جامعـــــــة يحـــــي فـــــــارس بالمديـــــــة

كلية العلوم الإجتماعيـــة و الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الإتصـــال

عنـــــــوان المـذكـــرة:

دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة العمومية
- دراسة حالة بلدية القلب الكبير -
خلال الفترة الممتدة من:شهر نوفمبر 2021 إلى شهر ماي 2022

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة– الفوج 02–

من إعداد الطلبة:

– طاجيـن أحمد

– سوماتـي خالد

تحت إشراف الأستاذ :

د / بسام أحمد الشريف

السنة الجامعية:2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شـــكـــــر وعـــرفـــــان:

قال الله تعالى: ﴿ ***ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي، وعلى والدي، وأن أعمل عملا صالحا ترضاه ، وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين*** ﴾.

صدق الله العظيم.

سورة النمل:الآية 18.

بداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا بفضله الكريم ورزقنا حسن التوكل عليه لإنجاز هذا العمل، نشكر الله الكريم الذي أكرمنا ومن علينا بنعمة العلم، كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة ، حتى نرد الفضل لأهله .

بداية نشكر **الأستاذ المشرف الدكتور: بسام أحمد الشريف،** على دعمه ونصائحه طوال مدة البحث، وذلك بتقديم العلم والنصح والإرشاد، وعلى دقة مواعيده وحرصه على أن يكون عملنا في المستوى، فجزاه الله كل خير على ما قدم وأفاد ، وله كل التقدير والإحترام .

إلى الأساتذة الأفاضل: **البروفيسور سحاري مصطفى والدكتور شايب نبيل.**

على توجيهاتهم وملاحظاتهم.

إلى أساتذتنا الكرام كل بإسمه في **قسم علوم الإعلام والإتصال بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.**

ونتقدم بجزيل الشكر **لمسؤولي إدارة بلدية القلب الكبير** ، على المعلومات القيمة التي أفادونا بها في دراستنا، وفي النهاية يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم لنا يد المساعدة، من قريب أو بعيد.

❁❁❁❁❁ إهـــــــداء ❁❁❁❁❁

الحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على أشرف المرسلين:

أهدي خالص إمتناني وشكري، ثمرة هذا البحث المتواضع ،إلى أبي وأمي العزيزين أطال الله في عمرهما ، النـــــور الذي أضـــــاء حياتـــــي.

إلى الزوجة الكريمة رفيقة دربي وإلى أبنائي: **محمد أكرم- أنيس- نورسين** .

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع، والى أساتذتي بقسم علوم الإعلام والإتصال بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،وخاصة الأستاذ المشرف الدكتور:**بســـام أحـــمـــد الشريـــف** على رحابة صدره ودقة مواعيده وتوجيهاته القيمة .

الى الأخ والزميـــل ســـــــوماتي خـــــالد .

إلى زملائي وزميلاتي دفعة ماستر إتصال وعلاقات عامة للسنة الجامعية **2022/2021**.

إلـــــى زملائـــــي بالعمـــل كل بإسمـــه.

طاجين أحمد

إهـــــــــداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على أشرف المرسلين:

أهدي خالص امتناني وشكري، ثمرة هذا البحث المتواضع ،إلى أبي وأمي العزيزين أطال الله في عمرهما ، النـــور الذي أضـــاء حياتـــي.

إلى الزوجة الكريمة رفيقة دربي.

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي، والى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع.

وإلـــى أساتذتـــي بقســم علـــوم الإعـــلام والإتصال بجامعة الدكتـــور يحـــي فـــارس بالمديـــة،وخاصة الأستاذ المشرف الدكتور:**بســـام أحـــمـــد الشريـــف** على رحابة صدره ودقة مواعيده ، وتوجيهاته القيمة .

إلى زملائي وزميلاتي دفعة ماستر إتصال وعلاقات عامة للسنة الجامعية 2022/2021 .

إلـــى زملائـــي بالعـمـــل كـــل بإسمـــه.

سوماتي خالـــد

الملخـــص:

ساهمت عدة متغيرات وأبعاد سياسية وإقتصادية و إجتماعية ، في إحداث طفرة نوعية فـي مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، أو ما يعرف بالتحول الرقمي ، حيث يتطلب تشخيص واقع الرقمنة في المؤسسات العمومية عموما ، والجماعات المحلية على وجه الخصوص ، وموقع الجزائـر من التحول الرقمي ، لربط دور هذا الأخير في تحسين الخدمة العمومية ، بإعتبار أن العمليات الإدارية أصبحت أكثر تعقيدا للتحول من الأعمال الإدارية التقليدية العاجزة عن إرضـاء المواطن ، إلى خدمات رقمية تتسم بالسرعة و الكفاءة العالية ، وهذا جاء نتيجة إرهاصـات وتجارب تقنية ناجحة في مجتمعات أكثر تطورا ، حتم ضرورة خوض غمار التجربة الرقمية في الجزائر، وأصبح التحول الرقمي ضروري للمؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها للمستفيدين ، ويهدف هذا البحث للتعرف على مفهوم ومتطلبات التحـول الرقمي ، إضافة لاستعراض مفهوم الخدمة العمومية ، وعرض أهم المكاسب المترتبة علـى تعزيز التحول الرقمي في الإدارة العمومية ، ودوره في تحسين خدماتها ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ، أنه رغم المعوقات المتراكمة أمام تفعيل الرقمنة في الإدارة العمومية ، إلا أن التحول الرقمي كان له دور ايجابي في تعزيز الإدارة الالكترونية وتحسين الخدمات العمومية ، وقد توصل البحث لمجموعة من التوصيات من أهمها ، ضرورة إستكمال تطبيق خدمات التحول الرقمي في كافة المؤسسات ، وذلك من خلال إنشاء هيئات رسمية معنية بالعمل على إنشاء ومتابعة وصيانة ورقابة آليات التحول الرقمـي.

الكلمات المفتاحية:التحول الرقمي، الخدمة العمومية،الإدارة العمومية.

Abstract:

Several variables and political economic and social dimensions have contributed to a qualitative leap in the field of information and communication technology or what is known as digitil transformation as it requuires diagnosing the reality of digitization in locales groups and the location of algeria to link the latter s role in improving public service considering that the administrative processes became more complicated to shift from the traditional administrative work that is unable to satisfy the citizen to fast and efficient digital services and this came result of experiments successful in ,ore developed societies inevitably the need to fight immersive the digital experience in algeria digital transformation has become a necessity for organizations that seeks to develop its services this research aims to identify the concept of digital transformation and its requirements a review of the concept of public service and the results of the search the digital transformation has a positive role in strengthening electronic management and improving public service with the need to comlete its implementation through the establishment of official bodies concerned with working to follow up on its mechanisms.

Keywords:public service- digital transformation –public administration

خطة الدراسة:

مقـــدمـــــــــة:

❖ **الإطـــــار المنهجي للدراســـــة:**

1- إشكـــاليـــة الدراســـة

2- تســـاؤلات الدراســـة

3- أسباب إختيار الموضوع

4- أهمـــيـــة الدراســـة

5- أهـــــداف الدراســـة

6- نـــــوع الدراســـــــة

7- منـــهج الدراســـــة

8- أدوات الـــدراســـــة

9- مجتمع وعينة الدراسة

10- حـدود الـــدراســـة

11- تحديد المصطلحات

12- الـــدراسات السابقة

13- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

❖ **الإطـــــار النظري للدراســـــة:**

تمهـــــيـــــد

❖ **الفصل الأول:ماهية التحول الرقمي والرقمنة الادارية**

❖ **المبحث الأول: ماهية التحـــول الرقمـــــي**

المطلب الأول: مفهوم التحـــــول الرقـــمي

المطلب الثاني: خطوات التحول الرقـــــمي

المطلب الثالث: خصائص التحول الرقمـــي

المطلب الرابع: أهمية وأهداف التحول الرقمي

المطلب الخامس: أشكال التحول الرقمي ومستوياته في الإدارة

❖ **المبحث الثاني: دوافع ومتطلبات التحول الرقمي وتحدياته**

المطلب الأول: دواعـــــي التحـــول الرقمـــــي وفوائـــده

المطلب الثاني: العوامل المحفزة للشروع في عمليات التحول الرقمي

المطلب الثالث: العوامـــل المؤثـــرة على تجسيد التحول الرقمي

المطلب الرابع: متطلبـــات التحول الرقمـــي ووسائلـــه ومجالاته

المطلب الخامس: العوائق والتحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي

❖ **المبحث الثالث: ماهية الرقمنة الإدارية**

المطلب الأول: تعريف الرقمنة الإدارية وخصائصها

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنـــة الإداريـــة

المطلب الثالث: أسباب التحول للرقمنة الإدارية ومتطلباتها

المطلب الرابع: أساليب ووسائل التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة العمومية

المطلب الخامس: عوامل نجاح الرقمنة الاداريـــة والإنتـــقادات الموجهـــة لها

خلاصـــة الفصـــل

❖ **الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية والإدارة العمومية**

❖ **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية**

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة العمومية و خصائصـــها

المطلب الثالث: نظم وأنواع الخدمـــــة العموميـــــة

المطلب الرابع: مـــؤسســـات الخدمـــة العمـــوميـة

المطلب الخامس: أولوية تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية لتحسين الخدمة العمومية

المطلب السادس: واقع الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية

❖ **المبحث الثاني: مدخل للإدارة العمومية**

المطلب الأول: تعريـــف الإدارة العمـــومية

المطلب الثاني: وظائف الإدارة العمومية و إلتزاماتها

المطلب الثالث: أهمية الإدارة العمومية و عناصرها

المطلب الرابع: بيئـــة الإدارة العمـــوميـة وأنواعهـا

المطلب الخامس:عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر

❖ **المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي للخدمة العمومية الإلكترونية والإدارة الإلكترونية**

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية وأنواعها

المطلب الثاني: مبادئ الخدمة العمومية الإلكترونية وأهدافها

المطلب الثالث: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهدافها

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية وعناصرها

المطلب الخامس: إسهامات التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر

المطلب السادس: أثر التحول الرقمي على الخدمة العمومية بالإدارة العمومية

خلاصة الفصل

❖ **الإطار التطبيقي للدراسة:**

❖ **الفصل الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير**

❖ **تمهيد**

❖ **المبحث الأول: التعريف ببلدية القلب الكبير وهياكلها**

أولا: بطاقة فنية لبلدية القلب الكبير

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير

❖ **المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال المقابلة و الملاحظة والإستبيان**

أولا: وصف مجتمع وعينة الدراسة و أداة الدراسة

ثانيا: تفريغ الجداول وتحليل البيانات وتفسيرها

نتائج الدراسة

خاتمة

الإستنتاج العام

قائمة المراجع

فهرس الجداول والأشكال

الملاحق

فهرس المحتويات

مقدمـــــــة:

أثرت التطورات الهائلة التي شهدها العالم في مجال **تكنولوجيا المعلومات والإتصالات** بشكل مباشر على نمط الحياة الإنسانية ، فأصبحت الوسائل التكنولوجية الحديثة ، والتطبيقات المرتبطة بها جزء من الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات ، خاصة في مجالها الإداري ، بإعتبارها فضاء واسعا ، أنتج واقعا إداريا جديدا تجسد في بروز مفاهيم وأساليب متطورة في الإدارة و التسيير، **منها التحول الرقمي للإدارة** ، الذي تسعى من خلاله الدول بعد ظهور الشبكات بمختلف أنواعها وآفاقها الواسعة إلى **رفع وتحسين الخدمة العمومية بمؤسساتها العمومية**، تماشيا مع التحولات والتطورات التكنولوجية ، والذي حول العمل الإداري من النمط التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية ، والإجراءات الروتينية ، إلى النمط الإلكتروني القائم على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الأمر الذي تطلب ضرورة مواكبة هذه التطورات والتكيف معها، ومع متطلباتها ، والعمل على تجسيدها، إلا أن هذا التوجه الجديد نحو **رقمنة الإدارة العمومية** في العديد من الدول المتقدمة ، أو تلك التي مازالت في طريق النمو، يرجع إلى مدى إستعداد الدولة لتبني هذا التحول الرقمي، نتيجة المتطلبات المادية ، و الإدارية ، والبشرية والتقنية التي تعمل بدورها لتوفير الإحتياجات المتزايدة للفرد : ذات جودة ، و سرعة ، وكفاءة الأداء في الخدمة .

لقد أفرز **التحول الرقمي للإدارة** جملة من التغييرات الجذرية ، على شكل هياكل وأنظمة الإدارة العمومية التقليدية وخدماتها ، وكذلك طرق وأساليب تقديمها ، والتي عرفت نقلة نوعية في طرق ووسائل تقديمها، حيث إنتقلت من النمط التقليدي المباشر ، إلى النمط الإلكتروني الديناميكي الذي ينفذ بسرعة عالية ودقة ، بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، في إطار ما يسمى بالخدمات الإلكترونية ،التي تعتبر نمط خدمي بديل قلص في الوقت وتطورت بفضله جودة الخدمة ونوعها ، وكرس مفهوم الشفافية والفعالية ، و السرعة والسهولة في الإستجابة.

وعلى غرار باقي دول العالم ، **سعت الجزائر إلى التحول الرقمي لمؤسساتها العمومية** ،إستجابة للتحديات الخارجية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، ومواجهة للتحديات الداخلية التي أفرزها النمط الإداري التقليدي ، الشيء الذي أوجب إعادة النظر في أعمال الإدارة ، لتكييفها مع هـذه الإحتياجات والتكفل بجميع مراحل هذا التطور، وإدراكا منها بأهمية هذه المسألة ، قامت الجزائر بإتخاذ العديد من الإجراءات الهادفة، للقضاء على الإختلالات المتسببة في تعطيل مصالح المواطنين ، ومن جملة هذه الإجراءات توفير الشروط المناسبة لعصرنة الإدارة ، والإنتقال التدريجي من مرحلة التسيير التقليدي إلى مرحلة التسيير الرقمي، من خلال **إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية :2013/2008**، الذي يعد أول مخطط رسمي لتجسيد التحول الرقمي، حيث تمحور حول جملة من الأهداف أساسها: **عصرنة الإداراة العمومية وتحديثها** ، من خلال

تعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، بإعتبارها من المتطلبات الأساسية **لتجسيد التحول الرقمي،** والأكثر من ذلك **إعتماد نمط الخدمات الإلكترونية** بحثا عن محددات التكلفة وتحقيق الفعالية والسرعة لتقريب الإدارة من المواطن وكسب ثقته.

ومن بين القطاعات الخدمية الحكومية ،التي شرعت في تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية **قطاع الداخلية و الجماعات المحلية،** والتي تعد من أهم القطاعات التي تتأثر جودة الخدمة فيها بإهتمام كل فئات المجتمع، لكونها أقرب الإدارات العمومية إليهم ، وأكثرها إقبالا من طرفهم ، لطبيعة الخدمات التي تقدمها ، وأهميتها في حياتهم ، ونظرا لما عاناه هذا القطاع من نقائص في تقديم الخدمة ، حال دون تحقيق الفعالية المطلوبة ، وولد صعوبة في نيل رضا المواطن ، الأمر الذي تطلب ضرورة إصلاح مرافق الإدارة المركزية وإدارة الجماعات المحلية ، وإدخال تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات في مجال التسيير والتنظيم وبالتالي إعادة الإعتبار للمرفق العام ، وإحداث أنماط عمل جديدة وعصرية ترتكز أساسا على التحول الرقمي، لذلك حرصت الوزارة المعنية على عصرنة و تحديث كل المؤسسات والمصالح التابعة لها مركزيا ومحليا وتحويلها للتعامل بالنمط الإلكتروني، بهدف الإرتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها كما ونوعا.

ومن مصالح القطاع التي إستهدفتها عملية التحول الرقمي: **البلدية** ،التي تعتبر مؤسسة عمومية حيوية نظرا لدقة و أهمية الخدمات التي تقدمها ، ولإرتباطها المباشر واليومي بالمواطن، ولمعرفة واقع تطبيق التحول الرقمي في الجزائر ومدى إسهامه في تحسين الخدمة العمومية ، **قمنا بدراسة ميدانية على مستوى بلدية القلب الكبير كأنموذج للدراسة** ، لعدة إعتبارات مرتبطة بالإمكانات والموارد المالية والتقنية و البشرية المتوفرة لديها ، والتي شرعت في تطبيق التحول الرقمي منذ سنة:2013، وأدرجت نمط الخدمات الإلكترونية ، وفي هذا السياق شهدت بلدية القلب الكبير إجراء جملة من التغييرات خلال السنوات الماضية تأقلما مع التحول الرقمي ، من خلال إحداث إصلاحات على أساليب وطرق تقديم الخدمة العمومية ، وتكييفها مع المتطلبات الرقمية ، من خلال تسخير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في معاملاتها وخدماتها الإدارية.

وبناء على ذلك تم تقسيم دراستنا لإطار منهجي، وإطار نظري، وإطار تطبيقي:

– حيث تناولنا في الإطار المنهجي الخطوات المنهجية للدراسة من خلال:

تحديد الإشكالية، التساؤلات، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، نوع الدراسة و المنهج المتبع، الأدوات المستعملة في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة وأوجه الإستفادة من الدراسات السابقة.

- أما الإطار النظري: فتم تقسيمه لفصلين:

تضمن الفصل الأول : ماهية التحول الرقمي و الرقمنة الإدارية ، **من خلال ثلاثة مباحث:** تم التطرق في المبحث الأول: لتحديد مفهوم التحول الرقمي ، وفي المبحث الثاني تحديد متطلباته ، ودوافعه ، وكذا المعيقات والتحديات التي تواجهه ، كما تم التطرق في المبحث الثالث لمفهوم الرقمنة الإدارية وخصائصها ، ومتطلباتها ، وأهدافها ، والآثار المترتبة على تطبيقها من جانب تحسين خدمات الإدارة العمومية.

أما الفصل الثاني :فتضمن الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية و الإدارة العمومية بالإضافة لمفهوم الخدمة العمومية الإلكترونية والإدارة الإلكترونية حيث تم التطرق في المبحث الأول: لماهية تحسين الخدمة العمومية، في المبحث الثاني مدخل للإدارة العمومية ،أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه لمفهوم الخدمة العمومية الإلكترونية والإدارة الإلكترونية كواقع لتجسيد التحول الرقمي ودوره في تحسين الخدمة العمومية.

وخلصنا في الفصل الثالث الذي يتضمن الإطار التطبيقي من خلال: إسقاط الدراسة على بلدية القلب الكبير، كأنموذج لتبيان دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية بها ، من خلال تقديم بطاقة فنية لبلدية القلب الكبير وهياكلها، وكذا تبيان الإجراءات المتبعة للتحول الرقمي ببلدية القلب الكبير ، والآثار المترتبة عليه من جانب تحسين الخدمة العمومية ، من خلال الدراسة الميدانية عن طريق الملاحظة بالمشاركة ، والمقابلة مع عينة من الجمهور الداخلي والخارجي ، وكذا إجراء إستبيان مع عينة الدراسة وخلصنا لتحليل نتائج إستمارة الاستبيان وتقديم النتائج و الحلول و التوصيات .

الإطـــار المنهجـــي للدراســـــــة

الإطار المنهجي للدراسة:

01- إشكاليـــة الـدراسة

02- تساؤلات الـــــدراسة

03- أسباب إختيار الموضوع

04- أهميـــة الدراسـة

05- أهـداف الدراسـة

06- نـــوع الدراســـة

07- منهـــج الدراســة

08- أدوات الدراســـة

09- مجتمع البحث وعينة الدراسة

10- حـــدود الدراســـة

11- تحديد المصطلحـات

12- الـــــدراسات السابقة

13- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تعد الجزائر من الدول التي سعت جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، وإتخذت عدة إجراءات في إطار سياستها المتعلقة بالتحول الرقمي لمؤسساتها العمومية ، من خلال تجسيد الإدارة الإلكترونية ، إستجابة للتحديات الخارجية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ومواجهة للتحديات الداخلية التي أفرزها النمط الإداري التقليدي ، إدراكا منها لأهمية التحول الرقمي، من خلال إطلاق **مشروع الجزائر الإلكترونية 2008- 2013** ،الذي يعد أول مخطط رسمي يحدد الإستراتيجية الوطنية لهذا التحول ، حيث تمحور حول جملة من الأهداف أساسها عصرنة الإدارة العمومية وتحديثها، من خلال تعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فيها ، بإعتبارها من المتطلبات الأساسية ، ومرتكزا هاما لتجسيد التحول الرقمي فعليا ، حيث وجدت فيه مخرجا لمشاكل خدماتها العمومية التقليدية، وهذا لما لهذا الأخير من مزايا تنعكس إيجابا على المواطن بشكل عام والإدارة العمومية بشكل خاص ، ولذلك بذلت جهودا حثيثة لتطوير الخدمات الإلكترونية ، من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات ، من خلال التحول التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ، وجاء هذا نتيجة إرهاصـــات وتجارب تقنية ناجحة في مجتمعات أكثر تطورا ، حتم ضرورة خوض غمار التجربة الرقمية في الجزائر، من خلال التركيز على إستخدام البرامج والتطبيقات بكفاءة عالية لتحسين الخدمة العمومية ، ورفع مستوى الأداء، ويمثل التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية أسلوبا جديدا لتقديم الخدمة للمواطن، و ضرورة لا غنى عنها في الإدارة العمومية ، لإنجاز التعاملات بسهولة وإتقان، وبدون بذل جهد كبير ، وتبسيط الإجراءات الإدارية ، وتقريب الإدارة من المواطن، وأصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها، لإنجاز التعاملات إلكترونيا في الإدارة العمومية ، التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها للمستفيدين.

ومن بين القطاعات الخدمية الحكومية التي شرعت في تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية ، قطاع الداخلية و الجماعات المحلية ، والتي تعد من أهم القطاعات التي تتأثر جودة الخدمة فيها بإهتمام كل فئات المجتمع، لكونها أقرب الإدارات العامة إليهم وأكثرها إقبالا من طرفهم، إلا أن ما يعانيه هذا القطاع من نقائص حال دون تقديم خدماته بالفعالية المطلوبة،الأمر الذي طرح ضرورة إحداث تغيير جذري في النمط الإداري التقليدي القائم ، من خلال تبني مخطط عمل متناسق وصارم يهدف لتعزيز وتجسيد التحول الرقمي، ولهذا أطلقت في أواخر سنة 2013 مشروع البلدية الرقمية والمواطن الإلكتروني، الذي يعد جزء من مشروع الجزائر

الإلكترونية، وهو خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الرقمية ، من خلال اللجوء إلى ما يسمى بالمرفق العمومي الإلكتروني، باعتباره كأحد أهم الإستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية،من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية واللامركزية في إصدار الوثائق، وتعميم التحول الرقمي، و عصرنة وتحديث كل المؤسسات والمصالح التابعة لها مركزيا ومحليا وتحويلها للنمط الإلكتروني.

وتعد بلدية القلب الكبير كأنموذج للإدارة الرقمية ، حيث سايرت هذا النهج الرقمي ، وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية ، التي تعد من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية ، ومن أجل ذلك سعت لرسم إستراتيجية لمواكبة حركة التقدم في المجال التكنولوجي قصد تحسين الخدمة العمومية ، وسخرت كافة الإمكانيات المادية والبشرية والوسائل التكنولوجية الحديثة قصد تجسيد مشروع البلدية الرقمية ، تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الرامي لتحسين الخدمة العمومية، بالإنتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الإلكترونية، باعتماد التوقيع الإلكتروني عن بعد في الوثائق الإدارية ، والبصمة الإلكترونية، و رقمنة سجلات الحالة المدنية، والوثائق البيومترية ، والربط الشبكي الرقمي لمصالحها، وغيرها من مظاهر الإدارة الرقمية .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح إشكالية موضوعنا في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الإدارة العمومية، بلدية القلب الكبير بولاية المدية أنموذجا ؟.

وإنطلاقا من الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

2- تساؤلات الدراسة:

- ما هي متطلبات التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي و تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير ؟
- ما أثر تجسيد التحول الرقمي على تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير ؟
- ما هي معوقات عملية التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير؟

3- أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيار أي باحث لموضوع معين دون غيره بغية الدراسة العلمية ، لا يكون بمحض الصدفة ،أو بشكل عشوائي، وإنما يكون ناتجا عن مجموعة من الدوافع الملحة، التي تجعله يركز إهتمامه على الموضوع المراد دراسته ،لإعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث ، بحكم الميل نحو موضوعات معينة، وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة ، من حيث قيمته العلمية، وكذا حداثة الموضوع، وصلاحية البحث فيه، ومنه فان إختيارنا لدراسة موضوع :**دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة العمومية، دراسة حالة بلدية القلب الكبير** ، يرجع إلى عدة مبررات، نوجز مجموعة من الأسباب الدافعة لإختيار دراسة هذا الموضوع وصياغة إشكاليتة فيما يلي:

أ- أسباب ذاتية:

تتمحور مبررات وأسباب إختيار الموضوع على إعتبارات ذاتية ، التي تنطلق من حكم عملنا في إدارة عمومية تابعة لوزارة الداخلية ، التي إنتهجت على غرار مختلف مؤسسات القطر الوطني إستراتيجية التحول الرقمي، من أجل التحسين في الخدمات التي تقدمها للمواطنين، والتقليل من مظاهر البيروقراطية ،التي تفشت بشكل كبير ورهيب في هذا القطاع ، وكذا الإهتمام الشخصي بموضوع التحول الرقمي ، وتحسين الخدمة العمومية بالإدارة العمومية ، بإعتباره ينصب ضمن وظيفتنا في الإدارة.

ب- أسباب موضوعية:

أدى التطور التكنولوجي السريع ، والسرعة المتزايدة في إنجاز الخدمات والحصول عليها بصورة أكثر تطورا ودقة، إلى ضرورة إعادة النظر في الأساليب المستخدمة في الإدارات، ومن هنا زاد اهتمام المؤسسات بالتحول الرقمي ، وذلك نظرا لدوره الناجح والكبير في شتى الجوانب ، حيث أسهم في إحداث تطورات وتغييرات هامة، أدت إلى تحسين الخدمات ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في العالم ، وتم إختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:

✓- القيمة العلمية لموضوع التحول الرقمي ،إضافة لتوفر عنصر الجدة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي، ومحدودية الدراسات والأبحاث التي تعنى به، ويفتح هذا المجال أمام الباحثين لمزيد من الاجتهاد ومحاولة إثراء الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية.

✓- **جدية الموضوع:** حيث أن دراسة موضوع التحول الرقمي تتزايد مع الإهتمام الكبير الذي يوليه الباحثون للتطورات غير المسبوقة لوسائل الاتصال، والتوجه الجديد نحو العصر الرقمي، ما يجعل دراسة دوره في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة العمومية، موضوعا جديرا بالدراسة العلمية الجدية.

✓- معالجة موضوع يمس مجال حديث، ومحاولة التعرف على مختلف الآثار التي يتركها التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمات الإدارية.

✓- إبراز قيمة التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسة ، وتحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية.

✓ - تعمل الحكومة الجزائرية على الإرتقاء بالخدمات العمومية عبر التحول الرقمي للإدارة، وإستخدام الوسائل التكنولوجية العصرية، ومحاولة معرفة مدى تأثيرها على تفعيل عملية التطوير والتحسين في الخدمات المقدمة للمواطن.

✓- إعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة، الذي يفرض نفسه على الساحة العملية، لأنه يواكب التطورات الحديثة وأهميته في المؤسسة محل الدراسة.

✓- إبراز قيمة وأثر التحول الرقمي على تحسين الخدمة العمومية في المرفق العمومي.

✓- علاقة الموضوع بالتخصص.

4- أهمية الدراسة :

نظرا لأهمية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية، وخاصة في الآونة الأخيرة أدى إلى تزايد الاهتمام به، وهذه الدراسة تكمن في أهمية الموضوع في حد ذاته ، بحيث تفيد في الحصول على النتائج المراد تحقيقها، إضافة إلى المزايا العديدة التي يمنحها التحول الرقمي في الإدارة العمومية ، ومدى وعيها بدور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وإستخداماتها الفعالة في تحسين جودة خدماتها ، والإجابة على التساؤلات المطروحة حول دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية، ويكتسي موضوع التحول الرقمي وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية أهمية بالغة ،إنطلاقا من كون التحول الرقمي هو أساس تحسين الخدمات العمومية والنهوض بجهودها، وبالتالي فأهمية هذا الموضوع تأتي من العناصر الآتية:

✓- حداثة موضوع التحول الرقمي الذي ظهر في القرن العشرين.

✓- قلة الدراسات حول موضوع التحول الرقمي ، وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية.

✓- محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع ، وتأثيراته على الخدمة العموميـة .

✓- كما تستمد أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسبها البلدية، بإعتبارها تقدم خدمة عمومية وبإعتبارها أقرب إدارة للمواطن، حيث تسعى لتعميم التحول الرقمي لتحسين الخدمة العمومية، ومنه فنتائج هذه الدراسة تمثل أهمية لهذه الإدارة وتمثل إضافة لحقل المعرفة.

✓- جدية موضوع التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية، وأفاق تحسين الخدمة العمومية الذي ميز الفترة الحالية، وإندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الخدمات الإدارية.

✓- يكتسب هذا الموضوع أهمية من أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الإدارة الجزائرية ،خاصة وأنها الشريان بين المؤسسة وجماهيرها ، بإعتبار أن المهنية في الإدارة الجزائرية تستدعي فعالية الإدارة الرقمية ،كما تكمن أهمية الدراسة في تعرضها لموضوع مهم في تطوير الإدارة ، خاصة وأننا نلاحظ في وقتنا الحالي أن معظم المؤسسات العمومية ،إن لم نقل كلها بأمس الحاجة إلى إدارة رقمية ، شرط أن توكل إليها مهامها الجوهرية ، وأن تتصدى في المقابل لتلك المعوقات البيروقراطية التي تحد من نشاطها،وتجعل الإدارة لا تحقق أهدافها المرسومة .

5- <u>أهداف الدراسة</u>:

إن إختيار موضوع محدد قصد الدراسة العلمية خطوة تهدف إلى الإجابة على الفضول المعرفي الذي يلازم الباحث، خاصة عند تعدد المعطيات، وإتساع مجال البحث، ويأتي موضوع الدراسة الحالية للبحث في العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الخدمة العمومية، و يحاول البحث الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي تتلاءم مع الموضوع وهـــي كالتالـــي :

✓- التعرف على مفهوم وأهمية التحول الرقمي.

✓- تسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمـــي ،من أجـــل تعزيزهـــا وتوفيرهـــا.

✓- عرض أهم المكاسب والفوائد المتحققة من تعزيز التحول الرقمي في الإدارة العمومية.

✓- بيان دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطـــن.

✓- معرفة واقع التحول الرقمي في بلدية القلب الكبير ،من خلال معرفة مدى تطبيق البرنامج الوزاري على مختلف مصالح البلدية، خاصة تلك المتعلقة بتنفيذ الإجراءات الخاصة بتحديث الهوية الإلكترونية و البيومترية.

✓- تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا التعرف على المحاسن التي يقدمـــها التحـــول الرقمـــي للخدمـــات العموميـــة.

✓- إبراز أهمية التحول الرقمي وزيادة فعاليته، من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة.

✓- التعرف على مختلف الأساليب الرقمية المستخدمة في المؤسسة، من أجل الإرتقاء بخدماتها .

✓- إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة ،خاصة فيما يتعلق بموضوع التحول الرقمي وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية.

✓- محاولة الإحاطة بأهم الآثار والمنافع التي تنعكس على مؤسسات الدولة ،خاصة الجماعات الإقليمية من خلال التطبيق الصحيح للتحول الرقمي.

✓- تسعى هذه الدراسة العملية لرصد حقائق نظرية عن الموضوع محل الدراسة، والتأكد منها مبدئيا حسب طبيعة الموضوع، وذلك وفقا للأهداف المسطرة.

6- نوع الدراسة:

نوع دراستنا: **دراسة وصفية،** فنظرا لطبيعة الموضوع التي تستهدف الكشف عن دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية ، من خلال تحديد الإمكانات المادية والبشرية ، والمتطلبات المختلفة لتجسيد التحول الرقمي ، والإستفادة من إيجابياته، والمعوقات التي تحول دون تطبيقه ، تنطوي دراستنا ضمن **الدراسات الوصفية التي تهتم بدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية ، من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين، تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم إستخدام ذلك في تحديد نتائج البحث**[1]، من خلال السرد ووصف وتحليل أهم التعاريف والعناصر والخصائص المميزة للتحول الرقمي، وكذا تحسين الخدمة العمومية ،أي رصد الظاهرة في مختلف أبعادها مع محاولة القيام بإستنتاجات عامة بعد ذلك .

7- منهج الدراسة:

فعند القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها. ويعرف المنهج بأنه: **الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه، أو دراسة لمشكلة موضوع البحث**[2]، فالمنهج إذن هو: الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث ،كما أن إختياره لا يأتي من قبيل الصدفة ، بل أن أهداف وموضوع الدراسة يفرضان نوع المنهج المناسب، وذلك يعطي مصداقية وموضوعية

[1] عمار بوحوش: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص35

[2] عامر قندلجي : **البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات**، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن،1999،ص156

أكثر للنتائج المتوصل إليها، لذلك إعتمدنا في دراستنا على **منهج دراسة الحالة، وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة ، سواء كانت فرد أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا ، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، وبغيرها من الوحدات المتشابهة**[1]، ومن أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع التحول الرقمي في بلدية القلب الكبير ، والتعريف بأهم المراحل التي إتبعتها في مجال تطبيق مشروع التحول الرقمي، والآثار المترتبة عليه في تحسين الخدمة العمومية ، تم الإعتماد على **منهج دراسة الحالة** من خلال تبيان دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير كأنموذج للدراسة.

8- أدوات الدراسة:

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على إختيار الأدوات المناسبة، التي تتماشى وطبيعة الموضوع، وإمكانيات الباحث للوصول للبيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة.

إن طبيعة الموضوع المدروس تتطلب منا الإستعانة بأكثر من أداة منهجية، وهذا للإلمام بالموضوع، ولهذا الغرض إعتمدنا على الأدوات المنهجية الآتية:

أ- **الإستبيان:** يعتبر الإستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة في ميدان العلوم الإنسانية ، خاصة في علوم الإعلام و الإتصال ، حيث يستخدم للحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث ، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل، ويعرف الإستبيان بأنه:"**مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة ، والمرتبطة بعضها بالبعض الأخر بشكل يحقق الهدف ،أو الأهداف التي سعى إليها بضوء موضوعه ، والمشكلة التي إختارها لبحثه ، ويرسل عادة بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي إختارها الباحث كعينة لبحثه.**"[2]، ومن المهم أن تكون الأسئلة وافية وكافية لتحقيق هدف أو أهداف البحث ، ومعالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث، وقد إعتمدنا أداة الاستبيان كأداة رئيسية ،لتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى سهولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من أشخاص كثر ،كما أنه يساعد الباحث على جمع معلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار والتشتت ، بالإضافة إلى أن عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الإستقصاء ، يرفع من

[1] حسن محمد الحسن: **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، ط2 ، دار الطليعة، لبنان، 1996، ص107

[2] عامر قندلجي : **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**،نفس المرجع السابق،ص157

درجة الثبات ودقة النتائج ،[1] ولما كان الهدف من الدراسة هو تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير ، فقد قمنا بربط وتحويل تساؤلات الدراسة إلى محاور للاستبيان، وكل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة، التي تنوعت بين الأسئلة المغلقة، ودمج بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة حيث قسمنا أسئلة الاستبيان إلى أربع محاور:

✓- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين: ،الجنس،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة، وعدد الأسئلة يقدر بـ:03أسئلة

✓- **المحور الثاني:** يحدد متطلبات التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير وعدد الأسئلة:05 أسئلة.

✓- **المحور الثالث:** ويتمثل في أثر تجسيد عملية التحول الرقمي على تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير، وعدد الأسئلة:04 أسئلة

✓- **المحور الرابع:** مساهمة التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في بلدية القلب الكبير وعدد الأسئلة:05 أسئلة.

✓ -**المحور الخامس:** يحدد معوقات عملية التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير، وعدد الأسئلة : 05أسئلة.

وقد قمنا بإنجاز وتصميم البناء الأولي لإستمارة الإستبيان ، ثم عرضها على الأساتذة المحكمين، وهم الأستاذان:الدكتور : **شايب نبيل**[2] ، **والأستاذ سحاري مصطفى**[3]، بهدف تحكيمها ومعرفة جوانب النقص فيها، والأخذ بملاحظاتهم، ثم حكمت من طرف الأستاذ المشرف ، قبل إعتمادها في شكلها النهائي ، وبعدها تم تعديل الإستبانة بناء على الإقتراحات السابقة للمحكمين والأستاذ المشرف ، وإصدارها في شكلها النهائي تمهيدا لتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من: **48 موظفا** متواجدون فعليا على مستوى مقر البلدية ولديهم علاقة مباشرة بموضوع الرقمنة.

ب**– وقد إعتمدنا من أجل تعزيز قيمة البحث على المقابلة** :وتعتبر مقابلة البحث من ضمن تقنيات جمع البيانات في العلوم الإجتماعية و الإنسانية، التي بفضلها يتم جمع البيانات والمعلومات بكمية هائلة حول أراء وإتجاهات وتصورات ومعايير المبحوثين ،هذه الجوانب النفسية والعقلية التي يصعب التعرف عليها وتسجيلها عن طريق الملاحظة المباشرة، وحتى إستمارة الإستبيان في بعض الأحيان، وتعرف المقابلة عموما بأنها: **التبادل اللفظي الذي يتخذ وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وشخص أخر أو أشخاص آخرين** [4] ، و قد

[1] محمد عبد الحميد:**البحث العلمي في الدراسات الإعلامية** ،عالم الكتب،مصر،2000،ص106

[2] **شايب نبيل**:أستاذ محاضر بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية،قسم علوم الاعلام والاتصال،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

[3] **سحاري مصطفى**:أستاذ التعليم العالي،أستاذ محاضر،كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ،قسم علوم الاعلام والاتصال،جامعة المدية

[4] حسن محمد الحسن: **نفس المرجع السابق**، ص104

إعتمدنا على **المقابلة نصف الموجهة**، وتعرفها **مادلين قرافيت** بأنها:"**ذلك النمط من المقابلة الذي يكون الباحث فيها ملما بكل محاور المقابلة ،لكن عملية الترتيب تبقى مرتبطة بجو المقابلة.**"[1]

وقد إستخدمنا هذا النوع في المراحل الأولى من الدراسة ،وكان الهدف منها التعرف أكثر على متطلبات التحول الرقمي وأثاره الايجابية على الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير، وكذا الوسائل التكنولوجية المستخدمة والأفراد المزودين بالتكنولوجيات الإتصالية الحديثة، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع **مسؤول الرقمنة لبلدية القلب الكبير**، قصد الحصول على معلومات حول إجراءات وخطوات التحول الرقمي لبلدية القلب الكبير، وآفاقه، والنتائج الإيجابية التي تم تحقيقها من جانب تقديم الخدمات العمومية بفضل التحول الرقمي،سواء من ناحية الأداء، أو من ناحية تقديم الخدمات إلكترونيا للمواطن ،كما قمنا بإجراء مقابلة مع **رئيس المصلحة البيومترية** قصد معرفة العوائق والتحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي للبلدية ،وكذا أثاره على الأداء الوظيفي، وتقديم الخدمة بفعالية كما قمنا بمقابلة **مع بعض طالبي الخدمة ببلدية القلب الكبير** وعددهم:**10مواطنين** تم إختيارهم **بطريقة عشوائية** من طالبي الخدمة بالبلدية، لأخذ رأيهم في الخدمات الإلكترونية المقدمة مقارنة بالخدمات الكلاسيكية.

ج- **وإعتمدنا أيضا على الملاحظة بالمشاركة لتدعيم البحث أكثر**:حيث تعتبر الملاحظة من الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع المادة العلمية والحقائق من مكان إجراء الدراسة ،ذلك أن الملاحظة هي "**مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز، ووفقا لظروفها الطبيعية** "[2]، والملاحظة كوسيلة بحثية تتمتع بفوائد كبيرة تميزها عن الوسائل الأخرى، حيث تعطي للباحث إمكانية ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين ، والإطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم ، وتتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية الغير مصطنعة لمجتمع البحث، حيث أن المبحوثين لا يعرفون أن سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم تحت الدراسة والفحص، لذا يكون تصرفهم طبيعي[3] ، ويعرف **لاباساد GEORGES LAPASSADE[4] الملاحظة بالمشاركة بقوله:"هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث،بهدف مضاعفة المعارف ، وهذه الطريقة تلغي المسافة الفاصلة بين الباحث وموضوع البحث، وتحول الباحث من ثم إلى فاعل**" ، وقد أفادتنا **الملاحظة بالمشاركة** في الإطلاع على بعض

[1] MADELIN GRAWITZ،**METHODES DES SIENCES SOCIALES**،.FRANCE،.DALLOZ،1986،P689

[2] حسن محمد الحسن: ،نفس المرجع السابق، ،ص 117

[3] محمد عبد الحميد:نفس المرجع السابق، ص106

[4] GEORGES LAPASSADE،**OBSERVATIONPARTICIPANTE** .IN JACQUELINE BARUS-MICHAL.EUGENE ENRIQUEZ ET ANDRE LEVY .2002.VOCABULAIRE DE PSYCHOSOCIOLOGIE.REFERENCES ET POSITIONS .FRANCE.ERES

المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، ويعود سبب إختيارنا لهذا النوع ، كونها تقنية بحثية ينبغي أن يقوم الباحث فيها بدور المشارك في حياة أفراد الجماعة التي ينوي دراستها، وأن يقوم بسائر أوجه النشاطات التي يقومون بها في فترة الدراسة ، ويستلزم أن يصبح عضوا منهم حتى قال فيها تورين **ALAIN TOURAINE** أن المغزى من الملاحظة بالمشاركة هو فهم الأخر من خلال تقاسم ظروف مشتركة.

09- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ - مجتمع البحث:

هو "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، إذا فهي كل الأحداث أو المشاهدات أو الأفراد موضوع البحث أو الدراسة "،**ويعرف مجتمع البحث حسب مادلين جرافيت MADELIN GRAWITZأنه:** "مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي."[1] ، ومجتمع البحث المراد دراسته يتمثل في موظفي بلدية القلب الكبير وعددهم **148**موظف، منهم **99** موظف إداري وتقني، وقد تم إختيار موظفي بلدية القلب الكبير بطريقة قصدية، لعلاقتهم المباشرة بالخدمة العمومية وموضوع الرقمنة.[2]

ب- عينة الدراسة:

العينة هي الطريقة الشائعة في معظم البحوث العلمية ، كونها أيسر في التطبيق وأقل في التكاليف من دراسة المجتمع الأصلي المأخوذ منه [3] ، وتعرف كذلك على أنها النماذج البشرية أو المادية التي تسحب من الكم أو المجتمع الكلي ، وفقا لشروط وضوابط علمية ،على أن تحمل هذه النماذج مواصفات الكل وتمثيله[4] ، لذلك يلجأ الباحث إلى إختيار جزء معين من مفردات المجتمعات البحثية الكبيرة، وإخضاعها للدراسة ، قصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ككل ، حيث أن إقتصار البحث على عدد محدود من المفردات يمكن الباحث من إستخدام طرق سليمة للقياس، حيث تم إختيار مجموعة من الجمهور الداخلي الممثلين في الموظفين ،الذين لهم علاقة مباشرة بإستخدام الرقمنة ، حيث تم إختيار **مسؤول الرقمنة ورئيس المصلحة البيومترية** كعينة للدراسة من خلال المقابلة بإعتبارهما أساس الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي ،

---

[1] موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون،دار القصبة للنشر والتوزيع،ط2 .الجزائر، 2006، ص102

[2] الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير من خلال مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين يوم:2022/04/22 على الساعة:15:00

[3] بلقاسم سلطانية ، حسان الجيلاني : **محاضرات المنهج والبحث العلمي** ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، د .ب .ن ،2009، ص108.109

[4] إبراهيم محمد تركي : **دراسات في مناهج البحث العلمي**، دار الوفاء، مصر، 2006 ، ص209

وبالتالي فعينة الدراسة هي العينة القصدية.[1] ،وتسمى العينة العمدية وهي تعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا[2] كما قمنا بمسح عن طريق الإستبيان **لـ:48 موظف متواجدين على مستوى مقر البلدية** ، ويعتمدون في تقديمهم للخدمات على الرقمنة بنسبة مطلقة: الأمين العام للبلدية،مسؤول الرقمنة وثلاث تقنيين سامين للإعلام الآلي ، مسؤول المصلحة البيومترية و **10** موظفين تابعين للمصلحة،**04** موظفين بمصلحة المستخدمين،**14** موظف بمصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الإجتماعي والثقافي،**04** موظفين بمكتب الشؤون الإجتماعية،**07** موظفين بمصلحة التجهيز، و **03** موظفين بمصلحة المحاسبة، كما تم إختيار عينة من الجمهور الخارجي من طالبي الخدمة بالبلدية **كعينة عرضية** بطريقة عشوائية لإبداء رأيهم حول الخدمات الإلكترونية المقدمة مقارنة بالتقليدية .

10- حدود الدراسة :

أ- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور التحول الرقمي وأثره في تحسين الخدمات العمومية ببلدية القلب الكبير.

ب- **الحدود المكانية:** موضوع الدراسة يرتبط ببيئة إدارة الخدمة العامة في قطاع الداخلية ، وبالخصوص إسقاط الدراسة على بلدية القلب الكبير ، كنموذج لتبنيها أسلوب التحول الرقمي، وقد إختيرت هذه المؤسسة بالذات كمجال للدراسة لأنها:إدارة عمومية تبنت التحول الرقمي كمشروع رئيسي لتحسين المرفق العام وتقريب الإدارة للمواطن بغرض تحسين الخدمة العمومية.

ج- **الحدود الزمانية:** تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة بداية من شهر نوفمبر 2021 وإمتدت إلى غاية شهر ماي 2022 .

د- **الحدود البشرية:** وهو المجال الذي انتقت منه أفراد العينة ، ويتمثل في الجمهور الداخلي لبلدية القلب الكبير، وعددهم**48** موظف لهم علاقة مباشرة بالرقمنة، وبالتحديد موظفي المصلحة البيومترية و مسؤول الرقمنة، بالإضافة لعينة من الجمهور الخارجي من طالبي الخدمة بالبلدية ، وعددهم :**10 مواطنين** لمعرفة رأيهم حول الخدمات الإلكترونية المقدمة مقارنة بالكلاسيكية.

[1] سلاطنية بلقاسم، حسان جيلاني : نفس المرجع السابق، ص105

[2] أحمد محسن لطفي:مقدمة في الاحصاء الاجتماعي،جامعة الملك سعود،النشر العلمي و المطابع، 2011،ص27

11- تحديد المصطلحات :

إن تحديد مفاهيم الدراسة من أهم المراحل التي يمر بها الباحث، في إطار إعداد البحث العلمي ، وذلك لما له من أهمية في تحديد زاوية الدراسة ومجالها ، وتوضيح المعنى المقصود من توظيف ذلك المفهوم دون غيره،وفي هذه الدراسة هناك عدة مفاهيم وجب التطرق إليها وهي معروضة كما يلي:

1- التحول الرقمي:

وهو مفهوم مركب من شقين: **التحول والرقمي.**

أ- **التحول لغة:** تحول الشيء:أي تنقل من موضع إلى موضع أخر، أو من حال إلى حال، وتحول إلى الشيء أي: إنصرف إلى غيره.[1]

ب- **الرقمي لغة** : من الرقمنة ، وأصل الكلمة هي :الرقم ، والرقم :هو العلامة ، وفي علم الحساب هو: الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الأعداد البسيطة. [2]

وتعني كلمة رقمي من الناحية التقنية : هو أن الحروف والصور والأصوات تحول إلى بيانات رقمية أحاد وأصفار، يمكن تخزينها ومعالجتها وإرسالها بواسطة أجهزة الحاسوب.[3]

ج- **التحول الرقمي إصطلاحا:** هو الإستثمار في الفكر وتغيير السلوك، لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الإستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل، لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل.[4]

- **والتحول الرقمي:** هو الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل إبتكاري يولد تجربة مميزة على جميع الأصعدة .[5]

د- **تعريف التحول الرقمي إجرائيا** :هي المرحلة الإنتقالية من الإعتماد على الوسائل الإتصالية التقليدية،إلى الإستخدام الشامل والإستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في أداء مهام القائمين ببلدية القلب الكبير، لتحسين الخدمات العمومية ، وتقديمها بأسلوب أحسن مما كان عليه .

ومن خلال التعاريف السابقة والعلاقة بين اللغوية و الاصطلاحية منها، يتوضح موضوع الدراسة بشكل أوسع ليبين **أن التحول الرقمي هو:** الجانب الحركي في موضوع الدراسة فهو المتغير الذي يمارس مهمة مرتبطة بمكانته ضمن منظومة الوظائف ومن بينها وظيفة تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات العمومية . [1]

---

[1] -https//www.almaany.com/ar.01/01/2022. 15:30

[2] نفس المرجع السابق.

[3] مسفرة بنت دخيل الله الخثمعي : **مشاريع التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات** ، قسم دراسات المعلومات ، جامعة محمد بن سعود الإسلامية،السعودية، ص21.

[4] عبد الكريم علي جبر الدبيسي ، زهير ياسين الطاهات : **د ور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي**، مجلة الاتصال والتنمية ،دار النهضة، لبنان،ع6،أكتوبر 2002، ص4

[5] محمد منير حجاب: **المعجم الإعلامي**، ط1، دار الفجر للنشر، الإمارات، 2004، ص3

2- **الخدمة العمومية:**

أ- **تعريف الخدمة: عرفها فيليب كوتلر PHILIP KOTLER على أنها** :نشاط أو إنجاز مرتبط بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف أخر، وتكون أساسا غير ملموسة ، ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا تكون .[2]

ب- **العمومية** : كلمة عمومية من الفعل :عم ،عموما، يقال:عم المطر الأرض، أي شملها، وعم القوم بالعطية:أي شملهم، وعمم ضد : خصص ، والعام : خلاف الخاص، يقال جاء القوم عامة :أي جميعا ، والعمم: الكثرة الإجتماع: إسم جمع للعامة وهي : خلاف الخاصة . [3]

ج- **تعريف الخدمة العمومية:**

- **يعرفها خبراء الإدارة العامة على أنها:** الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان، وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب، والإلتزام بمنهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات، بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.[4]

- **وتعرف الخدمة العمومية بأنها:** جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن إستغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ، ويكون من الضروري إستغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها. [5]

د- **التعريف الإجرائي للخدمة العمومية:** هي الرابطة التي تجمع بين الإدارة والمواطنين ببلدية القلب الكبير، من أجل تقديم الخدمات الإدارية المختلفة من طرف الجهات الإدارية لبلدية القلب الكبير، ويستمد مفهوم الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير من مفهوم المرفق العام، بإعتبار هذا الأخير وسيلة بيد الدولة لتنفيذ الخدمة العمومية.

3- **تعريف الإدارة:**

أ- **الإدارة لغة:** تعتبر كلمة إدارة مصدرا للفعل :أدار يقال:أدار ، يدير،أدر،إدارة :فهو مدير ، وإسم المفعول منه: مدار ، ويقال :أدار التجارة أي: تعاطاها وتداولها من دون تأجيل، وتعني الإدارة حسب تداولها في قاموس أكسفورد :عملية التعامل مع الأفراد ، وتنظيم الشؤون العامة .[6]

---

[1] بشير عباس العلاق : **المعجم الشامل**، دار الجماهير للنشر، ليبيا، ص36

[2] عمر غنايم : **تنظيم إدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية** ، دار النهضة العربية، لبنان،1980 ، ص2

[3] نفس المرجع السابق،ص3

[4] العربي بوعمامة : **الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية** ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي، الجزائر،العدد9، 2014 ، ص40

[5] نفس المرجع السابق ،ص41

[6] فيصل أحمد عابد شعبي: **الإدارة العامة في العهد النبوي**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، العدد1، 2004، ص28

– والإدارة **administration** :كلمة لاتينية الأصل ، وهي مؤلفة من مقطعين لاتينيين هما :**ad** و يقابلها: **to**، وبالعربية معناها: إلى أو نحو ، والمقطع الثاني **minis ration** : ويقابلها **serve** ، وبالعربية ما معناه: يخدم أو يساعد ، والإصطلاح بمقطعيه يعني: المساعدة أو الخدمة ولهذا فالإداري،أي الشخص الذي يقوم بالإدارة إنما يمارس مساعدة أو خدمة الآخرين ،**أما كلمة عمومية** :يقصد بها حكومية فالإدارة العمومية هي: إدارة حكومية. [1]

ب– **تعريف الإدارة إصطلاحا:** وردت عدة تعاريف للإدارة ومنها:

عرفها **فريدريك تايلور** بأنها: المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه ، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة.[2]

– **عرفها هولت:**على أنها تلك العملية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، لكل من الموارد البشرية و المادية والمالية والمعلومات، في بيئة تنظيمية معينة.[3]

– **يعرفها الدكتور علي السلمي في كتابه الإدارة المعاصرة على أنها:**عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة بإستخدام الموارد المتاحة للمنشأة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، في ظل الظروف الموضوعيةالمحيطة.[4]

ج– **التعريف الإجرائي للإدارة:** هي الجهاز التنفيذي لبلدية القلب الكبير، المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية لمواطني البلدية ، وذلك في إطار القوانين المرسومة، والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية للبلدية في خططها، ومن ناحية التنظيم ،هي عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لبلدية القلب الكبير لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدتها الحكومة، ومن ناحية الوظائف فهي : تحليل وتعديل الوظائف ووضع الإستراتيجيات التي تساهم بها بلدية القلب الكبير في رفع مستوى الدخل وخلق الظروف الملائمة التي تجعل أبناء المنطقة يتمتعون بحياة سعيدة.

4– تعريف الإدارة العمومية:

أ– **لغة:** بالانجليزية: **PUBLIC ADMINISTRATION** وهي النشاط الذي يعتمد على وجود التنسيق والتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، مما يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتميز بدرجة كفاءة مرتفعة. [5]

---

[1] عبد العزيز صالح: **الإدارة العامة المقارنة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص44

[2] نفس المرجع السابق،ص14

[3] نفس المرجع السابق، ص14

[4] علي السلمي: **الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة، مصر، د.ت.ن ، ص16

[5] محمد مهنا العي: **الإدارة في الإسلام**، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص75

ب- **إصطلاحا: يعرف ويلسن WILSON الإدارة العمومية بأنها:** الغاية أو الهدف العملي للحكومة ، موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والإتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.[1]

- كذلك الأمر بالنسبة لجيلينيي **GILINIER:** الذي يرى أن الإدارة العمومية هي تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية.[2]

- **يعرف فوزي حبيش الإدارة العمومية على أنها:** مجموعة نشاطات وأعمال منظمة ، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة ، وتوفر لها الإمكانيات اللازمة ، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وبأقل تكلفة.[3]

ج - **إجرائيا تعرف بأنها:**التنظيم المستمر للأفراد والموارد بإدارة بلدية القلب الكبير لإنجاز أهداف ديناميكية ، وهذا يستدعي أن تقوم الإدارة البلدية لبلدية القلب الكبير بتخطيط التنظيم وقيادته ، والإشراف على إدارته، وتجميع أجزائه المختلفة بطريقة تنفذ معها جميع المهام بفعالية، بالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك للبلدية.

12- <u>الدراسات السابقة:</u>

إن إطلاع الباحث على بعض أو مجمل الدراسات التي تناولت نفس الموضوع أو جانبا منه ، يعد أمرا مهما في توسيع مجال المعرفة لديه ،أو إستكمال جانب لم تتناوله الدراسات من قبل، لذلك من المهم أن يقوم الباحث بالكشف عن الدراسات السابقة، لتفادي تكرار دراسة الموضوع نفسه، وبالتالي تغيب الفائدة العلمية من دراسته ، لذا إخترنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع سواء من المتغير المستقل أو من المتغير التابع.

<u>الدراسة الأولى</u>:من إعداد:عشور عبد الكريم والموسومة بـــ: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة منتوري ، قسنطينة،2010/2009.[4]

---

[1] طارق المجذوب: **<u>الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة و الإصلاح الإداري</u>**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان، 2000، ص119

[2] طارق المجذوب، نفس المرجع السابق، ص120

[3] فوزي حبيش : **<u>الإدارة العامة والتنظيم الإداري</u>**، دار النهضة العربية، لبنان،1991،ص20

[4] عشور عبد الكريم: **<u>دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر</u>**،دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،تخصص الديمقراطية و الرشادة،جامعة منتوري،قسنطينة،2010..

جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيق النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟ وتفرعت عنها مجموعة من التساؤلات وهي:

✓- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟

✓- ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

✓- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية ؟

✓- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر، وهل وصلت لترشيد الخدمة العمومية ؟

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

✓- تؤثر الإدارة الإلكترونية على الخدمة العمومية من خلال آلياتها المختلفة.

✓- الإدارة الإلكترونية بديل جديد بعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية ويزيد الفعالية أثناء تأدية الخدمات.

✓- تعمل الإدارة الإلكترونية على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي تفرزه الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية التقليدية.

✓- إستراتيجية الجزائر الإلكترونية تعاني الكثير من المشاكل منها فقدان بيئة إلكترونية.

✓- نجحت تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في أمريكا إنطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات.

وقد تم الإستفادة والإستعانة بهذه المذكرة في تدعيم الجانب النظري، خاصة ما يتعلق بدور الإدارة الإلكترونية، ومن جهة أخرى الاستفادة بها في توجيه أهم المراجع التي تم التطرق لها في هذه المذكرة.

- **<u>الدراسة الثانية</u> : من إعداد :بن يوسف مصطفى والموسومة بـ: دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية وإنعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر: 2017/2013**، دراسة حالة بلدية المخاطرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية، بقسم العلوم السياسية بجامعة خميس مليانة.[1]

جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:إلى أي مدى ساهمت الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية ، وما هي إنعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر ؟

وتفرعت عنها مجموعة من التساؤلات وهي:

[1] بن يوسف مصطفى: **<u>دور الرقمنة الادارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر،2017/2013 دراسة حالة بلدية المخاطرية</u>**،مذكرة ماستر،جامعة الجيلالي بونعامة ،،كلية الحقوق،قسم العلوم السياسية،خميس مليانة ،الجزائر،2018/2017

✓- هل ساهمت الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية ؟

✓- هل ساهمت الرقمنة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية ببلدية المخاطرية ؟

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

✓- الرقمنة الإدارية تساهم في ترقية الإدارات داخل المجتمع المحلي ، وتحقق التنمية الإدارية.

