

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الاغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص : تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
بعنوان:

## دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي

دراسة حالة بمصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية سيدي مخلوف - الأغواط

تحت إشراف :  
د. بوجلال

من إعداد الطالب :  
- قرشي كمال

تاريخ المناقشة: 12 جوان 2024

لجنة المناقشة		
الصفة	الرتبة	أعضاء المناقشة
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. بورنان ابراهيم
مشرفا و مقررا	أستاذ التعليم العالي	د. بوجلال أحمد
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	د. عبد العالي البشير

السنة الجامعية : 2024/2023

التشكرات والاهداء

# كلمة شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة فبنعمته تتم الصالحات

والصلاة والسلام على أشرف عباد الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور بوجلال أحمد ، الذي أشرف على هذا العمل وعلى توجيهاته القيمة التي كان لها الأثر البالغ في تشجيع الباحث وإصراره على الاستمرار والمثابرة و الاجتهاد ، وإرشاداته الحكيمة التي ساهمت في التعمق وبدقة حيثيات الموضوع.

كما نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين تكرموا بالقراءة

والإطلاع الجاد والمساهمين في إثراء المذكرة بملاحظاتهم واقتراحاتهم الوجيهة.

كما أشكر كل من ساعدني خاصة جميع الإطارات والمسؤولين والأساتذة بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، الذين قدموا لنا كل

التسهيلات اللازمة طيلة فترة التريص والتكوين في طور الماستر.

كما نشكر كل موظفي وعاملي بلدية سيدي مخلوف على الثقة التي منحوها لي لاستكمال

التريص التطبيقي ، والشكر موصول إلى كل من ساندنا في هذا العمل سواء من قريب أو من

بعيد .

# إهداء

بعد بسم الله العزيز الحكيم ونبيه الكريم

أهدي عملي هذا إلى كل من ساعدني

وأخذ بيدي إلى طريق النجاح

إلى من قال في حَقِّهِمَا عَزَّ وَجَلَّ و

" وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

سورة الإسراء، الآية 24

إلى أمي الغالية والى أبي العزيز - أطال الله في عمرهما إن شاء الله -

كما أهديه إلى إخوتي: رشيد + لخضر + وليد

أخواتي: بسمة + سهيلة + شهرزاد

و إلى عائلتي الصغيرة أخص بالذكر زوجتي بن سليمان. ل وعائلتها الكريمة

إلى أولادي وقرة عيني: عبد الرحمان المختار (بينو) + عمر المنصور (عميمر)

مريم (ميممة) + لؤي

إلى كل أصدقائي و زملائي في العمل و جيراني.

وإلى كل من لم يتسنى لي ذكرهم.

قرشي كمال

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة بالعربية :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي ، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان خاص بنظرة الموظفين إلى الرقمنة ، واستبيان خاص برضا المواطنين عن الخدمات المقدمة باستخدام الرقمنة ،وقد تم معالجة البيانات عن طريق برنامج Spss v19، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للرقمنة دور في تحسين جودة الخدمات العمومية .

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة . جودة الخدمات . الخدمة العمومية . الادارة المحلية . البلدية . الجودة .التكوين .التسيير العمومي.

## Summary of the study in Arabic:

This study aimed to reveal the role of digitization in improving the quality of services in public facilities, as data collection relied on a questionnaire regarding employees' perceptions of digitization, and a questionnaire on citizens' satisfaction with the services provided using digitization. The data was processed using the Spss v19 program. The study concluded a set of results, the most important of which is that digitization has a role in improving the quality of public services.

**Keywords:** digitization - quality of services - public service - local administration - municipality. Quality. Composition. Public management.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص البحث بالعربية
	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ي	المقدمة
24-01	الفصل الأول: أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمات العمومية
01	تمهيد
01	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية وآليات تحسينها
01	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها
03-01	أولاً: مفهوم الخدمة العمومية
03	ثانياً: معايير الخدمة العمومية
03	ثالثاً: خصائص الخدمة العمومية
04	المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية و أهميتها
06-04	أولاً: أنواع الخدمة العمومية
-06	ثانياً: أهمية الخدمة العمومية
-07	ثالثاً: مكونات الخدمة العمومية
08	المطلب الثاني: التسيير العمومي والإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية
-08	أولاً: مفهوم وخصائص التسيير العمومي
-09	ثانياً: مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

12	<b>المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للرقمنة وأهميتها في المؤسسات العمومية</b>
12	<b>المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وأبعادها</b>
14-12	أولاً: مفهوم الرقمنة
16-14	ثانياً: أبعاد الرقمنة
16	<b>المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية</b>
17-16	أولاً: أهمية الرقمنة في المؤسسات العمومية
20-17	ثانياً: أهداف عملية الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية
20	<b>المطلب الثالث: متطلبات تبني الرقمنة في المؤسسات العمومية</b>
21-20	أولاً: متطلبات و دوافع تبني الرقمنة في الجماعات المحلية
23-21	ثانياً: أهداف عملية الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية
24	<b>خلاصة الفصل</b>
41-25	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية تجربة الرقمنة في بلدية سيدي مخلوف</b>
25	تمهيد
25	<b>المبحث الأول : تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة</b>
26-25	المطلب الأول : التعريف العام بميدان الدراسة
27	المطلب الثاني : مصالحو هياكل البلدية
28-	<b>المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية المتبعة</b>
35-30	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
40-35	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
41	<b>خلاصة الفصل</b>
	نتائج الدراسة
	خاتمة
	توصيات واقتراحات
	قائمة المراجع

قائمة

المجداول و الأشكال

فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	مقياس لكاريت الخماسي	01
28	توزيع الاستبانة بالنسبة للاستبيان الموجه للموظفين	02
29	توزيع الاستبانة بالنسبة للاستبيان الموجه للمواطنين	03
30	نسب عينة نظرة الموظفين للرقمنة حسب الجنس و السن و المستوى الدراسي	04
32	نسب عينة المواطنين حسب الجنس و السن و المستوى الدراسي	05
34	دلالة الفروق بين متوسطي متغير الجنس للمواطنين	06
34	دلالة الفروق بين متوسطي متغير الجنس للموظفين	07
36	النسب المئوية لكل محور للموظفين	08
37	العلاقة بين نظرة الموظفين للرقمنة و رضا الموظفين عن خدمات الرقمنة	09
38	النسب المئوية لكل محور للاستبيان الموجه للمواطنين	10

فهرس الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	02
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	03
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	04
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	05
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	06

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدى مخلوف
02	السجل الوطنى للحالة المدنية
03	اختيار الوثيقة البيومترية المطلوبة
04	تحديد نوع الوثيقة 28 أو 48 صفحة
05	استمارة طلب التسجيل لجواز سفر بيومتري
06	تدوين البيانات الاضافية لصاحب الطلب
07	طباعة وصل الطلب ومسح الصورة
08	اخذ البصمات والصورة الرقمية
09	ارسال البيانات للمديرية المركزية للوثائق المؤمنة
10	استخراج رخصة السياقة البيومترية
11	رخصة السياقة البيومترية
12	بطاقة التعريف البيومترية
13	استخراج بطاقة التعريف البيومترية
14	البطاقة الرمادية
15	استبيان خاص بالمواطنين
16	استبيان خاص بالموظفين

المقدمة

فى ظل التحديات التى تشهدها المؤسسات العمومية فى العالم، تم تبني توجهات جديدة فى المجال الإداري تقوم بشكل أساسي على تطبيق التقنيات الحديثة للاتصال بداية من تحويل التعاملات من ورقية إلى الكترونية لذلك أصبح من الضروري وجود منظومة للتعامل الرقمي المتكامل يتم من خلالها التواصل بين كافة المؤسسات، وعلى امتداد عدة عقود زمنية سعى الإنسان لاكتشاف البيئة الاتصالية المحيطة به، انطلاقا من تطوير وسائل الاتصال بداية من الهاتف اللاسلكي وشبكات الحاسب الآلي وصولا إلى شبكة الإنترنت وتزامنها مع تراكمات وتطلعات لتحسين الخدمة العمومية، مما أتاح هذا الاكتشاف فريق لتعامله السريع بين مختلف الأطراف وفي مناطق متباعدة. وأصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي من دون توفر تقنيات الحاسوب والاتصالات المختلفة، ولأن الجانب الإداري والمؤسسي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به أصبح من المهم مواكبة التطور التقني الهائل، الذي حتم ضرورة الاستثمار في التقنيات الحديثة و نظم المعلومات وأولوية تطوير الأساليب الاتصالية خدمة للمجالات الإنسانية المختلفة.

تتطلع الإدارة الجزائرية من خلال عدة إستراتيجيات لمواجهة مظاهر عديدة وتحقيق الفعالية في التنظيم الإداري وهذا ما بدا جليا في أساليب تقديمها للخدمات، ولعل ما يعكس ذلك التحسن التدريجي في الإجراءات داخل مصالحها إضافة للتقليل من الشبائيك أثناء تقديم طلبات الحصول على الخدمات تلك الإجراءات تطلبت وضع الضوابط القانونية التي تسير الجماعات المحلية، كل تلك الإجراءات فعلت من أداء الإدارة الجزائرية بشكل عام وعلى علاقة الجمهور الخارجي للمؤسسات العمومية بجمهورها الداخلي، لكن مع وجود عدة عراقيل تنظيمية جعلها موضع اهتمام ودراسة للعديد من الجهات، رغم تخصيص بناء الجهاز الإداري وتزويده بالتكنولوجيات الحديثة، وتبسيط الإجراءات الحكومية وتقريب الإدارة من المواطنين أو عن طريق تتبع جودة الخدمة العمومية وإمكانية تطلعها للمستويات المطلوبة عالميا، مما يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة للمواطنين وإيجاد الحلول لانشغالاتهم وتعاملاتهم مع الإدارة والتصدي للفساد الإداري ودعم اللامركزية وتوفير الإطار المناسب لتنفيذ برنامج التحديث الإداري، وفي مقدمتها الرقابة الفعالة وضبط الجهاز الإداري وتبني المهنية في العمل داخل مختلف الأجهزة والهيكل الادارية وتوفير شبكة الانترنت في كل المؤسسات للاستفادة من التقنيات، وهذا من أجل تحسين جودة الأداء وتطوير أساليب العمل ومستوى تقديم الخدمة العمومية.

اهتمت الحكومة الجزائرية بتطوير الجماعات المحلية خاصة الجانب المتعلق بتحسين الخدمة العمومية لأهمية وظيفتها وأهدافها لأنها تنطبق على مجموعة من الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والرقمنة من أهم المقترحات المتبعة من طرف الجماعات المحلية كسبيل لتحسين وترشيد الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن .

لذلك سعت الجماعات المحلية لإصلاح الخدمة العمومية من خلال محاولتها تبني إستراتيجيات رقمية قصد تحسين الخدمة العمومية، بما يضمن جودة في أداء الخدمات وتعميمها على كل القطاعات، من هذه المنطلقات الجوهرية تتمحور إشكالية الدراسة حول آليات رصد الواقع والإجراءات اللازمة للقضاء على السلبيات الموجودة، التي منها تنتشعب عدة تساؤلات حول مدى وجود خطط وإستراتيجيات تهدف لتحسين الخدمة العمومية وتشخيص واقع الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

وهذا ما يقودنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• التساؤل الرئيسي:

**كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية ببلدية سيدي مخلوف ؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

– الأسئلة الفرعية:

• ما مدى فعالية البرامج التكوينية الخاصة بالرقمنة التي تقدمها الإدارة المحلية للموظف ؟

• هل استخدام الرقمنة حقق الرضا الوظيفي وزاد من حافزية الموظف؟

• هل توجد علاقة بين نظرة الموظف تجاه الرقمنة ورضا المواطن عن الخدمات المقدمة عن طريق الرقمنة ؟

2/ فرضيات الدراسة:

حاولنا من خلال البحث الانطلاق من فرضيات محددة من أجل إثباتها أو نفيها (ضمن الفصل التطبيقي)، بداية باختبارها انطلاقا من عينة الدراسة وفق شروط محددة وبطرق منهجية بعد تحديد أساليب البحث المناسبة، ثم مناقشتها وتفسيرها لوصول إلى نتائج دقيقة، من خلال إتباع خطوات منهجية محددة.

تنطبق هذه الدراسة على فرضية رئيسية تدرج ضمنها مجموعة من الفرضيات الجزئية تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث، وثلاثة فرضيات أخرى، و لدراسة الفرضيات واختبارها بالنسبة لعينتي الدراسة (الجمهور، الموظفين) والفرضيات هي كالتالي:

**الفرضية العامة:** " تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية ببلدية سيدي مخلوف

**الفرضيات الفرعية:**

أ. هناك فعالية للبرامج التكوينية الخاصة بالرقمنة التي تقدمها الإدارة المحلية للموظف.

ب. استخدام الرقمنة حقق الرضا الوظيفي وزاد من تحفيز الموظف .

ج. توجد علاقة بين نظرة الموظف تجاه الرقمنة و رضا المواطن عن الخدمات المقدمة عن طريق الرقمنة.

### 3/ أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

#### أ. أسباب ذاتية:

ترجع الرغبة في دراسة هذا الموضوع للمحاولة في:

- إزالة الغموض والإبهام اللذان يحيطان بهذا النوع من المواضيع ونقص الدراسات التي تطرقت لواقع الخدمة العمومية في الجزائر في عصر التحول الرقمي.
- محاولة تكوين صور تتسم بالوضوح والشفافية لموضوع الرقمنة والأدوار التي تقوم بها في المؤسسات العمومية، كونها تمثل حجر الأساس في تحسين الخدمة العمومية ومدى الاهتمام بالتكنولوجيا والتحديث ومكانتها ضمن أولويات الجماعات المحلية في ظل العراقيل الموجودة، التي تشوه الصور الإيجابية للخدمات لدى الجمهور.
- واهتمامي الشخصي موضوع تحسين الخدمة العمومية عن طريق تبني آليات واقعية للرقمنة الإدارية جاء نتيجة الملاحظة المعمقة لتلك الفوارق في مستوى الخدمات في الجزائر بالمقارنة مع الدول الأخرى، خاصة سرعة ودقة تقديم الخدمات وهذا ما يحتم علينا الخوض في الموضوع لمعرفة الأسباب واقتراح بدائل من شأنها أن تجعل الجزائر رائدة في مجال الاستخدام الرقمي.

#### ب. أسباب موضوعية:

- البحث عن أساليب وآليات التطوير لتحسين الإدارة الجزائرية التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء وتقدم خدمات بسرعة ودقة.
- أولوية البحث في الآليات التي من خلالها يتم تحسين الخدمة العمومية، باعتبار أن هذه الأخيرة يجب أن تتأقلم مع التحولات التكنولوجية للرقمنة .
- أهمية الموضوع والهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات العمومية عن طريق اعتماد الرقمنة وتحسين جودة الخدمة.
- عدم كفاءة المورد البشري الذي يتحكم في التكنولوجيا والتأكيد على ضرورة تأهيل الموظفين.

### 4/ أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الرقمنة من المواضيع المهمة، كونه يعكس مدى الانتقال من النمط التقليدي في العملية الاتصالية إلى نماذج أكثر تطورا وحدثة وبما يتوافق مع متطلبات العصر التكنولوجي، في وقت تكتسي فيه التكنولوجيات الحديثة أولوية، لذلك تكمن أهمية الدراسة في الربط بين الشق الأكاديمي العلمي والشق العملي الميداني، خاصة مع تزايد الاهتمام العالمي بتحسين وتحديث التعاملات الإدارية وتقريبها من المواطن، وذلك في ظل مشاريع تحسين الخدمة العمومية.

ويفيد موضوع الرقمنة في الإدارة الجزائرية وعلاقته بالخدمة العمومية أهمية كبيرة، إنطلاقا من أولوية التوجه نحو تحسين الخدمات العمومية وتقديمها بشكل رقمي وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر التالية:

## المقدمة

- يكتسب هذا الموضوع أهمية من أهمية التكنولوجيات الحديثة في الإدارة الجزائرية، خاصة وأنها الشريان بين المؤسسة وجمهورها، باعتبار أن المهنية في الإدارة الجزائرية تستدعي فعالية الإدارة الرقمية وهو ما يثبته فشل المؤسسات التي لا تتبناها ولا تواكب التطورات الحديثة داخل هيكلها التنظيمي ونقص الإمداد بالتكنولوجيا، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على جدوى وفعالية هذه التقنيات.
- وتكمن أهمية الدراسة كذلك في تطورها لموضوع مهم يختص بتطوير الجماعات المحلية، وهذه الأخيرة بأمر الحاجة إلى استعمال التكنولوجيات الجديدة للرقمنة للتصدي في المقابل للمعوقات التي تؤثر على نشاط الإدارة ومستوى الخدمات التي تقدمها.
- التأكيد على أولوية تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية من أجل تحقيق الجودة في الخدمات، ربح الوقت، تقليل التكلفة، وتشخيص دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية.

