

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قسنطينة 3

كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري

قسم الإتصال والعلاقات العامة

الرقم التسلسلي:...../2021

شعبة: علوم الإعلام والاتصال/ الفرع: الإعلام والاتصال تخصص: إعلام واتصال

بعنوان:

دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر
- دراسة تحليلية للجماعات المحلية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

إشراف الأستاذ:

د. سليم بولحية

إعداد الطالبة:

فوزية صادقي

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
فضيل دليو	أستاذ تعليم عال	جامعة قسنطينة 3	رئيسا
سليم بولحية	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة 3	مشرفا ومقررا
حميد بوشوشة	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة 3	عضوا مناقشا
سمية بورقعة	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة	عضوا مناقشا
مراد ميلود	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة	عضوا مناقشا
فوزي بومنجل	أستاذ محاضر أ	جامعة سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2021



﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا

يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ ﴿٩﴾

صدق الله العظيم

سورة الزمر (الآية: 09)

تصريح شخصي

أشهد أن الأطروحة التي قدمتها للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث من كلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3، هي نتيجة جهد شخصي، إحتزمت فيها أخلاقيات البحث العلمي (وخاصة منها: تجنب السرقة العلمية، وإحترام خصوصية المبحوثين)، مما يجعلني صاحبة حقوق ملكيتها الفكرية مع تحمّل مسؤولية محتوياتها، وأعلن أنه يُسمح بالإقتباس منها شريطة الإقرار بذلك وفق قواعد المنهجية العلمية، كما أُوكّد أن نصّ أطروحتي تمّت مراجعته لغويًا من قبل متخصصين.

كلمة شكر:

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه الأطروحة فبنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف عباد الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور بولحية سليم الذي أشرف على هذا العمل وعلى توجيهاته القيمة التي كان لها الأثر البالغ في تشجيع الباحثة وإصراره على الإستمرار والمثابرة والإجتهد، وإرشاداته الحكيمة التي ساهمت في التعمق وبدقة في حيثيات الموضوع. كما نتوجه بالشكر والإمتنان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين تكرموا بالقراءة والإطلاع الجاد والمُساهمين في إثراء الأطروحة بملاحظاتهم وإقتراحاتهم الوجيهة، كما أشكر كل من ساعدني خاصة جميع الإطارات والمسؤولين والأساتذة بكلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري بجامعة قسنطينة 3 الذين قدّموا لنا كل التسهيلات اللازمة طيلة فترة التكوين في طور الدكتوراه، والشكر موصول إلى كل من ساندنا في هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

إهداء :

بعد بسم الله العزيز الحكيم ونبيه الكريم

أهدي عملي هذا إلى كل من ساعدني

وأخذ بيدي إلى طريق النجاح

إلى من قال في حَقِّهِمَا عَزَّ وَجَلَّ

﴿ وَقُلْ رَبِّي إِزْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

سورة الإسراء ، الآية 24

إلى أمي الغالية وإلى أبي العزيز - أطال الله في عُمرِهِمَا إن شاء الله -

كما أهديه إلى أخواتي: نعيمة، فضيلة، كريمة، أنوار

إخوتي: جمال، وليد، رضوان، أبو بكر الصديق

وإلى كل عائلتي الكبيرة، بلال برمضان، بن عبد الله مصطفى، يوسف عصادي.

خاصة صديقاتي هويوة فريدة ، فطوش عفاف.

وإلى كل من لم يتسنى لي ذكرهم.

صادقي فوزية

الملخص

تُعَدُّ الثورةُ الرقميةُ بكافة أشكالها وتطبيقاتها من أهم الرهانات التي فُرِصَتْ في كل المجالات حيث تناولت الأطروحة دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر من خلال دراسة تحليلية بالجماعات المحلية، والتي عرِفَتْ عدة خططٍ وإستراتيجياتٍ تهدف لرقمنتها وتحسين مستوى الإتصال العمومي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إستخدما المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأدوات البحثية في الاستبيان، والمقابلة والملاحظة لجمع البيانات، وتم إختيار عيّنتين عشوائيتين الأولى تمثل عينة من المواطنين الذين يقدّمون طلبات الحصول على الخدمة الرقمية من المؤسسة نموذج الدراسة الميدانية (مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة)، والعينة الثانية من الموظفين بالمؤسسة الذين يتعاملون رقمياً لتوفير الخدمات.

وتهدف الدراسة لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجزائر لأن تطبيق المشروع الرقمي يجعل الإدارة أكثر قرباً من المواطنين، عن طريق تسهيل الولوج للمِنَصَّات الرقمية وتتبع إجراءات الملفات الإدارية عن بعد، وهذا من شأنه بناء علاقة إتصالية ناجحة بين الإدارة والمواطنين وتحسين المرفق العام، من خلال التمكن من الآليات الحديثة لتقنيات المعلومات، من هذا المنطلق يتطلب من وزارة الداخلية والجماعات المحلية خاصة والمؤسسات العمومية عامة رصد كل الإمكانيات لتطبيق الإستراتيجية الوطنية للرقمنة، التي أصبحت مُهمة في بناء نظم إدارية فعّالة لتجسيد الخطط والسياسات، لذلك كان لا بد من تنسيق الجهود والمبادرات لمواجهة التحديات والعوائق التي تُطرح أولوية تبني مشروع التحول الرقمي. تم تحليل الفرضيات كمياً وكيفياً وإختبارها إحصائياً للتمكن من معالجة إشكالية الدراسة، كما توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها أن غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة العمومية، توجد علاقة إرتباطية بين كفاءة العنصر البشري ومستوى الخدمات العمومية، وأن تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين الخدمة العمومية، وتم التأكيد على مجموعة من التوصيات أهمها أولوية رفع كفاءة المورد البشري وتوفير البنية الرقمية الشاملة لتحقيق جودة في مستوى الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن، كما يجب تفعيل نظام الأمان الرقمي لسرية المعلومات كأحد أهم الرهانات لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في الجزائر، وأولوية القضاء على الأمية الرقمية داخل البيئة الإتصالية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الخدمة العمومية، الجماعات المحلية، التكنولوجيات الحديثة، الإتصال العمومي.

Abstract

The digital revolution in all its forms and applications is considered one of the biggest issues that imposed in all areas.

This thesis (treatise) dealt with the great role of digitization in improving public service in Algeria, the local groups, through analytical studies, has known several plans and strategies aims to improve the quality of public communication.

We used the descriptive and analytical approach to achieve the study's objectives, the research tools have been developed by questionnaire, meeting, and the observation for data collection.

Two random specimens was selected, the first represent sample of citizens that have applied for the digital service from organization model of field study (Directorate of Organization and Public Affairs state of Biskra), the second represent the staff of organization who treated with digitization to provide services.

The study aims at highlighting thereality of digitization in Algeria because the digital project applicationmakes management more close tocitizens by making digital platforms accessible and tracking administrative fileprocedures remotely.

This would build a successful communication relationship between management and citizensand improving public utility by being able to develop moderninformation technology mechanisms.

In this respect, the Ministry of the Interior, local groups, especially and public institutions are required to monitor all possibilities for theimplementation of the national strategy for digitization that have become important inbuilding effective management systems to reflect plans and policies.

Therefore, efforts and initiatives should have been coordinated to address the challenges and obstacles that present the priority of adopting the digital transformation project, hypotheses were quantified and tested statistically to address the problem of the study.

We have also reached a series of results, the most important of which isthat the absence of digitization leadsto a low level of public service, there is a correlation between theefficiency of the human element and the level of public services,the activation of digital infrastructure contributes to the obstacles toimproving public service.

A series of recommendations were emphasized, the most important of which were: Priority to increase human resource efficiency and provide comprehensive digital infrastructure to deliver quality services and bring management closer to citizens, the digital security system for information confidentiality must be activated as one of the most important bets for the implementation of digital transformation projects in Algeria,priority for the elimination of digital illiteracy within the communication environment.

Keywords: digitization, public service, local groups, new technologies, public communication.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
.....	تصريح شخصي
.....	الشكر
.....	الإهداء
.....	الملخص باللغة العربية
.....	الملخص باللغة الإنجليزية
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
.....	قائمة المختصرات
أ - هـ	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
7	1- الإشكالية
14	2- فرضيات الدراسة
17	3- أسباب إختيار الموضوع
18	4- أهداف الدراسة
20	5- أهمية الدراسة
21	6- مناهج الدراسة
24	7- الخلفية النظرية للدراسة (المقاربات النظرية)
28	8- أدوات جمع البيانات (الملاحظة ،المقابلة ،الإستبيان)
37	9- عينة ومجتمع الدراسة
39	10- تحديد مفاهيم الدراسة
44	11- الدراسات السابقة
52	12- صعوبات الدراسة

	الفصل الأول: ماهية الخدمة العمومية وآليات تحسينها
55	تمهيد
56	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الخدمة العمومية وأهميتها
56	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها
56	أولاً: مفهوم الخدمة العمومية
64	ثانياً: خصائص ومعايير الخدمة العمومية
66	المطلب الثاني: أنواع الخدمة أهميتها ومكوناتها
66	أولاً: أنواع الخدمة العمومية
70	ثانياً: أهمية الخدمة العمومية
71	ثالثاً: مكونات الخدمة العمومية
74	المطلب الثالث: واقع الخدمة العمومية في الجزائر
81	المبحث الثاني: الإتصال العمومي وآليات تحسين الخدمة العمومية
81	المطلب الأول: آليات ومحددات تحسين الخدمة العمومية
81	أولاً: آليات الخدمة العمومية
82	ثانياً: محددات تحسين الخدمة العمومية
99	المطلب الثاني: الإتصال والتسويق العمومي كفاعل لتحسين الخدمة العمومية
99	أولاً: الإتصال والتسويق العمومي
101	ثانياً: مراحل تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات الجزائرية
102	المطلب الثالث: الخدمة العمومية والمرفق العام
103	أولاً: أولوية الإهتمام بالمرفق العام لتحسين الخدمة العمومية
104	ثانياً: المبادئ والآليات التي تضبط سير المرفق العام
108	ثالثاً: إجراءات ربط المرفق العام بأولوية تحسين الخدمة العمومية
111	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: واقع الرقمنة ومدى تطبيقها في المؤسسات العمومية الجزائرية

113	تمهيد
114	المبحث الأول: الضبط المفهومي للرقمنة وأهميتها في الجماعات المحلية
114	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وأبعادها
114	أولا: مفهوم الرقمنة
120	ثانيا: أبعاد ومتطلبات تبني الرقمنة في المؤسسات العمومية
121	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية
121	أولا: أهمية الرقمنة في المؤسسات العمومية
123	ثانيا: أهداف عملية الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية
128	المطلب الثالث: متطلبات تبني الرقمنة في ظل مقاربات وتجارب دولية ناجحة
128	أولا: متطلبات ودوافع تبني الرقمنة في الجماعات المحلية
132	ثانيا: مقاربات ونماذج دولية رائدة في تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية
144	المبحث الثاني: الرقمنة وآلية عملها في المؤسسات العمومية
145	المطلب الأول: آليات وإستراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية
145	أولا: آليات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية
149	ثانيا: إستراتيجيات الرقمنة في الإدارة العمومية
153	المطلب الثاني: التسيير العمومي والإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية
153	أولا: مفهوم وخصائص التسيير العمومي
155	ثانيا: الإدارة الإلكترونية في الجزائر
170	المطلب الثالث: واقع الرقمنة في الجماعات المحلية وتطلعات تحسين الخدمة العمومية
170	أولا: بؤادر التعامل الرقمي في الجزائر
173	ثانيا: أولوية تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية وأهمية تحسين الخدمة العمومية
190	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث:
	إجراءات الدراسة الميدانية
192	تمهيد
193	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية (مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة)

193	أولاً: التشخيص الشامل للمؤسسة محل الدراسة الميدانية ومهامها
199	ثانياً: مظاهر تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة نموذج الدراسة
203	المبحث الثاني: الأساليب المنهجية للدراسة وأدواتها
203	أولاً: الأساليب المنهجية للدراسة
206	ثانياً: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات
217	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها
217	أولاً: دراسة الخصائص السيكومترية لاستبيان الجمهور
220	ثانياً: دراسة الخصائص السيكومترية لاستبيان الموظفين
226	ثالثاً: التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة وتفسيرها
248	رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بإستمارتي الاستبيان وتفسيرها
317	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع:
	نتائج إختبار فرضيات الدراسة
321	تمهيد
321	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات بالنسبة لإستمارة إستبيان الجمهور
321	أولاً : تحديد خصائص إستبيان الجمهور
323	ثانياً: عرض فرضيات الدراسة بالنسبة لإستمارة الجمهور
325	ثالثاً: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشها
342	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الفرضيات بالنسبة لإستمارة إستبيان الموظفين
342	أولاً : خصائص إستبيان الموظفين
344	ثانياً: عرض وإختبار الفرضيات بالنسبة لإستمارة الموظفين
351	ثالثاً: تفسير نتائج الدراسة
357	خاتمة
360	التوصيات والمقترحات
364	قائمة المراجع
394	قائمة الملاحق (11 ملحق: أ، ب، ج، د، هـ، و، ط، ي، ك، ل، م)

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبيّن توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب الجنس والمهنة.	206
02	يبيّن إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي لإستمارة الجمهور بين المحور الثاني والثالث.	209
03	يبيّن إختبار " كومنجراف " لكل محاور إستمارة الجمهور لدراسة إعتدالية التوزيع.	210
04	يبيّن قيمة إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي.	211
05	يبيّن قياس صدق وثبات إستمارتي الإستبيان للعينة التمثيلية (لـ 60 إستمارة).	213
06	يبيّن قيمة ألفا كرونباخ لصدق وثبات إستمارتي الإستبيان.	213
07	يبيّن تحليل الإرتباط بين المتغيرات والدلالة الإحصائية لها.	215
08	يبيّن نسبة الإتفاق العام بين المحكّمين لإستمارتي الجمهور والموظفين.	216
09	يبيّن نتائج صدق المقياس بإستعمال طريقة الصدق التمييزي (لعينة الجمهور).	218
10	يبيّن نتائج صدق الإتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية لمقياس إستمارة الجمهور.	218
11	يبيّن نتائج معامل الثبات ألفا - كرونباخ لإستبيان الجمهور.	219
12	يبيّن نتائج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.	220
13	يبيّن نتائج صدق المقياس بإستعمال طريقة الصدق التمييزي لعينة الموظفين.	220
14	يبيّن نتائج صدق الإتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية لمقياس إستمارة الموظفين.	221
15	يبيّن نتائج معامل الثبات ألفا - كرونباخ لإستبيان الموظفين.	221
16	يبيّن نتائج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.	222
17	يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	222
18	يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	223
19	يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	224
20	يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	225
21	يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة.	225
22	يبيّن مؤشرات بطاقة الملاحظة.	227
23	يبيّن عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول دور الرقمنة في العملية الإدارية.	232
24	يبيّن عرض وتحليل الإجابات حول إجراءات تحسين الخدمة العمومية عن طريق التجديد الرقمي (يتضمن أسئلة الموضوع الثاني لإستمارة المقابلة).	238

240	يُبين عرض وتحليل الإجابات حول رهانات تبني التحول الرقمي الشامل في الجزائر (يتضمن أسئلة الموضوع الثالث لإستمارة المقابلة).	25
249	يُبين نتائج كل بند من المحور الثاني (الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمات بالنسبة لإستمارة الجمهور).	26
250	يُبين نتائج تقييم موقع تقديم الخدمة العمومية.	27
251	يُبين تقييم أسلوب الموظف أثناء تقديمه للخدمات الرقمية للمواطن.	28
251	يُبين درجة إحترافية الموظف في تقديم الخدمة العمومية.	29
252	يوضح سرعة التعامل مع طلبات الخدمة.	30
252	يوضح نتائج المحور الثالث حول الرقمنة كألية لتحسين الخدمة العمومية.	31
258	يُبين مدى وضوح المعلومات الإلكترونية لشرح آلية تقديم الخدمة العمومية.	32
259	يُبين أسباب الوضوح في المعلومات الإلكترونية.	33
259	يُبين كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات (بسهولة/ بصعوبة).	34
260	يُبين خصائص النماذج الرقمية المخصصة لتقديم لخدمة.	35
260	يُبين مستوى إستخدام الحاسوب والأعمال الإلكترونية من قبل الموظفين.	36
261	يُبين آليات تعامل الجماعات المحلية مع الرقمنة بدقة وبدون تأخير.	37
261	يُبين رأي الجمهور حول مستوى الخدمات الرقمية.	38
262	يُبين وجود أو غياب خلل أثناء طلب أو تلقي الخدمات العمومية.	39
262	يُبين مدى تقديم المواطن لإقتراحاته فيما يتعلق بالرقمنة في الجماعات المحلية.	40
263	يُبين أسباب عدم تقديم المواطن لإقتراحاته حول مستوى الخدمات العمومية.	41
263	يُبين مدى إحتياج المؤسسة إلى تحديث الأجهزة الرقمية والمعدات اللازمة أثناء تقديمها للخدمة.	42
263	يُبين مدى إهتمام الإدارة بتحسين طريقة تقديم الخدمات وسرعتها.	43
264	يُبين أسباب إهتمام الإدارة بتحسين طرق تقديم خدماتها.	44
264	يُبين الطرق التي يعبر بها الجمهور عن رفضه لطريقة تقديم الخدمات العمومية.	45
265	يُبين كيفية إلتزام الجماعات المحلية بوعودها في مجال تقديم الخدمات.	46
266	يُبين المستوى الذي حققته التجربة الرقمية في مجال تحسين الخدمة العمومية .	47
266	يُبين مدى تفاعل الطاقم الإداري مع التطور الرقمي .	48
267	يُبين نتائج المحور الرابع الموسوم بـ أولوية رقمنة الجماعات المحلية.	49

268	يُبيّن مدى إستخدام الرقمنة ومساهمتها في تحسين الخدمات العمومية.	50
269	يُبيّن تقييم الرقمنة كوسيلة لتنمية الخدمات.	51
269	يُبيّن دور الرقمنة كوسيلة للتعريف بالخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية.	52
270	يُبيّن مساهمة الخدمات الرقمية في تحسين المرفق العام.	53
270	يوضح تأثير الرقمنة ومدى إستيعابها فقط للمواطنين الذين يتحكمون بشكل جيد في التعاملات الإلكترونية عن بعد.	54
271	يُبيّن واقع نظام الأمان الرقمي الذي تستخدمه الجماعات المحلية في نقل المعلومات.	55
271	يُبيّن نتائج المحور الخامس الذي يدرس تقييم إجراءات وانعكاسات استخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية.	56
273	يُبيّن مساهمة الرقمنة في تقليل أعباء تنقل المواطنين لطلب الخدمة.	57
274	يُبيّن مساهمة الرقمنة في تقريب الإدارة من المواطن.	58
274	يُبيّن مساهمة الرقمنة في تقليل التكاليف أثناء طلب الخدمة.	59
275	يُبيّن مساهمة الرقمنة في تسهيل نقل المعلومات بدقة.	60
275	يُبيّن مساهمة الرقمنة في توفير الجهد والوقت.	61
276	يُبيّن مساهمة الرقمنة في التقليل من عدد الشبابيك ونقاط طلب الخدمات.	62
276	يُبيّن مساهمة الرقمنة في الرّفْع من كفاءة أداء الخدمة العمومية.	63
276	يُبيّن مدى مساهمة الرقمنة في إستفادة المواطن من الخدمات على مدار الساعة.	64
277	يُشخّصُ العوامل التي أدت إلى تأخّر تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية.	65
282	يُبيّن أسباب تأخّر تبني الرقمنة (عدم إستيعاب المؤسسات العمومية لأهمية الرقمنة)	66
283	يُبيّن أسباب تأخّر تبني الرقمنة (تأثير نقص المهارات المطلوبة لدى العاملين).	67
283	يُبيّن أسباب تأخّر تطبيق الرقمنة(عدم تخصيص الميزانية اللازمة للمشروع الرقمي)	68
284	يُبيّن أسباب تأخّر تبني الرقمنة من خلال تأثير عدم التحكم في القاعدة الرقمية لدى المستخدمين بشكل كافٍ).	69
284	يُبيّن تأثير قلة عدد مستخدمي الرقمنة والمتحكمين في التقنيات على تفعيل الرقمنة.	70
285	يُبيّن تأثير عدم الثقة بأنظمة الأمان في تخزين الملفات إلكترونياً على نجاح المشروع الرقمي.	71

285	يُبين مدى حرص المؤسسات للإرتقاء بمستوى الخدمة العمومية من خلال الرقمنة.	72
286	يوضح إجراءات تحسين الخدمة العمومية.	73
287	يُبين تأثير قلة الخبرة على التعاملات الرقمية بين الجماعات المحلية على تبني المشروع الرقمي.	74
287	يُبين تأثير نقص الموارد والإمكانات والتجهيزات على تفعيل البنية التحتية الرقمية.	75
288	يُبين تأثير صعوبة تحويل أرشيف الوثائق من شكلها الورقي إلى نماذج إلكترونية في عملية التعامل الرقمي ضمن الجماعات المحلية.	76
289	يُبين تأثير صعوبة تشفير الوثائق الإدارية على تأخر تفعيل البنية التحتية الرقمية.	77
289	يُبين تأثير التخوف من القرصنة على تفعيل البنية التحتية الرقمية.	78
290	يُبين تأثير هشاشة نظام الأمان المعلوماتي وسهولة إختراقه على تأخر تبني الرقمنة	79
290	يُبين تأثير تنوع الخدمات وتشعبها بين المصالح على تفعيل البنية التحتية الرقمية.	80
291	يُبين تأثير قيم المجتمع وتقاليد (مدى مقاومة الفرد للتحويل الرقمي).	81
291	يُبين تأثير تهيئة نقاط طلب الخدمة على تفعيل البنية التحتية الرقمية.	82
292	يُبين أولوية تأطير المستخدمين وتأهيلهم من أجل التحكم في رقمنة الجماعات المحلية.	83
293	يُبين أهمية التخطيط الجيد لإستخدام القاعدة الرقمية.	84
294	يُبين أهمية معالجة مشاكل التأخير في الخدمة من خلال توفير الإمكانيات الرقمية.	85
294	يُبين أهمية رصد الأغلفة المالية اللازمة لرقمنة الجماعات المحلية.	86
295	يُبين أهمية تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية لتفعيل الرقمنة.	87
295	يُبين أهمية توفير التجهيزات والإمكانات لرقمنة الجماعات المحلية .	88
296	يُبين نتائج المحور الأول لإستمارة الموظفين حول واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية.	89
298	يُبين تقييم البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري في الجماعات المحلية.	90
298	يدرس وجود الصعوبات الإجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى إلكترونية.	91
299	يشخص تحديات رقمنة الوثائق الإدارية (بصعوبة كبيرة - بسهولة).	92
299	يُبين مدى إهتمام المشرع الجزائري بالرقمنة في الجماعات المحلية وتخصيص لوائح وقرارات تنظيمية.	93

299	يُبيّن أهم الوثائق التي تم مسحها ضوئياً إنطلاقاً من الأرشيف الورقي بالجماعات المحلية.	94
300	يُبيّن مدى الإستعانة بخبراء مؤهلين في المجال الرقمي.	95
300	يُبيّن واقع الجماعات المحلية من برامج تكوين الموظفين المسؤولين عن الرقمنة.	96
301	يُبيّن كيفية تعامل الجماعات المحلية مع الوثائق المُتلفة ضمن الأرشيف الورقي لتحويلها إلى أرشيف إلكتروني.	97
301	يُبيّن نتائج المحور الثاني لإستمارة الموظفين حول علاقة الجماعات المحلية بأولوية تحسين الخدمة العمومية.	98
303	يُبيّن العوامل التي تشجّع على الترقية وتحسين أداء الخدمة العمومية في الجماعات المحلية.	99
304	يُبيّن كيفية مشاركة الموظفين في تحسين الخدمة العمومية.	100
304	يُبيّن إنعكاسات نقص الإمكانيات والتجهيزات سلباً على أداء الموظف لتحسين الخدمة العمومية.	101
305	يُبيّن أسباب رداءة الخدمات العمومية بالجماعات المحلية.	102
305	يُبيّن قياس درجة رضا المواطنين على الأساليب الرقمية التي تُقدّم من خلالها الخدمة العمومية.	103
306	يُبيّن مدى رضا الموظفين عن أدائهم لتحسين المرفق العام وتحقيق جودة الخدمات العمومية.	104
306	يُبيّن أسباب عدم رضا الموظف على إجراءات تحسين الخدمة العمومية.	105
307	يُبيّن نتائج المحور الثالث لإستمارة الموظفين حول تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية.	106
310	يُبيّن مدى إهتمام الجماعات المحلية بمسايرة التقدم التكنولوجي.	107
311	يُبيّن تأثير التكنولوجيات الحديثة على الأداء الوظيفي.	108
311	يُبيّن الإجراءات التي تستفيد منها الجماعات المحلية في مجال تطبيق الرقمنة.	109
312	يُبيّن رأي الموظفين حول إمكانية تحسين جودة الخدمة العمومية نتيجة تبني الرقمنة.	110
312	يُبيّن مدى مساهمة الرقمنة في سهولة الحصول على الخدمات بشكل ملموس.	111
313	يُبيّن مساهمة الرقمنة في التقليل من الملفات الورقية.	112
313	يُبيّن مدى مساهمة الرقمنة في تحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن.	113

314	يُبين أهم العراقيل التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية.	114
314	يُبين مدى مساهمة الرقمنة في القضاء على التعامل الورقي وإلغاء الشبائيك بشكل نهائي.	115
315	يُبين أثر تطبيق الرقمنة وتحديات إختراق نظام الأمن المعلوماتي وسرية الملفات.	116
315	يُبين أسباب تأخر الجزائر في تبني الرقمنة بالجماعات المحلية.	117
316	يوضح مستقبل الخدمات العمومية في الجزائر في ظل الرقمنة.	118
321	يُبين نتائج صدق المقياس بطريقة الصدق التمييزي.	119
322	يُبين نتائج صدق الإتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية للمقياس .	120
322	يُبين نتائج معامل الثبات ألفا- كرونباخ للإستبائين.	121
323	يُبين نتائج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.	122
325	يُبين نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج إختبار (T).	123
326	يُبين نتائج إختبار تحليل التباين Anova لنموذج الإنحدار المتعدد.	124
327	يُبين معاملات الإنحدار المتعدد.	125
329	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج إختبار (T).	126
330	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.	127
330	يُبين نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات البحث حسب السن.	128
332	يُبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.	129
332	يُبين نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي.	130
333	يُبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج إختبار T (حسب الحالة الإجتماعية).	131
333	يُبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج إختبار T (حسب المهنة).	132
335	يُبين نتائج إختبار تحليل التباين Anova لنموذج الإنحدار الخطي (لغياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمات العمومية بالنسبة لإستمارة الجمهور).	133
335	يُبين معاملات الإنحدار الخطي لغياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمات العمومية.	134
336	يُبين نتائج إختبار تحليل التباين Anova لنموذج الإنحدار الخطي (لكفاءة المورد البشري ومستوى الخدمات العمومية بالنسبة لإستمارة الجمهور).	135
336	يُبين معاملات الإنحدار الخطي لكفاءة المورد البشري ومستوى الخدمات العمومية.	136
337	يُبين نتائج إختبار تحليل التباين Anova لنموذج الإنحدار الخطي (لتفعيل البنية	137

	التحتية الرقمية بالنسبة لإستمارة الجمهور) .	
338	يُبيّن معاملات الإنحدار الخطي لتفعيل البنية التحتية الرقمية (لإستمارة الجمهور).	138
339	يتضمن عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة لإستمارة الجمهور .	139
342	يُبيّن نتائج صدق المقياس بطريقة الصدق التمييزي (بالنسبة لإستمارة الموظفين).	140
343	يُبيّن نتائج صدق الإتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية للمقياس.	141
343	يُبيّن نتائج معامل الثبات ألفا- كرونباخ لإستمارة إستبيان الموظفين.	142
344	يُبيّن نتائج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية لإستمارة الموظفين.	143
345	يُبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستمارة الموظفين.	144
346	يُبيّن نتائج إختبار تحليل التباين "Anova" (لغياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمات)	145
346	يُبيّن معاملات الإنحدار الخطي لغياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمات.	146
347	يُبيّن نتائج إختبار تحليل التباين Anova لنموذج الإنحدار الخطي (لكفاءة المورد البشري ومستوى الخدمات).	147
348	يُبيّن معاملات الإنحدار الخطي لكفاءة المورد البشري ومستوى الخدمات.	148
348	يُبيّن نتائج إختبار تحليل التباين Anova لنموذج الإنحدار الخطي (لتفعيل البنية التحتية الرقمية).	149
349	يُبيّن معاملات الإنحدار الخطي لتفعيل البنية التحتية الرقمية.	150
350	يُبيّن نتائج إختبار فرضيات الدراسة لعينة الموظفين.	151

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يبيّن دور الرقمنة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع.	117
02	يبيّن النظام البيئي لطبقات البيانات الضخمة الدااتا (نواة، حافة، نهاية).	119
03	الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة (نموذج الدراسة).	173
04	حجم عينة الدراسة التي تمثل المواطنين إنطلاقا من معادلة " ستيفن ثامسون ".	208
05	دائرة نسبية لعدد الذكور (88) وعدد الإناث (59) بالنسبة لإستمارة الجمهور.	223
06	أعمدة بيانية لتوزيع الفئات العمرية لدى عينة الجمهور.	224
07	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيري الحالة الإجتماعية.	224
08	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.	225
09	دائرة نسبية للحالة الوظيفية لعينة الجمهور.	226
10	يبيّن مُعاملات الإنحدار المتعدد.	328
11	دائرة نسبية لدرجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب متغير الجنس.	329
12	درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب العمر.	331
13	درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الفئة العمرية.	331
14	درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب متوسط الدرجات	334

قائمة المختصرات

12 خ: شهادة الميلاد المؤمنة.

و.ح.م: وثائق الحالة المدنية .

Cronbach's alpha (ألفا- كرونباخ): مقياس الاتساق الداخلي وثبات الإستبيان، أي مدى ارتباط مجموعة من العناصر ارتباطاً وثيقاً.

CGS: أمانة الاتصالات إستراتيجية الخدمة الرقمية (في الولايات المتحدة الأمريكية).

ROSI و RADPRP: برامج أمن المعلومات المرقمنة.

INFOXXX1: برنامج تحسين الخدمة العمومية الإسباني (وفق 3 مستويات الإدارة المركزية والإقليمية والمحلية).

OAC: برنامج Open Administration of Catalonia (يهدف لإستعمال التكنولوجيات الحديثة لتطوير العلاقة بين الإدارات العامة والمواطنين وبين الشركاء) .

ECDL: برنامج الرُّخص الأوروبية لقيادة الحاسب الآلي (مشروع أوروبا الإلكترونية) .

CAD/CAM: أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم بالحاسب الآلي وتنفيذها للخدمة.

(RIG) : نظام شامل يتضمن مجموعة الوسائل الحديثة للاتصال.

Spss (Statistical Package for the Social Sciences) أحد أهم التطبيقات الإحصائية في

البحث العلمي يمكّن من إدخال البيانات التي يحصل عليها عن طريق الاستبيانات.

Independent simples T.test : الاختبار الإحصائي لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية.

K- S test : إختبار "كلومجروف سيمنروف" للعينة لإختبار إعتدالية توزيع عينة الدراسة.

Sig : (قيمة إحتتمالية) التي يجب أن تكون أقل من 5 % .

N : حجم العينة

R : قيمة معامل الإرتباط بين المتغيرات

T : إختبار (ت) أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداماً في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين.

Df : درجة الحرية (degrees of freedom) هي القيم المتغيرة أثناء حساب خاصية إحصائية معينة.

Anova : إختبار التباين الإحصائي ويحدد مدى رفض أو قبول الفرضيات.

F : (نسبة التباين) قيمة تمثل المؤشر الإحصائي الإختباري ونقارنها بالجدولية.

مقدمة

في ظل التحديات التي تشهدها المؤسسات العمومية في العالم، تم تبني توجّهات جديدة في المجال الإداري تقوم بشكل أساسي على تطبيق التقنيات الحديثة للاتصال، بداية من تحويل التعاملات من ورقية إلى إلكترونية، لذلك أصبح من الضروري وجود منظومة للتعامل الرقمي المتكامل يتم من خلالها التواصل بين كافة المؤسسات، وعلى إمتداد عدة عقود زمنية سعى الإنسان لإكتشاف البيئة الاتصالية المحيطة به، إنطلاقاً من تطوير وسائل الإتصال، بداية من الهاتف اللاسلكي وشبكات الحاسب الآلي وصولاً إلى شبكة الإنترنت وتزامنها مع تراكمات وتطلعات لتحسين الخدمة العمومية، مما أتاح هذا الإكتشاف فرص التعامل السريع بين مختلف الأطراف وفي مناطق متباعدة. وأصبح من غير الممكن تصوّر وجود أي نشاط وظيفي من دون توفّر تقنيات الحاسوب والإتصالات المختلفة، ولأن الجانب الإداري والمؤسّساتي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة أصبح من المهم مواكبة التطور التقني الهائل، الذي حتم ضرورة الإستثمار في التقنيات الحديثة وثورة المعلومات وأولوية تطوير الأساليب الإتصالية خدمة للمجالات الإنسانية المختلفة.

وعرفت عدة دول عربية في الآونة الأخيرة تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإتصال لتتماشى مع المعطيات التقنية والمعرفية، وتمخض عن ذلك التطور التكنولوجي الذي شهده العالم نهاية القرن العشرين ثورة حقيقية مسّت جميع القطاعات، وأخذت أبعاداً أعمق من الإستخدام التقني فحسب بل شملت نطاقاً واسعاً على غرار العمل الحكومي ليتفرع لنشاطات متعددة، ويحوّل مهمة الدولة من مفهوم ضمان الأمن والعدل إلى تحقيق الرفاهية وتحسين المرفق العام، خاصة مع إمتزاج التطور الرقمي وانتشار الرقمنة التي جعلت المؤسسات المختلفة تُسارع لتبنيها، لعصرنة الإدارة والإستثمار في الموارد المختلفة قصد تحسين طرق تقديم الخدمات وكسب ثقة الجمهور وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، لذلك باتت الرقمنة مطلباً مهماً للتكيّف مع المتغيرات الجديدة والوقوف على الطلبات المتزايدة للحصول على الخدمة بالشكل المناسب.

وقد أصبحت الدولة الحديثة تخوض عدة تحديات على غرار تحدي تأهيل كوادرها حول طرق تقديم الخدمات العامة التي يحتاجها المواطن من جهة، ومن جهة أخرى تزايد تطلع الأفراد للمشاركة بأرائهم حول جودة تلك الخدمات والحرص على تطويرها من جهة أخرى، وهذا ما أدى إلى ظهور إرهابات عديدة ساهمت في تطوير المؤسسات، عن طريق إعطائها مسؤولية تقديم الخدمات للجمهور بإستقلال نسبي عن السلطة المركزية، ومشاركة الجمهور بمقترحاته مع الموظفين في مختلف المؤسسات العمومية للإشراف على تنفيذ مطالبهم ورغباتهم وتحقيق مستوى راقي من الخدمة .

حيث تُعْتَبَرُ المداخل الحديثة والإستراتيجيات التي تتبناها الهيئات الحكومية دافعا يساعد على الإستفادة من تبعات التكنولوجيات الرقمية المتجددة لتحقيق أعلى جودة للخدمات، وتقريب الإدارة من المواطن وربط المؤسسات ببعضها البعض إلكترونيا، وما يسهل ذلك شبكة الإنترنت والتطبيقات المستحدثة للتعامل الرقمي التي أثّرت على فاعلية وطرق العمل الإداري، ونوعية الخدمات العمومية وجعلت من مسألة تبني القاعدة الرقمية ذات الأبعاد المتعددة أمرا حتميا.

سعت الدول العربية على غرار عديد دول العالم بكل الطرق لإرساء بنية أساسية تعتمد على التكنولوجيات الحديثة، وتجديد المؤسسات العمومية لتفعيل الانتقال من الخدمات الورقية إلى الخدمات الرقمية ويوجد في هذا السياق عدة دول عربية نجحت بشكل متفاوت في ذلك، بهدف التخلص من طوابير الإنتظار وكثرة نقاط طلب الخدمة التي تتسبب بعدة مظاهر سلبية، خاصة وأن الممارسة الإدارية تميزت بالتعقيد والتداخل، هذا ما جعل مسألة تحديثها مهما بإعتبار أن الإدارة مفهومًا إنسانيًا يهتم بالجماهير التي تُؤثِّرُ وتُتَأَثَّرُ بالمؤسسات، وتعمل على تحقيق المصالح العامة في المجتمع، كما ساهمت في تطوُّر النسق الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي داخل المنظومة الإجتماعية، وقد حدث ذلك نتيجة تداخلات متنوعة في المجتمع الحديث وبروز التكنولوجيات المستحدثة للإتصال، وإستيعاب دوافع وحاجات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأصبح كسب رضا الجمهور وتعاونونه جزءا من العمل اليومي لإدارة أي مؤسسة، وهذا ما جعل هذه العلاقات بين الإدارة والجمهور تتميز بدرجة كبيرة من التكامل والتفاعل في المجتمعات المعاصرة، وتطلَّب الأمر دراستها من كل جوانبها العلمية والموضوعية، حيث أضحت الإدارة الرقمية مرآة تعكس الفكر الإداري خاصة إذا تطلعت للمتطلبات المهنية ووجدت الحلول للعراقيل العديدة التي تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المنظمة، من خلال بناء منظومة رقمية متكاملة بداية من تقييم بيئة العمل والجوانب الفنية المتعلقة بالتطبيقات الرقمية الجديدة، ثم إعادة تجهيز المؤسسات وتشفير النظام المعلوماتي والتدريب على التعامل الرقمي من خلال عمليات الرسكلة والتطوير الذاتي للقضاء تدريجيا على الأمية الرقمية وصعوبة وصول الفرد للمعلومة وإتصاله بشكل تفاعلي.

ودعت الضرورة للإهتمام بها في كل المجتمعات حيث بدأ إستخدامها في بيئة الأعمال التجارية والصناعية ثم أُسْتُخْدِمَتْ في كافة المؤسسات الأخرى على إختلاف طبيعة نشاطاتها، وذلك عندما أدركت هذه الأخيرة أن نجاحها مرهون بإستمرار الإتصال مع بيئتها بشكل تفاعلي، وبقائها يرتبط بصفة أساسية بمدى قدرتها على تقديم خدمات ترضي أغلب جماهيرها، ومع تزايد حدة التطور

والتغيير إنصب إهتمام المؤسسات على تبني الأساليب الحديثة التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أهدافها من جهة والمجتمع من جهة أخرى، وتعتبر الرقمنة إحدى هذه الجوانب الحيوية والمهمة ومن هذا المنطلق أدركت المؤسسات الحديثة مدى أهمية وفائدة توظيف التكنولوجيات الحديثة وذلك لضمان تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات الأساسية للأفراد.

وعرفت المؤسسات العمومية الجزائرية بمختلف مجالاتها عدة إصلاحات خاصة مع تبني آليات التحديث الإداري، وهذا الأخير فرض على الجماعات المحلية موجة تحديات ضمن البيئة الاتصالية الجديدة، لذلك كان لزاما العمل من أجل ضمان الإستمرار والتأقلم مع المستجدات لتحقيق التوافق فيما بينها تنظيميا وبين التسارع لإكتساب التكنولوجيا. ويحتل جانب تحسين الخدمات حيزا مهما لدى الكثير من الدارسين والمختصين لأن نجاحها ينعكس على مختلف المجالات المحيطة كما يدفع بعجلة التنمية الإدارية، خاصة إذا إتسم الهيكل الإداري بتحقيقه لمعايير الجودة الشاملة، هذه الأخيرة مرتبطة بإشباع إحتياجات المواطن، وما تواجهه الإدارة الجزائرية من عراقيل يحول دون تحقيقها لأهدافها يبقى رهانا يثير الجدل الواسع رغم الإصلاحات الإدارية المقترحة، ولذلك كان من الضروري إعتقاد المهنية في جميع المهام والخدمات والأنشطة داخل المؤسسات العمومية.

تتطلع الإدارة الجزائرية من خلال عدة إستراتيجيات لمواجهة مظاهر عديدة وتحقيق الفعالية في التنظيم الإداري وهذا ما بدا جليا في أساليب تقديمها للخدمات، ولعل ما يعكس ذلك التحسن التدريجي في الإجراءات داخل مصالحها إضافة للتقليل من الشبايك أثناء تقديم طلبات الحصول على الخدمات تلك الإجراءات تطلبت وضع الضوابط القانونية التي تسيّر الجماعات المحلية، كل تلك الإجراءات فعلت من أداء الإدارة الجزائرية بشكل عام وعلى علاقة الجمهور الخارجي للمؤسسات العمومية بجمهورها الداخلي، لكن مع وجود عدة عراقيل تنظيمية جعلها موضع إهتمام ودراسة للعديد من الجهات، رغم تخصيص برامج متكاملة لمواجهةها والحد من تأثيراتها السلبية سواء من حيث إعادة بناء الجهاز الإداري وتزويده بالتكنولوجيات الحديثة، وتبسيط الإجراءات الحكومية وتقريب الإدارة من المواطنين أو عن طريق تتبع جودة الخدمة العمومية وإمكانية تطلعها للمستويات المطلوبة عالميا، مما يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة للمواطنين وإيجاد الحلول لإشغالاتهم وتعاملاتهم مع الإدارة والتصدي للفساد الإداري ودعم اللامركزية وتوفير الإطار المناسب لتنفيذ برنامج التحديث الإداري، وفي مقدمتها الرقابة الشعبية الفعّالة وضبط الجهاز الإداري وتبني المهنية في العمل داخل مختلف الأجهزة والهيكل

الإدارية وتوفير شبكة الإنترنت في كل المؤسسات للإستفادة من التقنيات، وهذا من أجل تحسين جودة الأداء وتطوير أساليب العمل ومستوى تقديم الخدمة العمومية.

وتعد الجماعات المحلية ركيزة أساسية في الدولة فهي تُكْرِسُ مفهوم اللامركزية الإدارية، التي تتطلع لتحقيق مفهوم حوارية الإدارة وتقريبها من المواطن، كما أنها تشكّل عنصرا هاما في تجسيد مفهوم الديمقراطية على أوسع نطاق، والديمقراطية التشاركية كغاية مطلوبة التحقيق وفقا لما نصت عليه الدساتير المختلفة في ظل الدولة الوطنية، وحددت أطر تنظيمها وآليات سيرها وصلاحياتها، تماشيا مع كل الظروف والتطورات التي عرفتها الجزائر، ولم يكن تنظيم الجماعات المحلية هدفا في حد ذاته، بل كان المقصود به تلبية حاجات المواطن المحلي وتقديم الخدمة العمومية المتميزة، لذلك ظهرت أهمية تحسين الخدمة العمومية كدور أساسي تأديه هذه الهيئات، وتوفّر متطلباته وآليات تحقيقه بفعل المستجدات العالمية التي ساهمت في الوصول إلى التنمية الشاملة بإستخدام الرقمنة، المرتبطة بالعولمة والحكم الراشد وغيرها من العوامل التي أصبحت تعد متطلبات حيوية لتكريس فعالية الجماعات المحلية .

وتأثرت الممارسة الإتصالية داخل المؤسسات العمومية بإمكانيات الإستفادة من الفرص التي أتاحتها مشاريع التكنولوجيات الجديدة، إلا أن الجزائر لم تستفد مبكرا من الرقمنة لعدة أسباب، لذلك تبنت جملة من الإصلاحات الإدارية قصد تحسين مستوى الخدمات العمومية للمواطنين، لتحقيق الصور الذهنية للمؤسسات وكسب رضا المواطن بتلبية إحتياجاته وانشغالاته، حيث أدت الرقمنة في الدول التي تبنتها وجسدها ضمن مشاريعها إلى تجديد شامل في المجال المؤسساتي، بإعتبارها أحد المتطلبات الأساسية في كل المجالات، لهذا دعت الضرورة لجعل الرقمنة من المتطلبات المهمة في المؤسسات العمومية لتتوجّه نحو عصرنه الإدارة وتقريبها من المواطن، وتسخير كل إمكانيات السلطة للمصالح العام .

ضمن هذا السياق حاولنا الإلمام بجوانب الموضوع، من خلال تخصيص إطار منهجي للدراسة ثم فصلين نظريين تم عرضهما بشكل مختصر بتضمين المؤشرات المهمة التي تخدم البحث نظريا وتطبيقيا الفصل النظري الأول حول متغير الخدمة العمومية ماهيتها وآلياتها، والفصل النظري الثاني يتضمن متغير الرقمنة، حاولنا تقريب مفهوم الرقمنة وواقع تطبيقها بإعتبارها من الأولويات التي تهدف الجماعات المحلية لتبنيها في كل المؤسسات العمومية، ووفق متطلبات تفعيل البنية التحتية الرقمية، وتحديد الآليات الضرورية التي تُعدُّ من أهداف تحسين الخدمة العمومية ترجمةً لصلاحيات الجماعات

المحلية ودورها الفعّال في تطبيق المشاريع، وتشخيص معوقات تحسين الخدمة العمومية، أما الفصل التطبيقي الأول يتضمن إجراءات وأساليب الدراسة الميدانية، ثم الفصل التطبيقي الثاني لعرض ومناقشة فرضيات الدراسة كمياً وكيفياً، ثم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ليتم حوصلة البحث ضمن الخاتمة العامة مرفوقة بتوصيات ومقترحات، من خلال الربط بين المداخل النظرية والجوانب التطبيقية بما يتناسب مع الدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة

1/ الإشكالية:

أشارت العديد من البحوث العلمية لوجود إشكاليات متداخلة ومحورية تتعلق بآليات تطوير النظم الإتصالية، وتحديث أساليب العمل داخل المؤسسات العمومية عبر مراحل تاريخية عديدة، وهذا ما يرتبط بعصر العولمة وما بعد الحداثة، لتتأثر المجتمعات بشكل مباشر بخصائص البيئة الاتصالية وهذه الأخيرة تفرض طرق جديدة للتعامل بين أفراد المجتمع من جهة وبين الفرد والمؤسسات من جهة أخرى داخل نسق اجتماعي اتصالي متكامل. وإختلفت تلك البحوث حول سبل تفعيل العمل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها وخلق صورة ذهنية إيجابية لدى جمهورها الداخلي والخارجي لتحافظ على سمعتها، وبما يضمن التفاعل الآني والفعال أثناء التواصل مع متغيرات البيئة الخارجية، وبإعتماد المقارنة بين مقومات الإدارة التقليدية والحديثة من عدة جوانب، يتضح أن الأولى إهتمت بتفعيل نشاطها وتحقيق الفائدة المادية، والتعامل الورقي وغيرها من الأنماط الاتصالية التي لم تأخذ بعين الإعتبار الفجوة التقنية التي تزامنت مع ظهور الانترنت، وهذه الأخيرة حتمت السرعة في الأداء ومراعاة رغبات الأفراد داخل المجتمع، ومن خلال الأساليب الإدارية التقليدية تُلاحظ عدة سلبيات إستوجب تداركها، وهذا في حد ذاته خلق لدا الباحثين إشكاليات متداخلة تتعلق بأولوية تشخيص العراقيل التي تتسبب في رداءة أساليب تقديم الخدمات العمومية، على عكس نظم الإتصال العمومي في الدول التي طورت الجوانب الإتصالية وإستخدمت التكنولوجيا. حيث تميزت خدماتها بالفعالية والسرعة والآنية وأخذت بعين الاعتبار رغبات وآراء الفرد الذي يتعامل مع المؤسسات، وهذه الأخيرة إعتمدت على تحديث هياكلها نسبياً وتجهيزها بما يتماشى مع التطورات المرحلية خاصة وأن لكل فترة إتصالية تقنياتها، والتي حتمت ثورة معلوماتية هائلة تحوّل بفعالها العالم إلى قرية كونية تتسم بالتطور التقني والتكنولوجي، وطرح عدة تداخلات مفاهيمية عقدت الوظيفة الإدارية ومهامها والطرق التي تساهم من خلالها في تحقيق أهدافها، لكسب رضا جمهورها وتحقيق خدمات متميزة تتطلع للمعايير العالمية المحددة لجودتها، إلا أن الخدمات العمومية في الجزائر لم ترقى بعد للمستوى المطلوب.

والتكنولوجيات الحديثة للاتصال كانت من بين الإرهاصات الإيجابية المهمة التي أثرت على الأنماط الإدارية السائدة في منظمات الأعمال، وهذا ما يجعلنا نطرح تساؤلات حول أسباب عدم تسارع الجزائر لتبني الأساليب المستحدثة في طرق الإتصال السريع والآني (التفاعلي)، فمنذ مطلع القرن العشرين تطورت التكنولوجيات كمفهوم وكعامل مهم في المؤسسة، إلا أن السلبيات المنتشرة في الإدارة العمومية الجزائرية يتطلب دراستها بعمق خاصة وأن تفعيلها يساهم سريعا في تطوّر النسق الإقتصادي

والاجتماعي والاداري والسياسي والثقافي، وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعدد المتزايد للمجتمع الحديث، الذي ساعد على فهم دوافع وحاجات الفرد في ظل البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال تحليل عناصر الاتصال العمومي، وأصبح تحقيق رضا الجمهور من الأولويات التي تهتم المؤسسات العمومية، خاصة من خلال تطوّر التعاملات الخدمائية داخل المجتمعات المعاصرة وهذا ما تطلب البحث و بموضوعية في الإشكاليات التي أدت لتأخر الجزائر وتخوفها من الإستحداث الرقمي، حيث أضحى الرقمنة أولوية في التقدم الإقتصادي إنطلاقا من رقمنة المعاملات الإدارية، والسعي للقضاء التام على البيروقراطية التي تؤثر سلبا على علاقة الجمهور بالموظفين داخل المنظمة لذلك تعد الرقمنة بمثابة الآلية التي من خلالها يتم التقليل من المظاهر السلبية في الجماعات المحلية، بإعتبار أن البيروقراطية عائق حقيقي في سبيل تحسين الخدمات العمومية.

وتميزت المؤسسات العمومية الجزائرية ومنذ عقود زمنية بعدة مظاهر بيروقراطية إنتشرت في أغلب القطاعات، سواء في البلديات سواء في القطاع العمومي أو الخاص، تزامن ذلك مع التحولات التي أحدثتها الثورة التكنولوجية، والتي دفعت بالمؤسسات الحديثة إلى التفكير في البدائل التنظيمية والإدارية التي تلبي حاجات المجتمع المتزايدة وهذا ما جعل المؤسسات تسعى لرفع مستوى أدائها، والوصول إلى مراتب الإبداع والاحترافية المهنية من خلال وضع ضوابط وأسس موضوعية ترتب أداء الفرد العامل داخل المؤسسة، ومن خلال الإستثمار في رأس المال البشري وتأهيله لمواجهة التغيرات الظرفية خاصة أثناء تبنى إستراتيجيات تقنية عالية المستوى، تلك الجوانب المهمة تتطلب الاهتمام بالموارد البشرية، وتحقيق الاتصال العمومي الفعّال، لخدمة مصلحة الإدارة من جهة والمواطن من جهة أخرى إلا أن تلك الجوانب لم يتم الاهتمام بها في القطاع العمومي الجزائري، ويعتبر غياب التكوين والرسكلة أحد أهم الرهانات الفاعلة في الجزائر رغم اعتمادها كأولوية في عدة دول من العالم.

لذلك حرصت الدولة الجزائرية على إصلاح المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن وجعل الإعتماد بنظام الجماعات المحلية ضروريا كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري المتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية والهيئات المحلية المنتخبة والمستقلة تحت إشراف السلطة المركزية، والمؤسسات المحلية في جميع دول العالم وسيلة لتحقيق التنمية، نظرا لدورها الهام في توفير الخدمات الأساسية للوحدات المحلية وتحقيق أكبر قدر من كفاءة أداء الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، وبما يتلائم مع تطلعاتهم المتجددة خاصة وأن التطورات الحالية تفرض على الحكومات إنتهاج طرق جديدة ومع التطور التكنولوجي الحالي أصبح اعتماد الرقمنة سبيلا يجعلها أكثر تطلعا

لواقع المواطن من جهة ومن جهة أخرى لمواكبة العصرنة والتقدم، فضلا أن الجماعات المحلية تعد أسس الديمقراطية الإدارية وذاتية الإدارة واستقلاليته، في عملية إتخاذ القرارات وهذا لن يتأتى إلا عن طريق إعتقاد الرقمنة بشكل فعلي وعملي قصد تحسين المرفق العام، ولأن للنظام السياسي تأثير على النظم الإدارية وتسييرها دعت الضرورة للتعلم في أهم المتغيرات الفاعلة من أجل إعتقاد نظام رقمي شامل خاص بالجماعات المحلية، من شأنه أن يضعها ضمن شبكة عالية من التنسيق لتحقيق سياساتها وأهدافها المسطرة، في ظل وجود عدة أهداف خفية تستطيع الحكومات تحقيقها بإستخدام الرقمنة والتي تجعل الفرد عبارة عن رقم وطني يحمل معلومات، لذلك تعد السيطرة والرقابة وتحقيق الأمن أحد الأهداف الخفية من تبني الرقمنة، وتعد من الأولويات تخصيص لوائح قانونية تعنى بالتنظيم الرقمي لفادي العراقل التنظيمية والإدارية وتحسين نوعية الخدمات العمومية خاصة عند المقارنة بالدول المجاورة، التي كانت سبّاقة في تبني مشاريع التحول الرقمي وحقت نتائج إيجابية، وهذا ما جعلنا نطرح تساؤلات معمقة للوقوف عند أهم نقاط التي من خلالها يتم تحسين الخدمة العمومية وتحقيق مشروع رقمي ناجح، رغم وجود مبادرات محتشمة لإصلاح الإتصال العمومي وتحسين الخدمة العمومية، لهذا يتوجب تشخيص واقعي لأسباب غياب التفعيل الرقمي.

من هذا المنطلق تتبنى المؤسسات الحديثة أولوية الإهتمام برقمنة مصالحها المختلفة والذي لا يقتصر على علاقة المؤسسات ببيئتها الخارجية فقط بل يتعدى مجال إهتمامها إلى خلق تناسق وإنسجام داخلي يساهم فيه كافة الأفراد العاملين فيها، مما يجعل كفاءة المورد البشري أحد الرهانات الواقعية التي جعلت الجزائر متأخرة في تبني التحول الرقمي العالمي، وعجزها على تطبيق الإحتواء المجتمعي للمبادرات الرقمية بسبب إنتشار الأمية الرقمية، حيث يبرز التوجه الجديد في الفكر العالمي المعاصر إلى التحديث القائم على إستخدام التكنولوجيا، ووضع إستراتيجية تنعكس على زيادة أدائها وتحسين مستواها، رغم الخدمات التي تقدمها الإدارة من خلال عرض سياسات المؤسسة والتعريف بها، إلا أنها لا تزال تعاني من سوء فهم أدائها وأهدافها وإختصاصاتها بسبب كثرة الملفات الورقية، ويثار الجدل الواسع حول توجه المؤسسات المختلفة للاهتمام بالتكنولوجيات الحديثة التي ظهرت الحاجة إليها بجلاء، ويُعدُّ مشروع الإدارة الالكترونية بالجزائر من أحدث المشاريع على المستوى الإقليمي، ويعتبر من المشاريع الكبرى التي راهنت عليها الحكومة، من خلال إدراج نظام إلكتروني شامل في المؤسسات عن طريق إرساء إستراتيجية الجزائر الالكترونية، والعمل على تعميم إستخدام الانترنت وترقية البحث والتطوير التكنولوجي، مما يسمح بدمج نظم المعلومات وتقنيات الإتصال في قطاع البريد والاتصالات

والبنوك وقطاع التعليم والتكوين والنقل وغيرها، وهذا التأخير في مجال تطبيق الرقمنة لا يمنع وجود أفكار ومقترحات من طرف صناع القرار والبرلمانيين وجمعيات المجتمع المدني الزامية لإعداد الإستراتيجية الوطنية للرقمنة، رغم مبادرات وضع بوابة إلكترونية على شبكة الانترنت وتقديم بعض الخدمات للمواطنين، إلا أنها تعتبر إنجازا متواضعا مقارنة بما توصلت إليه الدول في المجال التكنولوجي، وهذا يتطلب تشخيصا للواقع ودراسة الأسباب، بإعتبار أن تجسيد المشاريع الرقمية في الجزائر على أرض الواقع سيساهم في تقريب الإدارة من المواطن وتمكينه من الحصول على خدماتها في أسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ولا سيما في المناطق المعزولة، خاصة وأن مشروع الإدارة الإلكترونية عرف عدة عراقيل لذلك لا تزال المؤسسات العمومية في الجزائر تعاني الكثير، وأصطَلَحَ (الإرهاب الإداري) على إجراءات حصول المواطن على خدماته، مما يتطلب إعادة التفكير في إستراتيجية رقمية واعدة بِمَعْنَى كل الشركاء الإدارة، المواطن، المُشْرِعين، الحكومة، رجال المال والأعمال، القطاع العمومي، الاتصال، لتحقيق التكامل والإسراع في إيجاد الحلول للعراقيل، التي رغم كثرتها وتفاقمها تبقى مسألة تَسْوِيئُهَا أمرا ممكنا في ظل توفّر الإرادة السياسية وتعاون جميع الأطراف الرسمية وغير الرسمية والرقابة على متابعة إنجاز المشاريع الرقمية في أقرب الآجال.

فمن الواضح أن الإدارة الجزائرية تعاني من غياب تكامل رقمي فعّال، وهنا الإشكال المطروح عن مدى وجود إستراتيجية رقمية في الجزائر، لأن إستمرار المؤسسة وديمومتها مرهون بمدى تبني التطبيقات الجديدة في معاملاتها والوقوف أمام العراقيل التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها، وضرورة إعتداد الجماعات المحلية على الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية ورفع مستوى الأداء في ظل غياب شبه تام لوجود خدمة عمومية فعلية على أرض الواقع، مما يجعل الفرد لا يثق في الإدارة في ظل التحول لعالم رقمي بكل المقاييس، والمؤسسات الحديثة سارعت للتفكير في البدائل التنظيمية والإدارية ما دفع بالمؤسسة إلى إنتهاج ضوابط تقنية حديثة والبحث على خلق بنية تحتية رقمية وهذا الإشكال المطروح، لأن رهان الأمن المعلوماتي يُعَدُّ من المحطات المهمة التي يجب أخذها بعين الإعتبار للوصول إلى مراتب الإبداع والاحترافية المهنية بإنتهاج آليات تكنولوجية ووضع ضوابط وأسس موضوعية تُرَتِّبُ أداء الفرد العامل داخل المؤسسة، وتشجع الإستثمار في رأس المال البشري والجانب التكنولوجي معا، تلك الجوانب المهمة من الدور الفعلي للتكنولوجيا لا يُطَبَّقُ في بعض الأحيان لأسباب عديدة منها العراقيل الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات المختلفة وغياب الإمكانيات المادية لتفعيلها داخل الإدارة الجزائرية، وإن كانت في بعض الأحيان موجودة نلاحظ أن عدم التّحكّم

في التكنولوجيا من أحد السلبيات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، ويبقى الموظف يسعى لتقديم الخدمة الرقمية بما يتناسب مع الإمكانيات، مما أثار ذلك الإشكالك المتمثل في رسكلة الكوادر وتأهيلها لتصبح قادرة على تطوير القطاع الإداري وهذا يعد أهم الأولويات لتحسين مستوى الخدمات العمومية التي تقدمها الجماعات المحلية.

لذلك إهتمت الحكومة الجزائرية بتطوير الجماعات المحلية خاصة الجانب المتعلق بتحسين الخدمة العمومية لأهمية وظيفتها وأهدافها لأنها تنطوي على مجموعة من الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والرقمنة من أهم المقترحات المتبعة من طرف الجماعات المحلية كسبيل لتحسين وترشيد الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن إلا أن الواقع الإداري يوقفنا عند إشكال ينبغي أن نشيره بالدراسة والبحث فهل حقا نتجّه بهذه الإمكانيات المتوفرة نحو تفعيل الإدارة الرقمية خاصة وأن النموذج الرقمي يوفر كل فرص النجاح في نوعية ومستوى الخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية الجزائرية، مما يقدم خصائص جديدة في الخدمة العمومية باعتبارها تقوم على شروط ومتطلبات لقيامها بشكل صحيح بتوفير الإمكانيات المتاحة وتحسين عمليات الاتصال بالمواطنين، وهذا لن يتأتى إلا بدراسة أسباب ومعوقات تأخر تطبيق الرقمنة بشكل شامل في جميع القطاعات العمومية الجزائرية لهذا الوقت، باعتبار وجود نماذج ناجحة إغتمدتها الدول في هذا المجال، لم تستفد منها الجزائر رغم وجود الإمكانيات اللازمة لذلك، وتوجب علينا دراسته والتعمق في عدة تساؤلات متداخلة من خلال تحليل العراقيل والتحديات والمقارنة بالنماذج الناجحة لرصد أسباب تأخر الجزائر في الوصول لمستوى رقمي واعد.

كما تواجه المؤسسات العمومية إشكاليات أخرى تتعلق بكفاءة العنصر البشري وكيفية تمكينه من التحكم في التكنولوجيا، ففي المجتمعات التي تستخدم الرقمنة يحتاج الموظف للتأهيل الدائم لتحسين الأداء والتمكّن من التطبيقات الرقمية المتجددة عن طريق أساليب التجديد والتحول الرقمي، فعند تأهيل الكوادر البشرية يتطلب ذلك أغلفة مالية ضخمة يصعب تغطيتها، لذلك تعاني المؤسسات العمومية في الجزائر من غياب الخبرة الكفيلة بتعزيز التكنولوجيات الحديثة وإيصالها بقاعدة رقمية فعّالة تربط جميع المجالات، حتى وإن كانت المبادرات الأولية في مجال تحديث الإدارة عبارة عن استخراج بعض الوثائق البيومترية من قاعدة بيانات إلكترونية محدودة الاستخدام، إلا أن التحديث الرقمي هو أعمق من ذلك بكثير، ليبقى المواطن يعاني من طوابير الولاية أو البلدية قصد الحصول على الوثائق، في المقابل الإشكال بسيط يتعلق بغياب قاعدة رقمية تربط المؤسسات المختلفة ببعضها،

وهذا ما يجب معالجته فمثلا المواطن يتقدم بطلب جواز سفر بيومتري إلكترونيا هذا جزء من العملية الرقمية لكن الأهم في متابعة إجراءات إستعماله أثناء السفر والحجز والتحويل البنكي، كذلك هو الحال بالنسبة للبلديات وباقي المؤسسات.

ومراعاة إمكانية إمتلاك الجماعات المحلية في الجزائر قاعدة رقمية من شأنها أن تحسّن الخدمة العمومية خاصة وأن الحكومة يتعذر عليها تسيير أقاليمها بنفسها والإطلاع على حقيقة أوضاعها وتلبية حاجات أفراد هذه الأقاليم من خلال أجهزة مركزية تجهل حقيقة الواقع المحلي، لهذا تعتمد على آليات تُمكنها من تلبية حاجات الأفراد محليا وإقليميا وتجعلهم شركاء في تسيير أقاليمهم بأنفسهم ضمن أطر وتنظيمات، حيث تمثل هذه الأطر الجمع بين عنصر منتخب ممثل للشعب (المجالس المحلية المنتخبة) وعنصر آخر ممثل للإدارة (مجالس وأجهزة إدارية) وهذا التناسق فيما بينهما يشكّل المفهوم العضوي للجماعات المحلية، أو من خلال مديرية فعالة ضمن الولايات تعنى بالتنظيم والشؤون العامة.

لذلك سعت الجماعات المحلية لإصلاح الخدمة العمومية من خلال محاولتها تبني إستراتيجيات رقمية قصد تحسين الخدمة العمومية، بما يضمن جودة في أداء الخدمات وتعميمها على كل القطاعات، من هذه المنطلقات الجوهرية تتمحور إشكالية الدراسة حول آليات رصد الواقع والإجراءات اللازمة للقضاء على السلبيات الموجودة، التي منها تتشعب عدة تساؤلات حول مدى وجود خطط وإستراتيجيات تهدف لتحسين الخدمة العمومية وتشخيص واقع الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وهذا ما جعلنا نبحت في الدوافع الحقيقية لرقمنة الجماعات المحلية بإعتبار أنها تتيح فرصة للرقابة، وتوظيف رجع صدى المواطن من خلال إنشغالاته لدراساتها وإتخاذ القرارات خاصة عندما يَتَمَكَّن من التكنولوجيا وتقديم طلبات الحصول على الخدمة عن بعد، ودراسة الكيفيات التي يمكن للرقمنة أن تحسن بمقتضاها الخدمة العمومية، وكيف تؤثر قلة التحكم في التكنولوجيات الرقمية على تحسين جودة الخدمات، وكذلك تأثير غياب الإستراتيجية الرقمية على الرؤية المستقبلية داخل المؤسسات العمومية.

وهذا ما يقودنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• التساؤل الرئيسي:

كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

• التساؤلات الفرعية:

1. ما هو واقع الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية ؟
 2. كيف أثر إستخدام الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية في الجزائر ؟
 3. هل توجد إستراتيجية إتصالية رقمية في الجماعات المحلية الجزائرية ؟
 4. كيف يتم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية ؟
- تم تحديد أربعة تساؤلات فرعية حاولنا من خلالها الربط بين هذه الأسئلة ومحاور الإستبيان كأداة بحثية الموجه لدراسة العينة وفق الترتيب المنهجي التالي:

أولاً: دراسة " واقع الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية "؛ بشكل شامل من خلال تشخيصها ضمن مديريةية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة كنموذج لدراستنا، بإعتبار أن المواطن يتذمر دوماً من نوعية الخدمات العمومية (التأخير، عدم الدقة، البطء في الحصول على الخدمة، إتلاف الملفات، ضياع بعض الوثائق)، كلها مظاهر تعكس الصورة السيئة للخدمات العمومية في الجزائر، من خلال المحور الثاني من الإستبيان الموسوم بـ: (الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية) لأن المحور الأول يتعلق بالبيانات العامة، وهذا المحور مرتبط بالتساؤل الفرعي الأول، ما هو واقع الخدمة العمومية في الجماعات المحلية الجزائرية ؟

ثانياً: دراسة " تأثير الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية "؛ من خلال عرض أهمية الرقمنة بالاستناد إلى نماذج دولية ناجحة مكنت من تحسين مستوى الخدمات العمومية في تلك الدول، هذا التساؤل الفرعي الثاني المطروح (كيف أثر غياب الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية في الجزائر؟)، نحاول دراسة تأثير غياب الرقمنة على مستوى الخدمات التي يطلبها المواطن من المؤسسات العمومية، من خلال المحور الثالث الموسوم بـ: (الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية).

ثالثاً: "وجود أو غياب إستراتيجية إتصالية رقمية في الجماعات المحلية "؛ يتم دراسة هذا التساؤل الفرعي الثالث للبحث في أهمية وجود الإستراتيجية الإتصالية الرقمية وأسباب غيابها كمؤشر مهم في تحقيق التكامل الإتصالي داخل الجماعات المحلية، وتأثيرها على الرؤية المستقبلية والأهداف المسطرة أثناء وضع السياسات، من خلال المحور الرابع الموسوم بـ (أولوية رقمنة الجماعات المحلية)، لذلك تم صياغة التساؤل الفرعي الثالث كالتالي: هل توجد إستراتيجية إتصالية رقمية في الجماعات المحلية؟ ، ودراسة الجمهور، الأهداف، وسائل الإعلام وتقييم وجود الإستراتيجية أو غيابها ؟

رابعاً: دراسة " أسباب عدم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية "؛ ليتم من خلال هذا التساؤل الفرعي تشخيص العوامل التي أثرت على تأخر تطبيق البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية وهي بمثابة الرهانات والتحديات أمام تطوير المنظومة الاتصالية في الجزائر لتحسين الخدمة العمومية، قمنا بدراسة هذا التساؤل ضمن المحور الخامس الجزء الذي يدرس البنية الرقمية من الإستبيان الموسوم بـ (العوامل التي سببت عدم تطبيق البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية بشكل ميداني)، من خلال تحديد درجات التأثير لكل عامل (قوي جداً، قوي، متوسط، و محدود، ليس له تأثير)، لذلك تمت صياغة التساؤل كآلآتي: لماذا لم يتم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية؟ وتم من خلال هذا التساؤل تحديد العوامل التي سببت تأخر تفعيل البنية الرقمية في الجزائر، من أجل دراستها وإقتراح البدائل .

لذلك تم الربط بين الأسئلة الفرعية الأربعة وتخصيص لكل سؤال محورا في إستمارة الإستبيان المخصصة لعينة الجمهور (المواطنين)، وعينة الموظفين.

2/ فرضيات الدراسة:

هي إقتراح أو حل مؤقت لمشكلة الدراسة أو تخمين يطلقه الباحث على التساؤلات التي قام بصياغتها في إشكالية الدراسة، وتساعد الفرضيات الباحث في توجيه طريقه أثناء بحثه وعدم اللجوء إلى طرق فرعية أو جانبية لا دخل لها في الدراسة، الأمر الذي يساعد الباحث في التحكم في الوقت والوصول لنتائج دقيقة. (رجاء وحيد الدودي، 2000، ص213)

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

تنطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية تتدرج ضمنها مجموعة من الفرضيات الجزئية، تعكس الإجابة المقترحة لإشكالية البحث، وثلاثة فرضيات أخرى، وتمت دراسة الفرضيات وإختبارها بالنسبة لعينتي الدراسة (الجمهور، الموظفين) والفرضيات هي كالتالي:

- الفرضية العامة: " تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية؛ ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات جزئية سنحاول عرضها وتحليلها ضمن الفصل الرابع الموسوم بـ نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

- الفرضية الأولى: توجد علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.
 - الفرضية الثانية: توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية.
 - الفرضية الثالثة: تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية.
- ويمكن تحليل الفرضية الرئيسية لإشكالية الدراسة إلى فرضيات يمكن تحليلها كفيها وإختبارها كليا بشكل يتماشى مع أهداف الدراسة لتحقيق نتائج دقيقة.
- وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، تقوم الدراسة على طرح عدة فرضيات وتظم دراسة الفرضيات لدى العينتين ما يلي:
- أولا: بالنسبة لعينة الجمهور:

✓ الفرضية العامة: نص الفرضية " تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية

بالجماعات المحلية الجزائرية (لدى عينة من الجمهور)"، وللتأكد من صحة الفرضية قمنا بحساب المتوسط والانحراف المعياري، وتم عرض نتائج هذه الفرضية العامة وفق الفرضيات الجزئية وتحليلها حسب عدة متغيرات تدريجيا.

1. الفرضية العامة : نص الفرضية " يمكن التنبؤ بدور الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة العمومية لدى أفراد العينة " وللتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ استخدام إختبار الانحدار، وتمت دراستها إنطلاقا من عدة متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، المهنة).
2. الفرضية الجزئية الأولى: نص الفرضية" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب النوع ؛" ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تمّ إستخدام إختبار T- test وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة إذا كان هناك إختلاف بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس.
3. الفرضية الجزئية الثانية: نص الفرضية" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب السن "، وللتحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات البحثية حسب متغير السن في أربع فئات عمرية ثم حساب تحليل التباين الأحادي للمتغير.

4. الفرضية الجزئية الثالثة: نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المستوى التعليمي"، للتحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات البحثية حسب متغير المستوى التعليمي في ثلاث مجموعات ثم حساب تحليل التباين الأحادي للمتغير، وتم التوصل لعدم وجود فروق دالة إحصائية في دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية لدى أفراد العينة، ولم تتحقق الفرضية وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المستوى التعليمي.

5. الفرضية الجزئية الرابعة: نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الحالة الاجتماعية "؛ ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار T- test وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لأجل معرفة إذا كان هناك اختلاف بين أفراد العينة حسب حالتهم الاجتماعية (المتزوجين - العزاب).

وتوصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية بناءً على الحالة الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى المتزوجين القيمة 92.72 وبينما بلغ المتوسط الحسابي لدى العزاب القيمة 93.53، بالتالي لم تتحقق الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الحالة الاجتماعية.

6. الفرضية الجزئية الخامسة: نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المهنة؛ ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار T- test وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لأجل معرفة إذا كان هناك اختلاف بين أفراد حسب المهنة، وبلغت قيمة (T) 28.2 عند درجة الحرية 145 بمستوى الدلالة الإحصائية (0.024)، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية بناءً للحالة الوظيفية لصالح البطالين بمتوسط حسابي بلغ القيمة 94.78 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي لدى الموظف بلغت 91.93؛ بالتالي تحققت الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المهنة لصالح فئة البطالين،

(إختبار الفرضيات وتحليلها بشكل مفصل ضمن الفصل الرابع للدراسة الموسوم بعرض ومناقشة فرضيات الدراسة كمياً وكيفياً وتفسيره.

✓ **الفرضية الأولى للدراسة:** توجد علاقة ارتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.

✓ **الفرضية الثانية للدراسة:** توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية.

✓ **الفرضية الثالثة للدراسة:** تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية.

ثانياً: بالنسبة لعينة الموظفين:

تمت دراسة الفرضيات واختبارها من أجل إثباتها أو نفيها وفق الترتيب التالي:

- **الفرضية العامة:** تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الموظفين.
- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية .
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية.
- **الفرضية الثالثة:** تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية.

3/ أسباب إختيار الموضوع:

إن إهتمام الباحث بموضوع دون غيره نابع من مبررات ذاتية وإعتبارات ترتبط بشخص الباحث وإهتماماته وميولاته وإختيارنا لهذا الموضوع لم يكن إعتباطياً وإنما نابع من قناعتنا بضرورة الخوض فيه بسبب إعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية، خاصة وأن هذا الموضوع له علاقة بالتخصص لذلك فإن أهمية الموضوع يفرض على الباحث أولوية الخوض فيه والتوسع أكثر، كذلك أهمية الموضوع وإمكانية إخضاعه للدراسة لإبراز القيمة العلمية لها، لأن الواقع المعاش يُحتم ضرورة الإلتحاق بركب التطور التكنولوجي هذا ما خلق لدينا حيرة تتعلق بأسباب تأخر الجزائر في تحقيق رقمنة شاملة في كل القطاعات وبشكل متكامل فيما بينها رغم نجاح دول عديدة في تبني أبعاد التحول الرقمي، خاصة وأن التكنولوجيات الحديثة تفرض على الفرد ضرورة الإستفادة من الخدمات بشكل سريع وآني وأكثر جودة،

هذه الفجوة المعرفية والرقمية في ظل العولمة والتقنيات الحديثة للاتصال والمعلومات خلقت للموضوع عمقا يستحق الدراسة والتمحيص.

أ. أسباب ذاتية:

ترجع رغبتنا في دراسة هذا الموضوع لمحاولة

- إزالة الغموض والإبهام اللذان يحيطان بهذا النوع من المواضيع ونقص الدراسات التي تطرقت لواقع الخدمة العمومية في الجزائر في عصر التحول الرقمي.

- محاولة تكوين صورة تتسم بالوضوح والشفافية لموضوع الرقمنة والأدوار التي تقوم بها في المؤسسات العمومية كونها تمثل حجر الأساس في تحسين الخدمة العمومية ومدى الإهتمام بالتكنولوجيا والتحديث ومكانتها ضمن أولويات الجماعات المحلية في ظل العراقيل الموجودة التي تشوّه الصورة الإيجابية للخدمات لدى الجمهور.

- وإهتمامي الشخصي بموضوع تحسين الخدمة العمومية عن طريق تبني آليات واقعية للرقمنة الإدارية جاء نتيجة الملاحظة المعمقة لتلك الفوارق في، مستوى الخدمات في الجزائر بالمقارنة مع الدول الأخرى، خاصة سرعة ودقة تقديم الخدمات وهذا ما يحتمّ علينا الخوض في الموضوع لمعرفة الأسباب وإقتراح بدائل من شأنها أن تجعل الجزائر رائدة في مجال الإستخدام الرقمي .

ب. أسباب موضوعية:

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

4/ أهداف الدراسة:

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

توضيح مدى تأثير الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، ومحاولة معرفة مدى نجاعة التقنيات الاتصالية الحديثة كآلية مهمة في ترقية وتحسين الخدمة العمومية، والتعرف على

إستراتيجية الرقمنة في ضوء ذلك يمكن تحليل الوضعية الرقمية في الجزائر للتوجُّه نحو تشخيص إمكانية المؤسسات المختلفة لتقديم خدمة عمومية عن بعد وبما يتلائم مع المجتمع الرقمي، لتقليص الفجوة التقنية بين دولٍ إستخدمت التكنولوجيات الحديثة وطوّرت بذلك منظومة التعامل الرقمي المجتمعي، ومكّنت الفرد من الحصول عن الخدمات وفقا لتطلعاته، بينما وجود دول أخرى تعاني من تأخر رقمي كبير، وانعكس ذلك على كل المجالات.

إزالة الغموض على موضوع الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية ومناقشة إستراتيجية الجماعات المحلية ومراحل تبني الرقمنة كأحد الآليات المهمة في تحسين الخدمة العمومية، كما تسعى الأطروحة لرصد حقائق نظرية وميدانية عن الموضوع محل الدراسة والتأكد منها مبدئياً حسب طبيعة الموضوع وذلك وفقاً للأهداف المسطرة من قبل الباحثة وعلى هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف في الجانبين النظري والميداني أهمها:

لأنه ما من موضوع إلا وله نقطة بداية محددة ينطلق منها، فلا يمكن أن ينشأ من فراغ نظري أو منهجي ولهذا كان من الطبيعي الاستعانة بالمدخل النظرية لتحقيق المزيد من التفسير والموضوعية في دراسة إستراتيجيات الرقمنة داخل الإدارة الجزائرية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، وإعتمادها على التكنولوجيات الحديثة للرقمنة وتصديها للمعوقات البيروقراطية التي تقف كحاجز أمام الدور الفعّال للإدارة الرقمية، فالاستعانة بالخلفية النظرية يُعدُّ ضرورة علمية وعملية تضمن التكامل للوصول من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي الميداني، وتفسير نتائج الدراسة بشكل علمي دقيق.

إظهار فعالية الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، من خلال دراسة ميدانية بالجماعات المحلية (مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة)، من خلال الوقوف على محاور مهمة تتعلق بميكانيزمات تبسيط وتسريع الإجراءات الإدارية، تخفيف القيود في التعاملات الورقية المفروضة على المواطن، ومناقشة أسباب غياب الإستراتيجية الوطنية للرقمنة ومدى تجسيدها على أرض الواقع مستقبلاً، والبحث في أسباب تأخر الجزائر في التبني الشامل للمشاريع الرقمية في كل المجالات (الجماعات المحلية، الصحة، الاقتصاد، التعاملات البنكية... وغيرها)، في ظل وجود نماذج دولية رائدة سواء عربية أو أجنبية، وعرض النماذج الناجحة في مجال تحسين الخدمات العمومية ومقارنتها ميدانياً بالنموذج الجزائري، ومن أهداف الدراسة كذلك :

1. محاولة التطرق لموضوع الرقمنة من جوانب عديدة ومختلفة وتوضيح أثر ذلك على تحسين الخدمة العمومية وصورتها الداخلية والخارجية بالتعرف على أهم الوسائل التي تعتمدها لكسب ثقة الجمهور وتبني المهنية في وظائف الإدارة وذلك من أجل التصدي للمعوقات البيروقراطية.
2. تجسيد مبادئ وأسس الإدارة الرقمية وضرورة الاهتمام بالدور الفعلي للرقمنة والاعتماد عليها وذلك لتحسين أدائها لكسر كل الحواجز التي يمكن أن تعيق التعامل مع الجمهور الخارجي.
3. إبراز بعض الملامح المهمة للرقمنة الإدارية وضرورة الاعتماد عليها وذلك للنهوض بالمؤسسات من مختلف المعاملات والمظاهر السلبية التي قد تعثرها خاصة ما تعلق بالمظاهر البيروقراطية.
4. الوصول إلى فهم ميداني لمدى تأثير التكنولوجيات الحديثة وإستراتيجية تفعيلها بما يخدم المؤسسة بصفة خاصة.
5. تسليط الضوء على فعالية كل فرد ينتمي إلى المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي وتأثير كفاءته وتحكمه في التقنيات الرقمية وما ينتج عنه في تحسين الصورة العامة للمؤسسة لأن هذه الأخيرة تعتبر مرآة تعكس صورة موظفيها.
6. محاولة إعطاء توجيهات بقدر الإمكان للمسيرين في تشخيص نقاط الضعف التي تتبع عن عدم الاهتمام بتوظيف استراتيجيات الرقمنة في المؤسسة والوقوف على نقاط القوة بوجودها ومحاولة تعميمها على كافة الإدارات الجزائرية ومن ثم جعل محور الاهتمام في المستقبل يتمحور حول وجود الرقمنة داخل كل مؤسسة وضرورة القضاء على التأثير السلبي للبيروقراطية.
7. الوصول إلى نتائج وإقتراحات وتوصيات تفيد الجماعات المحلية وكل المؤسسات العمومية، وأن تحاول تفعيل الدور الإيجابي للرقمنة وتوفير كل السبل لمواجهة مظاهر البيروقراطية داخل الإدارة الجزائرية والقضاء على العراقيل التي من شأنها أن تحُدَّ من نشاطات الإدارة وفعاليتها.

5/ أهمية الدراسة:

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

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

- جدية موضوع الرقمنة في الإدارة الجزائرية وآفاق تحسين الخدمة العمومية الذي ميّز الفترة الحالية واندماج التكنولوجيات الحديثة المتطورة في الخدمات الإدارية.
- قلة الدراسات حول موضوع دور الرقمنة وعلاقتها بالخدمة العمومية في الجوانب الأكاديمية المعالجة للموضوع، مما جعله يكتسب نوعاً من الغموض لدى العديد من الدارسين وبالتالي الأهمية تكمن في محاولة إزالة الغموض على هذا النوع من الدراسات يتطلب البحث والتدقيق في دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية، فإذا تأملنا في مشكلة البحث قيد الدراسة، فإننا سنجد أنها تتمحور حول إشكالية تكمن في سوء توظيف الرقمنة في الإدارة الجزائرية وعدم تفعيل الدور الحقيقي لها في أغلب الأحيان سواء كان هذا النشاط على المستوى الإقليمي الداخلي للإدارة أو الإتصال الخارجي.
- يكتسب هذا الموضوع أهمية من أهمية التكنولوجيات الحديثة في الإدارة الجزائرية، خاصة وأنها الشريان بين المؤسسة وجمهورها، باعتبار أن المهنية في الإدارة الجزائرية تستدعي فعالية الإدارة الرقمية وهو ما يثبتته فشل المؤسسات التي لا تتبناها ولا تواكب التطورات الحديثة داخل هيكلها التنظيمي ونقص الإمداد بالتكنولوجيا، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على جدوى وفعالية هذه التقنيات.
- وتكمن أهمية الدراسة كذلك في تطرقها لموضوع مهم يَخْتَصُّ بتطوير الجماعات المحلية، وهذه الأخيرة بأمر الحاجة إلى إستعمال التكنولوجيات الجديدة للرقمنة للتصدي في المقابل للمعوقات التي تؤثر على نشاط الإدارة ومستوى الخدمات التي تقدمها.
- التأكيد على أولوية تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية من أجل تحقيق الجودة في الخدمات، ربح الوقت، تقليل التكلفة، وتشخيص دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية.

6/ منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضرورياً في أي بحث علمي، لأن الباحث أثناء دراسته يستعين ببعض المناهج والإقتربات النظرية بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة، لأنه الطريق الذي يستعين به الباحث ويَتَّبِعُهُ في كل مراحل دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية موضوعية يمكن تعميمها مستقبلاً في البحوث والدراسات.

والمنهج في اللغة العربية هو مصطلح مرادف لكلمتي " النهج والمنهاج " اللتان تعنيان الطريق الواضح. (صلاح مصطفى الفوال، 1993، ص35)

ويعرف المنهج على أنه الأسلوب الذي إختاره الباحث في بحثه، ويُتبع ذلك الإختيار عادة وفق الإمكانيات المتاحة وطبيعة موضوعه، ويعتبر المنهج الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، وهو بذلك الطريق الذي يسلكه الباحث في جمع المعلومات المتعلقة بدراسته وتعد أهداف الدراسة العنصر الأساسي لتحديد المنهج المناسب حتى يتم التوصل إلى نتائج أكثر مصداقية وموضوعية قابلة للتعميم وفق متغيرات الدراسة. (حسين عقيل، 1999، ص47)

ويُعتَبَرُ موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم فقد تفرض الدراسة عددا من المناهج ، وفي دراستنا هذه " المنهج الوصفي التحليلي ".
وبهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية، من خلال وصف وتحليل نماذج لتطبيقات الرقمنة في الإدارة المحلية.

تُصنَّفُ الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية (وسنحاول توضيح المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال إسقاط الجانب المفهومي على كيفية إستخدامهم في دراستنا)، خاصة وأن هذه الدراسة تعنى بتشخيص واقع الظاهرة محل الدراسة ومحاولة تفسيرها منهجيا وعلميا، وذلك للتعرف على آليات تحسين الإتصال العمومي والخدمة العمومية من خلال العوامل المحيطة بالظاهرة المدروسة، وعلاقة المتغيرات ببعضها البعض (مدى تأثير متغير على مغير آخر) ويمكن التدقيق في المناهج المستخدمة في دراستنا على النحو التالي:

1. المنهج الوصفي

يعد أحد أهم مناهج البحث العلمي والأكثر إستخداما نظرا لأهميته الكبيرة، وذلك لتتبع مختلف التغيرات والتطورات الزمانية والمكانية، لوصف وتحليل الظاهرة تحليلا دقيقا من خلال تحديد العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية ومدى إستخدام الرقمنة كهدف إستراتيجي لتحسين الخدمة العمومية ويركز هذا المنهج على الوصف والملاحظة الدقيقة والتفصيلية لظاهرة أو موضوع محدد للوصول إلى نتائج عملية بطريقة موضوعية، ويتجلى الإعتماد على هذا المنهج من خلال وصف خصائص الإدارة الرقمية وتناول مفهوم الخدمة العمومية وآليات تطبيق الرقمنة ضمنها والكيفيات التي تطبق بها الرقمنة.

2. المنهج التحليلي (الكمي):

ويعود السبب الرئيسي وراء شيوع إستخدام هذا المنهج للمرونة الكبيرة الموجودة فيه ولشموليته الكبيرة، يتمكن الباحث من خلال المنهج التحليلي من التحكم في متغيرات الدراسة ويستطيع الباحث دراسة الواقع بشكل دقيق حتى يتعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوث الظاهرة ويساهم في إكتشاف حلول لها، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي يستطيع الباحث تحليل الظاهرة المدروسة، وبعد أن ينتهي من دراسة هذه الظاهرة يقوم بعقد المقارنات بينها وبين الظواهر الأخرى ومن ثم يحللها، لكونه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، وهذا بالاعتماد على جمع المعلومات وتحليلها.

وبالإستجابة لمتطلبات البحث يعد المنهج الوصفي التحليلي طريقة عملية للوصف والتحليل عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها، إنطلاقاً من معطيات يمكن البرهنة على صحتها وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية قابلة للقياس والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم في نطاق علمي معين .

هذا المنهج يسمح لنا بإستخدام مختلف المصطلحات والجداول الإحصائية وكذلك تحليل الوثائق ونتائج الرسومات التخطيطية والمنحنيات البيانية إنطلاقاً من تحويل المعلومات الكيفية الناتجة عن أدوات البحث (إستمارتي الإستبيان) إلى كميات قابلة للعد والقياس وتفسير نتائجها وفق نظريات الدراسة والمقاربات النظرية، رصد كل المعلومات المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية وإستخدامات الرقمنة التي سمحت بالإنقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة رقمية الذي من خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات حول ظاهرة الرقمنة في الإدارة المحلية، ويظهر إستخدام المنهج من خلال جمع المعلومات والبحث في إمكانيات تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية ومحاولة تقييمها ومدى فاعليتها في تحسين الخدمة العمومية، وتبني هذا المنهج للتطرق للنموذج الرقمي وتقييم نتائجه.

يشتمل هذا المنهج على دراسة ضمن مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، كنموذج للجماعات المحلية، قصد الحصول على نتائج واقعية بعد تطبيق الأدوات البحثية على عينتي الدراسة (الموظفين والجمهور).

❖ المبررات المنهجية لإستخدام المنهج الوصفي التحليلي

تهدف هذه الدراسة لتشخيص واقع الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية، ودورها في تحسين الخدمة العمومية، من خلال جمع البيانات وتحليلها علمياً وإستخلاص النتائج بداية بالوصف من

خلال الملاحظة العلمية وتحويل تلك المؤشرات إلى دلالات تخدم موضوع الدراسة، لتتكامل الجوانب الكمية والكيفية للبحث.

7/ الخلفية النظرية للدراسة (المقاربات النظرية):

• المقاربة البنائية الوظيفية (Structural Functional Approach):

تم استخدام هذه النظرية من قبل علماء الاجتماع، ركزت هذه النظرية على دور الفرد في المجتمع كونه يشارك في بنائه، والمساهمة من خلال وظائفه داخل النسق الاجتماعي، ويمكن توظيف هذه النظرية في دراستنا من خلال الاعتماد على التفسير الوظيفي إنطلاقاً من دراسة أنشطة الجماعات المحلية الذي من خلالها يستمر النظام الوظيفي، من منطلق أن المؤسسات العمومية تمثل نظاماً يساهم في سير الوظائف المرتبطة بالجماعات المحلية ومحاولتها توظيف الرقمنة لتوضيح التفاعل بين مكوناتها وظيفياً قصد المحافظة على بنائها المتكامل لتحسين الخدمة العمومية.

• نظرية الحتمية التكنولوجية:

صاحب النظرية هو الفيلسوف مارشال ماركوهان، تؤكد هذه النظرية أن الإنسان يتأثر بوسيلة الإتصال التي يستخدمها، لأن الوسيلة الاتصالية هي من تشكل العصر الذي يعيشه الإنسان، وحدد ماركوهان ترتيباً زمنياً للاتصال البشري في أربعة مراحل إنطلاقاً من الوسيلة المستخدمة في تلك المرحلة بداية من الإتصال الشفوي (ما قبل الكتابة التعليم) من خصائص هذه المرحلة أن الكلمة مؤثرة ومهمة، ثم مرحلة الكتابة، ثم مرحلة الطباعة (جوتمبرغ) التي استمرت من عام 1500 إلى عام 1900، ولهذه المرحلة تأثيرات عديدة على غرار الفردية، وتشكيل الثقافات رافق ذلك عصر النهضة، ثم مرحلة إختراع الوسائل الإلكترونية وسميت مرحلة وسائل الإعلام الإلكترونية خاصة مع إختراع الانترنت.

من الفروض النظرية، أن العالم أصبح قرية صغيرة (القرية العالمية) من خلال تطور وسائل الاتصال وهذا يتلزم مع دراستنا هذه في تحليل أبعاد التحول المجتمعي نحو الرقمنة وهذا ما يكرس إلزامية تحكم الفرد داخل المجتمع في التقنيات التي فرضها التحول الرقمي، كذلك فرضية أن الوسيلة هي الرسالة لأن الوسيلة نفسها تشكل طابع الاتصال، وفرضية أخرى تؤكد أن وسائل الإتصال تنقسم إلى وسائل باردة وأخرى ساخنة فالأولى تتطلب من المتلقي توظيف حواسه وجهداً إضافياً للتفاعل معها للوصول إلى المعنى المقصود منها مثل التلفزيون كاليكاتير، أما الوسائل الساخنة محددة بقوالب مسبقة لا تحتاج إلى جهد كبير للتفاعل مثل السينما والراديو والصحيفة.

مناقشة النظرية في ظل دراستنا: يمكن إستخلاص العديد من الإنتقادات النظرية حسب " رايmond ويليامز" لأن الإنسان هو من يطور التقنيات التي تُحدث تطورا للمجتمعات، على عكس ما أكده العالم ماكلوهان أن التقنيات هي من تطور المجتمعات، العالم " ريتشارد بلاك " إنتقد هذه النظرية بإعتبار أن مصطلح القرية الكونية لم يعد له وجود في هذه الأيام، بإعتبار أن العالم تطوّر وأصبح عبارة عن بنايات ضخمة تتضمن شققا، يعيش فيها أناس منعزلون عن بعضهم البعض، وإنتقاد آخر يؤكد أن وسائل الإتصال الحالية المتطورة قلصت متابعة الوسائل التقليدية كالراديو والتلفزيون لأن تأثيرها محدود. (مي العبد الله، 2006، ص345)

• علاقة النظرية بموضوع الدراسة:

لقد إعتدنا في دراستنا على نظرية الحتمية التكنولوجية التي أتى بها الباحث ألبرت مارشال ماكلوهان التي تُركّز على الوسائل التكنولوجية في ظل التطور المتسارع للتقنيات الحديثة وتهتم هذه الدراسة بدور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، واختيارنا لهذه المقاربة النظرية للترابط بين مساعي الجماعات المحلية نحو تطبيق الرقمنة كحتمية تكنولوجية وضرورة خاصة ما تفرضه متطلبات العولمة والتقدم التقني، لأن التوجه نحو تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية أصبح حتمية لمواكبة عصر التحول الرقمي الذي عرفه العالم، إضافة إلى الخدمات التي توفرها هذه المؤسسات وتعد عملية البحث عن أساليب تحسين نوعية الخدمة العمومية إحدى أهم الركائز من أجل تكييف نوعية الخدمات مع تطلعات المواطنين طالبي الخدمة بما يضمن رفع الأداء وتحقيق خدمة عمومية ترقى للمستوى المطلوب.

حسب النظرية تقوم وسائل الاتصال بنشر المعلومات، وتعد الوسائل الإتصالية في كل فترة زمنية جزءا من سلسلة التقدم التكنولوجي، حيث أن الرقمنة تعد مرحلة متقدمة في مجال تكنولوجيات الإتصال والتحويلات الرقمية في العصر الحالي والتي مكّنت المؤسسات من الإنتقال من التعامل الورقي ضمن الإدارة القديمة إلى تعامل إلكتروني يواكب التحويلات الرقمية الحالية، وبما أن التجهيزات الحديثة أنزّرت على المواطنين وطرق تعاملهم مع الإدارة وهذه الأخيرة ساهمت في تطوير جميع المجالات السياسية، الإقتصادية، والنظام الإجتماعي ككل.

• البراديجم السيبرنيطيقي (Cybernetics):

السيبرنيطيكا تعني التحكم والضبط، إستنادا للمعنى اللغوي اللاتيني للمصطلح والذي يعود إلى (Kubernetike)، وتقوم على التغذية المرتدة من خلال متابعة وضع ما خلال فترات زمنية معينة

لتحديد الوضع اللاحق، وأحدث ظهور السيبرنيطيقا ثورة علمية خاصة في مجال التكنولوجيا، ويعود الفضل في وضع أسس السيبرنيطيقا إلى عالم الرياضيات الأمريكي " نوربرت وينر"، ونشر كتابه بعنوان التحكم والاتصال في أربعينيات القرن الماضي، وقد ضمنت رؤيته لمسألة التنظيم داخل المجتمع المستقبلي القائمة على أساس " المعلومة"، وبالرغم من أنه دعا إلى أخلة هذا النموذج الأعلى لمجتمع المعلومات إلا أنه حذر من مخاطر الانحرافات التي قد يحملها.

حسب " وينر" إن مجموع المعلومات في نظام ما، هو مقياس درجة تنظيمه، والتدهور هو مقياس درجة فوضويته، حيث أن كل منها يمثل الوجه السلبي للآخر، لأن قيام مجتمع المعلومات مشروط بالقدرة على تدوير المعلومات وتبادلها دون معوقات.(غي لاكمروا، السيبرنيطيقا والمجتمع:

(<http://www.aslim.ma/site/articles.php>)

هذا البراديغم يركز على الإتصال داخل التنظيم، وتم الاستفادة منه من خلال المحافظة على درجة من التنظيم، والرقمنة لها أبعاد إتصالية من خلالها تتمكن الجماعات المحلية من تحسين الخدمات العمومية للمواطنين، وبما أن هذا البراديغم يقوم على متابعة وضع ما خلال فترة زمنية والتنبؤ بالوضع اللاحق فإن ذلك التقييم يعكس دور الجماعات المحلية في وظيفتها الأساسية والتي هي التخطيط لخلق إستراتيجية تحمل أهدافا مستقبلية ومن بين أهدافها هو تحسين الخدمة العمومية بإستخدام الرقمنة.

تَعْنِي هذه المقاربة أن الخدمة العمومية عبارة عن النشاط المنجز والمقدم وبشكل دقيق لترتبط بطبيعة المواطن الإجتماعية، في المقابل يرى الفرد في المجتمع أن الحاجيات المقدمة ضمن الخدمة العمومية ترتبط بحاجات محددة، وفق هذه المقاربة يمكن المفاضلة بين نوعين من الخدمات والمصنفة ضمن أولوية الحياة الاجتماعية للفرد وبما يتلاءم مع إمكانياته إضافة إلى التطورات التكنولوجية الحاصلة، أما الجانب الآخر من الخدمات والتي يمكن إستغلالها في الإطار الجماعي وهي مسؤولية الدولة لارتباطها بقيد خاص بالتنظيم كالخدمات غير المُسَوِّقَة. (Jaques Chevallier, 1971, P21)

وما يمكن إستخلاصه من المقاربة الاجتماعية للخدمة العمومية هو تركيزها على توفير الخدمة للمواطن مع التركيز على القيم الاجتماعية كالمساواة في الحصول على الخدمة مع ضمان مجانيته في غالب الأحيان بحكم أن الدولة هي التي تقوم بتقديمها، وهذا يعني إتاحة الخدمة الرقمية للجميع .

ظهرت هذه المدرسة كنتائج للنقد الذي تعرضت له المدرسة الكلاسيكية حيث أهملت العنصر الإنساني وقد درست سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وتنقسم هذه المدرسة إلى قسمين:

أ. **مدرسة العلاقات الإنسانية:** حيث تركز هذه المدرسة على العلوم السلوكية، من أهم روادها **إلتون مايو**، أكدت على أن جانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية لها الأثر على الإنتاجية، أكدت النظريات على الآتي:

- الاهتمام بالجانب الإنساني للإنتاج، ونظرتها للفرد ككائن له دوافع ورغبات.
 - دعوتها إلى تحسين وتطوير العلاقة بين الإدارة والعامل.
 - هناك علاقة بين رضا العامل والإنتاجية.
 - المنظمة نظام إجتماعي أي التركيز على العلاقات غير الرسمية والتشارك في السلطة والتعاون.
- (لطيفة طبال، 2012)

ب. **مدرسة تنمية التنظيمات:** تعد هذه المدرسة امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية، فهي أيضا ركزت على السلوك الإنساني حيث اعتبرته أساسا لتحسين العمل الإداري ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، نتج عن هذه المدرسة عدة مفاهيم منها: دوافع وحاجات تحقيق الذات، إدارة التغيير، مفهوم الحاجة وديناميكيته ويندرج تحت هذه المدرسة عدة نظريات كنظرية النموذج المختلط ونظرية الشبكة الإدارية. (بلال محمد إسماعيل، 2008)

أفكار هذه المدرسة تفيد الأطروحة من خلال دراسة التنظيم لحاجات الأفراد ثم تكييف خدماته مع تطلعات الفرد ورغباته.

ج. **المدارس الحديثة:** هي مجموعة من المدارس تدرس الإدارة، وهي تشمل مدرسة علم الإدارة، ومدرسة النظم والمدرسة الظرفية والإدارة بالأهداف والإدارة الإستراتيجية، حيث يمكن شرح المدرسة الظرفية كما يلي:

➤ **المدرسة الظرفية أو الموقفية:** إن هذه المدرسة حديثة النشأة في التفكير الإداري، تركز الفروض النظرية على الآتي:

- إن تطبيق النظريات الإدارية ظرفي يتغير وفق ظروف ونوع التنظيم.
- الاهتمام بالمتغيرات البيئية والتكنولوجية والبشرية والقيم الاجتماعية على حساب التنظيم. (مؤيد

سعيد السالم، 2002، ص105)

مبررات استخدام هذه المقاربة هي تركيزها على ضرورة الإهتمام بالتنظيم داخل المؤسسات العمومية من خلال المتغيرات التكنولوجية والبشرية معا.

ومن المداخل النظرية القريبة من موضوع الدراسة متعدد وتتميز بتداخل فكري في بعض النظريات المفسرة وذات العلاقة بإحدى متغيرات الدراسة ومن هذه النظريات نجد:

• الإتجاهات الفكرية للنظرية الكلاسيكية وفق المنظور البيروقراطي:

يعتبر الألماني ماكس فيبر Max Weber رائد هذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ اللازمة لتسيير الوظيفة الإدارية في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد برز إهتمامه في هذه النظرية بالقول أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة اللازمة وكلمة بيروقراطية (Bureaucracy) هي كلمة لاتينية تنقسم إلى قسمين، الأول Bureau وتعني مكتب أما الثاني (Cracy) فتعني سلطة أو حكم، شكلاً معاً مصطلحاً واحداً هو سلطة المكتب أو حكم المكتب.

وتتميز النظرية البيروقراطية بعدة خصائص أهمها:

- المهام تُنفذ تبعاً لطرق أو أساليب محددة لذلك لا يعين في التنظيم إلا من كان مؤهلاً.
- ينقسم التنظيم إلى مستويات عدة بحيث يشرف المستوى الأعلى على المستوى الأدنى. (ماجد عبد الهادي المساعدة وآخرون، 2013، ص63)
- وما يخدم دراستنا من خلال هذه النظرية أنها ركزت على تأهيل العنصر البشري داخل المؤسسة، وهي من أهم الرهانات التي تواجه الجزائر في سبيل تبني المشاريع الرقمية وتحسين الخدمة العمومية.

8/ أدوات جمع البيانات:

يتم جمع البيانات من مجتمع البحث الإحصائي موضوع الدراسة عن طريق أدوات البحث، ولهذا تنامت تقنيات البحث أو كما تسمى أدوات جمع البيانات في البحوث مثل الاستبيانات والاختبارات وتحليل المحتوى والمقابلات وتحسنت وزادت كفاءتها، وتعمق الجدول بين أدوات جمع المعلومات للوصول إلى فهم الظواهر وتفسيرها، كما تغيرت الأوزان النسبية لأهمية كل أداة في تشخيص الظاهرة محل الدراسة، وفي مثل هذا التنوع فإن الباحث سيواجه حتماً مشكلات منهجية تتعلق

ببعض الإعتبارات خاصة في إستعمال التقنية التي تتلائم وموضوع الدراسة، وبالتالي على الباحث أن يجيد إختيار الأداة التي تتناسب والدراسة.