✓- ساهمت الرقمنة الإدارية في تحسين مهارات الموظفين ببلدية المخاطرية .

✓- وفرت الرقمنة الكثير من الوقت في إنجاز التعاملات الإدارية ، والإستجابة السريعة لمتطلبات المواطن ببلدية المخاطرية.

✓- ساهمت الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية مقارنة بالسابق.

✓- الرقمنة الإدارية تساهم في تطوير التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع المحلي .

✓- تحقق الرقمنة الإدارية التنمية البشرية ، وتحقق فعالية في أداء الخدمة العمومية ، حيث ساعدتنا هذه الدراسة في معالجة الموضوع من الجانب التطبيقي وتحليله.

- **الدراسة الثالثة:من إعداد: تمرابط ياسمين الموسومة بـــ** :دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالبلدية مذكرة ماستر ،قسم علوم التسيير،جامعة أم البواقي،2021/2020.[1]

جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما هو دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية؟

وتفرعت عنها مجموعة من التساؤلات وهي:

✓- ماهو دور التمهيد التدريجي لعملية الرقمنة في البلدية على تحسين الخدمة العمومية؟

✓- ما دور تجسيد عملية الرقمنة في البلدية على تحسين الخدمة العمومية؟

✓- ما دور ملائمة البرامج المستخدمة لعملية رقمنة البلدية على تحسين الخدمة العمومية؟

- **وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:**

✓- شمول مفهوم الرقمنة للعديد من الأبعاد.

✓- يؤدي الإلتزام بعملية الرقمنة من قبل الإدارات العمومية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة .

✓- أجمع أفراد العينة أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تطبيق مبادئ الرقمنة.

✓- أجمع أفراد العينة أن الخدمات المقدمة للمواطن بالإعتماد على الرقمنة يعتبر من مبادئ تقريب الإدارة من المواطن .

[1] تمرابط ياسمين: **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية** ،مذكرة ماستر،قسم علوم التسيير،جامعة أم البواقي،الجزائر،2021/2020.

✓- الرقمنة تساعد على تقديم الخدمة في وقتها ، وتساعد على التحكم في تقديم الخدمات.

وإعتمدنا على هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري .

- **الدراسة الرابعة :من إعداد :فراجي وهيبة،الموسومة بـــ:**الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية البويرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة البويرة،2019/2018 .[1]

جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية البويرة.؟

وتفرعت عنها مجموعة من التساؤلات وهي:

✓- كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ببلدية البويرة ؟

✓- ما هو واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية البويرة ؟

✓- ما هي متطلبات الإدارة الإلكترونية ببلدية البويرة؟

✓- ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية ببلدية البويرة؟

✓- كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفعالية والمرونة في خدمة المواطن في بلدية البويرة ؟

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

✓- أصبح التوجه نحو إرساء دعائم الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية ضرورة حتمية.

✓- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات الإقليمية ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الإدارية و الأمنية والبشرية و التقنية، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات تحول دون نجاح التطبيق الفعال لها.

✓- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت والمعدات التقنية و التكنولوجية .

وساعدتنا هذه الدراسة في صياغة الإشكالية و تساؤلات الدراسة .

التعقيب على الدراسات السابقة :

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها، تناول موضوع دراستنا مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين ببلدية القلب الكبير، وهذا ما يمثل أحد أهم نقاط الإختلاف عن الدراسات السابقة، التي تناولت الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية، وهو ما يتشابه من حيث المضمون مع الدراسات السابقة ، وعليه نقول أننا نتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع التحول الرقمي، أما الإختلاف بين

[1] فراجي وهيبة: **الادارة الالكترونية كالية لتحسين الخدمة العمومية ،دراسة حالة بلدية البويرة**،مذكرة ماستر،قسم علوم التسيير،جامعة البويرة،الجزائر،2019/2018

دراستنا وبين هذه الدراسات من حيث الحدود الزمانية و المكانية المدروسة ، بالإضافة إلى المنهج المستخدم، ونفس الأمر بالنسبة لأدوات الدراسة فالدراسة الحالية إعتمدت على عدة أدوات وهي: الإستبانة والمقابلة والملاحظة ،كذلك مجتمع وعينة الدراسة.

- **أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

من خلال عرض والتعقيب على الدراسات والأبحاث السابقة، نلاحظ أنه يوجد إختلاف في طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها ، ونلاحظ أيضا أن الكثير من الدراسات السابقة، قد ركزت على الرقمنة والخدمة العمومية كمواضيع مستقلة ، أي يمكننا القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة تميزت بخاصية معينة ،حيث كل واحدة منها تناولت الموضوع من زاوية أو أكثر، في حين تم وضع إشكاليتنا والتي تهدف لمعرفة دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية، من خلال التمهيد التدريجي لعملية الرقمنة في البلدية ، وتجسيد عملية التحول الرقمي، ومدى ملائمة البرامج المستخدمة لعملية التحول الرقمي بالنسبة للمتغير المستقل تحسين الخدمة العمومية .

أوجه التشابه:

✓- تتشابه كل هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أنها دراسات وصفية، وإتباعها منهج دراسة الحالة .

✓- تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أن أغلبها إعتمدت عينات مدروسة من جميع المستويات الإدارية سواء كانت مؤسسة واحدة، أو عدة مؤسسات.

✓- تتماثل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها إعتمدت نفس الوسيلة لجمع المعلومات وهي الإستمارة والمقابلة والملاحظة.

13- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

وقد إستفدنا من هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري ،كما إستفدنا منها في صياغة بعض الأسئلة والأهداف، وقمنا ببناء تساؤلات بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

الإطـــــار النـــــظـــري

لـــلـــدراســـــــــة

تمهـــــــــيد

الفصل الأول: ماهية التحـول الرقمي و الرقمنة الإدارية

المبحث الأول: مـــاهيـــة التحـــول الرقـــمي

المطلب الأول: مفهـوم التحـول الرقمـي

المطلب الثاني: خطوات التحـول الرقمـي

المطلب الثالث: خصائص التحول الرقمـي

المطلب الرابع: أهمية وأهداف التحول الرقمي

المطلب الخامس: أشكال التحول الرقمي ومستوياته في الإدارة

المبحث الثاني: دوافع ومتطلبات التحول الرقمي وتحدياته

المطلب الأول: دواعـي التحـول الرقـمي وفوائـده

المطلب الثاني: العوامل المحفـزة للشروع في عملية التحول الرقمي

المطلب الثالث: العوامـل المـؤثـرة علـى تجسيـد التحـول الرقمي

المطلب الرابع: متـطـلبـات التحـول الرقمي، وسائـله، ومجالاتـه

المطلب الخامس: العوائق والتحديات التي تعرقل عملية التحول الرقمي

المبحث الثالث: مـــاهيـــة الرقـــمنـــة الإداريـــة

المطلب الأول: تعريف الرقـمنـة الإداريـة وخصائصها

المطلب الثاني: أهمـيـة وأهـداف الرقمـنـة الإداريـة

المطلب الثالث: أسباب التحول للرقمنة الإدارية ومتطلباتها

المطلب الرابع: أساليب ووسائل التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة العمومية

المطلب الخامس: عوامـل نجـاح الرقمنـة الإداريـة والإنتقادات الموجهـة لهـا

الفصـــل الأول:

ماهية التحول الرقمي و الرقمنة الإدارية

تمـــهيـــــد:

يتميز المجتمع الحالي بتعدد تكنولوجيات الإعلام و الإتصال الحديثة ، والتي إندمجت مع العديد من مجالات الحياة ، ودخلت جل نشاطات الأعمال ، سواء الإدارية أو العلمية وغيرها في مختلف المؤسسات ويعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الجديدة التي دخلت في تسيير المؤسسات العمومية ، وترتبط بها إرتباطا وثيقا، على وظائفها ونشاطاتها المختلفة ، ويمثل التحول الرقمي تحولا شاملا في المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة، أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط ، بل إنها عملية معقدة ، ونظام متكامل من المكونات التقنية ، المعلوماتية، المالية، التشريعية، البيئية، والبشرية ، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها ، وإخراجها إلى حيز الواقع العملي ، كما يحظى التحول الرقمي بأهمية كبرى نظرا لمساهمته في تحقيق التنمية و التقدم ومواكبة التطور التكنولوجي، فهو يمثل نمطا عصريا جديدا في التعامل مع إختزان المعلومات، وإسترجاعها ، ووضعها في خدمة المستفيدين، وقد فرضته التطورات المذهلة و السريعة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، وقد حتمت عوامل كثيرة أسهمت في بروز التحول الرقمي في العديد من الدول منها إنتشار الحواسيب وتوافر الأنترنت والبرمجيات كبنية تحتية يمكن بواسطتها الربط بين مختلف الوسائط ، وعمليات الإختزان الرقمي، إضافة إلى تطور مهارات المورد البشري، وإستيعاب قدرات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، مما قاد إلى تعزيز الخطط والبرامج الرقمية ، وتطوير مجالات الخدمات الرقمية، وساعد ذلك الإدارة على الخروج من نطاقها الجغرافي ، وإمكانياتها البشرية المحدودة، والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في وقت قياسي على مدار الساعة ، مما يترتب عليه فوائد كثيرة تنعكس بدورها بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين، والإدارة الرقمية ماهي إلا تحول جذري في الطرق التي تتبعها الحكومات لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين، وبذلك فإنه من الضروري التطرق في هذا الفصل لمفهوم التحول الرقمي ، والرقمنة الإدارية ، بالإضافة إلى تناول أشكاله ، ومتطلباته، ومجالاته التي تشرح مجموعة الدوافع لهذا النشاط الجديد في الإدارات العمومية، حتى يتسنى لنا معرفة أثار تجسيده على تحسين طريقة الأداء، وتحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين .

الفصل الأول:ماهية التحول الرقمي و الرقمنة الإدارية:

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي:

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي:

1- **الرقمنة** : هي العملية التي يتم فيها تحويل المواد المكتوبة والمطبوعة ، وحتى المواد السمعية البصرية، إلى شكل ملفات يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات، عن طريق إستخدام الماسحات الضوئية أو أي معدات وأجهزة أخرى .[1]

- **يقصد بالرقمنة في مؤسسة المعلومات** : عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي، وتقوم مؤسسات المعلومات بإتخاذ هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين، وهي بذلك تساهم في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول، وكذلك إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستفيدين حول العالم، **وتعني كلمة رقمي من الناحية التقنية هو:** أن الحروف والصور والأصوات تحول إلى بيانات رقمية، يمكن تخزينها ومعالجتها وإرسالها بواسطة أجهزة الحاسوب .[2]

2 - **الإتصال الرقمي** : تعرف كريستي أهو الاتصال الرقمي بأنه المهارة الأساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم، والإنتاج ، والتوصيل، والإستقبال ، لوسائل الإتصال في وظائفهم وحياتهم حيث آن الاتصال الرقمي :هو القدرة على خلق الإتصال الفعال من مختلف الوسائل الرقمية .[3]

3- **تعريفات التحول الرقمي:**

التعريف الأول:التحول الرقمي هو:الإستثمار في الفكر وتغيير السلوك، لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الإستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل.[4]

التعريف الثاني:التحول الرقمي هو:الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل إبتكاري يولد تجربة مميزة على جميع الأصعدة. [5]

التعريف الثالث:التحول الرقمي هو: عملية تحويل مصادر المعلومات على مختلف أشكالها من: الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة، إلى شكل مقروء بواسطة كافة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البيتات-BYTES، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية للنظام المعلوماتي، بالإستناد

---

[1] مسفرة بنت دخيل الله الخثمعي : **مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات** ، نفس المرجع السابق،ص21

[2] نفس المرجع السابق،ص22

[3] نفس المرجع السابق، ص23

[4] عبد الكريم علي جبر الدبيسي ، زهير ياسين الطاهات : **دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي** ،نفس المرجع السابق، ص4

[5] محمد منير حجاب: **المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر، ط1، الإمارات، 2004، ص3

للحاسبات الآلية وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الإستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة. [1]

التعريف الرابع :التحول الرقمي هو :عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد بشكل رقمي، التي يستطيع الحاسب التعامل معه، وذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها بيتس BYTES، وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، أو خارجية، أو إتاحتها عبر شبكة الانترنت.[2]

التعريف الخامس : يقدم دوج هودج DOUG HODGES :مفهوما أخر للتحول الرقمي :يتم تبنيه من قبل المكتبة الوطنية الكندية، يعتبر فيه التحول الرقمي :عملية أو إجراء، لتحويل المحتوى الفكري المتاح إلى وسيط تخزين تقليدي، مثل: المقالات ، والدوريات، والكتب ، والمخطوطات والخرائط إلى شكل رقمي.[3]

والتحول الرقمي بذلك :هو شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني، حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني، وتتخذ شكلين :**الرقمنة بشكل صورة ، والرقمنة بشكل نص**، آي يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها ، وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف.[4]

التعريف السادس : يشير موقع مزن إلى أن التحول الرقمي: أشمل وأعمق من مجرد إستخدام موظفي المؤسسة للحاسب الآلي والأنترنت، وبعض التطبيقات البسيطة في أعمالهم اليومية ، حيث نستطيع تعريف التحول الرقمي **DIGITAL TRANSFORMATION** بأنه: إستخدام المؤسسة للتقنية في إدارة أعمالها وخدماتها وأنشطتها، وفي معالجة وتحليل بياناتها، وفي التواصل بين أفرادها ، كل الإداريين والموظفين، وفي أداء تعاملاتها إلكترونيا بشكل كامل، ولا بد أن يتم ذلك في بيئة تقنية أو رقمية مؤمنة مستندة لقواعد بيانات محمية.[5]

التعريف السابع : تعرف شركة الإستشارات الدولية التحول الرقمي بأنه: العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها ،عبر توظيف القدرات الرقمية ، من أجل إبتكار نماذج عمل جديدة ، ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة ، بين الأعمال الرقمية واليدوية ، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت.[6]

---

[1] **الرقمنة و حماية التراث الرقمي** ، مركز هرد و لدعم التعبير الرقمي ، مصر ،2016.ص6/**www.herdoegypt.org**

[2] نجلاء يس: **متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية** ،مجلة المكتبات والمعلومات ،عضو اتحاد الناشرين الليبيين ،ع13،س6،يناير 2015،دار النخلة للنشر ، ليبيا، ص30

[3] الرقمنة ،**إستراتيجية رقمنة مصادر المعلومات في المكتبات ومؤسسات المعلومات** ، موقع قوقل ،2022/03/22 http/numirisation.blogspot.com

[4] زهير حافظي : **الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية** ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة ،تخصص علم المكتبات، قسنطينة ، الجزائر،2008، ص23

[5] موقع مزن:تم الاطلاع يوم:2022/04/23 على الساعة:15:00

[6] شركة الاستشارات الدولية،موقع قوقل،2022/03/15،الساعة :10:30

التعريف الثامن : التحول الرقمي : تحويل البيانات إلى الشكل الرقمي ، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني ، وفي سياق نظم المعلومات عادة ما يشير التحول الرقمي إلى تحويل النصوص المطبوعة، أو الصور إلى إشارات ثنائية ،بإستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، أما في سياق الإتصالات، فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية [1].

ويعرف التحول الرقمي بعملية إستنساخ ، تمكن من تحويل شيء مادي إلى سلسلة من الأرقام بغرض تمثيله في ملفات مقروءة بواسطة الحاسب ، وهي كل عملية يتم بموجبها تحويل المعطيات إلى رموز ثنائية مفهومة من طرف الحاسب بإستخدام آلات المسح، وعموما يمكن القول أن التحول الرقمي هو :عملية تحويل أي شيء، من الشكل المادي التناظري إلى شكل لا مادي.[2]

ويرمز للتحول الرقمي DX DIGITAL TRANSFORMATION: التحول في الأعمال أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج، أو الخدمة كليا، قد يكون إستراتيجيا يتدخل في وظائف المؤسسة كلها ، من المبيعات إلى التوريد ، وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة . [3]

التعريف التاسع : ويمكن تعريف التحول الرقمي على أنه: توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات داخل المؤسسات والهيئات، سواء الحكومية أو الخاصة ، مثل :شبكة المعلومات العريضة و شبكة الانترنت وأساليب الاتصال الرقمية، بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفعالية و الإنتاجية مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها ،إضافة لتعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في أن واحد.[4]

وهو عبارة عن مشروع حكومي، يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية و الأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالإعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.[5]

وهو بذلك مرحلة إنتقالية من الإعتماد على الوسائل الإتصالية التقليدية ،إلى الإستخدام الشامل والإستغلال الأمثل للوسائل الإتصالية الرقمية الجديدة في أداء مهام القائمين بأسلوب أحسن مما كان عليه.

---

[1] مراج عبد الرحمان :**مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية**، مجلة المعلوماتية ،الجزائر،2005 .ص 38

[2] جمال يوسف بدير : **المكتبات الالكترونية و الرقمية**، ط1، المكتبة الوطنية، الأردن، 2008، ص213

[3] عباس بردان : **ماهو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية** ،موقع قوقل ، تاريخ النشر2018/08/13

[4] نفس المرجع السابق

[5] نفس المرجع السابق

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التحول الرقمي عملية إلكترونية، تقوم على معالجة آو تحويل البيانات المكتوبة والمطبوعة، بالإستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة كالحاسبات والماسحات الضوئية للحصول على مخرجات رقمية.[1]

المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي:

لتجسيد عملية الرقمنة بأي إدارة من الإدارات العمومية ،فإن التحول الرقمي بها يمر بعدة مراحل هي:[2]

المرحلة الأولى : التخطيط الميداني : تعتمد هذه المرحلة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول التحول الرقمي من الناحية النظرية، مما يتيح للمسؤولين من فهم الميكانزمات التي تدفع لهذا التحول، وتحاول هذه المرحلة البحث عن فرص ، ودراسة كل المجالات التي تتصل بالمشروع، وهي مرحلة إستراتيجية، وأهم ما يمكن تعيينه في هذه المرحلة هو تعيين الإطار الإداري، والتنظيمي للمشروع ، لرسم الأهداف العامة، وتحديد مصادر التمويل، وتحديد التكلفة المالية المبدئية.

المرحلة الثانية : إختيار المواد المرقمنة: إن الرقمنة بمفهومها الواسع عملية تستهلك الكثير من الجهد وتستغرق مدة زمنية طويلة، وتحتاج الكثير من الموارد المالية، بالإضافة للخبرة والكفاءة ، وبالتالي فان هذه الخطوة تسمح لنا بتحديد أبعاد التحول الرقمي.

المرحلة الثالثة : البدء في عملية الرقمنة: الكثير من الدراسات تبين أن القائم بهذه العملية يمكن آن يكون على ثلاثة أوجه:الإستعانة بالموردين،الإقتصار على إمكانيات المؤسسة،الإعتماد المشترك بين المؤسسة والمورد.

المرحلة الرابعة : الترميز وإختيار خطة الميتاداتا:الترميز أو التكوير ،الهدف منها هو جعل هذه المعلومات أو الوثائق في بيئتها الإلكترونية المهيكلة، في نموذج هندسي معين ، بحيث تكون هذه الوثائق عبارة عن مجموعة من الرموز يتحدث بها الحاسوب ويفهمها مع غيره من الحواسيب.

المرحلة الخامسة : إتاحة الوثائق المرقمنة:عندما تنتهي من كل العمليات الفنية والتقنية للرقمنة، تأتي مرحلة بث هذه الوثائق والمعلومات والتي غالبا ما تكون على الموقع الخاص.

المرحلة السادسة : إستراتيجية الحفظ الرقمي:إن الحفظ الرقمي ، يكتسي أهمية كونه يمتد في الزمان ولأجل طويل بعيد المدى، لهذا فإن هذا الحفظ لابد أن يراعي الجدية بالنظر إلى التكلفة والمجهودات الكبيرة المبذولة، والحفظ يكون على الوثائق التي تم تحويلها أو التي تم إنشاؤها رقميا ، ولنجاح الحفظ لابد أن

[1] علي بن صالح أل صامع : **التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي** ،أفريل 2018.موقع قوقل،تاريخ النشر:2022/02/13

[2] سالم باشيوة : **الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية** ، مذكرة ماجستير في علم المكتبات،الجزائر،2008،ص107، ص108

يراعي توظيف المعايير في كل جزئياته ،لأن الوسائط المستعملة في الحفظ إذا كانت صالحة اليوم فقد لا تكون كذلك غدا، وفي هذا الصدد نجد شركة **أمازون ويب سيرفيسزAWS** الرائدة في مجال الحوسبة السحابية بتقديم قائمة مرجعية لبناء إستراتيجيات تتيح حرية الإبتكار، وتطوير طريقة العمل، للوصول إلى التحول الرقمي الناجح ،التي ترتكز على تحول الرؤية ، وإعتماد ثقافة التغيير، وتغيير نموذج التكلفة ، وبدء الأعمال في السحابة وتتبع عملية التقديم .

أولا : تحول الرؤية: إن التحول الرقمي يتطلب رؤية واضحة لنقطة إنطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج، وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة، أن تساعد على تحقيقه ، وفي هذا الصدد نجد الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 ،الذي أعلنت فيه الجزائر عن رؤيتها للتحول الرقمي، تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية ، من خلال عصرنة مختلف القطاعات، ومؤخرا أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز هذا التحول .

ثانيا : إعتماد ثقافة التغيير: يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي ، من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر، تكون مخولة لإتخاذ القرارات، حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا للمعلومات، والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة، ومن ثم يعتبر التحول الرقمي في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة إيجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي.[1]

ثالثا : العامل البشري يحدد الفرق : تعتبر نظم المعلومات عاملا للتماسك والإنتشار لهذه الثقافة الرقمية ، وبإعتبارها بناء إجتماعي فإن الثقافة تؤثر على الأفراد ومستوى أدائهم وإبتكاراتهم، كما نرى أن المنظمات ذات الثقافة المؤسسية أكثر كفاءة نسبيا من غيرها، خاصة في التحول الرقمي ، وعليه فإن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحول الرقمي، ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة، لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم، فنقص الكفاءات والقدرات المتمكنة ،يعد من العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحول وتحقيق الأهداف المرجوة.[2]

رابعا : المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي : من حيث أساليب التشغيل توجد إمكانيات غير عادية، مع التطوير الميسر للإستقلالية على مستوى الجهات الفاعلة ، وترغب في العمل أكثر في المشاريع العضوية من المؤسسات الهرمية، وبهذا فإن فكرة التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعوق لعملية التحول الرقمي،خاصة أنها تؤدي صعوبة لتطبيق فكرة روح الفريق الواحد.

---

[1] مليايي عبد الوهاب : **امن المعلومات في بيئة العمل الالكترونية** ، رسالة دكتورة في القانون العام، كلية الحقوق، تلمسان، الجزائر، ص4

[2] جلال عايد الشورة : **وسائل الدفع الالكتروني**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الجزائر،2009 ،ص15

خامسا : الإدارة بالمعنى والقيم : يتطلب تعقيد المنظمات نماذج تنظيمية جديدة، وقادة جدد لاسيما في أوقات الأزمات ، وفي مواجهة متطلبات الإنتاج المفرط ، ومتطلبات الأداء على جميع المستويات، ومن ثم لم تعد الهياكل الهرمية من الأعلى إلى الأسفل قادرة على تحديد وتنفيذ إستراتيجية ناجعة ، وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحول الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة في العامل البشري ، للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء ، والتي أساسها العلم والضمير والأخلاق العالية ،مما يؤدي إلى تقليل الفساد كالإختلاس والرشوة والمحسوبية.[1]

سادسا: تتبع عملية التقدم : إن عملية التحول الرقمي للمؤسسات الحكومية تتم عبر خطوات عامة مقترحة لإستراتيجيات خاصة بمشروع التحول الرقمي، يمكن الإعتماد عليها والإسترشاد بها وبهذا يعتبر التحول الرقمي مشروع ضخم يجذب معظم المؤسسات الحكومية في دول العالم والدول العربية ، منها الجزائر خاصة في الآونة الأخيرة، وعليه إذا تم وفق خطوات صحيحة ومدروسة سيؤدي إلى نجاحه .[2]

المطلب الثالث: خصائص التحول الرقمي:

إن التحولات الرقمية تعد من أبرز وسائل التغلب على الإنقسامات الإنمائية بين مختلف دول العالم ، كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفره من خدمات متنوعة ، وهو ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عملية تبادل المعلومات والبيانات ، دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية ، ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي ومن أهمها:

1- التفاعلية: حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الإتصال ثنائية وتبادلية، وليست في إتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.

2- **اللاتزامنية** : وهي إمكانية التفاعل مع العملية الإتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد ، سواء كان مستقبلا آو مرسلا.

3- **المشاركة والإنتشار**: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة، أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين. [3]

4- **المرونة** : تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة ،حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج سوفت وار SOFTWAR بالحاسوب ،مما يسمح بقدر عال من جودة الإستخدام.

---

[1] جميلة سلايمي : **التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر**، مجلة العلوم القانونية، العدد02 ،الجزائر،2019 ، ص953

[2] نفس المرجع السابق، ص954

[3] بشرى حسين الحمداني : **التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية** ،ط1، دار وائل للنشر ،الأردن،2015 ،ص138

5- الذكاء : تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال من الذكاء ،حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الإتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها[1].

6- **التنوع :** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الإتصال وتعددها ، بالإضافة لإرتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الإتصالي، أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الإتصالية التي وفرت للمتلقي خيارات أفضل لتوظيف عملية الإتصال ، بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للإتصال وتمثل ذلك في الأتي[2] :

أ- **التنوع في أشكال الاتصال المتاحة :** من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي ،والإختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناء على حاجاته وظروفه الخاصة.

ب- **التنوع في المحتوى:** الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الأنترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته.

7- **التكامل :** تمثل شبكة الأنترنت مظلة إتصالية تجمع بين نظم الإتصال، وأشكالها والوسائل الرقمية المختلفة، والمحتوى بأشكاله في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة في إطار متكامل ،عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين كأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الأنترنت ومواقعها المتعددة[3].

8- **تجاوز وحدتي المكان والزمان :** فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الإتصال عن بعد وبالتالي لا يفترض فيه وجود طرفي عملية الإتصال في مكان واحد، كما هو في الإتصال المواجهي والذي كان شرطا لتوفر عنصري المرونة والتفاعلية.

9- **الإستغراق في عملية الإتصال :** من الخصائص المميزة للتحول الرقمي إنخفاض تكلفة الإتصال، أو الإستخدام ، نظرا لتوفر البيئة الأساسية للإتصال، وإنتشار الأجهزة الرقمية، وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الإتصال بكلفة زهيدة، مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الإستغراق في هذه البرامج ، بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة، والوسائل الفائقة على طول فترة التجول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها لأغراض إكتساب المعلومات أو التسلية، ولذلك فإن فترة إستخدام الحاسب الآلي وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في

[1] حسن عماد مكاوي: **تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات**، ط2، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1997، ص151

[2] محمد عبد الحميد:**نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، ط3، عالم الكتب، مصر، 2004، ص110

[3] نفس المرجع السابق:ص111

القراءة، أو الإستماع، أو المشاهدة، خصوصا بعد أن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة.[1]

10- **إندماج الوسائط** : فالوسائل الرقمية الجديدة تتيح إمكانية إستخدام كل وسائل وطرق وتقنيات الإتصال مثل النصوص،الصوت ،الصورة الثابتة، الصورة المتحركة،الرسوم البيانية.

11- **الإنتباه والتركيز:** نظرا لأن متلقي الوسائل الرقمية الجديدة يقوم بعمل فاعل في إختيار المحتوى والتفاعل معه، فإنه يتميز بدرجة عالية من الإنتباه والتركيز، بخلاف التعرض لوسائل الإعلام والإتصال التقليدية الذي يكون عادة سلبيا وسطحيا.

12- **التخزين والحفظ** : حيث يسهل على المتلقي تخزين وحفظ الرسائل الإتصالية، وإسترجاعها كجزء من قدرات الوسيلة في حد ذاتها . [2]

من هنا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتحولات الرقمية دورا هاما في تعزيز التنمية البشرية والإقتصادية ، والإجتماعية ، والثقافية ، وذلك لما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الإتصال التقليدية ، فتكنولوجيا المعلومات والإتصالات واسعة الإنتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية ، والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الإتصال القديمة ، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية و التعليمية لكل ومختلف شرائح البشرية ، متاحة في كل زمان ومكان وبتكلفة منخفضة، فهي تعد مصدرا هاما للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها، أو للحكومات كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري. [3]

المطلب الرابع:أهمية وأهداف التحول الرقمي:

الفرع الأول:أهمية التحول الرقمي:

يساعد إنتشار مجتمع المعلومات والمعرفة ،على تشجيع بناء الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية ، ويحتاج كل ذلك إلى التطوير المستمر في مؤشر مجتمع المعلومات والمعرفة،عن طريق زيادة عدد الحواسيب الإلكترونية، وإستخداماتها في المعاملات والوظائف، وزيادة عدد المشتركين في الشبكة الدولية للمعلومات ، وتطوير إستخدام البرمجيات في إدارة الأنشطة وتكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة الحكومية في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المتعلقة بريادة الأعمال والإبتكار وتطوير الأداء من خلال:

[1] محمد عبد الحميدنفس المرجع السابق، ص115

[2] بشرى حسين الحمداني، نفس المرجع السابق ، **ص138**

[3] ماهر عودة الشمالية و آخرون : **تكنولوجيا الإعلام والاتصال** ، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ،الأردن،2015،ص99

1- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية: حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور ، وفي البداية تركز أغلب الدول على الأنشطة كبيرة الحجم ،علما بأن نجاح الخدمات الرقمية يعتمد على فهم الحكومات لرؤية وإحتياجات الجمهور وإستعدادها لتعديل السياسات، والخدمات لتتوافق مع تفضيلاتهم، مثل: تقديم الخدمات عبر تطبيقات الهواتف الذكية.

2- **تحسين إتخاذ القرارات:** تستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات مختلفة كالدفاع، والسلامة العامة، والرعاية الصحية، كما تستطيع الحكومات توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات، تستقي البيانات من مصادر متعددة، وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.

3- يساهم التحول الرقمي في القضاء على الفساد، وتقليل مدة الإجراءات، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة و الفعالية، وإرتباطها بتنفيذ الشمول المالي في القضاء على كل أنواع المعاملات الغير شرعية .

4- إن تسهيل تبادل البيانات، تسهم في تعزيز الشفافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم في ظل إتاحة فرص متساوية للمواطنين للحصول على المعلومات المتعلقة بالأعمال والفرص المتاحة.

5- يسهم التحول الرقمي في خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع.

6- أصبح التحول الرقمي ضرورة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والإنتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، والقضاء على البيروقراطية، وتقليل أخطاء العامل البشري، والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة، للحد من الفساد وترشيد النفقات.

الفرع الثاني:أهداف التحول الرقمي:

للتحول الرقمي في المؤسسات العديد من الأهداف منها :

- ✓- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- ✓- حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف.
- ✓- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية وإسترجاع المعلومات بوسائط وطرق عديدة.
- ✓- تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية.
- ✓- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة ،كالخدمة المرجعية الرقمية، والترجمة الآلية.
- ✓- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين، والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية، وأرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد.

✓- تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي إلى المتلقين والمستخدمين.

✓- التحديث المستمر للمعلومات الرقمية، وإتاحة معلومات أصلية مرقمنة.

✓- الإرتقاء بمستوى البحث العلمي ، من خلال الإرتقاء بخدمات المعلومات المقدمة.

✓- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

✓- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

✓- إستيعاب عدد من العملاء في وقت واحد ،إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.

✓- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .

✓- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

✓- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

وأضافت الباحثة مهري سهيلة في دراسة معنونة بالمكتبة الرقمية في الجزائر مجموعة من الأهداف على المستويات التالية:

✓- **الحفظ** : يعد حفظ المعلومات في الصيغة الرقمية أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.

✓- **التخزين:** توفر التحولات الرقمية مساحات أكبر للتخزين.

✓- **التشارك** : من خلال شبكة الأنترنت ومختلف شبكات المعلومات الأخرى ،التي تمكن من إطلاع ألاف الأشخاص في نفس الوقت في الوثيقة والمعلومة.

✓- **سرعة الإسترجاع وسهولة الإستخدام** :عن طريق تمويل المواد والوثائق على الشكل الرقمي، يمكن من الوصول إليها في ثوان بدلا من دقائق أو ساعات في النظم التقليدية.[1]

المطلب الخامس:أشكال التحول الرقمي ومستوياته في الإدارة:

الفرع الأول:أشكال التحول الرقمي:[2]

للتحول الرقمي أشكال ودرجات متعددة، وتختلف المؤسسات فيما بينها بطريقة ودرجة التحول، حسب طبيعة نشاطها ونوعية التقنية التي تحتاجها، إلا أن بعض التقنيات التي صنفت الأكثر إنتشارا هي:

[1] مهري سهيلة، بن جامع بلال: **المكتبة الرقمية** ،ط1، دار بهاء الدين للنشر، قسنطينة، الجزائر، 2011.ص65

[2] موقع مزن: **ماهو التحول الرقمي ، وماهي أشكاله**،2021/12/10 على الساعة"15:00 www.mozn.ws

1- تطبيقات الهواتف الذكية: وهي أكثر التقنيات حضورا وإستعمالا في الوقت الحالي، حيث تستطيع المؤسسات إنشاء تطبيقها الخاص، لإدارة أنشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء والمستفيدين.

2- **الحوسبة السحابية** : وهي كل المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر الشبكة، والتي تتيح عددا من الخدمات الحاسوبية المتكاملة، وتشمل هذه الخدمات توفير مساحة لتخزين البيانات، وإجراء النسخ الاحتياطي ، والمزامنة الذاتية ،بالإضافة إلى قدرات معالجة برمجية وجولة للمهام وإدارة للبريد الإلكتروني والطباعة والإطلاع عن بعد.

3- **أنترنت الأشياء** : وهي شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الإستشعار والمحركات والإتصال، وتستطيع هذه الأجهزة الإتصال وتبادل البيانات فيما بينها.

4- **الذكاء الاصطناعي** : وهو قدرة بعض البرامج والأنظمة الحاسوبية على محاكاة السلوك البشري والقدرات الذهنية للإنسان، وخصوصا القدرة على التعلم والإستنتاج ،حيث تستوعب هذه البرامج والأنظمة بيئتها المحيطة وتساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها.

الفرع الثاني: مستويات التحول الرقمي في الإدارة:

إن التحول الرقمي بشكل عام يتم على ثلاث مستويات:

1- **على مستوى القيادة** : وذلك أن تكون إدارة المؤسسة متبنية لهذا التحول، وداعمة له ومتابعة لتطوراته.

2- **على مستوى الإستراتيجية** :وذلك أن يدخل التحول الرقمي في صلب رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها التنفيذية والمستقبلية، وينعكس على أهدافها بشكل شامل وواضح.

3- **على مستوى الثقافة** : وذلك آن تظهر أثار التحول الرقمي على كل تفاصيل المؤسسة ،من موظفين وبيئة عمل وإجراءات ومعايير وقيم، تتبناها المؤسسة وتعمل بها.[1]

المبحث الثاني :دوافع ومتطلبات التحول الرقمي وتحدياته:

المطلب الأول:دواعي التحول الرقمي وفوائده:

إن التحولات التي يشهدها العالم اليوم ، وتغلغلها في الحياة اليومية والمدنية، يؤكد أن تكنولوجيا المعلومات والتحولات نحو إستخدام الوسائل الرقمية، ضرورة لا تستغني عنها المؤسسات المدنية وأفراد المجتمع بشكل عام أين لاقت إنتشارا هائلا كان وراءه مجموعة من الدوافع والعوامل نذكر منها [1] :

[1] نفس المرجع السابق.

1- **التكاليف وضغوط الميزانية** :[2] تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف، وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة، من أهم دوافع التحول الرقمي، فقد أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة فائقة على تقليل كلفة الإنتاج والخدمات، من خلال تقليل العمالة وتوفير المواد الخام والمواد البسيطة، وتقليل إستغلال الطاقة، والتحولات الرقمية هي وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، فهي حلقة وصل تربط بين مطالب السوق وأنشطة التصميم والإنتاج والتوزيع في نظام متكامل، من جانب أخر فقد ساعدت نظم المعلومات على زيادة رقابة الإدارة على أداء العمالة، وضبط جودة الإنتاج،أما فيما يخص زيادة إنتاجية عمال المكاتب فيتضح ذلك من خلال ظهور أتمتة المكاتب[3]، وذلك بهدف زيادة فعالية التواصل بين موظفي المكاتب، وبين مراكز الإدارة و الفروع ، وكذلك سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها وتسهيل وضبط عمليات حفظ السجلات، وإستخراج الكشوف وعمل التقارير.

2- **تحسين الخدمات** : تؤدي التحولات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة، وإستحداث خدمات جديدة لم تكن متوافرة من قبل في مختلف المجالات، أهمها خدمات المصارف والمواصلات والإتصالات والصحة ، من خلال ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة وتسهيل عمل مقدمها.[4]

3- **السيطرة على التعقيد** : فالتطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المجتمعات اليوم جعلت من التعقيد واحدة من أهم الصفات التي تميزه ، ومن أجل التخلص من هذا التعقيد تم اللجوء لتلك المعلومات والإتصالات الجديدة ، نتيجة تنوع حاجات الأفراد وتشابك العلاقات الإجتماعية و الإنسانية ، ويساهم التحول الرقمي في توفير وسائل وتقنيات تساعد بفعالية في تحليل الأوضاع المتناقضة في المجتمع ، وتذليل الصعوبات داخل المؤسسات وخارجها.[5]

4- **دراسة ما ليس متاحا** : أدى تغير مظاهر الحياة المعاصرة إلى تعدد الظروف والمواقف التي تستوجب الدراسة ، سواء كانت هته الظروف سابقة أو حالية ، فقد يلعب التحول الرقمي دورا مهما في إستحضار أزمة

---

[1] نفس المرجع السابق.

[2] محمد قارطي : **دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص حقوق، جامعة مستغانم ،الجزائر،2016-2017،ص21

[3] **أتمتة المكاتب:** تعتبر من التقنيات التي دخلت مجالات العمل المختلفة وبسرعة ،وهي باختصار العملية التي تتم بها مكننة العمل في المكاتب أو المنظمات بشكل عام وجعله تلقائيا لغرض التقليل من العمل اليدوي والسرغة في الأداء، ومعناها جعل العمل تلقائيا

[4] مختار حماد: **تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام** وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ،جامعة الجزائر،2007، ص70

[5] نفس المرجع السابق ، ص71.

الماضي، وتتبع شريط الأحداث بسرعة، فالتحول الرقمي يلبي حاجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تخطي الكوارث التي يمكن حدوثها مستقبلا. [1]

5- **المرونة** : تعد المرونة الوجه الأخر للمجتمعات الحديثة كصفة بديلة عن التعقيد وعاملا مساعدا للتخلص من الآثار السلبية التي تحدثها التغيرات المفاجئة، بالإضافة إلى أنها عامل يضمن تكيف الأفراد والمؤسسات مع المتغيرات والمتطلبات والرغبات المتجددة، وتكون مجسدة في عمليات الإنتاج والخدمات والقرارات وطرق إستغلال المعلومات.

6- **متطلبات المواطنين** : حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معا ، وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الإستعانة بقناة التواصل لمعرفة أراء المواطنين الذين إعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية.

7- **توجيهات الحكومة** : تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة، لإتخاذ قراراتها ، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي، ولكي نتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي ،لابد لها من توفير إثنين من الشروط المهمة هي:

أ- **إدراج التحول الرقمي في الخطط** : بمعنى يجب أن تندرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية .

ب- **إتخاذ القرارات السريعة** : إن إتخاذ القرارات السريعة يمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة وفعالية، وعليه فالتحول الرقمي أصبح إستراتيجية بعد أن كان مرادفا لتقنية المعلومات.

المطلب الثاني:العوامل المحفزة للشروع في عمليات التحول الرقمي:

تتعدد العوامل التي تساعد على توسيع دائرة تطبيق التحولات الرقمية في نواحي متعددة ومن أهمها:

✓- الإنخفاض الهائل في ثمن العتاد:وحدة المعالجة المركزية، وحدة الذاكرة، وسائل تخزين البيانات، ملحقات الإدخال والإخراج.

✓- تسهيل عمليات البرمجة، وأساليب التعامل مع المعلومات والبيانات.

[1] نفس المرجع السابق ص71،ص72

✓ – قدرة التحولات الرقمية والتطورات التكنولوجية والتقنية على التحليل والتركيب ،فهي تمكننا من قراءة النصوص، وإنتاج التقارير، وتوليد الأشكال المتحركة، والكلام المنطوق، وهي عمليات يسودها طابع التركيب.

✓– سهولة إستبدال العناصر الميكانيكية ، والكهربائية ،بعناصر ميكروإلكترونية، وبرمجيات.

✓– زيادة حدة التنافس الدولي والتجاري.

✓ – ما يوفره التحول الرقمي من مزايا مهنية، ومكاسب مادية.[1]

✓– توفر الأنترنت ، وتنوع الإمكانيات والخدمات، التي تقدمها من خلال كونها أحد أهم مصادر المعلومات، وأنها تجمع العديد من المواقع التي تتيح للمتصفح كما هائلا من المعلومات والبيانات.

✓– إدراك أهمية المعلومات الرقمية، وضرورة توفرها للمستفيدين والتعامل معها والإستفادة منها.

✓– التطورات التقنية في مجال المعلومات والوسائل الرقمية خاصة في مجال الحاسبات الإلكترونية ، وبرامج معالجة المعلومات، ونظم الإتصال عن بعد، فمواكبة التطورات في هذا المجال تساهم بشكل كبير في جعل المؤسسات تفكر في التحول الرقمي لمصادر المعلومات التي تتوفر في المؤسسة ، وإضافة مصادر أخرى.

✓– تزايد ظهور مؤسسات تقدم خدمات رقمية وإلكترونية متطورة.

✓– ظهور تحديات ذات طبيعة مختلفة، تواجه المؤسسات نتيجة لزيادة عدد المتعاملين معها، وقلة وجود موظفين مؤهلين قادرين على التغلب على هذه المشكلات، أو على السعي لإيجاد حلول لها ، والتي قد تكون متوفرة في التحولات الرقمية.

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على تجسيد التحول الرقمي:

تؤثر على إنتشار التحولات الرقمية والأعمال الالكترونية العديد من العوامل الإقتصادية والإدارية والتنظيمية والثقافية [2] صنفها محمد عبد الفتاح كما يلي:

1– **العوامل الإقتصادية** :إنخفاض مستوى الدخل ،إرتفاع تكلفة إستخدام التكنولوجيا الجديدة.

2– **العوامل الإدارية و التنظيمية** :عدم وجود إطار قانوني، عدم وجود مؤسسات مالية، ضعف مؤسسات الأعمال، عدم وجود إطار لحماية المستهلك.

3– **عوامل البنية التحتية** : ضعف المستوى التكنولوجي، ضعف مستوى شبكات الإتصال، عدم توفر البنية الأساسية للكهرباء.

[1] حسن جعفر الطائي: **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، ط1.دار البداية ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية.2013م،ص143

[2] محمد عبد الفتاح رضوان: **الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية**، ط1.المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر.2012.ص13

4- **عوامل متعلقة بطبيعة السوق العربية** : الإقتصاد غير الرسمي، تفتت السوق، ضعف قيم السوق، صغر حجم مؤسسات الأعمال.

5- **العوامل الثقافية** : الأمية ومستوى التعليم، اللغة وضعف المحتوى العربي على شبكة الأنترنت مقارنة بالمحتوى الغربي، الخوف من الثقافة الغربية، عدم الثقة في الإقتصاد والأعمال الرقمية.

المطلب الرابع: متطلبات التحول الرقمي، وسائله ومجالاته:

الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي:

يتطلب التحول الرقمي توفر مجموعة من الحاجيات الضرورية، والبنية الأساسية المشكلة لهذا التحول، وتتمثل في الظروف الناشئة عن المزاوجة بين الحاسبات الآلية، وشبكات الإتصالات الرقمية، والتي يمكن إستعراضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالأتي:

1- المعدات والأجهزة:

أ- **الحاسبات الآلية** : إن التحولات الرقمية أثبتت أن فكرة عمليات الإتصال لم تعد بالصورة التقليدية، التي تقتضي وتستلزم وجود إنسان مرسل وإنسان مرسل إليه ورسالة بينهما، كشرط من شروط تشكيل عملية التواصل، وإنما أصبح الأمر يتعلق بحوار الآلة مع الإنسان، والتفاعل بين العاملين الإنساني والمادي ، وما زاد من شدة هذا التفاعل هو تطوير أنظمة الحاسوب وبرمجتها القائمة على التكنولوجيا الرقمية،حيث إنتقلت من كونها آلة لمعالجة البيانات **DATA PROCESSING**.

إلى كونها آلة لمعالجة المعلوماتINFORMATION PROCESSING، ثم إلى آلة لمعالجة المعارف KNOWLEDJ PROCESSIN،بحيث أصبح الحاسوب يتمتع بخاصية الذكاء الاصطناعي التي تجعله قادرا على الإستنساخ وإستخلاص الأحكام ، وهو ما يفسر برمجيات وأنظمة يطلق عليها عبارة النظم الخبيرة EXPERT SYSTEMS، وسميت هكذا لأنها نظم قادرة على القراءة و السمع والرؤية ،وحتى على التمييز بين المسافات والأشكال، وتستطيع آن تفهم وتحلل وتحل المسائل وتبرهن النظريات وتتخذ القرارات ، بل وتؤلف النصوص والأشكال أيضا، ويواصل علم الحاسوب التقدم لإنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى أصبح اليوم يوجد الآلاف من النظم الرقمية ذات الإستخدام اليومي في العديد من المجالات.[1]

ب- **الشبكات الرقمية** : إن الشبكة عموما، تعني مجموعة من الأماكن أو العلاقات بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات إجتماعية أو تكنولوجية ،أما الشبكة الرقمية فتتمثل في شبكات الإتصال بين الأجهزة

[1] فارس كريم: **متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر**، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال.قطر.2008.ص16

الرقمية، وعلى رأسها الكمبيوتر، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا، وهناك نوعان من شبكات الإتصال:

أ- **شبكة محلية LOCAL AREA NETWORK:** وهي الشبكة التي تربط بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي ضيف ومحدود ،مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة إستخدام الموارد المتاحة ،كأجهزة الطباعة والمسح الضوئي .....وغيرها.

ب- **شبكة واسعة النطاق :WIDE AREA NETWORK**وهي الشبكة التي توفر إمكانية التعامل والإتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا، فهي يمكن أن تغطي مدينة آو دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم، ومن أبرز المعدات المستخدمة في التحول الرقمي ما يلي: [1]

ج- **الماسحات الضوئية المرقمنة : SCANNER** لفحص أنواع المعلومات المكتوبة والمطبوعة و المصورة.

د- **الكاميرات الرقمية :** لرقمنة المواد التالفة التي لا يمكن نقلها. [2]

هـ- **أجهزة الحماية من الزيادة المفاجئة في الكهرباء** : تفاديا لإتلاف الأجهزة وفقدان المعلومات.

و- **أجهزة النسخ الاحتياطية:** وتضمن هذه الأجهزة تخزين وحفظ الملفات الرقمية في أمان في حالة حدوث خطر ويفضل حفظها خارج المؤسسة.

ن- **الطابعات:** التي تساعد على طباعة المعلومات الرقمية في حاملات ورقية.

د- **البرمجيات:** المستخدمة في عملية الرقمنة وبرامج الإدخال .

- **بالإضافة للمتطلبات الأخرى البشرية والمالية** : التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحويل أعمالها إلى الشكل الرقمي، وهو أمر يحتاج بدوره إلى إمكانات ومتطلبات ينبغي توفيرها للقيام بعملية التحول الرقمي ، ومن أهم هذه المتطلبات:

2- القوى البشرية المؤهلة : إن عملية التحول الرقمي لا تهتم بجهود فردية ، وإنما تحتاج إلى تكاتف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين داخل المؤسسات، وكذا موظفي مختلف الأقسام داخل المؤسسة، فكلما كان الموظفون مؤهلون ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية ،كان ذلك مساعدا في إتمام مشروع التحول الرقمي بجودة عالية.

[1] نجلاء يس : **متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية** ، نفس المرجع السابق،ص37

[2] محمود عبد الفتاح رضوان: **الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية**، ط1.المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر .2012.ص**13**

3- الموارد المالية : إن مشروع التحول الرقمي يحتاج موارد مالية لشراء المعدات الرقمية اللازمة لعملية الرقمنة وصيانة هذه المعدات .

4 - المتطلبات الإدارية و الأمنية:

أ- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس : ويمكن أن تشمل إدارة أو هيئة لها وظائف التخطيط والمتابعة و التنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من الإدارة العليا ،مع توفير مخصصات مالية لإجراء التحول المطلوب.

ب- توفير البيئة التحتية للإتصالات : إذ لا بد من تطوير الشبكات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة الكم الهائل من الإتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

ج- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية: وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ التحول الرقمي.

د- وضع التشريعات القانونية اللازمة للتحول الرقمي : عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الرقمي أثناء التطبيق، أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، ويعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الرقمية، وتحديد الإجراءات العقابية لجرائم الإدارة الإلكترونية.

هـ- صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل الرأس المال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية عن طريق ترقية أساليب العمل.[1]

الفرع الثاني: وسائل التحول الرقمي:

إن تعدد الوسائل والتقنيات المستخدمة في عملية الإتصال والتواصل ،وتبادل المعلومات منتشرة بشكل واسع جدا، وأن الحديث عن التحول الرقمي يقودنا للحديث عن وسائل وتقنيات إتصالية و إعلامية مرتبطة به إرتباطا وثيقا، يتم عبرها تبادل رسائل متعددة ومختلفة الإتجاهات ،يصعب السيطرة عليها ،وتعد هذه الوسائل والتقنيات المستخدمة في الإتصال، من أشد الوسائل أثرا على المجتمعات وثقافاتهم وتوجهاتهم وأفكارهم ومن أهمها : [2]

[1] سعد ياسين غالب : **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، ،معهد الإدارة العامة.السعودية،2005،ص132

[2] فهد بن عبد العزيز الغفيلي : **الإعلام الرقمي ،أشكاله ووظائفه وسبل تفعيله** ، ط1،مكتبة الملك فهد الوطنية،السعودية.2017.ص17

1- **القنوات الفضائية** : للمواد المرئية المنشورة على القنوات الفضائية عدة غيجابيات، من بينها إمكانية بثها مرات عديدة في أوقات مختلفة،لتصل إلى أكبر عدد من المشاهدين، كما أن بعض القنوات الفضائية تنشر مواد إعلامية نافعة من باب التعاون مع مؤسسات أخرى، وكذلك إستضافة المختصين بمعالجة الظواهر المختلفة، كما تمتاز القنوات الفضائية بتقديم برامج توعية من خلال ربط الصوت والصورة الحية بمحتوى النص، لتكون أكثر فعالية وتأثيرا.

2- **الهواتف الذكية:** تلعب الهواتف الذكية دورا هاما في تغيير المجتمعات البشرية عامة و التأثير في عاداتها وتقاليدها سلبا وإيجابا، بحكم توافره كوسيلة إعلام وإتصال رقمية في تلك المجتمعات، حتى صار اليوم ضرورة لا يستغني عنها معظم الأفراد. [1]

3- **الأنترنت** : عالم الأنترنت والشبكة الرقمية منطقة شاسعة ومتنوعة ،وتعد بيئة جديدة لتكثيف النشر وتنويعه، لما في ذلك من منافع وإيجابيات لا يمكن حصرها ومن أهمها: إمكانية تقديم العمل الإعلامي بأكثر من صيغة، وهذه إحدى أهم خصائص الأنترنت، فالمعلومة تقدم مسموعة ومكتوبة ومرئية وفي شكل رسومات وغير ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية، للقدرة على التأثير في مختلف الجماهير، ومن مزايا الأنترنت أن الموقع الذي يحتوي على المعلومة متاح لجميع المستخدمين في كل مكان، فهي ليست محصورة أو مقيدة بمكان أو إقليم محدد ،بالإضافة إلى أن المعلومة تبقى متاحة ساعة نشرها، وبعد ذلك بسنوات، بحيث ما على المستخدم إلا أن يبحث عن المعلومة التي يريدها ،وغالبا ما يجدها متوفرة.

4- **الوسائط الرقمية:** هي عديدة ومتطورة على شبكة الأنترنت، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال:[2]

5- **المواقع والصفحات الإلكترونية:** بعضها إخبارية، كمواقع الصحف، وبعضها تجارية وإقتصادية لعرض السلع وبيعها، وصفحات دينية وترفيهية وتعليمية.

6- **المراسلات البريدية** : مثل بريد الياهو، والهوتمايل، ويمكن من خلالها إرسال المخاطبات والمراسلات ،والرد عليها ،وهي وسيلة سهلة و سريعة وغير مكلفة.

7- **مواقع المحادثة:** ويمكن من خلالها إجراء المكالمات والمحادثات الفورية ،مثل :الوات ساب والفايبر، وهي وسيلة سهلة وغير مكلفة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص19

[2] بنت دخيل الله الخثعمي : **مشاريع وتجارب التحول الرقمي ،في مؤسسات المعلومات** ، دراسة للاستراتيجيات المتبعة،2022/04/22 الساعة:09:00 www.webreview.dz

8- **المدونات:** هي وسيلة للكتابة ونشر الأفكار والآراء الخاصة، وتختلف عن المذكرات الحقيقية في أنها تستخدم الأنترنت كوسيلة، ويمكن من خلالها تلقي تعليقات القراء، وبعضها يختص بنقل الأخبار بمختلف أنواعها، وبعضها يختص بأمور شخصية و يومية.

9- **مواقع التواصل الاجتماعي** : مثل الفيسبوك ، وتوتير، واليوتوب ، ويمكن من خلالها التواصل الإجتماعي والسياسي والثقافي والإعلامي، وهي وسائل واسعة الإستخدام والإنتشار، ويمكن من خلالها نقل ونشر الأخبار ومشاركة الصور والفيديوهات. [1]

10- **إستخدام روبرت الدردشة التفاعلي:** يستخدم للإجابة على إستفسارات المستخدمين المتشابهة والمتكررة، والتي يتم توقعها مسبقا من صاحب الصفحة.

11- **إستخدام القصص** : على أنست غرام، أو فيسبوك، أو وأتساب، وحتى اليوتوب وغيرها.

الفرع الثالث: مجالات التحول الرقمي:

تتضمن أي محاولة للتحول الرقمي أربعة عناصر أساسية هي:

1- **تغيير الإدارة** : تتعلق إدارة التغيير بالعنصر البشري، ومواقف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وسلوكياتهم ،وأيضا النظم البيئية التي يعملون فيها، لذا فان إتباع أكثر نهجا شمولا في إدارة التغيير، يعد برفع معدلات المؤسسة،وقد يساعد تضمين مبادئ مفتوحة للمؤسسة ،مثل :الشفافية و الشمول في نماذج التغيير على خلق أشخاص مؤهلين يتكيفون بسرعة مع إحتياجات العمل، فالشفافية والشمولية تتيحان فرصا للتحدث بحرية وإلتماس الملاحظات من الأصوات غير المسموعة في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى ذلك يتيح التعاون والمشاركة في خلق الشركات أن تكون المؤسسة منظورا جديدا وحلولا أكثر إبتكارا وتبدأ المؤسسة بذلك بتحديد الثغرات والعوائق بمعدل أسرع، مما سيؤدي إلى تحسين العمليات والسياسات والحلول .[2]

2- **إحتياجات النظام البيئي** : هي الشبكة الحية والمتنفسة من الأشخاص والأطر التنظيمية ، التي تترابط لتشكل النظام الذي تعمل فيه المؤسسة ،حيث تتشارك وتعتمد الأطراف المشاركة في أي نظام بيئي ، مثل: الموظفين، والشركاء ، وأصحاب المصلحة الخارجيين، والعملاء ،والبائعين ،وما إلى ذلك ،على بعضها بعضا من أجل صحة أعمالها ،ونموها ،ونجاحها، وكما هو الحال في النظم البيئية التي تتواجد في الطبيعة ،فان

[1] حمدي بشير محمد علي: **الإعلام الرقمي واقتصاديات صناعته** ، ورقة عمل للمشاركة في المنتدى الاعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للاعلام و الاتصال تحت عنوان:منتدى الاعلام و الاقتصاد، تكامل الأدوار في خدمة التنمية ،2016 ،السعودية، ص8

[2] موقع مزن: **مجالات التحول الرقمي الأربعة**، 2021/12/13 على الساعة:15:00

قلة صحة أحد مكوناتها تؤثر على الآخرين بمرور الوقت، [1] ويؤثر هذا الترابط المتبادل على نحو حاسم على نجاح كل من في المؤسسة، لذلك يجب على القادة التنظيميين فهم إحتياجات أطراف الأدوار المشاركة ،حتى يتمكنوا في المقام الأول من تحقيق الهدف الذي تريد المؤسسة أن تحققه ،بتطبيق تقنية جديدة وكثيرا ما يخلق تطبيق تقنيات متقدمة وبسيطة حاجة أكبر للقادة لتقييم وموائمة إحتياجات النظام البيئي قبل التطبيق.

3- العمليات: يجب على المؤسسة أن تفهم في كل مرة تستخدم فيها كلمة التحول ما تعنيه حقا هذه الكلمة ، فالتحول هو تغيير جذري ويتطلب أي تغيير بغض النظر على حجمه مراجعة عمليات المؤسسة، لتقييم ما تحتاج إلى تعديل ، لتناسب هذه العمليات مع التغيير الجديد غير أن العمليات التي لا تتجاوز البساطة هي تلك التي تغفلها في كثير من الأحيان فكثيرا ما تنسى التفكير في العمليات البسيطة المتداخلة التي توجد بالفعل عندما تضيف شيئا جديدا إلى سير العمل، أو حتى ضبطه وبذلك تخلق عن غير قصد تدفقا زائدا للعمل وبطئ الإنتاج ، وقد يمتد في مجالات أخرى متصلة داخل النظام البيئي ،ويجب على قيادة المؤسسة النظر في العمليات أو السياسات المتصلة عند تغيير نموذج عمل أو تنفيذ نهج مبسط للتقنية التي هي بصدد التحول.[2]

4- **الصوامع** : تؤدي المؤسسات التي تستفيد من المبادئ المفتوحة إلى إزالة الحواجز التي تحول دون التعاون والخلق المشترك ، وهي تنشئ عمليات شاملة تتيح التدريب المشترك لموظفيها ، بينما يتسم تبادل المعارف والإتصال بالشفافية ، وسهولة وصول المعلومات والإفادة ، ولقد أصبح كسر الصوامع الموجودة في المؤسسات أمرا حتميا لنجاح الأعمال والمجتمع بأكمله في فترات التحول الرقمي المكثف ، ويمكن للقادة الإستفادة من طرق جديدة للتفكير عن طريق إلتماس الملاحظات القادمة من الأصوات غير المسموعة ، وتنوع الفكر في فكر المشروع ، ويمكنهم خلق فرص للناس للتعلم وأن يصبحوا أكثر تنوعا في كفاءاتهم[3].

