، وتختلف بالنسبة لنفس الفئة من وقت لآخر.
- ✓ عدم نمطية الخدمات الجامعية بمعنى صعوبة تنميط وتوحيد الخدمة، حيث تختلف الخدمة من فرد لآخر، وبالنسبة لنفس الفرد من وقت إلى آخر، مما يؤدي إلى صعوبة التحكم والرقابة على الخدمات الجامعية وصعوبة التنبؤ بجودتها.

¹ إيمان عبد الفتاح محمد إبراهيم، أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد، ص 199-200.

² كلثوم ساكر، مرجع ساب ق، ص 21.

- ✓ تتميز الخدمات الجامعية بالثقة من قبل العملاء ويرجع ذلك الى أنها ذات طابعية فنائية وبالتالي لا يمكن أن يتوقع العملاء نحو ذلك السكون عليه هذه الخدمات قبل تقديمها، فالخدمات الجامعية يمكن وصفها فقط ولا يمكن قياسها أو فحصها قبل الشراء ولهذا يقدم العملاء على الحصول على الخدمات الجامعية على أساس توقعاتهم بأنها سوف تقدم لهم المنافع والإشباعات المرغوبة.
- ✓ الخدمات الجامعية ليس كلها غير ملموسة ولكن بعضها يتسم ببعض الخصائص المادية ملموسة مثل المباني التي تتم فيها العملية التعليمية، المكتبات، الكتب والمنحة، خدمة الإقامة...، أي أنها ليست فقط الموجودة بالحرم الجامعي.

6 - أشكال الخدمات الجامعية

- تأخذ الخدمات الجامعية شكلين من المساعدات الموجهة نحو الطلبة الجامعيين، وهما كما يلي: ¹
- المساعدات المباشرة (المنحة): هي عبارة عن مخصص مالي تقدمه الدولة للطلبة المسجلين في مؤسسات التعليم العالي، حيث يحدد المبلغ المالي للمنحة بالنظر إلى الدخل السنوي للأولياء.
- المساعدات الغير مباشرة: يمكن تقسيمها إلى النقاط التالية:
- ✓ الإيواء: هو تكفل مديرية الخدمات الجامعية بتقديم غرف للطلبة المسجلين في إحدى مؤسسات التعليم العالي بصفة نظامية.
- ✓ الاطعام: هي عبارة عن تقديم وجبات غذائية للطلبة سواء المقيمين (مطعم الإقامة)، أو الغير مقيمين (المطعم الجامعي)، وهذا مقابل تذكرة الإطعام والتي توفرها مديرية الخدمات الجامعية مقابل مبلغ رمزي وبشرط إظهار بطاقة الطالب أو بطاقة الإقامة عند الدخول.
- ✓ النقل: من خلال توفير حافلات لنقل الطلبة سواء من مكان إقامتهم أو من الإقامة الجامعية نحو الجامعات والعكس مقابل اشتراك سنوي رمزي بدفعه الطالب.
- ✓ الأنشطة الثقافية العلمية والرياضية من خلال فتح فضاء على مستوى الإقامة الجامعية لممارسة هذه الأنشطة.
- ✓ الرعاية الصحية: حيث يتم متابعة الوضعية الصحية للطلبة وتقديم الإسعافات الأولية لهم من خلال

¹ حشوش منصور، خنيفر سيف الدين، تقييم رضا الطلبة المقيمين حول جودة الخدمات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم

التجارية، تخصص: تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -، الج ازئر،

2021/2020، ص 13.

وحدة الطب الوقائي.

7- أنواع الخدمات الجامعية في الجزائر

7-1 خدمات الإطعام:

إن الإجراءات القائمة في تسيير الإطعام سمحت بملاحظة عدة خروقات ونقائص فادحة، سواء بجهل أو بغياب تحكم بل وحتى بالتواطؤ ومن الأمثلة ذلك نذكر: استمارة الاستهلاك التي تظهر الكمية العادية لمنتوج أساسي (لحم، سمك، دجاج...) مقدمة في كل وجبة ولكل طالب.

استمارة الاستهلاك ليوم معين والمحيرة لاحقاً يمكن أن يسجل بها استعمال منتوج لم يكن ضمن قائمة الوجبة التي استهلكها الطلبة في ذلك التاريخ. يمكن لمسؤول أن يأخذ بسعر الكلفة لطالب واحد وليوم واحد التي تحتوي على وجبتين وفطور صباح كسعر لوجبة واحدة.

ويضيف بن مزوزية ابراهيم أن ديوان الخدمات الجامعية يحدد الحد الأقصى لمتوسط التكلفة اليومي إلى 200 دينار جزائري، ولذلك يراعي مسيري الإطعام هذا الحد لأن في كل شهر يقوم المكلف بمصلحة الإطعام بإرسال أوراق استهلاك كل يوم إلى مديرية الخدمات الجامعية، وبالضبط إلى مصلحة الإطعام التي تقوم بدورها بجمع هذه المستندات من جميع الاقامات التابعة للمديرية وإرسالها إلى الديوان الخدمات الجامعية الوطنية، الذي تقوم بميزانية استهلاك الاقامات الجامعية.

7-2 خدمات النقل:

موكلة إلى متعاملين خواص على أساس اتفاقيات ورغم كلفتها المرتفعة التي تتحملها مؤسسات الخدمات الجامعية، إلا أنها لم تؤدي إلى إرضاء المستفيدين منها خاصة الطلبة وبالرغم من العدد المتزايد باستمرار للحافلات كل سنة من قبل المؤسسات، فإن التحسينات المنتظرة لم تتحقق بعد، وبهذا الصدد ينبغي التذكير بأن المستفيدين من السعر المدعم ليسوا هم الطلبة فقط، فالاشتراك تستفيد منه بطريقة غير مشروعة أصناف أخرى من الأشخاص كعمال الخدمات الجامعية، عمال المؤسسات الأخرى للتعليم العالي، وأشخاص غرباء عن القطاع.

كما أن العامل الآخر المتسبب في اضطراب النقل يقع على عاتق المتعامل (الناقل) الذي لا يحترم مخطط النقل، ويقوم بإيقاف الدوارن وسحب الحافلات المبرمجة مسبقاً.¹

¹ قادري حليمة، مرجع ساب ق، ص 142 - 143.

7-3 الإقامة الجامعية:

يتكون الديوان الوطني من هياكل مركزية، وهياكل محلية تسمى الاقامات الجامعية تتكون كل واحدة منها حسب أهمية عدد الطلبة الواجب استيعابهم من عدة وحدات إيواء أو إطعام. وتتولى تقديم الخدمات مباشرة لفائدة الطلبة في مجال دفع المنح والإيواء والإطعام والنقل، والأنشطة الثقافية والرياضية والخدمات الاجتماعية الأخرى.