1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات البحثية المهمة التي يستند إليها الباحث في دراسته، وهي رصد وإدراك الظواهر والمواقف والوقائع عن طريق الحواس سواء وحدها أو بإعتماد الأدوات المساعدة. (محمد شلبي، 2001، ص237)

تزداد قيمة الملاحظة كطريقة من طرق البحث في الحالات التي يتم رفض الأفراد الإجاب عن الأسئلة الموجهة إليهم، أو عندما لا يتعاون المبحوثون مع الباحث أثناء إستخدام الأدوات البحثية الأخرى، كالمقابلة والإستبيان، بسبب الحرج في ذكر بعض الحقائق، كما أن تكاليفها أقل بكثير من الأدوات البحثية الأخرى، وتتخذ الملاحظة عدة أشكال منها: الملاحظة المنظمة؛ متأنية وهادفة وموجهة ودقيقة ومضبوظة

عند إستعمال الملاحظة البسيطة التي هي الملاحظة العفوية، غير المقصودة، من أجل البحث عن معلومات معينة والإجابة عن بعض الأسئلة التي تشغل الباحث، الملاحظة بالمشاركة؛ ويكون الملاحظ مشاركا بشكل فعلي في الموقف الذي يلاحظه. (محمد عبد الحميد، 2000، ص392)

يمكن تعريف الملاحظة العلمية على أنها: نشاط بحثي منظم، توفر للباحث إمكانية تنظيم بحثه والتمكّن من الإجابة على الأسئلة، والحصول على تفسيرات بعد تحليل النتائج بشكل موضوعي.

وتقوم الملاحظة على إستخدام العقل والحواس، للتدخل الإيجابي من جانب العقل الذي يقوم بدور رئيسي بإدراك العلاقات المختلفة بين الظواهر موضع الملاحظة. (سمير محمد حسين، 2010، ص42)

وقد قمنا بتطبيق الأداة البحثية (الملاحظة بالمشاركة) من أجل الوصول إلى وصف دقيق للظواهر عن قرب خاصة ما تعلق بواقع الرقمنة، وتم إعداد بطاقة ملاحظة لرصد الملاحظات والتعمق في تفسيرها علميا.

2. المقابلة:

المقابلة في اللغة؛ المواجهة، والتقابل أما في الإصطلاح فهي علاقة دينامية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر. (عمار بخوش، محمد محمود الذنبيات، 2001، ص82)

المقابلة محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ووسيلة شفوية، (مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات)، يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.

من هذه التعريفات وغيرها نستنتج أن المقابلة هي: لقاء بين شخصين فأكثر لتحقيق هدف ما، من خلال طرح الأسئلة الهادفة على شخص تجرى معه المقابلة، والتي يصاحبها الكثير من الإنفعالات الناجمة عن طرح الأسئلة والاستجابة لها، تهدف هذه العملية إلى جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات المقصودة من طرف الباحث ليستفيد منها في تحقيق هدفه من المقابلة، أما تعريف (ماكوبي) للمقابلة بأنها " تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات الجديدة لدى المبحوث والتي تتضمن آرائه ومعتقداته ". (محمد تومي البستاني، 1971، ص116)

وكما هو واضح تماماً أن هذه التعريفات كلها وإن اختلفت في ألفاظها فهي تتركز حول هدف واحد وهو أن المقابلة تختلف عن المحادثة الشخصية التي تتم بين الأفراد في حياتهم الاجتماعية نتيجة لتفاعلهم مع متغيراتها المتعددة، فهي - أي المقابلة - تتم أساساً لتحقيق هدفٍ محددٍ يسعى إليه المُقابِلُ ويدركه المُقابِلُ. (محمد تومي البستاني، 1971، ص116)

هذا ما تعنيه المقابلة بصفة عامة، أما المقابلة العلمية التي نحن بصدد الحديث عنها فهي أداة من أدوات البحث العلمي، يتم بموجبها جمع البيانات والمعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث أو إختبار فروضة، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث.

وتعد المقابلة من أدوات البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير المؤثقة في أغلب الأحيان. (أحمد بن مرسل، 2010، ص225) .

كما يعرفها الباحث " موريس أنجريس " بأنها أداة تبحث مباشرة وتستخدم في مسائلة الأشخاص المبحوثين فردياً أو جماعياً قصد الحصول على معلومات كيفية وذات علاقة بإستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد، أو ذات العلاقة بالتعريف من خلال الحالة الفردية عن الأسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين.

فهي محادثة أو حوار مُوجَّه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة، والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من طرف الباحث التي تتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث.

وتنقسم المقابلة إلى ثلاث أنواع هي كالاتي: مقابلة شخصية، مقابلة تلفزيونية، مقابلة بواسطة الحاسوب.

كما تصنف أسئلتها أيضا إلى صنفين هي كالاتي:

الأسئلة المفتوحة " غير محدودة الإجابة " .

الأسئلة المغلقة " محددة الإجابة " . (رجاء وحيد الدويدي، 2000، ص315)

وتم تطبيق إستمارة المقابلة في جمع البيانات كونها تسمح بمواجهة المبحوث وإستخلاص الإجابات الصريحة والصادقة عن طريق إعداد دليل المقابلة نصف الموجهة وإجرائها على 10 مسؤولين.

ونظرا لوجود بعض القضايا المعرفية التي يتعمد المبحوث تجاهلها والإعراض عن الإجابة عنها مثل تقييم الأداء لدى الزملاء في الأقسام والمصالح الأخرى، وذكر المشاكل التي تعيق أداء الأفراد في المؤسسة والإسراف في إستخدام الموارد دون تحسين الأداء، من أجل رصد وتحصيل كم معتبر من الأجوبة الهامة والمعلومات حول الموضوع، وكذلك لكي لا نترك فرصة التهرب للمبحوث من الإجابة على بعض الأسئلة قمنا بعملية الشرح والتبسيط بأسئلة أخرى ضمنية، عميقة ومتشعبة في محتوى إستمارة المقابلة الأمر الذي ساعدنا كثيرا على جمع الأجوبة ذات أهمية.

أ . المقابلة الشخصية:

تعتبر المقابلة الشخصية أداة هامة وفعالة ولا تختلف عن سير المقابلة العادية إلا في إضافة نوعية، يكون الغرض منها فحص الافتراضات التي تم استخدامها، والمقابلة الشخصية مع المسؤولين في المؤسسة يتم فيها إعتقاد قائمة استقصاء معدة مسبقا لهذا الغرض، وقد تم تصميمها على شكل أسئلة مفتوحة حتى يسهل إجراء مناقشة مع المسؤولين، وطرح أسئلة إستقصائية للحصول على المعلومات. (عبد القادر برانيس، 2006/2007، ص14)

وعليه المقابلة خطوة مهمة ومحاولة جادة في البحث الميداني بحيث نحاول من خلالها معرفة مكانة وواقع الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية والوظائف والتي تؤديها وعلاقتها بالجمهور وكذلك إدراك أهمية التكنولوجيات الجديدة، وذلك ضمن إطار صياغة إستراتيجية وصولا إلى تنفيذها وتقييم ما

تم التوصل إليه من نتائج، وجمع معطيات دقيقة في هذا الأمر من خلال المقابلة التي تجرى مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة.

وفي ظل ذلك يتم طرح مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمعالجة الجزئية الخاصة بدور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة الجزائرية، وكذلك التي تتعلق بخصائص الجماعات المحلية والتغيرات التي تحدث في البيئتين الاتصاليتين الداخلية والخارجية، وأهم المعوقات الإدارية في ظل غياب التكنولوجيات الجديدة رغم تخصيص الدولة لأغلفة مالية قصد تجسيد مشروع الرقمنة و رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين الخدمة العمومية.

ب. المقابلة نصف الموجهة :

إعتمادنا في دراستنا **المقابلة نصف الموجهة (غير المقننة)**: وهي نوع المقابلة الأكثر استخداما في العلوم الإنسانية، وسميت بهذا الاسم لأن أسئلتها ليست مفتوحة بشكل كلي، كما أنها لا تحتوي على الكثير من الأسئلة التي ستوجه مسار المقابلة بشكل تام، في هذه المرحلة تُطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوث إستنادا إلى دليل المقابلة المُحضر مسبقا ولكن ليس شرطا أن يتبع تسلسل الأسئلة، وإعتمادنا على المقابلة نصف الموجهة كان هدفه التعرف المباشر على واقع الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية وذلك برصد الإمكانيات الرقمية ضمن الجماعات المحلية، والعراقيل الإتصالية التي حالت دون تجسيد الرقمنة بشكل عام في كل القطاعات العمومية، وذلك من خلال اللقاء المباشر مع المبحوثين من خلال تدرج الأسئلة من أجل الوصول إلى تشخيص واقع الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية، وإنعكست المقابلة كأداة بحثية من خلال توظيفها ميدانيا والإتصال المباشر مع رؤساء المصالح والمكاتب بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، وتحليل تلك الوثائق والمتعلقة برقمنة الجماعات المحلية ومدى تحسين الخدمة العمومية.

تم إختيار هذا النوع من المقابلة البحثية لأنها تتضمن عددا لا بأس به من الأسئلة، وينطلق الباحث في مقابله من مجموعة من العناوين هي أشبه بدليل يمتلك فيه الباحث حيزا كبيرا من الحرية والمرونة في طرح الأسئلة تبعا للموقف، وإمكان الباحث إضافة أسئلة أو عناوين فرعية حسب تفاصيل الدراسة ولفت النظر بطريقة غير مباشرة إلى بعض المواضيع إذا ما شعر أن المبحوث قام بإسقاطها من المقابلة. (عبد الباسط عبد المعطي، 2001، ص281)

وسنحاول ترجمة ذلك في عدة محاور ومؤشرات هامة، الغرض منها الوصول إلى أهداف الدراسة وتمثلت المقابلة نصف الموجهة (أنظر الملحق : ج) في المحاور التالية:

- **المحور الأول:** الموسوم بـ "دور الرقمنة في العملية الإدارية" (يتضمن أهمية الرقمنة).
 - **المحور الثاني:** "تحسين الخدمة العمومية عن طريق التجديد الرقمي" (مضمونه يتعلق باعتماد الرقمنة في الإدارة الجزائرية، في هذا المحور يتم التركيز على تحليل مدى فعالية التقنيات التي إستخدمتها الجزائر في سبيل تحسين الخدمة العمومية).
 - **المحور الثالث:** "رهانات تبني التحول الرقمي الشامل في الجزائر"، (وفيه بيانات تتعلق مدى تجسيد مشروع الرقمنة بالجماعات المحلية، دراسة في العراقيل والسياسات الرامية لتبني المشروع الرقمي العالمي، البحث في موقع الجزائر من هذا التحول الرقمي).
- بعد عرض إستمارة المقابلة نصف الموجهة على الأساتذة المحكّمين، وإجراء التعديلات المهمة على المُسوّدة، وبعد التنسيق مع الأستاذ المشرف، تم الإنطلاق في العمل الميداني، أثناء المقابلة والبحث الميداني حاولنا التعرف بعمق على المستجوبين، وهي بذلك تعد محاولة جادة في رصد سلوكياتهم الطبيعية وقياس مدى تحسن الخدمات العمومية التي تترجم لنا في شكل اتجاهات ومواقف وأفكار نحو وضع معين فيما يتعلق بالظاهرة المدروسة.
- ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين تمكّنا من جمع معطيات حقيقية تفيدنا في البحث حول موضوع الدراسة، حيث تم برمجة أول مقابلة مع السيد مدير التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، من خلالها تمكنا من معرفة المهام والوظيفة التي يؤديها، وإمكانيات وواقع إستخدام الرقمنة في الجماعات المحلية، عدد الموظفين، الخطط والإستراتيجيات التي سطرتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية من أجل تطبيق مشاريع الرقمنة وإمكانيات تحسين الخدمة العمومية بما يتوافق مع تطلعات المواطن وطموحاته.
- كما تبين لنا أهمية العمل الميداني الذي يُمدّنا بالمعلومات المتجددة، خاصة وأن العملية الرقمية مستمرة وتتم مرحليا في الجماعات المحلية، لذلك حرصنا أثناء البحث على الحصول الدائم على البرقيات المستعجلة الصادرة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وتنسيقها مع المرصد الوطني للوثائق البيومترية المؤمنة، قصد صياغة المحاور البحثية المهمة ورسم خطة الدراسة لتتوافق مع أهداف الدراسة، خاصة وأن العمل الميداني يجب أن يتكامل مع الشق النظري، الذي درسناه في فصلين كل فصل يتطرق لمتغير، الأول للخدمة العمومية كمتغير متعارف عليه، والثاني لدراسة متغير الرقمنة.

3. الإستبيان:

يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية التي تمت الإستعانة بها في هذه الدراسة لأنه وكما يعرف أنه: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستهدف المبحوثين للإجابة عن الأسئلة المطروحة للحصول على الحقائق والآراء الموضوعية في موضوع ما، وتستخدم في المقابلات والبحوث التي يجريها الأخصائيون الاجتماعيون لترشدهم وتساعدهم في جمع المعلومات بطريقة منهجية منظمة. (محمد عبيدات، 1999، ص143)

الإستبيان مجموعة منظمة من الأسئلة لجمع المعلومات وتحليلها بغرض إتخاذ إجراءات أو إصدار أحكام أو إتخاذ قرارات بهدف التطوير والتحسين، وتعتبر إستمارة الاستبيان أكثر الأدوات البحثية إستعمالا في البحوث العلمية، والاستبيان أداة بسيطة وسريعة لجمع البيانات. (سمير محمد حسين، 2010 ص42)

قمنا بتصميم الإستمارة، وتمت صياغة عدة أسئلة موجهة لمجتمع البحث وقد تنوعت هذه الأسئلة بين أسئلة مغلقة، وأخرى مفتوحة، وتم ترتيب الأسئلة في محاور متكاملة، وتخدم موضوع وهدف الدراسة، الإستمارة الأولى خاصة بالجمهور الذي يطلب الخدمة من مديرية التنظيم والشؤون العامة (محل الدراسة الميدانية) تحتوي على خمسة محاور يندرج تحت كل محور مجموعة من الأسئلة في السياق، الإستمارة الثانية خاصة بالموظفين، تحتوي هذه الإستمارة على ثلاثة محاور ويظم كل محور أسئلة متسلسلة لها علاقة بعنوان المحور.

تم تصميم إستمارة إستبيان الخاصة بالجمهور ملحق رقم (ب) حيث يتضمن ثلاثة محاور وعدد كل الأسئلة 27 بندا كالاتي:

المحور الأول: واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية، تتضمن 8 أسئلة مغلقة

- س1: كيف تقيمون البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالحكم؟
- س2: هل واجهتم صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى إلكترونية ؟
- س3: تميزت مراحل رقمنة الوثائق الإدارية بصعوبة كبيرة ؟
- س4: هل إهتم المشرع الجزائري بالرقمنة في الجماعات المحلية وخصها بلوائح وقرارات تنظيمية ؟
- س5: ما هي أهم الوثائق التي تم مسحها ضوئيا إنطلاقا من الأرشيف الورقي بالجماعات المحلية ؟
- س6: هل تم الإستعانة بخبراء مؤهلين في جانب الرقمنة ؟
- س7: هل فئة العمال المسؤولين عن الرقمنة تلقوا برنامجا تكوينيا ؟

س8: تعاملت الجماعات المحلية مع الوثائق المتلفة ضمن الأرشيف الورقي لتحويلها إلى أرشيف إلكتروني؟

بسهولة أو بصعوبة (المبحوث يختار الاجابة)

المحور الثاني: علاقة الجماعات المحلية بأولويات تحسين الخدمة العمومية

س9: ما هي العوامل التي تشجع على الترقية وتحسين أداء الخدمة العمومية في الجماعات المحلية؟

الإمكانات المادية، الإمكانات البشرية، التجهيزات التقنية

س10: كيف يمكنكم أن تشاركوا في تحسين الخدمة العمومية؟

سرعة تقديم الخدمات، أو الخبرة وتحسين الأداء، أو التحكم في التقنيات التكنولوجية الحديثة

س11: هل ينعكس نقص الإمكانات والتجهيزات سلبا على أدائكم في سبيل تحسين الخدمة العمومية

س12: في رأيكم ما هي أسباب رداءة الخدمات العمومية بالجماعات المحلية؟

-خلل النظام الرقمي

-عدم كفاءة الموظف في بعض الأحيان

-عدم تمكن المواطن من التعاملات الإلكترونية

س13: كيف ترون رضا المواطنين على الأساليب الرقمية التي تقدم من خلالها الخدمة العمومية؟

جيد، متوسط، ضعيف

س14: هل أنتم راضون عن أدائكم في جوانب تحسين المرفق العام وتحقيق جودة الخدمات

العمومية؟

س15: ما هي أسباب عدم رضاكم على إجراءات تحسين الخدمة العمومية؟

عدم وجود الهياكل المخصصة لتقديم الخدمات

كثرة الإجراءات الإدارية وتداخلها بشكل متسارع لتهتم بالكمية دون النوعية

غياب التخصص الإداري للموظفين الذين يقدمون الخدمات

المحور الثالث: تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية

س16: هل تهتم الجماعات المحلية بمسايرة التقدم التكنولوجي؟

س17: هل تنعكس هذه التكنولوجيا إيجابيا على الأداء الوظيفي؟

س18: ما هي الجوانب التي يمكن أن تستفيدوا منها في مجال تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية؟

الرقابة، تقليل التعاملات البيروقراطية، إتخاذ القرارات

- س19: في رأيكم هل هناك جودة في الخدمة العمومية نتيجة للرقمنة ؟
- س20: هل ساهمت الرقمنة في سهولة الحصول على الخدمة بشكل ملموس ؟
- س21: هل ساهمت في التقليل من الملفات الورقية ؟
- س22: تساهم الرقمنة في تحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن ؟
- س23: ما هي أهم العراقيل التي تواجهكم لتطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية ؟
- سببها ل: عراقيل تنظيمية، عراقيل تقنية ، عراقيل بشرية
- س24: تساهم الرقمنة حالياً في القضاء على التعامل الورقي وتلغي الشبائيك بشكل نهائي ؟
- س25: تطبيق الرقمنة له آثار سلبية فيما يتعلق باختراق نظام الأمان المعلوماتي وإستهداف سرية الملفات الإدارية وتعرضها لعمليات القرصنة الإلكترونية
- س26: تأخر الجزائر في تبني الرقمنة بالجماعات المحلية كان نتيجة ل : ؟
- غياب نظام رقمي فعال وآمن في الجماعات المحلية
- نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات في المؤسسات العمومية
- عدم قدرة الدولة على توفير يد عاملة متخصصة في المجال إستخدام الرقمنة
- س27: كيف ترون مستقبل الخدمة العمومية في الجزائر في ظل الرقمنة.؟
- الإبداع في تحسين الخدمة العمومية لتتلاءم مع تطلعات المواطن
- تقديم الخدمات العمومية بشكل سريع وآني وإلغاء طوابير المواطنين طالبي الخدمة
- النمطية في طريقة الخدمات العمومية وعدم تحقيق الأهداف الحقيقية من إستخدام الرقمنة
- إستمارة إستبيان الخاصة بالجمهور (الملحق 02)
- تتضمن إستمارة إستبيان الجمهور خمسة محاور كآلاتي :
- المحور الأول البيانات الشخصية، تضمن 5 أسئلة والمبحوث يختار الاجابة حسب : النوع، السن ، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المهنة.
- المحور الثاني: الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية.
- المحور الثالث: الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية
- المحور الرابع: أولوية رقمنة الجماعات المحلية
- المحور الخامس: تقييم إجراءات وانعكاسات استخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية.

9/ عينة ومجتمع الدراسة :

لكل دراسة حدود تضبطها وتحددها، وتعبّر الحدود العلمية عن إشكالية البحث التي نحن بصدد دراستها وهي عبارة عن متغيرين هما متغير الرقمنة والمتغير الثاني هو الخدمة العمومية، والجانب التطبيقي يتمثل في دراسة تحليلية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة (مجال الدراسة الميدانية).

أ. المجال البشري:

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المواطنين الذين يتعاملون مع مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة ويقدمون طلبات الحصول على الخدمات الرقمية، قمنا بإختيار عينة تمثيلية عشوائية بسيطة من المجتمع الإحصائي، والعينة الثانية عشوائية لـ 70 مفردة من المجتمع الإحصائي الذي يمثل كل الموظفين بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة .

يندرج الموضوع ضمن الدراسات التحليلية الميدانية، وتهتم بدور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، حيث تشتمل الدراسة على عينة عشوائية لـ 147 مفردة تم إختيارها من المواطنين طالبي الخدمة من مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة على إمتداد شهر من سنة 2019، حيث يقدر متوسط عدد المواطنين الوافدين للمؤسسة في الشهر (240 مواطن) كمعدل عام والذين يطلبون خدمات تتطلب التعامل الرقمي فقط، وتم إيجاد حجم العينة بإستخدام معادلة " ستيفن ثامسون" التي تعطي النتيجة آليا، لذلك حجم العينة الممثل للمجتمع الإحصائي هو 147 مفردة من الجمهور. (المعادلة ضمن الشكل رقم 4 الصفحة 208).

وتم توزيع الإستمارات بشكل عشوائي على العينة الثانية لموظفي مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة الذين يستخدمون الرقمنة، البالغ عددهم 70 موظفا ضمن المؤسسة، موزعين على مصالح ومكاتب تستقبل طلبات المواطنين، ولأن هذه العينة هم الموظفين الذين يقدمون الخدمات الرقمية التي تعتبر نموذج للجماعات المحلية، وتم أخذ كل مفردات المجتمع الإحصائي الخاص بالموظفين وذلك للوصول إلى نتائج أكثر دقة وتم قياس العلاقة بين المتغيرات وإختبار صحة الفرضيات (باستخدام النظام الإحصائي Spss) لتفريغ البيانات وتحديد الإختبارات المناسبة للبحث، وتفسير النتائج المتحصل عليها.

تم إجراء المقابلة نصف الموجهة مع 10 مسؤولين بمديرية التنظيم والشؤون العامة، رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب في المؤسسة محل الدراسة.

ب. المجال الزمني والمكاني:

✓ **المجال المكاني** بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة.

إنطلقت دراستنا الميدانية في بداية من تاريخ 7 فيفري 2019، بعد إستقبالنا مباشرة من طرف السيد مدير التنظيم والشؤون العامة، ثم تم توجيهنا لمصلحة البطاقة البيومترية لبلدية سيدي عقبة لمدة 11 يوما، وذلك لجمع المعلومات (رصد أهم القراءات والقيام بمقابلات أولية استقصائية) لتشخيص واقع الرقمنة من خلال تحليل الوثائق الرسمية للوصول إلى تشخيص لمدى تحسين الخدمة العمومية، حيث نزلنا للميدان وقمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان على المواطنين (عينة الجمهور الذين يتعاملون مع الخدمات الرقمية التي تقدمها مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة).

✓ **المجال الزمني:** تم الإشتغال بأدوات الدراسة، أداة الملاحظة منذ أول يوم تم تعييننا بمديرية التنظيم والشؤون العامة (إنطلاقا من شهر فيفري 2019)، بينما تم توزيع استمارتي الاستبيان بشكل عشوائي (إستمارة الجمهور وإستمارة الموظفين) بين 15 أوت و 15 سبتمبر 2019 (مدة شهر).

تم إجراء المقابلة نصف الموجهة مع عشرة مسؤولين(10) من مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، بداية بإجراء مقابلة تشخيصية مع السيد مرافق الباحثة أثناء العمل الميداني، ليتم من خلالها جمع مؤشرات مهمة حول واقع الرقمنة والتطلعات والرهانات التي تواجهها الجماعات المحلية لتجسيد المشروع الرقمي خاصة في زمن التحول الرقمي في العالم، والنماذج الرقمية الناجحة .

✓ **عينة الدراسة ومجتمع البحث:** يُعدُّ تحديد العينة أمرا ضروريا في الدراسة العلمية، فهي تؤثر على جميع الخطوات البحثية، لذلك استوجب أن تكون النتائج التي يتوصل إليها الباحث قابلة للتعميم، وتضيف الدراسة أطراً علمية للمعرفة، وتم اختيار عينة الدراسة بالإستناد على معطيات علمية دقيقة، تسمح للباحث أن يقدر الدرجة التي تعبر فيها عن أفراد العينة الممثلين لمجتمع البحث الذي ينبغي اقتناء العينة منه.

تتعدد العينات التي تستخدم في البحث، وتتنوع إلى عينات تابعة للأسلوب العشوائي، وعينات تابعة للأسلوب غير العشوائي ويتوقف اختيار نوع العينة المناسب تبعاً لعنوان البحث، وأهدافه، ومنهجه المستخدم، لقد تم إختيار عينتين تمثلان جزءا من المجتمع الإحصائي:

- العينة الأولى: عشوائية لأنها تمثل مجموعة المواطنين الذين يطلبون خدمات رقمية من مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة 147 مفردة.
- بينما العينة الثانية تشمل عينة عشوائية من موظفي مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة (محل الدراسة الميدانية)، وعددهم 70 موظفا يقدمون الخدمات للمواطنين ويتعاملون رقميا ضمن مصالح محددة، بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة.

10/ تحديد مفاهيم الدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي وخاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية ذلك أن المنظور الأول لتصميم بحث دقيق وبعيد عن الغموض يتطلب الاهتمام بجميع المتغيرات التي يمكن أن تكون به، حتى يتم كبح مجال التأويل الشخصي للقارئ وتجنباً لذلك ارتأينا تحديد المفاهيم الأساسية التالية:

أ. مفهوم الرقمنة:

تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة وذلك وفقاً للسياق الذي تستخدم فيه فينظر تيري كاني " Terry Kuny " الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (كتب والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور...) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها " الرقمنة " ويتم القيام بهذه العملية بفضل الإستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة. (أحمد فرج أحمد، 2009، ص08)

شارلوت برسي " Charlette Bures " (2002) يرى أن الرقمنة هي منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

الإدارة الرقمية: يمثل الاقتصاد الرقمي منظوراً جديداً في بيئة الأعمال، فكراً وفلسفة واتجاهاً وممارسة، فنماذج الأعمال التقليدية لم تعد قادرة على مواجهة متطلبات هذا العصر الديناميكي الدائم التجدد، وقد برز مفهوم الإدارة الرقمية خلال مرحلة معالجة المعرفة وتنامي العولمة والتحالفات والإستراتيجية الكونية؛ ليشير إلى خروج أنماط الإدارة التقليدية وقنوات تدفق المعلومات عن السيطرة. وأصبحت الدول ومجتمعات الأعمال التي تمتلك مفاتيح الإدارة الرقمية والقيادة الافتراضية في وضع يؤهلها لجني ثمار الاقتصاد الرقمي الجديد من خلال تحقيق وضمان أعلى مستويات الميزة التنافسية

والإدارة الرقمية من حيث النشأة والمفهوم والآليات والمجالات والتطبيقات تهدف إلى تنمية الوعي والمعرفة لدى القيادات الإدارية والخبراء بالآفاق والاتجاهات والخبرات العالمية المعاصرة في حقل الإدارة الرقمية ومجالاتها وتطبيقاتها.

و مفهوم الإدارة الرقمية يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة، وتساهم الإدارة الرقمية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعّالة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمُجدي للجمهور واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها.

كما تمثل أسلوب عمل مفتوح لتسيير الأعمال والنشاطات الافتراضية، يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة الحديثة ذات النهج المكاني الضيق وتؤكد ذلك جميع أدبيات الإدارة الرقمية- برغم ندرتها- وتُعَدُّ الإدارة الرقمية بمنزلة فلسفة عمل جديدة تماما، لا تمت بصلة إلى أي من الإدارات التي سبقت ولادتها، وهي إدارة اللاملوس ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية وفضاءات رقمية وأحاسيس رقمية.

ولعل أفضل تجسيد لحيوية الإدارة الرقمية وديناميكيته ودورها في تفعيل نتائج الأعمال وتعظيمها، هذا التحول الكبير الملحوظ الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم، من الإدارة المكانية الحديثة إلى الإدارة الرقمية/الافتراضية، حيث تتسارع خطى الشركات والمنظمات والمؤسسات كبيرة الحجم والمتوسطة والصغيرة لتنتقل بشكل نوعي إلى عالم الإدارة الرقمية الافتراضية تاركة وراءها أبجديات الإدارة المكانية الحديثة، فقد صار من أبرز معايير تقييم رقيّ المنظمات قدرتها على التحول من الأنماط الإدارية الحديثة إلى الأنماط الرقمية في إدارة الأعمال.

ب. الخدمة العمومية:

يعرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية المواطنين والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين، وهي عبارة عن ذلك الفعل أو الأداء المقدم من طرف جهة معينة إلى

جهة أخرى. (العربي بوعمامة، حليلة رقاد، 2014، ص40)

مصطلح الخدمة العمومية يشير لتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين من خلال تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، ص145)

الخدمة العمومية هي مُخَصَّلةُ نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالباً بالدولة ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام والسياسات الحكومية التي تُحدِّد نطاق ومجال هذه الأخيرة، فلا يوجد تعريف دقيقة ومحدد لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية، فالأغلبية من المتخصصين يربطها بالصالح العام أو بالسياسة الحكومية، ومن بينها نذكر:

- الخدمة العمومية هي ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الاستجابة لحاجاته العامة.
- تمثل الخدمة العامة أقصى حدود السلطة العمومية.
- وفقاً للقانون الإداري الفرنسي " الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية، تتم بصورة عامة بواسطة منظمة عمومية كاستجابة لحاجات ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام ". (حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، 1997، ص ص109-110)

من خلال ما سبق نستطيع أن نقول أن الخدمة العمومية هي مُخَصَّلةُ كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات الأفراد في إطار تحقيق المصلحة العامة ويُسيَّرُ هذا النشاط بصورة مباشرة أو غير مباشرة من طرف السلطات العمومية. (حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، 1997، ص110)

وفي هذا السياق هناك من يرى أن الخدمة العامة يمكن أن توكل إلى منظمات القطاع الخاص، وتبقى تحت إشراف ورقابة الدولة، ومن هذا المنطلق نورد التعريف التالي: يمكن أن ينظر للخدمة العامة من وجهة نظر التنفيذ على أنها اختيارات عمومية (أو سياسية) بينما ينظر لها بأبعادها الثقافية فيما يتعلق بالغايات التي تستهدفها.

ج. الخدمة العمومية الإلكترونية:

تعرف الخدمة العمومية الإلكترونية على أنها كل تلك الخدمات التي يمكن تقديمها إلكترونياً.

(Evanschitzky. H Gopalkrishnan R. I, 2007, P16)

د. الجماعات المحلية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية، تبعا لوجهات نظر المفكرين ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن كل باحث كان ينظر للإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة التي ينتمي لها الباحث.

يعرفها الكاتب البريطاني "كلام مودي Modie Grame" أنها: " مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة ".

وعرفها الشبخلي بأنها: " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكّن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة " وما يميز هذا التعريف أنه يبين أهمية ودور الإدارة المحلية في إدارة المرافق العامة داخل مجتمعها. (محمد محمود الطعمنة، 2003، ص8)

هي مجموعة من الأجهزة التنفيذية على المستوى المحلي، تتولى إدارة الشؤون والخدمات العامة ذات الطابع المحلي، قد تكون منتخبة أو معيّنة وتباشر اختصاصها عن طريق النقل أو التفويض فهي تعني توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين أجهزتها المركزية في العاصمة، وهيئات محلية مستقلة عنه، ومن ثمة فهي أسلوب من أساليب تنظيم الدولة من شأنه أن يحقق اللامركزية الإدارية. (صالح ساكري، 2008، ص169)

كما تُعرّف بأنها مجموعة الأجهزة التنفيذية والفنية على المستوى المحلي، تتولى إدارة الشؤون والخدمات العامة ذات الطابع المحلي، قد تكون منتخبة أو معيّنة وتباشر اختصاصها عن طريق التفويض فهي تعني توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين أجهزتها المركزية في العاصمة، وهيئات محلية مستقلة عنه، فهي أسلوب من أساليب تنظيم الدولة. (عثمان عزيزي، 2008، ص25)

وعرفها علماء الإدارة بأنها أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة هيئة محلية تمثل الإدارة العامة على أن تستقل هذه الهيئات بمراد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة بعلاقات يحددها القانون، الذي يحدد اختصاصها. (عثمان عزيزي، 2008، ص26)

الجماعات المحلية تعبير إصطلاحي، يراد به الهيئات الإقليمية المعترف بها قانونا والمخول لها إدارة وتسيير المرافق المحلية في ظل توسيع السلطة، وفي ظل اللامركزية، أي في ظل الأساليب

الإدارية الحديثة تهدف لتوزيع الوظائف الإدارية تحت رقابة سلطة الدولة. (صالح ساكري، 2008، ص169)

هـ. الإدارة:

الإدارة علم وفن ومؤهلات قيادية ومهنية لا يستطيع أن يمارسها إلا ذو الاختصاص والخبرة، وبدون الإدارة لا يمكن البدء بأية عملية تنمية، أن علاقة الإدارة بالسياسة حتمية ورقعة نشاطها الواسعة وشهرتها الأوسع في مرونتها البالغة وحساسيتها الشديدة التوجيهات الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

تعتبر استثمارا للإمكانيات المتاحة البشرية والطبيعية ولمادية والمالية والعلمية والفنية والتكنولوجية لتحقيق مختلف الأهداف المنشودة على أحسن وجه.

يقصد بالإدارة كذلك: مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة وذلك عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج.

إن للإدارة مجموعة من الصفات يمكن إجمالها في:

1. الإدارة حتمية: باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه، يعيش وينتظم في جماعات متنوعة.
2. الإدارة ضرورية: بسبب تقسيم العمل والاختصاصات والأنشطة وتنوعها في الجماعات والتجمعات البشرية، واختلاف إمكاناتها ومواردها فلا بد من التنسيق فيما بينها للحصول على أفضل النتائج.
3. الإدارة موجودة في كل المجمعات والتجمعات البشرية على اختلاف أهدافها وحجمها ونطاقها: وهي قاسم مشترك يشارك كل نشاط بشري فعاليته ويساعده على بلوغ أهدافه أن كان مؤهلا والعكس صحيح.

وهي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كذلك هي عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف.

فالإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة بها أقل تكلفة وأعلى جودة، وهي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها عن طريق

مجموعة من الوظائف أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم. (عبد الرحمان تيشوري، 2006، ص1)

هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. تتباين مفاهيم الإدارة باختلاف طبيعة المجال أو الميدان أو الفرع الذي تمارس فيه متأثرة بمجموعة من العوامل منها رؤية الباحث إلى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته ومنها المنطق الفكري الذي يبدأ منه الباحث ونوع النظام الاقتصادي، الاجتماعي القائم وعمق المعرفة. العلمية والعملية وإيصال الناس مع بعضهم البعض وما يفضله، وهكذا حظيت الإدارة بقدر من المفاهيم التالية:

- تعريف "فريدريك تايلور" بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمله بأحسن وأكفئ الطرق.
- وعرفها "مدحت نبيل" بأنها: العملية التي تتمثل بتحديد الأهداف التي ينبثق منها مجموعة الأنشطة وبرامج العمل والسياسات والإجراءات مع تكييف كافة الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة، خلال فترة زمنية وبفعالية. (كمال قاسمي، 2009، ص116)
- أما مفهومنا للإدارة بصورة عامة فيمكن أن يكون قيادة وتوجيه وتنظيم وتنسيق جهود الجماعة لبلوغ الأهداف المحددة، وتنفيذها في ضوء الخبرة والموهبة والقدرة على السيطرة على أغلب الظروف الداخلية والخارجية.

11/ الدراسات السابقة:

تستند البحوث الرصينة على الدراسات السابقة وقد تختلف في بعض المتغيرات إلا أنها قد تتقاطع في بعض النقاط، خاصة وأن البحث العلمي يتميز بالتراكمية، من خلال إثارت إشكاليات جديدة لها علاقة بأخرى سابقة بإعتبار أن العالم يشهد تغيرات متسارعة تؤثر على بعض الظواهر زمنيا ومكانيا، حيث تكتسب الدراسات السابقة قدرا كبيرا من الأهمية في المعرفة العلمية أثناء البحث العلمي، لأن نتائج الجهود العلمية السابقة مهمة جدا بإعتبار أنها عملية تواصلية يغذي بعضها بعضا، لذلك دعت الضرورة إلى مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تمس الموضوع سواء بالطريقة المباشرة أو غير المباشرة.

من خلال بحثنا لاحظنا العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على المؤسسات العمومية، وتناولت الموضوع من منطلقات مختلفة، وإختلفت تلك الدراسات في دراسة المتغيرات وتأثيرها، وما يهمنا هو تقديم تلك الدراسات وتحديد جوانب الإتفاق والاختلاف والإضافات التي تقدمها لبحثنا ويمكن حصر أهمية الدراسات السابقة في ما يأتي:

- تكوّن الدراسات السابقة لدى باحث نظرة عن موضوع دراسته.
- لا يعتبر الباحث هو الوحيد الذي يدرس جانبا من متغيرات الموضوع، وإنما سبقه إليه آخرون وأعطوا فيه رأي وخلصوا إلى نتائج، وتلك النتائج سوف تضاف إلى الرصيد المعرفي الذي يحدد تأثير متغير ما بعوامل محيطة خلال فترة زمنية محددة.
- توفير الجهد على الباحث في إختيار الإطار النظري العام للموضوع وتبصيره بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها، ومن أهم الدراسات السابقة ومشابهة، التي لها صلة بموضوع. (ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، 2000، ص 159).

إخترنا مجموعة من أدبيات الدراسة المتمثلة في:

- **الدراسة الأولى:** بعنوان " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر " دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، للأستاذ عبان عبد القادر، وإشراف الدكتور دبله عبد العالي، وهي أطروحة (منشورة) لمتطلبات لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2016/2015.

تضمنت هذه الدراسة ستة فصول فصل تمهيدي، فصلين نظريين و 3 فصول تطبيقية، تم صياغة الإشكالية الرئيسية كالاتي " ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟ " وتم تحليل التساؤل الرئيسي ضمن أسئلة فرعية لتسهيل تحليلها كيميا وكيميا للوصول لأهداف الدراسة، والأسئلة الفرعية للدراسة تمثلت في:

- هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؟
- ما درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين درجت تطبيق الإدارة الإلكترونية، ودرجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

كما ركزت الدراسة على الفرضية الأساسية التالية: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ويمكن تحليل الفرضية الرئيسية لإشكالية الدراسة إلى الفرضيات المحورية حتى يمكن تحليلها كفيًا وإختبارها كميًا لتتماشى مع أهداف الدراسة والنتائج المراد التوصل إليها والفرضيات هي كالاتي:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
 - تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
 - هناك علاقة إرتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
 - وتهدف هذه الدراسة لدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارات التقليدية في الجزائر.
 - تشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائقًا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- مناقشة الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما يتطابق مع منهج دراستنا، كذلك تم إعتقاد الأدوات البحثية كالمقابلة والملاحظة والإستبيان وتمت دراسة عينة للجمهور وعينة للموظفين، إلا أن هذه الدراسة تعمقت في عدة مؤشرات تعكس التخصص وهو علم الإجتماع وتم تحليل كل مؤشر ضمن جداول متشعبة ومركبة، بينما دراستنا ركزت على عرض وتحليل بنود كل محور ككل ثم تحليل وتفسير نتائج كل سؤال، كذلك الرقمنة تعتبر ظاهرة علمية جديدة حاولنا تسليط الضوء عليها من خلال دراستنا.

• الدراسة الثانية: بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية "، للأستاذ عاشور عبد الكريم، وهي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، إشراف الدكتور بوريش رياض، 2010/2009.

حاولت هذه الدراسة إبراز دور الإدارة الإلكترونية كمفهوم جديد في عملية ترشيد الخدمة العمومية من خلال نموذج الولايات المتحدة الأمريكية ومقارنتها بالجزائر.

والإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة تمثلت في: إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية.

ضمّن الباحث عدة أسئلة فرعية تمثلت في الآتي:

- ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية ؟
 - ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
 - كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية ؟، وما هي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ؟ وكيف ساهم ذلك في ترشيد الخدمات العامة ؟
 - ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر، وهل وصلت حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية ؟
- وتم المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المضمون من خلال تحليل مضامين القوانين والتشريعات المرتبطة بموضوع التحول نحو الإدارة الإلكترونية تم عرض التجربة الأمريكية ومقارنتها بالواقع الجزائري وهنا تكمن أهمية إختيارنا لهذه الدراسة السابقة من خلال معالجتها لنماذج التطوير والتحديث من أجل الإرتقاء بالخدمة العمومية، الإطار الزمني للدراسة هو من منتصف العقد الأخير للقرن العشرين إلى سنة 2010.
- إفترضت الدراسة أن التوجه نحو الإدارة الإلكترونية كان نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية، والفرضية الثانية تتعلق بنجاح الخدمة العمومية مرتبط بالمتطلبات الإرادة السياسية، الفرضية الثالثة:** عرفت الخدمة العمومية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت تطورها بسبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.
- وخلص الباحث إلى جملة من النتائج والتوصيات من بينها:
- أن الإدارة الإلكترونية أصبحت مطلبا ضروريا وملحا من أجل ترشيد الخدمة العمومية وتجاوز العراقيل والإجراءات البيروقراطية مع اختلاف تطبيقاتها من دولة إلى أخرى.
 - تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال عدة آليات تتمثل في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية.
 - التجربة الجزائرية في مجال الإدارة الإلكترونية مثلت إرهاصات أولية تعبر عن وجود رغبة في التحول للخدمات العامة الإلكترونية.
 - تتطلب الإدارة الإلكترونية العمل على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي أفرزته الثقافة التقليدية للإدارات الحكومية.

➤ مناقشة الدراسة:

أ. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة:

إستقادت دراستنا من هذه الأدبيات خاصة الفصل الثالث الموسوم ب: تجربة الإدارة الإلكترونية وأثرها على الخدمة العمومية، من خلال عرض واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر وإرهاصات التحول الإلكتروني في الجزائر، وكذا التركيز على حاجة الجزائر إلى سياسة وطنية لتكنولوجيات الإتصال كمطلب أساسي، وهذا الرهان لا يزال لحد اليوم بإعتبار أن التحول الرقمي الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة كانت إنطلاقته من بواذر الإدارة الإلكترونية لذلك ركزنا في دراستنا على عرض بواذر الإستراتيجية الاتصالية الرقمية في الجزائر والجماعات المحلية بوجه التحديد، وتشخيص أسباب التأخر رغم وجود مشاريع رقمية وأفكار لم يتم تجسيدها لعدة إعتبرات، لكن دراستنا تختلف عن الدراسة السابقة في عدة نقاط، على غرار عرضها لنموذج الولايات المتحدة الأمريكية كمقارنة بين النموذج الأمريكي والجزائري والذي كانت فيه الجزائر متأخرة كثيرا في مجال الإدارة الإلكترونية لأن الإنطلاق الفعلي في الإدارة الإلكترونية كان بشكل ميداني سنة 2013 من خلال مقترح تعميم التعامل الإلكتروني بين المؤسسات العمومية. بينما دراستنا عرضت مقاربات دولية ناجحة في مجال التحول الرقمي مثل استراتيجية الإدارة العامة الرقمية والتي تم عرضها في مطلب قائم بذاته على شكل خطة عمل 2018/2019، ودراسة إمكانية إستقادت الجزائر من ورشات عمل للتطوير الرقمي من خلال تحديث التجهيزات ضمن وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ومركز الوثائق البيومترية المؤمنة.

كذلك دراستنا تخصصت في الجماعات المحلية بوجه التحديد ومقترحات لربط كل القطاعات والمؤسسات الجزائرية بنظام رقمي موحد (قطاع العدالة، الإتصال، البريد، النقل، السياحة...) بنظام رقمي موحد لتخفيف الأعباء الإتصالية بين الإدارة ومواطن.

ب. الإرتباط المفاهيمي بين الدراستين :

- تتفق دراستنا مع الدراسة السابقة في بعض النقاط إلا أنها تختلف في عدة جوانب أهمها:
- دراستنا إستخدمت أدوات بحثية في التحليل الكمي والكيفي من خلال إستمارة الإستبيان، المقابلة والملاحظة، بينما الدراسة السابقة ركزت على عرض حالة الإدارة الإلكترونية في الجزائر للمقارنة مع واقعها في الولايات المتحدة الأمريكية.
 - دراستنا قدمت السياسات العامة للإستراتيجية الرقمية حسب تقرير لمنظمة الأمم المتحدة 2018، وإعتبرته كمؤشر لتنمية الحكومات الإلكترونية التي لم تنجح في تطوير الجانب الإتصالي بالشكل

الصحيح، وخصت دراستنا بتشخص تلك الفوارق التي حالت الجزائر دون النجاح الرقمي في تحسين مستوى خدماتها وهو تقرير يصدر كل عامين، وركز التقرير على المرونة والقدرة عن التعافي من الإختراقات الإلكترونية وضرورة الأمن المعلوماتي، وتوجيه مشاريع الحكومة الإلكترونية لدعم التحول نحو مجتمعات رقمية ومرنة تستخدم التكنولوجيا، وتختلف دراستنا عن الدراسة السابقة في محاولة تلخيص أهم بنود الإستراتيجية الرقمية والتي تعتمد على 4 مؤشرات تمثلت في:

1. مؤشرات الخدمات الإلكترونية *online service index*، مؤشر رأس المال البشري *Human capital index* ومدى إكتساب الفرد للتعاملات الرقمية، وتعامله مع التكنولوجيات الحديثة، لأن الفرد يؤثر على تنمية المجتمع الرقمي المتطور في الإتصال.

2. مؤشر البنية التحتية للاتصالات *Telecommunication Infrastructure Index*، سرعة الأنترنت، مرونة الاتصال ومؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI): والقدرة على تزويد المواطنين بالمعلومات العامة وإمكانية الوصول إلى المعلومات من دون عوائق.

3. مؤشر الاستشارات الإلكترونية: إشراك المواطنين في المساهمات والمداولات حول السياسة العامة للخدمات. (تقرير الأمم المتحدة، الحكومات، 2018: <https://www.un.org/maintenance/>)

4. مؤشر صنع القرار الإلكتروني: من خلال تمكين المواطن من المشاركة في تصميم السياسات العامة والإنتاج المشترك لمكونات الخدمة العمومية وحشد موارد الحكومات الإلكترونية لبناء مجتمعات مرنة وذلك لتعزيز ثقة المواطن بالحكومات الإلكترونية، وإتاحة التكنولوجيا للجميع وليست حكرا على طبقة واحدة (احتواء الإلكتروني).

- مخاطر الاستبعاد المجتمعي *Social Exclusion*، عدم الاهتمام بطبقة وعزل البقية.
- تنوع وسائل الوصول للخدمات العمومية.
- ضرورة القضاء على الفجوة الرقمية (التعليم، التقنية) ومحو الأمية الرقمية.
- إستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، تحليل الداتا الضخمة حوكمة البيانات والتحكم فيها.
- تكوين إستراتيجية أمن المعلومات الإلكترونية، لتكون محصنة من الإختراقات.
- الإستجابة لحالات الطوارئ المعلوماتية.

كما تبنت دراستنا الإتجاهات العالمية الحديثة في الرقمنة بينما الدراسة السابقة تطرقت لنموذج الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية ومقارنتها بواقعها في الجزائر.

ومن الإتجاهات الحديثة التي تطرقنا لها التطبيقات الجواله، الداتا الحكومية المفتوحة، تطوير التعاملات الحكومية الرقمية (الخدمات العامة)، تحسين مرونة المدن وإستدامتها من خلال الرقمنة. الشراكة الإبداعية مع مكونات المجمع (Crowdsourcing) لبناء التطبيقات ومحاربة الأمية الرقمية، والتشجيع على المساهمة الرقمية في عملية صنع القرار بالاعتماد على التقنيات سريعة التطور (الداتا، التطبيقات الذكية، الذكاء الاصطناعي وتنفيذ الإجراءات الأوتوماتيكية، تحليل التشفير في الوثائق) (تقرير الأمم المتحدة، الحكومات، 2018: <https://www.un.org/maintenance/>).

من هذه المنطلقات يبرز التقاطع بين دراستنا والدراسة السابقة، حيث أسهمت هذه الأخيرة في جعلنا نبحث عن الدول الرائدة والناجحة في مجال تحسين الخدمة العمومية عبر تبني التكنولوجيات الحديثة .

• **الدراسة الثالثة:** هذه الدراسة بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بتقريت "، للباحثة سميرة كرامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمي.

إشكالية الدراسة تمحورت حول كيفية تحسين ظروف الاستقبال للمواطنين بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة وتعميم إدخال الإعلام الآلي في مكاتب البريد وإجراءات الترقية ووسائل الدفع الإلكتروني، وذلك لتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

تم صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي: **إلى أي مدى يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة ؟**

وأرفقت بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بجودة الخدمة ؟
- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة ؟
- ما هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية ؟، وكيف تؤثر على جودة الخدمة ؟

أهمية الدراسة انطلقت من الأهمية التي يكتسبها قطاع البريد في المجتمع بإعتباره خدمة عمومية لا يمكن الاستغناء عنها وهذا ما جعل مؤسسة بريد الجزائر مساهمة للتطورات الحاصلة في مجال الإتصال وترقية الدفع الإلكتروني، وتهدف لـ:

- التعرف على أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها.

- التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من أجل الارتقاء بخدماتها المقدمة.
 - التأكد من أن التكنولوجيات والإجراءات الممنوحة لزيائن المؤسسة لتسهيل معاملاتها.
 - معرفة درجة تأثير العمال بهذه التكنولوجيا في تأدية عملهم إتجاه الزبائن.
- وتم استخدام المنهج الوصفي وكذلك أسلوب دراسة الحالة في شقه التطبيقي مع استخدام عدة أدوات بحثية أهمها طريقة المسح، والاستبيان والملاحظة وذلك للحصول على المعلومات الميدانية.
- يمكن تلخيص أبرز النقاط التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي: استخدام الإنترنت في بعض مصالح المؤسسة فقط.

➤ أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة السابقة: ركزت الدراسة على أهمية التكنولوجيات الحديثة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة بريد الجزائر بتقريت، تم معالجة هذا الموضوع من جانب إقتصادي، وهذا ما يختلف على دراستنا وتتفق الدراسة في تأكيد أولوية تحسين الخدمات للمواطنين.

• **الدراسة الرابعة:** دراسة موسى عبد الناصر، ومحمد قرشي بعنوان " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري "، دراسة علمية منشورة في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 09، 2011، تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل الإداري وتبسيط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية، شملت فرضيات الدراسة فرضية رئيسية تمثلت في وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري.

الأدوات التي استخدمتها الدراسة:

- يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين عامل وتم أخذ عينة عشوائية طبقية حجمها 50 عامل وتم استخدام المنهج الوصفي وأدواته مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة بحثية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق سير العمل مثل عامل الوقت، وأمن المعلومات.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.
- كما إتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة.

مناقشة الدراسة: تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في الفصل النظري الثاني الذي يتناول أهمية التكنولوجيات الحديثة في تحسين جودة الخدمات، وقد تضمّنت الدراسة معارف تراكمية وهي منطلقات

بحثية يتم إعتماها كمسلما مئبة لئقاي الأكار البأئ، وبأأار أن الرقمنة هي ظاهرة آةة إربأبأ بأسارع الأطور الأقني للأكنوللجياأ الأي إأأناها كمأغير مهم في أراسأنا، الأراسة السابأة أأاأل مع أراسأنا في أأكأها على أولوية إسأأام الأكنوللجياأ الأةأة لأأسأن آوة الأءمة المقأمة.

12/ صعوباأ الأراسة:

- من بآن الصعوباأ النظرية والمآناية الأي وآهأنا أأنا القآام بهأه الأراسة، آآ نقص الأراساأ الأاصة بالرقمنة ومدى أفعأها في الآزائر.
- صعوبة الأرآمة لأبعص المراجع آاصة باللغة الإنآلآزية أأنا إأأام النماآ الرقمية النآآة .
- أأابه المصألأاأ وأأاألها (الإأارة الألكأرونية، الأآومة الألكأرونية، الرقمنة).
- إآأسابنا لمعارف نظرية فقط آول إسأأام البرنامآ الإأصائى spss بأأأار أن البآأة أأقأ أآوآنا نظريا وليس أأبأقآا في مرآة الماسأر آول آيفية آساب المآرآاأ المهمة، وكذلك الإأأباراأ الإأصائية المناسبة الأي أأأم أهأاف الأراسة، أفعنا لأعمق مأرآاأنا آوله وهذا أأأ منا اللقأ الأأئر أأنا أفرآع البآاناأ في البرنامآ الإأصائى، وأأأأنا لأإأأباراأ الإأصائية المناسبة.

من أآل معالآة هذا الموضوع من كل أبعاأه والإآابة على إشكالية الأراسة، وإأأبار الفرضياأ إأصائيا للآمآن من قرآة النناآ وآألأها وأفسأرها، قمنا بأقسآم الأراسة إلى مآأل عام أأأمن الإأار المنهآي للأراسة، أم فصلآن نظرآآن لأن الأراسة أأعمق في مآغيرآن الرقمنة والأءمة العمومية، وكموازنة منهآية آصصنا لكل مآغير فصل نظري مآأصر مسأقل بذأه، أم فصلآن أأبأقآآن .

أأرقنا في الفصل النظري الأول لماهية الأءمة العمومية وآآآاأها وآنأرآ آأأ هذا الفصل مباحأآن، المباحأ الأول أأناول الضبأ المفهومى للأءماأ العمومية وأهمآآها، وآأأمن هذا المباحأ أأاأة مآأاب على الأوالي، المآأب الأول مفهوم الأءمة العمومية وآصائصها، المآأب الأناى أنواع الأءمة العمومية أهمآآها ومآوناأها، أما المآأب الأالآ آول واقع الأءمة العمومية في الآزائر، المباحأ الأناى آول الإأصال العمومى وآآآاأ آأسأن الأءمة العمومية، وآأأمن أأاأة مآأاب، المآأب الأول آول آآآاأ ومآأأاأ آأسأن الأءمة العمومية، المآأب الأناى بآنوان

الإتصال والتسويق العمومي كفاعل لتحسين الخدمة العمومية، المطلب الثالث حول الخدمة العمومية والمرفق العام

ثم الفصل النظري الثاني يدرس: واقع الرقمنة ومدى تطبيقها في المؤسسات العمومية الجزائرية، ويتضمن مبحثين، المبحث الأول بعنوان الضبط المفهومي للرقمنة وأهميتها في الجماعات المحلية ويندرج ضمنه ثلاثة مطالب، المطلب الأول مفهوم الرقمنة وأبعادها، والمطلب الثاني أهمية وأهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية، المطلب الثالث متطلبات تبني الرقمنة في ظل مقاربات وتجارب دولية ناجحة، المبحث الثاني بعنوان الرقمنة وآلية عملها في المؤسسات العمومية يتضمن ثلاثة مطالب، المطلب الأول حول آليات واستراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية، المطلب الثاني حول التسيير العمومي والإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية، المطلب الثالث يدرس واقع الرقمنة في الجماعات المحلية وتطلعات تحسين الخدمة العمومية.

ثم الفصلين التطبيين، الفصل الثالث تحت عنوان إجراءات الدراسة الميدانية، ويندرج ضمنه مبحثين، الأول بعنوان: تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية، من خلال هذا المبحث تم التشخيص الشامل للمؤسسة محل الدراسة الميدانية، مهام مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة مشاريع رقمنة الجماعات المحلية في الجزائر والمبحث الثاني بعنوان الأساليب المنهجية للدراسة وتقنياتها، يتطرق أولاً للأساليب المنهجية للدراسة، ثانياً الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ثم عرض وتحليل النتائج كمياً وكيفياً لإستمارتي الإستبيان وتفسيرها.

ثم الفصل الرابع الموسوم بـ عرض ومناقشة فرضيات الدراسة كمياً وكيفياً وتفسيرها، وتتضمن مبحثين المبحث الأول موسوم بـ عرض وتحليل نتائج الفرضيات بالنسبة لاستمارة الجمهور يندرج ضمن هذا المبحث ما يلي: تحديد الخصائص السيكومترية لاستبيان الجمهور، عرض فرضيات الدراسة لاستمارة الجمهور، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، ثم تفسير نتائج فرضيات الدراسة بالنسبة لعينة الجمهور، ثم المبحث الثاني الموسوم بـ عرض وتحليل الفرضيات بالنسبة لإستمارة الموظفين، ويتضمن تحديد الخصائص السيكومترية لإستبيان الموظفين، عرض فرضيات الدراسة لإستمارة الموظفين، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، اختبار الفرضية العامة للدراسة، ثم تفسير ومناقشة نتائج الدراسة وفي نهاية الفصل حوصلة شاملة.

الفصل الأول:

ماهية الخدمة العمومية

وآلياتها

تمهيد:

يعد تحسين نوعية الخدمات إحدى أولويات المؤسسات العمومية، حيث ساهمت عمليات العصرية والتحديث في تطوير المرافق والأداء المؤسسي، في الوقت الذي سعت فيه الجماعات المحلية لتبني عدة إصلاحات لتتمكن من تقديم خدمات تتسم بالفعالية والكفاءة، وقصد الاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تقنية المعلومات حاولت المؤسسات العمومية تبني آليات عملية تمكّنها من جعل المواطن قريبا من مصالحها، خاصة مع بروز أنماط إتصالية جديدة في العالم، وهذا ما ساهم في تطوير الأساليب الإدارية، كما دعت الضرورة لتبني نماذج دولية ناجحة في مجال رفع الأداء الوظيفي، والإهتمام بتطوير المرفق العام يعد إحدى الفواعل الأساسية التي أثّرت على نوعية الخدمة العمومية الموجهة للمواطنين، مما يحسن من أساليب تقديمها لتواكب احتياجات الفرد وتطلعاته، وتعد هذه الأخيرة من الحاجات الضرورية التي تهتم بها الجماعات المحلية وتحددها في إطار ممارساتها الإدارية، خاصة من خلال تأطير مصالحها وأقسامها المختلفة أثناء وضع السياسات والأهداف، عرفت الجزائر على غرار عديد الدول عصرنة لقطاع الجماعات المحلية تماشيا مع المستجدات والتطور التقني والتكنولوجي وبما يتلاءم مع أهداف المواطنين أثناء طلبهم للخدمة العمومية، بإعتبار أن الواقع الفعلي لتحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية الجزائرية عرف عدة تحديات أهمها عملية الرقمنة ومتطلباتها التقنية، وأغلفتها المالية الضخمة، الجانب التشريعي والتنظيمي وغيرها من العراقيل التي حالت دون تحسين فعلي لها، وهذا يتطلب إرتباط مرجعي لمفهوم الخدمة العمومية وآليات تحسينها، على إعتبار أن هذا المجال خاضع للتطور الذي فرضته التكنولوجيات الحديثة، ويتضمن هذا الفصل مبحثين.

المبحث الأول يتضمن الضبط المفهومي للخدمة العمومية وأهميتها والمبحث الثاني يتضمن الإتصال العمومي وآليات تحسين الخدمة العمومية ويندرج ضمن كل مبحث ثلاثة مطالب.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الخدمة العمومية وأهميتها

تحرص كل المؤسسات العمومية على تقديم خدمات تتسم بالجودة والفعالية من جهة ومن جهة أخرى تحسّن الصورة الذهنية لها مما يجعلها تكسب رضا الجمهور وتلبي احتياجاته المتزايدة، لذلك سعت الإدارة العمومية في الجزائر إلى استبدال الطرق التقليدية بطرق أكثر تطوراً ومسايرة للعصرنة، سواء في نوعية تقديم الخدمة، أو من خلال الاستجابة السريعة لطلبات الخدمة، وهذا من خلال الإستقادات من التجارب الناجحة في هذا المجال خاصة مع بروز نمط الرقمنة الإدارية، مما أثر ذلك على المرفق العام وعلى مستوى الخدمات التي يتلقاها المواطن من المؤسسات العمومية بطريقة سريعة وشفافة وموضوعية وهذا ما جعل تحسين الخدمة العمومية ضمن الجوانب التي تسعى المؤسسات العمومية للاهتمام بها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها

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

أولاً: مفهوم الخدمة العمومية:

1- مفهوم الخدمة:

التعريف اللغوي: الخدمة العامة، وهي عمل ونشاطات ذات منفعة عامة كالإدارة الحكومية. (فاطمة العبدوي، سناء ناجحي، 2005/2004، ص113)

وعرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها تلك النشاطات والمنافع التي تُعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة. (حميد عبد النبي الطائي، 2009، ص26)

- الخدمة هي نشاطات غير ملموسة التي تحقق منفعة لزبون أو العميل أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية، أو هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس أو كعنصر جوهري من منتج ملموس. (ستاتون، 2010، ص28)

- مأخوذة من اللاتينية (Servitium) وأخذ هذا المفهوم بعداً في الأدبيات بداية من الثورة الصناعية وما أفرزته من دراسات ميدانية حول واقع العمل والإنتاج والاستهلاك والتباين في أنواع الخدمات وأخضعت مفهوم الخدمة لتفسيرات عديدة فقد عرفت الجمعية التسويق الأمريكية على أنها: " الأنشطة أو المنافع التي تُعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع السلعة المباعة ". (محمود جاسم

الصميدعي، بشير عباس علاق، 2002، ص391) إلا أن هذا التعريف لم يميّز بصورة كافية بين السلعة والخدمة.

تعريف فيليب كوتلر: " أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلا طرف آخر دون أن يتجَرَّ عن ذلك ملكية أي شيء، وإنتاجية الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالسلع المادية ". (Philip Kotler, 2008, P428)

إستنادا للتعريفين السابقين يتّضح أن الخدمة هي: عبارة عن أنشطة غير ملموسة، تهدف إلى إشباع حاجات وطلبات العملاء وإرضائهم عند إستهلاك الخدمة أو الإنتفاع بها لا ينتج عن ذلك بالضرورة نقل الملكية.

الخدمة هي تنفيذ مجموعة من الإجراءات المرتبطة ببعضها لأداء وظيفة كاملة تقدمها الجهة الحكومية إلى الجمهور المستفيد عن طريق مختلف قنوات الإتصال (مقر الجهة، البوابة الإلكترونية، تطبيق الأجهزة الذكية أكشاك الخدمة الإلكترونية). (أحمد عثمان طلحة، 2008، ص206)

يقدم الأستاذ " ثروت بادوي" تعريفاً للخدمة العمومية، حيث يعرفها من حيث الكيف بأنها تلك التي تكون لها قيمتها المعنوية أعلى مرتبة وأولى بالرعاية من المصلحة الخاصة، ويمكن تعريفها عددياً أو من حيث الكم بأنها المصلحة التي تحقق نفعاً أكبر عدد من الأفراد.

أما الدكتور " سليمان الطماوي " فيعرفها بقوله هي الخدمة التي تكون على قدر من الأهمية أو هي أنواع النشاطات أو الخدمات التي يقدرها الرأي العام في وقت من الأوقات وفي دولة معينة، أن على الدولة القيام بها نظراً لأهميتها للجماعة ولعدم إمكانية تأديتها على الوجه الأكمل، وأن تقدير أهمية الخدمات التي يجب إشباعها عن طريق المرافق العامة هو في يد الدولة، فهي بذلك تلك الخدمات التي يعجز الأفراد بوسائلهم الخاصة على إشباعها. (نادية ضريفي، 2011/2012، ص15)

عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها تلك النشاطات والمنافع التي تُعرضُ للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة. (حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق، 2009، ص26)

الخدمة هي نشاطات غير ملموسة التي تحقق منفعة للزبون أو العميل أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية، أو هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس أو كعنصر جوهري من منتج ملموس. (ستاتون، 2010، ص28)

ويعرف " Gronroos " الخدمة هي أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة. وتعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) بالخدمات: هي منتجات غير ملموسة، يتم

تبادلها من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها، ويصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود في نفس الوقت الذي يتم استهلاكها، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة، متلازمة وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة. (هاني محمد الضمور، 2005، ص18)

من خلال هذا التعريف ما يمكن إستخلاصه هو أن الخدمة في أغلبها غير ملموسة، بل مدركة من خلال المنفعة التي تقدمها للمستفيد، ولا يمكن تملكها.

أما "Eric Vogler" فيعرف الخدمة على أنها "أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل إجتماعي بين المنتج والزبون الذي يُشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج. (Eric vogler, 2004, P10)

ويعرفها قاسم نايف علوان بأنها " تفاعل إجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما ".

ويمكن أن تعرف الخدمة على أنها منفعة يحصل عليها أفراد المجتمع إما مجانا أو نظير مبلغ من المال، كما تعرف الخدمات بأنها نتيجة المجهودات الإنسانية أو الآلية التي تقابل الاحتياجات. **التعريف الاصطلاحي:** هي مجموعة الخدمات العامة الموجهة للأفراد للإستعمال الشخصي وعادة تتطلب هذه الخدمات إتصالا مباشرا. (بشير العلق، حميد الطائي، 2009، ص16)

التعريف الإجرائي: رغم تعدد التعاريف في تحديد مفهوم الخدمة، فهي عبارة عن نشاط مدروس يهدف لتحقيق منفعة عامة موجهة للأفراد، تقدمها جهة رسمية ليستفيد منها الصالح العام، بهدف إشباع حاجة لدى مستخدميها، وهي مجموعة من المنافع ذات طبيعة غير ملموسة قد ترتبط بمنتج غير ملموس أو لا ترتبط به.

2- خصائص الخدمة: تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص أهمها:

اللاملموسية: إن أبرز ما يميز السلعة أنها غير ملموسة، فلا يمكن الإحساس بها أو تقدير قيمتها بالحواس المادية، فهي بذلك تجريد، الخدمة غير ملموسة بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تُحصَرُ ثم يتم الانتفاع منها عند الحاجة.

- الخدمة من الصعب تذوقها ورؤيتها قبل شرائها وبالتالي فإن شراء الخدمة شراء غير ملموس.
- **التلازمية:** أي لا يمكن الفصل بين إنتاج الخدمات واستهلاكها، لأنهما يحدثان على العموم في وقت واحد، ويعني وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد.

- ضرورة مساهمة المستفيدين من الخدمة في إنتاجها.
- عدم التجانس (التغيير): صعوبة التعهد بأن تكون الخدمات متماثلة أو متجانسة على الدوام.
- عدم قابليتها للتخزين عكس السلع التي تتميز بالمادية والتخزين.(سارة زهيري، أهداف الخدمة العامة،

(<https://www.thanwya.com>)

التباين: تتصف الخدمة بعدم التجانس وصعوبة التتميط وتعتبر هذه الخاصية عما يعرف بظاهرة عدم ثبات أو اتساق الأداء الخدمي، وتعني هذه الخاصية البالغة عدم القدرة في الكثير من الأحيان على تتميط الخدمات، أي يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدمته متماثلة أو متجانسة على الدوام وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان جودة معينة لها ويصبح من الصعوبة التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها.

لذلك نجد أنه من أسباب التباين هو: اختلاف الخدمة المقدمة من نفس الموظف من وقت لآخر حسب الحالة النفسية والذهنية والصحية والروح المعنوية، عبء العمل وهي التي يطلق عليها بالعوامل الحرجة للأداء.

3- الخدمة العمومية:

مفهوم الخدمة العمومية: 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، حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية لاختلاف وجهات النظر حولها.

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

(عبد الكريم عاشور، 2010/2009، ص 40)

الخدمات العمومية هي كل خدمة تقدمها المؤسسات العمومية للعموم أو جهة معينة تحت إشراف الدولة ورقابتها وهي تهدف إلى المنفعة العامة مثل المحافظة على الممتلكات أو الدفع بالحركية الاقتصادية أو المصالح الحياتية للمواطنين، لذلك فإن المؤسسات العمومية مقسمة حسب اختصاصاتها.

أو هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتتحمّل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها. كما أنها عبارة عن أي عملٍ رسميٍّ صادر عن مؤسسات الدولة المختلفة من وزارات، وهيئات، ومجالس بلدية، ومراكز شرطة، ومحاكم وغيرها، وهي خدمة لا تتلقى الدولة مقابلها المال دائماً، ففي النزاعات وحفظ الأمن مثلاً فإنّها لا تجني من ورائها المال من المواطنين، لكنّها تأخذ مقابلاً على خدمة الكهرباء من خلال دفع الفواتير المستحقة على المواطن أو الشركات وغيرها من القطاعات الإنتاجية، وسنتحدث في الفقرة التالية بشكلٍ أوسع عن أنواع الخدمة العمومية. (وليد حيدر جابر، 2009، ص190)

الخدمة العمومية هي مُحصَلة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالباً بالدولة ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام والسياسات الحكومية التي تحدد نطاق ومجال هذه الأخيرة.

فلا يوجد تعريف دقيق ومحدد لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية، إذ أن أغلبها يربطها بالصالح العام أو بالسياسة الحكومية، ومن بينها نذكر:

- الخدمة العمومية هي ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الاستجابة لحاجاته العامة.
 - تمثل الخدمة العامة أقصى حدود السلطة العمومية. (نادية ظريفي، 2011/2012، ص12)
 - وفقاً للقانون الإداري الفرنسي "الخدمة هي تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية، تُزوّد بصورة عامة بواسطة منظمة عمومية كاستجابة لحاجات عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام". (Jaques chevalier, 1971, P21)
- يوحي مصطلح الخدمة العمومية لتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العمومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للإفراد من طرف الجهات الإدارية. (شريفة رفاع، 2008، ص112).

من خلال ما سبق نستطيع أن نقول أن الخدمة العمومية هي محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات الأفراد في إطار تحقيق المصلحة العامة، ويسير هذا النشاط بصورة مباشرة أو غير مباشرة من طرف السلطات العمومية، وفي هذا السياق هناك من يرى أن الخدمة العامة يمكن أن توكل إلى منظمات القطاع الخاص، وتبقى تحت إشراف ورقابة الدولة، ومن هذا المنطلق نورد التعريف

التالي: "يمكن أن يُنظر للخدمة العامة من وجهة نظر التنفيذ على أنها اختيارات عمومية (أو سياسية) بينما يُنظر لها بأبعادها الثقافية فيما يتعلق بالغايات التي تستهدفها.

التعريف الإجرائي: هي القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للمواطن وضمان تأمين رفاهيته بمراعاة مصلحة الغالبية في المجتمع لتحسين المستوى المعيشي للفرد. نستنتج من التعاريف السابقة بأن الخدمة العمومية تلبية حاجات المنفعة العامة الأمر الذي يستدعي تماشي الخدمة العمومية مع تطور الحاجات العامة.

وتعرف الخدمة العمومية كذلك على أنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من طرف الحاكمين لأن تادية هذه الوظيفة يعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. (عبد القادر برانيس، 2014، ص56)

ويعرف "Horguer- Debat" الخدمة العمومية على أنها تلك الخدمة التي تتميز بالتوافر وتكون متاحة للجميع وتستند على مفهوم المصلحة العامة، وتخضع الخدمة العمومية لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة. (محمد عصام أحمد، حسان ثابت حاسم وعلاء أحمد حسن، 2012، ص82)

ويعرفها "Braynisse" بأنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تادية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.

4- مفهوم الخدمة العمومية وفق المشرع الجزائري:

إنفق النصوص واللوائح القانونية على أن المفهوم يحتوي على العديد من المعاني، وعليه فإن مفهوم الخدمة العمومية في سياق المؤسسات الجزائرية يمكن أن يغطي المعاني التالية:

- المعنى المؤسسي والذي يشير إلى العمل الذي تقوم به الإدارة.
 - المعنى القانوني والذي ينطوي على تطبيق القانون العام.
 - المعنى الاجتماعي والذي يشير إلى مفهوم التضامن والتماسك الاجتماعي.
 - المعنى الاقتصادي والذي ينطوي على إنتاج السلع العامة ونهجا لتخصيص الموارد وتقييم النتائج.
- مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية، حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية لاختلاف وجهات النظر حولها.

الخدمات العمومية هي كل خدمة تقدمها المؤسسات العمومية للعموم أو جهة معينة تحت إشراف الدولة ورقابتها وهي تهدف إلى المنفعة العامة مثل المحافظة على الممتلكات أو الدفع بالحركية الاقتصادية أو المصالح الحياتية للمواطنين، لذلك فإن المؤسسات العمومية مقسمة حسب اختصاصاتها.

" إن الخدمة العمومية هي عبارة عن نشاط أو هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتتحمّل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها. كما أنها عبارة عن أي عملٍ رسمي صادر عن مؤسسات الدولة المختلفة من وزارات، وهيئات، ومجالس بلدية، ومراكز شرطة، ومحاكم وغيرها، وهي خدمة لا تتلقى الدولة مقابلها المال دائماً، ففي النزاعات وحفظ الأمن مثلاً فإنّها لا تجني من ورائها المال من المواطنين، لكنّها تأخذ مقابلاً على خدمة الكهرباء من خلال دفع الفواتير المستحقة على المواطن أو الشركات وغيرها من القطاعات الإنتاجية، وسنتحدث في الفقرة التالية بشكلٍ أوسع عن أنواع الخدمة العمومية.

(نور الدين شنوفي، https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_5.html)

وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمدة المؤرخ في 31 يناير 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها " أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة ". (المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بتاريخ 31 يناير 2011، الجريدة الرسمية، العدد 68، ص 5)

ويعرفها Jean Ludovic Silicani مستشار الدولة الفرنسي، والمحافظ السابق لإصلاح الدولة بأنها: " مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة ".

(نور الدين شنوفي، 2005، د ص https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_5.html)

والمُشرع الجزائري كغيره في دول العالم حدد تعريفا للخدمة العمومية، وذلك بموجب القانون 14-04 المؤرخ في 24 فبراير 2014 المتعلق بقانون السمعى البصري، حيث عرفت المادة 7 منه في الفقرة السادسة الخدمة العمومية للسمعى البصري هي نشاط للاتصال السمعى البصري ذات المنفعة العامة

التي يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الاتصال السمعي البصري في ظل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والاستمرارية. (الجريدة الرسمية، العدد16، المؤرخة في 23 مارس 2014، ص8)

الخدمة العمومية هي محصلة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالبا بالدولة ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام والسياسات الحكومية التي تحدد نطاق ومجال هذه الأخيرة، فلا توجد هناك تعريف دقيقة ومحددة لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية، إذ أن أغلبها تربطها بالصالح العام أو بالسياسة الحكومية، ومن بينها نذكر:

- الخدمة العمومية هي ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الاستجابة لحاجاته العامة .
- تمثل الخدمة العامة أقصى حدود السلطة العمومية.
- وفقا للقانون الإداري الفرنسي " الخدمة هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام ". (حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، 1997، ص ص109-110)

من خلال ما سبق نستطيع أن نقول أن الخدمة العمومية هي محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات الأفراد في إطار تحقيق المصلحة العامة ويسير هذا النشاط بصورة مباشرة أو غير مباشرة من طرف السلطات العمومية. (حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، 1997، ص ص109-110)

وفي هذا السياق هناك من يرى أن الخدمة العامة يمكن أن توكل إلى منظمات القطاع الخاص، وتبقى تحت إشراف ورقابة الدولة، ومن هذا المنطلق نورد التعريف التالي: "يمكن أن ينظر للخدمة العامة من وجهة نظر التنفيذ على أنها اختيارات عمومية (أو سياسية) بينما ينظر لها بأبعادها الثقافية فيما يتعلق بالغايات التي تستهدفها"

- وهناك من يركز في تعريف الخدمة العمومية المقدمة على محورين:
أ. مفهوم الخدمة العمومية كعملية:

في هذه الحالة يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من المنظمات الحكومية أو العامة على أنها عملية متكاملة تنطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع مختلفة يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة:

1. الأفراد (People): يعد المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية

وتسمى هذه الحالة عمليات تشغيل الأفراد. (عبد الحميد محمود النعيمي، 1997، ص66)

2. **الموارد (materials):** كما بإمكان أن تكون الأشياء والموارد أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة المقدمة من طرف المنظمات العامة، أي أن عمليات الخدمة يتم إجراؤها على الأشياء ويطلق على هذه الحالة عمليات تشغيل الأشياء المملوكة ومن الأمثلة على ذلك عملية خدمة الضرائب على المباني والعقارات.

3. **المعلومات (information):** تمثل المعلومات أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المؤسسات العمومية وهنا يتم القيام بعمليات التشغيل اللازمة للخدمة على المعلومات، حيث يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعد هذا النوع من مدخلات عمليات الخدمة الجانب الحديث للخدمة العمومية والذي يعكس بدوره التطور الباهر في تكنولوجيا المعلومات.

ب. مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

يمكن النظر للخدمة العمومية من المنظمات العامة كنظام يتكون من:

1. **نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة:** حيث تم من خلاله عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة من أجل إنتاج العناصر الخاصة بها.
2. **نظام تسليم الخدمة:** والذي يتم من خلاله التجميع النهائي لعناصر الخدمة وبعدها التسليم النهائي للخدمة للمواطن ويحتوي مفهومها كنظام شكلين:
 - خدمة عامة مرئية لطالب الخدمة (المواطن) حيث يلاحظ أن هناك أجزاء من هذا النظام تعد منظورة أو مرئية مثل أن يتقدم المواطن لتسجيل سيارته أو إستخراج رخصة سيارة فعلية.
 - أن يقدم من البداية الأوراق اللازمة لذلك وفي هذه الحالة فهو يتعامل مع الموظفين والأجهزة والمكاتب ويمثل هذا الجزء من الخدمة بالجزء المرئي للمواطن.
 - خدمات غير مرئية، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني حيث أن المواطن قد لا يعلم بوجود هذه الأجزاء أصلا وهي الأنشطة التي يتم القيام بها داخل المكاتب مثل مراجعة الملفات، التسجيل، المراجعة، الحاسب الآلي، وهي تمثل الجزء الذي لا يراه المواطن. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2012، صص 455-456)

ثانيا: خصائص ومعايير الخدمة العمومية:

أما عن معايير الخدمة العمومية فهي:

- ◀ **المساواة:** لجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس، أو اللون، أو العرق، أو الدين، ويجب تقديمها دون تقصير.

◀ **الديمومة:** إنّ ما يميّز الخدمة العموميّة أنّها لا تنتهي، كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس، ممّا يتطلب من الدولة وضع الخطط التي تحفظ الخدمة العامّة عن التوقف؛ بسبب عدم توفر التمويل، أو إضراب الموظفين، أو الأحوال الجويّة القاسية.

◀ **التطور:** يجب أن تواكب الخدمات العموميّة أشكال التقدم، ولا سيّما التكنولوجية منها كتحديث وسائل النقل العام، وطُرق تسديد فواتير الكهرباء مثلاً.

1- خصائص الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية خصائص رئيسية تميزها عن السلعة والتي يمكن تحديدها في الآتي:

أ. 1-2 اللاملموسية (Intangibility):

ب. وتعني من غير الممكن إختبارها، مشاهدتها، لمسها، قبل أن تتم عملية شراؤها، خصوصا لذلك الشخص الذي لا يمتلك تجربة سابقة في طلب الخدمة، وهذه الخاصية تميز الخدمات عن السلع بأن الخدمة غير ملموسة وليس لها وجود مادي وصعوبة معاينتها غير أن هناك مسوقوا الخدمة لجئوا إلى إضفاء رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة كالإهتمام بالبيئة التي تقدم فيها، وتحسين الخدمات في كل فترة حسب تطورات الفرد.

ج. **التلازم (Inseparability):** ترتبط الخدمة عموما بعملية الاستهلاك المباشر لها، إذ أن المنتج يمكن أن يمر بمراحل التصنيع والتخزين والبيع ثم يتم استهلاكه في المرحلة الأخيرة، بينما الخدمة تمثل حالة إستهلاك مرتبطة مع وقت إنتاجها، أي أنها تنتج وتباع للإستهلاك أو الإنتفاع منها في الوقت ذاته، وتتمثل هذه الخاصية في الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص أو الفرد الذي يتولى تقديمها، أي ضرورة حضور طالب الخدمة.

د. **التباين (Hétérogénéité):** يكون من الصعب في بعض الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك ولعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة ممثلة بالتوقيت، الأدوات والطرق المستخدمة. (حسين عبد الحميد، أحمد رشون، 1997، ص111)

هـ. **سرعة الاستهلاك وعدم قابلية الخدمة الخزين:** تمتاز الخدمات بكونها غير قابلة للتخزين وهي مربوطة بدرجة اللاملموسية، كلما توفرت هذه الأخيرة.

و. الهلاك (Périssabilité): وهي أن الخدمة لا يمكن تخزينها والاحتفاظ بها لمدة من الزمن، وأنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب على الخدمة متقلبا. (حسين عبد الحميد، أحمد رشون، 1997، ص111)

- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجات لفائدة المصلحة العامة.
- الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- الخدمة العمومية قابلة للتطوير والتجديد. (العربي بوعمامة، حليمة رقاد، 2014، ص40)

المطلب الثاني: أنواع الخدمة وأهميتها ومكوناتها

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

1- الخدمة العمومية المفتوحة:

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

2- الخدمة العمومية المغلقة:

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

✓ الخدمة الإلكترونية: هي إستخدام أي وسيلة من الوسائل الإلكترونية في إنجاز الخدمة.
✓ الخدمة حكومية- حكومة: وهي الخدمة التي تقدمها جهة حكومية لجهة حكومية أخرى مثال بيانات الهوية الوطنية.

✓ الخدمة (حكومة- أعمال): وهي الخدمة التي تقدمها الجهة الحكومية لمؤسسات وشركات القطاع الخاص. (صفاء محمد هادي، علي غباش محمد، 2006، ص12)

✓ الخدمة (حكومة - أفراد): وهي الخدمة التي تقدمها الجهة الحكومية للمواطنين أو المقيمين مثل إصدار جواز السفر.

3- حسب مستويات الخدمات العمومية:

- مستوى نضج الخدمات الرقمية - معلوماتية (Information): تتمثل في تقديم معلومات عن الخدمة من خلال قنوات الاتصال الإلكترونية، بحيث تحتوي على وصف الخدمة ومتطلبات الحصول عليها، بالإضافة إلى طباعة نموذج طلب الخدمة دون تفاعل من جانب المستفيد أو الجماعات المحلية.
- مستوى النضج في الخدمات الرقمية- التفاعلية (Interaction): يكون الفاعل باتجاه واحد من المستفيد إلى الجهة الحكومية بحيث تتيح المؤسسة للمستفيد تعبئة نموذج إلكتروني عن طريق قنوات الاتصال الإلكترونية ومن ثم إرساله بشكل إلكتروني، مع إتاحة خاصية الإستعلام ومتابعة الطلب لإتمام الحصول على الخدمة.
- مستوى النضج في الخدمات الرقمية- الإجرائية (Transaction): يكون التفاعل باتجاهين من المستفيد إلى الجهة الحكومية والعكس.
- مستوى النضج في الخدمات الرقمية- التكاملية /التحويلية (Integration): تقوم المؤسسة بتنفيذ الخدمة بكامل إجراءاتها داخل المؤسسة وخارجها عن طريق التكامل مع الجهات الأخرى حتى انتهاء تقديم الخدمة دون الحاجة لمراجعة المستفيد لمقر المؤسسة.
- الخدمات الداخلية: هي جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمستفيديها الداخليين (الموظفين).
- تهدف الخدمات الرقمية لتفعيل تبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات بشكل شبكي لتسهيل إستخدامها من طرف الجهات المعنية بشكل دقيق وسريع وآمن. (صفاء محمد هادي، علي غباش محمد، 2006، ص12)

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتَقْدُمه مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.
- الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز والنقل...إلخ، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تُطبَّقُ عليها معايير الربحية التجارية.

- خدمات ذات منفعة إجتماعية وثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلاً: المكتبات العامة، المتاحف والمنتزهات العامة. (نعيمه فرحي، 2017/2016، ص34)
- خدمات ذات طبيعة إجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤدوها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلاً.
- خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها وقياساً على تقسيم بعض الباحثين للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصاراً، حيث نجد:

1. خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة،

وذلك في مجال العدالة، الأمن الدفاع الوطني والمالية العامة وغيرها. (نعيمه فرحي،

2017/2016، ص35)

2. خدمات إجتماعية وثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع

عشر، والتي تشمل عموماً التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية.

3. الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: والتي يطلق عليها عموماً خدمات عامة صناعية أو

تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ

لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال إحتياجاته

الأساسية في مجال النقل، الإتصالات الطاقة.

إن النشاط الحكومي الذي يُنسبُ إليه تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر لإشباع الحاجات

العامة للمواطنين لا يهدف إلى تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تُخصَّصُ الموارد

عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى

قدرتهم على الدفع، إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات التي تؤديها الوحدات الحكومية لا

يعني أنها تعمل بخسارة وإنما يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات.

تصنيف آخر: حيث يتعدد تصنيف أنواع الخدمات العمومية إلى:

- أ. من حيث طبيعة نشاط الخدمة: تظم الخدمة العمومية مجموعة من الخدمات المنظمة ويمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية:
- الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المحلي أو المركزي مثل خدمات مرافق الحالة المدنية.
 - الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية.
 - الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإجتماعي والثقافي مثل الخدمات الصحية.
 - الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق الرفاهية للمواطن وتلبية حاجاته الأساسية.
- ب. من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:
- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون إرتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.
 - خدمات جماعية: الخدمات التي يحصل عليها ويشغلها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوموا بطلب توفيرها. (نور الدين شنوفي، https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_5.html)
- ج. من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة: تصنف هذه الأنواع إلى:
- خدمة مجانية: وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا خزينة الدولة كإدارة الشوارع، الأمن العمومي. (إيلي بن عيسى، 2006/2005، ص54)
 - خدمة بالمقابل (الخدمات المدفوعة): وهي الخدمات التي يتحملها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل الهاتف، كهرباء المنزل.
 - خدمة مدعمة: وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين وهي التي يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد والباقي دعم حكومي، مثل النقل العمومي. (إيلي بن عيسى، 2006/2005، ص54)
- من خلال ما سبق يتبين أن أنواع الخدمات العمومية تعددت حسب المجال الذي تشتغل ضمنه والهدف الذي تسعى لتحقيقه، ومن الملاحظ أن الخدمات الرقمية تميزت بعدة خصائص جعلتها من الغايات التي تسعى الدول لبلوغها، وسنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق لدور

الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية، وضرورة تنويع الخدمات ورقمنتها وجعلها قابلة للتداول للجميع، فكل أنواع الخدمات تسعى لتحقيق أهداف محددة، يتطلب ذلك تفعيل إطار رقمي موحد يمنح للفرد الحرية في الحصول على عدة خدمات في نفس الوقت وبأسرع مدة زمنية وفي أماكن متباعدة، خاصة وأن عصر الإتصالات الحالي يجعل الطلب على الخدمات تتزايد وتتنوع، مع حرص الجهات المنتجة للخدمات على جعلها ذات جودة عالية وكفاءة، تستجيب لتطلعات الفرد المتجددة.

ثانيا: أهمية الخدمة العمومية:

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

وتعمل على تعزيز أسس دولة القانون وتكريس العدالة الاجتماعية بجعل المرافق العمومية الإدارية ناجحة وفعالة، لأن تحسين وعصرنة الخدمة العمومية يرتبط بمدى تأهيل المرافق العمومية الإدارية التي تُعد من إهتمامات السلطات العمومية الجزائرية.

وفي إطار تحسين وعصرنة الخدمة العمومية على مستوى جميع القطاعات، حُصِنَت الجماعات المحلية بإهتمام خاص من طرف السلطات العمومية لتحسين أدائها، حيث بذلت الدولة مجهودات كبيرة من أجل تزويد الإدارات المحلية بمشآت قاعدية وتجهيزات ضرورية لأداء مهامها وذلك بإنجاز وتجهيز وتهيئة العديد من المقرات الإدارية وتعزيز مواردها البشرية لضمان تأطيرها بالإضافة إلى تفعيل برامج طموحة تهدف إلى تحسين المرافق العمومية الإدارية وإدخال المعلوماتية في إدارتها وأدائها لمهامها.

حيث عمدت الجزائر لتطوير الجماعات المحلية فاهتمت بتنظيمها على الوجه الذي يسمح بتوسيع نطاق مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة على مستواها، ووسعت من مجال إختصاصها ليشمل إلى حد بعيد كل الشؤون ذات الطابع المحلي على جميع الأصعدة وعلى الوجه الذي يحقق إرتياحا لدى المواطن المحلي المستفيد من خدمة الإدارة المحلية.

الخدمة هي تنفيذ مجموعة من الإجراءات المرتبطة ببعضها لأداء وظيفة كاملة تقدمها الجهة الحكومية إلى الجمهور المستفيد عن طريق مختلف قنوات الإتصال (مقر الجهة، البوابة الإلكترونية،

تطبيق الأجهزة الذكية، أكشاك الخدمة الإلكترونية، الأرضية الرقمية) .(نور الدين شنوفي، 2005،

https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_5.html

للخدمة العمومية أهمية تتمثل في:

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

ثالثا: مكونات الخدمة العمومية:

تتكون الخدمة العمومية من عدة أجزاء ضرورية ومتكاملة وجب توفرها للإرتقاء بمستواها داخل

المؤسسات وهذه المكونات تتمثل في:

1. المكونات المادية للخدمة (physical assets):

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

2. الأفراد المشاركون في تقديم الخدمات (personnel):

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

3. الإرتقاء بالعنصر البشري:

إن الإرتقاء بأداء العنصر البشري هو عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى الرّفْع من كفاءة وفعالية الموظفين خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المواطن، (محمد زيدان، حسن

محمد علي، 2002، ص245) تعتمد المبادئ التي يركز عليها الارتقاء بالأداء البشري على الجانب الممارساتي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل ويتحدد ذلك عن طريق الإنتاجية المحققة من طرف كل موظف بالمؤسسة. (محمد زيدان، حسن محمد علي، 2002، ص245)

4. التركيز على المواصفات النموذجية في الموظف الذي يقدم الخدمات العمومية:

من أهم المواصفات التي يجب على الموظف أن يتصف بها هي:

- ◀ الخصائص الإتصالية: ويعني القدرة على التعبير بوضوح عند الإتصال بالجمهور والتعامل معهم.
- ◀ المرونة: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب ويتكيف مع إحتياجات وميول المواطن.
- ◀ المعرفة الوظيفية: والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية كالسياسات والإجراءات.
- ◀ الهدام: حسن المظهر يترك انطباعا ايجابيا لدى المواطنين، ويجلب إحترامهم وثقتهم.
- ◀ النزاهة والكرامة: الالتزام بالقيم الأخلاقية من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة عند التعامل مع الموظفين. (وليام روثنيل، 1999، ص71)

5. العمليات (عمليات تقديم الخدمة process):

تمثل العمليات كل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة، وهذه العمليات أيضا لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه، ويبدو واضحا أن المواطن لا يقتنع بنوعية الخدمة في الكثير من الأحيان، والأسلوب الذي تقدم به الخدمة، لذلك يجب على المؤسسات العمومية أن تأخذ بعين الاعتبار رأي المواطن. (وليام روثنيل، 1999، ص72)

6. مبادئ الخدمة العمومية:

إتفق أغلب الباحثين على مبادئ تحكم سير المرافق العمومية، وإرتبطت دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى إستقرار النظام العام بالدرجة الأولى، ولكي يرقى نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العامة تم التركيز على مجموعة من المبادئ أهمها:

أ. مبدأ الإستمرارية في تقديم الخدمة العمومية:

تقوم المرافق العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم، لذلك يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منظما وغير متقطع، لأن إستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي بإستمرارية الدولة وإستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها. (نادية ضريفي، د.س، ص22)

ب. مبدأ المساوات بين المنتفعين من الخدمة العمومية:

يقوم هذا المبدأ على أساس إلزام الجهات القائمة على إدارة المرفق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الإستفادة منها دون التمييز بينهم. (نادية ضريفي، د.س، ص29)

ج. مبدأ تكييف المرفق العام:

مبدأ تكييف المرفق العام مرتبط بقاعدة إستمرار هذا المرفق، خاصة مع التطور الدائم لإحتياجات المواطنين كميًا وكيفيًا، لذلك وجب ضرورة التطوير المستمر في مستوى الخدمات وتجنب إنفصالها عن حاجات المواطنين وذلك ضمن متطلبات الإصلاح الإداري للمرافق العامة، خاصة مع وجود إختلالات تشوّه المرافق العامة والسياق العام الذي تقدّم فيه الخدمة خاصة مع للتحويلات التقنية التي تعرفها الجزائر ضمن الإصلاحات الجديدة للتعامل الإداري. (علاء الدين عشي، 2010، ص28)

فعملية الإصلاح كظاهرة لها دوافع تبرز الحاجة إليها ومشروعيتها من خلال:

- البحث عن نموذج جديد للمرافق العامة الناجحة وبأقل تكلفة وقادرة على التسيير الفعال لمختلف قطاعات المرفق العام، وإعادة صياغة هياكل المرافق العامة وفقا لحاجيات المجتمع وتنوع الطلب الاجتماعي المتزايد. (محمد الصيرفي، 2009، ص64)
- تسعى الجماعات المحلية لتقييم أساليب تسييرها ومحاولة إقتراح حلول لعراقيل تحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال:

- إعادة تحديد مسؤوليتها فيما يخص تسيير تقديم الخدمة العمومية للمواطن.
- نزع كل الغموض فيما يتعلق بإنتاج الخدمة العمومية.
- إعادة النظر في دور الدولة من حيث مجال تدخلها في التنمية البشرية وتمكين الفرد من التكنولوجيا. (تصريح الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية "محمد الغازي"، جريدة الخبر،

العدد 7374، بتاريخ 15 مارس 2014، ص7)

المطلب الثالث: واقع الخدمة العمومية في الجزائر

حاولت الحكومة الجزائرية أن تحسّن من الخدمة العمومية من خلال عدة مقترحات أطلقتها

بشكل تدريجي وفق مراحل:

- إصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر الإلكتروني المطابق للمعايير المملاة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني والتي تعتبر من أهم الخدمات التي خفّضت معاناة المواطنين وحلت مشاكلهم، وعملية عصرنة مثل هذه الوثائق يهدف لتبسيط وتخفيف الإجراءات الإدارية ومكافحة البيروقراطية، حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و7 ملايين بطاقة تعريف بيومترية في نهاية عام 2017، كما تتوقع الجزائر إجراء إنتخابات إلكترونية ورقمنة كل القطاعات وفق إستراتيجية واضحة آفاق سنة 2022. (سعيد باتول، الإدارة الإلكترونية، إقتصاد للملايير ومحاربة الرشوة والبيروقراطية، تم الإطلاع عليه من الموقع:

(<https://www.echoroukonline.com>)

- مشروع رقمنة إمضاءات الجزائريين المقرر من طرف وزارة العدل بالإشتراك مع أحد المتعاملين العموميين والذي ينص على تسهيل عملية إستخراج مختلف الوثائق الإدارية والتمكن من التعريف بالممضي، وكذلك من التعبير عن موافقته بخصوص محتوى النص الممضي.

- إنشاء مواقع إلكترونية تسمح للمواطنين بالحصول على الخدمة العمومية عن بعد، لأن الطرق الحالية التي تعرض الخدمات عبر الأنترنت ما هي إلا نماذج توضيحية للمعلومات عن الخدمة فقط .

- تسعى الحكومة الجزائرية لتجسيد المشاريع الرقمية لمكافحة البيروقراطية وتحسين الخدمة العمومية، وفعالية تدخل الدولة والتكفل بانشغالات المواطنين ووضع سياسات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتحقيق السياسة الجوارية من خلال تقريب الإدارة من المواطن من أجل رقمنة كل القطاعات مستقبلا .

- الحفاظ على الأموال العمومية من كل إهدار وتبذير ومكافحة الفساد وكافة أشكال السلبيات بالإضافة إلى تعزيز الديمقراطية التشاركية بتعبئة ومساعدة المجتمع المدني خاصة في التسيير المحلي.

- التعجيل بتقريب الإدارة الإقليمية من المواطنين التابعين لدائرة اختصاصها، ومست الإصلاحات في إطار تحسين الخدمة العمومية مختلف القطاعات.
 - التخطيط لإطلاق رخصة سياقة إلكترونية بيومترية لتحسين الرقابة والتقليل من حوادث المرور.
 - تحسين الخدمة العمومية من خلال إستعمال الطريقة الإلكترونية في حفظ ونقل الملفات يوفر على الحكومة ويجعلها تقتصد الكثير من الوقت توفر الجهد.
- تم تقسيم هذا العنصر إلى ما يلي:

1- نقص الاهتمام بالجانب الإتصالي والإعلامي للمواطن:

يمثل الإتصال الشخصي أحد أهم أساليب الإتصال الفعّال داخل المؤسسات العمومية، وذلك بتخصيص موظفين بالمنظمة للتعامل مع المواطنين المستفيدين من خدماتها بهدف خلق تأثير واضح عن طريق الحديث المباشر، وحسن المعاملة والإستماع إليهم وحسن الهندام، لكن المؤسسات العمومية لا تمنح الاهتمام الكافي لهذا العنصر وحتى تدريب الموظفين على إستخدام التقنيات الرقمية ليس بالمستوى المطلوب حتى يحسن الموظف تقديم الخدمة. (عبد القادر برانيس، 2007/2006، ص 259)

- نقص في إعلام المواطنين حول مختلف الخدمات الإدارية والشروط التنظيمية اللازمة للإستفادة من بعض الخدمات وإستحقاقها.
- نقص وغياب وسائل توجيه المواطن على مستوى بعض الهيئات، وأحيانا وجود وسائل تقليدية غير حديثة.
- غياب الإتصال الفعّال الذي يثمن مجهود الإدارة، فيما يخص خدمات المرفق العمومي التي يقدمها، نقص الكفاءة للأعوان والموظفين مما سبب ضعف إنفتاح الإدارة على المحيط الإجتماعي وغياب الرؤية الشاملة للخدمات الإدارية، مع وجود بعض الإجراءات الإدارية المتخذة بصفة إنفرادية، وغياب الوسائل والأطر والكفاءة 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. (كريمة يوسف، 2007/2006، ص 40)

2- ضعف التكفل بإنشغالات المواطنين بشكل مناسب:

سارعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى معالجة النقائص التي تسود نشاط المرافق الإدارية، خاصة وأن أغلب الموظفين الذين يقومون باستقبال المواطنين للتكفل بإنشغالاتهم غالبا ما يفتقدون للمؤهلات والقدرات التي تسمح لهم بالاستقبال وبالمعالجة الملائمة لطلبات المواطن والتكفل

بانشغالاته لذلك أُدرِجَتْ عدة إصلاحات قصد تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة. (محمد أمين بوسماح، 1995، ص45)

3- ضعف مستوى ونوعية الخدمات العمومية:

تعد الخدمة شيئاً غير ملموس لذلك يصعب قياس مستوى الجودة، لكن هناك إختلافات واضحة في الجودة يلتبسها المستعمل الذي يطلب الخدمة مثلاً التأخر في تقديم الخدمة، رداءة الخدمة، وعملية الاهتمام بجودة الخدمة لا يمر دون تكاليف تتحملها المؤسسة وهذا ما يعيق عملية تطوير نوعية الخدمات العمومية، واستغلال أقصى طاقاتها لإشباع حاجات ورغبات المواطن.

4- ضعف الإعتمادات المالية المخصصة لتحسين الخدمة العمومية:

تشكو معظم المؤسسات العمومية من ضعف الإعتمادات المالية، وتعتبر تلك عَقَبَة تعرقل إيجاد وتحسين أساليب أفضل لتقديم الخدمات، وهذه النقطة تسعى الجماعات المحلية لمعالجتها وتداركها مستقبلاً.

5- ضعف إعداد وتحضير الكادر الوظيفي:

تحتاج المؤسسات العمومية إلى وجود عدد من الكفاءات المدربة والمتحكمة في التكنولوجيات الحديثة، لأن الموظفين الذين يقدمون الخدمات العمومية يؤثرون على النوعية النهائية للخدمة. (James H. Donnelly, 1976, PP55-57)

كما تميزت سنة 2015 بتوسيع وتيرة عصرنة الإدارة بهدف تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن من خلال جملة من التدابير تمثلت خصوصاً في تخفيض آجال منح جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية إلى جانب استحداث ولايات مندوبة بالجنوب وتمثلت هذه التدابير في صدور مرسوم تنفيذي يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي الموحد للحالة المدنية قصد التخفيف من حجم الملفات والإجراءات الإدارية.

وألزم هذا المرسوم الولايات والدوائر والبلديات والوزارات والإدارات العمومية التابعة لها بعدم الاشتراط مستقبلاً من المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية مثل مستخرجات من عقود الميلاد والزواج والوفاة وذلك بعد ربطها المباشر بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، واستفادت في مرحلة أولى من هذا الربط كل من وزارات التعليم العالي والبحث العلمي والتربية الوطنية والتكوين المهني. (عبد الحق عليوة، -http://www.elahdath.net/national/6506)

وفيما يخص تسهيل إجراءات حصول المواطن على مختلف الوثائق الإدارية، تم تخفيض آجال تسليم الوثائق البيومترية، خاصة بعد تحول إنتاج وثائق جواز السفر وبطاقة التعريف والبطاقات الرمادية لمصالح البلديات ولتفادي عناء التنقل إلى المقرات الإدارية بالنسبة للمرضى والمسنين وذوي الاحتياجات الخاصة إستحدثت وزارة الداخلية والجماعات المحلية لأول مرة فرق تقنية مجهزة بحقائب بيومترية متنقلة لتمكين هذه الفئات من القيام بإجراءات استخراج مختلف الوثائق الإدارية كأخذ البصمات والتوقيع الإلكتروني وكذا الصورة الرقمية من مقرات سكانهم.

لتخفيف وتسهيل الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن تقرر أيضا إلغاء شهادة الكفاءة في ملفات تجديد رخصة السياقة بالنسبة للمواطنين الراغبين في تجديد رخصة السياقة عند تغيير مقر إقامتهم من ولاية إلى أخرى والقيام بتفعيل تقسيم إداري جديد بتاريخ 24 ماي 2018 وتم استحداث بموجبه 10 ولايات منتدبة بالجنوب ويتعلق الأمر بمقاطعات تميمون وبرج باجي مختار (ولاية أدرار) وأولاد جلال (بسكرة) وبني عباس (بشار) وعين صالح وعين قزام (تمنراست) وتقرت (ورقلة) وجانت (إيليزي) والمغير (الوادي) والمنيعه (غرداية)، وتفعيلها بشكل رسمي آفاق سنة 2020.

