

مستقبل الوظيفة العامة في ظل التوجه نحو التحول الرقمي في الجزائر: الإشكالات الراهنة والتحديات المستقبلية

The Future of Public Office Amidst Digital Transformation in Algeria: Current Issues and Future Challenges

د. وسيم فنينش¹

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، المخبر المتعدد التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية التطبيقية

من أجل التنمية، wassim.fenineche@univ-jijel.dz

تاريخ النشر: 2025/12/27	تاريخ القبول: 2025/10/08	تاريخ الاستلام: 2025/01/25
-------------------------	--------------------------	----------------------------

ملخص: اهتمت الورقة بالكشف عن الإشكالات الراهنة والتحديات المستقبلية التي تواجه الوظيفة العامة في ظل التوجه الرقمي وأتمتة الأعمال الإدارية وفق قراءة سوسيو-تنظيمية مسائلة للممارسات والآليات. حاولت رصد مجموعة من المساءلات حول سياسات التشغيل في الوظائف العامة في الجزائر، وهذا الأمر خلق تحديات عدّة للمؤسسات والإدارات العامة في ضرورة إيجاد بدائل أخرى، وإدراج معايير انتقاء جديدة ووظائف جديدة. استنتجت الورقة أن هناك حاجة متزايدة في ظل التوجه الرقمي إلى سياسات تشغيل مبتكرة تستهدف تنمية مهارات الموظف الحكومي، وتحسين الخدمة العامة. كلمات مفتاحية: الوظيفة العامة؛ الموظف الحكومي؛ آليات التشغيل؛ التحول الرقمي؛ التحديات.

Abstract: This paper critically examines contemporary problematics and prospective challenges confronting public service amidst digital transition and automation of administrative workflows, through an interrogative socio-organizational reading of institutional practices and mechanisms. It scrutinizes a series of interrogations regarding public employment policies in Algeria, revealing multifaceted institutional challenges for public administrations and institutions. These necessitate the pursuit of alternative frameworks, the integration of novel selection criteria, and the creation of emergent roles. The study concludes that the digital transition generates a pressing imperative for innovative employment policies aimed at enhancing governmental human capital through skills development and improving public service delivery.

Keywords: Public Office; Public Servant; Recruitment Mechanisms; Digital Transformation; Challenges.

1. مقدمة:

تحرص الدول الحديثة من خلال مؤسساتها على تقديم خدمات ذات جودة لمواطنيها، وتحسين صورتها في المجتمعات المختلفة، لذلك يعدّ المجال المؤسسي جوهر قوة كل دولة تسعى إلى أن تكون ديموقراطية. تطوير المجال المؤسسي بوصفه مجال متعدد الأبعاد يحتاج إلى تضافر الجهود وتكاملها وفق سياسات استراتيجية مفكّر فيها وتراعي خصوصيات المجتمع وإمكاناته، ولعلّ أحد الأوجه الأساسية في تطوير المؤسسات العمومية، هو اختيار موظفيها الفاعلين فيها بعناية، وتوصيف الوظائف في ضوء المتطلبات والتحديات الراهنة، بحيث تحقّق التكامل والتنظيم الفعّالين، في إطار ما يسمى بالوظيفة العامة وتطوير المسارات الوظيفية للموظف الحكومي.

مما لا شك فيه أنّ الوظيفة العامة تنبع أهميتها من الدور الذي تؤديه، وهو دور متعدد الأبعاد، دور تنظيمي يحدّد المهام والمسؤوليات والسلطات، ودور اجتماعي بما يقدمه من خدمات للمواطنين، ودور تمثيلي، أي أنّ الوظيفة العامة هي الفاعل الذي يمثل الدولة وسياستها وحضورها الفعلي، وصلة الربط بينها وبين المواطن، وهذا لا يتأتّى إلا بوجود الموظّف، "فالموظّف العمومي هو عقل الدولة المفكّر ونائبها المدبّر، ويدها المنفّذة، فالدولة بوصفها شخصاً معنوياً عامّاً لا تتصرف البتّة إلا بواسطة الموظّف العمومي الذي يمارس وظيفة عمومية تعد أداة أساسية لإنجاح السياسة العمومية". (قروف، 2022، الصفحات 104-105)

في عصر التسارع هذا، هناك حاجة متزايدة إلى التكيف مع المتغيرات العالمية الحاصلة والتوجه المتزايد نحو التحول الرقمي وتقديم الخدمات عن بعد، لذلك تسعى المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر إلى التوجه نحو رقمنة خدماتها وعصرنتها بشكل متزايد بما يخدم المواطن من ناحية، وتطوير سياساتها التشغيلية، سواء فيما يتعلق بشروط الالتحاق بالوظائف أو بطرق التوظيف، علاوة على شروط التدرج الوظيفي ضمن مستوياتها المختلفة من ناحية أخرى، وهذا يستدعي بلا شك تكييف شروط الالتحاق بما يتناسب مع الحاجة إلى التوجه نحو الرقمنة والاستعانة بها في تجسيد هذه العملية، بما يضمن تحقيق مبدأ المساواة

واختيار الأكفاء، وبالمثل تسهيل الإجراءات البيروقراطية ذات الصلة، وتخفيفها على طالبي الوظائف، والطامحين إلى التدرج الوظيفي.

في ظل التحول الرقمي والأتمتة المتسارعة، يشهد مستقبل الوظيفة العامة تحولات جذرية تفرض إعادة النظر في طبيعة الأدوار والمسؤوليات التي تؤديها المؤسسات الحكومية. هذه التحولات ليست مجرد تغييرات تقنية، بل هي تحولات جوهرية في كيفية إدارة الخدمات العامة وتقديمها، مما يؤثر في بنى العمل والكفاءات المطلوبة والعلاقة بين الحكومة والمواطن. "يؤثر التحول الرقمي في القطاع العام بأكمله، وبالتالي، سيحدث التغيير على المستويات المجتمعية والحكومية والتنظيمية والفاعلين في وقت واحد. في القطاع العام، غالبًا ما يتم تشكيل الاستراتيجية على مستوى الحكومة، وقد يشكل هذا تحديًا للمنظمة العامة التي يتعين عليها تنفيذ الاستراتيجية التي لم تنشأ داخليًا. في المنظمات العامة، من الشائع الاختلاف بين القيادة الإدارية والقيادة السياسية". (Bjerke-Bush & Aspelund, 2021, p. 279)