### 5/ أهداف الدراسة:

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- توضيح مدى تأثير الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، ومحاولة معرفة مدى نجاعة التقنيات الاتصالية الحديثة كآلية مهمة في ترقية وتحسين الخدمة العمومية، والتعرف على إستراتيجية الرقمنة في ضوء ذلك يمكن تحليل الوضعية الرقمية في الجزائر للتوجه نحو تشخيص إمكانية المؤسسات المختلفة لتقديم خدمة عمومية عن بعد وبما يتلاءم مع المجتمع الرقمي.
  - إزالة الغموض على موضوع الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية ومناقشة إستراتيجية الجماعات المحلية ورحل تبني الرقمنة كأحد الآليات المهمة في تحسين الخدمة العمومية ، لأنه ما من موضوع إلا وله نقطة بداية محددة ينطلق منها.
  - إظهار فعالية الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، من خلال دراسة ميدانية بالجماعات المحلية (مصلحة التنظيم والشؤون العامة لبلدية سيدي مخلوف)، من خلال الوقوف على محاور مهمة تتعلق بميكانيزمات تبسيط وتسريع الإجراءات الإدارية، تخفيف القيود في التعاملات الورقية المعروضة على المواطن.
- ### 6/ منهج الدراسة:

- يعتبر المنهج الطريق الذي يتبعه الباحث للكشف عن الحقائق بواسطة مجموعة من القواعد العمومية التي ترتبط بالبيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج وفي دراستنا اتبعنا المناهج التالية:
- أ - **المنهج الوصفي التحليلي:** يعد هذا المنهج من المناهج المتبعة في دراسة الظواهر وطريقة تحليلها وتفسيرها بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى حلول لظاهرة محل الدراسة وقد استعملنا هذا المنهج في دراستنا لمعرفة الرقمنة داخل البلدية والعلاقة بينها وبين جودة الخدمة العمومية ورضا المواطن بها.
  - ب - **منهج دراسة حالة:** هذا المنهج يركز على دراسة الوحدة كجزء من الكل من خلال جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بوحدة معينة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو تنظيما إداريا، ودراستنا لرقمنة الخدمة العمومية في بلدية سيدي مخلوف إلا نمودجا على ذلك واختيارنا لمصلحة الشؤون العامة والتنظيم كوحدة للتحليل.

## المقدمة

ج - المنهج الإحصائي: لقد اعتمدنا في دراستنا على هذا المنهج الذي يركز على تجميع الظواهر و الوقائع العددية الثابتة ،والتي تمكن من التكهن بالمستقبل وهو يعتمد على الجداول و البيانات وعرضها وتحليلها رياضيا، وهذا ما نصبو إليه من خلال وجود العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات العمومية.

7/الدراسات السابقة :

تستمد أي دراسة مشروعيتها المعرفية والمنهجية من مجموعة من الدراسات والبحوث التي تلقى ، فالبحوث السابقة هي إلهام لا غنى عنها، بالنسبة للباحث فكل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقت لذلك لا بد من استعراض أهم الدراسات السابقة:

7-1 الدراسة الأولى: الطالب حمزة بوتمانى حول: "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي ، دراسة حالة بريد الجزائر بولاية مسيلة" ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، سنة 2020-2021 ، إشكالية موضوعه هي ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي بولاية المسيلة؟ وقد وضع مجموعة من الفرضيات تمثلت في أنه يوجد استخدام جيد للرقمنة الذي يمثل التوجه الأبرز للإدارة العمومية في المرفق العمومي بالمسيلة، و الفرضية الثانية أن الرقمنة تؤثر على جودة الخدمات في المرفق العمومي متمثلا في الإدارة العمومية بولاية المسيلة، وكان الهدف من دراسته هو الوقوف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات على المستوى المرفق العمومي، وكذلك لفت النظر إلى هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالاقتصاد الرقمي الجديد و التي تتسم بالتجديد المستمر والبحث بصفة دورية، والأدوات التي استخدمها لجمع البيانات هي الاستبيان الذي كان على مستخدمي بريد الجزائر بولاية المسيلة،وتوصل في نهاية دراسته إلى أن هناك ارتباط وثيق بين الرقمنة و جودة الخدمات .

7-2 الدراسة الثانية: فتيحة بوخيرة، حول "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد" مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2020/2021، حيث تمحورت الدراسة حول الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى بلدية سيدي خويلد؟ وقد طرحت الباحثة فرضيات إدخال آلية الرقمنة في الخدمة العمومية أدى إلى تحسين جودة الخدمات ورضا المواطن على مستوى بلدية سيدي خويلد، و قد أدت عملية رقمنة الخدمات العمومية إلى تقريب الإدارة من المواطن على مستوى بلدية سيدي خويلد، وفرضية أن المستوى العلمي للموظفين من أهم عوائق تطبيق الرقمنة ببلدية سيدي خويلد، ولقد خلصت الدراسة إلى أن إدخال الرقمنة في معالجة الملفات الخاصة بالوثائق البيومترية أثر كبير في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

8/ حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة ميدانيا ابتداء من تاريخ:15 جانفي 2024 إلى غاية تاريخ:09 ماي 2024.

الحدود المكانية: شملت مصلحة الشؤون العامة والتنظيم ببلدية سيدي مخلوف ولاية الأغواط.

9/ خطة البحث: لمعالجة الإشكالية و التساؤلات الفرعية للبحث وكذا التحقق من صحة الفرضيات،جاءت هيكله دراستنا على النحو التالي:

تتأولنا في الفصل الأول أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية، وقسم هذا الفصل إلى مبحثين : المبحث الأول يتضمن الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية ، يحتوي على ثلاثة مطالب والمبحث الثاني حول الإطار المفاهيمي للرقمنة ، يحتوي على ثلاثة مطالب ، أما الفصل الثاني فقد كان حول الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية سيدي مخلوف ويتضمن مبحثين: المبحث الأول تم تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة و المبحث الثاني الإجراءات المنهجية المتبعة مع عرض وتحليل ومناقشة النتائج، تليه خاتمة عامة للمبحث تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها وبعض التوصيات والمقترحات كأفاق لدراسات مستقبلية في موضوع البحث.

### 10/ صعوبات الدراسة:

- إن أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات تواجهه وتعيق مساره نذكر منها:
- صعوبة التعامل مع المواقع والمكتبات الإلكترونية في عملية تحميل الكتب.
- فيما يخص الجانب الميداني هناك بعض رؤساء المصالح يرفضون تقديم المعلومات بحرية عن طريق المقابلة ، حيث اعتمدنا على الاستبيان.
- عدم فهم أسئلة الاستبيان خاصة من طرف المواطنين بسبب المستوى التعليمي .

# الفصل الأول

أثر الرقمنة على تحسين

جودة الخدمة العمومية

**تمهيد:**

عرفت الجزائر على غرار عديد الدول عصرة لقطاع الجماعات المحلية تماشيا مع المستجدات والتطور التقني والتكنولوجي وبما يتلاءم مع أهداف المواطنين أثناء طلبهم للخدمة العمومية، باعتبار أن الواقع الفعلي لتحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية الجزائرية عرف عدة تحديات أهمها عملية الرقمنة ومتطلباتها التقنية، وأغلفتها المالية الضخمة، الجانب التشريعي والتنظيمي وغيرها من العراقيل التي حالت دون تحسين فعلي لها، وهذا يتطلب إرتباط مرجعي لمفهوم الخدمة العمومية وآليات تحسينها، على إعتبار أن هذا المجال خاضع للتطور الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة، ويتضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتضمن الضبط المفهومي للخدمة العمومية وأهميتها والمبحث الثاني يتضمن الاطار المفاهيمي للرقمنة ويندرج ضمن كل مبحث ثلاثة مطالب.

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الخدمة العمومية وأهميتها.**

تحرص كل المؤسسات العمومية على تقديم خدمات تتسم بالجودة والفعالية من جهة ومن جهة أخرى تحسن الصور الذهنية لها مما يجعلها تكسب رضا الجمهور وتلبي احتياجاته المتزايدة، لذلك سعت الإدارة العمومية في الجزائر إلى استبدال الطرق التقليدية بطرق أكثر تطورا ومسايرا للعصرنة، سواء في نوعية تقديم الخدمة، أو من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الخدمة.

**المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها.**

تتعدد التعاريف التي حاولت ضبط مصطلح الخدمة العمومية وذلك لتعدد إتجاهات المفكرين والباحثين لذلك نتطرق لتعريف مصطلح الخدمة العمومية وخصائصها بشكل معمق.

**أولا: مفهوم الخدمة العمومية:<sup>1</sup>**

مصطلح الخدمة العمومية يوحى إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الادارية، حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية لاختلاف وجهات النظر حولها.

عرفت الخدمة العمومية بأنها: أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن السوق، وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.

هي كل خدمة تقدمها المؤسسات العمومية للعموم أو جهة معينة تحت إشراف الدولة ورايتها وهي تهدف إلى المنفعة العامة مثل المحافظة على الممتلكات أو الدفع بالحركية الاقتصادية أو المصالح الحياتية للمواطنين. أو هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها

<sup>1</sup> طه حسين نوي، ياقوتة بودوشن، غربي يسين سي لاخضر، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية الحكومية الذكية في

الإمارات نمونجا"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 01، سنة 2010

متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتتحمل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها. كما أنها عبارة عن أي عمل رسمي صادر عن مؤسسات الدولة المختلفة من وزارات، وهيئات، ومجالس بلدية، و مراكز شرطة، ومحاكم وغيرها، وهي خدمة لا تتلقى الدولة مقابلها المال دائما، ففي النزاعات وحفظ الأمن مثلا فإنها لا تجني من ورائها المال من المواطنين، لكنها تأخذ منه مقابلا على خدمة الكهرباء من خلال دفع الفواتير المستحقة على المواطن أو الشركات وغيرها من القطاعات الإنتاجية. فلا يوجد تعريف دقيق ومحدد لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية، إذ أن أغلبها يربطها بالصالح العام أو بالسياسة الحكومية، ومن بينها نذكر:

- الخدمة العمومية هي ضمان الصالح العام للمجتمع عن طرق الاستجابة لحاجاته العامة.
- تمثل الخدمة العامة أقصى حدود السلطة العمومية.
- يوحى مصطلح الخدمة العمومية لتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العمومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية.
- من خلال ما سبق نستطيع أن نقول أن الخدمة العمومية هي محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات الأفراد في إطار تحقيق المصلحة العامة، ويسير هذا النشاط بصور مباشرة أو غير مباشرة من طرف السلطات العمومية، وفي هذا السياق هناك من يبي أن الخدمة العامة يمكن أن توكل إلى منظمات القطاع الخاص، وتبقى تحت إشراف ورقابة الدولة، ومن هذا المنطلق نطرح التعريف التالي: "يمكن أن ننظر للخدمة العامة من وجهة نظر التنفيذ على أنها اختيارات عمومية (أو سياسية) بينما ينظر لها بأبعادها الثقافية فيما يتعلق بالغايات التي تستهدفها".

#### ٧ مفهوم الخدمة العمومية وفق المشرع الجزائري:

- اتفقت النصوص واللوائح القانونية على أن المفهوم يحتوي على العديد من المعاني، وعليه فإن مفهوم الخدمة العمومية في سياق المؤسسات الجزائرية يمكن أن يغطي المعاني التالية:
- المعنى المؤسسي والذي يشير إلى العمل الذي تقوم به الإدارة.
  - المعنى القانوني والذي ينطوي على تطبيق القانون العام.
  - المعنى الاجتماعي والذي يشير إلى مفهوم التضامن والتماسك الاجتماعي.
  - المعنى الاقتصادي والذي ينطوي على إنتاج السلع العامة ونهجا لتخصيص الموارد وتقييم النتائج.
- مصطلح الخدمة العمومية يوحى إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، على مدى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية، حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية لاختلاف وجهات النظر حولها.

والمشرع الجزائري حدد تعريفا للخدمة العمومية، وذلك موجب القانون 14 - 04، المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمعى البصري، حيث عرفت المادة 7 منه في الفقرة السادسة الخدمة العمومية للسمعى البصري "هي نشاط للاتصال السمعى البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الاتصال السمعى البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والاستمرارية".

### ثانيا: معايير الخدمة العمومية:

أما عن معايير الخدمة العمومية فهي:

- المساواة: لجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس، أو اللون، أو العرق، أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير.
- الديمومة: إن ما يميز الخدمة العمومية أنها لا تنتهي، كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس، مما يتطلب من الدولة وضع الخطط التي تحفظ الخدمة العامة عن التوقف، سبب عدم توفر التمويل، أو إضراب الموظفين، أو الأحوال الجوية القاسية.
- التطور: يجب أن تواكب الخدمات العمومية أشكال التقدم، لا سيما التكنولوجية منها كتحديث وسائل النقل العام وطرق تسديد فواتير الكهرباء مثلا.

### ثالثا: خصائص الخدمة العمومية:

- للخدمة العمومية خصائص رئيسية تميزها عن السلعة ، والتي يمكن تحديدها في الآتي:<sup>1</sup>
- اللاملموسية : وتعني من غير الممكن اختبارها، مشاهدتها، لمسها، خصوصا لذلك الشخص الذي لا يمتلك تجربة سابقة في طلب الخدمة، وهذه الخاصية تميز الخدمات عن السلع بأن الخدمة غير ملموسة وليس لها وجود مادي وصعوبة معاينتها غير أن هناك مسوقو الخدمة لجئوا إلى إضفاء رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة كالاهتمام بالبيئة التي تقدم فيها، وتحسين الخدمات في كل فترة حسب تطلعات الفرد.
- التلازم: ترتبط الخدمة عموما بعملية الاستهلاك المباشر لها، إذ أن المنتج يمكن أن يمر بمراحل التصنيع والتخزين والبيع ثم يتم استهلاكه في المرحلة الأخيرة، بينما الخدمة تمثل حالة إستهلاك مرتبطة مع وقت إنتاجها، أي أنها تنتج وتباع للإستهلاك أو الإنتفاع منها في الوقت ذاته، وتتمثل هذه الخاصية في الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص أو الفرد الذي يتولى تقديمها، أي ضرورة حضور طالب الخدمة.
- التباين: يكون من الصعب في بعض الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك ولعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة ممثلة بالتوقيت، الأدوات والطرق المستخدمة.
- سرعة الاستهلاك وعدم قابلية الخدمة للتخزين: تمتاز الخدمات بكونها غير قابلة للتخزين وهي مربوطة بدرجة اللاملموسية، كلما توفرت هذه الأخيرة.
- الهلاك: وهي أن الخدمة لا يمكن تخزينها والاحتفاظ بها لمدة من الزمن، وأنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب على الخدمة منقلبا فهي قابلة للتطوير والتجديد.
- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجات لفائدة المصلحة العامة.
- الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

<sup>1</sup> خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجية للمدراء المعاصرين، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010.

## المطلب الثاني: أنواع الخدمة وأهميتها ومكوناتها.

يمكن تقسيم نظم الخدمات العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين (نظام الخدمة العمومية المفتوحة، ونظام الخدمة العمومية المغلقة).

أولاً: أنواع الخدمة العمومية:

### 1- الخدمة العمومية المفتوحة:

حيث يتم النظر في النظام المفتوح للخدمة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها ويتفرغ لممارستها طوال حياته العملية، وإحداث التغييرات اللازمة في كل مرحلة اتصالية وتقوم المؤسسات العمومية وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقاً لنوع الخدمة، حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية، ويمتاز نظام الخدمة العمومية المفتوح بعدة خصائص.<sup>1</sup>

### 2- الخدمة العمومية المغلقة:

وفق هذا النظام غالباً ما تقوم الإدارة بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناءه بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات.

وهناك أنواع أخرى تتمثل في:

- الخدمة الإلكترونية: هي استخدام أي وسيلة من الوسائل الإلكترونية في إنجاز الخدمة.
- الخدمة حكومية — حكومية: وهي الخدمة التي تقدمها جهة حكومية لجهة حكومية أخرى مثال بيانات الهوية الوطنية.
- الخدمة (حكومة — أعمال): وهي الخدمة التي تقدمها الجهة الحكومية لمؤسسات وشركات القطاع الخاص.
- الخدمة (حكومة - أفراد): وهي الخدمة التي تقدمها الجهة الحكومية للمواطنين أو المقيمين مثل إصدار جواز السفر.