وتعرف المادة الثانية والثالثة من قانون الأحياء الجامعية بأن الحي الجامعي مكان تفتحته الإقامة لصالح الطلبة المعنيين على أساس شروط معينة، ومعايير تحددها نصوص تنظيمية ولا يمكن أن يدخله شخص أجنبي عن الحي بدون ترخيص من الإدارة. ويحدد هذا التعريف الفئة التي لها الحق في الحصول على الإيواء أي ليس كل الطلبة بل فقط الذين تتوفر فيهم شروط معينة إذ أن معيار الاستفادة من الإيواء هو المسافة الفاصلة بين الحرم الجامعي ومكان سكن الطالب والمقدر ب 30 كلم بالنسبة للإناث، و50 كلم للذكور.¹

توجد تصنيفات متعددة للخدمات الجامعية، حيث إن هناك من يصنفها في ضوء الجهد المبذول ودرجة المخاطرة في الحصول عليها، وهناك من يصنفها وفقا للفئات المستهدفة هل هي خدمات مقدمة لأفراد أو خدمات مقدمة لمؤسسات، وهناك تصنيف آخر وفقا للتعامل مع العملاء هل يتم بشكل مباشر أم يكون بوجود وسطاء، ويمكن تصنيف الخدمات الجامعية إلى ما يلي:²

- خدمات استشارية مباشرة تطلبها الجهات المختلفة عن طريق التعاقد مع عضو هيئة التدريس أو مع الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات باعتبارها بيوت خبرة لديها كفاءات علمية وعملية متميزة، مثل الاستشارات الهندسية والزراعية والتجارية والتربوية.
- خدمات الأبحاث التعاقدية المرتبطة بجهات البحث العلمي المحلية والعالمية.
- خدمات المعونة الفنية المرتبطة بنقل التكنولوجيا وذلك في الجوانب الهندسية والزراعية والصناعية.
- الخدمات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في المؤسسات، والقطاعات المختلفة.
- خدمات التوعية واستشارة الرأي العام عن طريق الندوات والمؤتمرات والتوعية بقضايا معينة.
- خدمات تعليمية تسهم في تنمية خبرات ومهارات وقدرات الطلاب، وتشمل العملية التدريسية ذاتها، والتدريب على استخدام الحاسوب، وكذلك الخدمات المكتبية، والمنح الدراسية.

¹ قادري حليمة، مرجع سابق، ص 143.

² إيمان عبد الفتاح محمد إبراهيم، أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد، مرجع ساب ق، ص 201.

- خدمات إدارية مرتبطة بإدارة العاملين، والخدمات المالية والكتابية والمراجعة، وإدارة الموارد البشرية، وتحليل البيانات، والخدمات القانونية.
- الخدمات العامة التي تقدمها الجامعة مثل مستشفيات الجامعة والمدن الجامعية وبيع الكتب وشرطة الحرم الجامعي.

يتضح تنوع الخدمات الجامعية التي من الممكن أن تقدمها مؤسسات التعليم العالي لخدمة المجتمع، ولا شك أن هذا التنوع ينبع من طبيعة التعليم الجامعي الذي يتسم بتنوع المجالات النظرية والعملية والتي تسهم في إثراء حياة المجتمعات بكل هذه الخبرات المتميزة، والمبنية على أسس علمية رصينة، والتي تؤكد على أهمية الربط بين العلم والعمل، وبين النظرية والتطبيق.

8- مهام الديوان الوطني للخدمات الجامعية

لليوان الوطني للخدمات الجامعية مهام نوجزها فيما يلي:

التعرف على حاجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية لاسيما الإيواء والإطعام والنقل، الوقاية الصحية والأنشطة الثقافية والعلمية والرياضة والترفيهية، واقتراح عناصر استراتيجية التكفل بهذه الحاجات والسهر على تطبيق الإجراءات المقررة.

السهر والعمل على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالخدمات الجامعية والمنح والمساهمة في إثراءها وتحسينها.

تطوير وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والترفيهية الموجهة للطلبة بالاتصال مع الهيئات والهيكل المعنية.

يساهم في إعداد برنامج التكفل بالنقل الجامعي والسهر على ترشيده بالاتصال مع الأجهزة المعنية.

يتولى في إطار التنظيم المعمول به، التكفل في مجالي الخدمات الجامعية والمنح بالطلبة الأجانب المسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم والتكوين العالين.

يتولى متابعة أنشطة مديريات الخدمات الجامعية والاقامات الجامعية وتنسيقها ومراقبتها ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين سيره.

يعد وينفذ برامج تكوين المستخدمين العاملين بهيكل الخدمات الجامعية وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

يسهر الديوان الوطني للخدمات الجامعية على توفير الجو الملائم للطلاب من خلال توفير مجموعة من الخدمات الأخرى.

يسهر على الاستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرف مديريات الخدمات الجامعية والإقامات، لا سيما عن طريق وضع نظام قانوني لتخصيصها.

يتولى تنظيم عمليات الوقاية الصحية في الوسط الطلابي بالاتصال مع الهياكل المتخصصة.

يتولى التكفل بالخدمات الجامعية والمنح للطلبة الأجانب المسجلين بصفة نظامية.

يتولى تسيير عمليات الاستثمار المرتبطة بتنمية وصيانة المنشآت الأساسية والتجهيزات.

يسهر على الاستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرف هياكله، لا سيما عن طريق وضع نظام قانوني لتخصيصها.

يضع نظاما إعلاميا ووثائقيا لفائدة الطلبة داخل الإقامات الجامعية ويقوم بتدقيقه.

يعد ويقترح مخطط التنمية وتوسيع شبكة المنشآت الأساسية والتجهيزات اللازمة للتكفل بالحاجات.¹

9- مهام مديرية الخدمات الجامعية

من أهم مهام مديريات الخدمات الجامعية:²

- ✓ تلبية حاجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية لا سيما: الإيواء، الإطعام، النقل، الوقاية الصحية، الأنشطة الثقافية والعلمية، والرياضية والترفيهية، واقتراح عناصر استراتيجية للتكفل بهذه الحاجات.
- ✓ السهر على القوانين والإجراءات المتعلقة بالخدمات الجامعية والمنح والمساهمة في إثرائها وتحسينها.
- ✓ تطوير وترقية الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والترفيهية الموجهة للطلبة.
- ✓ التكفل ببرنامج النقل الجامعي والسهر على ترشيده.