المطلب الخامس :العوائق والتحديات التي تعرقل عملية التحول الرقمي:

تواجه عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات العديد من العوائق التي تؤثر على الأهداف المرجوة، ومن أهم هذه العوائق:

1- المعوقات التقنية والتكنولوجية:

✓- ضعف البنية التحتية وضعف الإتفاق على البحوث والتطوير.

[1] شائع بن سعد المبارك: **مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون**، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، السعودية، 2006، ص57

[2] نفس المرجع السابق، ص56

[3] موقع مزن، **مجالات التحول الرقمي الأربعة**.13.12.2021 على الساعة:15:00

✓- عدم ضمان توفير متطلبات التحول الرقمي عند كل مستقبلي الخدمة نتيجة ضعف الوعي الإلكتروني أو نتيجة إرتفاع تكلفة الحصول عليها.

✓- عدم كفاية خطوط الإتصال وبطئ شبكة الانترنت.

2- **المعوقات التنظيمية:**

✓- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي.

✓- عدم القيام بالتغييرات المطلوبة لإدخال الرقمنة الإدارية.

✓- التحول من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الرقمي سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظفين والخوف من التغيير من قبل المسؤولين.

✓- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير.

✓- الرؤية الضبابية للتحول الرقمي وعدم إستيعاب أهدافه.

3- **المعوقات البشرية:**

✓- التناقض بين حاجات الفرد ورغباتهم.

✓- عدم وجود التخطيط لتطوير الموارد البشرية.

✓- مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي.

✓- ضعف الإقبال على إستخدام طرق التدريب المتاحة لتحسين الأداء للموارد البشرية.

✓- قلة الكفاءات البشرية لإستخدام التقنيات.

✓- الأمية الرقمية لدى العديد من شعوب الدول النامية مما أدى لصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.

4- **المعوقات التشريعية:**

✓- صعوبة الملاحقة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها وطول إثبات تورطهم.

✓- صعوبة إيجاد بيئة عمل محمية وفق أطر قانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

✓- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو النمط الجديد، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة إعتماد التحول الرقمي ومواكبة العصر الرقمي

5- **المعوقات المالية:**

✓- قلة الموارد المالية للإستعانة بخبرات المعلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات.

✓- ضعف الحوافز المادية المتاحة بسبب الإرتباط بميزانيات ثابتة ومحددة.

✓- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج وإنشاء المواقع وربط الشبكات.[1]

6- **المعوقات الأمنية و الاجتماعية** : يتطلب التحول الرقمي فسح المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها ،إلا أن هناك مشاكل تصعب ذلك منها الإختراق، ويعتبر الهجوم على المواقع وإختراقها والتجسس الإلكتروني من أخطر التحديات في عملية التحول الرقمي، والمتمثلة كذلك في الجريمة المعلوماتية التي لا

تعترف بالحدود الوطنية ،ولا يمكن مواجهتها بالوسائل القانونية، وبالتالي التخوف من التقنية ،وعدم الإقتناع بالتعاملات الرقمية خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاءها وعدم تدميرها، والجدير بالذكر أن تحقيق الآمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر:

✓- **العنصر المادي**: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

✓- **العنصر التقني**:بإستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات

✓- **العنصر البشري**: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات العاملين في المجال.[2]

المبحث الثالث: ماهية الرقمنة الإدارية:

المطلب الأول:تعريف الرقمنة الإدارية وخصائصها:

الفرع الأول :تعريف الرقمنة الإدارية:

1- مفهوم الرقمنة : تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة ، وفقا للإطار أو السياق الذي يستخدم فيه المصطلح **فالرقمنة** هي :عملية إستنساخ تمكن من تحويل شيء مادي إلى سلسلة من الأرقام ، بغرض تمثيله في ملفات مقروءة بواسطة الحاسب، وهي كل عملية يتم بموجبها تحويل المعطيات إلى رموز ثنائية مفهومة من طرف الحاسب باستخدام آلات المسح، وعموما يمكن القول آن الرقمنة هي عملية تحويل أي شيء من الشكل المادي التناظري إلى شكل لا مادي.

- **كما عرفتها موسوعة مصطلحات المكتبات والمعلومات والحاسبات الرقمية على أنها** : عملية خلق صورة تمثل الوثيقة أو الصورة الأصلية ،عن طريق تحويل الضوء المنعكس المنبعث منها إلى إشارات رقمية، يمكن تخزينها أو بعثها أو إدارة تكوينها للعرض على الشاشة كصورة الكترونية .[3]

---

[1] بوشنافة بوداودي، **تطبيق الإدارة الالكترونية ، وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي** ،**2018**،ص219

[2] سالم محمد صلاح : **العصر الرقمي وثورة المعلومات** ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، مصر،2008،ص194

[3] أحمد يس، نجلاء: **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية** ،العربي للنشر والتوزيع،2012مصر ،،ص38

وبالتالي فان رقمنة الوثائق أو الأرشيفات هي : إعداد وثيقة توجد مسبقا على حامل ورقي أو غيره ،عن طريق تسجيل صورة كل جزء من الوثيقة في صورة متتالية مزدوجة ،مكون بواسطة قيمة مساوية في نظام الترميز المختار بلون واحد، يفترض فيها أن يحترم مضمون وشكل الوثيقة المرقمنة ما تقوله وما تبينه، فهي تقنية حديثة لمعالجة المعلومات، حيث يتم تحويل البيانات إلى إشارات رقمية عن طريق إستقطابها من طرف جهاز محول، الذي يصل على ترجمتها إلى بيانات رقمية عن طريق نظام ثنائي وبصورة دقيقة . [1]

وتعرف أيضا على أنها إستخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز التعاملات والخدمات الإدارية،كما تعبر عن قدرة القطاعات الحكومية على تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين والمستفيدين بالوسائل الإلكترونية الحديثة ويمكن إستخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية و إدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقمنا يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية[2]، فقد عرفها بعض المختصين بأنها إدارة بلا ورق،ووسيلة لرفع كفاءة وأداء السلطة وتعتمد أساسا على وسائل التكنولوجيا الحديثة و المتطورة.

2- مفهوم الرقمنة الإدارية : [3]مفهوم الرقمنة الإدارية مرتبط كثيرا بالإدارة الإلكترونية، حيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المعنى للمفهومين، فالرقمنة الإدارية هي الإدارة الإلكترونية وتعرف على أنها: إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ، مع إستغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث ،من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، تحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

ويمكن تعريفها على أنها : عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية وبدون إستخدام الورق ومن هنا نقول أن الرقمنة الإدارية : تتمثل في إستغلال الوسائل الإلكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية من أجل تسهيل المعاملات الإدارية، وتوفير الوقت والجهد،وتعرف أيضا على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز الخدمات والمعاملات الإدارية

---

[1] الحمزة منير :**المكتبات الرقمية والنشر الالكتروني للوثائق** ، دار الالمهية للنشر والتوزيع،قسنطينة،الجزائر،2011،ص21

[2] أحمد فرج أحمد: **الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها**، مجلة دراسة المعلومات، جامعة بن سعود الإسلامية ،السعودية،العدد 04،2009،ص11

[3] عبد السلام عبد اللاوي : **أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر** .مجلة صوت القانون،العدد7،الصفحة 38

كما تعبر عن قدرة القطاعات الحكومية على تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين والمستفيدين بالوسائل الإلكترونية الحديثة.[1]

الفرع الثاني: خصائص الرقمنة الإدارية : [2]

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وإنتشار الإقتصاد الشبكي وتزايد حدة المنافسة ، وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها ، تزايدت أهمية الرقمنة الإدارية والتي تتميز بالعديد من الخصائص أهمها:

1- **أنها إدارة بلا ورق:** حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية و الأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

2- **إدارة بلا مكان:** والتي تقوم على الإجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية وإستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الإفتراضية.

3- **إدارة بلا زمان:** تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.

4- تقوم بالإعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.

5- إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.

6- إستخدام البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.

7- تتميز بالإبتكارية والعالمية والإعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال .

8- تحتاج إلى أنظمة إلكترونية وتهتم بإكتشاف المشاكل بدلا من حلها والتركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

المطلب الثاني:أهمية و أهداف الرقمنة الإدارية :

الفرع الأول: أهمية الرقمنة الإدارية : [3]

إن الإهتمام بالتكنولوجيا سيعطي الإدارة دفعة قوية لتنظيم وترشيد أعمالها ،حيث يرى العديد من الخبراء أن عصرنة الإدارة تحمل أبعادا إقتصادية حيث أن الأموال الهائلة التي كانت تخصص سابقا لاقتناء الأوراق يمكن أن توظف لجوانب أخرى يحتاجها المواطن في مجال التنمية ، وفي هذا الشأن يقول الخبراء أن تنمية

[1] نفس المرجع السابق،ص39

[2] محمود عبد الفتاح رضوان: **الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص20، ص21

[3] نفس المرجع السابق، ص40

مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإستخدامها بشكل فعال سيدفع نحو إدارة فعالة قوية لتنظيم وترشيد أعمالها، كما يشيرون أيضا أن الرقمنة الإدارية وتعميمها في كل القطاعات أصبحت ضرورة لا مفر منها، وسيكون لها أثر إيجابي على حياة المواطن، وعلى مسار التنمية للبلاد، لاسيما في ظل التكنولوجيا الهائلة والسريعة التي يشهدها العالم.

الفرع الثاني: أهداف الرقمنة الإدارية:

يمكن حصر مجمل أهداف الرقمنة الإدارية فيما يلي:

- ✓- تحسين ظروف الإستقبال والعلاقة بين الإدارة والمواطن .
- ✓- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات .
- ✓- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- ✓- إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة ، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة .
- ✓- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بالعملاء.
- ✓- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- ✓- التأكيد على مبدئ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث. [1]
- ✓- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة ، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والإستفادة منها في أي وقت كان.
- ✓- فتح المجال للولوج التدريجي إلى عالم الإدارة الإلكترونية.
- ✓- السرعة في دراسة و مراقبة البيانات ومعالجة الملفات.
- ✓- إعفاء المواطن من تقديم الوثائق الموجودة بياناتها في قاعدة المعطيات مالم يتم تغييرها.
- ✓- تقليص الأخطاء الناتجة عن الحجز لأن الحل يعتمد على الإطلاع المباشر على البيانات الموجودة في القاعدة المركزية.
- ✓- إلغاء عملية أخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفا على وثائق بيومترية.

[1] سعد غالب ياسين: **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**،مركز البحوث،معهد الادارة العامة، السعودية، 2005، ص36

✓- إعفاء المواطن من الملء اليدوي للإستمارات.

✓- السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة الملفات. [1]

المطلب الثالث:أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية ومتطلباتها:

الفرع الأول:أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية:

إن التحول إلى الرقمنة الإدارية ليس دربا من دروب الرفاهية ، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات ،أصبحت من محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الرقمنة الإدارية ،ويمكن تلخيص أسباب التحول للإدارة الرقمية في:

✓- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

✓- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.

✓- ضرورة توحيد البيانات على مستوى الإدارة.

✓- إزدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به.

✓- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية.

✓- تطور الإتصالات جعل كل ما تحتاج إليه الإدارة في متناول اليد بتكلفة بسيطة وبجهد أقل.

✓- تزايد تطلعات وضغط المواطنين على الإدارة للحصول على خدمات أفضل وأسرع.

✓- المطالبة بالكفاءة في تقديم الخدمات.

✓- ظهور حركات الإصلاح والتطوير مثل إدارة الجودة الشاملة.

✓- تعاظم دور شبكات المعلومات والذي أدى إلى ترسيخ قيم جديدة مثل الشفافية والمساءلة والمراجعة و المشاركة

✓- زيادة التوجهات العالمية نحو الإنفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.[2]

الفرع الثاني:متطلبات الرقمنة الإدارية:

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي إلى تنظيم الإتصالات الإلكترونية ، شأنه شأن أي مشروع أخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المواتية لطبيعة عمله، من حيث هو عملية متعددة الجوانب والمفاهيم والممارسات

[1] فاروق سيد حسن: **الشبكات الرقمية للخدمات المتكاملة**، دور الراتب الجامعية، 2015لبنان، ص22

[2] نفس المرجع السابق،ص23،ص24

والتي تستلزم إجراء تغييرات كثيرة وواسعة تشمل نوعية العاملين والأجهزة المستخدمة، وطرق الأداء وتتيح للمواطن أن يتعامل مع ما يمكن إعتباره موظف عام إلكتروني. [1]

1- المتطلبات التقنية : وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، وترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة ، وهواتف وفاكسات وتعمل بنية الإتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الرقمي وتبعا لحجم المؤسسة وتتضمن عناصر البنية التحتية ما يلي:[2]

أ- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية** ، وتتمثل في التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والتكنولوجيا الضرورية وتبادل البيانات إلكترونيا.

ب- **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية** : وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات .

ج- **شبكات الاتصال وأهمها** : شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية والخارجية والأكسترانت .

2- المتطلبات البشرية: إن الإدارة الإلكترونية لا تدير نفسها بل تحتاج إلى قدرات خاصة في كل مراحلها، لذلك هناك ضرورة لوجود يد عاملة مؤهلة تمتلك خلفية معرفية وتدريبا على مبادئ التقدم التقني ، حتى يتم التأكد من حسن إستخدام تقنيات المعلومات في الوسط الإداري، وتوعية وتثقيف المتعاملين معها للتعاطي معها بأريحية والإقبال عليها، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها. [3]

3- **المتطلبات الإدارية:** تعد أمرا جوهريا لتطبيق الإدارة الإلكترونية إذ تساهم في التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد، من خلال إستخدام الحداثة في الأساليب الإدارية، تتطلب الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة منها وجود إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة، إلى جانب ذلك يجب على الإداريين التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور كما تحتاج الإدارة الإلكترونية أيضا تطوير وتبسيط الإجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية. [4]

4- **المتطلبات القانونية والأمنية** :يجب على الدولة وقبل إدخال التعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية، ويسهل معاملاتها

---

[1] يتوجي سامية: **أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013**، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية، ع 18،الجزائر ،2015 ،ص210

[2] ناصر عويد عطية العقابي: **تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية**، مجلة دراسات محاسبة ومالية، جامعة بغداد،العراق،ع45 ،2015،ص72

[3] بوزكري جيلالي: **الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق**، أطروحة لنيل شهادة دكتورة،تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر ،2016،ص89

[4] ناصر عويد عطية العقابي: نفس المرجع السابق،،ص71

ويضعها موضع الإعتراف القومي والدولي ،إضافة إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية والسرية للمعلومات، وأن تتجه النظم القانونية المختلفة لمعالجة الآثار التي خلفتها التقنية العالية، وأدوات العصر الرقمي عبر حركة تشريعية تعكس إستجابة التشريع للجديد والمستجد في هذا الحقل وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

✓- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية وتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة.

✓- تحقيق سهولة الوصول الآلي للمعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.

✓- تحقيق الأمن الوثائقي وخصوصية وسرية المعلومات، وتحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية.

✓- إعطاء مشروعية لإستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية وإستخدام التوقيع الإلكتروني والبصمة الإلكترونية وما إلى ذلك.

✓- تسهيل التعاملات الإلكترونية كالمعاملات المالية الإلكترونية والبريد الإلكتروني .

✓- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات. [1]

أما المتطلبات الأمنية فيقصد بها ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة التي تدار إلكترونيا، في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسة نفسها والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة ووسائط التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها، وذلك بتأمين أكثر من وسيلة جماعية ، كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات التي تعد أغلى ما تملكه المؤسسة. [2]

المطلب الرابع:أساليب ووسائل التحول الرقمي في تطوير خدمات الإدارة العمومية:

يعتمد التحول الرقمي في تطويره للخدمات بالإدارة العمومية على أساليب حديثة ووسائل تقنية وفنية وتنظيمية مناسبة وهي:

1- إعتماد الإدارة على حزم برمجية وتطبيقات مستخدمة ومبرمجة ، تثبت مصداقيتها ، فالتحول الرقمي على المستوى المحلي يحتاج إلى وجود مناسب وعالي من البنية التحتية المتكورة التي تضمن شبكة حديثة

[1] حسين مصطفى هلالي وآخرون: **الإدارة الالكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع،مصر ،2010،ص91،ص92

[2] بوزكري جيلالي، نفس المرجع السابق،ص92

للإتصالات والبيانات وبنية إتصالات سلكية ولاسلكية ، تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بدقة.[1]

2- الإعتماد على أنظمة معلومات تسهل من عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية و المصداقية وكافة النتائج المترتبة عليها.

3- تطبيق الوسائل الإلكترونية اللازمة من أجل الإستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية ، والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها على المستوى المحلي ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكن المواطن من الإطلاع على الشبكات المختلفة.

4- الإعتماد على عدد لابأس به من مزودي الخدمة بالأنترنت على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر قدر ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية والإستفادة من خدماتها.

5- الأخذ في الإعتبار تنويع مصادر قواعد البيانات ، ومدى قدرة المواطنين المحليين في الوصول إليها بطرق مختلفة.[2]

6- **التشفير:** وهو عملية يتم من خلالها منع أي جهة غير مسموح لها من فهم محتوى الرسالة أو الخدمة.

7- **التوقيع الرقمي:** وهو عملية يتم من خلالها التأكد من هوية مرسل الرسالة من خلال إستخدام مفتاح خاص لتشفير الرسالة من قبل المرسل ويتم هذا عن طريق التشفير.

8- **البصمة الإلكترونية:** وتستعمل للتأكد من عدم حصول أي تغيير في الرسالة وفي حالة العبث أو التخريب فهذا يعني عدم تطابق البصمة معها.

9- **الشهادات الرقمية:** وهي وثائق إلكترونية تصدرها الجهة ذات الصلاحية تتبع بتحقيق من الهوية التي تتعامل معها.

المطلب الخامس:عوامل نجاح الرقمنة الإدارية والانتقادات الموجهة لها:

الفرع الأول:عوامل نجاح الرقمنة الإدارية:

إنه على المسؤولين في المؤسسات والمنشآت الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون في التحول إلى الرقمنة الإدارية أن يأخذو في الإعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة أهمها:

✓- تحقيق التوثيق الإلكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة ، و إلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير، ووضوح الرؤية الإستراتيجية.

[1] أسامة السيد محمود: **الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010، ص36

[2] أسامة السيد محمود، نفس المرجع السابق، ص36

✓ – الإستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة الإدارية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير .

✓– التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابها وفق أهدافها مع التشديد على تدوينها وتصنيفها.

✓– تحسين مستوى أداء الخدمات.

✓– التقليل من التعقيدات الإدارية.

✓– تخفيض التكاليف وتحقيق الشفافية الإدارية.

✓– التدريب والتأهيل وتأمين الإحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.

✓– تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

✓– الإستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

✓– التحديث المستمر لتقنية المعلومات للمستفيدين[1]

الفرع الثاني:الإنتقادات الموجهة للرقمنة الإدارية:

لقد وجهت العديد من الإنتقادات التي تؤدي إلى إحداث خلل وتعرقل العمل الإداري منها :

✓– إنقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الإحتياطية المساندة.

✓– رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف الصيانة البرمجية.

✓– التكلفة الباهضة التي لا تتحملها معظم الدول والمؤسسات.

✓– ضعف تغطية الأنترنت وجودها في العديد من الدول وتذبذبها من منطقة إلى أخرى.

[1] نفس المرجع السابق:ص49

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة من ضروريات ممارسة النشاطات المؤسساتية، لما له من فائدة تعود على تنمية الأعمال وتسهيلها ،من منطلق أنه وسيلة تسهل حفظ مصادر المعلومات الأصلية من التلف ،وتقلل تكلفة التواصل مع الجمهور الخارجي، والإتصال بين الجمهور الداخلي للمؤسسة ،ذلك أن كل الوسائل التي يتطلبها التحول الرقمي منتشرة عبر العالم وتوفيرها سهل سواء للأفراد أو المؤسسات، بما يسمح بخلق جسور تواصل تتميز بالثقة والمرونة لتربط بين أطراف العملية الإتصالية والقائم بالعلاقات العامة، و المستفيد من الخدمات على حد سواء ومن هنا ستعالج الدراسة في شقها التطبيقي مساهمة هذه التحولات الرقمية في تحسين الخدمات العمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية من بينها بلدية القلب الكبير وخاصة التي تدخل في مجال الخدمة العمومية.

الفصـــل الثاني:

الإطـــار المفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية

و الإدارة العمومية

تـــــــمهيـــــــــد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة العمومية وخصـــائصها

المطلب الثالث: نظـم وأنـواع الخدمـــة العمومـيـة

المطلب الرابع: مـؤسـسـات الخـــدمـــة العموميـــة

المطلب الخامس: أولوية تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية لتحسين الخدمة العمومية

المطلب السادس: واقـع الخدمـة العموميـة في الجزائر

المبحث الثاني: مـدخل للإدارة العمومية

المطلب الأول: تعريـف الإدارة العـمـوميـة

المطلب الثاني: وظائف الإدارة العمومية وإلتزاماتها

المطلب الثالث: أهمية الإدارة العمومية وعناصرها

المطلب الرابع: بيئـــة الإدارة العموميـة وأنواعـها

المطلب الخامس: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية الإلكترونية والإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية الإلكترونيـة وأنواعها

المطلب الثاني: مبادئ الخدمة العمومية الإلكترونية وأهدافـها

المطلب الثالث: تعريف الإدارة الإلكتـرونيـة وأهدافها

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية وعناصرها

المطلب الخامس: إسهامات التحـول الرقمي فـي تحسيـن الخدمة العمومية في الجـزائر

المطلب السادس: أثـر التحـول الرقـمي على الخدمـة العموميـة بالإدارة العمـوميـة

تمهيد:

إن واقع المرفق العام ومسألة إصلاحه يرتبط بعدة تحديات ، تتصدرها تحسين علاقة المرفق العمومي بالمرتفقين في إطار تحسين الخدمة العمومية ،التي تعتبر من المفاهيم الرائدة و المتداولة في وقتنا الحالي، فهو يشكل في الجزائر مسعى ترمي السلطات العمومية إلى تحقيقه، فضلا عن كونه مطلبا شعبيا تسعى الحكومة الجزائرية لعصرنة خدمات المرفق العمومي ،من خلال الإستجابة لتطلعات المواطن ومقتضيات التطور والحداثة ، وهو الأمر الذي يجعل من كافة السياسات والمخططات المراد تجسيدها في مجال تحسين الخدمة العمومية، ينصرف إهتمامها الأول إلى تجسيد ذلك على مستوى المرافق العامة، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى مجموعة الحتميات التي تدفع بالحكومة إلى عصرنة وترقية مرافقها العامة ، وذلك من خلال إدراج إصلاح الخدمة العمومية ضمن مسار الإصلاح الإداري ، من خلال المحاور الإستراتيجية التي تعززت بإصدار التعليمة: **321** المؤرخة في: **20 نوفمبر 2003**، وكذا إنشاء عدة آليات وهياكل في سبيل هذا الإصلاح، إلى حد إحداث وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، كما دفعت بالحكومة من أجل تبني أساليب حديثة في إدارة المرفق تماشيا مع هذه الحتميات، بغية تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن،كما تعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الإتصال من خلال رقمنة الإدارة ، وعصرنة قطاعاتها العمومية ، لما لها من أثر كبير في تحسين أداء الخدمات العمومية في المرافق العامة ، وسنتطرق في هذا الفصل لفعالية الآليات المتبعة لتحسين الخدمة العمومية للمرفق العام في ظل المعطيات الحديثة، من خلال التطرق لماهية تحسين الخدمة العمومية وكذا مدخل للإدارة العمومية ، وربطها بتجسيد الخدمة العمومية الإلكترونية والإدارة الإلكترونية ، كواقع فعلي لتجسيد وتفعيل التحول الرقمي بالإدارات العمومية، وفوائده على تحسين الخدمات المقدمة للمواطن.

الفصل الثاني:الإطار المفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية و الإدارة العمومية:

المبحث الأول:الإطار المفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية :

تعد الخدمة العمومية من بين أهم العوامل الأساسية في تحقيق التنمية والنهوض بالدول ، فعلى هذه الأخيرة إعطاء نظرة شاملة لهذا القطاع، الذي أصبح مهمشا في بعض الدول ، وتعد الجزائر من بين الدول التي سعت إلى تطوير وعصرنة أساليب تقديمها للخدمة العمومية ، وكذا وسائل عملها من أجل مسح كل الصفات السلبية التي إرتبطت بالمرفق العام ، من سوء تسيير وبيروقراطية ورداءة الخدمات المقدمة وتعقيد للإجراءات الإدارية ، وهو الأمر الذي لا يأتي إلا من خلال تبني أساليب جديدة تضمن جودة الخدمة العمومية حتى نتمكن من معرفة معنى مفهوم تحسين الخدمة العمومية ، وجب في البداية التعريف بالمصطلحات المكونة له، وبعدها تبيان الأساس القانوني لهذه الفكرة ،من خلال التطرق لمختلف النصوص التشريعية التي عالجتها ثم التطرق إلى إمتدادات فكرة تحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية:

1- التحسين لغة : جمع تحسينات أو تحاسين ، ويعرف التحسين على أنه :إسم بني على تفعيل ، وهو يحسن الشيء :أي يعمله ، ويستحسن الشيء :أي يعده حسنا ، وهو التغيير إلى الأحسن. [1]

2- **إصطلاحا:** إن المعنى الإصطلاحي للتحسين والذي نريد معالجته من خلال هذه الفقرة يتعلق بتحسين الخدمة العمومية، والتي تشكل محور دراستنا ،إذ نجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف تحسين الخدمة العمومية بإعتماده على مصطلح مرادف للفظ التحسين ألا وهو مصطلح إصلاح ، **بقوله أن إصلاح الخدمة العمومية يعني: بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة و الفعالية وقادر على خدمة حاجات الجماهير.** [2]

– فتحسين الخدمة العمومية يتألف من تغييرات محدثة على مستوى الهيئات والمؤسسات القائمة على تقديم هذه الخدمة، وكذا طرق عملها، بهدف إدارتها على نحو أفضل، ويكون ذلك باستعمال آليات لتحسين الأداء الإداري بشكل عام ، سواء فيما يخص وضع السياسات أو بناء هياكل مؤسساتية قوية، وتطبيق اللامركزية،أو توزيع الصلاحيات وإدارة الموارد البشرية،إضافة إلى إستعمال أنظمة الإتصالات والمعلومات.[3]

---

[1] المنار : **قاموس مدرسي للطلاب ،عربي عربي** ،دار العلوم للنشر والتوزيع،عنابة،الجزائر ،.2007.ص120

[2] عشور عبد الكريم: **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر**،،مذكرة ماجستير .جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر .2010.ص60

[3] دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة، منشور صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ط1، 2009، ص3

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها:

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، إذ نتطرق بدءا بتعريف الخدمة:

الفرع الأول: تعريف الخدمة:

الخدمة هي أنشطة ،أداء ، فعاليات تتضمن عناصر أو منافع غير ملموسة يؤديها مقدمها بهدف إشباع الحاجات المستجدة للمستفيدين وإرضائهم ، وهي حصيلة إدارة العاملين من جهة وإدارة العلاقات مع المستفيدين من جهة أخرى ، ونجاح إدارتها مرتبط بإدارة:الوقت، وخبرة العاملين، والتقمص العاطفي، والسمعة وهي تقدم للأفراد والمنظمات.[1]

- من التعاريف التي أعطيت لمصطلح الخدمة مايلي:

التعريف الأول: يعرفها قاموس العلوم الإقتصادية على أنها:منتج غير مادي نتيجة نشاط إنتاجي وهي مرتبطة أيضا بسلعة ولا يمكن تخزينها، أي هناك تزامن بين عملية إنتاجها وإستهلاكها.[2]

التعريف الثاني: حيث عرفها فيليب كوتر بأنها: نشاط أو إنجاز مرتبطة بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف أخر ، وتكون أساسا غير ملموس ولا ينتج عنها أي ملكية ، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا تكون. [3]

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن تعريف الخدمة بأنها: عبارة عن أنشطة غير ملموسة ، تحدث من خلال عملية تبادلية للمنافع، بين طرفين وقد تكون مقترنة بجانب مادي،أو العكس مع عدم إمكانية نقل ملكيتها[4]، إذ أن مجال الخدمات وان إتحد في صفة العمومية ، والتي تعني إنفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطالبيها ،إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها ، شكلها، الهيئة المكلفة بتقديمها.

فالخدمة العمومية:هي عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية، والتي تتكفل بها الإدارات العمومية.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة:

يمكن تحديد الخصائص الأساسية للخدمة كما يلي:

---

[1] ميسون علي حسين الليلة : **الحكومات المحلية ودورها في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات**،مجلة بابل، العدد2016،24، ص72

[2] بوقلاشي عماد : **الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية**،مذكرة ماجستير،علوم التسيير،جامعة الجزائر،2010،ص3

[3] حاكمي حمزة : **إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ،دراسة حالة بلدية سعيدة**،مذكرة ماستر،جامعة سعيدة،2016،ص3

[4] تارقي يونس : **دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية**،مذكرة ماستر،جامعة ورقلة،2017،ص8

أ- **الخدمة غير ملموسة:** إن هذه الصفة تعني أن المستهلك لا يستطيع إدراك الخدمة من خلال الحواس الخمسة ، فلا يمكن لمشتركي الخدمة تذوق أو لمس أو رؤية أو شم أو سماع الخدمة بذاتها قبل الشراء.[1]

ب- **الخدمة متماسكة لا تتجزأ:** تقدم الخدمات وتستهلك في نفس الوقت،أي لا يمكن تجزئتها خلافا للسلع وتشير خاصية التماسك إلى وجود علاقة مباشرة مابين مقدم الخدمة والزبون،حيث يتطلب الأمر في غالب الأحيان حضور المستفيد عند تقديمها ،الأمر الذي يجعل لتسويق الخدمات ميزة خاصة وهي أن كلا من الإنتاج والتسويق يتمان في وقت واحد ،كما لتواجد المستهلك أثناء تقديمها له تأثير كبير على النتائج المتوقعة من الخدمة. [2]

ج- **الخدمة تختلف في طريقة تقديمها:** تتميز الخدمات بخاصية التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها، بالإضافة إلى زمان ومكان تقديمها،كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة إعتمادا على ظروف معينة ، وبذلك يكون هناك تباين في الخدمة المقدمة وأحيانا من نفس الشخص. [3]

د- **قابلية الزوال:** تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وذلك لعدم ملموسيتها أي أن زيادة درجة اللاملموسية تزيد في درجة فناء الخدمة، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون، وهذا ما يجعل من تكاليف التخزين لا توجد نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية[4].

الفرع الثالث:مفهوم الخدمة العمومية:

تتمثل وظيفة الدولة في يومنا هذا في تقديم الخدمات للمواطنين ،وفي إطار ممارستها لهذه الوظيفة تتحمل مسؤولية توفير الخدمات للمواطنين في أحسن الظروف بدون إستثناء ولا تمييز ضمن مناخ يسوده السعي إلى تحسين الإطار المعيشي للمواطنين وتحسين مستواهم والإستجابة إلى تطلعاتهم.[5]

أ- **تعريف الخدمة العمومية:** أغلب التعاريف التي أعطيت للخدمة العمومية ترتبط بالمصلحة العمومية أو السياسة العمومية ومنها:

التعريف الأول:عرفها الفقيه دوجي DUGUIT:بأنها النشاطات والخدمات، التي يقدر الرأي العام في وقت من الأوقات ، وفي دولة معينة أن على الحكام القيام بها ، نظرا لأهمية هذه الخدمات للجماعة ، ولعدم تأديتها على الوجه الأكمل بدون تدخل الحكام.[1]

---

[1] عمر وصفي عقيلي : **مبادئ التسويق مدخل متكامل**،وهران للنشر والتوزيع،1994،ص120

[2] الصعيدي محمود حاسم : **مداخل التسويق المتقدم**،جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد،ط2000،1،ص221

[3] بوقلاشي عماد،نفس المرجع السابق،ص6

[4] نفس المرجع السابق،نفس الصفحة

[5] عمار بوحوش : **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، ط2 ،دار البصائر،حسين داي،الجزائر،2008،ص5

التعريف الثاني:وفقا للقانون الإداري الفرنسي: تتمثل الخدمة العمومية في تلك الخدمة التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة، كإستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة و الإستمرارية والتكيف، لتحقيق الصالح العام. [2]

التعريف الثالث : المقصود بالخدمة العمومية العلاقة الكامنة بين المؤسسات العمومية من جهة ، والمواطنين من جهة أخرى، فهي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين،لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الإجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.[3]

التعريف الرابع:تعريف الخدمات العمومية المحلية:نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة محلية بمعنى أنها تهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة بصفة خاصة، فهي تشير إلى وجود مصالح تهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة.[4]

– و**تعرف الخدمة العمومية بأنها:** جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن إستغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري إستغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها .[5]

– **و مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى:** تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمؤسسات العمومية.

الفرع الرابع: خصائص الخدمة العمومية:

من بين الخصائص المشتركة والمميزة للخدمات العمومية نذكر :[6]

1– **منطلق المصلحة العامة:** لكي يكون نشاط الخدمة العمومية نشاط ذو مصلحة عامة لابد من توفر مجموعة من العناصر أهمها مبدأ المساواة، مبدأ الإستمرارية، مبدأ الملائمة.

---

[1] سناء بولقواس : **التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية**،مجلة الباحث للدراسات،العدد7،2015،ص268

[2] مريزق عدمان:**التسيير العمومي بين الاتجاه الكلاسيكي والحديث**،ط1،جسور للنشر والتوزيع ،المحمدية،الجزائر،2015،ص 14

[3] هاني حامد الضمور : **تسويق الخدمات** ،دار وائل للنشر ،عمان،الأردن،2002،ص17

[4] عز الدين شقرانة : **مساهمة الإدارة المحلية في تفعيل الخدمات العامة**،مذكرة ماستر ،جامعة الجلفة،كلية الحقوق،2017،ص 44

[5] تسويق: تاريخ تصفح الموقع الالكتروني 2021/12/13

[6] دنداني محمد أمين:**بوابة الجيل الثالث للهاتف النقال كحافز لزيادة الفعالية الحكومة الالكترونية وترشيد الخدمة العمومي**ة،أطروحة دكتورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2018،2019/3،ص197،ص 199

2- **الإستقلالية إتجاه السوق:** الإستقلالية إتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها مراقبة أقل أو أكثر توسعا،فالعدد الهائل للمستفيدين من الخدمات العمومية ليس بمؤشر أو معيار على مساوئ الخدمة المقدمة كما هو الحال بالنسبة للبلديات أو مكاتب البريد ،حيث يمكن القول آن سلطة السوق محدودة بالنسبة لخدمة قطاع الخدمات العمومية ففي الخدمة العمومية تحضر مراقبة الدولة بصفة جلية وواضحة.

3- **التطور:** وهو يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الإجتماعي والتقدم التقني من جهة، وإحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الإنتقال من الإعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية لمجاراة التطورات التكنولوجية وسرعة إنتقال المعلومات والمعطيات.

4- **المجانية بالنسبة للخدمة:** ويعني بها أن كل الخدمات العمومية الإدارية تكون مجانية أما بالنسبة للخدمات التجارية والصناعية كالسكن والتأمين فيكون تسعير هذه الخدمات خاضع لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا، وإمتداد معيار المساواة بين المواطنين في حالة ما كانت وضعياتهم متباينة من حيث مستوى الدخل يتم إعتماد سلم بين هذا التباين ، بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا .[1]

5- **الشمولية:** بإعتبار أن الخدمة العمومية خدمة ضرورية وأساسية يكون حق الإستفادة منها مكفولا لجميع المواطنين وفي متناولهم ، مما يسمح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم وإمكانياتهم ومستوياتهم المعيشية.[2]

6- **المساواة:** يعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل ،المعتقد،اللون،أو الإنتماء فهذه الخاصية تفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العالمية التي تقضي بالمساواة أمام القانون، وبذلك أمام المرافق العمومية كل المواطنين سواسية أمام القانون.

7- **خاصية الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الإستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مناطق ذات كثافة سكانية ضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات خارج التجمعات السكانية الكبرى.

[1] مريزق عدمان : نفس المرجع السابق،ص.19

[2] نفس المرجع السابق،نفس الصحة

8- **خاصية التضامن:** الخدمة العمومية ماهي إلا تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين. [1]

المطلب الثالث: نظم وأنواع الخدمة العمومية:

الفرع الأول:نظم الخدمة العمومية:

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين:نظام الخدمة العمومية المفتوحة والمقفلة:

1- **نظام الخدمة العمومية المفتوحة:** [2]حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية ، يتم إعداد الفرد لها ، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية ، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة، وفق هذا النظام بإستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2- **نظام الخدمة العمومية المقفلة** [3] : وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل إلتحاقهم بالعمل، وإستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية ، وتنمية القدرات وإكتشاف الإستعدادات ، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العمومية هي إستمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات .

الفرع الثاني:أنواع الخدمة العمومية:

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:

1- **من حيث تجانس الخدمة:**

أ- **خدمات إدارية:** مثلا خدمة الحالة المدنية والوثائق المتعلقة بحركة الأشخاص والسيارات.

ب- **خدمات إجتماعية و ثقافية:** كخدمة التمدرس الإلزامي ،النقل المدرسي ،الخدمات الصحية.

ج- **خدمات صناعية وتجارية:** مثلا خدمة مؤسسة المياه، وخدمة مؤسسة نقل النفايات.

---

[1] رحال عبد الرزاق، نفس المرجع السابق، ص8

[2] عبد الحميد محمود النعيمي:**مبادئ الإدارة العامة**،دون بلد النشر.1997.ص164.165

[3] نفس المرجع السابق،،ص169.170

2- **من حيث طبيعة الخدمة:**

أ- **من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:** نجد صنفان:خدمة فردية و خدمة جماعية.

ب- **من حيث طبيعة إستهلاك الخدمة:** نجد صنفان: خدمة ذات إستهلاك إجباري وخدمة ذات إستهلاك إختياري.

3- **من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة:**نجد في هذه الحالة ثلاث أصناف من الخدمات:

أ- **خدمة مجانية:** تقدم دون مقابل تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية.

ب- **خدمة بمقابل:**يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها.

ج- **خدمة مدعمة:**يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد مثلا:قطاع السكن بصيغه المختلفة و النقل المدرسي.

4- **من حيث تسويق الخدمة:** صنف **الخدمات غير المسوقة** المقدمة والمفروضة على الجميع والحصول عليها مجاني، وصنف **الخدمات المسوقة** والمقدمة للأفراد بشكل إختياري.

المطلب الرابع:مؤسسات الخدمة العمومية:

لقد تأثر مفهوم مؤسسات الخدمة العمومية بالتوجهات السياسية و الإقتصادية وكذا الإجتماعية للدولة فبقي مفهوم المؤسسة العمومية الخدمية يمتاز بالغموض، وغالبا ما كان يتأثر بإختلاف الإطار الإقتصادي والسياسي العام لكل دولة، ففي الإطار الإشتراكي مثلا تعتبر مؤسسات الخدمة العمومية وسيلة لتحقيق أهداف معينة ومحددة في مخططات التنمية الوطنية الشاملة ، ووفق ظروف معينة وشروط إقتصادية محددة،معتمدة في ذلك على المبادئ الأساسية لهذا النظام ،وفي هذا الصدد نالت مؤسسات الخدمة العمومية العديد من التعريفات:[1]

فمؤسسات الخدمة العمومية تعني في المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:المؤسسات التي تخضع لمراقبة الدولة سواء كانت هي المسيرة الوحيدة أو تملك أغلبية الصلاحيات أو صلاحيات قليلة ولكن دالة.[2]

كما عرفها هوريو:بأنها عبارة عن إدارة عمومية تتمتع بشخصية مستقلة وتتولى إدارة خدمة عامة أو عدة خدمات عامة متخصصة .[3]

---

[1] بوخلاف هشام: **وظيفة العلاقات العامة وإنعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية**،مذكرة ماجستير،علوم الإعلام والاتصال،جامعة عنابة،2011،ص30

[2] علي خطار شنطاوي:**نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية**،ط**1**،دار الفكر للنشر والتوزيع ،1990،ص12

[3] **نفس المرجع السابق،ص13**

وقد عرفت مؤسسات الخدمة العمومية حسب عدة معايير فحسب **المعيار العضوي** هي :مؤسسة أو جهاز إداري عام، أما من **الجانب الشكلي** فمؤسسات الخدمة العمومية تعتبر من السلطات والاختصاصات التي تكفل القيام بخدمة معينة، ويتضح من خلال هذا التعريف أن هذه المؤسسات هي أجهزة مرتبطة بالإدارة العمومية، وتتمتع بأساليب السلطة العامة .

أما المعيار الثالث: فمؤسسات الخدمة العمومية حسب هذا المعيار تعتبر نشاط عام ، يستهدف تحقيق أهداف عامة، وبالتالي فتعريف المؤسسة العمومية الخدمية يختلف بإختلاف الوضع الإقتصادي والإجتماعي في كل قطر ، ولكن التعريفات الأكثر شيوعا إتسمت بالعمومية والشمولية على أن مؤسسة الخدمة العمومية عبارة عن: **مؤسسات تملكها الدولة ذات شخصية إعتبارية مستقلة مسؤولة أمام السلطات العمومية، وتدار بواسطة موظفين عموميين، وتعمل على تحقيق أهداف محددة سلفا .**

وترتكز مؤسسات الخدمة العمومية على عنصرين هما:[1]

1- **العنصر البشري:** ويشمل كل الموظفين بالإدارات العمومية ، والذي يعد أحد عناصر تقدمها وحسن إضطلاعها بمهامها المتنوعة ، فالوقوف على أفضل قواعد للإدارة وإستخدام أحسن الإمكانيات لا يمكن أن يؤدي إلى حسن سير الإدارة العمومية وإنتظام أعمالها ، مالم يكن الموظفون ذوي خبرة عالية وتكوين سليم وكفاءة عالية، ويتعين على الموظفين مراعاة ثلاث إعتبارات أساسية:ربط سياسة التنفيذ بأهداف المؤسسة، العمل للصالح العام والدولة، وأخيرا العلاقات العامة أي إعتبار الموظف حلقة وصل بين المواطن والدولة .

2- العنصر المادي: إذا كانت الإدارة تقوم على موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة، فإنها تستمد كذلك من الماديات، ما يمكنها من النهوض بمهامها ، سواء تمثلت في عقارات آو منقولات، كما يمثل العنصر المادي كل ما يدخل في نطاق الأموال العامة أو الأملاك الوطنية ، ويضيف بعض المفكرين

العنصر القانوني الذي يتمثل في السلطات والقدرات التي تخولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية ، من أجل إستعمالها في ممارسة النشاط الإداري ، وتتنوع مؤسسات الخدمة العمومية بتنوع الخدمات التي تقدمها ومنها : إدارة الدولة، والتي تمثل كل خدمات الدولة المكلفة بتنفيذ القوانين، وتشمل رئيس الجمهورية و الوزير الأول والإدارات المركزية والإدارة المحلية ، وتنقسم إلى الولاية والدائرة والبلدية ، والهدف منها إدارة مرفق محلي ذو نفع عمومي .

[1] بطاط نصيرة:**تسيير الإدارة العمومية في الجزائر**،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،العدد3،المجلد1، جامعة البليدة2،ص396

المطلب الخامس: أولوية تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية لتحسين الخدمة العمومية:[1]

سعت الدولة الجزائرية بشتى الطرق لتحسين الخدمة العمومية خاصة على مستوى الإدارة المحلية ، حيث إستفادت من تجارب ناجحة في هذا المجال، بداية من تأطير وتكوين الكفاءات البشرية على الخدمات الرقمية، ورصدها الأغلفة المالية الخاصة بذلك، لتمكين الإدارة المحلية وتقريبها من المواطن ، فإعتماد التكنولوجيا الحديثة في المجال الإداري أصبح ضرورة حتمية لخلق تحول نوعي، ليس مع الوظائف الحكومية والإدارية فحسب ، بل التأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية، مما يساهم في خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات ، وهذا لا يأتي إلا عن طريق خلق بنية تحتية تقنية، وهذا ما جعل مسألة الأمن المعلوماتي رهانا، من خلال أخذ الدولة الجزائرية أولوية التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الرقمية من مخاطر البيئة الإلكترونية ، ومن مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني وبناء على مبررات أساسية أدت إلى أولوية إعتماد الرقمنة منها:

✓- وقوع الجماعات المحلية تحت ضغوط مستمرة، من أجل تحسين خدماتها، وذلك بسبب كثرة التعقيدات في مجال التعاملات في الإدارات المختلفة.

✓- تنامي البيروقراطية بصورة يومية ، حيث تعاني الأجهزة الحكومية من تدني مستوى الأداء في خدمات المواطنين، بسبب الإجراءات الروتينية والأساليب اليدوية.

✓- زيادة تكلفة أداء الخدمة.

✓- تعطل العمال وتعرض الوثائق للتلف.

✓- تعدد المكاتب حيث يضطر المواطن للذهاب إليها للحصول على الخدمات.

✓- تسارع التقدم التكنولوجي مما أدى إلى ضرورة الإستجابة والتكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة، لذلك يعتبر تطبيق أساليب الرقمنة في كثير من المنظمات والمجتمعات سبيلا يحتم على الدول اللحاق بركب التطور ، تجنبا لإحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

✓- حاجة الموظفين في الجماعات المحلية إلى التعاملات السريعة وبشكل مضمون عبر قاعدة رقمية.

✓- أصبح مسعى تحسين الخدمة العمومية في الجزائر يشكل إنشغالا لدى السلطات العمومية، وهو ما سينعكس بالضرورة على الحركة التشريعية والتنظيمية، لتجسيد هذا المسعى على أرض الواقع.

[1] مختار هشام أمين:**تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر**،رسالة دكتورة ،كلية الهندسة،مصر ،2000،ص81

المطلب السادس: واقع الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية:

✓**أولا: نقص الاهتمام بالجانب الإتصالي والإعلامي للمواطن:** نقص في إعلام المواطنين حول مختلف الخدمات الإدارية ، و الشروط التنظيمية اللازمة للإستفادة من بعض الخدمات ، كذلك نقص وغياب الإتصال الفعال الذي يثمن مجهود الإدارة ، فيما يخص خدمات المرفق العمومي التي يقدمها، نقص الكفاءة للأعوان والموظفين مما سبب ضعف إنفتاح الإدارة على المحيط الاجتماعي ، وغياب الرؤية الشاملة للخدمات الإدارية ، مع وجود بعض الإجراءات الإدارية المتخذة بصفة إنفرادية ، وغياب الوسائل والأطر اللازمة ، وهذا ما يؤدي إلى غياب معلومات دقيقة عن الخدمات التي تقدمها مختلف المصالح الإدارية ، وينعكس ذلك على جودة الخدمات التي تقدمها هذه المرافق العمومية.[1]

✓**ثانيا: ضعف التكفل بإنشغالات المواطنين بشكل مناسب:**[2]سارعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى معالجة النقائص التي تسود نشاط المرافق العمومية ،خاصة وأن أغلب الموظفين الذين يقومون بإستقبال المواطنين للتكفل بإنشغالاتهم ،غالبا ما يفتقدون للمؤهلات والقدرات، التي تسمح لهم بالإستقبال والمعالجة الملائمة لطلبات المواطنين ، والتكفل بإنشغالاته، لذلك أدرجت عدة إصلاحات قصد تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن.

✓- البطئ في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة وسوء في تسيير الخدمة العمومية.

✓- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة.

✓- غياب الإتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية، وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.

✓- إفتقار الإبتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.

✓- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الإهتمام بالإستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية البحثية.

---

[1] فوزية صادقي:**واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي**،مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي،المجلد 07،العدد 03،ديسمبر 2020، ص20

[2] فوزية صادقي:**مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي**،نفس المرجع السابق،ص21

✓- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العمومية، وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفق القوانين والتشريعات المنظمة لها.

✓- سوء إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج الخدمة العمومية ،وذلك ما يسبب الإهمال واللامبالاة أو عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقمنة على وجود هذه الخدمة.

المبحث الثاني: مدخل للإدارة العمومية:

تعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عمومية عديدة، ومتنوعة للمواطنين، وبهذا فهي تعتبر همزة وصل بين الدولة و المواطنين، ويتصل نشاط الإدارة العمومية بالأنشطة المتصلة بالنشاط الحكومي.

المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية:

الفرع الأول: تعريف الإدارة:

تعتبر الإدارة جزءا من تراث الحضارات البشرية، والتي إزدهرت على مر العصور الماضية، ولقد كتب الكثير عن موضوعها، وإختلف رجال الفكر الإداري في تعريفها.[1]

فقد عرفها فريدريك تايلور في كتابه إدارة الورشة على أنها:المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف.[2]

وعرفها هنري فيول في كتابه الإدارة العامة على أنها:عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال.

وعرفها تشستر برنارد في كتابه وظائف المدير بأنها:ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية وظيفته. [3]

- يعرفها الدكتور ثابت عبد الرحمان، في كتابه نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة على أنها: ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة، ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة و فعالية.[4]

---

[1] هاني عرب : **أساسيات الإدارة الحديثة**،الجمعية المصرية لنشر المعرفة .مصر.2006.ص04

[2] نفس المرجع السابق،ص04

[3] هاني عرب : **أساسيات الإدارة الحديثة**،نفس المرجع،ص05

[4] ثابت عبد الرحمان إدريس: **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصر**ة، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص163

وإنطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة على أنها : علم وفن يهدف للإستغلال الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية، والمعلومات والأفكار والوقت ، من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط ، التنظيم، التوجيه والرقابة، والتنسيق بغرض تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وعموما فان الإدارة إذا طبقت في القطاع الخاص أو قطاع الأعمال تسمى إدارة أعمال وإذا طبقت في القطاع العام أي المصالح الحكومية تسمى إدارة عمومية.[1]

الفرع الثاني:تعريف الإدارة العمومية:

وللإدارة العمومية عدة تعاريف من بينها:

- **يعرف ويلسون الإدارة العمومية بأنها:** الغاية أو الهدف العملي للحكومة، موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والإتفاق مع رغبات الأفراد، وحاجاتهم فعن طريق الإدارة العمومية توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.[2]

– كذلك هو الأمر بالنسبة لجيلينيي الذي يرى أن الإدارة العمومية هي:تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارة العمومية.[3]

– **ويعرف فوزي حبيش الإدارة العمومية على أنها:** مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة ، وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكبر كفاية إنتاجية وأقل تكلفة.[4]ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن **الإدارة العمومية هي** : مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة لا يتم بصورة عشوائية، وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسين هما:الإهتمام بالمورد البشري والإهتمام بالمورد المالي.

– وهي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج، أو توفير خدمة عامة ، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع ، أو هي كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به ،إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات،أو لقلة و إنعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير.[5]

---

[1] الهادي بوقلقول : **محاضرات في مادة مدخل لإدارة الأعمال** .السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية.عنابة.الجزائر

[2] طارق المجذوب: **الإدارة العامة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان، 2000، ص119

[3] طارق المجذوب:نفس المرجع السابق، ص120

[4] فوزي حبيش : **الإدارة العامة والتنظيم الإداري**، دار النهضة العربية ،لبنان،1991،ص20

[5] ثابت عبد الرحمان إدريس، نفس المرجع السابق، ص29

وتعرف بعض الدراسات الإدارة العامة إنطلاقا من تعريف المرفق العام، إذ ترى بأن المرفق العام هو منظمة تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة وأن الإدارة العمومية تمتاز بمايلي:

✓- الدولة هي المسؤولة عن إحداثها عندما تقرر نشاطا يقتضي أن تقوم به تحقيقا لمصلحة عامة.

✓- الخضوع للسلطة الإدارية ولا يمكن أن يفصل عن سلطة الدولة فتحدد نظامه وموظفيه وتمويله.

✓- يتم إستحداثها بهدف تحقيق حاجات النفع العام والخدمات العامة مع خضوعها لنظام قانوني يأخذ شكل أنواع مختلفة وبالتالي فالإدارة العمومية هي عبارة عن مرفق عام يكرس وجود خدمات عمومية تقدمها الجهات الحكومية تلبية لحاجات الجماهير وكسب رضاهم ،كما تسير وفق أطر تنظيمية وقواعد قانونية محددة.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة العمومية وإلتزاماتها:

الفرع الأول:وظائف الإدارة العمومية:

يتطلب الأمر من المدراء قدرات وقابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح ، وإتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف، ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية، ووظائفها المتداولة والمتزامنة، والتي تتمثل في التخطيط،التنظيم،التوجيه،التنسيق والإتصال والرقابة حسب معظم علماء الإدارة :

أ- **التخطيط:** لقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط للتفريق بينه وبين أنواع النشاطات الإدارية الأخرى،حيث يرى **هنري فايول** أن التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لمواجهته ، ويقول **كونتز** أن التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله ، وكيف يمكن عمله ومتى يمكن عمله ومن الذي سيقوم بالعمل، ويعرفه **بيرجيرون** على أنه تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة، والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف.[1] وتقوم عملية التخطيط على عدة مراحل تتلخص في:تحديد الأهداف،تحديد الوسائل والإمكانات،توزيع الخطة على الأعوان العموميين،والإدارات الفرعية ،متابعة الخطة و تقييمها.

ب- **التنظيم:** يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد، وتخصيص الموارد، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام، من أجل إنجاز الأعمال بشكل فعال.[2] وهي وظيفة تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري، وتحديد المسؤوليات وصلاحيات كل

[1] صالح مهدي: **مبادئ الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.ص30

[2] نفس المرجع السابق،ص31

وحدة إدارية وعلاقتها ببعضها البعض، وهو ما يظهر مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة والأداة المساعدة على تحقيق أهدافها من حيث إحداث الوظائف العامة وتصنيفها وشغلها ومهامها وغيرها من العناصر الأخرى المساهمة في القيام بوظيفة التنظيم.

ج- **التوجيه:** وتنفرد هذه الوظيفة الإدارية بخاصية تميزها عن الوظائف السابقة وهي أنها ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط ،حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ولقد تضاعفت عملية التوجيه مع إتساع الجهاز الإداري في الإدارات العمومية ويعرف التوجيه على أنه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق عرض مشترط، وبث الإنسجام بين أفرادها وتتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب أهمها[1]:إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين، قيادة المرؤوسين من خلال المبادئ الحسنة وإختيار أساليب القيادة الفعالة ، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحفيزهم بما يتلاءم مع إحتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية ، وكذا الإتصال الفعال ذو الإتجاهين مع المرؤوسين .

د- **التنسيق و الإتصال:** يقصد بالتنسيق الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد ،وتنبع الحاجة إلى التنسيق الإداري ،نتيجة لإختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة[2]، أما الإتصال فهو أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل.

هـ- **الرقابة:** تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع المستويات الإدارية ، وتعني متابعة قياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنة ذلك بالأهداف المتخذة مسبقا،ومن ثم تحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك [3]،وقد عرفها هنري فيول بأنها تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها .

الفرع الثاني: إلتزامات الإدارة العمومية:

الإدارة العمومية هي التي تتولى مهمة تنفيذ السياسة العمومية في شتى المجالات، ولهذا تم وضع إلتزامات إقتصادية، إجتماعية، ثقافية وصحية ينبغي على الإدارات العمومية الوفاء بها:[4]

[1] محمد بكري عبد العليم: **مبادئ إدارة الأعمال**، اتحاد مكتبات الجامعات، القاهرة، مصر، 2007، ص39

[2] الهادي بوقلقول،نفس المرجع السابق

[3] صالح مهدي، محسن العامري:نفس المرجع السابق،ص32

[4] فرطاس فتيحة : نفس المرجع السابق ،ص307

✓- الإلتزام الكامل بمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين جميعا في مجالات العمل والخدمات وسائر الحقوق.

✓- تنظيم الإقتصاد بناء على خطة مدروسة.

✓- النهوض بمستوى المعيشة، دعم الأسرة، حماية الأمومة والطفولة، توفير خدمات التأمين وإعانة المواطنين في حالات الشيخوخة، المرض، البطالة، والعجز عن العمل.

✓- الإلتزام بتوفير العمل ونشر التعليم مجانا، علاوة على إلتزام الإدارة العمومية بمعاملة المواطنين معاملة عادلة و توفير الرعاية الصحية لهم عن طريق إنشاء شتى أنواع المستشفيات.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة العمومية وعناصرها:

الفرع الأول:أهمية الإدارة العمومية:

تنطوي الإدارة العمومية على أهمية كبيرة كما تتكون من عدة عناصر:

أولا:تتسم الإدارة العمومية بالأهمية التالية :[1]

✓- الإدارة العمومية أداة لتنفيذ سياسات الدولة.

✓- أصبحت الإدارة العمومية أحد ركائز تطور المجتمعات.

✓- تمثل القاعدة الثانية إلى جانب الحكومة في تشكيل السلطة التنفيذية، كما تمثل صورة الدولة بالنسبة للمواطن، بالإضافة إلى المساهمة في رسم السياسات العمومية وتنفيذها.

✓- تساعد على إستغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة .

✓- ضمان نجاح المشروعات على جميع الأنشطة الاقتصادية والزراعية والصناعية والخدماتية وتحقيق أهدافها.

- المساهمة في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الرخاء الإقتصادي للدول.

الفرع الثاني:عناصر الإدارة العمومية:

للسير الحسن للإدارة العمومية يجب توفر العناصر التالية:

1- **العنصر البشري:** يشمل العنصر البشري كل الموظفين بالإدارات العمومية ، والذين يخضعون لنظام قانوني متميز ومختلف عن النظام القانوني الساري على عمال القطاع الخاص، أي أن العنصر البشري يعد أحد عناصر تقدم الإدارة العمومية وحسن إطلاعها بأعبائها الثقيلة ومهامها المتنوعة، والوقوف على أفضل

[1] فرطاس فتيحة: نفس المرجع السابق،ص135

قواعد الإدارة وإستخدام أحسن الإمكانيات لا يمكن أن يؤدي حقيقة إلى حسن سير الإدارة العمومية وإنتظام أعمالها مالم تتوفر الكفاءة والخبرة والتكوين السليم.