إن أهمية الموضوع المطروح تستنبط من القضايا التي يطرحها، فموضوع الالتحاق بالوظيفة العامة في الجزائر في ظل التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي، يستحضر الإشكالات الموجودة والتحديات المستقبلية التي ستواجهها المؤسسات والإدارات العمومية، مثل إدراج المهارات الناعمة علاوة على المهارات الرقمية في طرق التوظيف وعمليات الترقية، وأهمية إدخال شروط جديدة ووظائف جديدة تتوافق مع متطلبات بيئة العمل المرنة والناشئة، أي: إدراج مهارات أخرى في عمليات التوظيف، وعدم الاكتفاء بالمؤهل العلمي والخبرة المهنية، علاوة على استحداث وظائف جديدة تتطلبها عملية الرقمنة وأتمتة الأعمال الإدارية.

يواجه نظام التشغيل في الجزائر بلا شك تحديات متعددة في سياق التوجهات المستقبلية والتغيرات العالمية، ذلك أن التحول الرقمي أضحى ضرورة حتمية أكثر منه خيارا، حيث أحدث ثورة – لا سيما في البلدان الأكثر تحكما في المكننة- في طريقة تقديم الخدمات العامة، كما حوّل الأنظمة البيروقراطية التقليدية إلى عمليات مرنة تركز على المواطن بشكل أساسي. تأسيسًا على ما سبق نطرح التساؤلات التالية:

- ماهي الإشكالات والتحديات المرتبطة بعملية الالتحاق بالوظائف العامة والتدرج الوظيفي في الجزائر، وإعادة توزيعها وتكيفها في ظل التوجّه نحو التحول الرقمي؟
- هل الوظيفة العامة في الجزائر تتمتع بالمرونة التي تجعلها قادرة مستقبلا على التكيف المرن في ظل التحول الرقمي المتزايد في السياق العالمي؟
- ما هي المهارات الرقمية التي يجب أن يتمكن منها الموظف العمومي حتى يقدم خدمات رقمية عامة ذات جودة؟

2. مساءلات حول محددات وآليات التشغيل بالوظيفة العامة والتدرج الوظيفي بالجزائر تعتمد الجزائر كغيرها من الدول على نظام توظيف محدد في أطرها القانونية والتنظيمية، فقد صدر أول قانون أساسي للوظيفة العمومية سنة 1966، حدد فيه شروط التوظيف وطرق الانتقاء حسب خصوصية تلك المرحلة من الجزائر المستقلة، حيث تبنت الدولة الجزائرية النظام المغلق بدل المفتوح، ذلك أنّ الوظيفة العامة في النظام المغلق "ترتكز على الرتبة الشخصية للموظف، ويعطي اهتماما كبيرا له، بما يحمله من مؤهلات، بالإضافة إلى مركزه في السلم الإداري، دون إعطاء أهمية كبيرة للعمل الذي يضطلع به، وعليه، فإن الوظيفة العامة بهذا المفهوم تعد مهنة تتميز بالدوام والاستقرار؛ لأنّ الموظف يكرّس لها حياته حتى التقاعد". (سالي، 2011، صفحة 49) وهو نظام يتعارض مع النظام المفتوح؛ لأنّ هذا الأخير لا يرى في الوظيفة العامة إلا عملاً مؤقتاً مبنياً على علاقة تعاقدية، تجدر الإشارة هنا إلى أن الجزائر أدرجت نظام التعاقد في الأمر 03/06.

كان اعتماد الجزائر للنظام المغلق بدل النظام المفتوح مبنياً على مجموعة من المسوّغات، تتمحور في:

- "العمل على تكريس ديمقراطية الالتحاق بالوظائف العامة، وذلك كردة فعل منطقية على حرمان الجزائريين من الالتحاق بالوظيفة العمومية أثناء الفترة الاستعمارية.
- المحافظة على توازن المرافق العامة التي ورثت عن الاستعمار الفرنسي، وضمان استمراريتها خاصة في ظل شغورها من الموظفين الفرنسيين." (سالي، 2011، صفحة 51)

لذلك، كان هذا الاعتماد حتميًا أكثر منه اختياريًا، إذ حاولت الدولة الحفاظ على توازن المرفق العمومي من خلال الإبقاء على النظام المعتمد ذاته من طرف المستعمر الفرنسي، وهو نظام يقوم على اختيار الموظفين على أساس المؤهلات العلمية والخبرات الوظيفية أو الاختبارات ذات الصلة. كما أن الترقية وفق هذا النظام حق طبيعي للموظف في حالة توافر الشروط فيه، على النقيض من ذلك، في النظام المفتوح ترتبط الترقية بالقدرات والملائمة، وجدارة الموظف، وليس على أساس أقدميته.

محددات الالتحاق بالوظيفة العامة في الجزائر، هي ثلاث محددات أساسية:

- "محدد تنظيمي، يخضع لشروط محددة في الأمر 03-06" (06/03، 2006) والمراسيم التنظيمية السابقة واللاحقة، أدرج ضمنه خمس طرق في انتقاء الموظف العمومي، وهي نظام المسابقة، التوظيف المباشر، الفحص المهني، التوظيف في الوظائف العليا، وأخيرًا الوظائف المحجوزة.

- محدد اجتماعي، يرتبط بتعزيز الجبهة الاجتماعية، ورفع القدرة الشرائية للمواطنين، تحت ظل دولة الرعاية الاجتماعية.

- محدد سياسي، يقترن بشراء السلم الاجتماعي، وكسب الولاءات، ومحاولات تصحيح تداعيات سياسات التشغيل السابقة، التي لم تستجب لتطلعات المجتمع.