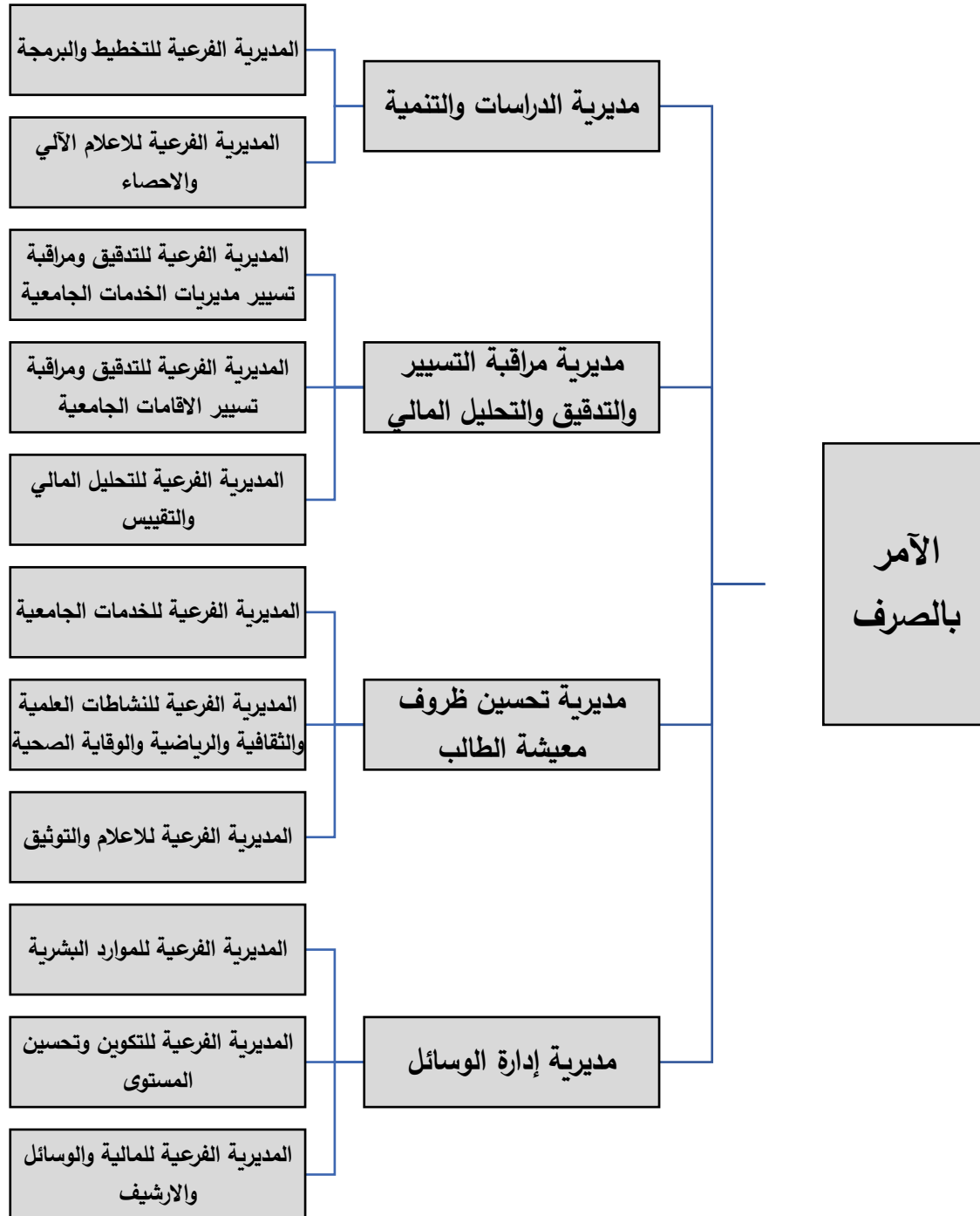
10 - الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية

يتألف الديوان الوطني للخدمات الجامعية من أربع مديريات، مديرية الدراسات والتنمية، مديرية مراقبة التسيير والتدقيق والتحليل المالي ومديرية تحسين ظروف معيشة الطالب بالإضافة إلى مديرية الإدارة والوسائل، حيث يتم توضيحها في الشكل التالي:

¹ أحمد فلوح، سناء عبيدي، مرجع ساب ق، ص 155.

² أحمد فلوح، سناء عبيدي، مرجع ساب ق، ص 155.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية



المصدر: بركاتي نجيب، بشير عبد العالي، مرجع سابق، ص 66

11- التعرف بمديرية الخدمات الجامعية ميلة

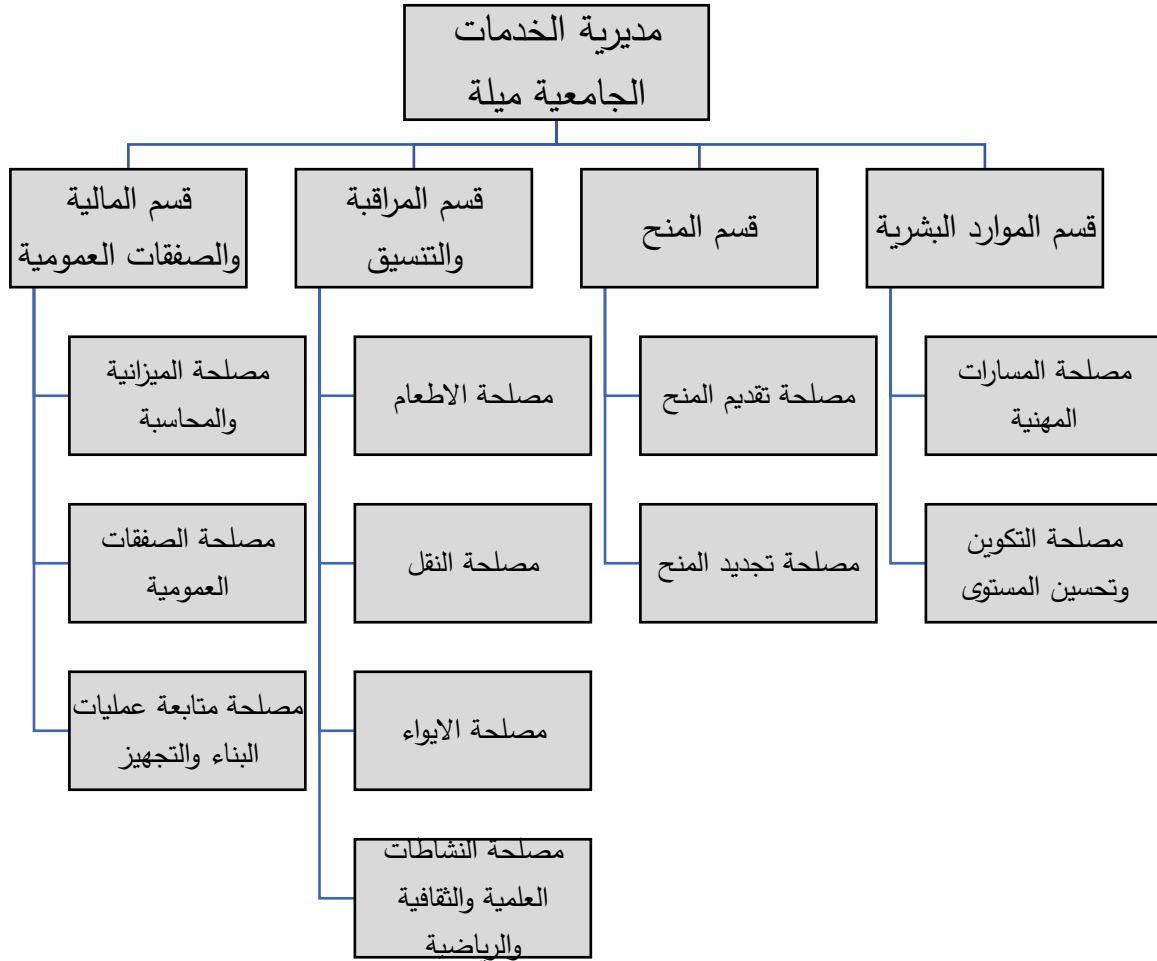
تعتبر مديرية الخدمات الجامعية لولاية ميلة حديثة النشأة حيث أنشأت بمقتضى القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 07 جويلية 2009 والمعدل والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وكذلك