ويهدف هذا المشروع الجديد أساسا إلى مكافحة البيروقراطية وتقريب الإدارة من المواطن وتحسين المرفق والإدارة العمومية، وشمل تحسين الخدمات العمومية وتقريب المرفق العمومي من المواطن جهاز العدالة أيضا حيث أصبح إستخراج صحيفة السوابق العدلية رقم 3 وشهادة الجنسية عبر الإنترنت، والإستفاد من الخدمة عن بعد وهذا جعل الجزائر من الدول التي تسعى لتطوير مجال إستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في العدالة، أيضا إستفاد أفراد الجالية الجزائرية المقيمون بالخارج من خلال تمكينهم من سحب صحيفة السوابق العدلية (القسيمة 3) وشهادة الجنسية الجزائرية من الممثلات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية بالخارج تنفيذا لاتفاقية موقعة بين وزارتي العدل والشؤون الخارجية وفي نفس السياق تم إنشاء مركز نداء ووضع رقم أخضر مجاني (10 78) تحت تصرف المواطن والمحامي والمحضر القضائي لطرح انشغالاتهم.

(عبد الحق عليوة، -<http://www.elahdath.net/national/6506>)

وتم إنشاء مرصد للخدمة العمومية وولايات منتدبة بالهضاب والشمال بالإضافة إلى ما تم إنجازه كمخطط 2020/2015 بهدف تقريب الإدارة من المواطن وتحسين نوعية الخدمات، وتعتزم الحكومة في إطار تنفيذ البرنامج والسياسات تطوير كل القطاعات وأُتخذت إجراءات أخرى آفاق 2019 منها إستحداث مرصد وطني للخدمة العمومية، هذا المرصد ضمَّ المجتمع المدني والسلطات

والإدارات المعنية بالخدمة، إطارًا للتشاور وقوة إقتراح بهدف ترقية الخدمات العمومية إلى مستوى عالي وسيتم خلال سنتي 2021/2020 مواصلة عملية التنظيم الإداري الجديد باستحداث ولايات منتدبة أخرى جديدة بمنطقة الهضاب العليا على أن تمتد العملية السنة التي تليها على مستوى المناطق الشمالية للوطن لتسهيل الحصول على الخدمة.

(عبد الحق عليوة، -<http://www.elahdath.net/national/6506>)

كما تتميز الخدمة العمومية في الجزائر بـ :

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة وسوء في تسيير الخدمات .
- التمييز وعدم المساوات في إستفادة الفرد من الخدمة بسبب تقشي 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 يتوقعه المواطنون في نوعية الخدمات العمومية التي لا تعكس تطلعاتهم.
- إفتقار الابتكار 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 الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية البحثية.
- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العمومية وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
- سوء إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج الخدمة العمومية وذلك لما يسبب الإهمال واللامبالاة أو عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقمنة على وجود هذه الخدمة.
- نقص التأطير وعدم الاهتمام بالتكوين، كان جهاز الوظيف العمومي مفتوحا بدون النظر في الشروط العقلانية في مسألة التوظيف.

أولوية إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر: يتطلب إصلاح الخدمة العمومية ما يلي:

- التوزيع الدقيق للمهام وتحديد الصلاحيات والذي يتم على ضوءه تحديد الهياكل بحيث توضع الهياكل تبعا للمهام وليس العكس.
- إعادة صياغة مفهوم اللامركزية وتدعيمه بالإستقلال المالي، لأن إعادة هيكلة الإدارة غير كافي لتحقيق تسيير فعال لهذه المرافق العمومية كما يجب إعداد طرق التسيير الجديدة وتحديث وسائل الإدارة ومناهج عملها عن طريق إنشاء شبكة معلوماتية داخلية وخارجية لتسهيل نشر المعلوماتية وترقية سبل الإتصال والحوار بين المواطن والموظف لتكريس الشفافية في معالجة الملفات الإدارية والإلتزام بالمشروعية من أجل تحسين الخدمة العمومية.
- إعادة النظر في الترسانة القانونية، بحيث يجب تعديل مختلف القوانين والتقليص من عددها وجعلها أكثر إستقرارا وأكثر قابلية للتطبيق، خاصة تلك التي تتعلق بمسألة إحترام الآجال والمواعيد، وهذا ما يجعل الشريعات تحدد الأحكام الجديدة وكيفية احترامها. (نادية ظريفي، 2011/2012، ص74)
- تفعيل دور أعوان المرافق العمومية في عملية الإصلاح: حيث يعتبر الموظف الأداة الأهم لإنجاح عملية الإصلاح الخدماتي، والذي يجب أن يكون في مستوى أداء تلك المهام والتسيير الجديد، وذلك من خلال توفره على الكفاءات والخبرات اللازمة الي تسمح له بقيادة أي عملية إصلاحية من جهة، وتوفير الجو الملائم لعمله من خلال تحفيزه بمختلف الوسائل المتاحة من جهة ثانية. (نادية ظريفي، 2011/2012، ص74)
- أ. **البحث عن الموظف الفعال:** بالرجوع للمهام الجديدة الموكلة للمرفق العام في إطار التحولات الجديدة والإفتتاح يجب توفر الموظف على مؤهلات نوعية تتعلق أساسا بمضمون التكوين، مستوى الخبرة والتحكم المهنيين من خلال إنتهاج إستراتيجية تكوين الموارد البشرية التي يجب أن تتماشى مع الدور الجديد للمرافق العامة والرهانات المفروضة عليها ليتمكن الموظف من أداء مهامه بفعالية، كما يتطلب تحديد دقيق للكفاءات المطلوبة، لأن المعارف النظرية المكتسبة لا تكفي وحدها، ذلك أن المرافق العمومية تحتاج إلى موظفين ذوي كفاءات نوعية عملياتية ويمكن تكييفها وإستغلالها في مختلف الأوضاع لتتأقلم مع التطبيقات التقنية الجديدة للرقمنة بحيث تجمع هذه الكفاءات بين المعارف النظرية والعملية الميدانية للتحولات الرقمية.

- ب. ضرورة تفعيل دور الموظف بتوفير ظروف عمل ملائمة : يجب على المرافق العمومية أو الدولة بصفة عامة تبني مختلف الآليات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين تحفيز موظفيها وذلك من خلال إعادة النظر في آليات التحفيز القانونية منها والميدانية.
- ج. ترقية العملية الاتصالية الداخلية: وذلك من خلال حصول الموظف على كافة المعلومات المتعلقة بوظيفته وبمختلف المستجدات المتعلقة بها.
- د. تجديد وتحديث المرفق العمومي: ويتم التركيز على ضرورة قيام المرفق العمومي بإشباع حاجيات الأفراد القاعدية وجعله تابعا للدولة، والعمل على فرض رقابة فعالة على تسيير المرفق العام خاصة فيما يتعلق بالتسيير في مختلف مراحله، وهذا بالإعتاد على النوعية في مجال إشباع الخدمات العمومية.
- هـ. إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال في تسيير المؤسسات العمومية. (سليمة غزلان، 2010/2011، ص36)
- و. حث المواطنين على المشاركة في سير عملية تحسين الخدمة العمومية من خلال الإتصال والتشاور.
- ز. المساهمة في تحسين ظروف عمل الموظفين وتحسين ظروف تقديم الخدمة.

المبحث الثاني: الإتصال العمومي وآليات تحسين الخدمة العمومية

خصصنا ضمن المبحث ثلاثة مطالب رئيسية، حول آليات الإتصال لتحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: آليات ومحددات تحسين الخدمة العمومية

يتم إعتقاد عدة آليات إستراتيجية لتسيير الخدمة العمومية من أجل أن يرقى نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العامة، وقد حدد الباحث " لويس رولان **Louis Rolland** " عدة أسس لتسيير المرفق العام وهي الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية والمساوات أمام الجميع، والتكيف الدائم للمرفق العمومي، مجانية المرفق العام، مبدأ حياد المرفق العام.

أولاً: آليات الخدمة العمومية:

1- آلية الإستمرارية في تقديم الخدمة العمومية:

تقوم المرافق العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم، ونظراً لضرورة هذه الخدمات ودوريتها دعت الضرورة أن يكون عمل المؤسسات العمومية منتظماً وغير متقطع لأن أي خلل قد يؤدي إلى المساس بفكرة الخدمة العمومية. (نادية ظريفي، 2011/2012، ص22)

ولأن الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية يعني إستمرار عمل الجماعات المحلية ومؤسساتها، لذلك تم تكريس ذلك دستورياً من خلال المادة 76 من دستور 1996 والمادة 6/85، حيث نصت هذه الأخيرة على " أن رئيس الحكومة يسهر على حسن سير الإدارة العمومية ".

2- ثانياً: المساوات بين جميع المواطنين:

يعتبر إلتزام الجهات القائمة على إدارة المرفق العام بالمساواة بين جميع المواطنين كآلية إستراتيجية لتقديم الخدمات لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم لأي سبب من الأسباب.

3- تكيف المرفق العام مع المستجدات والتطورات:

وذلك إستجابة لإحتياجات المواطنين تزامناً مع التطور المستمر للخدمات التي يقدمها المرفق العام. (علاء الدين عشي، 2010، ص28)

المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن، حيث جاء في نص المادة 06 منه على أنه "تسهر الإدارة دوماً على تكييف مهامها وهياكلها مع إحتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة. (علاء الدين عشي، 2010، ص29)

كما نصت المادة 3/21 على أنه "...يجب عليها، أن تطور الإجراءات الضرورية لتتلاءم دوماً مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير...".

المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في 23 جوان 1990 يحدد هياكل الإدارة المركزية في الوزارات " ونصت المادة 08/2 " تتولى الإدارة المركزية في الوزارة على الخصوص ما يلي: تسهر على تحسين خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن. (علاء الدين عشي، 2010، ص30)

ثانياً: محددات تحسين الخدمة العمومية:

إعتمدت الدولة الجزائرية على عدة أساسيات من أجل إصلاح الخدمة العمومية وقد تم وضع أسس قانونية وتنظيمية مناسبة لتحقيق النجاعة في المرفق العمومي، بداية من التعليم الصادر عن الوزير الأول بتاريخ 20 أكتوبر 2013 والمتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية، وتم تلخيص أهم هذه المحددات التي تحسن الخدمة العمومية في النقاط التالية:

1- تحسين استقبال المواطنين: وذلك في ظروف مناسبة وحسنة.

2- تخفيف الإجراءات الإدارية: خاصة حجم الملفات الإدارية وعدد الوثائق الإدارية.

3- التكفل بشكاوي المواطنين: وأخذ مقترحاتهم بعين الإعتبار.

وقد تم معالجة موضوع الخدمة العمومية بموجب المرسوم 131/88 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن والمتضمن " التحسين الدائم لنوعية الخدمة العمومية ". (المواد من 21 إلى المادة 30 المدرجة بعنوان " التحسين الدائم لنوعية الخدمة العمومية "، المواد 12، 13، 14، 28، 29 التي تتضمن تحسين الخدمة العمومية وتحديد الشق المتعلق بالاستقبال، من المرسوم 131/88 المؤرخ في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخ في 6 جويلية 1988)

1- تحسين استقبال وإعلام المواطنين:

إن الحرص على إستقبال المواطنين وإعلامهم وتوجيههم وتطوير وظيفتي الإرشاد والإخبار إستجابة لتطلعات المواطنين، أصبحت من الأسس الجوهرية في علاقة المواطن بالمرفق العام من ناحية الاستقبال والاهتمام بانشغالاته، بل أصبح حجر الأساس داخل كل إدارة عمومية وعنصر من

العناصر التي تهتم بقضايا المواطنين، وهذا من شأنه أن يغير الوسائل البنيوية التقليدية للإدارة خاصة تلك المرتبطة بالتكتم الإعلامي، وجعل وسائل إعلام المواطنين أكثر انفتاحا من خلال الإنصات إليه ودراسة شكاويه والإجابة عليها وإصدار دلائل ونشرات خارجية بالإضافة إلى تنظيم استطلاعات للرأي العام لتقييم مدى تحسن وظيفتي الاستقبال وإعلام المواطن وكذلك تسخير الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين صورة الإدارة لدى المجتمع، فمن الضروري وضع جهاز يهتم باستقبال المواطنين والإنصات لمشاكلهم ومساعدتهم في حل قضاياهم بين مختلف الإدارات العمومية، وخلق مصلحة اجتماعية وسيطة تتكفل بتلقي التظلمات الإدارية للمواطنين، وذلك بتقريب الإدارة منه. (إدريس مولاي، 2000، ص 91-92)

كما تحرص الجماعات المحلية عند إستقبال المواطنين وخدمتهم أن تسود معاملة متساوية بين كل المواطنين الذين يطلبون الخدمة من المرفق العمومي، فالعون الذي يقوم بإستقبال المواطنين ينبغي أن يكون حياديا، وأن لا يمارس التمييز بين المواطنين لأنه يعتبر وسيط اجتماعي مهمته تتلخص في استقبال المواطنين لذلك تم استحداث مديرية فرعية تابعة لمديرية التبسيط الإداري " لإعلام وتوجيه الجمهور" على مستوى الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، والتي كلفت بدراسة جميع الإجراءات التي من شأنها أن تحسن من ظروف استقبال المواطنين وتوجيههم، كما أسندت لها صلاحية العمل على ترقية إعلام الجمهور وذلك باتخاذ جميع الإجراءات بما في ذلك صلاحية إعداد أي سند وثائقي يرتبط بمجال عملها وتوزيعه بين المواطنين. (المرسوم 199/82 المؤرخ في 5 جوان 1982، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخ في 8 جوان 1982، ص 162)

وعليه فإن المرسوم 131/88 المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن هو توجه يعكس نية الجماعات المحلية نحو إصلاح علاقاتها بالمواطن وترقية الخدمة العمومية المقدمة للفرد والقضاء على المظاهر البيروقراطية وتكريس مبدأ شفافية الإدارة في تعاملها مع المواطن، وعملية ترشيد المواطنين وتوجيههم إلى الإجراءات المطلوب وإتباعها كان محل إهتمام السلطات العمومية، حيث أشارت التعليمات الرئاسية رقم 10 الصادرة سنة 1996 المتعلقة بتحسين المرفق العمومي أن بعض المؤسسات التي هي أصلا في خدمة المواطن تعاني من بعض الإختلالات على غرار طرق استقبال المواطن في ظروف حسنة باعتماد عدة تدابير منها:

- الإحترام واللباقة وتنظيم إستقبال المواطنين.

- توجيه مستعملي المرفق العمومي بوضع هياكل خاصة، والمستخدمين المؤهلين، وبما يكفل استقبالا أكبر عدد ممكن من المواطنين في أقصر الآجال وفي أحسن الظروف.
- إعلام الجمهور بالخدمات المقدمة وبالإجراءات التنظيمية الخاصة بها.
- التكفل بتظلمات المواطنين ودراستها في ظل الاحترام التام للحقوق والالتزامات وفي أقصر الآجال.
- إقامة آليات كفيلة بدراسة حاجات المواطنين والوقوف على توجيهات الرأي العام وإتجاهاته. (القرار المؤرخ في 4 سبتمبر 1988، الذي يحدد شروط وكيفيات إستقبال المواطنين وتوجيههم، الجريدة الرسمية، العدد 39، ص135)

بالنسبة لإعلام المواطن وحقه في الإطلاع على الوثائق الإدارية تعد إحدى الإجراءات ذات الأهمية البالغة كونها تعبر عن مدى شفافية الإدارة والمرفق العام وهي من بين الحلول الإدارية الخاصة في ظل أزمة الأداء والفعالية المسجلة على النشاط العمومي للمرفق العام والتي تندرج ضمن الإطار العام لأخلاقيات الإدارة العمومية. (المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 يوليو 1996، والمتضمن صلاحيات الوزير الأول المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 16 جوان 1996، ص7)

2- إرساء المبادئ الأخلاقية أثناء تقديم الخدمة العمومية:

ان ضرورة تخليق المرفق العام من الضوابط المهمة التي من خلالها يتم تقديم الخدمة العمومية بصورتها المناسبة، لذلك أشار الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ المرفق العام (الخدمة العمومية)، وتم التركيز على أخلاقيات المهنة على أنها المقاييس الأخلاقية التي توجه سلوك الموظفين العموميين. (المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 12-415، المتضمن التصديق على مشروع الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ المرفق العام والإدارة، ص5)

ويتم إرساء المبادئ الأخلاقية أثناء تقديم الخدمة العمومية من خلال:

- ✓ تشجيع الانضمام إلى إطار أساسي من المبادئ والقيم المتفق عليها لضمان تحسين خدمات عمومية ناجعة وفعالة ومحددة تلبى احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العمومي.
- ✓ تشجيع مجهودات الدولة قصد تحديث الإدارة العمومية وتقديم القدرات لتحسين الخدمات العمومية.
- ✓ حث المواطنين على المشاركة في سير عملية تحسين الخدمة العمومية من خلال الاتصال والتشاور والمساهمة الفعالة في الإجراءات الإدارية.
- ✓ ترقية القيم الأخلاقية والمهنية لدى الموظفين قصد ضمان خدمات شفافة.

✓ المساهمة في تحسين ظروف العمل والسهر على حماية حقوق الموظفين.

3- تقديم خدمات فعالة وذات جودة عالية:

حسب المادة رقم 07 من الميثاق الإفريقي وتحت عنوان (خدمات فعالة وذات جودة عالية) الذي صادقت عليه الجزائر والتي أكدت على أولوية ضمان خدمات فعالة وذات جودة عالية من الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والسهر على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام ونوعية الخدمة العمومية المقدمة للجمهور من خلال: الاحترافية والتعامل مع الجمهور بأسلوب حضاري ولباقة والتصرف بمسؤولية واحترام زملائهم ومرؤوسيه، بينما أخلاقيات وآداب المهنة تتعلق بضرورة التحلي بالنزاهة والإلتزام التام بالقيم الأخلاقية وآداب المهنة. (المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 12-415، المتضمن التصديق على مشروع الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ المرفق العام والادارة، ص5)

4- تبسيط الإجراءات الإدارية:

يعد موضوع تبسيط الإجراءات الإدارية من المحاور الأساسية التي عالجتها مختلف الآليات القانونية للعمل على تخفيفها والهدف من ذلك كان لتحسين سير ونجاعة المرفق العمومي الذي تقوم عليه حياة المواطن بتوفير الطمأنينة والهدوء والأمن. (مصطفى الوالي، 2007/2006، ص25)

1-1- إجراءات تحسين الخدمة العمومية والمرفق العام وفقا للسندات القانونية:

لقد أعطي للمرفق العمومي عناية واهتمام كبيرين من خلال المجهودات التي ما فتئت الدولة تبذلها من أجل تطوير وتحسين أداء الخدمة العمومية، ومن ثم التكفل الأفضل بقضايا المواطنين وانشغالاتهم المختلفة وتلبي جميع الاحتياجات الضرورية للفرد.

تم الانطلاق مباشرة بعد صدور التعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة في كلمته خلال اجتماع مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ الخميس 03/02/2011، المتعلقة بإجراءات تسهيل وتخفيف من حجم الملفات الإدارية وتوحيد عملية استخراج الوثائق بشكل آلي.

وعليه، لجأ مسؤولو السلطات العمومية في القطاعات المختلفة عامة وقطاع الجماعات المحلية على وجه الخصوص في سن وإصدار مجموعة مختلفة من النصوص القانونية والمناشير الوزارية وكذا التعليمات والتوجيهات، التي شكلت في مجموعها إستراتيجية واضحة للدولة أساسها تقديم

خدمة عمومية مميزة من شأنها ترسيخ ثقة المواطن واعتزازه بإدارته ومن ثم وطنه وتُرسخ روح المواطنة لديه.

وفي هذا الإطار، صدرت على السيد الوزير الأول والسيد وزير الدولة وزير الداخلية والجماعات المحلية عدة تعليمات تهدف إلى تعزيز دور الإدارة في الاستجابة لتطلعات المواطنين وانشغالهم، وهذا لا يمكن أن يأتي إلا من خلال إعادة الاعتبار للمرافق العمومية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة باعتبار أنها تابعة لقطاع الجماعات المحلية يرتبط بالأساس بنوعية الخدمات المقدمة على مستوى مصالح التنظيم العام بالبلديات وكذا الدوائر، لاسيما ما تعلق باستخراج مختلف الوثائق سواء بوثائق الحالة المدنية، وثائق الهوية والسفر (بطاقة التعريف الوطنية - جواز سفر) أو الوثائق المرتبطة بسير المركبات (البطاقة الرمادية، رخصة السياقة). (اجتماع مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ الخميس 2011/02/03، المتعلقة بإجراءات تسهيل وتخفيف من حجم الملفات الإدارية وتوحيد عملية استخراج الوثائق بشكل آلي)

وفي هذا الصدد عملت مصالح مديرية التنظيم والشؤون العامة بمعنية كل المصالح المعنية على غرار مديرية الإدارة المحلية والمفتشية العامة لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية على مرافقة مصالح البلديات والدوائر في تجسيد مختلف التعليمات الصادرة في هذا الشأن على أرض الواقع، وهذا من خلال الزيارات الميدانية والمعائنات الدورية التي قامت بها، حيث شملت محاور أساسية وهي: **عصرنة مصلحة الحالة المدنية، العملية البيومترية، الوثائق المتعلقة بسير المركبات، وكذا مواضيع أخرى هامة، وهذا ما نتطرق إليه بالترتيب فيما يلي:**

1- عصرنة الحالة المدنية:

1-1- رقمنة سجلات الحالة المدنية:

في إطار عصرنة الحالة المدنية على المستوى الوطني، شرعت مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية في تنظيم لقاءات على المستوى المركزي ولقاءات جهوية وكذا وضع جملة من الأطر القانونية والتنظيمية لنجاح هذه العملية، لذلك صدرت جملة من الإجراءات في شكل بقرات ومراسلات رسمية التي تتضمن التعليمات والإجراءات الواجب اتخاذها من طرف مصالح الولاية، وتم تجسيد هذا المشروع على مستوى جميع بلديات الولاية بنجاح وذلك بفضل تجنيد وتسخير كافة الإمكانيات البشرية والمادية وكذا التقنية وفق عدة مراحل:

❖ المرحلة الأولى: التحضير لعملية المسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية

- إنطلقت عملية المسح الضوئي تنفيذاً للبرقية الوزارية رقم 161 مؤرخة في 2011/06/09 تم اعتماد التعليمات لجميع رؤساء المجالس الشعبية البلدية لإتخاذ جملة من التدابير التالية:
- الإسراع في تجديد أو إعادة إنشاء سجلات الحالة المدنية المتلفة أو الممزقة.
 - تهيئة القاعات والمكاتب المخصصة لهذا الغرض. (البرقية الوزارية رقم 161 مؤرخة في 2011/06/09 المتعلقة بعملية المسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية)
 - إقتناء أجهزة الإعلام الآلي وتثبيت الشبكة الخاصة بالعملية حسب المواصفات التقنية المطلوبة وأجهزة السكانير المكتبية من طرف الوزارة في الآجال المحددة.
 - العمل على توفير الشروط التي تتضمن سلامة وأمن صور سجلات الحالة المدنية الممسوحة ضوئياً.
 - توفير التأطير التقني (مهندسين، تقيين، ورسكلة الموظفين المسخرين لهذه العملية).

❖ المرحلة الثانية: الشروع في المسح الضوئي لسجلات الميلاد:

1. البلديات التي يفوق عقود ميلادها (200 ألف):

تنفيذا لما جاء في البرقية الوزارية رقم 139 المؤرخة في 2011/05/16 المتضمنة الشروع في عملية المسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية بالنسبة للبلديات التي لها أكثر من مائتي ألف عقد، والمتمثلة في بلدية بسكرة كونها البلدية الوحيدة التي يفوق عقود الميلاد بها أكثر من 200 ألف، هذه الأخيرة التي أنجزت العمل المطلوب في الآجال المحددة له.

2. البلديات التي يقل عقود ميلادها عن 5000:

بموجب البرقية الوزارية رقم 160 المؤرخة في 2011/06/09 المتضمنة الإنطلاق في عملية المسح الضوئي بالنسبة للبلديات التي تحتوي عقود ميلادها أقل من 5000 عقد ميلادي والتي مست خمسة بلديات انتهت بها عملية المسح في وقتها محدد.

3. باقي البلديات (يفوق عدد عقود ميلادها 5000 ويقل عن 200 ألف):

بناء على التوصيات المنبثقة على اللقاء الجهوي المنعقدة بولاية الجلفة، في هذا الشأن أعطيت التعليمات للانتهاء من العملية وفق الرزمانة المحددة من طرف الوزارة طبقاً للبرقية رقم 197 المؤرخة في 2011/12/28، والتي كللت بالنجاح على مستوى 27 بلدية.

حيث تم مسح جميع سجلات عقود الميلاد في الآجال المحددة والتي قدرت بمجموع 4186 سجل تضمنت 1482140 عقدا. (البرقية الوزارية رقم 160 المؤرخة في 2011/06/09 المتضمنة الإنطلاق في عملية المسح الضوئي)

❖ المرحلة الثالثة: إدخال بيانات عقود الميلاد:

تطبيقا لمحتوى البرقية رقم 78 المؤرخة في 2012/12/11 تم تقديم التوجيهات والتعليمات اللازمة للسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية للشروع في إدخال بيانات عقود الميلاد التي أُختتمت في آجالها المحددة، حسب الرزنامة المحددة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية. (البرقية رقم 78 المؤرخة في 2012/12/11 تم تقديم التوجيهات والتعليمات اللازمة للسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية للشروع في إدخال بيانات)

حيث قامت المصالح بإتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة بغرض الإنتهاء من العملية في الآجال المحددة من طرف الإدارة المركزية.

❖ المرحلة الرابعة: إستصدار وثائق الحالة المدنية عن طريق الاعلام الآلي:

1. إستخراج شهادة الميلاد المؤمنة 12 خ:

بالنظر إلى مختلف النصوص والبرقيات الصادرة في هذا الموضوع، عملت مصالح الولاية وقصد التكفل الجيد بهذه العملية وضمان إنجاحها على إتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بإعادة الاعتبار لعدد كبير من مصالح الحالة المدنية لمختلف بلديات الولاية، هذا من جهة ومن جهة أخرى عملت مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة على تسطير عدة أيام تكوينية وتربصات ميدانية لمؤطري العملية البيومترية بمصلحة الحالة المدنية للبلديات.

وبغرض الوقوف على كل هذه الإجراءات والتدابير المتخذة سُكلت لجنة ولائية برئاسة مدير التنظيم والشؤون العامة تكفلت بمعاينة هذه المصالح من خلال الزيارات الميدانية وإعطاء التوجيهات اللازمة في عين المكان، ولتحقيق هذا الهدف تم على مستوى كافة بلديات الولاية تهيئة وتحضير قاعات ملائمة ومكيفة تظم أجهزة إعلام آلي من 02 إلى 06 أجهزة حسب المواصفات التقنية المحددة من طرف الوزارة للتكفل بطلبات المواطنين في أحسن الظروف.

وبغرض التحكم الجيد في عملية تسيير مخزون مطبوع 12 خ عبر كافة بلديات تراب الولاية، تم إستحداث تطبيق جديدة من طرف المصالح المركزية يمكن من خلالها ضبط الكميات المستهلكة وكذا المخزون المتبقي.

تم التكفل بجميع طلبات المواطنين للحصول على شهادات الميلاد المؤمنة 12خ على مستوى كافة بلديات الولاية، للإشارة فإن عدد شهادات الميلاد 12خ المسلمة بلغت (215280) إلى غاية تاريخ 2014/12/24.

2. وثائق الحالة المدنية على مستوى الشبابيك:

في إطار إجراءات التسهيل والتخفيف المتخذة بخصوص استصدار وثائق الحالة المدنية بالنسبة للمواطنين تم الترخيص لرؤساء المجالس الشعبية البلدية لإستصدار بعض الوثائق عن طريق الإعلام الآلي وفق تطبيق خاصة والمرسلة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بموجب البرقية الوزارية رقم 2831 المؤرخة في 2013/09/30 والوثائق هي: ح.م شهادة ميلاد، ح.م مستخرج من سجلات الحالة المدنية (الميلاد)، ح م 14 مستخلص من الأحكام الجماعية المصرحة بالولادة، ح.م 16 مستخرج من السجل الأصلي، ح.م 24 البطاقة الشخصية للحالة المدنية.

وتقاريا للأخطاء التي تحدث أثناء تحرير وثائق الحالة المدنية والمتاعب التي تسببها الكتابة الخاطئة للمعلومات الشخصية للمواطنين، تم إشعار السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية بمحتوى البرقية الوزارية رقم 3171 المؤرخة في 2013/11/04 التي على ضوءها أعطيت لهم التعليمات لحث جميع الموظفين المعنيين بتسليم الوثائق والمستندات المطلوبة لإخضاعها لقراءة مسبقة من المواطن المعني حتى يتأكد بنفسه من أن الوثيقة يطلبها تحتوي على أخطاء في كتابة معلوماته الشخصية وذلك قبل إمضاءها وتسليمها له بصفة رسمية، وبالنسبة للمواطنين الذين لا يحسنون القراءة يجب تعيين موظفين من بين القائمين بمهمة الاستقبال لتمكينهم من الاستفادة من هذا الإجراء. (البرقية الوزارية رقم 3171 المؤرخة في 2013/11/04 المتعلقة بتقادي الأخطاء التي تحدث أثناء تحرير وثائق الحالة المدنية والمتاعب التي تسببها الكتابة الخاطئة للمعلومات الشخصية للمواطنين)

3. إستخراج وثائق الحالة المدنية للمولودين في الخارج والمقيمين على تراب الولاية:

في إطار تسهيل إجراءات إستخراج وثائق الحالة المدنية للمواطنين المقيمين في إقليم الولاية والمولودين بالخارج وتنفيذا لمحتوى البرقية الوزارية رقم 642 المؤرخة في 2013/11/11، تم التكفل بهذا الجانب وذلك من خلال تعيين موظفين مؤهلين على مستوى الولاية (مديرية التنظيم والشؤون العامة) أسندت لهم مهمة جمع الطلبات الخاصة بذلك على مستوى البلديات لإستخراجها على مستوى المديرية الفرعية للحالة المدنية والقنصلية بوزارة الخارجية نيابة عن المواطنين المعنيين بهذا الشأن.

(البرقية الوزارية رقم 642 المؤرخة في 2013/11/11، المتعلقة بتسهيل إجراءات استخراج وثائق الحالة المدنية للمواطنين المقيمين في إقليم الولاية والمولودين بالخارج)

1-2- إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية عبر بلديات الولاية:

تبعاً لنجاح مشروع رقمنة سجلات الحالة المدنية، ولأجل تمكين المواطنين من استخراج وثائق الحالة المدنية من أي بلدية من بلديات الوطن دون تحمل عناء التنقل إلى بلدية مكان الميلاد، تم إنشاء سجل وطني آلي للحالة المدنية يربط كافة بلديات الوطن.

❖ المرحلة الخامسة: استصدار وثائق الحالة المدنية عن طريق الإعلام الآلي:

1. استخراج شهادة الميلاد المؤمنة 12خ:

بالنظر إلى مختلف النصوص والبرقيات الصادرة في هذا الموضوع، عملت مصالح الولاية وقصد التكفل الجيد بهذه العملية وضمان إنجازها على إتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بإعادة الاعتبار لعدد كبير من مصالح الحالة المدنية لمختلف بلديات الولاية، هذا من جهة ومن جهة أخرى عملت مديرية التنظيم والشؤون العامة على تسطير عدة أيام تكوينية وتربصات ميدانية لمؤطري العملية البيومترية بمصلحة الحالة المدنية للبلديات.

وبغرض الوقوف على كل هذه الإجراءات والتدابير المتخذة شكَّلت لجنة ولأئية برئاسة مدير التنظيم والشؤون العامة تكفلت بمعاينة هذه المصالح من خلال الزيارات الميدانية وإعطاء التوجيهات اللازمة في عين المكان ولتحقيق هذا الهدف تم على مستوى كافة بلديات الولاية تهيئة وتحضير قاعات ملائمة ومكيفة تضم أجهزة إعلام آلي (من 02 إلى 06) أجهزة حسب المواصفات التقنية المحددة من طرف الوزارة للتكفل بطلبات المواطنين في أحسن الظروف.

وبغرض التحكم الجيد في عملية تسيير مخزون مطبوع 12خ عبر كافة بلديات تراب الولاية، تم إستحداث تطبيق جديدة من طرف المصالح المركزية يمكن من خلالها ضبط الكميات المستهلكة وكذا المخزون المتبقي، والعملية مستمرة، حيث تم التكفل بجميع طلبات المواطنين للحصول على شهادات الميلاد المؤمنة 12خ على مستوي كافة بلديات الولاية، للإشارة فإن عدد شهادات الميلاد 12خ المسلمة بلغت (215280) إلى غاية تاريخ 2014/ 12/24.

2. وثائق الحالة المدنية على مستوى الشبابيك:

في إطار إجراءات التسهيل والتخفيف المتخذة بخصوص إستصدار وثائق الحالة المدنية بالنسبة للمواطنين تم الترخيص لرؤساء المجالس الشعبية البلدية استصدار بعض الوثائق المذكورة أدناه

عن طريق الإعلام الآلي وفق تطبيق خاصة والمرسلة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية بموجب البرقية الوزارية رقم 2831 المؤرخة في 2013/09/30 والوثائق هي:

- 1 ح.م 12 شهادة ميلاد.
- 2 ح.م 13 مستخرج من سجلات الحالة المدنية (الميلاد).
- 3 ح.م 14 مستخرج من الأحكام الجماعية المصرحة بالولاية.
- 4 ح.م 16 مستخرج من السجل الأصلي.
- 5 ح.م 24 البطاقة الشخصية للحالة المدنية.

وتفاديا للأخطاء التي تحدث أثناء تحرير وثائق الحالة المدنية والمتاعب التي تسببها الكتابة الخاطئة للمعلومات الشخصية للمواطنين تم إشعار السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية بمحتوى البرقية الوزارية رقم 3171 المؤرخة في 2013/11/04 التي على ضوءها أعطيت لهم التعليمات لحث جميع الموظفين المعنيين بتسليم الوثائق والمستندات المطلوبة لإخضاعها لقراءة مسبقة من المواطن المعني حتى يتأكد بنفسه من أن الوثيقة التي يطلبها لا تحتوي على أخطاء في كتابة معلوماته الشخصية وذلك قبل إمضاءها وتسليمها له بصفة رسمية، وبالنسبة للمواطنين الذين لا يحسنون القراءة يجب تعيين موظفين من بين القائمين بمهمة الاستقبال لتمكينهم من الإستفادة من هذا الإجراء.

3. استخراج وثائق الحالة المدنية للمولودين في الخارج والمقيمين على تراب الولاية:

في إطار تسهيل إجراءات استخراج وثائق الحالة المدنية للمواطنين المقيمين في إقليم الولاية والمولودين بالخارج وتنفيذا لمحتوى البرقية الوزارية رقم 642 المؤرخة في 2013/11/11، تم التكفل بهذا الجانب وذلك من خلال تعيين موظفين مؤهلين على مستوى الولاية (مديرية التنظيم والشؤون العامة) أسندت لهم مهمة جمع الطلبات الخاصة بذلك على مستوى البلديات لاستخراجها على مستوى المديرية الفرعية للحالة المدنية والقنصلية بوزارة الخارجية نيابة عن المواطنين المعنيين، من أجل تسهيل عملية حصولهم على الخدمات العمومية في الوقت المناسب.

1-3- إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية عبر بلديات الولاية:

تبعاً لنجاح مشروع رقمنة سجلات الحالة المدنية، ولأجل تمكين المواطنين من استخراج وثائق الحالة المدنية من أي بلدية من بلديات الوطن دون تحمل عناء التنقل إلى بلدية مكان الميلاد، تم إنشاء سجل وطني آلي للحالة المدنية يربط كافة بلديات الوطن على مرحلتين:

❖ المرحلة الأولى: الإجراءات العملية للشروع في إستغلال السجل الوطني للحالة المدنية:

الإعداد والتحضير: بغرض إنجاح هذه العملية، وتنفيذا لما جاء في البرقية الوزارية رقم 198 المؤرخة في 28/12/2011 قامت المصالح المعنية المتخصصة بجملة من الإجراءات التي تتمثل في تثبيت قاعدة حفظ البيانات من خلال تخصيص مكاتب بمقر الولاية وتجهيزها بكافة الوسائل التقنية ووفق الشروط المحددة من طرف الوزارة، بالإضافة إلى دعوة كل رؤساء المجالس الشعبية للشروع فورا لإقتناء أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها بغرض تثبيت البرنامج المخصص لهذا الغرض من طرف مصالح مديريةية المواصلات السلكية واللاسلكية.

تنصيب خلية عمل: بموجب البرقية الوزارية رقم 147 المؤرخة في 05 فيفري 2014 المتعلقة بإنجاز السجل الوطني للحالة المدنية، ثم تنصيب خلية عمل دائمة بتاريخ 05 فيفري 2014، مكلفة بضمان المتابعة المنتظمة لسيرها والمشكلة من السادة:

- مدير المواصلات السلكية واللاسلكية
- مدير التنظيم والشؤون العامة
- مدير الإدارة العامة.
- مدير الإدارة المحلية
- مدير اتصالات الجزائر
- مدير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال

وبغرض إنجاح سير هذه العملية على مستوى جميع البلديات التابعة للولاية أٌخذت جملة من الإجراءات والتدابير تتمثل في المحاور الرئيسية التالية: (بموجب البرقية الوزارية رقم 147 المؤرخة ف 05 فيفري 2014 المتعلقة بإنجاز السجل الوطني للحالة المدنية)

- أ. **شبكة الربط عالية التدفق (RESEAU DE LIAISON HAUT DEBIT):** قيام مؤسسة إتصالات الجزائر للولاية بعملية تصليح هذه الشبكة التي كانت في حالة عطب على مستوى بعض بلديات الولاية والوضعية الحالية للشبكة جيدة على مستوى جميع بلديات الولاية.
- ب. **الجانب البشري والمادي:** فيما يخص الجانب البشري فإن جميع البلديات تتوفر على مهندسين أو تقنيين في الإعلام الآلي يشرفون على سير هذه العملية.
- ج. **حصيلة التجارب على مستوى البلديات:** العملية مستمرة على مستوى جميع بلديات الولاية الثلاثة والثلاثين.

د. أيام تكوينية لفائدة المهندسين المشرفين على العملية: وبغرض التحكم الجيد في البرنامج الخاص بالتسجيل الوطني تم تسطير أيام تكوينية لفائدة المهندسين المشرفين على العملية ببلديات الولاية بهدف تلقي الشروحات والتوضيحات اللازمة حول البرنامج الذي تم تثبيته في أجهزة الإعلام الآلي التي تم إقتناؤها لهذا الخصوص مع إجراء التجارب على مستوى مصالح الحالة المدنية بجميع بلديات الولاية. (بموجب البرقية الوزارية رقم 147 المؤرخة ف 05 فيفري 2014 المتعلقة بإنجاز السجل الوطني للحالة المدنية)

❖ المرحلة الثانية: الشروع في العمل بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية:

وفي هذا الإطار تم إنطلاق العمل بالسجل الوطني الآلي على شطرين:

أ. الشطر الأول: إنطلاق العمل الفعلي بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية بالنسبة لعقود الميلاد: تنفيذًا لتعليمات وزارة الداخلية والجماعات المحلية إنطلقت العملية بتاريخ 2014/02/15 على مستوى جميع بلديات الولاية.

وفي هذا الإطار أعطيت التعليمات للسادة رؤساء الدوائر لتبليغ السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية رقم 1435 والمذكرة رقم 1436 المؤرختين في 2014/02/13 لتنفيذ التدابير والإجراءات المنصوص عليها في التعليمات والمذكرة السالفتي الذكر وذلك لضمان حسن سير العملية، كما تم الترخيص لموظفين من الحالة المدنية بإعداد وإمضاء وتسليم شهادات الميلاد (التعليمية رقم 1435 والمذكرة رقم 1436 المؤرختين في 2014/02/13 لتنفيذ التدابير والإجراءات المنصوص عليها الصادرتين عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي تتضمن العمل الفعلي بالسجل الوطني الآلي) بالإعتماد فقط على السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ليصبح المواطن بذلك غير مجبر مستقبلا على التنقل لمكان ميلاده لتحقيق مطلبه.

وتسهيلا لعملية إستصدار الوثائق الإدارية شهادة الميلاد المؤمنة S12 لفائدة المواطنين المقيمين خارج مقر بلدية الميلاد أعطيت التعليمات للسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية بموجب التعليمية رقم 152 المؤرخة في 2014/06/10 بغرض إستصدار هذه المطبوعة عن طريق السجل الوطني الآلي وفق التنظيم المعمول به في التعليمات السابقة.

ب. الشطر الثاني: التحضير لتوسيع العمل بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية بالنسبة لعقود وشهادات الزواج والوفاة:

في إطار توسيع إستغلال السجل الآلي للحالة المدنية بإضافة عقود وشهادات الوفاة والزواج، وأعطيت التعليمات من طرف الوزارة، بموجب البرقية الوزارية رقم 44 المؤرخة في 2014/09/02، البرقية الوزارية رقم 117 المؤرخة في 2014/04/30 والبرقية الوزارية رقم 1584 المؤرخة في 2014/06/03 بإدخال بيانات سجلات الوفاة والزواج بغرض إدماجها في السجل الوطني.

وأعطي في هذا السياق أعطت مصالح الولاية (مديرية التنظيم والشؤون العامة) التعليمات اللازمة للسادة رؤساء الدوائر لتبليغ رؤساء المجالس الشعبية البلدية لإتخاذ كافة التدابير والإجراءات وذلك من خلال توفير كل الظروف وتسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية من أجل الانتهاء من العملية في الآجال المحددة.

• إنشاء الشباك الموحد:

بموجب البرقية رقم 1141 المؤرخة في 2014/09/08 أعطيت التعليمات بإستحداث شبك موحد على مستوى مصالح الحالة المدنية لمجموع البلديات، بغرض إستصدار جميع وثائق الحالة المدنية من نفس الشباك، وهذا الإجراء يندرج ضمن سياسة تقريب الإدارة من المواطن.

• إصدار كافة وثائق الحالة المدنية من الملحقات الإدارية:

تنفيذا للبرقية الوزارية رقم 2697 المؤرخة في 2014/09/08 المتعلقة بإستصدار مستخرج من عقود الميلاد على مستوى الملحقات الإدارية لبلديات الولاية، حيث قامت مصالح التنظيم والشؤون العامة بحث رؤساء المجالس الشعبية البلدية على التطبيق الصارم لمحتوى البرقية، وذلك بالشروع فورا في تفويض إمضاءهم للمسؤولين القائمين على الملحقات بغرض إصدار هذه الوثيقة وكذا إخطارهم بضرورة الإسهام بشكل فعال لإنجاح هذه العملية وكذا تهيئة وتجهيز مكاتب مخصصة لهذه العملية على مستوى هذه الملحقات مع تكليف أعوان مؤهلين ذوي خبرة وحسن السلوك لإستقبال وتسليم هذه الوثائق لفائدة المواطنين، وفي هذا الإطار تم تدعيم مصالح الحالة المدنية لكل بلديات الولايات بكميات إضافية من المطبوعات الخاصة بعقود S12 وكذا سجلات مطبوعة خاصة بتسليم هذه الشهادة وفق النموذج المعمول به بغرض توزيعها على الملحقات الإدارية، ولإنجاح هذه العملية قامت مصالح التنظيم والشؤون العامة بتسطير رزنامة زيارات ميدانية لمختلف بلديات الولاية لأجل الوقوف عن كثب لمدى تطبيق التعليمات اللازمة.

حيث أكد مدير اتصالات الجزائر بالتنسيق مع مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية للولاية على ضرورة إتخاذ كافة التدابير لربط 45 ملحقة عبر مختلف البلديات من مجموع 72 ملحقة بحكم

قربها من شبكة الألياف البصرية مع العلم أنه تم ربط 17 ملحقة إلى غاية تاريخ 2014/12/07 هي كما يلي:

بلدية بسكرة (09 ملحقات)، بلدية الحاجب (فرع واحد)، بلدية سيدي عقبة (فرع واحد)، بلدية شتمة (2 فروع)، بلدية الحوش (2 فروع)، بلدية الوطاية (فرع واحد)، بلدية عين زعطوط (فرع واحد). أما الخمسة والخمسون (55) فرع إداري المتبقية فهي الفروع التي لم يتم ربطها بعد بشبكة الألياف البصرية لأسباب مختلفة كما هي مفصلة في القائمة المرفقة.

• إعادة تأهيل مصالح وفروع الحالة المدنية على مستوى بلديات الولاية.

نظرا للأهمية التي تكتسبها مصلحة الحالة المدنية بالنسبة للمواطن، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير بغرض إعادة الاعتبار لمصالح وفروع الحالة المدنية عبر تراب الولاية من حيث الموارد البشرية والهيكل والتجهيزات. (البرقية الوزارية رقم 2697 المؤرخة في 2014/09/08 المتعلقة باستصدار مستخرج من عقود الميلاد على مستوى الملحقات الإدارية)

• عملية تأطير الموظفين على مستوى مصالح وفروع الحالة المدنية:

تنفيذا لمحتوى البرقية الوزارية رقم 3139 المؤرخة في 2013/10/31 والمتعلقة بضرورة التأطير الجيد لمصالح وفروع الحالة المدنية وإعادة تأهيل المرافق العمومية على مستوى الجماعات المحلية لولاية بسكرة، حيث قامت مصالح التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة بتبليغ رؤساء المجالس الشعبية البلدية عبر الولاية لتنفيذ التدابير والإجراءات التي تضمنها البرقية وبصفة مستعجلة وذلك فيما يخص إختيار الموظفين المؤهلين لتعيينهم على مستوى مصالح الحالة المدنية والشبابيك ذات الصلة، كما تم إعداد القوائم الإسمية للموظفين المؤهلين، وقيام مصالح التنظيم والشؤون العامة بزيارات ميدانية مفاجئة ومبرمجة وفق برنامج معد للوقوف عن كثب وللإطلاع على مدى سير العملية، مع تقديم كل الشروحات الضرورية والاستماع إلى الانشغالات والاقتراحات المطروحة. (البرقية الوزارية رقم 3139 المؤرخة في 2013/10/31 والمتعلقة بضرورة التأطير الجيد لمصالح وفروع الحالة المدنية وإعادة تأهيل المرافق العمومية على مستوى الجماعات المحلية لولاية بسكرة)

• إعادة تأهيل مصالح وفروع الحالة المدنية:

على إثر البرقية الوزارية رقم 3064 المؤرخة في 2013/10/27 والمتعلقة بإعادة تأهيل المرافق العمومية التابعة للقطاع، تم متابعة عملية ربط مصالح الجماعات المحلية بشبكة الألياف البصرية.

• تحسين البيانات الهامشية:

في إطار تنفيذ التعليمات الوزارية المعطاة خلال الاجتماع المنعقد بوزارة الداخلية والجماعات المحلية بتاريخ 2014/12/15 والمتعلقة بكيفية تسجيل البيانات الهامشية لعقود سجلات الحالة المدنية وغير المسجلة بعد، حيث تم استحداث تطبيقات لهذا الغرض والتي من خلالها يتم حصر جميع البيانات الهامشية غير المسجلة عبر كافة بلديات الوطن بغرض تسهيل عملية تدوينها من خلال:

- إقتناء أجهزة الإعلام الآلي ذات المواصفات والجودة العالية لتسهيل الاتصال.
- إدخال التطبيقات الأساسية الخاصة بعملية تسجيل السجلات الورقية وتحويلها للإلكترونية.
- إجراء أيام تكوينية لفائدة رؤساء المصالح والموظفين ومهندسي الاعلام الآلي للتحسيس بأهمية الإطلاع على التطبيقات الجديدة.

وتبقى مصالح مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة تتابع سير العملية بإتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة تنسيقا مع وزارة الداخلية والجماعات المحلية تزامنا مع التغيرات المستمرة.

1-2- العملية البيومترية:**أ. استصدار جواز السفر البيومتري:**

تم رصد الامكانيات المادية والبشرية لذلك من خلال توفير التجهيزات والمكاتب المخصصة للعملية البيومترية، من طرف لجنة مشكلة من مصالح مديرية التنظيم والشؤون العامة ومصالح مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية وإطارات من وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وقد إستفاد كل مهندسي الإعلام الآلي المكلفين بالإشراف على عملية الرقمنة من أيام تكوينية على مستوى مركز إنتاج الوثائق الرسمية بالجزائر العاصمة.

وتم إعطاء الأولوية لإصدار جواز السفر البيومتري، وقد أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية مجموعة من النصوص تتعلق بشروط معالجة ملفات طلب الحصول على بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين. (البرقية الوزارية رقم 3064 المؤرخة في 2013/10/27 والمتعلقة بإعادة تأهيل المرافق العمومية التابعة للقطاع، تم متابعة عملية ربط مصالح الجماعات المحلية بشبكة الألياف البصرية)

ب. الوثائق المتعلقة بالمركبات

حسب أحكام المنشور الوزاري المتعلق بالترتيبات التنظيمية المتعلقة بملف طلب ترقيم المركبات وكذا التعليمات الوزارية المتعلقة بتخفيف الملفات الإدارية وتحسين الخدمة الصادرة عن الجماعات المحلية، فقد اتخذت كافة التدابير على مستوى مقر الولاية بإعتبارها تقوم بإنجاز مختلف

وثائق السيارات والمركبات لولاية بسكرة، خاصة من ناحية إستقبال الملفات وتسليم بطاقات الترخيم أو وصل الإيداع في الآجال المطلوبة بالإضافة إلى طلب شهادات التأكد عن طريق مصالح مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية من الولايات الأخرى فور إيداع الملف على مستوى مصالح الولاية. بالنسبة للبطاقة الوطنية المنشأة تم إدخال قاعدة البيانات والمعطيات لمجموع الدوائر ومقر الولاية، وذلك بمجرد تلقي التعليمات من طرف الإدارة المركزية، وجرى العملية في ظروف جيدة وتم التأكد من نجاحها بإجراء التجارب عبر النسخة التجريبية من البرنامج الوطني.

ج. إستقبال المواطنين ومعالجة إنشغالاتهم

أولاً: إستقبال المواطنين:

• المرجع القانوني:

1. التعليم رقم 1587 المؤرخة في: 2013/10/23 المتعلقة باستقبال المواطنين في مقابلات والتكفل بمتطلباتهم وإنشغالاتهم.
2. البرقية رقم 626 المؤرخة في 2013/11/16 المتعلقة باستقبال المواطنين والتكفل بهم.
3. مراسلة رقم 182 المؤرخة في 2013/11/11 بخصوص تطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية. تخصيص قاعات وفضاءات وتجهيزها بالوسائل اللازمة على مستوى بلديات ودوائر الولاية بما في ذلك مقر الولاية.
- إنجاز نظام الإعلام وتوجيه المواطنين من خلال اللوحات واللافتات.
- تعيين أعوان مؤهلين مكلفين بالاستقبال ممن يحوزون على الكفاءة ومعرفتهم للقطاع على مستوى البلديات والدوائر وكذا مقر الولاية.
- تخصيص ممرات وشبكات خاصة موجهة لفائدة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تخصيص يوم موحد الذي يصادف الإثنين لاستقبال المواطنين من طرف المسؤولين مباشرة (الوالي، الأمين العام للولاية، رئيس الديوان، مدير التنظيم والشؤون العامة، رؤساء الدوائر، رؤساء المجالس الشعبية البلدية...إلخ).
- الإشارة أنه تم إلى غاية يوم 2014/09/12 إستقبال 39216 مواطن على مستوى ولاية بسكرة.
- تنظيم يوم إعلامي كأبواب مفتوحة على الإدارة موجهة لفائدة مواطني الولاية من 2014/09/20 إلى غاية 2014/09/25 بمناسبة الدخول الإجتماعي.

- تنظيم لقاء مع مملي المجتمع المدني بحضور مسؤولي القطاعات المختلفة بتاريخ 20/09/2014.

1-4- خلية مكلفة بمعالجة شكاوي المواطنين:

• المرجع القانوني:

بموجب البرقية رقم 659 المؤرخة في 18/11/2013 التي تتضمن ضرورة إنشاء خلية مكلفة بمعالجة شكاوي المواطنين ومتابعتها مع الجهات المعنية تخصيص قاعات ملائمة مجهزة بكافة الوسائل اللازمة والضرورية للخلية المكلفة بمعالجة شكاوي المواطنين.

إنشاء خلية ولائية مكلفة بمعالجة ومتابعة شكاوي المواطنين مشكلة من ثلاث إطارات من الولاية (الديوان، الأمانة العامة، مديرية التنظيم والشؤون العامة) مع الجهات المعنية.

وبغرض وضع نظام لتقييم مدى تطبيق التعليمات والتوضيحات التي تهدف لتحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن والتكفل بانشغالاته شكلت لجنة ولائية تحت إشراف والي ولاية بسكرة على دراسة تقارير التفتيش والتقييم التي قامت بها مصالح الولاية المعنية، وإرفاق إستنتاجات التقارير المعد بإجراءات فعالة بغرض تدارك النقائص المسجلة، متابعة مدى تنفيذ التوجيهات والتعليمات المقدمة التي تهدف إلى تحسين الخدمة العمومية.

• إستصدار وثائق الحالة المدنية على مستوى الشبايك:

بموجب البرقية رقم 2831 المؤرخة في 30/09/2013 والمتعلقة ب: إجراءات التسهيل والتخفيف في إستصدار وثائق الحالة المدنية عن طريق الإعلام الآلي.

وبغرض تمكين المواطن من الحصول على وثائق الحالة المدنية بطريقة سهلة، سلسلة وميسورة

تم إتخاذ التدابير التالية:

- تخصيص وتهيئة فضاءات ملائمة ومجهزة لإستقبال المواطنين.
- إنتقاء وتعيين موظفين على مستوى الشبايك تتوفر فيهم شروط الكفاءة وحسن الإستقبال.
- تأهيل المؤسسات العمومية بغرض تلبية حاجات المواطنين وتزويدهم بمختلف وثائق الحالة المدنية على غرار مقر البلدية الأم وذلك من خلال العمل على ربطها بالألياف البصرية حيث أن العملية إنطلقت بداية على مستوى المناطق الحضرية كمرحلة أولى لِنُعَمَّ على مستوى كافة الفروع الأخرى، نظرا لبعدها المسافة والأغلفة المالية الباهظة.

- الترخيص للسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية لاستخراج وثائق الحالة المدنية عن طريق الإعلام الآلي وفقا للتطبيق الخاصة المرسله من طرف وزارة الداخلية.
- إجراء معاينات دورية من طرف مصالح مديرية التنظيم والشؤون العامة.

1-5- استحداث السجل الوطني الآلي:

- البرقية رقم 147 المؤرخة في 2014/02/05 المتعلقة بإنطلاق العمل بالسجل الوطني الآلي.
- البرقية رقم 1141 المؤرخة في 2014/09/08 المتعلقة باستحداث شبك موحد على مستوى جميع البلديات للحصول على كافة الوثائق.

بعد الانتهاء من عملية المسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية وإدخال البيانات المتعلقة بها واتخاذ الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى إنجاز عملية المسح الضوئي من خلال:

- تهيئة وتجهيز القاعات والمكاتب المخصصة على مستوى البلديات.
- إقتناء أجهزة الإعلام الآلي وفق المواصفات التقنية المطلوبة وتثبيت الشبكة الخاصة في الأجال المحددة.
- رسكلة الموظفين المسخرين لهذه العملية من خلال أيام تكوينية.
- تثبيت قاعدة البيانات على مستوى مقر الولاية من خلال تخصيص قاعة وتجهيزها بالوسائل التقنية الضرورية.
- تنصيب خلية عمل دائمة مكلفة بضمن المتابعة المنضمة لسير العملية (مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة).
- إستحداث شبك موحد على مستوى جميع مصالح الحالة المدنية لبلديات الولاية بغرض إستصدار جميع وثائق الحالة المدنية.

المطلب الثاني: الاتصال والتسويق العمومي كفاعل لتحسين الخدمة العمومية

يتم إعتقاد عدة آليات من شأنها أن تساهم في تحسين الخدمات العمومية التي تقدمها الجماعات المحلية في الجزائر على غرار إعتقاد إتصال عمومي فعال، وتبني عدة إستراتيجيات لتقديم الخدمات العمومية.

أولاً: الإتصال والتسويق العمومي:

يعتمد الاتصال العمومي على:

1- تدفق فعّال للاتصال داخل المؤسسات العمومية:

إعلام الجمهور هو أساس عملية تحسين وتطوير العلاقة بين الإدارة والمواطن، لأن التسويق العمومي يقترح وسائل فعالة وجيدة لتمير المعلومات، فكل إدارة تريح كثيرا بوضعها في الميدان مخططا للاتصال يجعل وظيفة الإعلام مثلى لأن الوقت الذي يضيّعه الموظف في شرح أي إجراء للخدمة، يساوي تضييع الوقت مقارنة باستعمال قنوات إتصال عمومي فعّال، وبأقل تكلفة بالإضافة إلى تبسيط تقديم المعلومات، ولأجل تبني سياسة إتصالية مفتوحة وآنية يجب التنسيق بين الجوانب الاتصالية التالية:

1. تقديم إجابات للمواطن عن طريق الاتصال السريع والموجز والنمطي: من خلال تطوير الخدمات الاتصالية وجعل المواطن شريكا فعالا في تحسين الخدمات العمومية.
2. تقديم معلومات للمواطن بشكل مفصّل ومقنع، مُوسع ومُفسر: لأن المواطن يرغب في الحصول على خدمات بشكل دائم، لذلك يعد إقتناع الفرد بجودة الخدمات أحد الأولويات المهمة.
3. التفاعل والآنية أثناء تقديم الخدمة بين المؤسسة العمومية والمواطن: من خلال تفعيل قنوات الإتصال غير الرسمي، والإتصال الرسمي. (زكي خليل المساعد، 2003، ص218)

2- إستقبال مناسب للمواطن (الإتصال الشخصي):

التسويق العمومي الحديث في ميدان الخدمات يهتم بإيصال المعلومات للجمهور من جهة كما يهتم في المقابل بطريقة إستقبال المستفيد من الخدمة العمومية، لأن نوعية الإستقبال الجيد تعكس كفاءة المؤسسة (صورة جذابة، مرآة للتسيير الحسن للمؤسسات العمومية)، والإستقبال معناه إيجاد مكان للمواطن طالب الخدمة ومساعدته وتحسين علاقته بالمؤسسة. (زكي خليل المساعد، 2003، ص219)

3- تحليل المعلومات الناتجة عن التغذية الراجعة:

إن المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسات العمومية من شكاوي ومقترحات سواء كانت مكتوبة أو شفوية من طرف المواطنين مهمة جدا، لأنها تساهم في تغيير السياسات وطرق تقديم الخدمة وتكييفها بما يتلاءم مع رغبات المواطن وتطلعاته وبالتالي تحسين مستوى الخدمة العمومية.

4- تفعيل جهاز الرقابة:

قامت الجماعات المحلية بتطوير جهاز الرقابة وذلك لتحقيق عدة أهداف على غرار أهداف المصلحة العامة، وتستهدف الرقابة على الأعمال محاربة الفساد والاستغلال، مع ضمان عدم خروج

الأنشطة الإدارية عن هدف تحقيق المصلحة العامة، والتحقق من شرعية وسلامة النشاط الإداري من الناحية القانونية. (ليلي بن عيسى، 2006/2005، ص104)

ثانيا: مراحل تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات الجزائرية:

المرحلة الأولى: حاولت الدولة الجزائرية على غرار عديد الدول للقيام بعدة إصلاحات على مرافقها العمومية قصد تحسين جودة خدماتها والتخلص من مختلف النقائص التي تحول دون ذلك، بداية بالتحول الذي شهدته الجزائر بعد دستور 1989، الذي كرس نظاما جديدا أكثر إنفتاحا وبما يتماشى مع متطلبات هذه المرافق بالفعالية والنجاعة، لكن هذه الخدمة التي كانت تقدمها المرافق العمومية لا ترقى إلى طموحات المواطنين لذلك وجب الإصلاح الشامل الذي يسمح بتحسين نوعية الخدمة. (نادية ضريفي، 2012/2011، ص70)

المرحلة الثانية: مرحلة الإصلاح الإداري: الذي فرض كحتمية عند ظهور إختلالات عديدة في كافة جوانب المنظومة الإدارية.

بعد التشخيص الشامل لواقع الخدمة العمومية في الجماعات المحلية في الجزائر، سنتطرق لأهم المراحل التي من خلالها تم إصلاح ورفع نوعية الخدمة العمومية من خلال ما يلي:

الشروع في عملية الإصلاح الإداري إنطلاقا من التعليم الصادر عن الوزير الأول بتاريخ 20 أكتوبر 2013 تحت عنوان " إصلاح الخدمة العمومية " من خلال الفقرة التالية "...عزم الحكومة على الشروع في إصلاح معمق للخدمة العمومية في بلادنا بغرض إستعادة الثقة بين المواطن والدولة وتعزيزها وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية. (تعليمية الوزير الأول تحت رقم 321، بتاريخ 20 أكتوبر 2013 المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية، ص1)

تبني نماذج من شأنها أن تحسن الخدمة العمومية من خلال المنظورات التالية:

1. **منظور قيادة التحول الرقمي المؤسساتي:** من خلال المتابعة، التطوير والتغيير، ويركز هذا المنظور على عدة محاور تتعلق بوضع الخطط وتحويل التعاملات الإلكترونية إلى الجماعات المحلية ومعايير موائمتها مع الخطة التنفيذية للتعاملات الإلكترونية ومدى تنفيذها، وفق إطارها الزمني المحدد بالإضافة إلى الموائمة بين الإدارات المختلفة في عملية تحسين إجراءات تقديم الخدمات وإستمرارية عملها. (عبد القادر المرجاني: www.al.mounadil.a.in.fo/arricle179.htm)

2. **منظور التمكين:** يهدف إلى خلق بنية تقنية شاملة ومترابطة وتتمحور حول إستضافة بواباتها داخليا وحماية أمن وخصوصية المؤسسة وأنظمتها من الإختراق وإتاحة إمكانيات تبادل البيانات بطرق آمنة بالإضافة إلى تطبيق مهام مكتب إدارة المشاريع ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- أ. الجودة الشاملة: من خلال (تطوير الخدمات، تحسين الإجراءات، زمن إنجاز الخدمة، رضا المستفيد، وتحليل الفرص والمخاطر).
- ب. رأس المال البشري والاهتمام بتأهيله، وإعتماد عمليات تكوينية دورية لتمكين الموظف من التطورات المتسارعة في عصر تكنولوجيات الاتصال.
- ج. التقنية والبرمجيات اللازمة لتتماشى مع التطورات الحديثة لتكنولوجيات الاتصال والمعلومات.
- د. أمن المعلومات (البنية التحتية الآمنة للخدمات الرقمية، العامل البشري، السياسات).
- هـ. إدارة المشاريع حسب مقتضيات كل مرحلة تقنية.

3. **منظور الخدمات:** يتطرق هذا المنظور إلى حصر كافة خدمات الجماعات المحلية وتحسين إجراءاتها وتتنوع قنوات تقديمها والحرص على وضع معايير وآليات مناسبة لقياس جودة تلك الخدمات والحرص على تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم. حول قنوات تقديم الخدمة، نضج الخدمات، إدارة علاقات المستفيد.

المطلب الثالث: الخدمة العمومية والمرفق العام

أثرت التحولات الاتصالية الجديدة وثورة المعلومات على تسيير المرفق العام، وهذا ما أدى إلى تراجع مردودية الطرق الكلاسيكية في الإدارة، لذلك تطلب الأمر إصلاحه للوصول للفعالية الوظيفية وتحسين نوعية الخدمة العمومية، وإرتبط المرفق العام بشكل مباشر بالجماعات المحلية من جانب التسيير المباشر وتقوم الدولة أو الجماعات المحلية بإنشاء مرافق عمومية وتقوم بتسييرها، وظهور فكرة المرفق العام مرتبطة بالدولة، حيث أنها وجه من أوجه تدخل الدولة في حياة الجماعة عندما عجز الأفراد عن تلبيةها سواء بسبب عدم جاذبيتها للأفراد وذلك لعدم ربحيتها أو بسبب ضخامة الوسائل التي تتطلبها والتي يعجز الأفراد عن السيطرة عليها، وهذا ما جعل وجودها مرتبط بالدولة.

لا يوجد تعريف دقيق ومحدد للمرفق العام، فهو مفهوم معقد حاول العديد من الفقهاء تعريفه، من خلال عدة معايير ميزت كل مفهوم عن غيره، حيث عرف تقليدياً بأنه كل نشاط يباشر من طرف شخص عام بقصد إشباع مصلحة عامة.

المرفق العام هو وسيلة في يد الدولة لتنفيذ الخدمة العمومية، هدفه الأساسي تلبية الحاجات العامة، للمرفق العام علاقة مباشرة بالمواطنين، وقد كان المرفق العام إهتمام الدولة بصفة عامة والجماعات المحلية بشكل خاص. (Jacques chevalier, 1997, P10)

فقد عرفه العميد "دوجي": بأنه الأنشطة التي يجب أن تضمن وتضبط وتراقب من طرف الحكومة بسبب طبيعتها والتي يمكن تحقيقها بتدخل كلي للدولة. (عمار بوضياف، 1999، ص5) وعرفه الأستاذ "هوريو": المرفق العام هو منظمة organisation تجمع مجموعة من العناصر: البشرية المادية، المادية، والقانونية.

بعد الحرب العالمية سنة 1953 أعطى الأستاذ "أندري دي لوبادار" هذا التعريف " المرفق العام هو مجموعة من أنشطة الهيئات التي تستهدف المنفعة العامة ". (Jean- Louis, 1997, P20) كما يعرف المرفق العام في الجزائر بأنه نشاط تقوم به السلطة العمومية تجاه الموظفين بصفة مباشرة أو غير مباشرة تحت رقابتها وفي بعض الأحيان هو نفس الجهاز العمومي الذي يقوم بهذا النشاط لتحقيق المصلحة العامة. (ناصر لباد، 2007، ص307)

وعرفته محكمة العدل الأردنية: هو حاجة جماعية بلغت من الأهمية مبلغاً يقتضي تدخل الحكومة، لكي توفرها للأفراد باستخدام وسائل القانون العام سواء كان الأفراد يستطيعون بوسائلهم الخاصة لإشباع تلك الحاجة أولاً، أي أن العنصر الأساسي في المرفق العام هو ضرورة وجود خدمة عامة يهدف المشرع إلى إدارتها من طرف الحكومة مباشرة أو بواسطة ملتزم تحت إشرافها، ويمكن تعريف المرفق العام حسب الأستاذ "أحمد محيو" فإن المرفق العام يعتمد على معيارين، المعيار العضوي الذي يقصد به الإدارة بشكل عام والمؤسسة الإدارية، المعيار المادي كل نشاط يهدف لإشباع مصلحة عامة. (أحمد محيو، 1985، ص430)

أولاً- أولوية الاهتمام بالمرفق العام لتحسين الخدمة العمومية :

أبرزت التحولات الجديدة في مجال الإتصال نقلة نوعية في جميع المجالات السياسية والإقتصادية التي إنعكست بالضرورة على المؤسسات العمومية وكذا علاقتها بالمواطن من الناحية الإتصالية في ظل تزايد حاجياته وكذا ضرورة توفيرها بكل فعالية وتحسين نوعيتها، وبحثاً عن

المردودية التي أصبحت من أهداف ونتائج التحولات في محاولة للتقليل من العجز الذي تعرفه المرافق العامة مع ضمان خدمة عمومية ذات مستوى يتناسب وتطلعات الفرد داخل المجتمع ويتضح ذلك من خلال:

- محاولة الإصلاح المؤسساتي يخص مباشرة المرفق العام وطرق تسييره، والانتقال من القرارات التنظيمية ذات العلاقة الإتصالية المشتركة " إدارة- مواطن " وتفعيلها في إطار التحولات والبحث على أكثر مردودية للمرفق العام وتحسين الخدمة العمومية .
- مطابقة تسيير المرافق العمومية للحياة العامة والحاجات المتزايدة والمتطورة للمواطنين وضرورة التحسين الدائم للخدمة العمومية أصبح له أولويته، خاصة والنقائص الموجودة والتي تعاني منها إجراءات تحسين المرفق العام وتسييره. (أحمد محيو، 1985، ص430)

يتميز الواقع الحالي للجماعات المحلية في الجزائر بالرداءة وسوء التحكم في عملية إنتاج الخدمة رغم المحاولات العديدة والمتكررة لإصلاحها، و أن واقع الخدمة العمومية لم يعرف تحسنا مما أثر بصورة مباشرة على نوعية الخدمات المقدمة، وهذا ما فرض ضرورة إصلاح المرافق العمومية، والذي كان دائما محور إهتمام الجهات الوصية لعدة عقود، لتواكب بذلك المرافق العامة التحولات الكبرى التي عرفتها الجزائر لزيادة فعالية المرافق العامة. (نادية ضريفي، 2011/2012، ص4)

كما يستمد مفهوم الخدمة العمومية من مفهوم المرفق العام، ذلك بإعتبار أن هذا الأخير وسيلة في يد الدولة لتنفيذ الخدمة العمومية، فالمرفق العام يمثل ترجمة وصورة للدولة في أرض الواقع من خلاله تنفذ الدولة سياستها الاقتصادية والاجتماعية ونجاح هذه السياسة مرهون بنجاح تسيير المرفق العام وفعاليتها في تقديم خدمة عمومية ناجعة ترقى لتطلعات المواطنين. (وليد حيدر جابر، 2009، ص193)

تعتبر المؤسسات العمومية من أكثر المرافق التي تحتاج إلى ضمان وتحسين ونوعية خدماتها، وما ساهم في ذلك التحولات التكنولوجية المتسارعة في الإعلام والاتصال، الذي وضع معايير جديدة لتحسين الخدمة العمومية.

ثانيا- المبادئ والآليات التي تضبط سير المرفق العام:

توجد العديد من المبادئ التي تضبط سير المرفق العام أهمها:

1. مبدأ الاستمرارية: يتمثل هذا المبدأ في تقديم المرفق العام للخدمات إلى جمهور المنتفعين دون إنقطاع، تتبثق منه مبادئ فرعية تُميّز المرفق العام عن المرافق الخاصة، وهذه المبادئ الفرعية

هي تجريم الإضراب غير المشروع، وتنظيم إستقالة العاملين بالمرفق العام، ونظرية الظروف الطارئة التي تسمح بتعديل عقود العمل لصالح المرفق العام، ونظرية الموظف الفعلي التي تعترف أنه كل من يؤدي عملاً لصالح المرفق العام بحسن نية بصفة الموظف بالمرفق والأجر مقابل الخدمة ، وأخيراً عدم جواز الحجز على أموال المرفق العام.

وكل هذه المبادئ الفرعية تخدم المبدأ الأساسي وهو مبدأ الإستمرارية والحيلولة دون توقف المرفق العام عن العمل تحقيقاً للنفع العام وإشباعاً للحاجات العامة.

2. **قابلية المرفق العام للتغيير:** وهذه القابلية للتغيير واحدة من أهم سلطات الإدارة في مواكبة التطورات المختلفة التي تؤثر على كيان المرفق العام، إذ من خلال هذا المبدأ تستطيع الإدارة أن تغتير من وضع المرفق العام ومركزه القانوني سواء أكان مع العاملين به أو مع المرافق الأخرى أو المصالح الأخرى بحيث يكتسب المرفق العام القدرة على الاستمرارية من خلال التعاطي مع المتغيرات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية ليكون باقياً مستمراً وقادراً على إشباع الحاجات العامة وتحقيق النفع العام للأفراد.

3. **مبدأ المساواة:** فهو مبدأ واضح يعني إزالة كل ما له علاقة بالتمييز بين المنتفعين أو تفضيل بعضهم على بعض في الانتفاع من خدمة المرفق العام، فالناس كلهم فيه سواء. (نادية عطار، 2015/2014، ص23)

3- آليات تقريب الإدارة من المواطن:

1. **آلية دعم الإعلام المحلي:** الإعلام المحلي هو ذلك الإعلام الموجه إلى جزء من المجتمعات المحلية المستهدفة من طرف وسائل الإعلام المحلية ويهتم بالإحتياجات المتزايدة، ويقترّب أكثر من الناس ويستمع إليهم ومشاكلهم وإيصال إحتياجاتهم للسلطات (عبد النور ناجي، 2016) المحلية، فعلمية دعم الإعلام المحلي الجوّاري يساهم في إزالة الحدود بين المواطنين والمؤسسات العمومية، بإزالة الفجوة بين المواطنين والمسؤولين، فهو قناة لنقل إنشغالات المواطن وحاجاته من المؤسسات العمومية.

2. **تحسين فضاءات الاستقبال:** بالاشتغال على خارطة وطنية لفضاءات الاستقبال، باعتبارها فضاءات لا تستجيب لمعايير موحدة، تحيل على الإدارة الشباك ولا تسهل الولوج للمسنين والعجزة، وتوجد في بعض الأحيان في الطوابق العليا، كما تعمل الوزارة على ميثاق حسن الاستقبال الذي سيدخل في المسار التشريعي الحكومي والبرلماني، والذي يركز على فضاءات الاستقبال، وضرورة

أن تكون لائقة بكرامة المواطن، وتتوفر على سبورة إلكترونية توضح الوثائق المطلوبة والإجراءات الواجبة.

3. تلقي ومعالجة شكايات المواطنين: وذلك تماشياً مع التدابير الإستعجالية للبرنامج الحكومي، عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على إنجاز مشروع البوابة الوطنية الموحدة للشكايات، الذي يسعى لإحداث خدمة إلكترونية تتيح للمتعاملين مع الإدارة، من مستخدمي الويب والهواتف الذكية، إيصال آرائهم وشكاياتهم المرتبطة بالخدمات العمومية وكذا الاستجابة لملاحظاتهم وإقتراحاتهم في أسرع وقت ممكن، وإعتمدت البوابة الوطنية للشكايات في إنجازه على تعميم تطبيق الشكايات على الخط المنجز في إطار إستراتيجية الجزائر الإلكترونية. (أحمد بن عيشاوي، 2006، ص 09)

4. تحسين علاقة الإدارة بالمواطن: يشكل أحد الاهتمامات الرئيسية للحكومة في مجال إصلاح الإدارة، وأحد الأهداف الأساسية التي إلتزمت بالعمل على بلورتها في إطار التجاوب مع مضامين قانونية والتي تحث على الارتقاء بالعلاقة التي تجمع الإدارة بالمواطن من خلال الاهتمام بشكاياته والإجابة عنها، وأن إرساء منظومة موحدة لتلقي ملاحظات المرتفقين وإقتراحاتهم وشكاياتهم وتتبعها ومعالجتها تشكل أحد الإجراءات الاستعجالية ضمن البرنامج الحكومي بشأن تعزيز قيم النزاهة والعمل على إصلاح الإدارة وترسيخ الحكامة الجيدة.

5. تقليص الهوة الحاصلة على مستوى الجودة: بين الخدمات التي ينتظرها المواطن وتلك التي تقدمها له الإدارة بشكل فعلي، بحيث يُمكن هذا النظام من إطلاع الإدارات العمومية على مستوى رضا مرتفقيها وإستثمار ذلك في تجويد أدائها وتحسين الخدمات التي تقدمها. (عبد النور ناجي، 2016)

4- عراقيل تحسين الخدمة العمومية:

هناك عدة أسباب حالت دون تحسين خدمة عمومية في المؤسسات العمومية الجزائرية منها: هشاشة الرؤية الشمولية في الاستقبال والإرشاد، وضعف المعلومات عن إختصاص الجهات المعنية، نقص العناية والوعي بتقديم الردود على الشكاوى والتظلمات، وعدم توفر الإدارة على ملصقات توضّح المهام أو واجبات تدل على الخدمات التي تقدمها، التأخر في الرد على الطلبات، تردد المواطنين واللجوء إلى الإدارة بشكل دائم، إنشغال الإدارات بمشاكلها الداخلية، تعدد وتشعب الإجراءات الإدارية وإنتشار البيروقراطية، ضعف الفرصة أمام المواطن لتقديم ملاحظاته وتسهيل لوجهه إلى الخدمات

والمعلومات، غياب الوضوح في بعض الأحيان في قرارات الإدارات ومبرراتها ونقص تفسيرها وتقديمها للمعنيين، يصاحب ذلك نقص إلتزام الإدارة بالأحكام القضائية، ضعف إحترام أوقات العمل الرسمية وكثرة ظاهرة التغيب والتسيّب.

ولمعالجة ذلك تبنت الدولة العديد من الإصلاحات على مستوى الجماعات المحلية وأخذت زمام العديد من المبادرات منها على سبيل المثال لا الحصر، فتح مكاتب إستقبال وإرشاد للمواطنين وإنشاء هيئة لدراسة التّظلمات وإنشاء المجلس الاقتصادي والاجتماعي وفتح شبابيك موحدة وتأسيس اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان وآلية لمكافحة الضرائب العشوائية والتفكير في تسهيل عملية طبع وتوزيع الجريدة الرسمية والحث على تفعيل وإستعمال اللغة العربية في القرارات والمراسلات وهي اللغة الرسمية للدولة، وإنشاء وظائف الأعوان المنفذين والمساعدة القانونية والقضائية والإفتتاح على شريحة ذوي الاحتياجات الخاصة. (عبد القادر برانيس، 2014، ص38)

وتسهيل ولوجهم إلى المرافق وغير ذلك ثم تسهيل وتبسيط وتوفير الضمانات للقطاع الخاص الوطني والأجنبي، ومن المقترحات الجديرة بالتفكير وربما بالاقتراح لتعزيز الحوار بين المواطنين والإدارة ولترسيخ الإصلاحات القانونية والإدارية سن قانون أو ميثاق يوضح ويسهل إنسيابية العلاقات بين الإدارة والمواطنين، على غرار العديد من الدول التي قامت بذلك حيث يحدد هذا الإطار القانوني طبيعة الحقوق والواجبات ويسعى إلى مطابقة المنظومة لمواصفات الجودة ومعاييرها المعتمدة على مستوى العالم في أيامنا الراهنة مما قد يجعل قياس كفاءة العلاقة بين الإدارة والمواطنين أمرا قابلا للتحقيق.

مصلحة الشبابيك التي من خلالها يجيب الموظف على الإستعلامات عن طريق الاتصال المباشر بالمواطنين والتأثير المتبادل معهم، ولذلك يصنف نشاطه ضمن الواجهة الأمامية (منطقة الخدمة) وقد تكون بعض الخدمات غير مباشرة وغير آنية كتحويل وثيقة أو ملف بشكل إلكتروني. (عبد القادر برانيس، 2014، ص39)

وشهد مجال تحسين الخدمة العمومية عدة تحديات نظرا للإختلالات الموجودة في المرافق العمومية، لذلك تبنت الجزائر عدة إصلاحات من أجل الوصول لمرافق عمومية فعالة ترقى بالخدمة العمومية للمستوى المطلوب خاصة مع التحولات الجديدة والإفتتاح الذي تعرفه الجزائر.

من أهم هذه المعوقات نجد العوائق المتعلقة بالهيئات الإدارية التي تقاوم الإصلاح بسبب عدم الاقتناع بالخطط الجديدة وبذلك عدم التجاوب معها والعوائق المرتبطة بالمجتمع المدني والذي يكون

تخوفه الأساسي هو من آثار هذا الإصلاح الإداري، خاصة فيما يتعلق بتخفيض مناصب العمل والذي يزيد من نسبة البطالة.

غياب إستراتيجية واضحة وشاملة لإصلاح الخدمة العمومية لأن تعدد الهياكل والبرامج أدى إلى غياب رؤية موحدة ومستمرة لإصلاح المرفق العام، كما أن الوضعية الحالية للمرفق العمومي يعاني من مظاهر سلبية رغم المحاولات العديدة لتحسين الخدمة العمومية ورفع أداء العنصر البشري، إلا أن القطاع الإداري العمومي يفتقر لإستراتيجية واضحة وغياب رؤية شاملة لتشخيص العراقيل التي تمر بها طرق تقديم الخدمة العمومية.

ثالثاً- إجراءات ربط المرفق العام بأولوية تحسين الخدمة العمومية:

1. تحقيق الرقابة والشفافية: يمثل عنصر الشفافية الركن الأساسي في بناء الثقة داخل الإدارة العامة، لأنها تضيف مزيداً من الوضوح في أداء المهام، وتتشكل الشفافية نتيجة لعقلنة الذهنيات، وصحة المعاملات الإدارية، ووضوح القرارات، فحص الأعمال، وقابلية الإطلاع على ما تم إنجازه من أدوار من خلال الرقابة بمختلف أنواع الأجهزة لمحاولة إيجاد الحلول للمشاكل.
2. التقييم: يتم الوقوف على عنصر التقييم في الإدارات العمومية بهدف الوقوف على معرفة أداء الموظفين من خلال قياس مردودية العمل، وهذا ما يعبر عن إتجاه الإدارة الحكومية الجديدة القائمة على إستحداث أساليب إدارة الأعمال على المنظمات العامة لتفعيل قيم جديدة مثل المنافسة وتقييم الأداء. (سليمة حمادو، 2012، ص129)
3. الاهتمام بالموارد البشرية: من خلال العمل على زيادة التخصص الوظيفي لرفع مستوى المهارات وإتقان الخدمة العمومية، يقتضي ذلك الاهتمام بعنصر الدوافع والحوافز مع إحترام حق العاملين في الترقيات.
4. الإنضباط: يعكس ذلك الصورة المهنية للموظف، وهو يؤدي مهامه الوظيفية التي يشترط أن تكون في إطار إحترام النظام الداخلي للإدارة، وإحترام العلاقات البينية سواء بين الموظفين أو بين الموظفين ورؤسائهم.
5. تطوير العلاقة بين المواطنين: يستمد نجاح الإدارة في ظل التحول من طبيعة العلاقة التي تربطها بالمواطنين، فالإدارة الجيدة هي التي تلقى مستوى قبول واسع من قبل الأفراد وطالبي الخدمات العامة والذي ينتج عن حسن المعاملة وعدم التحيز في تقديم الخدمة للمواطنين.

6. دعم روح المثابرة: إضافة إلى حسن العلاقة التي يجب أن تربط الموظف بالمواطنين على الموظف التحلي بروح المثابرة، والتي تقتضي مواجهة كل الصعوبات، والعراقيل التي تواجهه في أداء عمله كما تقتضي روح المبادرة أن يساهم الموظف في تقديم التدابير والاقتراحات لفائدة الإدارة التي يمكن أن تزيد من فعاليتها وتحسن من مستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

7. التركيز على الأخلاق المهنية: تمثل أحد الجوانب الرئيسية في سلوك الموظفين، تترجم غالبا في وثيقة وتقنن، تعرف بمدونة الأخلاق المهنية وتبنى الأخلاق المهنية على الاستقامة، الحياد والالتزام بالحفاظ على السر المهني والترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة وكرامتها، الإلتزام بالإعلام والالتزام بالأخلاق من شأنه دعم الإدارة بيد عاملة ذات كفاءة ونزاهة غايتها خدمة المصلحة العامة. (سليمة حمادو، 2012، ص130)

6- بوادر ترقية الخدمة العمومية: عملية ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن، الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الإتصال بما فيها تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، تستطيع الإنابة عن المواطن، ومتابعة كافة تعاملاته، بكافة مؤسسات الدولة.

حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى إدارة أخرى لمتابعة معاملته التي تتم من خلال موقع إلكتروني خاص، الدقة والسرعة في الإستجابة وإحترام المواعيد وذلك من خلال إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة وتقليص تكاليفها. (مجيد شعباني، منوبة مزوار، 2014، ص18)

لذلك تعد الخدمة العمومية من نقاط إهتمام كافة الدول بشكل عام والجزائر بشكل خاص في الجماعات المحلية والتي تسعى لتقديم خدمات متميزة، وهذا من خلال مشاريع عصرنه الإدارة وتحديثها بما يتلاءم مع التطورات العصرية من أجل تقريب الإدارة من المواطن، من خلال تدخل الإدارة في تنشيط وتنظيم العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية لأن الإدارة الرقمية تمثل أسلوبا إداريا متطورا لتقديم الخدمات للمواطنين بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وترشيد الاتصال العمومي، من خلال إختصار الإجراءات البيروقراطية التي تؤرق حياة المواطنين وإتاحة المعلومات والمعطيات للمواطن بطريقة بسيطة للاستفادة من التقدم التكنولوجي والرقمي، وضمان تقديم المعلومات بطريقة سرية وآمنة وهذا يرفع درجة الشفافية الإدارية للأجهزة التنفيذية، ويسهل عمل الأجهزة الرقابية، ويمثل التحول الرقمي سلاحا ذو حدين من جهة ويمثل مجالا للتطور وتسهيل الإجراءات الإدارية ومن جهة أخرى

ويُعد الاتصال غير الآمن بالإنترنت خطرا أمنيا من عمليات قرصنة البيانات وإختراق أنظمة المعلومات التابعة للمؤسسات العمومية، وهذا يعتبر أحد الرهانات المهمة في سبيل تحسين جودة الخدمة العمومية، والجزائر حاولت على غرار عديد الدول لتبني إستراتيجية ناجحة تضمن تحسين الخدمة العمومية وفق مشاريع الترقية الإدارية وتطوير الخدمات وتحسينها بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن، ووفق ما تتطلبه حاجاته المتغيرة باستمرار، لذا كان لزاما على الإدارة الجزائرية مواكبة تلك التغيرات المستمرة لحاجات المواطن بالشكل والكيفية التي تتماشى مع التطور الحاصل في الثورة الحديثة للإعلام والاتصال.

لقد أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغييرا جذريا في حياة الشعوب والمجتمعات، هذا التطور التقني الذي وظفته العديد من الحكومات في القيام بمهامها وتقديم الخدمات لمواطنيها، أدى إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة وتبسيط الإجراءات، وريح الكثير من الوقت وتحقيق القيمة المضافة سواء في إنجاز تلك الوظائف والأعمال أو الحصول عليها، في خضم هذه التطورات العالمية الحاصلة، وانتقال العالم إلى مرحلة جديدة من التحولات والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي فرضها عصر العولمة، لم يعد بإمكان الحكومات أن تعمل في إطار ضيق، بحيث أصبح لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات الحاصلة، الأمر الذي يتطلب التزوّد بمختلف نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدارك الفجوة الرقمية الحاصلة، والولوج إلى إقتصاد المعرفة القائم على المعلومات وسرعة الحصول عليها على الرغم من التطور الذي يشهده العالم اليوم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن مساندة هذا التطور ليس بالأمر اليسير بالنسبة لمعظم الحكومات خاصة في البلدان النامية بسبب سرعة تطور هذه التقنيات من جهة، وقلة مواردها وإمكاناتها من جهة أخرى إلا أن هذه الأسباب لم تعد مبررا لعدم تبني برنامج الرقمنة، خاصة في ظل الحاجة الملحة لخدماتها. على المستويين الداخلي والخارجي، هناك إعتقاد سائد يرى بوجود تأخر كبير لدى معظم البلدان النامية لغياب استراتيجيات واضحة تؤسس لبناء مجتمع المعلومات وغياب السياسات الواضحة التي تتسم بالإستمرار والشفافية في هذا المجال، ولكن الواقع ومن خلال العديد من التجارب يُظهر عكس ذلك، فخلال الحقبة الماضية مع بداية الألفية ظهرت العديد من مشاريع التحول الرقمي، ما يظهر حرص الهيئات الرسمية والقطاع الخاص على تبني العديد من الخطط الهامة، ولكنها تتباين من دولة إلى أخرى حسب إمكانات كل منها، وهذا لا ينفي وجود بعض الصعوبات التي تعرقل جهود التطوير في مجال الرقمنة

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات العمومية الجزائرية لتوفير كل الإمكانيات قصد تحسين مستوى الخدمة في إطار ممارسة وظائفها، خاصة وأن الواقع الحالي للمرفق العمومي يعاني من عدة نقائص مما يؤثر سلبا على نوعية الخدمات العمومية، وأمام هذا التدني الواضح في مستويات تقديم الخدمات للمواطن، سارعت الحكومة الجزائرية لتشخيص أسباب الضعف عن طريق استحداث عدة آليات قانونية سعت من خلالها لترشيد أفضل الأساليب لتحسين الخدمة العمومية، ولعل أهم رهان يواجهها هو اعتماد الرقمنة التي تعد أمرا ضروريا لمواكبة تطورات العصر الرقمي، وقصد تجسيد عملية تحسين الخدمة العمومية يجب تكامل عدة جوانب تشريعية وتنظيمية وتقنية وتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن التي تكون بتلبية حاجات الفرد والعمل على راحته لبناء مجتمع سليم ومتناسك بعيد عن البيروقراطية. وضرورة مواكبة التطور الحاصل في الإدارة لتقديم خدمة عمومية جيدة وراقية، من خلال عدة آليات فعالة في تحسين الخدمة العمومية، وهذا ما سنحاول التركيز عليه ضمن الفصل النظري الثاني الموسوم ب: واقع الرقمنة ومدى تطبيقها في المؤسسات العمومية الجزائرية بإعتبار أن البحث في الجوانب النظرية يكمل الجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الثاني:

واقع الرقمنة ومدى تطبيقها في

المؤسسات العمومية الجزائرية

تمهيد:

تسعى المؤسسات العمومية للارتقاء بمستوى الخدمة العمومية لتحقيق عدة أهداف بما في ذلك التنمية وتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي الجزائري، وذلك من خلال جعل مسألة تفعيلها إيجابيا داخل المؤسسات التي تعنى بالجانب الخدماتي، وتفعيل الرقمنة يعدُّ رهانا حقيقيا يستوجب تحقيقه عبر خطط تنظيمية وسياسات تمكّن من تدارك التأخر في عملية تبني القاعدة الرقمية الشاملة، خاصة في ظل التحول التقني العالمي.

وتعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة في المؤسسات العمومية عامة والجماعات المحلية خاصة، كما أنها تعتبر من الأولويات الحقيقية للدولة الجزائرية حيث يستلزم تأسيس بنية تحتية رقمية، وإعتماد كل التعاملات الإدارية إلكترونيا بدل التعامل الورقي، بإعتبار وجود نماذج ناجحة في عدة مجالات كمبادرات متواضعة والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من الوثائق والخدمات من شكلها التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة بين المؤسسات العمومية وفي نقاط متباعدة.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول موسوم بـ:

" الضبط المفهومي للرقمنة وأهميتها في الجماعات المحلية " ويندرج تحت هذا الفصل ثلاثة مطالب على التوالي الأول مفهوم الرقمنة وأبعادها، المطلب الثاني أهمية وأهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية، المطلب الثالث حول متطلبات تبني الرقمنة في ظل مقاربات ونماذج دولية ناجحة، حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق لميكانيزمات ودوافع تبني الرقمنة التي أصبحت مهمة في العصر التكنولوجي .

المبحث الثاني بعنوان " الرقمنة وآلية عملها في المؤسسات العمومية " يضمن ثلاثة مطالب، المطلب الأول حول آليات وإستراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية، المطلب الثاني التسيير العمومي والإدارة الإلكترونية وسبل تحسين الخدمة العمومية، المطلب الثالث: واقع الرقمنة في الجماعات المحلية وتطلعات تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الأول: الضبط المفهومي للرقمنة وأهميتها في الجماعات المحلية

بعدها تطرقنا في الفصل النظري الأول لماهية الخدمة العمومية وأهميتها، حاولنا في هذا الفصل دراسة واقع الرقمنة ومدى تطبيقها في المؤسسات العمومية الجزائرية، ويضم هذا الفصل مبحثين الأول عن واقع الرقمنة في الجزائر والثاني يتضمن آليات عملها وكل مبحث يضم ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وأبعادها

أولاً: مفهوم الرقمنة:

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

ويقدم " دوج هودجز Doug Hodges " تعريفاً يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي.

من خلال المفاهيم السابقة نستخلص أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من البيانات الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق بتحويل التعامل من مصدرها المتاح بشكل ورقي إلى شكل إلكتروني قابل للتداول ويمكن إختصاره في رقم وشيفرات.(نبيل المالك عنكوش، 2010، ص 149-150)

كما عرفت الرقمنة على أنها " عملية إستنساخ ورقية، تُمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل جدولتها وتمثيل المحتوى المُرقَّم " وهي آليات رقمية دقيقة .(عبد المالك بن السبتي، إبتسام سعدي: <http://www.journal.cybrarians.org>)

هي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني، حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط إلكتروني، وتتخذ الرقمنة شكلين على شكل صور، والرقمنة على شكل نص، أي يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها.

ويمكن إستخلاص أن المفاهيم والتعريفات السابقة تتشارك في ضبط مفهوم الرقمنة التي لا تعني فقط الحصول على مجموعات من المحتويات الالكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس

بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي بسيط لتسهيل نقله عبر برامج إلكترونية، وجعل النص التقليدي من شكله الورقي إلى الشكل الرقمي يمكن الإطّلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.

الرقمنة هي أيضا إستخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد ثروة وللتنمية المستدامة، ويمكن النظر إلى الرقمنة بأنها تحويل العمليات إلى نسخ رقمية وإلغاء الحواجز بين البشر وتقنية المعلومات والاتصالات بإستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق مردود إقتصادي وإجتماعي بفعالية وإنتاجية أعلى.

1- معنى التحول الرقمي Digital Transformation:

يمثل التحول الرقمي عملية تغيير في بنية المؤسسات، ويتعلق بإستخدام التكنولوجيات الحديثة، وتسهيلات الوسط الرقمي لتعديل العمليات الداخلية والخارجية لتحسين الخدمة ورفع الأداء، ويرتكز التحول الرقمي عن طريقة تقديم الخدمات متميّزة، التفكير الإستراتيجي، تحسين العمليات، تحسين الخبرة، الإهتمام بالمجتمع، ويرى "صالح الدهومي" أن الرقمنة هي عملية إستنساخ رقمية، تُمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها إلى سلسلة رقمية. (زهير حافظي، 2008، ص67)

1-1- الرقمنة في الجانب البرمجي:

يعني الشق الذهني من نظم الشبكات وتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات.

أ. برامج التطبيقات: وتظم برامج تطبيقات بشكل عام مستعرضات الويب المختلفة، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات، أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة، نذكر على سبيل المثال البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية وبرامج تخطيط موارد المنشأة. (عبود نجم، 2004، ص126)

ب. ملامح التحول نحو الرقمنة داخل المؤسسات: منذ منتصف القرن العشرين، بدأت الرقمنة تتغلغل ببطء في بعض القطاعات، ثم إندفعت بقوة مع ظهور شبكة الإنترنت في التسعينيات، وتعرّزت بانطلاق البيانات الضخمة في الألفية الحالية منذ (2013م)، فباتت البرمجيات تسيطر على العالم إذ أن هذا الترميز الثنائي (0 و1) هو لغة الحاسب، يزداد تطورا يوما بعد يوم، إنطلاقا من ألعاب الأطفال الإلكترونية إنتقالا إلى المؤسسات وحكومات الدول التي تترقّم خدماتها.

أخذت الرقمنة بتغيير الطريقة التي يعيش فيها العالم من معظم جوانبها الاقتصادية والاجتماعية، حتى أصبح من النادر أن تجد شخصاً ليست له علاقة بالرقمنة من قريبٍ أو بعيد وأصبح يطلق على الذين لا يُلمونَ بكيفية التعامل مع تقنيات المعلومات الرقمية الأميون الرقميون. غيرت رقمنة العالم حياة البشر جذرياً بانتشار التقنيات الحديثة المُزَلِّزَة (أي تقنيات مبتكرة تقضي على الأسلوب القديم وتخلق بيئة جديدة تماماً)، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة الكمومية، والطباعة ثلاثية الأبعاد وشبكة الجيل الخامس المتنقلة (الذي كان من المتوقع تنفيذها بحلول 2020 م، التي ستقل البيانات الضخمة وتعالجها بسرعة أكبر، وتربط عدداً هائلاً من الأشياء الذكية)، والأشخاص والحوسبة السحابية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي).

وارتفع الضجيج العالمي حول الرقمنة مع الانتشار الواسع للمجتمع المعلوماتي الثالث (المجتمع الأول كان عصر الطباعة منذ أكثر من خمسمئة عام، وبعده العصر الثاني أثناء الحرب العالمية الثانية) وبات كل فرد من هذا المجتمع يمتلك هاتفاً جوالاً، و70% من سكانه مشتركون في النطاق العريض المتنقل، ونصفهم يستخدمون الإنترنت والحاسبات وبحلول العام 2020 م، كان يُتوقع أن يكون لدى 40% من المؤسسات أخصاصيو الذكاء الاصطناعي، وسيجرب 70% منهم الذكاء الاصطناعي، وستستخدمه 25% من المؤسسات في الإنتاج، وبعد ذلك بسنتين (2022م)، ستختبر 70% من الشركات تقنيات غامرة، وستنتج "البلوكشين" تكنولوجيا ثورية تغير طريقة التعاملات بحلول عام 2030م. (أبو بكر سلطان: <https://qafilah.com>)

وبفضل إنتشار المجتمع المعلوماتي والبيانات الضخمة، للقيام بالإستثمار في البيانات والعمليات المُزَقِّمَة في تغذية أنظمة الذكاء الاصطناعي لتقوم بدورها الاقتصادي والتموي في مجالات مثل الزراعة الأوتوماتيكية، والروبوتات.

◀ التحليلات المُعزَّزة مثل استخدام التعلُّم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية لتعزيز ذكاء الأعمال.

◀ التطوير الذاتي مثل إستخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي في تطوير نفسها.

◀ التوأم الرقمي " أي تمثيل رقمي يعكس الأشياء والعمليات والأنظمة المادية ".

◀ الحوسبة عند الحافة " أي إنتقال المعالجة الرقمية للبيانات إلى مصدرها نفسه ".

الرقمنة مصطلح حديث تباينت المفاهيم والمقاييس حوله وتثار عدة إختلافات حول تعريف

تحديد المصطلح المصطلحات الإنجليزية **Digitalization, Digitization, Digital** ,

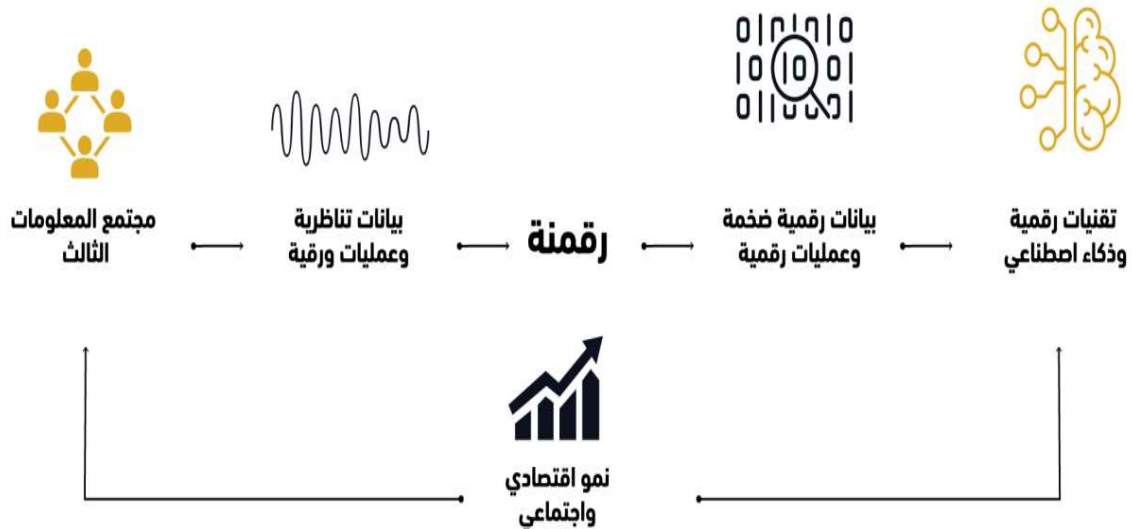
.Transformation

كان التمييز بينهم واضحاً في بعض المجالات، بينما ظهر اللبس في مجالات أخرى، فمن الممكن ترجمة Digitization إلى رقمنة بوزن فعلة؛ أما Digitalization فيمكن ترجمته إلى ترقيمية على وزن تفعيلية.

وخلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة، لوحظ انخفاض متوسط استعمال مصطلح الترقيمية بينما إزداد استعمال مصطلح الرقمنة، ثم تصاعد استعمال مصطلح التحول الرقمي في الأعوام الأخيرة ويمكن تعريف الرقمنة بأنها تمثيل البيانات التناظرية (الموجودة في المستندات، والرسومات، والميكروفيلم، والصور الفوتوغرافية، والإشارات الإلكترونية والصوتية، والسجلات الصحية، والمواقع، وبطاقات الهوية، والبيانات الحكومية والبنكية). (أبو بكر سلطان: <https://qafilah.com>)

بسلسلة رقمية مترابطة من البايتات، لمعالجتها بالخوارزميات الحاسوبية بسهولة وفاعلية والرقمنة هي أيضاً استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة وللتنمية المستدامة ويمكن النظر إلى الرقمنة بأنها أيضاً تحويل العمليات إلى نسخ رقمية وإلغاء الحواجز بين البشر وتقنية المعلومات والاتصالات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق مردود إقتصادي وإجتماعي بفاعلية وإنتاجية أعلى وتُعد الرقمنة عملية تطوير جذرية في طريقة عمل المؤسسة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في توافق مع أهداف المؤسسة والعملاء.