2- **العنصر المادي:** إذا كانت الإدارة العمومية تقوم على موظفيها الذين يتولون إنجاز أعمالها المختلفة فإنها لابد وأن تستخدم كذلك كل الماديات ما يمكنها من النهوض بمهامها سواء تمثلت هذه الماديات في عقارات أو منقولات وسواء أكانت متكررة الإستعمال كالأثاث والآلات والموارد الإستهلاكية.[1]

المطلب الرابع: بيئة الإدارة العمومية وأنواعها:

الفرع الأول:بيئة الإدارة العمومية:

هناك عدة عوامل تؤثر في أداء الإدارة العمومية ويمكن تقسيمها إلى متغيرات بيئية غير مباشرة وأخرى مباشرة:

1- المتغيرات البيئية غير المباشرة:

أ- **المتغيرات السياسية:** يظهر تأثير هذه المتغيرات على الإدارة العمومية من خلال نظام الحكم في الدولة كما أن الإستقرار السياسي يؤثر هو الأخر في الإدارة العمومية وفعاليتها.[2]

ب- **المتغيرات الإجتماعية:** تشمل هذه المتغيرات العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية والقيم السائدة في المجتمع والتي تنعكس على أداء الإدارة العمومية وتؤثر على مدى فعاليتها.[3]

ج- **المتغيرات الإقتصادية** : تشتمل هذه المتغيرات على الموارد والتسهيلات التي تمتلكها الإدارة العمومية فالأسس الإقتصادية للمجتمع تؤثر على عمل الإدارة العمومية ،حيث يلاحظ أن التقدم الإقتصادي يساعد على تحقيق التقدم الإداري الذي يؤدي بدوره للتقدم الإقتصادي.[4]

د- **المتغيرات التاريخية** : يعكس النظام الإداري في أي مجتمع التراكم الحضاري الناتج عن الظروف التاريخية والضغوط الداخلية والخارجية التي مر بها المجتمع ،والتي تؤثر إلى حد كبير في الأنظمة الإدارية وتورثه نماذج إدارية وتنظيمية قوية أو ضعيفة ،فضعف التكوين العلمي والفني للموظفين ونقص المهارات وكثرة اللوائح والتعليمات وتعددها، كل ذلك يؤدي لنتائج سلبية ومن ثم ينتشر التقصير بين أجزاء الجهاز الإداري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف العمومية.[5]

---

[1] ماجد راغب الحلة: نفس المرجع السابق، ص285

[2] علي شريف: **إدارة المنظمات الحكومية**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص159

[3] بوقلاشي عماد،**الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الإدارات العمومية**،مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر ،علوم التسيير ،2010 ،ص24

[4] محمد الصيرفي : **إدارة الأعمال الحكومية**،ط1 ،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع،مصر ،2005، ص22

[5] عشور عبد الكريم : **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو.م.أ والجزائر**،نفس المرجع السابق،ص 112

هـ- **المتغيرات الثقافية:** تحظى المتغيرات الثقافية بأهمية كبيرة لما لها من تأثير واضح على الإدارة العمومية فكلما إرتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه موارد بشرية مؤهلة تتولى الوظائف في الإدارة العمومية.

2 - **المتغيرات البيئية المباشرة:** هناك متغيرات تؤثر على الإدارة العمومية بطريقة مباشرة وتتمثل في:[1]

أ- **الأحزاب السياسية:** يضم الحزب السياسي مجموعة من الأفراد يحملون أفكار متشابهة حول سياسات عمومية معينة، يحاولون تبني وتطبيق هذه الأفكار في ممارسة الأعمال الحكومية ،حيث تقع مكانة الأحزاب السياسية في السيطرة على الإدارة العمومية وتمثيل المواطنين على مستوى السلطة التشريعية الوطنية أو المجالس الشعبية المحلية، إذ يقوم هؤلاء بالإشراف على الأنشطة الإدارية مؤدية بذلك لتحقيق رقابة سياسية وشعبية من خلال ممثلي الشعب على الإدارة العمومية.

ب- **جماعة الضغط:** وهي مجموعات منظمة من المواطنين ،الذين يحاولون التأثير على الإدارة العمومية بشكل أو بأخر لترجيح أفكارهم ومحاولة إفشال أو إنجاح تشريعات معينة ،أو المطالبة بتطبيق قوانين معينة وهؤلاء الجماعات يختلفون عن الأحزاب السياسية من حيث أنهم لا يقومون بتعيين مرشحهم وهم أكثر إلتفافا من الأحزاب السياسية .

ج- **جماعات المصالح:** ويمكن ذكر بعض الجماعات التي تعمل تحت إسم جماعات المصالح على غرار إتحاد الصناعات والتنظيمات العمالية وجمعية الأطباء والمجموعات الدينية وغيرهم، وقد تختلف وجهة نظر الإدارة العمومية من المعارضة إلى المساومة أو الموافقة على إقتراحات جماعات المصالح.

د- **عملاء المصالح الحكومية:** تعرف المصلحة الحكومية بأنها ما يريده المواطنون وكيف تقوم المصلحة بتنفيذ رغباتهم ممن لهم علاقة بالخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية، وهنا يلاحظ أن العادات والتقاليد تلعب دورا هاما في تحديد فعالية هذه الجماعات من حيث:

- ✓- وجود أو غياب حرية الرأي والتعبير في المجتمع.
- ✓- الدور الذي تقوم به وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال.
- ✓ - مدى حياد الإدارات العمومية في حل النزاعات.

الفرع الثاني:أنواع الإدارة العمومية حسب طبيعة عملها الإداري:

[1] بوقلاشي عماد : نفس المرجع السابق،ص26

1- **إدارة الدولة:** تمثل إدارة الدولة كل خدمات الدولة المكلفة بتنفيذ القوانين، وأن الأشخاص العاملين بها هم موظفون للدولة، وتشمل إدارة الدولة كل من رئيس الجمهورية والوزير الأول والإدارات المركزية.

2- **الإدارة المحلية:** مهمتها إدارة مرفق عمومي محلي ذو نفع عمومي ، وتزداد أهميتها كلما إقتربت من المواطن.

3 - **إدارة الضمان الاجتماعي:** تمثل جميع الإدارات التي تعنى بالضمان الإجتماعي، والتي تشمل مختلف الإدارات التي تتدخل في مجالات الصحة، الأسرة، والشيخوخة.

4- المؤسسات الإدارية:هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاط ذا طبيعة إدارية محضة ، وتستخدمها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الإدارية العامة، أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع كالتعليم والصحة و البريد والخدمات الاجتماعية.

المطلب الخامس:عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر

يقصد بعصرنة الإدارة عملية التكيف مع التحولات ،من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة ، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات ، لمجاراة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن، وبلوغ جودة الخدمة والمنتج ، وتحت تأثير إنفتاح السوق شهدنا بداية الوعي بضرورة إكتساب المعرفة والعلوم عن طريق التوجه نحو إدماج التكنولوجيات الجديدة في إدارة المؤسسات، من خلال الإعلام الآلي،ثم شبكة الأنترنت حتى ولو كانت النتائج دون الحاجات المتنامية:

1- **تكثيف جهود الإصلاحات الإدارية:** قامت الجزائر ببعث الشراكة مع المؤسسات التي تملك مهارة أكيدة ، قصد عصرنة المؤسسات وفي إطار جهودها في مجال عصرنة الإدارة يعتبر البرنامج الخماسي للإستثمارات العامة :2014/2010، برنامجا طموحا رصد له مبلغ 286 مليار دولار لتحقيق الإنعاش الإقتصادي،حيث شمل هذا البرنامج مختلف المجالات والأصعدة على المستوى الإداري، حيث تضمن تحسين التنمية البشرية، تحسين الخدمة العمومية، تطوير البنية التحتية، ومس إستكمال مسار الإصلاحات ميادين كبرى وحساسة يمكن ترجمتها فيما يلي:[1]

[1] قاسم ميلود:**علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح**.دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح،الجزائر ،العدد05،2011، ص62،ص63.

أ- عصرنة وترشيد الإدارة العمومية: لقد كان للإدارة العمومية نصيبها من هذا البرنامج سعيا إلى عصرنتها من أجل التكفل الأفضل بإحتياجات المواطن ، وبالتالي ضمان أكبر قدر ممكن من الإستقرار والإنسجام الإجتماعي،من خلال السهر على تقديم خدمة عمومية ذات نوعية جيدة والحرص على إحترام وتقدير المواطن،سعيا لتطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة العمومية والمتعاملين من خلال:

✓- عصرنة مناهج العمل وتعميم إستعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية

✓- تشجيع التكوين المتخصص وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة .[1]

✓- تعزيز وتطوير الشفافية في المرافق العمومية.

ب- إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والمحلية: من خلال الإنتقال للتنظيم والتنسيق والرقابة ،وتقييم السياسات العامة لضمان تماسك وإستمرارية الخدمات العمومية ،أما فيما يخص الإدارة المحلية فقد ركزت الإصلاحات على ضرورة إعادة الإعتبار للجماعات المحلية وإدخال تصنيف إداري جديد.[2]

ج- تثمين الموارد البشرية: بإعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل بلد،سعت الدولة الجزائرية إلى ترقية ظروف الوظيفة العمومية،لضمان جاذبيتها ،بدءا من شروط التوظيف إلى غاية وضع قواعد لنهاية الخدمة ،مرورا بتقويم شروط التعيين ،وفي إطار سياستها لتحسين مستوى الكفاءات المحلية قامت الدولة بالإستعانة بجهات متخصصة كالمعهد الوطني المتخصص في التسيير والتخطيط،المدرسة الوطنية للإدارة،التكوين وتحسين المستوى.

2- التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية: يعتبر إدماج تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية، إلى أعمال وخدمات إلكترونية وظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري، والإرتقاء بأدائه ، وتحقيق الإستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ،ودقة متناهية،بما يسهم في دعم وتبسيط الإجراءات الإدارية ،وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفعالية، للإستفادة من متطلبات العمل وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية ،وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

[1] فيرم فاطمة الزهرة : **الموظف العمومي** .رسالة ماجستير في الحقوق، فرع إدارة، جامعة الجزائر،2004ص89،ص95

[2] الهادي بوقلقول :نفس المرجع السابق،ص 96

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية:

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية وأنواعها:

الفرع الأول:تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية:

- **يعرفهاEVANSCHITZKY بأنها**: تلك الخدمات التي يمكن تقديمها إلكترونيا.

HAHN ET KAUFFMAN قد تبينا نفس الفكرة بقولهما: أن الخدمة الإلكترونية هي ذلك الفعل أو الأداء الذي يخلق القيمة ويوفر فوائد للعملاء ، من خلال العملية التي يتم تخزينها على شكل خوارزمية ، وتنفذ عادة من قبل البرامج الشبكية.

من خلال التعريف نستنتج أن الخدمة الإلكترونية ما هي إلا عملية ترجمة الأداء إلى أرقام خوارزمية عبر الشبكات والوسائل الإلكترونية ، موجهة نحو العملاء ، وبناء على هذا يمكن القول أن الخدمة الإلكترونية العمومية ما هي إلا تقديم لخدمات عمومية من قبل الحكومة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مقدمتها شبكة الأنترنت.[1]

تتفاوت الخدمات العمومية الإلكترونية من حيث درجات التفاعل التي تتم بين المواطنين ، وبين مواقع الخدمات الإلكترونية ، من مجرد نشر معلومات وإتاحة النماذج الحكومية والإعلان عن توقيتات الحصول على الخدمة ، والتي تمثل تفاعل في إتجاه واحد إلى التفعيل في إتجاهين وتختلف الخدمات الإلكترونية إختلافا جوهريا عن الخدمات التقليدية وذلك على النحو التالي: [2]

✓- أن الخدمات العمومية الإلكترونية هي خدمات ذاتية تعتمد على كفاءة المواطن وخبرته في التعامل الإلكتروني، ليحقق أعلى درجات الإستفادة من الخدمات الإلكترونية المقدمة.

✓- تنفصل الخدمات العمومية الإلكترونية عن شخصية وقدرات مؤديها ، وبذلك ينعدم دور المقدم في التأثير على جودة الخدمة المقدمة ، ويحل محلها قوة شبكة الإتصالات وكفاءة الموقع الإلكتروني.

✓- يحدد المواطن التوقيت والمكان المناسب للحصول على الخدمة وفقا لإحتياجاته دون تقيد على مدار الساعة.

✓ – العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام كافة المواطنين في الحصول على الخدمة الإلكترونية.

[1] سابح فاطمة :**الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية** ،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة،العدد04،2018،ص71

[2] إيمان عبد المحسن زكي: **تسويق الخدمات الحكومية الالكترونية**، المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2007، ص13

الفرع الثاني: أنواع الخدمات العمومية الإلكترونية:

– هدف كل مواطن هو الحصول على الخدمات المرجوة بأسهل طريقة وأقل تكلفة، وكان هذا الهدف الأساسي لإنشاء الإدارة الإلكترونية، وتنقسم الخدمات الإلكترونية الممكن طلبها إلى عدة أقسام:[1]

1– الخدمات المرتبطة بسداد الإلتزامات: ويشمل ذلك دفع الضرائب والرسوم وسداد الإشتراكات وما إلى ذلك، وهي الخدمة التي يمكن أن يقوم بها الشخص نفسه أو يقوم بها شخص أخر بالنيابة دون تحقق من الشخصية.

2**– الخدمات الإلكترونية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة عامة:** إتاحة القدرة للمؤسسات و الأفراد للحصول على نسخ من الوثائق ذات الطبيعة العامة، مثل شهادة القيد في السجل التجاري وشهادة المطابقة للشروط البيئية، ولا يتطلب الحصول عليها التحقق من شخصية الطالب.

3**– الخدمات الإلكترونية المرتبطة بالحصول على وثائق ذات طبيعة خاصة:** إمكانية قيام جهة الخدمة بتوفير الوثائق ذات الطبيعة الخاصة لطالبيها فور طلبها بناء على معايير ونظم تأمين معينة.

المطلب الثاني: مبادئ الخدمة العمومية الإلكترونية وأهدافها:[2]

الفرع الأول: مبادئ الخدمة العمومية الإلكترونية:

يعتمد الأفراد في الحصول على الخدمات العمومية الإلكترونية على المرافق العامة، والتي تحكمها مجموعة من المبادئ العامة هذه الأخيرة التي كان لها تأثير من الإدارة الإلكترونية ومن أهم تلك المبادئ:

1– مبدأ الإستمرارية: إن تأثير الإدارة الإلكترونية على دوام سير المرفق العام في تأكيد هذا المبدأ وتطويره إلى الأفضل من حيث سهولة أداء الرسوم اللازمة للإنتفاع بخدمة المرافق ، وإستمرارية أداء المرافق للخدمات، ولاشك أن الخدمة الإلكترونية تجعل هذا المبدأ يتجه للتطبيق ، حيث لا تحدد مواعيد فتح أو غلق المرافق العمومية ، وإنما يعمل على مدار الساعة ، وبالتالي سيقلل من خطورة إضراب الموظفين وكذلك من خلال توفير البوابات الإلكترونية ، حيث يستطيع الفرد الحصول على الخدمة المرفقية في أي وقت ، وفي ذلك تأكيد تام لمبدأ دوام سير المرافق العامة بإنتظام ، ومن جهة أخرى القضاء على الطوابير للحصول على المعلومات أو انجاز تعاملات أو إيداع ملفات إدارية ، وهو يعني إستمرار المرفق العام في أداء عمله بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد، وذلك كونه يقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد يتوقف عليها

[1] محمد الصيرفي : نفس المرجع السابق،ص285

[2] مومنين فاطمة الزهراء : **الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر**،شهادة ماستر في العلوم السياسية،2018،جامعة الجزائر،ص10،ص11

شكل كبير في تنظيم شؤون حياتهم ، ومن ثم فان تعطيل هذه المرافق يؤدي إلى إختلال وإضطراب في حياة الجمهور ، ويساعد نظام الإدارة الإلكترونية على هذا المبدأ بصورة أكبر من النظام التقليدي. [1]

2- **المساواة:** يقضي مبدأ المساواة تساوي جميع المواطنين أمام المرافق العمومية ، مما لاشك فيه أن تطبيق مبدأ الخدمة العمومية الإلكترونية يؤكد ويخدم مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية ، وهي تحقق ذلك الهدف بدلا من مواجهة التخلف الإلكتروني ، أي ضمان إلمام الجميع بالمعرفة الإلكترونية ، وكذا حياد المرافق العامة ، إذ أن الخدمة الإلكترونية تؤدي إلى التغلب على مشكل الرشوة والوساطة ومختلف المظاهر الإدارية السلبية ، بحيث يعلق المواطن أمالا كبيرة على هذا النظام في تحقيق مبدأ المساواة بطريقة عملية لتحقيق الشفافية والنزاهة في المعاملات الإدارية.

3- مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير: وهو حق الإدارة في أن تتدخل للتعديل أو تغيير القواعد التي تحكم المرفق العام ، مستعملة في ذلك سلطتها وإمتيازاتها، وعليه يمكن لها الحق في تغيير الطبيعة القانونية للمرفق العام ، ذلك أن الإدارة تعمل في تنظيمها للمرافق العامة على الوصول إلى تشغيله بأكبر كفاءة ممكنة بطريقة أفضل لزيادة كفاءة المرفق ،وذلك بغية تحقيق المصلحة العامة بإحداث تعديلات تنظيمية دون إعتراض المنتفعين بالمرفق ومادامت الحياة الإدارية متطورة كونها وليدة رغبات الأفراد المتعددة ولذلك يستلزم من السلطة الإدارية لأجل بقاء المرفق، أن تقدم تحديثه بما تقدم التطورات التكنولوجية الحديثة من تدفقات تقنية كفيلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، بعد تجسيد مبدأ قابلية المرفق للتغيير.

الفرع الثاني: أهداف الخدمة العمومية الإلكترونية :[2]

يتمحور الهدف الرئيسي للخدمة العمومية الإلكترونية على تبسيط ودعم الخدمات المقدمة لكل الأفراد، وربط العلاقة بين المواطنين والحكومة ومؤسسات الخدمات العمومية، ليتم هذا الربط بطريقة فعالة وسريعة وبإجراءات:

- ✓- تحسين أداء الخدمة باستخدام أساليب إلكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية.
- ✓- تخفيض حدة الجهاز للبيروقراطية وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخيم المستويات الإدارية.
- ✓- التوجه نحو الخدمة العامة المعلقة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة.
- ✓- تخفيض الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنجاز التعاملات .

[1] إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاقتصادية، ألمانيا، برلين

[2] مومنين فاطمة الزهراء :نفس المرجع السابق،ص11،ص12

✓- تقديم الخدمات للمواطنين بجودة عالية.

✓- تبسيط وإختصار وإتقان الإجراءات الإدارية.

المطلب الثالث:تعريف الإدارة الإلكترونية وفوائدها وأهدافها:

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية:

هي مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الأنترنت والإتصالات الإلكترونية، عبر جميع مستويات وطبقات الحكومة لتقديم المعاملات والخدمات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة. [1]

- **ويرى بعض الباحثين أنها** :منهج جديد يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات بإستخدام كل الوسائل الإلكترونية ،مثل البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية والتبادل الإلكتروني.

- وهي مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال إستخدام التكنولوجيا.[2]

- وهي منهجية إدارية جديدة ، تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة ، في مؤسسات عصر العولمة والتغير المستمر.[3]

- وتعرف الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكة المعلومات والإتصالات، مما أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين خدماتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها.

ويمكن تعريفها بأنها: تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من خلال إستخدام شبكات الإتصال الإلكترونية ، بغية تحسين العملية الإنتاجية ،وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة ، وإنجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف.[4]

- **وتعرف أيضا بأنها:** إستخدام الوسائل والتكنولوجيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو الإجراءات بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري الآني مع بعضهم لتحقيق الأهداف المشتركة ،وضمان مصالح الإدارة و العملاء ، بإستثمار الجهد والوقت وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

---

[1] محمد متولي:**إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الدول العربية**،بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول بدبي،2003،ص18

[2] عمار بوحوش: **نظرية الإدارة الحديثة في القرن 21**، نفس المرجع السابق، ص182

[3] علي السلمي: **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص323

[4] بومدين طاشمة :**التنمية الإدارية** ، كلية الحقوق، جامعة تلمسان،ص47،46

كما يمكن تعريفها أنها: منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة رقمية، ويعتبر تطبيقها من أحدث مداخل الإصلاح الإداري الرامية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.[1]

الفرع الثاني: فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية:

رغبة في زيادة كفاءة و فعالية أداء العمل الإداري فان العديد من الدول تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لإدارة الأعمال وتسيير الإدارات ، والتخلي تدريجيا عن أساليب العمل التقليدي ، وأصبحت الأنماط الإستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية ، والإنتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات ، ومن الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد ، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الإفتراضي ، والإنتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي ، وترتبط فوائد الإدارة الإلكترونية بوظائف الإدارة عموما وذلك من خلال الحصول على أفضل النتائج [2] على صعيد الخدمات المقدمة ومن بين هذه الفوائد:[3]

✓- خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري وتسهيل عملية تخزين وإسترجاع المعلومات.

✓- تعميق مفهوم الشفافية و الابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية وكسب ثقة المواطنين من خلال تحسين مستوى الخدمات.

✓- التقليل من التعقيدات الإدارية وتسريع إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.

✓- القدرة على إستيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة للإنتظار.

✓- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات وزيادة كفاءة العمل.

✓- إلغاء علاقة العمل المباشر للحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنجاز المعاملات.

✓- إلغاء نظام الأرشيف الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني.

✓- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تعيين الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة، إضافة لإمكانية عرض مختلف المعلومات على شبكات الأنترنت.

---

[1] شلغوم سهيلة:**تأهيل المؤسسة الجزائرية** ،رسالة ماجستير في الاقتصاد،جامعة قسنطينة،2009،ص79

[2] **عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر**،نفس المرجع السابق ،ص213

[3] **البوابة الالكترونية لخمسينية استقلال الجزائر**، قاطرة التنمية الاجتماعية للجزائر

المطلب الرابع:خصائص الإدارة الإلكترونية وعناصرها: [1]

الفرع الأول:خصائص الإدارة الإلكترونية:

1- تتسم بالشفافية: وهي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية ،تتضمن من خلالها المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات،إذ تعتبر الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني،والسلطات العامة المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة.

2- السرعة النسبية في تقديم المعلومات عبر الوسائل والتقنيات المتوفرة.

3- تبسيط الإجراءات أمام الحاجة للتحديث والعصرنة : حيث عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها ،وحرصت على الإستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين في شكل مبسط وسريع.

4- إدارة بلا ورق: فهي تتكون من شبكة التكنولوجيا والإتصالات، مثل البريد الإلكتروني، الأرشيف الإلكتروني، نظم تطبيقات المتابعة الإلية.

5- تتخطى حدود الزمان والمكان: فبالإمكان مواصلة العمل على مدار الساعة، وفي أي مكان من خلال تقنيات الإتصال الحديثة .

6- تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة في إنجاز المعاملات الإدارية.

7- توفير معلومة محددة ودقيقة، فهي آلية عصرية في عملية التطوير الإداري، ومن مزاياها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

الشكل رقم:01



المصدر:مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد،الإدارة الإلكترونية،عمان،دار الثقافة للنشر والتوزيع،2014،ص90

[1] مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد: **الإدارة الالكترونية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص187، ص189

الفرع الثاني:عناصر الإدارة الإلكترونية: [1]

1- المعلوماتية: هي عملية يتم من خلالها معالجة المعلومات بطريقة آلية، بإعتبارها عنصرا جديدا تم إستحداثه في مجالات عديدة وفق صيغ مبرمجة لمعالجة مختلف البيانات وترجمتها إلى معلومات وتتميز بـ: التوقيت،الدقة،الملائمة المصلحية، المرونة و الوضوح، قابلية المراجعة،عدم التحيز ،قابلية القياس،الشمول إمكانية الوصول.

2- الإتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة تتمثل في شبكات الحاسوب ،التي توفر السرعة في نقل المعلومات والبيانات بين مختلف الأجهزة والوحدات الإدارية داخل أي إدارة .

3- الخدماتية: وهي الهدف الذي تسعى المنظمات التي تسيطر على تطبيقات الإلكترونيات في أدائها من أجل تحقيقه بأفضل وأسرع ما يمكن،فالتحول التكنولوجي أدى إلى بروز عصر الخدمة الإلكترونية.

4- صناع المعرفة: تتمثل في القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، حيث يلعب صناع المعرفة دورا أساسيا في خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير أساليب العمل وترقيتها.

المطلب الخامس:إسهامات التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر:

تعتبر الجزائر من بين مجموعة من الدول التي رأت في التحول الرقمي مخرجا لمشاكل خدماتها العمومية ، وهذا لما لهذا الأخير من مزايا تنعكس إيجابا على المواطن بشكل عام ، والإدارات العمومية بشكل خاص ، وفيما يلي نلخص مجموعة من الأعمال التي قامت بها الجزائر لأجل تطبيق التحول الرقمي في مختلف المؤسسات العمومية:

✓- تسهيل عملية إستخراج مختلف الوثائق الإدارية إلكترونيا.

✓- تكريس عملية الإمضاء الإلكتروني ومحاولة تعميمه ليحل محل الإمضاء الخطي حيث يتمتع الإمضاء الإلكتروني بنفس قيمة الإمضاء الخطي .

✓- إنشاء مواقع إلكترونية لمختلف الهيئات الحكومية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الأنترنت.

✓- الدفع الإلكتروني في بعض المؤسسات العمومية الإقتصادية مثل مؤسسة بريد الجزائر وشركة سونلغاز.

[1] أحلام محمد شواي:**الإدارة الالكترونية وتأثيراتها في تطوير الأداء**،مجلة بابل،جامعة بابل،المجلد28،العدد08 ،2016،ص8

✓ – التسجيلات الإلكترونية عن بعد المتخذة من طرف وزارة التربية الوطنية وكذا دفع الملفات الإدارية الخاصة بالسكن ورخص البناء وغيرها من الملفات عبر الشباك الإلكتروني لوزارة الداخلية.

✓– التسجيلات الجامعية بالنسبة للطلبة وتلقي الإجابات الإلكترونية.

✓– العصرنة الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي والذي أنتج بطاقة الشفاء إذ تعتبر الجزائر السباقة في العمل بها قاريا وعربيا،فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية .

✓– إستحداث شباك موحد للشكاوي والإقتراحات عبر موقع وزارة الداخلية.

✓– **مشروع الجزائر الإلكترونية:** يعد مشروع الجزائر الإلكترونية من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيات الأعلام و الإتصال بداية من العام 2009، في إطار تشاورات شملت مؤسسات وإدارات عمومية ومن هذا المنطلق يرمي هذا المشروع إلى الإسراع في تشييد مجتمع المعلومات والإقتصاد الرقمي في الجزائر من خلال تعميم إستخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة القطاعات، بما يساهم في عصرنة الإدارة العمومية ويجعلها تقدم خدماتها بشكل أفضل وأبسط للمواطنين.[1]ويعتمد هذا المشروع على 13 محور وتتلخص محاوره في:[2]

✓– تسريع إستخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في الإدارة العمومية.

✓– تسريع إستعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الشركات.

✓– تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

✓– دفع تطوير الإقتصاد الرقمي من خلال تهيئة الظروف لتطوير تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

✓– تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة.

✓– تطوير الكفاءات البشرية من خلال وضع إجراءات ملموسة في مجال التكوين.

✓– تدعيم ثلاثية البحث والتطوير والإبتكار وضبط الإطار القانوني.

✓– تثمين التعاون الدولي في مجال التكنولوجيا الرقمية.

✓– وضع آليات التقييم والمتابعة.

[1] **عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية**.نفس المرجع السابق،ص218

[2] سليمان رحال:**موقع الحكومة الالكترونية من الحكم الراشد**، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد.كلية العلوم الاجتماعية.سطيف،،2017،ص88

وتمثلت أهداف المشروع في:

✓- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات للمواطنين.

✓- تقريب الإدارة من المواطن.

✓- تبسيط العمليات الإدارية ومكافحة الفساد والبيروقراطية.

المطلب السادس: أثر التحول الرقمي على الخدمة العمومية بالإدارة العمومية:

1- إن تفعيل التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن، عن طريق تحسين الخدمات العمومية نفسها وتكييفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والإتصال، ورقمنة الخدمات العامة تعني إنشاء مواقع تضم معلومات عن الخدمات الحكومية وإضافة النماذج المستخدمة لتأدية الخدمة المطلوبة، بحيث يمكن طباعتها وملؤها، وهي تعتمد إعتمادا كبيرا على شبكة الأنترنت ،مع توفير بيئة قانونية و مالية وأمنية مناسبة ووجود بنية تحتية قوية للإتصالات وبناء أنظمة معلومات متكاملة.[1]

2 - إن تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي يظهر الوجه الأخر للخدمات العمومية، فهي تعمل على تطوير وتحسين مستوى الكفاءة في الخدمات الحكومية، وتربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية ، مما يكفل سهولة ومرونة التعامل في الإدارة العمومية، إضافة إلى تبسيط وتطوير إجراءات وخطوات العمل، مما يخفض الأعباء الإدارية على الموظفين والمواطنين على حد سواء، كما أن إعتماد النظام الرقمي لتقديم الخدمة العامة للجمهور ،يساعد الدولة على مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال.

3- عمدت الجزائر إلى تجسيد إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية إيمانا منها بأنه الحل الأمثل لعصرنة الخدمة العمومية، والرقي بها وبالتالي تحسين صورة المرفق العام لدى الجمهور، وهذا من خلال رقمنة الخدمات المقدمة للجمهور، بإعتماد التكنولوجيا الحديثة بما يكفل خدمة عمومية ذات جودة عالية، بعدما كانت علاقة المرافق العمومية الإدارية مع المواطن سيئة جدا ،مما تسبب في فقدان الثقة بسبب عدم تلبية حاجيات المواطن وإستفحال ظاهرة البيروقراطية ،وفشل الإصلاحات الإدارية المتتالية، مع بروز مفهوم جديد لحقوق وحريات المواطنين وإنبعاث مجتمع مدني واعي ومتعلم يطالب بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليه ،ملزمة بتطبيق أسلوب التحول الرقمي سعيا لتحقيق النوعية و الجودة وإرضاء رغبات الأفراد .

4- إن رقمنة الخدمات العمومية هي أداة للتغيير الإداري ، من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني الحديث وبالتالي فهي تمثل أخر ما وصلت إليه تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، حيث أدت إلى الإنتقال من الخدمات

[1] علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي:**شبكات الإدارة الالكترونية**،ط 2،العربية.دار وائل للنشر .الأردن.2005.ص26

العمومية الورقية الكلاسيكية إلى الخدمات العمومية الرقمية ، وتقوم على مواكبة هذا التغيير عبر طرق عمل مختلفة بالإعتماد على التدريب غير التقليدي مثل التدريب على الشبكات[1].

5- لقد أثر التحول الرقمي على تحسين مستويات الأداء في الإدارة العمومية، ورفع مستواها ومدى تحقيق الأهداف المنشودة ،ويشمل ذلك الإستفادة من تراكم المعرفة وتزايد التقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحسين أساليب تقديمها عبر طرق رقمية تمكن من الإطلاع على الخدمة وإكمال التبادل بين الإدارة العمومية وجمهور المستفيدين من خدماتها.[2]

ويرتكز تطبيق التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية على تحقيق العناصر التالية:

أ- **مردودية الخدمة العمومية:** يتمثل في التحصيل الحاصل على إثر تطبيق التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية، ومدى تحقيق النتائج للوصول إلى كسب رضا المواطنين وثقته بمؤسسات الخدمة العامة.

ب- **تقليص تكاليف الخدمة:** يظهر ذلك في التواصل دون مشقة التنقل وإقتصاد في التكاليف.

ج- **سرعة الإستجابة وإحترام المواعيد:** ويعتمد ذلك على إستخدام التقنيات الرقمية في المؤسسات العمومية للأنشطة الإدارية، وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالإلتزامات مع تحقيق سرعة الإستجابة للخدمة دون تأخر.

د- **الدقة:** أي ضبط إنجاز الأعمال وفق مقاييس محددة، من خلال أنظمة معالجة معلوماتية وبالتالي الحد من الأخطاء الإدارية.

هـ- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** وذلك لوجود نشر إلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للإستئثار بخدمة من جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.[3]

ن- **إن الإنتقال نحو التحول الرقمي يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين:** ومن ثم الوصول إلى السرعة في إنجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر ،فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة وهذا ما يؤدي إلى حل مشكل الطابور ، ومختلف العراقيل البيروقراطية.[4]

---

[1] سعد غالب ياسين:**الإدارة الالكترونية**،نفس المرجع السابق ص22

[2] نفس المرجع السابق: ص 104

[3] ليان قطيني:**تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن**،مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية ،سوريا،2006،ص1

[4] محمد عبد الفتاح حافظ:**الإدارة الالكترونية للموارد**، دار الفتح للتجليد الفني، مصر، 2008، ص288، ص289

و- **ظهور مفهوم الحكومة الإلكترونية:**[1] تنوعت التعريفات التي أدرجها الخبراء لمفهوم الحكومة الإلكترونية فمنها ما ركز على الإنتقال للتسيير الفعال، وأخرى إهتمت بتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين نذكر منها:

يرى خالد ممدوح إبراهيم: [2]بأن الحكومة الإلكترونية تعني تبني التغيير أو التعديل في العلاقة الأساسية بين الحكومة من ناحية والجمهور من ناحية أخرى من خلال طريقتين:

✓- تقديم الخدمات بطريقة مختلفة من الطريقة التقليدية بواسطة تكامل المعلومات وتمكين الأفراد من الوصول إليها عن طريق الويب ،وتقديمهم لطلبات الحصول على الخدمة وإستلامهم لها بطريقة مرضية.

✓- التحول في طبيعة الممارسة عن طريق العمل على تحسين العلاقات، وإقامة جمهور من الثقة بين الدولة ومواطنيها التي تعمل على الإستفادة من إمكانيات تكنولوجيا الإتصال لتطوير الأداء الإداري والحكومي وتحسين علاقة القائمين على المرفق العام بجمهور المتعاملين معها، وتحقيق الديمقراطية الإدارية بإتاحة الفرصة للجمهور لإبداء رأيه في مستوى أداء المرفق لخدماته.

ويعرفها محمد الصيرفي بأنها[3] :البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين وإستعلاماتهم ،وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية بذاتها، بإستخدام شبكات الإتصال والمعلومات. وبالتالي فإن جوهر الحكومة الإلكترونية وفكرتها الرئيسية تقوم على:[4]

✓- محتوى معلوماتي يغطي كافة الإستعلامات إتجاه الجمهور.

✓- محتوى إتصالي يتيح ربط الإنسان وأجهزة الدولة معا في كل وقت وبوسيلة تفاعل يسيرة.

✓- محتوى خدمي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية.

[1] محمد محمود الخالدي:**التكنولوجيا الالكترونية**، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص30

[2] خالد محمود إبراهيم:**أمن الحكومة الالكترونية**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص66، ص67

[3] محمد الصيرفي:**الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الالكترونية**،نفس المرجع السابق،ص238

[4] خالد ممدوح إبراهيم:نفس المرجع السابق، ص67.69

خلاصة الفصل الثاني:

تعد الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بفضل تجسيد التحول الرقمي ،مما أحدث تحولا هاما في أداء الإدارة العمومية،بتحسين خدماتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها العمومية ، فأصبح تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين الإدارة و المواطن من خلال إستخدام شبكات الإتصال الإلكترونية ،بغية تحسين الخدمات العمومية ،وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة ،وإنجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف.

الجانب التطبيقي:

دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية

ببلدية القلب الكبير

الفصل الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير

تمهيـــــد

المبحث الأول: التعريف ببلدية القلب الكبير وهياكلها

أولا: بطاقة فنية عن بلدية القلب الكبير

ثانيا:الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال الإستبيان والمقابلة والملاحظة

أولا: وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة و أداة الدراسة

ثانيا: تفريغ الجداول وتحليل البيانات وتفسيرها

نتائـــج الدراســـــة

خـــاتـــمـــــــة

الإستنتاج العـــام

تمهيد:

إن إسناد مهمة تطوير الجماعات المحلية عن طريق تفعيل الرقمنة، يعد أمرا ضروريا يقتضي مرافقتها بجملة من الآليات، بدأ بالتأطير القانوني والتنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتحسين الخدمة العمومية، وتحقيق التنمية أين يتقاطع دورها مع باقي القطاعات،حيث شهدت الجزائر تحولا كبيرا في المجال الإداري من الإدارة التقليدية إلى الرقمية، ورصد إمكانيات تطبيقها ميدانيا، من خلال مجموعة من المشاريع لرقمنة الإدارة المحلية،والتي تجسدت في الحالة المدنية، وبطاقة ترقيم السيارات ،ورخص السياقة وجوازات السفر ،وبطاقة التعريف البيومترية، ومؤخرا تم رقمنة مكتب الإنتخابات إلا أن العملية لم تستوفي جميع جوانبها ،في المقابل نجد مشروع الرقمنة قد نجح إلى حد بعيد في مكاتب مصالح التنظيم ،من خلال مجموعة من الوثائق المقدمة، وهذا المشروع من شأنه أن يعود بالفائدة على الحكومة ويحسن الخدمات المقدمة للمواطنين على حد سواء ،عن طريق عصرنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وتقريب الإدارة من المواطن، والإبتعاد عن البيروقراطية، لكن هذا لا ينفي وجود عوائق ونقائص يجب تجاوزها من طرف المنظومة الإدارية، خصوصا في الشق البشري، و التقني، لتوفير البنية الشاملة لعملية الرقمنة .

المبحث الأول: التعريف ببلدية القلب الكبير وهياكلها:

أولا: بطاقة فنية عن بلدية القلب الكبير:

تعتبر البلدية جزء لا يتجزأ من مؤسسات الدولة باعتبارها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، وجهاز تنفيذي محلي يقوم بإدارة المصالح المحلية، وهي النواة الرئيسية للتنمية المحلية بإعتبارها قريبة من المواطن ، وقد وضعت أساسا من أجل تسيير شؤون المواطنين وتحسين وضعية حياتهم في الوسط الحضري والريفي، وعلى جميع المستويات الإجتماعية والإقتصادية والتعليمية و ترقية الوسط المعيشي على المستوى المحلي.

1- تعريف البلدية في التشريع الجزائري:

عرف قانون البلدية 10/11 في المادة الأولى منه البلدية على أنها: الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب قانون[1]، وتنص المادة الثانية من نفس القانون بأن البلدية هي: القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنة ، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية[2] ، وبذلك يمكن القول أن البلدية هي مكان لممارسة الديمقراطية المحلية، باعتبارها الخلية الأولى للامركزية الإدارية، ونظرا لأهميتها فقد أشار لها المشرع الجزائري في كل

[1] حسين طاهري:**القانون الإداري والمؤسسات الإدارية** ،دار الخلدونية للنشر والتوزيع،2012،الجزائر ،ص305

[2] نفس المرجع السابق،ص305

الدساتير ، وأحدث لها قوانين تنظمها[1]، وبحكم موقعها فهي مسؤولة عن الإستجابة لإحتياجات المواطنين، وإعداد البرامج التنموية المحلية ، وتهيئة الإقليم، وتوفير الأمن والحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه.

2- نبذة تاريخية عن بلدية القلب الكبير:[2]

إنبثقت بلدية القلب الكبير من التقسيم الإداري للبلاد بموجب القانون 09/84.

المؤرخ في:1984/02/04،المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد،إنفصلت عن البلدية الأم العزيزية التابعة لدائرة تابلاط، وهي حاليا مقر دائرة القلب الكبير وأخذت هذه التسمية بناء على الهضبة المحاذية لها ، والتي تأخذ شكل القلب ، وكانت تسمى سابقا معارك المالح ، نسبة للمعارك التي وقعت بالمنطقة إبان الثورة المجيدة.

3- **الموقع والمساحة:** تقع بلدية القلب الكبير في الجزء الشرقي من ولاية المدية ، يحدها من الشمال: بلديتي الميهوب ومزغنة ، ومن الجنوب بلدية بئر بن عابد، ومن الشرق بلدية السدراية و العزيزية، ومن الغرب بني سليمان وسيدي الربيع، وتبعد عن مقر الولاية بحوالي:84 كلم ، تتربع على مساحة 126كلم 2، ويبلغ عدد سكانها:12728 نسمة ،حسب إحصائيات سنة 2008.

ثانيا:الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير:[3]

1- هيئات البلدية وهياكلها:

قانون رقم:11- 10 مؤرخ في 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية:

أولا: الهيئة التنفيذية: تتوفر بلدية القلب الكبير على:

- ✓- هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي.
- ✓- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- ✓- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية.

- يتكون المجلس من 15 عضو من بينها رئيس المجلس وأربع نواب كما يتشكل المجلس من 03 لجان:

1- لجنة الاقتصاد والمالية والإستثمار.

2- لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية والشباب.

3- لجنة الصحة و النظافة وحماية البيئة .

2- الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير:

[1] لطيفة عشاب،**النظام القانوني للبلدية في الجزائر**،مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة،كلية الحقوق،2013،ص6

[2] معلومات متحصل عليها من خلال مقابلة مع الأمين العام للبلدية يوم:2022/03/06 الساعة:10:00

[3] مقابلة مع الأمين العام للبلدية:نفس المرجع السابق

أ- **أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي:**

وتعتبر الأمانة عصب البلدية، حيث أنها تقوم بالمهام التالية:

✓- تتكفل أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالبريد الوارد والصادر تسجيله وفرزه وتحويله

✓- كتابة جلسات إستقبال رئيس المجلس الشعبي البلدي ، ومتابعة شكاوي المواطنين

✓- تقديم المشورة لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، وتولي العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية

ب- **مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الإجتماعي والثقافي:**

يتولى رئيس المصلحة وتحت سلطة الأمين العام، تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطته:المنازعات والتنظيم، الحالة المدنية، الشرطة البلدية، الخدمة الوطنية، سجل المجاهدين، الإنتخابات، إحصاء السكان، الثقافة والرياضة، التربية والتعليم، الشغل والعمل، الإعلام و التوجيه، وتتفرع عن هذه المصلحة عدة مكاتب: مكتب الحالة المدنية، الشؤون الإجتماعية، المصلحة البيومترية، مكتب النشاط الإجتماعي، مكتب المصادقة على التوقيعات، مكتب الرقمنة وتطوير الشبكات.

ج- **مصلحة الشؤون المالية والنشاط الإقتصادي :**

يتولى رئيس المصلحة وتحت سلطة الأمين العام الهياكل الموضوعة تحت سلطته: المالية والمحاسبة ، مراقبة الوحدات الإقتصادية للبلدية ، الميزانية، النقابات والتعاضديات ، الصفقات، النشاط الإقتصادي ، تسيير أملاك البلدية ، المخطط البلدي للتنمية.

د- **مصلحة التجهيز والتعمير والإحتياطات العقارية والطرقات :** يتولى رئيس المصلحة وتحت سلطة الأمين العام للبلدية ما يلي:المخطط العمراني ، رخص البناء ، رخص التجزئة ، رخص التهيئة ، الإحتياطات العقارية، الطرقات، التنظيف، حماية المحيط ، الدراسات التقنية ، البرمجة ، الإنجازات ، المياه ، الكهرباء ، الغاز، الإنارة العمومية ، الكهرباء الريفية ، وتتفرع عن هذه المصلحة المكاتب التالية:

1- مكتب التجهيز: ويهتم بعقود الإيجار، البناء الريفي، المدارس، الممتلكات البلدية.

2- مكتب النظافة والصحة : ويهتم بمتابعة شروط النظافة في المحلات والسكنات والمياه.

3- مكتب البناء والتعمير: تسليم العقود، رخص البناء، الهدم والتسوية.

4- مكتب المخازني : متابعة كل المدخلات والمخرجات من لوازم متنوعة للبلدية.

5- مكتب مسؤول الحضيرة وصيانة العتاد : متابعة دخول العتاد والآليات وخروجه وكذا الصيانة.

6- مكتب الممتلكات البلدية : متابعة الأملاك المنتجة والغير المنتجة لمداخيل البلدية.

هـ- المصلحة البيومترية والرقمنة وتطوير الشبكات : وهي مصلحة حديثة النشأة تهتم بمعالجة طلبات الوثائق البيومترية، بطاقة التعريف البيومترية، جواز السفر البيومتري، رخصة السياقة البيومترية، والتي يتم معالجتها أليا بوسائل تكنولوجية حديثة ، وبأسلوب رقمي بداية من إيداع الملف لغاية الإستلام ، ولها علاقة مباشرة بوزارة الداخلية عبر الشباك البيومتري للوثائق المؤمنة، وكذا مديرية السندات والوثائق المؤمنة، ومديرية الأمن عبر الطرق، أما مكتب الرقمنة وتطوير الشبكات التابع لها فيهتم بمتابعة كل الأمور المتعلقة بالرقمنة على مستوى كل مصالح البلدية ، ومتابعة التطبيقات والبرامج المستعملة في مصالح البلدية، ومعالجة كل جديد أو خلل يطرأ في المعالجة الرقمية للخدمات العمومية على مستوى البلدية.

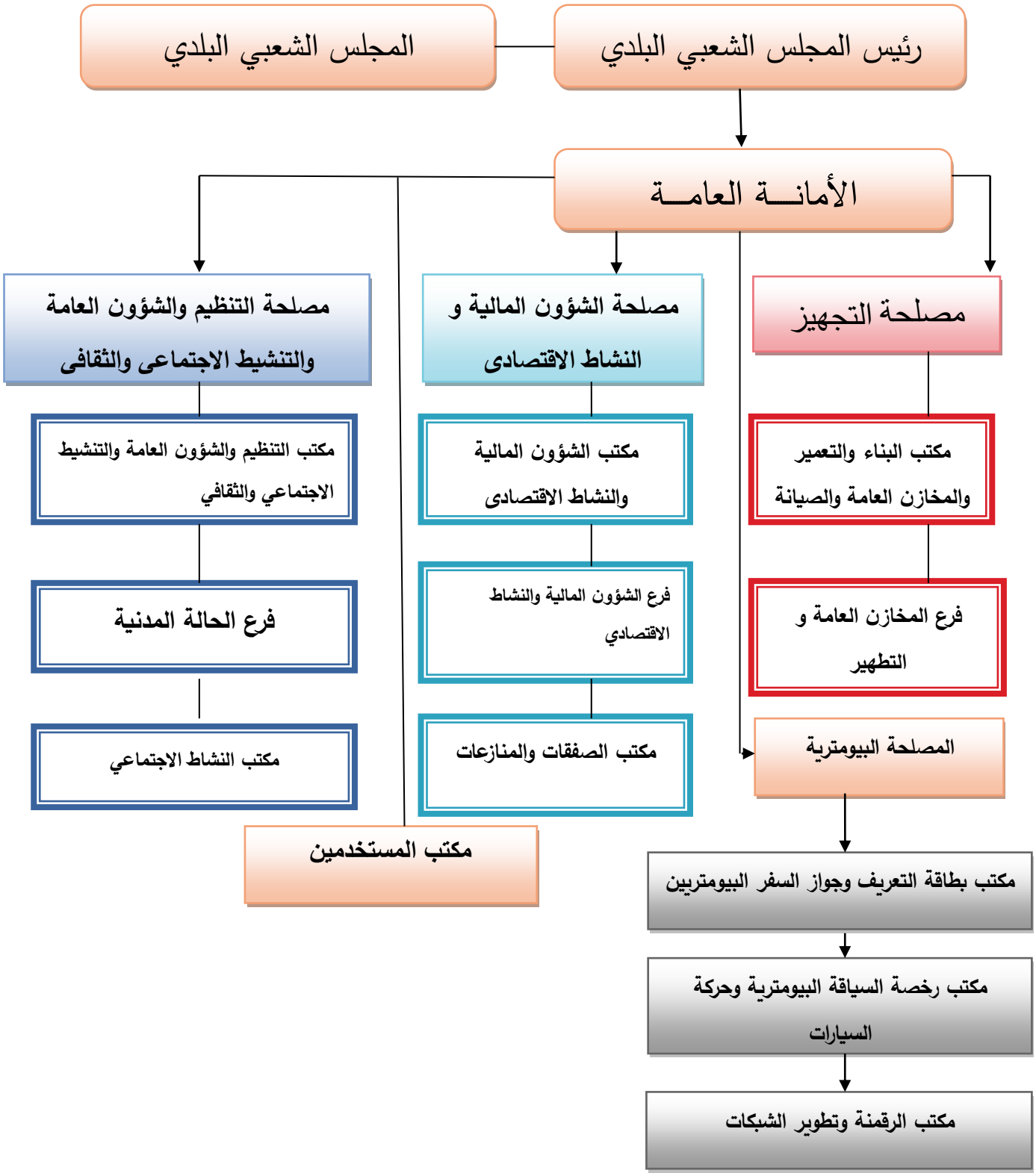
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية

دائرة القلب الكبير

بلدية القلب الكبير

الشكل رقم 02:الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير[1]



[1] الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير: من خلال مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين لبلدية القلب الكبير.

المبحث الثاني:تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال الإستبيان والمقابلة و الملاحظة:

أولا: وصف مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة:

– **أداة الدراسة،تحليلها، وتفسيرها** : يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات والأساليب الإحصائية التي أستخدمت في معالجة البيانات للتأكد من صدقها وثباتها وهي على النحو التالي :

– **مجتمع الدراسة**: يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي وعمال بلدية القلب الكبير البالغ عددهم:**148** موظف موزعين كما يلي:**99** إداريين مرسمين، **49** أعوان متعاقدين.

– **عينة الدراسة** : إقتصر إختيارنا على المصالح التي لها لها علاقة مباشرة بالرقمنة والبالغ العدد الإجمالي للموظفين بها:**48** موظف بين إداري وتقني:الأمين العام للبلدية،**04** موظفين بمكتب الرقمنة،**11** موظف بالمصلحة البيومترية،**04** موظفين بمكتب المستخدمين،**14** موظف بمكتب التنظيم،**04** موظفين بمكتب الشؤون الإجتماعية،**07** موظفين بمكتب التجهيز ،**03** موظفين بمصلحة المحاسبة والمالية.

حيث تم توزيع إستمارة الإستبيان على جميع أفراد العينة، وبعد أسبوع تم إسترجاع **40** إستمارة من مجموع:**48** إستمارة تم توزيعها، و **08** إستمارات مفقودة، وأخضعت بالتالي **40** إستمارة للدراسة أي ما نسبته:**85 %**وهي نسبة جيدة جدا.

ثانيا: تفريغ النتائج وتحليلها وتفسيرها:

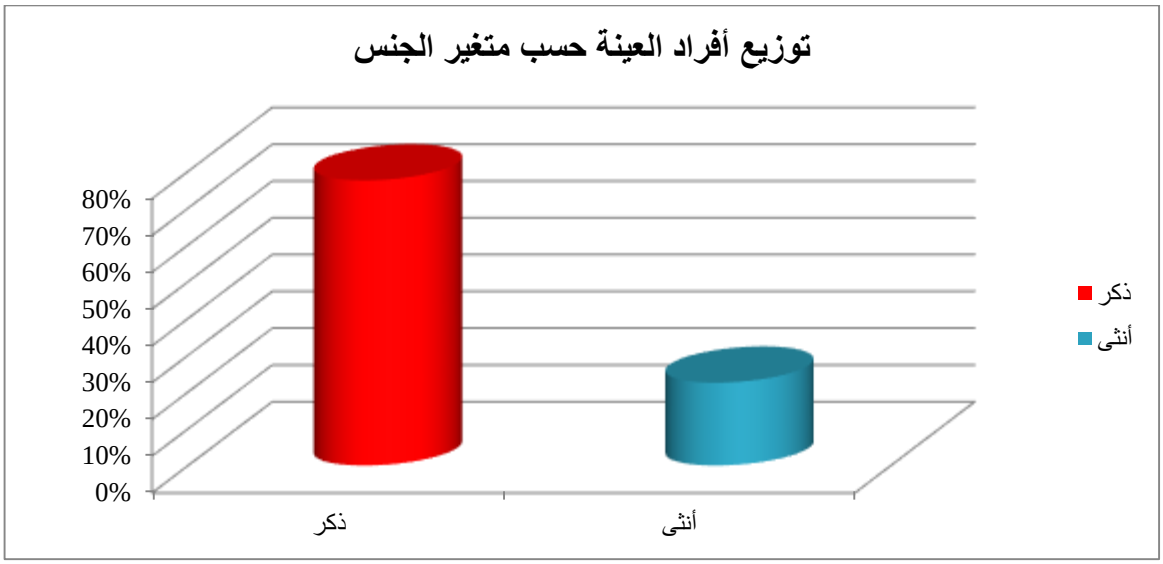
المحـــور الأول: البيانـــات الشـــخـصية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم 01 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	31	%77.5
أنثى	09	%22.5
المجموع	**40**	**%100**

– يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة أفراد عينة الدراسة **ذكور** تقدر بـ: **77.5 %**، في حين أن نسبة **الإناث** تقدر بـــ: **22.5%** ، ومن هنا نلاحظ أن نسبة الموظفين ذكور قد غلب على نسبة الإناث، ما يدل على أن معظم موظفي بلدية القلب الكبير من جنس ذكر، مقابل نسبة قليلة من فئة الإناث ، وذلك راجع لأن الإناث لا يفضلن عادة العمل بالإدارات العمومية والإحتكاك المباشر بالمواطنين ،لطبيعة عمل ونشاط المؤسسة ، ومن خلال إطلاعنا على برنامج تسيير الموارد البشرية بمكتب المستخدمين لاحظنا وجود:**112** موظف من جنس ذكر مقابل:**36** موظف من جنس أنثى.

الشكل رقم03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



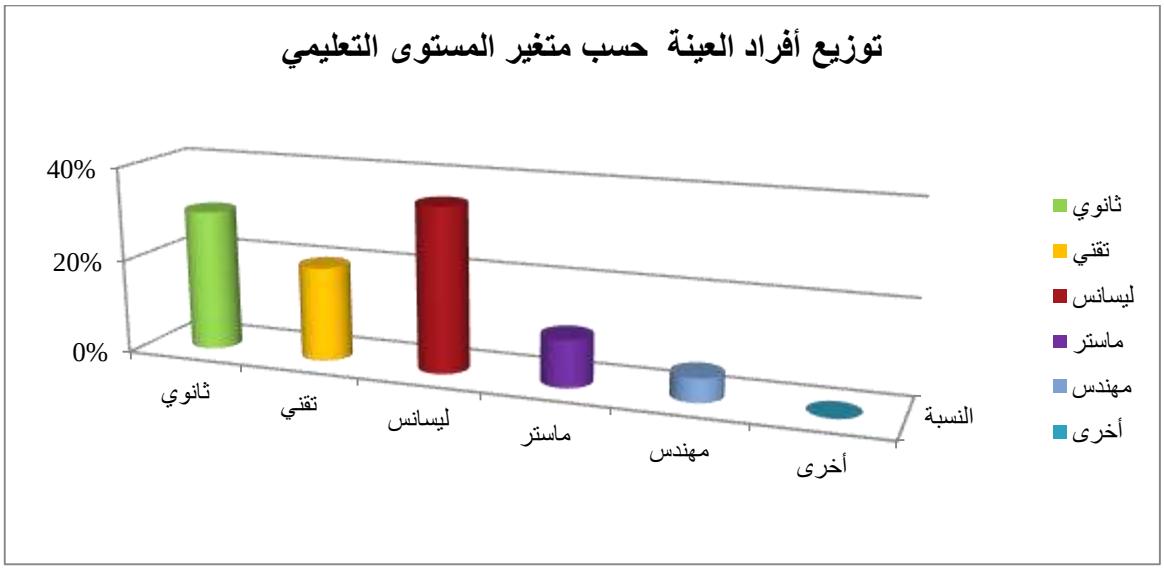
الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	12	% 30
تقني	08	% 20
ليسانس	14	% 35
ماستر	04	% 10
مهندس	02	% 05
أخرى	00	% 00
المجموع	**40**	**% 100**

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي مستوى جامعي، بنسبة:**35%** لحاملي الليسانس،**10 %** من حاملي الماستر، و **05 %** للمهندسين، بإجمالي **50** % للجامعيين، يليهم التقنيون في الإعلام الآلي بنسبة **20 %**،حيث إحتلت فئة الجامعيين المركز الأول، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة **30 %** وذلك راجع لأن مهام المهندسين والتقنيين تأطير عملية الرقمنة ،ما يعكس النسبة الضعيفة لتعدادهم بالمؤسسة، وليست لهم علاقة مباشرة بتقديم الخدمة العمومية ، وذلك ما يعكس النسبة الكبيرة لذوي المستوى الجامعي والثانوي لعلاقتهم المباشرة بتقديم الخدمة للمواطن، وهذا ما أوضحه الأمين العام لبلدية القلب الكبير من خلال مقابلتنا أنه تم توظيف 08 تقنيين في الإعلام الألي ومهندسين، في المرحلة الأولى لعملية التحول الرقمي ،كما تم تسخير أعوان مؤهلين تلقوا دورات تكوينية في الإعلام الألي قصد تقديم الخدمة الإلكترونية للمواطن.[1]

[1] مقابلة مع الأمين العام،**السيد بهوري بشير**،يوم 2022/03/19،الساعة 09:00

الشكل رقم 04:توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

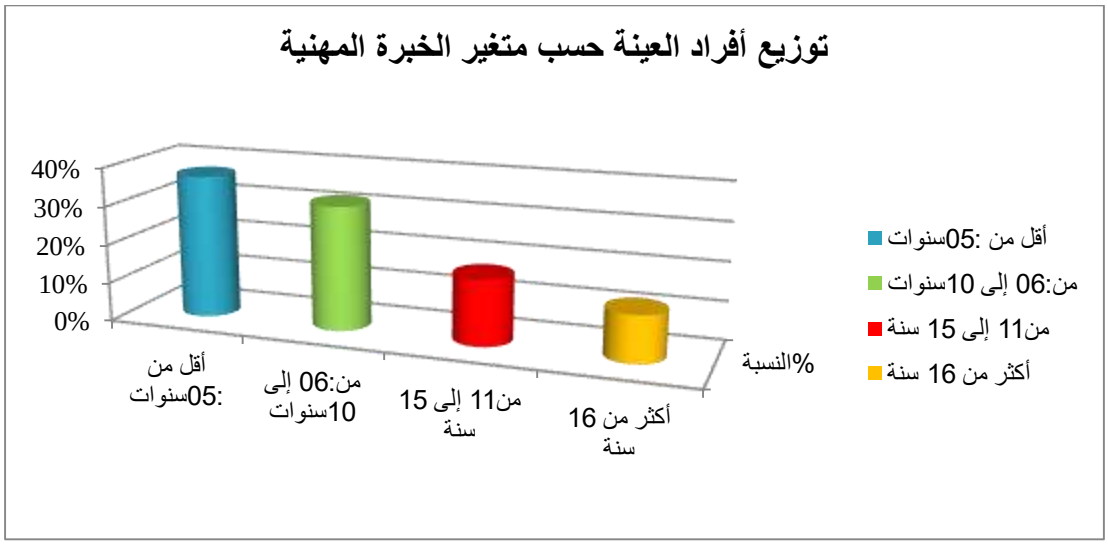


الجدول رقم03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من:05 سنوات	15	% 37.5
من:06 إلى 10 سنوات	13	% 32.5
من:11 إلى 15 سنة	07	% 17.5
أكثر من: 16 سنة	05	% 12.5
المجموع	**40**	**% 100**

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة **37.5 %**، وذلك راجع لإدماج الشباب في مناصب دائمة في بلدية القلب الكبير خلال السنوات الأخيرة، غير أن ذلك لا يعني غياب ذوي الخبرة ببلدية القلب الكبير، وذلك يظهر من خلال نسبة **32.5 %**لذوي خبرة من:06 إلى 10 سنوات، ونسبة**17.5 %** لذوي خبرة من 11 إلى 15 سنة، و**12.5 %** لذوي خبرة من 16 سنة فأكثر،مايدل على أن بلدية القلب الكبير تحتفظ بالعاملين ذوي الخبرة وهذا ما يساعد على تكوين الطاقات الشابة الموظفة حديثا.