قائمة الإقامة التابعة لها ومشتملاتها وتضم المديرية ثلاث إقامات جامعيات وهي الإقامة الجامعية 1000 سرير للذكور، وإقامة جامعية 1000 سرير للبنات والإقامة الجامعية 2000 سرير للبنات، فبالنسبة على مستوى المديرية توجد أربع أقسام وهي قسم الموارد البشرية يضم مصلحتين (المسارات المهنية و التكوين وتحسين المستوى) وقسم المنح ويضم مصلحتين (تجديد المنح وتقديم المنح) كذلك قسم المراقبة والتنسيق والذي بدوره يضم أربع مصالح (الإيواء والإطعام والنقل والنشاطات العلمية والثقافية) أما قسم المالية والصفقات العمومية يضم ثلاث مصالح (الصفقات العمومية والمحاسبة والمالية ومتابعة عمليات البناء والتجهيز) أما على مستوى الاقامات الجامعية فكل إقامة بها ثلاثة مصالح تضم عدة فروع.

11-1 الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية ميلة

الشكلين المواليين يبينان الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية والإقامة الجامعية.

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية ميلة



المصدر : من إعداد الطلبة نقلا عن مديرية الخدمات الجامعية ميلة

11-2 أقسام ومهام مديرية الخدمات الجامعية

11-2-1 أقسام مديرية الخدمات الجامعية

تشمل مديرية الخدمات الجامعية الهياكل الآتية:

قسم المراقبة والتنسيق

قسم المنح

قسم الموارد البشرية

قسم المالية والصفقات العمومية¹

11-3 مهام مديرية الخدمات الجامعية:

وتتمثل مهام أقسام المديرية في تنفيذ وإدارة مجموعة متنوعة من المهام وفيما يلي توضيح لبعض المهام الأساسية لكل قسم:

قسم المراقبة والتنسيق:

يتكفل قسم المراقبة والتنسيق بما يلي:

إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها.

متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها.

اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية. دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مدير الخدمات الجامعية.²

يشمل قسم المراقبة والتنسيق المصالح الآتية:

مصلحة لنقل، مصلحة الإطعام، مصلحة الإيواء، مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.³ قسم المنح:

يتكفل قسم المنح بما يلي:

ضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح ومتابعتها.

ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية.

ضمان الدفع المنتظم للمنح

¹ المادة 12 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1424 الموافق 11 جانفي سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ج ر عدد 08 صادرة بتاريخ 08 فيفري سنة 2004.

² المادة 13، المرجع السابق.

³ المادة 14، المرجع السابق.

ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها.¹

يشمل قسم المنح المصالح الآتية: مصلحة تقديم المنح، مصلحة تجديد المنح.²

قسم الموارد البشرية:

يتكفل قسم الموارد البشرية بما يأتي:

تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.³

يشمل قسم الموارد البشرية المصالح الآتية: مصلحة تسيير المسارات المهنية، مصلحة التكوين وتحسين المستوى.⁴

قسم المالية والصفقات العمومية:

يتكفل قسم المالية والصفقات العمومية بما يلي:

تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.

ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية.

ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.⁵

يشمل قسم المالية والصفقات العمومية المصالح الآتية: مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز.⁶

¹ المادة 15، المرجع السابق.

² المادة 16، المرجع السابق.

³ المادة 17، المرجع السابق.

⁴ المادة 18، المرجع السابق.

⁵ المادة 19، المرجع السابق.

⁶ المادة 20، المرجع السابق.

المبحث الثاني: واقع الرقمنة لمديرية الخدمات الجامعية ميله

1- مصلحة الاطعام

من أجل معرفة وتحديد مدى تأثير الرقمنة على ترشيد النفقات العمومية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لولاية ميله، كان لزاما مقارنة هذه النفقات قبل وبعد تطبيق التقنيات الرقمية المتاحة والتي بدأ العمل بها على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لميله في شهر سبتمبر 2023.

تسهر مديرية الخدمات للجامعية ميله على تقديم خدمة الاطعام للطلبة المقيمين من خلال المطاعم المنجزة على مستوى 03 إقامات جامعية، واحدة للذكور واثنان للبنات.

كما تقدم خدمة الاطعام للطلبة الغير مقيمين وذلك على مستوى المطعم المركزي بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، تتمثل الوجبات المقدمة للطلبة المقيمين على مستوى الاقامات الجامعية الثلاثة في وجبات (فطور، غداء، عشاء) يوميا، وتقدم وجبة الغداء فقط على مستوى المطعم المركزي بالجامعة كل أيام الأسبوع ماعدا الجمعة والسبت وأيام العطل الرسمية.