شكل رقم (01): دور الرقمنة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع



الرسم 2: النظام البيئي للرقمنة

المصدر: أبو بكر سلطان، رقمنة العالم، مجلة القافلة الثقافية، سبتمبر - أكتوبر 2019: <https://qafilah.com>

2-2- الذكاء الاصطناعي:

يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه قدرة الحاسب- أو الروبوت الذي يتحكم فيه الحاسب- على أداء المهام المقترنة عادةً بالذكاء البشري، فهو يختلف عن الرقمنة، والمصطلح يعني تصميم وتنفيذ أنظمة تتمتع بعمليات فكرية قريبة جداً من العقول البشرية، مثل القدرة على التفكير أو إكتشاف المعاني أو التعميم أو التعلم من التجارب، وهو مجال يُركّز على خوارزميات حاسوبية لإنشاء آلات تعمل وتتفاعل نظير السلوك البشري، من تصميم "وكلاء أذكيا" يؤدون الأعمال نيابة عن البشر، أي أنظمة تقنية تُدرك بيئتها وتنفذ إجراءات موضوعية تزيد من فرص نجاح أتممتها، وذلك من خلال شبكات عصبية إصطناعية (نظام حوسبة يتكوّن من عدد من المعالجات البسيطة والمتراطة للغاية، التي تعالج المعلومات من خلال إستجابة الحالة الديناميكية للمدخلات الخارجية على غرار الدماغ والجهاز العصبي البشري)؛ وشبكة نظير إلى نظير (وهي شبكة تقوم فيها حاسبات بمشاركة الملفات والوصول إلى أجهزة دون الحاجة إلى خادم أو برنامج منفصل). (أبو بكر سلطان:

(<https://qafilah.com>)

2-3- رقمنة البيانات الضخمة:

زادت أهمية الرقمنة مع نمو البيانات الضخمة في العالم من 33 زيتابايت (33 ألف مليون تريليون بايت) عام 2018م إلى 175 زيتابايت المتوقعة في عام 2025م فمثلاً يمكن للمركبات ذاتية القيادة توليد حوالي 3 تيرابايت (3 تريليون بايت) من البيانات كل ساعة، غير بيانات تحديد المواقع وستستمر زيادة حجم البيانات وسرعتها وتنوعها وضجيجها مع تحديث خوارزميات التعرف على الأنماط وتعلم الآلة ودمجها في المركبات ذاتية القيادة والمدن الذكية وإنترنت الأشياء (مصطلح يصف التواصل المباشر بين أشياء ذكية عبر الإنترنت مثل تواصل البشر)، ولتصور هذه الضخامة، نحتاج إلى 1,8 بليون سنة لتتنزل 175 زيتاً بايت من البيانات بمتوسط سرعة 25 ميجابت/ثانية، وحالياً يتعامل أكثر من 5 مليارات مستهلك مع البيانات يومياً وبحلول عام 2025 م سيصبحون 6 مليارات 80% (من سكان العالم) وستنمو البيانات في الوقت الحقيقي إلى 30% من إجمالي البيانات العالمية، وكل 18 ثانية سيتفاعل كل شخص مع البيانات وقد يرتفع معدل التفاعلات لكل شخص من حوالي 300 تفاعل يومياً عام 2010م إلى 5000 تفاعل يومياً في الوقت الحاضر. (أبو بكر سلطان:

(<https://qafilah.com>)

الحافة: معدات المؤسسة وتطبيقاتها غير تلك الموجودة في مراكز البيانات كخوادم مواقع العمل، وأبراج خلايا الهواتف ومراكز البيانات الصغيرة البعيدة، النواة هي عبارة عن مراكز البيانات الضخمة.

النهاية: المستخدمون والحاسبات والهواتف وأجهزة الاستشعار والمركبات ذاتية القيادة والمدن الذكية ويجري تجميع البيانات الرقمية من النهاية إلى الحافة؛ وهي موقع مهم للذكاء الاصطناعي فمثلاً، حتى الآن، يعمل نظام "سييري" من خلال الحوسبة عند مركز الترميم الشبكي، ومستقبلاً ستكون الحوسبة على مستوى الهاتف الشخصي أي عند مصدر البيانات (النهاية).

وهناك دور متزايد الأهمية لطبقتي النهاية والحافة، حيث يتم تسليم جميع البيانات الرقمية الضخمة الخاصة بالجمهور للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت الحقيقي، مثل تسليم بيانات كاميرات المركبات ذاتية القيادة، وبيانات إنترنت الأشياء.

شكل رقم (02): النظام البيئي لطبقات البيانات الضخمة (نموذج إفتراضي): نواة وحافة ونهاية



الرسم 02: النظام البيئي لطبقات البيانات الضخمة: نواة وحافة ونهاية.
عبّارات: عقدة شبكة حوسبة تستخدم في الاتصالات تربط شبكات بروتوكولات نقل مختلفة. API: "واجهة برمجة التطبيقات"، مجموعة من البروتوكولات والأدوات لإنشاء تطبيقات بسيطة تسمح لتطبيقين مختلفين بالتحدث إلى بعضهما بعضاً. AR/VR: واقع افتراضي، واقع معزز. "بيوت": اختصار "روبوت الإنترنت"، برنامج يعمل أوتوماتياً عبر الإنترنت للمهام بسيطة ومركبة متكررة بمعدل أعلى من الإنسان، كالظهيرة.

المصدر: أبو بكر سلطان، رقمنة العالم، مجلة القافلة الثقافية، سبتمبر - أكتوبر 2019: <https://qafilah.com>

ثانيا: أبعاد ومتطلبات تبني الرقمنة في المؤسسات العمومية:

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

ويستوجب إكمال العناصر التالية لإعتماد الرقمنة:

- أ. **توفر عتاد الحاسوب (Hardware):** يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- ب. **البرمجيات (Software):** وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات، أدوات تدقيق البرمجة.
- ج. **شبكة الإتصالات (Communication Network):** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج إتصالي لشبكات الأنترنت والإكسترنات والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية وشبكة الإنترنت.
- د. **صناعة المعرفة (Knowledge Workers):** ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية (Digital Leaderships) والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. (العربي بوعامة، حليلة رقاد، 2014، ص37)

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

يتطلب إعتماد الرقمنة توفر عدة متطلبات أهمها:

- أ. **البنية التحتية الرقمية:** أي وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والمعلومات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية بحث تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.
- ب. **توفر الوسائل الرقمية اللازمة:** وذلك للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة والتي تمكّن من التواصل مع أجهزة الكومبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تستخدم للاتصال بالشبكات العالمية وتتيح للمواطن فرصة الحصول عليها.

- ج. توفر مُزوّدِي الخدمة بالنظام الشبكي للإنترنت: وذلك من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل السريع مع الإدارة بأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة.
- د. التدريب وبناء القدرات: وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق التحكم في التكنولوجيات الحديثة للإتصال والمعلومات، عن طريق عمليات الرقمنة.
- هـ. توفر مستوى مناسب من التمويل (الجانب المادي): من أجل التزود بالمعدات الرقمية، وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى العالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا على مستوى العالم.
- و. توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هنالك مسؤول أو لجنة تتولى تطبيق هذا المشروع، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف الدقيق على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.
- ز. وجود التشريعات والنصوص القانونية: التي تسهل عمل المؤسسات العمومية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
- ح. توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية: على مستوى عالي وذلك لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحماية الأرشيف الإلكتروني. (عمار بوحوش، 2006، ص 189)
- ط. توفير خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الرقمنة: وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والسمعية البصرية لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع الرقمنة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية

أولاً: أهمية الرقمنة في المؤسسات العمومية:

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

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

2. الآنية والسرعة: تمثل الرقمنة مجالا للتشارك في الملفات الإدارية باستخدام المصدر وهذا ما يتيح فرص الآنية والسرعة في الحصول على المعلومات.

3. أتاحت للمواطن إمكانية متابعة الملفات الإدارية: تمكّن الرقمنة المواطن من متابعة ملفه الإداري وكل المستجدات، كما أتاحت إمكانية تصحيح الأخطاء. (دخيل مسفرة:

(<http://www.webreview.dz>)

وتكمن أهمية الرقمنة فيما يلي:

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يضمن صناعة القرار بشكل إستشاري.
- إعتقاد المؤسسات على الخدمات الإلكترونية يتيح فرصة استخدام أساليب عمل جديدة والإبعاد عن التعقيد في إنجاز العمل الإداري. (العربي بوعمامة، حليلة رقاد، 2014، ص49)
- تساهم في تبسيط الحياة الإدارية، وتُمكن المواطن من الاتصال الدائم بالمرافق العمومية، وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة، وتطبيق مناهجها.
- التقليل من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية، حيث أن كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية للإجراءات الحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف. (حماد مختار، 2010، ص60)
- تساهم الرقمنة في الرفع من جودة الخدمات العمومية والتقليل من مظاهر البيروقراطية.
- سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية وخدمة مصالح المواطنين بطريقة الكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- إن استخدام الرقمنة أضحى عنصرا أساسيا في منظومة التحديث الإداري، خاصة ما تعلق بالجماعات المحلية، ذلك لأن الإدارة العمومية بكل مكوناتها وهيكلها التنظيمي أصبحت مطالبة بمواكبة التحول الرقمي الذي يتناسب مع الإمكانيات وأساليب العمل في الوقت الحالي، وقد ظهر ذلك من خلال المشاريع الطموحة في مجال بناء وعصرنة الإدارة والإجراءات التي من خلالها يتم جعل الجماعات المحلية أكثر تفتحا وتستوفي على الآليات اللازمة من أجل الاستجابة لحاجيات المجتمع، وتقدم أفضل خدمة عمومية، ذات جودة عالية وقريبة من المواطن وبأقل تكلفة.
- إستنادا لما يعرفه خبراء الإدارة عن الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية المواطنين والالتزام في منهج توفيرها على

أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة بهدف رفع مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمواطنين، وهذا ما تطلب أولوية إعادة دمج الرقمنة في التعاملات الإدارية. ومع بروز مفهوم الرقمنة كآلية مهمة في تقديم الخدمة العمومية دعت الضرورة لدراسة دورها وما ينتج عنها من تطوير للمهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وعليه يمكن تحديد دور الرقمنة فيما يلي:

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented): وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيا لإستخدام التكنولوجيات الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة إنتقاء المعلومات بشكل سليم.
 2. التركيز على النتائج (Results oriented): أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق الفوائد للجمهور والتي تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
 3. سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع: أن تمنح الخدمات وتتاح لكل المواطنين دون تمييز.
 4. تخفيف التكاليف: يعني أن الرقمنة تُمكن من تخفيض التكاليف.
 5. التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الرقمنة الإدارية، وهو السعي الدائم لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء لكسب رضا المواطنين، بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر الوثائق الإدارية بشكل رقمي أدى ذلك إلى تقلص الأعمال الورقية والانتقال للرقمنة .
- (بلقاسم حوام: <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/183920>)

ثانيا: أهداف عملية الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية: تسعى الجزائر لـ :

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

- إختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر المواطن للتنقل إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاته مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات، الإستفادة من الخدمات عن بعد.

- إعتداد الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية المنجزة.

- تسهيل الإتصال والتفاعل بين دوائر المؤسسات العمومية المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة، والرقمنة تجعل الإدارة تعمل كنظام بالتنسيق مع متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، المتطلبات التشريعية وغيرها.

إن كل ثورة تكنولوجية تجلب معها مكاسب في الإنتاجية؛ وثبت أن الثورة الرقمية مثيرة للاهتمام بشكل خاص لتحقيق حلم طال انتظاره من جانب جميع السياسيين ومستخدمي الإدارات العامة؛ من خلال الوصول السريع والسهل إلى الخدمات المقدمة للمواطن، بتكلفة منخفضة، وبما أن إختراع الأبجدية سمح بإنشاء الإدارة، فإن اللغة الثنائية تجعل من الممكن تقديم خدمة أفضل للمستخدمين وبأقل تكلفة كمكافئة، ولا يجب على المواطن فقط أن يوافق، ما لم يكن ضرورياً على الجهد ونفقات السفر للحصول على مستندات إدارية، بالإضافة إلى ذلك يؤدي الاتصال المباشر بين المستخدمين والمسؤولين إلى تقليل فرص الانزلاق تحت الطاولة من خلال التعاملات الرقمية بالشكل الواضح.

أي تغيير في الإدارة العامة يصبح أكثر وضوحا، ويؤدّ بشكل طبيعي خدمات مميزة، والتي تجعل المنتقدين يساهمون في تحسين مستواها لذا ينبغي توقع ثورة ضد المسؤولين الفاسدين أولا عن طريق فقدان مصادر رزقهم الموازية، وجعل العمل الإتصالي داخل المؤسسات العمومية أكثر مصداقية، لكسب ثقة المواطن وتسهيل حصولهم على الخدمة، والقضاء على التعامل الورقي الذي سبب تأخيرا في الحصول على الخدمات من جهة وعدم التمكن من السلبيات الموجودة في المرفق العام من جهة أخرى.

هذا يستدعي ملاحظتين: الأولى تتعلق بالتحويل الثقافي لعملية سحب الوثائق المختلفة من عصر ما قبل الرقمي إلى العصر الرقمي ومن ثم فهي ترقية لجميع المسؤولين الذين يتعين الاضطلاع بها، وليس كل شخص مخول للقيام بذلك، وهذا يضيف إلى الملاحظة الثانية، تقييم مدى ملائمة

خيارين محتملين، أي عملية جديدة للتقاعد الطوعي، بحيث ركزت فقط على أقل الموظفين المؤهلين لنجاحهم في اجتياز إختبارات التحكم الرقمي، ونقل الموارد البشرية المتاحة إلى الإدارة العامة.

◀ إن تخصيص بعض الموارد التي تم توفيرها، من خلال الرقمنة، للخدمات العامة التي ستظل تتطلب إتصالاً مباشراً مع المواطنين، مثل الشرطة والرعاية الصحية، هو ميزة أخرى يمكن جنيتها من تعميم الحكومة الإلكترونية.

◀ في مجال التكنولوجيا ذات العلاقة بالبيانات والمعلومات الإدارية والمؤسسية فقد تم التحول من الطرق التقليدية التي يغلب عليها الطابع الورقي إلى الطرق التناظرية الإلكترونية والتي بعضها لا يزال معمولاً به، ثم حلت طرق التكنولوجيا الرقمية أو ما يطلق عليه التحول الرقمي أو الرقمنة، والتي هي عمليات تحويل المعلومات والبيانات إلى شكل رقمي.

◀ تستطيع الأجهزة ذات التكنولوجيا الرقمية من حواسيب وآلات المسح الضوئي معالجة الوثائق والتعامل معها آلياً أثناء طلب المعلومات.

◀ بالرقمنة يتم إدخال النصوص والصور إلى وحدات إدخال رقمية مرتبطة بالحواسيب من المساحات الضوئية، ومن ثم معالجتها وتخزينها وإخراجها رقمياً كمعلومات، حيث تتيح الرقمنة سهولة حفظ وتداول المعلومات والمشاركة في كل المحتوى الذي تمت معالجته رقمياً في كل وقت وفي أي مكان. (أحمد المهدي المجدوب: www.libya-al-mostakbal.org/95/11110/.html)

الرقمنة في المؤسسات لها عدة فوائد منها:

- المحافظة على الوثائق من العوامل الجوية والضياع والتلف، سهولة التعامل مع ما تم رقمته من إسترجاع وبحث وسرعة الوصول والإتاحة والآنية ولأكثر من شخص في نفس الوقت وفي أي زمان ومكان، التوفير في مساحة التخزين وخاصة ما يتعلق بالوثائق الورقية. (أحمد المهدي

المجدوب: www.libya-al-mostakbal.org/95/11110/.html)

كما يساهم إستعمال التكنولوجيات الحديثة في تسهيل المعاملات الإدارية وفق نظام بيومتری

ليحقق عدة مكاسب من بينها:

✓ زيادة الشفافية وتحسين أداء وجودة العمل الإداري اللامركزي للجماعات المحلية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

✓ توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.

✓ الإستفادة من فرص إستعمال التكنولوجيات الحديثة في تسريع وتيرة الأداء الإداري والتقليل من البيروقراطية.

✓ زيادة تدفق المعلومات والبيانات وسرعة تحديثها والتقليل من المعاملات الورقية وإستبدال الأرشيف الورقي والقدرة على إستيعابه.

✓ تسهيل الاتصال بين المصالح الإدارية والإدارة في حد ذاتها وبينها وبين الإدارة المركزية بما يتيح توحيد البيانات والمعلومات الخاصة بالمواطنين في كل مكان تتواجد فيه المصالح الإدارية اللامركزية للجماعات المحلية. (سمية واعر، 2010، ص08)

✓ المساهمة في إتخاذ القرارات بسرعة ومعالجة المشاكل وتذليل الصعوبات وتخفيف وقت إنجاز المعاملات وتكلفتها.

✓ تمكين المواطن من الحصول على معلومات وجودة الخدمات المحلية بما يؤدي إلى إشباع حاجات المواطنين وزيادة الثقة في الإدارة. (العربي بوعمامة، حليمة رقاد، 2014، ص ص40-41)

كما تسعى الرقمنة في المؤسسات العمومية إلى:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات العمومية، وهذا ما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية للمواطنين.

- إختصار وقت تنفيذ ودراسة الملفات الإدارية من خلال تسهيل إجراءات الإتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة، مما يسهل عملية الرقابة من خلال توفير كم هائل من المعلومات التي تخص المواطنين وتحويلها إلى جوانب أخرى ذات الإرتباط الإداري.

- تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال وضع خطط سياسية وتنظيمية ضرورية لتمكين الرقمنة في المؤسسات العمومية، عن طريق عرض أداء الرقمنة وتصميم قاعدة رقمية.

- إدماج التكنولوجيات الرقمية في الحياة اليومية، ويتيح ذلك فرصة لتحديد المعارف وتبادلها بأقصى قدر من الفعالية.

- تسعى الرقمنة إلى تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهنية.

2. ترشيد الخدمة العمومية:

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

3. الدقة والسرعة والاستجابة واحترام المواعيد:

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

4. تقليص تكاليف الخدمة:

ويمكن ذلك في الإتصال عن بعد للحصول على الخدمة العمومية من خلال الإتصال دون الإنتقال وإعتماد النوافذ والشباك الإلكتروني. (مجيد شعباني، منوبة مزوار، 2014، ص18)

5. سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:

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

6. تقريب الإدارة من المواطن:

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

7. السرعة في إنجاز المهام:

تساهم التقنيات الحديثة في تسريع إنجاز المهام ومحدودية نسبة الأخطاء في الأداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية وزيادة إختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، والقضاء على التعقيد الإداري والبيروقراطية لتقديم أحسن الخدمات للمواطن من جهة وتطوير مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية وجعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى

نتائج مجسدة في أرض الواقع، وتحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة.

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

أولاً: متطلبات ودوافع تبني الرقمنة في الجماعات المحلية:

تميزت الدول التي نجحت في تبني مشروع الرقمنة في المجال الإداري والمؤسسي بإعتماد عدة ميكانيزمات أساسها شبكي متكامل، يستند على العناصر التالية:

1. تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: من خلال تعزيز الإتصال واستخدام الإمكانيات التكنولوجية في الإدارة العمومية، وتحويل أساليب تنظيمها وعملها مما يجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطن بشكل أنسب من خلال (إستكمال البنى الأساسية للمعلومات، وضع نظم إعلام مندمجة، نشر تطبيقات متميزة، تنمية الكفاءات البشرية، تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والإدارات). (عبد القادر عبان، 2016/2015، ص91)

2. تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الإستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال: أولوية توفير التجهيزات وخطوط التوصيل ذات التدفق العالي، ودعم الفضاءات العمومية الجماعية بالإمكانيات التكنولوجية.

3. تطوير الإقتصاد الرقمي: تحقيق الخطط التي تم تبنيها من خلال إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، وتوفير الظروف الملائمة لتنمية الكفاءات العلمية والوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.

4. تعزيز البنية الأساسية للإتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة: تأهيل البنية التحتية للإتصالات والإهتمام بالجانب التقني الذي يعتبر من أهم الرهانات.

5. تطوير الكفاءات البشرية: إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أي تلقين تكنولوجيا الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية من أجل تقليل الأمية الرقمية .

6. تدعيم البحث والتطوير والابتكار: عن طريق البحث يتم تطوير مستوى الخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيات الاتصال.

7. تطوير أساليب العمل المؤسسي: إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر.
8. دعم آليات التقييم والمتابعة: إعداد قائمة المؤشرات الملائمة لتبني آليات التقييم والمتابعة.
9. رصد الموارد المالية: يستلزم تنفيذ إستراتيجية الرقمنة رصد الموارد المالية الكافية.
10. تأطير المهارات الرقمية: تتطور المهارات الرقمية عبر طيف متواصل، وهي تستحدث بإستمرار بما يتماشى مع التغيرات في التكنولوجيا، وتساهم المهارات الرقمية بدور حاسم في تحقيق المهارات مما يسمح لوضعي السياسات ومزودي المهارات الرقمية بإستمرار بجدوى برامجهم ومناهجهم التدريبية وحدائتها، وقد طورت العديد من المنظمات والوكالات الدولية أطر مهارات رقمية ونموذج عمل مثلا المفوضية الأوروبية ونموذجها الموسوم بـ **إطار الكفاءة الرقمية للمواطنين** أو **DigComp** يُعدُّ أداة لتحسين الكفاءة الرقمية لدى المواطنين، ومساعدة الجهات المختصة على صوغ السياسات التي تُدعِّمُ بناء كفاءة رقمية، وتخطيط مبادرات لتحسين الكفاءة الرقمية لدى فئات مستهدفة ومحددة. (وثيقة أطر المهارات الرقمية (DigComp) من الموقع: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital->

يتحدد إطار الكفاءة الرقمية من خلال:

- أ. معرفة البيانات والمعلومات: التصفح والبحث وفرز البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي، تقييم المحتوى الرقمي.
- ب. التفاعل من خلال التقنيات الرقمية: التواصل والعمل المشترك عبر التقنيات الرقمية، إدارة الهوية الرقمية.
- ج. إستحداث المحتوى الرقمي: من خلال تطوير المحتوى الرقمي، دمج المحتوى الرقمي وإعادة صياغته، البرمجة.
- د. السَّلَامَةُ الرقمية: من خلال حماية الأجهزة الرقمية، حماية البيانات الشخصية والخصوصية.
- هـ. حل المشكلات: الخلل التقني، تحديد الاحتياجات والإستجابات التكنولوجية، الإبداع في إستخدام التقنيات الرقمية، تحديد الفجوات في الكفاءات الرقمية. (وثيقة أطر المهارات الرقمية (DigComp):

<https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital->

1-1 - دوافع التحول إلى الرقمنة الإدارية:

تداخلت مجموعة من الأسباب ساهمت في تحقيق التحول الرقمي بشكل شامل على غرار:

1. تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيات الحديثة لصالح الإدارة من جهة وإتاحتها للمواطن من جهة أخرى يحقق عدة فوائد تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة فرصة الإستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والإستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
2. توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث أعتبرت دافعا لعدد الدول لتحسين خدماتها قصد الحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، وبعد أن أصبح أمامها معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية، بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
3. تزايد الضغط من طرف المواطنين لتحسين الخدمات: وذلك للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل للوصول إلى المعلومات، ولتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية.
4. الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء وتحسين الدخل، وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة تبسيط الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعادة الفرصة للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
- تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية، حيث تركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الأخيرة من خلال إستخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة المقدمة. (سامية يتوجي: <http://www.dspace.univ-bouira.dz>)**
5. تزايد تطلعات وضغط المواطنين في ظل إنتشار الوعي لديهم: إدراك الفرد لحقه في الوصول إلى المعلومة، ومعرفة آليات إتخاذ القرار السياسي والإداري من جهة ومن جهة أخرى سعي الإدارة للإستفادة من تطبيقات التقنية، وتطوير الاتصالات التي جعلت التكلفة زهيدة وبجهد أقل، ومنحت التقنية للإدارة السيطرة وجعلت وظيفتها رقابية مع تمكين الإدارة من الاتصال المباشر مع مراجعيها، بما يخلق حالة من الثقة بين الإدارة والمواطن.

1-2- معوقات تطبيق الرقمنة:

ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة وتباينها من منطقة إلى أخرى، وقلة الدافعية للتغيير عند بعض المؤسسات العمومية.

❖ التجربة الرقمية في الجزائر بين الإمكانيات المتاحة وواقعية التجسيد:

تبنت الجزائر العديد من الطرق ورصدت بذلك إمكانيات ضخمة وأغلفة مالية في مجال تطبيق التكنولوجيات الحديثة للاتصال والمعلومات، وذلك قصد تمكين الجماعات المحلية من رفع كفاءة العنصر البشري من جهة وتقديم أفضل الخدمات العمومية من جهة أخرى، وهذا ما يجعل المؤسسات العمومية تحقق أهدافها الواضحة حيث يعتبر الجانب التقني إحدى الرهانات الكبرى ومتغير محوري نحو إستراتيجية التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية، إنطلاقا من دعم مشاريع الإدارة الإلكترونية تم إعتقاد نظم لإصلاح الخدمة العمومية، وتبني نظام شبكي للانترنت تم ربطه إقليميا ودوليا وإنجاز مشاريع مشتركة مغاربية ووضع برامج لتكوين المستخدمين الذين يقومون بالخدمات الرقمية. (سامية يتوجي: <http://www.dspace.univ-bouira.dz>)

1-3- تقييم البنية التحتية الرقمية في الجزائر:

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

1. عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات باعتماد التكنولوجيات الجديدة والرقمنة الشاملة للشبكات

وتشغيل خدمات جديدة: عملت الجزائر على الاستفادة من الخدمات في مجال الانترنت ومختلف التقنيات المرتبطة بها من خلال إعتقادها على شبكة الانترنت، إلا أن الدولة عرفت نموا ضعيفا في نسبة الاستعمال وصعوبة الربط الشبكي بسبب ضعف إشتراك الأفراد.

2. رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات: تحديات رفع تدفق شبكة الانترنت يعد أحد المحاور المهمة

في تبني الرقمنة وضرورة توسيع شبكات نقل المعطيات للتكفل بإحتياجات المؤسسات العمومية والمواطن.

3. مشروع الجزائر الإلكترونية منذ 2008: تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس

مدى إهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصرنة المؤسسات العمومية، لتستجيب للإحتياجات

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل الثورة الرقمية رهانا حقيقيا من خلاله تحضر الجزائر نفسها للتغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم.

ثانيا: مقاربات ونماذج دولية رائدة في تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية:

نجحت عدة نماذج دولية في تحسين الخدمة العمومية من خلال تبني الرقمنة منها:

2-1- تجربة الإمارات العربية المتحدة في مجال التحول الرقمي "

أكد خبراء في تقنيات الإلكترونيك ومجال الرقميات أن دولة الإمارات العربية المتحدة تسير بخطى ثابتة نحو التحول الرقمي، فهي دولة متقدمة في ميدان المعلوماتية، لموقعها الجغرافي وحجم الاستثمارات فيها، ووضعها الخطط اللازمة للإلحاق بركب المعلوماتية المتقدمة، بداية من إنشاء مدينة دبي للانترنت، والتي إستقطبت منذ نشأتها في عام 2000 م العديد من الشركات العالمية في مجال الرقميات، وتسابقت الشركات الأخرى في ممارسة والتدريب والتأهيل في مجال البرمجيات، كما أنها وفرت البنية التحتية رقمية المناسبة، وشجع مشروع دبي الرقمي على استقطاب الكفاءات العالمية والمهارات الإبداعية لتتويع الخدمات وتحسينها. (لقمان أحمد، مبادرة حكومة الامارات الذكية، 2018/2019، ب ص)

2-2- نموذج الإمارات لنضج الخدمات الرقمية:

• التعريف بالنموذج:

نموذج الإمارات لنضج الحكومة الرقمية هو مرجع موحد للحكومة الإلكترونية/الرقمية في دولة الإمارات يُسترشد به عند العمل على مختلف محاور التحول الرقمي، وهو يقيس القدرة على خلق حكومة ناضجة رقمياً والحفاظ على إستدامتها، وقد أطلقته الهيئة العامة للتنظيم. (حكومة الإمارات العربية المتحدة: <https://government.ae/ar-AE/about-the-uae/digital-uae/uae-digital-government-maturity-model>) قطاع الاتصالات نموذج نضج الحكومة الرقمية في أبريل 2018 بالتعاون مع جامعة ألباني الأمريكية، بهدف تحقيق المؤشر الوطني للخدمات الإلكترونية والذكية، والوصول إلى المركز الأول عالمياً، وقد تألف المشروع من فرعين الأول هو إستبيان حول جاهزية الحكومة الرقمية، والثاني إطار عمل نضج الحكومة الرقمية ويأخذ النموذج الأبعاد التالية:

نماذج النضج الرقمي العالمية، نماذج النضج الرقمي الاتحادية والمحلية، زيادة دولة الإمارات في الحكومة الذكية، إضافة إلى إستراتيجيات دولة الإمارات للثورة الصناعية الرابعة، إستراتيجية دولة

الإمارات للذكاء الاصطناعي، الإستراتيجية الوطنية للابتكار، استراتيجيات التعاملات الرقمية 2021 (بلوك تشين).

ويتوافق نموذج النضج الرقمي في تطبيقه مع جميع الحكومات الإلكترونية المحلية، حيث يتم تصنيفها وفق خمسة مستويات، بداية من مستوى نضج متدني جداً، إلى مستوى نضج مرتفع جداً، والنتائج التي سيتم الوصول إليها هي نتائج إرشادية، ويجب العمل عليها لتحسين مستوى النضج لكل الجهات الإدارية أو الحكومة الإلكترونية.

• آلية التقييم:

يتم تقييم النضج الرقمي للحكومات المحلية من خلال ستة محاور رئيسية تشمل القيادة والاستراتيجية، والحكومة، والتقنيات الناشئة، والتكنولوجيا، والتشريعات المنظمة، وتحت كل محور من المحاور الرئيسية تدرج محاور فرعية يشتمل كل منها على بنود التقييم التي تقيس مستوى نضج كل إمارة

في هذا المحور بدءاً من مستوى ضعيف جداً وحتى مستوى مرتفع جداً. (حكومة الإمارات العربية

المتحدة: <https://government.ae/ar-AE/about-the-uae/digital-uae/uae-digital->

(government-maturity-model)

بعد إكمال التقييم، تكون هناك معلومات وافية عن الإجراءات الواجب إتخاذها لتعزيز التحول نحو حكومة رقمية، حيث يحدد النموذج نقاط التحسين اللازمة لكل حكومة محلية للارتقاء بمستوى الجاهزية الرقمية وفعاليتها في دعم الخدمات الرقمية.

• الهدف:

يهدف نموذج الإمارات للنضج الرقمي إلى قيادة دولة الإمارات وتنافسيتها العالمية في مجال الحكومة الرقمية والمساهمة في سعادة المجتمع كما يهدف إلى تحقيق المستهدفات التالية:

- مؤشر الخدمات الذكية وتعزيز ترتيب الدولة في دفع عجلة التحول الرقمي في الدولة.
- تحفيز المنافسة الإيجابية بين الإمارات السبع في مجال التحول الرقمي.
- تعزيز توجه الدولة لتبني تقنيات الجيل الرابع من الثورة الصناعية والمتمثلة في الذكاء الاصطناعي.

• فوائد نموذج النضج الرقمي:

- يُوفّر النموذج آلية دقيقة وواضحة لقياس مستوى تقدم كل إمارة في مسار التحول الرقمي، وينعكس ذلك على قياس مدى تقدم الدولة في مؤشر الخدمات الذكية الصادرة عن الأمم المتحدة.
- يوفر إطلالة على المشهد العام للخدمات العمومية الحكومية، ويساعد على فهم وتحديد الثغرات ومواءمة، الخطط بين الجهات ذات الاختصاصات المتشابهة.
- يتيح النموذج إمكانية الجمع بين تحقيق الريادة العالمية في المؤشرات ذات الصلة، وبين تحقيق الأهداف المحلية وفي المقدمة منها إسعاد المجتمع والأفراد. (حكومة الإمارات العربية المتحدة: [https://government.ae/ar-AE/about-the-uae/digital-uae/uae-digital-government-\(maturity-model](https://government.ae/ar-AE/about-the-uae/digital-uae/uae-digital-government-(maturity-model)
- ولكي يتحقق هذا المشروع حرصت دولة الإمارات العربية المتحدة للتركيز الدقيق على آلية تنفيذ الإستراتيجيات وقياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تم إعدادها خصيصا لدعم ذوي المهارات اللازمة لتحقيق الاستثمار التنظيمي وتحسين الخدمة العمومية، والمضي قدما لتحقيق رؤية آفاق 2030 التي تسعى لتطبيق الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي مستقبلا. (إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: <https://ndu.gov.sa/news/view/future-strategy>)

2-3- مشروع الرقمنة في المملكة العربية السعودية:

تُعد الرقمنة محركاً رئيساً في رؤية المملكة 2030 م ولذلك أطلق برنامج التحول الرقمي بموجب هذه الرؤية، بهدف تحقيق حكومة رقمية ومجتمع وإقتصاد رقمي، وصناعة قائمة على الثورة الصناعية الرابعة (الأولى كانت في العصر الميكانيكي والبخاري، والثانية الإنتاج الكثيف والكهرباء، والثالثة تقنية المعلومات والإلكترونيات، والرابعة ثورة تجمع الأنظمة السيبرانية والبيولوجية والفيزيائية).

(أبو بكر سلطان: <https://qafilah.com>)

على مستوى الخدمات الحكومية: وتضمّنت أهداف وثيقة برنامج التحول الوطني 2020م تطوير الخدمات الحكومية، وتعزيز رقمنة العمليات الحكومية، وانتشار إستخدامها، ورفع معدلات رضا العملاء، وتقليل التكلفة، وعلى سبيل المثال، جرى تعزيز إنفاذ وأمن الوثائق العقارية (في النظام القضائي) بواسطة رقمنة الخدمات، وإشراك القطاع الخاص، ولذلك حققت وزارة العدل السعودية 40% زيادة في الإنتاجية، وفي عام 2017 م، كانت "وحدة الرقمنة" في المملكة قد وقّعت مذكرة تفاهم مع شركة "جنرال إلكتريك"، لدفع التنوع الصناعي الرقمي وتطبيق نماذج الأعمال الرقمية. وفي أبريل عام

2019م، إجتمع أكثر من 200 مدير تنفيذي لتقنية المعلومات من الدوائر الحكومية لمناقشة سبل الرقمنة وكيفية تكيفها لصالح المجتمع ومعالجة التحديات العائقة، وأطلقت منصة الثقافة الرقمية باسم " فكرة تقنية " لمواجهة التحديات في القطاع الصحي، مما أدى إلى نشوء 15 مشروعاً في مجال رقمنة الخدمات الصحية.

وتتبعت وزارة الصحة نهجاً قياسيًّا لمصلحة المرضى ومقدمي الخدمات على حد سواء، من خلال الاستثمار في تقنيات الصحة الرقمية فقد أطلقت على سبيل المثال، مبادرة "موعد" الرقمية المصممة لمنح المستخدمين القدرة على إدارة إجراءات رعاية صحتهم بحجز المواعيد في مراكز الرعاية الصحية وإدارة هذه المواعيد عن بُعد ويمكن تنزيل تطبيق المبادرة على الهواتف الجوال لإتاحة الخدمة أثناء التنقل، مما خفض عدد زيارات الطبيب بنسبة 50%، وتقليل أوقات الانتظار من أشهر إلى أسابيع، وفي بعض الحالات إلى 5 دقائق ومن خلال التطبيق الرقمي الآخر على الهاتف المحمول، أمكن تزويد المريض بالمعلومات، (أبو بكر سلطان: <https://qafilah.com>) والرعاية الطبية مثل صرف الأدوية والأشعة والتقارير الطبية والنتائج المخبرية داخل المدينة الطبية من دون مشقة الانتقال أو الانتظار وأسهم برنامج "مِراس" في الوصول إلى أكثر من 40 خدمة إلكترونية، مما قلل من وقت المعاملة من 81 يوماً إلى 24 ساعة، وسجل أكثر من 90,000 عملية في الأسبوع والبرنامج الآخر هو "إعتماد"، وهو أكبر منصة ربط مالي إلكتروني، يتعامل مع أكثر من 450 منشأة حكومية باستخدام بوابته الرقمية وبالطبع برنامج "أبشر"، الذي ساعد على ربط أكثر من 130 خدمة حكومية، ليستخدماها المواطنون والمقيمون، مما خفّض مثلاً تجديد جواز السفر من 8 أيام إلى يوم واحد وأمكن تنفيذ أكثر من 20 مليون معاملة في يوم واحد كذلك أطلقت وزارتا الداخلية والخارجية خدمات الإقامة والتأشيرات الإلكترونية من أي مكان وأي وقت مع شبكات الربط الرقمي بالمنافذ الحدودية والبنوك، مما رفع فاعلية الخدمة وإنتاجيتها من دون أوراق ولا صفوف إنتظار وزادت سرعة الإنترنت في المملكة 30%، وتغطية شبكة الجيل الرابع المتنقلة بمعدل 90%، وزيادة 7% في تغطية الألياف البصرية، ونظّمت المملكة النسخة الثانية من "هاكاثون الحج"، إجتمع فيه آلاف المبرمجين من الجنسين والمهتمين، ونتج عنه إختيار بعض التطبيقات الذكية الفائزة التي سيتم تطويرها إلى مشروعات ريادية بدعم من الحاضنات الرقمية.

2-4- التقنية المُقَارِبَةُ الكورية في مجال الرقمنة لتدارك مستوى الخدمات العمومية: (أبو بكر سلطان: <https://qafilah.com>)

إن الاتجاه المتنامي نحو الرقمنة وإستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يعدُّ خصيصا لتلبية متطلبات المواطنين بتكلفة منخفضة وجودة عالية لأن رصد الإمكانيات الهائلة وتسخيرها ينطوي على طائفة من التحديات في مجال التكنولوجيات الحديثة للاتصال والسياسات والمجتمع والتنظيم، ولعل أهم التحديات التي أخذتها التجربة الكورية هو تكييف شركات الاتصالات التقليدية للتأقلم مع التغيرات السريعة في صناعة الاتصالات، وتكييف النماذج التنظيمية لتتلاءم مع الإحتياجات الجديدة للمواطن، وتأهيل الكادر البشري وتعزيز الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يُمكن من التحول الرقمي في كل المجالات. (هولين جاو: www.LStelcom.com)

تَعْتَبِرُ هذه المقاربة أن الأمن والخصوصية هي مفتاح التحول إلى الرقمنة، بإعتبار وجود فرص حقيقية لإستخدام التكنولوجيا في قطاع الاتصالات فحسب إنما تحويل جميع القطاعات العمومية والخاصة.

والتحول الرقمي الذكي يعني إستخدام التكنولوجيا لتحسين الوضع المعيشي وفي نفس الوقت إدراك المزالق التي تنطوي عليها التكنولوجيات الجديدة، لأن إستخدام الرقمنة له عدة إيجابيات وله في نفس الوقت آثار جانبية يتعين تخفيفها وإعداد الخطط لها لضمان الخصوصية والأمن بما يضمن بنية تحتية رقمية مناسبة.

- تقديم الخدمات التي تقوم على تحويل إحتياجات المواطنين.
- تَعْتَبِرُ هذه المقاربة أن المقاومة الثقافية للتغيير أحد أهم التحديات في التحول نحو رقمنة القطاعات العمومية مع التركيز على ضرورة دفع عجلة الابتكار لدى الموظفين لكي يكونوا فاعلين في هذا التحول ولكي يكونوا فاعلين في تقديم الخدمات.

2-5- نموذج الرقمنة في أندونيسيا لتسريع التنمية وتحسين المستوى المعيشي:

يركز هذا النموذج على العملية الرقمية كفعل إتصالي حتمي، وَيَعْتَبِرُ النموذج أن الفرد أحد المتغيرات الأساسية للتصحيح وتحسين الخدمات المهمة، والفرد هو من يُقَيِّم مدى نجاح الخدمة الرقمية في تحقيق تطلعاته، وفتح هذا النموذج المجال لإبداء الآراء وتقديم الإقتراحات.

أ. التركيز على إتاحة التكنولوجيا وتمكينها للجميع: هذا النموذج تم إختصاره من طرف وزير الاتصالات والمعلوماتية في إندونيسيا إنطلاقا من السؤال الذي مفاده كيف يمكن تحقيق أقصى قدر

من استخدام التكنولوجيا الرقمية لتصبح متاحة لجميع المواطنين وضرورة توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتصبح متاحة للجميع.

ب. **دفع عجلة الابتكار:** الإستعانة بالتنظيم وإنترنت البيانات، وكل هذا ينطوي على إمكانات ضخمة من أجل دفع الإبداع والتميز، وهذا حسب رئيسة قسم السياسة العامة للرابطة العالمية للإتصالات في المملكة المتحدة، تميز التنظيم بالتأخر إلى حد كبير في أجزاء كبيرة من العالم، ولم يعد صالحا للغرض، ويتعين أن تتسم لوائح التنظيم بقدر أكبر من المرونة وان تبقى صالحة للمستقبل. واختص هذا النموذج بتطوير الانتقال من القانون التقليدي القائم على توفير الاتصالات إلى قانون قائم على تقديم الخدمات مع تطوير الشبكات والبرمجيات. (جين تريويل، www.LStelekom.com)

2-6- التجربة الهندية في مجال التعاملات الإدارية الرقمية:

الهند أصبح يضرب بها المثل في هذا المجال، خصوصا مساهمتها الجادة في تحريك عجلة التطور التكنولوجي عالميا ومن أهم عوامل نجاح التجربة الهندية في هذا المجال هو دعم الحكومة لصناعة البرمجيات والمحتويات الرقمية، وإقامة نماذج ناجحة للمشاركة بين القطاعين العام والخاص، والتعليم الراقى وجودة الخدمات المقدمة في هذا المجال، وتشجيع العلماء والباحثين والتكنولوجيين الهنود المهاجرين إلى أمريكا وبريطانيا على المساهمة في تنمية صناعة البرمجيات والمحتويات الرقمية مع تقديم الدعم الكافي لإنشاء مؤسسات خاصة بهذا المجال في أرض الوطن.

ولعل من أهم العوامل كذلك التي أدت إلى نجاح التجربة الهندية دخول هذا العالم من بابه الواسع، هناك تشجيع الكبار والصغار على استعمال الحاسوب وذلك بتطوير حواسيب سهلة الإستعمال ورخيصة الثمن، وخلق مشاريع لنشر ثقافة استعمال الحاسوب، والتشجيع على إكتساب المهارات الأولية للتعامل مع هذه الآلة من خلال الاحتكاك المباشر بها، والتعلم بالاكْتشاف من خلال التجربة والخطأ دون حاجة إلى معلم، وتطوير محتوى من البرمجيات والمحتويات الرقمية باللغة المحلية، والتركيز على العنصر البشري وتنمية فئاته المختلفة من خلال الارتقاء بالتعليم وتشجيع التميز.

من خلال هذه التجربة، يتضح أن الرهان الحقيقي لإدماج الموارد الرقمية تربويا يكمن في تحقيق التناغم بينها وبين الأساليب التربوية المتبعة عن طريق الإدماج المتأني، والحذر الذي يخضع باستمرار للتقييم والتصحيح والتصويب بعيدا عن نشوة الانبهار، وبعيدا عن السياسات الضيقة التي غالبا ما تحكم هذا المجال، فإدماج الموارد الرقمية بشكل ناجح لا بد أن يرتكز على إصلاح تدريجي

يراعي مجموعة من الاعتبارات، وعلى رأسها تكوين وتحفيز العنصر البشري أولاً، ثم إدماج العنصر التقني الافتراضي ثانياً. (نور الدين العوني: <https://assabah.ma/33613.html>)

2-7- نموذج فرنسا الدولي للرقمنة: (كـنـمـوـج للتجربة الأوروبية) ضمن الإستراتيجية الأوروبية للإنتقال الرقمي والتحديث:

يعتبر العالم الرقمي رهانا رئيسيا لسياسة فرنسا الخارجية وللعمل الحكومي وإنطلقت هذه الاستراتيجية الدولية للرقمنة منذ تاريخ 15 ديسمبر 2017، وتُعدُّ الإطار المرجعي وخارطة الطريق الدبلوماسية للسنوات المقبلة وتتمركز هذه الإستراتيجية على تحقيق ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في الحوكمة، الاقتصاد الرقمي، والاتصال والأمن المعلوماتي، تم تقديم عدة مقترحات بشأن هذه الإستراتيجية من قبل المواطنين لأن العالم الرقمي يتطلب التجديد وفقا للمتغيرات الظرفية في التقنيات الالكترونية الحديثة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على:

1. تعزيز عالم رقمي منفتح ومتنوع وموثوق به:

يتم حوكمة الانترنت للتعريف بالقواعد التي تحكم هذه الشبكة كنظام عالمي وتنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال الحفاظ على الانفتاح والتنوع الذي تتسم به الانترنت وفي الوقت نفسه تعزيز الثقة في استخدامها، تم الاعتراف بفائدة المقاربة التي تشمل جهات فاعلة عدة، بما في ذلك الدول والقطاع الخاص والعمومي وتشتمل هذه الإستراتيجية المحاور التالية:

- الحفاظ على البيئة الرقمية المتفتحة على العالم.
- دعم وصول الجميع إلى عالم رقمي متنوع.
- تعزيز الثقة في استخدام التكنولوجيات الحديثة.

2. تعزيز الإنترنت الأوروبي على أساس التوازن:

ويتم ذلك بين الحريات العامة والنمو والأمن في العالم الرقمي ويندرج هذا النموذج الذي ترغب فرنسا في ترويجه في إطار أوروبي موحد سيكون قادرا على تجسيد هذه الرؤية وتحقيقها على المستوى الدولي وترتكز على:

- ضمان فعالية حماية الحقوق في إكتساب التقنية للجميع، تعزيز النظام البيئي الرقمي
- تعزيز الأمن والاستقرار الأوروبي الإستراتيجي في العالم الرقمي. (الإستراتيجية الفرنسية الدولية

للرقمنة آفاق 2021: <https://tn.ambafrance.org>)

3. تعزيز تأثير الجهات الفاعلة في العالم الرقمي:

وتهدف من خلال هذه الرؤية إلى دعم مركز الامتياز في العالم الرقمي بما يضمن الجودة (بين كل القطاعات والاستقلالية) وهو مسار إستراتيجية فرنسا الدولية للرقمنة.

4. دعم الإستراتيجية الفرنسية للإنتقال والتحديث الرقمي 2017 آفاق سنة 2021:

هذه الإستراتيجية تبحث في التجديد المعلوماتي للاتصال ودعم الاتصال الرقمي الشبكي وركزت الإستراتيجية الاتصالية عبر الوسائط الرقمية على تعزيز الجانب الخاص بالخدمة العمومية وتحسين جودة الخدمات ودعم شبكة الاتصال عبر الوسائط الرقمية، وتطوير المنشآت الرقمية. (الإستراتيجية الفرنسية الدولية للرقمنة آفاق 2021: <https://tn.ambafrance.org>)

2-8- إستراتيجية الإدارة العامة الرقمية للحكومة الكندية (خطة العمل 2018/2019) : هي متجددة

ترافق خطة العمل هذه إستراتيجية الإدارة العامة الرقمية من أجل تنفيذها تماشياً مع أهداف الاستراتيجية، خطة العمل هذه تهدف إلى أن تكون تكرارية (منقحة دورياً كل عامين)، تاركة المجال اللازم لإغتنام الفرص التي ستنشأ على طول الطريق، من ناحية، ومن ناحية أخرى، لإستهداف الإجراءات الواعدة إعتماًداً على السياق والنجاحات والتحديات التي يتعين تحقيقها وسيتم تحسين خطة العمل عند كل تكرار مع مساءلة الإجراءات التي يتم تنفيذها، مما يدل على أن الإدارة العامة تعمل. (<https://www.tresor.gouv.qc.ca> Stratégie pour un administration publique numérique: < PDF > strategie_apn > plan_action_apn)

تهدف خطة العمل التكرارية إلى تشجيع المبادرات التي تساهم في جعل الإدارة العامة أكثر تطوراً وتتعامل رقمياً، في التنسيق بين جميع أنواع الخبرات في هذا التكرار الأول، يتم تسليط الضوء على الإجراءات في مجالات التكنولوجيا والموارد البشرية والابتكار والقانونية والاتصالات لتشكيل خطة العمل الأولى 2019-2020، وترسم هذه الإحصاءات صورة لنقطة إنطلاق إستراتيجية الإدارة العامة الرقمية.

تحديد خصائص الخدمات الرقمية للغد وما وراء مصطلح "الخدمة الرقمية"، لا يزال من الضروري معرفة ما الذي يجعلها خدمة "جيدة" لتكون قادرة على تصورها بشكل مناسب وتقييم ما إذا كانت تلبي التوقعات (كما تفعل إسكتلندا) سوف يسترشد هذا التقييم بمعايير تضمن إتساق جميع الخدمات الرقمية التي تقدمها الإدارة العامة ستضمن هذه المعايير، لأن الخدمات الرقمية الجديدة هي

أنظمة متعددة (أجهزة لوحية أو هواتف أو ساعات ذكية)، وستكون أيضًا متوافقة مع معيار إمكانية الوصول للهدف.

• كيف يتم دمج إحتياجات المستخدم في تصميم وتطوير الخدمة الرقمية؟

زيادة استخدام تقنيات مختلفة لإستهداف الإحتياجات وسلوك المستخدمين طالبي الخدمات الرقمية ويتطلب تصميم المواطن والشركات الذين يستخدمون الخدمة الرقمية معرفة من هم والتعرف على خدماتهم إحتياجاتهم وسلوكياتهم وسياقهم وفهم المستخدم طوال عمر الخدمة العامة أبسط مما يبدو، كما هو الحال مع الدول الأخرى (مثل الولايات المتحدة الأمريكية)، سيتم نشر الأساليب والأدوات للترويج لاعتماد نهج جديد محورها الشخص، يعكس هذا الإجراء النهج المشترك الذي تتبناه أمانة الاتصالات (CGS) وأمانة مجلس الخزانة، وهو يدعم المحور الثالث من إستراتيجية تحسين الاتصالات ووجود الحكومة على الإنترنت، والذي يهدف إلى بناء ثقافة تتمحور حول المستخدم للاتصالات بالإضافة إلى أهداف خطة الأعمال للفترة 2017-2020 لخدمات (كيبك) كما يدعم جميع مبادرات الوكالات الحكومية، وشبكات الصحة والتعليم، والتي هي أهم مقدمي الخدمات العامة.

• كيف يمكن تعبئة المنظمات العامة لتصميم الخدمات الرقمية؟

خدمات الدعم للمراكز الرقمية: التحول الرقمي يهم جميع المنظمات العامة لبناء إستراتيجية طموحة للإدارة، يجب أن يوفر القطاع العام الوسائل المالية والخبرات للمؤسسات العامة لبدء التحول نحو الرقمنة، على سبيل المثال سيتم إطلاق دعوة للمشاريع لدعوة المؤسسات العامة لتقديم مشاريع الخدمات الرقمية، وهذه الإجراءات يجب أن تكون متسقة مع خصائص الإدارة العامة الرقمية، وإحترام المبادئ التوجيهية والوقف الاختياري قابلة للتطبيق وتهدف إلى تحسين جودة الخدمات والوصول إلى عدة أهداف تجسد مايلي :

✓ جعل الوصول إليها ممكنا وسهلا.

✓ دعم بيئات الابتكار والتعلم.

دعم الطرق الفعّالة لتحويل أساليب العمل في تصميم وتطوير الخدمات هي تجربة ميكانيزمات وحلول مبتكرة، إنشاء الابتكار وبيئات التعلم هو مثال ملموس والسماح بالمشاركة بين الهيئات العامة، لأن هذه الأساليب والحلول المبتكرة سوف تخدم إحتياجات الخدمات العامة، من أجل تصميم الإنشاء المشترك للخدمات بشكل أسرع وأبسط وأكثر رقمية للقيام بذلك، فمن الضروري أن تتأكد الإدارة العامة من تغيير طرقها في تطبيق الخطط والتعلم من الأفضل في مختلف المجالات.

- تبني ثقافة رقمية (كيف نحفز الابتكار والتجريب؟):

- إنشاء خلايا جديدة للإبتكار:

← تُوفّر وحدات الابتكار بُنية بسيطة ومرنة لموظفي الحكومة لاستكشاف حلول مبتكرة ووضع طرق مبتكرة لفعل الخدمات بالتعاون مع الشركات والباحثين كخلايا الابتكار. (الإستراتيجية الفرنسية الدولية

للرقمنة آفاق 2021: <https://tn.ambafrance.org>)

← تسمح بالقضاء على المحسوبية والحد من الأخطاء الخاصة بالابتكارات الفاشلة، لأن الأخطاء للتعلم.

← تم إطلاق عدد قليل من الخلايا بنجاح في إستراتيجية "الحكومة- تجديد الدولة" من خلال تقنيات المعلومات، بعد هذه التجربة سيتم إقتراح مبادرات جديدة.

← تحفيز الابتكار لجعله ممارسة شائعة للإدارة العامة وسواء كانت الابتكار وبيئات التعلم، طريقة تعاونية مفضلة، وطرق، وآليات لتبادل الخبرات، فإن الإدارة العامة ستهيئ الظروف المناسبة لتوليد أفكار مبتكرة وضمان تحقيقها بطريقة منهجية.

- الخدمات العامة بحاجة إلى الاستفادة الكاملة من العالم الرقمي:

أتمتة عمليات الروبوتات، والروبوتات التحادثية لدعم العملاء، والذكاء الاصطناعي لتسهيل الوصول إلى الخدمات هي أمثلة على التقنيات المبتكرة التي يمكن أن تكون الاستدانة لتحسين تقديم الخدمات للمواطنين والشركات في كل الإختصاصات.

- إطلاق **Rendez- vous of Public Services Innovation** (مستوحاة من أسبوع الابتكار

العام في فرنسا):

يسمح بالإجتماع بين المواطنين وخدمات الدولة ويدل على أن الإدارة العامة أصبحت أكثر مرونة وأقرب من المواطنين وتلتزم بها وتشارك معهم فيخلق هذا الحدث الإبداعي الذي هو جزء من إستراتيجية الإدارة العامة الرقمية، ووضع المواطن في مركز التفصيل وتحسين السياسات والخدمات العامة.

وعن أهم المهن الرقمية الجديدة يتم:

- تحديد وتوثيق المهام في المجال الرقمي الناشئ وكذلك في التحول:

يعتمد تحدي التحول الرقمي في المقام الأول على الخبرة المكيفة لتصميم وتطوير الخدمات الرقمية، ويتطلب إكتساب هذه الخبرة التدريب وتغيير الوظائف الحالية وظهور وظائف جديدة، خلق

وظائف في جميع مجالات الإدارة العامة، بما في ذلك الاتصالات الرقمية، حيث أمانة الاتصالات، وقد خططت الحكومة بالفعل لوضع خطة الخلافة في هذا المجال.

إن تحديد الصفقات الرقمية الناشئة والمتغيرة سيمكّن من تكييف أساليب الجاذبية وتوظيف وتطوير الخبرات لدعم تحول الإدارة العامة، هذا الإجراء هو نتيجة للتأزر والتشاور بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المقبلة) وإستراتيجية الإدارة العامة الرقمية لتسريع التحويل التبادل المعلوماتي.

• التقنيات التي من خلالها تُحفّز وتُوجّه جهود التحوّل الرقمي:

عملية نشر وعرض الخدمة الرقمية للمؤسسات العامة: مستوحاة من تدخلات Digital Ontario والخدمة الرقمية الكندية والخدمة الرقمية الحكومية في المملكة المتحدة، سيتم تقديم خدمة تقدم للمؤسسات العامة التي ترغب في الاستفادة من توفير موارد متخصصة من مجالات متعددة من الخبرة من بين أمور أخرى، الخبرة القانونية لفرع قانون المعلومات وقانون الملكية الفكرية التابع لوزارة العدل، وخبرة الاتصالات الرقمية لأمانة الاتصالات الحكومية والخبرة في مجال حماية المعلومات الشخصية ستدعم أمانة الوصول إلى المعلومات وإصلاح المؤسسات الديمقراطية هذا العرض الخاص بالخدمات من أجل توفير الدعم لمشاريع المنظمات العامة، سيتم إضافة خبرة أخرى مستقبلا، بما في ذلك DevOps والأداء الرقمي والاستضافة والأمن السيبراني(حماية الأنظمة والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية على المستندات).

• تحديد مقياس عددي لقياس تقدم التحوّل الرقمي:

المقياس هو وسيلة لتوصيل حالة التقدم للمواطنين والشركات وتعبئة الموظفين الموجودين في قلب هذا التحوّل، يتم نشرها بشفافية كاملة، يهدف المقياس إلى توضيح ما يلي: (الإستراتيجية الفرنسية

الدولية للرقمنة آفاق 2021: <https://tn.ambafrance.org>)

- تركّز الخدمات العامة بشكل أكبر على المواطنين والشركات .
- تغيير الإدارة العامة ثقافتها وطرق عملها .
- يتم وضع آليات وأدوات في مكانها لتسريع عملية التحوّل.
- سيتم إحاطة هذا المقياس من بين أشياء أخرى، بالمؤشرات المستخدمة لتقييم تحقيق الأهداف الأربعة للتوجيه " إدارة عامة شفافة وفعالة " في جدول أعمال (كيبك) الرقمي، وكذلك بمؤشرات الأداء المنصوص عليها في التقرير، إستراتيجية التحسين للاتصالات الرقمية والتواجد على شبكة الإنترنت الحكومية.

- **كيفية تعزيز الخبرة في إدارة الأمن المعلوماتي:**
- تطوير برنامج معلومات وتدريب موظفي أمن معلومات الشركات (ROSI) والوصول إلى المستندات وموظفي الخصوصية (RADPRP).
- تتطلب زيادة استخدام التقنيات الرقمية وظهور تهديدات جديدة للأمن السيبراني.
- الإهتمام اللازم بأمن المعلومات، وبالتالي أهمية دعم البرامج OSI و RADPRP كأولوية في ممارسة وظائف.
- الغرض من هذا البرنامج التدريبي للمعلومات هو ضمان الفهم الكامل لمساءلة المنظمات وتحكم أفضل في الأدوار والمسؤوليات الكامنة في أدوار OSI و RADPRP.
- كما تهدف إلى السماح لهذه البرامج لضمان إمتثال منظماتهم للمبادئ التوجيهية الحكومية والإلتزامات القانونية فيما يتعلق بالمعلومات، لدعم الاعتبار الكافي لمخاوف السلامة في عمليات المنظمة والاقتراح يعنى بالأساليب والأدوات المتاحة لـ OSI و RADPRP.
- **كيف يمكن تطوير الإطار القانوني لدعم المبادرات الرقمية:**

تقييم الأثر القانوني للمبادرات الرقمية واقترح حلول مبتكرة لتطوير الجانب القانوني المطبق، ويتطلب تحقيق المبادرات الرقمية إجراء تحليل أولي للجدوى القانونية للإطار القانوني المطبق، في هذا السياق، فإن مشاركة المحامين في المراحل الأولى من تنفيذ هذه المبادرة تأتي في الوقت المناسب من أجل تحديد وإدارة هذه المسائل القانونية التكنولوجية الجديدة، وفقاً لإدارة المخاطر القانونية، الكثير ومستعرضة في الطبيعة والمتكررة، كما أنه يضمن اليقين القانوني والاتساق الأفضل لقواعد القانون وتطبيقها.

في هذا السياق قامت مديرية قانون تكنولوجيا المعلومات والملكية الفكرية التابعة لوزارة العدل، من خلال الدوائر القانونية في الإدارات وبمساهمة من مديريات أخرى من وزارة العدل، وتتعاون مع هذه المبادرات الرقمية لتحديد القضايا القانونية في أقرب وقت ممكن، ومن خلال دمج وتطوير خبراتها في هذا المجال، يمكن لهذا القسم تطوير أوراق المواقف أو التوجيه القانوني، مثل تقرير التطبيق، واقترح تفسيرات قانونية مبتكرة وتعديلات تشريعية متسقة مصممة وفقاً للاحتياجات التكنولوجية. (عبد اللطيف باري، 2014، ص165)

- **حاضن الإجراءات:**

على الرغم من أن الخطة تحدد الإجراءات التي تم تنفيذها للعام 2018-2019، إلا أن الأفكار ليست متوفرة للتكرار وبالتالي قدمت حاضنة الإجراءات طرقاً لاستكشافها، مستوحاة في بعض الأحيان من إنجازات الإدارات العامة الأخرى، والتي من المحتمل أن تصبح إجراءات مستقبلية نظراً لأن إستراتيجية الإدارة العامة الرقمية هي في المقام الأول مبادرة جماعية، وستتم دعوة المنظمات العامة إلى مشاركة أولوياتها في العمل حتى تتمكن التكرارات التالية لخطة العمل من دعمها في تحولها.

- **إطلاق UniQC Access - تجربة مُركزة على الأفراد:**

◀ مساعي التجربة الإسبانية في مجال رقمنة الإدارة العامة: سعت وزارة الإدارة العامة في إسبانيا إلى تحسين الخدمات العامة وفق برنامج أسمته INFOXXX1 يهدف هذا البرنامج إلى إشترك ثلاثة مستويات من الإدارة العامة في إسبانيا، وهي الإدارة المركزية والإقليمية والمحلية، وقد بدأت بمقاطعة كاتالونيا بنظام "OAC" Open Administration of Catalonia وهو يهدف لإستعمال التكنولوجيات الحديثة لتطوير العلاقة بين الإدارات العامة والمواطنين وبين الشركاء، ثم قام خمسة عشر فريقاً تابعاً للدوائر بتصميم هذا النظام برئاسة فريق مركزي، كما قامت تسع فرق بتحديد الأسس والمستلزمات الضرورية للتمكن من إعادة هندسة المؤسسات. (الإستراتيجية الفرنسية الدولية

للرقمنة آفاق 2021: <https://tn.ambafrance.org>)

المبحث الثاني: الرقمنة وآلية عملها في المؤسسات العمومية

تبحث عديد المؤسسات لتقديم خدمات عمومية بطرق أكثر تطوراً لذا تتطلب تقنيات وبرامج وأنظمة رقمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع أدائه لضمان تحسين الخدمة العمومية، بما في ذلك الجانب البرمجي (البرمجيات ونظم قاعدة البيانات) والجانب المادي (شبكة الحواسيب).

فالرقمنة تمثل أسلوباً جديداً لتقديم الخدمة للمواطن تهدف لرفع كفاءة المؤسسات العمومية ورفع الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للإستفادة من الثورة الرقمية الهائلة إستوجب إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل وأداء الخدمات سواء عبر قنوات الاتصال الداخلي أو الخارجي بما يمكن من تسيير إجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة، بالإضافة إلى تقديم كافة الإحتياجات والخدمات من خلال التركيز على إستخدام البرامج وتطبيقات الحاسوب ذات التقنية العالية لرفع كفاءة مستوى الأداء، حيث تأثرت

الحياة العامة للمواطنين بالتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال وأثرت هذه الأخيرة على تطلعاتهم في مستوى الخدمة العمومية، ليتقاطع ذلك مع رغبة الدولة نحو التقدم والرقي وتحسين المرفق العام للمواطن، وذلك بتبني الرقمنة في المؤسسات المختلفة والتي أثرت عن كيفية أداء الخدمة العمومية ومستوياتها.

حيث أصبحت الوسائل التكنولوجية في العصر الحالي صلب الحياة اليومية، خاصة بتقنياتها الحديثة والمتطورة وحلّت محل طرق الحوار المباشر، حيث تطورت وسائله وتعددت حسب الظروف الزمنية والمكانية، تلك التقنيات لا تخلو من هدف تحسين الخدمات لعصرنة المؤسسات، فتعمل تلك الوسائل لتحقيق التنمية في كل المجالات خاصة وأنها تقرب الإدارة من المواطن.

المطلب الأول: آليات وإستراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية

أولاً: آليات عمل الرقمنة: حيث تعمل الرقمنة على :

1- تطوير وتأهيل آليات الإشتغال داخل الإدارة العمومية

يمثل تطوير وتأهيل البنية التحتية للإدارة العمومية أهم الركائز الأساسية لتطوير الجماعات المحلية والتي يجب التركيز عليها مستقبلاً، وذلك بجعلها قادرة على إستيعاب الآليات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال من خلال إنشاء الشبكات الآلي الموحد ووضعه رهن إشارة مختلف المؤسسات والهيئات العمومية، لضمان إنجاز أفضل الخدمات لصالح المواطنين وللرفع من وتيرة تبني الرقمنة تم إعتداد خطط وطنية تقوم على تعدد قنوات الإتصال لتسهيل الحصول على الخدمات المطلوبة مع رصد الإمكانيات المطلوبة لذلك، بالإضافة إلى تبني إستراتيجية مندمجة لتزويد المواطنين بالمعطيات والوثائق التي تمتلكها هذه الإدارات لتسهيل حياتهم اليومية بتطوير وتوسيع شبكات الإتصالات. (علاء حسين التيمي، 2010، ص16)

2- تعزيز آليات الشراكة بين القطاع الإداري العمومي والخاص:

إن تعزيز آليات الشراكة بين القطاع الإداري العمومي والخاص يعد من بين أهم الجوانب التي تُكُنُّ الجماعات المحلية من تحقيق دورها الأساسي في الإستجابة لحاجيات المواطنين، عن طريق الإستفادة من الآليات التي تعتمد عليها مؤسسات القطاع الخاص ذات الريادة في مجال إستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وذلك من خلال وصد مدى إندماج المؤسسات والإدارات العمومية في التوظيف الأمثل للرقمنة من خلال جملة الإجراءات التالية:

- تَتَبَّعُ وتَطَوَّرُ أنشطة البحث العلمي المتعلقة باستخدام التكنولوجيات الحديثة في المجال الإداري، وإعداد دراسات ميدانية خاصة باستخدام الرقمنة والكيفيات المناسبة للتسيير الإداري ووضع الأهداف والبرامج.

- توحيد البرامج الوطنية في مجال الرقمنة ومساعدة الإدارات العمومية على طرق وضع برامج التحديث الإداري.

- إعداد قاعدة بياناتية للخدمات عن بعد التي يمكن تغطيتها بواسطة برامج الرقمنة الشامل. (خالد الغنيم، راند الزهاني، 2004، ص14)

لأن للقطاع الخاص دور هام ومساند لمشاريع الرقمنة من خلال مساهمته في توفير الموارد الأساسية من أجهزة وبرمجيات، كما يمكن للقطاع الخاص مساندة المشاريع الإلكترونية من خلال توفير خدمات الإستثمارية والتطويرية والعمل على تقديم الحلول التقنية المناسبة لتحقيق الأهداف، وضرورة الإستثمار والتمويل لتحسين البنية التحتية لشبكات الإتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وإنشاء المعاهد التدريبية لتطوير الكفاءات العلمية. (علي محمد عبد العزيز بن درويش، 2013/2012، ص115)

3- الاستفادة من آلية التكامل بين المواطن والموظف العمومي:

من إنعكاسات الثورة الرقمية هو وجود الفجوة بين الخطط والسياسات وواقعية التجسيد الميداني لمشاريع رقمنة الجماعات المحلية، لذلك لم يعد خيار تبني تكنولوجيا المعلومات والإتصال مجرد رفاهية أو من كماليات الحياة، بل أصبح تحديا تنمويا في المقام الأول، وهذا ما ساهم في أولويات وضع بنية تحتية رقمية ومواجهة التحديات وإعداد مواطن رقمي قادر على التفاعل الإيجابي مع الوسائط الإلكترونية من جهة وتهيئة الموظف ورفع كفاءته من جهة أخرى. (سحر قدوري الرفاعي، 2000، ص311).

لأن تطبيق مشروع الرقمنة يحتاج لكوادر بشرية مؤهلة ومدربة على التكيف مع التطورات في مجال الرقمنة ونظم المعلومات وأجهزة الكترونية ذات تقنية عالية وكذلك الوعي بأهميتها في العمل الإداري.

4- آليات التفاعل الإلكتروني لإعداد المواطن الرقمي:

4-1- المواطن الرقمي:

هو مصطلح جديد بدأ يفرض وجوده مؤخرا، ويشير إلى الشخص الذي يشارك في أنشطة المجتمع من خلال إستخدامه لتكنولوجيا المعلومات، ويصف الناس أنفسهم بالرقميون عندما يُفَرِّطُونَ

في الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، فينشئ أغلبهم مدونات خاصة بهم للتعبير عن آرائهم، كما يفضلون التواصل إجتماعيا بالطرق الحديثة عبر شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة.(شبكة الألوكة،المواطن الرقمي: www.alukah.net)

مثلا برنامج الإتحاد الأوروبي لإعداد المواطن الإلكتروني، بدأ تطبيقه على دول الإتحاد الأوروبي في النصف الثاني من سنة 2005 م، من خلال وضع مواصفات فنية لصندوق برنامج الرخص الأوروبية لقيادة الحاسب ECDL كنتيجة لتوصيات خطة العمل لمشروع أوروبا الإلكترونية 2005- e Europe وبدأت الدول الأوروبية في تدريس البرنامج، ومدة البرنامج التعليمي 30 ساعة أكاديمية، تقدم مواد البرنامج الوثائق والتطبيقات لمواطني الإتحاد الأوروبي بهدف إكساب المتدرب المعرفة في أساسيات إستخدام البرامج والتطبيقات وتنظيم الملفات والمجلدات ومهارات البحث عن طرق تقديم الخدمات إلكترونيا. (شريف كامل شاهين، 2011، ص43)

لذلك يتوجب وضع خطط إستراتيجية لإعداد مواطن رقمي من خلال تحقيق التعليم والتدريب مدى الحياة لزيادة الإبتكار والإبداع للمجتمع لكي يتمكن من التنافس والتواجد في عالم سريع التحولات، وهذا يعني أولوية إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة التحول الرقمي الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، وإلى توعية إجتماعية بثقافة رقمية، والاستعداد السلوكي والفني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكييف، لأن الإدارة العمومية مسؤولة عن تقديم المعلومات والخدمات الإلكترونية بطريقة رقمية للمواطنين من خلال الإتصال عن بعد، الشيء الذي يتطلب من الحكومات الوطنية الإستفادة من الآليات الإلكترونية الحديثة حتى تتفاعل إلكترونيا مع مواطنيها وذلك بالرفع من كفاءة الجهاز الإداري للمساهمة في تحويل الأنشطة الإدارية، من الطرق والأساليب التقليدية إلى تقديم خدمات إلكترونية أكثر تفاعلية وديناميكية وتمكين المواطن من المهارات الأساسية للتفاعل مع المتطلبات الرقمية. (شريف كامل شاهين، 2011، ص47)

ونجاعة تطبيق مشروع الرقمنة يتطلب الإستيعاب الفكري لمفهوم العمل الرقمي الذي يعد رهانا حقيقيا يتطلب فلسفة جديدة في التكوين والتدريب، وتقوم على نمط وأسلوب التفاعل بين المواطن والمؤسسات العمومية، ويحتم ذلك إعداد مناهج عمل متكاملة والقيام بحملات توعية تستهدف تهيئة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني، حتى تكون قادرة على التعامل الإيجابي مع الوسائط والأساليب التقنية الحديثة من خلال إعداد وتهيئة المواطن قبل تطوير التقنيات، وإدراج التقنيات الإلكترونية كأحد

المواد المقررة في المنهاج التربوي تزامنا مع البرامج الإعلامية لتثقيف المجتمع بأهمية الانتقال للتعامل الرقمي بدل الورقي في الإدارة.

4-2- آليات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية:

في الجزائر أصبحت رقمنة الإدارة العامة مسؤولية حقيقية واقعية تتعلق بعدد كبير من الوثائق مثل وثائق الأحوال المدنية وجواز السفر البيومترية وبطاقة الهوية والمراسلات والأنواع المختلفة من الخدمات. في حين أن المستندات الإدارية المساهمة قد تسارع من تحديث خدمات الدولة وإتاحت تغييرات مهمة في أساليب العمل، فإنه يعتبر أيضاً مصدراً للمخاطر لضمان تدفق البيانات المخزنة. وأدت رقمنة الخدمات العامة من خلال إستخدام وسائل الإعلام التكنولوجية في تقليل الأعمال الورقية بشكل واسع وعمل الموظفين وخصوصا للسماح للمستخدمين لسرعة الوصول إلى هذه الخدمات دون بذل أي جهد، تستخدم الرقمنة على نطاق واسع في الإدارات والمجتمعات، وهي تستجيب للحاجة وإلى رعاية أفضل لإحتياجات المواطن وهذا يعتبر جزء هام من الإصلاحات التي بدأتها الدولة، إلا أن تعميم الرقمنة لا يتم دائماً دون إثارة مشاكل تتعلق بأمان البيانات المخزنة، بسبب عدم وجود إطار تنظيمي محدد بوضوح مما يجعل من الممكن الحفاظ على الجانب الخاص والشخصي لهذه البيانات، وهي المشكلة التي حاولت الجزائر تجاوزها بتنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطنة وتعزيز المواطنة وتحسين الخدمة العامة لأن المؤسسات العمومية تخزن وتدير الآلاف من الملفات، إن لم تكن لا نهائية من المعلومات المتنوعة، ويتم تحويلها بعد ذلك إلى بيانات كمبيوتر ويمكن الوصول إليها عبر شبكات إنترنت، وقد يتم إستخدامها لأغراض أخرى غير تلك التي تم تسجيلها وهي تتطلب فهم جيد للقضايا الحقيقية للحكومة الإلكترونية لكل من الخدمات العامة والمستخدمين وفي الوقت نفسه، تحديد التحديات المتعلقة بحماية البيانات الشخصية من خلال إنشاء إطار قانوني مناسب كما ويجب أن يحدد الأخير المبادئ والغرض من البيانات الشخصية لتجنب تسريبها أو إفشائها لأغراض أخرى، وكذلك العقوبات الجزائية التي يجب أن تتجم عن إختراق البيانات وسرقتها، كما يجب أن يتم تطوير الإطار القانوني أيضاً جميع الشروط المتعلقة بالوصول إلى البيانات وإمكانية تصحيحها إذا كانت خاطئة، والحق في معارضة نشرها إذا تم تقديم أسباب مشروعة من المسؤولين عن إدارة الملفات لتكون قادرة على تشفيرها.

ثانيا: إستراتيجيات الرقمنة في الإدارة العمومية:

يجب على المؤسسات العمومية تبني الآليات الإستراتيجية للرقمنة قصد تحسين الخدمات المقدمة للمواطن.

1- البنية التحتية الرقمية:

يعد إستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال إحدى المتطلبات المهمة لتبني إستراتيجية (رفيق مرسلي، 2011، ص128) .

رقمية لدعم سياسة وطنية تهتم بالتطور الرقمي، والجزائر على غرار عديد الدول سارعت في تبني الرقمنة قصد تمكين الجماعات المحلية من الارتقاء بكفاءة الموارد البشرية وتنفيذ الخطط والسياسات بفعالية، لذلك إنطلقت الجزائر في تنفيذ السياسة الوطنية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تقوم على تطوير البنية القاعدية للاتصالات من خلال:

- إيجاد بنية قاعدية قوية وواسعة ومتكاملة.
- الإستثمار في العنصر البشري وتطوير الكفاءات.
- تجاوز التحدي المفروض في ظل المتغيرات والمستجدات الرقمية.

• إعتداد رؤية إستراتيجية لتطوير الإدارات العمومية:

إن وجود رؤية إستراتيجية لتطوير المؤسسات العمومية، تتجاوز تلك المقاربة الضيقة التي أفرزتها الإصلاحات الإدارية الجزائرية في الآونة الأخيرة، لأن تلك المبادرة لها أهمية في توفير خدمة عمومية ذات فعالية وجودة تتماشى مع تطلعات المواطن. (رفيق مرسلي، 2011، ص128)

بداية من إستحداث أجهزة رقمية لإتاحة التبادل المعلوماتي داخل الجماعات المحلية وتحقيق التناغم بين الأنظمة المعلوماتية التابعة لمختلف الأجهزة الإدارية، ليصبح مشروع الرقمنة وسيلة لخدمة المواطنين وتحسين العلاقة بينهم وبين الإدارة.

• إستراتيجية الأمن المعلوماتي في الإدارة العمومية:

تحرص الإستراتيجية للمحافظة على المعلومات في كل المؤسسات، فعملية إدخال الرقمنة في الإدارة العمومية تعد إحدى الآليات المهمة التي ستمكن من تحسين وإرساء علاقات متميزة ما بين الإدارة والمواطن مع ضمان الأمن المعلوماتي والأنظمة الرقمية من عمليات القرصنة، والتعامل الإلكتروني يضمن الشفافية للإدارية ويمهد الطريق لدمقرطة الإدارة، فمن حق المواطن الإطلاع على الوثائق وبذلك يتم إصلاح الإدارة وتنميتها وتطويرها وتأهيلها بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية،

كما أن الرقمنة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على نمو وتطور المعلومات في المجتمعات، فهي بالإضافة للعنصر البشري تشكل إحدى العوامل التي يتم بها تقييم مدى تقدم الإدارة العمومية، الأمر الذي يفرض تطوير الأنظمة المعلوماتية بشكل تدريجي لتوفير المعلومات اللازمة لتسهيل مسار إتخاذ القرارات الإدارية، في إطار مبادئ الحكامة الإلكترونية، وأضحت تساهم في تحسين العمل الإداري، فعندما تؤسس الجماعات المحلية نظم رقمية متينة وفعالة في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية سواء للأفراد أو المنظمات، فإن ذلك سيؤدي في النهاية لخلق مناخ إيجابي يمكّن تلك الجهات من إجراء المعاملات إلكترونياً فيما بينها وبين المواطنين بغرض تقليص النفقات وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المرفق العام. (فهد مبارك الهاجري، 2015، ص39)

• إستراتيجية الرفع من كفاءة الجهاز الإداري:

يعتبر الدفع بعجلة التنمية الإدارية الهاجس الرئيسي لمختلف الفاعلين الإداريين، لما لها من دور في تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن والقضاء على البيروقراطية، يتطلب الرفع من كفاءة الجهاز الإداري، ودفع الجماعات المحلية إلى إستعمال تقنيات حديثة للرقمي بعملية التسيير الإداري وتلبية إحتياجات المواطنين، وتحسين خبرات الموظفين أثناء التعامل مع طلبات الخدمة وخلق بيئة مميزة للعمل الإداري يستطيع من خلاله الموظف إكتساب المهارات والكفاءات المطلوبة في إستخدام التكنولوجيات الحديثة للإدارات العمومية وتحسين الآليات التواصلية مع المواطنين. (موسى عبد الناصر، 2011، ص87)

• إستراتيجية تفعيل القنوات الاتصالية بين الإدارة والمواطن:

إن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر يهدف في المقام الأول إلى إحداث التغيير الإيجابي في النسق الإداري، من خلال تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى العمل الإداري، سواء قصد إرضاء المواطنين من خلال التعرف على إحتياجات المتعاملين مع الإدارة الأساسية، وإشراك العاملين في تخطيط وتطوير الخدمات المقدمة لهم، ووضع نظام لقياس درجة رضا المتعاملين كجزء أساسي يتيح للمتعاملين مع الإدارة الحصول على الخدمات دون مساعدة من أي موظف، وإيجاد قنوات إتصالية متعددة للسماح للمواطن بالولوج للنظام الرقمي في كل وقت وفي أي مكان، كذلك وجود إجراءات لتلقي الإنشغالات ومعالجتها.

(مراد جفري: <https://9anonak.blogspot.com>)

• **ومن أهم الإستراتيجيات:**

تسعى المؤسسات العمومية لتنظيم المرفق العام بإعتماد عدة وسائل تتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي، مع الأخذ بعين الإعتبار تغيير ظروف التجاوب مع التقنيات الحديثة ما يسمح بسهولة حصول الفرد على الخدمات بسهولة وكفاءة، لأن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يعد إستجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرفق العام وتدعيمه بالرقمنة وتأهيل الموظفين وذلك بمواكبة التطورات والمستجدات والتغيرات.

• **إستراتيجية توفير المشاركة الإلكترونية:**

من أهم أهداف الجماعات المحلية هي توفير المشاركة الإلكترونية الفعّالة للمواطن بهدف التخلي عن المنهج التقليدي بإستعمال المعلوماتية في الإدارات العمومية من خلال الإجراءات التالية:

- التطبيقات التي تتيح للمواطن أو القطاع الخاص أو المجتمع المدني أن يبدي ملاحظاته وتعليقاته حول مستوى الخدمات المقدمة.

- نظام المتابعة لشكاوي المواطنين عن مستوى تقديم الخدمات العمومية.

- إستطلاع الرأي على البوابة لجمع آراء المواطنين وإتخاذ القرارات المناسبة وخدمة المواطنين.

- إعتداد البريد الإلكتروني للتواصل المباشر ومراكز الإتصال بالمواطنين.

إن ضمان مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين من خدمات الإدارة الإلكترونية يتحقق بتقوية الإتصال بين الإدارة والمواطن، عن طريق الاهتمام بميوله ورغبات المواطنين وإرضاء حاجياتهم من خلال الإصغاء إليهم، وأخذ إقتراحاتهم بعين الإعتبار. (برنامج ميكروسوفت الدولي لتنمية المهارات البشرية:

(www.mptic.dz)

عصرنة الإدارة ومحاربة أشكال البيروقراطية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين على المستوى المحلي والمركزي من حيث النوعية والأجال، وذلك بإستعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ومواصلة تكوين الموارد البشرية العاملة بالإدارة الجزائرية. (لمين علوي، 2008، ص 05) بالإضافة إلى إعتداد إستراتيجية إعلامية وتحسيسية لفائدة المواطنين لتعريفهم بنظام الرقمنة ونوعية وجودة الخدمات التي ستقدم إليهم.

التقليل من حجم الملفات الإدارية: بداية من صدور المرسوم التنفيذي في جويلية 2015 يتضمن إعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية قصد التخفيف من حجم الملفات والإجراءات الإدارية.

و أُلزم هذا المرسوم الولايات والدوائر والبلديات والوزارات والإدارات العمومية التابعة لها بعدم الاشتراط مستقبلا على المواطنين تقديم وثائق الحالة المدنية، مثل مستخرجات عقود الميلاد والوفاة وذلك بعد ربطها مباشرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية. (المرسوم التنفيذي رقم 15/204 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفر ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية المؤرخ في 11 شوال 1436 هـ الموافق لـ 27 جويلية 2015، ج ر، ع 41 المؤرخة في 13 شوال 1436 هـ الموافق لـ 29 جويلية 2015)

ويؤكد هذا المسعى جهود عصنة الإدارة وتسهيل الخدمات أمام المواطنين والمساهمة كذلك في تجسيدها على أرض الواقع وتقريب الإدارة من المواطن، وبناء العلاقة بينهما أساسها الثقة والمشاركة البناءة بما يضمن التفاعل المطلوب مع الخدمات الرقمية.

• إستراتيجية الرقمنة من أجل تخفيف الإجراءات الإدارية:

تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن ضمن المحاور التي باشرت فيها الدولة الجزائرية بشكل ملموس وفق قرارات وبرقيات، ولتحسين الخدمات وتخفيف الإجراءات الإدارية إتخذت السلطات العمومية مجموعة من التدابير من شأنها أن تسمح بتسهيل الأمور للمواطن، ورفع العوائق البيروقراطية من أجل تقريب الإدارة من المواطن، لذلك تم تبني عدة آليات لتطوير الإدارة وتكييفها مع التقدم التكنولوجي، وهي ديناميكية تم مسيرتها بداية من رقمنة سجلات الحالة المدنية، وتغيير العلاقة بين الجماعات المحلية والمواطن والحد من أزمة الثقة بينهما، من خلال تخفيف الإجراءات وإنسجامها ومتابعة الطعون وشكاوي المواطنين. (المرسوم التنفيذي رقم 15/204 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفر ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية المؤرخ في 11 شوال 1436 هـ الموافق لـ 27 جويلية 2015، ج ر، ع 41 المؤرخة في 13 شوال 1436 هـ الموافق لـ 29 جويلية 2015)

• إستراتيجية تبني التكنولوجيات الرقمية:

تهدف برامج الحكومة إلى تبني مخطط وطني لتحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من إحتياجات المواطن بصورة ناجعة وفعالة ذات جودة وشفافية، من خلال برنامج طموح للحكومة الالكترونية وتجسيد الخدمة العمومية الرقمية، من خلال الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة وتقديم كل الخدمات بشكل إلكتروني وضمان توفير خدمات ذات جودة عالية وبيئة مناسبة لتطوير وسائل تقديم الخدمات العمومية وتقديم خدمات جديدة، لأن الجماعات المحلية تعمل على تعزيز الكفاءة والفعالية

في توزيع الخدمات الحكومية عن طريق رفع جودة خدماتها وتحسين الطرق الإتصالية التي من خلالها يتم تحسين إحتياجات المستفيدين وإبتكار أساليب جديدة للعلاقات البنينة المتفاعلة التي تجمع المستفيدين مع الهيئات العمومية، من خلال تبني الرقمنة التي تأثر تأثيرا إيجابيا في المجتمع من خلال ترقية وتنمية المهارات، وخلق نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل ورفع مستوى الكفاءات البشرية وإطلاق الطاقات وخلق وتكوين طاقات متجددة (من خلال التدريب والتأهيل والإعداد). (جريدة المساء، 2016، ص03)

من خلال تبني هذه الإستراتيجية يتم تحقيق المرونة الإدارية والإنتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي، وما يساهم من تكسير الحواجز والعوائق أمام المواطنين وتقريبهم أكثر من الإدارة العمومية، وتسهيل عملية تحقيق رغباتهم وتطلعاتهم المختلفة. لا يمكن الحديث عن تبني هذه الإستراتيجية دون الأخذ بعين الإعتبار مساهمة الجانب التقني والتكنولوجي وحسن التعامل مع المستجدات، ولا يمكن للإدارة الحديثة أن تستغني عنها في كافة عملياتها الإدارية إبتداءا بإتخاذ القرار وإنتهاءا بالإتصالات بأشكالها المختلفة، وقد ظهرت العلاقة بين الإدارة والنظم بشكل واضح من تطوير مظهر المعلومات الإدارية التي أظهرت علاقة قوية ما بين الإدارة والرقمنة. (تقريب الإدارة من المواطن: www.aps.com)

المطلب الثاني: التسيير العمومي والإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية

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

أولا: مفهوم وخصائص التسيير العمومي:

شهدت الجزائر تطورات تقنية إنعكست على كل نواحي الحياة المتعددة، وساهم ذلك في تطوير المؤسسات بالاعتماد على فعالية التطورات التي تتسارع في حقل تقنية المعلومات والاتصالات لتطوير الآليات المتبعة في تقديم الخدمات بمستوى يحقق رضا المواطنين، وهذا ما دفع بالهيئات الحكومية إلى

تبني الإستراتيجيات والمداخل الحديثة التي تساعد على الاستفادة القصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الإعلام لتقديم خدمات تتسم بالجودة وربط المواطنين بالمؤسسات العمومية الحكومية وفق نسق إلكتروني.

عرفت لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام، وتقليل المركزية مما يتيح فرصة التركيز على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة ومنح المسيرين نوع من الحرية وبدائل الإدارة المباشرة للمرفق العام، ووضع أنظمة تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة. (عدنان مريزق، 2015، ص 126-127)

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

أما "بورينس" فعرفه على أنه مفهوم معياري للإدارة العمومية التي تتكون من جزئيات مترابطة وهي توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وزيادة الاستقلالية لدى المسيرين العموميين ودعم رقابة الوكالات المركزية، ومكافأة الأفراد على أساس تحقيق الأهداف، وإتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لأداء نشاطاتهم بشكل جيد، وإدراك المزايا التي قد تنجر عن عامل المنافسة. (طارق عاشور، 2012/2011، ص 114)

أما "بوليت Pollitte" فيعرفه بأنه إيديولوجية تركز على إستخدام مجموعة من المقاربات التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص من أجل محاولة إصلاح القطاع العمومي وتحسين أداء المنظمات الحكومية. (محمد السعيد جوال، 2016، ص 65-66)

• خصائص التسيير العمومي:

يتميز التسيير العمومي بعدة خصائص أهمها:

- ◀ التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- ◀ المرونة لإكتشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.

◀ زيادة التركيز على فعالية وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية وخلق بيئة تنافسية بين القطاع الخاص والمؤسسات العمومية.

◀ حرية إقتراح البدائل في تسيير الخدمات العمومية وتبني أنظمة تسيير تساعد على تحسين العلاقات بين التكلفة والفعالية.

◀ التوجه نحو المواطن وإعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال إنفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم. (سلوى تيشان، 2015/2014، ص131)

تعد الرقمنة في الجماعات المحلية أحد أبرز التحديات، خاصة من خلال إعتداد الشباك الإلكتروني بالبلديات، وهذا ما يسمح للمواطنين للإطلاع على ملفاتهم من خلال شبكة معلومات تكون متصلة بالإنترنت بالبلدية والدائرة والولاية لتصل كل المعلومات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

من خلال شبابيك متخصصة لكل الخدمات ومخصصة كذلك لكل التعاملات البيومترية، بحيث يكون للمواطن القدرة على تقديم الطلبات للحصول على وثائقه من البيت دون تعب.

ثانيا: الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

مع تشعب الأنشطة الإدارية وتداخلها فرضت ضرورة تحويل أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب رقمي من خلال إستخدام الوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة، لتوفير المرونة اللازمة إستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وصولا إلى إختصار الوقت والجهد والنفقات. (العربي بوعمامة، حليلة رقاد، 2014، ص33)

1- مفهوم الرقمنة الإدارية وارتباطها بالإدارة الإلكترونية:

مفهوم فرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة والتي ترتبط بتطور التقنيات الإلكترونية والبرمجيات وهي منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستيعاب الواعي لتطبيقات المعلومات والإتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة ومنظمات عصر العولمة والتقدم، وهي العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال والتخطيط والتوجيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (العوامل نائل عبد الحفيظ، 2003، ص266)

يرتبط تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية بالدور المهم والمتنامي لاستخدام التقنية المعلوماتية في المعاملات الداخلية والخارجية للدولة، من أجل تفعيل العمل الإداري وتمكين المواطنين من تلقي الخدمة الحكومية العامة في أسرع وقت ممكن وبكل سلاسة ويسر بدل تكديس المواطنين في خطوط أو طوابير إنتظار طويلة. (حسين بن محمد، 01-04/11/2009، ص01)

للإدارة الإلكترونية أهمية في التنظيم الإداري من خلال جمع المعلومات وتخزينها وإمكانية الوصول إلى جميع المصادر التي تم تخزينها والاحتفاظ بها، وذلك قصد إدارة الوثائق إلكترونياً دون استخدام الأوراق.

- تُعدُّ الإدارة الإلكترونية إحدى المفاهيم التي خلقتها الثورة المعلوماتية التي تقود عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتسوقون بها ويتبادلون المعلومات في كل زمان ومكان.
- هي استخدام وسائل الإتصال التكنولوجية المتنوعة، والمعلومات في تسيير سبل أداء الإدارة الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الإنتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية وتمكينهم من استخدام وسائل الإتصال.
- هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات المختلفة. (مختار حماد، 2007، ص05)

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

وفقاً لذلك يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: جهاز أو مجموعة أجهزة تتولى تنفيذ كافة المعاملات والخدمات الحكومية المقدمة للمواطن أو قطاعات الأعمال من خلال شبكات المعلومات وقواعد البيانات باستخدام وسائل الاتصال الحديثة بما يدعم كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في إطار من التفاعل بين طالب الخدمة ومقدمها.

وتعني التطبيق الإلكتروني للخدمات الذي يؤدي إلى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والمواطن، وبين الحكومة والأعمال والترابط بين هذه الأخيرة فيما بينها إلكترونياً بغية تبسيط وتحسين أوجه الإدارة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين أو الأعمال على حد سواء، واستخدام الحواسيب لدعم الحصول على الخدمات وتوصيلها للمواطن بكل شفافية وكفاءة عالية. (عمار الزغبى، محمد بجاق، 2015، ص121)

تُعرَّفُ الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسات، وهي منهجية إدارية جديدة تقوم على

الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة، وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت والشبكات في التخطيط والتوجيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة وقد جاء مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عدة أبعاد قد تطورت على مستويات متعددة. (العربي بوعمامة، حليلة رقاد، 2014، ص40)

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

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

• أهداف وفوائد الإدارة الإلكترونية:

أ. أهدافها:

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

ب. من أبرز فوائدها:

- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها والإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة بها.
- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أو المالية أو الإدارية أو المعلوماتية.
- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء.
- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة والتعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني.
- مواثمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى إستجابتهم للأعمال والمكلفون بها وتُرسلُ تقارير المتابعة للإدارة العليا.
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً.
- الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.
- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والإنصراف وإدارة تنمية الموارد البشرية والتراسل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والوثائق الشخصية والنظم المالية.
- إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات مع أنماط الإدارة الإلكترونية حيث تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها.

ج. من تلك الأنماط ما يلي:

1. الحكومة الإلكترونية: تُعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف إجتماعية وإقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة أو العلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف. (العربي بوعمامة، حليلة رقاد،

(2014، ص40)

2. التجارة الإلكترونية: التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتُعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

3. الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة، وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.

4. التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت. (العربي بوعامة، حليمة رقاد، 2014، ص41)

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

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

1. وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمنشأة لتوضيح الرؤية والرسالة.

2. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة، والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.

3. التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.

4. التدريب والتأهيل وتأمين الإحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه.

5. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
 6. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية وتأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
 7. الإستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء، التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية. (العربي بوعمامة، حليمة رقاد، 2014، ص42)
- د. مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي:

1. قناعة ودعم الإدارة العليا في المنشأة أو في الدولة ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
2. تدريب وتأهيل الموظفين الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.
3. توثيق وتطوير إجراءات العمل من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة النتيجة.
4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الإتصال الحديثة.
5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها. على سبيل المثال: إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي، تم تحويل 70٪ تقريباً إلى مستند إلكتروني. (العربي بوعمامة، حليمة رقاد، 2014، ص42)

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق. وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يُطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

هـ. معوقات الإدارة الإلكترونية:

- من المسلمات أن أي مشروع يُقام يصاحبه بعض المعوقات، فتارة تكون في سوء التخطيط أو في عشوائية التنفيذ ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي:
1. الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
 2. عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
 3. قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
 4. التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.
 5. النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.
 6. وجود الفجوة الرقمية بين إناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من أبعدياتها.

3- الحكومة الإلكترونية E-Government:

تعدُّ الحكومة الإلكترونية نمطاً من أنماط الإدارة الإلكترونية يعنى بإدارة الشؤون العامة للدولة ولذلك ينطبق عليها ما ينطبق على الإدارة الإلكترونية من إيجابيات، سلبيات، عوامل نجاح... إلخ. ونظراً لتميز الحكومة الإلكترونية عن الإدارة الإلكترونية في بعض عناصرها وفي نطاق تطبيقها ونظراً لأهمية هذا النمط من بين الأنماط الأخرى للإدارة الإلكترونية سنتناول الحكومة الإلكترونية بشيء من التفصيل. (محمد سمير أحمد، 2000، ص32)

3-1- مفهومها ونطاقها وعناصرها:

ويمكن القول دون تردد ان مفهوم الحكومة الإلكترونية في البيئة العربية مفهوم تحيطه الضبابية، عوضاً عن أنه ليس ثمة تصور شمولي لما ستكون عليه الاحوال لدى إنجاز الخطط التقنية والتأهيلية والقانونية المقترحة التي تم المباشرة بها لتوفير متطلبات إطلاق الحكومة الإلكترونية، في معنى الحكومة الإلكترونية وتقوم فكرة الحكومة الإلكترونية على ركائز أربعة:

1. تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في موضع واحد هو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الإنترنت، في نشاط أشبه ما يكون بفكرة مجمعات الدوائر الحكومية.

2. تحقيق حالة إتصال دائم بالجمهور (24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع 365 يوم في السنة)، مع القدرة على تأمين كافة الإحتياجات الإستعلامية والخدمية للمواطن.
3. تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والأداء والإنجاز بين دوائر الحكومة ذاتها ولكل منها على حدى.
4. تحقيق وفرة في الإنفاق في كافة العناصر بما فيها تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية ذات المحتوى التجاري.

ولو دققنا في التجربة الأمريكية لوجدنا أن المساحة الأغلب للإهتمام إنصبت على المشتريات

الحكومية وعلى العلاقات التجارية بين قطاعات الحكومة ومؤسساتها وبين الجمهور ومؤسسات الأعمال في القطاع الخاص، وهو ما يعكس الذهنية الإستثمارية أو الإقتصادية السائدة في أمريكا، في حين لو دققنا النظر في التجارب الأوروبية لوجدنا المحرك الرئيس للعمل حماية وخدمة المستهلك أو المواطن، وبين هذين الإتجاهين تتجاذب تجارب الدول النامية المنقولة التي ربما لن تكون أكثر من نماذج مستنسخة، وإذا كان يمكن التجاوز عن إستنساخ أي تطبيق من تطبيقات تقنية المعلومات فإن الحكومة الإلكترونية ناتجة عن الإستنساخ إن أردناها ناجحة وفاعلة، لأن متطلباتها كما نرى تعتمد جوهريا على البناء الخاص للحكومة الواقعية وعلى الأداء الخاص بالموظف الحكومي وعلى الثقافة الخاصة بمجتمع المواطنين. (محمد سمير أحمد، 2000، ص33)

وإذا كانت بعض المفاهيم للحكومة الإلكترونية تقوم على أساس تجميع الخدمات في موضع واحد، فإن مفاهيم أخرى تناقض هذه الفكرة، إذ لا يرى البعض حاجة لإنتهاج مسلك التجميع، بل يمكن أن يتحقق الإنجاز أفضل إن تم إنشاء أكثر من مركز للعمل الحكومي الإلكتروني، وهذا من جديد يعيد التساؤل حول النظامين المركزي واللامركزي وأيهما أفضل في الواقع التطبيقي، ولا يتعين الإستغراب من حيث أن الحكومة الإلكترونية تعيد إمتحان كافة النظريات الإدارية والدستورية للحكم، وأنها تعيد طرح فكرة العقد الاجتماعي ذاته الذي فسر أساس السلطة في الدولة.

ويمكننا في ضوء ما تقدم القول أن الحكومة الإلكترونية من حيث مفهومها، هي البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين وإستعلاماتهم وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة بذاتها أو فيما بين الدوائر المختلفة بإستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد، محتوى ونطاق الحكومة الإلكترونية في محاولة لتصوير محتوى الحكومة الإلكترونية، ويمكن الدخول إلى أحد

مواقع الحكومات الالكترونية الغربية التي أعلنت عن إنجاز العمل على بناء الحكومة الالكترونية، أو لا تزال تطور نشاطها لبلوغ هذا الهدف .

ومثال ذلك موقع الحكومة الالكترونية الأمريكية الفدرالي www.firstgov.gov إذ يجد الزائر موقعا بسيطا من حيث مظهره، يوفر مدخل على السلطات الثلاث في الدولة، التنفيذية والتشريعية والقضائية، ومن خلالها تتوفر مداخل على كافة المؤسسات والهيئات التي تتبع كل سلطة، وتتوفر أيضا مداخل على هيئات ومنظمات الحكومات المحلية التشريعية والتنفيذية والقضائية، وبكل سهولة ثمة خدمات متكاملة تتم إلكترونيا في حقل الرعاية الصحية والضمان الاجتماعي والأحوال الشخصية وشؤون الهجرة وفي حقل الضرائب والأعمال والإستثمار و... إلخ، و وسائل للدفع على الخط لدى الجهات المتعين الوفاء لها بالرسوم أو بمبالغ معينة لقاء خدمات، وهي وسائل دفع متبادلة وتفاعلية، كما تتوفر القدرة على تنزيل أي نموذج ورقي حكومي بصورة رقمية على الخط وتعبئته رقميا وإعادة إرساله، وتتوفر مكانة البحث عن أي أمر إما عبر محرك بحث عملاق يوصل للنتائج المطلوبة حتى في حالات الخطأ الناجم عن التهجئة أو غيره، إضافة إلى دليل م فهرس لغير الراغبين بإستعمال تقنية البحث. (محمد سمير أحمد، 2000، ص44)

والكم المتوفر من المعلومات له روابط بمراكز التخزين المعلوماتي يثير تحدي أساسي وهو أن تكون كل معلومات الإستعلام متوقعة ومتوفرة ضمن مقاييس تقنية تتيح الوصول إليها عبر الخط لأن بناء الحكومة الإلكترونية يعني الأخذ بالحسبان كل ما تمارسه الحكومة في العالم الحقيقي، سواء في علاقتها بالجمهور أو علاقة مؤسساتها ببعضها أو مع جهات الأعمال الداخلية والخارجية، فهي بحق إعادة هندسة المعلومات ووضعها في نطاق البيئة التفاعلية، ويتجسد تدريجيا محتوى الحكومة الإلكترونية الذي يتضمن عدة محتويات سنفصلها أكثر ضمن عناوين لاحقة :

1. محتوى متعلق بالبيانات يغطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور أو فيما بين مؤسسات الدولة أو فيما بينها وبين مؤسسات الأعمال.

2. محتوى خدمي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية وخدمات الأعمال على الخط.

3. محتوى إتصالي (وهو ما يسمى خلق المجتمعات) يتيح ربط إنسان الدولة واجهزة الدولة معا في كل وقت وبوسيلة تفاعل يسيرة دور ومزايا الحكومة الالكترونية. (محمد سمير أحمد، 2000، ص44)

إن الحكومة الإلكترونية وفقا للتصور الشامل يتعين أن تكون وسيلة بناء لإقتصاد قوي وتساهم في حل مشكلات إقتصادية، وتكون وسيلة خدمة إجتماعية تساهم في بناء مجتمع منظم، ووسيلة

تفاعل بأداء أعلى وكلفة أقل وهي أيضا وسيلة أداء باجتياز كل مظاهر التأخير والبطء في الجهاز الحكومي.

ولا نبالغ إن قلنا أنها خير وسيلة للرقابة لما تتمتع به النظم التقنية من إمكانيات التحليل والمراجعة آليا وبشكل مؤتمن للأنشطة التي تتم على الموقع، فإذا نظرنا إليها من هذه الأبعاد حققت غرضها، وبغير ذلك تكون وسيلة إعاقة إن لم يخطط لبنائها بالشكل المناسب وضمن رؤية واضحة إن الحكومة الالكترونية مناط بها أن تحقق الاغراض التالية:

1. نقل التدابير الحكومية على الخط Moving Government Procurements Online .
2. تطبيق النماذج الرقمية واطاحة تعبئتها على الخط Implementing Electronic Filing .
3. تطوير بنى تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة Developing a Public Key Infrastructure .
4. تقديم الخدمة الحكومية على الخط Putting Government Services Online .
5. تسهيل نظام الدفع الالكتروني Facilitating Electronic Payments .
6. تحقيق فعالية الأداء الحكومي Improving Government Accountability and Efficiency .

وتحقيق هذه الأغراض وما يندرج في نطاقها من أغراض فرعية لا يمكن أن ينجز دون اعتماد إستراتيجية واضحة وحكيمة في بناء الحكومة الالكترونية، إستراتيجية تنطلق من دراسة الواقع القائم ومشكلاته قبل المباشرة في نقل العمل الواقعي إلى العمل الرقمي، إذ سيؤدي ذلك حتما إلى إنتقال عيوب الواقع إلى البيئة الإلكترونية.

3-2- وتقوم الإدارة الإلكترونية على الركائز التالية:

1. إستخدام التقنيات ووسائل الإتصال الحديثة من الحاسوب وشبكة الإنترنت لتحسين الأداء .
2. تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الإجراءات والاستخدام الورقي، إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفَّذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإتصال الحديثة.
3. أنها إدارة بلا أوراق، تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.

(محمد سمير أحمد، 2000، ص45)

4. إشراك الموظف العمومي في كل مراحل تفعيل الإدارة الالكترونية.

5. توعية الموظف العمومي بأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال توفير الأراضية الملائمة للعمل الإداري.