الشكل رقم 05:توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



المحور الثاني: متطلبات التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير:

الجدول رقم 04:مستوى تعامل أفراد العينة مع الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الخدمات العمومية حسب متغير الجنس:

المتغير / الاجابات	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
عالي	14	%45.16	04	%44.44	18	% 45
متوسط	14	%4516	03	%33.33	17	% 42.5
ضعيف	03	%9.67	02	%22.22	05	% 12.5
المجموع	31	%100	09	%100	40	% 100

من خلال النسب الإجمالية في الجدول نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم مستوى عالي في التعامل مع الوسائل التكنولوجية وفي تقديم الخدمات العمومية بطريقة رقمية بنسبة: **45** % ،في حين **42** % مستواهم متوسط ، و**13** % مستواهم ضعيف، و تعكس النسب في الجدول أن أفراد العينة حسب متغير الجنس يتفاوتون في درجة تعاملهم مع الوسائل التكنولوجية حيث نجد أن نسبة: **45.16%**من الذكور لهم مستوى عالي في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الخدمات، مقابل **44.44%** من فئة الإناث، و**45.16%** من فئة الذكور لهم مستوى متوسط مقابل **33.33%** من فئة الإناث ،كما أن **22.22%** من فئة الإناث مستواهم ضعيف في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات مقابل **9.67%** من فئة الذكور، ويعكس ذلك المستوى الجيد في التعامل مع هذه الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة العمومية من طرف فئة الذكور مقارنة بالإناث.

الجدول رقم05:مستوى تعامل أفراد العينة مع الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الخدمات العمومية حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير / الاجابة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
عالي	05	%41.66	05	%62.5	04	%28.57	02	%50	02	%100	18	% 45
متوسط	06	%50	02	%25	07	%50	02	%50	00	%00	17	% 42.5
ضعيف	01	%08.33	01	%12.5	03	%21.42	00	%00	00	%00	05	% 12.5
المجموع	12	%100	08	%100	14	%100	04	%100	02	%100	40	% 100

من خلال الجدول نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم مستوى عالي في التعامل مع الوسائل التكنولوجية وفي تقديم الخدمات العمومية بطريقة رقمية بنسبة: **45 %** ،في حين **42 %** مستواهم متوسط ،**13 %** مستواهم ضعيف ، و تعكس النسب في الجدول حسب متغير المستوى التعليمي أن المهندسين في الإعلام الألي هم الأكثر تحكما في الوسائل التكنولوجية بمستوى عالي عند تقديم الخدمات بنسبة :**100%**،يليهم التقنيون بنسبة **62.5%**، ثم الماستر **50%** ، الثانوي بنسبة **41.66%**، ، والليسانس بنسبة **28.57%** وذلك راجع لأن المهندسين والتقنيين من ذوي الإختصاص في المجال بحكم شهاداتهم وتكوينهم، كما أن عينة الدراسة من المستوى الثانوي أغلبهم يملكون شهادات تكوين في الإعلام الألي ،غير أن أفراد العينة من مستوى ليسانس مستواهم متوسط بنسبة **50 %** ،وتبين النسب في الجدول أن **21.42%** من أفراد العينة من مستوى ليسانس مستواهم ضعيف مقارنة بـ: **12.5%** من التقنيين و **8.33%** من الثانويين وذلك راجع لتكوينهم في تخصصات غير تقنية .

الجدول رقم 06: مستوى تعامل أفراد عينة الدراسة مع الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الخدمات العمومية حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغير / الاجابات	أقل من 05سنوات		من06الى10سنوات		من 11الى15سنة		أكثر من 16سنة		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
عالي	06	%40	05	%38.46	04	%57.14	03	%60	18	% 45
متوسط	06	%40	06	%46.15	03	%42.85	02	%40	17	% 42.5
ضعيف	03	%20	02	%15.38	00	%00	00	%00	05	% 12.5
المجموع	15	%100	13	%100	07	%100	05	%100	40	% 100

من خلال النسب الإجمالية في الجدول نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم مستوى عالي في التعامل مع الوسائل التكنولوجية وفي تقديم الخدمات العمومية بطريقة رقمية بنسبة: **45 %** ،في حين **42 %** مستواهم متوسط ،**13 %** مستواهم ضعيف و تعكس النسب في الجدول أن أفراد العينة ذوي خبرة أكثر من

16 سنة الأكثر تحكما في الوسائل التكنولوجية، بحيث أكد **60%** منهم أن مستواهم عالي في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الخدمات،و**40%** مستواهم متوسط بينما ينعدم ذوي المستوى الضعيف ، يليهم ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة بـ **57.14%** ذوي مستوى عالي و **42.85 %** مستوى متوسط مع إنعدام المستوى الضعيف ، يليهم ذوي خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة **40%** مستوى عالي ،و **40%** مستوى متوسط و **20 %** مستوى ضعيف ،في حين ذوي خبرة من 06 الى 10 سنوات :**38.46 %** منهم مستواهم عالي ،**46.15%** مستواهم متوسط و **15.38 %** مستواهم ضعيف .

ويتضح من خلال ذلك أن بعض أفراد العينة ذو المستوى الضعيف ذوي خبرة أقل من 05 سنوات وخبرة من 06 الى 10 سنوات ، وأغلبهم في هذه الفئات مستواهم متوسط، وذلك راجع لإلتحاقهم حديثا بالإدارة ما يعكس دور الخبرة المهنية في التحكم في الوسائل التكنولوجية لتقديم الخدمة العمومية،لذلك تقوم بلدية القلب الكبير حسب الأمين العام للبلدية من حين لأخر بتنظيم دورات تكوينية لفائدة موظفيها في مجال الرقمنة وتكنولوجيا الإعلام والإتصال.[1]

الجدول رقم 07:رأي أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر المتطلبات التكنولوجية والتقنية لتجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير حسب متغير الجنس:

المتغير / العبارة	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة
تجهيز مصالح البلدية بالمعدات والتجهيزات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الوظائف الإدارية	**30**	%38.46	**08**	%61.53	**38**	%41.75
التزويد بشبكة الأنترنت والألياف البصرية	**29**	%37.17	**03**	%23.07	**32**	%35.16
تمتلك شبكة اتصال كافية لتجسيد التحول الرقمي وتنفيذ العمليات الإدارية	**19**	%24.35	**02**	%15.38	**21**	%23.07
المجموع:	**78**	%100	**13**	%100	**91**	%100

من خلال ملاحظتنا للنسب في الجدول نجد أن المتطلبات التكنولوجية والتقنية لتجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير متوفرة بنسبة جيدة حيث نجد أن أفراد العينة أكدوا أن بلدية القلب الكبير تمتلك المتطلبات اللازمة لتجسيد التحول الرقمي ،من خلال تجهيز مصالح البلدية بالمعدات اللازمة ،حيث إحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من أراء أفراد العينة بنسبة **41.75%** ،منهم **38.46%** من فئة الذكور أكدوا تجهيز البلدية بالمعدات اللازمة لتنفيذ الوظائف الادارية مقابل: **61.53%** من فئة الإناث وهي نتيجة مرتفعة مقارنة بالذكور،و**35.16%**من مجموع أفراد عينة الدراسة أكدوا تزويدها بالأنترنت والألياف البصرية ومنها نسبة

[1] مقابلة مع الأمين العام للبلدية،نفس المرجع السابق

37.17% من فئة الذكور مقابل **23.07 %** من فئة الإناث، ونلاحظ كذلك أنها نتيجة مرتفعة لدى فئة الذكور مقارنة بالإناث حيث كانت النتيجة متوسطة، كما أن**23.07%** من أفراد عينة الدراسة يرون أن البلدية تمتلك شبكة إتصال كافية لتجسيد التحول الرقمي ومنها: **24.35 %** من فئة الذكور مقابل :**15.38%** من فئة الإناث وهي نتيجة مرتفعة لدى فئة الذكور مقارنة بإنخفاظها لدى فئة الإناث، وعلى العموم فالنسب المذكورة لدى الفئتين تبين توفر بلدية القلب الكبير على المتطلبات التكنولوجية و التقنية اللازمة لتجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير رغم إختلاف النسب وتفاوتها لدى الفئتين.

الجدول رقم08 :رأي أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر المتطلبات التكنولوجية والتقنية لتجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير / العبارة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
تجهيز مصالح البلدية بالمعدات والتجهيزات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الوظائف الإدارية	**12**	%42.85	**7**	%36.84	**13**	**%44.82**	04	%44.44	**02**	%33.33	**38**	%41.75
التزويد بشبكة الأنترنت والألياف البصرية	**10**	%35.71	**8**	%42.10	**09**	**%31.03**	03	%33.33	**02**	%33.33	**32**	%35.16
تمتلك شبكة اتصال كافية لتجسيد التحول الرقمي وتنفيذ العمليات الإدارية	**06**	%21.42	**04**	%21.05	**07**	**%24.13**	02	%22.22	**02**	%33.33	**21**	%23.07
المجموع	**28**	%100	**19**	%100	**29**	**%100**	09	%100	**06**	%100	**91**	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن المهندسين في الإعلام الألي لبلدية القلب الكبير بنسبة: **33.33%** يرون أنه تم تجهيز البلدية بالمعدات والتجهيزات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الوظائف الإدارية وتم تزويدها بشبكة الأنترنت والألياف البصرية وتمتلك شبكة إتصال كافية لتجسيد التحول الرقمي وتنفيذ العمليات الإدارية بنسبة مرتفعة نسبيا، ولكن تدل على المتطلبات المتوفرة ببلدية القلب الكبير بحكم مهام مهندسي الاعلام الألي في تسيير عملية الرقمنة ،ونفس الشيئ نجده عند أفراد العينة من مستوى الماستر بنسب تراوحت بين: **22 الى 44 %**،وأصحاب الليسانس بنسبة من: **24 الى 44 %**،والتقنيون بنسب من **21 الى 42%**،ونفس الحال للثانويين بنسب من: **21 الى 42%** ،وتعكس هذه النسب المتقاربة لدى أفراد عينة الدراسة رغم إختلاف مستواهم التعليمي إتفاقهم على توفر بلدية القلب الكبير للمتطلبات التكنولوجية والتقنية اللازمة لتجسيد التحول الرقمي.

الجدول رقم09:رأي أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر المتطلبات التكنولوجية والتقنية لتجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغير / العبارة	أقل من 05سنوات		من 06 الى 10سنوات		من 11 الى 15 سنة		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
تجهيز مصالح البلدية بالمعدات والتجهيزات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الوظائف الإدارية	14	%45.16	12	%46.15	7	%36.84	5	%33.33	38	%41.75
التزويد بشبكة الأنترنت والألياف البصرية	11	%35.48	10	%38.46	6	%31.57	5	%33.33	32	%35.16
تمتلك شبكة اتصال كافية لتجسيد التحول الرقمي وتنفيذ العمليات الإدارية	06	%19.35	04	%15.38	6	%31.57	5	%33.33	21	%23.07
المجموع	31	%100	26	%100	19	%100	15	%100	91	%100

من خلال الجدول نجد أن أفراد عينة الدراسة تؤكد على توفر بلدية القلب الكبير على المتطلبات التقنية والتكنولوجية لتجسيد التحول الرقمي ،حيث أكد أصحاب الخبرة أكثر من 16سنة بنسبة: **33.33%** تجهيز بلدية القلب الكبير بالمعدات والتجهيزات التكنولوجية وهي نسبة مرتفعة بالنسبة لفئة واحدة، و **33.33%** أكدوا أنها تتوفر على شبكة الأنترنت والألياف البصرية، ونفس الشيئ بالنسبة لتوفر شبكة الإتصال الكافية لتجسيد التحول الرقمي وتنفيذ العمليات الإدارية، ونجد أيضا أن ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة **45.16 %** أكدوا تجهيز البلدية بالمعدات اللازمة و **35.48 %** أكدوا تزويدها بالأنترنت والألياف البصرية وهي نسب مرتفعة أيضا، ونفس الشيئ نلاحظه بالنسبة لعينة الدراسة ذوي خبرة من11 الى 15 سنة حيث لاحظنا أن النسب كانت معقولة حيث تراوحت بين: **15.38 و46.15%** ،في حين نرى أفراد عينة الدراسة من ذوي خبرة مابين 06 سنوات و 10 سنوات يرون توفر بلدية القلب الكبير للمتطلبات التقنية والتكنولوجية بدرجة أكبر من الفئات الأخرى حسب ما يبينه الجدول.

وعموما نلاحظ من خلال النسب الإجمالية في الجدول أن بلدية القلب الكبير وفرت المتطلبات التكنولوجية و التقنية لتجسيد التحول الرقمي، وذلك ما لاحظناه من خلال إجابة أفراد العينة، حيث نجد في العبارة الأولى أن **41.75** %من المبحوثين أكدوا أن بلدية القلب الكبير قامت بتجهيز مصالحها بالمعدات والتجهيزات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الوظائف الإدارية وهي نتيجة ذات نسبة مرتفعة، كما أن **35.16** % أكدوا أنها

مزودة بشبكة الأنترنت والألياف البصرية من خلال العبارة الثانية حيث كانت النتيجة مقبولة،وفي العبارة الثالثة نجد **23.07** % صرحوا لنا أنها تمتلك شبكة إتصال داخلية و خارجية كافية لتجسيد التحول الرقمي وتنفيذ العمليات الإدارية بنتيجة أقل ولكن مقبولة عموما.

ومن خلال ملاحظتنا الميدانية ومن خلال المقابلة مع مسؤول الرقمنة ولتبرير النتائج السابقة أكثر لاحظنا أن التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير تطلب توفر بنية تحتية تقنية وفنية تمثلت عموما في: [1]

1- تم تزويد جميع مصالح البلدية بأجهزة حاسوب متطورة ،كما تم توزيع هذه الأجهزة على المكاتب حيث نجد مكتب الحالة المدنية يحتوي على 17 جهاز كمبيوتر، بالإضافة لأجهزة سكانار وطابعات، كما تم تزويدها بمختلف التطبيقات والبرامج الإلكترونية على مستوى الحالة المدنية، والمصالح الأخرى ،أما على مستوى المصلحة البيومترية فتم تزويدها بـ:20جهاز كمبيوتر وأجهزة سكانير وأجهزة أخرى إلكترونية خاصة بالتصوير الفوتوغرافي وأخذ البصمات والتوقيع الالكتروني وكذا أجهزة تفعيل رخص السياقة وأجهزة التسليم وغيرها من الأجهزة المستعملة في المجال البيومتري.

2- **إستعمال الشبكات الإلكترونية:**حيث نجد الشبكة المحلية الداخلية مربوطة بالخادم تقوم بحجز المعلومات وتخزينها على المستوى الداخلي ، والشبكة الوطنية ذات التدفق العالي تقوم بنقل المعلومات وتبادلها بسرعة فائقة ،حيث نجد جميع الشبكات المستعملة على مستوى البلدية متصلة بمجموعة من المكاتب بين مصلحتين أو بين مجموعة من مصالح البلدية ، والتي تكون بدورها مربوطة بجهاز الخادم المركزي الذي يقوم بتخزين المعلومات،تحويلها وتوزيعها داخل و خارج البلدية ،كما يتم الإعتماد على الشبكات التي تدعم نقل البيانات مثل بروتوكول نقل الملفات وهو نظام يستعمل في نقل وتبادل الملفات على أي شبكة تدعم نظام السيطرة على الإرسال مثل: الأنترنت ويتميز بالأمان في نقل البيانات والتأكد من عدم فقدانها خلال التنقل.

3- تفعيل البريد الإلكتروني على مستوى الأمانة العامة وبعض المكاتب الأخرى :ويستعمل البريد الإلكتروني في إرسال المراسلات والمعلومات إلى خارج البلدية أو في تلقي الرسائل العادية أو المستعجلة،ففي مكتب الصفقات يستعمل البريد الإلكتروني في إرسال الإعلانات والعروض الخاصة بالصفقات.

4- البرامج والتطبيقات الإلكترونية: وهي برامج متعددة، كل برنامج متوافق مع الخدمة التي صمم لها حيث نجد هذه البرامج والتطبيقات في شكل جداول إلكترونية، أدوات تدقيق، قواعد بيانات، أو برامج حسابات أو برامج تحيين المعلومات.

[1] مقابلة مع مسؤول الرقمنة وتطوير الشبكات،يوم :2022/03/14 على الساعة:10:00

الجدول رقم 10:رأي أفراد عينة الدراسة حول تلقيهم للدورات التكوينية و التدريبية في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وكيفية تنفيذ التطبيقات الإلكترونية حسب متغير الجنس.

المتغير / الاجابات	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	23	%74.19	08	%88.88	31	%77.5
لا	08	%25.80	01	%11.11	09	%22.5
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة تلقوا دورات تكوينية في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بنسبة مرتفعة بلغت: **77.5 %** من أفراد عينة الدراسة، مقابل: **22.5 %** من أفراد عينة الدراسة الذين لم يتلقوا أي دورة، فحسب متغير الجنس أكد: **74.19%** من فئة الذكور تلقيهم لدورات تكوينية في حين: **25.80 %** لم يتلقوا أي دورة بينما فئة الاناث: **88.88%** منهم تلقوا دورات تكوينية في حين **11.11%** منهم لم يتلقوا أي دورة ،ويتضح من خلال ذلك أن فئة الإناث كان لها النصيب الأكبر في تلقي الدورات التكوينية في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات على حساب فئة الذكور ويرجع ذلك إلى أن أغلب المصالح التي تتعامل بالوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات تعتمد على فئة الإناث أكثر في تقديمها للخدمة.

الجدول رقم :11 رأي أفراد عينة الدراسة حول تلقيهم للدورات التكوينية و التدريبية في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وكيفية تنفيذ التطبيقات الإلكترونية حسب متغير الدرجة العلمية.

المتغير / الاجابات	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
نعم	10	%83.33	06	%75	10	%71.42	03	%75	02	%100	31	%77.5
لا	02	%16.66	02	%25	04	%28.57	01	%25	00	%00	09	%22.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	**%100**	**02**	**%100**	**40**	**%100**

من خلال النسب في الجدول يتضح أن المهندسين في الإعلام الألي تلقوا دورات تكوينية في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بنسبة بلغت: **100 %**،ويرجع ذلك لطبيعة التخصص ، والثانويين بنسبة **83.33 %**،يليهم التقنيون وحملة الماستر بنسبة: **75 %** ليحتل أصحاب شهادات الليسانس المرتبة الأخيرة بنسبة: **71.42%**، ونلاحظ من خلال متغير المستوى التعليمي أنها نسب مرتفعة ما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة بمختلف مستوياتهم تلقوا دورات تكوينية وبنتيجة مرتفعة،في حين نجد: **16.66%** من الثانويين و**25%** من التقنيين و **28.57 %** من حملة الليسانس و **25 %** من حملة الماستر لم يتلقوا أي دورة مقابل إنعدام المهندسين الذين لم يتلقوا دورات تكوينية ،ويرجع ذلك كونهم المسؤولين عن عملية الرقمنة

بالبلدية ما يتطلب تجديد معارفهم دوريا،ويوضح ذلك إهتمام بلدية القلب الكبير بالتكوين والتدريب في مجال الرقمنة لموظفيها قصد تحسين مهاراتهم وتطويرها.

الجدول رقم:12 رأي أفراد عينة الدراسة حول تلقيهم للدورات التكوينية و التدريبية في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وكيفية تنفيذ التطبيقات الإلكترونية حسب متغير الخبرة المهنية.

المتغير / الاجابات	أقل من 05سنوات		من 06الى 10سنوات		من 11 الى 15سنة		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
نعم	12	%80	11	%84.61	06	%85.71	02	%40	31	%77.5
لا	03	%20	02	%15.38	01	%14.28	03	%60	09	%22.5
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**100%**	**40**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول وحسب متغير الخبرة المهنية أن:**85.71** % من أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة من 11 الى 15 سنة تلقوا دورات تكوينية في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ،مقابل **84.61%** لذوي خبرة من 06 الى 10 سنوات ،و**80 %** لذوي خبرة أقل من 05 سنوات وهي نسب مرتفعة، في حين نجد: **40 %** من ذوي خبرة أكثر من 16 سنة الذين تلقوا دورات تكوينية ،وتعكس هذه النسب تركيز إدارة البلدية على تكوين الموظفين الجدد في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لنقص الخبرة المهنية مقابل توفر الخبرة اللازمة لذوي خبرة أكثر من 16 سنة، ما يفسر عدم حاجتهم للدورات التكوينية،و نلاحظ من خلال النسب الإجمالية في الجدول أن بلدية القلب الكبير تولي أهمية كبيرة للدورات التكوينية والتدريبية لفائدة موظفيها في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ويلاحظ ذلك من خلال نسبة :77.5% من أفراد عينة الدراسة الذين تلقوا دورات تكوينية بمعدل **دورة لغاية 05 دورات سنويا**، مقابل: **22.5**% من أفراد عينة الدراسة الذين لم يتلقوا أي دورة تكوينية ، ومن خلال الملاحظة الميدانية والمقابلة مع مسؤول الرقمنة[1] تبين أن الدورات التدريبية تساعد على التحكم في التكنولوجيا وكذا تغيير أسلوب تقديم الخدمة ، وتوليها مصالح بلدية القلب الكبير أهمية قصوى لعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية من خلال الدورات التكوينية الدورية سواء حضوريا أو عن بعد.

[1] مقابلة مع مسؤول الرقمنة،نفس المرجع السابق

الجدول رقم 13:التكوين و التدريب المقترح متلائم مع متطلبات الوظيفة حسب متغير الجنس:

المتغير / الاجابات	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
إلى حد كبير	11	%35.48	07	%77.77	18	% 45
إلى حد ما	**09**	%29.03	02	%22.22	11	% 27.5
لم يحقق الفعالية المطلوبة	11	%35.48	00	%00	11	% 27.5
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**% 100**

نلاحظ من خلال النسب الإجمالية في الجدول أن الأيام التكوينية والدورات التدريبية التي تقوم بها البلدية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات سواء حضوريا أو عن بعد تتلاءم إلى حد ما مع متطلبات الوظيفة، وتقديم الخدمة العمومية ، وذلك راجع الى أن النسبة كانت متوسطة على العموم ويلاحظ ذلك من خلال إجابة المبحوثين حيث أكد: **45%** من المبحوثين أن التكوين والتدريب المقترح متلائم مع متطلبات الوظيفة وتحسين أداء الخدمة ، وأكد: **27%** من المبحوثين أنها ملائمة لحد ما، في حين أن: **27%** من المبحوثين قالوا أنها لم تحقق الفعالية المطلوبة .

ونلاحظ من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن: **77.77%** من فئة الإناث أكدوا أن التكوين والتدريب المقترح متلائم مع متطلبات الوظيفة وهي نسبة مرتفعة، في حين أن: **22.22%** رأوا أنها ملائمة لحد ما ،بينما نجد: **35.48%** من فئة الذكور يرون التكوين ملائم وهي نسبة متوسطة بينما: **11%** منهم يرون أنه لم يحقق الفعالية المطلوبة في حين **09 %** منهم رأوا أنه ملائم لحد ما ويتضح من خلال ذلك أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة التي رأت في التكوين والتدريب ملائم لمتطلبات الوظيفة كانت من فئة الإناث ،في حين النسبة الكبيرة التي رأت أنه لا يحقق الفعالية المطلوبة أو فعال لحد ما كانت فئة الذكور.

الجدول رقم:14 التكوين و التدريب المقترح متلائم مع متطلبات الوظيفة حسب متغير الدرجة العلمية:

المتغير / الاجابات	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
إلى حد كبير	06	%50	03	%37.5	**06**	42.85%	**2**	50%	**1**	50%	**18**	%45
إلى حد ما	**04**	%33.33	02	%25	**05**	%35.71	**0**	00%	**0**	%00	**11**	%27.5
لم يحقق فع	02	%16.66	03	%37.5	**03**	%21.42	**2**	%50	**1**	%50	**11**	%27.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**4**	**%100**	**2**	**%100**	**40**	**%100**

من خلال النسب في الجدول نلاحظ أن المهندسين وحملة الماستر والثانوين بنسبة: **50 %** رأوا في التكوين والتدريب على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ملائم لمتطلبات الوظيفة وهي نسبة متوسطة ،في حين **50%** من المهندسين وحملة الماستر رأوا أنه لم يحقق الفعالية المطلوبة بينما نجد: **42.5%**من حملة

الليسانس و **37.5 %** من التقنيين رأوا أنه يحقق الفعالية المطلوبة وهي نسبة متوسطة بينما **21.42 %**من حملة الليسانس و **37.5 %**من التقنيين قالوا أنه لم يحقق الفعالية المطلوبة وذلك راجع لطبيعة التكوين والتدريب التي تتلائم مع التخصصات التقنية فقط كالمهندسين والتقنيين في الإعلام الألي.

الجدول رقم :15التكوين و التدريب المقترح متلائم مع متطلبات الوظيفة حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغير / الاجابات	أقل من 05سنوات		من06 الى 10سنوات		من 11 الى 15سنة		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %
إلى حد كبير	07	%46.66	05	%38.46	03	%42.85	03	%60	18	%45
إلى حد ما	**06**	%40	03	%23.07	02	%28.57	00	%00	11	%27.5
لم يحقق الفعاليةالمطلوبة	02	%13.33	05	%38.46	02	%28.57	02	%40	11	%27.5
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**%100**

تبين النسب في الجدول أن الفئة الغالبة التي رأت في التكوين والتدريب متلائم مع متطلبات الوظيفة الفئة ذو خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة: **60 %** وهي نسبة مرتفعة وأقل من 05 سنوات خبرة بنسبة: **46.66%** في حين نجد أصحاب الخبرة من 06 الى 15 سنة رأوا أنه ملائم بنسبة من: **38.46%** الى: **42.85 %** وهي نسبة متوسطة ،في حين أن ذوي خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة: **40 %** رأوا أنه غير ملائم ومن 06 الى 10سنوات بنسبة: **38.46 %** رأوا أنه لا يلائم متطلبات الوظيفة ويعكس ذلك أهمية الخبرة المهنية في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات.

الجدول رقم 16:وفرت البلدية الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات البشرية المتخصصة المؤهلة لتجسيد التحول الرقمي حسب متغير الجنس.

المتغير / الاجابات	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	17	% 54.83	05	% 55.55	22	% 55
لا	14	%45.16	04	%44.44	18	% 45
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**% 100**

يتضح لنا من خلال الجدول رأي أفراد عينة الدراسة حول تخصيص البلدية للموارد المالية و التكنولوجية والكفاءات اللازمة لتجسيد التحول الرقمي حيث أكد أغلبية المبحوثين بنسبة:**55 %**أنها كافية لمسايرة التحول الرقمي، حيث بلغت نسبة الذكور: **54.83%**،ونسبة الإناث : **55.55%**وهي نسب متقاربة لكن كانت نسبة الإناث أكبر من الذكور في حين يرى: **45.16%** من فئة الذكور أنها غير كافية مقابل: **44.44%** من فئة الإناث لذلك نجد أن أغلبية المبحوثين من بينهم الإناث يرون أن بلدية القلب الكبير وفرت الموارد المالية والتكنولوجية اللازمة لمسايرة التحول الرقمي ودعمت ذلك بالكفاءات المؤهلة المتخصصة المطلوبة.

الجدول رقم:17 وفرت البلدية الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات البشرية المتخصصة المؤهلة لتجسيد التحول الرقمي حسب متغير الدرجة العلمية

المتغير / الاجابات	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة %
نعم	07	%58.33	05	%62.5	07	%50	02	%50	01	%50	22	% 55
لا	05	%41.66	03	% 37.5	07	%50	02	%50	01	%50	18	% 45
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	%100	**02**	**%100**	**40**	**% 100**

ومن حيث متغير المستوى التعليمي نجد: **62.5 %** من التقنيين يرون أن البلدية وفرت الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي مقابل: **58.33 %** من فئة الثانويين، و**50 %** من فئة الجامعيين: ليسانس وماستر ومهندس في حين: **50%** من حملة الليسانس والماستر ومهندس دولة في الإعلام الألي يرون أن الموارد غير كافية مقابل: **41.66**% من فئة الثانويين و: **37.5%**من فئة التقنيين ما يبين أن فئة المستوى التعليمي يرون أن بلدية القلب الكبير وفرت الموارد المالية و التكنولوجية والكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي بنسبة متوسطة ما يتطلب ضرورة متابعة ذلك.

الجدول رقم:18 وفرت البلدية الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات البشرية المتخصصة المؤهلة لتجسيد التحول الرقمي حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغير / الاجابات	أقل من 05 سنوات		من 06 الى 10 سنوات		من 11الى 15 سنة		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة %
نعم	09	%60	07	%53.84	04	%57.14	02	%40	22	% 55
لا	06	%40	06	%46.15	03	%42.85	03	%60	18	% 45
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**% 100**

أما من حيث متغير الخبرة المهنية فنجد أن أصحاب خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة مرتفعة تقدر بـ:**60%** يرون أن بلدية القلب الكبير وفرت الموارد والمتطلبات اللازمة لمسايرة التحول الرقمي مقابل نسبة: **57.14 %** لذوي خبرة من 11 الى 15 سنة و **53.84 %**لذوي خبرة من06 الى 10 سنوات أما نسبة :**40 %** من ذوي خبرة أكثر من 16 سنة يرون أنها وفرت الموارد اللازمة، لكن الأغلبية بنسبة :**60 %** ترى أن بلدية القلب الكبير لم توفر الموارد الكافية والكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي و من خلال النسب الإجمالية لعينة الدراسة نجد أن :**55%**من المبحوثين أكدوا وجود موارد مالية وتكنولوجية والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة القادرة على التنفيذ الإلكتروني الكافية لمسايرة التحول الرقمي مقابل: **45 %** من المبحوثين الذين أجابوا بعدم كفايتها ، وذلك ما يعكس إهتمام بلدية القلب الكبير بالمورد البشري المؤهل في

مجال التحول الرقمي قصد تقديم الخدمة العمومية الإلكترونية ، وهذا ما أكده الأمين العام للبلدية من خلال المقابلة[1] أن بلدية القلب الكبير وظفت مهندسين وتقنيين في الإعلام الآلي وعينت كفاءات جامعية من ذوي الاختصاص والخبرة لمسايرة التحول الرقمي، وتحقيق الخدمة الإلكترونية الفعالة تماشيا مع مخطط عمل الحكومة الرامي لإدارة بصفر ورقة ومواكبة لتطورات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ولكن توجد رغم ذلك مجموعة من النقائص في الموارد المالية والتكنولوجية و الكفاءات اللازمة لمسايرة هذا التحول.

الجدول رقم 19:تطوير البلدية لبرمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي في الإدارة حسب متغير الجنس:

المتغير / الاجابات	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
دائما	**09**	%29.03	**01**	%11.11	10	% 25
أحيانا	**12**	%37.5	**05**	%55.55	17	% 42.5
نادرا	**10**	%32.25	**03**	%33.33	13	% 32.5
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**% 100**

نلاحظ من خلال الجدول أن بلدية القلب الكبير تقوم أحيانا من خلال مهندسي الإعلام الآلي بتطوير برمجيات مختلفة تسهم في توظيف التحول الرقمي في الإدارة بنسبة: **42.5%** من أراء عينة الدراسة ، وتصمم برامج دورية داخلية على حساب ميزانية البلدية بنسبة: **25%** من أراء عينة الدراسة ، وذلك ما أكده لنا مسؤول الرقمنة[2] أن مهندس الإعلام الآلي يقوم أحيانا بتصميم برامج وتطبيقات داخلية قصد تسيير بعض المصالح والخدمات التي مازالت تعالج بطريقة يدوية من أجل الإسراع في تقديم الخدمة حيث نجد أن **29.03%** من فئة الذكور يرون أن بلدية القلب الكبير تطور دائما برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي و **37.5 %**يرون ذلك أحيانا مقابل :**11.11 %** من فئة الإناث الذين يرون أن بلدية القلب الكبير تطور برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي وبنسبة :**55.55 %** أحيانا غير أن: **32.25 %**من فئة الذكور يرون ذلك نادرا مقابل: **33.33 %** من فئة الإناث،ونستنتج من خلال ذلك أن النسبة الكبيرة من عينة الدراسة ومنهم فئة الإناث يرون أن بلدية القلب الكبير تطور أحيانا برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي بالادارة.

[1] مقابلة مع الأمين العام للبلدية،نفس المرجع السابق
[2] مقابلة مع مسؤول الرقمنة:نفس المرجع السابق

الجدول رقم:20 تطوير البلدية لبرمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي في الإدارة حسب متغير الدرجة العلمية:

المتغير / الاجابات	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن %
دائما	**02**	%16.66	02	%25	**04**	%28.57	01	%25	01	%50	10	% 25
أحيانا	**06**	50.00%	05	%62.5	**03**	21.42%	02	%50	01	%50	17	% 42.5
نادرا	**04**	%33.33	01	%12.5	**07**	**%50**	01	%25	00	%00	13	% 32.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	100	**02**	**%100**	**40**	**% 100**

النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة من فئة المهندسين بنسبة: **50 %**يرون أن بلدية القلب الكبير تطور برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي بالإدارة، و **50 %** منهم يرون أنها تقوم بذلك أحيانا، مقابل **62.5 %** من التقنيين الذين يرون أن بلدية القلب الكبير تطور البرمجيات أحيانا ، و **50%** من الثانويين أما حملة الليسانس بنسبة: **50 %**فيرون أن البلدية نادرا ما تطور برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي، ولكن النسب الخاصة بأراء عينة الدراسة من فئة المهندسين والتقنيين بإعتبارهم أصحاب الاختصاص والمسؤولين عن الرقمنة بالبلدية يؤكد تطوير بلدية القلب الكبير لبرمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي بالإدارة لكن أحيانا.

الجدول رقم:21 تطوير البلدية لبرمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي في الإدارة حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغير / الاجابات	أقل من 05س		من06الى10		من11الى 15سنة		16سنة فأكثر		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة %
دائما	**04**	**%26.66**	04	%30.76	**01**	**%14.28**	**01**	%20	10	% 25
أحيانا	**06**	**%40.00**	05	%38.46	**03**	**%42.85**	**03**	%60	17	% 42.5
نادرا	**05**	**%33.33**	04	%30.76	**03**	**%42.85**	**01**	%20	13	% 32.5
المجموع	**15**	%100	**13**	**%100**	**07**	%100	**05**	**%100**	**40**	**% 100**

من خلال النسب في الجدول نجد أن بلدية القلب الكبير تطور أحيانا برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي في الادارة بنسبة **42.5%** من أراء المبحوثين حيث نلاحظ أن أصحاب الخبرة أكثر من 16 سنة يرون غالبيتهم بنسبة: **60 %**أن بلدية القلب الكبير تطور برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي وفئة الخبرة بين 11 الى 15 سنة بنسبة :**42.85 %**،تليهم فئة أقل من 05 سنوات بنسبة: **40 %**،وأخيرا فئة من 06 الى 10 سنوات بنسبة: **38.46 %**وكلها نسب متوسطة ،غير أن فئة من 11 الى 15 سنة ترى أن بلدية القلب الكبير نادرا ما تطور برمجيات بنسبة :**42.85 %** تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة: **33.33 %**،ثم فئة من 06 الى 10 سنوات بنسبة: **30.76 %** وفي الأخير فئة من 16 سنة فأكثر بنسبة **20 %** وهي نسب متوسطة ،في المقابل نجد فئة من 06 الى 10سنوات ترى أن بلدية القلب الكبير تطور

دائما برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي بنسبة :**30.76 %** ، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة **26.66 %** ثم فئة 16سنة فأكثر بنسبة :**20%** وفي الأخير فئة من 11 الى 15سنة بنسبة :**14.28 %**، ونلاحظ في مجمل النتائج أن بلدية القلب الكبير تطور أحيانا برامج تسهم في توظيف التحول الرقمي بنسبة **42.5 %** من أراء المبحوثين ومنهم فئة الخبرة المهنية لأكثر من 16 سنة بأغلبية، وتطور نادرا برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي بنسبة: **32.5 %** غير أن **25 %** من المبحوثين يرون أنها تطور دائما برمجيات ومنهم فئة الخبرة من 06 الى 10 سنوات بنسبة **30.76 %.**

الجدول رقم:22 تطوير البلدية لبرمجيات مختلفة تسهم في توظيف التحول الرقمي في الإدارة حسب متغير الجنس:

العبارة / المتغير	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	ت	النسبة
تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حال تلفها آو تعطل الحاسبات الآلية	**20**	%29.41	**08**	%40	**28**	%31.81
تتوفر البلدية على موقع وبريد الكتروني يتم من خلاله استقبال الشكاوي وإعلام المواطن	**31**	%45.58	**05**	%25	**36**	%40.90
البرامج المرسلة من سلطة الوصاية المختصة في الولاية تتناسب مع العمل المطلوب	**17**	%25.00	**07**	%35	**24**	%27.27
المجموع	**68**	%100	**20**	%100	**88**	%100

نلاحظ من خلال النسب في الجدول أن أفراد عينة الدراسة بنسبة: **40.90 %** ترى أن بلدية القلب الكبير تتوفر على موقع وبريد إلكتروني يتم من خلاله إستقبال شكاوي المواطنين وإعلامه بشؤونه المحلية ،حيث أكدت فئة الذكور ذلك بنسبة :**45.58 %** مقابل :**25 %** من فئة الإناث ،كما يرى أفراد عينة الدراسة أن بلدية القلب الكبير تمتلك ألية لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الحاسبات الألية بنسبة **31.81%**،وذلك ما نلاحظه من خلال أراء فئة الإناث من أفراد العينة بنسبة: **40 %**،مقابل:**29.41 %** من فئة الذكور وهي نسب مقبولة نسبيا ،بالإضافة الى أن **27.27 %** من أفراد عينة الدراسة ترى أن بلدية القلب الكبير تستعمل برامج مرسلة من سلطة الوصاية المختصة من الولاية تتناسب مع العمل المطلوب ومنها فئة الإناث بنسبة: **35 %** مقابل فئة الذكور بنسبة: **25 %** وهي نسب متوسطة لكن تعبر عن تطوير البلدية لبرمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي في الادارة.

الجدول رقم:23 تطوير البلدية لبرمجيات مختلفة تسهم في توظيف التحول الرقمي في الإدارة حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير / العبارة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حال تلفها آو تعطل الحاسبات الآلية	07	%29.16	06	%28.57	10	%33.33	03	%37.5	02	%40	28	%31.81
تتوفر البلدية على موقع وبريد الكتروني يتم من خلاله استقبال الشكاوي وإعلام المواطن	11	%45.83	07	%33.33	13	%43.33	03	%37.5	02	%40	36	%40.90
البرامج المرسلة من سلطة الوصاية المختصة في الولاية تتناسب مع العمل المطلوب	06	%25	08	%38.09	07	%23.33	02	%25	01	%20	24	%27.27
المجموع	24	%100	21	%100	30	%100	08	%100	05	%100	88	%100

من خلال النتائج في الجدول نجد أن بلدية القلب الكبير تتوفرعلى موقع وبريد إلكتروني يتم من خلاله إستقبال الشكاوي وإعلام المواطن بنسبة **40.90 %** من أراء المبحوثين، وحسب متغير المستوى التعليمي يرى المهندسون بنسبة **40 %** أن البلدية تمتلك بريد وموقع إلكتروني لإستقبال الشكاوي وإعلام المواطن مقابل **43.3 %** من أراء فئة الليسانس و **45.83 %** من أراء الثانوي و **37.5 %** حسب رأي فئة الماستر وهي نسب معقولة ونفس الشيئ بالنسبة لإمتلاكها ألية لاستعادة البيانات في حال تلفها وهو ما عبر عنه **31.81 %** من المبحوثين، ومنهم **40 %** من المهندسين،**28.5 %** من التقنيين ،**37.5 %** من فئة ماستر و **33.33** % من فئة ليسانس، بالإضافة لرأي **29.16 %** من فئة الثانوي وكلها نسب متقاربة تعبر عن رأي أغلب المبحوثين أما بالنسبة للبرامج المرسلة من السلطة الوصية للولاية فيرى التقنيين بنسبة **38.09 %** أنها تتناسب مع العمل المطلوب مقابل نسب بين: **20 و 25 %** للفئات الأخرى وتعكس هذه النسب لأراء المبحوثين أن بلدية القلب الكبير تطور برمجيات تسهم في توظيف التحول الرقمي بالإدارة كما أن البرامج المرسلة من الوصاية متناسبة مع تقديم الخدمة الإلكترونية للمواطن.

الجدول رقم: 24 تطوير البلدية لبرمجيات مختلفة تسهم في توظيف التحول الرقمي في الإدارة حسب متغير الخبرة المهنية :

المتغير / العبارة	أقل من 05س		من06الى10 سنوات		من 11الى 15 سنة		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
تمتلك البلدية آلية لاستعادة البيانات في حال تلفها آو تعطل الحاسبات الآلية	12	%32.43	08	%27.58	04	%33.33	04	%40	28	%31.81
تتوفر البلدية على موقع وبريد الكتروني يتم من خلاله استقبال الشكاوي وإعلام المواطن	12	%32.43	12	%41.37	07	%58.33	05	%50	36	%40.90
البرامج المرسلة من سلطة الوصاية المختصة في الولاية تتناسب مع العمل المطلوب	13	%35.13	09	%31.03	01	%8.33	01	%10	24	%27.27
المجموع	37	%100	29	%100	12	%100	10	%100	88	%100

نلاحظ من خلال العبارة الثانية أن **40.90%** من المبحوثين أكدوا أن بلدية القلب الكبير تتوفر على بريد إلكتروني لإستقبال الشكاوي والرد عليها وتقديم المعلومات للمواطن وهذا ما تؤكده نسبة: **50 %** من أراء فئة الخبرة المهنية لأكثر من 16 سنة ،و **58.33 %** لفئة من 11 الى 15 سنة خبرة ،في المقابل نجد فئة من 06 الى 10 سنوات بنسبة: **41.37 %** ترى نفس الشيئ، بالإضافة لفئة أقل من 05 سنوات بنسبة: **32.43 %** وهي نسب تعبر عن رأي أغلبية أفراد عينة الدراسة ، وفي العبارة الأولى: **31.81**% من المبحوثين أكدوا أن بلدية القلب الكبير لديها الآليات لإستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية،ومنهم: **40 %** من فئة أكثر من 16 سنة، و **27.58 %**لفئة من 06 الى 10 سنوات، في المقابل نجد فئة من 11 الى 15 سنة بنسبة: **33.33 %** ،وفئة أقل من 05 سنوات بنسبة: **32.43 %** ترى نفس الشيئ وهي نسب مقبولة جدا تعبر عن رأي أغلب أفراد العينة،ونجد: **27.27** % من أفراد عينة الدراسة ترى أن البرامج المرسلة من السلطات الوصية للولاية تتناسب مع العمل المطلوب ومنها: **35.13** % لفئة أقل من 05 سنوات، تليها **31.03** % لفئة من 06 الى 10 سنوات خبرة، في المقابل نجد **10** % لفئة أكثر من 16 سنة ،و**8.33** % لفئة من 11 الى 15 سنة خبرة وهي نسب متوسطة مقارنة بالفئات الأولى.

المحور الثالث: أثر تجسيد التحول الرقمي على تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير:

الجدول رقم 25: البرمجيات وقواعد البيانات المستخدمة ببلدية القلب الكبير ومساهمتها في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحسين أداء الخدمة العمومية حسب متغير الجنس:

المتغير / الاجابات	ذكر		أنثى		النتيجة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	10	%32.25	06	%66.66	16	% 40
أحيانا	13	%41.93	01	%11.11	14	% 35
نادرا	08	%25.80	02	%22.22	10	% 25
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**% 100**

أكد أغلب المبحوثين أن البرمجيات وقواعد البيانات تساهم في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دائما بنسبة: **40**% منهم :**66.66%** من فئة الإناث مقابل: **32.25 %** من الذكور، وأحيانا بنسبة:**35**% حيث غلبت فئة الذكور بنسبة :**41.93 %** مقابل نسبة قليلة من فئة الإناث تقدر بـ:**11.11 %**، ونادرا تساهم البرمجيات وقواعد البيانات في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب في تقديم الخدمة العمومية حسب رأي أفراد العينة بنسبة:**25**%، منها **22.22%** إناث و **25.80 %** ذكور ولكن نسبة أراء أفراد العينة متوسطة، وهذا يدل أن غالبية أفراد العينة من كلا الجنسين يرون أن البرمجيات وقواعد البيانات المستخدمة ببلدية القلب الكبير تسهم في تقديم خدمة رقمية ذات جودة وفعالية وتسهم في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

الجدول رقم :26 البرمجيات وقواعد البيانات المستخدمة ببلدية القلب الكبير ومساهمتها في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحسين أداء الخدمة العمومية حسب متغير المستوى التعليمي:

	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		النتيجة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	04	%33.33	03	%37.5	07	%50	01	%25	01	%50	16	% 40
أحيانا	05	%41.66	03	%37.5	04	28.57%	02	%50	00	%00	14	% 35
نادرا	03	%25.00	02	%25.0	03	%21.42	01	%25	01	%50	10	% 25
المجموع	12	%100	08	%100	14	%100	04	%100	02	100%	40	% 100

من خلال الجدول نجد أن **40 %** من أفراد عينة الدراسة يرون أن البرمجيات وقواعد البيانات تسهم في إتخاذ القرار المناسب، ونجد ذلك في رأي الأغلبية من المبحوثين بنسبة :**50 %** من أراء المهندسين و **50 %** لحاملي الليسانس،يليهم التقنيون بنسبة: **37.5 %** مقابل: **33.33 %** من الثانويين و: **25 %** من حملة الماستر،وفي نفس الوقت وحسب متغير المستوى التعليمي نجد أن: **50 %** من حملة الماستر يرون أن

البرمجيات تسهم أحيانا في إتخاذ القرار المناسب مقابل: **41.66 %**من أراء الثانويين و: **37.5 %من** أراء التقنيين و: **21.42 %** من أراء حملة الليسانس، ويرى **50 %** من المهندسين أنها نادرا ما تسهم في ذلك، مقابل **25 %** من أراء الثانووين، و **25 %** من أراء التقنيين، و على العموم فإن الغالبية يرون أن البرمجيات تسهم في إتخاذ القرارات المناسبة لتقديم الخدمة بفعالية ودقة.

الجدول رقم :27 البرمجيات وقواعد البيانات المستخدمة ببلدية القلب الكبير ومساهمتها في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحسين أداء الخدمة العمومية حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير / الاجابة	اقل من 05سنوات		من 06 سنوات الى 10سنوات		من 11 الى 15سنة		اكثر من 16 سنة		النتيجة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	06	%40	04	%30.76	04	%57.14	02	%40	16	% 40
أحيانا	05	%33.33	05	%38.46	02	%28.57	02	%40	14	% 35
نادرا	04	%26.66	04	%30.76	01	%14.28	01	%20	10	% 25
المجموع	**15**	**100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**%100**

حسب متغير الخبرة المهنية نجد ذوي خبرة من 11 الى 15 سنة بنسبة: **57.14 %** يرون أن البرمجيات وقواعد البيانات تسهم في إتخاذ القرارات المناسبة ببلدية القلب الكبير،وأكثر من 16 سنة بنسبة: **40 %**بالإضافة لأقل من 05 سنوات بنسبة :**40 %** ،لتأتي في المرتبة الأخيرة أفراد عينة الدراسة أصحاب خبرة من 06 الى 10 سنوات بنسبة: **30 %** حيث غلبت نسبة أصحاب الخبرة من 11 الى 15سنة، وهي نسب تمثل أراء الغالبية غير أن: **40 %** من فئة الخبرة أكثر من 16سنة يرون أنها تساهم في ذلك أحيانا، ونسبة **38.46 %**من أفراد العينة ذو خبرة من 06 الى 10 سنوات، مقابل **33.33 %** من فئة خبرة أقل من 05 سنوات ، و**28.57 %** من 11 الى 15سنة ،كما نجد نسب قليلة من أفراد العينة يرون أنها تساهم نادرا في إتخاذ القرارات المناسبة بنسبة: **30.76 %** لفئة من 06 الى 10 سنوات ،و**26.66 %** لفئة أقل من 05 سنوات مقابل **20 %** لفئة من 11 الى 15سنة و **20 %** لفئة أكثر من 16سنة.

الجدول رقم 28: تقديم الخدمات في مختلف مصالح البلدية إلكترونيا ما ساهم في جودة وفعالية الخدمة العمومية حسب متغير الجنس:

المتغير / الاجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	**النسبة %**	**التكرار**	**النسبة %**	**التكرار**	**النسبة %**
دائما	17	%54.83	08	%91.11	25	% 62.5
أحيانا	09	%29.03	01	%11.11	10	% 25
نادرا	05	%16.12	00	%00	05	% 12.5
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**% 100**

يظهر من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ترى أن الخدمات تقدم في مختلف مصالح البلدية إلكترونيا بنسبة: **62.5 %** من أراء أفراد العينة ما ساهم في جودة و فعالية الخدمة العمومية منها **91.11 %** من فئة الإناث وهي النسبة الأكبر مقابل: **54.83 %**من فئة الذكور، وترى **25 %** من أفراد العينة أن الخدمات في مختلف المصالح تقدم إلكترونيا أحيانا بنسبة: **25 %** منها غالبية الذكور بنسبة **29.03 %** وتقابلها نسبة: **11.11 %** من فئة الإناث ،وترى فئة قليلة تقدر بـ:**12.5 %** من عينة الدراسة أنها نادرا ما تقدم إلكترونيا منها:**16.12 %** من فئة الذكور فقط،وعلى العموم ومن خلال النتائج نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يرون أن تقديم الخدمات بمصالح بلدية القلب الكبير يتم دائما إلكترونيا ماساهم في جودة وفعالية الخدمات المقدمة للمواطن.

الجدول رقم:29 تقديم الخدمات في مختلف مصالح البلدية إلكترونيا ما ساهم في جودة وفعالية الخدمة العمومية حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير / الاجابة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**
دائما	08	%66.66	06	%75	08	%57.14	02	%50	01	%50	25	% 62.5
أحيانا	02	%16.66	01	%12.5	05	%35.71	01	%25	01	%50	10	% 25
نادرا	02	%16.66	01	%12.5	01	%07.14	01	%25	00	%00	05	% 12.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	**%100**	**02**	**%100**	**40**	**% 100**

يرى غالبية أفراد العينة بنسبة: **62.5 %** أن تقديم الخدمات ببلدية القلب الكبير يتم دائما إلكترونيا ما ساهم في جودة و فعالية الخدمة العمومية حيث غلبت أراء فئة الجامعيين بنسبة: **50 %** للمهندسين و **50 %** ماستر،و **57 %** ليسانس مقابل :**75 %** من التقنيين و **66.66 %** من الثانويين وهي نسب مرتفعة جدا تبين أن الخدمات تقدم فعليا بصورة إلكترونية دائما وتسهم في تقديم خدمة ذات جودة وفعالية ويرى: **25 %** من أفراد العينة أنها تقدم أحيانا إلكترونيا وهي نسبة ضعيفة منها: **50 %** من المهندسين وهي النسبة الأكبر

تليها نسبة قليلة من فئة ماستر بنسبة :**25 %** وفئة ليسانس: **35.71 %** والتقنيين والثانويين بين: **12 و 17 %** من أفراد العينة ، ويرى: **25 %** من فئة الماستر أنه نادرا ما تقدم الخدمة إلكترونييا وهي نسبة ضعيفة تليها فئة التقنيين بنسبة: **12.5 %** و الثانويين بنسبة: **16.66 %** وفئة ليسانس بنسبة: **7.14 %** غير أن النتائج توضح أن معظم المبحوثين يرون أن تقديم الخدمات تقدم ببلدية القلب الكبير إلكترونيا ما ساهم في جودة وفعالية الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.

الجدول رقم:30 تقديم الخدمات في مختلف مصالح البلدية إلكترونيا ما ساهم في جودة وفعالية الخدمة العمومية حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغير / الاجابة	اقل من 05 س		من 06 الى 10		من 11 الى 15		16سنة فاكثر		**المجموع**	
	ت	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**التكرار**	**النسبة %**
دائما	09	%60	07	%53.84	05	%71.42	04	%80	25	% 62.5
أحيانا	04	%26.66	04	%30.76	01	%14.28	01	%20	10	% 25
نادرا	02	%13.33	02	%15.38	01	%14.28	00	%00	05	% 12.5
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**% 100**

أجاب أغلب المبحوثين بنسبة : **62 %** أن الخدمات العمومية ببلدية القلب الكبير أصبحت تقدم إلكترونيا بالإعتماد على التكنولوجيا وهو ما توضحه نسبة مرتفعة من أراء فئة الخبرة من 16 سنة فأكثر بنسبة: **80 %**، و **71.42 %** من فئة: 11 الى 15 سنة، مقابل **60 %** من فئة أقل من 05 سنوات، لتأتي **53.84%** من فئة من 06 الى 10 سنوات ويرى **25 %** من المبحوثين أن بعض الخدمات مازالت تنجز بطريقة تقليدية لكن تبقى أغلب المكاتب مزودة بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات ومجمل خدماتها رقمية ، وأكدت ذلك نسبة قليلة من أفراد العينة منها :**30.76 %** من فئة من 06 الى 10سنوات ،تليها نسبة**26.66 %** من فئة أقل من 05 سنوات، و **20%** من فئة 16 سنة فأكثر، ويرى **15.38 %** من فئة من 06 الى 10سنوات أنها نادرا ما تقدم إلكترونيا مقابل: **14.28** %من فئة من 11 الى 15سنة ،و **13.33 %**من فئة أقل من 05 سنوات وهي نسب ضعيفة مقارنة بالأولى،ومن خلال الملاحظة بالمشاركة أثناء دراستنا الميدانية ، ومن خلال المقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم ، ومسؤولي مكتب الرقمنة والمصلحة البيومترية، تبين أن تجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير مر بالمراحل التالية:

– **المرحلة الأولى:**وتتعلق ببداية توظيف البلدية لتكنولوجيا الإعلام والإتصال في تسيير بعض الوظائف والمهام، وهي مرحلة كانت فيها مصالح البلدية بجميع مكاتبها تعتمد على الطرق التقليدية والإجراءات اليدوية في إصدار الوثائق وتقديم الخدمات للمواطن وإستخدام الأساليب التقنية البسيطة ، حيث كانت تتميز بكثرة الإجراءات الورقية والأدوات المكتبية ، خاصة مكتب الحالة المدنية الذي يقوم بتقديم الخدمة للمواطن بصفة

مباشرة حيث كان يواجه صعوبات كبيرة في إستخراج الوثائق أمام كثرة الطلبات ومظاهر الإكتظاظ والوقوف في طوابير والإنتظار في ساعات، بالإضافة إلى معاناة المواطن الذي يجد نفسه مجبرا على الذهاب إلى بلدية أخرى للحصول على ما يحتاجه من وثائق.[1]

2- **المرحلة الثانية:** تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة الإدخال التدريجي للإدارة الرقمية على مستوى مصالح البلدية ،خاصة مصلحة التنظيم والشؤون العامة التي تظم مكتب الحالة المدنية والمصلحة البيومترية[2]، ويمكن القول أن هذه المرحلة هي نقلة نوعية في تاريخ بلدية القلب الكبير، حيث تم الشروع بصفة رسمية في التطبيق التدريجي لمشروع البلدية الرقمية إبتداء من عام 2008 من خلال إعادة النظر في كيفية التسيير والتنظيم وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين.

3- المرحلة الثالثة: تدخل هذه المرحلة ضمن عملية إستكمال تطبيق الإدارة الرقمية الذي أعلنته الجزائر مسبقا من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية، حيث قامت وزارة الداخلية منذ سنة 2017 برقمنة البلدية عن طريق مشروع البلدية الإلكترونية، الذي تجسد على مستوى بلدية القلب الكبير بنسبة كبيرة وتبرز مظاهره من خلال الإجراءات الجديدة الخاصة بتفعيل الخدمة الإلكترونية وتقديمها على مستوى مصالح البلدية ، بالإضافة إلى إدخال تطبيقات إلكترونية في أغلب مكاتب البلدية. [3] وتعمل البلدية على تحقيق أهداف مشروع البلدية الرقمية من خلال التطبيقات التي تم تطويرها لا سيما التطبيق الخاص بالتسيير المالي للبلدية، وأخر للعمران في شكل شباك وطني موحد وتطبيق خاص بتسيير أملاك البلدية ، حيث أشارمسؤول الرقمنة آن الهدف من هذا المشروع هو بلوغ الهدف المنشود المتمثل في إدارة بصفر ورقة،[4].