اهتم نظام التشغيل في الجزائر بتحديد الشروط العامة للالتحاق بالوظائف العامة، وطرق التوظيف المتبعة، ومعايير التقييم في عملية التوظيف والتدرج الوظيفي، وهي معايير "جمعت بين المؤهلات العلمية (الشهادات والأشغال والدراسات المنجزة) والخبرات العملية (الخبرة المهنية المكتسبة)" (بوعكاز، 2018، صفحة 116)، وهي بذلك اجتهادات تشريعية وتنظيمية لها جوانب إيجابية، لكنها لا تخلو من جوانب سلبية أفرزت مجموعة من الإشكالات للمواطن وللدولة بوصفها هي القائم بهذه العملية عبر مؤسساتها وإداراتها العمومية. فيما يلي تحاول الورقة تقديم مجموعة من الطروحات حول طرق التوظيف ومعايير التقييم في

التوظيف والتدرج الوظيفي، وفق رؤية سوسيو-تنظيمية نقدية تسائل التصورات والممارسات والآليات. تتمحور هذه الطروحات في:

- الحاجة إلى المرونة والتجديد.

- الحاجة إلى مزيد من المساواة وتكافؤ الفرص.

- الحاجة إلى تركيز أكبر حول الكفاءة.

1.2 في الحاجة إلى المرونة والتجديد:

عمومًا، يتصف نظام التشغيل في الوظيفة العامة، وما يصاحبه من عمليات الانتقاء والتقييم بالجمود والثبات الذي استبطن في مختلف عمليات الالتحاق بالوظائف العامة في الجزائر، وهذا يعود إلى الطابع البيروقراطي الذي تتصف به المؤسسات والإدارات العمومية، ويتجلى هذا في طرق الإعلان عن الوظائف التي لا تنتشر بالشكل المطلوب، علاوة على هذا، حجم الوثائق المطلوبة للمشاركة في مسابقة التوظيف فقط، وهي إجراءات مرهقة ومعيقة، ولا تقدم الفائدة المرجوة.

استمرارية المرفق العام من استمرارية الخدمة العمومية، هذه الاستمرارية تأخذ قيمتها من الموظف العمومي، هذا الأخير هو من مخرجات طرق وإجراءات وشروط الانتقاء للالتحاق بالوظيفة العامة، لذلك فعملية التوظيف لها أهمية بالغة وتحتاج إلى المرونة في التعامل مع حثياتها، في هذا الصدد اتخذت الجزائر إجراءات تنفيذية لتقليل بطء إجراءات التوظيف وهما:

- "توسيع السلطة التقديرية للمؤسسات العامة بخصوص التوظيف، عن طريق ترتيب مسؤولية التوظيف على عاتقها، وفق علاقة تعاقدية بين الموظف أو الأعوان والإدارة العمومية.

- تقليص رقابة مصالح الوظيفة العمومية على إجراءات التوظيف (تحميل المسؤولية كاملة للإدارة على كافة إجراءات التوظيف، وإعلان معايير الانتقاء، مما يساهم في تكوين القناعات لدى المترشحين بنزاهة المسابقة)" (مجنح، 2018، الصفحات 287-288). وهذا بلا شك

إجراء إيجابي، ولكنه غير كاف لتعزيز مبدأ المرونة في نظام التشغيل بصفة عامة، ومسابقات التوظيف والتدرج الوظيفي بصفة خاصة.

ما يشوب هذا الطرح، هو الاهتمام بالتشغيل وفق مقاربة كمية وكيفية، بدل التركيز على المقاربة الكمية فحسب، حيث تراهم أرقامًا، وليسوا كفاءات يمتلكون مهارات متعددة لا تخضع للتقييم، لذلك على نظام الوظيفة العامة اليوم أن يجدد أو يراعي ما يعرف بـ "التكيف مع التغير" (Adaptability) أي القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والعمليات، ذلك أن التكنولوجيا تتطور بسرعة، ويجب أن يكون الجهاز والموظف على حد سواء قادرين على التكيف مع الأدوات الجديدة.

2.2 في الحاجة إلى مزيد من المساواة وتكافؤ الفرص:

اهتم نظام التشغيل في الجزائر بمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة والتدرج الوظيفي في نصوصه القانونية والتنظيمية، فوفق هذا المبدأ كل جزائري وصل سن البلوغ، ويتمتع بحقوقه المدنية والسياسية، وله مؤهلات علمية تؤهله لشغل وظائف معينة، له الحق في المشاركة في مسابقات التشغيل، لكنه على النقيض من ذلك، غير قادر على تنفيذ وتطبيق هذا المبدأ بشكل متكامل في عمليات التوظيف المختلفة، وهذا راجع إلى قصور في الآليات والأدوات، وعدم وجود إرادة حقيقية لتفعيل وتكريس مبدأ المساواة. فالإجراءات المعمول بها حاليًا غير قادرة على مجابهة أو الحد من بعض الممارسات التي تمس مبدأ تكافؤ الفرص.

3.2 في الحاجة إلى تركيز أكبر حول الكفاءة:

ينطلق هذا العنصر من تساؤلين مفادهما: أ نظام المسابقات المعمول به في الجزائر يقيس كفاءة ومهارات المترشح أم لا؟ وهل الأقدمية أولى من الكفاءة في عملية التدرج الوظيفي؟ مما لا شك فيه، أن التدرج الوظيفي في الإدارات العمومية يكون بالأقدمية كمعيار أساسي، بغض النظر في بعض الأحيان عن المهارات والقدرات وامتلاك الرؤية الاستراتيجية في مجال ما. لا شك أن للأقدمية جانبها الإيجابي، لأنها ستعني أن الموظف على علم بطبيعة

الوظائف والمهام المنوطة به، وله من الخبرة المهنية في الوظيف العمومي أو الوظيفة ذاتها التي شغلها سابقاً، إلا أنها ليست معياراً محدداً ومرجّحاً لوحده.

تعدّ الترقية في نظام التشغيل المغلق مكسباً طبيعياً بعد سنوات من الخدمة، إلا أنّ النظام المفتوح يقدم معياراً أفضل، وهو معيار الصلاحية والكفاءة، وهما محصلتا مسار مهني لا يقاس بعدد سنوات العمل، بقدر ما يقاس بالانضباط والتطوير والتجديد والابتكار، وتقدير رؤى واضحة ذات صلة بالقطاع أو المؤسسة أو الوظيفة التي يشغلها. ميل الفاعلين وصنّاع القرار في مؤسسات الدولة إلى معيار الأقدمية، واعتماده في الغالب كمعيار وحيد محدد، هو أمر يلغي في بعض الأحيان مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص من جهة، ومبدأ الكفاءة والجدارة من جهة أخرى.