### 3- حسب مستويات الخدمات العمومية:

- مستوى النضج في الخدمات الرقمية - المعلوماتية: تتمثل في تقديم معلومات عن الخدمة من خلال قنوات الاتصال الإلكترونية، بحيث تحتوي على وصف الخدمة ومتطلبات الحصول عليها، بالإضافة إلى طباعة نموذج طلب الخدمة دون تفاعل من جانب المستفيد أو الجماعات المحلية.
- مستوى النضج في الخدمات الرقمية - التفاعلية: يكون الفاعل باتجاه واحد من المستفيد إلى الجهة الحكومية بحيث تتيح المؤسسة للمستفيد تعبئة نموذج إلكتروني عن طريق قنوات الاتصال الإلكترونية ومن ثم إرساله بشكل إلكتروني، مع إتاحة خاصية الاستعلام ومتابعة الطلب لإتمام الحصول على الخدمة.

<sup>1</sup> أسية بن عياش، محمد أمين أوكحيل، "رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة معالم للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 00، العدد 02، السنة 2020

- مستوى النضج في الخدمات الرقمية- الإجرائية: يكون التفاعل باتجاهين من المستفيد إلى الجهة الحكومية والعكس.
  - مستوى النضج في الخدمات الرقمية- التكاملية /التحويلية : تقوم المؤسسة بتنفيذ الخدمة بكامل إجراءاتها داخل المؤسسة وخارجها عن طريق التكامل مع الجهات الأخرى حتى انتهاء تقديم الخدمة دون الحاجة لمرجعة المستفيد مقر المؤسسة.
  - الخدمات الداخلية: هي جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمستفيديها الداخليين (الموظفين).<sup>1</sup>
  - خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يقتصر أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما إرفعت تكلفتها.
  - الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز والنقل...إلخ، وما يلاحظ على هذا التوسع من الخدمات أنها لم تعد حكر على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.
  - خدمات ذات منفعة إجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات ومن بين هذه الخدمات تذكر مثلا: المكتبات العامة، المتاحف والمنزهات العامة.
  - خدمات ذات طبيعة إجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصور أساسية الإسكان مثلا.
  - خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها وقياسا على تقسيم بعض الباحثين للخدمة العمومية تستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصارا، حيث نجد:
1. خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن الدفاع الوطني والمالية العامة وغيرها.
  2. خدمات إجتماعية وثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية.
  3. الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الإتصالات الطاقة.

<sup>1</sup> أسية بن عياش، محمد أمين أوكحيل، نفس المرجع، ص 114-115

هناك تصنيف آخر ، حيث تصنف أنواع الخدمات العمومية إلى:

أ. من حيث طبيعة نشاط الخدمة: تظم الخدمة العمومية مجموعة من الخدمات المنظمة ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

- الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المركزي مثل خدمات مرافق الحالة المدنية.
  - الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية.
  - الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها مؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل الخدمات الصحية.
  - الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الإقتصادية وفي تحقيق الرفاهية للمواطن وتلبية حاجاته الأساسية.
- ب. من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون إرتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.
- خدمات جماعية: الخدمات التي يحصل عليها ويشغلها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوموا بطلب توفيرها.

ج. من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة: تصنف هذه الأنواع إلى:

- خدمة مجانية: وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا خزينة الدولة كإشارات الشوارع، وإشارات الأمن العمومي.
- خدمة بالمقابل (الخدمات المدفوعة): وهي الخدمات التي يتحملها كليا ويشكل مباشر المستفيد منها مثل الهاتف، كهرباء المنزل.
- خدمة مدعمة: وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين وهي التي يتحمل تكلفتها جزئيا لمستفيد منها والباقي دعم حكومي، مثل النقل العمومي.

ثانيا: أهمية الخدمة العمومية:

تعتبر الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها، وأحد أهم الآليات المهمة في المؤسسات العمومية والتي تسعى لتحقيق رضا الجمهور بما يتماشى مع تطلعاته ورغباته باعتبار أن تحسين طرى تقديم الخدمة العمومية يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم.

حيث عمدت الجزائر لتطوير الجماعات المحلية فاهتمت بتنظيمها على الوجه الذي سمح بتوسيع نطاق مشاركة المواطنين في نكبير الشؤون العامة على مستواها، ووسعت من مجال إختصاصها ليشمل إلى حد بعيد كل الشؤون ذات الطابع المحلي على جميع الأصعدة وعلى الوجه الذي يحقق إرتياحا لدى المواطن المحلي المستفيد من خدمة الإدارة المحلية، فالخدمة هي تنفيذ مجموعة من الإجراءات المرتبطة ببعضها لأداء وظيفة كاملة تقدمها الجهة الحكومية إلى الجمهور المستفيد عن طريق مختلف قنوات الإتصال .

وللخدمة العمومية أهمية كبيرة تتمثل في:

- توطيد العلاقة بين المؤسسة والمواطنين.
- تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي.
- تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل المسؤولية وتنمية قدراته.
- اكتساب مهارات وخبرات ومعلومات جديدة.
- تنظيم الوقت في نشاط مفيد للمؤسسة والمواطن.

**ثالثاً: مكونات الخدمة العمومية:**

تتكون الخدمة العمومية من عدة أجزاء ضرورية ومتكاملة وجب توفرها للإرتقاء مستواها داخل المؤسسات وهذه المكونات تتمثل في:<sup>1</sup>

### 1. المكونات المادية للخدمة:

يتطلب تقديم الخدمات توفر التسهيلات المادية التي تسهم في انسياب الخدمة للمواطن وتحقق له المنفعة العامة ، وتتمثل المكونات المادية في الموقع الملائم والتي يجب أن ينفرد ببعض المميزات عن غيرها من المباني الأخرى من حيث المظهر الداخلي والخارجي، ملائمة الشبابيك ووجود التسهيلات المرتبطة، ومن أهم هذه المكونات المادية نذكر ما يلي: المباني، الحاسوب، البرامج، وسائل الاتصال الشبكية، حيث تعتمد الاتصالات في نظم المعلومات الإلكترونية على ما يعرف بنظام التكامل الإلكتروني للبيانات، لتسهيل تقديم الخدمات بوجود أجهزة الكمبيوتر والتحويل الإلكتروني.

### 2. الأفراد المشاركون في تقديم الخدمات:

العنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالمؤسسات الخدمية والذين يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية، وكذلك الجوانب المتعلقة بمجموعة المهارات والقدرات المهنية.

### 3. الارتقاء بالعنصر البشري:

إن الارتقاء بأداء العنصر البشري هو عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية الموظفين خاصة أولئك اللذين يتعاملون بشكل مباشر مع المواطن، تعتمد المبادئ التي يركز عليها الارتقاء بالأداء البشري على الجانب الممارساتي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل ويتحدد ذلك عن طرق الإنتاجية المحققة من طرفه بالمؤسسة.

٧ التركيز على المواصفات النموذجية في الموظف الذي يقدم الخدمات العمومية: من أهم المواصفات التي يجب على الموظف أن يتصف بها هي:

- الخصائص الاتصالية: ويعني القدر على التعبير بوضوح عند الإتصال بالجمهور والتعامل معهم.
- المرونة: القدر على تغيير تمنح أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب ويتكيف مع إحتياجات وميول المواطن.

<sup>1</sup> أسية بن عياش، محمد أمين أوكحيل، نفس المرجع، ص89.

- المعرفة الوظيفية: والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات التي تقدمها المؤسسات كالسياسات والإجراءات.
  - الهدام: حسن المظهر يترك انطباعا ايجابيا لدى المواطنين، ويجب إحترامهم ووقتهم.
  - النزاهة: الالتزام بالقيم الأخلاقية من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة عند التعاملات مع الموظفين.
4. العمليات (عمليات تقديم الخدمة):

تمثل العمليات كل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة، وهذه العمليات أيضا لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، ويبدو واضحا أن المواطن لا يقتنع بنوعية الخدمة في الكثير من الأحيان، والأسلوب الذي تقدم به الخدمة، لذلك يجب على المؤسسات العمومية أن تأخذ بعين الاعتبار رضا المواطن.

#### المطلب الثالث: التسيير العمومي والإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية.

تعد فكرة التسيير العمومي غاية العمل الحكومي من أجل إنشاء مشروعات عامة تلبى رغبات الأفراد واحتياجاتهم التي يعجز الفرد عن تلبيتها بمفرده، حيث اعتمد التسيير العمومي القديم في تطبيقاته على مبادئ محددة، رغم تلك الجهود والأفكار التي جاء بها هذا النموذج إلا أنه فشل بسبب احتكار الدولة للوظائف وتهميش الأفراد وعدم دمجهم في الحياة العملية للمؤسسات العمومية، وهذا ما أدى إلى ظهور أفكار جديدة لنماذج التسيير العمومي التي تستمد أفكارها من النماذج الاصلية الأكثر نجاحا، وفتحت المجال أمام المواطنين للتوجه بأفكارهم لتحسين مستوى الأداء في المؤسسات العمومية.<sup>1</sup>

#### أولا: مفهوم وخصائص التسيير العمومي

شهدت الجزائر تطورت تقنية انعكست على كل نواحي الحياة المتعددة، وساهم ذلك في تطوير المؤسسات بالاعتماد على فعالية التطورات التي تتسارع في حقل تقنية المعلومات والاتصالات لتطوير الآليات المتبعة في تقديم الخدمات بمستوى يحقق رضا المواطنين، وهذا ما دفع بالهيئات الحكومية إلى تبني الإستراتيجيات والمداخل الحديثة التي تساعد على الاستفادة القصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الإعلام لتقديم خدمات تتسم بالجودة وربط المواطنين بالمؤسسات العمومية الحكومية وفق تسق إلكتروني.

كما يعرف التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المؤسسات العمومية، حيث تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجيوسكسونية، ومن بين الأسباب التي ساعدت في ظهوره هو الرغبة في تحسين ومعالجة الخلل الذي ميز التسيير العمومي القديم، ومن بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الكفاءة والفعالية.

أما "بوليت" فيعرفه بأنه ايديولوجية ترتكز على استخدام مجموعة من المقاربات التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص من أجل محاولة إصلاح القطاع العمومي وتحسين أداء المنظمات الحكومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليلي مطالي ، أمانة زغلول "الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة حالة الجزائر"،مجلة آفاق علوم الادارة و الاقتصاد،المجلد 2 ،العدد2،سنة 2010.

<sup>2</sup> ليلي مطالي ، أمانة زغلول ، نفس المرجع السابق.

## ٧ خصائص التسيير العمومي:

- يتميز التسيير العمومي بعدة خصائص أهمها:<sup>1</sup>
- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- المرونة لاكتشاف البدائل ولتوجيه الأحكام والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.
- زيادة التركيز على فعالية وكفاءة الخدمات المقدمة من قبله القطاع العام والتي تتطوي على وضع الأهداف الإنتاجية وخلق بيئة تنافسية بين القطاع الخاص والمؤسسات العمومية.
- حرية اقتراح البدائل في تسيير الخدمات العمومية وتبني أنظمة تسيير تساعد على تحسين العلاقات بين التكلفة والفعالية.
- التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم.
- تعد الرقمنة في الجماعات المحلية أحد أبرز التحديات، خاصة من خلال اعتماد الشباك الإلكتروني بالبلديات، وهذا ما يسمح للمواطنين للإطلاع على ملفاتهم من خلال شبكة معلومات تكون متصلة بالإنترنت بالبلدية والدائرة والولاية لتصل كل المعلومات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.
- من خلال شبابيك متخصصة لكل الخدمات ومخصصة كذلك لكل التعاملات البيومترية، بحيث يكون للمواطن القدرة على تقديم الطلبات للحصول على وثائقه من البيت دون تعب.

## ثانيا: الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

مع تشعب الأنشطة الإدارية وتداخلها فرضت ضرورة تحويل أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب رقمي من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة، تتوفر المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وصولا إلى اختصار الوقت والجهد والنفقات.

## 1- مفهوم الرقمنة الإدارية وارتباطها بالإدارة الإلكترونية:

مفهوم فرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة والتي ترتبط بتطور التقنيات الإلكترونية والبرمجيات وهي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة ومنظمات عصر العولمة والتقدم، وهي العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال والتخطيط والتوجيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يرتبط تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية بالدور المهم والمتنامي لاستخدام التقنية المعلوماتية في المعاملات الداخلية والخارجية للدولة، من أجل تفعيل العملة الإداري وتمكين المواطنين من تلقي الخدمة الحكومية العامة في أسرع وقت ممكن وبكل سلاسة ويسر بدل تكديس المواطنين في خطوط أو طوابير انتظار طويلة.

<sup>1</sup> ريان بن كحلة، دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية دراسة حالة لبلدية شتمة بسكرة، (مذكرة ماستر علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة)، 2010/2011 ص 21.

بينما الحكومة الإلكترونية تعرف على أنها تبادل المعلومات بين الأجهزة الحكومية من جهة، وتقديم الخدمات للمواطنين من جهة أخرى وذلك بسرعة وبأقل تكلفة، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة في أي وقت ومكان.

الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية مصطلحان يقصد بهما: مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير الخدمات والمستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية، أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي منشأة.

ومن هنا يمكننا القول أن الحكومة الإلكترونية هي وجه من أوجه الإدارة الإلكترونية يختص بإدارة الشؤون العامة للدولة.

## 2- أهداف وفوائد و أنماط الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

### أ. أهدافها:

- سهولة إدارة ومتابعة الفرع والمصالح المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصور فورية.
- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
- السهولة في متابعة و إدارة كافة الموارد.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
- ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصور موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد .

### ب. فوائدها:

- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها والإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة بها.
- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أوالمالية أوالإدارية أو المعلوماتية.

<sup>1</sup> حمزة بوتمانى، دور الرقمنة فى تحسين جودة الخدمات فى المرفق العمومي دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة،مذكرة لنيل شهادة الماستر فى علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،سنة2020-2021.

- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء .
  - توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة والتعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني.
  - موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال والمكلفون بها وترسل تقارير المتابعة للإدارة العليا.
  - حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً.
  - الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
  - المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.
  - التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف وإدارة تنمية الموارد البشرية والتراسل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والوثائق الشخصية والنظم المالية.
  - إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات مع أنماط الإدارة الإلكترونية حيث تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماط مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها.
- ج. الأنماط الإلكترونية :

1. الحكومة الإلكترونية تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة أو العلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.<sup>1</sup>
2. التجارة الإلكترونية التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.
3. الصحة الإلكترونية تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظار لدى الصيدلي لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.

<sup>1</sup> فتيحة بو خيرة، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية علي مستوى الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد،(مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، 2010/2010.

4. التعليم الإلكتروني في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة المسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.

5. النشر الإلكتروني من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

عوامل النجاح في الادارة الإلكترونية على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون التحول إلى الادارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة ومن أهمها:

- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشاملة لمفهوم الادارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمنشأة لتوضيح الرؤية.
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة، والبعد عن الإتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
- التطوير المستمر لإجراءات العملية ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية وتأمين سرية المعلومات للمستخدمين.
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرقمنة وأهميتها في المؤسسات العمومية.

#### المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وأبعادها.

##### أولاً: مفهوم الرقمنة.

تتداخل الرقمنة كمفهوم مع مصطلحات أخرى مشابهة كالتحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي وغيرها. تشير " شارلوت بيرسي " إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.<sup>1</sup>

ويقدم " دوج هولجز " تعريفاً يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفني المتاح من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلثوم عطاب، مكي الدراجي، " رقمنة الشبكات الإلكترونية الموحد للوثائق البيومترية كألية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر : بلدية ورقلة نموذجاً "مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 02، 2001.

<sup>2</sup> أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت، ط1، ج1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2010.

من خلال المفاهيم السابقة نستخلص أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من البيانات الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق بتحويل التعاملات من مصدرها المتاح بشكل ورقي إلى شكل إلكتروني قابل للتداول ويمكن اختصاره في رموز و شيفرات.