1-1 خدمة الاطعام قبل الرقمنة

الطالب يحصل على وجبته على مستوى الإقامة أو المطعم المركزي بعد شراء التذكرة بمبلغ رمزي يتقدم بها الى المطعم لتناول وجبته، هذه الطريقة التقليدية تسببت في هدر كبير للاموال واستغلال هذه الخدمة لفئة كبيرة لغير مستحقيها كما أن نقص الرقابة أدى الى تجاوزات خطيرة وأنفاق كبير دون ان يقابله تحسن في الوجبات المقدمة للطلبة.

1-2 خدمة الاطعام بعد تطبيق الرقمنة

دخلت رقمنة الاطعام الجامعي في الجزائر مع الدخول الجامعي 2024/2023، وكان الهدف منها ترشيد النفقات العمومية وتحسين خدمة الاطعام للطلبة الجامعيين، وسمح تطبيق هذه التقنيات الرقمية بتوفير مبالغ ضخمة من ميزانية الاطعام الجامعي، كما هو الحال بالنسبة لمديرية الخدمات للجامعية ميله. سنتطرق فيما يلي الى أهم التقنيات الرقمية المستغلة في خدمة الاطعام الجامعي بالمديرية.

1-2-1 تركيب ماسحات ملامح الوجه والمداخل الدوارة

تم تركيب هذه الماسحات على مستوى الاقامات الجامعية الثلاثة والمطعم المركزي، وبتاريخ 2023/04/30 تلقت مديرية الخدمات الجامعية لولاية ميله مراسلة من الديوان الوطني للخدمات الجامعية تحت رقم:

2023/1195 مضمونها الإسراع في رقمنة الامن والاطعام (ملحق رقم ...)، وذلك من خلال تركيب ماسحات ملامح الوجه مع البصمة والمداخل الدوارة على مستوى الاقامات والمطعم المركزي.

وقد تم تخصيص أرضية رقمية لمتابعة مدى تقدم سير العملية وتسهيل المتابعة اليومية لها. هذه التقنية تسمح بالتحقق السريع من هوية الطالب بدون استظهار البطاقة (أجهزة التعرف البيومتري على الوجه) مما يسهل عملية المراقبة وتنظيم دخول الطلبة الى المطاعم الجامعية، بينما تستخدم المداخل الدوارة (البوابة الالكترونية) للتحكم في الدخول ما يمنع دخول الأشخاص الغير معينين بحيث يتم تسجيل الدخول الى المنصة الرسمية للخدمات الجامعية بتطبيق بروغرس لاختبار التسجيل في ماسحات الوجه أو التحقق البيومتري، ويتطلب تطبيق هذه التقنية اتصال جيد بالانترنت.

مما سبق نستنتج أن المداخل الدوارة عبار عن بوابة الكترونية تفتح فقط بعد التحقق الناجح من هوية الطالب وكذلك عبارة عن حواجز الكترونية تتحكم في التدفق الجسدي وتعتمد في عملها على إشارة مسح الوجه. يعمل النظامين معا التحقق ثم الفتح، وتسمى هذه البطاقات RFID.

مكن تطبيق هذه التقنية من تحقيق الكثير من الفوائد حيث رفعت من مستوى الامن داخل الاقامات الجامعية من خلال منع دخول الغرباء، الوجبات الغذائية تذهب الى مستحقيها.

بدأ تطبيق تقنية ماسحات الملامح والمداخل الدوارة في سبتمبر 2023 وتواصل العمل بهذه التقنية في السنوات اللاحقة، حيث حققت نتائج باهرة لتخفيض تكلفة الاطعام.

1-2-2 التسيير الرقمي للمخزون

رقمنة تسيير المخزونات في الخدمات الجامعية تشكل جزءا أساسيا من الإصلاحات الحديثة، وتهدف هذه التقنية الى تحسين الكفاءة والشفافية وترشيد النفقات.

هذا التطبيق الالكتروني اعتمده الديوان الوطني للخدمات الجامعية نهاية سنة 2024 لغرض رقمنة مخزونات المواد الاستهلاكية حيث يتم تسجيل المدخلات والمخرجات من هذه المواد عبر أجهزة تابلت مما يتيح للجهات الوصية متابعة فورية وكاملة لحظة بلحظة مما يساهم في تقليص الأخطاء والحد من بعض الممارسات الخاطئة.

الهدف من هذا التطبيق هو تحويل تسيير المخزونات من عمل تقليدي ورقي متأخر في كثير من الحالات الى عمل آني يربط كل من المطعم ومديرية الخدمات والديوان الوطني للخدمات الجامعية حيث مكن هذه التطبيق من التحكم في الاستهلاك وتحديد المتطلبات دون تأخير.

1-2-3 منصة حجز الوجبات

هي منصة الكتونية تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتيح للطالب الجامعي الحجز المسبق للوجبة، بدأ تجريب هذه المنصة في مارس 2026 وأصبحت إلزامية ابتداء من 04 أبريل 2026ن هدفها الأساسي هو الحد من التبذير والتحكم في عدد الوجبات المقدمة بشكل كامل.

عرفت سنة 2026 قفزة نوعية في تطوير رقمنة الخدمات الجامعية وفي التسيير بشكل عام، ولعل أهم ما استحدث في هاته السنة بخصوص تمويل الخدمات الجامعية بالمواد الغذائية المختلفة هو التعاقد مع المؤسسات العمومية ابتداء من 01 جانفي 2026ن ويهدف هذا الاجراء الى ما يلي:

- ترقية المنتج الوطني
- ضمان الاستمرارية في التمويل.
- توحيد الأسعار الوحدوية (التمويل يضمنه ثلاث مؤسسات عمومية فقط)، أما سابقا فكان هناك أكثر من 600 سوق تتنافس على التمويل عبر المناقصات الوطنية.
- مكن كذلك التعاقد مع مؤسسات الدولة الحد من الممارسات السلبية ماننت سائدة خاصة في مجال منح الصفقات الخاصة بالتمويل.