3. مستقبل العمل في الوظيفة العامة وتحديات التحول الرقمي:

لا يمكن الحديث عن مستقبل العمل في الوظيفة العامة في ظل التوجه الرقمي المتصاعد، إلا بعد تجاوز الإشكالات البنيوية التي جرى الحديث عنها في العنصر السابق، كما لا يمكن الحديث عن الوظيفة العامة وشروط الالتحاق بها، والتدرّج الوظيفي في ظل التوجه نحو الرقمنة بمفصل عن السياق العام الذي تسبح فيه، فالحاجة إلى وظيفة عامة قادرة على التكيف مع متطلبات المرحلة في بيئة عمل ناشئة تتمتع بالمرونة، يقابله تكيف لمدارس ومعاهد التكوين والتدريب، وسياسات التوظيف مع هذه المتغيرات الجديدة، هناك حاجة متزايدة للاعتماد على الرقمنة في طرق التوظيف والانتقاء لعلّها تسدّ بعض الثغرات التي خلقتها أنظمة التشغيل التقليدية.

يعد "تبني الخدمات الرقمية في القطاع العام أمراً معقداً ويشكل تحدياً، وخاصة في البلدان النامية، ويرجع هذا إلى عدم كفاءة المنظمات العامة، ونقص الموارد البشرية الماهرة، والبنية الأساسية الضعيفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانخفاض مستويات المعيشة". (Pedrossa, et al., 2020, p. 1) أمام التغير المتسارع الذي يقوده

التحول الرقمي في بيئة العمل الناشئة، وظهور وظائف جديدة على المستوى العالمي، هناك حاجة إلى تجديد في البنى القانونية للتشغيل وسياسات التشغيل. في السياق الجزائري لم يتغير بعد القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06، كما لم يتغير قبله القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

وهذا يعني أن هناك حاجة ضرورية تتزايد مع مرور الوقت إلى قوانين تشريعية وتنظيمية جديدة، وآليات مغايرة في التكيف مع الوضع الراهن، فتغير سوق العمل، والتغير في متطلبات الوظيفة، لا سيما مع تزايد الاعتماد على الرقمنة والأتمتة، يقابله ركود في القوانين وآليات التوظيف في الجزائر، "في القطاع العام، حيث تكون القوى التنافسية أضعف أو حتى غائبة، نحتاج إلى فهم أكبر للدوافع والحواجز التي تحد من التحول الرقمي. التحول الرقمي في القطاع العام لا يقتصر على تحويل الأدوات اليدوية إلى أدوات رقمية فحسب، بل هو انتقال تنظيمي واسع النطاق نحو أدوات وسياسات وعمليات عمل جديدة." (Bjerke-Bush & Aspelund, 2021, pp. 277-278)

في السياق الراهن، "لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار، بل أصبح ضرورة، يتعرض القطاع العام لضغوط متزايدة للتكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة من أجل خدمة جمهور المواطنين بشكل أكثر فعالية، يجد القطاع العام نفسه عند مفترق طرق حاسم، ويواجه معضلة التكيف أو التخلف عن الركب." (Priyadi & Arwani, 2024, p. 55) يتوقع المجتمع المتعلم تكنولوجياً الآن أن تكون الخدمات العامة ليس فقط فعالة، ولكن أيضاً شفافة وسهلة الوصول إليها، من ناحية أخرى، فإن التحديات الداخلية مثل الموارد المحدودة والعمليات البيروقراطية المعقدة، وخطر الفساد تجبر القطاع العام على البحث عن حلول مبتكرة. يقدم التحول الرقمي ذاته كحل واعد لهذه التحديات، حيث يوفر للحكومة فرصة لإصلاح أساليب عملها وتفاعلها في تقديم الخدمات.

"بشكل عام، تعد فعالية الخدمة العامة أحد العوامل المحددة لنجاح الحكومة في القيام بدورها كعنصر من عناصر إدارة الدولة. وفيما يتعلق بالتحول الرقمي أو الحكومة

الإلكترونية، فإن الجهود المبذولة لتحويل الخدمات إلى المجال الرقمي هي خطوات تكتيكية للحكومة لتحقيق خدمات فعالة". (Indar, Razi, Atmansyah, Yani, & Nuralamsyah, 2024, p. 93) لعل أهم تحدي يواجه الوظيفة العمومية في الجزائر هو الحاجة إلى وظيفة عامة -بوصفها جهاز وإطار تنظيمي- متعلّمة، "فنظام الوظيفة العمومية في الدول الحديثة مرتبط بسياسة الدولة بالدرجة الأولى؛ لأنّ الوظيفة تحتاج إلى تكيّف مستمر، وهذا يتطلب نوعاً من المرونة لدى الإدارة العامة، ذلك بأنّ الإدارة الحديثة لم تعد إدارة سلطوية، وإنّما إدارة خدمات" (قروف، 2022، صفحة 104).

وعليه، تواجه الوظيفة العامة اليوم تحديات تكنولوجية كبيرة في عصر التسارع هذا، هذه التحديات ترتبط في الأساس بجهاز الوظيفة العمومية، بطرق التوظيف ومعايير الانتقاء، وطرق إنجاز المهام والأدوار، والمهارات الناعمة التي يجب أن يتمتع بها الموظف العمومي، وأخيراً الوظائف الجديدة التي أنتجها الاعتماد المتزايد على الرقمنة والأتمتة.