كما عرفت الرقمنة على أنها " عملية استنساخ ورقية، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فني ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل جدولتها وتمثيل المحتوى المرقم " وهي آليات رقمية دقيقة، و شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني، وتتخذ الرقمنة شكلين على شكل صور، والرقمنة على شكل نص، أي يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها.<sup>1</sup>

ويمكن استخلاص أن المفاهيم والتعريفات السابقة تشارك في ضبط مفهوم الرقمنة التي لا تعني فقط الحصول على مجموعات من المحتويات الإلكترونية وإدارتها ولكن تتعلق في الأساس تحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي بسيط سهل نقله عبر برامج الكترونية وجعل النص التقليدي من شكله الورقي إلى الشكل الرقمي يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

الرقمنة هي أيضا استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد وخلق الثروة وللتتمية المستدامة، ويمكن النظر إلى الرقمنة بأنها تحويل العمليات إلى نسخ رقمية وإلغاء الحواجز بين البشر وتقنية المعلومات والاتصالات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق المردود الاقتصادي والاجتماعي بفعالية وإنتاجية أعلى.

### 1- معنى التحول الرقمي :

يمثل التحول الرقمي عملية تغيير في بنية المؤسسات، ويتعلق باستخدام التكنولوجيات الحديثة وتسهيلات الوسط الرقمي لتعديل العمليات الداخلية والخارجية لتحسين الخدمة ورفع الأداء ويرتكز التحول الرقمي على طريقة تقديم الخدمات المتميزة، التفكير الاستراتيجي، تحسين العمليات، تحسين الخبرة، الاهتمام بالمجتمع ويرى "صالح الدلهومي" أن الرقمنة هي عملية استنساخ ورقية، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها إلى سلسلة رقمية.

### 1-1. الرقمنة في الجانب البرمجي:

يعني الشق الذهني من نظم الشبكات وتتنوع على فئتين رئيسيتين هما برامج التطبيقات و برامج النظام. أ. برامج التطبيقات: وتظم برامج تطبيقات بشكل عام مستعرضا الويب المختلفة، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة، نذكر على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية وبرامج تخطيط موارد المنشأة.

ب. ملامح التحول نحو الرقمنة داخل المؤسسات (برامج النظام): منذ منتصف القرن العشرين، بدأت

<sup>1</sup> عوني نادية، تقييم التجربة الرقمية في الإدارة المحلية الجزائرية - دراسة ميدانية بلدية سعيدة، (مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، كلية الحقوق والعلوم السياسية)، 2016/2017.

الرقمنة تتغلغل ببطء في بعض القطاعات، ثم اندفعت بقوة مع ظهور شبكة الإنترنت في التسعينيات، وتعززت بانطلاق البيانات الضخمة في الألفية الحالية منذ (2013م)، فباتت البرمجيات تسيطر على العالم إذ أن هذا الترميز الثنائي (0 و1) هو لغة الحاسوب، يزداد تطورا يوما بعد يوم .

## 1-2. الذكاء الاصطناعي:

يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه قدرة الحاسوب الذي يتحكم فيه الحاسب على أداء المهام المقترنة عادة بالذكاء البشري، فهو يختلف عن الرقمنة، و يعني تصميم وتنفيذ أنظمة تتمتع بعمليات فكرية قريبة جدا من العقول البشرية، متصل بالقدرة على التفكير أو إكتشاف المعاني أو التعميم أو التعلم من التجارب، وهو مجال يركز على خوارزميات حاسوبية لإنشاء آلات تعمل وتتفاعل نظير السلوك البشري، من تصميم "وكلاء أذكاء يؤديون الأعمال نيابة عن البشر، أي أنظمة تقنية تدرك بيئتها وتنفيذ إجراءات موضوعية تزيد من فرص نجاح أتمتها، وذلك من خلال شبكات عصبية اصطناعية (نظام حوسبة يتكون من عدد المعالجات البسيطة والمرتبطة للغاية)، التي تعالج المعلومات من خلال استجابة الحالة الديناميكية للمدخلات الخارجية على غرار الدماغ البشري، وشبكة تقوم بمشاركة الملفات والوصول إلى أجهزة دون الحاجة إلى خادم أو برنامج منفصل.<sup>1</sup>

## 2-3- رقمنة البيانات الضخمة:

زادت أهمية الرقمنة مع نمو البيانات الضخمة في العالم من 33 زيتابايت (33 ألف مليون تريليون بايت) عام 2018م إلى 175 زيتابايت المتوقعة في عام 2025م ، فمثلا يمكن للمركبات ذاتية القيادة توليد حوالي 3 تيرابايت (3 تريليون بايت) من البيانات كل ساعة، غير أن بيانات تحديد المواقع وتستمر زيادة حجم البيانات وسرعتها وتنوعها وضجيجها مع تحديث خوارزميات العرف على الأنماط وتعلم الآلة ودمجها في المركبات ذاتية القيادة والمدن الذكية وانترنت الأشياء (مصطلح يصف التواصل المباشر بين أشياء ذكية عبر الإنترنت مثل تواصل البشر)، ولتصور هذه الضخامة، نحتاج إلى 1,8 بليون سنة لتنزيل 175 زيتا بايت من البيانات متوسط سرعة 25 ميجابايت/ثانية، وحاليا يتعامل أكثر من 5 مليارات مستهلك مع البيانات يوميا وبحلول عام 2025 م سيصبحون 6 مليارات 80 % من سكان العالم .

## ثانيا: أبعاد ومتطلبات تبني الرقمنة في المؤسسات العمومية.

- تسارع التقدم التكنولوجي والثور المعرفية المرتبطة بها، حيث أدى ذلك لإظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الانسانية.
- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، لأن انتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه لاحتمالات في الكثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً للتخلف ومواكبة السرعة والمعلوماتية.

وتستوجب اكتمال العناصر التالية لإعتماد الرقمنة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، دار المصرية اللبنانية ط1، القاهرة، 2010.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، نفس المرجع السابق، ص 31.

- أ. توفر عتاد الحاسوب: يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكات وملحقاته.
- ب. البرمجيات: وهي تعني الشق اللذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برمج البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات، أدوات تدقيق البرمجة.
- ج. شبكة الإتصالات: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والإكسترنانت والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية وشبكة الإنترنت.
- د. صناعة المعرفة: يقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية والمحللون للموارد المعرفية، رأس المال الفكري في المنظمة.

### 1- متطلبات تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية:

يتطلب إعتاد الرقمنة توفر عدة متطلبات أهمها:

- أ. البنية التحتية الرقمية: أي وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تضمن شبكة حديثة للاتصالات والمعلومات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.
- ب. توفر الوسائل الرقمية اللازمة: وذلك للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة والتي تمكن من التواصل مع أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تستخدم للاتصال بالشبكات العالمية وتتيح للمواطن فرصة الحصول عليها.
- ج. توفر مزودي الخدمة بالنظام الشبكي للإنترنت: وذلك من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل السريع مع الإدارة بأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة.
- د. التدريب وبناء القدرات: وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق التحكم في التكنولوجيات الحديثة للإتصال والمعلومات، عن طريق عمليات الرقمنة.
- هـ. توفر مستوى مناسب من التمويل (الجانب المادي): من أجل التزود بالمعدات الرقمية، وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على المستوى العالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا على مستوى العالم.
- و. توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هنالك مسؤول أو لجنة تتولى تطبيق هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة للعمل وتتولى الإشراف الدقيق على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- ز. وجود التشريعات والنصوص القانونية: التي تسهل عمل المؤسسات العمومية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
- ح. توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية: على مستوى عالي وذلك لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحماية الأرشيف الإلكتروني.
- ط. توفير خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الرقمنة: وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والسمعية البصرية لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع الرقمنة.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية.

أولاً: أهمية الرقمنة في المؤسسات العمومية.

إهتمت معظم المؤسسات في الفترة الأخيرة بالرقمنة، وتم إقرار العديد من النصوص التشريعية لضرورة اعتمادها في الجماعات المحلية نظراً لأهميتها على غرار سهولة وسرعة تقديم الخدمات وضمان دقة المعلومات ويمكن تحديد أهمية الرقمنة كالاتي:

**1. حماية الوثائق الأصلية:** حيث تمثل الرقمنة وسيلة فاعلة للحفاظ على مصادر المعلومات، أو الوثائق التي تكون حالتها المادية هشّة وبالتالي لا تسمح للمستخدمين بالإطلاع عليها، وذلك لإتاحة نسخة بديلة في شكل إلكتروني وفي متناول المستخدمين، مثل تحويل أرشيف الحالة المدنية على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية من شكله الورقي إلى رقمي.

**2. الأنية والسرعة:** تمثل الرقمنة مجالاً للتقارب في الملفات الإدارية استخدام المدر وهذا ما يتيح فرص الأنية والسرعة في الحصول على المعلومات.

**3. أتاحت للمواطن إمكانية متابعة الملفات الإدارية:** تمكن الرقمنة المواطن من متابعة ملفه الإداري وكل المستجدات، كما أتاحت إمكانية تصحيح الأخطاء.

وتكمن أهمية الرقمنة كذلك فيما يلي:

- إزالة الفجوة بين الإدارة والمواطنين.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يضمن صناعة القرار بشكل إستشاري.
- إعتداد المؤسسات على الخدمات الإلكترونية يتيح فرصة استخدام أساليب عملة جديدة والإبعاد عن التعقيد في إنجاز العمل الإداري.
- تساهم في تبسيط الحياة الإدارية، وتمكن المواطن من الاتصال الدائم بالمرفق العمومية، وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة، وتطبيق مناهجها.
- التقليل من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية، حيث أن كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية لإجراءات الحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف.
- تساهم الرقمنة في الرفع من جودة الخدمات العمومية والتقليل من مظاهر البيروقراطية.
- سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية وخدمة مصالح المواطنين بطريقة إلكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- إن استخدام الرقمنة أضحى عنصر أساسياً في منظومة التحديث الإدارية، خاصة ما تعلق بالجماعات المحلية، ذلك لأن الإدارة العمومية بكل مكوناتها وهيكلها التنظيمي أصبحت مطالبة بمواكبة التحول الرقمي الذي يتناسب مع الإمكانيات وأساليب العمل في الوقت الحالي، وقد ظهر ذلك من خلال المشاريع الطموحة في مجال

بناء وعصرنة الإدارة والإجراءات التي من خلالها يتم جعل الجماعات المحلية أكثر تفتحا وتستوفي على الآليات اللازمة من أجل الاستجابة لحاجيات المجتمع، وتقدم أفضل خدمة عمومية، ذات جودة عالية وقريبة من المواطن وبأقل تكلفة.

إستنادا لما يعرفه خبراء الإدارة عن الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية المواطنين والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون صالحة للغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة بهدف رفع مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمواطنين وهذا ما تطلب أولوية إعادة دمج الرقمنة في التعاملات الادارية.

ومع بروز مفهوم الرقمنة كآلية مهمة في تقديم الخدمة العمومية دعت الضرورة لدراسة دورها وما ينتج عنها من تطوير للمهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وعليه يمكن تحديد دور الرقمنة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عملت فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيات الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات بشكل سليم.

**2. التركيز على النتائج :** أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق الفوائد للجمهور والتي تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

**3. سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع:** أن تمنح الخدمات وتتاح لكل المواطنين دون تمييز.

**4. تخفيف التكاليف:** يعني أن الرقمنة تمكن من تخفيض التكاليف.

**5. التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الرقمنة الإدارية، وهو السعي الدائم لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء لكسب رضا المواطنين، بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر الوثائق الإدارية بشكل رقمي أدى ذلك إلى نقص الأعمال الورقية والانتقال للرقمنة.

**ثانيا: أهداف عملية الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية:**

تسعى الجزائر إلى :

- تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل الحصول على الخدمات بطرق سريعة وأكثر أمانا.
- سهولة الوصول إلى الإدارة وإطلاع المواطن على المستجدات، وإمكانية مشاركتها بين عدد كبير من الجمهور في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين من الخدمات الرقمية التي تتم ضمن شبكة رقمية مجهزة، مع تسخير كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.
- تبسيط الإجراءات وتقليل تكلفتها وإعطاء خدمة تتسم بالجودة.
- إختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر المواطن للتنقل إلى الإدارات شخصيا لإنجاز

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، نفس المرجع السابق، ص 31.

- معاملاته مع ما يترتب من إهدار للوقت والجهد والطاقات، الإستفادة من الخدمات - عن بعد.
- اعتماد الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية المنجزة.
- تسهيل الإتصال والتفاعل بين دوائر المؤسسات العمومية المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة، والرقمنة تجعل الإدارة تعمل كنظام بالتنسيق مع متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، المتطلبات التشريعية وغيرها.
- إن كل ثورة تكنولوجية تجلب معها مكاسب في الإنتاجية، وثبت أن الثورة الرقمية مثيرة للاهتمام بشكل خاص لتحقيق حلم طال انتظاره من جانب جميع السياسيين ومستخدمي الإدارات العامة، من خلال الوصول السريع والسهل إلى الخدمات المقدمة للمواطن، بتكلفة منخفضة، وبما أن إختراع الأبجدية سمح بإنشاء الإدارة، فإن اللغة الثنائية تجعل من الممكن تقديم خدمة أفضل لمستخدمين وبأقل تكلفة كمكافئة، ولا يجب على المواطن فقط أن يوافق، ما لم يكن ضروريا على الجهد ونفقات السفر للحصول على مستندات إدارية، بالإضافة إلى ذلك يؤدي الاتصال المباشر بين المستخدمين والمسؤولين إلى تقليل فرص الانزلاق تحت الطاولة من خلال التعاملات الرقمية بالشكل الواضح.
- الرقمنة في المؤسسات لها عدة فوائد منها:
- المحافظة على الوثائق من العوامل الجوية والضياع والتلف، سهولة التعامل مع ما تم رمنته من إسترجاع وبحث وسرعة الوصول والإتاحة والآنية ولأكثر من شخص في نفس الوقت وفي أي زمان ومكان، التوفير في مساحة التخزين وخاصة ما يتعلق بالوثائق الورقية. كما يساهم إستعمال التكنولوجيات الحديثة في تسهيل المعاملات الإدارية وفق نظام بيومتری ليحقق عدة مكاسب من بينها:
  - زيادة الشفافية وتحسين أداء وجودة العملة الإدارية اللامركزي للجماعات المحلية وتبسيط الإجراءات الإدارية.
  - توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
  - الاستفادة من فرص استعمال التكنولوجيات الحديثة في تسريع وتيرة الأداء الإداري والتقليل من البيروقراطية.
  - زيادة تدفق المعلومات والبيانات وسرعة تحديثها والتقليل من المعاملات الورقية واستبدال الأرشيف الورقي والقدر على استيعابه.
  - تسهيل الاتصال بين مصالح الإدارة في حد ذاتها وبينها وبين الإدارة المركزية بما يتيح توحيد البيانات والمعلومات الخاصة بالمواطنين في كل مكان تتواجد فيه مصالح الإدارة اللامركزية للجماعات المحلية.
  - المساهمة في اتخاذ القرارات بسرعة ومعالجة المشاكل وتذليل الصعوبات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات وتكلفتها.
  - تمكين المواطن من الحصول على معلومات وجودة الخدمات المحلية بما يؤدي إلى إشباع حاجات

المواطنين وزيادة الثقة في الإدارة.

كما تسعى الرقمنة في المؤسسات العمومية إلى:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات العمومية، وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية للمواطنين.
- اختصار وقت تنفيذ ودراسة الملفات الإدارية من خلال تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة، مما سهل عملية الرقابة من خلال توفير كم هائل من المعلومات التي تخص المواطنين وتحويلها إلى جوانب أخرى ذات الارتباط الإداري.
- تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال وضع خطط سياسية وتنظيمية ضرورية لتمكين الرقمنة في المؤسسات العمومية، عن طريق عرض أداء الرقمنة وتصميم قاعدة رقمية.
- إدماج التكنولوجيات الرقمية في الحياة اليومية، ويتيح ذلك فرصة لتحديد المعارف وتبادلها بأقصى قدر من الفعالية.
- تسعى الرقمنة إلى تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

#### 1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمله فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهنية.

#### 2. ترشيد الخدمة العمومية:

عملية ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل خدمة المواطن، الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال، بما فيها تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، تسمح بمتابعة كافة طلبات المواطن، حيث لا يضطر المواطن للانتقال إلى الإدارة لمتابعة معاملاته، حيث أنه باعتماد الرقمنة أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب.

#### 3. الدقة والسرعة والاستجابة واحترام المواعيد:

تساهم الرقمنة في تحقيق الدقة أثناء تقديم الخدمات العمومية من خلال الإنجاز وفق مقاييس مضبوطة خلال أنظمة المعالجة المعلوماتية، والتقليل من الأخطاء الإدارية، ومنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد من خلال استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة.