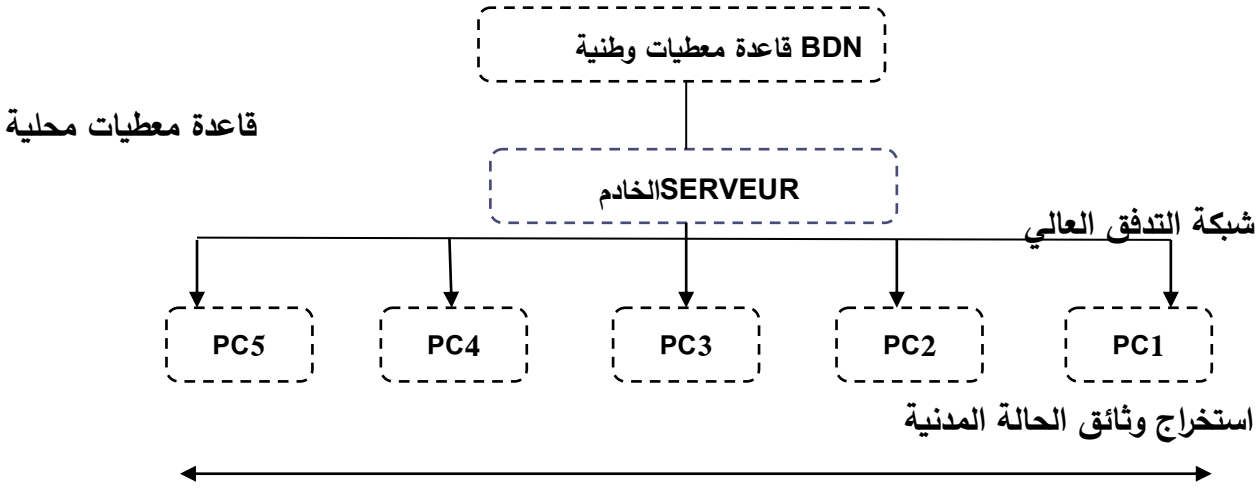
[1] مقابلة مع مسؤول الرقمنة ببلدية القلب الكبير ،يوم:2022/03/14على 10:00

[2] مقابلة مع رئيس المصلحة البيومترية لبلدية القلب الكبير ،2022/03/13 على الساعة 10:00

[3] مقابلة مع مسؤول المصلحة البيومترية لبلدية القلب الكبير .نفس المرجع السابق

[4] مقابلة مع مسؤول الرقمنة،نفس المرجع السابق

الشكل رقم 06:يمثل الشباك الالكتروني للحالة المدنية[1]



الجدول رقم 31: يمكن للمواطن في إطار التحول الرقمي طلب أو استخراج بعض وثائق الحالة المدنية من المنزل حسب متغير الجنس:

المتغير / الاجابة	ذكر		انثى		المجموع	
	التكرار	**النسبة %**	**التكرار**	**النسبة %**	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	25	%80.64	07	%77.77	32	% 80
لا	06	%19.35	02	%22.22	08	% 20
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**% 100**

يرى أفراد عينة الدراسة بنسبة: **80 %** أن المواطن في إطار التحول الرقمي أصبح بامكانه طلب أوإستخراج الوثائق من المنزل من خلال شبكة الأنترنت، وهي نسبة مرتفعة تعبر عن رأي معظم المبحوثين ومنها: **80.64 %** من أراء فئة الذكور وهي النسبة الأكبر مقارنة بفئة الإناث التي بلغت: **77.77 %** ولكن مرتفعة أيضا في المقابل نجد أن: **20 %** من المبحوثين يرون أن المواطن لايمكنه إستخراج الوثائق من المنزل وذلك راجع لغياب الثقافة الرقمية و إنعدام الوسائل ما تمثله نسبة: **22.22 %** من فئة الإناث وهي النسبة الأكبر من فئة الذكور التي بلغت: **19.35 %.**

[1]من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها

الجدول رقم 32: يمكن للمواطن في إطار التحول الرقمي طلب أو إستخراج بعض وثائق الحالة المدنية من المنزل حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير / الاجابة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة %
نعم	10	%83.33	07	%87.5	11	%78.57	03	%75	01	%50	32	% 80
لا	02	%16.66	01	%12.5	03	%21.42	01	%25	01	%50	08	% 20
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	**%100**	**02**	**%100**	**40**	**% 100**

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين يرون أن المواطن بامكانه إستخراج بعض الوثائق من المنزل عن طريق الأنترنت ما تمثله نسبة: **80 %** من المبحوثين، منهم النسبة الأكبر من فئة التقنيين بنسبة: **87.5 %** ثم فئة الثانوي بنسبة: **83.33 %** ،مقابل فئة الليسانس بنسبة: **78.57 %** ،لتأتي فئة الماستر **75 %**، والمهندسين **50 %** ،وهي كلها نسب مرتفعة تعبر عن رأي الأغلبية ،وفي المقابل نجد: **20 %** من المبحوثين يرون أن المواطن لا يمكنه إستخراج وثائقه من المنزل ومنهم: أراء **50 %** من المهندسين و **25 %** من فئة الماستر مقابل: **21.42 %** من فئة ليسانس و **16.66**% لفئة الثانوي و **12.5 %** من أراء التقنيين ،حيث كانت أغلبية النسبة التي ترى أن المواطن لايمكنه إستخراج الوثائق من المنزل لفئة المهندسين.

الجدول رقم 33: يمكن للمواطن في إطار التحول الرقمي طلب أو استخراج بعض وثائق الحالة المدنية من المنزل حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغير / الاجابة	أقل من 05 سنوات		من 06 الى 10سنوات		من 11 الى15 سنة		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن %
نعم	11	%73.33	11	84.61%	06	85.71%	04	%80	32	% 80
لا	04	%26.66	02	%15.38	01	%14.28	01	%20	08	% 20
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**% 100**

من خلال الجدول أكد: **80 %** من المبحوثين أن بعض الوثائق أصبح من الممكن إستخراجها بواسطة شبكة الأنترنت من المنزل منها :**85.71 %** من فئة الخبرة من 11 الى 15 سنة ،و **84.61 %** لفئة من 06 الى 10 سنوات ،مقابل **80 %** لفئة أكثر من 16 سنة ،و **73.33 %**لفئة أقل من 05 سنوات، وهي نسب تعبر عن أراء معظم المبحوثين، في المقابل نجد: **26.66 %** من فئة أقل من 05 سنوات ترى أن المواطن لايمكنه ذلك، تأتي بعدها فئة أكثر من 16 سنة بنسبة: **20 %** ،وفئة من 06 الى 10 سنوات بنسبة: **15.38 %** بالاضافة لفئة من 11 الى 15سنة بنسبة: **14.28** %،وهي نسب تؤكد إمكانية المواطن إستخراج بعض وثائقه من المنزل عن طريق الأنترنت ، وهذا ما أكده رئيس مصلحة التنظيم من خلال

المقابلة [1]أن الوزارة وفرت على المواطن عناء التنقل إلى الإدارات من خلال القدرة على إستخراج بعض وثائق الحالة المدنية من المنزل عن طريق الأنترنت مثل شهادة الميلاد وعقد الزواج والوفاة وتكون ممضية ومؤشر عليها أوتوماتيكيا .

الجدول رقم 34:من خلال تجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير يمكن للمواطن إيداع طلبات الوثائق والملفات والشكاوي والإقتراحات إلكترونيا عن بعد حسب متغير الجنس:

المتغير / الاجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	**النسبة %**	**التكرار**	**النسبة %**	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	29	%93.54	08	%88.88	37	% 92.5
لا	02	%06.45	01	%11.11	03	% 07.5
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**% 100**

أكدأفراد عينة الدراسة بنسبة: **92.5 %** وهي نسبة مرتفعة جدا أنه من خلال تجسيد التحول الرقمي يمكن للمواطن إيداع طلبات الوثائق والملفات والشكاوي والإقتراحات إلكترونيا ،ما تؤكده نسبة: **93.54**% من فئة الذكور و: **88.88** %من فئة الإناث ، بالمقابل نجد أن: **07.5 %**من المبحوثين يرون أن المواطن لا يمكنه ذلك وهي نسبة ضعيفة جدا لا تبرر ذلك ومنها: **11.11** %من أراء الاناث، و **6.45** %من أراء الذكور.

الجدول رقم 35:من خلال تجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير يمكن للمواطن إيداع طلبات الوثائق والملفات والشكاوي والإقتراحات إلكترونيا عن بعد حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير / الاجابة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**التكرار**	**النسبة %**
نعم	11	%91.66	07	%87.5	14	%100	03	%75	02	%100	37	% 92.5
لا	01	%8.33	01	%12.5	00	%00	01	%25	00	%00	03	% 7.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	**%100**	**02**	**%100**	**40**	**% 100**

من خلال تجسيد عملية التحول الرقمي يرى أفراد عينة الدراسة بنسبة: **92.5 %** أن المواطن بإمكانه إيداع الطلبات والإقتراحات عن بعد ،وعبر عن ذلك بنسبة: **100 %** الفئة الكلية من المهندسين ،والفئة الكلية من حملة ليسانس بنسبة: **100 %** مقابل: **91.66 %** من فئة الثانوي و **87.5 %** لفئة التقنيين و **75 %** لفئة الماستر وكلها نسب مرتفعة تعبر عن رأي معظم المبحوثين،وترى نسبة قليلة من المبحوثين بنسبة **07.5 %** أن المواطن لايمكنه ذلك منها: **25%** من فئة الماستر و **12.5 %** من فئة التقنيين و **8.33 %** لفئة

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم ،**السيد حدو بوعلام**،يوم:2022/05/08 على الساعة 10:00

الثانوي وإنعدام الفئات الأخرى ما يدل أن التحول الرقمي وفر على المواطن عناء التنقل للإدارة من خلال إيداع الطلبات والملفات والشكاوي والإقتراحات عن بعد.

الجدول رقم 36:من خلال تجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير يمكن للمواطن إيداع طلبات الوثائق والملفات والشكاوي والإقتراحات إلكترونيا عن بعد حسب متغير الخبرة المهنية:

المتغير / الاجابة	أقل من 05سنوات		من 06 الى 10		من 11 الى 15		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة %
نعم	14	%93.33	12	%92.30	06	%75	05	%100	37	% 92.5
لا	01	%6.66	01	%7.69	01	%25	00	%00	03	% 07.5
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**% 100**

من خلال تجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير أكد أغلب المبحوثين بنسبة: **92.5 %**،أن المواطن ببلدية القلب الكبير يمكن له طلب بعض الوثائق إلكترونيا عن بعد،كما يمكن لمواطني البلدية تقديم الشكاوي والإقتراحات من خلال البريد الإلكتروني،أو صفحة الفايسبوك الخاصة ببلدية القلب الكبير ويتم الرد عليها ألليا عن بعد وهو ما تمثله نسبة :**100 %** من أراء أصحاب الخبرة أكثر من 16 سنة، و **93.33 %** لفئة الخبرة أقل من 05 سنوات، مقابل: **92.30 %** لفئة من 06 الى 10 سنوات، **75 %** لفئة من 11 الى 15 سنة وهي نسب مرتفعة جدا،ورأت النسبة القليلة أن المواطن لا يمكنه ذلك من خلال نسبة: **07.5 %** من أراء المبحوثين منها: **25 %** من أراء فئة من 11 الى 15 سنة، و **7.69 %**من فئة من 06 الى 10 سنوات و **6.66%** من فئة أقل من 05 سنوات، ومن خلال المقابلة مع الأمين العام للبلدية[1] أكد لنا أن أغلب شكاوي المواطنين و إقتراحاتهم التي تخص مجالات التنمية بالبلدية يتم إستقبالها إلكترونيا من خلال صفحة الفيسبوك للبلدية أو من خلال البريد الإلكتروني لبلدية القلب الكبير ويتكفل هو شخصيا بمتابعتها والرد عليها يوميا دون تنقل المواطن للبلدية.

الجدول رقم:37 يتم معالجة الشكاوي والإقتراحات والطلبات أليا والرد عليها عن بعد حسب متغير الجنس:

المتغير / الاجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
دائما	23	%74.19	05	%55.55	28	% 70
أحيانا	07	%22.58	04	%44.44	11	% 27.5
نادرا	01	%03.22	00	%00	01	% 02.5
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**% 100**

[1] مقابلة مع الأمين العام لبلدية القلب الكبير،نفس المرجع السابق

من خلال الجدول يرى غالبية المبحوثين أن شكاوي وإقتراحات المواطن يتم معالجتها أليا بنسبة: **70 %** من أراء عينة الدراسة منها: **74.19 %** من فئة الذكور وهي النسبة الأكبر مقارنة بالإناث حيث بلغت: **55.55 %** في المقابل نجد أن **27.5 %** من المبحوثين يرون أنه يمكن الرد عليها أليا أحيانا وهي نسبة قليلة منها **44.44 %** من فئة الإناث و **22.58 %** من فئة الذكور ويرى **02.5 %** من المبحوثين أنه نادرا ما يتم الرد عليها أليا وهو ما عبرت عنه نسبة :**3.22** %من فئة الذكور فقط.

الجدول رقم:38 يتم معالجة الشكاوي والإقتراحات والطلبات أليا والرد عليها عن بعد حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير / الاجابة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		**المجموع**	
	ت	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**
دائما	08	%66.66	07	%87.5	09	%64.28	03	%75	01	%50	28	% 70
أحيانا	04	%33.33	01	%12.5	04	%28.57	01	%25	01	%50	11	% 27.5
نادرا	00	%00	00	%00	01	%7.14	00	%00	00	%00	01	% 02.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	**%100**	**02**	**%100**	**40**	**% 100**

من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة: **70%** ترى أن معالجة طلبات وشكاوي المواطنين تتم أليا عن بعد ماعبر عنه: **87.5 %** من فئة التقنيين و **75 %** من فئة الماستر مقابل **64.28 %** من فئة ليسانس و **66.66 %** من فئة الثانوي و **50%** من المهندسين وهي نسب مرتفعة ، ورأى **27.5 %** من المبحوثين أنه يمكن الرد عليها أليا أحيانا عند الضرورة ومنهم **50** % من المهندسين، **33.33** % من الثانوي،**28.57 %**ليسانس و **25%**ماستر في حين رأت نسبة قليلة من المبحوثين تقدر بـ:**02.5 %** أن الرد أليا غير ممكن وهي نسبة ضعيفة جدا عبر عنها فرد واحد من فئة الليسانس بنسبة **7.14** % من هذه الفئة.

الجدول رقم:39 يتم معالجة الشكاوي والإقتراحات والطلبات أليا والرد عليها عن بعد حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير / الاجابة	اقل من 05 س		من 06 الى 10		من 11 الى 15		اكثر من 16 سنة		**المجموع**	
	ت	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**	**التكرار**	**النسبة %**
دائما	09	%60	09	%69.23	07	%100	03	%60	28	% 70
أحيانا	06	%40	04	%30.76	00	%00	01	%20	11	% 27.5
نادرا	00	%00	00	%00	00	%00	01	%20	01	% 02.5
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**% 100**

من خلال إستجواب المبحوثين أكد **70 %** منهم أن الشكاوي والإقتراحات الخاصة بالمواطنين والمتعاملين يتم معالجتها آليا والرد عليها أليا، وهو ما يفسر النتائج الإيجابية لتجسيد بلدية القلب الكبير للتحول الرقمي وأثاره

الإيجابية على تقديم الخدمة العمومية منهم النسبة الأكبر لفئة الخبرة من 11 الى 15 سنة بنسبة: **100%** وفئة من 06 الى 10 سنوات بنسبة: **69.23%** يليهم أقل من 05 سنوات و أكثر من 16 سنة بنسبة: **60 %** وهي نسب مرتفعة ،في المقابل نجد: **27.5 %** من المبحوثين يرون أن ذلك يتم أحيانا من خلال نسبة **40 %** من فئة أقل من 05 سنوات و **30.76 %** من فئة من 06 الى 10 سنوات و **20 %** من فئة أكثر من 16سنة ونجد نسبة قليلة من المبحوثين يرون ذلك نادرا بنسبة: **02.5 %** منهم فرد واحد من فئة الخبرة أكثر من 16 سنة بنسبة **20 %** من هذه الفئة.

المحور الرابع: مساهمة التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير:

الجدول رقم 40:ساهم التحول الرقمي في تحقيق جودة وفعالية الخدمات العمومية المقدمة للمواطن من خلال الإعتماد على النمط الإلكتروني حسب متغير الجنس:

المتغير / العبارة	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن
الكفاءة و الفعالية في الانجاز	**31**	%26.27	**02**	%11.76	**33**	%24.44
الدقة و غياب الأخطاء	**28**	%23.72	**01**	%5.88	**29**	%21.48
توفر عناء التنقل بين الإدارات للحصول على الخدمات	**30**	%25.42	**08**	%47.05	**38**	%28.14
القدرة على الحصول على الخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة	**29**	%24.57	**06**	%35.29	**35**	%25.92
المجموع	**118**	%100	**17**	%100	**135**	%100

من خلال الجدول نجد أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التحول الرقمي ساهم في تحقيق جودة وفعالية الخدمة العمومية المقدمة للمواطن من خلال توفير عناء التنقل بين الإدارات للحصول على الخدمات بنسبة: **28.14 %** من أراء أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ، منها الفئة الأكبر من الإناث بنسبة: **47.05 %** وفئة الذكور بنسبة: **25.42 %** وهي نسب مرتفعة لأنها تعبر عن عبارة واحدة فقط ، كما يرى المبحوثون أن التحول الرقمي وفر القدرة على الحصول على الخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة بنسبة: **25.92 %**من أراء عينة الدراسة حول هذه النقطة منها النسبة الغالبة للإناث: **35.29 %** و الذكور **24.57 %**،في المقابل يرى المبحوثون أن التحول الرقمي جسد الكفاءة و الفعالية في الإنجاز بنسبة أراء بلغت: **24.44 %** وهي نسبة معقولة منها: **26.27%** ذكور و **11.76 %** إناث في حين يرى أفراد عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ: **21.48 %** أن التحول الرقمي جسد الدقة وغياب الأخطاء منها: **23.72 %**من فئة الذكور و **5.88 %** من فئة الإناث.

الجدول رقم 41:ساهم التحول الرقمي في تحقيق جودة وفعالية الخدمات العمومية المقدمة للمواطن من خلال الإعتماد على النمط الإلكتروني حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير / العبارة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	النسبة
الكفاءة و الفعالية في الانجاز	8	%22.85	7	%25	12	%25	04	%25	02	25%	33	%24.44
الدقة و غياب الأخطاء	8	%22.85	5	%17.85	10	20.83 %	04	%25	02	%25	29	%21.48
توفر عناء التنقل بين الإدارات للحصول على الخدمات	10	%28.57	8	%28.57	14	29.16 %	04	%25	02	%25	38	%28.14
القدرة على الحصول على الخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة	09	%25.71	8	%28.57	12	%25	04	%25	02	%25	35	%25.92
المجموع	35	%100	28	%100	48	%100	16	%100	08	%100	135	%100

وحسب متغير المستوى التعليمي نجد المهندسين وفئة الماستر إتفقوا أن التحول الرقمي يجسد الكفاءة و الفعالية في الإنجاز بنسبة: **25 %**،مقابل: **25 %** لفئة التقنيين،و**25%** لفئة الليسانس وهي نسب مرتفعة تتعلق بعبارة واحدة فقط ،في حين نجد أن أفراد عينة الدراسة بنسبة: **28.14 %** يرون أن التحول الرقمي يوفر عناء التنقل بين الإدارات للحصول على الخدمات ومنها النسبة الأكبر: **29.16 %** من أراء فئة الليسانس ،وكذا **25 %** للماستر وفئة المهندسين مقابل: **28.57 %** لفئة التقنيين والثانوي وهي نسب تعبر عن صحة العبارة حسب رأي أغلب أفراد هذه الفئة،إضافة الى ذلك نجد فئة الماستر والمهندسين بنسبة: **25 %** رأوا أن التحول الرقمي يجسد الدقة وغياب الأخطاء مقابل: **22.85 %**من فئة الثانوي و **20.83**% لفئة الليسانس و **17.85 %** للتقنيين وهي نسب مقبولة عموما تعبر عن رأي أفراد العينة،ويرى أفراد فئة المهندسين والماستر والثانوي بنسبة: **25 %** أن التحول الرقمي يجسد القدرة على الحصول على الخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة مقابل: **25 %** لفئة الليسانس و **25.71 %** لفئة الثانوي والنسبة الأكبر للتقنيين **28.57** % وهو رأي يبرر ذلك ولو بنسبة متوسطة.

الجدول رقم 42:ساهم التحول الرقمي في تحقيق جودة وفعالية الخدمات العمومية المقدمة للمواطن من خلال الإعتماد على النمط الإلكتروني من خلال متغير الخبرة المهنية:

المتغير / العبارات	أقل من 05س		من 06 الى 10 س		من 11 الى 15 سنة		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
الكفاءة و الفعالية في الانجاز	11	%23.91	13	%28.26	05	%20	04	%22.22	33	%24.44
الدقة و غياب الأخطاء	09	%19.56	10	%21.73	06	%24	04	%22.22	29	%21.48
توفر عناء التنقل بين الإدارات للحصول على الخدمات	13	%28.26	13	%28.26	07	%28	05	%27.77	38	%28.14
القدرة على الحصول على الخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة	13	%28.26	10	%21.73	07	%28	05	%27.77	**35**	%25.92
المجموع	46	%100	46	%100	25	%100	18	%100	**135**	%100

من خلال العبارة الثالثة ساهم التحول الرقمي في توفير عناء التنقل بين الإدارات للحصول على الخدمات حيث أصبحت الخدمة العمومية الخاصة بالوثائق تقدم من أي بلدية كانت بالإعتماد على الشبكة الوطنية : الربط الشبكي بين البلديات وتبادل المعلومات عبر البرامج والتطبيقات دون تنقل المواطن أو إستفسار الموظف، وهذا ما أكده المبحوثون بنسبة تقدر: **28.14 %**،منهم **28.26 %** من فئة خبرة أقل من 05 سنوات وخبرة من 06 الى 10 سنوات، وكذا: **28 %** لخبرة من 11 الى 15 سنة ،**و 27.77%** لأكثر من 16 سنة، وهي نسب تبرر صحة المعلومة، ومن خلال العبارة الرابعة نجد أن التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير ساهم في الحصول على الخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة بنسبة تقدر: **25.92** % من أراء عينة الدراسة وذلك راجع لدور التحول الرقمي في تحقيق الفعالية والمرونة في تقديم الخدمة للمواطن، ونلاحظ ذلك من خلال النسبة الكلية لأفراد الخبرة أكثر من 16سنة، وفئة من 11 الى 15 سنة ،وأقل من 05 سنوات خبرة ، أما العبارة الأولى فأكد: **24.44 %** من المبحوثين أن التحول الرقمي يحقق الكفاءة و الفعالية في إنجاز الخدمة العمومية وتقديمها للمواطن في أقل وقت وجهد ممكن، ويعود ذلك للدقة وغياب الأخطاء في تقديم الخدمة الإلكترونية وهو ما نلاحظه من خلال نسبة: **28.26 %** لذوي خبرة من 06 الى 10 سنوات و بين: **20 الى 24%** للفئات الأخرى، ويرى: **21.48 %** من المبحوثين أن التحول الرقمي وفر الدقة وغياب الأخطاء منهم: **24 %** لفئة خبرة من 11 الى 15سنة، **وبين 19 و22 %** للفئات

الأخرى ، ورغم أن أفراد ذوي الخبرة كانت نسبهم مرتفعة على الفئات الأخرى إلا أن معظم أفراد العينة يرون صحة النقاط السابقة ،ومن خلال مقابلتنا مع مسؤول الرقمنة وتطوير الشبكات ببلدية القلب الكبير والأمين العام للبلدية [1]حول الآثار والإنعكاسات المترتبة عن تجسيد التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير ومن خلال مقابلتنا مع بعض من طالبي الخدمة بالبلدية حول رأيهم في الخدمات الإلكترونية مقارنة بالكلاسيكية توصلنا للنتائج التالية التي تبرر أراء عينة الدراسة :

من إنعكاسات تطبيق التحول الرقمي على تحسين خدمات بلدية القلب الكبير مايلي :

1- تخفيف البيروقراطية في تقديم الخدمات:[2]ويكمن ذلك في قيام البلدية بتسهيل معاملات المواطنين، وهي نتيجة فعلية لإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل، وكمثال عن ذلك تم التخفيف من ملف تجديد رخصة السياقة ، ثم حذف شهادة الجنسية من ملفات بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر ، بالإضافة لطلب وثيقة واحدة ممثلة في شهادة الإقامة، لإستخراج بطاقة التعريف الوطنية وإزالة شهادة الميلاد الخاصة.

2- التقليل من الإجراءات الورقية:[3] حيث تم إصدار قانون يتعلق بتمديد عمر الوثائق ، من عام إلى 10 سنوات، بإستثناء وثيقة الزواج والوفاة،وهناك بعض الوثائق تم إلغاؤها تماما من الشباك الإلكتروني للحالة المدنية،نظرا لعدم الحاجة إليها .

3- توفير العناء عن المواطنين: [4] الذين يمتلكون جواز سفر بيومتري من التقدم للبلدية من أجل طلب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية،حيث أصبح من الممكن إستخراجها دون ملف خاص ،لأن المعلومات التي سيتم طبعها على بطاقة التعريف البيومترية هي نفسها الموجودة على جواز السفر البيومتري ونفس الشيء بالنسبة لرخصة السياقة.[5]

4- إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية:حيث تنص المادة الثانية من المرسوم التنفيذي: 204/15 الصادر في :2015/07/27 على:يتعين على الإدارات العمومية والسلطات الإدارية والجماعات المحلية، المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية، في إطار الإجراءات الإدارية التي تدرسها،ألا تشترط على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية، التي يمكنها الإطلاع عليها مباشرة على مستوى ذات السجل الوطني .[6]

[1] مقابلة مع مسؤول الرقمنة و الأمين العام لبلدية القلب الكبير،نفس المرجع السابق
[2] مقابلة مع 10 مواطنين من طالبي الخدمة ببلدية القلب الكبير،يوم:2022/03/15 الساعة:09:30
[3] نفس المرجع السابق
[4] مقابلة مع مسؤول الرقمنة:نفس المرجع السابق
[5] نفس المرجع السابق
[6] مقابلة مع الأمين العام للبلدية،بهوري بشير،يوم:2022/03/19 على الساعة 09:00

5- السرعة في تقديم الخدمات :[1]حيث نتج عن إنشاء الشباك الإلكتروني الموحد للحالة المدنية،تمكين المواطن من إستخراج كل وثائق الحالة المدنية بصفة أنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية في مختلف ولايات الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل ،كما أنه مكن الجالية المقيمة في الخارج من الحصول على وثائق الحالة المدنية مباشرة من خدمة الأنترنت، وإستخراج الوثائق البيومترية من الممثلية الديبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها بطريقة سهلة وبسيطة، ويتجلى ذلك من خلال حجم الخدمات المقدمة مع التقليص في مدة تقديم الخدمة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الإحصائيات الشهرية التي تقدم دوريا لمصالح الولاية .

6- تحقيق مبدآ الشفافية والعدالة في التوزيع: فتطبيقات الإدارة الإلكترونية أدت إلى تحقيق النزاهة والشفافية في مختلف التعاملات الإدارية ،نتيجة إعتمادها على وسائل وأدوات الإتصال الحديثة في تقديم الخدمات، فمثلا التسجيل الإلكتروني في القرعة الخاصة بالحج سواء كان عن طريق الأنترنت أو عن طريق تطبيقة الحج البلدية لم تؤدي إلى تسهيل عملية التسجيل وتحقيق السرعة في الإجراءات فحسب، بل ساهمت في تحقيق النزاهة والشفافية في عملية القرعة التي تنظم وفق إجراءات حديثة .

7- تحقيق مبدأ المساواة في تقديم الخدمات:ويقصد بذلك أن المواطنين متساوين أمام الإدارة في حصولهم على الخدمة،لأن نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد ويدعم مبدأ المساواة في تقديم الخدمات، كما يقوم بالتغلب والقضاء على مشكلة الوساطة والمحسوبية والرشوة التي تعرفها التعاملات الإدارية القديمة ،حيث تفيد المعلومات التي حصلنا عليها من الأمانة العامة بالبلدية أن نسبة شكاوي المحسوبية التي عادة ما يوجهها المواطنون للمسؤولين حول الخدمات التي يتلقونها قد إنخفضت بنسبة كبيرة في السنوات التي بدأت البلدية فيها بتطبيق التحول الرقمي خاصة بعد إنشاء الشباك الإلكتروني الموحد، الذي خلص المواطنين من الكثير من الصعوبات والعراقيل ،كالتقليل من طوابير الإنتظار، وتحقيق مبدأ الشفافية والمساواة كاملة في الحصول على الخدمة وهذا ما لاحظناه من خلال تواجدنا بمقر البلدية وما صرح به بعض طالبي الخدمة بالبلدية.[2]

8- تحقيق الجودة في الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن :ويكمن ذلك في الوثائق الإلكترونية بدلا من الوثائق الورقية، إبتداء من شهادة الميلاد وبطاقة التعريف وجواز السفر ورخصة السياقة البيومترية،حيث تتميز هذه الخدمات الجديدة بالجودة العالية، حيث أصبحت وثائق مؤمنة تماما، وذات شكل أكثر مرونة،تحتوي على شريحة إلكترونية وصورة رقمية من شأنها أن تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية ، كما أن الخدمات أصبحت تتميز بقلة الأخطاء الناتجة عن الحجز لأن الحل يعتمد على الإطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قاعدة المعطيات الوطنية، كما نتج عن ذلك تمكين المواطن من

[1] نفس المرجع السابق
[2] مقابلة مع 10 مواطنين من طالبي الخدمة،نفس المرجع السابق

الإتصال الدائم بالبلدية وتحسين ظروف الإستقبال، وبالتالي تقريب الإدارة من المواطن وتحسين العلاقة بينهما مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الرضا لدى المواطنين على نوعية الخدمات المقدمة وعلى طبيعة الأداء الإداري في تقديم الخدمات،بالإضافة إلى تعزيز ثقة المواطن في الخدمات المقدمة كونها خالية من الأخطاء وذات كفاءة عالية تعتمد على إجراءات بسيطة وغير مكلفة للطرفين.[1]

9- تحقيق مبدأ الإستمرارية في تقديم الخدمات:حيث يتجلى تأثير تطبيقات التحول الرقمي على مبدأ إستمرارية الإدارة في تقديم الخدمات من خلال تأثيرها على سير أداء البلدية في تقديمها لمختلف الخدمات، فلا شك أن نظام التحول الرقمي سيؤدي إلى دوام عمل الإدارة على مدار الساعة دون عراقيل داخلية آو خارجية ،مع التقليل من خطورة إضراب العمال، كما أن تقديم خدمات ذات جودة عالية يعتبر تأكيدا تاما لمبدأ دوام سير المرفق العام بإنتظام وإطراء.[2]

10- ترشيد النفقات وتقليص التكاليف:حيث ساهم إنشاء الشباك الإلكتروني للحالة المدنية في تقليص النفقات الخاصة بالأدوات المكتبية على مستوى البلدية، وتتمثل في الأقلام ،الأوراق،حبر الطابعات،إستمارات،وثائق إذ يمكن القول أن هذه هي مجمل إنعكاسات تطبيق التحول الرقمي على الخدمات التي تقدمها البلدية التي لاحظناها وتحصلنا عليها من خلال المقابلة مع الجمهور الداخلي والخارجي.

الجدول رقم 43: كيفية قياس الموظف لدرجة رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية مقارنة بالتقليدية حسب متغير الجنس:

المتغير / العبارات	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
شعور المواطن بالرضا و الارتياح عند تقديم الخدمة	**30**	%17.44	**08**	%16	38	%17.11
عدم وجود أخطاء في المخرج النهائي للخدمة الالكترونية	**29**	%16.86	**06**	%12	35	%15.76
تحقيق طلبات المواطنين بأقل وقت وجهد ممكنين وبدقة وجودة	**31**	%18.02	**09**	%18	40	%18.01
الرضا الناتج عن جودة الخدمة الالكترونية وانعدام الوساطة و المحسوبية	**31**	%18.02	**09**	%18	40	%18.01
المظهر الفعلي لدرجة ارتياح المواطن وانعدام طوابير الانتظار	**30**	%17.44	**09**	%18	39	%17.56
رد الفعل الايجابي الناتج عن تفاعل المواطن مع الموظف	**21**	%12.20	**09**	%18	30	%13.51
المجموع	**172**	%100	**50**	%100	**222**	%100

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم،حدو بوعلام،نفس المرجع السابق

[2] مقابلة مع مسؤول الرقمنة،نفس المرجع السابق

من خلال الجدول نلاحظ أن: **18.01%** من أفراد عينة الدراسة يرون أن طريقة قياس الموظف لدرجة رضا المواطن عن الخدمة الإلكترونية تكمن في تحقيق طلبات المواطنين بأقل وقت و جهد ممكنين وبدقة وجودة وهو ما عبر عنه: **18.2%** من فئة الذكور ونفس النسبة من الإناث كما أن: **18.01%** من أفراد عينة الدراسة من كلا الجنسين يرون أن الرضا الناتج عن جودة الخدمة الإلكترونية وإنعدام الوساطة والمحسوبية طريقة لقياس درجة الرضا ، وفي المقابل يرى :**17.56 %** من أراء عينة الدراسة أن المظهر الفعلي لدرجة إرتياح المواطن وإنعدام طوابير الإنتظار مقياس لرضا المواطن عن الخدمة الإلكترونية، وهو ما عبرت عنه النسبة الأكبر من الإناث بنسبة: **18 %** مقابل: **17.44 %** من فئة الذكور ، ويرى: **17.11 %** من أفراد العينة شعور المواطن بالرضا والإرتياح عند تقديم الخدمة مقياس عن تطور الخدمة من التقليدية الى الإلكترونية ورضاه عنها ما عبر عنه: **17.44 %**من فئة الذكور مقابل: **16 %** من فئة الإناث، وأخيرا نجد **15.76** %من أفراد العينة يرون عدم وجود الأخطاء في المخرج النهائي للخدمة مقياس لرضا المواطن ومنها: **16.86** %من فئة الذكور و**12 %** من فئة الإناث وهي نسب مرتفعة بالنسبة لكل عبارة من مجموع تكرارات أراء عينة الدراسة تعبر عن رأي معظم المبحوثين.

الجدول رقم 44: قياس الموظف لدرجة رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية مقارنة بالتقليدية حسب متغير المستوى التعليمي :

العبارات	المتغير								المجموع	
	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر	مهندس		
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
شعور المواطن بالرضا و الارتياح عند تقديم الخدمة	11	%17.18	08	%17.39	13	%16.66	04	%16.66	38	%17.11
عدم وجود أخطاء في المخرج النهائي للخدمة الالكترونية	12	%18.75	08	%17.39	10	%12.82	04	%16.66	35	%15.76
تحقيق طلبات المواطنين بأقل وقت وجهد ممكنين وبدقة وجودة	12	%18.75	08	%17.39	14	%17.94	04	%16.66	40	%18.01
الرضا الناتج عن جودة الخدمة الالكترونية وانعدام الوساطة و المحسوبية	12	%18.75	08	%17.39	14	%17.94	04	%16.66	40	%18.01
المظهر الفعلي لدرجة ارتياح المواطن وانعدام طوابير الانتظار	12	%18.75	08	%17.39	14	%17.94	04	%16.66	39	%17.56
رد الفعل الايجابي الناتج عن تفاعل المواطن مع الموظف	05	%7.81	06	%13.04	13	%16.66	04	%16.66	30	%13.51
المجموع	64	%100	46	%100	78	%100	24	%100	222	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة الثالثة والرابعة إحتلت المرتبة الأولى بنسبة: **18.01%** من أراء عينة الدراسة حيث يعتبر تحقيق طلبات المواطنين بأقل وقت وجهد ممكنين وبدقة وجودة معيار لقياس درجة رضا المواطن عن الخدمة الإلكترونية وهو ما أيده: **20 %** من فئة مهندس ،**18.75** % من فئة الثانوي مقابل **17.94** % لفئة الليسانس ونسب متقاربة للفئات الأخرى ،بالإضافة أن: **20 %** من المهندسين يرون الرضا الناتج عن جودة الخدمة وإنعدام الوساطة والمحسوبية معيار للقياس أيضا مقابل نسب أقل تتراوح بين **16** و**17** %،تأتي في المرتبة الثانية بنسبة **17.56** % المظهر الفعلي لدرجة إرتياح المواطن عن الخدمة وإنعدام طوابير الإنتظار كمعيار لقياس الرضا وهو ما عبر عنه: **20 %** من المهندسين وهي النسبة الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى ،إلى جانب شعور المواطن بالرضا والإرتياح بنسبة :**17.11 %** من أفراد عينة الدراسة ومنها:**17.39** % للتقنيين،**17.18** للثانويين والنسبة الأكبر **20 %** للمهندسين مقابل نسب أقل للفئات الأخرى ،وتأتي في المرتبة الأخيرة رد الفعل الإيجابي الناتج عن تفاعل المواطن مع الموظف بنسبة **13.51** % من أفراد عينة الدراسة حيث إحتلت فئة المهندسين النسبة الأكبر بنسبة :**20 %**،وتدل النسبة الأكبر لفئة المهندسين من مجموع الفئات الأخرى على صحة هذه المعايير وصلاحيتها كمعيار لقياس رضا المواطن لعلاقتهم المباشرة بالتسيير والرقمنة.

الجدول رقم 45: قياس الموظف لدرجة رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية مقارنة بالتقليدية حسب متغير الخبرة المهنية:

العبارات	المتغير								المجموع	
	أقل من 05س		من 06 الى 10 سنوات		من 11 الى 15 سنة		أكثر من 16 سنة			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
شعور المواطن بالرضا و الارتياح عند تقديم الخدمة	**14**	%17.28	**12**	%16.66	**07**	%17.5	**05**	%17.24	**38**	%17.11
عدم وجود أخطاء في المخرج النهائي للخدمة الالكترونية	**13**	%16.04	**11**	%15.27	**06**	%15	**05**	%17.24	**35**	%15.76
تحقيق طلبات المواطنين بأقل وقت وجهد ممكنين وبدقة وجودة	**15**	%18.51	**13**	%18.05	**07**	%17.5	**05**	%17.24	**40**	%18.01
الرضا الناتج عن جودة الخدمة الالكترونية وانعدام الوساطة و المحسوبية	**15**	%18.51	**13**	%18.05	**07**	%17.5	**05**	%17.24	**40**	%18.01
المظهر الفعلي لدرجة ارتياح المواطن وانعدام طوابير الانتظار	**15**	%18.51	**13**	%18.05	**07**	%17.5	**04**	%13.79	**39**	%17.56
رد الفعل الايجابي الناتج عن تفاعل المواطن مع الموظف	**09**	%11.11	**10**	%13.88	**06**	%15	**05**	%17.24	**30**	%13.51
المجمـــــــــوع	**81**	%100	**72**	%100	**40**	%100	**29**	%100	**222**	%100

من خلال الجدول نجد أن المبحوثين أكدوا بنسبة تقدر بـ: **17.11 %**،أن شعور المواطن بالرضا والإرتياح عند تقديم الخدمة يبين رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة مقارنة بالتقليدية وهو ما يمثل **17.5%** لفئة من 11 الى 15 سنة خبرة، و أكثر من 16 سنة بنسبة: **17.24%** ،مقارنة **16.66 %** ، لفئة من 06 الى 10سنوات خبرة، لكن النتيجة كانت معقولة،بالإضافة أن: **17.56%** من المبحوثين يرون أن المظهر الفعلي لدرجة إرتياح المواطن وإنعدام طوابير الإنتظار تبين رضا المواطن عن الخدمة المقدمة بنسبة مرتفعة ومنهم الفئة الكبيرة بنسبة: **18.51 %** لفئة خبرة أقل من 05 سنوات مقابل نسبة بين: **16** الى

17 % للفئات الأخرى، ونلاحظ أنها نسب معقولة أيضا ،كما أن: **15.76 %** من المبحوثين يرون أن رضا المواطن عن الخدمة الإلكترونية يكمن في عدم وجود أخطاء في المخرج النهائي للخدمة وهو ماعبر عنه كل المبحوثين من مختلف الفئات بنسبة تراوحت بين :**15 الى 17 %**،و**18.01%**من أفراد عينة الدراسة يرون أن تحقيق طلبات المواطنين بأقل وقت وجهد ممكنين وبدقة وجودة وكذا الرضا الناتج عن جودة الخدمة مقياس لقياس درجة رضاه بنسبة تراوحت بين **17 و18** % لكل الفئات وكانت النسبة الأكبر لفئة بين 06 الى 10 سنوات خبرة ، في المقابل نجد رد الفعل الإيجابي الناتج عن تفاعل المواطن مع الموظف دليل على الرضا المرتفع للمواطن عن الخدمة الإلكترونية مقارنة بالكلاسيكية بنسبة: **13.51**% ،منها **17.64 %** لفئة 16 سنة خبرة فأكثر ،وبين **11** و **15 %** للفئات الأخرى ،وكلها كانت نسب مرتفعة عبر عنها معظم أفراد العينة ومن مختلف فئات متغير الخبرة المهنية وتعبر عن صلاحية هذه المقاييس لقياس درجة رضا المواطن عن الخدمات الإلكترونية مقارنة بالكلاسيكية ،ومن خلال المقابلة مع بعض من طالبي الخدمة على مستوى البلدية [1] أكدوا لنا أن الخدمة العمومية الإلكترونية على مستوى بلدية القلب الكبير وفرت عليهم الوقت والجهد وقضت على المحسوبية والرشوة والبيروقراطية وطوابير الإنتظار مقارنة بالخدمات الكلاسيكية ، رغم بقاء بعض التصرفات البيروقراطية في الإدارة لكن بنسبة ضئيلة وهذا ما يفسر صدق النتائج السابقة.

الجدول رقم:46معايير قياس رضا المواطنين عن الخدمة الإلكترونية مقارنة بالتقليدية حسب متغير الجنس:

المتغير / العبارات	ذكر		أنثى		النتيجة	
	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
انعدام طوابير الانتظار	**12**	%17.64	**09**	%40.90	**21**	%23.33
انعدام الشكاوي عن المحسوبية والبيروقراطية و الوساطة	**11**	%16.17	**06**	%27.27	**17**	%18.88
شعور المواطن بجودة الخدمة ورضاه عن الخدمة الالكترونية	**14**	%20.58	**01**	%4.54	**15**	%16.66
الجودة والسرعة في أداء الخدمة الالكترونية	**15**	%22.05	**03**	%13.63	**18**	%20.00
رضا المواطن عن أسلوب أداء الخدمة الالكترونية	**16**	%23.52	**03**	%13.63	**19**	%21.11
المجموع	**68**	%100	**22**	%100	**90**	%100

من خلال النتائج في الجدول نجد أن: **23.33%** من أفراد عينة الدراسة يرون في إنعدام طوابير الإنتظار معيار لقياس رضا المواطن عن الخدمة الإلكترونية مقارنة بالتقليدية،حيث عبر: **40.90 %** من أفراد العينة من فئة الإناث عن ذلك وهي نسبة أكبر من رأي فئة الذكور المقدرة بـ:**17.64 %** ونستنتج من ذلك أن إنعدام طوابير الإنتظار يدل على رضا المواطن عن الخدمة ،في المقابل نجد: **21.11 %** من أفراد العينة

[1]مقابلة مع مجموعة من المواطنين من طالبي الخدمة ببلدية القلب الكبير وعددهم:10 مواطنين يوم:2022/04/15 على الساعة:15:00

يرون أن رضا المواطن عن أسلوب الخدمة دليل على كفاءة الخدمة الإلكترونية، ومنهم: **23.52 %**من فئة الذكور و **13.63 %** من فئة الإناث وهي نسب متوسطة مقارنة بالمعيار الأول،ونجد كذلك: **18.88 %** من المبحوثين يرون إنعدام الشكاوي معيار لقياس رضا المواطن وهو ما عبرت عنه: **27.27 %** من فئة الإناث مقابل: **16.17 %** من فئة الذكور، ونجد أيضا معيار قياس رضا المواطن من خلال شعوره بجودة الخدمة بنسبة: **20 %** من أراء المبحوثين منهم النسبة الكبيرة من فئة الذكور المقدرة: **22.05 %** مقابل **13.63 %** من فئة الإناث، ونجد أن هذه المعايير فعالة لقياس رضا المواطن عن الخدمة الإلكترونية مقارنة بالتقليدية لكن بنسبة متوسطة عند أفراد عينة الدراسة والنسبة الأكبر كانت عند فئة الذكور.

الجدول رقم:47معايير قياس رضا المواطنين عن الخدمة الإلكترونية مقارنة بالتقليدية حسب متغير المستوى التعليمي:

العبارة	المتغير								المجموع	
	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر	مهندس		
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
انعدام طوابير الانتظار	06	%20	05	%26.31	05	%22.72	03	%23.07	2	%33.33	21	%23.33
انعدام الشكاوي عن المحسوبية والبيروقراطية و الوساطة	06	%20	02	%10.52	04	%18.18	03	%23.07	2	%33.33	17	%18.88
شعور المواطن بجودة الخدمة ورضاه عن الخدمة الالكترونية	06	%20	02	%10.52	03	%13.63	02	%15.38	2	%33.33	15	%16.66
الجودة والسرعة في أداء الخدمة الالكترونية	07	%23.33	05	26.31%	05	%22.72	01	%7.69	0	%00	18	%20.00
رضا المواطن عن أسلوب أداء الخدمة الالكترونية	05	%16.66	05	%26.31	05	%22.72	04	30.76%	0	%00	19	%21.11
المجموع	30	%100	19	%100	22	%100	13	%100	6	%100	90	%100

من خلال معيار المستوى التعليمي نجد أن: **33.33 %** من المهندسين يرون في إنعدام طوابير الإنتظار معيار لقياس الرضا من النسبة الإجمالية للمبحوثين المقدرة: **23.33 %** وهي نسبة تعبر عن غالبية المبحوثين مقابل: **26.31 %** من فئة التقنيين، فئة الليسانس: **22.72 %**،و**23.07 %**من فئة الماستر وهي نسب مرتفعة مقارنة بفئة الثانوي بنسبة: **20 %**.

في المعيار الثاني المتمثل في إنعدام شكاوي المواطنين والممثل لنسبة: **18.88 %** من أراء المبحوثين وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالمعيار السابق وعبر عنه: **33.33 %** من فئة المهندسين وهي النسبة الكبيرة مقارنة بـ: **23.07 %** من فئة الماستر و **20 %** من فئة الثانوي بالاضافة لـ: **26.31 %**لفئة التقنيين و **22.72 %** لفئة الليسانس، نجد كذلك شعور المواطن بجودة الخدمة بنسبة:**16.66%** ومنهم **33.33 %** مهندسين و **20 %** لفئة الثانوي و**23.07**% لفئة الماستر و **22.72 %** لفئة الليسانس ونلاحظ أن النسبة الكبيرة لأراء عينة الدراسة بالنسبة للمعايير السابقة كانت بنسبة معتبرة: **33.33 %** للمهندسين في حين نجد أن

20 % من المبحوثين يرون أن جودة وسرعة أداء الخدمة معيار لقياس رضا المواطن غير أنه لوحظ أن فئة المهندسين لم تعبر عن هذا المعيار وكانت النسبة: **00 %**مقارنة بالفئات الأخرى التي كانت النسب تمثل غالبية المبحوثين ونفس الشيئ بالنسبة للمعيار الأخير، ونستنتج من ذلك أن فئة المهندسين لا تتفق مع أفراد عينة الدراسة من الفئات الأخرى حول مدى نجاعة المعيارين الأخيرين لقياس رضا المواطن عن الخدمة الإلكترونية مقارنة بالتقليدية.

الجدول رقم:48معايير قياس رضا المواطنين عن الخدمة الإلكترونية مقارنة بالتقليدية حسب متغير الخبرة المهنية:

العبارة	المتغير								المجموع	
	أقل من 05س		من 06 الى10		من 11الى15		أكثر من 16 سنة			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
انعدام طوابير الانتظار	07	%20	08	%23.52	04	%25	02	%33.33	21	%23.33
انعدام الشكاوي عن المحسوبية والبيروقراطية و الوساطة	06	%17.14	06	%17.64	03	%18.75	02	%33.33	17	%18.88
شعور المواطن بجودة الخدمة ورضاه عن الخدمة الالكترونية	06	%17.14	05	%14.70	03	%18.75	01	%16.66	15	%16.66
الجودة والسرعة في أداء الخدمة الالكترونية	08	%22.35	07	%20.58	03	%18.75	00	%00	18	%20.00
رضا المواطن عن أسلوب أداء الخدمة الالكترونية	08	%22.35	07	%20.58	03	%18.75	01	%16.66	19	%21.11
المجموع	35	%100	34	%100	16	%100	06	%100	90	%100

يرى المبحوثين بنسبة: **23.33**% أن إنعدام طوابير الإنتظار من معايير قياس رضا المواطن عن الخدمة الإلكترونية ومنهم النسبة الأكبر لفئة خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة:**33.33** % مقابل **25%** لفئة خبرة من 11 الى 15 سنة، و **23.52%** لفئة من 06 الى 10سنوات ،في المقابل نجد **20** % لفئة أقل من 05 سنوات ، ونجد كذلك: **21.11** % يرون أن رضا المواطن عن أسلوب أداء الخدمة الإلكترونية من معايير قياس الرضا،بالإضافة للجودة والسرعة في أداء الخدمة بنسبة: **20 %**، وإنعدام الشكاوي عن المحسوبية والبيروقراطية و المحاباة والوساطة بنسبة: **18.88 %**، كما أن شعور المواطن بجودة الخدمة ورضاه عن الخدمة الإلكترونية معيار لقياس درجة الرضا بنسبة: **16.66 %**، وهي نسب متوسطة على العموم حيث عبرت الفئات حسب متغير الخبرة المهنية عن هذه المعايير بدرجات متقاربة تراوحت بين: **16 و 22%** وهو مايدل أن أفراد عينة الدراسة من خلال معيار الخبرة يتفقون بنفس الدرجة مع هذه المعايير في قياس رضا المواطن عن الخدمة الإلكترونية مقارنة بالتقليدية ولكن لا تمثل رأي الأغلبية.**ومن خلال المقابلة مع 10 مواطنين** من طالبي الخدمة أكدوا أنهم راضون عن الخدمة الإلكترونية بنسبة مرتفعة وذلك راجع لإنعدام طوابير الإنتظار والوساطة والمحسوبية و البيروقراطية في الإدارة كما أن الخدمة الإلكترونية وفرت عنهم عناء التنقل بين الإدارت والمكاتب بسبب الأخطاء الإدارية والبيروقراطية الإدارية كما أن الخدمة الإلكترونية

وفرت عليهم كثرة الوثائق في الملفات الإدارية وصار بإمكان المواطن الإتصال بالإدارة إلكترونيا وقضاء خدماته دون عناء التنقل.

الجدول رقم 49: تحسين الخدمة العمومية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ساهم في تكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه حسب متغير الجنس:

الاجابات	المتغير				المجموع	
	ذكر		أنثى			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
موافق	22	%70.96	07	%77.77	29	%72.5
محايد	04	%12.90	01	%11.11	05	%12.5
معارض	05	%16.12	01	%11.11	06	%15
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**%100**

من خلال الجدول نجد أن معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة: **72.5 %** يوافقون على أن تحسين الخدمة العمومية مرتبط بإعتماد تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وهو ما ساهم في تكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه ،وهو ما عبرت عنه:**77.77 %** من فئة الإناث وهي النسبة الأكبر بالنسبة لفئة الذكور المقدرة بـ:**70.96 %**،في المقابل نجد: **12.5 %** من أفراد عينة الدراسة محايدين منهم نسبة قليلة من فئة الذكور المقدرة :**12.90 %**، مقابل **11.11 %** لفئة الإناث ونفس الشيئ بالنسبة للمعارضين ونلاحظ أن النسبة الأكبر من المحايدين والمعارضين لهذه الفكرة من فئة الذكور غير أننا نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقة على أن تحسين الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي ويسهم ذلك في تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه.

الجدول رقم 50: تحسين الخدمة العمومية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ساهم في تكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه حسب متغير المستوى التعليمي:

الاجابة	المتغير										المجموع	
	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
موافق	07	%58.33	07	%87.5	12	%85.71	02	%50	01	%50	29	%72.5
محايد	03	%25	01	%12.5	01	%7.14	00	%00	00	%00	05	%12.5
معارض	02	%16.66	00	%00	01	%7.14	02	%50	01	%50	06	%15
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	**%100**	**02**	**%100**	**40**	**%100**

من خلال الجدول نجد أن :**72.5 %** من المبحوثين يرون أن تحسين الخدمة العمومية بالإعتماد على تكتولوجيا المعلومات والإتصالات ساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه وهي نسبة

مرتفعة تعبر عن رأي معظم أفراد العينة ،مقابل: **12.5 %** محايد و **15 %** معارض وهي نسبة ضعيفة حيث نجد أن فئة المهندسين: **50 %** موافق و: **50 %** معارض ونفس الشيئ لفئة الماستر وكانت النسبة الكبيرة الموافقة لفئة التقنيين بنسبة :**87.5 %** تليها فئة الليسانس بـ**85.71** %ثم فئة الثانوي بـ**58.33 %** وهي أغلب الفئات الموافقة على الفكرة مقابل أغلب أفراد العينة المعارضة للفكرة كانت من فئة المهندسين وفئة الماستر.

الجدول رقم 51: تحسين الخدمة العمومية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ساهم في تكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه حسب متغير الخبرة المهنية:

الاجابة	المتغير								**المجموع**	
	أقل من 05سنوات		من 06 الى 10		من 11 الى 15		أكثر من 16 س			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	**التكرار**	**النسبة**
موافق	10	%66.66	09	%69.23	07	%100	03	%60	29	%72.5
محايد	03	%20	01	%7.69	00	%00	01	%20	05	%12.5
معارض	02	%13.33	03	%23.07	00	%00	01	%20	06	%15
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**%100**

أكد: **72.5%** من أفراد عينة الدراسة ،وهي نسبة مرتفعة تمثل معظم المبحوثين أن الإعتماد على التحول الرقمي حسن من الخدمة العمومية وساهم في تكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وبالتالي تحسنت صورة الإدارة العمومية لدى طالب الخدمة ، وذلك راجع إلى أن التحول الرقمي يحقق الرقابة على الأعمال والدقة والفعالية في إنجاز الخدمة العمومية للمواطن.

وهو ما أكدته معظم أفراد عينة الدراسة وخاصة فئة خبرة من: 11 الى 15 سنة بنسبة: **100 %**وهي النسبة الأكبر مقارنة بـ: **69.66 %** لفئة من 06 سنوات إلى 10 سنوات، و **66.66 %** لفئة أقل من 05 سنوات والنسبة القليلة كانت لفئة خبرة أكبر من 16 سنة بنسبة: **60 %** ،ولكن في مجملها نسب مرتفعة، ونجد أن المحايدين كانو من من فئة أقل من 05 سنوات وأكثر من 16 سنة بنسبة: **20 %** و **7.69 %** لفئة من 06 الى 10 سنوات وهي فئة قليلة جدا مقارنة بالفئة الموافقة، في حين نجد: **13.33 %** من فئة خبرة أقل من 05 سنوات عارضت الفكرة و **23.07 %** من فئة من 06 الى 10 سنوات، مقابل **20 %** لفئة أكثر من 16 سنة ،ونلاحظ أن الفئة الأكبر المعارضة هي فئة من 06 الى 10 سنوات.

الجدول رقم 52: يسهم التحول الرقمي في تحسين العمل الإداري وتبسيط إجراءات وطرق العمل حسب متغير الجنس:

العبارة	المتغير				المجموع	
	ذكر		أنثى			
	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
سهولة نقل وتبادل المعلومات ودقتها وتحقيق السرعة المطلوبة في انجاز الأعمال	22	% 25	04	% 16	26	% 23.00
تقليص استخدام الورق في المعاملات الإدارية وأماكن حفظها	25	% 28.40	06	% 24	31	% 27.43
يقلل من المشكلات الإدارية والتنظيمية ويحد من تجاوزات الموظفين	31	% 35.22	06	% 24	37	% 32.74
من خلالها تقدم الخدمة الكترونيا ودون أخطاء منذ المرة الأولى	10	% 11.36	09	% 36	19	% 16.81
المجموع	88	% 100	25	% 100	113	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن: **32.74** % من أفراد عينة الدراسة يرون أن التحول الرقمي يسهم في التقليل من المشكلات الإدارية والتنظيمية ويحد من تجاوزات الموظفين منهم: **35.22 %** من فئة الذكور مقابل **24 %** من الإناث، ونجد أيضا أن: **27.43 %**من المبحوثين يرون أنه يقلص من إستخدام الورق في المعاملات الإدارية منها النسبة الأكبر للذكور بنسبة: **28.40 %** مقابل: **24 %** من الإناث، ويرى **23 %** من أفراد عينة الدراسة أن التحول الرقمي سهل نقل وتبادل البيانات والمعلومات ودقتها وحقق السرعة في إنجاز الأعمال حسب أراء: **25 %** من الذكور و **16 %** من الإناث، في المقابل نجد أن: **16.81 %** من المبحوثين ترى أن التحول الرقمي يقدم الخدمة إلكترونيا دون أخطاء وهي نسبة قليلة منها النسبة الأكبر إناث بـ:**36%** و **11.36 %** من فئة الذكور.

الجدول رقم 53: يسهم التحول الرقمي في تحسين العمل الإداري وتبسيط إجراءات وطرق العمل حسب متغير المستوى التعليمي:

العبارة	المتغير										المجموع	
	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
سهولة نقل وتبادل المعلومات ودقتها وتحقيق السرعة المطلوبة في انجاز الأعمال	06	%18.75	07	%26.92	11	%28.20	1	%10	1	%16.66	26	% 23.00
تقليص استخدام الورق في المعاملات الإدارية وأماكن حفظها	10	%31.25	07	%26.92	08	%20.51	4	%40	2	%33.33	31	% 27.43
يقلل من المشكلات الإدارية والتنظيمية ويحد من تجاوزات الموظفين	11	%34.37	07	%26.92	13	%33.33	4	%40	2	%33.33	37	% 32.74
من خلالها تقدم الخدمة الكترونيا ودون أخطاء منذ المرة الأولى	05	%15.62	05	%19.23	07	%17.94	1	%10	1	%16.66	19	% 16.81
المجموع	32	%100	26	%100	39	%100	10	%100	6	%100	113	% 100

من خلال الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التحول الرقمي يسهم في التقليل من المشكلات الادارية والتنظيمية ويحد من تجاوزات الموظفين وهو ما عبر عنه: **32.74 %** من أفراد عينة الدراسة منهم فئة الماستر بأكبر نسبة:**40%** وتليها فئة الثانوي: **34.37%** ثم فئة المهندسين والليسانس بنسبة: **33.33 %** ،يليهم فئة التقنيين بنسبة: **26.92 %** ، وعبر بعض أفراد عينة الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في تقليص إستخدام الورق في المعاملات الإدارية وأماكن حفظها بنسبة: **27.43 %** من أفراد عينة الدراسة منهم فئة الماستر بنسبة: **40%** والمهندسين بنسبة:**33.33%** مقابل: **31.25** للثانوي،ونسب أقل لدى الفئات الأخرى لكن متقاربة ، ونلاحظ أيضا أن التحول الرقمي ساهم في سهولة نقل وتبادل المعلومات ودقتها بنسبة: **23%** من أراء المبحوثين منهم النسبة الأكبر لليسانس بنسبة: **28.20 %** مقابل نسب أقل لدى الفئات الأخرى ،في المقابل نجد أن التحول الرقمي ساهم في تقديم الخدمة إلكترونيا ودون أخطاء وهو ماعبر عنه: **16.81 %** من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنقاط الأولى ومنهم النسبة الأكبر للتقنيين بنسبة: **19.23 %**،ونستنتج من ذلك أنه رغم أن التحول الرقمي ساهم في تحسين العمل الإداري وتبسيط إجراءات وطرق العمل بنسبة معتبرة إلا أن تجسيد ذلك يختلف حسب مستوى عينة الدراسة من فئة لأخرى.