إن التحول الرقمي هو في الواقع محاولة لتعظيم تقديم الخدمات وتزويد المواطنين بطرق وأدوات جديدة للتفاعل مع الحكومة. لذلك، يمكن للناس أن يتوقعوا خدمات أفضل وأرخص وأسرع وأكثر سهولة في الوصول إليها، حيث "لا تزال بعض المشكلات البيروقراطية مثل الخدمات المعقدة والبطيئة والمكلفة، والمليئة بممارسات الفساد والمحسوبية موجودة اليوم، ومن الصعب جداً القضاء عليها، ونتيجة لذلك، يميل رضا المجتمع عن الخدمات العامة إلى الانخفاض، في حين يتوقع الناس أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات دون الحاجة إلى الانتظار لفترة طويلة أو المرور بإجراءات معقدة، ويسعون إلى توفير الوقت والتكلفة والطاقة". (Ekarini & Wibowo, 2022, pp. 526-527)

بناء على ذلك، تتجه الجزائر على المدى القريب عبر مؤسساتها وإدارتها العمومية نحو الرقمنة وأتمتة الأعمال الإدارية والوظيفية، وقد حققت تطوراً ملحوظاً لا سيما في تقديم خدمات الكترونية، كاستخراج الوثائق الإدارية عبر مواقع ومنصات الكترونية عدّة، كما هو الحال مع قضاء الهناء الذي شكلته مصالح الضمان الاجتماعي، والأمر نفسه في استخراج

وثائق الحالة المدنية عبر منصة استحدثتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما اهتم كل من قطاع التربية الوطنية والتعليم العالي برقمنة خدماتهم المختلفة كمنصة "Progres" التي تقدم خدمات صب النقاط والتسجيل والتأهيل، وأخيرًا أصبحت تمكّن المترشحين كطالبي العمل لتقديم ملفات ترشحهم، وهو تحدي مهم يتجلى في تلك الجهود الإيجابية التي ساهمت في تسهيل الحصول على الخدمات في أقل وقت، وأقل جهد، وأقل تكلفة.

تقترح سمينوفا (Semenova, 2019) أنه "من أجل التحول الرقمي الفعال للإدارة العامة، من الضروري المرور بثلاث مراحل رئيسة من الرقمنة: أولاً، رقمنة العمليات، حيث يتم في إطارها إدخال التقنيات الرقمية التقليدية لزيادة كفاءة أنشطة الحكومة وإدارة البيانات؛ ثانياً، الحكومة الإلكترونية، التي تنطوي على إدخال التقنيات الرقمية؛ ثالثاً، الحكومة الرقمية، حيث يسمح أحدث جيل من التقنيات الرقمية (مثل إنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية) للمستخدمين بأخذ تفضيلات خدماتهم في الاعتبار عند تشكيل تركيبة الخدمات المقدمة". (Semenova, 2019, p. 404) هذا الأمر، لا يمكن الوصول إليه إلا بوجود الموارد والبنى التكنولوجية التحتية، وقبل هذا، وجود رأس مال بشري يمتلك مهارات رقمية وتقنية تسمح له بالتكيف مع التغيرات الراهنة، وطبيعة الخدمات الرقمية التي تقع على عاتق الحكومة الإلكترونية لفائدة المواطن المستخدم وفق شروط محددة.

هنا نقف أمام مفارقة، فالتوجه نحو رقمنة الخدمات الحكومية لم يصاحبه تغيير في شروط توظيف الفاعلين القادرين على تجسيد هذه العملية كمرحلة أولى، ثم تنمية مهارات الفاعلين القادرين على تقديم خدمات رقمية ذات جودة كمرحلة ثانية، حيث لم تحض شروط الالتحاق بالوظيفة العامة والمعايير المعتمدة في التقييم وطرق التوظيف بصفة عامة، بالاهتمام المطلوب من خلال إدراج الرقمنة في التعامل مع هذه العمليات المختلفة، وهي بلا شك تحدّ من الجمود والثبات البيروقراطي، وتحدّ من ممارسات المحسوبية والمحاباة والجهوية في التوظيف بالمؤسسات والإدارات العمومية، على هذا الأساس، يمكن القول أنّ هناك حاجة

إلى تطوير نظام المسابقات على سبيل المثال: كتطوير آلية الاختبار من ناحية طبيعة الأسئلة المطروحة بحيث لا تقيس المعارف النظرية للمتشرح فحسب، وإنما تقيس مهاراته العملية أيضًا.

أصبحت الحاجة الملحة إلى تبني التحول الرقمي في القطاع العام بالغة الأهمية، إنه ليس مجرد أداة لتعزيز الكفاءة والفعالية، بل هو أيضًا حافز لبناء ثقة قائمة على الشفافية والمساءلة. يتطلب التحول الرقمي مناهج جديدة، وقبل كل شيء، الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموظفين العموميين مع أهمية التخطيط والتحفيز على تطوير العقلية الرقمية للموظفين الحكوميين المحتملين مستقبلاً، ومع ذلك، فإن "تنفيذ التحول الرقمي في القطاع العام ليس رحلة مباشرة، كما يشير تيس (Teece, 2010). تمثل العقبات المختلفة، التي تتراوح من مقاومة التغيير والقيود البنيوية إلى نقص الموارد البشرية الماهرة تكنولوجياً، تحديات كبيرة. غالبًا ما تكون كل خطوة إلى الأمام مصحوبة بسلسلة من الأسئلة والشكوك، مما يعكس تعقيد التغييرات التي تواجهها". (Priyadi & Arwani, 2024, p. 55)

أصبحت الوظيفة العامة الحكومية اليوم، تواجه تحولات جذرية بسبب التطورات التكنولوجية السريعة. هذه التحولات تتطلب من الموظفين الحكوميين تبني ثقافة التعلم المستمر لمواكبة المتطلبات الجديدة، وضمان تقديم خدمات فعالة ومرنة للمواطنين. حسب بيتر دراكر (Peter Drucker) هناك حاجة إلى "أن تتحول أنظمة التعليم إلى أنظمة مفتوحة، بحيث لا تنتهي بانتهاء المرحلة الجامعية، بل تمتد إلى فضاءات العمل أيضًا، حيث يحتاج الأطباء والمحامون والمهندسون ومديرو الشركات، وغيرهم، إلى تجديد معارفهم بغض النظر عن سنهم كضرورة اجتماعية فرضتها مجتمعات المعرفة، حتى يصبحوا قادرين على مواكبة مستجدات العصر". (دراكر، 2001، الصفحات 353-354)

يساعد التعلم المستمر الموظفين على تبني نهج أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع، مما يعزز الثقة بين الحكومة والمواطنين، وعليه، الموظف العمومي بحاجة إلى تعلم مهارات إدارة التغيير والقيادة لضمان نجاح التحولات التنظيمية والتكنولوجية. راهنًا، أصبح التعلم