#### 4. تقليل تكاليف الخدمة:

ويمكن ذلك في الاتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الإتصال دون الإنتقال واعتماد النوافذ والشباك الإلكتروني.

#### 5. سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:

إن توظف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود اكشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، فلا مجال لإخفاء

المعاملات.

#### 6. تقريب الإدارة من المواطن:

تساهم الرقمنة في تقريب الإدارة من المواطن وتوفير الخدمة العمومية وتحقيق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتقديم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر.

#### 7. السرعة في إنجاز المهام:

تساهم التقنيات الحديثة في تسريع إنجاز المهام ومحدودية نسبة الأخطاء في الأداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية وزيادة اختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، والقضاء على التعقيد الإداري والبيروقراطية لتقديم أحسن الخدمات للمواطن من جهة وتطوير مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية وجعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وتحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة.

#### المطلب الثالث : متطلبات ودوافع تبني الرقمنة في ظل مقاربات وتجارب دولية ناجحة.

أولاً: متطلبات تبني الرقمنة في الجماعات المحلية.

تميزت الدول التي نجحت في تبني مشروع الرقمنة في المجال الإداري والمؤسسي اعتماد عدة ميكانيزمات أساسها شبكي متكامل، يستند على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: من خلال تعزيز الاتصال واستخدام الإمكانيات التكنولوجية في الإدارة العمومية، وتحويل أساليب تنظيمها وعملها مما يجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطن بشكل أنسب من خلال (استكمال البنى الأساسية للمعلومات، وضع نظم إعلام مندمجة، نشر تطبيقات متميزة، تنمية الكفاءات البشرية، تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والإدارات).
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال: أولوية توفير التجهيزات وخطوط التوصيل ذات التدفق العالي، ودعم الفضاءات العمومية الجماعية بالإمكانيات التكنولوجية.
- تطوير الاقتصاد الرقمي: تحقيق الخطط التي تم تبنيها من خلال إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، وتوفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة: تأهيل البنية التحتية للاتصالات والإهتمام بالجانب التقني الذي يعتبر من أهم الرهانات.

<sup>1</sup> حريزي منال، همال مهدية، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمة بالجماعات المحلية بطاقة التعريف البيومترية و جواز السفر البيومترية نموذجاً"، مجله دراسات انسانية و اجتماعية، المجلد 11، العدد 1، بوهان 2022

- تطوير الكفاءات البشرية: إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أي تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية من أجل تقليل الأمية الرقمية.
- تدعيم البحث والتطوير والابتكار: عن طريق البحث يتم تطوير مستوى الخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الاتصال.
- تطوير أساليب العمل المؤسسي: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
- دعم آليات التقييم والمتابعة: إعداد قائمة المؤشرات الملائمة لتبني آليات التقييم والمتابعة.
- رصد الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية الرقمنة رصد الموارد المالية الكافية.
- تأطير المهارات الرقمية: تتطور المهارات الرقمية عبر طيف متواصل، وهي تستحدث باستمرار بما يتماشى مع التغيرات في التكنولوجيا، وتساهم المهارات الرقمية بدور حاسم في تحقيق المهارات مما يسمح لوضعي السياسات ومزودي المهارات الرقمية باستمرار بجدوى برامجهم ومناهجهم التدريبية وحدائتها، وقد طورت العديد من المنظمات والوكالات الدولية أطر مهارات رقمية ونموذج عمل مثلا المفوضية الأوروبية ونموذجها الموسوم بإطار الكفاءة الرقمية للمواطنين و يعد أداة لتحسين الكفاءة الرقمية لدى المواطنين، ومساعدة الجهات المختصة على صوغ السياسات ، وتخطيط مبادرات لتحسين الكفاءة الرقمية لدى فئات مستهدفة ومحددة ، ويتحدد اطار الكفاءة الرقمية من خلال:
- أ. معرفة البيانات والمعلومات: التصفح والبحث وفرز البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي و تقييم المحتوى الرقمي.

- ب. التفاعل من خلال التقنيات الرقمية: التواصل والعمل المشترك عبر التقنيات الرقمية، إدارة الهوية الرقمية.
- ج. إستحداث المحتوى الرقمي: من خلال تطوير المحتوى الرقمي، دمج المحتوى الرقمي وإعادة صياغته.
- د. السلامة الرقمية: من خلال حماية الأجهزة الرقمية، حماية البيانات الشخصية والخصوصية.
- هـ. حل المشكلات: الخلل التقني، تحديد الاحتياجات والإستجابات التكنولوجية، الإبداع في إستخدام التقنيات الرقمية، تحديد الفجوات في الكفاءات الرقمية.

### ثانيا: دوافع التحول إلى الرقمنة الإدارية:<sup>1</sup>

- تداخلت مجموعة من الأسباب ساهمت في تحقيق التحول الرقمي بشكل شامل على غرار:
1. تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيات الحديثة لصالح الإدارة من جهة واتاحتها للمواطن من جهة أخرى يحقق عدة فوائد تتمثل في تحسين أداء المؤسسات و إتاحة فرصة الإستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على النسيج الدولي.
  2. توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث أعتبرت دافعا لعدد من الدول لتحسين خدماتها قصد الحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، وبعد أن

<sup>1</sup> أسية بن عياش، محمد أمين أوكحيل، "رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة معالم للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 01 العدد 02، السنة 2020.

أصبح أمامها معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية، بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات رقمية لمواطنيها.

3. **تزايد الضغط بين المواطنين لتحسين الخدمات:** وذلك للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل للوصول إلى المعلومات، ولتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وابداء آرائهم في القضايا التي تهمهم ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية.

4. **الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:** فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة تبسيط الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعادة الفرصة للحصول على مهارات جديدة وتطور أنفسهم.

5. **تقديم خدمات جديدة ومتطورة:** إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية، حيث تركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الأخيرة من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة المقدمة.

6. **تزايد تطلعات وضغط المواطنين في ظل انتشار الوعي لديهم:** إدراك الفرد لحقه في الوصول إلى المعلومة ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي والإداري من جهة ومن جهة أخرى سعي الإدارة للاستفادة من التطبيقات التقنية، وتطوير الاتصالات التي جعلت التكلفة زهيدة وبجهد أقل، ومنحت التقنية للإدارة السيطرة وجعلت وظيفتها رابية مع تمكين الإدارة من الاتصال المباشر مع مراجعيها، بما يخلق حالة من الثقة بين الإدارة والمواطن.

#### أ. التجربة الرقمية في الجزائر بين الإمكانيات المتاحة وواقعية التجسيد:

تبنّت الجزائر العديد من الطرق ورصدت بذلك إمكانيات ضخمة وأغلفة مالية في مجال تطبيق التكنولوجيات الحديثة للاتصال والمعلومات، وذلك قصد تمكين الجماعات المحلية من رفع كفاءة العنصر البشري من جهة وتقديم أفضل الخدمات العمومية من جهة أخرى، وهذا ما يجعل المؤسسات العمومية تحقق أهدافها الواضحة حيث يعتبر الجانب التقني إحدى الرهانات الكبيرة و متغير محوري نحو إستراتيجية التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية، إنطلاقا من دعم مشاريع الإدارة الإلكترونية تم إعتقاد نظم لإصلاح الخدمة العمومية، وتبني نظام شبكي للانترنت تم ربطه إقليميا ودوليا وإنجاز مشاريع مشتركة .

#### ب. تقييم البنية التحتية الرقمية في الجزائر:

حاولت الجزائر مثل عديد الدول لوضع إستراتيجية رقمية وتبني سياسة وطنية تهتم بالتكنولوجيا، وهذا التوجه كان بشكل شامل في جميع القطاعات التعليمية، الصحية وغيرها للانطلاق نحو إرساء البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية، بحيث تكون ذات خصائص قاعدية قوية وواسعة و متكاملة، من خلال عدة محاور مهمة تمثلت في:

1. **عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات باعتماد التكنولوجيات الجديدة والرقمنة الشاملة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة:** عملت الجزائر على الاستفادة من الخدمات في مجال الانترنت ومختلف التقنيات المرتبطة

بها من خلال إعتماؤها على شبكة الانترنت، إلا أن الدولة عرفت نموا ضعيفا في نسبة الاستعمال وصعوبة الربط الشبكي بسبب ضعف إشتراك الأفراد.

2. رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات: تحديات رفع تدفق شبكة الانترنت يعد أحد المحاور المهمة في تبني الرقمنة وضرورة توسيع شبكات نقل المعطيات للتكفل بإحتياجات المؤسسات العمومية والمواطن.
3. مشروع الجزائر الإلكترونية منذ 2008: تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى إهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة المؤسسات العمومية، لتستجيب للإحتياجات المتنوعة للمواطنين.

**خلاصة الفصل:**

تسعى المؤسسات العمومية الجزائرية لتوفير كل الإمكانيات قصد تحسين مستوى الخدمة في إطار ممارسة وظائفها، خاصة وأن الواقع الحالي للمرفق العمومي يعاني من عدة نقائص مما يؤثر سلبا على نوعية الخدمات العمومية، وأمام هذا التدني الواضح في مستويات تقديم الخدمات للمواطن، سارعت الحكومة الجزائرية لتشخيص أسباب الضعف عن طريق استحداث عدة آليات قانونية سعت من خلالها لترشيد أفضل الأساليب لتحسين الخدمة العمومية، ولعل أهم رهان يواجهها هو اعتماد الرقمنة التي تعد أمرا ضروريا لمواكبة تطورات العصر الرقمي، وقصد تجسيد عملية تحسين الخدمة العمومية يجب تكامل عدة جوانب تشريعية وتنظيمية وتقنية وتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن التي تكون بتلبية حاجات الفرد والعمل على راحته لبناء مجتمع سليم ومتناسك بعيد عن البيروقراطية.



# الفصل الأول

تجربة الرقمنة في بلدية سيدي مخلوف

دراسة ميدانية

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة و الذي تناولنا فيه جملة من المفاهيم حول متغيرات الدراسة و المتمثلة في الرقمنة وكذا جودة الخدمات وجهود الدولة لتحسين الخدمة العمومية ،وفي هذا الفصل سنتعرض للدراسة الميدانية و التي تم اجرائها في بلدية سيدي مخلوف ،لمعرفة هل حققت هذه البلدية الجودة و الرضا وحسنت من الخدمات المقدمة لمواطنيها وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بغرض اختيار مدى صحة فروض البحث ثم عرض ملخص لأهم النتائج و توصيات البحث.

**المبحث الثالث: تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة.****المطلب الأول: التعريف ببلدية سيدي مخلوف.****1- التعريف ببلدية سيدي مخلوف**

- التسمية : تعود تسمية بلدية سيدي مخلوف الى الولي الصالح سيدي مخلوف دفين المملكة المغربية ، وكانت تسمى سابقا ببلدية مخاليف الازرق .

- التركيبة السكانية : بنسبة 95 % من سكان البلدية من عرش مخاليف الازرق.

- القرى و التجمعات السكانية : تضم بلدية سيدي مخلوف حاليا كل من :

• قرية الفصفاة على الطريق الوطني رقم 23 ، تبعد عن مقر البلدية بحوالي 70 كلم، بها ملحقة ادارية.

• قرية الاخوة عاشوري (بنانة) تبعد عن مقر البلدية بحوالي 04 كلم، بها ملحقة ادارية.

و تضمن كذلك التجمعات التالية :

- الحاجب الشرقي - الحياحية - بخداش - الحمية - الرقص - الشوشة - ...الخ.

-الموقع الجغرافي : تقع بلدية سيدي مخلوف في الشمال الشرقي لولاية الاغواط على الطريق الوطني رقم 01

حيث تبعد عن مقر ولاية الاغواط بـ 40 كلم ، انشأت في التقسيم الاداري لسنة 1984 ، حيث كانت تابعة

أنداك الى دائرة قصر الحيران ، ثم تم ترفيقها الى دائرة سنة 1990 ، يحدها من الشمال الشرقي و الغربي :

ولاية الجلفة (بلدية عين الشهداء - بلدية تعظيتم ) ، من الجنوب الشرقي: بلدية العسافية ومن الجنوب الغربي

: بلدية تاجموت، عدد سكانها: 12.333 نسمة ، حسب احصائيات سنة 2008 ، وعدد سكانها حاليا يتجاوز

23.314 نسمة، وتبلغ مساحتها : 1420 كلم .

**2- شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة التنظيم و الشؤون العامة:**

هي مصلحة من اهم المصالح بالبلدية حيث تقوم بالدرجة الاولى بمصالح المواطن و تتكون هذه المصلحة

من ثلاثة فروع :

1- فرع الحالة المدنية : يقوم هذا المكتب بإثبات الحالة المدنية للمواطن كتسجيل المواليد و عقود الزواج و

الوفيات و كذا اصدار شهادات الميلاد و الوفاة و عقود الزواج و ...الخ.

-ب- فرع التنظيم و الشؤون العامة و الانتخابات و الخدمة الوطنية: يقوم هذا الفرع بكل الشؤون العامة التي تتعلق بخدمات المواطن من احصاء المحتاجين و توزيع قفة رمضان و احصاء و اصدار بطاقات الاعاقة بالتنسيق مع مصالح النشاط الاجتماعي للولاية و كذا تسيير و متابعة عملية الانتخابات كاستخراج بطاقة الناخب و التنظيم العام وكل ما يتعلق بشؤون المواطن و احتياجاته ، كما يقوم بإعداد قوائم الشباب المعنيين بالخدمة الوطنية .....الخ.

-ج- فرع الوثائق البيومترية والوثائق المؤمنة: الذي يعتبر من اهم المرافق بالبلدية الخاصة بشؤون وخدمات المواطنين ،و يتكون من عدة مكاتب وهي :

- مكتب الاستقبال : الذي يقوم بدوره بتوجيه المواطنين .
  - مكتب رئيس المصلحة.
  - مكتب الحجز : من مهامه حجز معلومات المواطن لاستخراج بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومترية.
  - مكتب خاص بالتقاط صورة طالب الوثيقة.
  - مكتب الأرشيف.
  - مكتب مسك المعلومات البيومترية
  - مكتب الفحص والتدقيق.
  - مكتب مهندس الاعلام الآلي.
  - مكتب إصدار البطاقة الرمادية .
  - مكتب إصدار رخصة السياقة.
- التعريف العام بميدان الدراسة:**

تعتبر البلدية من الجماعات المحلية أو الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة ،تحدث بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه، تتوفر البلدية على هيئة مداولة وهي المجلس الشعبي البلدي و الذي يجتمع في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى كل دورة خمسة أيام،وفيما يخص الهيئة الثانية فهي الهيئة التنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، و الإدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتمارس هيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما<sup>1</sup>.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،قانون رقم ،10-11 تتعلق بالبلدية، مؤرخ في 22 يوليو سنة 2011، الجريدة الرسمية العدد،37الصادرة بتاريخ 03يوليوسنة 2011،ص06.

## المطلب الثاني : مصالح وهايكل البلدية.

تتضمن بلدية سيدي مخلوف على خمس مصالح وكل مصلحة لها العديد من الفروع والمكاتب أسندت لكل منها صلاحيات محددة ، واخترنا في دراستنا على مصلحة التنظيم والشؤون العامة (انظر الملحق رقم 01).

**1- مصلحة التنظيم و الشؤون العمومية :** تعتبر أكبر مصالح البلدية، وأكثرها احتكاكا بالمواطنين، فهي تحتوي على ثمانية مكاتب وكل مكتب يحتوي على مجموعة من الفروع ، فهناك مكتب البيومترية الذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة فروع ، فرع جواز السفر البيومترية وبطاقة التعريف البيومترية ، وفرع البطاقة الرمادية، و فرع رخص السياقة البيومترية، وهذا المكتب أكثر استخداما للرقمنة كذلك مكتب الحالة المدنية و مكتب الخدمة الوطنية والاحصاء ، ومكتب الشؤون القانونية والمنازعات ومكتب النشاط الاجتماعي وأخيرا مكتب الانتخابات و الإحصائيات و الشؤون الإجتماعية و الثقافية الذي ينقسم بدوره إلى فرع الانتخابات وفرع الجمعيات و الشؤون الإجتماعية و الثقافية، وميدان الدراسة يتضمن مكتب الحالة المدنية و مكتب البيومترية.