6. توفير الآليات التقنية الضرورية للعمل داخل مختلف الهيئات والمؤسسات العمومية.

7. تنمية المهارات الذاتية للموظفين العموميين في مجال إستخدام التكنولوجيا.

8. توضيح الإختصاصات المهنية للموظف في المجال الإلكتروني. (سميحة باعلا، 2008/2007، ص67)

4- معايير الإدارة الإلكترونية:

بُذلت العديد من المجهودات البحثية لوضع إطار مفاهيمي للإدارة الإلكترونية.

4-1- معيار قيمة الرأسمال الفكري / المعرفي:

هذا المعيار يقوم على ربط العناصر الثلاثة للإدارة الإلكترونية (التقنية، تحقيق الأهداف واستغلال الموارد) فتعرف على أنها عملية ميكنة (مكننة) لجميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل إستخدام الورق وتبسيط الإجراءات والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها بالحكومة الإلكترونية لاحقا. (عبد الله بن سعيد آل دحوان، 2008، ص20)

أو هي إكتشاف طرق ووسائل جديدة من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين، من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات للمواطن. (سحر قدوري الرفاعي، 2000، ص307)

4-2- معيار ربط الإدارة الإلكترونية بالخدمة العمومية:

حيث يتعدى فيها هدف الإدارة الإلكترونية التميز في تقديم الخدمة العمومية إلى التواصل مع جمهور المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة من خلال تطوير علاقة أفضل بين الدولة والمواطن، فتعرف بأنها " تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور إهتمام مؤسسات الدولة ". (أمينة بن حامد، 2013، ص09)

النشاط الاقتصادي يتولى مهام توصيل الخدمات العامة بطريقة إلكترونية ومتكاملة على الخط المباشر إلى المواطنين ومؤسسات الأعمال، بحيث تضيف قيمة حقيقية مضافة يشعر بها المنتفعون منها، كما تساهم في تكوين علاقات تفاعلية مع المواطنين والأفراد ومؤسسات، من خلال تزويدهم

بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم. (رأفت رضوان، د.س، ص03)

4-3- معيار تمييز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من المصطلحات المرادفة:

على إعتبار أن الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة، فتعرف بأنها أي شكل من أشكال المعاملات التي يمكن أن تتم إلكترونيا بين أي جهتين حكوميتين مع بعضهما البعض أو بين المواطن وأي جهة حكومية على أي مستوى كمشكلة الحالة المدنية، أو وحدات الإدارة المحلية والحكم المحلي، الجماعات المحلية أو هي إطار مفتوح يشمل كل الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة. (سامية بتوجي، 2015، ص203)

4-5- محتويات الإدارة الإلكترونية:

1. **محتوى معلوماتي:** يغطي مجمل الاستعلامات تجاه الجمهور وفيما بين مؤسسات الدولة أو فيما بينها وبين مؤسسات الأعمال.

2. **محتوى خدماتي:** يتيح تقديم كافة الخدمات النفعية الحكومية للمواطنين مثل تقديم الشكاوي والمعلومات أو خدمات الأعمال على الخط الإلكتروني، سواء داخل المؤسسات مثل: خدمات البحث والتخطيط وإدارة الموارد البشرية والتمويل أو بين المؤسسات مثل: متابعة المشاريع المختلفة. (حماد مختار، 2007، ص09)

3. **محتوى إتصالي:** يسمح بربط المواطنين وأجهزة الدولة معا في كل وقت وبوسيلة تفاعل سهلة، ويمكن هذا المحتوى من التفاعلية والآنية في الإنتفاع بالخدمات. (حماد مختار، 2007، ص09)

رغم تعدد الآراء حول الضبط المفهومي للإدارة الإلكترونية، إلا أن جوهرها وفلسفتها يكمنان في تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل المواطنين ومؤسسات الأعمال على إختلاف توجهاتها وأنواعها، ويحتّم ضرورة تنظيم المعاملات والخدمات الحكومية، وإعادة هيكلتها إلكترونيا للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة لترتبط بإحتياجات المواطنين والمؤسسات في المجتمع من خلال المعلومات والاتصالات المتقدمة.

4-6- إرهابات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

هناك عدة إرهابات ساهمت في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بفضل عدة تحولات على غرار التطور التقني، والنماذج الناجحة التي أدت إلى تصعيد المطالبة بأولوية اعتماد الإدارة الإلكترونية ومن الأسباب الأساسية نجد:

- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء وهذا ما أدى بضرورة تفعيل أجهزة التقييم.
- التوجه نحو استخدام التطور التكنولوجي في التعاملات الإدارية المختلفة في دول عديدة.
- أولوية تحقيق الاتصال المستمر بين الإدارة ومختلف هيئاتها من جهة، والإدارة والمواطن من جهة أخرى.

4-7- الإدارة الإلكترونية في الجزائر :

في بداية القرن الحادي والعشرين حدث تطور تكنولوجي أثر على كل المجالات المعرفية، السياسية والاجتماعية، الاقتصادية، ترتب عن ذلك تطوير التعاملات الإدارية وظهر المفهوم الجديد الإدارة المتمثل في الإدارة الإلكترونية التي أدت إلى إنحسار المعاملات الورقية، وساهمت في التقليل من التعاملات بالطرق التقليدية داخل المؤسسات العمومية.

وتتميز الإدارة الإلكترونية بعدة خصائص وأهداف والمتطلبات تقوم عليها وقد ظهرت تطبيقات الإدارة الإلكترونية بصورة رسمية في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب للمؤسسة. (عبد الكريم عاشور، 2009/2010، ص11)

كما تعتبر منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد والمنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، والتحويلات الإلكترونية للأموال، التبادل الإلكتروني للمستندات أو الفاكس والنشرات. (محمد الصيفي، 2009)

(....هي الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها، وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والجمهور لتحقيق الأهداف، فهناك خلط مفهومي بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فبعض المفكرين يرون أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة وليست حكومة.) وعند تتبع الاختلاف النظري الواقع بين المصطلحين تبين أن:

تعددت المجهودات العلمية التي إهتمت بتعريف الإدارة، حيث عرفها ثابت عبد الرحمان إدريس بأنها " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ". (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، ص161)

وعرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين ومن أهم هذه التعريفات بأنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستيعاب والإستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والإتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة، وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة وقد جاء مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عدة أبعاد قد تطورت على مستويات متعددة. (العوامل نائل عبد الحفيظ، 2003، ص266)

تكمن أهميتها في التنظيم الإداري من خلال جمع المعلومات وتخزينها وإمكانية الوصول إلى جميع المصادر التي تم تخزينها والإحتفاظ بها.

5- دوافع تبني الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى المفاهيم التي خلفتها الثورة التكنولوجية، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على طريقة التعامل بين المواطنين، مما يتيح فرصة توفر الخدمات العمومية بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

تشعب الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها الإدارات الحكومية للمواطنين والمؤسسات فرضت ضرورة تحويلها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال إستخدام الوسائل التكنولوجية والتقنيات الإلكترونية الحديثة.

توفر المرونة اللازمة إستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتسارعة وصولا إلى إختصار الإجراءات التي تبدد الوقت والجهد والنفقات. (علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، 2008، ص13)

نشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذا كانت تقتصر على إستخدام بعض برامج الحاسوب في الإحصاء، وإظهار النتائج المختلفة. (عبد الكريم عاشور، 2010/2009، ص13)

6- أولوية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر وأثرها على الخدمة العمومية:

قامت الحكومة الجزائرية بالتخطيط لخلق حكومة إلكترونية، والعمل على تعميم استخدام التكنولوجيا والاتصال من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يهدف أساسا إلى تعزيز كفاءات الإقتصاد الوطني والمؤسسات والإدارة وتحسين القدرات والبحث والإبداع وتوفير الخدمات إلكترونيا وتعمل على تسهيل تعامل المواطن والشركات مع الإدارة العمومية، في مختلف المجالات، تم إطلاق المشروع نهاية سنة 2008 حتى آفاق 2013 لتجسيده بشكل شامل، إلى أن ذلك لم يتحقق بشكل ميداني .

وتتلخص المؤشرات التي تم الإعتماد عليها في تقييم وضعية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر، حسب نص الوثيقة التي تعرض مضمون إستراتيجية الجزائر الإلكترونية (<https://www.mptic.dz/ar-IMG/pdf/e-algerie.pdf>) في: مؤشر الجدوى، النفاذ الرقمي، التحضير الإلكتروني، مؤشر نشر تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى مؤشر التحضير الخاص بالحكومة الإلكترونية.

تضمنت إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، 13 محورا رئيسيا، تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة المزمع تحقيقها على مدى السنوات الخمس المقررة، بالإضافة إلى ضبط الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وتتلخص هذه المحاور في استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية، تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتعزيز الشبكة الأساسية للاتصالات ذات الدفع السريع وفائق السرعة، تطوير الكفاءات البشرية، دعم البحث والتطوير والابتكار، وضبط مستوى الإطار القانوني، بالإضافة إلى محور الإعلام والاتصال الذي يهدف إلى التحسيس بدور استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصالات في تحسين معيشة المواطن، التركيز على تثمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصالات والذي يخص إمتلاك التقنية والمهارات ذات الصلة من خلال المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية، كما تتضمن الإستراتيجية في آخر محور لها الجانب المرتبط بآليات التقييم والمتابعة وتهدف إلى تحديد مؤشرات معينة للمتابعة والتقييم، وتسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على المرفق العام. (مشروع الجزائر الإلكترونية: <https://www.mptic.dz/ar->

([IMG/pdf/e-algerie.pdf](https://www.mptic.dz/ar-IMG/pdf/e-algerie.pdf))

المطلب الثالث: واقع الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية وتطلعات تحسين الخدمة العمومية

عمدت الحكومة الجزائرية إلى تبني مخططات عمل بهدف تحسين الإدارة العمومية وعصرنة المرفق العام وجعلته يتميز بالفعالية والشفافية، والجماعات المحلية قامت بتجسيد عدة مشاريع هامة بإستعمال التكنولوجيا الحديثة.

أولا : بؤادر التعامل الرقمي في الجزائر

بادرت الجماعات المحلية برقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإستحدثت السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به، ويفضل ذلك تحقق ما يلي:

- تمكين المواطن من إستخراج كل الوثائق المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل.
- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص عبر خدمة الإنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.
- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكّن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل، وإستعمال الخدمات الإلكترونية.
- خدمة جديدة عبر الإنترنت تمكن طالبي جواز السفر البيومتري من متابعة مراحل معالجة ملفاتهم.

(وزارة الداخلية والجماعات المحلية: <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar>)

إن الإعتقاد المتزايد على أساليب الإدارة الرقمية، كان له الأثر الكبير في المؤسسة، حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية. ساهمت الإدارة الرقمية في تحقيق منطوق نماذج " إدارة التميّز والإبداع " من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة ونذكر منها ما يلي:

1. تطوير جذري في نظم وآليات الإتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على إتصال دائم وآني Instant.
2. إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات " إدارة التميّز " من أهمها ما يلي:

- أ. إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة وإستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.
- ب. إعادة تصميم الأعمال بإستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها آليا (أوتوماتيكيا)، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الإعتبار.
- ج. التوسُّع في الإِستخدام الآلي والأوتوماتيكي يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.
3. تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة Self- managed teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء وإِتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر مرونة وإِستجابة للتغيرات المحيطة بها. (محمد داود إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر <https://books.google.dz/books>).
4. إستثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث يكون الربط أنيا بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعا.
- وبذلك تتمكن المنظمة- بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية- أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة " الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون " Build- to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة "الإنتاج حسب طلب الزبون" Build- to- order أو ما يطلق عليه الإنتاج النحيف، وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Compaq حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد إستلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.
5. التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functional تتصف بالتجزئة والإنعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية Information-based تتمتع بالتواصل والإندماجية وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها إستقلالية في شؤونها الداخلية بينما تركز بعض الأمور المشتركة كالدفاع والعلاقات الخارجية ويطلق على هذا النمط تعبير Information Federalism Davenport.

6. تسمح المعلوماتية، وعلى وجه الخصوص الشبكات، بفتح وتطوير أسواق جديدة وإعتماد أساليب متطورة في العمل، يكشف عن إمكانية إستغلال هذه التكنولوجيا في خدمة المؤسسة وإيجاد عوامل إنتاج جديدة، تمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها.

7. تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي CAD/CAM والتنفيذ عن طريق الروبوتات ROBOT والرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات تعتمد نظم البرامج الذكية وبذلك تتمكن المنظمة- بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية- أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة " الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون " Build- to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة " الإنتاج حسب طلب الأفراد داخل المجتمع " Build- to- order أو ما يطلق عليه "الإنتاج النحيف" (Lean production or flexible manufacturing systems). وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell, Compaq حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد إستلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.

1- واقع الجماعات المحلية الجزائرية في ظل التطور التكنولوجي:

إن إسناد مهمة تطوير الجماعات المحلية عن طريق تفعيل الرقمنة يُعدُّ أمراً ضرورياً، يقتضي إرفاقها بجملة من الآليات، بدءاً بالتأطير القانوني والتنظيمي خاصة فيما يتعلق بتحسين الخدمة العمومية وتحقيق التنمية، أين يتقاطع دورها مع باقي القطاعات.

وشهدت الجزائر تحولا كبيرا في المجال الإداري من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة عن طريق الإستفادة من تجارب ناجحة وحاولت رصد إمكانيات تطبيقها ميدانياً، من خلال مجموعة من المشاريع لرقمنة الجماعات المحلية والتي تجسدت في عدة وثائق: الحالة المدنية، بطاقة ترقيم السيارات ورخص السياقة وجوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية ومؤخراً تمت رقمنة مكتب الانتخابات إلا أن العملية مازالت لم تستوفي جميع جوانبها بعد، 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 تكنولوجيات المعلومات وتقريب الإدارة من المواطن والابتعاد عن البيروقراطية، لكن هذا الإنجاز لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يجب تجاوزها من طرف المنظومة الإدارية خصوصاً في الشق البشري والتقني لتوفير البنية التحتية الشاملة ولتحقيق نجاعة في عملية الرقمنة.

ولعل خصائص الجماعات المحلية ومقوماتها جعل هذه الأخيرة تأخذ مسألة الرقمنة بأولوية قصوى، كونها السبيل الوحيد لتقريب الإدارة من المواطن وجعله على إطلاع دائم على المستجدات فيما يتعلق بالتوثيق والمشاريع التي تجعله شريكا فعّالا في التنمية باستخدام التكنولوجيا، إذ تتميز الإدارة المحلية بخصائص تتفرد عن الإدارة المركزية من أهمها قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية خاصة وأن هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.

كما تعمل على تكييف النظام الإداري ليلاءم الأفراد دون تطويعهم ليتكفّروا مع الإدارة وإشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية، لأنهم دائما أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات، وتدعيم الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السلمية وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وإثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على مجهوداتهم الذاتية وتحقيقهم لتلك الأهداف يكون عن طريق توفير الدعائم والمقومات للإدارة المحلية والمتمثلة في عنصر أساسي وهو الشخصية المعنوية، الذي يمنحها الإستقلال القانوني عن الحكومة أو الإدارة المركزية مع إحتفاظ الحكومة أو السلطة المركزية بحق الرقابة على المؤسسات العمومية. (خالد ممدوح، 2009، ص270)

ثانيا - أولوية تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية وأهمية تحسين الخدمة العمومية:

سعت الدولة الجزائرية بشتى الطرق لتحسين الخدمة العمومية خاصة على مستوى الجماعات المحلية، وتجاوز عدة عراقيل من شأنها أن تؤثر على مشاريع التنمية، بداية من تأطير وتكوين الكفاءات البشرية للتحكم في الخدمات الرقمية، ورصدها الأغلفة المالية الخاصة بذلك لتمكين الإدارة المحلية وتقريبها من المواطن، فإعتماد التكنولوجيات الحديثة في المجال الإداري أصبح ضرورة حتمية، لخلق تحول نوعي ليس في الوظائف الحكومية والإدارية فحسب بل التأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية، بما يساهم في خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق خلق بنية تحتية تقنية وهذا ما جعل مسألة الأمن المعلوماتي رهانا من خلال تبني الدولة الجزائرية أولوية تأسيس نظام قانوني كفيل بحماية الادارة الرقمية من مخاطر عديدة تتعلق بالأمن المعلوماتي القرصنة والتجسس الإلكتروني، إنتهاك الخصوصية .

وبناء على مبررات أساسية أدت إلى أولوية إعتاد الرقمنة منها وقوع الجماعات المحلية تحت ضغوط مستمرة من أجل تحسين خدماتها وذلك بسبب كثرة التعقيدات في مجال التعاملات في الإدارات المختلفة وتنامي البيروقراطية بصورة يومية، حيث تعاني الأجهزة الحكومية من تدني مستوى الأداء في تقديم الخدمات المناسبة للمواطنين بسبب الإجراءات الروتينية والأساليب اليدوية وزيادة تكلفة أداء الخدمة.

لجأت الجماعات المحلية لتبني الرقمنة لتحقيق مجموعة من الأهداف حيث يعتبر التحول الرقمي مهما لتخزين البيانات المتاحة ضمن الوسائط الرقمية، وهذا ما يؤدي إلى ظهور مفهوم إتاحة أوعية المعلومات في المؤسسات التقليدية لتسهيل إسترجاع المعلومات والحصول عليها بأكثر دقة ولأكبر عدد من المواطنين كما أن هناك هدف آخر يتمثل في إنخفاض التكلفة في المؤسسات التي تعتمد قاعدة رقمية. (خالد ممدوح، 2009، ص270)

وهذا ما أدى بالجماعات المحلية إلى إتباع عدة متطلبات قصد تطبيق الرقمنة، مثل المتطلبات الإدارية والرقمية كالعامل على تطوير مختلف شبكات الإتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية، لتسهيل المعاملات الإدارية بإستحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي، ومجالاته المختلفة. تراهن الجماعات المحلية على عدة تحديات وجب عليها تجاوزها في الوقت الحالي، خاصة مع تفعيل الرقمنة في عديد القطاعات، فهي تعمل ضمن الإمكانيات المتاحة والمتوفرة في حدود إختصاصاتها محليا، ويبقى العامل التقني رهانا حقيقيا أثناء محاولتها تجسيد الخطط والسياسات على أرض الواقع، فعند تأهيل الكوادر البشرية يتطلب ذلك أغلفة مالية ضخمة يصعب تغطيتها، كذلك غياب الخبرة الكفيلة بتعزيز الإدارة المحلية وإيصالها بقاعدة رقمية فاعلة تربط جميع المجالات، حتى وإن كانت المبادرات الأولية عبارة عن إستخراج بعض الوثائق البيومترية من قاعدة بيانات إلكترونية، إلا أن الجانب الرقمي هو أعمق من ذلك بكثير، ليبقى المواطن يعاني من طوابير الولاية أو البلدية قصد الحصول على الوثائق، في المقابل الإشكال مرهون بغياب قاعدة رقمية تربط المؤسسات المختلفة ببعضها، وهذا ما يجب معالجته فمثلا المواطن يتقدم بطلب جواز سفر بيومتري إلكترونيا هذا جزء من العملية الرقمية لكن الأهم في متابعة إجراءات إستعماله أثناء السفر والحجز والتحويل البنكي، كذلك هو الحال بالنسبة للبلديات وباقي المؤسسات.

خاصة وأن الحكومة يتعذر عليها تسيير أقاليمها بنفسها والإطلاع على حقيقة أوضاعها وتلبية حاجات أفراد هذه الأقاليم من خلال أجهزة مركزية تجهل حقيقة الواقع المحلي، لهذا تعتمد على آليات

تمكّنها من تلبية حاجات الأفراد محليا من خلال إشراكهم في تسيير أقاليمهم بأنفسهم ضمن أطر وتنظيمات، حيث تمثل هذه الأطر الجمع بين عنصر منتخب ممثل للشعب (المجالس المحلية المنتخبة) وعنصر آخر ممثل للإدارة (مجالس وأجهزة إدارية) وهذا التناسق بينهما يشكل المفهوم العضوي للجماعات المحلية وللإدارة المحلية.

وهذا ما يقودنا إلى تسليط الضوء عن واقع الجماعات المحلية الجزائرية في ظل التطور التكنولوجي.

2- علاقة النظام السياسي بالإدارة المحلية واعتمادها على الرقمنة:

توجد علاقة وثيقة بين الإدارة المحلية والنظام السياسي بحيث ترتبط الأهداف السياسية في الإدارة المحلية بمبدأ تشكيل الجماعات الإقليمية بالانتخاب وهذا المبدأ يحقق أهداف منها:

أ. الديمقراطية: تعتبر الديمقراطية الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه الإدارة المحلية وتتمثل هذه الديمقراطية من خلال المجالس المحلية المنتخبة بواسطة المجتمع المحلي المنتخبة بواسطة المجتمع المحلي، لتتولى الحكم والإدارة في هذه المجتمعات، وكثيرا ما يقال أن اللامركزية الإقليمية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأن ديمقراطية الجماعات المحلية تعتبر جزءا لا يتجزأ وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها، وتفعيل الرقمنة يمكن من إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم الإقليمية ليساهموا في العمل السياسي.

ب. الإدارة المحلية تقوي النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي: باعتمادها الرقمنة وذلك عن طريق التوزيع السريع وبطرق رقمية للإختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات والمصاعب التي قد تتعرض لها الدولة.

ج. تدعم رقمنة الإدارة المحلية الوحدة الوطنية والتكامل القومي: من خلال تأكيد الوحدة الوطنية، بحيث يعد التقسيم الإداري وسيلة لإضعاف مراكز القوة التي تكون قائمة، كما تسعى الهيئات اللامركزية لاستخدام الموارد المتاحة وتحسين الخدمات العمومية للمواطنين بأيسر الطرق ويتحقق ذلك من خلال كفاءة الإدارة. (محمد سعداوي، 2009/2008)

2-1- محددات الرقمنة في الإدارة المحلية:

عمدت الحكومة الجزائرية إلى تبني مخططات عمل بهدف تحسين الإدارة العمومية وعصرنة المرفق العام وجعلته يتميز بالفعالية والشفافية، والجماعات المحلية قامت بتجسيد عدة مشاريع هامة باستعمال التكنولوجيا الحديثة.

رقمنة جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإحداثا السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به، وبفضل ذلك تحقق ما يلي:

- تمكين المواطن من إستخراج كل الوثائق المدنية بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل.
 - تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج بتقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص عبر خدمة الإنترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.
 - إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل، وإستعمال الخدمات الإلكترونية.
 - خدمة جديدة عبر الإنترنت تُمكنُ طالبي جواز السفر البيومتري من متابعة مراحل معالجة ملفاتهم.
- (وزارة الداخلية والجماعات المحلية: <http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar>)

2-2- واقع الجماعات المحلية الجزائرية في ظل التطور التكنولوجي:

إن إسناد مهمة تطوير الجماعات المحلية عن طريق تفعيل الرقمنة يعد أمرا ضروريا، يقتضي إرفاقها بجملة من الآليات، بدءا بالتأطير القانوني والتنظيمي خاصة فيما يتعلق بتحسين الخدمة العمومية وتحقيق التنمية، أين يتقاطع دورها مع باقي القطاعات.

شهدت الجزائر تحولا كبيرا في المجال الإداري من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة عن طريق الإستفادة من تجارب ناجحة وحاولت ورصد إمكانيات تطبيقها ميدانيا، من خلال مجموعة من المشاريع لرقمنة الإدارة المحلية والتي تجسدت في عدة وثائق: الحالة المدنية، بطاقة ترقيم السيارات ورخص السياقة وجوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية ومؤخرا تمت رقمنة مكتب الانتخابات إلا أن العملية مازالت لم تستوفي جميع جوانبها بعد، 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 تكنولوجيات المعلومات وتقريب الإدارة من المواطن والابتعاد عن البيروقراطية، لكن إنجاز هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يجب تجاوزها من طرف المنظومة الإدارية خصوصا في الشق البشري والتقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق عملية الرقمنة.

ولعل خصائص الإدارة المحلية ومقوماتها جعل هذه الأخيرة تأخذ مسألة الرقمنة بأولوية قصوى كونها السبيل الوحيد لتقريب الإدارة من المواطن وجعله على إطلاع دائم بالمستجدات فيما يتعلق بالتوثيق والمشاريع التي تجعله شريك فعال في التنمية باستخدام التكنولوجيا، إذ تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد عن الإدارة المركزية من أهمها قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية خاصة وأن هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.

كما تعمل على تكييف النظام الإداري ليلاءم الأفراد دون تطويعهم ليتكيفوا مع الإدارة وإشترك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات، وتدعيم الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السلمية وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وإثارة الحماس والتنافس بين الأفراد لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على مجهوداتهم الذاتية وتحقيقهم لتلك الأهداف يكون عن طريق توفير الدعائم والمقومات للإدارة المحلية والمتمثلة في عنصر أساسي وهو الشخصية المعنوية، الذي يمنح الإدارة المحلية الاستقلال القانوني عن الحكومة أو الإدارة المركزية مع إحتفاظ الحكومة أو السلطة المركزية بحق الرقابة على الإدارة المحلية.

2-3- تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية وأهمية تحسين الخدمة العمومية:

سعت الدولة الجزائرية بشتى الطرق لتحسين الخدمة العمومية خاصة على مستوى الإدارة المحلية، حيث إستقادت 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، وإعتماد التكنولوجيات 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، بما يساهم في خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات، وهذا لن يتأتى 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 من مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني.

وبناء على مبررات أساسية أدت إلى أولوية إعتقاد الرقمنة منها وقوع الجماعات المحلية تحت ضغوط مستمرة من أجل تحسين خدماتها وذلك بسبب كثرة التعقيدات في مجال التعاملات في الإدارات المختلفة وتنامي البيروقراطية بصورة يومية، حيث تعاني الأجهزة الحكومية من تدني مستوى الأداء في خدمات المواطنين بسبب الإجراءات الروتينية والأساليب اليدوية وزيادة تكلفة أداء الخدمة.

كما أن تعطل الأعمال وتعرض الوثائق للتلف بسبب إعتقاد الإدارة التقليدية وهذا ما دعا لضرورة رقمنة الوثائق الإدارية في الإدارة المحلية ليسهل إسترجاعها وحمايتها من التلف، أيضا تعدد المكاتب التي يضطر المواطن للذهاب إليها للحصول على خدمات، ولعل أهم عامل يتمثل في تسارع التقدم التكنولوجي مما أدى إلى ضرورة الاستجابة والتكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة لذلك يعتبر تطبيق أساليب الرقمنة في كثير من المنظمات والمجتمعات سبيلا يحتم على الدول اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية خاصة مع زيادة حاجة الموظفين في الجماعات المحلية إلى التعاملات السريعة وبشكل مضمون عبر قاعدة رقمية.

لجأت الجماعات المحلية لتبني الرقمنة لتحقيق مجموعة من الأهداف حيث يعتبر التحول الرقمي مهما لتخزين البيانات المتاحة على الوسائط الرقمية، وهذا ما يؤدي إلى ظهور مفهوم إتاحة أوعية المعلومات في المؤسسات التقليدية لتسهيل إسترجاعها والحصول عليها بأكثر دقة ولأكبر عدد من المواطنين كما أن هناك هدف آخر يتمثل في إنخفاض التكلفة في المؤسسات التي تعتمد قاعدة رقمية.

وهذا ما أدى بالجماعات المحلية إلى تبني عدة متطلبات قصد تطبيق الرقمنة، مثل المتطلبات الإدارية والرقمية كالعامل على تطوير مختلف شبكات الإتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية، لتسهيل المعاملات الإدارية بإستحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي، متطلبات إقتصادية وإجتماعية.

4-4- رهانات وتحديات تفعيل الرقمنة في الإدارة المحلية:

يعتبر توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة ممارسة الأعمال الحكومية، كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها، وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة كما وجدت عدة إرهابات محورية أدت إلى التوجه نحو الرقمنة لتحسين الخدمات العمومية، ولعل تزويد الجزائر بشبكة الإنترنت عاملا حاسما في ذلك لأن الحكومة الجزائرية إعتمدت المعلومات العلمية والتقنية واهتمت بدعم التكنولوجيا.

إعتماد الجزائر على بنية تحتية رقمية مستقبلا؛ يرتبط بالارتقاء بمستوى تطوير المعلومات والاتصال كمطلب أساسي، لكل إستراتيجية رقمية لأي دولة في العالم ترتبط بضرورة وجود سياسة وطنية تهتم بالتكنولوجيا وأطر إدارتها، لذلك توجهت الجزائر نحو مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل أساسي يعبر عن الرغبة في التأسيس لثقافة وممارسة الأعمال الحكومية كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها وتنفيذ سياساتها وخططها بفعالية أكبر، انطلقت بواحد إرساء البنية التحتية الإلكترونية في مؤسسات الدولة ببدء تنفيذ السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تقوم على تطوير البنية القاعدية للاتصالات وتأسيس مجتمع معلومات وتطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات الإعلام والاتصال. (محمد فتح الله الخطيب، صبحي محرم، 1996)

في هذا الموضوع نستند على أهم التحديات التي تواجه الجزائر لتحقيق الرقمنة والنهوض بها من خلال عدة مختصين:

حسب الخبير في تكنولوجيات الإعلام والاتصال "إيهاب تكور" أن رقمنة الإدارة في الجزائر أمر بعيد المدى لأن عصرنة الإدارة أو رقمتها هي عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات ورقمنة الإدارة في الجزائر أمرا بعيد المدى، خاصة وأنها تواجه العديد من التحديات. (محمد علي الخلايلة، 2009، ص152)

أهم تلك التحديات مشكلة الدخول إلى الشبكة، وكيفية إستخدامها وصعوبة فهم المضمون، بسبب إنتشار الأمية الإلكترونية بكثرة، كما أبرز أن نقص أو قلة الموارد المالية المخصصة، وتركيز جهود التنمية في المناطق المحلية على إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، بالإضافة إلى نقص الإمكانيات وانتشار المشاكل المتعلقة بالفقر والبطالة وانخفاض مستوى المعيشة، سيحول دون الاندماج في مجتمع المعلومات.

وحسب الخبير في تكنولوجيات الاتصال والمعلومات "يونس قرار" نجد: تحديات التقشف وضعف البنية التحتية للاتصالات، وارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة وارتفاع تكلفة الاتصالات، وكذا صعوبة اللحاق بالتطور المستمر لتقنية المعلومات سيحول دون نجاح مخطط الحكومة الرامي لعصرنة إدارتها، كما أن عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية، بالإضافة إلى تخوفهم المتعلق بالأمن

المعلوماتي، بسبب إمكانية اختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عليه من فقدان خصوصية وسرية المعلومات وسلامتها، سيفشل هذا البرنامج رغم حاجة الجزائر الماسة والضرورية إلى تطبيقه، في ظل العولمة التي نعيش فيها. (هشام أمين مختار، 2000)

ولأن الإدارة الالكترونية نقلة حضارية وثقافية للمجتمعات، يتسع نطاق تأثيرها ليشمل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإننتاج المعلومات وتشغيلها وتداولها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف أصبح محورا حقيقيا لاهتمامات الإدارة الجديدة. فرغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال إرساء وتجسيد متطلبات الرقمنة وعصرنة الإدارة، إلا أن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، لا زال بحاجة إلى البيئة المناسبة لمثل هذا النوع من المؤسسات، كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها، وبالتالي تحقق النجاح المراد الوصول إليه دون خسارة في الوقت والمال والجهد، علما أن الإدارة هي وليدة بيئتها تؤثر وتتأثر بمجمل عناصر البيئة المحيطة، وتتفاعل مع كل العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

فهذا المشروع يجب أن يأخذ عدة متطلبات بعين الاعتبار كالبنية التحتية من مزودي الخدمة بالانترنت، بالإضافة إلى توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة لهذا التحول وتأهيل الموظفين في مجال التقنيات الحديثة، مع خلق الإرادة لدى الإدارة المسيرة بضرورة تبني سياسة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، وتوفير السرية الإلكترونية للمؤسسات، كما يجب وضع رؤية وإستراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين، بما يضمن الانتقال الايجابي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية الرقمية، ومن ثم تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتنسيق بين كل القطاعات.

2-5- معوقات تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية:

إن إقتناء المعدات الرقمية والتجهيزات لا تعني أن الجزائر دخلت عصر الرقمنة، حتى وإن استخدمت كل متطلبات التحول الرقمي في الإدارة العمومية لأن الرقمنة تعني تغيير أداء العمل بإستخدام التقنيات الحديثة لعصر التكنولوجيا، وهذا الخلل جاء نتيجة لعدة معوقات على غرار:

أ. المعوقات الإدارية:

عدم تطبيق برامج الرقمنة، وصعوبة الولوج للمعلوماتية، وهذا نتيجة لصعوبة دمج والإدارات وتوحيدها تحت نظام إتصالي موحد تابع لنظام إلكتروني مركزي، وضعف التخطيط والتنسيق مما أدى إلى غياب رؤية إستراتيجية رقمية واضحة، وتلك العوائق الإدارية أثرت على إمكانية التحديث لذلك

بقيت بعض التعاملات الإدارية بين المؤسسات العمومية بطريقة ورقية وتقليدية، كما أن التخوف من التحول الرقمي ومقاومة التغيير في المؤسسات العمومية كان سببا في تأخر مشاريع الرقمنة في الجزائر. (ابراهيم بختي، 2002، ص13)

ب. المعوقات البشرية:

يعد العنصر البشري حلقة مهمة من حلقات تحديث الإدارة، فهو الأداة الفاعلة في كل التعاملات، وهذا يتطلب أفرادا مؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، لذلك يعد غياب الدورات التدريبية للموظفين مهما جدا، لأن تدريب الأفراد وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني يعد ضرورة حتمية، لعدم وجود التمويل الكافي للتدريب والتأهيل الذي أثر على إمكانية التحكم في العمليات الرقمية. (ابراهيم بختي، 2002، ص14)

ج. المعوقات التقنية والتجهيزات الرقمية:

يعتبر الجانب التقني أحد الجوانب المهمة لتطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية، ويلاحظ أن الجزائر لم تستطع الاستفادة من الإمكانيات التقنية وذلك بسبب ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات، وغياب التكامل بين الأجهزة المستخدمة داخل المكاتب مما يشكل صعوبة الربط بينها، وكذلك عدم توفر بيئة إلكترونية آمنة (الأمن المعلوماتي، الفيروسات، الإختراقات) وإمكانيات المحافظة على سرية المعلومات في الإدارات العمومية. (جريدة الخبر، 2015، ص02)

إنطلاقا من وجود عدة معوقات تسببت في تأخر إستفادة الجزائر من الرقمنة في ظل موجة التحول الرقمي العالمي جندت الدول كل قطاعاتها لتجاوز العراقيل والجزائر من بين هذه الدول التي بدأت بوادر الإنتقال الرقمي ضمن مؤسساتها، خاصة عند رصد موقع الجزائر من هذا التحول الذي أصبح أحد الضروريات المستعجلة، فهو يأسس لثقافة معاملتية قوية داخل المؤسسات العمومية، وهذا سيؤدي للتأقلم المرن مع التحولات المتسارعة للعصر، على غرار تنظيم وإدارة العمل عن بعد وفق بيئة إفتراضية، وهذا يتأتى بتكامل عدة جوانب مهمة المتمثلة في: المعلوماتية والبرامج التقنية والبنية التحتية الرقمية والطاقة البشرية، في المقابل يستفيد الفرد من العديد من الإيجابيات المتمثلة في إندماجه في العالم الرقمي وحصوله على الخدمات بسرعة وتميزها بالكفاءة والجودة والدقة.

كما تستفيد الجماعات المحلية من الرقمنة كم خلال تشخيصها للنقائص ونقاط الضعف بدقة، والحصول على الإحصائيات بدقة، والرقابة على إنجاز المشاريع عن بعد، ومحاربة الفساد والرشوة.

2-6- دوافع التحول الرقمي في الجماعات المحلية:

أ. أولوية التحول الرقمي:

تمر المؤسسات العمومية الحديثة بتطورات جوهرية توازيا مع التحديث التقني الذي عرفه العالم، وتأثير التحول الرقمي على التعاملات الإدارية، وفجرت ثورة هائلة مكنت من دمج العالم في منظومة إتصالية واحدة، وتعد التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة فاعلة في إحداث التحول الرقمي للمؤسسات للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الحديثة، هذه التغيرات التقنية دفعت إلى ضرورة التعامل مع التحديات والإستفادة من الفرص المتاحة في هذا المجال، لذلك أثر التحول الرقمي على تنظيم المؤسسات ودفعها إلى ضرورة تطبيق إستراتيجية جديدة في التسيير والإدارة، تركز فيها بشكل كبير على البيانات الرقمية بدل الورقية خاصة تلك التي تتعلق بتخطيط موارد المؤسسات وتوجيهها لخدمة وتحسين علاقة المواطن بالإدارة، لذلك أتاح التحول الرقمي في عديد الدول إمكانية تصحيح طرق التكفل بإنشغالات المواطنين ورسم الخطط والبرامج من حيث تعميم استخدام الرقمنة في المؤسسات العمومية وقد إتضح ذلك في سرعة تقديم الخدمات. (يوسف مباني، 2019)

فمنذ دخول العصر الرقمي، أصبحت التطبيقات الحديثة فاعلا رئيسيا في مختلف المجالات حيث تغلغت أدوات الإتصال الحديثة في تفاصيل حياة المجتمعات، وهذا ما يدعم الأنظمة الإدارية في تحقيق أعمالهم وأهدافهم المهنية طويلة الأجل عبر مجموعة من الخدمات الرقمية التي تتيح هذا التحول.

أدت الثورة الرقمية والعديد من المفاهيم الأخرى إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى عصرنة الإدارة بحيث تسعى إلى إحداث توافق بين التقدم العلمي والتكنولوجي وبين حاجات الأفراد في الجماعات المحلية ومن بين هذه الدوافع:

- وقوع الجماعات المحلية تحت ضغوط مستمرة من أجل تحسين خدماتها.
- تنامي البيروقراطية بصورة يومية، حيث تعاني الأجهزة الحكومية من تدني مستوى أداء الخدمات للمواطنين بسبب الإجراءات الروتينية اليدوية.
- الإفتقار إلى الدقة وإحتمال ضياع حقوق طالبي الخدمة وزيادة تكلفة أداءها.
- توجهات العولمة ومساهمتها المتزايدة نحو الإفتتاح لتحقيق الترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، مستخدمة في ذلك أدوات وأساليب تقنية ومعرفية كشبكات الأنترنت والأدوات الرقمية.

- ضرورة الإستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة لوجود عدة نماذج ناجحة وهذا يمثل سبيلا يَحْتَم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لإحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل.
- حاجة الموظفين في الجماعات المحلية إلى نظام عمل أكثر تطوراً. (محمد سعداوي، 2009/2008، ص 55-56)

ب. تفضيل الإتصال الرسمي على الإتصال غير الرسمي:

يتم التعامل مع المستويات الوظيفية من جهة وبين الموظفين والجمهور من جهة ثانية وفق هذا النمط من الاتصال الذي لا يتصل إلا بالوثائق وبكل ما هو مكتوب.

1. الإجراءات لا تواصلية: حيث تسود العلاقات الرسمية على حساب العلاقات الوظيفية الاجتماعية وصعوبة الاتصال الداخلي والخارجي، مع تسجيل غياب شبه كلي لشرح تلك الإجراءات، وهذا ما يخلق الطوابير الطويلة أمام شبابيك مختلف المصالح، وغالبا ما يؤدي إلى إنتهاج طرق غير قانونية لتجاوزها أو التحايل عليها.
2. الإجراءات الطويلة: وهذا يرجع للالتزام الشديد بالهرمية في الاتصال مما يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة مع التركيز على الإجراءات الرقابية، وعدم وجود نظام معلومات كأداة تنسيق ومتابعة لأعمال جميع العاملين بالجماعات المحلية وعلى جميع المستويات الوظيفية.
3. الإتصال: وهو يلعب دورا مهما في التسيير الجيد للإدارة، وهو عبارة عن تبادل المعلومات بين أطراف عدة سواء الإدارات فيما بينها أو بين الإدارة والمواطن قد يأخذ شكل قرارات منشورات تعليمات، مذكرات.

كما تواجه العملية الإتصالية الإدارية عدة معوقات تحول دون تحقيق الهدف من الاتصال وهي إما معوقات داخلية ترتبط بمعوقات البيئة الداخلية مثل طبيعة الاتصال الإداري، العلاقات الوظيفية بين الموظفين)، أو معوقات البيئة خارجية أي علاقة السلطة الوصية بالهيئة الإدارية مثل (علاقة وزارة الداخلية بمديرية التنظيم والشؤون العامة)، وعلاقة الإدارة بالمواطن.

ج. مقاومة التغيير نحو التحول الرقمي في الجماعات المحلية:

تعتبر مقاومة التغيير نحو التحول الرقمي تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضية للتغيير ومصادر مقاومة التغيير إما أن تكون مرتبطة بالشخصية كالخوف من المجهول وتفضيل الإستقرار في الممارسات لتفادي الاضطرابات والقلق أو مرتبطة بطريقة إحداث التغيير نفسه بالنسبة لمقاومة التغيير في الجماعات المحلية من جانبيين، الأول يتعلق بالموظف وبمستوى الموارد البشرية والمهارة والإستعداد لعملية التغيير لأن الصعوبة تكمن في التحكم في التقنية، أما الجانب الثاني يرتبط بالمواطن وتتوقف مقاومته للتغيير بعلاقته وثقته بها، إحداث التغيير في الإجراءات والوثائق الإدارية يخلق نوعاً من الخوف لدى المواطن سواء بسبب المستوى العلمي والثقافي أو من ناحية تعقد النظام الإلكتروني للإدارة.

د. إيجابيات وسلبيات تطبيق الرقمنة:

حقق استخدام الرقمنة في الجماعات المحلية العديد من المكاسب الإيجابية أثرت على المرفق العام عامة والموظف والمواطن بشكل خاص:

- ✓ تسريع الخدمات سواء بالنسبة للمواطن أو الموظف، ونقل الوثائق بشكل سريع وفعال وآمن، واختصار تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- ✓ تقليل مدى تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.
- ✓ توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة.
- ✓ تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار.
- ✓ التركيز على المجالات الإدارية الحديثة وهي تعبر عن اتساع المشاركة في اتخاذ القرارات ونشر الوعي بأهمية المعرفة وتنمية رأس المال الفكري.
- ✓ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة. (عبد الرحمان سعد، 2007، ص42)

هـ. وتأثيرات الرقمنة متباينة بين سلبية وإيجابية:

حيث ساهمت الرقمنة في تحقيق عدة إيجابيات في مجال تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وتقديم خدمات تتسم بالجودة والتنوع، وكذا تأثيرات إيجابية على المرفق العام من خلال تحقيق المساواة وتدعيم الإدارات بأحدث الوسائل التكنولوجية وتوفير العنصر البشري المؤهل وأخصائيين ومهندسين إلا أن لها عدة سلبيات أهمها:

1. إنتشار الجريمة الإلكترونية: من الطبيعي أنه عندما تعتمد الدول على نظام إلكتروني للإدارة، تصبح تلك النظم الخاصة بالحواسيب والبرمجيات محل جرائم إلكترونية كالتجسس والقرصنة، وهذا يُشكل خطراً كبيراً من الناحية الأمنية على المعلومات والبيانات. (جريدة الفجر: www.al.fadjr.com/index)

2. زيادة التبعية التكنولوجية للخارج: دولة الجزائر هي دولة هي دولة مستهلكة في المجال التكنولوجيات الحديثة، حيث تعتمد على التقنيات والمنتجات الأجنبية بشكل كامل، فهي تستورد كل الوظائف الإدارية من الخارج (الحاسوب، الألياف البصرية، الفيروسات، البرامج)، للحفاظ على أمن المعلومات وتطبيقاتها يحتم ذلك عليها زيادة التبعية للخارج.

3. حدوث الإختلالات التقنية: يندرج ضمن هذه السلبيات الأعطال المتعلقة بالنظام المتحكم في الخدمة الإلكترونية ورياءة البرمجيات المطوّرة، وكذا الإخطاء التقنية التي تحدث نتيجة خلل فني أو عيب في إشتغال الأجهزة المعلوماتية في مصادر التغذية الكهربائية، السبب الذي يؤدي إلى إندثار المعطيات والمعلومات المخزنة في الحاسوب، كما يمكن أن يكون هذا الخطأ عبارة عن دمج المعطيات المخزنة خاطئة نتيجة تداخل المعلومات. (جريدة الخبر، 2016، ص04)

و. مظاهر التحول الرقمي في المجال المؤسسي العالمي وآفاق تبني النماذج الناجحة في الجزائر: أثرت التحولات الكبرى في مجال الاتصالات التي ظهرت في الدول المتقدمة على الجزائر، وأبّدت هذه الأخيرة إستعدادها للاندماج في العالم الرقمي خاصة التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي لإختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الصناعي ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على إتساع نطاق التطوير والتغيير وحدث تحولات غير مسبوق في الإقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر الحكومية مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن إستمراريتها في دائرة المنافسة.

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية إنتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في إبتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها.

ز. خطوات التحول الرقمي:

يمكن أن يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء إستراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المنشأة، بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الإستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود. وأخيرا وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي متطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية. والتحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات الحكومية والشركات أيضاً منها أنه يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويُحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية والشركات على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.

ل. التحول الرقمي ضروري لتحسين كفاءة المؤسسات:

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً بشكل رئيسي وخارجياً وأيضاً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع، كما أن التحول الرقمي يساهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وإنسجام عالي، وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحوّل المؤسسة رقمياً، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية.

ك. تطبيق التحول الرقمي:

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات، حسب التفصيل التالي:

- **التقنيات:** حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.
- **البيانات:** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والإستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.
- **الموارد البشرية:** تُشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على إستخدام البيانات وتحليلها لإتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب ذلك تخطيطاً جيداً وتنفُذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.
- **العمليات:** وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المترتبة والمتراطة التي تُنتج خدمة معينة أو منتجاً معيناً للمستفيدين، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك الموائمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة دورية على إنجازها والتي تعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في ترتيب المدخلات والمخرجات للمؤسسات العمومية والخاصة.

ح. العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي:

باختصار توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات منها نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة كما أن نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج تحد من نموها التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصاً إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.

خ. ميكانزمات التحول الرقمي مستقبلا

سيكون مدى نكاه وتعاضم الدول في بناء وإدارة وتشغيل الحكومات والبنى التحتية والأعمال مبني على التحول الرقمي والذي يعتبر أحد أهم العوامل التي تحدد مستقبل شعوبها فالقادة يتطلعون إلى تحسين الكفاءات وتقليل الإنفاق وتطبيق الخدمات الجديدة بسرعة ومرونة. هناك إمكانات ضخمة في الشرق الأوسط لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة عبر التحول الرقمي، والذي سيعمل أيضاً على تحقيق تغيير جذري في خدمات المواطنين وفي مجالات متعددة مثل الصحة والتعليم والسلامة والأمن والتي ستحقق بإذن الله رضا المواطنين وراحتهم. كما يُساهم التحول الرقمي في تحوّل أساليب العمل في العديد من القطاعات، كالنفط والغاز والخدمات المصرفية وتجارة التجزئة والسياحة والصناعات التحويلية إلى أساليب حديثة يمكن أن تخلق فرص عمل جديدة ومبتكرة لتكون مساهمة في النمو الإقتصادي الكبير.

ويوفر التحول الرقمي فرصاً ضخمة للمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة على مختلف الجوانب، من أهمها تحقيق أهداف المؤسسات والوصل بها لرؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة في الوقت الحالي أو ما قبل التحول الرقمي. التحول الرقمي سيساعد المؤسسات على تحسين مسارها الصناعي وإستخدام موادها بكفاءة أعلى وأمثل. كما أن التحول الرقمي سيفتح فرصاً أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كل الوزارات، والوعي بحتمية هذه النقلة والعمل بصفة جماعية يساهم بشكل رئيسي في نمو هذه القطاعات وإزدهارها والتي ستعكس إيجاباً على تقدم الدول لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.

ويعتمد التحول الرقمي على التكامل بين : أولاً وجود إستراتيجية والتي تنتج من النضج الرقمي، ثانياً القوة العاملة التي تتميز بالخبرة، مع الإعتماد على برامج الرسكلة وتشجيع المواهب والإبداع، والتي تعمل على الرصد السريع للمشاريع الرقمية وتقييم أسباب الفشل لإتخاذ الخطط البديلة في أسرع وقت، ثالثاً الثقافة المجتمعية المتفتحة التي تسمح بالتحول السلس وتشارك في البناء والإنتفاح على الأفكار، وهذا ما جعل التوجه نحو الرقمنة خيار إستراتيجي، وهذا ما جعل ضرورة تدارك الجزائر لتلك التأخرات، وتعديل الجانب القانوني الذي يعد أحد العوائق بسبب غياب الضوابط القانونية التي يمكنها أن تردع التجاوزات وعمليات القرصنة، والإزامية إستحداث إستراتيجية متكاملة تحمل رؤية واضحة نحو تحقيق الأهداف وتنسق بين كل القطاعات، وحماية القاعدة الرقمية للبيانات من الإختراق، لأن التخوف من الرقمنة أحرّ الجزائر كثيراً، كمجال التجارة الإلكترونية الذي لم يتم تفعيله

لأن التعامل بالأموال بشكل رقمي وهذا ما جعل المتعاملين الإقتصاديين والمستثمرين يتخوفون من الولوج للتعامل الرقمي وهذا بسبب إنعدام الأمن المعلوماتي (غياب السلسلة الرقمية المؤمنة) ، لذلك تطلب مايلي :

-توحيد البيانات الشخصية بين كل القطاعات والتنسيق فيما بينها والإبتعاد عن الفلسفة التقنية.

-إصدار المراسيم التطبيقية للمشروع الرقمي الجزائري وتنظيم الإطار القانوني الذي يمثل السلطة الردعية للتجاوزات الإلكترونية .

-مكينة الإدارة والعمل على جاهزية الفرد للإستخدام الرقمي في المجتمع .

-التأمين على المعلوماتية من القرصنة والإختراق .

- تبني عناصر الإستراتيجية الشاملة للتعامل مع الرقمنة والتي حاولنا تلخيصها في الآتي :

1-التخطيط القاعدي الشامل الذي يحمل رؤية واضحة نحو الأهداف،بإعتماد فريق إداري ضمن الجماعات المحلية يتسم بالكفاءة ،والقدرة على قيادة التحول نحو الرقمنة ،والتنسيق بين كل الإدارات والهيئات من أجل القضاء على الأطراف التي تسعى لمقاومة التغيير داخل النسق الإجتماعي .

2-التسريع في إعتداد مراسيم قانونية تنظم التعاملات التجاوية الإلكترونية في الجزائر في أقرب وقت ،لأن ذلك سيساهم في إزدهار كل القطاعات رقميا .

3-الإحتواء المجتمعي للتعامل الرقمي ،لأن هذه العملية الرقمية لا تقتصر فقط على النخبة ، وتوسيع الخدمات لتطال كل شرائح المجتمع وإتاحتها للجميع.

4-تشكيل لجنة مركزية لإدارة المحتوى الرقمي، وهذا للتحكم والرقابة ،وهذا لتحديد التجاوزات وإخطار الجهات القانونية بذلك.

5-تفعيل البنية التحتية الرقمية وإعتداد الوسائط المتعددة أثناء تقديم الخدمات .

من خلال النقاط التي إستنتجناها وتم تلخيصها في خمسة جوانب مهمة تعتبر العمود الفقري لإنجاح المشروع الرقمي في الجزائر مستقبلا وتحسين الخدمات العمومية ،لذلك على الجماعات المحلية الإشتغال بمايلي : (تهيئة الإدارة، إدارة المحتوى المعلوماتي، تاحة الوصول للخدمة ،البنية التحتية للرقمنة، الإبداع)

خلاصة الفصل:

يعتبر ظهور الرقمنة كتقنية حديثة من أهم الآليات والإستراتيجيات المنتهجة لتحسين الخدمة العمومية، بإعتبارها نقلة نوعية من إدارة تقليدية تعتمد على الأرشيف الورقي، إلى إدارة حديثة تتبنى التكنولوجيات الحديثة وتُوفّر كل الإمكانيات المادية والبشرية المتطورة، لتتماشى مع التحولات والتطورات العالمية المتجددة، لتسريع تدفق المعلومات وتحسين خدمة المواطن، تضمّن هذا الفصل الربط بين متغيري الدراسة بداية بالضبط المفهومي للرقمنة وأهميتها في الجماعات المحلية والتي لها تقاطعات مع مفاهيم أخرى كالإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي ثم آليات عملها في المؤسسات العمومية لتشخيص واقع الرقمنة في الجزائر، والتعرف على دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، والدوافع التي أدت إلى تطبيقها، إما تماشيًا مع التطورات السريعة العالمية، أو لظروف فرضتها عوامل داخلية كمطلب شعبي يسعى للإرتقاء بمستوى الخدمات، إلا أن تطبيقها يمر بعدة مراحل ويخضع لمتطلبات مالية وإدارية وتقنية وأمنية وبشرية لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق الرقمنة وتنعكس هذه الصورة على التجربة الجزائرية التي تأخرت بسبب عدة عراقيل مقارنة بالدول الأخرى، وتسعى الجزائر لتحسين أداء الخدمة بالمؤسسات العمومية عبر كل الهياكل الإدارية التابعة للجماعات المحلية، خاصة مع الإندماج التكنولوجي السريع في العصر الرقمي وتأثيره على كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى الأمنية والجزائر ليست بمعزل عن تلك التحولات الرقمية، وفي إطار مواصلة سلسلة الإصلاحات لتبني الرقمنة وتطوير المؤسسات العمومية كإستراتيجية تضمنها برنامج الحكومة، حققت الجزائر العديد من الإنجازات على مستوى هذا القطاع، وتسعى لتعميمها على كل المؤسسات العمومية، قصد تعزيز ثقة المواطن وتخفيف أعبائه، وهناك برامج مستقبلية ضمن الأجندة الحكومية هي في إطار الدراسة، وبالتالي على الجزائر أن تستفيد من النماذج الدولية الناجحة في مجال تبني الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية وتدارك التأخر رغم وجود العديد من الإمكانيات غير المستغلة .

الفصل الثالث:

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل الربط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقمنة والخدمة العمومية من خلال إجراءات الدراسة الميدانية بالجماعات المحلية، حيث تُعتبر الخدمة العمومية من الأولويات التي تسهر المؤسسات على تحسينها، لأن كسب رضا الجمهور من الأهداف المهمة، وإعتمدت الجزائر على النظام المركزي في تسيير مؤسساتها العمومية لعدة عقود زمنية وهذا ما سبب عدة أعباء على الإدارة المركزية خاصة مع إتساع حجم المسؤوليات على عاتقها. من هذا المنطلق تبنت الجماعات المحلية الأسلوب اللامركزي في التسيير العمومي بتمثيل المركزية الإدارية في الأقاليم المحلية أثناء إدارة الشؤون العمومية، وتسعى الجزائر على غرار دول العالم لانتهاج أنجع الآليات لحسين طرق تقديم الخدمة العمومية وكسب رضا المواطن لذلك يعد نظام الجماعات المحلية أسلوبا إداريا وإتصاليا داخل المؤسسات العمومية قائما على ضوابط مهنية لتحسين أساليب الإدارة ومعرفة الحاجات والأولويات التي يتطلع لها المواطن، وتنمية الشعور بالمسؤولية ودعم روح المشاركة في الحياة العامة والتضامن والتفاعل بين السلطات المركزية والهيئات المحلية، بالإضافة للدور السياسي للجماعات المحلية في تجسيد الديمقراطية وضمان مشاركة القواعد الشعبية في تسيير شؤونها بفعل الاتصال الدائم والسريع بشكل تفاعلي، وذلك للاستفادة من آراء المواطنين وتطلعاتهم لتحسين الخدمة العمومية، والذي يتأتى من خلال اعتماد التكنولوجيات الجديدة للاتصال والاستثمار في إيجابيا التحول الرقمي العالمي، لذلك تم إختيار مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة كنموذج للدراسة الميدانية، بإعتبارها حلقة الوصل بين المواطن الذي يتطلع لخدمات عمومية أفضل تقدمها الجماعات المحلية التي تعتبر الجهة الوصية التي تتحمل مسؤولية تحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث يتضمن محاور بحثية متناسقة، حيث يلجأ الباحث للاستعانة ببعض الإجراءات والأساليب المنهجية حتى يتمكن من رصد المؤشرات اللازمة حول الظاهرة محل الدراسة، للوصول إلى تحليل علمي دقيق للنتائج، بداية تم تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية ضمن المبحث الأول الموسوم بـ **تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية** والذي يتضمن على التوالي المحاور التالية: تشخيص شامل للمؤسسة محل الدراسة الميدانية، مفهوم وأهمية الجماعات المحلية، مهام مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، يليه المبحث الثاني بعنوان **الأساليب المنهجية للدراسة وتقنياتها**، ويندرج تحت هذا المبحث المحاور التالية: الأساليب المنهجية للدراسة، ثم التحليل الكمي والكيفي لأدوات الدراسة، وبعدها تم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعينتي الدراسة، وتم دراسة كل أداة بحثية في عنصر خاص وتحليل نتائجها ثم خلاصة الفصل.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية

أولاً: التشخيص الشامل للمؤسسة محل الدراسة الميدانية ومهامها :

تم إنشاء مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية (المعلومات من القانون الداخلي لمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة).

وتعتبر مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة واحدة من المرافق العمومية التي لها صلة بالمواطن من خلال تقديم الخدمة العمومية في عدة مجالات لاسيما تلك المتعلقة بالوثائق الإدارية التنظيمية ومتابعة إصدارها على مختلف البلديات التابعة للولاية بما في ذلك وثائق الهوية والسفر (بطاقة التعريف الوطنية، جواز السفر البيومتري الإلكتروني) وكذا وثائق حركة السيارات (بطاقة تسجيل المركبات، رخصة السياقة وشهادات المراقبة).

كما تتكفل المديرية بإصدار وثائق تنظيمية أخرى ذات الصلة المباشرة بالمواطن والتمثلة في (وصول التسجيل بالتصريح للجمعيات الولائية، رخص إقتناء أسلحة الصيد رخص إستغلال المطاعم والمقاهي... الخ)، أما عن باقي نشاطات المديرية فهي تعتبر السند القانوني لجميع الأعمال الإدارية الأخرى بما في ذلك القرارات الإدارية ومدى مطابقتها للتنظيم المعمول به.

وتم إفتتاح الموقع الإلكتروني للولاية ساهم في تمكين المواطن من الولوج إلى هذا الفضاء الرقمي وإكتشاف الإنجازات التي تمت على مستوى هذه ولاية بسكرة والإطلاع على المشاريع المستقبلية التي من شأنها رفع مستوى التنمية المحلية وتسريع الإجراءات الإدارية وإنطلاق فتح المشاريع الرقمية التي تعبر عن الصورة المتطورة للخدمات الشاملة عن الولاية.

- مهام مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة: (الشكل 03 الهيكل التنظيمي ص 197)

- من أهم المهام المنوطة لمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة:
- ضمان تنفيذ وتطبيق القواعد القانونية العامة وفق نصوص قانونية ومراسيم تنظيمية.
- ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محلياً.
- ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية والبلديات التابعة لها.
- إمداد الدوائر وبلديات الولاية بمختلف الوثائق الرسمية.
- تنظيم الإتصال مع الأجهزة والهيكل المعنية بالعمليات الإنتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين.

- تطبق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص، والسهر على تبليغ القرارات الإدارية والولائية.
تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح هي:

❖ المصلحة الأولى: مصلحة التنظيم العام

1. مكتب المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة:

يقوم مكتب المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة بإعداد الاعتماد بشكل مستمر والمتعلق بالمؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة كالمقاهي والمطاعم وقاعات الرياضة وغيرها من النشاطات والمؤسسات المنصوص عليها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 207/05 المؤرخ في 04/06/2005 الذي يحدد شروط وكيفيات فتح وغستغلال مؤسسات التسلية والترفيه.

وكذلك الإعتمادات المتعلقة بالمؤسسات المصنفة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 339/98 المؤرخ في 03/11/1998 الذي يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة ويحدد مهامها.
2. مكتب الانتخابات والجمعيات:

يقوم مكتب الانتخابات والجمعيات بالإشراف على الإنتخابات سواء كانت بلدية أو ولائية أو برلمانية بغرفتها، وكذلك متابعة حركة المنتخبين المحليين وفقا للقانون العضوي رقم 01-12 المؤرخ في 12 يناير 2012 ويشرف علي الجمعيات بمختلف صيغها وفقا للقانون 12-06 المتعلق بالجمعيات.

3. مكتب حركة السيارات :

يقوم المكتب بتنظيم حركة السيارات على مستوى الولاية وذلك بإصدار بطاقة تسجيل المركبات وكذلك بطاقة مراقبة وفقا للتعليمية رقم 08/27 المؤرخة في 24/12/2008 المتعلق بالترتيبات التنظيمية الخاصة بملف طلب ترقيم المركبات.

❖ المصلحة الثانية: مصلحة تنقل الأشخاص

هي مصلحة تتكفل بتسيير الحالة المدنية والخدمة الوطنية وتنقل المقيمين والأجانب، وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي كالتالي:

1. مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:

يتكفل بتسيير الحالة المدنية للبلديات ومتابعتها وهذا بتلقيه الإحصائيات الخاصة بها لكل ثلاثة أشهر (ميلاد، زواج ، وفاة) ويقوم بإرسالها دوريا لوزارة الداخلية والجماعات المحلية كما يقوم بجلب وثائق الحالة المدنية من المطبوعات الرسمية، تضاف إليها مطبوعة شهادة الميلاد رقم (12خ) التي

توزعها البلديات حسب الطلبات المقدمة والاحتياجات لكل بلدية من هذه الوثائق، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا المكتب بتنظيم عملية تسجيل شباب الخدمة الوطنية، حيث يقوم بإحصاء الدفعات خلال المدة من 02 جانفي إلى غاية 30 سبتمبر من كل سنة ويضبط القوائم الاسمية في سندات ورقية وسند قرص مضغوط ويحولها إلى مكتب الخدمة الوطنية بالناحية العسكرية الأولى (عن طريق أرضية رقمية وطنية موحدة).

2. مكتب تنقل المقيمين:

يتكفل بوثائق الهوية والسفر لفائدة المواطنين من جوازات سفر وبطاقات التعريف الوطنية، حيث يقوم بصفة مستمرة منتظمة بمتابعة إحصائيات لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما تقوم بجلب حصص الولاية من جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية من المطبعة الرسمية بالجزائر وتوزيعها على الدوائر حسب الإحتياجات والطلبات المقدمة بصفة منتظمة من هذه الوثائق وكذلك المطبوعات البيومترية التي رافقت هذه الوثائق عند انطلاق عملية إنجاز بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية وهذا تسهلا على المواطنين للحصول على وثائقهم في فترة وجيزة.

كما أن هذا المكتب يتكفل كذلك بملف تسجيل الحجاج وتقبل ملفات الحج للمواطنين الناجحين في القرعة عبر كافة بلديات الولاية (ولاية بسكرة 36 بلدية)، ويقوم بمألف دفاتر الحج لكل موسم وإرسالها لوزارة الداخلية والجماعات المحلية للحصول على التأشيرات اللازمة من سفارة المملكة العربية السعودية قصد أداء مناسك الحج.

3. مكتب تنقل الأجانب:

يقوم هذا المكتب بالتكفل بالأجانب عند تنقلهم وإقامتهم وكذا ممارستهم لمختلف النشاطات الإستثمارية والتجارية حيث يتكفل بالتنسيق مع مصالح أمن الولاية بإنجاز بطاقات الإقامة للأجانب. ويتكفل هذا المكتب بعملية الزواج بين جزائري بأجنبية أو العكس، ويكمن دور هذا المكتب في (متابعة الملفات الخاصة بطلبات الجنسية الوطنية، تسليم رخصة الزواج المختلطة، تسليم تأشيرات الأجانب).

❖ المصلحة الثالثة: مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

تتكفل هذه المصلحة بكل ما يتعلق بتسيير وتنظيم الشؤون القانونية للولاية، كعمليات نزع الملكية، المنازعات التي تكون الجماعات المحلية طرفا فيها، بالإضافة إلى الدفاع عن مصالح بعض المديرات الولائية التي ليست لها أهلية التقاضي، كما تقوم بمراقبة مشاريع القرارات الولائية والقرارات التي تقدمها مديريات المجلس الولائي للتوقيع والتي يتم إمضاءها من طرف السيد الوالي والأمين العام

للولاية كون أن هذا الأخير له سلطة تفويض الاختصاص في المجالات التي تخص صلاحيات الوالي، وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي كالآتي:

1. مكتب نزع الملكية والمنازعات:

يتكفل بالإجراءات الخاصة بتسيير عمليات نزع الملكية من أجل المنفعة العامة وتقوم بجميع الإجراءات الخاصة بهذه العملية بالتنسيق بالأخص مع كل الفاعلين الأساسيين فيها خاصة مديرية أملاك الدولة وأمين خزينة الولاية وكذا كل الخبراء المكلفين بإجراء التحقيقات العقارية وهذا لضبط سير هذه العملية، كما يستقبل ملفات تتضمن طلب نزع الملكية حسب التشريع المعمول به والوارد من مديريات المجلس الولائي المستفيدة من المشاريع التنموية المختلفة والتي تحمل طابع النفع العام كمشاريع إنجاز الطرق، قنوات السقي والشرب، الثانويات، الاكماليات، مراكز التكوين المهني والعديد من المشاريع المختلفة في مجالات أخرى، كما أن للمكتب مهام أخرى، مرتبطة إرتباطا وثيقا بعمليات نزع الملكية التي غالبا ما تواكب سير هذه العمليات وهي مهمة الدفاع عن مصالح الولاية أمام الجهات القضائية المختلفة، والتي غالبا ما تثار ضد قيمة التعويض الممنوح أو تصحيح هوية أو القضايا التي ترفع في مجال الصفقات العمومية، علاقات العمل، المتابعات القضائية ضد الموظفين، المسؤولية المدنية للدولة بالإضافة لمهمة التأسيس كطرف مدني أمام الجهات القضائية والأمنية.

وعموما تتلخص إختصاصات هذا المكتب في:

- تكوين ومتابعة جميع حركات المنازعات الخاصة بالدولة والولاية.
- متابعة جميع الإجراءات الإدارية التي هي تحت مسؤولية الدولة أو الولاية.
- تقديم المساعدة في حالة الضرورة للبلديات لدراسة القضايا المتنازع عنها.
- إحصاء جميع القضايا المنازعات شهريا التي تكون الجماعات المحلية (البلدية، الولاية طرفا فيها وإرسالها للوزارة).
- وضع حصيلة شهرية لجميع عمليات الاقنتاع الإجباري المنفذ فعليا على ميزانية الولاية والبلديات.

2. مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية:

يتكفل هذا المكتب بواسطة رئيسه بفحص وتمحيص جميع الملفات المرفوقة بمشاريع القرارات الصادرة عن مختلف المديريات الولائية وذلك من ناحية الشكل والمضمون والصيغة القانونية، ثم تقدم إلى السيد الوالي للإمضاء وتدوّن وترقم تسلسليا بعد ذلك في سجل خاص تم إعداده خصيصا لهذه العملية.

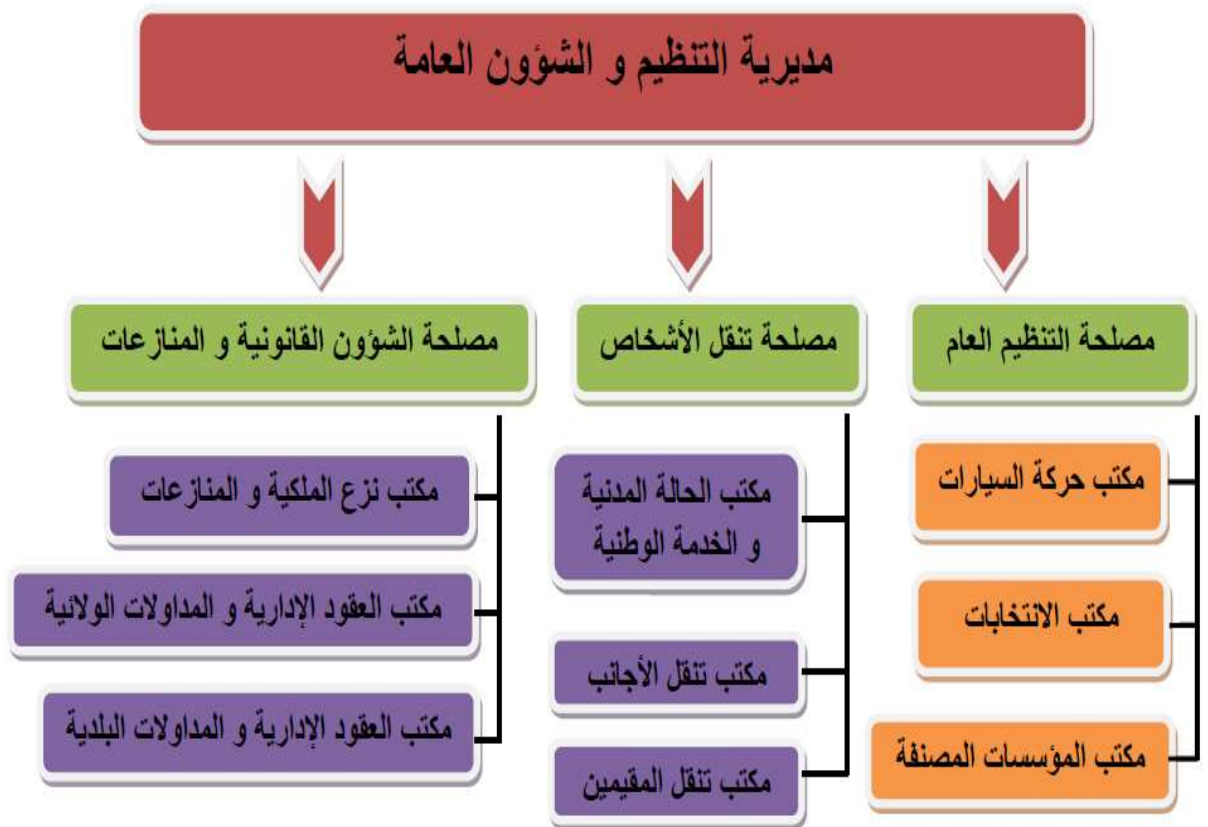
- كما يتكفل المكتب بإعداد ونشر مصنف العقود والقرارات الإدارية الممضاة شهريا .
- متابعة مداوات المجلس الشعبي الولائي والتي يتم تجسيدها بفضل قرارات ولائية تتعلق بكافة النشاطات التنموية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها من المجالات الأخرى التي لها ارتباط بالمصلحة العامة للولاية والمواطن.
- متابعة تنفيذ التوصيات الصادرة عن المجلس الشعبي الولائي والموجهة لمختلف المديریات مع إعداد حصيلة لذلك.

3. مكتب العقود الإدارية والمداوات البلدية:

يتكفل هذا المكتب بمتابعة العقود الإدارية التنظيمية البلدية المتمثلة في القرارات التي تصدرها البلديات في جميع المجالات التنظيمية والتنموية المحلية وكذلك مداوات البلديات ومدى تطبيقها وتجسيدها وتخص هذه المداوات التنمية المحلية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها من المجالات الأخرى المتعلقة بالمصلحة العامة.

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة

من المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995



4. إنجازات القطاع وإستحقاقاته:

من أهم إنجازات القطاع هو تعميم إصدار الوثائق الإدارية على مستوى بلديات الولاية عبر تفعيل الآليات الجديدة لتنفيذ مشروع عصرنه الإدارة المتمثلة في الانتهاء من رقمنة سجلات الحالة المدنية والمرور عبر إصدار بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية. (المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية)، وصولاً إلى إصدار جواز السفر البيومتري الإلكتروني (أوت 2019) وكذا التحضير مستقبلاً للإطلاق في إنجاز بطاقة تسجيل المركبات ورخصة السياقة البيومترية الإلكترونية.

وتسعى مديرية التنظيم والشؤون العامة لتحقيق أهداف الجماعات المحلية وتشكيل النظام الإداري المثالي الذي لا يعدو أن يكون وسيلة لتحقيق برامج وسياسات عبر المؤسسات العمومية المختلفة، ومن جملة أهداف الإدارة المحلية نذكر الأهداف السياسية والتي ترتبط بتحقيق الديمقراطية التي تعتبر الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه الجماعات المحلية، وتتمثل هذه الديمقراطية من خلال المجالس المحلية المنتخبة بواسطة المجتمع المحلي، لتتولى الحكم والإدارة في هذه المجتمعات، وكثيراً ما يقال أن اللامركزية الإقليمية هي ركيزة الديمقراطية، وأن ديمقراطية الإدارة المحلية تعتبر جزءاً لا يتجزأ وقاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها. (محمد فتح الله الخطيب، صبحي محرم، 1996، ص 14) وتعتبر الإدارة في هذا الجانب أنها وسيلة جوهرية من وسائل تنمية المجتمع وهو في الوقت نفسه هدف أصيل من أهدافها، ووجود مثل هذه الإدارة هو قمة في التنظيم لتلك المشاركة المحلية لأنها تجمع جانب تقدير الحاجة المحلية وإدارتها لها، ووعيها للأسباب التنظيمية والتنفيذية للإمكانيات العلمية التي تحقق بها المطالب في ظل وجودها. (محمد محمود الطعمنة، 2003)

كما يعرفها علماء الإدارة بأنها: أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يهدف إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المحلية والمنتخبة المتخصصة على أساس إقليمي، لتباشر ما يحال إليها من مسائل تخص مصالح المواطن المحلي تحت رقابة السلطة المركزية، كما أنها نظام يتولى المهام التي تخولها له الحكومة المركزية والقانون المنظم له، ويتم حسب هذا النموذج توزيع صلاحيات إتخاذ القرارات المهمة بين السلطة المركزية بحق الوصاية الإدارية، وتتمتع الوحدات الإدارية بحق المبادرة الشخصية القانونية المستقلة.

وتعتبر الجماعات المحلية صورة واضحة لتطبيق اللامركزية الإقليمية على الاختصاص الإقليمي، وتباشر الهيئات اللامركزية صلاحياتها في حيز جغرافي معين (البلدية، الولاية). لهذا

يصعب إعطاء تعريف دقيق وشامل لكون ظاهرة الإدارة المحلية هي ناتج تجارب وتنوع الخبرات والكفاءات، المجتمعات، الخصوصيات ونعني بذلك بأن الإدارة تعبر عن مرحلة في التطور الاجتماعي في بعض الأقطار والمجتمعات، وتعد وظيفة وإستمرارية لضمان الوجود السياسي والنظام المؤسسي في مجتمعات أخرى، كما أن الجماعات المحلية وسيلة من وسائل مواجهة الأزمات وتلبية حاجات المجتمع، وأداة يستعان بها لاستنباط وسائل جديدة وملائمة لتوجيه الإختراعات التكنولوجية بما تحقق رفاهية ومستوى خدمات أفضل للمواطن.

تعد الرقمنة في الجماعات المحلية أحد أبرز التحديات، خاصة من خلال إعتداد الشباك الإلكتروني الموحد بالبلديات، وهذا ما يسمح للمواطنين للإطلاع على ملفاتهم من خلال شبكة معلومات تكون متصلة بالإنترنت بالبلدية والدائرة والولاية لتصل كل المعلومات لوزارة الداخلية من خلال شبائيك مخصصة لكل الخدمات ومخصص كذلك لكل التعاملات البيومترية، بحيث يكون للمواطن القدرة على تقديم الطلبات للحصول على وثائقه من البيت دون تعب.

ثانيا. مظاهر تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة نموذج الدراسة (الجماعات المحلية):

لقد تعددت المفاهيم التي تطرقت لمصطلح الجماعات المحلية، منها أن الجماعات المحلية هي مجموعة من الأجهزة التنفيذية على المستوى المحلي، قد تكون منتخبة أو معينة وتباشر إختصاصاتها عن طريق النقل أو التفويض فهي تعني توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين أجهزتها المركزية في العاصمة وهيئات محلية مستقلة عنه ومن ثم فهي أسلوب من أساليب تنظيم الدولة من شأنه أن يحقق اللامركزية الإدارية. (بسمة عولمي، د.س، ص 258)

وتعتبر الجماعات المحلية صورة واضحة لتطبيق اللامركزية الإقليمية على الإختصاص الإقليمي، وتباشر الهيئات اللامركزية صلاحياتها في حيز جغرافي معين (البلدية، الولاية) لهذا يصعب إعطاء تعريف دقيق وشامل لكون ظاهرة الإدارة المحلية هي ناتج تجارب وتنوع الخبرات والكفاءات، المجتمعات، الخصوصيات ونعني بذلك بأن الإدارة تعبر عن مرحلة في التطور الاجتماعي في بعض الأقطار والمجتمعات، وتعد وظيفة وإستمرارية لضمان الوجود السياسي والنظام المؤسسي في مجتمعات أخرى، كما أن الإدارة المحلية وسيلة من وسائل مواجهة الأزمات وتلبية حاجات المجتمع وأداة يستعان بها لإستنباط وسائل جديدة وملائمة لتوجيه الإختراعات التكنولوجية بما تحقق رفاهية ومستوى خدمات أفضل للمواطن.

وقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الجماعات المحلية تبعا لعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون إليها، فقد عرفها الكاتب " الفرنسي **waline** " بأنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين " . (وليد العداوي، 1998، ص03)

كما عرفها " **Jhon Cherke** " بأنها ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، بالإضافة إلى الأمور التي يرى البرلمان أنها من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية.

هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما من شأنه تمكين هذه الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانونا.

2. دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية ورفع الأداء الإداري:

تطبيق الرقمنة على المستوى المحلي يعد نمطا جديدا في الإدارة الحديثة، وترك آثارا إيجابية واسعة في مجالات عمل الجماعات المحلية والهيئات الإدارية وإستراتيجياتها ووظائفها، وهذه التأثيرات ترجع للبعد التكنولوجي من جهة، وتطوّر المفاهيم الإدارية المتراكمة لعقود عديدة، والتي أصبحت تركز على تحقيق المزيد من مرونة الإدارة في التفويض والتمكين الإداري. (سامية بتوجي، 2015، ص214)

3. الإجراءات الرقمية في الجماعات المحلية:

تنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف لتحسين أداء المرافق العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع في مجال عصنة المرفق العام بإستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، وذلك بهدف تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية وكذلك لتخفيف الإجراءات الإدارية ومحاربة البيروقراطية ومن أهم تلك الإنجازات نجد:

- رقمنة سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني وإستحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به.
- إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات الذي مكّن المواطنين من الحصول على بطاقات الترقيم لمركباتهم بصفة آنية ودون تكبد عناء التنقل إلى ولاية التسجيل.
- تقديم خدمة جديدة عبر الانترنت تُمكن طالبي جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية من متابعة مراحل معالجة ملفاتهم.
- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من تقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص 12خ مباشرة عبر خدمة الانترنت والحصول عليه من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجل فيها.

- تفعيل الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، الذي يقدم للمواطنين خدمة جديدة تُمكنهم من ملء إستمارة التسجيل لموسم الحج لسنة 2016 مباشرة عبر الأنترنت.

نماذج رقمنة الخدمات الإدارية العامة في الجزائر:

- تم الإهتمام بتنفيذ إستراتيجية مشروع الجزائر الإلكترونية منذ سنة 2013 وتعزيز إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية الجزائرية، من تحوّل في الأساليب التنظيمية والأعمال الحكومية بشكل يعيد النظر في كيفية تسيير وتكييف الخدمة العامة. (عبد القادر بلعربي، لعرج نسيمة، 2012، ص ص 8-9)
- من أجل ضمان فعالية وإتاحة تقديم الخدمات العامة الحكومية والإدارية لجميع المواطنين لذلك أخذت الدولة على عاتقها مهمة تقنين الخدمات الرقمية (إنطلاقاً من رقمنة الإدارة المركزية والجماعات المحلية).
- التركيز على ضرورة إستكمال البنى الأساسية للمعلومات ووضع نظم إعلام مندمجة وتنمية الكفاءات الوظيفية البشرية، نشر التطبيقات الإدارية القطاعية إلكترونياً، تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والهيئات الإدارية الأخرى.
- التحوّل نحو أتمتة أنشطة الإدارة العمومية عن طريق تغيير مفاهيم الخدمة العمومية من خلال إدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- تنصيب بنية حكومية داخلية (RIG)، وهي نظام شامل يتضمن مجموعة الوسائل الحديثة للاتصال.
- وضع برنامج (IDARA) في مصلحة الموارد البشرية وتنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بتسيير الموظفين العموميين. (وسيلة واعر، 2010، ص 14)
- إطلاق بطاقة العريف الوطنية وجواز السفر في صيغتهما البيومترية وتجديدهما إلكترونياً.
- إصدار وسحب شهادة ميلاد مُرَقَمَة ومُؤَمَّنة.
- رقمنة وثائق البطاقة الرمادية، إنطلاقاً من قاعدة بيانات خاصة، تتصل بحاسبات موجودة على مستوى كل من الدائرة والدرك الوطني الذي يستعملها في حالة التأكد والمراقبة.
- تطوير عملية الإتصالات ونقل المعلومات والإحصائيات أثناء الإنتخابات، بين البلديات ومن الدوائر إلى الولايات، أين تجمع على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة، مما يؤدي إلى توفير الكثير من الجهد والوقت.

▪ إتاحة خدمات على الخط في بعض مؤسسات الخدمة العمومية، من شأنه تدعيم شفافية الخدمة، وتوفير المعطيات والدلالات الرقمية لجمهور المواطنين. (وسيلة واعر، 2010، ص14)

كما عمدت وزارة الداخلية والجماعات المحلية لفرض الشفافية والمتابعة الآنية في التسيير المحلي إلى الرقمنة بداية من عام 2017، تجهيز البلديات عبر كافة بلديات الوطن بـ: "سيت واب" بداية من سنة 2018، وفق عملية ضخمة تعنى برقمنة إدارتها عبر كامل التراب الوطني، من خلال ربط البلديات والمؤسسات العمومية ببعضها البعض من خلال تجهيزها بالإمكانات التقنية ورصد الأطر القانونية الخاصة بتفعيل الرقمنة . (جميلة/أ، جريدة المساء: [https://www.el-](https://www.el-massa.com/dz/2017.html)

كما تم التأكيد ضمن إجتماع أعضاء الحكومة الجزائرية بالولاية يومي 16 و 17 فيفري 2020 على ضرورة تبني مقاربة التسيير بالأهداف ورقمنة الإدارة المحلية من أجل تحسين الظروف المعيشية للمواطن وفق منهج منظم للتنمية المحلية من خلال رقمنة قاعدة البيانات الخاصة باحتياجات المواطنين، وذلك من خلال إشراف السيد رئيس الحكومة "عبد العزيز جراد" على أشغال ثلاث ورشات، تم التأكيد على أولوية تبني رؤية إقتصادية خلّاقة للثروة ولفرص الشغل، مع إيجاد آليات شراكة بين القطاعين العام والخاص وكذا المؤسسات الجامعية والبحثية"، بالإضافة إلى ضرورة إعداد "دراسات لتحديد الفوارق في التنمية بين مختلف المناطق وإعطاء أولوية لمناطق الظل، تعزيز اللامركزية وترقية مشاركة المواطن في إتخاذ القرار وتفعيل آليات التعاون والتضامن بين الجماعات المحلية، مع تعديل النصوص التشريعية والتنظيمية المسيرة لمختلف برامج التجهيز تنفيذ سياسة جديدة تتعلق بتحسين جودة الخدمة من خلال تسريع تعميم رقمنة الإدارة المحلية وإنشاء إطار تشريعي وتنظيمي موثّق لإدارة حديثة وذكية للخدمة العمومية المحلية، والشروع في برنامج تحديث للمجتمعات المحلية يهدف إلى بناء إدارة إلكترونية ووضع حد لـ"البيروقراطية" وتسريع عملية الرقمنة، بهدف تحقيق الإدارة الالكترونية. إقتراح إنشاء نظام بيئي مناسب لتطوير الشركات الناشئة، التي تعمل في مجال الخدمات العمومية المحلية يهدف إلى إيجاد حلول ذكية ومبتكرة ترمي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال تكوين أفراد الجماعات المحلية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوظيف الموظفين المؤهلين في هذا المجال .(وكالة الأنباء الجزائرية، ضرورة تبني مقاربة التسيير بالأهداف ورقمنة الإدارة المحلية، تاريخ الإطلاع 20 فيفري 2020، <http://www.aps.dz/ar/algerie/83909-2020-02-17-14>

المبحث الثاني: الأساليب المنهجية للدراسة وأدواتها

بعد تعرضنا في الفصول السابقة لمختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة من مفاهيم وتعريف نحاول من خلال هذا المبحث التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تختص بعرض منهج الدراسة وحدود إجراءات التطبيق، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: الأساليب المنهجية للدراسة:

1. منهج الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بالبحث في العلاقة بين الظواهر وتحليلها والتعمق فيها لمعرفة الإرتباطات الداخلية والخارجية بينها وبين متغيرات أخرى، و سعياً لدقة النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأكثر شيوعاً وانتشاراً واستخداماً في الدراسات الميدانية خاصة في مجال الإعلام والاتصال، ويركز على ما هو ملموس في وصفه للظاهرة موضوع البحث، ويعبر عن جمع البيانات بنوعيتها الكمية والكيفية حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها وإستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى وصولاً لتعميمها.

2- حدود الدراسة وإجراءات التطبيق:

تعتمد الدراسة على محاولة رصد العلاقة بين استخدام الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية حسب متغيري الرقمنة والخدمة العمومية وبالتالي تقتصر حدود الدراسة على:

أ. الحدود البشرية: تشمل الدراسة على عينتين عشوائيتين، عينة الموظفين (70 موظفاً مختصون في الخدمات الرقمية) من عدد كل الموظفين المقدر بـ 316 موظفاً، وعينة المواطنين (147 مواطناً) من مجتمع البحث والذين يمثلون عينة الجمهور الخارجي وتم تحديدها من خلال معادلة ستيفن تامسون، بعد تحديد العينة الزمنية والمقدرة بـ 240 مواطناً شهرياً يتقدمون بطلبات الحصول على الخدمة الرقمية من مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة طيلة شهر كامل.

ب. الحدود المكانية: تم إجراء وتطبيق الدراسة ضمن مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، والتي تعتبر نموذج دراستنا الميدانية. (أنظر الملحقين: هـ ، و) ، الترخيص لإجراء التبرص الميداني.

ج. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة تطبيقياً من شهر فيفري 2019 إلى شهر سبتمبر 2019، وتم توزيع إستمارات الإستبيان والقيام بمقابلات بحثية، تزامن توزيع استمارات الاستبيان مع الملاحظة.

3- أبعاد الدراسة:

ترتكز الدراسة الميدانية على تكامل الأبعاد المكانية والزمانية والبشرية لتتلاءم مع طبيعة البحث والأهداف التي يريد الباحث الوصول إليها.

▪ **فالبعد المكاني:** يركز على مكان تواجد الظاهرة محل الدراسة لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجماعات المحلية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، تم تحديد مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة كنموذج للدراسة الميدانية.

▪ **البعد الزمني:** منذ بداية التريص بتاريخ 05 فيفري 2019 بدأت الدراسة الميدانية (تقرير التريص الميداني ضمن الملحق : ط)، وتم إعتقاد الأدوات البحثية التالية (الملاحظة، الاستبيان، المقابلة)، بالنسبة لإستمارة الإستبيان تم توزيعها بين 15 أوت و 15 سبتمبر 2019، وإعادة جمع إستمارات المبحوثين كان في شهر أكتوبر من نفس السنة، وتم الشروع في تفرغ البيانات على البرنامج الإحصائي spss بالنسبة للمقابلة نصف الموجهة بعد ضبط أسئلتها وتحكيمها، تم تنفيذها مع 10 مسؤولين وتم جمع أكبر عدد من المعلومات وتحليلها، لأن هذا النوع من المقابلة البحثية يُمكن الباحث من الحصول على معلومات دقيقة ومعلومات جديدة عن الظاهرة محل الدراسة، وتم إعتقاد ثلاثة مواضيع في المقابلة، ويندرج ضمن كل موضوع مجموعة من الأسئلة، وتمت صياغة هذه الأخيرة بشكل مترابط ومتسلسل، وتتبعنا رصد المعلومات حول الإستحداث الرقمي حتى بعد التريص .

4- مجتمع الدراسة: (أنظر الملحق رقم: د) الموافقة على تقديم التسهيلات أثناء الدراسة الميدانية)

ويقصد به المجتمع الأصلي للدراسة حيث أختير من مجموعة المواطنين الذين يطلبون الخدمة الرقمية من مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة والموظفين بها، (المؤسسة مقر الدراسة الميدانية).

وصف عينة الدراسة: إختيار عينة الدراسة كان بالطريقة العشوائية البسيطة، وتتشكل هذه العينة على أساس أن يكون هناك إحتمال متساوي أمام جميع العناصر في مجتمع الدراسة لإختيارها، بمعنى أن فرص إختيار أي عنصر من المجتمع الدراسة متساوية لجميع أفراد المجتمع الإحصائي ،

وفي نفس الوقت فإنَّ إختيار أي عنصر من عناصر مجتمع الدراسة لا يؤثر على إختيار العناصر الأخرى.

وقد تمَّ إختيار حجم العينة الأساسية بالطريقة العشوائية لـ 147 مفردة تمثل عينة الجمهور (المواطنين) و 70 موظفا ممن يقدمون الخدمة بشكل رقمي للمواطنين ضمن نفس المؤسسة وهي تمثل عينة الجمهور الداخلي (الموظفين)، والجدول المرفقة توضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة موزعين حسب الجنس وحسب السن، حسب المستوى العلمي، وحسب الحالة العائلية، وحسب المهنة، تبعا لطبيعة فرضيات الدراسة. العمل الميداني مكننا من البحث بدقة وتشخيص الظاهرة محل الدراسة وتزودنا بمعلومات أولية حول الظاهرة موضوع الدراسة وبهذا فهي تعتبر أساسا جوهريا لبناء الأطروحة، تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى إستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي نرغب في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي وصياغتها صياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة، كونها بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها الباحثون بنفس المتغيرات من قبل أولا تتوافر عنها معلومات أو بيانات يجهل الباحث الكثير من جوانبها وأبعادها، وهي تهدف إلى الكشف عن حلقات غامضة أو مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني مما يساعد على التحليل والربط والتفسير العلمي فيضيف إلى المعرفة الإنسانية ركائز جديدة، وهذا النوع من البحوث هو الأكثر مشقة على الباحث لما يتطلبه من قدرات عقلية ومهارات إستدلالية، من أهم أهداف الدراسة الاستطلاعية: (نوبيات قدور، 2013، ص113)

- التعرف على الظاهرة المراد دراستها وجمع معلومات وبيانات عنها.
- إستطلاع الظروف التي يجري فيها البحث والتعرف على العقبات التي تقف في طريقة إجرائه.
- صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهيدا لدراستها دراسة متعمقة.
- التعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي وذلك بإستنباطها من البيانات والمعطيات التي يقوم الباحث بتأملها.
- توضيح المفاهيم والمصطلحات العلمية وتحديد معانيها تحديدا دقيقا يمنع من الخلط بين ما هو متقارب منها.
- ترتيب الموضوعات حسب أهميتها وإمداد الباحثين بأهمها مما هو جدير بالدراسة.

وتتمتاز الدراسة الإستطلاعية بقصر المدى وسرعة الإنجاز والمرونة لكونها فروض وبأنها قد تعتمد على ما سبق من دراسات لها صلة بالموضوع محل الدراسة. (مروان عبد المجيد، 2000: 38-39)

بداية قمنا بتطبيق المقياس على عينة إستطلاعية قوامها (60) مفردة من بينهم (32) ذكور و(28) إناث، والهدف من ذلك هو الإلمام بالموضوع والتأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات البحثية والجدول التالي يبيّن التوزيع النسبي حسب الجنس والمهنة.

جدول رقم (01): يُبيّن توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس والمهنة

المهنة	الجنس		ذكور		إناث	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
موظف	66.67	40	59.38	19	75	21
بطل	33.33	20	40.62	13	25	7
المجموع	100	60	100	32	100	28

يتضح من بيانات الجدول التالي أنّ نسبة المبحوثين الموظفين أعلى من نسبة البطالين، أي أن الإناث الموظفين 75% أكبر من الذكور الموظفين 40% .

ثانيا: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

1. أدوات جمع البيانات الكيفية:

تتنوع التقنيات التي يعتمدها الباحث في بحثه وفق المنهج المتبع في الدراسة، وهذا المنهج إستخدمناه وفق أداة الملاحظة من خلال إعداد بطاقة خاصة بذلك، ودليل المقابلة نصف الموجهة مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة الميدانية من أجل البحث والنقّصي على بعض الحقائق والمعلومات التي يصعب الحصول عليها باستمرار الاستبيان. تتكون بطاقة الملاحظة من مجموعة عناصر وتم تحديد درجة الملاحظة من خلال المؤشرات (درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة صغيرة، درجة منعقدة)، ودليل المقابلة نصف الموجهة (أنظر الملحق : ج)

3. أدوات جمع البيانات الكمية:

يعتبر المنهج الإحصائي من بين الأساليب الكمية التي تعتمد على البيانات الكمية في التحليل للوصول إلى نتائج أكثر دقة، ولذلك كان لابد من الإعتماد على المنهج الإحصائي حتى تكتمل المعادلة، فلا يمكننا أن نتعمق في الدراسة العلمية بأسلوب بحثي واحدة فقط (المنهج الكيفي) بل لابد

من إعتقاد (المنهج الكمي) حتى تكتمل جوانب الدراسة المنهجية بالشكل الصحيح وبوتيرة دقيقة، ومُكْتَمَلَةُ التحليل من الجانب الكيفي والجانب الكمي، وتم استخدام المنهج الإحصائي في الدراسة من خلال القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها وفق الإستمارتين، لنتمكن من إختبار الفرضيات وتأكيد صحتها أو نفيها وفق مقاييس إحصائية تُسْتَعْمَدُ في الدراسات، وكذا الإجراءات الإحصائية التي من خلالها تم إختيار عينة الدراسة وطريقة توزيعها الطبيعي، وطرق عرض نتائج البيانات كان وفق التمثيل بالأعمدة البيانية والمنحنيات والدوائر النسبية التي مَكَّنَتنا من تحليلها بشكل دقيق.

ويمثل المنهج الإحصائي الأسلوب الكمي (تحليل المعطيات كميًا) من خلال جملة من التقنيات الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي spss من خلال التكامل بين التحليل الكمي والكيفي للوصول للنتائج الدقيقة والقيام بالاختبارات التالية:

✓ معالجة الصدق الظاهري، معالجة ثبات الإختبار، معالجة معدل الردود على الأداة البحثية.

✓ حسب طبيعة موضوع الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة مهمة في جمع البيانات.

1.2. وصف المقياس: قامت الباحثة بتوزيع إستمارتي الإستبيان (إستمارة الموظفين أنظر: الملحق: (أ)) وإستمارة الجمهور أنظر: الملحق: (ب).

2.2. تعليمة الإستمارة: سيدي (تي):

- أُعِدَّ هذا المقياس لغرض البحث علمي، لذا نرجو أن تكون صادقًا في إجابتك:

- نرجو منكم مساعدتنا في الإجابة على هذا الإستبيان بكل دقة وموضوعية، وتأكدوا بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية، ضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

1. تحديد عينة البحث:

من أهم الإجراءات التي يجب على الباحث تحديدها هو إختيار حجم العينة الذي يجب أن يكون مبنيًا على أساس علمي صحيح وكافي لكشف التأثير الذي يجب قياسه، ولحساب حجم العينة يجب التركيز على طريقة حساب الدقة أو طريقة تحليل القوة الإحصائية، بعد إختيار الإختبار الإحصائي المناسب هو: Independent simples T.test لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية.

إختبار مستوى المعنوية α ، هو إحصائية عدم كشف الباحث لشيء إذا كان غير موجود أصلاً، بإحتمال 95 % في كل الدراسات، قياس التباين أي معدل الإنحراف المعياري، في هذه الدراسة تم إختيار عينتين:

◀ **العينة الأولى** تمثل عينة المواطنين (الجمهور الخارجي): هي عينة عشوائية للمواطنين الذين يطلبون الخدمة الرقمية من مديرية التنظيم والشؤون العامة، وبعد قيامنا بمقابلة إستقصائية أولية، حدد السيد / مدير التنظيم والشؤون العامة عدد المواطنين الذين يطلبون الخدمات من المصالح التي لها علاقة بالخدمات الرقمية في الشهر بمتوسط 240 فرداً وباستخدام معادلة "ستيفن ثامسون" لتحديد حجم عينة الدراسة تم بواسطتها آلياً تحديد حجم العينة إحصائياً إنطلاقاً من حجم المجتمع الكلي بمتوسط 240 مواطناً في الشهر يطلبون خدمات تتطلب التعامل الرقمي، والنتيجة هي 147 مفردة ، لذلك حجم هذه العينة = 147.

◀ **العينة الثانية** تمثل عينة من الموظفين (الجمهور الداخلي): وهي عينة عشوائية من الأفراد الموظفين بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة محل الدراسة الميدانية والذين يتعاملون مع الخدمات رقمياً، بعد الإستطلاع الأولي وجمع المعلومات تأكدنا أن العينة العشوائية للموظفين تظم 70 موظفاً، وتم توزيع الإستمارات على هذه العينة عشوائياً.

شكل رقم (04): حجم عينة الدراسة التي تمثل المواطنين إنطلاقاً من معادلة " ستيفن ثامسون "

A3	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
		240	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة													
		147.9530137	إدأ حجم العينة =													
0																
1		0.05		1.96		3.8416										
2		0.0025		0.5												
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																
31																
32																
33																
34																
35																
36																
37																
38																
39																
40																
41																
42																
43																
44																
45																
46																
47																
48																
49																
50																

2. إختبار إعتدالية توزيع عينة الدراسة (بالنسبة لعينة الجمهور الخارجي K- S test):

هو إختبار إحصائي يقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينات عشوائية مستقلة من هذا المجتمع، إختبار " كلومجروف سيمنروف" للعينة، صمم هذا الإختبار لقياس ما إذا كان توزيع معين يختلف إختلافاً دالاً إحصائياً عن التوزيع الإعتدالي أو يختلف عن التوزيع المنتظم، وما يهم في

هذا الإختبار هو القيمة الإحصائية للاختبار (قيمة كولموجروف سيمرنوف) وقيمة sig (قيمة احتمالية) التي يجب أن تكون أقل من 5%.

والهدف هو معرفة هل هذه البيانات التي تم جمعها من خلال التجربة العشوائية تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، بعد إختيار العينة محل المقارنة بإستخدام البرنامج الإحصائي كانت النتائج كالآتي:

2-1 تطبيق الإختبار بين المحور الثاني والمحور الثالث (ضمن إستبيان الجمهور الخارجي)

الجدول (02): يُبيِّنُ إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي لإستمارة الجمهور بين المحورين الثاني والثالث

Test Kolmogorov- Smirnov pour un échantillon

	المحور الثالث: الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية	المحور الثاني: الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية
N	147	147
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne 1,7707 Ecart type ,12764	Moyenne 1,7415 Ecart type ,11855
Différences les plus extrêmes	Absolue ,131	Absolue ,427
	Positif ,131	Positif ,390
	Négatif -,081	Négatif -,427
Statistiques de test	,131	,427
Sig.asymptotique (bilatérale)	,000 ^c	,000 ^c

A. La distribution du test est Normale.

B. Calculée à partir des données.

C. Correction de signification de Lilliefors.

إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي لإستمارة الجمهور بين المحور الثاني والمحور الثالث

المتوسط الحسابي = 1.77 الإنحراف المعياري = 0.11

حجم العينة 147 نتيجة الإختبار الإعتدالي =statistiques de test = 0.42 أي 42%، وقيمة

الاحتمالية sig = 0.00 أقل من 0.005 (أقل من 5%) مما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

2-2 إختبار إعتدالية توزيع عينة الجمهور الخارجي بين كل المحاور:

جدول رقم (03): يُبيِّن إختبار كولموجروف لكل محاور إستمارة الجمهور لدراسة إعتدالية التوزيع

Test Kolmogorov- Smirnov pour un échantillon

	البيانات الشخصية	الإنطباع العام	الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية	أولوية الرقمنة في الجماعات المحلية	
N	147	147	147	147	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne Ecart type	1,6122 ,29445	1,7415 ,11855	1,7707 ,12764	1,7585 ,21825
Différences les plus extrêmes	Absolue	,190	,427	,131	,242
	Positif	,190	,390	,131	,173
	Négatif	,127 -	,427 -	,081 -	,242 -
Statistiques de test	,190	,427	,131	,242	
Sig.asymptotique (bilatérale)	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	

Test Kolmogorov- Smirnov pour un échantillon

	تقييم إجراءات وإنعكاسات إستخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية	
N	147	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne Ecart type	1,7242 ,22438
Différences les plus extrêmes	Absolue	,242
	Positif	,242
	Négatif	,177 -
Statistiques de test	,242	
Sig.asymptotique (bilatérale)	,000 ^c	

A. La distribution du test est Normale.

B. Calculée à partir des données.

C. Correction de signification de Lilliefors.

بعد إجراء إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي كولموجروف سيمرنوف لعينة الجمهور، تبين أن

نتيجة الإختبار الإعتدالي statistiques de test لها قيمة أكثر من 0.005، وقيمة الاحتمالية =

0.00sig أقل من 0.005 (أقل من 5 %) مما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3-2 إختبار إعتدالية توزيع عينة الدراسة بين كل محاور الإستمارة (بالنسبة لعينة الموظفين)

جدول رقم (04): يُبيِّنُ قيمة إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov- Smirnov pour un échantillon

		المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث
N		70	70	70
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	1,2393	1,8837	1,4310
	Ecart type	,13246	,24478	,16050
Différences les plus extrêmes	Absolue	,196	,240	,143
	Positif	,196	,160	,143
	Négatif	,189 -	,240 -	,115 -
Statistiques de test		,196	,240	,143
Sig.asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c	,001 ^c

A. La distribution du test est Normale.

B. Calculée à partir des données.

C. Correction de signification de Lilliefors.

من خلال جدول إختبار قيمة إعتدالية التوزيع الطبيعي كولموجروف سيمرنوف لعينة الموظفين، statistiques de test (قيمة كولموجروف سيمرنوف)، وقيمة sig اقل من 0.005 أقل من قيمة المعنوية 5%، إذا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4-2 حساب معامل الردود في استمارتي الاستبيان:

1. إستمارة الجمهور الخارجي (المواطنين):

تم توزيع إستمارة الاستبيان الخاصة بالجمهور الخارجي (المواطنين) طيلة شهر بطريقة عشوائية على 147 مفردة تزامن ذلك مع تواجد الباحث في فترة تريض ميداني بديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، من خلال توزيع الاستمارة على المواطنين تبين مدى تعاونهم وحرصهم على تقديم وجهات نظرهم حول موضوع الدراسة، والذي إعتبره الأغلبية موضوع يتزامن مع الوقت الراهن والتطورات التقنية ولأهمية الإشكالية المطروحة التي تَورق المواطن.