المستمر ضرورة حتمية للوظيفة العامة الحكومية. هذا التعلم لا يقتصر فقط على اكتساب مهارات تقنية جديدة، بل يشمل أيضًا تطوير المهارات الاجتماعية والثقافية التي تمكن الموظفين من التفاعل بفعالية مع التحديات المتغيرة. من خلال تبني ثقافة التعلم المستمر، يمكن للحكومات تحسين كفاءتها، وتعزيز الثقة مع المواطنين، وضمان استدامة الخدمات العامة في عالم سريع التغير. ولذلك، تعد "الإدارة الإلكترونية هي الطريق لإعادة هندسة العملية الإدارية وإعادة التفكير فيها بطريقة أكثر فعالية". (قوري و أوهايبية، 2022، صفحة 623)

مع تغير طبيعة الوظائف، ستصبح هناك حاجة ماسة إلى إعادة تأهيل الموظف العمومي، لتمكينه من التكيف مع الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة. ستصبح المهارات الرقمية، مثل تحليل البيانات والبرمجة، ضرورية للعديد من الوظائف، ومع تزايد استخدام الأتمتة في العمليات الإدارية، ستقل الحاجة إلى الوظائف الروتينية والمتكررة، مثل إدخال البيانات أو المعالجة اليدوية للمطلبات. بدلًا من ذلك، ستتحول الوظائف نحو الأدوار التي تتطلب إشرافًا وتفكيرًا استراتيجيًا، ومع هذا التوجه الرقمي تزايدت الحاجة إلى تقديم خدمات إلكترونية، حيث ستعمل المؤسسات الحكومية على تحويل خدماتها إلى منصات رقمية، مما يسهل على المواطنين الوصول إليها من أي مكان وفي أي وقت. هذا التحول يتطلب تطوير بنية تحتية رقمية قوية، وتأمين البيانات لحماية خصوصية المواطنين.

في ظل الجائحة التي مرّ بها العالم في السنوات الأخيرة، تزايد الميل إلى الاعتماد على العمل عن بعد، وهذا مدعاة لظهور وظائف عامة تقدّم خدماتها عن بعد، وهذا يحتاج إلى آليات جديدة وأطر تنظيمية جديدة، وقدرة على التحكم التكنولوجي، وما إلى ذلك. في قطاع الصحة على سبيل المثال ظهرت ما تسمى بالصحة الرقمية (Digital Health) أي تقديم خدمات صحية متنوعة عبر الوسائط الرقمية المختلفة. من الأمثلة الإيجابية في الجزائر، ما قامت به مؤسسة اتصالات الجزائر مؤخرًا، من خلال توظيف الشاب الجزائري-الذي اكتشف ثغرة أمنية في شركة آبل الأمريكية-، في قسم الأمن السيبراني بالمؤسسة، وهو مثال حي

ونموذجي في ضرورة إعادة التفكير في آليات التوظيف وإدراج شروط جديدة في بيئة العمل الناشئة.

بشكل عام "هناك ثلاث رهانات تؤثر في ديناميكية وتطوير الرقمنة وتصوراتها المستقبلية في الجزائر، وهي تحسين حوكمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تسريع التطور التكنولوجي، وأخيراً تكثيف استخدام وتعميم هذه التكنولوجيا، حتى تستطيع تقليل الفجوة الرقمية" (بشاري، 2020، صفحة 577) وهذا يعني أنّ تطوير نظام التشغيل في الجزائر وفق نظام رقمي مرهون بتطور العناصر الثلاثة المذكورة آنفاً، علاوة على هذا، هناك حاجة إلى حوكمة نظام التشغيل هذا، من ناحية أخرى يحتاج الموظف العمومي إلى تطوير مهاراته وقدراته الرقمية، حتى يتسنى له الرفع من جودة الخدمات العمومية التي يقدمها. تتسم الرقمنة بالسرعة والابتكار وسهولة الوصول إلى المعلومة أو الخدمات المختلفة، ناهيك عن سهولة الاتصال، ذلك أنّ "التطورات التكنولوجية أو ما يمكن تسميتها بالثالث غير المقدس (The Unholy Trinity) الأتمتة والروبوتات والذكاء الاصطناعي، ينظر إليها على أنها عوامل تغيير اللعبة، مع احتمالية إحداث اضطراب جوهري في عالم العمل من الناحيتين الإيجابية والسلبية للأجيال القادمة، فعصر التسارع هذا، يؤذن بعصر البقاء للأصلح". (Lent, 2018, pp. 206-207)

4. في الحاجة إلى موظف حكومي ذو مهارات جديدة:

تتطلب الوظيفة العامة اليوم إدخال ما يسمى بـ "المهارات الرقمية الأساسية" (Digital Literacy) حتى يتمكن الموظف الحكومي من فهم أساسيات التكنولوجيا الرقمية والقدرة على استخدام الأدوات الإلكترونية. من بين هذه المهارات نجد التعلم الآلي، ومعالجة اللغة الطبيعية، وتحليل البيانات، وهي تعد مبادئ الذكاء الاصطناعي راهنا، فتحليل البيانات تتطلب القدرة على الجمع والتحليل، ومن ثم توظيف مخرجات هذا التحليل. علاوة على اكتساب معرفة قاعدية في الأمن السيبراني، بغية حماية البيانات والأنظمة من الهجمات

الإلكترونية، فمع زيادة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، تزداد مخاطر الاختراقات الأمنية، ذلك بأن "المهارات تؤدي دورًا حيويًا في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، مثل تحسين الجودة وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتحقيق التميز". (بوحفص، 2024، صفحة 210)

وفقا لهينكلي (Hinkley, 2022) يفرز التحول الرقمي في القطاع العام ما سمته بـ "تعقيد الوظيفة، فقد يتطلب العمل باستخدام التقنيات الجديدة مهارات جديدة، حيث لا تكون مصحوبة دائمًا بالتدريب أو الوقت للتكيف. عندما يتم تبني التكنولوجيا دون فهم كافٍ لكيفية أداء العمل بالفعل، يمكن أن تعاني جودة الخدمة". (Hinkley, 2022, p. 9) ذلك بأن أتمتة العمل في القطاع العام تتمحور حول استخدام أجهزة وتقنيات متعددة، على سبيل المثال، أجهزة الكمبيوتر الذكية، والتخزين السحابي، والتطبيقات المحمولة، والكاميرات الذكية، وتحليل البيانات، وآلات التشغيل الآلي، كما تتمثل مهام الموظفين الحكوميين في أتمتة المهام اليدوية (Automation Manual Task) أتمتة العمليات (Process Automation) تسير أنظمة اتخاذ القرار الآلية، تسير أنظمة البيانات، والمراقبة الإلكترونية، الخ.