### 2- الاجراءات العملية ومراحل استخراج الوثائق البيومترية :

فمثلا مواطن يتقدم بطلب جواز سفر بيومترية إلكترونية لأول مرة ، هذا جزء من العملية الرقمية لكن الأهم في متابعة إجراءات إستخراجه بداية من الحجز إلى غاية استلامه حسب المراحل التالية:

**- طريقة استخدام أرضية الشباك الإلكتروني:** يعتبر نسخة مطورة للنسخة الحالية لتطبيقية بطاقة التعريف الوطنية و جوازات السفر البيومترية، ويعتمد على قواعد البيانات المركزية المتمثلة في السجل الوطني للحالة المدنية (انظر الملحق رقم 02)، ويتم معالجة مختلف طلبات الوثائق البيومترية باستعمال تطبيقية الواب GE بواسطة بواسطة الرابط [Adresse:http://192.168.0.1/GE](http://192.168.0.1/GE) ، وعند الدخول إلى البرنامج عبر مستعمل التدقيق يتم عرض الواجهة الخاصة باختيار نوع الوثيقة المطلوبة (بطاقة التعريف ، جواز السفر، رخصة السياقة) كما هو مبين في الملحق رقم (03).

يتم التحقق من أن الشخص مسجل بالخارج أو لا و يتم تحديد نوع الوثيقة 28 أو 48 صفحة (انظر الملحق رقم 04)، ثم البحث عن هوية الشخص في السجل الوطني للحالة المدنية ، وعند عرضها يتم تدوين البيانات من استمارة طلب التسجيل (انظر الملحق رقم 05)، وتعتبر بيانات إضافية عكس عملية تجديد الوثيقة (انظر الملحق رقم 06)، ثم يتم حفظ ملف الطلب ، بعدها يتم طباعة وصل الطلب و مسح الصورة الرقمية وفق المعايير الدولية (انظر الملحق رقم 07) ، عندها يتم حفظ الملف مع الصورة و المرور إلى مرحلة أخذ البصمات و الصورة الرقمية (انظر الملحق رقم 08)، وفي الأخير يتم إرسال البيانات والمعلومات عبر الخادم (انظر الملحق رقم 09) إلى المديرية المركزية للوثائق المؤمنة بالحميز الجزائر العاصمة من أجل تأكيد المعلومات و ضبطها ، بعدها يتم إرسالها إلى المديرية الفرعية للوثائق المؤمنة بالأغواط من أجل طبع واستخراج الوثيقة و تسليمها لمصالح الولاية أين يتم ارسال رسالة نصية لطالب جواز السفر البيومترية بالتقدم إلى البلدية مكان ايداع الطلب لاستلامه وهاته المراحل تنطبق على بطاقة التعريف الوطنية و رخصة السياقة. (انظر الملاحق من 10-15)

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

أولاً: تعريف بمجتمع وعينة الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع و الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها كما وكيفا، وكذلك اعتمدنا على المنهج الإحصائي الذي حولنا من خلاله إيجاد علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.

ثانياً- متغيرات الدراسة: إن المجتمع هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات العمومية وأثرها على الموظفين ورضا المواطنين بها ولتطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة بموظفي بلدية سيدي مخلوف و البالغ عددهم 170، فهناك 110 دائمين و 60 متعاقدين.

ثالثاً- عينة الدراسة: "هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها بحيث يمكن تعميم تلك النتائج على المجتمع بأكمله، وهي أيضا جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها"، ويلجأ أي باحث إلى اختيار العينة كون أنه يصعب دراسة المجتمع ككل فيكون اختيار العينة لاختصار الوقت و الجهد و للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع ككل، وقد اعتمدنا في دراستنا على " العينة العشوائية البسيطة وهي العينة التي اختيرت بطريقة يكون لكل عنصر في المجتمع في فرصة الاختيار، وأن اختيار أي عنصر لا يرتبط باختيار أي عنصر آخر"، فالاختيار العشوائي للعينة يتم وفقا لقواعد تعطي لجميع وحدات العينة فرصة متكافئة في الاختيار".

وسنخصص الدراسة على مختلف فئات العينة و المتمثلة في موظفي بلدية سيدي مخلوف وتم تحديد العينة بـ 29 مفردة ثم توزيع الاستبانة على 29 موظف وموظفة وتم استرجاع 11 نسخة وقدرت عدد الاستثمارات القابلة للتحليل بـ 11 نسخة، كذلك على مواطني بلدية سيدي مخلوف وتم تحديد العينة بـ 00 مفردة ثم توزيع الاستبانة على 29 مواطن وتم استرجاع 11 نسخة وقدرت عدد الاستثمارات القابلة للتحليل بـ 11.

## رابعاً- حدود ومتغيرات الدراسة:

## أ- حدود الدراسة:

1 - المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع وجهات نظر عينة من موظفين، وكذلك عينة من مواطنين بلدية سيدي مخلوف

2 - المجال المكاني والزمني: فالأول حدد ببلدية سيدي مخلوف، أما فيما يتعلق بزمن فقد تم خلال الفترة الممتدة من 15 فيفري 2024 إلى غاية 09 ماي 2024 .

ب - متغيرات الدراسة: انطلقا من موضوع الدراسة فإن متغيرات الدراسة هي:

1 - المتغير المستقل: الرقمنة.

2 - المتغير التابع: جودة الخدمات العمومية.

ج - التعريف بأدوات جمع البيانات: لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على المعلومات التي تخدم البحث فهو من أكثر الأدوات استخداما في العلوم الاجتماعية .

— الاستبيان: يعرف الاستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء من المبحوثين حول الظاهرة أو موقف ما معين محل الدراسة.<sup>1</sup>

ولقد قمت بتصميم الاستبانة الموجهة للموظفين والتي تضمن الجزء الأول منها مقدمة عن الموضوع محل الدراسة وأهميتها، وإرشادات توضيحية حول كيفية تعبئة الاستبانة للإجابة عن الاسئلة المطروحة.

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية الجنس والسن والمستوى الدراسي وسنوات الخبرة.
- المحور الثاني: حول التكوين المتخصص في استخدام الرقمنة.
- المحور الثالث: تقديم الخدمة وعلاقة العمل.
- المحور الرابع: الرقمنة وخدمة المواطن.
- المحور الخامس: في هذا المحور تركت الحرية للموظف لإضافة ما يراه مناسب حول الرقمنة لإثراء الموضوع.

كما هناك استبيان آخر كان موجه للمواطنين والذي تضمن على مقدمة كذلك وإرشادات توضيحية حول كيفية تعبئة الاستبانة للإجابة عن الاسئلة المطروحة.

- المحور الأول: بيانات شخصية حول الجنس، السن، المستوى الدراسي.
  - المحور الثاني: تضمن مجموعة من الاسئلة تتعلق برضا المواطن عن الرقمنة في الإدارة.
- ولقد تم استعمال أسئلة مع إعطاء حرية تقديم اقتراحات أخرى بنسبة للاستبيان الموجه للموظفين، أما فيما يخص الاستبيان الموجه للمواطنين فحاولنا استخدام مقياس ليكارت الخماسي.

#### جدول رقم: (1) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر : من اعدد الطالب

فقد تم إعطاء خمس خيارات للإجابة: وقد تم ترميزها من (1 إلى 5) وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي.

#### جدول رقم (2): توزيع الاستبانة بالنسبة للإستبيان الموجه للموظفين

البيانات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات الصالحة لدراسة
العدد	60	58	2	1	55
النسبة	100%	96.66%	3.33%	1.66%	91.66%

<sup>1</sup> عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1 برلين ألمانيا، 2010.

المصدر : من اعدد الطالب

جدول رقم (3):توزيع الاستبيان الموجه للمواطنين

البيانات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات	عدد الاستمارات الصالحة لدراسة
العدد	30	25	1	3	21
النسبة	%100	%83.33	%3.33	%10	%70

المصدر : من اعدد الطالب

لقد تم عرض الاستبيان على محكمين أستاذ من قسم علوم التسيير وعلى الأستاذ المشرف وهذا بغية إعطاء رأيهم وإعطاء توجيهات حول منهجية بناء الاستبيان. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

- لتحليل ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائيا قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v19 وهن خلاله اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات و النسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة حسب برنامج الجداول الإحصائية Excel
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض درجة الموافقة على كل عبارات الاستمارة.
- معامل الارتباط برسون العلاقة بين نظرة الموظفين ورضا المواطنين.
- الإنحراف المعياري.

### المبحث الثالث : عرض و تحليل ومناقشة النتائج.

بعد أن تناولنا بالتفصيل في المبحث السابق التعريف بميدان الدراسة وكذا الإجراءات المنهجية و التعريف بمجتمع البحث و العينة التي تمت عليها الدراسة وهي موظفي بلدية سيدي مخلوف والمواطنين،سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير البيانات و المعطيات الميدانية المتحصل عليها من خلال الاستبانة ،كما سنقوم بعرض النتائج التي خلص إليها البحث في ضوء الفروض المعتمدة ملتزمينا في ذلك كل الموضوعية والحياد في عرض وتحليل وتفسير النتائج.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

سنقوم بعرض دراسة وصفية إحصائية للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة و التي تشير إلى : الجنس،المستوى الدراسي،سنوات الخبرة.

جدول رقم (4) يوضح نسب عينة نظرة الموظفين للرقمنة حسب متغيرات الجنس والسن و المستوى الدراسي

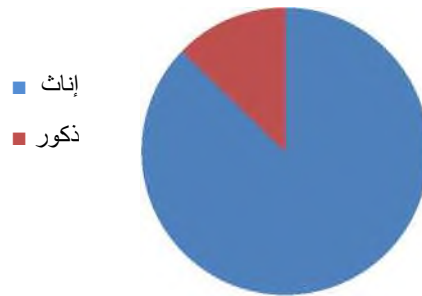
تغيرات الدراسة	العدد	المجموع	النسبة المئوية	مجموع النسب
الجنس	إناث	55	87.27%	100%
	ذكور		12.73%	
المستوى الدراسي	متوسط	55	10.90%	100%
	ثانوي		34.54%	
	جامعي		65.46%	
سنوات الخبرة	10-05 سنوات	55	56.36%	100%
	20-11 سنة		40%	
	30-21 سنة		3.64%	

المصدر : من اعدد الطالب

يمثل توزيع عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين وذلك حسب الجنس و المستوى الدراسي و سنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة الإناث 87.27% وبلغت نسبة الذكور 12.73% ، وأما المستوى الدراسي فقد بلغت نسبة المستوى المتوسط 10.90% ، وبلغت نسبة المستوى الثانوي 34.54%، أما نسبة المستوى الجامعي فقد بلغت 65.46%، أما عن سنوات الخبرة فقد بلغت نسبة ذوي الخبرة من 05-0 سنوات ، 56.36%، بلغت نسبة 40% لسنة الخبرة 20-11 سنة أما في يخص من 30-21 سنة فقد بلغت 3.64%

الشكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسب

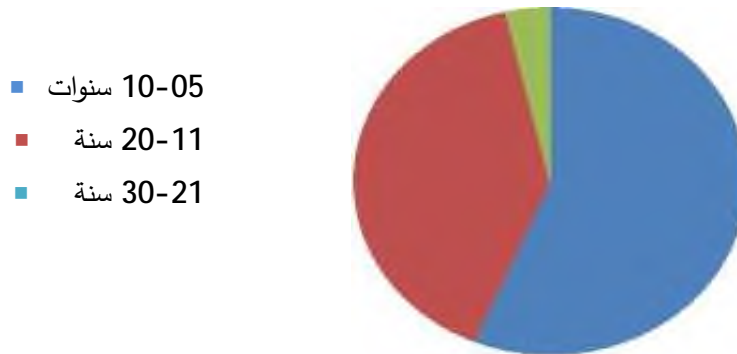


الشكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول السابق

سنقوم بعرض دراسة وصفية إحصائية للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة و التي تشير إلى :  
الجنس،السن،المستوى الدراسي للاستبيان الموجه للمواطنين.

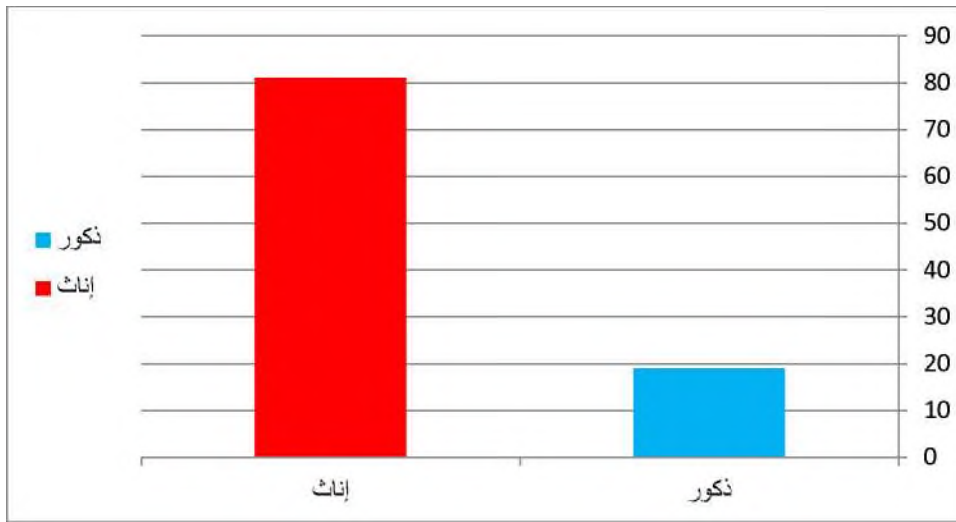
جدول رقم (5): يوضح نسب عينة المواطنين حسب متغيرات الجنس والسن والمستوى الدراسي

مجموع النسب	النسبة المئوية	المجموع	العدد	تغيرات الدراسة	
%100	%19.04	21	04	إناث	
	%80.96		17	ذكور	
%100	%28.57	21	06	من 20 إلى 30 سنة	
	%52.38		11	من 31 إلى 40 سنة	
	%19.04		04	من 41 سنة فما فوق	
%100	%9.5	21	02	ابتدائي	
	%42.85		09	متوسط	
	%19.04		04	ثانوي	
	%29.07		06	جامعي	

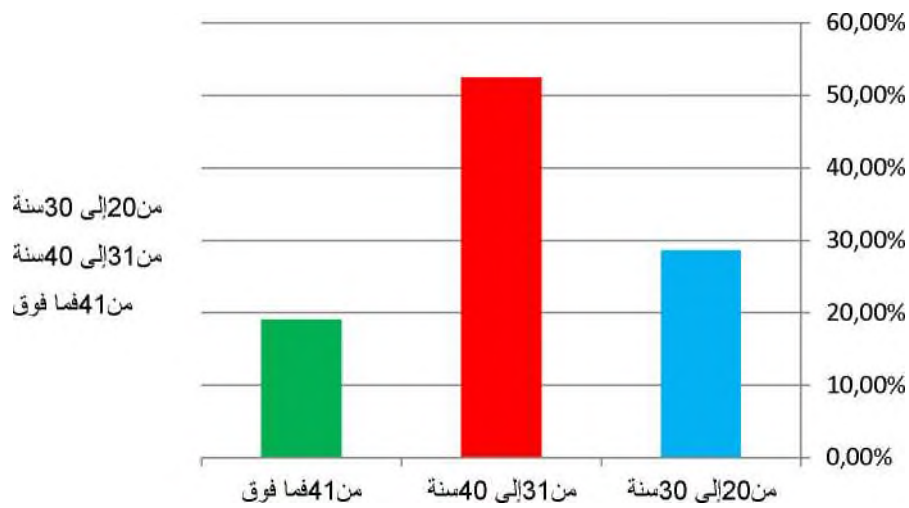
المصدر : من اعدد الطالب

يمثل توزيع عينة الدراسة المتمثلة في المواطنين وذلك حسب الجنس والمستوى الدراسي و سنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة الإناث %19.04 وبلغت نسبة الذكور %80.96 ، وأما المستوى الدراسي فقد بلغت نسبة المستوى الابتدائي %9.5 و مستوى المتوسط %42.85 ، وبلغت نسبة المستوى الثانوي %19.04 ، أما نسبة المستوى الجامعي فقد بلغت %29.07، أما عن السن فقد كانت من 20 إلى 30 سنة نسبة %28.57 و من 31 إلى 40 سنة بنسبة %52.38 ومن 41 سنة فما فوق بنسبة %19.04.