الجدول رقم 54: يسهم التحول الرقمي في تحسين العمل الإداري وتبسيط إجراءات وطرق العمل حسب متغير الخبرة المهنية:

العبارة	المتغير								المجموع	
	أقل من 05سنوات		من 06 الى 10سنوات		من 11 الى 15 سنة		أكثر من 16 سنة			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	النسبة
سهولة نقل وتبادل المعلومات ودقتها وتحقيق السرعة المطلوبة في انجاز الأعمال	09	%21.42	10	23.80 %	4	23.52 %	03	%25	26	% 23.00
تقليص استخدام الورق في المعاملات الإدارية وأماكن حفظها	12	%28.57	11	26.19 %	6	35.29 %	02	16.66 %	31	% 27.43
يقلل من المشكلات الإدارية والتنظيمية ويحد من تجاوزات الموظفين	14	%33.33	13	30.95 %	5	29.41 %	05	41.66 %	37	% 32.74
من خلالها تقدم الخدمة الكترونيا ودون أخطاء منذ المرة الأولى	07	%16.66	08	19.04 %	2	11.76 %	02	16.66 %	19	% 16.81
المجموع	42	%100	42	%100	17	%100	12	100%	113	% 100

من خلال العبارة الأولى في الجدول نجد أن التحول الرقمي ساهم في سهولة نقل وتبادل المعلومات ودقتها وتحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز الأعمال بنسبة: **23%** من أراء عينة الدراسة وترى النسبة الكبيرة من أصحاب الخبرة أكثر من 16 سنة ذلك ممكنا بنسبة :**25 %** مقابل: **23.52 %** لأصحاب خبرة من 11الى 15 سنة، ونسب أقل لدى الفئات الأخرى ، ومن خلال العبارة الثانية نجد أن التحول الرقمي يساهم في تقليص إستخدام الورق في المعاملات الإدارية وأماكن حفظها بنسبة عبر عنها: **27.43 %** من أفراد عينة الدراسة منهم النسبة الأكبر لفئة الخبرة من من 11 الى 15 سنة بـ :**35.29 %** يليهم أصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات **بـ:.26.19 %** مقابل نسب أقل لدى الفئات الأخرى لكن بنسب متقاربة، كما أن التحول الرقمي يقلل من المشكلات الإدارية و التنظيمية ويحد من تجاوزات الموظفين في تقديم الخدمات.

وهو ما عبر عنه أفراد العينة بنسبة: **32.74 %** وكان النصيب الأكبر منهم لفئة الخبرة أكثر من 16 سنة بـــ: **41.66 %**،وكذا أقل من 05 سنوات بنسبة: **33.33 %**مقابل: **30.95 %** لفئة من 06 الى 10 سنوات و **29.41 %** لفئة من 11 الى 15 سنة وهي نسب تعبر عن رأي أغلب أفراد عينة الدراسة ونجد النسبة القليلة بنسبة :**16.81 %** لأفراد العينة تمثلت في أن التحول الرقمي يقدم الخدمة لأول مرة دون أخطاء حيث تفاوتت أراء فئات عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة بدرجة متفاوتة بين :**11 و 19 %** وهي نسبة قليلة مقارنة بالنقاط الأولى.

الجدول رقم 55: ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي حسب متغير الجنس:

الاجابة	المتغير				المجموع	
	ذكر		أنثى			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	29	% 93.54	03	% 33.33	32	%80
أحيانا	02	% 6.45	05	% 55.55	07	%17.5
نادرا	00	% 00	01	% 11.11	01	%2.5
المجموع	**31**	**% 100**	**09**	**% 100**	**40**	**% 100**

من خلال الجدول يرى: **80 %** من أفراد عينة الدراسة أن ترشيد الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي وهي نسبة مرتفعة تعبر عن رأي معظم المبحوثين منها النسبة الأكبر ذكور: **93.54 %** مقابل: **33.33 %** من الإناث، في حين يرى: **17.5 %** من المبحوثين أنه يساهم في ذلك أحيانا بنسبة: **55.55 %** من أراء الإناث و نسبة قليلة تقدر بـ:**6.45 %** من فئة الذكور وفي المقابل ترى نسبة قليلة جدا أنه نادرا ما يساهم في ترشيد الخدمة العمومية بنسبة:**2.5 %** من أراء عينة الدراسة ومنها: **11.11 %** من فئة الإناث فقط.

الجدول رقم 56: ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي:حسب متغير المستوى التعليمي

الاجابة	المتغير										المجموع	
	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
دائما	08	%66.66	07	%87.5	11	%78.57	04	%100	02	%100	32	%80
أحيانا	03	%25	01	%12.5	03	%21.42	00	%00	00	%00	07	%17.5
نادرا	01	%8.33	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	01	%2.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**% 100**	**04**	**%100**	**02**	**%100**	**40**	**% 100**

من خلال الجدول نجد أن: **80 %** من أفراد عينة الدراسة يرون أن ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بأسلوب التحول الرقمي وهي نسبة مرتفعة وهو ما عبر عنه: **100 %** من المهندسين وحملة الماستر مقابل **87.5 %** لفئة الليسانس ونسبة أقل تقدر بـ: **78.57 %** لدى فئة الليسانس، والنسبة الضعيفة تقدر **66.66 %** لدى فئة الثانوي في المقابل نجد عينة الدراسة تجد أن ترشيد الخدمة العمومية مرتبط أحيانا بتطبيق أسلوب التحول الرقمي بنسبة أراء: **17.5 %** وهي نسبة ضعيفة عبرت عنها الأغلبية بنسبة: **25%** لفئة الثانوي مقابل **21.42 %** لفئة الليسانس و **12.5 %** للتقنيين وفئة ضعيفة جدا رأت أنه نادرا ما يكون ذلك بنسبة: **2.5 %** منهم: **8.33 %** لفئة الثانوي ما يبين أن التحول الرقمي يساهم في ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها بنسبة مرتفعة من أراء أفراد عينة الدراسة منهم النسبة الكاملة لفئة المهندسين.

الجدول رقم 57: ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي:حسب متغير الخبرة المهنية:

الاجابة	المتغير								المجموع	
	أقل من 05سنوات		من 06 الى 10 س		من 11 الى 15		اكثر من 16			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
دائما	**13**	%86.66	**10**	%76.92	**04**	%57.14	**05**	%100	**32**	%80
أحيانا	**02**	%13.33	**03**	%23.07	**02**	%28.57	**00**	%00	**07**	%17.5
نادرا	**00**	%00	**00**	%00	**01**	%14.28	**00**	%00	**01**	%2.5
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**%100**

أكد المبحوثين بنسبة: **80** % وهي نسبة تمثل معظم أفراد عينة الدراسة أن التحول الرقمي أسلوب لترشيد الخدمة العمومية بالإدارة العمومية وتحسينها بما يتماشى مع متطلبات المواطنين وبالتالي فترشيد الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي وهو ماعبر عنه: **100%**من أصحاب الخبرة أكثر من 05 سنوات وهي النسبة الأكبر مقارنة **بـ:86.66 %** لخبرة أقل من 05 سنوات و: **76.92%** لفئة من 06 الى 10 سنوات، في المقابل نجد أن :**28.57 %** لفئة من 11 الى 15 سنة خبرة ترى أن ذلك ممكن أحيانا وهي نسبة ضعيفة مقابل : **100 %**من أراء فئة خبرة أكثر من 16 سنة، حيث نجد أن: **17.5 %** من أفراد العينة وهي نسبة ضعيفة يرون أن ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بأسلوب التحول الرقمي أحيانا مقابل: **2.5 %** الذين يرون ذلك نادرا ونستنتج من ذلك أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي بالإدارة منها النسبة الكاملة لفئة أكثر من 16 سنة.

الجدول رقم 58ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي حسب متغير الجنس:

العبارة	المتغير				المجموع	
	ذكر		أنثى			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	ت	ن
مكافحة الفساد الإداري والمحسوبية والوساطة في التعامل	**30**	%33.33	**04**	%19.04	**34**	%30.63
تحقيق مبدأ الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية	**29**	%32.22	**09**	%42.85	**38**	%34.23
تساهم برفع مستوى الخدمة وتقديمها بشكل أفضل وأسرع	**31**	%34.44	**08**	%38.09	**39**	%35.13
المجموع	**90**	%100	**21**	%100	**111**	%100

من خلال الجدول نجد أن ترشيد الخدمة العمومية مرتبط بأسلوب التحول الرقمي وهو ما عبر عنه أفراد العينة بنسبة تقدر **بـ:35.13 %** حيث ترى أنه يساهم برفع مستوى الخدمة وتقديمها بشكل أسرع وأفضل ومنها:**38.09%** إناث مقابل: **34.44 %** ذكور، في حين ترى: **34.23 %** من أفراد العينة أنه يحقق الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية ومنها:**42.85 %** إناث مقابل **32.22 %**ذكور وفي المقابل

نجد **30.63 %** من أفراد العينة يرون أنه يكافح الفساد الإداري والمحسوبية والوساطة في التعامل وهو ما عبرت عنه النسبة الكبيرة من فئة الذكور بـ: **33.33 %** مقابل :**19.04 %** من فئة الإناث.

الجدول رقم 59ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي حسب متغير الدرجة العلمية:

العبارة	المتغير										المجموع	
	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	النسبة
مكافحة الفساد الإداري والمحسوبية والوساطة في التعامل	12	%33.33	05	23.80 %	11	30.55 %	04	33.33 %	2	33.33 %	34	30.63 %
تحقيق مبدأ الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية	12	%33.33	08	38.09 %	12	33.33 %	04	33.33 %	2	33.33 %	38	34.23 %
تساهم برفع مستوى الخدمة وتقديمها بشكل أفضل وأسرع	12	%33.33	08	38.09 %	13	36.11 %	04	33.33 %	2	33.33 %	39	35.13 %
المجموع	36	%100	21	100 %	36	100 %	12	100 %	6	100 %	111	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة يتفقون أن التحول الرقمي ساهم في مكافحة الفساد الإداري بنسبة: **30.63 %** من أراء أفراد العينة منها نسبة:**33.33** % لفئة المهندسين وماستر والثانوي مقابل نسبة :**30.55 %** لفئة الليسانس و **23.80 %** لفئة التقنيين، ونجد أيضا أن **34.23%** من أفراد عينة الدراسة يرون أنه يحقق مبدأ الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية وهو ما إتفق عليه المهندسون وفئة الماستر والثانوي والليسانس بنسبة تقدر بـ**33.33%** ،مقابل **38.09 %** لدى فئة التقنيين،كما أن التحول الرقمي حسب أفراد عينة الدراسة بنسبة :**35.15 %** يساهم في رفع مستوى الخدمة وتقديمها بأسلوب أفضل ومنهم: **33.33 %** من المهندسين وفئة الماستر والثانوي مقابل: **36.11 %** لفئة الليسانس والنسبة الأكبر لفئة التقنيين: **38.09** % وتدل نتيجة التحليل أن النسبة الكبيرة كانت لفئة التقنيين في الإقتراحات الثلاث ونظرا لطبيعة مهام التقنيين وعلاقتهم المباشرة بالرقمنة فإن ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي حسب رأي التقنيين بإعتبارهم مختصين في المجال.

الجدول رقم 60ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي حسب متغير الخبرة المهنية:

العبارة	المتغير								المجموع	
	أقل من 05س		من 06الى10		من 11الى15		اكثر من16			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
مكافحة الفساد الإداري والمحسوبية والوساطة في التعامل	14	31.81 %	12	31.57 %	04	%25	4	30.76 %	34	30.63 %
تحقيق مبدأ الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية	15	34.09 %	13	34.21 %	06	37.5 %	4	30.76 %	38	34.23 %
تساهم برفع مستوى الخدمة وتقديمها بشكل أفضل وأسرع	15	34.09 %	13	34.21 %	06	37.5 %	5	38.46 %	39	35.13 %
المجموع	44	%100	38	%100	16	100 %	13	%100	111	%100

من خلال الجدول أوضح :**35.13**% من المبحوثين أن ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بتطبيق أسلوب التحول الرقمي وساهم ذلك في رفع مستوى الخدمة وتقديمها بشكل أفضل وأسرع،وهو ما عبرت عنه فئة أكثر من 16 سنة خبرة بـ: **38.46** % وهي النسبة الأكبر مقارنة بفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة:**37.5** % مقابل نسبة: **34.21 %** لفئة من 06 الى 10 سنوات ونسبة: **34.09** لفئة أقل من 05 سنوات خبرة ، كما تبين نسبة: **34.23%**من أراء المبحوثين أن التحول الرقمي حقق مبدأ الشفافية و المصداقية في المعاملات الإدارية،ومنهم: **37.5 %** من فئة خبرة من 11 الى 15 سنة، مقابل نسبة : **34.21**% لفئة من 06 الى 10 سنوات،والنسبة الأقل كانت لدى فئة أكثر من 16 سنة خبرة بنسبة:**30.76** %،**ويرى 30.63%**من أراء المبحوثين أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الخدمة العمومية من خلال مكافحة الفساد الإداري والمحسوبية والوساطة في التعامل مع مقدمي الخدمة العمومية بالإدارة العمومية وهو ما بررته فئة أقل من 05 سنوات بنسبة مرتفعة تقدر: **31.81%** و **31.57%** لفئة خبرة من 06 الى 10سنوات، مقابل **30.76 %** لفئة أكثر من 16 سنة.

المحور الخامس:المعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير:

الجدول رقم 61: المعوقات التقنية التي تواجه الموظفين أثناء تأدية الخدمة الإلكترونية ببلدية القلب الكبير حسب متغير الجنس:

الاجابة	المتغير				المجموع	
	ذكر		أنثى			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	**18**	%58.06	**03**	%33.33	**21**	%52.5
لا	**13**	%41.93	**06**	%66.66	**19**	%47.5
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**%100**

يتضح من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة تواجههم معيقات تقنية أثناء تأدية الخدمة إلكترونيا وهو ماعبر عنه الغالبية بنسبة: **52.5** %، ومنهم النسبة الأكبر التي ترى أنها تواجه معيقات تقنية: **58.06** % من فئة الذكور مقابل: **33.33** % من الإناث ويرى المبحوثون بنسبة: **47.5** % أنه لا توجد معيقات تقنية في تأدية الخدمة الإلكترونية وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى ومنها: **66.66** % من أراء فئة الإناث مقابل **41.93** % من فئة الذكور ،وهو مايبين أن أفراد عينة الدراسة تواجههم معيقات تقنية عند تقديم الخدمة الإلكترونية وخاصة عند فئة الذكور.

الجدول رقم 62: المعوقات التقنية التي تواجه الموظفين أثناء تأدية الخدمة الإلكترونية ببلدية القلب الكبير حسب متغير المستوى التعليمي:

الاجابة	المتغير										المجموع	
	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
نعم	**01**	%08.33	**06**	%75	**09**	%64.28	**03**	75	**02**	%100	**21**	%52.5
لا	**11**	%91.66	**02**	%25	**05**	%35.71	**01**	25	**00**	%00	**19**	%47.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	**100**	**02**	%100	**40**	**%100**

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تواجههم صعوبات تقنية عند تقديم الخدمة إلكترونيا بنسبة أراء بلغت: **52.5** % وهو ما عبرت عنه بالإجماع فئة المهندسين بنسبة :**100 %** تليها فئة التقنيين والماستر بنسبة مرتفعة تقدر :**75 %** مقابل نسبة: **64.28 %** من فئة الليسانس ،غير أن فئة الثانويين ترى أنه لا تواجهها صعوبات تقنية ويظهر ذلك من خلال نسبة: **8.33 %** التي تواجهها صعوبات مقابل: **91.66 %** من هذه الفئة التي ترى أنه لا تواجهها صعوبات تقنية عند تقديم الخدمة العمومية وهي نسبة مرتفعة مقارنة بفئة المهندسين التي كانت منعدمة ونسبة: **25%**لفئة التقنيين والماستر مقابل نسبة: **35.71** % لفئة الليسانس مايبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة تواجههم صعوبات تقنية ومنها نسبة قليلة جدا من فئة الثانوي.

الجدول رقم 63: المعوقات التقنية التي تواجه الموظفين أثناء تأدية الخدمة الإلكترونية ببلدية القلب الكبير حسب متغير الخبرة المهنية:

الاجابة	المتغير								المجموع	
	أقل من 05سنوات		من 06 الى 10		من 11 الى 15		أكثر من 16 سنة			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	**08**	%53.33	**07**	%53.84	**03**	%42.85	**03**	%60	**21**	%52.5
لا	**07**	%46.66	**06**	%46.15	**04**	%57.14	**02**	%40	**19**	%47.5
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**%100**

من خلال الجدول نلاحظ أن: **52.5**%من المبحوثين ببلدية القلب الكبير وهو ما يمثل الأغلبية تواجههم صعوبات تقنية أثناء تقديم الخدمة العمومية الإلكترونية ويرجع ذلك للمشاكل التقنية وضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات ببلدية القلب الكبير وذلك ما لاحظناه فعليا خلال دراستنا الميدانية ونلاحظ أن فئة الخبرة أكثر من 16 سنة الأكثر عرضة لهذه الصعوبات بنسبة: **60%** تليها فئة من 06 الى 10 سنوات خبرة بنسبة: **53.84**%، وفئة أقل من 05 سنوات بنسبة: **53.33** %،والفئة القليلة هي فئة من 11 الى 15 سنة بنسبة: **42.85** % ،حيث يرى: **57.14** % من هذه الفئة وهم الأغلبية أنه لا تواجههم أي صعوبات تقنية عند تقديم الخدمة إلكترونيا مقابل نسب أقل من الفئات الأخرى التي لا تمثل الأغلبية مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة تواجههم فعلا معيقات تقنية عند تقديم الخدمة الإلكترونية.

الجدول رقم 64:المعيقات التقنية التي تواجه الموظفين أثناء تأدية الخدمة الإلكترونية ببلدية القلب الكبير حسب متغير الجنس:

العبارة	المتغير				المجموع	
	ذكر		أنثى			
	ت	ن	ت	ن	**ت**	**ن**
ضعف وبطء الأنظمة الالكترونية في البلدية	**19**	%26.76	**02**	%9.52	**21**	%22.82
توقف الأنظمة الالكترونية في البلدية أحيانا	**31**	%43.66	**04**	%19.04	**35**	%38.04
نقص المعدات والأجهزة التكنولوجية اللازمة لتقديم الخدمة العمومية	**11**	%15.49	**08**	%38.09	**19**	%20.65
وجود بعض الأخطاء في المخرج النهائي للخدمة	**10**	%14.08	**07**	%33.33	**17**	%18.47
المجموع	**71**	%100	**21**	%100	**92**	%100

من خلال النسب في الجدول نلاحظ من العبارة الثانية أن توقف الأنظمة الإلكترونية في البلدية يمثل عائقا تقنيا في المرتبة الأولى بنسبة عبر عنها: **38.04** % من المبحوثين منهم النسبة الكاملة للذكور بـ:**43.66** % مقابل **19.04** % من فئة الإناث ،في حين يرى: **22.82** % من أفراد عينة الدراسة أن ضعف وبطئ الأنظمة

الإلكترونية في البلدية يعد عائقا أثناء تأدية الخدمة الإلكترونية وهو ما عبرت عنه النسبة الأكبر من الذكور بـ:**26.76%** مقابل: **9.52 %** من الإناث ويرى: **20.65 %** من أفراد عينة الدراسة أن نقص المعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة لتقديم الخدمة الإلكترونية يمثل عائقا أيضا ومنهم: **38.09%** من الإناث وهي النسبة الأكبر مقارنة بالذكور التي بلغت: **15.49 %** وفي المقابل نجد: **18.47 %** من عينة الدراسة ترى في وجود الأخطاء في المخرج النهائي للخدمة الإلكترونية يمثل عائقا أمامها حيث بلغت نسبة الإناث: **33.33** % مقابل: **14.08** % من الذكور ونستنتج في الأخير أن هذه المعيقات تمثل أهم المعيقات التي تواجه أفراد العينة عند تقديم الخدمة الإلكترونية حيث كانت أراء أفراد عينة الدراسة متفاوتة على العموم وخاصة بين الجنسين.

الجدول رقم 65:المعيقات التقنية التي تواجه الموظفين أثناء تأدية الخدمة الإلكترونية ببلدية القلب الكبير حسب متغير المستوى التعليمي:

العبارة	المتغير										المجموع	
	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
ضعف وبطء الأنظمة الالكترونية في البلدية	**05**	20.83 %	**05**	%22.72	**05**	%20	**04**	28.57 %	**02**	28.57 %	**21**	%22.82
توقف الأنظمة الالكترونية في البلدية أحيانا	**10**	41.66 %	**08**	%36.36	**11**	%44	**04**	28.57 %	**02**	28.57 %	**35**	%38.04
نقص المعدات والأجهزة التكنولوجية اللازمة لتقديم الخدمة العمومية	**04**	16.66 %	**04**	%18.18	**05**	%20	**04**	28.57 %	**02**	28.57 %	**19**	%20.65
وجود بعض الأخطاء في المخرج النهائي للخدمة	**05**	20.83 %	**05**	%22.72	**04**	%16	**02**	14.28 %	**01**	14.28 %	**17**	%18.47
المجموع	**24**	%100	**22**	%100	**25**	%100	**14**	%100	**07**	%100	**92**	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن: **22.82** % من أفراد عينة الدراسة يرون أن ضعف وبطئ الأنظمة الإلكترونية في البلدية يعد عائقا تقنيا ،حيث ترى النسبة الكبيرة من فئة الماستر والمهندسين ذلك بنسبة **28.57%**،في مقابل: **22.72** % من التقنيين ونسبة قليلة من فئة الليسانس تقدر بـ**20** % وفئة الثانوي بـ**20.83** % كما يرى **:38.04** % من أفراد العينة أن توقف الأنظمة الإلكترونية بالبلدية يمثل عائقا تقنيا أمام تقديم الخدمة الإلكترونية ومنهم النسبة الكبيرة من المهندسين والتقنيين: **28.57** % لكل فئة ما يبرر صحة ذلك بحكم تخصصهم ومهامهم التقنية وفي المقابل نجد: **44** % من فئة الليسانس و **41.66** % من الثانوي مؤيدين للفكرة وهي نسبة مرتفعة أيضا،غير أنه لاحظنا أن نقص المعدات والأجهزة ووجود أخطاء في المخرج النهائي للخدمة تعد من المعيقات ولكن بنسبة قليلة بلغت بين **:14** و **22**% وهي لا تعبر عن رأي الأغلبية حيث نجد

الأغلبية الذين يرون ذلك من المعيقات الفئات التقنية من التقنيين والمهندسين وهو ما يبرر صحة المعيقات المذكورة .

الجدول رقم 66:المعيقات التقنية التي تواجه الموظفين أثناء تأدية الخدمة الإلكترونية ببلدية القلب الكبيرحسب متغير الخبرة المهنية :

العبارة	المتغير								المجموع	
	أقل من 05سنوات		من 06 الى 10 سنوات		من 11 الى 15 سنة		أكثر من 16 سنة			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
ضعف وبطء الأنظمة الالكترونية في البلدية	07	%24.13	08	%26.66	04	%21.05	02	%14.28	21	%22.82
توقف الأنظمة الالكترونية في البلدية أحيانا	13	%44.82	12	%40	06	%31.57	04	%28.57	35	%38.04
نقص المعدات والأجهزة التكنولوجية اللازمة لتقديم الخدمة العمومية	05	%17.24	05	%16.66	05	%26.31	04	%28.57	19	%20.65
وجود بعض الأخطاء في المخرج النهائي للخدمة	04	%13.79	05	%16.66	04	%21.05	04	%28.57	17	%18.47
المجموع	29	%100	30	%100	19	%100	14	%100	92	%100

من خلال أراء المبحوثين حول المعيقات التي تواجههم أثناء تأدية الخدمات الرقمية لاحظنا أن توقف الأنظمة الإلكترونية في البلدية أحيانا تمثل نسبة: **22.82**% حيث عبرت عنها النسبة الكبيرة من فئة خبرة من 06 الى 10 سنوات بنسبة :**26.66** % مقابل: **24.13** % لفئة خبرة أقل من 05 سنوات ونسب أقل تعبر عن رأي الأغلبية لدى فئة خبرة من 11 سنة الى 15 سنة فأكثر ومثلت :**21.05%** و **14.28** % منهم، تليها ضعف وبطء هذه الأنظمة بنسبة: **38.04**%من أراء المبحوثين منها النسبة الأكبر لفئة خبرة من أقل من 05 سنوات بنسبة :**44.82** % مقابل نسب أقل لدى الفئات الأخرى ، ثم نقص المعدات والأجهزة الإلكترونية بنسبة: **20.65**% منهم النسبة الكبيرة لأصحاب خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة: **28.57** % لتأتي بعدها وجود بعض الأخطاء في المخرج النهائي للخدمة بنسبة :**18.47** % وكانت النسبة الكبيرة لفئة أكثر من 16 سنة بنسبة: **28.57**%، ونرى أن الأغلبية الذين يؤيدون هذه المعيقات كانوا من فئة 16 سنة فأكثر بحكم تعاملهم لسنوات طويلة بالخدمة الكلاسيكية الورقية، لذا فهي تشكل معيقات تقنية تعرقل تحسين الخدمة العمومية بأسلوب التحول الرقمي، و وجب تتبعها وقد لاحظنا ذلك خلال دراستنا الميدانية بمقر بلدية القلب الكبير.

الجدول رقم 67:المعوقات الإدارية التي تواجه الموظفين أثناء تأدية الخدمات الإلكترونية حسب متغير الجنس:

الاجابات	المتغير				المجموع	
	ذكر		أنثى			
	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
نعم	21	%67.74	02	%22.22	23	%57.5
لا	10	%32.25	07	%77.77	17	%42.5
المجموع	31	%100	09	%100	40	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة: **57.5** % تواجههم صعوبات إدارية أثناء تأدية الخدمات الإلكترونية وتعد كمعوقات تعرقل السير الحسن لتأدية الخدمة العمومية حيث كانت النسبة الأكبر لفئة الذكور :**67.74** % مقابل: **22.22 %** لفئة الإناث وفي المقابل يرى :**42.5** % من المبحوثين أنه لا تواجههم أي معيقات إدارية وعبر عن ذلك النسبة الكبيرة من فئة الإناث بنسبة: **77.77** % على حساب **32.25** من فئة الذكور.

الجدول رقم 68:المعوقات الإدارية التي تواجه الموظفين أثناء تأدية الخدمات الإلكترونية حسب متغير المستوى التعليمي:

الاجابات	المتغير										المجموع	
	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
نعم	10	%83.33	02	%25	07	%50	02	%50	02	%100	23	%57.5
لا	02	%16.66	06	%75	07	%50	02	%50	00	%00	17	%42.5
المجموع	12	%100	08	%100	14	%100	04	%100	02	%100	40	%100

يرى أفراد عينة الدراسة بنسبة :**57.5** % أن هناك معيقات إدارية تواجههم تأدية الخدمة الإلكترونية حيث نجد أن مجمل فئة المهندسين رأت ذلك مقابل: **83.33** % من فئة الثانوي و نسبة: **50 %** من فئة الليسانس والماستر غير أن نسبة قليلة تقدر بـ:**25** % من التقنيين يرون أن هناك صعوبات إدارية مقابل **75** % منهم الذين يرون أنه لا تواجههم أي صعوبات وهي النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة المقدرة **42.5 %** من المبحوثين الذين يرون عدم وجود صعوبات إدارية الى جانب :**50** % من فئة الليسانس والماستر و نسبة قليلة تقدر بـ: **16.66%** من فئة الثانوي وعلى العموم فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك صعوبات إدارية تواجه عملية تقديم الخدمة الإلكترونية الرقمية.

الجدول رقم 69:المعوقات الإدارية التي تواجه الموظفين أثناء تأدية الخدمات الإلكترونية حسب متغير الخبرة:

الاجابات	المتغير								المجموع	
	أقل من 05 س		من 06 الى10		من 11 الى 15		أكثر من 16سنة			
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
نعم	07	46.66%	07	%53.84	05	%71.42	04	%80	23	%57.5
لا	08	%53.33	06	%46.15	02	%28.57	01	%20	17	%42.5
المجموع	15	%100	13	%100	07	%100	05	%100	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن :**57.5%**من المبحوثين تواجههم معيقات إدارية أثناء تأدية الخدمة الإلكترونية. منهم: **80 %** من فئة خبرة أكثر من 16 سنة وهي النسبة الأكبر مقابل: **71.42** % من فئة من 11 الى 15 سنة خبرة و: **53.84** % من فئة من 06 الى 10 سنوات الى جانب: **46.66** % من فئة أقل من 05 سنوات، ما يبين أن فئة 16 سنة فأكثر هي الأكثر عرضة للمعيقات الإدارية أثناء تأدية الخدمة الإلكترونية،في المقابل نجد: **42.5** % من أفراد عينة الدراسة يرون أنه لاتوجد معوقات إدارية ومنهم **53.33** % أقل من 05 سنوات ،**46.15** % من فئة من 06 الى 10 سنوات خبرة، و **28.57 %** من فئة من 11 الى 15 سنة مقابل: **20** % من فئة أكثر من 16 سنة.

الجدول رقم 70:المعوقات الإدارية التي تواجه المبحوثين في تقديم الخدمة الرقمية حسب متغير الجنس:

العبـــــــارات	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
عدم تبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتلاءم مع التحول الرقمي	20	%20	08	%47.05	28	%23.93
عدم توحيد إجراءات تنفيذ الخدمة الالكترونية	29	%29	02	%11.76	31	%26.49
مقاومة بعض المواطنين للتغيير لاعتقادهم انه لا ينفعهم	30	%30	03	%17.64	33	%28.20
الخوف من سرية وامن المعلومات في حالة الخدمات الالكترونية	21	%21	04	%23.52	25	%21.36
المجموع	100	%100	17	%100	117	%100

من المعيقات الإدارية التي تواجه موظفي بلدية القلب الكبير في تقديم الخدمات إلكترونيا نجد، مقاومة بعض المواطنين للتغيير لإعتقادهم أنه لا ينفعهم ويمثل ذلك نسبة: **28.20** % من أراء المبحوثين وهو ما عبرت عنه نسبة كبيرة من فئة الذكور: **30 %** مقابل: **17.64%** من فئة الإناث، تأتي بعدها عدم توحيد إجراءات تنفيذ الخدمة الإلكترونية بنسبة: **26.49** % منها النسبة الأكبر لفئة الذكور على حساب الإناث، وعدم

تبسيط الإجراءات الإدارية لتلائم التحول الرقمي بنسبة: **23.93%**،وكانت النسبة الأكبر للإناث، ثم تأتي الخوف من سرية وأمن المعلومات في حالة تقديم الخدمة إلكترونيا بنسبة: **21.36%**حيث غلبت نسبة الإناث ، مما يجعلنا نستنتج أن المعيقات المذكورة تعتبر أهم المعيقات الإدارية التي تواجه الموظفين في تقديم الخدمات إلكترونيا وخاصة عند فئة الذكور.

الجدول رقم:71 المعوقات الإدارية التي تواجه أفرادعينة الدراسة في تقديم الخدمة الرقمية حسب متغير المستوى التعليمي:

العبـــــــارات	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
عدم تبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتلاءم مع التحول الرقمي	07	%23.33	05	%22.72	10	%24.39	04	%25	02	%25	28	%23.93
عدم توحيد إجراءات تنفيذ الخدمة الالكترونية	08	%26.66	06	%27.27	11	%26.82	04	%25	02	%25	31	%26.49
مقاومة بعض المواطنين للتغيير لاعتقادهم انه لا ينفعهم	09	%30	07	%31.81	11	%26.82	04	%25	02	%25	33	%28.20
الخوف من سرية وامن المعلومات في حالة الخدمات الالكترونية	06	%20	04	%18.18	09	%21.95	04	%25	02	%25	25	%21.36
المجموع	30	%100	22	%100	41	%100	16	%100	08	%100	117	%100

من خلال العبارات في الجدول نجد المبحوثين يرون أن من المعوقات الإدارية التي تواجههم في تقديم الخدمة الرقمية تمثلت في عدم تبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتلائم مع التحول الرقمي بنسبة: **23.93%** منها النسبة الأكبر :**25** % لفئة مهندس وفئة ماستر مقابل نسب أقل لدى الفئات الأخرى ،ويرى: **26.49** % من المبحوثين أن عدم توحيد إجراءات تنفيذ الخدمة الإلكترونية تعد من المعوقات ،ونجد النسبة الكبيرة منهم فئة التقنيين بنسبة: **27.27** %،في المقابل نجد: **28.20** % من المبحوثين يرون مقاومة البعض للتغيير لإعتقادهم أنه لاينفعهم يعد من معوقات أداء الخدمة وهو مابرره :**25**% من المهندسين وفئة الماستر ونسبة كبيرة تقدر :**31.81** % لدى التقنيين ونجد في الأخير :**21.36** % من المبحوثين يرون أن الخوف من سرية وأمن المعلومات في حالة الخدمات الإلكترونية من أهم المعوقات الإدارية التي تواجههم ومنهم**25**% النسبة الأكبر من فئة المهندسين والماستر ما يبرر صحة المعوقات المذكورة في عرقلة الخدمة الإلكترونية ببلدية القلب الكبير.

الجدول رقم:72المعوقات الإدارية التي تواجه المبحوثين في تقديم الخدمة الرقمية حسب متغير الخبرة:

العبـــــــارات	أقل من 05 سنوات		من 06 الى 10 سنوات		من 11 الى 15 سنة		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
عدم تبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتلاءم مع التحول الرقمي	08	%23.52	09	%23.68	06	%24	05	%25	28	%23.93
عدم توحيد إجراءات تنفيذ الخدمة الالكترونية	09	%26.47	10	%26.31	07	%28	05	%25	31	%26.49
مقاومة بعض المواطنين للتغيير لاعتقادهم انه لا ينفعهم	10	%29.41	11	%28.94	07	%28	05	%25	33	%28.20
الخوف من سرية وامن المعلومات في حالة الخدمات الالكترونية	07	%20.58	08	%21.05	05	%20	05	%25	25	%21.36
المجموع	34	%100	38	%100	25	%100	20	%100	117	%100

من خلال الجدول نجد أن أفراد العينة ترى في المعوقات الإدارية المذكورة سببا في عرقلة الخدمة الإلكترونية حيث نجد :**23.93** % منهم يرون أن عدم تبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتلاءم مع التحول الرقمي عرقلت أداء الخدمة حيث نجد فئة أكثر من 16 سنة خبرة أيدت الفكرة بنسبة تقدر: **25** % مقابل: **24** %من فئة من 11 الى 15 سنة كما نجد أن إتفاق أفراد العينة بنسبة: **26.49** % أن عدم توحيد الإجراءات الخاصة بتنفيذ الخدمة الإلكترونية عرقل أداءها وهو ما يمثل: **25%** من فئة 16 سنة خبرة فأكثر مقابل :**28** % لفئة من 11 الى 15 سنة ونسب متقاربة عند الفئات الأخرى كما ترى غالبية أفراد عينة الدراسة أن مقاومة المواطن للتغيير والخوف من سرية وأمن المعلومات يعرقل الخدمة الإلكترونية ومنهم فئة خبرة 16 سنة فأكثر بنسبة**25** % ونسبة:**20%** لدى فئة من 11 الى 15 سنة مقابل: **21.05** % من فئة من 06 الى 10 سنوات و: **20.58%** لفئة أقل من 05 سنوات ما يبرر صحة المعيقات الإدارية المذكورة في عرقلة التحول الرقمي والخدمة الإلكترونية لتقارب النسب بين أفراد عينة الدراسة بمختلف الفئات.

الجدول رقم 73: المنظومة التشريعية والأمنية الحالية لبلدية القلب الكبير تسمح بتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر حسب متغير الجنس

الاجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
موافق	11	%35.48	03	%33.33	14	%35
محايد	12	%38.70	01	%11.11	13	%32.5
معارض	08	%25.80	05	%55.55	13	%32.5
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**%100**

من خلال الجدول نجد أن نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة ترى أن المنظومة التشريعية والأمنية الحالية لبلدية القلب الكبيرتسمح بتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر منها النسبة الأكبر من فئة الذكور بنسبة **35.48** %،مقابل **33.33** % من فئة الإناث في حين يرى: **32.5 %** من أفراد العينة أن المنظومة الأمنية تسمح بتجسيد التحول الرقمي أحيانا دون مخاطر ومنها: **38.70 %** من فئة الذكور مقابل: **11.11** % من فئة الإناث و الفئة التي عارضت الفكرة بلغت :**32.5** % منها النسبة الأكبر من فئة الإناث مقابل **25.80** من فئة الذكور ومن خلال النتائج يتضح أن غالبية أفراد العينة يرون أن المنظومة التشريعية والأمنية الحالية تسمح بتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر لكن غالبيتهم يرون ذلك أحيانا أو نادرا ما يتوجب أخذ الحيطة من القرصنة المعلوماتية.

الجدول رقم 74: المنظومة التشريعية والأمنية الحالية لبلدية القلب الكبير تسمح بتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر حسب متغير المستوى التعليمي

الاجابة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
موافق	03	%25	03	37.5	05	35.71	02	50	01	50	14	%35
محايد	04	%33.33	03	37.5	04	28.57	01	25	01	50	13	%32.5
معارض	05	%41.66	02	25	05	35.71	01	25	00	00	13	%32.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**100**	**14**	**100**	**04**	**100**	**02**	**100**	**40**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة ترى أن المنظومة التشريعية والأمنية الحالية ببلدية القلب الكبير كافية لتجسيد التحول الرقمي بنسبة: **35 %** في حين إمتنع: **32.5** % عن الإجابة ومنهم النسبة الأكبر من فئة المهندسين بنسبة: **50** % مقابل: **37.5** % لفئة التقنيين ونجد: **33.33** %من الثانويين إمتنعوا عن الإجابة و: **28.57** % من الليسانس و: **25** % من فئة الماستر في حين يرى: **50** % من المهندسين وحملة الماستر أن المنظومة كافية لتجسيد التحول الرقمي مقابل :**37.5** % من التقنيين و **25** % من الثانوي و: **35.71** % من فئة الليسانس كما نجد: **32.5** % من أفراد عينة الدراسة التي عارضت الفكرة وهي نسبة معتبرة مقابل أفراد العينة الموافقين على ذلك ومنهم: **41.66 %** من الثانويين وهي النسبة الأكبر مقابل: **41.66** %من الثانوي ويليها نسبة: **35.71** %من فئة الليسانس و: **25 %** من فئة الماستر ما يدل على أن المنظومة التشريعية والأمنية الحالية غير كافية لتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر ولكن في بعض الحالات فقط.

الجدول رقم 75: المنظومة التشريعية والأمنية الحالية لبلدية القلب الكبير تسمح بتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر حسب متغير الخبرة المهنية

الاجابة	أقل من 05 سنوات		من 06 الى 10		من 11 الى 15		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
موافق	06	%40	06	46.15	01	14.28	01	20	14	%35
محايد	05	%33.33	05	38.46	02	28.57	01	20	13	%32.5
معارض	04	%26.66	02	15.38	04	57.14	03	60	13	%32.5
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**100**	**07**	**100**	**05**	**100**	**40**	**%100**

من خلال آراء المبحوثين نجد أن: **32.5%** من المبحوثين أوضحوا أن المنظومة التشريعية والأمنية الحالية لا تسمح بتجسيد التحول الرقمي في بلدية القلب الكبير دون مخاطر كالقرصنة المعلوماتية وخطر الحفاظ على سرية المعلومات وغيرها، منها النسبة الكبيرة لفئة أكثر من 16 سنة خبرة بنسبة: **60%** و **57.14** % لفئة من 11 الى 15 سنة خبرة مقابل: **26.66** % لفئة أقل من 05 سنوات و: **15.38** % لفئة من 06 الى 10 سنوات ، وحسب الأمين العام لبلدية القلب الكبير[1] فإن ذلك راجع لصعوبة المتابعة القانونية لمخترقي النظام المعلوماتي وغياب المنظومة التشريعية اللازمة التي تبين الأخطاء المعلوماتية و التجاوزات القانونية أثناء تقديم الخدمة الإلكترونية ورغم ذلك يرى: **35** % من المبحوثين أن المنظومة التشريعية و الأمنية ببلدية القلب الكبير كافية لتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر وهو ماعبر عنه: **46.15** % من فئة من 06 الى 10 سنوات خبرة مقابل: **40** % لفئة أقل من 05 سنوات ونسبة أقل لدى الفئات الأخرى وفي نفس السياق نجد: **32.5** % من عينة الدراسة حادت عن الإجابة الى جانب: **32.5** % من المعارضين ما يبين أن المنظومة التشريعية و الأمنية الحالية لا يمكن لها تجسيد التحول الرقمي دون مخاطر أمنية أو قانونية.

[1] مقابلة مع الامين العام لبلدية القلب الكبير،نفس المرجع السابق

الجدول رقم 76: خصصت البلدية الموارد المالية و التكنولوجية و الكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي حسب متغير الجنس:

الاجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
كافية	11	%35.48	04	%44.44	15	%37.5
غير كافية	20	%64.51	05	%55.55	25	%62.5
المجموع	**31**	**%100**	**09**	**%100**	**40**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يرون أن البلدية لم تخصص الموارد المالية والتكنولوجية و الكفاءات الكافية لمسايرة التحول الرقمي وهو ما عبرت عنه: **62.5 %** من أفراد عينة الدراسة وترى النسبة الأكبر من الذكور ذلك بنسبة :**64.51** % مقابل: **55.55** % لدى فئة الإناث، وفي المقابل نجد: **37.5 %** من المبحوثين يرون أن البلدية خصصت الموارد المالية والتكتولوجية والكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي وهو ما تراه النسبة الأكبر من فئة الإناث بنسبة: **44.44 %** مقابل: **35.48 %** من فئة الذكور.

الجدول رقم 77: خصصت البلدية الموارد المالية و التكنولوجية و الكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي حسب متغير المستوى التعليمي:

الاجابة	ثانوي		تقني		ليسانس		ماستر		مهندس		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
كافية	05	%41.66	04	%50	04	%28.57	01	%25	01	%50	15	%37.5
غير كافية	07	%58.33	04	%50	10	%71.42	03	%75	01	%50	25	%62.5
المجموع	**12**	**%100**	**08**	**%100**	**14**	**%100**	**04**	**100%**	**02**	**%100**	**40**	**%100**

من خلال الجدول نجد أن النسبة الكبيرة من فئة الماستر :**71.42%** ترى أن البلدية لم تخصص الموارد والكفاءات اللازمة لمسايرة التحول الرقمي من مجموع أراء غالبية أفراد عينة الدراسة المقدرة: **62.5 %** مقابل: **58.33** % من فئة الثانوي و: **50 %** لفئة التقنيين و المهندسين وهي نسب مرتفعة، مقارنة بـ **37.5** % من أفراد عينة الدراسة التي ترى أن الموارد والكفاءات المطلوبة متوفرة وكافية لمسايرة التحول الرقمي ومنها: **50** % من فئة المهندسين والتقنيين مقابل: **41.66** % لفئة الثانوي و: **28.57 %** لفئة الليسانس مايبين أن الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات المطلوبة والمتخصصة غير كافية لمسايرة التحول الرقمي.

الجدول رقم 78: خصصت البلدية الموارد المالية و التكنولوجية و الكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي حسب متغير الخبرة المهنية:

الاجابة	اقل من 05سنوات		من 06 الى 10		من 11 الى 15		أكثر من 16 سنة		المجموع	
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	التكرار	النسبة
كافية	06	%40	06	%46.15	02	%28.57	01	%20	15	%37.5
غير كافية	09	%60	07	%53.84	05	%71.42	04	%80	25	%62.5
المجموع	**15**	**%100**	**13**	**%100**	**07**	**%100**	**05**	**%100**	**40**	**%100**

من خلال الجدول نجد: **62.5 %** من أفراد عينة الدراسة ترى أن الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات المطلوبة غير كافية لمسايرة التحول الرقمي ومنها النسبة الكبيرة لفئة أكبر من 16 سنة مقابل: **71.42 %** لفئة من 11 الى 15 سنة و: **60 %** لفئة أقل من 05 سنوات الى جانب: **53.84** % من فئة من 06 الى 10 سنوات ،في المقابل نجد: **37.5** %من المبحوثين يرون أن الموارد كافية لمسايرة التحول الرقمي ومنها **46.15** % من أصحاب الخبرة بين 06 و 10 سنوات يرون ذلك ،وهي النسبة الأكبر مقابل: **40** % لفئة أقل من 05 سنوات ونسب أقل بـ**28.5** % لدى فئة من 11 الى 15 سنة ،و **20 %** لدى فئة أكثر من 16 سنة، ويبين ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الموارد المالية والتكنولوجية و الكفاءات المتخصصة المطلوبة غير كافية لمسايرة التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير.

نتائج الدراسة:

– أصبح التوجه نحو التحول الرقمي في الإدارة العمومية ببلدية القلب الكبير ضرورة حتمية، وذلك في ظل مختلف التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشهدها المؤسسات العمومية ، نظرا لعلاقتها الكثيفة و المتبادلة مع المواطنين، لذلك فإجراءات تطبيق التحول الرقمي على مستوى مصالح البلدية، قد مست المصالح المعنية بتقديم الخدمات للمواطنين والتعامل معهم بصفة مباشرة .

– وفرت بلدية القلب الكبير الكثير من المتطلبات الإدارية،الأمنية ،البشرية ، والتقنية ، لتجسيد التحول الرقمي إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول في الغالب دون نجاح التطبيق الفعال لمبادئ الرقمنة ، وهو ما يجعل الآثار المترتبة عنها تتفاوت بين الإيجابية و السلبية.

– يؤثر التحول الرقمي على شكل الخدمة العمومية بصورة إيجابية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية و تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

– أدى التحول الرقمي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل: عامل الوقت،أمن المعلومات،المكان والزمان....وغيرها.

– هدف بلدية القلب الكبير من تطبيق التحول الرقمي هو تطوير وترقية خدماتها والإنتقال بالإجراءات والأساليب التقليدية إلى الإجراءات والأساليب الحديثة وهي خطوة هامة نحو التحول إلى بلدية إلكترونية بإعتبارها أهم أهداف وإستراتيجيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية قصد تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وتبسيط الإجراءات الإدارية .

– أدى تطبيق التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير لعدة إنعكاسات إيجابية على تقديم الخدمات كانت أهمها إنشاء الشباك الإلكتروني الموحد للحالة المدنية ، والشباك البيومتري ،حيث ساهم ذلك في تحقيق السرعة والفعالية في تقديم الخدمات، تخفيف البيروقراطية في تقديم الخدمات،من خلال هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل،ترشيد النفقات وتقليص التكاليف،تحقيق الشفافية،المساواة و العدالة في التوزيع،تحقيق الجودة في الخدمات العمومية وتقريب الإدارة من المواطن.

– عملية تطبيق التحول الرقمي على مستوى البلدية تعتمد على إدخال تطبيقات إلكترونية جديدة وتوفير شبكة إتصالات حديثة وبالتالي فإن نجاح عملية التطبيق ، يتوقف على ضرورة توفر البنية التحتية الإلكترونية المتطورة والشاملة،لجميع العناصر التقنية والفنية و البشرية.

– تواجه عملية التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير عدة تحديات أهمها نقص الكوادر المتخصصة في التحكم في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ،ضعف البنية التحتية للإتصالات والمعلومات،قلة النفقات الخاصة بتطبيق التحول الرقمي،وغيرها من العراقيل التي يستوجب إيجاد الحلول الكفيلة لمعالجتها.

خاتـــمة:

إنطلاقا مما ذكرناه سابقا يمكننا الإجابة على الإشكالية التي طرحناها في مقدمة الدراسة حيث يمكن القول أن التحول الرقمي له دور كبير في ترقية وتفعيل الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير وتحسينها ،من خلال قدرته على ترشيد الخدمات العمومية، وتقديمها بجودة عالية المستوى، مما يمكننا من الإستجابة لمختلف المتطلبات والحاجات المحلية ،فهي آلية جديدة لدى الإدارة المحلية نظرا لنتائجها الإيجابية على أداء الأجهزة الإدارية المحلية في تقديم الخدمات العمومية بكفاءة وفعالية ،حيث أصبح التحول الرقمي بمثابة إستراتيجية محورية تعتمدها الإدارة المحلية في تقديم الخدمات بطريقة حديثة ومتطورة تساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتحقق الرضا على نوعية تلك الخدمات.

وقد أكدت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى بلدية القلب الكبير: مدى مساهمة التحول الرقمي ودوره الفعال في ترقية وتفعيل الخدمات التي تقدمها للمواطنين من خلال تحولها من الأسلوب التقليدي في تقديم الخدمات إلى أسلوب رقمي حديث ، وهو الأسلوب الذي أدى إلى تحسين الخدمات التي تقدمها البلدية من خلال تخفيف البيروقراطية نتيجة لتسهيل المعاملات وإعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل وإلغاء الكثير من الإجراءات البيروقراطية ،تحقيق السرعة في تقديم الخدمة من خلال إنشاء الشباك الإلكتروني، وترشيد النفقات وتقليص التكاليف وتحقيق النزاهة والشفافية في مختلف التعاملات الإدارية مع المواطنين، إضافة لتحقيق العدالة والمساواة في التوزيع كما ساهم في تحقيق جودة الخدمات مما أدى إلى تعزيز ثقة المواطن في تلك الخدمات كونها خالية من الأخطاء وتمتاز بكفاءة عالية، وكذلك تحقيق مبدأ الإستمرارية في تقديم الخدمة وتقريب الإدارة من المواطن ، لكن على الرغم من الدور الأساسي الذي يلعبه التحول الرقمي في تفعيل وتحسين الخدمات على مستوى بلدية القلب الكبير إلا أننا سجلنا مجموعة من النقائص المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي وإدخال التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات،حيث يمكن إجمالها فيما يلي:

– عدم كفاية الشروط المالية والبشرية والتقنية من أجل تطبيق التحول الرقمي على الخدمات التي تقدمها البلدية، وإدخالها على الأجهزة الإدارية في البلدية، خاصة وأن الكثير من المكاتب لازالت تعاني نقص في التجهيزات الإلكترونية كالحاسوب والبرامج الإلكترونية .

– ضعف البنية التحتية للإتصالات والمعلومات داخل البلدية ،حيث لازالت بعض المكاتب لا تستعمل شبكات الإتصال: كالبريد الإلكتروني ،إضافة إلى نقص القوانين والتشريعات التي من شأنها إنجاح التعاملات التي تتم في إطار التحول الرقمي مما يعيق تطبيقها.

– عدم تعميم التطبيقات الإلكترونية على كل المصالح والمكاتب الإدارية، حيث لازالت بعض المصالح داخل البلدية تمارس العمل الإداري بطريقة تقليدية.

– عدم إقتناع بعض الموظفين والمواطنين بضرورة التعامل مع نظام التحول الرقمي،نتيجة لضعف الوعي بمزاياه،وضعف برامج التوعية الإعلامية للتحول الرقمي.

– نقص الكوادر البشرية المتخصصة في المجال الإلكتروني، ونقص التكوين للكثير منهم في مجال إستخدام التكنولوجيا الحديثة، وهذا يعد عائقا لتطبيق التحول الرقمي.

ومن بين الحلول والتوصيات التي يمكن أن تساعد في تفادي مختلف هذه التحديات والعراقيل:

– يجب أن يكون مشروع التحول الرقمي من خلال رؤية إستراتيجية شاملة وواضحة تضمن الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من أجل الوصول إلى تطوير الخدمات العمومية وتحسينها.

–لا بد من توفر متطلبات تطبيق التحول الرقمي والبنية التحتية للإتصالات لكي لا تكون عائقا أمام تنفيذ وتطبيق التحول الرقمي و لابد من تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين من أجل تحسين الخدمات العمومية.

– يجب تحديث القوانين والنصوص التشريعية اللازمة للإنتقال من العمل الإداري اليدوي إلى العمل الإداري الإلكتروني في تقديم الخدمات وعدم عرقلتها وعقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات للموظفين محل الدراسة.

– مناقشة الأنظمة و التشريعات والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات، ووضع المعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الرقمية.

– القضاء على مشكل الأمية الرقمية ونشر الثقافة والوعي الإلكتروني للموظفين وتخصيص ميزانية من أجل تجسيد مشاريع التحول الرقمي.

– إعادة بناء الهياكل التنظيمية للإدارات المحلية وتغيير الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي مع التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال والتطوير المستمر لأساليب العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية إستيعابهاوتوفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة وإستخدام التطبيقات الإلكترونية وأجهزة الحاسوب المتطورة.

الإستنتاج العام:

لقد أدى التحول الرقمي إلى إحداث ثورة في المفاهيم الخاصة بالإدارة التقليدية، وأسهم إسهاما كبيرا في تطور الخدمات الإلكترونية ، و القضاء على كل أشكال عمل الإدارة التقليدية التي كانت قائمة على التدوين بإستعمال الورق، وترتكز هذه التقنية على إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات،للقضاء على البيروقراطية،بالإضافة لإعادة بناء العمليات الإدارية بشكل إلكتروني ،بهدف تحقيق السرعة في المعاملات الإدارية والحفاظ على سرية وأمن المعلومات،وتكريس العديد من المبادئ الإنسانية كالشفافية وروح مسؤولية الرقابة،ومنع المحاباة والرشوة و المحسوبية،وتحديث مختلف الخدمات التي تقدمها من خلال تحقيق الدقة،السرعة و تبسيط الإجراءات وتخفيف التكاليف،من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية ،بمعنى أن التحول الرقمي له دور أساسي في تحسين الخدمات وبلوغها مستويات الجودة والتفوق،كما أنها فرصة للإرتقاء بأداء الإدارة وتطوير مستوى خدماتها،بتقليل نسبة الأخطاء والإهمال الناشئ عن الكم الهائل من الوثائق والملفات،إضافة إلى كسب ثقة المواطن وتقريبه من الإدارة من خلال تقديم الخدمات المطلوبة بسهولة ويسر وبأسلوب راقي وحضاري،مما يحدث تغيرا سريعا في نمط حياة المواطنين ويقلل من الصورة السلبية لأداء الإدارة المحلية في شكلها التقليدي.

ويعتبر التحول الرقمي الذي تتبناه الإدارة المحلية في الجزائر نقطة إنطلاق جوهرية، تساهم بشكل كبير في التحسين المستمر لنوعية الخدمات التي تقدمها،لكن ذلك يتوقف على العديد من الإمكانيات من أجل تقديم الخدمة المتميزة للمواطن المحلي ،وتحقيق مستوى أداء مناسب لأجهزتها الإدارية،كالبنية التحتية الإلكترونية، وتوافر جميع عناصر ومتطلبات التحول الرقمي ، وجميع المتطلبات البشرية والإدارية و التقنية،كما لا يجب إهمال ضرورة وجود إرادة سياسية قوية تتولى مسؤولية التغيير في هذا المجال،فعلى الرغم من تواصل جهود الدولة في مجال إرساء وتجسيد متطلبات التحول الرقمي في البلديات إلا أن هذا التحول مازال يواجه تحديات لا بد من تجاوزها وإيجاد الحلول المناسبة لها ،و ذلك يحتاج إلى وضع رؤية إستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين بما يضمن الإنتقال التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الإلكترونية،ومن ثم تحسين وترقية الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية للمواطنين للرفع من مستوى الأداء.

قائمـــــــة المراجع

المراجـــــــع:

1- الكتب باللغة العربية:

1- إبراهيم محمد تركي:**دراسات في مناهج البحث العلمي**، دار الوفاء ،مصر،2006.

2- أحمد يس نجلاء:**الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**،العربي للنشر والتوزيع،مصر،2012

3- أحمد محسن لطفي:**مقدمة في الاحصاء الاجتماعي**،جامعة الملك سعود،النشر العلمي و المطابع، 2011.

4- أسامة السيد محمود:**الإتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2010

5- بشير حسين الحمداني:**التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية**،ط1، دار وائل للنشر،ط1،الأردن،2015

6- بلقاسم سلطانية:حسان الجيلاني:**محاضرات المنهج والبحث العلمي**،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،2009

7- ثابت عبد الرحمان إدريس:**نظم المعلومات الإدارية في المجتمعات المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2009.

8- جلال عايد الشورة:**وسائل الدفع الإلكتروني**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الجزائر،2009

9- جمال يوسف بدير:**المكتبات الإلكترونية الرقمية**، ط1، المكتبة الوطنية، الأردن، 2008

10- حسن جعفر الطائي:**تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، ط1، دار بداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013

11- حسن عماد مكاوي:**تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات**، ط2، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2000

12- حسن محمد الحسن:**الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، ط2، دار الطليعة، لبنان، 1996.

13- حسين مصطفى هلالي:**الإدارة الإلكترونية**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2010

14- حسين طاهري:**القانون الإداري والمؤسسات الإدارية** ،دار الخلدونية للنشر والتوزيع،الجزائر،2012.

15- الحمزة منير،**المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق**،دار الألمهية للنشر،الجزائر،2011

16- خالد محمود إبراهيم:**أمن الحكومة الإلكترونية**، الدار الجامعية، مصر، 2008

17- سالم محمد صلاح:**العصر الرقمي وثورة المعلومات**:مؤسسة الوارق للنشر،مصر،2008

18- صالح مهدي:**مبادئ الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

19- طارق المجذوب:**الإدارة العامة**، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لبنان، 2000.

20- عامر بوحوش:**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

21- عامر قندجلي:**البحث العلمي و إستخدام مصادر المعلومات** ،ط1،دار اليازوري للنشر،الأردن،1999.

22- عبد الحميد محمود:**مبادئ الإدارة العامة**، دون بلد نشر، 1997.

23- عبد العزيز صالح:**الإدارة العامة المقارنة**، ط1، دار مسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

24- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي:**شبكات الإدارة الإلكترونية**، ط2،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2006.

25- علي السلمي: **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة، مصر، 2001

26- علي السلمي:**الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة، د.ت.ن.

27- علي الشريف:**إدارة المنظمات الحكومية**، الدار الجامعية، مصر، 2003

28- عمار بوحوش:**الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، ط2، دار البشائر، الجزائر، 2008.

29- عمر غنايم:**تنظيم إدارة الأعمال**،الأسس والأصول العلمية،دار النهضة العربية،لبنان،1980.

30- عمر وصفي عقيلي:**مبادئ التسويق**،وهران للنشر والتوزيع،الجزائر،1994.

31- فاروق سيد حسن:**الشبكات الرقمية للخدمات المتكاملة**، دار الراتب الجامعية، لبنان، 2015

32- فهد بن عبد العزيز الغفيلي:**الإعلام الرقمي** ،ط1،السعودية،2017

33- فوزي حبيش:**الإدارة العامة والتنظيم الإداري**،دار النهضة العربية،لبنان،1991.

34- ماهر عودة الشمايلية:**تكنولوجيا الإعلام و الإتصال**،ط1،دار الإعصار العلمي للنشر،الأردن،2015

35- محمد الصيرفي:**إدارة الأعمال الحكومية**،الدار الجامعية،مصر،2003

36- محمد بكري عبد العليم:**مبادئ إدارة الأعمال إتجاه المكتبات**،مصر،2007

37- محمد عبد الحميد:**البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**،عالم الكتب،مصر،2000.