وتم حساب معدل الردود كالاتي:

الأفراد الذين أجابوا على الإستمارة

$$\text{معدل الردود} = 100 \times \frac{\text{عدد أفراد العينة}}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

عدد أفراد العينة

بعد توزيع 147 إستمارة استبيان على عينة الدراسة التي تمثل 147 فردا من الجمهور الخارجي (المواطنين) تم إسترجاع 147 إستمارة وكان معدل الردود كالآتي:

147

$$\text{معدل الردود} = 100 \times \frac{147}{147}$$

147

نسبة الردود = 100%

أما بالنسبة لاستمارة الجمهور الداخلي (الموظفين) تم توزيع إستمارة الإستبيان الخاصة بالجمهور الداخلي (الموظفين) على 70 موظفا بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، من خلال توزيع الإستمارة على الموظفين، مع التأكيد على ضرورة الإجابة على الأسئلة، وتم إسترجاع 70 إستمارة ثم قمنا بحساب معدل الردود كالآتي:

70

$$\text{معدل الردود} = 100 \times \frac{70}{70}$$

70

بعد توزيع 70 إستمارة إستبيان على عينة الدراسة التي تمثل 70 فردا من الجمهور الداخلي (الموظفين) تم إسترجاع 70 استمارة.

نسبة الردود = 100%

قياس صدق وثبات الإستبيان (الصدق الداخلي):

يتم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات أسئلة الإستبيان ويأخذ قيمة تتراوح بين 0 و 1، وإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة هذا المعامل تساوي الصفر، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد فهناك ثبات تام، فإذا أخذت قيمة ألفا كرونباخ تساوي 60% هي قيمة مقبولة للحكم على ثبات هذه الإستبانة، فكلما زادت قيمة هذا المعامل زادت درجة الثبات والصدق في أسئلة الإستبيان.

◀ **الثبات:** يعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

◀ **الصدق:** يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه يمكن حساب معامل الصدق Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات.

1- قياس صدق وثبات إستمارتي الإستبيان للعينة التمثيلية (60) إستمارة.

بعد تصميم الإستبانة، على الباحث أن يختبر هل هذه الإستمارة تتسم بالإتساق الداخلي بين أسئلتها أم لا، يجمع في البداية عينة تمثيلية تجريبية بين 40 و 60 مشاهدة يتم إختبار الإستبانة بإستعمال إختبار ألفا كرونباخ وهذا الإختبار يقيس مدى قدرة هذه الإستمارة على تحقيق الهدف منها، ومدى ترابط الأسئلة فيما بينها، وهل النتائج ستكون مشابهة أو مختلفة، وهل هذه الإستمارة قادرة على جمع بيانات صادقة ومقاربة، بعد إدخال البيانات في برنامج spss لعينة أولية تجريبية لـ 60 استمارة (الجمهور والموظفين) تم الحصول على النتائج التالية:

أولا بالنسبة لإستمارة الجمهور: تم قياس الصدق والثبات للإستمارة من خلال عينة تمثيلية (60 مشاهدة) ثم لكل مفردات العينة (147 مشاهدة) كما هو موضح في الجدولين في الأسفل.

جدول رقم (05): يُبيِّنُ قياس صدق وثبات إستمارتي الإستبيان للعينة التمثيلية (60) إستمارة

Echelle: ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%	Statistiques de fiabilité	
Observations	60	100,0	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Valide				
Exclue ^a	0	,0		
Total	60	100,0	,767	58

A. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

2- بالنسبة لإستمارة الموظفين:

تم قياس الصدق والثبات للإستمارة من خلال عينة تمثيلية تقدر بـ (60 مشاهدة) ممثلة لكل مفردات العينة (70 مشاهدة) كما هو موضح في الجدولين في الأسفل.

جدول رقم (06): يُبيِّنُ إختبار ألفا كرونباخ لصدق وثبات إستمارتي الإستبيان

Echelle: ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%		
Observations	Valide	143	97,3	Statistiques de fiabilité	
	Exclu ^a	4	2,7		
	Total	147	100,0	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
				,722	58

A. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Echelle: ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%		
Observations	Valide	60	100,0	Statistiques de fiabilité	
	Exclu ^a	0	,0		
	Total	60	100,0	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
				,608	27

A. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure

Echelle: ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%		
Observations	Valide	70	100,0	Statistiques de fiabilité	
	Exclu ^a	0	,0		
	Total	70	100,0	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
				,621	27

A. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure

من خلال إجراء إختبار ألفا كرونباخ تم قياس الارتباط بين الإجابات والتي يجب أن تتراوح بين الدرجة 0 و 1 بحيث كانت قيمة ألفا كرونباخ في نتائج إستمارة الجمهور (لـ 60 إستمارة) تساوي 0.76، أو 76% وهي قيمة قوية ومقبولة في البحوث العلمية وتعبر على أن الأسئلة مترابطة فيما بينها والإستمارة قادرة على تحقيق الهدف منها وهناك إتساق داخلي بين الأسئلة وتتمتع بالصدق والثبات، الإستمارة قابلة للاعتماد والدراسة.

بالنسبة للإستمارة التمثيلية الخاصة بالموظفين، قيمة ألفا كرونباخ هي 0.64 أي 64% وهي قيمة مقبولة، من خلال النتائج يتبين أن إستمارتي الإستبيان ستوفر للبحث معلومات تتصف بالثبات والصدق.

وكلما كانت الدرجة قريبة من القيمة (1) واحد، كلما كانت درجة ثبات وصدق الإستبيان عالية ومن الأحسن أن تتراوح قيمتها من 0.6 إلى 1، وإذا كانت أقل من هذه القيمة يجب البحث في أسباب ذلك من خلال تحديد السؤال غير المفهوم وإستبداله لأن السؤال غير المفهوم يسبب ضعف الإستبيان، لذلك يجب إستبعاد الأسئلة غير المهمة في الدراسة وتؤثر على مسارها أو تقود الباحث لزوايا خارج إطار الموضوع خاصة إذا كانت الأسئلة تحتمل إجابات متعددة أو أكثر من عشر (10) خيارات فهي تؤثر على نتيجة الإختبار لذلك نتجنبها، ويمكن تحديد المتغير الذي أثر على نتيجة الإختبار.

جدول رقم (07): يبيّن تحليل الارتباط بين المتغيرات والدلالة الإحصائية لها

نوع العلاقة	قيمة معامل الارتباط r	الأداة البحثية
$r > 0$ علاقة طردية موجبة	0.82	الإستمارة الخاصة بالجمهور
$r > 0$ متوسطة موجبة	0.54	الأستمارة الخاصة بالموظفين

بالنسبة لإستمارة الجمهور:

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، نقوم بحساب درجة الارتباط r بين المتغيرات، وكلما إقترب ناتج الارتباط من الصفر، كان الارتباط ضعيف، وكلما إقترب من الواحد الصحيح كان الارتباط قوي، من خلال نتائج البرنامج الإحصائي spss تم قياس قيمة معامل الارتباط r هي 0.82 تدل على درجة صدق قوية وتقترب إلى الارتباط التام والقيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

بالنسبة لإستمارة الموظفين:

قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات $r = 0.54$ تدل على درجة صدق متوسطة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

قياس نسبة الاتفاق بين المحكمين (درجة الصدق الظاهري لأداة الدراسة):

خضعت الأدوات البحثية للتحكيم من طرف أساتذة في مجال التخصص (الإعلام والاتصال) كما إستعنا بأساتذة خارج التخصص (الإحصاء، القانون...)، مع إجراء التعديلات وفقا لملاحظات لجنة التحكيم، وتتكون قائمة المحكمين من 9 أعضاء، وتم حساب نسبة الإتفاق، التي يجب أن تفوق 50% في كل بند، أما البند الذي نسبته أقل من 50 % قمنا بتعديله وفقا لملاحظات الأساتذة وإستبدال بعضه الآخر لأن الهدف من تحديدها هو تحقيق التوافق المنهجي والعلمي بين رأي الباحث والمحكمين، من أجل التيقن بأن أدوات البحث مناسبة كما يجب تحديد درجة الصدق الظاهري لأدوات الدراسة.

عدد الأفراد المتقين

$$\text{نسبة الإتفاق} = \frac{\text{عدد الأفراد المتقين}}{100} \times 100$$

العدد الكلي للجنة المحكمين

إذا كانت نسبة الإتفاق تساوي أو أكثر من 50% فهذا يدل على أن هناك إتفاق بين المحكمين حول هذا البند (السؤال)، أما إذا كانت نسبة الإتفاق أقل من 50% فهذا يدل على أن هناك إختلاف بين لجنة المحكمين حول هذا السؤال.

جدول رقم (08): يبيّن نسبة الاتفاق العام بين المحكمين للاستمارتين (للجمهور وللموظفين)

المحاور	الاتفاق	الاختلاف	لجنة المحكمين	نسبة الاتفاق
أولاً: الإستمارة الخاصة بالجمهور				
محور البيانات الشخصية	9	0	9	100%
محور الانطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة	8	1	9	88.88%
محور الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية	8	1	9	88.88%
محور أولوية رقمنة الجماعات المحلية	7	2	9	77.77%
محور تقييم إجراءات وانعكاسات استخدام البنية	9	0	9	100%

				التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية.
ثانيا: الإستمارة الخاصة بالموظفين				
9	1	8		محور واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية.
9	1	8		محور علاقة الجماعات المحلية بأولوية تحسين الخدمة العمومية
9	2	7		محور تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية
%88.88				نسبة الاتفاق العام

يبين الجدول أن نسبة الاتفاق العام بين لجنة التحكيم للاستمارة الموجهة للموظفين والجمهور معا هي %88.88 وهي نسبة مرتفعة، تدل هذه النسبة على تقارب الآراء بين المحكمين مع رأي الباحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

أولا: دراسة الخصائص السيكومترية (لإستبيان الجمهور):

يرى المتخصصون في مجال القياس الإحصائي أنّ الصدق هو الخاصية الوحيدة التي تحدد جوانب الإختبار وأنّ الإختبار الصادق هو الذي ترتبط درجاته بدرجة عالية مع السلوك الفعلي الذي كان يهدف إلى قياسه، أي الصدق هو أن يكون الإختبار قادرا على قياس ما وُضِعَ لقياسه بمعنى أن يكون الإختبار ذا صلة وثيقة بالسمّة التي يقيسها.

بعد إستكمال إعداد المقياس قمنا بإتباع مجموعة من الطرق للتأكد من صلاحية المقياس على مجتمع البحث أي صلاحية تطبيقه على البيئة الجزائرية وبالضبط على المؤسسة محل الدراسة الميدانية، قمنا بتطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة، وحساب معامل الصدق والثبات بعدة طرق هي:

1-1- صدق المقياس:

• الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

تمّ الاعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تمّ ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و 27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (16) فرداً، وبعد ذلك تمّ حساب (T) لمعرفة الفروق بين المجموعتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): يُبيِّن نتائج صدق المقياس بطريقة الصدق التمييزي لعينة الجمهور

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	N	\bar{X}	S ²	T	Df	Sig
دور الرقمنة	المجموعة العليا	16	105.81	4.21	18.34	36	0.000 دال إحصائياً
	المجموعة الدنيا	16	85.56	1.31			

نلاحظ من خلال الجدول المحصل عليه أنّ قيمة (t) بلغت القيمة 18.34 عند درجة الحرية 36 بمستوى الدلالة الإحصائية 0.000 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقياس بين المجموعتين، وذلك لصالح المجموعة العليا أي المقياس لديه قدرة تمييزية، حيث بلغ متوسط المجموعة العليا 105.81 بينما متوسط المجموعة الدنيا بلغ 85.56 وهذا ما يؤكد أنّ المقياس يتّصف بمستوى عال من الصدق.

• صدق الإتساق الداخلي Internal Consistency:

للتحقق من صدق الإتساق الداخلي قمنا بحساب إرتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10): يُبيِّن نتائج صدق الاتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية لمقياس الجمهور

المحاور	\bar{X}	S	R	Sig
الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية	10.00	1.27	0.37	0.01
الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية	10.32	1.22	0.47	0.01
أولوية الرقمنة في الجماعات المحلية	27.55	2.34	0.69	0.01
تقييم إجراءات وإنعكاسات استخدام البنية	46.97	6.44	0.86	0.01

				التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية
/	1	8.40	93.55	الدرجة الكلية

من خلال الجدول يتضح أنّ: هناك ارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان حيث أنّ محور الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 10 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.27، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.37، بينما محور الرقمنة كآلية كآلية لتحسين الخدمة العمومية صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 10.32 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.22، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.47 بينما محور أولوية الرقمنة في الجماعات المحلية صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 27.55 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 2.34، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.69؛ بينما محور تقييم الإجراءات صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 46.97 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 6.44، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.86

1.1.2 - التحقق من ثبات المقياس:

يؤكد التعريف الشائع للثبات أنّه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار، وهذا يعني أنّ ثبات الاختبار هو أن يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة، أي الثبات يشير إلى أنّه عند تكرار تطبيق الاختبار نحصل على نتائج لها صفة الإستقرار، لذلك قمنا بحساب ثبات المقياس بمجموعة من الطرق هي:

• **ثبات المقياس بطريقة ألفا - كرونباخ Cronbach Alpha M:**

تمت معالجة البيانات بطريقة ألفا - كرونباخ للاستبيان والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (11): يُبيّن نتائج معامل الثبات ألفا - كرونباخ لإستبيان الجمهور

المقياس	عدد البنود	N	\bar{X}	S	معامل الثبات ألفا - كرونباخ
دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية	58	60	101.05	9.02	0.767

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المحصل عليها أنّ: معامل الثبات بلغ القيمة 0.767 للمقياس وهذا يدل على الثبات وبما أنّ هذه القيم تقترب من الواحد فهي قيمة عالية وتدل على الثبات المرتفع للمقياس وبالتالي فهو ثابت.

لذلك يوجد ثبات وصدق في إستمارة الاستبيان في هذه الدراسة، أي أن الإستبيان قادرة على توفير معلومات تتصف بالثبات في حالة ما إذا قمنا بإعادة جمع الإستمارات الموزعة، وتعطينا نفس المؤشرات التي تتصف بالثبات عند تكرار نفس الدراسة.

• حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية Split- Half:

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الإختبار بإستخدام معادلة "سييرمان براون" بالإفتراض أن إستخدام هذه المعادلة تساوي تباين الدرجات على نصفي الإختبار، وإعتمدنا في حساب الثبات على طريقة التجزئة النصفية والتأكد من الثبات بطريقة "جوتمان"، والجدول يلخص لنا نتائج معالجة البيانات بطريقة التجزئة النصفية كما يلي:

جدول رقم (12): يُبيّن نتائج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات			N	S	\bar{X}	البند	المتغير المقاس
طريقة التصحيح	بعد التصحيح	قبل التصحيح	29	2.90	49.68	الزوجية	دور الرقمنة
جوتمان	0.682	0.660	29	6.79	51.37	الفردية	
			58	9.02	101.05	الكلية	

من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها نلاحظ أن: قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وصلت إلى (0.660) قبل التصحيح وبعد التصحيح بطريقة جوتمان وصلت القيمة إلى (0.682) وهي قيمة مقبولة (جيدة) بالتالي المقياس ثابت.

ثانيا: دراسة الخصائص السيكومترية لاستبيان الموظفين

• الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

تمّ الإعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تمّ ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (16) فردا، وبعد ذلك تمّ حساب (T) لمعرفة الفروق بين المجموعتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): يُبيِّن نتائج صدق المقياس بطريقة الصدق التمييزي لعينة الموظفين

Sig	Df	T	S ²	\bar{X}	N	مجموعات المقارنة	المتغير المقاس
0.000 دال	36	16.30	1.10	44.00	16	المجموعة العليا	الفروق بين
إحصائيا			2.00	35.42	16	المجموعة الدنيا	الرقمنة والخدمة

نلاحظ من خلال الجدول المحصل عليه أنّ: قيمة (t) بلغت القيمة 16.30 عند درجة الحرية 36 بمستوى الدلالة الإحصائية 0.000 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقياس بين المجموعتين، وذلك لصالح المجموعة العليا أي المقياس لديه قدرة تمييزية، حيث بلغ متوسط المجموعة العليا 44.00 بينما متوسط المجموعة الدنيا بلغ: 35.42 وهذا ما يؤكد أنّ المقياس يتصف بمستوى عالي من الصدق.

• صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي قمنا بحساب ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): يُبيِّن نتائج صدق الاتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية لمقياس الموظفين

Sig	R	S	\bar{X}	المحاور
0.01	0.45	13.52	1.17	واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية
0.01	0.83	13.16	1.71	علاقة الجماعات المحلية بأولويات تحسين الخدمة العمومية
0.01	0.81	21.96	1.92	تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية
/	1	53.19	3.54	المجموع

من خلال الجدول يتضح أنّ: هناك ارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان حيث أنّ المحور الأول صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 9.87 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.17، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.458، بينما المحور الثاني صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 13.19 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.71، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.835 بينما المحور الثالث صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 17.17 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.92، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.819.

✓ ثبات المقياس: تم حساب ثبات الإستبيان مجموعة من الطرق هي:

- ثبات المقياس بطريقة ألفا - كرونباخ Cronbach Alpha M:

تمت معالجة البيانات بطريقة ألفا- كرونباخ للإستبيان والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا- كرونباخ.

جدول رقم (15): يُبيِّن نتائج معامل الثبات ألفا - كرونباخ لإستبيان الموظفين

المقياس	عدد البنود	N	\bar{X}	S	معامل الثبات ألفا - كرونباخ
	27	60	40.25	3.60	0.641

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها أن: معامل الثبات بلغ القيمة 0.641 للمقياس وهذا يدل على الثبات وبما أن هذه القيم تقترب من الواحد فهي قيمة عالية وتدل على الثبات المرتفع للمقياس وبالتالي فهو ثابت.

- حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية Split- Half:

يتم حساب معامل الارتباط بين نصفي الإختبار بإستخدام معادلة "سبيرمان براون" الافتراض عن إستخدام هذه المعادلة تساوي تباين الدرجات على نصفي الاختبار، إعتدنا في حساب الثبات على طريقة التجزئة النصفية والتأكد من الثبات بطريقة جوتمان، والجدول يلخص لنا نتائج معالجة البيانات بطريقة التجزئة النصفية كما يلي:

جدول رقم (16): يُبيِّن نتائج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية

المتغير المقاس	البنود	\bar{X}	S	N	معامل الثبات	
الرقمنة والخدمة العمومية	الزوجية	20.97	2.490	14	قبل التصحيح	بعد التصحيح
	الفردية	19.28	1.658	13	0.587	0.620
	الكلية	40.25	3.601	27		

من خلال نتائج الجدول المحصل عليها نلاحظ أن: قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وصلت إلى (0.587) قبل التصحيح وبعد التصحيح بطريقة "جوتمان" وصلت القيمة إلى (0.620) وهي قيمة عالية بالتالي المقياس ثابتة.

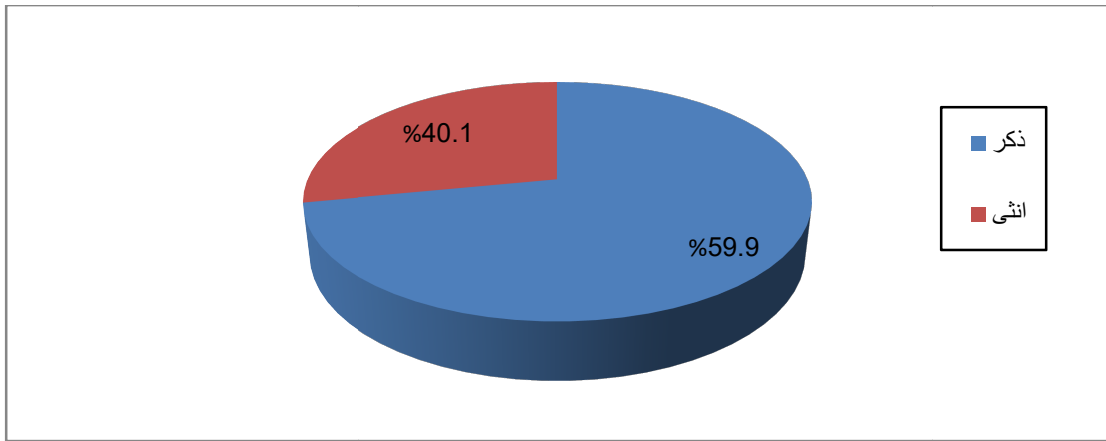
- توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس: وبعد فرز الإستمارات تم توزيع أفراد الدراسة بنسب متساوية والجدول الموالي يوضح توزيعهم بالعدد والنسبة.

جدول رقم (17): يُبيِّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	إناث	ذكور	المجموع
التكرار	59	88	147
النسبة	% 40.1	% 59.9	%100

من النتائج يتضح أنّ: عدد أفراد العينة يختلف حسب الجنس حيث بلغ عدد الذكور (88) وبنسبة (59.9%) عدد الإناث (59) وبنسبة (40.1%)، والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب الجنس.

شكل رقم (05): يُبيِّن دائرة نسبية لعدد الذكور (88) وعدد الإناث (59)



- توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن: بعد فرز الإستمارات تم توزيع أفراد الدراسة بنسب متساوية والجدول الموالي يوضح توزيعهم بالعدد والنسبة.

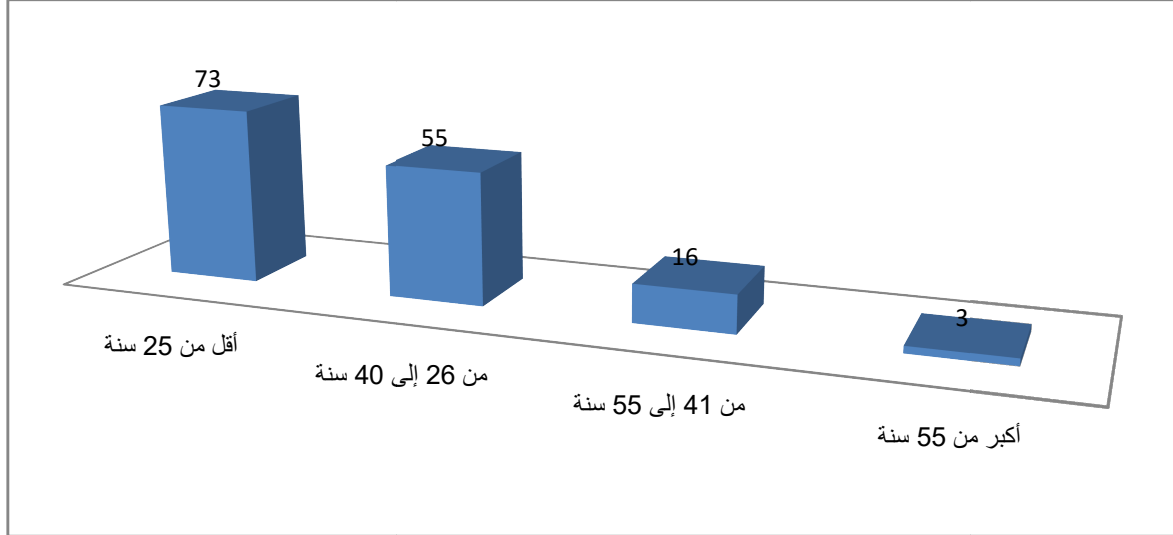
جدول رقم (18): يُبيِّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	أقل من 25 سنة	من 26 - 40 سنة	من 41 - 55 سنة	أكبر من 55 سنة	المجموع
التكرار	72	56	16	03	147
النسبة	% 49	% 38.1	% 10.9	% 02	%100

من خلال الجدول يتبين أنّ عدد أفراد العينة يختلف حسب السن حيث بلغ عدد الأفراد أقل من 25 سنة (72) وبنسبة (49%) وبلغ عدد ذوي الفئة العمرية من 26 - 40 سنة (56) وبنسبة (38.1%) وبلغ عدد ذوي الفئة العمرية من 41 - 55 سنة (16) وبنسبة (10.9%) وبلغ عدد ذوي

الفئة العمرية أكبر من 55 سنة (03) وبنسبة (02 %)، والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب السن.

شكل رقم (06): أعمدة بيانية لتوزيع الفئات العمرية لدى عينة الجمهور



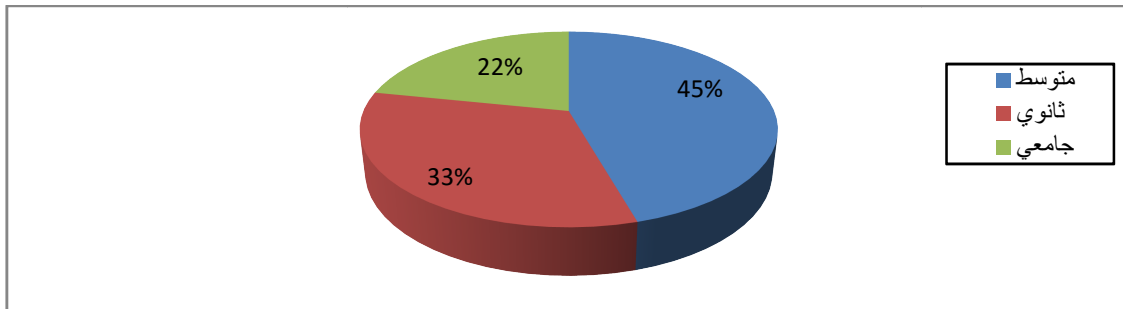
- توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي: بعد فرز الإستمارات تم توزيع أفراد الدراسة بنسب متساوية والجدول الموالي يوضح توزيعهم بالعدد والنسبة.

جدول رقم (19): يُبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
147	32	48	67	التكرار
%100	%21.8	% 32.7	% 45.6	النسبة

من خلال الجدول يتضح أنّ: عدد أفراد العينة يختلف حسب المستوى التعليمي حيث بلغ عدد ذوي المستوى المتوسط (67) وبنسبة (45.6%) وبلغ عدد ذوي المستوى الثانوي (48) وبنسبة (32.7%) وبلغ عدد ذوي المستوى الجامعي (32) وبنسبة (21.8%)، والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب المستوى التعليمي، والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب المستوى التعليمي.

شكل رقم (07): يُبيّن دائرة نسبية لتوزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية



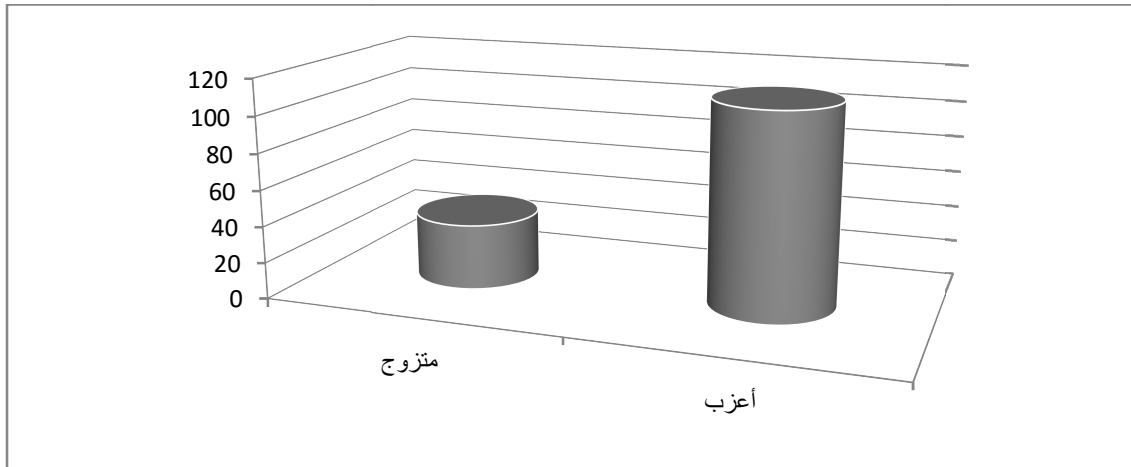
- توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية: وبعد فرز الإستمارات تمّ توزيع أفراد الدراسة بنسب متساوية والجدول الموالي يوضح توزيعهم بالعدد والنسبة.

جدول رقم (20): يُبيّن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	متزوج	أعزب	المجموع
التكرار	37	110	147
النسبة	% 25	% 75	%100

يُتضح من نتائج الجدول أنّ عدد أفراد العينة يختلف حسب الحالة الاجتماعية حيث بلغ عدد المتزوجين (37) وبنسبة (25%) عدد العزاب (110) وبنسبة (75%)، والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب الحالة الاجتماعية.

شكل رقم (08): يُبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



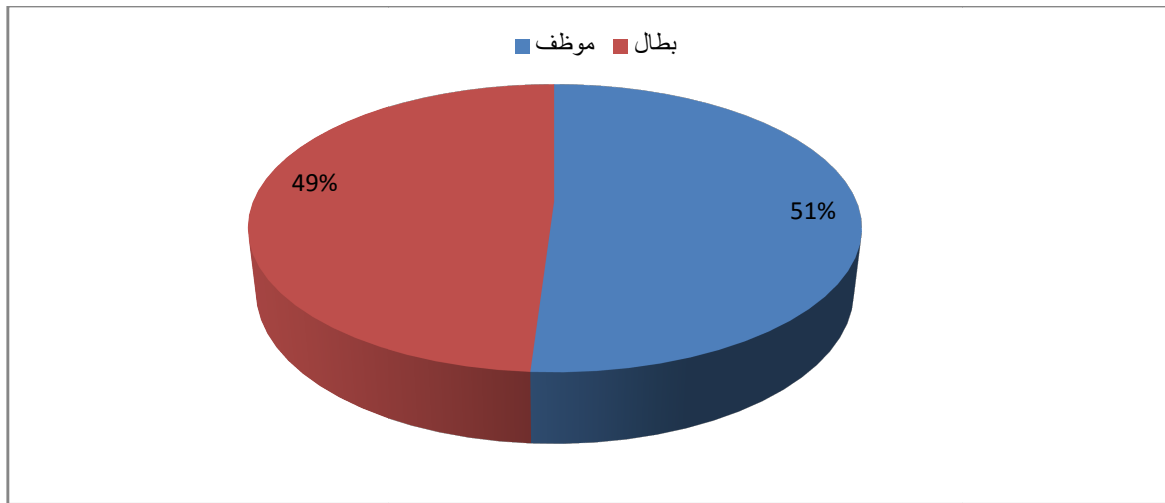
- توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة: وبعد فرز الإستمارات تمّ توزيع أفراد الدراسة بنسب متساوية والجدول الموالي يوضح توزيعهم بالعدد والنسبة.

جدول رقم (21): يُبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

الوظيفة	موظف	بطل	المجموع
التكرار	75	72	147
النسبة	%51	% 49	%100

من خلال نتائج الجدول يتّضح أنّ عدد أفراد العينة يختلف حسب طبيعة الوظيفة حيث بلغ عدد الموظفين (75) وبنسبة (51%) عدد الباطلين (72) وبنسبة (49%)، والشكل الموالي يوضح نسبة التوزيع حسب طبيعة الوظيفة.

شكل رقم (09): يُبيِّن دائرة نسبية للحالة الوظيفية لعينة الجمهور



*الأساليب الإحصائية المعتمدة في موضوع الدراسة:

إعتمدنا في الدراسة على بعض الأساليب الإحصائية بهدف تسهيل عملية العرض والتحليل والتفسير وصولاً إلى نتائج الدراسة ويمكن توضيحها كالتالي:

1. تطبيق مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري).
2. دراسة دلالة الفروق وذلك بتطبيق:

- إختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات.

- تحليل التباين Anova.

ولقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بإستعمال حزمة البرنامج الإحصائي (spss25) في

العلوم الاجتماعية والتي حصلنا من خلالها على النتائج التي ستعرض في الفصل الموالي.

ثالثاً: التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة وتفسيرها:

بعد أن تطرقنا للإجراءات المنهجية للدراسة وتقنياتها نقوم بعرض النتائج التي تم الوصول إليها محاولين بذلك تحليلها بالاعتماد على الإختبارات الإحصائية المناسبة، ضمن البرنامج الإحصائي spss25 ثم تفسير النتائج وربطها بمعلومات الجانب النظري والإطار المنهجي الذي يتضمن الإشكالية للإجابة عن التساؤلات المطروحة فيه والتحقق من مدى صدق الفرضيات، وتحقيق التناسق في البحث.

• عرض وتحليل البيانات كميًا وكيفيًا:

الجانب الميداني يمكن الباحث من تشخيص الظاهرة المدروسة من كل الجوانب، من خلال تكامل الأدوات البحثية مع الأساليب المنهجية والإجراءات البحثية لتخدم في النهاية أهداف الدراسة، فبعد تنظيم البحث والحصول على مخرجات البرنامج الإحصائي أصبحت البيانات سهلة التحليل والمعالجة بشكل كمي وكيفي للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عيني الدراسة:

1. المنهج الكيفي (الأسلوب الوصفي): يتم من خلال هذا العنوان تحليل بطاقة الملاحظة، والمقابلة التي تم إجراءها على المبحوثين.

أ- بطاقة الملاحظة:

بعد تعييننا مباشرة كمتريصة ضمن مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة (نموذج للجماعات المحلية)، والتي تمثل الإطار المكاني للدراسة، وبعد مصادقة السيد رئيس قسم الاتصال والعلاقات العامة لكلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري لجامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3، توجهنا لمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة وباشرنا العمل الميداني منذ تاريخ 07 فيفري 2019.

تم إعدادها وفق عدة أساليب منهجية ووفق مؤشرات محددة نوجزها فيما يلي:

جدول رقم (22): يبيّن مؤشرات بطاقة الملاحظة

دقة ودرجة الملاحظة				عناصر الملاحظة (مؤشرات الملاحظة)
منعدمة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	
		X		1. درجة توفر التجهيزات والتقنيات الرقمية.
		X		2. درجة وجود عراقيل إتصالية تحول دون تقديم الخدمات.
			X	3. درجة حدوث خلل أثناء إجراءات تقديم الخدمة.
			X	4. درجة الإستعانة بخبراء مؤهلين في جانب الرقمنة والتعاملات الإلكترونية في حالة وجود الخلل التقني.
		X		5. درجة السرعة والإحترافية وتحكم الموظفين في التعاملات الرقمية.
		X		6. درجة الإنسجام بين الموظفين أثناء تقديم الخدمة العمومية.

	X			7. درجة إستجابة المواطن للتعامل الرقمي بدل الورقي
		X		8. درجة رضا المواطنين على الأساليب الرقمية التي تقدم من خلالها الخدمة العمومية، ووجود جهاز إداري خاص بمعالجة مقترحاتهم المتعلقة بمدى رضاهم على مستوى الخدمات.
			X	9. درجة مساهمة الرقمنة في التقليل من الملفات الورقية وسرعة تقديم الخدمة (فعالية الشباك الآلي الموحد).
	X			10. درجة تأثير الرقمنة على تواجد المواطنين ضمن طوابير لطلب الخدمة.

من خلال إستخدام بطاقة الملاحظة التي تم تصميمها للتعامل مع تقنياتها بكفاءة وفقاً لمتطلبات الدراسة، وإنطلاقاً من الأطر والأهداف التي نسعى للوصول إليها تم وضع أسس محكمة ومترابطة بشكل منطقي وعلمي تجنباً للوقوع في المتهاتات أثناء البحث، وتحليل النتائج وتفسيرها من خلال عدة مؤشرات وتم الوصول للنتائج التالية:

1. من خلال رصد مؤشر درجة توفر التجهيزات والتقنيات الرقمية (درجة متوسطة) تبين أن الجماعات المحلية تتوفر على تجهيزات رقمية بدرجة متوسطة مقارنة بنماذج الدول الناجحة في مجال الرقمنة حيث إستفادت من التجهيزات عن طريق الأغلفة المالية التي رصدتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية في إطار مشروع الرقمنة، وهذا من شأنه أن يحقق نجاعة في المشاريع الرقمية في المؤسسات العمومية والتي تهدف لتحسين نوعية الخدمات العمومية لتتطابق مع المعايير العالمية مستقبلاً وفق إستراتيجيات محددة.

2. درجة وجود عراقيل إتصالية تحول دون تقديم الخدمات (درجة متوسطة) يتبين من خلال هذا المؤشر وجود بعض العراقيل الاتصالية التي تحول دون تقديم الخدمات العمومية بالشكل المطلوب، خاصة أثناء نقل ومتابعة الملف الإداري الخاص بالمواطن بين مختلف المصالح، بسبب غياب التنسيق المطلوب بين المستويات الإدارية من جهة ومن جهة أخرى عدم إستيعاب المواطن للإجراءات الإدارية التي أصبحت بشكل رقمي وعدم تحكمه في إستخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، وكذا غياب جهاز خاص بوظيفة العلاقات العامة من شأنه أن يقدم التسهيلات الضرورية للأفراد ويقلل العراقيل الاتصالية بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسات العمومية،

مما يساهم في تسهيل تقديم الخدمات والحرص على دراسة مقترحات المواطنين لتحسين الخدمة العمومية.

3. درجة حدوث خلل أثناء إجراءات تقديم الخدمة (كبيرة) تزامنا مع التطبيقات الرقمية وإستخدام التكنولوجيات الحديثة في الجماعات المحلية، يحدث العديد من المشاكل التقنية التي تؤثر على مستويات الخدمة العمومية، خاصة ضعف تدفق الإنترنت، الخلل التقني المتكرر، إنقطاع الخدمة
4. درجة الاستعانة بخبراء مؤهلين في جانب الرقمنة والتعاملات الإلكترونية في حالة وجود الخلل التقني (بدرجة كبيرة)، يتم الإستعانة بالتقنيين والمتخصصين في الإعلام الآلي في حالة وقوع أي خلل في العملية الرقمية، خاصة مع تزامن البحث الميداني مع موسم الحج لشهر جويلية 2019 وإعتماد التأشير الإلكترونية لأول مرة رافقه ذلك التقليل من الملفات الورقية التي كانت تؤخر العملية، وحدثت في هذه الفترة العديد من الإنقطاعات في شبكة الأنترنت أثناء تلقي الخدمات، لأن هذه الأخيرة كانت موصولة بشكل مباشر مع وزارة الداخلية والتي بدورها موصولة بسفارة دولة السعودية بالجزائر، ويتم تصحيح أي خطأ بشكل آني من طرف التقني المتخصص في الرقمنة وبواسطة برنامج رقمي موحد يعمل بشكل دقيق تابع للمركز الوطني للوثائق البيومترية المرقمة.
5. درجة السرعة والاحترافية وتحكم الموظفين في التعاملات الرقمية (بدرجة متوسطة) من خلال الملاحظة رصدنا أن درجة الاحترافية وتحكم الموظفين في التعاملات الرقمية كانت بدرجة متوسطة كون العملية الرقمية بين المصالح يتم مراجعتها على مراحل، للتأكد من صحة المعلومات وكذا الإتصال بالفروع المختلفة الموجودة عبر كامل تراب الولاية للتأكد من دقة المعلومات، وهذه الملاحظة كان بالإمكان تجاوزها لو عملت كل الفروع على الدقة المطلوبة من بداية العملية الرقمية، لأن الشباك الآلي الموحد ضبط من البداية نموذجا يتضمن كل المعلومات، ليتماشى مع إستراتيجية وطنية تسعى الدولة لتطويرها مستقبلا.
6. درجة الإنسجام بين الموظفين في تقديم الخدمة العمومية (درجة متوسطة) من خلال الملاحظة تبين الإنسجام بين الموظفين أثناء تقديم الخدمات، والعمل بشكل موحد من خلال الاجتماعات التي تتم بشكل دوري، ومن خلال توفر جو العمل والتكامل فيما بينهم.
7. درجة إستجابة المواطن للتعامل الرقمي بدل الورقي (صغيرة) تعد الإجراءات الرقمية جديدة على المواطن، لذلك شكّل تأخر إستجابة المواطن لها عائقا أمام تطبيق الخطط والإستراتيجيات الرقمية التي سطرته الدولة الجزائرية منذ إنطلاق العملية الرقمية.

8. درجة رضا المواطنين على الأساليب الرقمية التي تقدم من خلالها الخدمة العمومية (متوسطة)، ووجود جهاز إداري خاص بمعالجة مقترحاتهم المتعلقة بمدى رضاهم على مستوى الخدمات.
9. مساهمة الرقمنة في التقليل من الملفات الورقية وسرعة تقديم الخدمة وفعالية الشباك الآلي الموحد كانت بدرجة كبيرة حيث ساهمت الرقمنة بدرجة كبيرة في قليل الملفات الورقية وهذا واضح من خلال ولوج المواطن طالب الخدمة إلى قاعدة بيانات رقمية، وتم بموجب عدة برقيات صادرة عن وزارة الداخلية أولوية تخفيف عدد الملفات الورقية وتقريب الإدارة من المواطن.
10. درجة تأثير الرقمنة على تواجد المواطنين ضمن طوابير لطلب الخدمة، (بدرجة صغيرة) من الملاحظ تواجد طوابير المواطنين في كل نقاط طلب الخدمات رغم رقمنة عدة وثائق وإمكانية طلب أخرى عن طريق الإنترنت، وهذا العائق لا يزال يؤرق المواطن والموظف معا.
- ب- إستمارة المقابلة نصف الموجهة:**

صمم دليل المقابلة نصف الموجهة (أنظر الملحق: ج) بشكل موضوعي ليكون جاهزا لطرحة على المبحوثين للوصول لأهداف الدراسة من خلال تحليل الإجابات، وتم إجراء المقابلة مع 10 مسؤولين من مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة الآتية أسماؤهم.

1. السيد /مدير التنظيم والشؤون العامة: علي رابح
2. السيد /رئيس مصلحة التنظيم العام: حسين فضيل
3. السيد/ رئيس مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات : عبد الكريم تلامي
4. السيد / رئيس مصلحة تنقل الأشخاص: سديرة أحمد
5. السيد / رئيس مكتب حركة السيارات: بلمدور منير
6. السيد/ رئيس مكتب الانتخابات: خليفي طارق
7. السيد / رئيس مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية: خيدر خالد
8. السيدة / رئيس مكتب تنقل الأجانب: ضحوى أمال
9. السيد / رئيس مكتب تنقل المواطنين: جابر خير الدين
10. السيدة / المكلف بالإعلام الآلي: موسي فاطمة الزهراء

وتم تصميم إستمارة المقابلة نصف الموجهة وفق ثلاثة محاور (مواضيع) يتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة يتم طرحها على المبحوثين للوصول إلى معلومات حول الظاهرة المدروسة ولتسهيل طريقة طرح أسئلة المقابلة وترتيبها والبحث في عمق بعض الأسئلة حسب الرتبة والخبرة لكل

مسؤول لأن هذه الدراسة تهدف إلى محاولة تسليط الضوء على واقع الرقمنة بالجماعات المحلية ومدى تحسين الخدمة العمومية باعتبار أن الرقمنة أصبحت من الأولويات في مجال الإدارة العمومية بشكل العام وفي الجماعات المحلية بشكل خاص.

لقد صممت هذه الإستمارة لمحاولة التعرف على وجهة نظر المسؤولين والإجابة عن أسئلة المقابلة وذلك بصفتهم أحد القائمين بالاتصال ضمن الجماعات المحلية، مع التأكيد على مدى السرية الكاملة لكل ما يدلون به من آراء أو بيانات من خلال إجاباتهم والتي لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، حيث أنّ التعرف على وجهة نظرهم حول مختلف القضايا التي شملتها إستمارة البحث سيساعد على إتمام الدراسة خدمة للبحث العلمي.

وتم تصميم إستمارة المقابلة نصف الموجهة وفق ثلاثة محاور (مواضيع) يتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة يتم طرحها على المبحوثين للوصول إلى بيانات دقيقة حول الظاهرة المدروسة، بداية تمت صياغة الأسئلة وترتيبها والبحث في عمق بعضها حسب رتبة وخبرة كل مسؤول لأن هذه الدراسة تهدف إلى محاولة تسليط الضوء على واقع الرقمنة بالجماعات المحلية ومدى تحسين الخدمة العمومية.

لقد صُممت هذه الإستمارة لمحاولة التعرف على وجهة نظر المسؤولين والإجابة عن أسئلة المقابلة وذلك بصفتهم أحد القائمين بالاتصال ضمن الجماعات المحلية، مع التأكيد على مدى السرية الكاملة لكل ما يدلون به من آراء وتصريحات، حيث أنّ التعرف على وجهة نظرهم حول مختلف القضايا التي شملتها إستمارة البحث سيساعد على إتمام الدراسة خدمة للبحث العلمي.

بداية تم الترحيب بالمبحوثين وشكرهم على قبولهم إجراء المقابلة البحثية التي تتعلق بدور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية (دراسة تحليلية بالجماعات المحلية) كونهم مسؤولين عن: (مديرية / مصلحة / مكتب) بعد تحديد الإختيار المناسب، تم الشروع مباشرة في طرح الأسئلة على المبحوثين، من خلال تدرج الأسئلة فبعضها يستهدف الوصول إلى إجابات جديدة يجهلها الباحث، وبعض الأسئلة ضمنية التي بها يسترشد الباحث لمعلومات أعمق.

- تحليل العبارات المتشابهة في إستمارة المقابلة وتفسيرها:

تم تقسيم إستمارة المقابلة نصف الموجهة إلى ثلاثة مواضيع محورية، ويندرج ضمن كل موضوع مجموعة أسئلة متكاملة تخدم الموضوع (أنظر الملحق : ج) يتضمن إستمارة المقابلة نصف الموجهة).

الموضوع الأول: دور الرقمنة في العملية الإدارية

جدول رقم (23): يُبيِّنُ عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول دور الرقمنة في العملية الإدارية

القراءة والتحليل	إجابات المبحوثين حول مؤشرات الدراسة			العبارات
<p>أجمع أغلبية المبحوثين أن الامكانيات التي رصدتها الجماعات المحلية هي: البشرية والمادية معا، وذلك للتكامل بين النواحي البشرية المتمكنة من التكنولوجيا والمادية المرتبطة بالتجهيزات الرقمية</p>	<p>البشرية والمادية معا 6</p>	<p>المادية 1</p>	<p>البشرية 3</p>	<p>1 الإمكانيات التي رصدتها الجماعات المحلية لتحسين الخدمات العمومية</p>
<p>كانت إجابات المبحوثين متعددة لأن السؤال كان مفتوحا، ويمكن حصر أهم التقاطعات في الإجابات ضمن:</p> <p>أولا: ضيق الوقت في عملية الانتقال للشبكات الآلي الموحد، أجاب ثلاثة مبحوثين بأن هذه العملية جاءت بسرعة وحددت الوزارة الوصية أولوية الانتقال من الخدمات الورقية إلى خدمات مستحدثة رقمية بشكل مستعجل وفي مدة زمنية قصيرة.</p> <p>ثانيا: ولأن العملية الرقمية التي مسّت الجماعات المحلية جديدة والموظف لم يتلقى التدريب الكافي قبل إنطلاق العملية، أرجع مبحوثان صعوبات الانتقال للشبكات الآلي الموحد لقلة الخبرة في ظل التحول العالمي لنظام إتصالي تفاعلي وآني من خلال الرقمنة.</p> <p>ثالثا: أجاب نصف المبحوثين (5 مبحوثين) أن غياب التقنية الكافية للولوج إلى المعاملات الرقمية</p>	<p>- ضيق الوقت في عملية الانتقال للشبكات الآلي الموحد (3 مبحوثين).</p> <p>- قلة الخبرة الكافية في المجال الرقمي عند بداية العملية الرقمية (2 مبحوثين)</p> <p>- غياب التقنية الكافية للولوج إلى الإجراءات الرقمية (5 مبحوثين)</p>			<p>2 الصعوبات التي واجهتموها في عملية الانتقال من الشبكات الورقية إلى الشبكات الآلي الموحد</p>

<p>هو السبب الرئيسي الذي يحول دون تبني القطاعات العمومية للرقمنة في الوقت المحدد وهذا ما عرقل الجزائر وجعلها متأخرة في مجال الرقمنة وتطوير العمليات الإتصالية والإجراءات الإدارية بشكل متطور، وإمكانية إلغاء التعامل الورقي بشكل نهائي.</p>				
<p>- أجاب ثمانية مبحوثين على إعتقاد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية، كونها الأسرع في عمليات نقل المعلومات بدقة وأمان، بينما مبحوثان أكدوا أن إعتقاد الرقمنة يتم بشكل نسبي لعدة إعتبارات كغياب الرقمنة بشكل فعلي، والتخوف من قرصنة الملفات السرية.</p>	<p>لا</p> <p>(2) مبحوثان</p>	<p>نعم</p> <p>8</p> <p>مبحوثين</p>	<p>3 هل يتم إعتقاد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالجماعات المحلية</p>	
<p>تسعى المؤسسات العمومية في الجزائر لتطوير الجانب التقني الذي يبقى العائق المهم للانتقال الرقمي والقضاء على المعاملات الورقية ضمن الطوابير الطويلة وذلك بتفعيل المعاملات اللاروقية في ظل تسارع وتيرة تفعيل الحكومة الذكية.</p>	<p>- الماسحات الضوئية</p> <p>- تبسيط التسجيل الشخصي، وعمليات التحقق من الولوج لموقع طلب الخدمة بطريقة مريحة وتلقائية.</p> <p>- بناء قنوات تواصل مع المتعاملين بشكل آمن ومبتكر.</p> <p>- الإطلاع على النسخة الرقمية من رخصة السياقة وبطاقات تسجيل المركبات وشهادات لوحات الأرقام.</p>			<p>4 أهم التقنيات الرقمية المستعملة في الإدارة العمومية في الجزائر</p>
<p>-أجاب ثلاثة مبحوثين أن المواطن يتفاعل مع التقنيات الرقمية أثناء تقديم الخدمة، بينما أجاب مبحوث واحد أن المواطن يتعامل بشكل نسبي بإعتبار أنه يسعى لإكتساب التقنية والتمكن منها و</p>	<p>لا يتعامل</p> <p>(6) مبحوثين</p>	<p>نوعا ما مبحوث واحد</p>	<p>يتعامل</p> <p>(3 مبحوثين)</p>	<p>5 تقييم لمدى تفاعل المواطن مع التقنيات الرقمية أثناء</p>

<p>يكون ذلك تدريجيا وبمراحل، بينما أجب ستة مبحوثين أن المواطن لا يتعامل مع التقنيات الرقمية أثناء تقديم الخدمة، ويمكن تدارك هذا الخلل من خلال جعل المواطن شريكا محوريا في إستخدام الرقمنة من خلال تثقيفه وتوعيته.</p>				<p>تقديم الخدمة</p>
<p>أجمع كل المبحوثين أن الرقمنة تقلل عدد المواطنين أمام الشبائيك (طوابير تلقي الخدمة). لأن الجماعات المحلية وضعت ضمن أولوياتها تطوير الأنظمة المعلوماتية، وتفعيل الشباك الالكتروني للوثائق المؤمّنة، وهذا ساعد على تحسين الإتصال العمومي وتقريب الإدارة من المواطن ومكنته من متابعة إنتقال ملفاته الإدارية عن بعد بين المكاتب والمصالح المختلفة.</p>	<p>لا 0</p>	<p>نعم 10 مبحوثين</p>		<p>6 تقييم مدى تقليل الرقمنة لعدد المواطنين أمام الشبائيك وإمكانية تحسين الاتصال العمومي</p>

<p>أثناء المقابلات التي تم إجرائها مع المبحوثين، كانت الإجابات متفاوتة لكن يمكن حصرها بشكل متقارب في شقين، حيث أجاب تسعة مبحوثين أن الموظفين يتم تكوينهم بشكل مناسب، ودوري وفقا لمتطلبات التحولات الرقمية المتجددة، بإعتبار أن برنامج الدولة طموح في مجال رقمنة الجماعات المحلية، بينما كانت إجابة مبحوث واحد أن العملية التكوينية للموظفين لم تكن بالمستوى المطلوب، نظرا لأن المرحلة كانت غير كافية لتلقي الموظفين للتكوين الكافي وتطبيق الرقمنة جاء في فترة متسارعة مما سبب وجود ثغرات وأخطاء أثناء تقديم الخدمات العمومية.</p> <p>- إن إستخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة من الحاسوب وشبكة الانترنت لتحسين الأداء ليتلاءم مع قدرة الموظف على تبني التكنولوجيا والتمكن من التعاملات الرقمية.</p> <p>- تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الإجراءات والاستخدام الورقي، إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.</p>	<p>لا</p> <p>لم يتم تكوينهم بالشكل المطلوب</p> <p>1</p>	<p>نعم (يتم تكوين الموظفين</p> <p>9</p>	<p>7 حول تأهيل الموظفين وتكوينهم وتحسين أدائهم في مجال التطبيقات الرقمية</p>
<p>- أجاب ثمانية مبحوثين أن المؤسسات العمومية تقدم خدمات عن بعد، من أجل الفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها تطبيقا لمعيار الشفافية، بينما مبحوثان أجابا أن الخدمات عن بعد لم ترقى بعد للمستوى المطلوب وبمعايير دولية.</p> <p>أهم الخدمات عن بعد:</p>	<p>لا</p> <p>(2) مبحوثان</p>	<p>نعم</p> <p>8 مبحوثين</p>	<p>8 -مدى تقديم المؤسسات العمومية الخدمات عن بعد، وما هي تلك الخدمات</p>

<p>- شباك الخدمة الذاتية kiosk eservice المفتوح على مدار الساعة.</p> <p>- الشهادة الالكترونية لتسجيل المركبات.</p> <p>- رخصة السياقة البيومترية الالكترونية بالتنقيط.</p> <p>- خدمات المرصد الوطني للمرفق العام.</p> <p>- التسجيل في قرعة الحج عن بعد وبدون وثائق.</p>			
<p>بعد إجراء المقابلة مع البحوثين، إنحصرت الإجابات في ثلاثة محاور مهمة وإجابات متقاربة تم تلخيصها ضمن الجمل التالية يمكن تعبئة المنظمات العامة من خلال:</p> <p>- توفير البنية التحتية الرقمية والفعالة (5) مبحوثين).</p> <p>- التحكم في التقنية (3 مبحوثين) .</p> <p>- تأطير العنصر البشري (2).</p> <p>يمكن تعبئة المنظمات العمومية لتصميم الخدمات الرقمية من خلال إعتقاد خطط وسياسات واضحة للرقمنة ولتحقيق هذه الأهداف وما يندرج في نطاقها من أغراض فرعية لا يمكن أن ينجز دون إعتقاد إستراتيجية واضحة وحكيمة في بناء مؤسسات عمومية رقمية، والإستراتيجية تنطلق من دراسة الواقع القائم ومشكلاته قبل المباشرة في نقل العمل الورقي إلى عمل رقمي، إذ سيؤدي ذلك إلى الانتقال بشكل واقعي إلى بيئة إلكترونية شاملة بين كل القطاعات، وذلك من خلال ثلاث محاور متكاملة وهي: توفير البنية التحتية الرقمية، التحكم في التقنية، تأطير العنصر البشري.</p>	<p>تأطير الكفاءات (مبحوثان)</p>	<p>التحكم في التقنية (3 مبحوثين)</p>	<p>توفير البنية التحتية الرقمية الفعالة (5) مبحوثين)</p> <p>9 كيف يمكن تعبئة المنظمات العامة لتصميم الخدمات الرقمية؟</p>

كما وضح السيد مدير التنظيم والشؤون العامة أثناء المقابلة البحثية ومن خلال الأسئلة المتدرجة ضمن الموضوع الأول الذي يعالج دور الرقمنة في العملية الإدارية أنها تحقق الأغراض التالية:

1. تقديم موضع واحد للمعلومات الحكومية Providing One- stop Government Information من خلال إستحداث وزارة الداخلية والجماعات المحلية الشباك الآلي الموحد.
2. نقل التدابير الحكومية على الخط Moving Government Procurements Online من خلال التغذية الراجعة للمقترحات من كل المؤسسات العمومية في الجزائر وتحليلها وفق نظام مركزي.
3. تطبيق النماذج الرقمية وإتاحة تعبئتها على الخط Implementing Electronic Filing لضمان تقديم الخدمة أنيا وبأكثر دقة، للتلائم مع رغبات المواطن الجزائري.
4. تطوير بنى تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الإحتياجات التقنية في بيئتي الإتصال والحوسبة Developing a Public Key Infrastructure ويعد هذا في حد ذاته من التحديات التي تواجهها الجزائر، خاصة من خلال مشاريعها الواعدة لتبني الرقمنة، المشكل هو غياب البنية التحتية الرقمية، وهذا ما يعيق إرساء آليات فعلية للتحويل الرقمي في الجزائر، بإعتبار أن أنظمة الأمان المعلوماتية يجب أن تُحصَن من القرصنة والإختراق الإلكتروني، صحيح أن الجزائر خطت خطوات مقبولة في مجال رقمنة قطاع العدالة، من خلال تمكين المواطن من سحب صحيفة السوابق العدلية وشهادة الجنسية من الموقع الإلكتروني آليا، وكذلك في قطاع البريد والمواصلات من خلال تعويض طوابير طلبات سحب النقود بشباك رقمي مضمون ويوفّر الخدمة على مدار الساعة، وتم (في شهر جانفي 2020) إتاحة الفرصة لتحويل الرصيد من حساب بريدي إلى آخر من خلال بطاقة السحب البريدي، إلا أن الرقمنة الشاملة وربط جميع القطاعات بشكل رقمي لا يزال لم يطبق بعد في الجزائر.
5. تقديم الخدمة الحكومية على الخط Putting Government Services Online.
6. تسهيل نظام الدفع الإلكتروني Facilitating Electronic Payments .
7. تحقيق فعالية الأداء الحكومي Improving Government Accountability and Efficiency

الموضوع الثاني: تحسين الخدمة عن طريق التجديد الرقمي

جدول رقم (24): يُبيِّنُ عرض وتحليل الإجابات حول سبل تحسين الخدمة العمومية عن طريق التجديد الرقمي ضمن

أسئلة الموضوع الثاني لإستمارة المقابلة

العبارات	إجابات المبحوثين حول مؤشرات الدراسة	القراءة والتحليل
10 إمكانية وجود مصلحة ضمن مؤسستكم تبحث في التجديد الرقمي.	- نعم تتكامل المصالح والمكاتب ضمن المؤسسة لتقديم الخدمات، حيث أجمع المبحوثين على أن المصالح تقدم الوثائق عن بعد، مع محدودية الخدمة التي تعنى بالتجديد الرقمي).	- تتدرج ضمن إجابات المبحوثين نقاط مهمة تتقاطع جميعا في النقاط التالية: - ربطت الدولة الجزائرية جميع جهاتها بمنظومة رقمية مؤهلة وسجل موحد لكل المواطنين وهذا المشروع تحت إشراف هيئة رقابية إدارية ترتبط ببنية معلوماتية تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية لتساهم مستقبلا في حصول كل فرد على الخدمات المطلوبة بإستخدام التكنولوجيا عن بعد.
11 هل تستعملون big data في مجال التخزين المعلوماتي الآمن؟	- نعم (7 مبحوثين) - لا (3 مبحوثين)	- أجاب سبعة مبحوثين أن الجماعات المحلية تسعى لتطبيق الداتا الضخمة مستعملةً بشكل جزئي في الجماعات المحلية، حيث تعتبر مجالا للتخزين المعلوماتي الآمن، من خلاله يتم إمتلاك أدوات التحليل، لإتخاذ القرارات والتنبؤ بمستقبل الرقمنة في المؤسسات العمومية، بينما أجاب ثلاثة مبحوثين أن المؤسسات العمومية لا تستخدم big data نظرا لنقص التواصل بين القطاعات المختلفة وإنعدام الأمن المعلوماتي لحماية الملفات
12 قيام الجماعات المحلية بتقييم موقعها من هذه العملية الرقمية لرصد الإيجابيات وتدارك السلبيات	نعم 10 مبحوثين لا (0 مبحوث)	- أجمع كل المبحوثين أن الجماعات المحلية تقوم بتقييم موقعها من عملية الرقمنة لرصد الإيجابيات وتدارك السلبيات حيث تم ربط التحدي القانوني بعناصر النجاح في بناء الحكومة الإلكترونية، لأن

<p>العناصر الحاسمة لضمان بناء إدارة رقمية حقيقية وفاعلة يتم بوضع خطة تنطوي على عناصر النجاح، وذلك بأن تكون الرؤية واضحة، وأن تحدد الأهداف على نحو قابل للتطبيق، وأن تخضع كافة المراحل للإشراف القيادي والمتابعة وأن تحفز الخطة فرص المشاركة والاستثمار، وأن تتعامل مع كافة المراحل بواقعية وشفافية، وأن تعتمد إستراتيجية المراجعة لما أنجز وما تبقى دون إنجاز وتبني إستراتيجية التحليل اللاحق لضمان توفّر عنصر التطوّر المطلوب في مثل هذا المشروع الرقمي.</p>			
<p>- من خلال وجود مديرية خاصة بالأنظمة المعلوماتية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والذي يضم 14 قطاعا وزاريا مربوطا بهذه المعاملات لدعم التواصل الإلكتروني بين الإدارات أي التواصل بين المستوى المركزي والمحلي. - من خلال هذا المرصد الوطني للوثائق البيومترية المؤمنة يتم إحصاء المعطيات الرقمية عبر كل الفروع، ويتم معالجة الأخطاء بشكل رقمي وإحصاء الوثائق (العملية الرقابية).</p>		<p>الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق المؤمنة .</p>	<p>13 على ماذا تعتمدون في إحصاء المعطيات الرقمية للوثائق؟.</p>
<p>ساهمت الرقمنة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقليل التعاملات الورقية والتكلفة والجهد. - تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة. - تحقيق جودة في الخدمات وتشجيع الإبداع. - حماية المعلوماتية وتسهيل الإجراءات الإدارية. - تقريب الإدارة من المواطن. 			<p>14 ماذا قدمت لكم الرقمنة من إيجابيات في مجال تحسين الخدمة العمومية.</p>

<p>تعمل الجماعات المحلية على تطوير الخدمات العمومية، والإستجابة لحاجات وتطلعات المواطنين إعتقادا على التكنولوجيات سريعة التطور والتكثيف مع الثورة الرقمية للوصول إلى مردود أفضل للمرفق العمومي.</p>	<p>15 هل هناك إستقرار في عملية تجديد الخدمة.</p>
<p>من خلال إستقبال المقترحات عبر الموقع الالكتروني، ليتم دراستها وإيجاد حلول لانشغالات المواطنين والإستجابة لأهم المقترحات فيما يتعلق بإصلاح الخدمة العمومية، وضع تحسين الخدمات ضمن أولويات المؤسسات العمومية.</p>	<p>17 كيف يتم دمج إحتياجات المستخدم في تصميم وتطوير الخدمة الرقمية</p>
<p>- تحسين الأداء، الترقية وتثمين الموارد البشرية من أجل ضمان التكفل الأنجع بالمواطنين ونقل إنشغالاتهم، وتمكين الكوادر البشرية من التكنولوجيا.</p>	<p>18 كيف يتم تحفيز وتوجيه جهود التحول الرقمي نحو الإبتكار والتجريب</p>

الموضوع الثالث: رهانات تبني التحول الرقمي الشامل في الجزائر

جدول رقم (25): تبيّن عرض وتحليل الإجابات حول رهانات تبني التحول الرقمي الشامل في الجزائر ضمن أسئلة

الموضوع الثالث لإستمارة المقابلة

القراءة والتحليل	إجابات المبحوثين حول مؤشرات الدراسات	العبارات
<p>- بالنسبة للمؤشرات الإيجابية الدالة على فعالية الرقمنة على مستوى مديرية التنظيم والشؤون العامة تتمثل في: - تقليل طوابير المواطنين أمام شبابيك تقديم الخدمة. - التقليل من عدد الوثائق الإدارية. - تسريع الحصول على الخدمات وإستخراج الوثائق بسرعة.</p>	<p>- أكد 8 مبحوثين على المؤشرات الإيجابية، في سرعة الحصول على الخدمة. - بينما مبحوثان أكدا على وجود جوانب لابد من تجاوزها للمحافظة على المستندات والوثائق في ظل رقمنة الفضاء العمومي (تحدي الأمان الرقمي)</p>	<p>19 المؤشرات الدالة على فعالية الرقمنة على مستوى مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة في ظل وجود عدة تحديات لتحسين الخدمة العمومية</p>
<p>تقاطعت إجابات المبحوثين في النقاط التالية: - تفعيل البنية التحتية الرقمية والتقليل من العراقيل التنظيمية التي تشكّل عائقاً أمام تطوير الخدمات وتحسينها. - ربط المؤسسات الإدارية في الدولة بشبكات إتصال تكون بمثابة بوابة رقمية</p>	<p>20 الآفاق المستقبلية في سبيل تبني الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية بالجزائر</p>	<p>20 الآفاق المستقبلية في سبيل تبني الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية بالجزائر</p>

<p>تسمح بالتواصل فيما بينها، بشكل آني وفتح المجال للإستفادة من الخدمة على مدار الساعة ، تبني أبعاد التحول الرقمي والقضاء على الأمية الرقمية.</p>		
<p>يتم تعزيز الخبرة في إدارة تأمين الرقمنة من خلال وضع التعاملات الرقمية تحت الرقابة وحماية الوثائق من القرصنة الإلكترونية.</p> <p>- الرقابة على التعاملات الرقمية: من خلال العمل على مكافحة الجرائم الإلكترونية ودعم الأمن السيبراني الذي هو مجموعة الآليات والإجراءات والوسائل والأطر التي تهدف لحماية البرمجيات وأجهزة الكمبيوتر من مختلف الهجمات والاختراقات التي قد تهدد الأمن القومي للدول ، وخصوصية وثائق الأشخاص.</p> <p>- تفعيل طلب الخدمة عن بعد: من خلال التكامل بين الجوانب التالية: الأول هو مزود الخدمة وهي وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ثانيا: تهيئة المنشآت ومنح فرصة إستقطاب الكفاءات العاملة المؤهلة.</p> <p>- توعية المواطن بطرق الطلب والحصول على الخدمة عن بعد.</p>	<p>تقاطعت إجابات المبحوثين في النقاط التالية:</p> <p>1- الإستفادة من تطبيقات رقمية لنماذج دولية ناجحة في مجال التحول الرقمي.</p> <p>2- دعم الجانب التقني بتجهيزات رقمية متطورة تتطابق مع المعايير الدولية السائدة حاليا.</p> <p>3- تأهيل الكادر البشري، وتكثيف عمليات الرسكلة والتكوين وتحسين الأداء، من خلال مؤطرين متخصصين ومتحكمين في أبجديات التعامل الرقمي.</p> <p>4- تطوير الفرد وتمكينه من التَّحَكُّم في التكنولوجيات الحديثة للاتصال والقضاء على الأمية الرقمية.</p>	<p>21 كيف يتم تعزيز الخبرة في إدارة تأمين الرقمنة</p>
<p>يتبين من خلال إجابات المبحوثين أثناء المقابلة البحثية أن الإستراتيجية المستقبلية للخدمة العمومية عن بعد</p>	<p>- نعم توجد إستراتيجية لتقديم الخدمات عن بعد (أجاب 3 مبحوثين)</p> <p>- لا توجد إستراتيجية لتقديم الخدمات</p>	<p>21هل لديكم إستراتيجية مستقبلية لتقديم الخدمات عن بعد</p>

<p>جديرة بالدراسة ومعرفة أسباب تأخرها مقارنة بالدول الأخرى، إلا أنها وجد مبادرات مقبولة تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعميم رقم التعريف الوطني ووضع التوقيع والتصديق الإلكتروني حيز التنفيذ. - إنجاز المركز الوطني للمعلومات الرقمية المؤمنة. - مواصلة عملية الرقمنة على مستوى كافة المجالات والمؤسسات العمومية. - إنشاء سلطة وطنية مكلفة بضبط إستراتيجية الجزائر للرقمنة. - الإستعمال التلقائي لرقم التعريف الوطني في جميع قواعد البيانات والتطبيقات المنجزة. 	<p>عن بعد (أجاب 7 مبحوثين)</p>	<p>وتنظيم الخدمة العمومية وذلك من خلال تبني نماذج أجنبية ناجحة في مجال رقمنة المؤسسات العمومية.</p>
<p>تمحورت إجابات المبحوثين في العبارات المتشابهة التالية:</p> <p>يمكن للجزائر أن تتبنى نموذج التحول الرقمي الشامل من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إحداث تغييرات على التقنيات الحالية ونماذج الأعمال، والإعتماد بشكل أساسي على الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الرقمنة. - إكساب الفرد عقلية التغيير: في التعامل الورقي وتعويضه بالخدمات الرقمية، لأن مشروع الرقمنة خلق في البداية حالة من المقاومة، بإعتبار أن بعض الموظفين قد يفهمون أن المشروع الرقمي يهدد وظائفهم، وبناء عقلية التغيير يستغرق وقتا طويلا. - دعم المواهب الجديدة : يتوجب هذا المشروع مهارات جديدة لعملية التحول المنشود، لذلك يتوجب تكوين الموظفين وتأهيلهم، وتبقى الحاجة إلى بعض المواهب الجديدة التي تتمتع ببعض المهارات الجديدة. - المرونة في تطبيق المشاريع الرقمية: أي دراسة المشاريع الرقمية وتكييفها وفقا 	<p>تمحورت إجابات المبحوثين في العبارات المتشابهة التالية:</p> <p>يمكن للجزائر أن تتبنى نموذج التحول الرقمي الشامل من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إحداث تغييرات على التقنيات الحالية ونماذج الأعمال، والإعتماد بشكل أساسي على الكوادر البشرية المؤهلة في مجال الرقمنة. - إكساب الفرد عقلية التغيير: في التعامل الورقي وتعويضه بالخدمات الرقمية، لأن مشروع الرقمنة خلق في البداية حالة من المقاومة، بإعتبار أن بعض الموظفين قد يفهمون أن المشروع الرقمي يهدد وظائفهم، وبناء عقلية التغيير يستغرق وقتا طويلا. - دعم المواهب الجديدة : يتوجب هذا المشروع مهارات جديدة لعملية التحول المنشود، لذلك يتوجب تكوين الموظفين وتأهيلهم، وتبقى الحاجة إلى بعض المواهب الجديدة التي تتمتع ببعض المهارات الجديدة. - المرونة في تطبيق المشاريع الرقمية: أي دراسة المشاريع الرقمية وتكييفها وفقا 	<p>21 في رأيك كيف يمكن للجزائر أن تتبنى نموذج التحول الرقمي الشامل؟</p>

<p>لمتطلبات المرحلة.</p> <p>- تحقيق القيمة الرقمية: هي النتيجة والأثر الإيجابي كزيادة سرعة المهام من خلال تلبية وإشباع حاجات المواطنين وبأسلوب أكثر كفاءة.</p> <p>- تطوير الهيكلة التقنية: الإستفادة من البنية التقنية، وقابلية التغيير البرمجي بما يتلائم مع التطورات التقنية.</p>

من خلال تحليل الإجابات عن الأسئلة (لـ 10 مسؤولين) حول التعاملات الرقمية ضمن مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة كنموذج لدراسة الجماعات المحلية، عبر تحليل بيانات المقابلة نصف الموجهة والتي تشتمل على 22 سؤالاً تم ضمّينهم في ثلاثة مواضيع مرتبة كالآتي:

◀ **الموضوع الأول:** دور الرقمنة في العملية الإدارية.

◀ **الموضوع الثاني:** آليات تحسين الخدمة عن طريق التجديد الرقمي.

◀ **الموضوع الثالث:** رهانات تبني التحول الرقمي الشامل في الجزائر.

وبعد عرض المؤشرات وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:

تساهم الرقمنة في القضاء على كثرة الوثائق الإدارية والمستندات الورقية، التي تعتبر أحد العيوب الرئيسية في الأساليب الإدارية التقليدية التي تم تعويضها بتكنولوجيا المعلومات رمز الحداثة والتغيير، وذلك لما تتميز به من خصائص، وتدعم أنظمة المعلومات التي تركز على التعاملات الإلكترونية في حين الأنظمة الإدارية القديمة تركز مبدئياً على الملفات الورقية، تعمل على الرفع من كفاءات الإدارة وذلك لارتكازها على النظام والتنظيم، وهذا يجعل المواطن يتحصل على الخدمة بسهولة خاصة وأن الرفع من كفاءة الإدارة من العوامل التي دفعت بها لإدراج التعامل الرقمي ضمن مصالحها لذلك يجب الحرص على إستخدامها بالشكل الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات هائلة من أجل تلبية الحاجيات الإدارية.

أثرت التحولات الكبرى في مجال الاتصالات التي ظهرت في الدول المتقدمة على الجزائر، وأبدت هذه الأخيرة إستعدادها للاندماج في العالم الرقمي خاصة التطور المذهل في الأجهزة والأنظمة الذكية سيؤدي لاختصار الوقت، وخفض التكلفة وتحقيق مرونة وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية للخدمات وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والنكاه الصناعي، ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على إتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقه في الاقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر

الحكومية مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريته في دائرة المنافسة، والتحول الرقمي عملية مهمة لإنقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في إبتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاته ويمكن أن يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء إستراتيجية رقمية، وإجراء تحسين على الوضع الراهن ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المؤسسات العمومية، بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الابتكار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف، لتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود ووجود إدارة التغيير للتحول الرقمي متطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.

- عرض نتائج إستمارة المقابلة:

للموضوع الأول: المتعلق دور الرقمنة في العملية الإدارية:

1. الإمكانيات التي رصدتها الجماعات المحلية لتحسين الخدمات العمومية:

وتم رصد الإمكانيات من خلال عدة مراحل المرحلة الأولى كانت بتخصيص وتهيئة المكاتب الضرورية لإستيعاب شبكة الإعلام الآلي مع إقتناء التجهيزات التقنية المحددة من طرف الوزارة على مستوى دوائر وبلديات الولاية بما في ذلك فروع وملاحق الحالة المدنية، المرحلة الثانية والمتمثلة في عملية التاطير الجيد لأعوان الشبابيك وموظفي ورؤساء مصالح الحالة المدنية، المرحلة الثالثة تتمثل في ربط مصالح وفروع الحالة المدنية بشبكة الألياف البصرية بتاريخ 2013/10/27، المرحلة الرابعة تم الإنطلاق الفعلي للسجل الوطني الآلي للحالة المدنية بتاريخ 2014/02/15.

2. الصعوبات التي واجهتها الجماعات المحلية في الانتقال من الشبابيك الورقية إلى الشباك الآلي

الموحد: هي غياب الكوادر المؤهلة بشكل كافي للانتقال من التعامل الورقي إلى الرقمي.

3. كانت البدايات الأولى لإنجاح عملية الرقمنة من خلال إجراء أيام إعلامية لفائدة الأمناء العاملين

في البلديات ورؤساء مصالح الحالة المدنية، لكن الصعوبات كانت إستثنائية مثل الانقطاع المتكرر لشبكة الألياف البصرية ووجود بعض النقائص في التطبيقات المرسله من طرف الوزارة على سبيل المثال عدم وجود فراغات للتسجيل في المنصة الرقمية (السجل الأصلي، شهادة الميلاد للأحكام الجماعية للمواليد) حول إمكانية إعتقاد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالجماعات المحلية، هذا العامل نسبي لأن الجزائر لم تعمم بعد التعامل الرقمي في كل قطاعاتها.

4. أهم التقنيات الرقمية المستعملة في الإدارة العمومية بالجزائر تتمثل في إمكانية طلب الخدمات عن طريق المواقع الإلكترونية التابعة للمؤسسات مثلا وزارة الداخلية والجماعات المحلية، قطاع البريد، قطاع القضاء، المسح الضوئي للوثائق ثم إرسالها للمركز الوطني للوثائق المؤمنة.
 5. المواطن لا يجيد التعامل مع التقنيات الرقمية أثناء تقديم للخدمة غالبا.
 6. قللت الرقمنة عدد المواطنين أمام الشبائيك وحسنت الاتصال العمومي بشكل واضح.
 7. يتم تأهيل الموظفين وتكوينهم وتحسين أدائهم في مجال التطبيقات الرقمية، من خلال القيام بدورات تكوينية.
 8. تقدم المؤسسات العمومية الخدمات عن بعد، مثل خدمات تتبع الملف عبر شبكات الإنترنت.
 9. يمكن تعبئة المنظمات العامة لتصميم الخدمات الرقمية من خلال النموذج الوطني الرقمي الموحد.
- الموضوع الثاني: تحسين الخدمة عن طريق التجديد الرقمي.**
10. حول وجود مصلحة ضمن الجماعات المحلية تبحث في التجديد الرقمي، تسعى الجماعات المحلية لتشجيع الإبداع والتجديد وتكوين رصيد وطني يخص الجوانب الرقمية، لكننا من خلال الدراسة توصلنا إلى أنها مبادرات متواضعة لإرساء الآليات الكفيلة بتحسين الخدمات العمومية (آليات التجديد الرقمي) والمنتجع للإستراتيجية الوطنية لتأمين تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجال الخدمات الإدارية بالجزائر، يلاحظ تلك الفجوة الرقمية، لذلك من الأهمية تثمين الجهود المبذولة من طرف مخططي السياسات، والإنطلاق بشكل مستعجل لتصحيح ودعم القاعدة الرقمية في الجماعات المحلية ومن الملاحظ أن ما تعيشه المؤسسات العمومية اليوم ليس إندماجا للموارد الرقمية بقدرما هو ربط للمعدات المعلوماتية وعدد من البرامج دون تفاعل إفتراضي حقيقي ومنشود، وذلك لغياب إستراتيجية وطنية واضحة المعالم في هذا المجال تخص مثلا مراجعة مجموعة من المقاربات القائمة لمفهوم الرقمنة وتحسين الأداء وعلاقتها بتكوين وتأهيل الموارد البشرية، ثم مسألة اليقظة الرقمية ومدى نجاعتها وفعاليتها خصوصا عندما يتعلق الأمر بإقتناء وإدماج البيانات الرقمية التي يجب أن تخضع لمعايير جد دقيقة تراعى فيها شروط الأمن المعلوماتي، لذلك أصبح التجديد الرقمي رهانا هاما بالنسبة للمؤسسات العمومية، الإقتصادية والبنكية من حيث ضرورة مواكبتها للتطبيقات التكنولوجية المتجددة وإعتمادها في مختلف الخدمات التي تقدمها وذلك سعيا إلى تقليص الهوة الرقمية مع الدول الرائدة في هذا المجال والعمل على

تمكين الجماعات المحلية الجزائرية من مسايرة ومواكبة هذه التحديات والتمكّن من هذه التقنيات التكنولوجية المتجدّدة.

11. بالنسبة لإمكانية استعمال big data في مجال التخزين المعلوماتي.

تسعى الجزائر لتبني الجوانب الرقمية ضمن برامج إلكترونية واضحة، نظرا لغياب مجموعة البيانات الضخمة بسبب المعلومات الإضافية المشتقة من تحليل مجموعة واحدة كبيرة من البيانات ذات الصلة، بالمقارنة مع المجموعات المنفصلة الأصغر حجماً مع نفس الحجم الإجمالي للبيانات، وعادة ما تتضمن مجموعات بيانات ذات أحجام تتخطى قدرة البرامج التي يشيع استخدامها لإستيعاب الكم الهائل لمعالجة البيانات في غضون فترة زمنية مقبولة، وهذا ما يحدث حالياً في الجزائر، وأثناء تقديم الخدمات يتذمر المواطن من صعوبة الولوج لمنصات إلكترونية تابعة للمؤسسات العمومية قصد تقديم طلبات الخدمة، خاصة مع تحديات نمو البيانات كعنصر ثلاثي الأبعاد، زيادة الحجم (كمية البيانات)، السرعة (سرعة البيانات الصادرة والواردة) والتنوع (تنوع أنواع البيانات ومصادرها)، هي أصول معلومات كبيرة الحجم، عالية السرعة، وعالية التنوع تتطلب أشكال جديدة من المعالجة لتعزيز عملية صنع القرار والفهم العميق وتحسين العملية الرقمية.

والهدف من استعمال هذه التقنية تعلم قاعدة المصادقة، التصنيف، التحليل العنقودي، إنصهار وتكامل البيانات، الخوارزميات الجينية، التعلم الآلي، معالجة اللغات الطبيعية، الشبكات العصبية، التعرف على الأنماط، الكشف عن الأشياء الشاذة، النمذجة التنبؤية، تحليل وجهات النظر، معالجات الإشارات، التعلم الخاضع والغير خاضع للرقابة، المحاكاة، تحليل السلاسل الزمنية والتصوير، القدرة على تحميل، مراقبة، النسخ الاحتياطي، وتحقيق الإستخدام الأمثل لجداول البيانات الضخمة، ويتم الإستفادة من تحليل البيانات الضخمة ضمن المؤسسات العمومية لتخزين المعلومات والمحتويات الرقمية وتنظيمها وتحليلها، من أكبر المصادر لتلك البيانات الضخمة مسجلة ضمن قواعد البيانات الحكومية التي تستمد منها المعلومات بعد تخزينها.

12. تقوم الجماعات المحلية بتقييم موقعها من هذه العملية الرقمية، لتقييم الإيجابيات وتدارك السلبيات، من خلال القيام بالإجتماعات الدورية لدراسة مقترحات المواطنين وتطلعاتهم والعمل على تلبيةها والرد على الإستفسارات.

13. تعتمد الجماعات المحلية في إحصاء المعطيات الرقمية للوثائق، من خلال إرسال تقارير شهرية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية لتقييم مدى إنجاز طلبات الخدمة، لأن عملية إحصاء

المعطيات الرقمية صعبة، خاصة في مرحلة تحليل البيانات الضخمة التي تصل في الوقت نفسه وتكون متشعبة، بسبب عدم القدرة على معالجة البيانات ببرنامج واحد بإعتبار أن معالج المعلومات تقليدي، رغم وجد برنامج مركزي تابع لوزارة الداخلية خاص يعتبر نظام خاصة بتحليل البيانات لكن يبقى مستوى تحليل المعطيات الرقمية في الجزائر لم يرقى بعد للمستوى المطلوب.

14. قدمت الرقمنة إيجابيات في مجال تحسين الخدمة العمومية من خلال سهولة وسرعة تخزين المعلومات، تطوير الخدمات الحكومية عن طريق رصد مدى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم، وعلى ضوء النتائج المحللة يمكن استنتاج ما يلزم عمله للتطوير والتحسين حيث بات مسح آراء الجمهور عن طريق الإستبانات التقليدية مكلفا جدا وغير مجد في الكثير من الأحيان وذلك نظرا لتنوع البيانات وثقافات المتعاملين وحتى المساحات الشاسعة المراد مسحها واستقصاؤها.

15. الإستقرار في عملية تجديد الخدمة، تعتمد الجماعات المحلية على تجديد خدماتها بشكل مستمر.

16. يتم دمج إحتياجات المستخدم في تصميم وتطوير الخدمة الرقمية من خلال تبني الأساليب الرقمية الحديثة ودراسة المقترحات والعمل على معالجة ودراسة نقاط الضعف في مستوى تقديم الخدمات من خلال تحليل الشكاوي وفق إستراتيجية محددة.

17. كيفية تحفيز وتوجيه جهود التحول الرقمي نحو الإبتكار والتجريب.

يتم ذلك من خلال إعادة تشكيل الطريقة وإعادة التفكير في أسلوب العمل إعتقادا على التقنيات وإتباع أسلوب التخطيط، حيث يتطلب التكامل بين الإبداع والتقنية للوصول للتحول الرقمي، لأن توفر التجهيزات دون تغيير أسلوب العمل لا يعتبر تحول رقمي بتكامل العناصر (وجود إستراتيجية تعطي قيمة تنافسية جديدة، وفكر إبداعي جديد، وتقنية إتصالات) لأن توفر إستراتيجية جديدة يخلق تفكير إبداعي بفضل تقنيات الاتصالات.

الموضوع الثالث: رهانات تبني التحول الرقمي الشامل في الجزائر

18. المؤشرات الدالة على فعالية الرقمنة على مستوى مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة في ظل وجود عدة تحديات لتحسين الخدمة العمومية:

تقليل عدد الوثائق الورقية، التخلص التدريجي من الأرشيف الورقي، طلب الخدمة من خلال التسجيل عبر البوابة الإلكترونية.

19. الآفاق المستقبلية في سبيل تبني الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية بالجزائر.

- تسعى الجزائر في هذا المجال لإعتماد تقنيات رقمية أكثر تطورا، والتجديد المستمر لتتماشى مع التغيرات الظرفية المتسارعة، وضع إستراتيجيات تعتمد التقنية والأمان الرقمي.
20. تعزز الخبرة في إدارة تأمين الرقمنة بإعتماد نظام رقمي يراعي الأمن المعلوماتي والمراجعة الدقيقة للوثائق.
21. توجد إستراتيجية مستقبلية لتقديم الخدمات عن بعد وتنظيم الخدمة العمومية وذلك من خلال تبني نماذج أجنبية ناجحة في مجال الرقمنة ضمن المؤسسات العمومية.
22. يمكن للجزائر أن تتبنى نموذج التحول الرقمي الشامل في حالة إيجاد التكامل والتوافق بين الخطط والتقنيات، وتجسيد الأفكار الإبداعية على أرض الواقع، والاستفادة من النماذج الدولية الناجحة في مجال التحول الرقمي.

رابعا: عرض النتائج المتعلقة باستمارتي الاستبيان وتفسيرها:

يتم من خلال هذا المطلب تحليل مخرجات البحث من خلال البرنامج الإحصائي spss، وقراءة نتائج كل سؤال وتحليله منهجيا وتفسيره للوصول إلى نتائج محددة، لتتكامل جوانب كل سؤال مع المضمون الكلي للمحور الذي يندرج ضمنه، فبعد تحكيم إستمارتي الاستبيان وتعديلها وفقا لملاحظات المحكمين وبعد موافقة المشرف على التعديلات تم توزيعها عشوائيا على العينة الأولى للدراسة التي تضم 147 فردا من الجمهور (المواطنين) الذين يطلبون الخدمة من مديرية التنظيم والشؤون العامة وعينة الموظفين التي تضم 70 موظفا وبعدها تم جمع الاستمارات وحسابها (وتحديد نسبة الردود)، ثم تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي، والحصول على النتائج ضمن جداول بإجراء الإختبارات الإحصائية التي تتناسب مع أهداف البحث:

1- عرض النتائج بالنسبة لاستمارة الجمهور:

بعد قراءة وتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بإستمارة الجمهور، يتم عرض النتائج المتعلقة بكل سؤال وتفسيرها وفق محاور محددة ويندرج ضمن كل محور مجموعة من الأسئلة المتكاملة، بإعتماد تحليل بنود كل محور قمنا بإنجاز جدول يضم نتائج كل الأسئلة لتسهيل عملية تفسيرها، ثم تفسير نتائج كل سؤال من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي خاصة وأن دراستنا تحليلية لذا إعتدنا التفسير المَعَمَّق.

تم الإعتماد على إختبار "كاي Chi- Square" في التحليل الإحصائي، بعد الإلتزام بشروط هذا الإختبار كالاستقلالية بين المتغيرات، عشوائية العينة، حجم العينة أكبر من 30 تكرارا، والبحث في

العلاقة بينها من خلال المقارنة بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة بإستخراج نسبة المعنوية والدلالة الإحصائية لنتائج كل محور تدل على وجود العلاقة بين المتغيرات، يمكن دراستها وإستخراج النتائج وتفسيرها علميًا.

المحور الثاني: الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية

يضم المحور الثاني دراسة ما إذا كان موقع تقديم الخدمة مناسباً، وهل أسلوب الموظف أثناء تقديمه للخدمات الرقمية للمواطن مناسب أم لا، درجة إحترافية الموظف في تقديم الخدمة، سرعة تعامل الفرد مع طلبات الخدمة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): يُبيِّن نتائج كل بند من المحور الثاني (الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمات (لإستمارة

(الجمهور)

المحور الثاني: الانطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية						
الترتيب	S2	\bar{X}	النسبة	التكرارات	البدائل	المتغير
4	0.285	1.09	91.2%	134	نعم	م1 - هل يعتبر موقع تقديم الخدمة مناسباً؟
			8.8%	13	لا	
3	0.214	1.95	4.8%	7	نعم	م2- هل تعتبر أن أسلوب الموظف أثناء تقديمه للخدمات الرقمية مناسب لك ؟
			95.2%	140	لا	
2	0.182	1.97	3.4%	5	نعم	م3- هل الموظف يقدم لك الخدمة بدرجة من الإحترافية
			96.6%	142	لا	
1	0.182	1.97	3.4%	5	لائقة	م4- كيف ترى سرعة التعامل مع طلبات الخدمة
			96.6%	142	غير لائقة	
547.701						Chi- Square
0.931						Kendall's Wa
4						Df درجة الحرية
0.000 دال إحصائياً						Sig

يتضح من خلال بيانات الجدول مجموعة من النتائج تتمثل في:

- موقع تقديم الخدمة العمومية مناسباً، حيث أجاب 134 فرداً بـ نعم، بينما أجاب 13 فرداً أن موقع تقديم الخدمات غير مناسباً وذلك عند قيمة المتوسط الحسابي 1.09 والانحراف المعياري 0.285 إنطلاقاً من بيانات الجدول.
- أسلوب الموظف أثناء تقديمه للخدمات الرقمية غير مناسباً بالنسبة للجمهور: من خلال بيانات الجدول يتضح أن 140 فرداً أجابوا بـ: لا بنسبة 95.2%، بينما 7 مبحوثين أجابوا عكس ذلك.
- كما أجاب 142 مبحوثاً أن الموظف لا يقدم الخدمة العمومية بدرجة من الاحترافية، بينما أجاب 5 مبحوثين عكس ذلك.
- من خلال نتائج الجدول يتضح أن سرعة التعامل مع طلبات الخدمة غير راقية، حيث أكد 142 فرداً من العينة على ذلك بنسبة 96.6%.

2- تحليل كل بند من المحور الثاني وفق الجداول المرفقة.

م1: هل يعتبر موقع تقديم الخدمة مناسباً ؟

جدول رقم (27): يُبيِّن نتائج موقع تقديم الخدمة العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	134	91,2	91,8	91,8
لا	13	8,8	8,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

أجاب 134 فرداً من العينة بأن موقع تقديم الخدمة مناسباً بنسبة 91.2%، بينما أجاب 13 فرداً أن الموقع غير مناسب بنسبة 8.8%، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.09، والانحراف المعياري 0.285، بإعتماد عدة إصلاحات في مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة.

م2: هل تعتبر أن أسلوب الموظف أثناء تقديمه للخدمات الرقمية مناسب لك؟.

جدول رقم (28): يُبيِّنُ تقييم أسلوب الموظف أثناء تقديمه للخدمات الرقمية للمواطن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	7	4,8	4,8	4,8
لا	140	95,2	95,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

أجاب 140 فردا أن أسلوب الموظف أثناء تقديم الخدمات الرقمية غير مناسباً للجمهور أي بنسبة 95.2 %، بينما 7 أفراد من العينة أجابوا أنها مناسبة، أي أن النسبة الأكبر من العينة أكدت أن أسلوب الموظف ليس مناسباً أثناء تقديمه للخدمات الرقمية، نظراً لعدم إكتسابهم المهارات الإتصالية المناسبة أثناء أداء المهام، وعدم جاهزية البنية التقنية لإستيعاب عدد الملفات في وقت واحد، خاصة مع تشعب الإجراءات الإدارية وتعقيدها وهذا ما يسبب تأخير في الحصول على الخدمة في وقتها المحدد وبالشكل المناسب.

م3: هل الموظف يقدم لك الخدمة بدرجة إحترافية ؟

جدول رقم (29): يُبيِّنُ درجة إحترافية الموظف في تقديم الخدمة العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	5	3,4	3,4	3,4
لا	142	96,6	96,6	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن 142 فردا أجابوا أن الموظف لا يمتلك الإحترافية في تقديم الخدمة، بينما أكد 5 مبحوثين فقط أن الموظف يمتلك ذلك، والسبب يرجع لقلّة عمليات التأهيل والرسكلة المناسبة للإرتقاء بمستوى تقديم الخدمات، خاصة وأن هذه العملية الرقمية تم تفعيلها في ظرف وجيز، ولم يهيئ الفرد تقنيا لطرق الطلب الرقمي وكذلك الموظف لم يتمكن فعليا من إكتساب كل المهارات الكافية أثناء التعامل الرقمي، وعدم شمولية هذا الإجراء (الرقمنة) في كل القطاعات، فنجد بعض القطاعات سايرت العملية الرقمية عكس قطاعات أخرى وهذا ما سبب عدم تمكّن الفرد من

متابعة للإجراءات الإدارية عن بعد، لأن الملفات تنتقل بشكل إلكتروني وشبكي سريع في بعض المؤسسات وتتأخر في بعض المؤسسات المرتبطة بالمؤسسة الأصلية بنفس الخدمة بسبب اعتماد الإدارات الأخرى على الأساليب التقليدية (إرسال الملفات ورقياً).

وكذلك غياب مكاتب الإستقبال وعدم تأطير موظفين متحكمين في أجديات إستقبال الخدمات التي يطلبها المواطن، وهذا ما سبب عدم إقتناع المواطن بجاهزية مصالح المؤسسات العمومية لإستقبال طلبات الخدمة، فهناك من أرجع السبب لنقص التجهيز.

م4: كيف ترى سرعة التعامل مع طلبات الخدمة؟

جدول رقم (30): يوضح سرعة التعامل مع طلبات الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لائقة	5	3,4	3,4	3,4
غير لائقة	142	96,6	96,6	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي يتضح أن من الجدول أن: طرق التعامل مع طلبات الخدمة غير لائقة ولا ترقى للمستوى الذي يتطلع إليه المواطن أي أن 142 أكدوا ذلك من أصل 147 فرداً، بإعتبار أن أغلب العراقيين تقنية بالدرجة الأولى (ضعف تدفق الإنترنت، خلل في عمليات صيانة المواقع الإلكترونية التابعة للمؤسسات العمومية من الفيروسات، عدم المراجعة الدورية لمواقع تقديم الخدمة وتأهيلها بالشكل المناسب)، وأجاب 5 مبحوثين فقط أن التعامل مع طلبات تقديم الخدمات تتم بسرعة.

المحور الثالث: الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية

يتضمن هذا المحور الموسوم بـ الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية عدة أسئلة والتي تعتمد على بدائل، يتمكن المبحوث من إختيار الإقتراح الذي يراه مناسباً، وعمدت الباحثة إلى تنويع البدائل للحصول على أكبر قدر من الصدق في الإجابات، وتجنب إختيار المبحوث لنفس الإقتراح.

جدول رقم (31): يوضح نتائج المحور الثالث حول الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية

المحور الثالث: الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية						
البنود	البدائل	التكرارات	النسبة	\bar{X}	S2	الترتيب

04	0.662	2.14	7.5%	11	دائما	م5- هل المعلومات الإلكترونية واضحة لشرح آلية تقديم الخدمة؟
			77.6%	114	غالبا	
			9.5%	14	أحيانا	
			4.1%	6	نادرا	
			1.4%	2	مطلقا	
10	0.623	1.83	29.3%	43	مجربا لإكتفاء بقرارة طرق تقديم الخدمة	م6- الوضوح في تقديم الخدمة يكون ب ؟
			58.5%	86	متابعتها كاملة من لحظة تقديم الطلب إلكترونيا إلى غاية الإستفادة النهائية	
			12.2%	18	متابعة وتصحيح الأخطاء رقميا إن وجدت	
12	0.776	1.43	70.7%	104	دائما	م7- هل يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات بسهولة ؟
			19.0%	28	غالبا	
			7.5%	11	أحيانا	
			2.0%	3	نادرا	
			0.7%	1	مطلقا	
15	0.253	1.07	93.2%	137	نعم	م8 - تمتاز النماذج الرقمية للخدمة بالوضوح والبساطة؟
			6.8%	10	لا	
17	0.199	1.04	95.9%	141	نعم	م9- هل يعتبر مستوى استخدام الحاسوب والأعمال الإلكترونية من قبل الموظفين مناسباً؟
			04.1%	06	لا	

3	0.865	2.20	49.0%	72	التمكن الوظيفي من الجوانب الرقمية	م10- يتم التعامل مع الرقمنة بدقة ودون تأخير متعلق بماذا ؟
			21.8%	32	وعي الجمهور بطرق الاستخدام الإلكتروني	
			29.2%	43	فعالية البنية التحتية الرقمية	
13	0.411	1.15	87.1%	128	متميز	م11- هل ترى أن هذه الخدمات الرقمية ؟
			10.9%	16	جيد	
			2.0%	3	عادي	
14	0.438	1.14	89.1%	131	نادرا	م12- هل توجد مشكلات ومعوقات أثناء تلقي الخدمة ؟
			7.5%	11	أحيانا	
			3.4%	5	غالبا	
9	0.304	1.90	10.2%	15	نعم	م13- لن أتردد في تقديم أي إقتراح فيما يتعلق بالرقمنة في الجماعات المحلية ؟
			89.8%	132	لا	
1	0.452	2.88	92.5%	136	الإدارة لا تدرس المقترحات	م14- في حالة الإجابة بـ لا هل يرجع ذلك ؟
			2.7%	4	لا تعرف طريقة تقديم المقترحات إلكترونيا	
			4.8%	7	لأن الإقتراحات لا تعنيك	
16	0.253	1.07	93.2%	137	كثيرا	م15- في رأيك هل تحتاج المؤسسة إلى أن تحدث من الأجهزة الرقمية والمعدات اللازمة أثناء
			6.8%	10	قليلًا	

						تقديمها للخدمة؟
8	0.372	1.93	3.4%	5	دائما	م16 - هل تهتم الإدارة بتحسين طرق تقديم الخدمة وسرعتها
			85.7%	126	أحيانا	
			10.9%	16	غالبا	
2	0.496	2.80	83.7%	123	لدعم المعلومات	م17 - لماذا تهتم الإدارة بتحسين طرق تقديم خدماتها
			12.2%	18	لشرح طرق إستخدام البنية الرقمية والشباك الإلكتروني الموحد	
			4.1%	6	لنقل المقترحات والشكاوي	
6	0.490	2.01	12.2%	18	الولوج لموقع المؤسسة وتقديم الرفض إلكترونيا	م18 - كيف تعبر عن رفضك لطريقة تقديم الخدمات العمومية ؟
			76.2%	112	طلبت توضيح مباشر بطريقة شفوية	
			11.6%	17	بوضع ملاحظات على دفتر الإقتراحات	
7	0.430	1.99	9.6%	14	الإستجابة للشكاوي والإقتراحات	م19 - تلتزم الجماعات المحلية بوعودها في مجال تقديم الخدمات كما تتوقعها في ذهنك من خلال:
			81.6%	120	تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبشكل دقيق	
			8.8%	13	أخرى	
5	0.517	2.08	6.8%	10	جيد جدا	م20 - هل ترى أن التجربة الرقمية حققت في مجال تحسين الخدمة العمومية مستوى:
			81.0%	119	جيد	
			9.5%	14	مقبول	
			2.7%	4	لم تحسن المستوى	

11	0.931	1.46	76.2%	112	دائما	م 21 هل الطاقم الإداري يتفاعل بإيجابية مع التطور الرقمي؟
			8.8%	13	غالبا	
			10.2%	15	أحيانا	
			2.7%	4	نادرا	
			2.0%	3	أبدا	
1632.720						Chi- Square
0.653						Kendall's Wa
17						Df
0.000 دال إحصائيا						Sig

من خلال القراءة الأولية لنتائج الجدول الموضح في الأعلى " الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية " نجد أن:

- المعلومات الإلكترونية غالبا ما تكون واضحة لشرح آلية تقديم الخدمة حيث أكد على ذلك 77.6% من المبحوثين، وهذا الوضوح يكون من خلال متابعتها كاملة من لحظة تقديم طلب الخدمة إلكترونيا إلى غاية الإسفاده النهائية منها، حيث تحدد المتوسط الحسابي لهذا السؤال بـ 2.14، والانحراف المعياري بـ 0.662.

- يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات بسهولة، حيث أجاب على ذلك 104 من المبحوثين بنسبة 70.7%، وقيمة المتوسط الحسابي 1.43 والانحراف المعياري 0.776.

- تمتاز النماذج الرقمية للخدمة بالوضوح والبساطة، حيث أكد 137 من المبحوثين ذلك بنسبة 93.2%، بينما أجاب 10 مبحوثين عكس ذلك بنسبة 6.8%.

- يعتبر مستوى إستخدام الحاسوب والأعمال الإلكترونية من قبل الموظفين مناسباً، وأجاب على ذلك 141 فرداً بنسبة 95.9%، من أصل 147 فرداً (كل أفراد العينة)، بينما أجاب 6 مبحوثين عكس ذلك.