وهذا مدعاة إلى تطوير سبل التوظيف والتقييم في عملية التوظيف والترقية على حد سواء، كإدراج ما يعرف بالمهارات الناعمة (Soft Skills) في توظيف/انتقاء المترشح وترقية الموظف العمومي، علاوة على المهارات الصلبة (Hard Skills) التي يتم اكتسابها من المدارس والمعاهد والكلية، ويتم الاعتماد عليها في التوظيف العمومي. المهارات الناعمة وفق هذا الطرح هي مجموعة من القدرات الشخصية والاجتماعية التي تمكن الموظف الحكومي من التفاعل بفعالية مع الآخرين، وإدارة مهامه بكفاءة، والتكيف مع التحديات المتغيرة. هذه المهارات تعتبر أساسية لتحقيق النجاح في بيئة العمل الحكومية.

تزايد أهمية المهارات الناعمة، حيث تعد هذه المهارات المهمة، ذات قيمة مضافة يجب إدراجها في معايير الالتحاق بالوظائف العامة والتدرج الوظيفي، من بين أهم هذه المهارات الناعمة نجد مهارات التواصل كالقدرة على التفاوض، القيادة كتحمل المسؤولية وحل المشكلات (قدرات تحليلية)، التحفيز الذاتي، المرونة، الإبداع والابتكار، العمل

الجماعي، ومهارة إدارة الوقت، الخ. على هذا الأساس يمكن تقييم طالب الوظيفة أو الترقية بناءً على مهاراته الناعمة، وليس بناءً على رأس ماله الاجتماعي.

في هذا الصدد نعرض مثالين عن مهارتين أساسيتين يفترض أن يمتلكهما الموظف في القطاع العام:

المثال الأول: يحتاج الموظف العمومي إلى مهارة "التواصل الفعال" (Effective Communication) والكثير منا يعلم المشكلات والصراعات التي نجمت عن سوء التواصل بين الموظف والمواطن في المؤسسات الحكومية في إطار الحصول على خدمة عمومية بسيطة، يمكن أن نعبر عنها بأنها القدرة على نقل المعلومات بشكل واضح ومفهوم، سواء كتابياً أو شفهياً، والاستماع الجيد للآخرين. تتمثل أهمية التواصل الفعال في أنه يقلل من سوء الفهم ويضمن تنفيذ المهام بدقة، كما أنه يعزز التعاون بين الفرق المختلفة، حيث يتطلب العمل التعامل مع زملاء العمل، والمواطنين، وأصحاب المصلحة.

المثال الثاني: يحتاج الموظف أيضاً إلى مهارة إدارة الوقت (Time Management) وهي تعني القدرة على تنظيم المهام وتحديد الأولويات لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد. تسمح هذه المهارة بزيادة إنتاجية الموظف وتقليل الضغوط الوظيفية، مما يسمح بإنجاز المهام بكفاءة، بناءً على مبدأ "أقل وقت، أقل جهد، وأقل تكلفة". ولكن الواقع الفعلي يبرز العكس تماماً، فالوقت كقيمة تكاد تنعدم في المؤسسة الجزائرية - وإن كان هذا الأمر هو انعكاس لثقافة مجتمعية لا تعطي للوقت قيمته الحقيقية - وهذا الأمر انعكس على العمل المؤسسي، بالمقابل يجد المواطن وذوي المصلحة مشاكل وصعوبات عديدة تعود إلى تعطيل بيروقراطي تجعلهم غير قادرين على الحصول على خدمة دراسة أو تسوية ملف ما إلا بعد انتظار مرهق. في الواقع، لا يتعلق الأمر بالمؤهلات والمهارات التي تحتاج إلى تجديد في إطار الالتحاق بالوظائف العامة، بل يتعلق الأمر أيضاً بنوع هذه الوظائف، حيث ظهرت وظائف جديدة مع تزايد الاهتمام بالرقمنة والأتمتة، كالبرمجة والتصميم، تحليل البيانات، أمن المعلومات، الهندسة البيئية، فن طباعة ثلاثية الأبعاد، الحوسبة السحابية، التكنولوجيا المالية،

وأنترت الأشياء... وهي وظائف لا يمكن قياس مؤهلات حاملها بالمعايير المعتمدة في الوظيف العمومي بالجزائر، كما أنها لا تستدعي بالضرورة من له مؤهل علمي تحت اسم "الإعلام الآلي" أو "الذكاء الاصطناعي"، وليس ما يرتبط بالرقمنة والعمل المستحدث يتطلب متخصصين في هذا المجال، فالأمر يرتبط بمهارات قاعدية محددة لا بد من التحكم فيها، لهذا يجب إدخال اختبارات جديدة، وطرق قياس وتقييم مغايرة، ناهيك عن إدراج وظائف مستحدثة في الوظيفة العمومية لا سيما مع تزايد الاهتمام بعصرنة الإدارة والرقمنة.

إن الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيا لتحسين الخدمات العامة كبيرة، والاستثمارات العامة الأخيرة في البنية الأساسية وتنمية القدرات التكنولوجية تمثل فرصة مهمة، لكن "عندما يتم إدخال التكنولوجيا في مكان العمل، يتم تحويل المهام وإعادة توزيعها، مما قد يقلل الحاجة إلى بعض المهن ويزيد الطلب على أنواع أخرى من العمل". (Hinkley, 2022, p. 9)

5. خاتمة:

مستقبل الوظيفة العامة في ظل التحول الرقمي والأتمتة يتطلب إعادة تشكيل جذرية للهياكل والعمليات الحكومية. يجب أن تعمل الحكومات على تبني التقنيات الحديثة مع ضمان أن تكون هذه التحولات شاملة ومستدامة. في الوقت نفسه، يجب أن تركز على تطوير مهارات الموظفين العموميين وتعزيز الثقة بين الحكومة والمواطن، من خلال الشفافية وحماية الخصوصية.