38- محمد عبد الحميد:**نظريات الإعلام وإتجاهات التأثير**، ط3، عالم الكتب، مصر، 2004

39- محمد عبد الفتاح حافظ:**الإدارة الإلكترونية**، دار الفتح، مصر، 2008

40- محمد عبد الفتاح رضوان:**الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012

41- محمد محمود الخالدي:**التكنولوجيا الإلكترونية**، ط1، دار كنوز، الأردن، 2006

42- محمد مهنا العي:**الإدارة في الإسلام**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

43- مريزق عدمان:**التسيير العمومي بين الإتجاه الكلاسيكي والحديث**،ط1،جسور للنشر والتوزيع،الجزائر ،2015.

44- مزهر شعبان العالي:**الإدارة الإلكترونية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014

45- مهري سهيلة:**المكتبة الرقمية**،ط1، دار بهاء الدين للنشر ،الجزائر ،2011

46- موريس أنجرس:**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون،ط2،الجزائر ،2006.

47- هاني حامد الغمور:**تسويق الخدمات**، وائل للنشر والتوزيع ،الأردن،2002.

48- هاني عرب:**أساسيات الإدارة الحديثة**، الجمعية المصرية للنشر والتوزيع،مصر ،2006.

2- الكتب باللغة الفرنسية:

1-MADELIN GRAWITZ **METHODES DES SIENCES SOCIALES** .FRANCE.DALLOZ.1986

2-GEORGES LAPASSADE.**OBSERVATION PARTICIPANTE**.JACQUELINE BARUS ET MICHAL EUGENE ET ENRIQUEZ ET ANDRE LEVY.FRANCE.2002

3- القواميس:

1- بشير عباس العقاد:**المعجم الشامل**، دار الجماهير للنشر، ليبيا

2- محمد منير حجاب:**المعجم الإعلامي**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإمارات، 2004

3- المنار:**قاموس مدرسي للطلاب**، عربي عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007

4- **المقابلات:**

1- مقابلة مع رئيس مصلحة التنظيم ،**السيد حدو بوعلام**،يوم:2022/05/08 على الساعة 10:00

2- مقابلة مع مسؤول الرقمنة،**السيد مطيش موراد**،يوم 2022/03/14،على الساعة 10:00

3- مقابلة مع الأمين العام،**السيد بهوري بشير**،يوم 2022/03/19،الساعة 09:00

4- مقابلة مع السيد **مهندس الإعلام الآلي**، يوم 2022/03/15، الساعة 15:30

5- مقابلة مع **رئيس المصلحة البيومترية**،يوم 2022/03/13،على الساعة 10:00

6- مقابلة مع **10 مواطنين** من طالبي الخدمة يوم:2022/04/15 على الساعة:15:00

5- المذكرات:

1- بوزكري جيلالي:**الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية**،دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتورة تخصص إدارة الأعمال،جامعة الجزائر ،2016

2- بوقلاشي عماد:**الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارة العمومية** ،مذكرة ماجستير علوم التسيير ،الجزائر ،2010

3- تارقي يونس:**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية** ،مذكر ماستر ،جامعة ورقلة،2017

4- حاكمي حمزة:**إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر**،دراسة حالة بلدية سعيدة،مذكرة ماستر ،جامعة سعيدة،2016

5- دنداني محمد أمين:**بوابة الجيل الثالث للهاتف النقال كحافز لزيادة الفعالية للحكومة الإلكترونية**،أطروحة دكتورة،علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2018

6- زهير حافظي:**الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية**،دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتورة،قسنطينة،الجزائر ،2008.

7- سالم باشيوة:**الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية**،مذكرة ماجستير في علم المكتبات،الجزائر ،2008

8- شائع بن سعد المبارك:**مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون**، رسالة ماجستير ، السعودية، 2006

9- عشور عبد الكريم:**دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر**،مذكرة ماجستير ،قسنطينة،الجزائر ،2010

10- فارس كريم:**متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في قطر**، مذكرة ماجستير ، إدارة أعمال، قطر ، 2008

11- محمد قارطي:**دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر**،مذكرة ماستر ،حقوق،مستغانم،الجزائر ،2017

12- مختار حماد:**تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**،مذكرة ماجستير في الحقوق،جامعة الجزائر ،2007

13- ملياني عبد الوهاب:**أمن المعلومات في بيئة العمل الإلكترونية**،رسالة دكتورة في القانون العام،كلية الحقوق،تلمسان،الجزائر

14- مومين فاطمة الزهرة،**الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر**،مذكرة ماستر في العلوم السياسية،جامعة الجزائر ،2018

15- لطيفة عشاب،**النظام القانوني للبلدية في الجزائر**،مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة،كلية الحقوق،2013.

6- المجلات:

1- بتوجي سامية:**أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013**،مجلة معارف،قسم القانون ،الجزائر ،العدد07،2015

2- بقاط نصيرة:تسيير **الإدارة العمومية في الجزائر**،مجلة التنمية ،جامعة البليدة 02،،العدد 03،ط1

جميلة سلايمي:**التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر**،مجلة العلوم القانونية ،الجزائر،العدد 02،2019

3- سايح فاطمة:**الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية** ،مجلة نماء للاقتصاد،الجزائر ،العدد04،2019

4- سناء بولقواس:**التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية**،مجلة الباحث، الجزائر ،العدد 07،2015

5- عبد السلام عبد اللاوي:**أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر**،مجلة صوت القانون،الجزائر ،ع07

6- عبد الكريم علي جبر الديسي:**دور وسائل الإتصال في تعزيز التنوع الثقافي** ،مجلة الاتصال والتنمية،لبنان،العدد06،2002

7- العربي بوعمامة:**الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية**،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية،جامعة الوادي،الجزائر ،العدد 09،2014

8- قاسم ميلود:**علاقة الإدارة والمواطن**،دفاتر القانون، جامعة قاصدي مرباح،الجزائر، العدد 05،2011

9- مراح عبد الرحمان: **مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية**، مجلة المعلوماتية، الجزائر، 2005

7- المواقع الإلكترونية:

1- موقع مزن:**ماهو التحول الرقمي وماهي أشكاله**،تم الاطلاع يوم:2021/12/10 الساعة:09:300

2- موقع مزن:**مجالات التحول الرقمي الأربعة**،تم الاطلاع يوم:2021/12/13 الساعة:10:20

3- عباس بردان:**ماهو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية**:موقع قوقل،2022/04/13 الساعة:16:22

4- الرقمنة:**إستراتيجية رقمنة المعلومات**،موقع قوقل،2022/03/22 الساعة:19:00

5-WWW.ALMAANY.COM/AR LE-01/01/2022 A15.00

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

ر.ج	عنوان الجدول	ص
01	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	96
02	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	97
03	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	98
04	مستوى تعامل أفراد عينة الدراسة مع الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الخدمات حسب متغير الجنس	99
05	مستوى تعامل أفراد عينة الدراسة مع الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الخدمات حسب متغير المستوى التعليمي	100
06	مستوى تعامل أفراد عينة الدراسة مع الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الخدمات حسب متغير الخبرة المهنية	100
07	رأي أفراد العينة حول توفر المتطلبات التكنولوجية و التقنية لتجسيد التحول الرقمي حسب متغير الجنس	101
08	رأي أفراد العينة حول توفر المتطلبات التكنولوجية و التقنية لتجسيد التحول الرقمي حسب متغير المستوى التعليمي	102
09	رأي أفراد العينة حول توفر المتطلبات التكنولوجية و التقنية لتجسيد التحول الرقمي حسب متغير الخبرة المهنية	103
10	رأي أفراد العينة حول تنظيم البلدية للدورات التكوينية و التدريبية في مجال الرقمنة حسب متغير الجنس	105
11	رأي أفراد العينة حول تنظيم البلدية للدورات التكوينية و التدريبية في مجال الرقمنة حسب متغير المستوى	105
12	رأي أفراد العينة حول تنظيم البلدية للدورات التكوينية و التدريبية في مجال الرقمنة حسب متغير الخبرة	106
13	رأي أفراد العينة حول مدى ملائمة التكوين والتدريب لمتطلبات الوظيفة حسب متغير الجنس	107
14	رأي أفراد العينة حول مدى ملائمة التكوين والتدريب لمتطلبات الوظيفة حسب متغير المستوى التعليمي	107
15	رأي أفراد العينة حول مدى ملائمة التكوين والتدريب لمتطلبات الوظيفة حسب متغير الخبرة المهنية	108
16	رأي المبحوثين حول توفر البلدية على الموارد والكفاءات لتجسيد التحول الرقمي حسب متغير الجنس	108
17	رأي المبحوثين حول توفر البلدية على الموارد والكفاءات لتجسيد التحول الرقمي حسب متغير المستوى التعليمي	109
18	رأي المبحوثين حول توفر البلدية على الموارد والكفاءات لتجسيد التحول الرقمي حسب متغير الخبرة	109
19	رأي المبحوثين حول تطوير البلدية للبرمجيات المساهمة في توظيف التحول الرقمي حسب متغير الجنس	110
20	رأي المبحوثين حول تطوير البلدية للبرمجيات المساهمة في توظيف التحول الرقمي حسب متغير المستوى	111
21	رأي المبحوثين حول تطوير البلدية للبرمجيات المساهمة في توظيف التحول الرقمي حسب متغير الخبرة	111
22	اقتراحات المبحوثين حول تطوير البلدية للبرمجيات المساهمة في توظيف الرقمنة حسب متغير الجنس	112
23	اقتراحات المبحوثين حول تطوير البلدية للبرمجيات المساهمة في الرقمنة حسب متغير المستوى التعليمي	113
24	اقتراحات المبحوثين حول تطوير البلدية للبرمجيات المساهمة في الرقمنة حسب متغير الخبرة المهنية	114
25	مدى ملائمة البرمجيات وقواعد البيانات في اتخاذ القرار عند تقديم الخدمة حسب متغير الجنس	115
26	مدى ملائمة البرمجيات وقواعد البيانات في اتخاذ القرار عند تقديم الخدمة حسب متغير المستوى التعليمي	115
27	مدى ملائمة البرمجيات وقواعد البيانات في اتخاذ القرار عند تقديم الخدمة حسب متغير الخبرة المهنية	116
28	تقديم الخدمات في مختلف المصالح الكترونيا بالاعتماد على الرقمنة حسب متغير الجنس	117
29	تقديم الخدمات في مختلف المصالح الكترونيا بالاعتماد على الرقمنة حسب متغير المستوى التعليمي	117
30	تقديم الخدمات في مختلف المصالح الكترونيا بالاعتماد على الرقمنة حسب متغير الخبرة المهنية	118
31	رأي المبحوثين حول قدرة المواطن استخراج بعض الوثائق من المنزل حسب متغير الجنس	120
32	رأي المبحوثين حول قدرة المواطن استخراج بعض الوثائق من المنزل حسب متغير المستوى التعليمي	121

33	رأي المبحوثين حول قدرة المواطن استخراج بعض الوثائق من المنزل حسب متغير الخبرة المهنية	**121**
34	قدرة المواطن على ايداع الطلبات والوثائق والشكاوي عن بعد حسب متغير الجنس	**122**
35	قدرة المواطن على ايداع الطلبات والوثائق والشكاوي عن بعد حسب متغير المستوى التعليمي	**122**
36	قدرة المواطن على ايداع الطلبات والوثائق والشكاوي عن بعد حسب متغير الخبرة المهنية	**123**
37	امكانية معالجة طلبات المواطن اليا والرد على الشكاوي والاقتراحات عن بعد حسب متغير الجنس	**123**
38	امكانية معالجة طلبات المواطن اليا والرد على الشكاوي والاقتراحات عن بعد حسب متغير المستوى	**124**
39	امكانية معالجة طلبات المواطن اليا والرد على الشكاوي والاقتراحات عن بعد حسب متغير الخبرة	**124**
40	هل ساهم التحول الرقمي في جودة وفعالية الخدمة العمومية المقدمة الكترونيا للمواطن حسب متغير الجنس	**125**
41	هل ساهم التحول الرقمي في جودة وفعالية الخدمة العمومية المقدمة الكترونيا حسب متغير المستوى	**126**
42	هل ساهم التحول الرقمي في جودة وفعالية الخدمة العمومية المقدمة الكترونيا للمواطن حسب متغير الخبرة	**127**
43	كيفية قياس أفراد العينة لدرجة رضا المواطن عن الخدمة الالكترونية مقارنة بالتقليدية حسب متغير الجنس	**130**
44	كيفية قياس أفراد العينة لدرجة رضا المواطن عن الخدمة الالكترونية مقارنة بالتقليدية حسب متغير المستوى	**131**
45	كيفية قياس أفراد العينة لدرجة رضا المواطن عن الخدمة الالكترونية مقارنة بالتقليدية حسب متغير الخبرة	**133**
46	معايير قياس رضا المواطن عن الخدمة الالكترونية بالنسبة لأفراد العينة حسب متغير الجنس	**134**
47	معايير قياس رضا المواطن عن الخدمة الالكترونية بالنسبة لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	**135**
48	معايير قياس رضا المواطن عن الخدمة الالكترونية بالنسبة لأفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	**136**
49	هل ساهم التحول الرقمي في تكريس مبدأ تقريب الادارة من المواطن وتحسين صورتها لديه حسب الجنس	**137**
50	هل ساهم التحول الرقمي في تكريس مبدأ تقريب الادارة من المواطن وتحسين صورتها لديه حسب المستوى	**137**
51	هل ساهم التحول الرقمي في تكريس مبدأ تقريب الادارة من المواطن وتحسين صورتها لديه حسب الخبرة	**138**
52	كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين العمل الاداري وتبسيط اجراءات وطرق العمل حسب متغير الجنس	**139**
53	كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين العمل الاداري وتبسيط اجراءات وطرق العمل حسب متغير المستوى	**140**
54	كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين العمل الاداري وتبسيط اجراءات وطرق العمل حسب متغير الخبرة	**141**
55	هل ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بأسلوب التحول الرقمي حسب متغير الجنس	**142**
56	هل ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بأسلوب التحول الرقمي حسب متغير المستوى التعليمي	**142**
57	هل ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بأسلوب التحول الرقمي حسب متغير الخبرة المهنية	**143**
58	اقتراحات افراد عينة الدراسة حول ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها بالتحول الرقمي حسب متغير الجنس	**143**
59	اقتراحات افراد عينة الدراسة حول ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها بالتحول الرقمي حسب متغير المستوى	**144**
60	اقتراحات افراد عينة الدراسة حول ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها بالتحول الرقمي حسب متغير الخبرة	**145**
61	هل هناك معوقات تقنية تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير الجنس	**146**
62	هل هناك معوقات تقنية تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير المستوى التعليمي	**146**
63	هل هناك معوقات تقنية تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير الخبرة المهنية	**147**
64	المعوقات التقنية التي تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير الجنس	**147**
65	المعوقات التقنية التي تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير المستوى التعليمي	**148**
66	المعوقات التقنية التي تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير الخبرة المهنية	**149**
67	هل هناك معوقات إدارية تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير الجنس	**150**

68	هل هناك معوقات إدارية تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير المستوى التعليمي	**150**
69	هل هناك معوقات إدارية تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير الخبرة المهنية	**151**
70	المعوقات الادارية التي تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير الجنس	**151**
71	المعوقات الادارية التي تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير المستوى التعليمي	**152**
72	المعوقات الادارية التي تواجه أفراد العينة أثناء تقديم الخدمة الالكترونية حسب متغير الخبرة المهنية	**153**
73	رأي أفراد عينة الدراسة حول المنظومة الأمنية والتشريعية لتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر حسب الجنس	**153**
74	رأي أفراد العينة حول المنظومة الأمنية والتشريعية لتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر حسب المستوى التعليمي	**154**
75	رأي أفراد العينة حول المنظومة الأمنية والتشريعية لتجسيد التحول الرقمي دون مخاطر حسب الخبرة المهنية	**155**
76	رأي أفراد العينة حول كفاية الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي حسب الجنس	**156**
77	رأي أفراد العينة حول كفاية الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي حسب المستوى التعليمي	**156**
78	رأي أفراد العينة حول كفاية الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي حسب الخبرة المهنية	**157**

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية	**83**
02	شكل يبين الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير	**95**
03	شكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	**97**
04	شكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	**98**
05	شكل يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	**99**
06	شكل يوضح الشباك الإلكتروني للحالة المدنية	**120**

المـــلاحـــــــــق

الملحـــق رقـــم:01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

السنة الثانية ماستر إتصال وعلاقات عامة

إستبيـــان الدراســـة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان، الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، بعنوان: **دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة العمومية – دراسة حالة بلدية القلب الكبير**– وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في البلدية ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الإستبيان إهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

نرجـوا منكـم التكـرم بالإجابـة المناسبـة علـى الأسئلـة الآتيـة بوضـع علامـة x في المربع المناسب للإجابة.

الطلبـــة:

– طاجين أحمد

– سوماتي خالد

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور بسام أحمد الشريف

السنة الجامعية:2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المستوى التعليمي ثانوي ☐ تقني ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس ☐

3- مدة الخبرة المهنية بالمؤسسة:أقل من 05 سنوات: ☐ من 06 إلى 10 سنوات: ☐

من 11 الى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة: ☐

المحور الثاني: متطلبات التحول الرقمي في بلدية القلب الكبير :

1- **ما هو مستوى تعاملك مع الوسائل التكنولوجية في تنفيذ الخدمات العمومية ؟.**

عالـــي ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

2- برأيك تمتلك بلدية القلب الكبير المتطلبات التكنولوجية والتقنية لتجسيد التحول الرقمي من خلال ؟.

- تجهيز مصالح البلدية بالمعدات والتجهيزات التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الوظائف الإدارية ☐
- التزويد بشبكة الأنترنت والألياف البصرية ☐
- تمتلك شبكة إتصال كافية لتجسيد التحول الرقمي وتنفيذ العمليات الإدارية ☐

3- هل نظمت البلدية دورات تكوينية وتدريبية لفائدة موظفيها في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وكيفية تنفيذ التطبيقات الإلكترونية ؟.

نعم ☐ لا ☐ وفي حالة الإجابة بنعم ،**هل التدريب والتكوين المقترح متلائم مع متطلبات وظيفتك ؟**

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لم يحقق الفعالية المطلوبة ☐ **وما هي عدد الدورات التي قمت بها ؟**

4- هل تتوفر البلدية على موارد مالية وتكنولوجية وكفاءات بشرية متخصصة ومؤهلة قادرة على تجسيد التحول الرقمي ؟.

نعم ☐ لا ☐

5- هل تطور البلدية برمجيات مختلفة تسهم في توظيف التحول الرقمي في الإدارة ؟.

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ إذا كانت إجابتك دائما هل:

- تمتلك البلدية آليات لإستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات ☐
- تتوفر بلديتكم على موقع إلكتروني لإستقبال شكاوي المواطنين وإعلامهم بمستجدات الخدمة العمومية ☐
- البرامج المرسلة من السلطات الوصية بالولاية تتناسب مع العمل المطلوب ☐

المحور الثالث:أثر تجسيد التحويل الرقمي على تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير:

1- هل البرمجيات وقواعد البيانات المستخدمة عندكم تساهم في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب عند تقديم الخدمة للمواطن ؟.

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ في كل الحالات برر إجابتك ؟

.....

2- هل يتم تقديم الخدمات في مختلف المصالح إلكترونيا بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أذكر بعض الخدمات الرقمية التي تقدمها بمكتبك ؟

.....

3- في الوقت الحالي يمكن طلب أو استخراج بعض وثائق الحالة المدنية الخاصة بالمواطن من المنزل ؟

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة بنعم أذكر بعضها ؟.....

4- هل يمكن للمواطن إيداع طلبات الوثائق والملفات والشكاوي والإقتراحات إلكترونيا عن بعد ؟

نعم ☐ لا ☐ إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم معالجتها ألليا ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

المحور الرابع:مساهمة التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير:

1- هل التحول الرقمي ساهم في تحقيق جودة و فعالية الخدمات العمومية المقدمة للمواطن بالإعتماد على النمط الإلكتروني من خلال تجسيد:

- الكفاءة والفعالية في الإنجاز ☐
- الدقة وغياب الأخطاء ☐
- توفر عناء التنقل بين المكاتب والإدارات للحصول على الخدمات ☐
- القدرة على الحصول على الخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة ☐
- عوامل أخرى أذكرها ؟.....

2- كيف يستطيع الموظف قياس درجة رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة مقارنة بالتقليدية وماهي معايير قياس الرضا بالنسبة لك ؟.....

3- **هل تحسين الخدمة العمومية بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ساهم في تكريس مبدأ تقريب الإدارة من المواطن وتحسين صورتها لديه ؟** موافق ☐ محايد ☐ معارض ☐

4- يسهم التحول الرقمي في تحسين العمل الإداري وتبسيط إجراءات وطرق العمل من خلال:

- سهولة نقل وتبادل المعلومات ودقتها وتحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز الأعمال ☐
- تقليص إستخدام الورق في المعاملات الإدارية وأماكن حفظها ☐
- يقلل من المشكلات الإدارية والتنظيمية ويحد من تجاوزات الموظفين ☐
- من خلال التكنولوجيا الجديدة المعتمدة من قبل البلدية تقدم الخدمة إلكترونيا ودون أخطاء من المرة الأولى ☐

5- هل ترى أن ترشيد الخدمة العمومية وتحسينها مرتبط بأسلوب التحول الرقمي ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ في حالة الإجابة بدائما كيف ذلك:

- تساهم في مكافحة الفساد الإداري والمحسوبية و الوساطة في التعامل ☐
- تساهم في تحقيق مبدأ الشفافية والمصداقية في المعاملات الإدارية ☐
- تسهم برفع مستوى الخدمة وتقديمها بشكل أفضل وأسرع ☐

المحور الخامس:المعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير:

1- هل هناك معوقات تقنية تواجهكم أثناء تقديم الخدمة الإلكترونية للمواطن ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه المعوقات ؟

- بطئ وضعف الأنظمة الإلكترونية بالبلدية ☐
- توقف الأنظمة الإلكترونية في البلدية أحيانا ☐
- نقص المعدات والأجهزة التكنولوجية اللازمة لتقديم الخدمة العمومية ☐
- وجود بعض الأخطاء في المخرج النهائي للخدمة ☐

2- هل هناك معوقات إدارية تواجهك أثناء تقديم الخدمات الرقمية ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه المعوقات ؟

- عدم تبسيط الإجراءات الإدارية لكي تتلاءم مع التحول الرقمي ☐
- عدم توحيد إجراءات تنفيذ الخدمة الإلكترونية ☐
- مقاومة بعض المواطنين للتعيير لإعتقادهم أنه لا ينفعهم ☐
- الخوف من سرية وأمن المعلومات في حالة الخدمة الإلكترونية ☐

معيقات إدارية أخرى أذكرها ؟.....

3- **برأيك المنظومة التشريعية والأمنية الحالية تسمح بتجسيد التحول الرقمي في بلدية القلب الكبير دون مخاطر؟** موافق ☐ محايد ☐ معارض ☐

4- هل خصصت البلدية الموارد المالية والتكنولوجية والكفاءات المطلوبة لمسايرة التحول الرقمي ؟

كافيـــــة ☐ غير كافية ☐

الملحـق رقـم:02

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

السنة الثانية ماستر إتصال وعلاقات عامة

إستمـــارة المقابلـــــة:

تم إجراء مقابلة مع مسؤول الرقمنة وتطوير الشبكات ببلدية القلب الكبير السيد :**مطيش موراد** وكذا رئيس مصلحة التنظيم السيد:**حدو بوعلام** و **رئيس المصلحة البيومترية ،الأمين العام للبلدية: بهوري بشير ، ومهندس الإعلام الآلي**، و تم إجراء المقابلة يوم:**15مارس 2022** على الساعة العاشرة صباحا ، ولقد وجهت لهم مجموعة من الأسئلة حول موضوع التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير، ودوره في تحسين الخدمة العمومية وكانت الأسئلة كالتالي:

أولا:<u>الإمكانيات المخصصة لتحسين الخدمات العمومية إعتمادا على التحول الرقمي:</u>

1- ماهي الموارد التي تعتمدها البلدية لتدعيم سير التحول الرقمي ؟

2- هل التقنيات والتجهيزات المعتمدة كانت كافية لضمان التحول الرقمي ؟

3- هل قامت البلدية بتأهيل موظفين لتسيير عملية الرقمنة ؟

4- هل إستعانت البلدية بمهندسين وتقنيين وخبراء خارجيين للتحكم في التحول الرقمي ؟

ثانيا:<u>مظاهر التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير وإنعكاساته على الخدمة العمومية</u>:

1- متى تم إدخال الرقمنة إلى بلدية القلب الكبير، وماهي المراحل والإجراءات التي إتبعتموها في تجسيد التحول الرقمي ؟

2- كيف تتم عملية التحول الرقمي على مستوى بلدية القلب الكبير ؟

3- ماهي الخدمات الرقمية التي توفرها بلدية القلب الكبير، وماهي إنعكاساتها ؟

4- ماهي الوثائق التي سعت بلدية القلب الكبير لرقمنتها ؟

5- هل تم الإستغناء عن الملفات الورقية في ظل التحول الرقمي لإدارة بلدية القلب الكبير؟

ثالثا:<u>إستراتيجيات عملية التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير:</u>

1- هل طبقت البلدية وظائف التحول الرقمي من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة إلكترونية ؟

2- هل هناك خطط واضحة تتبعونها عند القيام بعملية الرقمنة ؟

3- كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمات للمواطنين ؟

4- هل تمتلك البلدية نظاما إلكترونيا يعمل على متابعة الأداء الرقمي الإلكتروني لمصالحها ؟

رابعا:<u>المعيقات التي واجهت عملية التحول الرقمي ببلدية القلب الكبير:</u>

1-هل تعرضت البلدية خلال تطبيقها للتحول الرقمي لمعيقات بشرية جعلتها تعيق العملية ؟

2- هل واجهتم معيقات تقنية حالت دون السير الحسن لعملية التحول الرقمي ؟

3 - هل واجهتم معيقات تنظيمية أو أمنية أو قانونية من شأنها عرقلة أداء الإدارة الإلكترونية ؟

4- هل تعتمد البلدية على تقديم دورات تأهيلية في مجال الرقمنة لتطوير وتنمية مهارات الموظفين ؟

5- هل هناك إمكانية خلق آليات جديدة من شأنها أن تساهم في تحسين تعامل المستخدمين مع البيئة الرقمية وتشجيع التفاعل معها ؟

مقابلة مع بعض المواطنين من طالبي الخدمة حول رأيهم في الخدمات الإلكترونية المقدمة مقارنة بالخدمات التقليدية:

1 - هل تفضل الحصول على الخدمة إلكترونيا أم تقليديا؟ ولماذا ؟

2- هل سهلت الإدارة الرقمية قدرتك على الحصول على الخدمة بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة ؟

3- هل وفرت عليك الخدمة الإلكترونية عناء التنقل بين الإدارات ؟

4- هل تم تبسيط الإجراءات الإدارية في حصولكم على الوثائق والخدمات الإدارية ؟

5- ما رأيكم في الخدمات الإلكترونية التي تقدم لكم مقارنة بالكلاسيكية من قبل ؟

6- ما هو الوقت الذي تستغرقه لحصولك على الخدمة ؟

7- ماهي النقاط الايجابية في المعاملات الإدارية الإلكترونية الحالية مقارنة بالمعاملات الإدارية التقليدية، وماهي النقائص والسلبيات التي ترونها في تقديم الخدمة الإلكترونية ؟

الملحـــق رقـــم:03











الوثائق البيومترية المنجزة عن طريق الشباك الالكتروني في اطار عملية التحول الرقمي

جواز السفر البيومتري،رخصة السياقة البيومترية،بطاقة التعريف البيومترية

الملحق رقم:04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

وزارة الأشغال العمومية و النقل

منشور وزاري مشترك رقم .....مؤرخ في 04 جوان 2018.....يتعلق بوضع حيز التداول رخصة السياقة من النوع البيومتري الإلكتروني

إلى
السيدات و السادة الولاة
بالإتصال مع السيدات و السادة:
- الولاة المنتدبون،
- مدراء النقل الولائيين،
- رؤساء الدوائر،
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

المراجع القانونية :

- القانون رقم 17-05 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 16 فيفري سنة 2017 المعدل و المتمم للقانون رقم 01-14 المؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 19 أوت سنة 2001 المتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق و سلامتها و أمنها،
- المرسوم التنفيذي رقم 04-381 المؤرخ في 15 شوال سنة 1425 الموافق 28 نوفمبر سنة 2004، المحدد لقواعد حركة المرور عبر الطرق، المعدل و المتمم،
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في أول أوت سنة 1989 المحدد لشروط تسليم رخصة سياقة السيارات و صلاحيتها،
- المنشور الوزاري المشترك رقم 01 المؤرخ في 9 جانفي 2013 المتعلق بإصدار النماذج الجديدة لرخص السياقة،
- تعليمة وزارة النقل رقم 1315 المؤرخة في 10 جوان 2003 المتعلقة بتكوين المترشحين للحصول على الأصناف "ج" و"د" و "هـ" لرخص السياقة و شروط الإمتحان،
- منشور وزارة النقل رقم 1694 المؤرخ في 11 جوان 2015 المتعلق بإصدار النماذج الجديدة لرخص السياقة،
- منشور وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية رقم 02 المؤرخ في 21 مارس 2018 المتعلق بتأطير الشباك الإلكتروني الخاص بإصدار الوثائق البيومترية الإلكترونية.

الملاحق:

1) جدول التطابق،
2) نسخة عن نموذج رخصة السياقة من النوع البيومتري الإلكتروني،
3) نسخة عن نموذج شهادة التأهيل المؤقتة،
4) نسخة عن نموذج وصل الإيداع

في إطار تطبيق برنامج الحكومة في شقه المتعلق بعصرنة خدمات المرفق العام، تواصل وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و الهيئة العمرانية ترقية مسار العصرنة هذا من خلال وضع نموذج جديد لرخصة السياقة من النوع البيومتري الإلكتروني حيز التداول بالتعاون مع وزارة الأشغال العمومية و النقل.

بهدف وضع هذه الوثيقة الجديدة حيز التداول إلى تمكين سائقي المركبات من وثيقة أكثر أمنا ضد الغش في الوثائق مع ضمان حماية المعطيات الشخصية و سلامتها.

كما أنه و ووعيا منها بالأخطار التي قد يتعرض لها مستعملو الطريق جراء رخص السياقة المزورة، و بهدف المساهمة في تحسين الأمن عبر الطرق راهنت السلطات العمومية على أحدث تكنولوجيات إنتاج و شخصنة وثائق الهوية .

كذلك، فإنّ وضع الوثيقة الجديدة حيز التداول إبتداء من تاريخ أول أفريل 2018 يندرج في إطار التحضير لتسهيل دخول نظام الرخصة بالنقاط حيز التنفيذ من خلال المزايا التي يوفرها هذا النموذج الجديد كالموثوقية في تحديد هوية السائق و بساطة و سرعة معالجة المخالفة من طرف عون الأمن المؤهل الذي عاينها.

لأجل ذلك، و في انتظار تعديل المرسوم التنفيذي رقم 04-381 المؤرخ في 28 نوفمبر 2004 المذكور أعلاه الذي سيدرج أصناف رخص السياقة و تعريفاتها، يهدف هذا المنشور إلى:

- تقديم نموذج رخصة السياقة من النوع البيومتري الإلكتروني و مرافقة وضعها حيز التداول،
- تحديد التطابق بين الأصناف القديمة و الجديدة ،
- و تحديث شهادة التأهيل المؤقتة (شهادة النجاح) المسلمة من طرف مفتش رخصة السياقة و الأمن عبر الطرق.

1- تقديم رخصة السياقة من النوع البيومتري الإلكتروني:

تم إنجاز رخصة السياقة الجديدة، و المرفقة نسخة عن نموذجها، وفق معيار المنظمة الدولية للتقييس رقم 18013 المتعلق بوثائق الهوية حيث تتمثل في بطاقة ذات شريحة مصنوعة من مادة البوليكاربونات، ذات خلفية مؤمنة و ملونة بالوردي و الأخضر و الأبيض، ذات شكل مستطيل طولها 85,6مم و عرضها 54 مم و سمكها 0.76 مم.

الملحق رقم:05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

الوزير
N°02/18

منشور وزاري مؤرخ في 21 مارس 2018 يتضمن تأطير مسار الشباك الالكتروني الخاص بالوثائق البيومترية و طرق استغلاله

إلى السيدات و السادة الولاة:
بالاتصال مع السيدات و السادة :
- الولاة المنتدبون
- رؤساء الدوائر
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية

إن التحول السريع و المتواصل للمجتمع الجزائري تولدت عنه احتياجات جديدة للمواطنين في جميع المجالات، الشيء الذي استوجب ضرورة إعادة النظر في اعمال الإدارة لتكييفها مع هذه الاحتياجات، و التكفل بجميع مراحل هذا التطور الطموح.

و لتجسيد ذلك في الواقع الملموس، قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية باتخاذ العديد من الإجراءات الهادفة القضاء على الإختلالات المتسببة في تعطيل بعض مصالح المواطنين بفعل المعالجة الكلاسيكية اليدوية للملفات الإدارية و عدم الشفافية في التسيير و البيروقراطية و كثرة الوثائق المكونة للملفات و غيرها، و هي كلها عوامل ساهمت في مراحل سابقة في التأثير السلبي على مصداقية العلاقة بين الإدارة و المواطن.

و من جملة هذه الإجراءات، توفير الشروط المناسبة لعصرنة الإدارة ، و الانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي عن طريق إصلاح مرافق الإدارة المركزية و إدارة الجماعات المحلية، و إدخال التكنولوجيات الحديثة في مجالات التسيير و التنظيم، و بالتالي إعادة الاعتبار للمرفق العام، و تحسين أدائه بصفة مستمرة، و إحداث أنماط عمل جديدة و عصرية ترتكز أساسا على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيات المتطورة.

و إرساء قواعد عمل عصرية مدعومة بموارد بشرية مؤهلة، أحدثت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية (جواز السفر و بطاقة التعريف الوطنية) و سيتم توسيعه بصفة تدريجية إلى وثائق أخرى ستقوم الوزارة بالإعلان عنها في حينها.

إن الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية هو حل تقني يعمل على استقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية، و تسجيلها بصفة آنية في قاعدة معطيات مركزية، و هذا باستغلال الربط المباشر مع قاعدة معطيات الوثائق البيومترية و كذا السجل الوطني الآلي للحالة المدنية .

يرتكز في عمله على مقاطعة و مقارنة قاعدة معطيات الوثائق البيومترية المنجزة سلفا مع معطيات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بصفة آلية، و بالتالي فإن هذه المقارنة ستسمح بالتأكد بصفة آنية من صحة المعلومات الخاصة بطالب الوثيقة (جواز السفر أو بطاقة التعريف الوطنية).

و قد تمت تجربة استغلال هذا النمط الحديث في التسيير ميدانيا، فاثبت نجاعته على مستوى بلديات ولاية الجزائر منذ تاريخ 20 أفريل 2017، و سيتم تعميمه بصفة تدريجية على جميع بلديات الوطن.

إن الغرض من إجراء هذه التجارب بالاستغلال الميداني لهذا الحل في معالجة ملفات طلب الوثائق البيومترية سيمكن السلطات المركزية المختصة من تأطير مساره بالتوازي من مختلف النواحي التنظيمية و التقنية و الإجرائية قصد ضمان بلوغ الغايات المرجوة منه بصفة آمنة و منتظمة. كما سيمكن من وضع مؤشرات مرجعية للأخطاء المحتملة التي قد تحدث عند التطبيق و كيفية معالجتها و ستوجه بصفة مستمرة للممارسين الحلول التي تمكنهم من إصلاح الاختلالات أو النقائص المحتملة التي قد تواجههم خلال عملية التطبيق الميداني لهذا الحل الإلكتروني.

تجدر الإشارة إلى أن المقاطعات الإدارية لولاية الجزائر ستبقى تشتغل بنفس النظام المعمول به حاليا في هذا الميدان، إلى غاية إصدار قرار بهذا الشأن، و ذلك للسماح بإمكانية تكفلها بالحالات الإستثنائية المحتملة التي قد يرفضها الشباك الإلكتروني إما لسبب تقني أو سبب تنظيمي، و سيتم إعلامكم بصفة تدريجية بالجهات الإدارية التي ستتكفل بها.

الأهداف المنتظرة من وضع الشباك الإلكتروني :

سيتم بفضل هذا الإنجاز تحقيق عدة أهداف، منها:

- تحسين ظروف الإستقبال و العلاقة بين الإدارة و المواطن،
- فتح المجال للولوج التدريجي إلى عالم الإدارة الإلكترونية،
- السرعة في دراسة و مراقبة البيانات و معالجة الملفات،
- إعفاء المواطن من تقديم الوثائق الموجودة بياناتها في قاعدة المعطيات ما لم يتم تغييرها، بما في ذلك ملخص شهادة الميلاد الخاص EC12S،
- إعفاء المواطن من المل، اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية،
- إلغاء عملية أخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفا على وثائق بيومترية ما عدا في حالات الضرورة التقنية أو التنظيمية،
- تقليص الأخطاء الناتجة عن الحجز لأن الحل يعتمد على الاطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قواعد المعطيات المركزية.

I. دور مقدم طلب الحصول على الوثيقة:

على مقدم طلب الحصول على الوثيقة البيومترية أن يقوم بما يلي :

- تقديم ملف الطلب حسب نوع الوثيقة.
- الحضور الشخصي إلزامي لطالب الوثيقة أو الولي الشرعي بالنسبة للبالغين سن 12 سنة فما فوق عند إيداع و استلام الوثيقة.
- أما فيما يتعلق بالأطفال القصر، (أقل من 12 سنة) فحضورهم إجباري عند الايداع فقط.

الوثائق المكونة للملف :

يتكون ملف طلب الوثائق " بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين "من:

- صورتين شمسيتين للهوية بالألوان، حديثتين و متماثلتين، بخلفية موحدة بيضاء و بدون إطار،
- شهادة الإقامة، في حالة عدم امتلاك المعني لوثيقة بيومترية أو تغييره لمكان الإقامة، مع العلم أن القصر ما دون 19 سنة معفون من تقديم شهادة الإقامة،
- شهادة الجنسية، في حالة عدم امتلاك أي وثيقة بيومترية مسبقا،
- فصيلة الدم، في حالة عدم وجودها في قاعدة المعطيات،
- شهادة العمل أو شهادة عدم العمل أو شهادة مدرسية، في حالة عدم وجودها في قاعدة المعطيات، بالنسبة لطالبي جواز السفر فقط،
- قسيمة أو طابع جبائي، بمبلغ يتناسب و نوع الوثيقة.

الملحق رقم:06

FROM : FAX NO. : 25 Mar. 2018 9:14 P1

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

برقيـــة رسميـــة

المرسـل: وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية -المديرية العامة للحريات العامة و الشؤون القانونية -مديرية حالة الأشخاص و الأملاك و تنقلهم- المديرية الفرعية لتنقل الأشخاص

المرسل إليه: السيد والي ولاية الجزائر
بالإتصال مع السيدات و السادة:
- الولاة المنتدبين
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية

المرسل إليه للإعلام: السيد وزير الأشغال العمومية و النقل

2018 مارس 22

رقم : 001111 /م ع ح ع ش ق/م ح ا ا ت/م ف ت ا/2018.

الموضـوع: بخصوص الترتيبات التنظيمية لإصدار رخصة السياقة البيومترية الإلكترونية.
المرجـــع: المنشور الوزاري المؤرخ في 21 مارس 2018 المتضمن تأطير مسار الشباك الإلكتروني الخاص بالوثائق البيومترية و طرق استغلاله.

المرفقات: جدول التطابق.

في إطار الإستمرار في عصرنة المرفق العام الذي بادرت به وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية قف من خلال تحديث وثائق الهوية و السفر و كذا تبسيط إجراءات الحصول عليها و تخفيف مكونات ملفات طلب الحصول عليها قف سيتم الشروع في إصدار نموذج جديد لرخصة السياقة من النوع البيومتري الإلكتروني و القابل للقراءة آليا قف بهذا الصدد، يشرفني أن أطلب منكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع حيز التنفيذ الترتيبات التنظيمية المذكورة أدناه و المتعلقة باستقبال ملفات طلبات استصدار رخص السياقة و معالجتها بواسطة الشباك الإلكتروني المؤطر بموجب المنشور الوزاري المنوه في المرجع قف ستكون هذه الترتيبات موضوع منشور تكميلي للمنشور السابق و الذي سيوجه إلى مصالحكم لاحقا قف

أولا: الفئة المعنية باستصدار رخصة السياقة البيومترية الإلكترونية

كمرحلة أولى، سيتم إصدار رخص السياقة البيومترية الإلكترونية حصريا للملفات الواردة من مديرية النقل لولاية الجزائر قف و الخاصة بـ:

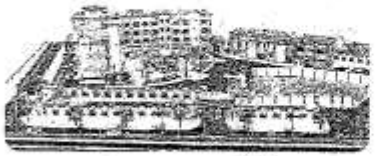
1- السائقين الجدد الذين نجحوا في اختبارات الحصول على رخصة السياقة النظرية و التطبيقية و الذين كانوا في السابق يستلمون رخص السياقة الإختبارية (الزرقاء) قف.
2- السائقين الذين تحصلوا على صنف جديد يضاف إلى الصنف المتحصل عليه سابقا قف

في هذا السياق، تم إرفاق نص هذه التعليمة بجدول التطابق بين أصناف رخص السياقة قيد التداول و الأصناف الجديدة المنصوص عليها بموجب أحكام المادة 10 مكرر من القانون رقم 17-05 المؤرخ في 16 فيفري 2017 المعدل و المتمم للقانون رقم 01-14 المؤرخ في 19 أوت 2001 و المتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق و سلامتها و أمنها قف يجب أن يتم تحويل الأصناف القديمة إلى الأصناف جديدة وفق هذا الجدول المعد بالتنسيق مع مصالح وزارة الأشغال العمومية و النقل قف

الملحق رقم: 07

Direction des Titres et Documents Sécurisés

Délégation Nationale à la Sécurité Routière







COMMUNE



Serveur Commune

1- Bureau
Traitement des dossiers du Permis de Conduire

2- Poste
Guichet Electronique
(vérificateur)

3- Bureau
D'enrôlement biométrique

4- Poste
de délivrance des documents

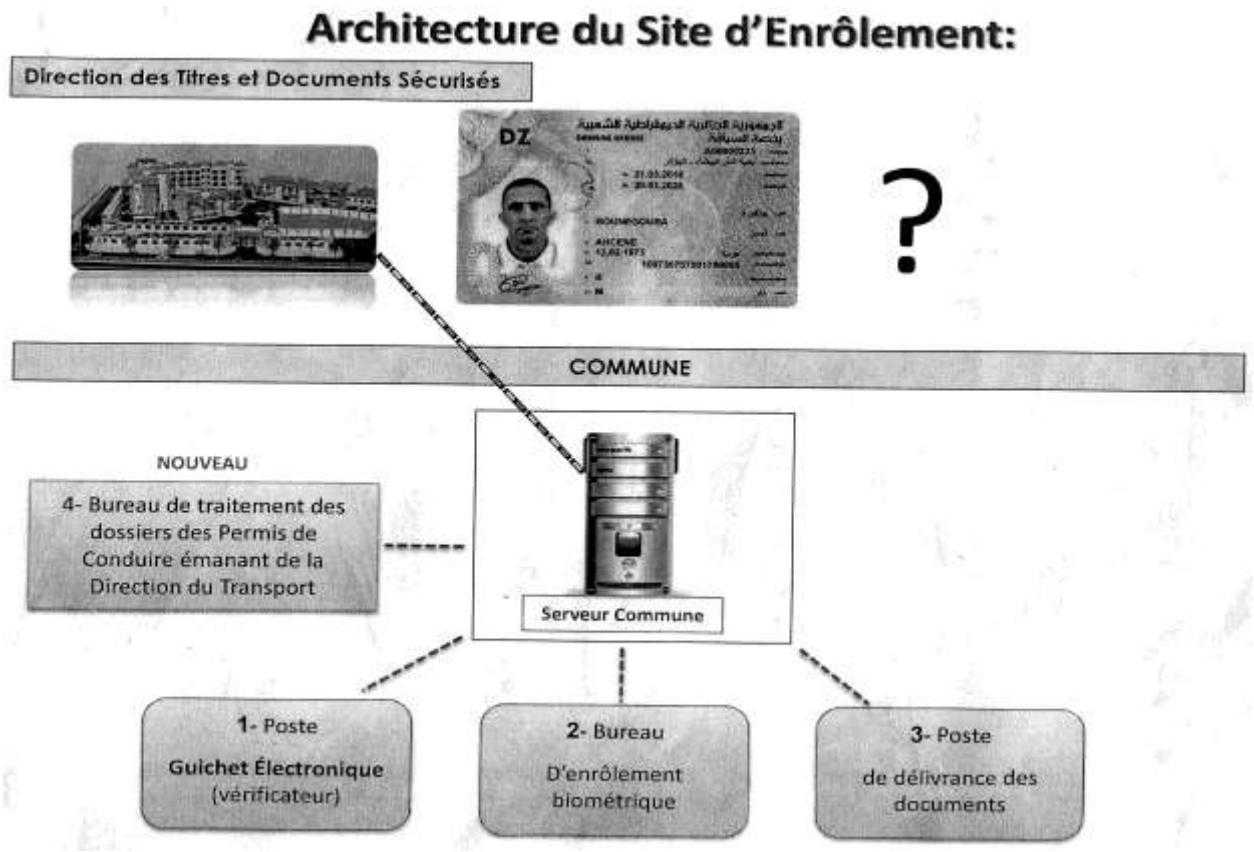
5-Poste
de mise à jour des données stockées sur la puce

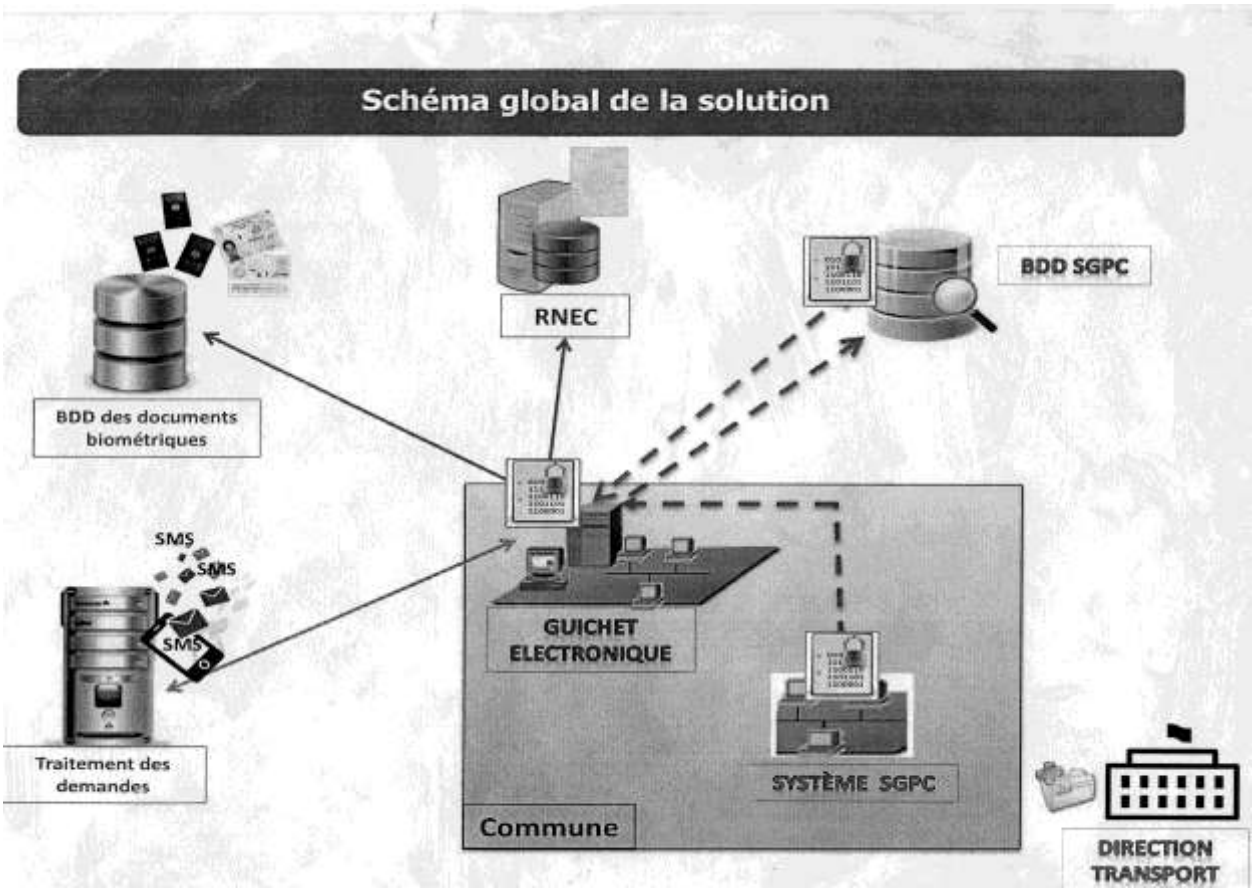
NOUVEAU

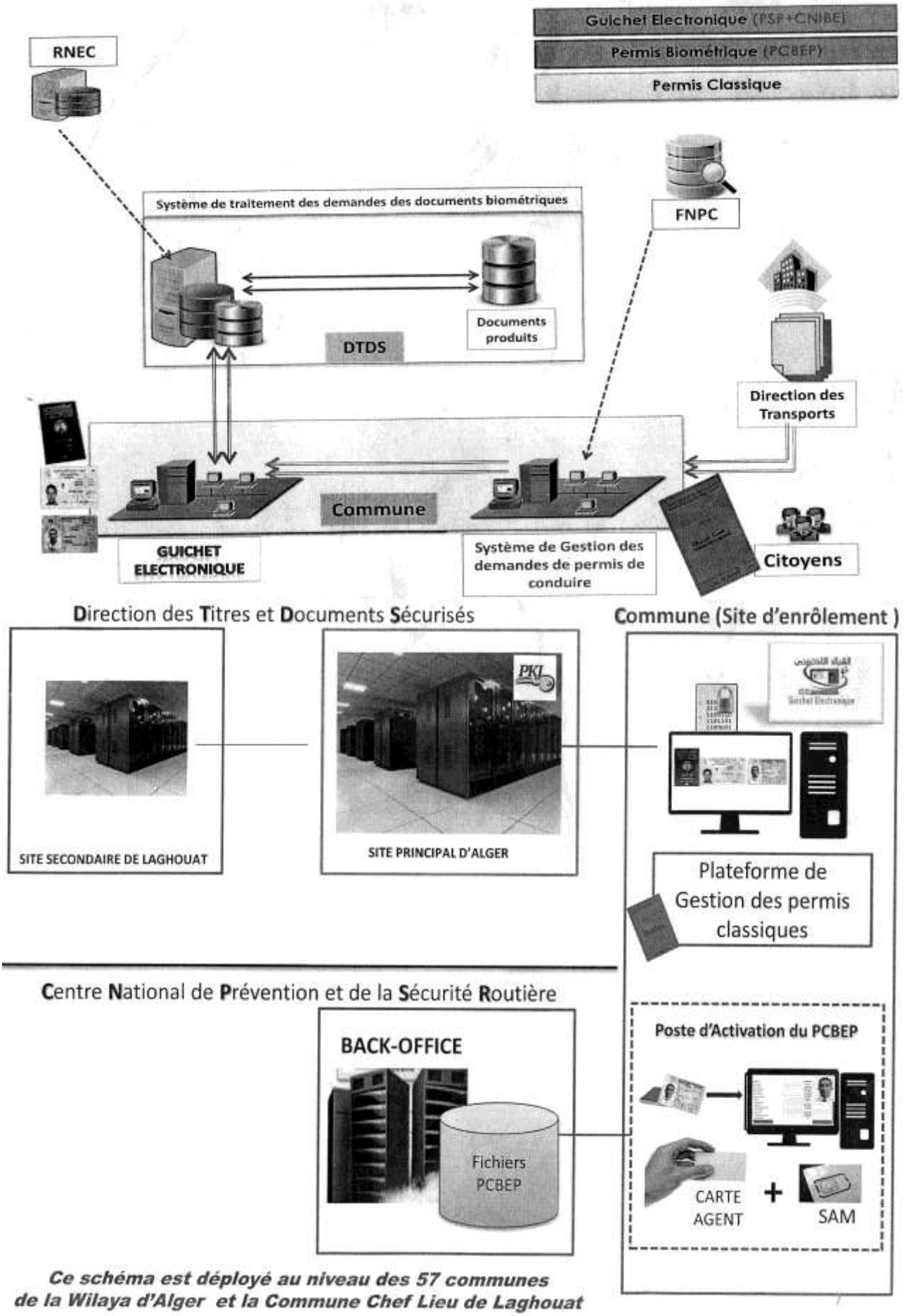
6-Poste
d'Activation du Permis de Conduire Biométrique

NOUVEAU

الملحق رقم:08







Ce schéma est déployé au niveau des 57 communes de la Wilaya d'Alger et la Commune Chef Lieu de Laghouat

الملحق رقم:09







فهـــــــــرس المحتويـــــــــات

	العـنـــــــــــوان	الصفحـــة
	شكـر وعرفان	
	الإهـــــــداء	
	ملخص الدراسة	
	ABSTRACT	
	خطة الدراسة	
	مقدمـــــــة	**أ. ب.ج**
	❖ **الإطـــــار المنهجي للدراســـــة:**	
01	إشكالية الدراسة	**3- 4**
02	تساؤلات الدراسة	**4**
03	أسباب إختيار الموضوع	**5- 6**
04	أهمية الدراسة	**6- 7**
05	أهداف الدراسة	**7- 8**
06	نوع الدراسة	**8**
07	منهج الدراسة	**8- 9**
08	أدوات جمع البيانات	**9- 11**
09	مجتمع وعينة الدراسة	**12- 13**
10	حدود الدراسة	**13**
11	تحديد المصطلحات	**14- 17**
12	الدراسات السابقة	**17- 20**
13	أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة	**21**
	❖ **الإطـــــار النظري للدراســـــة:**	
	تمـهيـــــــد الفصل الأول	**25**
	الفصل الأول: ماهية التحول الرقمي و الرقمنة الإدارية	**25- 56**
	المبحث الأول: مـــاهيـــة التحـــول الرقمـــي	**26- 47**
	المطلب الأول: مفـهـــوم التحـــول الرقمـــي	**26- 29**
	المطلب الثاني: خطـــوات التحول الرقمـــــي	**29- 31**
	المطلب الثالث: خصـــائص التحول الرقمـــي	**31- 33**
	المطلب الرابع: أهمية وأهداف التحول الرقمي	**33- 35**
	المطلب الخامس: أشكال التحول الرقمي ومستوياته في الإدارة	**35- 36**

المبحث الثاني: دوافع ومتطلبات التحول الرقمي وتحدياته	**36- 47**
المطلب الأول: دواعـــي التـــحـــول الرقـــمـــي وفـــوائـــده	**36- 38**
المطلب الثاني: العـــوامـل المحفزة للشروع في عمليات التحول الرقمي	**38- 39**
المطلب الثالث: العـــوامـــل المؤثرة على تجسـيد التحـــول الرقمـــي	**39- 40**
المطلب الرابع: متطلبـــات التحـــول الرقمـــي، وسائلـــه، ومجالاتـــه	**40- 45**
المطلب الخامس: العوائق والتحديات التي تعرقل عملية التحول الرقمي	**45- 47**
المبحث الثالث: ماهيـــة الرقمـــنـــة الإداريـــة	**47- 55**
المطلب الأول: تعريف الرقمنة الإدارية وخصائصها	**47- 49**
المطلب الثاني: أهمية و أهداف الرقمنة الإداريـــة	**49- 51**
المطلب الثالث: أسبـــاب التحـــول للرقمنـــة الإداريـــة و متطلبـــاتـــها	**51- 53**
المطلب الرابع: أساليب و وسائل التحول الرقمي في تحسين خدمات الإدارة العمومية	**53- 54**
المطلب الخامس: عوامل نجاح الرقمنة الإداريـــة والإنتـقادات الموجهـــة لهـــا	**54- 55**
خـــلاصة الفصـــــل	**56**
تمهـــيـد الفصل الثاني	**58**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية و الإدارة العمومية	**59- 89**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية	**59- 69**
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية	**59**
المطلب الثاني: مفهوم الخدمة العمومية و خصائصـــها	**60- 64**
المطلب الثالث: نظم وأنواع الخدمة العمومية	**64- 65**
المطلب الرابع: مؤسسات الخدمة العموميـــة	**65- 66**
المطلب الخامس: أولوية تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية لتحسين الخدمة العمومية	**67**
المطلب السادس: واقع الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية	**68**
المبحث الثاني: مدخل للإدارة العمومية	**69- 77**
المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية	**69- 71**
المطلب الثاني: وظائف الإدارة العمومية و التزاماتها	**71- 73**
المطلب الثالث: أهمية الإدارة العمومية و عناصرها	**73- 74**
المطلب الرابع: بيئـــة الإدارة العمـــوميـــة وأنواعهـــا	**74- 76**
المطلب الخامس:عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر	**76- 77**
المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية الإلكترونية والإدارة الإلكترونية	**78- 88**

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية الإلكترونية وأنواعها	**78- 79**
المطلب الثاني: مبادئ الخدمة العمومية الإلكترونية وأهدافها	**79- 81**
المطلب الثالث: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهدافها	**81- 82**
المطلب الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية وعناصرها	**83- 84**
المطلب الخامس: إسهامات التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر	**84- 86**
المطلب السادس: أثر التحول الرقمي على الخدمة العمومية بالإدارة العمومية	**86- 88**
خلاصة الفصل	**89**
❖ **الإطار التطبيقي للدراسة:**	
الفصل الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية ببلدية القلب الكبير	**91- 157**
تمهيد	**91**
المبحث الأول: التعريف ببلدية القلب الكبير وهياكلها	**91- 95**
أولا: بطاقة فنية لبلدية القلب الكبير	**91- 92**
ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية القلب الكبير	**92- 94**
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال الإستبيان والمقابلة و الملاحظة	**96- 157**
أولا: وصف مجتمع وعينة الدراسة و أداة الدراسة	**96**
ثانيا: تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية	**96- 157**
نتائج الدراسة	**158- 159**
خاتمة	**159- 160**
الإستنتاج العام	**161**
قائمة المراجع	**162- 167**
فهرس الجداول	**168- 171**
فهرس الأشكال	**171**
قائمة الملاحق	**172- 189**
فهرس المحتويات	**191- 193**