- التعامل مع الرقمنة بدقة ودون تأخير متعلق بفعالية البنية التحتية الرقمية حيث أكد على ذلك 72 مبحوثاً بنسبة 49%، وأرجع 43 مبحوثاً ذلك بالتمكّن الوظيفي من الجوانب الرقمية، حيث أجاب

- على ذلك 29.2%، بينما أكد 32 مبحوثاً أن وعي الجمهور بطرق الإستخدام الإلكتروني يساهم دقة المعاملات الرقمية والتمكن الوظيفي من الجوانب الرقمية بنسبة 21.8%.
- المؤسسات العمومية تقدّم خدمات رقمية متميزة، وأكد ذلك 128 فرداً من العينة بنسبة 87% من المبحوثين.
 - نادراً ما توجد مشكلات ومعوقات أثناء تلقي الخدمة، وأكد على ذلك 89.1% من المبحوثين.
 - لا يقدم المواطن الإقتراحات فيما يتعلق بالرقمنة في الجماعات المحلية، وأكد على ذلك 132 فرداً 89.8% من المبحوثين، وأرجعوا السبب لأن الإدارة لا تدرس المقترحات وأكد على ذلك 136 مبحوثاً بنسبة 92.5، بينما أجاب 4.8% أن عدم تقديمه للإقتراحات لأنها لا تعنيه، وأجاب 2.7% لأنه لا يعرف طريقة تقديم الإقتراحات إلكترونياً.
 - تحتاج المؤسسة إلى تحديث الأجهزة والمعدات الرقمية اللازمة لتقديم الخدمات، أجاب على ذلك 93.2% نظراً لأن مجال التطبيق الرقمي يعرف تطورات مرحلية.
 - أحيانا ما تهتم الإدارة بتحسين طرق تقديم الخدمات وسرعتها وأجاب 126 مبحوثاً على ذلك بنسبة 85.7%.
 - تهتم المؤسسات العمومية بطرق تحسين خدماتها لدعم المعلومات الإلكترونية حيث أجاب 123 مبحوثاً على ذلك بنسبة (83.7%)، وشرح طرق إستخدام البنية الرقمية والشبكات الإلكترونية الموحد (12.2%) بينما أرجع 4.1% فقط من أفراد العينة أن الإدارة تهتم بتحسين طرق تقديم الخدمات لنقل المقترحات والشكاوي للجهاز الإداري الأعلى.
 - يتم التعبير عن رفض طرق تقديم الخدمات من خلال طلب توضيح مباشر بطريقة شفوية، حيث أجاب أغلبية المبحوثين على ذلك بنسبة 76.2%، بينما أجاب 12.2% بوضع الملاحظات على دفتر الإقتراحات، بينما أجاب 11.6% من المبحوثين أن ذلك يتم من خلال الولوج لموقع المؤسسة وتقديم الرفض إلكترونياً، وهذا ما أكدته الإجابات السابقة عن السؤال المتعلق بأسباب عزوف المبحوثين عن تقديم إقتراحاتهم فيما يتعلق بالرقمنة في الجماعات المحلية (السؤال 14 من إستمارة الإستبيان) وتأكيدهم على أن سبب ذلك يكمن في عدم دراسة المؤسسات العمومية لتلك المقترحات، مما يجعل الفرد يعبر عن رفضه لطرق تقديم الخدمات من خلال طلب التوضيح بشكل شفوي ومباشر من الموظف بدل الولوج لموقع المؤسسة وتقديم الرفض إلكترونياً، أو بوضع الملاحظات على دفتر الإقتراحات.

- تلتزم الجماعات المحلية بوعودها في مجال تقديم الخدمات كما يتوقعها المواطن من خلال:
- تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبشكل دقيق، حيث أكد ذلك 120 فردا من المبحوثين بنسبة 81.6%، بينما أجاب 9.5% أن إلتزامها بذلك يتم من خلال الإستجابة للشكاوي والاقتراحات، وأرجع 8.8% من المبحوثين أنه يتم من خلال طرق أخرى خاصة تطوير الخدمات تدريجيا.
 - حققت التجربة الرقمية مستوى جيد في مجال تحسين الخدمة العمومية، حيث أجاب 119 مبحوثا على ذلك بنسبة 81%.
 - الطاقم الإداري يتفاعل دائما بإيجابية مع التطور الرقمي حيث أجاب 76% من المبحوثين على ذلك.

- تحليل بنود كل سؤال في جدول خاص

م5: هل المعلومات الإلكترونية واضحة لشرح آلية تقديم الخدمة؟

جدول رقم (32): يبين مدى وضوح المعلومات الإلكترونية لشرح آلية تقديم الخدمة العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
دائما	11	7,5	7,5	7,5
غالبا	114	77,6	77,6	85,0
أحيانا	14	9,5	9,5	94,6
نادرا	6	4,1	4,1	98,6
مطلقا	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتضح أن لـ 114 مبحوثا أن المعلومات الإلكترونية غالبا ما تكون واضحة لشرح آلية تقديم الخدمة العمومية وبنسبة 77.6% من المبحوثين وهذا الوضوح يكون من خلال إتاحة الفرصة للمواطن وتمكينه من متابعة كافة الإجراءات من لحظة تقديم الخدمة إلكترونيا إلى غاية الإستفادة النهائية منها.

جدول رقم (33): يُبيّن أن أسباب الوضوح يكون بـ:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
- مجرد الاكتفاء بقراءة طرق تقديم الخدمة	43	29,3	29,3	29,3
- متابعتها كاملة من لحظة تقديم الطلب إلكترونيا إلى غاية الاستفادة النهائية	86	58,5	58,5	87,8
- متابعة وتصحيح الأخطاء رقميا إن وجدت	18	12,2	12,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

م7: هل يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات بسهولة.

جدول رقم (34): يُبيّن كيفية الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات (بسهولة/ بصعوبة)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
دائما	104	70,7	70,7	70,7
غالبا	28	19,0	19,0	89,8
أحيانا	11	7,5	7,5	97,3
نادرا	3	2,0	2,0	99,3
مطلقا	1	,7	,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتضح من خلال الجدول أن الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمة يكون بسهولة دائما، حيث أجاب 104 من المبحوثين بـ دائما، وبنسبة 70.7% من المبحوثين لأن وزارة الداخلية والجماعات المحلية وضعت مجالا إلكترونيا سهلا من خلاله يتمكن المواطن من الولوج إليه بطريقة سهلة لطلب الخدمة.

م8: هل تمتاز النماذج الرقمية للخدمة بالوضوح والبساطة ؟

جدول رقم (35): يُبيِّن خصائص النماذج الرقمية المخصصة للخدمة (الوضوح والبساطة)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	137	93,2	93,2	93,2
لا	10	6,8	6,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال الجدول يتضح أن النماذج الرقمية للخدمة تمتاز بالوضوح والبساطة، حيث أكد 137 فردا على ذلك، لتشجيع المواطن وتعيده تدريجيا على النماذج الرقمية ليحسن التعامل معها وبنسبة 93.2% من المبحوثين، بينما أجاب 10 أفراد فقط عكس ذلك.

م9: مستوى استخدام الحاسوب والأعمال الإلكترونية من قبل الموظفين (مناسبا أم لا)

جدول رقم (36): يبيِّن مستوى استخدام الحاسوب والأعمال الإلكترونية من قبل الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	141	95,9	95,9	95,9
لا	6	4,1	4,1	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين أجابوا أن مستوى استخدام الحاسوب والأعمال الإلكترونية من قبل الموظفين مناسباً أي 141 مفردة وبنسبة 95.9% من أفراد العينة، بينما 6 فقط أجابوا عكس ذلك، وهذا دليل على إهتمام الدولة الجزائرية بتطوير الخدمات الرقمية وتحسين الخدمة العمومية.

م10: يتم التعامل مع الرقمنة بدقة وبدون تأخير متعلق بماذا ؟

جدول رقم (37): يُبيِّنُ آليات تعامل الجماعات المحلية مع الرقمنة بدقة وبدون تأخير متعلق بـ:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
- التمكن الوظيفي من الجوانب الرقمية	43	29,2	29,3	29,3
- وعي الجمهور بطرق الاستخدام الإلكتروني	32	21,8	21,8	51,0
- فعالية البنية التحتية الرقمية	72	49,0	49,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن التعامل مع الرقمنة بدقة وبدون تأخير متعلق بعدة جوانب أهمها فعالية البنية التحتية الرقمية حيث أجاب على ذلك بنسبة 49% من الباحثين، ومتعلق كذلك بالتمكن الوظيفي من الجوانب الرقمية حيث أكد ذلك بنسبة 29.2%، بينما نسبة وعي الجمهور بطرق الإستخدام الإلكتروني كانت بنسبة أقل مقارنة بالبند الأخرى بنسبة 21.8%.

م11: تقييم مستوى الخدمات الرقمية من وجهة نظر الجمهور.

جدول رقم (38): يُبيِّنُ رأي الجمهور في مستوى الخدمات الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
متميّزة	128	87,1	87,1	87,1
جيدة	16	10,9	10,9	98,0
عادية	3	2,0	2,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن الخدمات الرقمية متميزة من وجهة نظر الجمهور الذي يطلب الخدمة من مديرية التنظيم والشؤون العامة، نظرا لتغير نمط تقديم الخدمات والانتقال من الطرق

التقليدية الورقية إلى نماذج رقمية يستفيد منها عن بعد، حيث أجاب 87.1% من المبحوثين أنها خدمات متميزة.

م12: إمكانية وجود مشكلات أثناء تلقي الخدمة:

جدول رقم (39): يُبيّن وجود أو غياب خلل أثناء طلب أو تلقي الخدمات العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نادرا	131	89,1	89,1	89,1
أحيانا	11	7,5	7,5	96,6
غالبا	5	3,4	3,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال الجدول يتبين أنه من النادر وجود مشكلات أثناء تلقي الخدمة حيث أجاب 89.1% من الجمهور أنه من النادر وجود خلل أثناء تقديم الطلبات للحصول على الخدمة، و 11% منهم أجابوا بـ أحيانا بإعتبار أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية حرصت على تحسين طرق تقديم الخدمات للمواطنين.

م13: إمكانية تقديم المواطن لإقتراح فيما يتعلق بالرقمنة في الجماعات المحلية.

جدول رقم (40): يُبيّن هل المواطن يقوم بتقديم إقتراحاته فيما يتعلق بالرقمنة في الجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	15	10,2	10,2	10,2
لا	132	89,8	89,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتّضح من خلال نتائج الجدول في الأعلى أن 132 مبحوثا فردا أنه لا يقدم الإقتراحات فيما يتعلق بالرقمنة في الجماعات المحلية بنسبة 89.9%، وذلك لأن الإدارة لا تدرس المقترحات، وهذا ما يوضحه الجدول المرفق، حيث أكد أن الإدارة لا تدرس المقترحات 136 فردا، بنسبة 92.5% .

جدول رقم (41): في حالة الإجابة بـ لا هل يرجع ذلك لـ:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
- الإقتراحات لا تعنيك	7	4,8	4,8	4,8
لا تعرف طريقة تقديم	4	2,7	2,7	7,5
- المقترحات إلكترونيا				
- الادارة لا تدرس المقترحات	136	92,5	92,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

بالنسبة م15: هل تحتاج المؤسسة لتحديث الأجهزة الرقمية والمعدات اللازمة أثناء تقديم الخدمة ؟

جدول رقم (42): يُبيِّن مدى إحتياج المؤسسة إلى تحديث الأجهزة الرقمية والمعدات اللازمة أثناء تقديمها للخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
كثيرا	137	93,2	93,2	93,2
قليلًا	10	6,8	6,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن المؤسسات العمومية تحتاج كثيرا لتحديث أجهزتها والتزوّد بالتقنيات الرقمية والمعدات اللازمة، وهذا إستنادا للنتائج الموضحة في الجدول حيث أجاب 137 مبحوثا من مفردات العينة أن الجماعات المحلية تحتاج للكثير من التحديث في الأجهزة الرقمية أثناء تقديم الخدمات وذلك بنسبة 93%.

م16: هل تهتم الإدارة بتحسين طرق تقديم الخدمة وسرعتها ؟

جدول رقم (43): يُبيِّن مدى إهتمام الإدارة بتحسين طريقة تقديم الخدمات وسرعتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غالبا	16	10,9	10,9	10,9
أحيانا	126	85,7	85,7	96,6
دائما	5	3,4	3,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول المذكور في الأعلى يتضح أنه أحيانا ما تهتم المؤسسات العمومية بتحسين طرق تقديم الخدمات وسرعتها، حيث أجاب 85.7 % على ذلك، وسبب الإهتمام هو لدعم المعلومات الإلكترونية.

م17: لماذا تهتم الإدارة بتحسين طرق تقديم خدماتها

جدول رقم (44): يُبيِّن أسباب إهتمام الإدارة بتحسين طرق تقديم خدماتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
لنقل المقترحات والشكاوي	6	4,1	4,1	4,1
Validé لشرح طرق إستخدام البنية الرقمية	18	12,2	12,2	16,3
لدعم المعلومات	123	83,7	83,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

تهتم الإدارة بتحسين طرق تقديم الخدمات عن طريق دعم المعلومات الالكترونية بدقة وتداولها بين المصالح بشكل سريع وآمن، وما أكد ذلك نتائج الجدول الذي يحدد أسباب إهتمام الإدارة بتحسين طرق تقديم خدماتها، حيث أجاب 123 مبحوثا وبنسبة 83.7% أن أحد أسباب هذا الإهتمام هو دعم المعلومات، وأجاب 18 مبحوثا أن السبب هو لشرح طرق إستخدام البنية الرقمية، و6 مبحوثين فقط أجابوا أنه لنقل المقترحات والشكاوي للجهة المختصة.

م18: كيفية التعبير عن رفض المواطن لطريقة تقديم الخدمات العمومية.

جدول رقم (45): يُبيِّن الطرق التي يعبر بها الجمهور عن رفضه لطريقة تقديم الخدمات العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Validé بوضع ملاحظات على دفتر الإقتراحات	17	11,6	11,6	11,6
طلب توضيح مباشر بطريقة شفوية	112	76,2	76,2	87,8

الولوج لموقع المؤسسة وتقديم الرفض إلكترونياً	18	12,2	12,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن المواطن يعبر عن رفضه لطريقة تقديم الخدمات العمومية عن طريق طلب توضيح مباشر بطريقة شفوية بنسبة 76.2% من المبحوثين، بينما 12.2% أجابوا أن التعبير عن رفضهم لطريقة تقديم الخدمات العمومية يكون من خلال الولوج لموقع المؤسسة وتقديم الرفض إلكترونياً، بينما 11.6% من المبحوثين كان تعبيرهم عن رفض الخدمات العمومية من خلال وضع ملاحظاتهم على دفتر الإقتراحات.

م19: إلتزام الجماعات المحلية بوعودها في مجال تقديم الخدمات كما يتوقعها الجمهور في ذهنه من خلال أحد المؤشرات المقترحة:

جدول رقم (46): يُبيِّن كيفية إلتزام الجماعات المحلية بوعودها في مجال تقديم الخدمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
الإستجابة للشكاوي والاقتراحات	14	9,5	9,5	9,5
- تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبشكل دقيق	120	81,6	81,6	91,2
- أخرى	13	8,8	8,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

توضح نتائج الجدول أن الجماعات المحلية تلتزم بوعودها في مجال تقديم الخدمات كما يتوقعها جمهورها الخارجي من خلال تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبشكل دقيق حيث أجاب 120 فردا من العينة وذلك بنسبة 81.6%، ومن خلال الإستجابة للشكاوي والاقتراحات بنسبة 9.5%. م20: التجربة الرقمية حققت في مجال تحسين الخدمة العمومية مستوى جيد.

جدول رقم (47): يُبيِّن المستوى الذي حققته التجربة الرقمية في مجال تحسين الخدمة العمومية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
- جيد جدا	10	6,8	6,8	6,8
- جيد	119	81,0	81,0	87,8
- مقبول	14	9,5	9,5	97,3
- لم تحسن المستوى	4	2,7	2,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن التجربة الرقمية حققت مستوى جيد في مجال تحسين الخدمة

العمومية حيث أجاب 119 مبحوثا على ذلك بنسبة 81%.

م21: مدى الإيجابية في تفاعل الطاقم الإداري مع التطورات الرقمية.

جدول رقم (48): يُبيِّن مدى تفاعل الطاقم الإداري بإيجابية مع التطور الرقمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
دائما	112	76,2	76,2	76,2
غالبا	13	8,8	8,8	85,0
أحيانا	15	10,2	10,2	95,2
نادرا	4	2,7	2,7	98,0
أبدا	3	2,0	2,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال نتائج الجدول أن الطاقم الإداري يتفاعل دائما بإيجابية مع التطور الرقمي

حيث أجاب 112 مبحوثا بـ دائما، بنسبة 76.2% بينما أجاب بـ غالبا 13 مبحوثا بنسبة 8.8% .

المحور الرابع: أولوية رقمنة الجماعات المحلية:

تمت الإجابة على عبارات هذا المحور من خلال تحديد درجة الموافقة أو المعارضة على

الأسئلة وفق جداول تم نسخها من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ليتم تحليلها وتفسير نتائجها،

ويهتم هذا المحور بدراسة أولوية تفعيل الرقمنة في الجماعات المحلية، بحيث يحدد المبحوث درجة موافقته أو معارضته للبدائل المقترحة، والهدف منها تحديد الإضافات التي حققتها الرقمنة في مجال تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.

جدول رقم (49): يُبيِّن نتائج المحور الرابع الموسوم بـ أولوية رقمنة الجماعات المحلية

المحور الرابع: أولوية رقمنة الجماعات المحلية					
S2	\bar{X}	النسبة	التكرارات	البدائل	البندود
0.443	1.15	88.4%	130	موافق بشدة	م 22 - استخدام الرقمنة يساهم في تحسين الخدمات العمومية
		8.2%	12	موافق	
		3.4%	5	محايد	
0.224	1.12	90.5%	133	موافق بشدة	م 23 - الرقمنة وسيلة لتنمية الخدمات
		9.5%	14	موافق	
0.219	1.45	2.7%	4	موافق بشدة	م 24 الرقمنة وسيلة للتعريف بالخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية.
		93.2%	137	موافق	
		2.7%	4	معارض	
		1.4%	2	معارض بشدة	
0.285	1.09	91.2%	134	موافق بشدة	م 25- الخدمات الرقمية توسع وتحسن المرفق العام
		8.8%	13	موافق	
0.614	1.39	66.7%	98	موافق بشدة	م 26- الرقمنة يفترض تأثيرها على المواطنين الذين يجيدون التعامل مع التكنولوجيات الحديثة فقط.
		27.9%	41	موافق	
		4.8%	7	محايد	
		0.7%	1	معارض	
1.075	3.50	8%	5.4	موافق بشدة	م 27 النظام الرقمي الذي تستخدمه الجماعات
		6.8%	6	موافق	

		4.1%	2	محايد	المحلية في نقل المعلومات ضعيف جدا.
		87.8%	129	معارض	
		1.4%	2	معارض بشدة	
704.965					Chi- Square
0.799					Kendall's Wa
6					Df
0.000 دال إحصائيا					Sig

يتضح من خلال نتائج الجدول أن:

- استخدام الرقمنة يساهم في تحسين الخدمات العمومية حيث أجاب 130 فردا من العينة بـ موافق بشدة، بنسبة 88.4% من المبحوثين.
- الرقمنة وسيلة لتنمية الخدمات حيث وافق بشدة 90% من المبحوثين.
- الرقمنة وسيلة للتعريف بالخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية (موافق) بنسبة 93 %
- الخدمات الرقمية توسّع وتحسن المرفق العام حيث وافق بشدة 91 % من المبحوثين أي (134 فردا من العينة).
- الرقمنة يفترض تأثيرها على المواطنين الذين يجيدون التعامل مع التكنولوجيات الحديثة فقط حيث وافق بشدة 66.7 % من المبحوثين على ذلك.
- نظام الأمان الرقمي الذي تستخدمه الجماعات المحلية في نقل المعلومات ضعيف جدا وذلك من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي يتبين أن أغلب الإجابات عارضت ذلك بنسبة 87 بالمئة، (129 مبحوثا)، وهذا يدل أن الأنظمة المعلوماتية الحالية التي تستخدمها الجماعات المحلية في الجزائر تنقل البيانات بأمان وسرية.

والنتائج موضحة في الجداول المرفقة لكل سؤال على التوالي:

م22: استخدام الرقمنة يساهم في تحسين الخدمات العمومية.

جدول رقم (50): يُبيّن مدى استخدام الرقمنة ومساهمتها في تحسين الخدمات العمومية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	موافق بشدة	130	88,4	88,4	88,4
	موافق	12	8,2	8,2	96,6

محايد	5	3,4	3,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول المرفق يتبين أن 88.4% من المبحوثين وافقوا بشدة على أن استخدام الرقمنة يساهم في تحسين الخدمات العمومية حيث أجاب 130 مبحوثاً بـ موافق بشدة، وبنسبة 88.4% من المبحوثين خاصة وأن الرقمنة ساهمت في تقريب الإدارة من المواطن وتسريع الحصول على الوثائق الإدارية، وتمكينه من متابعة إجراءات الحصول على الخدمة عن بعد.

م23: الرقمنة وسيلة لتنمية الخدمات

جدول رقم (51): يُبيِّن تقييم الرقمنة كوسيلة لتنمية الخدمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	133	90,5	90,5	90,5
موافق	14	9,5	9,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتضح من خلال الجدول أن الرقمنة وسيلة لتنمية الخدمات العمومية، حيث وافق 133 مبحوثاً على ذلك، بنسبة 90.5%.

م24: الرقمنة وسيلة للتعريف بالخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية.

جدول رقم (52): يُبيِّن دور الرقمنة كوسيلة للتعريف بالخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	4	2,7	2,7	2,7
موافق	137	93,2	93,2	95,9
معارض	4	2,7	2,7	98,6
معارض بشدة	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن الرقمنة وسيلة للتعريف بالخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية، حيث وافق على هذا الإقتراح 137 مبحوثاً، أي بنسبة 93.2%.
م25: الخدمات الرقمية توسّع وتحسن المرفق العام.

جدول رقم (53): يُبيّن مساهمة الخدمات الرقمية تحسين المرفق العام

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	134	91,2	91,2	91,2
موافق	13	8,8	8,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن الخدمات الرقمية توسع وتحسن المرفق العام، حيث وافق بشدة 134 مبحوثاً بنسبة 91.2%.

م26: الرقمنة يفترض تأثيرها على المواطنين الذين يجيدون التعامل مع التكنولوجيات الحديثة فقط.

جدول رقم (54): يوضح تأثير الرقمنة ومدى إستيعابها فقط للمواطنين الذين يتحكمون بالتكنولوجيا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	98	66,7	66,7	66,7
موافق	41	27,9	27,9	94,6
محايد	7	4,8	4,8	99,3
معارض	1	,7	,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال نتائج الجدول أن 66.7% من المبحوثين وافقوا بشدة على أن الرقمنة مُوجّهة فقط للأفراد الذين يجيدون التعامل الرقمي، ويقدمون طلبات الحصول على الخدمة إلكترونياً، وإستثنوا بذلك الأفراد الذين لا يجيدون التعامل مع الخدمات الإلكترونية.

م27: نظام الأمان الرقمي الذي تستخدمه الجماعات المحلية في نقل المعلومات ضعيف جدا
جدول رقم (55): يُبيِّن واقع نظام الأمان الرقمي الذي تستخدمه الجماعات المحلية في نقل المعلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	8	5,4	5,4	5,4
موافق	6	4,1	4,1	9,5
محاييد	2	1,4	1,4	10,9
معارض	129	87,8	87,8	98,6
معارض بشدة	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال الجدول المتضمن تقييم نظام الأمان الرقمي الذي تستخدمه الجماعات المحلية في نقل المعلومات، حيث عارض 129 مبحوثا فكرة أن نظام الأمان الرقمي ضعيف جدا، لأن الوثائق التي تنتقل إلكترونيا تتطلب درجة عالية من السرية بين المؤسسات المختلفة وتقديم الخدمات الرقمية، لذلك سعت الجماعات المحلية لتكريس الأمان الرقمي في تعاملاتها.
المحور الخامس: تقييم إجراءات وإنعكاسات استخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمة العمومية.

من خلال هذا المحور يحدد المبحوث درجة موافقته أو معارضته للعبارة المقترحة، كما في الجداول المرفقة.

جدول رقم (56): يُبيِّن نتائج المحور الخامس الذي يدرس تقييم إجراءات وإنعكاسات استخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية

المحور الخامس: تقييم إجراءات وإنعكاسات استخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية					
S2	\bar{X}	النسبة	التكرارات	البدائل	البنود
0.285	1.09	91.2%	134	موافق بشدة	م28 تساهم في تقليل أعباء تنقل المواطنين لطلب الخدمة
		8.8%	13	موافق	
0.434	1.1	93.2%	137	موافق بشدة	م29 تساهم في تقريب الإدارة من

		4.8%	7	موافق	المواطن
		0.7%	1	محايد	
		1.4%	2	معارض	
0.342	1.12	89.1%	131	موافق بشدة	م30 تقلل التكاليف
		10.2%	15	موافق	
		0.7%	1	محايد	
0.497	1.14	89.8%	132	موافق بشدة	م31 تسهل نقل المعلومات
		8.2%	12	موافق	
		2.0%	3	معارض	
0.43	1.12	91.8%	135	موافق بشدة	م32 توفر الجهد والوقت
		5.4%	8	موافق	
		2.0%	3	محايد	
		0.7%	1	معارض	
0.383	1.1	92.5%	136	موافق بشدة	م33 تقلل الشبابيك ونقاط طلب الخدمات
		4.8%	7	موافق	
		2.7%	4	محايد	
0.304	1.1	91.6%	134	موافق بشدة	م34 تزيد من كفاءة أداء الخدمة
		8.4%	13	موافق	
0.228	1.05	94.6%	139	موافق بشدة	م35 تمنح الإمكانية للإستفادة من الخدمات على مدار الساعة.
		5.4%	8	موافق	
815.570					Chi- Square
0.694					Kendall's Wa
8					Df
0.000 دال إحصائيا					Sig

من خلال قراءة تحليل بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- إنعكس استخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام من خلال تقليل أعباء تنقل المواطنين لطلب الخدمة، حيث وافق بشدة 134 مبحوثاً على هذه العبارة بنسبة 91.2%.
- وافق بشدة 137 مبحوثاً على أن الرقمنة تساهم في تقريب الإدارة من المواطن، أي بنسبة 93%.
- يقلل استخدام البنية التحتية الرقمية من تكاليف طلب الخدمة وإجراءات الإستفادة منها حيث وافق بشدة 131 مبحوثاً بنسبة 89%.
- وافق بشدة 132 مبحوثاً على أن البنية التحتية الرقمية تسهل نقل المعلومات، بنسبة 90%.
- وافق بشدة 135 مبحوثاً أن البنية التحتية الرقمية توفر الجهد والوقت، أي بنسبة 92% من المبحوثين.
- تقلل الرقمنة من الشبائيك ونقاط طلب الخدمات من خلال إستحداث الشباك الآلي الموحد، الذي يربط الفروع بشبكة مركزية، تمكن من تقليل الشبائيك وتقص على طوابير انتظار المواطنين للحصول على الخدمة.
- الرقمنة تساهم في رفع كفاءة أداء الخدمة، حيث وافق بشدة 91.6% من المبحوثين على ذلك.
- تمنح الرقمنة إمكانية الاستفادة من الخدمات على مدار الساعة، حيث وافق بشدة 94.6% من المبحوثين على ذلك.

الجدول التالية توضح نتائج كل سؤال كآآي:

م28: تساهم الرقمنة في تقليل أعباء تنقل المواطنين لطلب الخدمة

جدول رقم (57): يُبيِّنُ مساهمة الرقمنة في تقليل أعباء تنقل المواطنين لطلب الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	134	91,2	91,2	91,2
موافق	13	8,8	8,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن الرقمنة تساهم في تقليل أعباء تنقل المواطنين لطلب الخدمة، حيث وافق بشدة 134 مبحوثاً، بنسبة 91.2%، وهذا ما يسمح بالإستفادة مستقبلاً من الخدمات عن بعد.

م29: تساهم في تقريب الإدارة من المواطن

جدول رقم (58): يُبيّن مساهمة الرقمنة في تقريب الإدارة من المواطن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	137	93,2	93,2	93,2
موافق	7	4,8	4,8	98,0
Valide محايد	1	,7	,7	98,6
معارض	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال الجدول أن الرقمنة تساهم في تقريب الإدارة من المواطن، حيث وافق بشدة

137 فردا من العينة بنسبة 93.2%.

م30: الرقمنة تقلل التكاليف

جدول رقم (59): يُبيّن مساهمة الرقمنة تقلل التكاليف أثناء طلب الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	131	89,1	89,1	89,1
موافق	15	10,2	10,2	99,3
Valide محايد	1	,7	,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال الجدول أن استخدام الرقمنة في المؤسسات العمومية يقلل التكاليف، حيث

وافق بشدة 131 فردا من العينة على ذلك وبنسبة 89.1%.

لأن توظيف التكنولوجيات الحديثة في المؤسسات يساهم في تقليل التكاليف وأعباء التنقل للحصول على الوثائق الإدارية، عكس ما كان سابقا بإعتبار أن المواطن كان يتكبد خسائر كثيرة لطلب الخدمات، فالرقمنة أتاحت إمكانية طلب الخدمة عن بعد، وهذا فيما يتعلق بالمواطن، والرقمنة بدورها قللت التكاليف بالنسبة للإدارة خاصة أثناء التعامل بين المؤسسات العمومية إلكترونيا وعن بعد.

م31: الرقمنة تسهل نقل المعلومات.

جدول رقم (60): يُبيِّن مساهمة الرقمنة في تسهيل نقل المعلومات بدقة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	132	89,8	89,8	89,8
موافق	12	8,2	8,2	98,0
معارض	3	2,0	2,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتضح أن الرقمنة تسهل نقل المعلومات بسرعة ودقة، حيث وافق 132 فردا من العينة على ذلك، بنسبة 89.9%.

باعتبار أن حجم الملفات الورقية يأخذ مساحة وجهد والكثير من وقت، الرقمنة سهلت نقل المعلومات بدقة وأمان.

م32: الرقمنة توفر الجهد والوقت

جدول رقم (61): يُبيِّن مساهمة الرقمنة في توفير الجهد والوقت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	135	91,8	91,8	91,8
موافق	8	5,4	5,4	97,3
محايد	3	2,0	2,0	99,3
معارض	1	,7	,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال الجدول أن الرقمنة توفر الجهد والوقت، حيث وافق بشدة 135 فردا من العينة، بنسبة 91.8%، لأن الرقمنة ساهمت في تسريع عملية نقل المعلومات والبيانات.

م33 الرقمنة تقلل الشبابيك ونقاط طلب الخدمات،

جدول رقم (62): يُبيِّن مساهمة الرقمنة في التقليل من عدد الشبابيك ونقاط طلب الخدمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	136	92,5	92,5	92,5
موافق	7	4,8	4,8	97,3
محاييد	4	2,7	2,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال الجدول يتبين أن الرقمنة تقلل الشبابيك ونقاط طلب الخدمات، حيث وافق بشدة 136 فردا من العينة على ذلك، بنسبة 92.5%، بسبب إستحداث الشباك الآلي الموحد، الذي قلص عدد المواطنين في طوابير الإنتظار للحصول على الخدمة.

م34: الرقمنة تزيد من كفاءة أداء الخدمة

جدول رقم (63): يُبيِّن مساهمة الرقمنة في الرّفْع من كفاءة أداء الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	134	91,2	91,2	91,2
موافق	13	8,8	8,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال الجدول يتبين أن الرقمنة تحقق كفاءة في الأداء، حيث وافق بشدة 134 من المبحوثين بنسبة 91.2%، من خلال تحسين طريقة تقديم الخدمات ومستواها.

م35: الرقمنة تمنح الإمكانيات للإستفادة من الخدمات على مدار الساعة

جدول رقم (64): يُبيِّن مدى مساهمة الرقمنة في إستفادة المواطن من الخدمات على مدار الساعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	139	94,6	94,6	94,6
موافق	8	5,4	5,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن الرقمنة تمنح إمكانية الإستفادة من الخدمات على مدار الساعة، حيث وافق بشدة 139 فردا من العينة على ذلك بنسبة 94.6%، من خلال توفر المواقع

الإلكترونية لطلب الخدمة، ليتمكن المواطن من تقديم طلب الخدمة عن بعد، في أي وقت وفي كل مكان.

جدول رقم (65): يشخص العوامل التي أدت إلى تأخر تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية.

تابع للمحور الخامس: تقييم الإجراءات لتدارك أسباب تأخر تبني المشروع الرقمي الشامل في الجزائر					
S2	\bar{X}	النسبة	التكرارات	البدائل	
عدم تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية مبكرا يعود إلى:					
0.489	1.61	38.8%	57	موافق بشدة	م36 عدم إستيعاب المؤسسات العمومية لأهمية الرقمنة في تقديم الخدمات.
		61.2%	90	موافق	
0.375	1.13	89.1%	131	موافق بشدة	م37 نقص المهارات المطلوبة لدى العاملين بإستخدام القاعدة الرقمية لتعويض الشبابيك القديمة في المؤسسات العمومية
		9.5%	14	موافق	
		1.4%	2	محايد	
0.39	1.11	91.8%	135	موافق بشدة	م38 عدم تخصيص الميزانية اللازمة
		5.4%	8	موافق	
		2.7%	4	محايد	
0.488	1.15	89.1%	131.0	موافق بشدة	م39 عدم التحكم في القاعدة الرقمية لدى المستخدمين بشكل كاف
		8.2%	12	موافق	
		1.4%	2	محايد	
		1.4%	2.0	معارض	
1.416	1.87	68.7%	101	موافق بشدة	م40 قلة عدد مستخدمي الرقمنة والمتحكمين في التقنيات الإلكترونية
		6.8%	10	موافق	
		4.1%	6	محايد	

		12.2%	18	معارض	
		8.2%	12	معارض بشدة	
0.478	3.93	4.1%	6	موافق بشدة	م41 عدم الثقة بأنظمة الأمان في تخزين الملفات إلكترونياً.
		2.7%	4	موافق	
		89.1%	131	معارض	
		4.1%	6	معارض بشدة	
0.182	1.03	96.6%	142	نعم	م42 هل تسعى المؤسسات للإرتقاء بمستوى الخدمة العمومية من خلال الرقمنة؟
		3.4%	5	لا	
1.455	1.69	79.6%	117.0	الإهتمام بالتأهيل الوظيفي والرسكلة في مجال الرقمنة	م43 إجراءات تحسين الخدمة العمومية.
		2.0%	3	السعي باستمرار للتشجيع على مواكبة التطور التكنولوجي للاتصالات	
		2.7%	4	القيام بأيام إعلامية لتمكين المواطن من تلك التقنيات وطرق طلب الخدمات رقمياً	
		0.7%	1	تقديم مطويات تعريفية بضرورة الانتقال من الإدارة الورقية إلى الرقمية	
		15.0%	22	تشجيع الدراسات العليا والبحث العلمي للرقمنة	
تشخيص العوامل التي أثرت على تأخر تطبيق البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية بشكل ميداني.					
0.405	1.97	8.2%	12	قوي جدا	م44 تأثير قلة الخبرة أثناء

		87.8%	129	قوي	التعاملات الرقمية بين الجماعات المحلية
		2.7%	4	متوسط	
		1.4%	2	محدود	
0.722	1.26	85.0%	125	قوي جدا	م45 تأثير نقص الموارد والإمكانيات والتجهيزات
		8.2%	12	قوي	
		4.1%	6	متوسط	
		1.4%	2	محدود	
		1.4%	2	ليس له تأثير	
1.194	1.68	72.8%	107	قوي جدا	م46 تأثير صعوبة تحويل أرشيف الوثائق الإدارية من شكلها الورقي إلى نماذج إلكترونية قابلة للتداول من شكلها الورقي إلى نماذج رقمية ضمن الجماعات المحلية.
		19.0%	28	متوسط	
		2.7%	4	محدود	
		5.4%	8	ليس له تأثير	
0.817	3.28	1.4%	2	قوي جدا	م47 تأثير صعوبة تشفير الوثائق الإدارية.
		3.4%	5	قوي	
		76.9%	113	متوسط	
		2.7%	4	محدود	
		15.6%	23	ليس له تأثير	
1.199	2.82	1.4%	2	قوي جدا	م48 تأثير التخوف من القرصنة
		63.3%	93	قوي	
		2.7%	4	متوسط	
		17.7%	26	محدود	
		15.0%	22	ليس له تأثير	

0.634	3.19	2.7%	4	قوي	م 49 تأثير هشاشة نظام الأمان على الوثائق وسهولة إختراقه
		85.0%	125	متوسط	
		2.7%	4	محدود	
		9.5%	14	ليس له تأثير	
0.73	3.04	2.7%	4	قوي جدا	م 50 تأثير تنوع الخدمات وتشعبها بين المصالح
		8.2%	12	قوي	
		79.6%	117	متوسط	
		1.4%	2	محدود	
		8.2%	12	ليس له تأثير	
0.698	4.22	1.4%	2	قوي جدا	م 51 تأثير قيم المجتمع وتقاليد
		1.4%	2	قوي	
		3.4%	5	متوسط	
		61.9%	91	محدود	
		32.0%	47	ليس له تأثير	
0.656	1.97	15.6%	23	قوي جدا	م 52 تأثير نقاط طلب الخدمة العمومية
		78.2%	115	قوي	
		1.4%	2	متوسط	
		3.4%	5	محدود	
		1.4%	2	ليس له تأثير	
تقييم السياسات والخطط والإمكانيات التي رصدتها الدولة في مجال رقمنة الجماعات المحلية					
0.417	1.84	17.7%	26	موافق بشدة	م 53 تأطير المستخدمين وتأهيلهم من أجل التحكم في رقمنة الجماعات المحلية.
		80.3%	118	موافق	
		2.0%	3	محايد	
0.506	1.18	موافق بشدة	127	موافق بشدة	م 54 التخطيط الجيد

		موافق	16	موافق	لإستخدام القاعدة الرقمية
		محايد	2	محايد	
		معارض	2	معارض	
0.464	1.16	87.8%	129	موافق بشدة	م55 الإهتمام بحل مشاكل التأخير في الخدمة
		9.5%	14	موافق	
		2.0%	3	محايد	
		0.7%	1	معارض	
0.482	1.2	83.0%	122	موافق بشدة	م56 توفير الأغلفة المالية اللازمة
		13.6%	20	موافق	
		3.4%	5	محايد	
0.459	1.15	87.1%	128	موافق بشدة	م57 تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية
		12.2%	18	موافق	
		0.7%	1	معارض بشدة	
0.591	1.22	84.4%	124	موافق بشدة	م58 توفير التجهيزات والمعدات
		12.2%	18	موافق	
		0.7%	1	محايد	
		2.7%	4	معارض	
2471.611					Chi- Square
0.731					Kendall's Wa
23					Df
0.000 دال إحصائيا					Sig

من خلال الجدول المذكور سابقا والذي يتضمن تحديد أسباب عدم تطبيق الرقمنة مبكرا في الجماعات المحلية الجزائرية، فبعد الحصول على النتائج ضمن مخرجات البرنامج الإحصائي تم تحليل كل سؤال على حدا وفق ما يلي:

- عدم إستيعاب المؤسسات العمومية لأهمية الرقمنة في تقديم الخدمات.

- نقص المهارات المطلوبة لدى العالمين باستخدام القاعدة الرقمية لتعويض الشبابيك القديمة في المؤسسات العمومية.
- عدم تخصيص الميزانية اللازمة، وعدم التحكم في القاعدة الرقمية لدى المستخدمين بشكل كاف.
- قلة عدد مستخدمي الرقمنة والمتحكمين في التقنيات الإلكترونية.
- عدم الثقة بأنظمة الأمان في تخزين الملفات إلكترونياً.
- عدم الإرتقاء بمستوى الخدمة العمومية من خلال إستخدام الرقمنة.
- غياب الإهتمام بالتأهيل الوظيفي والرسكلة في المجال الرقمي.
- قلة الخبرة أثناءعاملات الرقمية بين المؤسسات العمومية.
- نقص الموارد والإمكانات والتجهيزات.
- صعوبة تحويل أرشيف الوثائق من شكلها الورقي إلى نماذج إلكترونية قابلة للتداول الرقمي ضمن الجماعات المحلية.
- صعوبة تشفير الوثائق الإدارية، والتخوف من القرصنة.
- هشاشة أنظمة الأمان على الوثائق وسهولة إختراقها.
- تنوع الخدمات وتشعبها بين المصالح دون وجود أنظمة ضخمة لتخزين البيانات (عدم القدرة على إستيعابها ومعالجتها في نفس اللحظة).
- تأثير قيم المجتمع وتقاليدته في إكتساب الفرد لمتطلبات التحول الرقمي (الأمية الرقمية).
- عدم تناسق نقاط طلب الخدمة العمومية مع حجم الطلب المتزايد.
- قراءة وتحليل نتائج كل سؤال:

م 36: عدم استيعاب المؤسسات العمومية لأهمية الرقمنة في تقديم الخدمات

جدول رقم (66): يُبيّن أسباب تأخر تبني الرقمنة (عدم استيعاب لأهمية الرقمنة في تقديم الخدمات)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	57	38,8	38,8	38,8
موافق	90	61,2	61,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتضح:

عدم إستيعاب المؤسسات العمومية لأهمية الرقمنة في تقديم الخدمات من الأسباب التي أدت لعدم تطبيق الرقمنة مبكرا في الجزائر، حيث وافق على ذلك 90 مبحوثا بنسبة 61.2%، ومن أسباب ذلك ضعف التجهيزات وعدم تهيئة المؤسسات العمومية بالشكل الكافي لتبني النماذج الرقمية التي تسعى الدولة من خلالها لتحسين المرفق العام والإرتقاء بنوعية الخدمات العمومية التي تقدمها الجماعات المحلية للمواطن.

م37 نقص المهارات المطلوبة لدى العاملين بإستخدام القاعدة الرقمية لتعويض الشبابيك القديمة في المؤسسات.

م 37: نقص المهارات المطلوبة لدى العاملين باستخدام القاعدة الرقمية لتعويض الشبابيك القديمة في المؤسسات.

جدول رقم (67): يُبيِّن أسباب تأخر تبني الرقمنة (نقص المهارات المطلوبة لدى العاملين بإستخدام القاعدة الرقمية لتعويض الشبابيك القديمة في المؤسسات)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	131	89,1	89,1	89,1
موافق	14	9,5	9,5	98,6
محايد	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال قراءة بيانات الجدول يتضح أن نقص المهارات المطلوبة لدى الموظفين لإستخدام القاعدة الرقمية بشكل سليم من الأسباب التي أدت لتأخر تعويض الشبابيك القديمة في المؤسسات بالشباك الرقمي الموحد، خاصة وأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية يتطلب عدة مهارات وظيفية لدى العاملين، حيث وافق بشدة 131 مبحوثا على ذلك بنسبة 89.1%.

م 38: عدم تخصيص الميزانية اللازمة.

جدول رقم (68): يُبيِّن أسباب تأخر تطبيق الرقمنة (عدم تخصيص الميزانية اللازمة للمشروع الرقمي)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	135	91,8	91,8	91,8
موافق	8	5,4	5,4	97,3

محايد	4	2,7	2,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتضح من خلال نتائج الجدول التالي والذي يدرس أسباب عدم تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية مبكرا من خلال تأثير " عدم تخصيص الميزانية اللازمة لتبني المشروع الرقمي "، حيث وافق بشدة 135 مبحوثا، بنسبة 91.8% أن الأغلفة المالية مهمة جدا في تجسيد المشاريع الحديثة خاصة المتعلقة بتوظيف التكنولوجيات الحديثة في المؤسسات العمومية.

م 39: عدم التحكم في القاعدة الرقمية لدى المستخدمين بشكل كاف

جدول رقم (69): يُبيِّن أسباب تأخر تبني الرقمنة (عدم التحكم في القاعدة الرقمية لدى المستخدمين)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	131	89,1	89,1	89,1
موافق	12	8,2	8,2	97,3
محايد	2	1,4	1,4	98,6
معارض	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال بيانات الجدول يتبين أن " عدم التحكم في القاعدة الرقمية لدى المستخدمين بشكل كاف " من أسباب عدم تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية مبكرا، حيث وافق بشدة 131 مبحوثا، بنسبة 89.1 %، فيتوجب تأهيل الموظفين وتأهيلهم بشكل كاف بدقة ومسؤولية.

م 40: قلة عدد مستخدمي الرقمنة والمتحكمين في التقنيات الإلكترونية

جدول رقم (70): يُبيِّن تأثير قلة عدد مستخدمي الرقمنة والمتحكمين في التقنية على تبني الرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	101	68,7	68,7	68,7
موافق	10	6,8	6,8	75,5
محايد	6	4,1	4,1	79,6
معارض	18	12,2	12,2	91,8

معارض بشدة	12	8,2	8,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن " قلة عدد مستخدمي الرقمنة والمتحكمين في التقنيات الإلكترونية " من الأسباب التي حالت دون تطبيق الرقمنة مبكرا في الجماعات المحلية، حيث وافق بشدة 101 مبحوثا بنسبة 68.9%، إنطلاقا من هذه البيانات يتوجب تأطير ورسكلة المستخدمين بشكل دوري ومستمر ليتحكموا في التقنيات الحديثة للاتصال والمعلومات.

م41: عدم الثقة بأنظمة الأمان في تخزين الملفات إلكترونيا

جدول رقم (71): يبيّن تأثير عدم الثقة في أنظمة الأمان في تخزين الملفات على نجاح المشروع الرقمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق	6	4,1	4,1	4,1
محايد	4	2,7	2,7	6,8
Valide معارض	131	89,1	89,1	95,9
معارض بشدة	6	4,1	4,1	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن " عدم الثقة بأنظمة الأمان في تخزين الملفات إلكترونيا " لا تعد من أسباب تأخر تبني الجزائر للمشروع الرقمي، وهذا أكده 131 مبحوثا، وأجابوا ب: معارض بنسبة 89.1% ذلك لأن الجزائر إستعادة من الرقمنة في مجال القضاء، البريد والواصلات، وهذا ما جعل هذا المقترح بأن غياب الثقة بأنظمة الأمان في تخزين الملفات إلكترونيا ليس من أسباب تأخر الجزائر في تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية.

م42: هل تسعى المؤسسات للإرتقاء بمستوى الخدمة العمومية من خلال الرقمنة ؟

جدول رقم (72): يبين مدى حرص المؤسسات للإرتقاء بمستوى الخدمة العمومية من خلال الرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide نعم	142	96,6	96,6	96,6
لا	5	3,4	3,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن المؤسسات تسعى للإرتقاء بمستوى الخدمة العمومية من خلال الرقمنة، حيث أجاب 142 مبحوثا بـ نعم، وذلك بنسبة 96.6%، وهذا واضح من خلال المشاريع التي رصدتها الدولة في مجال تحسين المرفق العام والإرتقاء بمستوى الخدمات التي يطلبها المواطن.

م43 ما هي إجراءات تحسين الخدمة العمومية

من خلال هذا السؤال تم تحديد مجموعة من الإجراءات التي من خلالها تستطيع الجماعات أن تحسن الخدمة العمومية، والبحوث يختار الإجراء الذي يراه مناسبا، وتمثلت في الآتي:

جدول رقم (73): يوضح إجراءات تحسين الخدمة العمومية

النسبة	التكرارات	إجراءات تحسين الخدمة العمومية
79.6%	117.0	الاهتمام بالتأهيل الوظيفي والرسكلة في مجال الرقمنة.
2.0%	3	السعي باستمرار لتشجيع مواكبة التطور التكنولوجي للإتصالات.
2.7%	4	القيام بأيام إعلامية لتمكين المواطن من تلك التقنيات وطرق طلب الخدمات رقميا
0.7%	1	تقديم مطويات تعريفية بضرورة الانتقال من الإدارة الورقية إلى الرقمية.
15.0%	22	تشجيع الدراسات العليا والبحث العلمي للرقمنة.
%100	147	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين أنه من إجراءات تحسين الخدمة العمومية هو ضرورة الإهتمام بالتأهيل الوظيفي والرسكلة في مجال الخدمة العمومية، حيث أجاب 117 مبحوثا أن تحسين نوعية الخدمات العمومية يرتبط بتأهيل المورد البشري وتمكينه من التقنيات الحديثة للإتصال، وذلك بنسبة 79.6% من مجموع المبحوثين (147 مبحوثا).

* تشخيص العوامل التي أثرت على تأخر تطبيق البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية بشكل ميداني:

م 44: تأثير قلة الخبرة أثناء التعاملات الرقمية بين الجماعات المحلية على تفعيل البنية التحتية الرقمية.

جدول رقم (74): يُبيِّن تأثير قلة الخبرة أثناء التعاملات الرقمية بين الجماعات المحلية على تأخر تفعيل الرقمنة في

الجزائر.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
قوي جدا	12	8,2	8,2	8,2
قوي	129	87,8	87,8	95,9
متوسط	4	2,7	2,7	98,6
محدود	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتضح أن قلة الخبرة أثناء التعاملات الرقمية له تأثير قوي كأحد أسباب تأخر تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية، حيث أجاب 129 مبحوثا على ذلك بنسبة 87.9% وهذا مرتبط بقلة رسكلة وتكوين الموظفين للتمكن من التعاملات الرقمية.

م 45 : نقص الموارد والإمكانيات والتجهيزات

جدول رقم (75): يُبيِّن تأثير نقص الموارد والإمكانيات والتجهيزات على تفعيل البنية التحتية للرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
قوي جدا	125	85,0	85,0	85,0
قوي	12	8,2	8,2	93,2
متوسط	6	4,1	4,1	97,3
محدود	2	1,4	1,4	98,6
ليس له تأثير	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول الذي يدرس تأثير نقص الإمكانيات والتجهيزات على تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية كأحد الأسباب التي تعوق التحول الرقمي في الجزائر يتبين أن نقص التمويل بالتجهيزات والإمكانيات التقنية لها تأثير قوي جدا، حيث أكد على ذلك 125 مبحوثا

بنسبة 85%. لأن الهيكلة الرقمية بالتجهيزات والإمكانات المتاحة تمكّن الجماعات المحلية من الولوج السريع والاندماج الفعلي في عصر التحولات الرقمية، خاصة وأن المقاربات الناجحة في هذا المجال تؤكد أن الاتصال الإداري يتطلب التحديث السريع والآني بما يتلاءم والعصر الحالي، مثلاً نجد بعض الدول طوّرت من طرق الحصول على الخدمة ومعاملاتها مع المواطنين أثناء طلب الوثائق والخدمات الإدارية، وأتاحت المجال للتعامل عن بعد، والجزائر ليست بمعزل عن التعامل الرقمي خاصة مع وجود رعايا أجنبية، مستثمرين وحتى المواطنين الذين يطالبون بالسرعة والدقة أثناء تقديم طلباتهم للحصول على، هنا يجد المواطن نفسه أمام فجوة تقنية هائلة، والخلل في بعض الإجراءات الإدارية وصعوبتها سيؤدي حتماً لمشاكل عديدة على غرار الطوابير أمام الشبائيك، عدم الإنسجام بين المؤسسات العمومية خاصة إذا كان الملف الإداري يتطلب تدخل أكثر من مديرية فرعية، مما أدى إلى ضرورة إعادة النظر في طريقة تقديم الخدمات، ولأن الجزائر عرفت رقمنة في بعض القطاعات على حساب قطاعات أخرى بحيث أثر ذلك بشكل عميق على إجراءات الحصول على الخدمات، وترك الفرد يعاني من عراقيل عديدة.

م 46 صعوبة تحويل أرشيف الوثائق من شكلها الورقي إلى نماذج إلكترونية للتداول الرقمي ضمن الجماعات المحلية.

جدول رقم (76): يبين تأثير صعوبة تحويل أرشيف الوثائق من شكلها الورقي إلى نماذج إلكترونية على عملية

التحول الرقمي ضمن الجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
قوي جدا	107	72,8	72,8	72,8
متوسط	28	19,0	19,0	91,8
محدود	4	2,7	2,7	94,6
ليس له تأثير	8	5,4	5,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن صعوبة تحويل أرشيف الوثائق من شكلها الورقي إلى نماذج إلكترونية قابلة للتداول الرقمي ضمن الجماعات المحلية من الأسباب التي لها تأثير قوي جدا في

تأخير تطبيق البنية التحتية الرقمية مبكرا، حيث أجاب 107 مبحوثا بأن هذا العامل له تأثير قوي جدا وذلك بنسبة 72.8%، مما يعني أن الجماعات المحلية لم تتخذ في البداية وتيرة سريعة في تفعيل البنية الرقمية.

م47: صعوبة تشفير الوثائق الإدارية.

جدول رقم (77): يُبيِّن تأثير صعوبة تشفير الوثائق الإدارية على تأخر تفعيل البنية التحتية الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
قوي جدا	2	1,4	1,4	1,4
قوي	5	3,4	3,4	4,8
متوسط	113	76,9	76,9	81,6
محدود	4	2,7	2,7	84,4
ليس له تأثير	23	15,6	15,6	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن صعوبة تشفير الوثائق الإدارية يعتبر من العوامل التي أثرت بشكل متوسط على التبنّي المبكر للمشروع الرقمي في الجزائر، وتوضح نتائج مخرجات الاستبيان أن 113 مبحوثا أكدوا ذلك بنسبة 76.9%، كما أجاب 23 مبحوثا أن هذا العامل ليس له تأثير، لأن الجزائر في بداية مشروع الإدارة الإلكترونية عمدت لتحويل السجلات الورقية ومسحها ضوئيا وتحويلها من الشكل الورقي إلى نماذج وثائق إلكترونية، واستحداث الشبكات الآلي الموحد لطلب الخدمة، ولهذا يعد صعوبة التشفير للوثائق الإدارية ليس من العوامل التي سببت تأخر الجزائر في تبني المشروع الرقمي في المؤسسات العمومية.

م48: التخوف من القرصنة

جدول رقم (78): يُبيِّن تأثير التخوف من القرصنة على تأخر تفعيل البنية التحتية الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
قوي جدا	2	1,4	1,4	1,4
قوي	93	63,3	63,3	64,6

متوسط	4	2,7	2,7	67,3
محدود	26	17,7	17,7	85,0
ليس له تأثير	22	15,0	15,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن التخوف من القرصنة يعتبر من العوامل التي أثرت بشكل قوي على تأخر تبني المشروع الرقمي في الجزائر، خاصة وأن أنظمة الأمان الإلكتروني تم التدقيق فيها بشكل كاف منذ بداية مشروع الرقمنة، ويعد التخوف من إختراق البيانات التابعة للمؤسسات العمومية من الرهانات المهمة في مجال التحول الرقمي، ومن خلال نتائج مخرجات الإستبيان يتبين أن 93 مبحوثاً أجابوا أن التخوف من الرقمنة له تأثير قوي بنسبة 63.3% على تأخر تفعيل البنية التحتية الرقمية.

م 49: هشاشة نظام الأمان الوثائقي وسهولة إختراقه

جدول رقم (79): يُبيِّن تأثير هشاشة نظام الأمان المعلوماتي وسهولة إختراقه على تأخر تبني الرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
قوي	4	2,7	2,7	2,7
متوسط	125	85,0	85,0	87,8
محدود	4	2,7	2,7	90,5
ليس له تأثير	14	9,5	9,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن هشاشة نظام الأمان المعلوماتي وسهولة إختراقه عامل له تأثير متوسط على تأخر تطبيق البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية، حيث أجاب 125 مبحوثاً بمتوسط، وذلك بنسبة 85%، خاصة وأن الجماعات المحلية ركزت على ضرورة تفعيل نظام أمان رقمي لمنع إختراق الوثائق والملفات الإدارية أثناء التداول الإلكتروني بين المصالح، حيث سايرت مشروع الرقمنة في قطاع البريد بشكل آمن، وقطاع القضاء.

م 50: تنوع الخدمات وتشعبها بين المصالح

جدول رقم (80): يُبيِّن تأثير تنوع الخدمات وتشعبها بين المصالح على تفعيل البنية التحتية الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	قوي جدا	4	2,7	2,7	2,7
	قوي	12	8,2	8,2	10,9
	متوسط	117	79,6	79,6	90,5
	محدود	2	1,4	1,4	91,8
	ليس له تأثير	12	8,2	8,2	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال نتائج الجدول أن عامل " تنوع الخدمات وتشعبها بين المصالح " يؤثر بشكل متوسط على تأخر تبني الجماعات المحلية للرقمنة، حيث أجاب 117 مبحوثا أن لهذا العامل تأثير متوسط وذلك بنسبة 79.6% من مجموع المبحوثين، وأن تشعب المصالح يؤدي إلى التخصص الإداري وضبط الصلاحيات في كل مستوى من مستويات المؤسسة، إذ يعد خيار تبني الرقمنة من الضروريات للقضاء على البيروقراطية التي تعرقل السير الحسن لنمط ووتيرة تقديم الخدمات للمواطن.

م51: تأثير قيم المجتمع وتقاليد

جدول رقم (81): يُبيِّن تأثير قيم المجتمع وتقاليد (مقاومة الفرد للتحويل الرقمي) على الرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	قوي جدا	2	1,4	1,4
	قوي	2	1,4	2,7
	متوسط	5	3,4	6,1
	محدود	91	61,9	68,0
	ليس له تأثير	47	32,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0

من خلال نتائج الجدول يتبين أن " قيم المجتمع وتقاليد " عامل له تأثير محدود في تأخير تبني الجزائر لمشروع الرقمنة، حيث أجاب 91 مبحوثا على ذلك بنسبة 61.9%، كما أجاب 47 مبحوثا أن هذا العامل ليس له تأثير وذلك بنسبة 32%، ويتضح من خلال هذه النتائج أن قيم المجتمع وتقاليد لم تؤثر على تأخير تبني الجزائر لمشروع الرقمنة.

م52: تأثير ضعف تهيئة نقاط طلب الخدمة.

جدول رقم (82): يُبيِّن تأثير ضعف تهيئة نقاط طلب الخدمة على تفعيل البنية التحتية الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

قوي جدا	23	15,6	15,6	15,6
قوي	115	78,2	78,2	93,9
متوسط	2	1,4	1,4	95,2
محدود	5	3,4	3,4	98,6
ليس له تأثير	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن ضعف تهيئة نقاط طلب الخدمة العمومية عامل له تأثير قوي على تأخر تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجزائر، حيث أجاب 115 مبحوثا أن لهذا العامل تأثيرا قويا وبنسبة 78.2% من مجموع المبحوثين، كما أجاب 23 مبحوثا أن له تأثير قوي جدا، بينما مبحوثين فقط أجابوا أن هذا العامل ليس له تأثيرا على تأخير تبني الرقمنة في الجماعات المحلية. تقييم السياسات والخطط والإمكانيات التي رصدتها الجزائر في مجال رقمنة الجماعات المحلية:

رصدت الجزائر عدة إمكانيات ووضعت خططا من أجل تطبيق مشروع تبني الرقمنة في كل المجالات، من خلال تقييم السياسات التي رصدتها الجماعات المحلية، والتمثلة في:

- تأطير المستخدمين وتأهيلهم من أجل التحكم في رقمنة الجماعات المحلية.
- التخطيط الجيد لاستخدام القاعدة الرقمية.
- الاهتمام بحل مشاكل التأخير في الخدمة.
- توفير الأغلفة المالية اللازمة لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف المسطرة.
- تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية.
- توفير التجهيزات والمعدات وتطوير الخدمات التقنية.

م 53: تأطير المستخدمين وتأهيلهم من أجل التحكم في رقمنة الجماعات المحلية

جدول رقم (83): يبيّن أولوية تأطير المستخدمين وتأهيلهم من أجل التحكم في رقمنة الجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	26	17,7	17,7	17,7
موافق	118	80,3	80,3	98,0
محايد	3	2,0	2,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن الجماعات المحلية إهتمت بتأطير المستخدمين وتأهيلهم من أجل التحكم في رقمنة الجماعات المحلية، وهي من أهم السياسات التي منحتها الأولوية في الجماعات المحلية ووضعتها ضمن رهاناتها، حيث وافق على ذلك 118 مبحوثا بنسبة 80.3 %، ووافق بشدة 26 مبحوثا، بنسبة 17.7% وهذا ما أوضحتها الجماعات المحلية التي تؤكد وضع الموظفين ضمن برنامج تأهيلي من أجل التحكم في التقنيات الرقمية، عن طريق تخصيص أعوان مختصين في الإعلام الآلي والهندسة الإلكترونية يعنون بالجانب التقني.

م 54: إجراءات التخطيط الجيد لإستخدام القاعدة الرقمية

جدول رقم (84): يُبيِّنُ أهمية التخطيط الجيد لإستخدام القاعدة الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	127	86,4	86,4	86,4
موافق	16	10,9	10,9	97,3
Valide محايد	2	1,4	1,4	98,6
معارض	2	1,4	1,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية حرصت على تبني التخطيط الجيد لإستخدام القاعدة الرقمية، حيث وافق بشدة 127 مبحوثا بنسبة 86.4% من العينة على ذلك، وهذا ما إنعكس في قلة الأخطاء أثناء منح الخدمات للمواطن بشكل سريع وأني، وكذا التحديث المستمر للبرامج الرقمية وخضوعها للرقابة المركزية التابعة للمرصد الوطني للوثائق المؤمنة على مستوى العاصمة، بإعتبار أن عمليات تطوير التعاملات الرقمية يتم الإعلان عنها ضمن موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية عبر كل الولايات، وهذا ما سمح للمواطن بالولوج إلى تلك الفضاءات الرقمية وطلب الخدمة.

م55: الإهتمام بحل مشاكل التأخير في تقديم الخدمة

جدول رقم (85): يُبيِّنُ أهمية معالجة مشاكل التأخير في الخدمة من خلال توفير الإمكانيات الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	129	87,8	87,8	87,8
موافق	14	9,5	9,5	97,3
Valide محايد	3	2,0	2,0	99,3
معارض	1	,7	,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال الجدول أن الإهتمام بحل مشاكل التأخير في الخدمة، من أهم الإجراءات التي حرصت الجماعات المحلية على دراستها وإيجاد الحلول لها، حيث وافق بشدة 129 مبحوثا، بنسبة 87.8% أكدوا أن مديرية التنظيم والشؤون العامة وضعت مخططا من اجل تسريع عملية حصول المواطن على الوثائق الإدارية وتمكينه من الاستفادة من الخدمات في أقصر وقت وبأكثر كفاءة.

م56: توفير الأغلفة المالية اللازمة

جدول رقم (86): يُبيِّنُ أهمية رصد الأغلفة المالية اللازمة لرقمنة الجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	122	83,0	83,0	83,0
موافق	20	13,6	13,6	96,6
Valide محايد	5	3,4	3,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن الجماعات المحلية حرصت على توفير الأغلفة المالية اللازمة من أجل تجسيد مشروع الرقمنة وذلك قصد تحسين الخدمة العمومية، وما يؤكدته التجهيز الذي وفرته وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث وافق بشدة 122 مبحوثا على أن الجزائر وفرت الإمكانيات المادية والتجهيزات، وبنسبة 83% من أفراد العينة، فجانبا التجهيز بتقنيات الكمبيوتر والحواسيب والبرمجيات يعد من الأولويات.

م57: تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية

جدول رقم (87): يُبيِّن أهمية تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية لتفعيل الرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق بشدة	128	87,1	87,1	87,1
موافق	18	12,2	12,2	99,3
معارض	1	,7	,7	100,0
بشدة				
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال الجدول أن الجماعات المحلية عملت على تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية، حيث وافق بشدة 128 مبحوثا على ذلك بنسبة 87.1% ذلك أن الخطط التي عمدت على تطبيقها الجماعات المحلية تتطلب تطوير الموظفين وتأهيلهم في المجال الرقمي من لإنجاح الخطط والإستراتيجيات والسياسات التي رسمتها الجزائر لتعميم الرقمنة في كل المؤسسات العمومية.

م 58 : توفير التجهيزات والمعدات

جدول رقم (88): يُبيِّن أهمية توفير التجهيزات والإمكانات لرقمنة الجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
موافق	124	84,4	84,4	84,4
بشدة				
موافق	18	12,2	12,2	96,6
محايد	1	,7	,7	97,3
معارض	4	2,7	2,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

يتبين من خلال نتائج الجدول أن توفير التجهيزات والمعدات اللازمة من الجوانب المهمة التي اهتمت بها الجماعات المحلية وعمدت لتوفيرها في فترة وجيزة من إنطلاق مشروع الرقمنة في

الجماعات المحلية، ويعد الجانب المادي والتجهيزات من أهم المحاور التي ركزت عليها الجماعات المحلية، ووافق بشدة 124 مبحوثا، بنسبة 84.4% من أفراد العينة.

- بالنسبة لإستمارة الموظفين:

جدول رقم (89): نتائج المحور الأول لإستمارة الموظفين حول واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية

المحور الأول / واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية						
S2	الترتيب	\bar{X}	النسبة	التكرارات	البدائل	
0.720		1.79	37.1%	26	جيدة	م1- كيف تقيمون البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالحكم ؟
			48.6%	34	حسنة	
			12.9%	9	مقبولة	
			1.4%	1	ضعيفة	
0.282		1.09	91.4%	64	نعم	م2- هل واجهتم صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى إلكترونية ؟
			8.6%	6	لا	
0.234		1.06	95.7%	67	نعم	م3- تميزت مراحل رقمنة الوثائق الإدارية بصعوبة كبيرة ؟
			4.7%	3	لا	
0.259		1.07	100%	70	نعم	م4- هل إهتم المشرع الجزائري بالرقمنة في الجماعات المحلية وخصها بلوائح وقرارات تنظيمية؟
			00%	00	لا	
0.259		1.07	97.1%	68	وثائق الحالة المدنية	م5- ما هي أهم الوثائق التي تم مسحها ضوئيا

		2.9%	2	رخصة السياقة والبطاقة الرمادية	إنطلاقا من الأرشيف الورقي بالجماعات المحلية ؟
		00%	0	وثائق أخرى	
0.204	1.04	98.6%	69	نعم	م6- هل تم الإستعانة بخبراء مؤهلين في جانب الرقمنة ؟
		1.4%	01	لا	
0.204	1.04	95.7%	67	نعم	م7- هل فئة العمال المسؤولين عن الرقمنة تلقوا برنامجا تكوينيا ؟
		4.3%	3	لا	
0.337	1.87	12.9%	9	بسهولة	م8- تعاملت الجماعات المحلية مع الوثائق المتلفة ضمن الأرشيف الورقي لتحويلها إلى أرشيف إلكتروني ؟
426.115					Chi- Square
0.761					Kendall's Wa
8					Df
0.000 دال إحصائيا					Sig

من خلال تحليل نتائج إجابات الموظفين حول أسئلة الاستبيان يتبين أن:

- البدايات الأولى للتعامل مع الرقمنة كانت حسنة في الجماعات المحلية.
- واجهت الجماعات المحلية صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة والانتقال من التعامل الورقي إلى الإلكتروني.
- الإنتقال إلى الرقمنة في الجزائر كان بصعوبة كبيرة نظرا لغياب عدة دعائم ضرورية .
- إهتم المشرع الجزائري بالرقمنة في الجماعات المحلية وخصّها بلوائح وقرارات تنظيمية.
- بداية الرقمنة كانت إنطلاقا من المسح الضوئي للأرشيف الورقي لوثائق الحالة المدنية وتحويله إلى إلكتروني.

- تم الاستعانة بخبراء مؤهلين في التعاملات الرقمية.
- الموظفين المسؤولين على الرقمنة تلقوا برنامجا تكوينيا.
- تعاملت الجماعات المحلية بصعوبة مع الوثائق المتلفة ضمن الأرشيف الورقي لتحويلها لصيغة إلكترونية.

م1: تقييم البدايات الأولى للتعامل الرقمي في الجماعات المحلية.

جدول رقم (90): يبين تقييم البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن الجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
جيدة	26	37,1	37,1	37,1
حسنة	34	48,6	48,6	85,7
مقبولة	9	12,9	12,9	98,6
ضعيفة	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتضح من خلال الجدول أن البدايات الأولى للتعامل الرقمي كانت حسنة، حيث أجاب 34 فردا من العينة بنسبة 48.6% أنها كانت حسنة، وأجاب 26 فردا من العينة أنها كانت بداية جيدة بنسبة 37.1%.

م2: هل واجهتم صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى الكترونية

جدول رقم (91): يدرس وجود الصعوبات الإجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى الكترونية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	64	91,4	91,4	91,4
لا	6	8,6	8,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتضمن الجدول دراسة وجود أو غياب صعوبات أثناء الانتقال من التعاملات الورقية إلى الإلكترونية، حيث تبين النتائج أن أغلب الموظفين أقرروا بوجود تلك الصعوبات، وأجاب 64 مبحوثا بـ: نعم، بنسبة 91.4% من العينة الكلية للموظفين والتي تتضمن 70 مفردة، وذلك لأن استخدام التكنولوجيات الحديثة للرقمنة في الجماعات المحلية جاء كمخطط إستعجالي، خاصة وأن المؤسسات

العمومية تتعامل بشكل ورقي فيما بينها، وهذا ما جعل إجراءات الولوج للعالم الرقمي صعبا، خاصة وأن الهياكل لم تكتمل بعد لتعميم الرقمنة في كل المجالات والمؤسسات.

م3 : هل تميزت مراحل رقمنة الوثائق الإدارية بصعوبة كبيرة ؟

جدول رقم (92): يشخص تحديات رقمنة الوثائق الإدارية (بصعوبة كبيرة - بسهولة)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	67	95,7	95,7	95,7
لا	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتضح أن مراحل رقمنة الوثائق الإدارية تمت بصعوبة، حيث أجاب بـ نعم 67 مبحوثا من العينة بنسبة 95.7%، وأكد أغلب الموظفين أن الجماعات المحلية تتعامل بصعوبة كبيرة مع طلبات الخدمة، وذلك لعدة أسباب منها عدم تعميم الرقمنة على كل المؤسسات، إذ تتأخر بعض الوثائق في مستويات إدارية بسبب غياب التنسيق الرقمي بين المؤسسات العمومية المختلفة.

م4: إهتمام المشرع الجزائري بالرقمنة في الجماعات المحلية وتخصيص لوائح وقرارات تنظيمية لها.

جدول رقم (93): يُبيّن مدى إهتمام المشرع الجزائري بالرقمنة في الجماعات المحلية وتخصيص لوائح وقرارات

تنظيمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	70	100,0	100,0	100,0

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح مدى إهتمام المشرع الجزائري بالرقمنة في الجماعات المحلية وتخصيص اللوائح وقرارات تنظيمية، أجاب كل المبحوثين بـ: نعم، بنسبة 100%، حيث حرصت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على إرسال بقرقيات مستعجلة إلى مديريات التنظيم والشؤون العامة، قصد الإسراع في رقمنة سجلات الحالة المدنية وكل الوثائق الإدارية في أقرب الآجال، من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

م5: أهم الوثائق التي تم مسحها ضوئياً إنطلاقاً من الأرشيف الورقي بالجماعات المحلية

جدول رقم (94): يُبيِّن أهم الوثائق التي تم مسحها ضوئياً من الأرشيف الورقي بالجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
وثائق الحالة المدنية	68	97,1	97,1	97,1
Validé رخصة السياقة والبطاقة الرمادية	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية إنطلقت في بداية عملية الرقمنة بالمسح الضوئي للأرشيف الورقي وتحويله ضمن السجل الآلي الموحد، وتلك العملية مكّنت المستخدمين من مباشرة عملية الانتقال الرقمي وتسهيل الحصول على الخدمة.

م6 تقييم مدى الإستعانة بخبراء مختصين في المجال الرقمي

جدول رقم (95): يُبيِّن مدى الإستعانة بخبراء مؤهلين في المجال الرقمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Validé نعم	69	98,6	98,6	98,6
لا	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتبين من خلال الجدول أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية إستعانت بخبراء مؤهلين في الجوانب الرقمية، حيث أجاب 69 مبحوثاً من مفردات العينة أن الجماعات المحلية إستعانت بخبراء مؤهلين وذلك بنسبة 98.6% وخصصت بذلك أيما تكوينية لفائدة الموظفين، لتسهيل عملية حصول المواطن عن الخدمات، وتمكين المواطن من تتبّع ملفاته عن بعد.

م 7: هل فئة العمال المسؤولين عن الرقمنة تلقوا برنامجاً تكوينياً

جدول رقم (96): يُبيِّن واقع الجماعات المحلية من برنامج تكوين الموظفين المسؤولين عن الرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Validé نعم	67	95,7	95,7	95,7

لا	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول المتعلق بمدى تلقي العمال المسؤولين عن الرقمنة تلقوا برنامجا تكوينيا يتبين أن 67 موظفا أجابوا بـ نعم، وذلك بنسبة 95.7% حيث أكد أغلب المبحوثين أن الموظفون تلقوا برنامجا تكوينيا لإستخدام التكنولوجيا والتحكم في التقنيات الرقمية، وحرصت مديرية التنظيم والشؤون العامة على رسكلة وتكوين المستخدمين ورفع كفاءتهم.

م8: كيفية تعامل الجماعات المحلية مع الوثائق المتلفة ضمن الأرشيف الورقي لتحويلها إلى أرشيف إلكتروني.

جدول رقم (97): يُبيِّن كيفية تعامل الجماعات المحلية مع الوثائق المتلفة ضمن الأرشيف الورقي لتحويلها إلى

أرشيف إلكتروني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
بسهولة	9	12,9	12,9	12,9
بصعوبة	61	87,1	87,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتبين من خلال نتائج الجدول أن الجماعات المحلية تعاملت بصعوبة مع الوثائق المتلفة ضمن الأرشيف الورقي لتحويلها إلى أرشيف إلكتروني، حيث أجاب 61 مبحوثا أن الجماعات المحلية تعاملت بصعوبة أثناء تحويل الأرشيف الورقي إلى إلكتروني ضمن الشباك الآلي الموحد، وبنسبة 87% من العينة.

جدول رقم (98): يُبيِّن نتائج المحور الثاني لاستمارة الموظفين حول علاقة الجماعات المحلية بأولوية تحسين

الخدمة العمومية

المحور الثاني / علاقة الجماعات المحلية بأولوية تحسين الخدمة العمومية					
S2	\bar{X}	النسبة	التكرارات	البدائل	
الترتيب	2.87	5.7%	4	الإمكانات المادية	م9- ما هي العوامل التي تشجع على الترقية وتحسين أداء الخدمة
		1.4%	1	الإمكانات البشرية	
0.479					

		92.9%	65	التجهيزات التقنية	العمومية في الجماعات المحلية ؟
0.519	2.86	7.1%	05	سرعة تقديم الخدمات	م10- كيف يمكنكم أن تشاركوا في تحسين الخدمة العمومية ؟
		00%	00	الخبرة وتحسين الأداء	
		92.9%	65	التحكم في التقنيات التكنولوجية الحديثة	
0.120	1.01	98.6%	69	نعم	م11- هل ينعكس نقص الإمكانيات والتجهيزات سلبا على أدائكم في سبيل تحسين الخدمة العمومية ؟
		1.4%	1	لا	
0.883	2.27	28.6%	20	خلل النظام الرقمي	م12- ماهي أسباب رداءة الخدمات العمومية بالجماعات المحلية ؟
		15.7%	11	لعدم كفاءة الموظف في بعض الأحيان	
		55.7%	39	عدم تمكن المواطن من التعاملات الإلكترونية	
0.562	1.94	18.6%	13	جيدة	م13- كيف ترون رضا المواطنين على الأساليب الرقمية التي تقدم من خلالها الخدمة العمومية ؟
		68.6%	48	متوسطة	
		12.8%	9	ضعيفة	
0.352	1.14	85.7%	60	نعم	م14- هل أنتم راضون عن أدائكم في جوانب تحسين المرفق العام وتحقيق جودة الخدمات العمومية ؟
		14.3%	10	لا	
0.408	1.09	95.7%	67	عدم وجود الهياكل المتخصصة لتقديم	م15- ما هي أسباب عدم رضاكم على إجراءات

				الخدمات	تحسين الخدمة العمومية ؟
		00	%00	كثرة الإجراءات الإدارية وتداخلها بشكل متسارع لتهتم بالكمية دون النوعية	
		3	%4.3	غياب التخصص الإداري للموظفين الذين يقدمون الخدمات	
409.899					Chi- Square
0.837					Kendall's Wa
7					Df
0.000 دال إحصائيا					Sig

من أهم نتائج الجدول:

- التجهيزات التقنية من أهم العوامل التي تشجع على ترقية وتحسين أداء الخدمة العمومية في الجماعات المحلية.
- يشارك الموظفون في تحسين الخدمات من خلال التحكم في التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- ينعكس نقص الإمكانيات سلبا على أداء الموظف وهذا ما يؤثر على نوعية الخدمات المقدمة.
- من أسباب رداءة الخدمات العمومية بالجماعات المحلية هي عدم تمكن المواطن من التعاملات الإلكترونية.
- الأساليب الرقمية التي تقدم من خلالها الخدمة العمومية تعتبر مرضية للمواطنين وذلك من وجهة نظر الموظفين.
- عدم تمكن المواطن من التعاملات الإلكترونية من الأسباب التي أدت لرداءة الخدمات، لأن المواطن يعيق عملية تقديم الطلبات عن بعد مما يعرقل تتبع عملية الحصول على الخدمة.

م 9: العوامل التي تشجع على الترقية وتحسين أداء الخدمة العمومية في الجماعات المحلية

جدول رقم (99): يُبيِّن العوامل التي تشجع على الترقية وتحسين أداء الخدمة العمومية في الجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الإمكانات المادية	4	5,7	5,7	5,7
الإمكانات البشرية	1	1,4	1,4	7,1
التجهيزات التقنية	65	92,9	92,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن التجهيزات التقنية من أهم العوامل التي تشجع على الترقية وتحسين أداء الموظفين أثناء تقديم الخدمة العمومية في الجماعات المحلية مقارنة بالإمكانات المادية والبشرية، حيث أكد ذلك 92.9% على ذلك، خاصة وأن التقنيات الحديثة فرضت بقوة في المؤسسات العمومية مما حتم ضرورة التحكم فيها، كما أكد 5.7% فقط أن الإمكانات المادية أحد العوامل التي تشجع على ترقية تحسين الخدمة العمومية، وأكد 1.4% فقط أن توفير الإمكانات البشرية من العوامل التي تساهم في ترقية وتحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية.

م 10: كيفية مشاركة الموظف في تحسين الخدمة العمومية

جدول رقم (100): يُبيِّن كيفية مشاركة الموظفين في تحسين الخدمة العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
سرعة تقديم الخدمات	5	7,1	7,1	7,1
التحكم في التقنيات التكنولوجية الحديثة	65	92,9	92,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أنه: يمكن للموظف أن يشارك في تحسين الخدمة العمومية من خلال التحكم في التقنيات التكنولوجية الحديثة، حيث أجاب 92.9% من المبحوثين أن المشاركة في تحسين الخدمة العمومية يتوقف على مدى إكتساب الموظف وتحكمه في التقنيات التكنولوجية للرقمنة.

م 11: إنعكاس نقص الإمكانات والتجهيزات على أداء الموظفين وتحسين الخدمة العمومية.

جدول رقم (101): يُبيِّن انعكاسات نقص الإمكانات والتجهيزات سلبا على أداءكم لتحسين الخدمة العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide نعم	69	98,6	98,6	98,6

لا	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن نقص الإمكانيات والتجهيزات ينعكس سلباً على أداء الموظفين أثناء تقديمهم للخدمة، حيث أكد 98.6% من الموظفين على ذلك، ومن الأسباب التي أثرت على الأداء داخل المؤسسات العمومية هو غياب التجهيز إنطلاقاً من ظروف إستقبال المواطن إلى غاية تقديم الخدمة له، وباعتبار أن الرقمنة من الأولويات التي حرصت المؤسسات العمومية على تبنيها، أصبح من الضروري أن تتوفر على الجوانب التقنية والبرمجيات التي تمكن المؤسسات العمومية والمواطن معاً من التعامل بشكل رقمي سريع وأني.

م12: أسباب رداءة الخدمات العمومية بالجماعات المحلية

جدول رقم (102): يُبيِّن أسباب رداءة الخدمات العمومية بالجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
خلل النظام الرقمي	20	28,6	28,6	28,6
عدم كفاءة الموظف في بعض الأحيان	11	15,7	15,7	44,3
عدم تمكن المواطن من التعاملات الإلكترونية	39	55,7	55,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أسباب رداءة الخدمات العمومية بالجماعات المحلية سببه عدم تمكن المواطن من التعاملات الإلكترونية حيث أجاب 55.7% من المبحوثين على ذلك، بينما أجاب 28.7% أن سبب رداءة الخدمات هو الخلل في النظام الرقمي، وأجاب 15.7% من المبحوثين أن رداءة الخدمات سببها عدم كفاءة الموظف في بعض الأحيان.

م13: مدى رضا المواطنين على الأساليب الرقمية التي تقدم من خلالها الخدمة العمومية

جدول رقم (103): يُبيِّن قياس درجة رضا المواطنين على الأساليب الرقمية التي تقدم من خلالها الخدمة العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
جيد	13	18,6	18,6	18,6
متوسط	48	68,6	68,6	87,1

ضعيف	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يوضح الجدول المتضمن دراسة مدى رضا المواطنين على أساليب تقديم الخدمات العمومية من وجهة نظر الموظفين، أن مستوى تقديم الخدمات هو متوسط، حيث أكد 48 من المبحوثين على ذلك بنسبة 68.6%، خاصة وأن الباحثة أرادت من خلال هذا السؤال أن يقوم الموظفون بتقييم أدائهم على تلك الأساليب الرقمية ومدى قبول المواطنين لتلك الخدمات، وأجاب 13 مبحوثاً أن أسلوب الموظفين في تقديم الخدمات جيّد وذلك بنسبة 18.6%، بينما أجاب 9 مبحوثين فقط بأن المستوى ضعيف بنسبة 12.9%.

م14: قياس درجة رضا الموظفين على أدائهم لتحسين المرفق العام وتحقيق جودة الخدمات العمومية

جدول رقم (104): يوضح مدى رضا الموظفين عن أدائهم لتحسين المرفق العام وتحقيق جودة الخدمات العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	60	85,7	85,7	85,7
لا	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول الذي يتضمن تقييم رضا الموظفين على أدائهم لترقية المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية، حيث أجاب 85.7% من المبحوثين أنهم راضون عن أدائهم فيما يتعلق بتحسين ظروف المواطن والمرفق العام لتحقيق جودة الخدمات العمومية، خاصة وأن الرقمنة ساهمت في تقريب الإدارة من المواطن وتقليل العراقيل البيروقراطية، بينما أجاب 10% بـ لا، لأن بعض المواطنين غير راضين على مستوى الخدمات العمومية.

م15 أسباب عدم رضا الموظف على إجراءات تحسين الخدمة العمومية

جدول رقم (105): يُبيّن أسباب عدم رضا الموظف على إجراءات تحسين الخدمة العمومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
- عدم الهياكل المخصصة لتقديم الخدمات	67	95,7	95,7	95,7

- غياب التخصص الإداري للموظفين الذين يقدمون الخدمات	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول الذي يدرس أسباب عدم رضا الموظف على إجراءات تحسين الخدمة العمومية، يتبين أن أهم تلك الأسباب هي " عدم وجود الهياكل المخصصة لتقديم الخدمات " حيث أجاب 95.7% من المبحوثين على ذلك، بينما أرجع 4.3% من المبحوثين السبب " لغياب التخصص الإداري للموظفين الذين يقدمون الخدمات "، خاصة وأن التخصص الإداري من العوامل المهمة التي من خلالها يتمكن المواطن من تقديم طلبات الخدمة بشكل سريع ودقيق، فبعض الموظفين متخصصون في البرمجة والتدقيق الإلكتروني يشغلون مناصباً في تخصصهم، على عكس البعض الآخر الذين تسند لهم مهام إستقبال الموظفين وتوجيههم، أغلبهم يفتقدون للخبرة في مجال العلاقات العامة داخل المؤسسات العمومية.

جدول رقم (106): نتائج المحور الثالث لاستمارة الموظفين حول تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية

المحور الثالث / تطلعات ورهانات تطبيق الرقمية لتحسين الخدمة العمومية					
S2	\bar{X}	النسبة	التكرارات	البدائل	المتغيرات
0.432	1.24	75.7%	53	نعم	م16- هل تهتم الجماعات المحلية بمسايرة التقدم التكنولوجي؟
		24.3%	17	لا	
0.168	1.03	97.1%	68	نعم	م17- هل تنعكس هذه التكنولوجيا إيجابياً على الأداء الوظيفي؟
		2.9%	2	لا	
0.531	1.91	18.6%	13	الرقابة	م18- ما هي الجوانب التي يمكن أن تستفيدوا منها في مجال تطبيق البيروقراطية
		71.4%	50	تقليل التعاملات البيروقراطية	

		%10	7	إتخاذ القرارات	الرقمنة في الجماعات المحلية ؟
0.168	1.03	%97.1	68	نعم	م19 في رأيك هل هناك جودة في الخدمة العمومية نتيجة للرقمنة ؟
		%2.9	2	لا	
0.320	1.11	%100	70	نعم	م20 - هل ساهمت الرقمنة في سهولة الحصول على الخدمة بشكل ملموس ؟
		%00	00	لا	
0.168	1.03	%97.1	68	نعم	م21 - هل ساهمت في التقليل من الملفات الورقية؟
		% 2.9	2	لا	
0.168	1.03	97.1%	68	نعم	م22 - تساهم الرقمنة في تحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن ؟
		%2.9	2	لا	
0.563	2.27	%5.7	4	عراقيل تنظيمية	م23 - ماهي أهم العراقيل التي تواجهكم لتطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية
		%61.4	43	عراقيل تقنية	
		%32.9	23	عراقيل بشرية	
0.641	1.23	%100	70	نعم	م24 - تساهم الرقمنة حاليا في القضاء على التعامل الورقي وتلغي الشبابيك بشكل نهائي
		%00	00	لا	

0.367	1.84	15.7	11	نعم	م25- تطبيق الرقمنة له آثار سلبية فيما يتعلق بإختراق نظام الأمان المعلوماتي وإستهداف سرية الملفات الإدارية وتعرضها لعمليات القرصنة الإلكترونية
		84.3	59	لا	
0.963	1.83	%58.6	41	غياب نظام رقمي فعال وآمن في الجماعات المحلية	م26 - تأخر الجزائر في تبني الرقمنة بالجماعات المحلية كان نتيجة لـ:
		%5.7	4	نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات في المؤسسات العمومية	
		%35.7	25	عدم قدرة الدولة على توفير يد عاملة متخصصة في مجال إستخدام الرقمنة	
0.625	2.01	%18.6	13	الإبداع في تحسين الخدمة العمومية لتلائم مع تطلعات المواطن	م27 كيف ترون مستقبل الخدمة العمومية في الجزائر في ظل الرقمنة ؟
		%61.4	43	تقديم الخدمات العمومية بشكل سريع وآني وإلغاء طوابير المواطنين طالبي	

				الخدمة	
				النمطية في طريقة تقديم الخدمات العمومية وعدم تحقيق الأهداف الحقيقية من إستخدام الرقمنة	
		20%	14		
		568.030			Chi- Square
		0.676			Kendall's Wa
		12			Df
		0.000 دال إحصائيا			Sig

قراءة وتحليل نتائج المحور الثالث لإستمارة الموظفين:

بعد تشخيص واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية ضمن المحور الأول، ودراسة علاقة الجماعات المحلية بألوية تحسين الخدمة العمومية، نحاول من خلال هذا المحور الثالث دراسة تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية من خلال مجموعة من الأسئلة المترابطة التي تجعل المبحوث (الموظف) يجيب بسهولة.

م16 إهتمام الجماعات المحلية بمسايرة التقدم التكنولوجي.

جدول رقم (107): يُبيِّن مدى إهتمام الجماعات المحلية بمسايرة التقدم التكنولوجي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	53	75,7	75,7	75,7
لا	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن الجماعات المحلية تهتم بمسايرة التقدم التكنولوجي، من خلال تطوير طرق التواصل مع المواطن وتحديث المرفق العام وتحسين الأساليب الاتصالية، وإنتهاج التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال من خلال رسكلة الموظفين وتطوير مهاراتهم الاتصالية ولغة التعامل، حيث أجاب 75.7% من أفراد عينة الموظفين أن مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة تهتم بمسايرت القدم التكنولوجي مفسرين ذلك بالتقنيات الاتصالية الحديثة، والتنفيذ الإستعجالي للوثائق

عن بعد، إلا أن الأساليب الرقمية تختص في بعض الخدمات فقط، لذلك تبقى مستويات التنفيذ الرقمي في القطاعات الأخرى مجمدة لعدة إعتبارات، بينما أجاب 24.3% من أفراد العينة أن الجماعات المحلية لم تهتم بمسايرت التقدم التكنولوجي، وسبب ذلك لا يزال المواطنين طالبي الخدمة يعانون من طوابير الإنتظار، كذلك التعامل الورقي لم يتم القضاء عليه بشكل نهائي.

م17 إنعكاس التكنولوجيات الحديثة على الأداء الوظيفي

جدول رقم (108): يبيِّن تأثير التكنولوجيات الحديثة على الأداء الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	68	97,1	97,1	97,1
لا	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول المتضمن دراسة تأثير التكنولوجيات الحديثة على الأداء الوظيفي، حيث أجاب 97.1% من المبحوثين بأن التكنولوجيات الحديثة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وترفع مستواهم المهني ليقدموا الخدمات بقدر عالي من الاحترافية والتميز، بينما أجاب 2.9% من مفردات العينة أن التكنولوجيات الحديثة لا تؤثر على الأداء الوظيفي، بإعتبار أن معظم المصالح الأخرى في الجماعات المحلية تتعامل ورقيا أثناء متابعة الملفات الإدارية، وهذا أحد الأسباب التي حالت دون تبني الرقمنة بشكل شامل لغياب بنية تحتية رقمية فعّالة.

م18 الجوانب التي يمكن أن تستفيد منها الجماعات المحلية في مجال تطبيق الرقمنة

جدول رقم (109): يبيِّن الإجراءات التي تستفيد منها الجماعات المحلية أثناء تطبيق الرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
الرقابة	13	18,6	18,6	18,6
تقليل التعاملات البيروقراطية	50	71,4	71,4	90,0
إتخاذ القرارات	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول والذي يوضح الجوانب التي يمكن أن تستفيد منها الجماعات المحلية في مجال تطبيق الرقمنة، نجد أمن معظم المبحوثين أكدوا أن الجماعات المحلية تستفيد من الرقمنة في التقليل من التعاملات البيروقراطية بنسبة 71.4 %، بينما أجاب 18.6% من المبحوثين أن الجماعات المحلية تستفيد من الرقمنة في مجال الرقابة، وأجاب 10% أن الرقمنة تساعد الجماعات المحلية على إتخاذ القرارات المناسبة.

م19 تحديد مستوى جودة الخدمة العمومية نتيجة للرقمنة من وجهة نظر الموظفين

جدول رقم (110): يُبيِّنُ رأي الموظفين حول إمكانية تحسين جودة في الخدمة العمومية نتيجة للرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	68	97,1	97,1	97,1
لا	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

توضح نتائج الجدول المتضمن رأي الموظفين حول جودة الخدمة العمومية نتيجة للرقمنة، لأن هذه الأخيرة تساهم في تحقيق جودة في الخدمة العمومية تتسم بالفعالية والدقة والسرعة، لأن الرقمنة تقرب الإدارة من المواطن، وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج المبين بعد تفرغ البيانات من إستمارات الإستبيان حيث تبين أن 97.1% من المبحوثين أجابوا ب: نعم، بينما 2.9 % فقط أجابوا ب: لا.

م20 مساهمة الرقمنة في سهولة الحصول على الخدمات بشكل ملموس

جدول رقم (111): يُبيِّنُ مدى مساهمة الرقمنة في سهولة الحصول على الخدمات بشكل ملموس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	70	100,0	100,0	100,0

من خلال نتائج الجدول المتضمن دراسة مدى مساهمة الرقمنة في سهولة الحصول على الخدمات بشكل ملموس، أجاب 100% من المبحوثين أن الرقمنة تسهل عملية الحصول على الخدمة، خاصة وأنها فتحت المجال لتتبع مراحل حصول المواطن على الخدمة، دون أن يتكبد عناء التنقل بين المصالح الإدارية والمكاتب، لكن الرهان الحقيقي يكمن في عدم تمكن المواطنين من التكنولوجيا الرقمية وهذا يعتبر أحد العراقيل التي أخرجت الجزائر أشواطاً في المجال التقني مقارنة بالدول الأخرى.

م21 مساهمة الرقمنة في التقليل من الملفات الإدارية

جدول رقم (112): يُبيِّن مساهمة الرقمنة في التقليل من الملفات الورقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	68	97,1	97,1	97,1
لا	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن الرقمنة تساهم في تقليل الملفات الورقية، حيث أجاب 97.1% من المبحوثين بـ نعم، بداية من تخفيف عدد الأوراق في الملفات الإدارية، ثم المسح الضوئي لسجلات الأرشيف الورقي وتحويله إلى إلكتروني، تابع للشبكات الآلي الموحد، بينما أجاب 2.9% من المبحوثين أن الرقمنة لم تقلل التعامل بالملفات الورقية بشكل نهائي وبالذليل المعاملات الإدارية أغلبها ورقية والمواطن لا يزال يحصل على الخدمات ورقيا وليس رقميا.

م22 مساهمة الرقمنة في تحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن

جدول رقم (113): يُبيِّن مساهمة الرقمنة في تحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	68	97,1	97,1	97,1
لا	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول الذي يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن يتبين أن 97.1% من المبحوثين أجابوا بـ: نعم عند طرح السؤال (هل تساهم الرقمنة في تحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن؟) بينما 2.9% أجابوا بـ: لا، ذلك أن الرقمنة مكنت المواطن من سهولة حصوله على الخدمة وبأسرع وقت.

م 23 أهم العراقيل التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية

جدول رقم (114): يُبيِّن أهم العراقيل التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
عراقيل تنظيمية	4	5,7	5,7	5,7
عراقيل تقنية	43	61,4	61,4	67,1
عراقيل بشرية	23	32,9	32,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

من خلال نتائج الجدول يتبين أن العراقيل التقنية هي من الأسباب التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية بشكل شامل حيث أكد ذلك 61.4% من أفراد العينة لأن إنتهاج المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال عامل ضروري في عملية الإنتقال الرقمي، بينما أجاب 32.9% منهم أنها عراقيل بشرية، بإعتبار أن المورد البشري أساسي في التحول الرقمي، لذا يتطلب تأهيله وتطوير إمكانياته لتلائم مع أبعاد التحول الرقمي، وأجاب 5.7% أنها عراقيل تنظيمية.

م 24 مساهمة الرقمنة في القضاء على التعامل الورقي وإلغاء الشبائيك بشكل نهائي.

جدول رقم (115): يُبيِّن مساهمة الرقمنة في القضاء على التعامل الورقي وإلغاء الشبائيك بشكل نهائي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Validé نعم	70	100,0	100,0	100,0

من خلال نتائج الجدول الذي يدرس مساهمة الرقمنة في القضاء على التعامل الورقي وإلغاء الشبائيك بشكل نهائي، يتبين أن 100% من المبحوثين أجابوا ب: نعم، وهذا يؤكد أهمية التكنولوجيات الحديثة في الرقمنة، فمن الملموس تناقص عدد الشبائيك أثناء طلب الخدمة، لكن لم يتم إلغائها بشكل نهائي، لذلك تسعى مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة أن تقلل عدد المواطنين أمام طوابير طلب الخدمة مستقبلا، وتفتح مجال الولوج الرقمي عبر منصات آمنة إلكترونية وسرية للمعلومات التي تخص المواطن.

م25 أثر تطبيق الرقمنة ومدى اختراق نظام الأمن المعلوماتي وإستهداف سرية الملفات الادارية
جدول رقم (116): يُبيِّن أثر تطبيق الرقمنة وتحديات إختراق نظام الأمن المعلوماتي وإستهداف سرية الملفات
الإدارية وتعرضها للقرصنة .

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
نعم	11	15,7	15,7	15,7
لا	59	84,3	84,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتبين من خلال النتائج أن تطبيق الرقمنة لا يؤثر سلبيا على نظام الأمن المعلوماتي ولا يستهدف سرية الملفات الإدارية وإمكانية تعرضها للقرصنة الإلكترونية، بل يعتبر من الرهانات التي تسعى الجزائر لتأمينها تقنيا لتقادي الإختراق، حيث أجاب 84.3% من أفراد العينة بـ لا، بينما أجاب 15.7% فقط بـ: نعم. لأن جميع الحكومات التي نجحت في تفعيل البنية التحتية الرقمية، حافظت على الأطر القانونية التي تردع الجرائم الإلكترونية وتدعم برامجها الرقمية من خلال أنظمة أمن قوية.
26 أسباب تأخر الجزائر في تبني الرقمنة بالجماعات المحلية.

جدول رقم (117): يُبيِّن أسباب تأخر الجزائر في تبني الرقمنة بالجماعات المحلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
غياب نظام رقمي فعال وآمن في الجماعات المحلية	41	58,6	58,6	58,6
نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات في المؤسسات العمومية	4	5,7	5,7	64,3
عدم قدرة الدولة على توفير يد عاملة متخصصة في الرقمنة	25	35,7	35,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

- من خلال نتائج الجدول يتبين أن من أسباب تأخر الجزائر في تبني الرقمنة مبكرا كان بسبب:
- أولا: غياب نظام رقمي فعال وآمن في الجماعات المحلية، حيث أكد على ذلك 58.6% من المبحوثين.
 - ثانيا: عدم قدرة الدولة على توفير يد عاملة متخصصة في الرقمنة، وأجاب 35.7% من المبحوثين على ذلك، بينما أجاب 5.7% أن نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات في المؤسسات العمومية هو سبب تأخر الجزائر في تبني المشروع الرقمي.

م27 وجهة نظر المبحوثين حول مستقبل الخدمة العمومية في ظل الرقمنة

جدول رقم (118): يوضح مستقبل الخدمات العمومية في الجزائر في ظل الرقمنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
-الإبداع في تحسين الخدمات العمومية لتتلاءم مع تطلعات المواطن	13	18,6	18,6	18,6
-تقديم الخدمات العمومية بشكل سريع في المؤسسات العمومية	43	61,4	61,4	80,0
-النمطية في طريقة الخدمات العمومية وعدم تحقيق الأهداف الحقيقية من استخدام الرقمنة	14	20,0	20,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

يتبين من خلال نتائج الجدول أن الرقمنة تساهم مستقبلا في تقديم الخدمات العمومية بشكل سريع وآني، وإلغاء طوابير إنتظار تقديم الخدمات، حيث أكد ذلك 61.4% من المبحوثين، كما يرى 20% من المبحوثين أن الخدمات العمومية ستشهد نمطية في طريقة تقديم الخدمات العمومية وعدم تحقيق الأهداف الحقيقية من إستخدام الرقمنة، ونسبة 18.6% من المبحوثين أجابوا أن مستوى الخدمات العمومية ستتسم بالإبداع لتتلاءم مع تطلعات المواطن.

خلاصة الفصل:

يعد نظام الجماعات المحلية أسلوباً إدارياً وإتصالياً داخل المؤسسات العمومية قائم على توزيع العمل وتحسين أساليب الإدارة ومعرفة الحاجات المحلية، وهو ضرورة لأنه ينمي الشعور بالأهمية والمسؤولية ويؤدي إلى تنمية روح المشاركة في الحياة العامة وروح التضامن والتفاعل بين السلطات المركزية والهيئات المحلية، بالإضافة للدور السياسي للجماعات المحلية في تجسيد الديمقراطية وإشراك القواعد الشعبية في تسيير شؤونها بفعل الاتصال الدائم وذلك للاستفادة من آراء المواطنين وتطلعاتهم لتحسين الخدمة العمومية، ويعد التطرق لموضوع التكنولوجيات الحديثة مهماً، نظراً لدورها في الوقت الراهن لتسهيلها التعاملات والتبادل السريع للمعلومات عبر دول العالم، خاصة وأنها تقرب الإدارة بالمواطن، وهذا ما جعلها تدرك إحتياجاته، لذلك حرصت الدولة الجزائرية على إعتتماد التكنولوجيات الحديثة، نظراً لدورها الهام في توفير الخدمات الأساسية للمؤسسات وتحقيق أكبر قدر من كفاءة أداء الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، وتزامناً مع التطور التكنولوجي ووجود إرهابات عديدة على غرار الانترنت أصبح إعتتماد الرقمنة سبيلاً يجعلها أكثر تطلعا لواقع المواطن من جهة ومن جهة أخرى لمواكبة العصرية والتقدم، فضلاً على أن الإدارة الحديثة تركز على الجانب التقني والإلكتروني، في عملية إتخاذ القرارات وهذا لن يتأتى إلا عن طريق إعتتماد الرقمنة بشكل فعلي وعملي قصد تحسين المرفق العام، ولأن الإدارة المحلية تعد نموذجاً يمكن التطرق إليه فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الجماعات المحلية وتسييرها دعت الضرورة للتعلم في أهم المتغيرات الفاعلة من أجل إعتتماد نظام رقمي شامل خاص بالجماعات المحلية من شأنه أن يضع الجماعات المحلية في الجزائر ضمن شبكة عالية من التنسيق لتحقيق أهدافها المسطرة، خاصة مع وجود عدة تحديات حقيقية يجب تجاوزها من أجل تطبيق فعلي للتكنولوجيا الرقمية في الإدارة المحلية، حيث ساهمت عدة متغيرات وأبعاد سياسية وإقتصادية وإجتماعية في إحداث طفرة نوعية في مجال هذه التقنية الإلكترونية أو ما يعرف بالرقمنة وفي هذا الفصل قمنا بتحليل نتائج إستمارتي الإستبيان من خلال تقييم واقع الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية من وجهة نظر الجمهور الخارجي (المواطنين) والجمهور الداخلي (الموظفين)، تم تشخيص إنعكاسات غياب البنية التحتية الرقمية على مستوى الخدمة العمومية، للبحث في العراقيل ومحاولة تجاوزها مستقبلاً.

قمنا بإستخدام الإجراءات والأساليب المنهجية حتى نتمكن من رصد المؤشرات اللازمة حول الظاهرة للوصول إلى تحليل علمي دقيق لنتائج الدراسة، تم تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتشخيص شامل للمؤسسة محل الدراسة الميدانية ورصد مشاريع رقمنة الجماعات المحلية في الجزائر ثم قمنا بقراءة والتحليل الإحصائي لنتائج عينتي الدراسة .

❖ نتائج الفصل:

بعد عرض أدوات التحليل الكيفي المتمثلة في الملاحظة والمقابلة، وإستخدام إستمارتين للإستبيان لجمع البيانات وتفرغها ضمن البرنامج الاحصائي spss، توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الآتي:

- ✓ رداءة في مستوى الخدمات العمومية التي تقدمها المؤسسات للمواطن.
- ✓ غياب بنية تحتية رقمية ما جعل الجزائر بعيدة عن متطلبات التحول الرقمي العالمي في عصر التكنولوجيا.
- ✓ تفعيل الرقمنة في الجزائر مرتبط بتكامل عدة جوانب وهي الجانب التقني المتطور، المورد البشري المتمكّن من التعامل الرقمي، القضاء على الأمية الرقمية في المجتمع لتسهيل عمليات ولوج المواطن لمنصّات طلب الخدمة لتقديم لطلباته ومقترحاته عن بعد.
- ✓ تعاني المؤسسات العمومية الجزائرية من عدة عراقيل أخرت تطبيق المشاريع الرقمنة.
- ✓ بإمكان الجزائر أن تستفيد من النماذج الدولية الناجحة في مجال التحول الرقمي من خلال رسكلة الكوادر البشرية وتأهيلها لتتمكن تطوير التعامل الرقمي داخل المؤسسات العمومية.