الموظف العام على المدى القريب يحتاج إلى مزيج من المهارات التقنية والتحليلية الناعمة. هذه المهارات تعزز الكفاءة الإدارية، وتضمن تجسيد تحول رقمي شامل، وهذا الأمر يتطلب تدريب مستمر وتبني ثقافة التعلم مدى الحياة داخل المؤسسات الحكومية، وهذا بدوره يستدعي تغيير في الذهنيات والتصورات التقليدية نحو العمل.

إنّ الخوض في القضايا المرتبطة بالوظيفة العامة في الجزائر والتدرج الوظيفي يثير جوانب عدّة مهمة، فالمسألة تتعلق بسياسات الدولة وصورتها، كما تتعلق بموظفيها وخدماتها، فهي أمور تسائل مبدأ المرونة بدل الجمود والثبات، والتجديد بدل التقليد، وتكريس الجودة بدل نقيضها، وهذا مدعاة إلى تقديم مجموعة من الاستخلاصات النظرية كما يلي:

- ضرورة إضفاء طابع المرونة في إجراءات التوظيف وعمليات الانتقاء، فغالبًا ما تكون هذه الإجراءات والعمليات مرهقة، وتقدم صورة سلبية عن الدولة ومؤسساتها، وتتعزّز هذه الصورة في نوعية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

- في أهمية تعزيز الاعتماد على الكفاءة، فعلى الرغم من أن الأقدمية لا تنفي الكفاءة، إلا أن الاعتماد عليها فحسب في الترقية، يحتاج إلى إعادة تفكير من خلال تقييم مخرجات هذا المبدأ الذي يسيطر على منطق اشتغال مؤسسات الدولة وإدارتها العمومية.

- تقدّم التكنولوجيا والرقمنة حلولًا للعديد من الإشكالات التي تؤزّق المواطن الجزائري، وتثقل كاهل الدولة، فالاعتماد على الرقمنة في العديد من المؤسسات، قد خفّف العديد من الإجراءات كما هو الحال مع منصة التوظيف التي استحدثتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث سمحت لطالبي التوظيف بالتسجيل إلكترونياً، بدل التنقل لمسافات بعيدة من أجل دفع ملفات الترشيح.

- تغير بيئة العمل الناشئة يستدعي إدراج معايير جديدة في التوظيف والترقية، كإدراج المهارات الناعمة في تقييم المترشّحين، إضافة إلى المعايير السابقة المعمول بها، علاوة على هذا، إدراج وظائف جديدة فرضتها الرقمنة وأتمتة الأعمال الإدارية.

- إدراج معايير جديدة وآليات جديدة في عملية الالتحاق بالوظائف العامة، وعمليات التدرج الوظيفي، من شأنه أن يسمح باختيار ذوي الكفاءة، وهذا يعني تقديم خدمات ذات جودة، وضمان استقرار واستمرار المرفق العمومي، وتطوير مؤسسات الدولة وتحسين صورتها.

6. قائمة المصادر والمراجع:

- 103/06. (2006). الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية . الجزائر: الجريدة الرسمية.
2. بشاري، س. (2020). تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا (كوفيد 19) *Cahier de Cread*, 36(3), 577-612.
3. بوحفص، ح. (2024). أثر الاتصال الداخلي في تعزيز المهارات الإدارية -دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر . *مجلة الساور للدراسات الانسانية والاجتماعية*. 10(1), 208-234 ,
4. بوعكاز، ي. (2018). تطور طرق التوظيف في الوظيفة العمومية . *مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية*. 134-115 (4),
5. دراكر، ب. (2001). *مجتمع ما بعد الرأسمالية*. ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف . المملكة العربية السعودية: مركز البحوث.
6. سالم، ع. (2011). الوظيفة العامة في الجزائر بين النظامين المغلق والمفتوح في ظل الأمر 06/03 . *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*. 44-61 (42),
7. قروف، ج. (2022). أساس اختيار الموظفين العموميين بين الحضارات القديمة والتشريع الجزائري . *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية*. 123-103 (91),
8. قوري، م &، أوهايبية، ف. (2022). مساهمة الاتصال في التغير التنظيمي والتحول نحو الإدارة الالكترونية لتدعيم الحاكمية . *مجلة الساور للدراسات الانسانية والاجتماعية*. 641-619 (82),
9. مجنح، ح. (2018). إضفاء طابع المرونة على أساليب التوظيف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية . *مجلة الدراسات والبحوث القانونية*. 295-279 (9),
10. Bjerke-Bush, L. S., & Aspelund, A. (2021). Identifying Barriers For Digital Transformation in the Public Sector. Dans D. R. Schallmo, & J. Tidd, *Digilization, Management For Professionals* (pp. 277-290). Switzerland: Springer Nature.
11. Ekarini, M. I., & Wibowo, L. A. (2022). The Implementation of Digital Transformation on Improving Public Services. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 657, 525-528.
12. Hinkley, S. (2022). *Technology in the Public Sector and the Future of Government Work*. Berkeley: UC Berkeley Labor Center.

13. Indar, I. N., Razi, D. F., Atmansyah, L., Yani, A. A., & Nuralamsyah, I. (2024). Digital Transformation of Public Services: An Analysis of the Effectiveness of Online Services at The Local Government Level. *Journal of Digital Sociohumanities*, 1(2), 92-101.
14. Lent, R. (2018). Future of Work in the Digital World: Preparing for Instability and Opportunity. *The Career Development Quarterly*, 36, 200-219.
15. Pedrossa, G. V., Kosloski, R., Menezes, V., Iwama, G., Da-Silva, W., & Figueiredo, R. (2020). A Systematic Review of Indicators For Evaluating the Effectiveness of Digital Public Services. *Information*, 11(472), 1-14.
16. Priyadi, U., & Arwani, A. (2024). Digital Transformation: Artificial Intelligence Shaping the Future of Public Sector. *New Applied Studies in Management, Economics & Accounting*, 1(28), 54-67.
17. Semenova, A. (2019). Digital Transformation of Public Services: Leading Trends, Opportunities and Threats. *Advances in Social Sciences, Education and Humanities Research*, 318, 403-409.