من أجل معرفة وتحديد تأثير التقنيات والمنصات الرقمية السالفة الذكر على حجم الانفاق العام في خدمة الاطعام على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لميلة وبناء على احصائيات قدمت لنا من طرف رئيس قسم الرقابة والتنسيق بالمديرية، قمنا بالدراسة التحليلية المقارنة لخدمة الاطعام في الفترة من 2022 الى غاية 2025

جدول رقم 01 الأرقام الاجمالية للسنوات الأربعة

السنة	عدد الطلبة	عدد الوجبات	التكاليف الإجمالية (دج)
2022	10,822	1,721,380	270,940,452.34
2023	10,723	1,392,555	257,151,695.59
2024	10,971	722,786	165,174,110.88
2025	10,834	687,433	203,064,071.90

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المراقبة والتنسيق

جدول رقم 02 المقارنة التحليلية للمؤشرات الرئيسية

المؤشر	2022	2023	2024	2025	الاتجاه
عدد الطلبة	10,822	10,723	10,971	10,834	مستقر ▲
عدد الوجبات	1,721,380	1,392,555	722,786	687,433	انخفاض حاد ▼
التكاليف الإجمالية (دج)	270,940,452	257,151,695	165,174,110	203,064,071	تذبذب ▲ ▼
تكلفة الوجبة (دج)	157.4	184.7	228.5	295.4	ارتفاع مستمر ▲

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المراقبة والتنسيق

جدول رقم 03 المقارنة بالنسب المئوية (2022=القاعدة)

المؤشر	2022 (مرجع)	2023 %	2024 %	2025 %
عدد الطلبة	100.0%	99.1% ▼	101.4% ▲	100.1% ▲
عدد الوجبات	100.0%	80.9% ▼	42.0% ▼▼	39.9% ▼▼
التكاليف	100.0%	94.9% ▼	61.0% ▼▼	74.9% ▲
تكلفة الوجبة الواحدة	100.0% (157 دج)	117.3% ▲	145.2% ▲▲	187.7% ▲▲▲

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المراقبة والتنسيق

التحليل والملاحظات الرئيسية

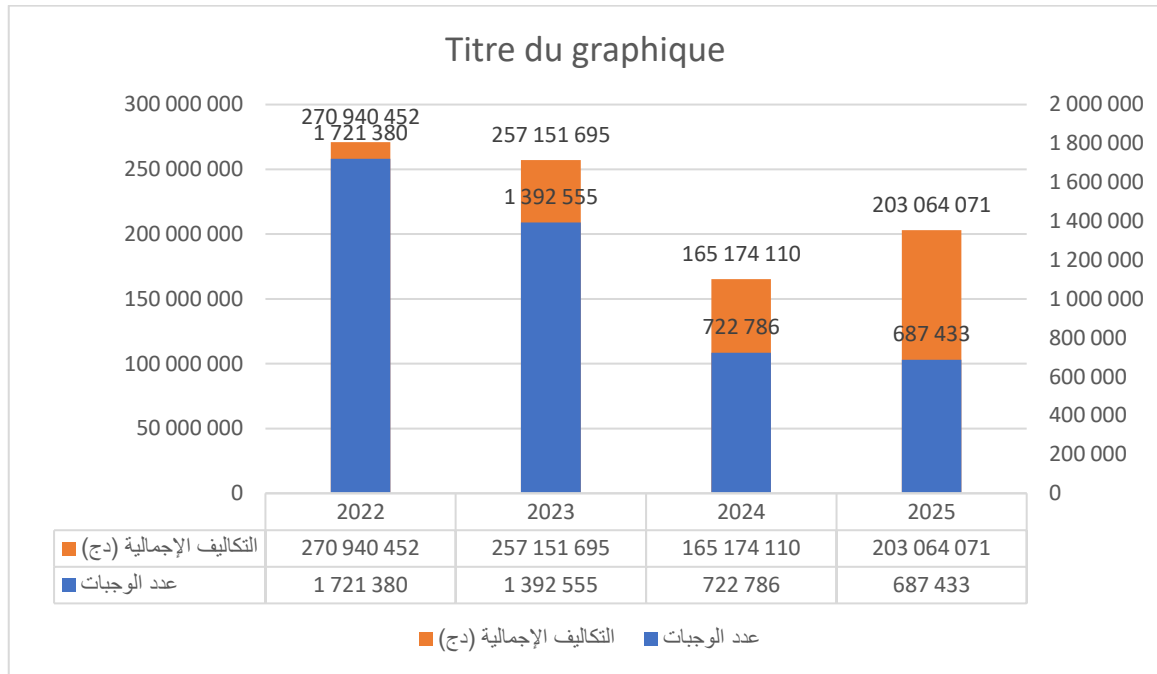
استقرار عدد الطلبة: يتراوح عدد الطلبة المستفيدين بين 10,723 و 10,971 طالب عبر السنوات الأربع، مما يدل على استقرار نسبي في الطلب على خدمات الإقامة.

انخفاض حاد في عدد الوجبات: تراجع عدد الوجبات من 1,721,380 سنة 2022 إلى 687,433 سنة 2025، أي بنسبة انخفاض تجاوزت 60%، وهو أمر يستدعي الدراسة والمراجعة.

ارتفاع تكلفة الوجبة الواحدة: ارتفعت تكلفة الوجبة من حوالي 157 دج سنة 2022 إلى ما يقارب 295 دج سنة 2025، أي بزيادة تناهز 88%، وهو ما يعكس ارتفاع أسعار المواد الغذائية وتكاليف الاستغلال. انخفاض التكاليف الإجمالية: رغم ارتفاع تكلفة الوجبة، انخفضت التكاليف الإجمالية بسبب التراجع الكبير في عدد الوجبات المقدمة.

ملاحظة سنة 2025: شهدت سنة 2025 ارتفاعاً طفيفاً في التكاليف مقارنة بسنة 2024 رغم تراجع عدد الوجبات وهذا يفسر ارتفاعاً ملحوظاً في سعر الوجبة الواحدة.

الشكل رقم 03 رسم بياني لعدد الوجبات مع التكاليف على مدار أربع سنوات



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المراقبة والتنسيق

من أجل معرفة تأثير تقنية حجز الوجبات قمنا بمقارنة بين عدد الوجبات وتكلفتها خلال شهر أفريل للسنوات 2023، 2025، 2026، وذلك لاعتبار أن هذه التقنية حديثة التطبيق (لم يمر سنة على تطبيقها).

جدول رقم 04 المقارنة بين عدد الوجبات وتكلفتها لشهر أبريل 2023

الوجبة	فطور	غداء	عشاء
العدد	6400	58360	33962
التكلفة	22830753,30 دج		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المراقبة والتنسيق

جدول رقم 05 المقارنة بين عدد الوجبات وتكلفتها لشهر أبريل 2025

الوجبة	فطور	غداء	عشاء
العدد	14816	52858	30785
التكلفة	22761318,22 دج		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المراقبة والتنسيق

جدول رقم 06 المقارنة بين عدد الوجبات وتكلفتها لشهر أبريل 2026

الوجبة	فطور	غداء	عشاء
العدد	17000	40299	28340
التكلفة	25559037,47 دج		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المراقبة والتنسيق

من خلال المعطيات المذكورة في الجداول أعلاه نلاحظ أنه خلال شهر أبريل 2026 انخفاض في عدد الوجبات الاجمالية بسبب اعتماد تقنية الحجز المسبق للوجبة، وزيادة في التكلفة يرجع الى التحسن الكبير في نوعية الوجبة المقدمة وارتفاع أسعار المواد الغذائية.