الشكل رقم: (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

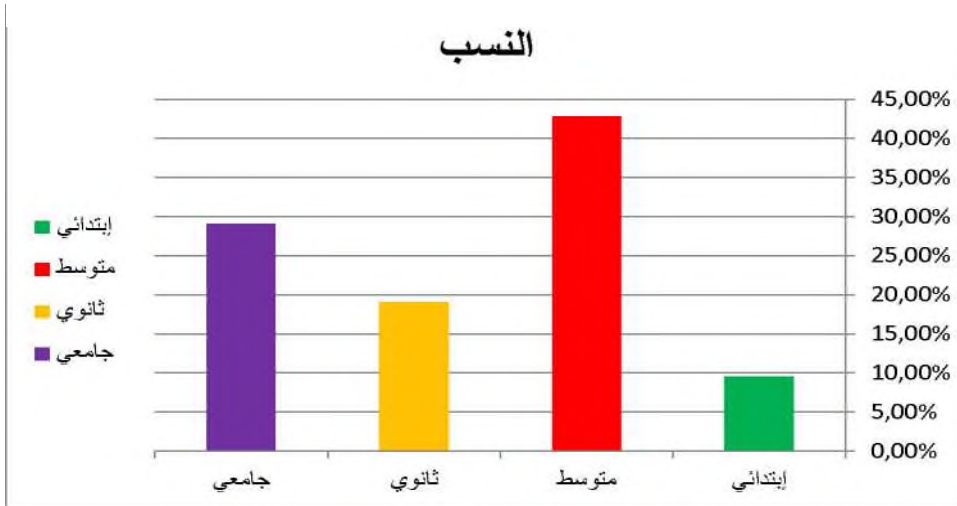


الشكل رقم: (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم: (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم: (6) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي متغير الجنس (ذكور/إناث) في درجات استبيان رضا المواطنين عن جودة الخدمة العمومية المقدمة عن طريق الرقمنة.

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	ت المحسوبة	ع	م	ن	الجنس
غير دالة	19	0.73	7.56	46	17	ذكور
			4.96	49	4	إناث

نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات مجموعة الذكور على مقياس رضا المواطنين عن الخدمة العمومية المقدمة عن طريق الرقمنة بلغت (م = 46) وبانحراف معياري قدره (ع = 7.56) بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث (م = 4) بانحراف معياري قدره (ع = 4.96) ، أما قيمة (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطين الحسابيين لمجموعتي الذكور والإناث بلغت (ت = 0.73) عند درجة الحرية (19) وهي غير دالة على أنه لا توجد فروق في رضا المواطنين عن الخدمة العمومية المقدمة عن طريق الرقمنة ، يؤدي إلى اختلاف الجنس (ذكور/إناث) ويعود ذلك إلى أن الخدمة المقدمة عامة لا تختلف عن الجنس ولا الفرق بينهما.

الجدول رقم: (7) يوضح دلالة الفروق بين متوسطي متغير الجنس (ذكور/إناث) في درجات استبيان نظرة الموظفين إلى الرقمنة

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	ت المحسوبة	ع	م	ن	الجنس
دالة إحصائية	53	2	1.6	20.71	7	ذكور
			2.1	22.38	48	إناث

نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات مجموعة الذكور على مقياس نظرة الموظفين على الرقمنة بلغت (م = 20.71) وانحراف معياري قدره (ع = 1.6) ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث (م = 22.38) بانحراف معياري قدره (ع = 2.1) ، أما قيمة (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطين الحسابيين لمجموعتي الذكور والإناث بلغت (ت = 2) عند درجة الحرية (53) وهي دالة إحصائية أي أنه توجد فروق في نظرة الموظفين على الرقمنة تؤدي إلى اختلاف الجنس (ذكور/إناث) ويعود ذلك إلى أن أغلب المواطنين الذين يتوافدون للبلدية لاستخراج الوثائق من جنس الذكور .

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

#### أولاً - اختبار الفرضية الرئيسية

من خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة التنظيم و الشؤون العامة فإن أول انطلاقة للرقمنة في البلدية كانت سنة 2016 ، فكانت العملية الأولى هي مسح سجلات الحالة المدنية واستخراج لشهادات الميلاد و قد تم توفير أجهزة المسح الضوئي و اىصال البلدية بالشبكة وربطها بالخادم المحلي ، أما مصلحة الحالة المدنية كانت سنة 2011 فتم استكمال جميع عمليات تحويل البيانات إلى التطبيق الخاصة باستخراج وثائق الحالة المدنية الكترونياً، وقد تلقى رئيس المصلحة ورؤساء المكاتب تكويناً متخصصاً قبل تعيينهم في هاته المناصب إضافة إلى الندوات و الملتقيات التكوينية من طرف المفتشية العامة لمديرية التنظيم و الشؤون العامة حضورياً أو عن طريق التحاضر المرئي (عن بعد) ، أما فيما يخص تكوين الموظفين فقد كان وفق دفعات و آخر مراسلة لتكوين عدد من الموظفين كانت يوم 2019/02/13 لتكوين عشرة أعوان شبابيك الحالة المدنية على مستوى البلدية عبر منصة التكوين الافتراضي .

وقد تم تزويد رئيس المصلحة بكل المراسيم و القوانين التي تنظم عملية الرقمنة وهي في نظره متوفرة و واضحة و سهلة التطبيق وقد واجهته بعض الصعوبات في التحول نحو الرقمنة و من بينها انقطاع الشبكة العالية التدفق التي تعطل سير المكاتب وكذلك صعوبات في التعامل مع المواطنين بالرغم من وجود صفحة رسمية للبلدية أي صفحة الفايسبوك الخاصة بالبلدية تتضمن إعلام وإخطار المواطنين بأي إعلان أو منشور يخص الصالح العام . بالرغم من كل هذا إلا أن هناك مشاكل مع مراكز إنتاج الوثائق البيومترية (مديرية الوثائق المؤمنة الجزائر - الأوغاط) و المتمثلة في التأخر في تلبية الطلبات و وجود طلبات عالقة لم يتم إنجازها لعدم توفر البطاقات الفارغة بسبب الأزمة بين الجزائر و اسبانيا ، لكن بالرغم من كل هذه العراقيل إلا أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين الخدمات المقدمة في استخراج الوثائق البيومترية ، فقد شاهد المواطنون العديد من التحسينات عند الشروع في العمل الإلكتروني وهي:

1. معالجة الطلبات المتنوعة في شباك واحد.
2. توحيد المعلومات المؤمنة.
3. تجميع الخدمات في شباك واحد مما يسمح بمعرفة الوثائق التي تحصل عليها المواطن مسبقاً.

بالرغم من نقص شبكة الأنترنات وبعض المشاكل التقنية المتمثلة في تعطل الخادم الرئيسي الذي يتطلب تدخل مركز الإعلام الآلي بالولاية أو توجيه المشكل إلى المركز الوطني والبلدية لم توظف مهندس مختص في هذا الجانب إلا أن الرقمنة حسب رأي رئيس المصلحة سهلة في تقديم الخدمة أفضل من الإدارة التقليدية ، لذا يجب توفير كل الإمكانيات لإنجاحها، وتوفير جهاز قارئ الشريحة الذي يمكن من قراءة بطاقة التعريف البيومترية وجواز السفر البيومتري ، و الذي يمكن للإدارة من الاستغناء على الملفات الورقية وتخفيف العبء على المواطن.

مما سبق ومن خلال هذه المقابلة نستخلص أن للرقمنة دور في تحسين جودة الخدمات العمومية مما تؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

### عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية:

سنقوم هنا بعرض نسب وإجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها.

### جدول رقم: (08) يوضح النسب المئوية لكل محور للاستبيان الموجه للموظفين.

الرقم	محور: التكوين الخاص على استخدام الرقمنة	نعم	النسبة %	لا	النسبة %
01	هل تقيمت تكوين متخصص على استخدام تقنيات الإعلام الآلي و الاتصال ؟	26	47.3	29	52.7
02	هل ترى أن جميع الموظفين يستفيدون من نفس التكوين؟	20	36.4	35	63.6
03	هل التكوين اختياري في بلديتكم ؟	24	43.6	31	56.4
<b>متوسط المجموع</b>					
		23.33	42.4%	31.6	68.34%
الرقم	محور : تقديم الخدمة	نعم	النسبة %	لا	النسبة %
01	هل ساهمت عملية الرقمنة في تحسين مردود العمل ؟	32	58.2	23	41.8
02	هل استخدام الرقمنة حقق الرضا الوظيفي وزاد من تحفيزك؟	35	63.6	20	36.4
03	هل الرقمنة خففت من الجهد البدني للموظف ؟	35	63.6	20	36.4
04	هل الرقمنة قلصت في المدة المستغرقة في إنجاز العمل ؟	36	65.5	19	34.5

الرقم	محور: الرقمنة وخدمة المواطن	نعم	النسبة %	لا	النسبة %
01	هل هناك صعوبة في التعامل مع المواطنين؟	25	45.5	31	54.5
02	عند مواجهتك مشكل مع مواطن هل تستعين برئيس المصلحة؟	38	69.1	17	30.9
03	هل هناك أيام إعلامية حول الرقمنة ؟	18	30.9	37	67.3
<b>متوسط المجموع</b>					
		27	48.5%	28	51.5%

من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss v19

تبين نتائج الجدول أن أغلب الموظفين لم يتلقوا تكويناً خاصاً باستخدام الرقمنة بحيث بلغت نسبة (لا) 68.34%، وهذا يعود إما إلى تكوين عدد قليل أو تكوين وفق دفعات، أما فيما يخص محور تقديم الخدمة فكانت النسبة (نعم) 62.72%، وهذا ما يفسر أن الرقمنة خففت من العديد من المشاكل التي كان يعاني منها الموظف فقلصت من المدة المستغرقة في إنجاز العمل، وحققت الرضا الوظيفي و زادت من تحفيزه في العمل وفيما يخص المحور الأخير الخاص بالرقمنة وخدمة المواطن فالملاحظ أن نسبة (لا) بلغت 51.5% ، أي بالرغم من الخدمات المقدمة إلا أنه مزال هناك صعوبات في التعامل مع المواطن.

وكنتيجة عامة يمكن القول: على الرغم من أن التكوين على الرقمنة له دور في السير الحسن داخل البلدية ويساعد الموظف على فهم عمله دون العودة إلى مسئوله ، إلا أنه مزال لم يولي له اهتمام كبير ، من خلال هذا نرفض الفرضية التي تقول أن هناك فعالية للبرامج التكوينية الخاصة بالرقمنة داخل البلدية لأن أغلب الموظفين لم يتلقوا تكويناً في هذا الجانب ، أما فيما يخص تقديم الخدمة فالرقمنة حققت الرضا الوظيفي و زادت من تحفيز الموظف فيما يخص وجهة نظر العينة .

من خلال ما سبق، فإننا نقبل الفرضية التي تقول: أن الرقمنة حققت الرضا الوظيفي و زادت من تحفيز الموظف.

#### عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم: (09) يوضح العلاقة بين نظرة الموظفين إلى الرقمنة و رضا المواطنين عن خدمات الرقمنة

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	ر المحسوبة	ن	
0.01	74	0.417	55	نظرة الموظفين إلى الرقمنة
			21	رضا المواطنين عن خدمات الرقمنة

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي (ر = 0.417) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ، أي بنسبة ثقة 95% عند درجة الحرية (74) ، بمعنى وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين نظرة الموظفين إلى الرقمنة و رضا المواطنين عن خدمات الرقمنة.

من خلال النتيجة التي توصلنا إليها نلاحظ أن هناك علاقة موجبة دالة إحصائية بين نظرة الموظفين إلى الرقمنة و رضا المواطنين عن خدمات الرقمنة ، بمعنى أنه كلما كان نظرة الموظفين إلى الرقمنة جيدة كلما ارتفعت رضا المواطنين إلى الرقمنة ، وكلما كانت نظرة الموظفين إلى الرقمنة سيئ كلما انخفض رضا المواطنين عن خدمات الرقمنة.

ويعود ذلك إلى أن الموظف كلما تلقى تكويناً متخصصاً في المجال الرقمي كلما كان مستوعباً للوائح و القوانين التي تخص الرقمنة ، إضافة إلى توفير البنية التحتية وشبكات الاتصال المختلفة لتقديم الخدمة الأحسن و الأجود والعكس، والمواطن يكون راضي عن الخدمة المقدمة إليه .

عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة:

سنقوم هنا بعرض نسب وإجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها وعليه نفترض ما يلي:

1. إن تطبيق الرقمنة أدى إلى رضا المواطن

2. إن تطبيق الرقمنة لم يؤدي إلى رضا المواطن.

جدول رقم: (10) يوضح النسب المئوية لكل محور للإستبيان الموجه إلى المواطنين

النسبة %	لا أوافق بشدة	النسبة %	لا أوافق	النسبة %	محايد	النسبة %	أوافق	النسبة %	أوافق	السؤال الرقم
4.5	1	27.3	6	0	0	59.1	13	4.5	1	01
4.5	1	9.1	2	4.5	1	54.5	12	22.7	5	02
4.5	1	18.2	4	22.7	5	40.9	9	9.1	2	03
9.1	2	18.2	4	22.7	5	36.4	8	9.1	2	04
4.5	1	31.8	7	9.1	2	36.4	8	13.6	3	05
9.1	2	18.2	4	13.6	3	40.9	9	13.6	3	06
00	00	4.5	1	4.5	1	59.1	13	27.3	6	07
9.1	2	36.4	8	13.6	3	27.3	6	9.1	2	08
00	00	9.1	2	13.6	3	50.00	11	22.7	5	09
9.1	2	27.3	6	13.6	3	36.4	8	9.1	2	10
9.1	2	9.1	2	18.2	4	36.4	8	22.7	5	11
9.1	2	31.8	7	18.2	4	27.3	6	9.1	2	12
6.05	16	20.8	53	12.05	34	42.05	111	14.38	38	المجموع

من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss V19

تبين أنه فيما يخص السؤال الأول حول الرضا عن الخدمات المقدمة في استخراج الوثائق فكانت إجابات أفراد العينة بدرجة موافقة (موافق) التي بلغت نسبة 59.1 % ، وهذا يفسر أن الرقمنة حققت رضا المواطنين وقلصت من مشكلة الانتظار لساعات طويلة أمام مكاتب استخراج الوثائق، أما فيما يخص السؤال الثاني حول الاتصال بالمسؤول عند عدم فهم الموظف للمواطن فالملاحظ أن إجابات أفراد العينة بدرجة موافقة (موافق) التي بلغت نسبة 54.5 % وهذا يفسر أن هناك اتصال بين المسؤولين و المواطنين من جهة ومن جهة أخرى عدم اكتساب التكوين الجيد للموظف مما يؤثر على أداء مهامه، أما فيما يخص السؤال الثالث حول صعوبة دخول المنصة لاستخراج الوثائق فأفراد العينة بدرجة (أوافق) و بنسبة 40.9 % ، والسؤال الرابع حول المشاكل التي يواجهها مع الموظف فكانت إجابات أفراد العينة بدرجة موافقة (موافق) التي بلغت نسبة 36.4 % ، والسؤال الخامس كانت النسبة 36.4 % (موافق) ، والسؤال السادس حول الطريقة التقليدية أفضل في استخراج الوثائق فكانت إجابات أفراد العينة (موافق) التي بلغت نسبة 40.9 % .

السؤال السابع حول عملية الرقمنة سهلة في استخراج الوثائق بلغت نسبة موافقة أفراد العينة 59.1 % ، أما فيما يخص السؤال الثامن حول الأخطاء في الوثائق المستخرجة من الرقمنة فأفراد العينة لا يوافقون (لا أوافق) بنسبة 36.4 % ، و السؤال التاسع حول عدم استغراق الرقمنة وقت طويل في استخراج الوثائق فأغلب العينة يوافقون بنسبة 50 % ، والسؤال العاشر حول الموظف يقوم بأداء وظيفته بفعالية جيدة فكانت الإجابات بنسبة 36.4 % (موافق) والسؤال الحادي عشر حول استخراج الوثائق دون جهد فكانت إجابات أفراد العينة بدرجة موافقة (موافق) التي بلغت نسبة 36.4 % ، أما فيما يخص السؤال الأخير الذي كان حول إعلان البلدية عن مستجدات كل جديد حول رقمنة الاتصال فكانت الإجابات بـ(موافق) بنسبة 27.3 % ، فملاحظ أن نسبة (أوافق بشدة) بلغت 14.38 % ، أما فيما يخص (أوافق) بلغت نسبة 42.5 % ، بينما بلغت نسبة (محايد) 12.85 % و نسبة (لا أوافق) بلغت 20.8 % و نسبة (لا أوافق بشدة) بلغت 6.05 % .