2- مصلحة النقل

يقدر عدد المشتركين في خدمة النقل الجامعي على مستوى مديرية الخدمات الجامعية ميلة بـ: 8368 مشترك، يتم اشتراك الطالب سنويا بدفع مبلغ رمزي يقدر بـ: 150 دج للسنة الواحدة.

تقدم خدمة النقل على مستوى المديرية بالشكل التالي:

– ست (06) دورات يومية بالنسبة للمناطق الحضرية والتي تربط بين الاقامات الجامعية الثلاثة والجامعة وأحياء مدينة ميلة والجامعة.

– ثلاث (03) دورات يومية لطلبة بلديات الولاية الغير مستفيدين من خدمة الايواء.

من اهم التقنيات الرقمية المستعملة في خدمة النقل الجامعي التقنية الرقمية (my buss) وهي تقنية رقمية ذكية تمكن الطالب من معرفة مكان تواجد الحافلة ووقت انطلاقها، حافلات النقل الجامعي مربوطة بنظام تتبع GPS.

تسمح هذه التقنية بمعرفة عدد الدورات الفعلية التي تقوم بها الحافلة في اليوم الواحد على خط معين وساهمت هذه التقنية كذلك في عملية المراقبة الصارمة ومعرفة الحافلات قيد الخدمة فعليا. مكنت هذه التقنية من توفير مبالغ ضخمة وترشيد استهلاك النفقات الغير ضرورية.

3- مصلحة الايواء

وفرت المنصات الرقمية المستخدمة في عملية الايواء تسهيلات كبيرة، حيث قللت من الإجراءات الورقية التقليدية وتسريع المعالجة للملفات حيث تسمح للطالب من حجز غرفته دون التنقل الى الاقامات الجامعية، وتمكن الإدارة كذلك من معرفة العدد الفعلي للغرف المستغلة من طرف الطلبة.

كما ان التقنية الرقمية ماسحات الوجه وقرت السلامة والامن للطلبة داخل إقاماتهم حيث تمنع دخول الغرباء

خلاصة الفصل

يُعد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من الركائز الحيوية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية الشاملة والتقدم الاجتماعي، إذ تلعب الجامعات دوراً محورياً من خلال ما تقدمه من مخرجات علمية وبحثية تساهم في تطوير مختلف المجالات. وتشكل الخدمات الجامعية دعامة أساسية لدعم المسار التعليمي وتعزيز فرص نجاح الطلبة، حيث لا تقتصر على تلبية احتياجاتهم اليومية، بل تساهم في توفير بيئة جامعية متكاملة تمكّنهم من التفوق الأكاديمي والنمو الشخصي. ومن خلال تحسين هذه الخدمات وتطوير جودتها، يمكن للمؤسسات الجامعية الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ميدان التعليم العالي. كما أن التوجه نحو رقمنة الخدمات الجامعية وتحديثها باستمرار يُجسد وعي هذه المؤسسات بأهمية تهيئة بيئة مناسبة تمكن الطلبة من التركيز على دراستهم، مما يعزز من مكانة الجامعة كمحرك أساسي في مسار التنمية المستدامة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

في قلب التحول الرقمي الذي تشهده البلاد تقف الجامعة الجزائرية كنموذج رائد في معركة الرقمنة. رقمنة الخدمات الجامعية ليست مجرد تطبيقات الكترونية بل هي ثورة في الحوكمة والتسيير وترشيد النفقات العمومية.

في ظل تزايد الانفاق العام الذي يشهده قطاع الخدمات الجامعية قمنا بهذه الدراسة لمعرفة دور الرقمنة في ترشيد النفقات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية ميلة حيث أظهرت الدراسة بأن الرقمنة تشكل آلية فعالة وقابلة للتطبيق وترشيد النفقات العمومية بالمديرية من خلال تطبيق آليات رقمية (ماسحات الوجه، الحجز الإلكتروني، my buss،....)، حيث ساهمت في تحسين واقع الطالب الجامعي ما يساهم في رفع مستوى التحصيل العلمي لطلبة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وخاصة في مجال الاطعام الجامعي الذي يتطلب ميزانية ضخمة، حيث قصت الرقمنة على ظاهرة التبذير وحدت من الوجبات الوهمية والدورات الوهمية كذلك فيما يخص النقل.

كشفت الدراسة كذلك أن مديرية الخدمات الجامعية ميلة تعمل على تطوير واقع الرقمنة من خلال العمل على التجسيد الجيد والفعال لهاته المنصات الرقمية.

مناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى: مقبولة إذ تبين الاحصائيات المقدمة لنا بدور الرقمنة في ترشيد النفقات العمومية وتقليصها.

الفرضية الثانية: هي الأخرى مقبولة حيث وضحت الدراسة دور الرقمنة في تحسين واقع الخدمات الجامعية بالمديرية من خلال تحسين خدمة الاطعام، النقل والايواء.

الفرضية الثالثة: مقبولة كذلك إذ هناك آليات جديدة تواكب التطور الرقمي واهمها حاليا نظام حجز الوجبات الذي أعطى طفرة كبيرة في القضاء على التبذير.

نتائج الدراسة:

- ساهمت الرقمنة في ترشيد النفقات العمومية.
- حسنت الرقمنة من واقع الطالب الجامعي بمديرية الخدمات الجامعية ميلة.
- تحسين دقة المعلومات.
- جودة الخدمات المقدمة.

– تحسين الاتصال بين مختلف الفاعلين (مدراء الاقامات، مدير الخدمات، الديوان الوطني للخدمات الجامعية).

– تتبع عملية التمويل بدقة كبيرة ولحظة بلحظة.

العراقيل:

– ضعف الإمكانيات التقنية.

– نقص التكوين والخبرات (أغلب عمال الاقامات الجامعية الثلاثة هم عمال مهنيين).

– البنية التحتية ضعيفة.

– مقاومة التغيير لفئة كبيرة من المستفيدين من النظام التقليدي.

التوصيات:

– تنظيم دورات تكوينية للموظفين من أجل تحسين استغلال الأنظمة الرقمية المتاحة.

– تحديث الأنظمة الرقمية المتاحة والبرامج بشكل مستمر.

– نشر ثقافة الرقمنة بين الموظفين والطلبة.