مما سبق نستنتج أن المواطن راضي عن الخدمة المقدمة عن طريق الرقمنة في استخراج الوثائق وتقليص الوقت ودون بذل جهدا للتنقل رغم كل هذا هناك البعض يحبذ الطريقة التقليدية ويعود ذلك إلى عدم اكتسابه لثقافة الإدارة الإلكترونية من جهة ، وقد يعود ذلك إلى عدم إعلان البلدية بكل مستجدات حول الرقمنة و الاتصال، ومن خلال وجهة رأي العينة نقبل الفرضية الإيجابية ونرفض الفرضية البديلة التي تقول إن تطبيق الرقمنة لا يؤدي إلى رضا المواطن.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل عام وشامل لنتائج الدراسة الميدانية، وذلك بالإعتماد على النتائج التي حصلنا عليها من خلال الإجابات المتعددة على الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد والمواطنين، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبين من خلال الدراسة أن أغلب الموظفين لم يتلقوا تكويناً متخصصاً في مجال الرقمنة، بالرغم من أهمية هذا التكوين وما له من دور فعال في جودة الخدمة المقدمة، وأنه يجب على مصالح البلدية أن تولي أهمية كبيرة بهذا الشأن وتزيد من معدلات التكوين في الجانب الرقمي، وأن تشمل جميع الموظفين دون استثناء بالرغم من أن نسبة قليلة حصلوا على هذا النوع من التكوين المتخصص.

- تبين أيضاً أنه كلما كانت نظرة الموظفين إلى الرقمنة جيدة كلما ارتفع رضا المواطنين إلى الرقمنة، وكلما كانت نظرة الموظفين إلى الرقمنة (مقاومة التغيير) سيئاً كلما انخفض رضا المواطنين عن خدمات الرقمنة، أي أن تكوين الموظف وفهمه للوائح والقوانين الخاصة بالرقمنة يؤثر على أدائه في العمل ويقدم الخدمة بأحسن وجه.

- تبين أيضاً من خلال ما سبق أن الرقمنة خففت العديد من الصعوبات التي كان يواجهها الموظف والمواطن من بذل للجهد والوقت في استخراج الوثائق.

المخاطبة

## الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث إعطاء صورة عن واقع الرقمنة في بلدية سيدي مخلوف، وكذلك أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية، إن عملية الرقمنة لا تنطلق من العدم، وإنما ينبغي أن تتوفر مجموعة من المتطلبات و المقومات الضرورية و اللازمة لإنشائها حيث تحتاج إلى خطة عملية ومدروسة تتحدد فيها الاهداف والاساليب ووسائل التنفيذ، كما تتطلب توفر مجموعة من الوسائل و التجهيزات الضرورية لعملية الرقمنة، أهمها الحواسيب والماصات الضوئية ووسائل التخزين وكذا شبكات المعلومات، مع ضرورة تكوين الموظفين لتحقيق الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة والفعالية، وكذا تفعيل البرامج التكوينية ومراعاة القوانين و اللوائح المتعلقة بهذا المجال، فمسألة الرقمنة في الادارات المحلية أضحت تتصدر سلم الأولوية في الدولة، في إطار تجسيد سياسة إصلاح العلاقة القائمة بين الإدارة و المواطنين وتعزيز سبل انفتاح المرافق الإدارية على الجمهور.

إن تأثر الجماعات المحلية بالتطورات الحاصلة في العالم، التي تفرض عليها المواكبة في عملية تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين تحقيقا للتطلعات المنشودة وان إصلاح الخدمة العمومية نظرا لارتباطه العميق بإصلاح الدولة يبقى دائما يحتاج للإرادة السياسية، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، على مستوى إدارة عمومية تتمثل في مصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية سيدي مخلوف.

## نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج وهي:

- أن للرقمنة دور في تحسين جودة الخدمات العمومية بالرغم من الصعوبات التي تعاني منها الإدارة.
- أن أغلب الموظفين لم يتلقوا تكوينا متخصصا بالرغم من أهمية التكوين في مجال الرقمنة فقد بلغت نسبة (لا) 34.68 % ، بالرغم من أن الموظفين يرغبون في التكوين في هذا الجانب و الجوانب الأخرى لتحسين أدائهم الوظيفي والرفع من مستواهم، أي أن ليس هناك فعالية للبرامج التكوينية الخاصة بالرقمنة التي تقدمها مصالح البلدية.
- لقد حققت الرقمنة الرضا الوظيفي وزادت من تحفيز الموظف.
- أن هناك علاقة موجبة دالة إحصائيا بين نظرة الموظفين إلى الرقمنة و رضا المواطنين عن خدمات الرقمنة عند مستوى الدلالة (0.01) أي بنسبة ثقة 95 %.
- أن المواطن راضي عن الخدمة المقدمة عن طريق الرقمنة في استخراج الوثائق بلغت نسبة موافقة أفراد العينة بنسبة 59.1 %.
- ساهمت الرقمنة في التخفيف لعدد من الاجراءات الإدارية و قلصت من زمن إنجاز الوظائف والجهد المبذول بالنسبة للموظف.
- ساهمت الرقمنة في التقليل من الجهد و الوقت المستغرق في استخراج الوثائق للمواطن.
- بالرغم من استخدام الرقمنة في الادارات مازلنا لم نصل إلى صفر ورقة المقرر ضمن أهداف مشروع.

## توصيات واقتراحات:

- على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة يمكننا تقديم جملة من التوصيات نذكر منها:
- ١٠ توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة من خلال توفير جميع الامكانيات المادية والبشرية .
  - ١١ نشر الثقافة الإلكترونية بين أفراد المجتمع من أجل القدرة على استخدام هذه التقنية .
  - ١٢ الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره النواة والمحور و الاداة التي تساهم في تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية عن طريق برامج التكوين المكثف و التدريب و التوعية للموظفين والقيادات الإدارية منهم رؤساء المجالس الشعبية البلدية ،فلهم أثر على السير الحسن لرقمنة الادارة والوعي واليقظة الإلكترونية.
  - ١٣ ضرورة توفير أجهزة الكمبيوتر على مستوى البلدية لتسهيل التعامل الإلكتروني.
  - ١٤ فتح مكتب خاص بالرقمنة داخل البلدية .
  - ١٥ فتح مجال للمحاضرات و التكوين المتخصص في مجال الرقمنة خاصة المهندسين داخل البلدية خاصة وأن فئة الشباب ذو المستوى التعليمي العالي كبيرة.
  - ١٦ ضرورة برمجة أيام إعلامية وتحسيسية حول الرقمنة داخل البلدية لتوعية المواطنين ونشر الثقافة الإلكترونية.
  - ١٧ وضع سبل و أطر للتغلب على مقاومة التغيير لدى الموظفين.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

1. أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت ، ط1، ج1 ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، 2010.
- 2- حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، دار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة.
- 3- خضر مصباح الطيطي، إدارة التغير التحديات و الاستراتيجية للمدراء المعاصرين، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2010.
- 4- عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، برلين ألمانيا، 2010.

#### ثانياً: المجلات

- (1) أسية بن عياش، محمد أمين أوكحيل، "رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة معالم للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 00، العدد 02، السنة 2020.
- (2) حريزي منال، همال مهدية، "مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وترقية الخدمة بالجماعات المحلية بطاقة التعريف البيومترية و جواز السفر البيومترية نموذجاً"، مجله دراسات الانسانية و اجتماعية، المجلد 11، العدد 1، وهران 2022.
- (3) طه حسين نوي، ياقوتة بودوشن، غربي يسين سي لاخضر، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية الحكومة الذكية في الإمارات نموذجاً"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد/09 سنة 2010 .
- (4) كلثوم عطاب ،مكي الدراجي، "رقمنة الشباك الالكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر : بلدية ورقلة نموذجاً" مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 02 ، 2001.

#### ثالثاً: المذكرات الجامعية :

- مينة بن حامد، الحكومة الالكترونية تجربة الجزائر للتحويل نحو حكومة الكترونية، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات إدارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة ).
- حمزة بوتمانى، دور الرقمنة فى تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2020 - 2021.
- سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة لواقع وتطلعات المستقبل، (مذكرة لنيل الماجستير في علم المكتبات،، جامعة منتوري، قسنطينة (2000/2000).

عوني نادية، تقييم التجربة الرقمية في الادارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية بلدية سعيدة، (مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة: كلية الحقوق و العلوم السياسية)،2010/2010.

00- فتيحة بو خيرة، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية علي مستوى الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد،(مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، 2010/2010.

0102- مصطفى بوظياف،توظيف الطلبة لمصادر المتطلبات الرقمية في بحوثهم العلمية طلبة السنة الثانية ماستر شعبة الاعلام و الاتصال نمودجا،(مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات و المعلومات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم)،2010-2010.

#### رابعا:النصوص القانونية

00- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،قانون رقم 11-10،تتعلق بالبلدية، مؤرخ في 22 يوليو سنة 2011،الجريدة الرسمية العدد37،الصادرة بتاريخ 03 يوليو سنة2011.

#### سادسا: المواقع الالكترونية

83- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،المرسوم الرئاسي رقم 91-893،المؤرخ في 62 نوفمبر 1991،المتضمن إنشاء وكالة وطنية لتطوير الرقمنة و تحديد مهامها و تنظيمها وسيرها،المادة رقم 10،الجريدة الرسمية، العدد74،المؤرخة في أول ديسمبر الإطلاع على موقع البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية [www.mpt.gov.dz](http://www.mpt.gov.dz) تاريخ الإطلاع 02 ماي 2024 الساعة 14.35

المسألة رقم

الملحق رقم :

جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# استبيان

## تعليمية:

في إطار انجاز مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حول دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي ، دراسة حالة بلدية سيدي مخلوف ، وايماننا بأهمية البحث العلمي في تطوير الخدمة العمومية في البلدية ، نأمل من المواطنين الأعزاء الاجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تنطبق مع رأيكم فقط ، ويرجى عدم ترك أي عبارة بدون إجابة ، علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، واجابتم ستحاط بالسرية التامة ، و لا يطلع عليها سوى الباحث ، ولا تخضع إلا للبحث العلمي.

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

بلدية سيدي مخلوف.

الجنس: نكر أنثى

السن: من 20 سنة إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة من 14 سنة فما فوق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

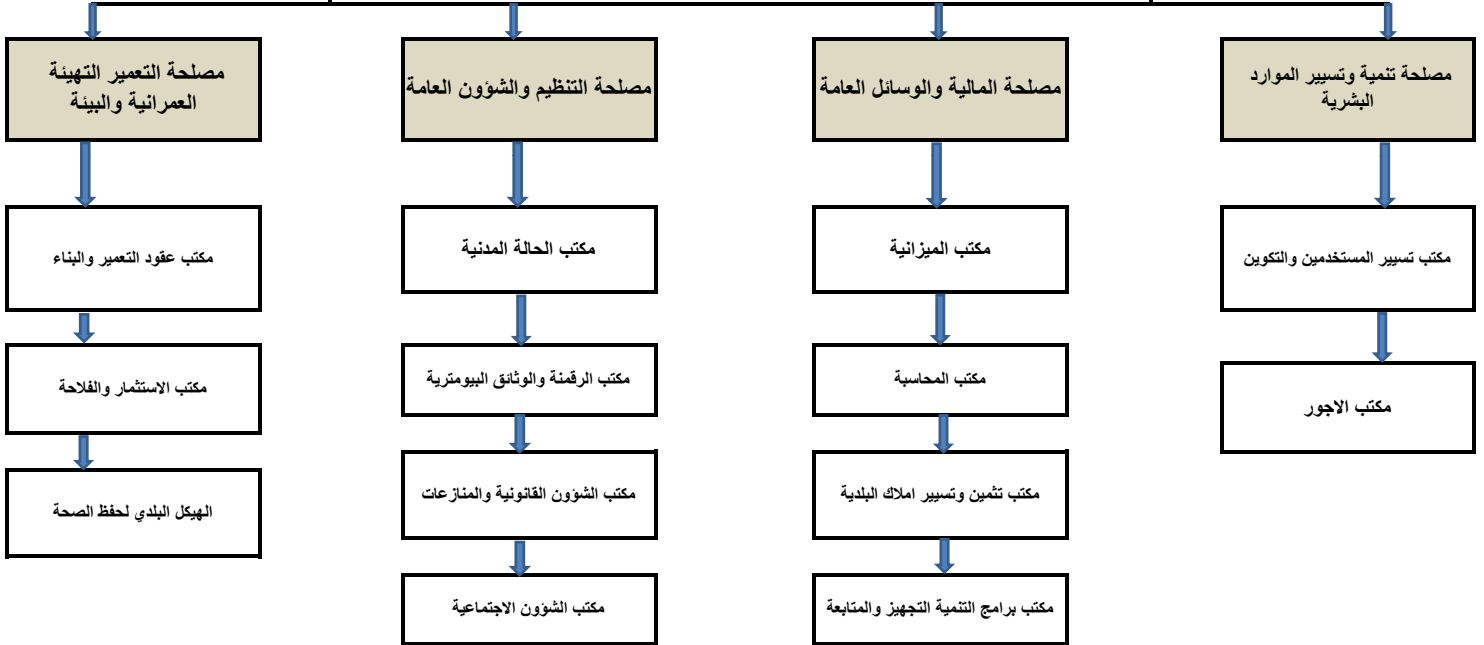
— عدد المصالح : 04

— عدد المكاتب : 13

ولاية الاغواط  
دائرة سيدي مخلوف  
بلدية سيدي مخلوف

الهيكل البلدي

الأمير العام



جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# استبيان

## تعليمية:

في إطار انجاز مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حول دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي ، دراسة حالة بلدية سيدي مخلوف ، وایمانا بأهمية البحث العلمي في تطوير الخدمة العمومية في البلدية ، نأمل من المواطنين الأعزاء الاجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تنطبق مع رأيكم فقط ، ويرجى عدم ترك أي عبارة بدون إجابة ، علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، واجابتكم ستحاط بالسرية التامة ، و لا يطلع عليها سوى الباحث ، ولا تخضع إلا للبحث العلمي.

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

بلدية سيدي مخلوف.

الجنس:  ذكر  أنثى

السن: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 سنة فما فوق

المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

- المحور الثاني: أسئلة حول رضا المواطن عن الرقمنة في الإدارة.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أنا راض عن الخدمات المقدمة في استخراج الوثائق					
02	واجهتك بعض المشاكل مع الموظف					
03	أتصل بالمسؤول عند عدم فهم الموظف لانشغالي					
04	هناك صعوبات في دخول المنصة لاستخراج الوثائق					
05	هناك صعوبة في استخراج الوثائق من عن طريق الرقمنة					
06	الطريقة التقليدية أفضل من الرقمنة في استخراج الوثائق					
07	عملية الرقمنة سهلة لاستخراج الوثائق					
08	هناك أخطاء في الوثائق المستخرجة من الرقمنة					
09	لا تستغرق الرقمنة لاستخراج الوثائق وقت طويل					
10	الموظف يقوم بأداء وظيفته بفعالية جيدة					
11	لا أبدل جهد كبير في استخراج الوثائق من البلدية					
12	تعلمك البلدية عن مستجدات حول الرقمنة					

الملحق رقم : (16)

جامعة عمار ثليجي الاغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# استبيان

تعليمية:

في إطار انجاز مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حول دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي ، دراسة حالة بلدية سيدي مخلوف وایمانا بأهمية البحث العلمي في تطوير الخدمة العمومية في البلدية ، نأمل من الموظفين الأعزاء الاجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تنطبق مع رأيكم فقط ، ويرجى عدم ترك أي عبارة بدون إجابة ، علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ، واجابتم ستحاط بالسرية التامة ، و لا يطلع عليها سوى الباحث ، ولا تخضع إلا للبحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

بلدية سيدي مخلوف.

الجنس:  ذكر  أنثى

السن: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 سنة فما فوق

المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

سنوات الخبرة: من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  21 سنة فأكثر

المحور الثاني: التكوين الخاص على استخدام الرقمنة.

1. هل تلقيتم تكويناً متخصصاً حول استخدام تقنيات الإعلام الآلي في مجال الرقمنة ؟  نعم  لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية



MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES LOCALES ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

Wilaya : Laghouat

Daira : SIDI MAKHLOUL

Commune : SIDI MAKHLOUL

الولاية : الاغواط

الدائرة : سيدي مخلوف

البلدية : سيدي مخلوف

## شهادة الإقامة



المولودين بالخارج



طباعة نموذج الشهادة فارغة



خروج



المولودين داخل الوطن



تسيير المستخدمين



تغيير كلمة المرور

Agent..... المستخدم  
LAGHOAT / SIDI MAKHLOULF / GHOUIREG

02/06/2024

Ordinateur mot.pac f.t.b  
Certificat Résidence Nouveau Document Mi...  
GuichetUnique... MentionMarig...  
Corbeille SuiviCarnetere  
LBP6020 e-Manual  
sidi makhoulou  
SMK 28.05.2024  
SMK 28.05.2024.rar