– تعزيز حماية البيانات والمعلومات الرقمية.

– ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل مديرية الخدمات الجامعية ميلة.

قائمة المراجع

المصادر باللغة العربية

1-الكتب

1. احمد فلوح، سناء عبيدي، درجة رضا الطلبة عن الخدمات الجامعية، المعيار، المجلد 10، العدد 4، 2019.
2. احمد زهير شامية، خالد الخطيب، المالية العامة، ط1، دار زهران للنشر، الاردن، 2013.
3. إيمان عبد الفتاح محمد إب اراهيم، أسماء نصر عبد الحمي د، مركز مقترح لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة الأزهر في ضوء خبارت بعض الجامعات الأجنبية، المجلد 25، العدد 8، 2019، كلية التربية، جامعة حلوان، القاهرة.
4. بن داود إبراهيم، الرقابة المالية على النفقات العامة في القانون الجزائري والمقارن، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010.
5. برحماني محفوظ، المالية العامة في التشريع الجزائري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
6. محمد البناء، اقتصاديات المالية العامة مدخل حديث، ط6، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
7. محمد صغير بعلي، يسري ابو العلاء، المالية العامة، دار العلوم للنشر، عنابة، 2003.
8. محمد طاقة، هدى العزاوي، إقتصاديات المالية العامة، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010.
9. محمد مسعي، المحاسبة العمومية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2003.
10. محمود حسين الوادي، زكريا أحمد عزام، مبادئ المالية العامة، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007.
11. سامية تيلولت، على بخيتي، الخدمات الجامعية والتحصيل العلمي في الجزائر، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد 1.
12. سوزي عدلي ناشد، أساسيات المالية العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2008.

13. علي محمد خليل، سليمان أحمد اللوزي، المالية العامة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
14. محمود حسين الوادي، زكريا أحمد عزام، مبادئ المالية العامة، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007.
15. محمد صغير بعلي، يسري ابو العلاء، المالية العامة، دار العلوم للنشر، عنابة، 2003.
16. كردودي صبرينة، ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الاسلامي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

2-الرسائل الجامعية:

1. شويخي سامية، أهمية الاستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تفسير المالية العامة، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
2. كلثوم ساكر، انعكاسات الخدمات الجامعية على التحصيل الدراسي للطلاب الجامعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2020/2021.
3. حشوش منصور، خنifer سيف الدين، تقييم رضا الطلبة المقيمين حول جودة الخدمات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص: تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، الجزائر، 2020/2021.
4. هدى لومي سليمة زوزو، دراسة تقييمية لترشيد النفقات العمومية في ظل اصلاح نظام المحاسبة العمومية حالة الجزائر للفترة من 2001-2015، مذكرة ماستر تخصص تدقيق محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
5. خالد سهلي، دراسة عوامل رضا الطلبة المقيمين على جودة الخدمات الجامعية المقدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التجارية، تخصص: تسويق الخدمات، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الحج ازئر،
2017/2016.

6. كردودي صبرينة، ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموازنة العامة للدولة في
الاقتصاد الاسالمي، أطروحة دكتوراه تخصص نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.

3- المجلات والدوريات:

1. أسماء شعور، فاطيمة الزهراء بن سيروود، تقييم جودة خدمة التعليم العالي باستخدام نموذج
أداء التعليم العالي، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2022.
2. حليلة قادري، نصيرة بن نابي، جودة الحياة في الإقامة الجامعية من وجهة نظر الطلبة،
فعاليات الملتقى الوطني حول: تشخيص واقع الطالب الجامعي، العدد 6، مخبر الوقاية
والأرغوميا، جامعة الجزائر 2، 2016.
3. لخضر مداح، الجامعة أساس نشر المعرفة وخدمة المجتمع، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-
د ارسات اقتصادية-، المجلد 4، العدد 1، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2023.
4. مدحت محمد أبو النصر، نموذج جودة الخدمة من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية، مجلة
القاهرة للخدمة الاجتماعية، المجلد 30، العدد 1، 2018.
5. مخفي حريزي، أثر مساهمة الدليل المادي للخدمات الجامعية في رضا الطلبة المقيمين،
مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2024.
6. ناصر إبراهيم سيف وآخرون، مستوى جودة الخدمات الطلابية ورضا الطلبة عنها في
الجامعات الأردنية الحكومية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 7، العدد
15، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2014.
7. نجيب بركاتي، بشير عبد العالي، واقع التحول الرقمي بالديوان الوطني للخدمات الجامعية
مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة نموذجا، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8،
العدد 1، 2024.

8. نصيرة سالمى، وآخرون، التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات الخدمات الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 2، 2024.

9. سامية تيلولت، على بخيتي، الخدمات الجامعية والتحصيل العلمي في الجزائر، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد 1.

10. سليمان نسرين، تحديث الخدمات الجامعية من خلال تطبيق أشكال جديدة في عملية تسييرها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 5، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2015، الجزائر.

11. خالد سهلي، أحمد رمزي صياغ، مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 4، العدد 2، 2022، الجزائر.

4-النصوص القانونية والوثائق الرسمية:

1. القانون 07-23 المؤرخ في 21 يونيو، 2023

2. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1424 الموافق 11 جانفي سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية والاقامات الجامعية، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة عدد 08 صادرة بتاريخ 08 فيفري سنة 2004.

المصادر باللغة الأجنبية

1-livres

1. David W. Nickerson & Todd Rogers. (2014). Political Campaigns and Big Data.
2. Gary O'Brien, Guo Xiao, & Michael Mason. (2020). Digital Transformation Game Plan 34 Tenets for Masterfully
3. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, & Natasha Buckley. (2017). Achieving Digital Maturity- Adapting Your Company to a Changing World. Management Review and Deloitte University Press. <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital->

4. Gerhard Gudergan & Paul Mugge. (2017, janvier). The Gap Between the Practice and Theory of Digital Transformation.
5. Markus, M. L., & Loebbecke, C. (2013). Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategies. *MIS Quarterly*, 37(2), 649-653.
6. Otho Lyon, B. S. I. (2020, octobre 8). 7 Requirements for Digital Transformation. Cloudera Blog. <https://blog.cloudera.com/7-requirements-for-digital-transformation/>
7. Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. Columbia Business School Pub.
8. Sabine Berghaus & Andrea Back. (2017). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches.
9. Sandra Melo. (2019, juin 7). What is the goal of digital transformation? DataScope. <https://mydatascope.com/blog/en/what-is-the-goal-of-digital-transformation/>
10. Viktor Mayer-Schönberger & Kenneth Cukier. (2014). Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think.
11. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press