الفصل الرابع:

نتائج إختبار فرضيات

الدراسة

تمهيد:

بعد تحديد أساليب الدراسة وتقنياتها من خلال عرض نتائج أداتي الملاحظة والمقابلة نصف الموجهة ضمن الفصل الثالث، والمتمثل في إجراءات الدراسة الميدانية وعرض مخرجات إستمارتي الاستبيان (الجمهور والموظفين) بعد تبويبها في جداول إحصائية لتسهيل تحليلها وإخضاعها للمعالجة الكمية والكيفية، تمكنا من رصد النتائج وقمنا بتفسيرها وفقا للعلاقة بين المتغيرات البحثية، وسنحاول في إطار هذا الفصل التعمق في دراسة الفرضيات التي تمت صياغتها بشكل إحصائي للإجابة على الإشكالية من خلال عرض ومناقشة فرضيات الدراسة كميا وكيفيا وتفسيرها وإختبارها ثم عرض وتحليل نتائجها، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول موسوم ب: عرض وتحليل نتائج الفرضيات بالنسبة لإستمارة الجمهور، وتضمن هذا المبحث تحديد خصائص إستبيان الجمهور ثم عرض فرضيات الدراسة لإستمارة الجمهور بعدها تم إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها بداية بإختبار الفرضية العامة للدراسة، ثم إختبار الفرضيات الجزئية للفرضية للدراسة ثم تفسير نتائج فرضيات الدراسة بالنسبة لعينة الجمهور، وفي المبحث الثاني تم عرض وتحليل نتائج الفرضيات بالنسبة لإستمارة الموظفين بداية تم تحديد خصائص إستبيان الموظفين ثم عرض فرضيات الدراسة لإستمارة الموظفين بعدها تم إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، ثم خلاصة الفصل.

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات بالنسبة لاستمارة الجمهور

أولاً: تحديد خصائص إستبيان الجمهور:

الصفات الواجب توفرها في أدوات جمع البيانات، وخصائص القياس الجيدة، من خلالها يمكن اعتماد هذه الأدوات البحثية.

• الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

وهو قدرة المقياس على تحديد طرفي السمة وكشف الفروق وذلك بأخذ 27% من العينة لكشف المجموعة التي قامت بالإجابة على بنود المقياس بشكل متدني والذين أجابوا على بنود المقياس بشكل مرتفع، أي أن السمة عند هؤلاء الأشخاص تتسم بدرجة كلية دنيا أو بدرجة كلية عليا. تم الاعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (16) فرداً، وبعد ذلك تم حساب (T) لمعرفة الفروق بين المجموعتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (119): تبيين نتائج صدق المقياس بطريقة الصدق التمييزي

Sig	Df	T	S ²	\bar{X}	N	مجموعات المقارنة	المتغير المقاس
0.000 دال إحصائياً	36	18.34	4.21	105.81	16	المجموعة العليا	دور الرقمنة في
			1.31	85.56	16	المجموعة الدنيا	تحسين الخدمة العمومية

نلاحظ من خلال الجدول المحصل عليه أن قيمة (t) بلغت القيمة 18.34 عند درجة الحرية 36 بمستوى الدلالة الإحصائية 0.000 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقياس بين المجموعتين، وذلك لصالح المجموعة العليا أي المقياس لديه قدرة تمييزية، حيث بلغ متوسط المجموعة العليا 105.81 بينما متوسط المجموعة الدنيا بلغ 85.56 وهذا ما يؤكد أن المقياس يتصف بمستوى عال من الصدق.

• صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي قمنا بحساب ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (120): يُبيِّن نتائج صدق الاتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية لمقياس الجمهور

المحاور	\bar{X}	S	R	Sig
الانطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية	10.00	1.27	0.37	0.01
الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية	10.32	1.22	0.47	0.01
أولوية رقمنة الجماعات المحلية	27.55	2.34	0.69	0.01
تقييم إجراءات وانعكاسات استخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمة العمومية	46.97	6.44	0.86	0.01
الدرجة الكلية	93.55	8.40	1	/

من خلال الجدول يتضح أنّ هناك إرتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان حيث أنّ محور الأول للاستبيان صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 10 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.27، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.37؛ بينما محور الرقمنة كآلية صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 10.32 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.22، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.47 بينما محور أولوية الرقمنة صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 27.55 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 2.34، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.69؛ بينما محور تقييم الإجراءات صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 46.97 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 6.44، وكانت قيمة معامل الارتباط 0.86.

✓ ثبات المقياس: تم حساب ثبات الاستبيان مجموعة من الطرق هي:

• ثبات المقياس بطريقة ألفا - كرونباخ Cronbach Alpha M: تمت معالجة البيانات بطريقة

ألفا - كرونباخ للاستبيان والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا - كرونباخ.

جدول رقم (121): يُبيِّن نتائج معامل الثبات ألفا - كرونباخ للاستبيان الجمهور

المقياس	عدد البنود	N	\bar{X}	S	معامل الثبات ألفا - كرونباخ
دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية	58	60	101.05	9.02	0.767

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المحصل عليها أنّ معامل الثبات بلغ القيمة 0.767 للمقياس وهذا يدل على الثبات وبما أنّ هذه القيم تقترب من الواحد فهي قيمة عالية وتدّل على الثبات المرتفع للمقياس وبالتالي فهو ثابت.

• حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية Split- Half:

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار باستخدام معادلة سبيرمان براون الافتراض عن استخدام هذه المعادلة تساوي تباين الدرجات على نصفي الاختبار، اعتمدنا في حساب الثبات على طريقة التجزئة النصفية والتأكد من الثبات بطريقة جوتمان، والجدول يلخص لنا نتائج معالجة البيانات بطريقة التجزئة النصفية كما يلي:

جدول رقم (122): يُبيّن نتائج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات			N	S	\bar{X}	البند	المتغير المقاس
طريقة التصحيح	بعد التصحيح	قبل التصحيح	29	2.90	49.68	الزوجية	دور الرقمنة
جوتمان	0.682	0.660	29	6.79	51.37	الفردية	
			58	9.02	101.05	الكلية	

من خلال نتائج الجدول المحصل عليها نلاحظ أنّ قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وصلت إلى (0.660) قبل التصحيح وبعد التصحيح بطريقة جوتمان وصلت القيمة إلى (0.682) وهي قيمة عالية بالتالي المقياس ثابتة.

ثانياً: عرض فرضيات الدراسة بالنسبة لإستمارة الجمهور:

نسعى للوصول إلى نتائج علمية دقيقة بداية من تحديد الفرضيات الإحصائية للدراسة ثم إختبارها إحصائياً لتسهيل التعامل مع البيانات بشكل كمي للوصول إلى نتائج كيفية، سنعالج الفرضيات الصفرية إحصائياً، أما الفرضية البديلة تتحدد تلقائياً من خلال إثبات أو نفي الفرضية الصفرية، من خلال إستخدام مجموعة من الإختبارات أثناء دراسة فرضيات البحث لتأكيداتها ونفيها بإعتماد شروط الاختبار مثل إختبار One Way ANOVA، إختبار T- Test.

▪ إختبار T- Test: يستخدم هذا الاختبار في دراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة، ودراسة الدلالة الإحصائية للفروق.

▪ إختبار One Way ANOVA: يستخدم هذا الاختبار لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية، يقوم هذا الاختبار بدراسة دلالة الفروق بين مجموعة من المتوسطات.

- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم في إختبار الفرضية العامة للدراسة.
- الفرضية العامة: نص الفرضية " تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية"
- تمت دراسة الفرضية العامة من خلال الفرضيات الجزئية التالية:
1. الفرضية العامة لعينة الجمهور: نص الفرضية " يمكن التنبؤ بدور الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة العمومية لدى الجمهور ".
2. الفرضية الجزئية الأولى: نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الجنس ".
3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية: نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب السن ".
4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المستوى التعليمي ".
5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة : نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المستوى الاجتماعية ".
6. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة : نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب طبيعة الوظيفة ".
 - ◀ الفرضية الأولى: نص الفرضية " توجد علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية ".
 - ◀ الفرضية الثانية: نص الفرضية "توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية ".
 - ◀ الفرضية الثالثة: نص الفرضية " تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية ".

ثالثاً: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها (لاستبيان الجمهور):

يتطلب إختبار الفروض إحصائياً للوصول لنتائج علمية دقيقة من خلال التعامل مع البيانات بشكل كمي، والخروج بنتائج كيفية دقيقة، بإعتبار أن الفرضية الصفرية يمكن معالجتها إحصائياً بينما الفرضية البديلة فإنها تتحدد تلقائياً من خلال إثبات صحة أو نفي الفرضية الصفرية بالإعتماد على عينات مسحوية من المجتمع الإحصائي، وتم إتباع خطوات إختبار الفرضيات بداية بصياغة الفرضيات حول معالم مجتمع الدراسة، تحديد المناطق الحرجة (مناطق الرفض)، بالإعتماد على التوزيع المناسب ثم حساب دالة الإختبار بالإعتماد على العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة، وفي الأخير قمنا بإتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرضيات.

إختبار ومناقشة نتائج الفرضية العامة وتحليلها:

عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة: نص الفرضية " تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الجمهور"، وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل محور من المقياس حيث أن قيم المتوسط من [81 - 91] تمثل مستوى منخفض، وقيم المتوسط من [92 - 102] تمثل مستوى متوسط، وقيم المتوسط من [103 - 113] تمثل مستوى مرتفع، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (123): يُبيِّن نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T)

المتغيرات	N	\bar{X}	S	T	Df	Sig
دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية	147	93.33	7.65	67.55	146	0.000 دال إحصائياً

نلاحظ من خلال الجدول المحصل عليه أنّ قيمة (T) بلغت القيمة 67.55 عند درجة الحرية 146 بمستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أي تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الجمهور، حيث بلغ متوسطهم الحسابي القيمة 93.33 إذ هذه القيمة ضمن الفئة التي تمثل المستوى المتوسط [92 - 102] والانحراف المعياري بلغ القيمة 7.65 وهذا ما يؤكد الفرضية وبالتالي نقبلها، أي تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الجمهور لكن بمستوى متوسط.

عرض نتائج الفرضيات وتحليلها:

1- نتائج الفرضية العامة وتحليلها:

نص الفرضية " يمكن التنبؤ بدور الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة العمومية لدى أفراد العينة "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار متعدد الخطوات بطريقة الانحدار **Stepwise** حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بدور الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة العمومية من خلال المحاور الأربعة المكونة للاستبيان، وفيما يلي عرض للنتائج في الجداول الموائية:

جدول رقم (124): يُبيّن نتائج إختبار تحليل التباين *Anova* لنموذج الانحدار المتعدد

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
دور الرقمنة	الإنحدار	7152.609	4	1788.152	179.864	0.000 دال إحصائياً
	الخط	1411.717	142	9.942		
	الكلي	8564.327	146			

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن نتائج تحليل التباين الأحادي أنوفا *Anova* لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة *F* قد بلغت **179.864** بقيمة احتمالية **sig=0.000** أصغر من **0.01** وبالتالي نقبل الفرضية وهو أن الانحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار المتعدد من الناحية الإحصائية؛ لكننا لا نعرف تحديداً كيف أن غياب الرقمنة تقدم تفسيراً جوهرياً للتباين في تدني مستوى الخدمات لذلك ننتقل إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الإنحدار ليتضح لنا ذلك الأمر.

جدول رقم (125): يُبيِّن معاملات الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	T	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R ²	sig
دور الرقمنة في تحسين مستوى الخدمات	الانطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية	2.387	0.472	0.914	0.835	0.01 دال إحصائياً
	الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية	3.866	0.715			
	أولوية الرقمنة في الجماعات المحلية	6.834	0.911			
	تقييم إجراءات وإنعكاسات البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية	18.589	0.856			
قيمة الثابت = 15.905						

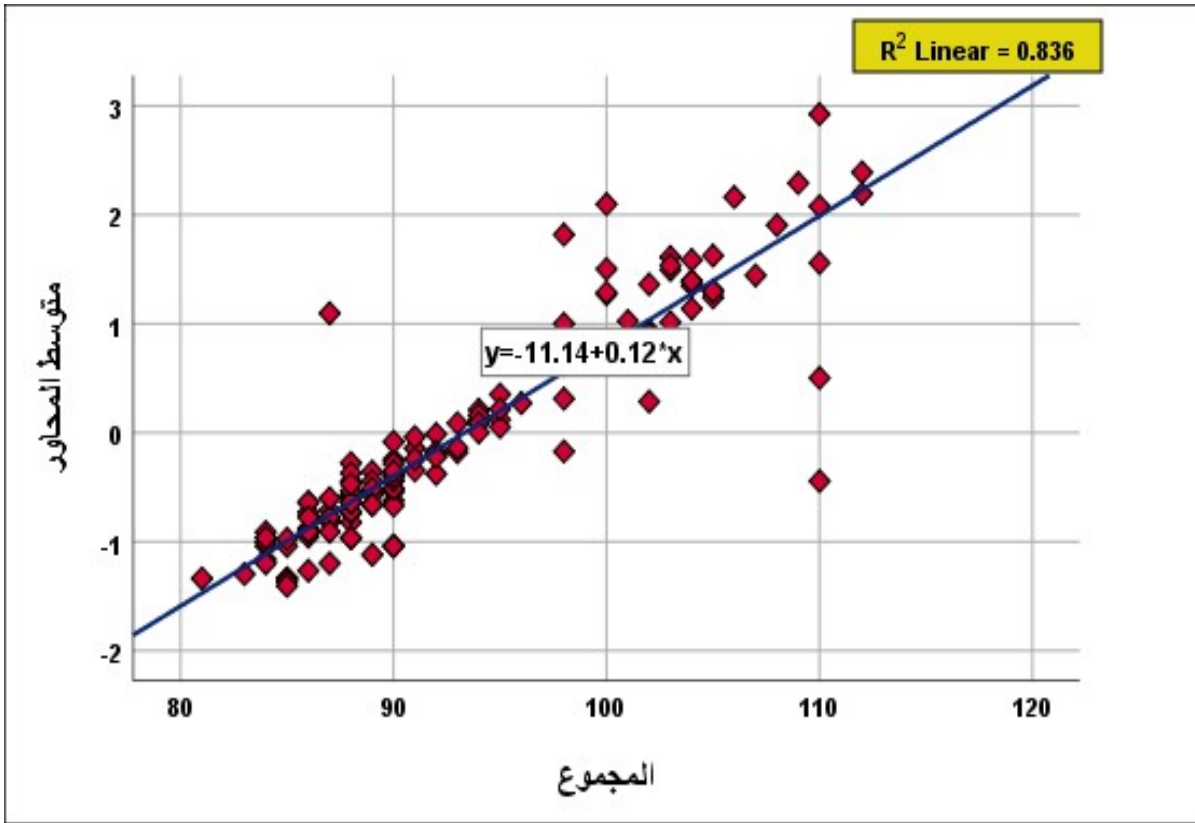
من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة إختبار t لمحور الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية قُدرت بـ 2.387 وقُدرت قيمة B بـ 0.472.
- قيمة إختبار t لمحور الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية قُدرت بـ 3.866 وقُدرت قيمة B بـ 0.715.
- قيمة إختبار t لمحور أولوية رقمنة الجماعات المحلية قُدرت بـ 6.834 وقُدرت قيمة B بـ 0.911.
- قيمة إختبار t لمحور تقييم إجراءات وانعكاسات اسخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية قُدرت بـ 18.589 وقُدرت قيمة B بـ 0.856.

- معامل الارتباط بين دور الرقمنة في تحسين مستوى الخدمات بالمحاور الأربعة هو 0.914 وكذلك مربع معامل الارتباط 0.835 وبذلك المحاور الأربعة تفسر ما نسبته 84% من تباين درجات دور الرقمنة في تحسين مستوى الخدمات من وجهة نظر أفراد العينة وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة $\text{sig}=0.01$ وبذلك تكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثبات (15.905) + تقييم الإجراءات (0.856) + أولوية الرقمنة (0.911) + الرقمنة كآلية (0.472) + الإنطباع العام؛

ويمكن إنشاء رسم بياني باستخدام الأمر **Dot/ Scatter** لتوضيح ما تم إثباته إحصائياً كالتالي:

شكل رقم (10): يُبيِّن معاملات الانحدار المتعدد



2- اختبار نتائج الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها:

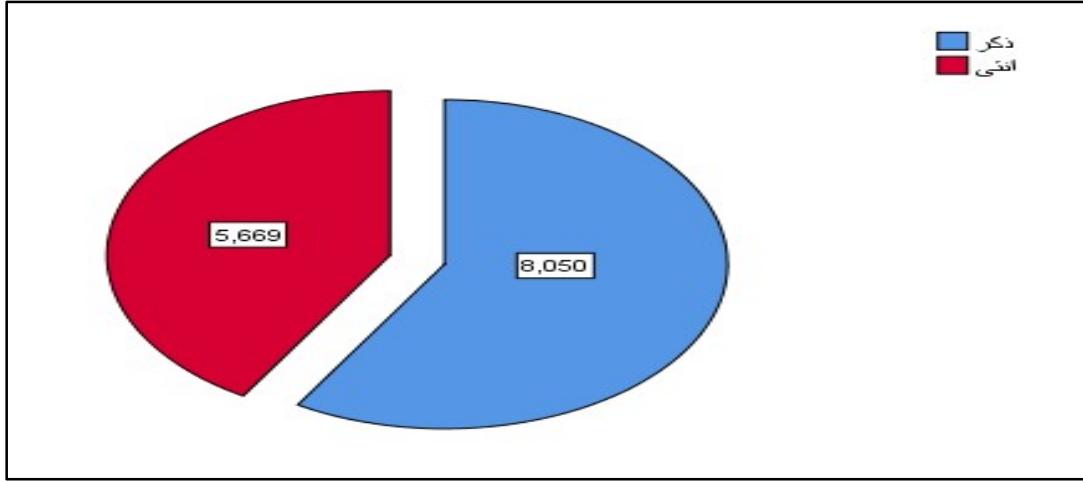
نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب النوع (الجنس) "؛ ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T- test وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لأجل معرفة إذا كان هناك إختلاف بين أفراد حسب الجنس، وفيما يلي عرض للنتائج عبر الجدول الموالي:

جدول (126): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج إختبار T

Sig	DF	T	S	\bar{X}	N	متغيرات الدراسة	
0.000 دال إحصائياً	145	2.65	6.24	91.48	88	الذكور	دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية
			8.73	96.08	59	الإناث	

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ: قيمة (T) بلغت 2.65 عند درجة الحرية 145 بمستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية بناءً على الجنس لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ القيمة 96.08 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي للذكور بلغت 91.48؛ بالتالي تحقق الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الجنس لصالح الإناث؛ ويمكن إنشاء رسم بياني باستخدام الأمر Pie Charts لتوضيح ما تم إثباته إحصائياً كالتالي:

شكل رقم (11): دائرة نسبية لدرجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الجنس



3- إختبار نتائج الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها:

نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب السن ". للتحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات البحثية حسب متغير السن في أربع فئات عمرية ثم حساب تحليل التباين الأحادي للمتغير والنتائج توضحها الجداول الموالية.

جدول رقم (127): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغيرات	N	S	النسبة %
أقل من 25 سنة	72	8.047	24.56%
من 26 - 40 سنة	56	7.464	24.95%
من 41 - 55 سنة	16	4.966	23.65%
أكبر من 55 سنة	03	3.512	26.76%
المجموع	147	7.659	100%

من خلال الجدول المتحصل عليه أعلاه نلاحظ أن: قيمة المتوسط للدرجة ككل قد بلغت 93.33، حيث بلغ الإنحراف المعياري القيمة 7.659 بما تحدد نسبته 100%؛ بينما حسب فئات السن فقد سجلنا المتوسط الحسابي لذوي الفئة العمرية " الأكبر من 55 سنة " القيمة 101.33؛ حيث بلغ الإنحراف المعياري القيمة 3.512 بما تحدد نسبته 26.76%؛ وسجل المتوسط الحسابي لذوي الفئة العمرية " من 26 - 40 سنة " القيمة 94.50؛ حيث بلغ الإنحراف المعياري القيمة 7.464 بما تحدد نسبته 24.95%؛ وسجل المتوسط الحسابي لذوي الفئة العمرية " أقل من 25 سنة " القيمة 92.92؛ حيث بلغ الإنحراف المعياري القيمة 8.047 بما تحدد نسبته 24.56%؛ وسجل المتوسط الحسابي لذوي الفئة العمرية " من 41 - 55 سنة " القيمة 89.56؛ حيث بلغ الإنحراف المعياري القيمة 4.966 بما تحدد نسبته 23.65%؛ وبالتالي النتائج التي تم إستخلاصها تُشير إلى أن هناك إختلاف في المتوسطات والتباين واضح والجدول الموالي أكثر توضيحي لقيمة التباين.

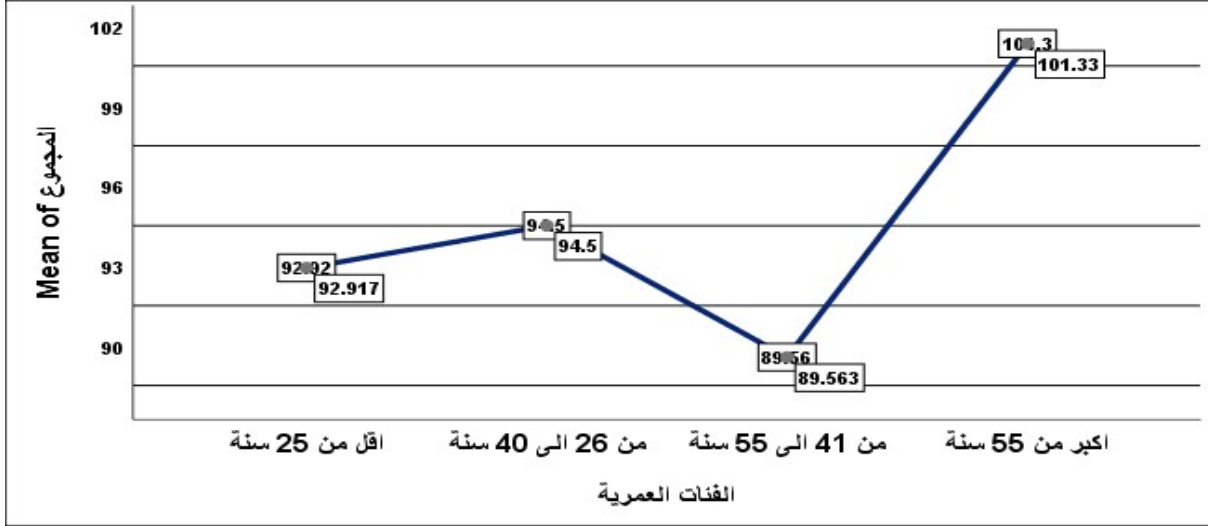
جدول رقم (128): يُبيّن نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات البحث حسب السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig
دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية	داخل المجموعات	508.222	3	169.407	3.007	0.032
	بين المجموعات	8056.104	144	56.336		
	المجموع	8564.327	147			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: وجود فروق دالة إحصائية في دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية لدى أفراد العينة، حيث بلغت قيمة (F) 3.007 عند مستوى دلالة 0.032 أي تحقق الفرضية وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة

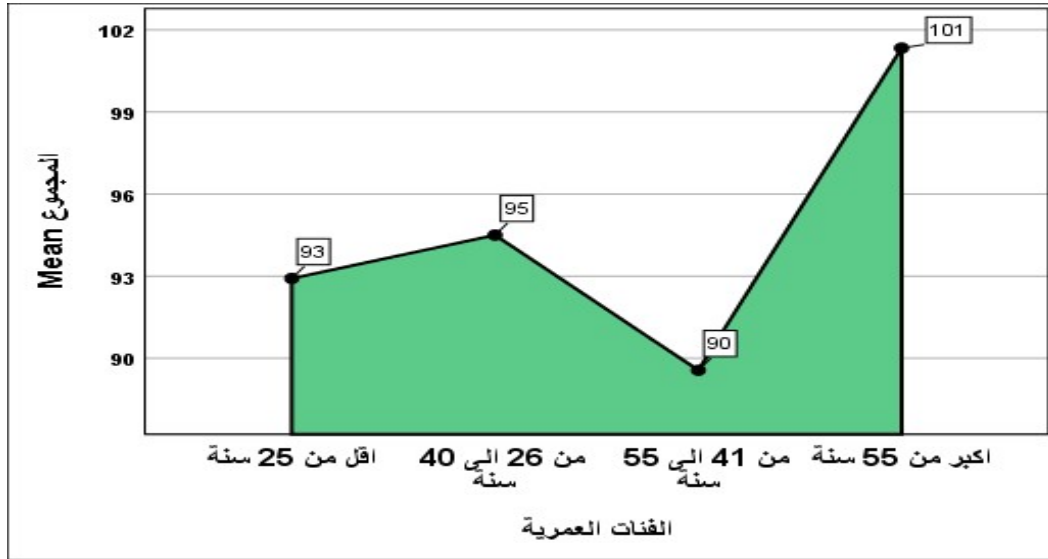
في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب السن لصالح ذوي فئة أكبر من 55 سنة؛ ويمكن إنشاء رسم بياني باستخدام الأمر Line/Charts كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (12): يمثل درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب العمر



ويمكن إنشاء رسم بياني باستخدام الأمر Area/Charts كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (13): يمثل درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الفئة العمرية



4- إختبار نتائج الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها:

نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المستوى التعليمي". للتحقق من صحة الفرضية قمنا بحساب المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات البحثية حسب متغير المستوى التعليمي في ثلاث مجموعات ثم حساب تحليل التباين الأحادي للمتغير والنتائج توضحها الجداول الموالية.

جدول رقم (129): يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغيرات	N	S	النسبة %
متوسط	67	7.284	33.02%
ثانوي	48	8.219	33.42%
جامعي	32	7.671	33.56%
المجموع	147	7.659	100%

من خلال الجدول المتحصل عليه أعلاه نلاحظ أن: قيمة المتوسط للدرجة ككل قد بلغت 93.33؛ حيث بلغ الإنحراف المعياري القيمة 7.659 بما تحدد نسبته 100%؛ بينما حسب مجموعات المستوى التعليمي فقد سجلنا المتوسط الحسابي لذوي المستوى التعليمي الجامعي القيمة 94.16؛ حيث بلغ الإنحراف المعياري القيمة 7.671 بما تحدد نسبته 33.56%؛ وسجل المتوسط الحسابي لذوي المستوى التعليمي الثانوي القيمة 93.75؛ حيث بلغ الإنحراف المعياري القيمة 8.219 بما تحدد نسبته 33.42%؛ وسجل المتوسط الحسابي لذوي المستوى التعليمي المتوسط الحسابي لقيمة 92.63؛ حيث بلغ الإنحراف المعياري القيمة 7.284 بما تحدد نسبته 33.02%؛ بالتالي النتائج التي تم إستخلاصها تُشير إلى أن عدم وجود إختلاف في المتوسطات والتباين واضح والجدول الموالي أكثر توضيحي لقيمة التباين.

جدول رقم (130): يُبين نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig
دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية	داخل المجموعات	63.436	2	31.718	0.537	0.585
	بين المجموعات	8500.890	144	59.034		
	المجموع	8564.327	146			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: عدم وجود فروق دالة إحصائية في دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية لدى أفراد العينة، حيث بلغت قيمة (F) 0.537 عند مستوى دلالة 0.585 أي لم تتحقق الفرضية وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المستوى التعليمي.

5- إختبار نتائج الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها:

نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الحالة الاجتماعية ؛ ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تمّ إستخدام إختبار T- test وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لأجل معرفة إذا كان هناك إختلاف بين أفراد العينة (المتزوجين - العزاب)، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول رقم (131): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج إختبار T حسب الحالة الإجتماعية

Sig	DF	T	S	\bar{X}	N	متغيرات الدراسة	
0.561 غير دال إحصائيا	145	0.544	6.91	92.72	36	متزوج	دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية
			7.94	93.53	110	أعزب	

من خلال الجدول المتحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ: قيمة (T) بلغت 0.544 عند درجة الحرية 145 بمستوى الدلالة الإحصائية (0.561)، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية بناءً على الحالة الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى المتزوجين القيمة 92.72 وبينما بلغ المتوسط الحسابي لدى العزاب القيمة 93.53؛ بالتالي لم تتحقق الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الحالة الاجتماعية.

6- إختبار نتائج الفرضية الجزئية الخامسة ومناقشتها:

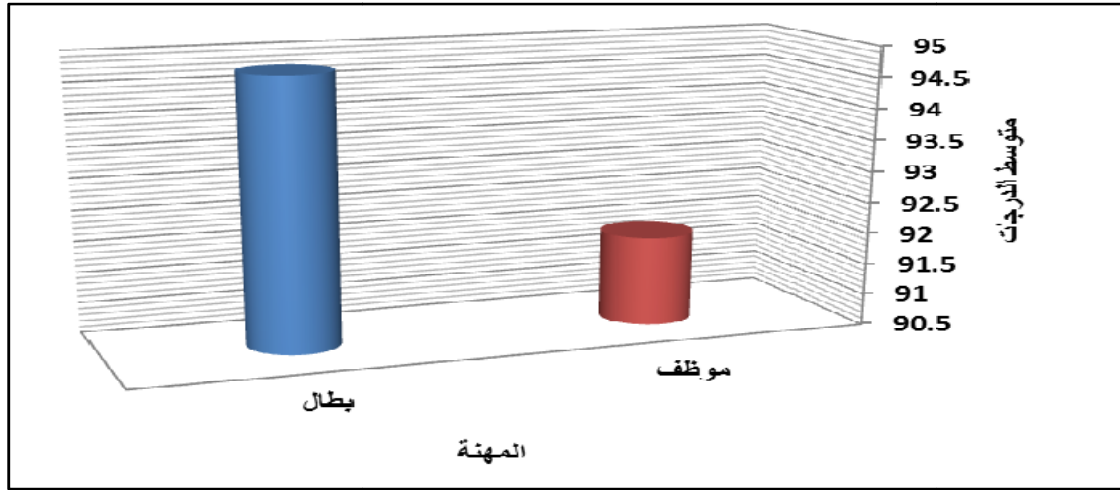
نص الفرضية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المهنة ؛ ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار T- test وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لأجل معرفة إذا كان هناك إختلاف بين الأفراد حسب المهنة، وفيما يلي عرض للنتائج عبر الجدول الموالي:

جدول رقم (132): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج إختبار T حسب المهنة

Sig	DF	T	S	\bar{X}	N	متغيرات الدراسة	
0.024 دال إحصائيا	145	2.28	6.67	91.93	75	موظف	دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية
			8.36	94.78	72	بطل	

من خلال الجدول المتحصل عليه أعلاه نلاحظ أن: قيمة (T) بلغت 2.28 عند درجة الحرية 145 بمستوى الدلالة الإحصائية (0.024)، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية بناءً على المهنة لصالح البطالين بمتوسط حسابي بلغ القيمة 94.78 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الحسابي لدى الموظف بلغت 91.93؛ بالتالي تحققت الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المهنة لصالح فئة البطالين؛ ويمكن إنشاء رسم بياني باستخدام الأمر BarCharts لتوضيح ما تم إثباته إحصائياً كالتالي:

شكل رقم (14): يُبيِّن متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المهنة



إختبار نتائج الفرضية الأولى للدراسة لمناقشتها وتحليلها:

نص الفرضية " يمكن التنبؤ بوجود علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار الإنحدار متعدد الخطوات بطريقة الإنحدار Enter حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية من خلال غياب الرقمنة، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية لهذا النوع من الإختبار والجدول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (133): يُبيِّن نتائج إختبار تحليل التباين Anova لنموذج الإنحدار الخطي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
	الإنحدار	2593.908	7	370.558	14.883	0.000
	الخطي	3460.759	139	24.898		
	الكلي	6054.667	146			

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن: نتائج تحليل التباين الأحادي أنوفا Anova لإختبار معنوية الإنحدار ونلاحظ أن قيمة F قد بلغت 14.883 بقيمة إحصائية sig=0.000 أصغر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية وهو أن الإنحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ لكننا لا نعرف تحديداً كيف أن غياب الرقمنة تقدم تفسيراً جوهرياً للتباين في تدني مستوى الخدمات لذلك ننتقل إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الإنحدار ليتضح لنا ذلك الأمر .

جدول رقم (134): يُبيِّن معاملات الإنحدار الخطي لغياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمات العمومية

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	T	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R ²	sig
مستوى الخدمات	غياب الرقمنة	3.084	0.649	0.655	0.428	0.048
	قيمة الثابت = 6.871					

من خلال الجدول المتحصل عليه أعلاه نلاحظ أن: قيمة إختبار t قُدرت بـ 3.084 وقُدرت قيمة B بـ 0.649 ومعامل الإرتباط بين غياب الرقمنة ومستوى الخدمات هو 0.655 وكذلك مربع معامل الإرتباط 0.428 وبذلك يفسر غياب الرقمنة 42.8% من تباين درجات تدني مستوى الخدمات من وجهة نظر الموظفين وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.01 وتكون معادلة خط الإنحدار = قيمة الثابت (6.871) + (0.649) غياب الرقمنة، وعليه الفرضية تم إثباتها أي "توجد علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية".

إختبار نتائج الفرضية الثانية مناقشتها وتحليلها:

نص الفرضية " توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ إستخدام إختبار الإنحدار متعدد الخطوات بطريقة الإنحدار **Enter** حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بمستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية من خلال كفاءة المورد البشري، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية لهذا النوع من الإختبارات والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (135): يُبيّن نتائج إختبار تحليل التباين *Anova* لنموذج الإنحدار الخطي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
كفاءة العنصر البشري	الإنحدار	2861.111	18	158.951	6.371	0.000
	الخطي	3193.556	128	24.950		
	الكلي	6054.667	146			

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ: نتائج تحليل التباين الأحادي آنوفا *Anova* لاختبار معنوية الإنحدار ونلاحظ أنّ قيمة **F** قد بلغت **6.371** بقيمة إحصائية **sig=0.000** أصغر من **0.01** وبالتالي نقبل الفرضية وهو أنّ الإنحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ لكننا لا نعرف تحديداً كيف أنّ كفاءة المورد البشري تقدم تفسيراً جوهرياً للتباين في مستوى الخدمات لذلك ننتقل إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الإنحدار ليتضح لنا ذلك الأمر.

جدول رقم (136): يُبيّن معاملات الإنحدار الخطي لكفاءة المورد البشري ومستوى الخدمات

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	T	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R ²	sig
مستوى الخدمات	كفاءة المورد البشري	3.986	1.259	0.687	0.473	0.000
	قيمة الثابت = 47.059					

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ: قيمة اختبار t أُدرت بـ 3.986 وقُدّرت قيمة B بـ 1.259 ومعامل الارتباط بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمات هو 0.687 وكذلك مربع معامل الارتباط 0.473 وبذلك كفاءة المورد البشري تفسر 47.3% من تباين درجات مستوى الخدمات من وجهة نظر الموظفين وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ أصغر من 0.01 وتكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (47.059) + (1.259) كفاءة المورد البشري.

من خلال النتائج يتبين أنه " توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية ".
عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها:

نص الفرضية " تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار الإنحدار متعدد الخطوات بطريقة الإنحدار Enter حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بأنّ المساهمة في مواجهة العراقيل يحسن من مستوى الخدمة العمومية من خلال تفعيل البنية التحتية الرقمية، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية لهذا النوع من الإختبارات والجدول الموالية توضح ذلك:
جدول رقم (137): يُبيّن نتائج إختبار تحليل التباين Anova لنموذج الإنحدار الخطي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
تفعيل البنية التحتية الرقمية	الإنحدار	5684.306	4	1421.077	544.855	0.000
	الخطي	370.360	142	2.608		
	الكلي	6054.667	146			
إحصائياً					دال	

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ: نتائج تحليل التباين الأحادي آنوفا Anova لاختبار معنوية الإنحدار ونلاحظ أنّ قيمة F قد بلغت 544.855 بقيمة إحصائية $\text{sig}=0.000$ أصغر من 0.01 وبالتالي تقبل الفرضية وهو أنّ الإنحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ لكننا لا نعرف تحديداً

كيف أنّ غياب الرقمنة تقدم تفسيراً جوهرياً للتباين في تدني مستوى الخدمات لذلك ننتقل إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الانحدار ليتضح لنا ذلك الأمر.

جدول رقم (138): يُبيّن معاملات الانحدار الخطي لتفعيل البنية التحتية الرقمية

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ:

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	T	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R ²	sig
تقييم الإجراءات	مساهمة الرقمنة	1.84	0.242	0.969	0.939	0.000 دال إحصائياً
	عدم تطبيق الرقمنة	10.74	1.069			
	العوامل المؤثرة	21.69	0.996			
	تقييم السياسات	10.84	1.057			
قيمة الثابت = 1.617						

- قيمة إختبار t لمحور مساهمة الرقمنة قُدرت بـ 1.84 وقُدرت قيمة B بـ 0.242.

- قيمة إختبار t لمحور عدم تطبيق الرقمنة قُدرت بـ 10.74 وقُدرت قيمة B بـ 1.069.

- قيمة إختبار t لمحور العوامل المؤثرة قُدرت بـ 21.69 وقُدرت قيمة B بـ 0.996.

- قيمة إختبار t لمحور تقييم السياسات قُدرت بـ 10.84 وقُدرت قيمة B بـ 1.057.

- معامل الارتباط بين تفعيل البنية التحتية الرقمية ومستوى الخدمات هو 0.969 وكذلك مربع معامل

الارتباط 0.939 وبذلك يفسر غياب الرقمنة 94% من تباين درجات تدني مستوى الخدمات من وجهة

نظر الموظفين وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر

من 0.01 وتكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (1.617) + (0.996) العوامل المؤثرة +

(1.057) تقييم السياسات + (1.069) عدم تطبيق الرقمنة + (0.242) مساهمة الرقمنة.

لذلك يعد تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة

العمومية.

نتائج اختبار الفرضيات لإستمارة الجمهور:

جدول رقم (139): عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة لإستمارة الجمهور

إختبار ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة ضمن إستمارة الجمهور		
مناقشتها إختبارها	نص الفرضية	عرض الفرضية
وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب المتوسط والانحراف المعياري تم تأكيد الفرضية العامة وقبولها، أي أن " الرقمنة تساهم في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الجمهور"	تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الجمهور	الفرضية العامة
تمّ استخدام اختبار الانحدار متعدد الخطوات بطريقة الانحدار تم تأكيد وقبول الفرضية الأولى، أي أنه يمكن التنبؤ بدور الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة العمومية لدى أفراد العينة	لذلك يمكن التنبؤ بدور الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة العمومية لدى أفراد العينة	
تمّ استخدام اختبار T- test وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لأجل معرفة إذا كان هناك اختلاف بين أفراد حسب الجنس. أشارت النتائج إلى وجود إختلاف في المتوسطات، وهذا التباين واضح لذلك تتحقق الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الجنس لصالح الإناث	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الجنس	الفرضية الجزئية الأولى
بحساب المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات البحثية حسب متغير السن في أربع فئات عمرية ثم حساب تحليل التباين الأحادي للمتغير، النتائج تشير إلى أن هناك إختلاف في المتوسطات ووجود تباين واضح، وبالتالي تتحقق الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب السن	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب السن	الفرضية الجزئية الثانية

<p>بالجزائر حسب السن لصالح ذوي فئة أكبر من 55 سن</p>		
<p>بحساب المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات البحثية حسب متغير المستوى التعليمي في ثلاث مجموعات ثم حساب تحليل التباين الأحادي للمتغير.</p> <p>- عدم وجود فروق دالة إحصائية في دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية لدى أفراد العينة، حيث بلغت قيمة (F) 0.537 عند مستوى دلالة 0.585 أي لم تتحقق الفرضية وبالتالي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المستوى التعليمي"</p>	<p>توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المستوى التعليمي</p>	<p>الفرضية الجزئية الثالثة</p>
<p>تم استخدام اختبار T- test وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لأجل معرفة إذا كان هناك اختلاف بين أفراد العينة (المتزوجين- العزاب)، عدم وجود فروق دالة إحصائية في دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية لدى أفراد العينة لذلك لم تتحقق الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الحالة الاجتماعية.</p>	<p>توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب الحالة الاجتماعية</p>	<p>الفرضية الجزئية الرابعة</p>
<p>تم استخدام اختبار T- test وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لأجل معرفة إذا كان هناك اختلاف بين أفراد حسب المهنة، من خلال النتائج يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات دور الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية بناءً على المهنة تحققت الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المهنة لصالح البطالين</p>	<p>توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند: $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط درجات دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر حسب المهنة</p>	<p>الفرضية الجزئية الخامسة</p>

<p>تم استخدام إختبار الإنحدار متعدد الخطوات بطريقة الإنحدار Enter حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية من خلال غياب الرقمنة. تم إثبات الفرضية أي توجد علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.</p>	<p>توجد علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية</p>	<p>الفرضية الأولى</p>
<p>تم استخدام إختبار الإنحدار متعدد الخطوات بطريقة الإنحدار Enter حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بمستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية من خلال كفاءة المورد البشري. تم إثبات الفرضية أي يمكن التنبؤ بوجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية.</p>	<p>توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية</p>	<p>الفرضية الثانية</p>
<p>تم استخدام إختبار الإنحدار متعدد الخطوات بطريقة الانحدار Enter حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بأنّ المساهمة في مواجهة العراقيل يحسّن من مستوى الخدمة العمومية من خلال تفعيل البنية التحتية الرقمية. تم إثبات الفرضية بأنّ تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية"</p>	<p>تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية"</p>	<p>الفرضية الثالثة</p>

- نتائج إختبار الفرضيات بالنسبة لإستمارة الجمهور:

من خلال دراسة الفرضيات واختبارها إحصائياً توصلنا إلى النتائج التالية:

- تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، وتتفاعل مع الرقمنة فئة الإناث أكثر من الذكور من حيث الإستجابة الدقيقة للتعامل الرقمي.
 - تؤثر الفئات الاجتماعية على سرعة تطبيق المشاريع الرقمية، وهذا ما لاحظناه من خلال دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب متغير السن، خاصة إذا كانت الفئات العمرية تعاني من الأمية الرقمية.
 - المستوى التعليمي معيارا مهما فهو يعكس تمكن المجتمعات من الرقمنة، والذي يؤدي إستخدامها لتحسين الخدمة العمومية.
 - بوجود علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.
 - توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية.
 - تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة الفرضيات بالنسبة لإستمارة إستبيان الموظفين**

أولاً: خصائص إستبيان الموظفين:

• **الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):**

لحساب صدق المقياس تمّ الاعتماد على الصدق التمييزي، حيث تمّ ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (16) فرداً، وبعد ذلك تمّ حساب (T) لمعرفة الفروق بين المجموعتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (140): يُبيّن نتائج صدق المقياس بطريقة الصدق التمييزي لإستمارة الموظفين

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	N	\bar{X}	S2	T	Df	Sig
الرقمنة	المجموعة العليا	16	44.00	1.10	16.30	36	0.000
	المجموعة الدنيا	16	35.42	2.00			

نلاحظ من خلال الجدول المحصل عليه أنّ: قيمة (t) بلغت القيمة 16.30 عند درجة الحرية 36 بمستوى الدلالة الإحصائية 0.000 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقياس بين المجموعتين، وذلك لصالح المجموعة العليا أي المقياس لديه قدرة تمييزية، حيث بلغ متوسط المجموعة

العليا 44.00 بينما متوسط المجموعة الدنيا بلغ 35.42 وهذا ما يؤكد أنّ المقياس يتصف بمستوى عال من الصدق.

• صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency:

للتحقق من صدق الإتساق الداخلي قمنا بحساب إرتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (141): يُبيّن نتائج صدق الإتساق الداخلي للأبعاد وللدرجة الكلية للمقياس

Sig	R	S	\bar{X}	المحاور
0.01	0.45	13.52	1.17	واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية
0.01	0.83	13.16	1.71	علاقة الجماعات المحلية بأولويات تحسين الخدمة العمومية
0.01	0.81	21.96	1.92	تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية
/	1	53.19	3.54	المجموع

من خلال الجدول يتضح أنّ هناك إرتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان حيث أنّ المحور الأول صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 9.87 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.17 وكانت قيمة معامل الإرتباط 0.458 بينما المحور الثاني صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 13.19 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.71 وكانت قيمة معامل الإرتباط 0.835 بينما المحور الثالث صادق عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 17.17 وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.92 وكانت قيمة معامل الإرتباط 0.819.

✓ ثبات المقياس: تم حساب ثبات الإستبيان مجموعة من الطرق هي:

• ثبات المقياس بطريقة ألفا - كرونباخ Cronbach Alpha M: تمت معالجة البيانات بطريقة ألفا - كرونباخ للإستبيان والجدول الموالي يوضح نتائج إختبار ألفا - كرونباخ.

جدول رقم (142): يُبيّن نتائج معامل الثبات ألفا - كرونباخ للإستبيان الموظفين

المقياس	عدد البنود	N	\bar{X}	S	معامل الثبات ألفا - كرونباخ
الخدمة العمومية	27	60	40.25	3.60	0.641

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المحصل عليها أن: معامل الثبات بلغ القيمة 0.641 للمقياس وهذا يدل على الثبات وبما أن هذه القيم تقترب من الواحد فهي قيمة عالية وتدل على الثبات المرتفع للمقياس وبالتالي فهو ثابت.

• حساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية Split- Half:

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار باستخدام معادلة سبيرمان براون الافتراض عن استخدام هذه المعادلة تساوي تباين الدرجات على نصفي الاختبار، اعتمدنا في حساب الثبات على طريقة التجزئة النصفية والتأكد من الثبات بطريقة جوتمان، والجدول يلخص لنا نتائج معالجة البيانات بطريقة التجزئة النصفية كما يلي:

جدول رقم (143): يُبيِّن نتائج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية لإستبيان الموظفين

معامل الثبات			N	S	\bar{X}	البند	المتغير المقاس
طريقة التصحيح	بعد التصحيح	قبل التصحيح	14	2.490	20.97	الزوجية	الخدمة العمومية
جوتمان	0.620	0.587	13	1.658	19.28	الفردية	
			27	3.601	40.25	الكلية	

من خلال نتائج الجدول المحصل عليها نلاحظ أن: قيمة معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية وصلت إلى (0.587) قبل التصحيح وبعد التصحيح بطريقة جوتمان وصلت القيمة إلى (0.620) وهي قيمة عالية بالتالي المقياس ثابتة.

ثانيا: عرض وإختبار الفرضيات بالنسبة لإستمارة الموظفين:

يتضمن هذا المطلب عرض فرضيات الدراسة وتحديد الإختبارات المناسبة لدراسة كل فرضية، لنتمكن من تحليلها بإثباتها أو نفيها لتفسيرها والوصول لنتائج دقيقة تخدم أهداف الدراسة.

أ. عرض الفرضية العامة: نص الفرضية "تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الموظفين".

ب. عرض الفرضية الأولى: نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية".

ج. عرض الفرضية الثانية: نص الفرضية " توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية ".
 د. عرض الفرضية الثالثة: نص الفرضية " تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية ".

- إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها (لاستمارة الموظفين)

الفرضية العامة: إختبار وتحليل نتائج الفرضية العامة ومناقشتها: نص الفرضية "تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الموظفين"، وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل محور من المقياس حيث أنه قيم المتوسط من [1 - 1.67] تمثل مستوى منخفض، وقيم المتوسط من [1.68 - 2.35] تمثل مستوى متوسط، وقيم المتوسط من [2.36 - 3] تمثل مستوى مرتفع، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (144): يُبيّن نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستمارة الموظفين

الترتيب	التقدير	S	\bar{X}	N	متغيرات الدراسة
الثالث	متوسط	0.15	1.69	70	واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية
الأول	متوسط	0.24	1.88	70	علاقة الجماعات المحلية بأولويات تحسين الخدمة العمومية
الثاني	متوسط	0.16	1.83	70	تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية
///	متوسط	0.13	1.97	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه: تباين المحاور من حيث المتوسط حسابي حيث سجل محور (علاقة الجماعات المحلية بأولويات تحسين الخدمة العمومية) الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدر بـ 1.88 وبانحراف معياري 0.24، بينما جاء محور (تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية) الترتيب الثاني بمستوى متوسط ومتوسط حسابي قدر بـ 1.83 وانحراف معياري 0.16 ومحور (واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية) الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 1.69 وبانحراف معياري 0.15، وبذلك يمكن القول أن هناك إختلاف في إنتشار المحاور لدى عينة الدراسة وبالتالي تحقق الفرضية؛ أي تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الموظفين لكن بمستوى متوسط.

إختبار نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها: نص الفرضية " توجد علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام

إختبار الانحدار متعدد الخطوات بطريقة الانحدار **Enter** حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية من خلال غياب الرقمنة، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية لهذا النوع من الاختبار والجداول الموالية توضح ذلك:

جدول رقم (145): نتائج إختبار تحليل التباين *Anova* لنموذج الانحدار الخطي لإستبيان الموظفين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
مستوى الخدمة العمومية	الانحدار	14.371	1	14.371	4.045	0.048
	الخطي	241.572	68	3.553		
	الكلي	255.943	69			

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن: نتائج تحليل التباين الأحادي أنوفا **Anova** لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة **F** قد بلغت **4.045** بقيمة احتمالية **sig=0.048** أصغر من **0.01** وبالتالي نقبل الفرضية وهو أن الانحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ لكننا لا نعرف تحديداً كيف أن غياب الرقمنة تقدم تفسيراً جوهرياً للتباين في تدني مستوى الخدمات لذلك نذهب إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الانحدار ليتضح لنا ذلك الأمر.

جدول رقم (146): يُبيّن معاملات الانحدار الخطي لغياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمات لإستبيان الموظفين

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	T	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R ²	sig
مستوى الخدمات	غياب الرقمنة	2.011	0.345	0.237	60.05	0.048
قيمة الثابت = 20.757						

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة اختبار **t** قُدرت بـ **2.011** وقُدرت قيمة **B** بـ **0.345**

- معامل الارتباط بين غياب الرقمنة ومستوى الخدمات هو 0.237 وكذلك مربع معامل الارتباط 0.056 وبذلك يفسر غياب الرقمنة 5.6% من تباين درجات تدني مستوى الخدمات من وجهة نظر الموظفين وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة $\text{sig}=0.048$ أصغر من 0.01 وتكون معادلة خط الانحدار = $(20.757) + (0.345)$ قيمة الثابت وبالتالي غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة العمومية لدي عينة الموظفين.

إختبار نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها: نص الفرضية " توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار متعدد الخطوات بطريقة الانحدار Enter حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بمستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية من خلال كفاءة المورد البشري، وفيما يلي عرض للنتائج في الجداول المرفقة توضح ذلك:

جدول رقم (147): نتائج اختبار تحليل التباين Anova لنموذج الانحدار الخطي لإستبيان الموظفين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
كفاءة المورد البشري	الإنحدار	65.190	1	65.190	23.239	0.000
	الخطي	190.753	68	2.805		
	الكلي	255.943	69			

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن: نتائج تحليل التباين الأحادي أنوفا Anova لإختبار معنوية الإنحدار ونلاحظ أن قيمة F قد بلغت 23.239 بقيمة احتمالية $\text{sig}=0.000$ أصغر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية وهو أن الإنحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ لكننا لا نعرف تحديداً كيف أن كفاءة المورد البشري تقدم تفسيراً جوهرياً للتباين في مستوى الخدمات لذلك ننتقل إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الإنحدار ليتضح لنا ذلك الأمر.

جدول رقم (148): يُبيِّن معاملات الانحدار الخطي لكفاءة المورد البشري ومستوى الخدمات لإستبيان الموظفين

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	T	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R ²	sig
مستوى الخدمات	كفاءة المورد البشري	4.821	0.566	0.505	0.255	0.000
قيمة الثابت = 9.720						

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أن:

- قيمة اختبار t قُدرت بـ 4.821 وقُدرت قيمة B بـ 0.566

- معامل الارتباط بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمات هو 0.505 وكذلك مربع معامل الارتباط 0.255 وبذلك كفاءة المورد البشري تفسر 25.5% من تباين درجات مستوى الخدمات من وجهة نظر الموظفين وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.01 وتكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (9.720) + (0.566) كفاءة المورد البشري تؤثر على مستوى الخدمة العمومية.

عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها: نص الفرضية " تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار الانحدار متعدد الخطوات بطريقة الانحدار **Enter** حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بأنّ المساهمة في مواجهة العراقيل يحسن من مستوى الخدمة العمومية من خلال تفعيل البنية التحتية الرقمية، وفيما يلي عرض للنتائج في الجداول الموالية:

جدول رقم (149): نتائج اختبار تحليل التباين Anova لنموذج الانحدار الخطي لإستبيان الموظفين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
البنية	الإنحدار	249.108	12	20.759	173.120	0.000

التحتية	الخطي	6.835	57	0.120	دال إحصائياً
الرقمية	الكلي	255.943	69		

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ: نتائج تحليل التباين الأحادي أنوفا Anova لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أنّ قيمة F قد بلغت 173.120 بقيمة احتمالية sig=0.000 أصغر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية وهو أنّ الانحدار معنوي لا يساوي الصفر مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية؛ لكننا لا نعرف تحديداً كيف أنّ غياب الرقمنة تقدم تفسيراً جوهرياً للتباين في تدني مستوى الخدمات لذلك ننتقل إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الانحدار ليتضح لنا ذلك الأمر.

جدول رقم (150): يُبيّن معاملات الانحدار الخطي لتفعيل البنية التحتية الرقمية بالنسبة للموظفين

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	T	معامل الانحدار غير المعياري B	معامل الارتباط المتعدد R	نسبة المساهمة R ²	sig
مستوى الخدمات	تفعيل البنية التحتية الرقمية	10.385	1.134	0.987	0.973	0.000
قيمة الثابت = 20.757						

من خلال الجدول المحصل عليه أعلاه نلاحظ أنّ:

- قيمة إختبار t قُدرت بـ 10.385 وقُدرت قيمة B بـ 1.134
- معامل الارتباط بين تفعيل البنية التحتية الرقمية ومستوى الخدمات هو 0.237 وكذلك مربع معامل الارتباط 0.056 وبذلك يفسر غياب الرقمنة 5.6% من تباين درجات تدني مستوى الخدمات من وجهة نظر الموظفين وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.01 وتكون معادلة خط الانحدار = قيمة الثابت (20.757) + (1.134) وبالتالي تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين الخدمة العمومية.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة لعينة لإستمارة الموظفين:

جدول رقم (151): نتائج اختبار فرضيات الدراسة لعينة إستمارة الموظفين

الفرضيات (عرض الفرضيات، قراءتها، مناقشتها، تفسيرها)		
مناقشتها إختبارها	نص الفرضية	عرض الفرضية
تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل محور من المقياس، وتم التوصل لوجود إختلاف في إنتشار المحاور لدى عينة الدراسة وبالتالي تحققت الفرضية؛ أي تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الموظفين لكن بمستوى متوسط.	" تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عينة من الموظفين "	الفرضية العامة
تمّ إستخدام إختبار الإنحدار متعدد الخطوات بطريقة الإنحدار Enter إتضح من خلال النتائج وجود تباين في درجات تدني مستوى الخدمات من وجهة نظر الموظفين وهذه النسبة ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة sig=0.048 أصغر من 0.01، وبالتالي غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة العمومية لدي عينة الموظفين.	" توجد علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية "	الفرضية الأولى
وللتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ إستخدام إختبار الإنحدار متعدد الخطوات بطريقة الإنحدار Enter حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكنا التنبؤ بمستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية من خلال كفاءة المورد البشري - مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.01 لذلك تم إثبات الفرضية وبالتالي كفاءة المورد البشري تؤثر على مستوى الخدمة العمومية.	" توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية "	الفرضية الثانية
تمّ إستخدام إختبار الإنحدار متعدد الخطوات بطريقة	" تفعيل البنية التحتية	الفرضية الثالثة

<p>الإندثار Enter حيث يتبين أنّ البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإندثار الخطي، وذلك لأجل معرفة ما إذا كان ممكناً التنبؤ بأنّ المساهمة في مواجهة العراقيل يحسن من مستوى الخدمة العمومية من خلال تفعيل البنية التحتية الرقمية، النسبة التي تحصلنا عليها ذات دلالة معنوية كما يتضح ذلك من مستوى الدلالة أصغر من $sig=0.000$، لذلك نقبل الفرضية وبالتالي تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين الخدمة العمومية.</p>	<p>الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية"</p>	
--	--	--

وعليه نتائج دراسة الفرضيات لعينة الموظفين كالتالي: تمت دراسة الفرضيات وإختبارها

إحصائياً وتوصلنا إلى النتائج التالية:

1. غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية.
2. يتم رفع مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية من خلال كفاءة المورد البشري.
3. تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية.

ثالثاً: كشف وتفسير نتائج الدراسة :

إن عرض النتائج والوصول لمرحلة مناقشتها هو عبارة عن عنصر من الدراسة يجمع العرض

والمناقشة معاً فبعد إختبار الفرضيات تمكّنا من رصد النتائج التالية:

* تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى عيني الدراسة

بعد إختبار هذه الفرضية على عيني الدراسة (الجمهور) و(الموظفين) تبين أن الرقمنة تساهم

في تحسين الخدمة العمومية من خلال عدة مؤشرات سواء تعلق بالجمهور أو الموظفين ويمكن

تلخيصها في الآتي:

- تحديث موقع تقديم الخدمة، والإرتقاء بمستوى الموظف ليقدم الخدمات العمومية بدرجة عالية من الإحترافية والكفاءة.
- التعامل مع طلبات الخدمة بسرعة ودقة، تقريب الإدارة من المواطن وتقليل التكاليف لأن الرقمنة تساهم في نقل المعلومات بشكل سريع وآني.

*توجد علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.

من خلال دراسة هذه الفرضية يمكن تلخيص النتائج في الآتي: يؤدي غياب الرقمنة إلى صعوبة الحصول على الخدمات، كثرة الأعباء وتثقل المواطنين لطلب الخدمات، كثرة التكاليف، طوابير الإنتظار للحصول على الخدمات، كذلك التعامل الورقي يتسبب في إتلاف الملفات الإدارية في بعض الأحيان، وضياع بعضها نتيجة لتعدد العمليات الإدارية بين المصالح المختلفة ضمن الجماعات المحلية.

* توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية:

يتطلب تأطير المستخدمين وتأهيلهم من أجل التحكم في رقمنة الجماعات المحلية أغلفة مالية من أجل الرسكلة ورفع مستوى التعامل الرقمي، وتزويدهم بالمهارات الضرورية، لأن العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة يتمكّن من التعريف بالخدمات الرقمية، ويساهم في تنمية وتحسين الخدمة العمومية.

أثناء عمليات تجديد التقنيات الرقمية التي تعرف تطورا سريعا، يتطلب تطوير المورد البشري الذي يمتلك الكفاءة اللازمة ليساهم في سرعة تكيف التغيرات التقنية الحديثة مع المؤسسات التي ينتمي إليها، وبالتالي يقلص الفجوة الرقمية التي تحول دون تطوير الخدمات عن بعد والتزوّد السريع والآني بالخدمة وتذليل الصعوبات على الأفراد الذين يطلبونها.

* تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية:

وذلك من خلال التخطيط الجيد لإستخدام القاعدة الرقمية وتطوير نظام الأمان الرقمي لمواجهة القرصنة وإختراق أنظمة المعلومات، وذلك للحفاظ على سرية الملفات والمعلومات، حيث طورت الجماعات المحلية حلولاً تقنية حديثة لرقمنة خدماتها، من خلال وضع بوابة إلكترونية تحت تصرف المواطن تمكّنه من الاستفادة المباشرة من الخدمة العمومية، من خلال تقديم الطلب ، إيداع الملف، متابعة مراحل دراسة الملف، تحيين الملف وإستكمال المعلومات الناقصة، تقديم الطعون، الذي يسعى للإرتقاء بتطلعات لمستوى أعلى، بالمقارنة بين واقع المشاريع الرقمية في الجماعات المحلية التي تبحث في إمكانية تحسين الخدمة العمومية وبما يجب أن يكون فعلا تبين وجود فجوة رقمية بين الواقع الجزائري وباقي دول العالم لذا وجب تدارك ذلك في القريب العاجل، وبذلك عملت الدولة الجزائرية على تحقيق حاجات المواطن وإشباع رغباته، وتتبع في ذلك مجموعة من الأساليب التدبيرية التي غالبا ما

يكون لها تأثير كبير على العملية التواصلية بين الإدارة والمواطن، وذلك نتيجة مجموعة من المظاهر السلبية هذه المعوقات التتموية جعلت الجزائر تغير نظرتها للإدارة نحو المشاريع الرقمية من شأنها تحسين الخدمة العمومية.

كما يعتبر التضخم البيروقراطي والمركزية المفرطة أحد أسباب عدم تطوير القطاع الإداري وتبني النماذج الرقمية بشكل واضح وبقية مجهولة المعالم رغم وجود بعض البوادر، وإختلفت التعاريف التي أعطيت للبيروقراطية حسب الزاوية التي يراها منها كل مهتم بشأن المؤسسات العمومية.

تفعيل الرقمنة ويجعل نظام التزويد بالخدمات أكثر إنضباطا وتجديدا، يجب الإلتزام تحت نظام من الرقابة الهادفة يتألف من مجموعة من القواعد التي تحدد مهام كل فرد في التنظيم إلا أن هذه القواعد قليلا ما تتجح في ضبط التنظيم وتوحيد النشاطات نحو أهدافها المحددة.

يلاحظ أن النظام الإداري الجزائري الحالي يعاني من عدة عراقيل تحول دون تحسين للمرفق العام لذا تعد من الأولويات تحسين الخدمة العمومية لأن التصور الجديد لتحسين الخدمات العمومية يرتبط بالقدرة على التواصل الإداري الجيد وتحسين العلاقات بين الإدارة والمواطنين.

يعتبر إعتقاد الرقمنة بمثابة أولوية حيث تساهم من خلالها الجماعات المحلية في رعاية المصالح والشؤون المحلية والحريات الفردية والجماعية، والسهر على الأمن والاستقرار وذلك من خلال إستحداث منصات إلكترونية وتعتبر فضاءات عمومية رقمية مزودة ببوابات تمكّن المواطن من تقديم مقترحاته وتطلعاته وآرائه حول مستوى الخدمات، ويشكل ذلك رجع الصدى، من خلاله تتمكن مديرية التنظيم الشؤون العامة لولاية بسكرة من تحليله وإتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصلحة المواطن وتستجيب لرغباته.

كما أن المؤسسات العمومية الجزائرية تقدم خدمات لا ترقى لتطلعات الجمهور، بسبب غياب الرقمنة التي تؤثر سلبا على مستواها مقارنة بالدول الأخرى التي تتبنى مشاريع التحول الرقمي حيث تعاني المؤسسات العمومية من غياب إستراتيجية إتصالية رقمية واضحة في الجماعات المحلية، لذلك يتطلب تفعيل البنية التحتية فعالة وآمنة .

تجسيد المقاربة التشاركية بين المواطن والمؤسسات العمومية لتحسين الخدمة العمومية كأحد أهم عوامل التحولات الاجتماعية، لأنها أساس التنمية البشرية التي تضع المواطنين في مركز الاهتمام، لتحديد المؤشرات الحقيقية التي يمكن إعتماها لدراسة التواصل بين الإدارة والأشخاص المستفيدين من

خدماتها، فلا بد من التوقف لدراسة سلوك الإدارة إتجاه المواطن، لنصل إلى خلاصة مفادها أن الإدارة مطالبة بتحسين خدماتها العمومية لتحقيق تواصل خارجي فعال.

تحسين علاقة الموظف بالجمهور المتعامل معه، وهو ما يتجلى في عملية استقبال المرتفق، وتمكينه من حقه في الوصول إلى المعلومات ويعتبر الاستقبال أول تصرف يواجه المرتفق أثناء اتصاله بالإدارة، ومن خلاله يتشكل أول انطباع حول المرفق وبذلك سيحكم المواطن على الإدارة بانفتاحها أو انكماشها، ومدى تنظيمها المحكم أو فوضويتها العارمة أو جهالتها. وقد جاء في ميثاق حسن التدبير: " يجب جعل حسن إستقبال المواطنين وإرشادهم وتوجيههم من الانشغالات المركزية للمصالح الإدارية والحرص على تقيد كافة العاملين بالإدارة بهذا التوجه ".

إستقبال المواطنين أصبح يشكل الحجر الأساس داخل كل إدارة عمومية، وعنصرا من العناصر الهامة التي تهتم بقضايا المواطنين وبمتابعتهم اليومية وقد يعني فيما يعني خلق رابطة إنسانية بين طرفين، أحدهما زائر للمرفق الإداري والآخر موظف تابع لهذا المرفق غير أننا نرى بخصوص هذه النقطة أن إسناد هذه المهمة إلى شخص مختصر، أو خلية أو مصلحة خاصة لهذا الغرض، بالرغم من قدرته على الإنصات والتوجيه والمساعدة وتسهيل الطريق للولوج الرقمي حق من الحقوق داخل الإدارة، فإن هذا التخصيص من شأنه أن يحول دون إتساع رقعة العلاقات الإنسانية التي يمكن أن تنتج من جراء ذلك.

-العصر الحديث أضحى يُقَيِّمُ نشاط الإدارة إنطلاقا من قدراتها التواصلية، من حيث مدى إنسياب المعلومات ودقتها وسرعتها، وحسن الإستقبال والإستجابة لمتطلبات المرتفق أصبحت سمات تقاس من خلالها كفاءة وقدرة الإدارة على العطاء والتطور. كما أن تطوير القدرات التواصلية للإدارة العمومية أصبحت مطلبا أساسيا.

- الرقمنة والتطورات التكنولوجية الكمية والنوعية التي شهدتها العالم مؤخرا في مجال الاتصالات الإلكترونية والخدمات الإلكترونية المختلفة أدى إلى إقبال الإدارات المختلفة عليها، ساهمت عملية إستخدام التكنولوجيا المشار إليها، وخاصة المعلومات كبنية للشروع بتطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي وغيره.

- ضرورة توفير المتطلبات الإدارية لتطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية:

- وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس من خلال متابعة المشاريع الرقمية، ويجب توفير الأغلفة المالية الكافية.

- توفر البنية التحتية الرقمية ومختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة للاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
 - تطوير النظام الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي بما يتلائم مع مبادئ الإدارة الرقمية وإستحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي.
 - تحسين المهارات وتوفير الكفاءات المتخصصة، لأن أولوية وجود يد عاملة مؤهلة أصبحت أمراً حتمياً وضرورة امتلاكها لزيد معرفي يحيط بمبادئ التقدم التقني، وجعل الموارد البشرية متحركة في التكنولوجيا والتقنيات الرقمية.
 - وضع قوانين وتشريعات لتطبيق فعلي للرقمنة بما يضمن تدارك النقائص.
- بعد تحليل فرضيات الدراسة وتفسيرها، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تحقق الأهداف من الدراسة، حيث حاولنا الربط بين الإطار المنهجي الذي يظم الإشكالية وفرضيات الدراسة وغيرها من العناصر، والجانب النظري الذي يحدد العديد من المفاهيم النظرية التي تخدم البحث، مع الفصلين التطبيقيين للدراسة .

الخاتمة العامة

– النتائج

– التوصيات

– المقترحات

نخلص من هذه الدراسة أن عديد الدول سارعت لتطوير مؤسساتها تزامنا مع متطلبات العصر المعلوماتي، حتى تتمكن من تقديم وظائفها المختلفة بدقة وجودة عالية، فراهنت الجزائر على عدة تحديات لتحسين الخدمات العمومية خاصة في الجماعات المحلية التي إتسمت بمظاهر بيروقراطية وتأخر إجراءات الحصول على الخدمات، ومع الولوج للثورة المعلوماتية تحتم على كل الدول أن تعيد هيكلة المؤسسات بما يتلائم مع متطلبات الثورة الرقمية والتقنية، وما يساعد على تفعيل أداء العنصر البشري بإختصار الجهد والوقت، وذلك بفضل العمل الرقمي وقيام معظم الأنشطة عبر الحاسوب الشخصي، وإستنادا لهذا التحول الهائل رسمت الحكومة الجزائرية عدة خطط وسياسات لمواكبة الرقمنة والإستفادة من النماذج الريادية الناجحة في المجال التكنو- إداري، حيث أطلقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية مشروع المواطن الإلكتروني، الذي يختصر أرشيف كل فرد في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، ويمكنه من إستخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام رقمي يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة زمنية قصيرة، وهذا ما يخفف من معانات المواطن الجزائري أثناء إستخراجه للوثائق الإدارية. رغم كل الخطط التي وضعتها الدولة الجزائرية في سبيل تحسين الخدمة العمومية وإنتهاج إستراتيجيات رقمية إلا أن الفجوة الرقمية تبقى واضحة لذلك أصبح تفعيل الرقمنة في الجماعات المحلية ضروريا، وذلك قصد تحسين الخدمة العمومية المقدمة للأفراد خاصة وأن تفعيل الرقمنة في الجماعات المحلية يبقى رهانا حقيقيا، في سبيل ترقية الجزائر إلى مصاف الدول المتطورة القادرة على تقديم خدمات أفضل للمواطنين والتواصل المباشر معهم وتفعيل مشاركتهم، كما تعد مسألة الرقمنة ضمن أولوية المؤسسات العمومية إلا أن هناك فجوة بين الطموح والواقع لتنشيط إسهاماتها في تحسين الخدمات التي تعاني عدة مشاكل حالت دون تحقيق الأهداف المرسومة، ويعد الإرتقاء بالإدارة العمومية وتقريبها من المواطن إحدى التحديات التي تواجه الجزائر، خاصة مع ظهور الفكر الإداري الرقمي، الذي يعتبر إحدى الأولويات لتمكين الجماعات المحلية من رفع كفاءة الفرد والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة للإتصال، والتي تعتبر نمط جديد يركز أساسا على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمة العمومية وجعلها قائمة على الرقمنة والحوسبة بالإنترنت والتي فرضت ضرورة التحول الرقمي نحو إدارة عصرية تقدم خدمات سريعة بإتقان وتفاعل آني وبأعلى كفاءة.

إنطلاقا من النماذج الناجحة العالمية في مجال الرقمنة والتي حققت نتائج فعّالة في مجال تحسين الخدمة في المؤسسات العمومية، حاولت الجزائر رقمنة الجماعات المحلية لكن كانت وتيرة

تبني سياسات الإصلاح الرقمي متباطئة، وعرفت عدة تحديات خاصة وأن الدول المجاورة كانت سباقة في ذلك وحقت نسب عالية من النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات العمومية بما يتلائم مع تطلعات المواطن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- قابلية المواطنين للتأقلم مع التكنولوجيات الحديثة تعتبر فاعل محوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات في الجزائر.
- على الجزائر أن تنتهج التحول الرقمي ضمن مؤسساتها لأن التكامل بين إرساء دعائم الرقمنة يساهم في تأسيس ثقافة رقمية قوية ورؤية إستراتيجية شاملة، وهذا يجعل الجماعات المحلية تحقق خدمات أكثر وضوحا وجودة.
- نجاح مشروع الرقمنة في الجزائر مرتبط بقدرة الجماعات المحلية على إنجاز المشروع بمرونة، والتأقلم مع التحولات الرقمية المتجددة.
- أولوية بناء إستراتيجية رقمية وإجراء تحول في طريقة تقديم الخدمات بما يتلائم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة.
- من خلال الدراسة والتمحيص تبين أنه لتبني الرقمنة في الجزائر من ضرورة التكامل بين ثلاثة جوانب مهمة تتمثل في: التكنولوجيا وتطوير فكر المواطن والضوابط القانونية للتعامل الرقمي.
- ضرورة تحسين الكفاءة في الأداء الوظيفي.
- تساهم التعاملات الرقمية في تحسين الخدمة العمومية والرقابة وإتخاذ القرارات.
- الرقمنة تساهم في تقليص المسافات والزمن، وتطوير مستوى الخدمة العمومية، معالجة البيروقراطية والفساد الإداري، وسعت الجزائر لتحديث الممارسة الإدارة ورقمنتها عن طريق تبني التكنولوجيات الحديثة للإتصال وتطبيقها على الهياكل الادارية العمومية وتنسيقها وربطها مع المواطن وفق نظام شبكي فعال، لأن أولوية إعتاد الرقمنة يتطلب موارد ماليا ضخمة يرافق ذلك تأطير للكوادر البشرية اللازمة لذلك.
- تتيح الرقمنة فرصة تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة بما يمنع التناقض بينها ويحقق إستكمال متطلبات أداء عالي الجودة والكفاءة، كما أن الجزائر على غرار كل دول العالم تسعى لإرساء نظام لا مركزي للجماعات المحلية عن طريق تفعيل الرقمنة والتي تجلت من خلال منح الجماعات المحلية كل الوسائل التي

تمكنها من القيام بمهامها، خاصة وأنها مؤسسات أكثر تشعبا وتداخلا من حيث التنظيم، التمويل والتسيير وكونها مجالا لتفاعل عدة قطاعات وأجهزة إدارية وهيئات منتخبة مما يفقدها في بعض الأحيان للتنسيق والتجانس وهذا على حساب مصلحة المواطن، لأن مختلف التحولات التي عرفها التنظيم الإداري والنظام القانوني للجماعات المحلية في الجزائر جاءت مسايرة للمتطلبات المتجددة لتلبية حاجات المواطنين وتحسين الخدمة العمومية.

■ وأولوية تطوير التعامل بين الجهة الإدارية وجمهور المتعاملين معها، وتتضمن كذلك تطوير أنماط التعامل والعلاقات بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وبين المؤسسات والجهات الإدارية من ناحية أخرى لأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الأكثر تطورا ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الحديثة ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

■ كما توجد عدة تحديات ترتبط بإنتهك الخصوصية وأمن المعلومات التي تُعد مأزقا أمام إستيعاب المؤسسات " للرقمنة "، خاص مع إنتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي والحوسبة عند مصدر البيانات وتعد مسألة الأمن والخصوصية من الإشكاليات التي يجب على الجزائر أخذها بعين الإعتبار لأن هذه التقنيات الرقمية مبنية على مبدأ الإبتتاح والمشاركة في البيانات عبر الإنترنت والشبكات الاجتماعية، والهواتف والأقمار الإصطناعية.

■ وتهدف الجماعات المحلية في الجزائر لتفعيل البنية الرقمية وتجاوز عدة تحديات في ظل البيئة الاتصالية الحديثة التي تتميز بالتفاعلية والآنية، خاصة وأن عدة دول من العالم سايرت التحول الرقمي، والجزائر على غرار عديد الدول تعمل ضمن الإمكانيات المتاحة والمتوفرة لترقية المرفق العام وتحسين الخدمات وهذا ما جعلها تنمي دور الجماعات المحلية كوسيط محوري لتطبيق السياسات وفي حدود اختصاصاتها محليا، ويبقى العامل التقني رهانا حقيقيا أثناء تجسيدها للخطط والسياسات على أرض الواقع، فعند تأهيل الكوادر البشرية يتطلب ذلك أغلفة مالية ضخمة يصعب تغطيتها، كذلك غياب الخبرة الكفيلة بتعزيز أداء المؤسسات العمومية وإيصالها بقاعدة رقمية فاعلة تربط جميع المجالات يعد من الأولويات، حتى وإن كانت المبادرات الأولية عبارة عن إستخراج في

بعض الوثائق البيومترية من قاعدة بيانات إلكترونية، إلا أن الرقمنة أثناء الإنجاز الفعلي هي أعمق من ذلك بكثير.

- الانتقال نحو رقمنة الجماعات المحلية ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة تستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط وينبغي أن تتصف القيادات الإدارية العليا بالصبر، وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات والإمكانيات المتاحة.
- تتطلب الإدارة الرقمية كفاءات ومهارات متخصصة، فضلا عن حاجتها إلى خبرة وظيفية، لأن التكنولوجيا الناشئة تساعد على مرونة وفعالية الإستراتيجية الرقمية وكذلك تساهم في تطوير الخدمات وتحقيق الجودة العالية لتقليل التكاليف.
- تأهيل رأس المال البشري مهم جدا في العصر الرقمي، ومن الرهانات المهمة لأن مرونة الإستراتيجية الرقمية تتكون من خلال رأس المال البشري الذي يتصف بالأهمية في المنظمات والذي يمتلك الخبرة والكفاءة، وذلك من خلال الالتزام بالتطبيقات، والمهارات الضرورية مطلوبة من أجل مواكبة التغيرات التي تحتاجها الجماعات المحلية خاصة في المجال الرقمي.
- تطوير الأفكار الإبداعية في المجال الرقمي من خلال إعداد البرامج التي تدعم أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية والتكنولوجية، والاستفادة من نتائج البحوث العلمية الميدانية في مجال الرقمنة خاصة التي تهتم بتحسين علاقة المواطن بالإدارة.

❖ التوصيات والإقتراحات:

- ولمواجهة هذا التحدي نقدم مجموعة من التوصيات والإقتراحات منها:
- ضرورة حل مشكلة الجانب التقني الذي تحتاجه المؤسسات العمومية الجزائرية والذي يبقى عائقا أمام تحقيق السياسات المقترحة خاصة وأن هذا الجانب يحتاج أغلفة مالية ضخمة، وتهيئة وتطوير البنية الأساسية في الإدارة من خلال التحديث المستمر والدائم لنظم الإتصالات الفعالة لنقل المعلومات والبيانات بين المؤسسات العمومية وإتاحة المعلومة للمواطن.
- تأطير الكوادر البشرية وتأهيلها بما يتلاءم مع عمليات الرقمنة، وتمكينهم من العمليات الإدارية وإستخدام أنظمة إلكترونية داخل الإدارة المحلية عبر كامل التراب الوطني.
- الإستحداث المستعجل لبنية قاعدية رقمية قوية واسعة ومتكاملة بين جميع القطاعات.

- الإنفتاح على الاقتصاد الجديد مع ضرورة الإستثمار في العنصر البشري عن طريق إستغلال الرأس مال الفكري.
- عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات بإدخال التكنولوجيات الجديدة وربطها بالرقمنة بشتا مكثف.
- التعجيل في استخدام التكنولوجيا وإنفاق ميزانيتها الضخمة على تطوير الإدارة الرقمية في الجزائر.
- ضرورة إستخدام الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية، بإعتبارها تحولا أساسيا في أساليب تنظيمها وعملها مما يجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب أوفي هذا السياق تم وضع مخططا لتحقيق الأهداف عبارة عن إستراتيجية واضحة ومتكاملة.
- نشر التطبيقات الإلكترونية الأكثر أمانا أمام عمليات القرصنة والتشويش، ويجب على الجماعات المحلية المحافظة على سرية المعلومات الشخصية.
- وضع نظم معلوماتية مندمجة وتطوير الخدمات المقدمة للمواطن، مع تشجيع إستيعاب الخدمات الرقمية ومتابعة عملية تلقينها لجميع الفئات الإجتماعية.
- تدريب القوى العاملة التقنية، وهذا يعتبر عنصر مهم من أجل التحول الرقمي في الجماعات المحلية.
- تعميق الوعي لدى المواطن بأهمية الرقمنة من خلال تنظيم أيام دراسية، ندوات، محاضرات، والتعريف بالتقنيات الحديثة الضرورية لقيامها.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتعديل الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الرقمنة.
- إيجاد حلول للمعوقات التقنية خاصة نظام الأمن المعلوماتي.
- تدريب الموظفين وتأطير الموارد البشرية تماشيا مع التطورات التقنية، ورفع الكفاءة وجودة الأداء.
- تنظيم الإطار القانوني اللازم لتبني الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية.
- وضع رؤية مستقبلية إستراتيجية وواقعية يشمل كل مناطق الوطن وتبني خطة تسيير وفقها كل القطاعات بإختلاف مجال تخصصها، كشكل من أشكال التواصل الجديدة التي تفرضها البيئة التكنولوجية، وتجسيد السياسة المستحدثة في الاتصال العمومي بالجزائر لفائدة المواطن.
- دعم المؤسسات العمومية ماديا بأغلفة مالية، وتخصيص ميزانية لتصميم وتطوير برمجيات وتطبيقات الحاسب الآلي داخل كل منظمة.

■ الحرص على وضع برنامج أمن معلوماتي قوي لمختلف الخدمات الذكية ضد التهديدات والتنبؤ بالمخاطر مسبقا.

المقترحات:

■ الإستفادة من النماذج الدولية الرائدة مثل نموذج الإماراتي للحكومة الذكية رؤية 2021 التي تسعى لتفعيل مركز الإبداع الرقمي CODI كمنصة للإبتكار الرقمي وتعزيز مستقبل التحول الذكي وذلك بالتنسيق مع منظمات عالمية رائدة وخبراء في التقنية وربطهم بمؤسسات الدولة التي تعمل على تحقيق أهداف الحكومة الذكية، ويتم تحديث المركز باستمرار ليوكب الابتكارات ووسائل التكنولوجيا الحديثة.

■ التطبيق المستعجل لمشروع الرابط الحكومي للخدمات (GSB) مثل النموذج الإماراتي وتطبيقه في الجزائر وتفعيله بين الوزارات المختلفة والمؤسسات المحلية وفق أعلى معايير الأمن والسلامة الرقمية، وتبادل البيانات بإنسيابية بين أنظمة تلك الجهات بما يخدم حاجة المواطن في الحصول على خدمات الحكومة من دون الإضرار للانتقال من مؤسسة عمومية إلى أخرى.

■ إعداد إستراتيجية لدعم البيانات الضخمة، إنطلاقا من نجاحها في الدول الأخرى وأخذها كتجربة رائدة، بإعتبار أن هذه الإستراتيجية تغطي جوانب متعلقة بجمع ومشاركة البيانات لتعزيز كفاءة الخدمات العمومية، والاستفادة من البيانات الذكية متعددة المصادر وتحليلها، ووضع حلول وسياسات لتحقيق الأهداف من الرقمنة بسرعة.

■ دعم البحوث العلمية والكوادر الجزائرية من خلال تمويل الدولة لمشاريعهم البحثية في مجال الإستخدام الرقمي، والتأسيس لأرضية رقمية تربط كل الوزارات وإستعمال تقنية الإمضاء الإلكتروني التي تمكن من تسريع إنتقال المعلومات وتمكين الفرد من الإستفادة من الخدمات بشكل فوري ودون تأخير.

■ اقتراح وتصميم نماذج رقمية وتكييفها مع إمكانيات الجزائر.

■ اقتراح وتصميم برامج تعليمية حول الرقمنة وتحديات النهوض بالخدمة العمومية وتعزيزها لدى عينات مختلفة. لمحاربة الأمية الرقمية وتدارك تلك الفجوة العميقة .

■ القيام بدراسة مقارنة لبعض المفاهيم كالتحول الرقمي، الرقمنة وغيرها من المفاهيم المتقاربة وتخصيص دراسات كيفية وكمية تعنى بمثل هذه الدراسات وفي تخصص الإعلام والاتصال .

قائمة المراجع

أولاً: المصادر

أ/ المراسيم :

1. المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 يوليو 1996، والمتضمن صلاحيات الوزير الأول المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 16 جوان 1996 (المادة 2 من المرسوم التنفيذي).
2. المرسوم الرئاسي رقم 12-415، المتضمن التصديق على مشروع الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ المرفق العام والإدارة (المادة الأولى).
3. المرسوم 131/88 المؤرخ في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخ في 6 جويلية 1988 المواد من 21 إلى المادة 30 المدرجة بعنوان " التحسين الدائم لنوعية الخدمة العمومية "، المواد 12، 13، 14، 28، 29 التي تتضمن تحسين الخدمة العمومية وتحديد الشق المتعلق بالاستقبال.
4. المرسوم التنفيذي رقم 15/204 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفر ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية المؤرخ في 11 شوال 1436 هـ الموافق لـ 27 جويلية 2015، ج ر، ع 41 المؤرخة في 13 شوال 1436 هـ الموافق لـ 29 جويلية 2015.
5. المرسوم 199/82 المؤرخ في 5 جوان 1982، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية، العدد 23، المؤرخ في 8 جوان 1982.
6. البرقية الوزارية رقم 147 المؤرخة في 05 فيفري 2014 المتعلقة بإنجاز السجل الوطني للحالة المدنية.
7. القرار المؤرخ في 4 سبتمبر 1988، الذي يحدد شروط وكيفيات استقبال المواطنين وتوجيههم، الجريدة الرسمية، العدد 39.
8. المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم وسير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية.
9. المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 11 ديسمبر 2012، يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بتاريخ 31 يناير 2011، الجريدة الرسمية، العدد 68.

10. تعليمة الوزير الأول تحت رقم 321، بتاريخ 20 أكتوبر 2013 المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية.
 11. التعليمة رقم 1435 والمذكرة رقم 1436 المؤرختين في 13/02/2014 لتنفيذ التدابير والإجراءات المنصوص عليها الصادرتين عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي تتضمن العمل الفعلي بالسجل الوطني الآلي.
 12. الجريدة الرسمية، العدد 16، المؤرخة في 23 مارس 2014.
- ج/ البرقيات:**
13. البرقية الوزارية رقم 160 المؤرخة في 09/06/2011 المتضمنة الانطلاق في عملية المسح الضوئي.
 14. البرقية الوزارية رقم 161 مؤرخة في 09/06/2011 المتعلقة بعملية المسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية.
 15. البرقية رقم 78 المؤرخة في 11/12/2012 تم تقديم التوجيهات والتعليمات اللازمة للسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية للشروع في إدخال بيانات.
 16. البرقية الوزارية رقم 3064 المؤرخة في 27/10/2013 والمتعلقة بإعادة تأهيل المرافق العمومية التابعة للقطاع، تم متابعة عملية ربط مصالح الجماعات المحلية بشبكة الألياف البصرية.
 17. البرقية الوزارية رقم 3139 المؤرخة في 31/10/2013 والمتعلقة بضرورة التأطير الجيد لمصالح وفروع الحالة المدنية وإعادة تأهيل المرافق العمومية على مستوى الجماعات المحلية لولاية بسكرة.
 18. البرقية الوزارية رقم 3171 المؤرخة في 04/11/2013 المتعلقة بتفادي الأخطاء التي تحدث أثناء تحرير وثائق الحالة المدنية والمتابع التي تسببها الكتابة الخاطئة للمعلومات الشخصية للمواطنين.
 19. البرقية الوزارية رقم 642 المؤرخة في 11/11/2013، المتعلقة بتسهيل إجراءات استخراج وثائق الحالة المدنية للمواطنين المقيمين في إقليم الولاية والمولودين بالخارج.
 20. البرقية الوزارية رقم 2697 المؤرخة في 08/09/2014 المتعلقة باستصدار مستخرج من عقود الميلاد على مستوى الملحقات الإدارية.

ثانيا: المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

21. أحمد بن مرسل، **مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال**، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
22. أحمد عبد المنعم حسن، **أصول البحث العلمي**، ط2، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 1997.
23. أحمد عثمان طلحة، **إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية- منظور إستراتيجي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
24. أحمد محيو، **محتضرات في المؤسسات الإدارية**، ترجمة محمد صاصيلا، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
25. بشير العلاق، **حميد الطائي، إدارة عملية الخدمات**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
26. بلال محمد إسماعيل، **السلوك التنظيمي- بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
27. ثابت عبد الرحمان إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
28. ثابت عبد الرحمان إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة الدار الجامعية**، الإسكندرية، 2005.
29. حسين عبد الحميد، **أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.
30. حسين عقيل، **فلسفة مناهج البحث العلمي**، مكتبة مديولي، القاهرة، 1999.
31. حميد عبد النبي الطائي، **بشير العلاق، تسويق الخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
32. خالد ممدوح، **البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2009.
33. رأفت رضوان، **الإدارة الإلكترونية**، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، د.س.
34. رجاء وحيد الدودي، **البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارسته العملية**، ط1، دار الفكر المعاصر للنشر، بيروت، لبنان، 2000.

35. ربحي مصطفى عليان ،عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي:النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء،عمان،2000.
36. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
37. ستاتون، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
38. سمير محمد حسين، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، عالم الكتب، القاهرة، 2010.
39. صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1993.
40. عبد الباسط عبد المعطي، البحث الاجتماعي- محاولة نحو رؤية نقدية منهجية وأبعادها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
41. عبد الحميد محمود النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، منشورات (إلجا- فاليتا- مالطة) ، (كتاب منهجي للطلاب الجامعيين) ، 1997.
42. عبد القادر برانيس، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
43. عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
44. عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
45. علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، دار الهدى، الجزائر، 2010، ج2.
46. علاء حسين التميمي، إدارة المرافق العامة في ظل الحكومة الإلكترونية، المعهد العربي للدراسات القانونية، القاهرة، مصر، 2010.
47. علاء عبد الرزاق السالمي، حسين عبد الرزاق، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
48. عمار بخوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

49. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي للنشر، بيروت، 2006.
50. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار الريحانة للنشر، الجزائر، 1999.
51. فهد مبارك الهاجري، العقود الإدارية عبر الإنترنت، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
52. ماجد عبد الهادي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
53. محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، لبنان، 2009.
54. محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
55. محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال بن أعر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
56. محمد تومي البستاني، مناهج البحث الاجتماعي، د.ط، دار الثقافة، بيروت، 1971.
57. محمد زيدان، حسن محمد علي، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002.
58. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
59. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم والمناهج، الإقترابات والأدوات، بدون دار نشر، الجزائر، 1997.
60. محمد عبد الحميد، البحث العلمي والدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
61. محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
62. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
63. محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر (دراسة تحليلية مقارنة)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

64. محمد فتح الله الخطيب، صبحي محرم، الاتجاهات المعاصرة في الحكم المحلي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
65. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس علاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
66. مروان، عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
67. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
68. مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006.
69. نادية ضريفي، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، ط1، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2010.
70. ناصر لباد، الأساسي في القانون الإداري، ط2، دار المجدد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
71. هاني محمد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
72. وليام روثنيل، أحدث الإستراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1999.
73. وليد العبادوي، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 1998.
74. وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة (دراسة مقارنة)، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009.
- ب/ الأطروحات:
75. أمينة بن حامد، الحكومة الإلكترونية- تجربة الجزائر للتحويل نحو حكومة إلكترونية، مذكرة ماستر، تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
76. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي، جامعة الجزائر، 3، 2007.

77. رفيق مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق - دراسة حالة الجزائر 2001-2011، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011.
78. زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
79. سلوى تيشان، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية أحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2015.
80. سليمة حمادو، إصلاح الجماعات المحلية كخيار إستراتيجي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم سياسية، جامعة الجزائر 3، ديسمبر 2012.
81. سليمة غزلان، علاقة الإدارة بالمواطن في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق، تخصص القانون العام، جامعة بن عكنون، الجزائر، 2010/2011.
82. سميحة باعلا، الإدارة الالكترونية، رسالة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، 2007/2008.
83. صالح ساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، 2008.
84. عبد الرحمان سعد، تطبيقات الإدارة الالكترونية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة الرياض، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، السعودية، 2007.
85. عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007.

86. عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس الجزائرية العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016/2015.
87. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
88. عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
89. عبد الله بن سعيد آل دحوان، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
90. عبد النور ناجي، الخدمة العمومية ورهان الجودة في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة الحالة المدنية- بلدية عنابة، الملتقى الدولي الرابع حول ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية تحديات ورهانات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمى لخضر الوادي، يومي 09 و10 مارس 2016.
91. عثمان عزيزي، دور الجماعات والمجتمعات المحلية في التسيير والتنمية بولاية خنشلة، مذكرة ماجستير، كلية علوم الأرض والتهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، 2008.
92. علي محمد عبد العزيز بن درويش، أثر تطبيقات الحكومة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2013/2012.
93. فاطمة العبدواوي، سناء ناجحي، قيم الأداء في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2005/2004.
94. كريمة يوسف، الإدارة ودولة القانون في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق بن عكنون، الجزائر 1، 2007/2006.

95. كمال قاسمي، متطلبات تأهيل نظم الإدارة الجزائرية- نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف- ميله، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد09، 2009.
96. لقمان أحمد، ماجد أحمد، الذكاء الإصطناعي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مسار التحول الرقمي، وإنجازات دولة الإمارات العربية المتحدة في مجال التحول الرقمي في المؤسسات العمومية (الأهمية والانعكاسات)، إدارة الدراسات والسياسات الاقتصادية، دبي، 2018/2019. <https://u.ac/ar-ac/about-the-uae/digital-uae/uae-mgovernment-initiative>
97. ليلي بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، دراسة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005.
98. محمد سعداوي، انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
99. مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، التخصص التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
100. مصطفى الوالي، الأخلاقيات بالمرفق العمومي- الوضعية ورهانات الإصلاح، مذكرة تخرج المدرسة الوطنية للإدارة، المغرب، 2007/2006.
101. نادية ضريفي، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية عالية عقود الامتياز، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر1، 2012/2011.
102. نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

103. نبيل المالك عكنوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية، تصميمها وإنشائها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
104. نعيمة فرحي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر الأكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016/2017.
105. نوبيات قدور، علاقة الكدر الزوجي بكل من الصحة النفسية والرضا عن الحياة لدى عينة من المتزوجين بمدينة ورقلة، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013.
106. هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2000.

ج/ المجالات:

107. إبراهيم بختي، الإنترنت في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 01، جامعة ورقلة، 2002.
108. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
109. أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أو خارجها، دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم دراسات المعلومات، مجلة دراسة المعلومات، العدد 04، يناير 2009.
110. إدريس مولاي، أسس تحديث الإدارة العمومية، استقبال المواطنين في قطاع الوظيفة العمومية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 04، 2000.
111. بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاد شمال إفريقيا، العدد 04، بدون سنة.
112. البلدية الإلكترونية الجزائرية، جريدة الخبر، ع 2598، 23 سبتمبر 2016، الموافق لـ 09 ربيع الثاني 1438.
113. تصريح الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية "محمد الغازي"، جريدة الخبر، العدد 7374، بتاريخ 15 مارس 2014.

114. جريدة الخبر، الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتطبيق، العدد7979، 23 نوفمبر2015 الموافق لـ 11 صفر1437هـ.
115. خالد الغنيم، رائد الزهاني، الحكومة الإلكترونية، تحديات واقعية وطموحات مستقبلية، مجلة معلوماتية، العدد08، 2004.
116. سامية بتوجي، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2016، مجلة معارف، قسم العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة، العدد9، 18 جوان 2015.
117. سحر قدوري الرفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل إستراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد07، 2000.
118. شريف كامل شاهين، نحو خطة إستراتيجية لإعداد المواطن الإلكتروني كخطوة لإعداد قيادات الإدارة الإلكترونية، المجلد السادس عشر، العدد35، القاهرة، يناير2011.
119. شريفة رفاع، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، مجلة الباحث، العدد06، جامعة ورقلة، 2008.
120. صفاء محمد هادي، علي غباش محمد، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام، مذكرة منشورة ، <https://platform.almanhal.com/Files/2/111122> ، موقع المنهل، البصرة، العراق، 2006.
121. طارق عاشور، مقاربات التسيير العمومي الجديد كآلية لتفعيل وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، 2012/2011.
122. عبد الرحمان تيشوري، التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، الحوار المتمدن، العدد1421، جانفي 2006.
123. عبد القادر بلعربي، لعرج نسيمية، تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر ، ورقة مشاركة في الملتقى الدولي الخامس حول الإقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية ، كلية العلم الإقتصادية والجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي خميس مليانة ، يومي 13 و14 مارس 2012 (المرجع السابق ص ص8-9).
124. العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية- رهانات ترشيد الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد09، ديسمبر2014.

125. العواملة نائل عبد الحفيظ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، العدد 15، 2003.
126. فيليب إيفانز، وتوماس وورستر، الإدارة الرقمية، مجلة إدارة المستقبل، العدد 21، القاهرة، نوفمبر 2000.
127. لطيفة طبال، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، جوان 2012.
128. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بحوث اقتصادية عربية، بحوث اقتصادية عربية، ع 42، الجزائر 2008.
129. محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية دولية متخصصة ومحكمة، العدد 14، 2016.
130. محمد عصام أحمد، حسان ثابت حاسم وعلاء أحمد حسن، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحكومة الإلكترونية- دراسة حالة في ديوان محافظة نينوي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 93، 2012.
131. المنظومة الرقمية العربية، جريدة المساء، ع 1999، 06 جانفي 2016 الموافق لـ 25 ربيع الأول 1437هـ.
132. موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، عدد 01، الجزائر، 2011.
- د/ الملتقيات:
133. حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، بحث مقدم لدى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 01-04/11/2009.
134. وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي الموسوم ب: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، بدون سنة.

135. عمار الزغبى، محمد بجاق، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري على مستوى الجماعات المحلية، أعمال الملتقى الدولي الثالث حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية حمة لخضر، 1 و2 سبتمبر 2015.
136. مجيد شعباني، منوبة مزوار، الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة البليدة، 20 و21 أكتوبر 2014.
137. محمد محمود الطعمانة، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 18-20 أغسطس 2003.
138. وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية، حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية- الجزائر، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري- قسنطينة، بدون سنة .
139. يوسف مباني، التحول الرقمي، يوم دراسي حول التحول الرقمي للمؤسسات والتطبيقات الحديثة للتسويق الإلكتروني، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 18 جوان 2019.

ثالثا: المراجع باللغات الأجنبية:

أ/الكتب:

140. Eric vogler, **Management stratégique des services**, Edition Dunond, Paris, 2004.
141. Evanschitzky. H Gopalkrishnan R. I, **E- services- opportunities and threats**, Springer, USA, 2007.
142. Jacques chevalier, **Le Regards sur une evolution, la revue AJDA**, n° special sur le service public, 1997.
143. Jaques chevalier, **Le service public de France**, 1^{er} édition, presenti versifier, Paris, 1971.
144. Jaques Chevallier, **le service public**, 1^{er}, presenti versifier, France, 1971.
145. Jean- Louis, **L'approche fonctionnelle du service public**, de Sa realties et sublimates la revue, 1997.
146. Philip Kotler, **Marketing Management**, 10^{ed}, Prentic Hall International, USA, Jun-2018.

ب/المجلات:

147. James H. Donnelly, Jr **Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services**, Journal of Marketing, Vol.40, N°1, Jan 1976.

رابعا: المراجع الالكترونية:

148. <https://www.tresor.gouv.qc.ca> < PDF > strategie_apn > plan_action_apn

149. أبو بكر سلطان، رقمنة العالم، مجلة القافلة الثقافية، سبتمبر- أكتوبر 2019:
<https://qafilah.com>

150. أحمد المهدي المجذوب، مفهوم الرقمنة، مركز ليبيا المستقبل للإعلام والثقافة، 2016:
www.libya-al-mostakbal.org/95/11110/.html

151. الإستراتيجية الفرنسية الدولية للرقمنة آفاق 2021: <https://tn.ambafrance.org>

152. برنامج ميكروسوفت الدولي لتنمية المهارات البشرية، موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: www.mptic.dz

153. بلقاسم حوام، إنطلاق مشروع " المواطن الإلكتروني " في الجزائر، الشروق أون لاين:
<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/183920>

154. التحول الرقمي الوطني، مؤتمر Future Strategy، إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في 2 ديسمبر 2018، دبي: <https://ndu.gov.sa/news/view/future-strategy>

155. تقريب الإدارة من المواطن، موقع وكالة الأنباء الجزائرية: www.aps.com

156. تقرير الأمم المتحدة، الحكومات الإلكترونية، 2018: <https://www.un.org/maintenance/>

157. جميلة /أ، من الإدارة الإلكترونية والشروع في رقمنة البلدية والولاية بداية من 2017، جريدة المساء: <https://www.el-massa.com/dz/2017.html>

158. جين تريديول، مديرة الممارسة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المنصات والحلول الرقمية، التحول الرقمي الذكي (ما هي الخطوات المقبلة؟)، مجلة Ls telekom:
www.LStelekom.com

159. حكومة الإمارات العربية المتحدة، نموذج الإمارات لنضج الحكومة الرقمية، موقع الحكومة الإماراتية: <https://government.ae/ar-AE/about-the-uae/digital-uae/uae-digital-government-maturity-model>

160. دخيل مسفرة، مشاريع وتجارب التحول الرقمي: <http://www.webreview.dz>

161. سارة زهيري، أهداف الخدمة العامة: <https://www.thanwya.com>

162. سامية يتوجي، أطر رقمنة الإدارة العمومية، مشروع الجزائر 2013:
<http://www.dspace.univ-bouira.dz>
163. سعيد باتول، الإدارة الإلكترونية، اقتصاد للملايير ومحاربة الرشوة والبيروقراطية :
<https://www.echoroukonline.com>
164. شبكة الألوكة، المواطن الرقمي: www.alukah.net.
165. عبد الحق عليوة، أهمية الخدمة العمومية، جريدة الأحداث، الاثنين 30 نوفمبر 2017:
<http://www.elahdath.net/national/6506->
166. عبد القادر المرجاني، الخدمة العمومية من الطابع الاجتماعي إلى ديكتاتورية السوق،
 2009/10/31، العدد 23: www.al.mounadil.a.in.fo/arricle179.htm
167. عبد المالك بن السبت، إبتسام سعدي، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية
 الجزائرية " المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة نموذجا: <http://www.journal.cybrarians.org>
168. عصابات الهاكرز الحكومية تترصد المواقع السياسية، موقع جريدة الفجر:
www.al.fadjr.com/index
169. غي لاكروا، السيبرنطيقا والمجتمع: نوربرت فينر أو نكسات فكر متمرد، ترجمة: م.أ سليم:
<http://www.aslim.ma/site/articles.php>
170. مراد جفري، الثورة الرقمية وتأثيراتها على الإدارة العمومية بالمغرب :
<https://9anonak.blogspot.com>
171. مشروع الجزائر الإلكترونية، إستراتيجية الجزائر الإلكترونية: -
<https://www.mptic.dz/ar-IMG/pdf/e-algerie.pdf>
172. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية:
<http://www.interieur.gov.dz/index.php/ar>
173. نور الدين العوني، الموارد الرقمية بين التجديد والإدماج، جريدة الصباح عدد 30 أغسطس
 2019: <https://assabah.ma/33613.html>
174. نور الدين شنوفي، دروس في المناجنت العمومي، جامعة التكوين المتواصل:
https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_5.html
175. هولين جاو، الأمين العام للاتحاد الدولي للاتصالات، نحو عالم من التحول الرقمي الذكي، مجلة
 أخبار الإتحاد الدولي للاتصالات، 2018: www.LStelcom.com
176. وثيقة أطر المهارات الرقمية (DigComp)، من ورقة عمل المفوضية الأوروبية حول إطار
 الكفاءة الرقمية: -
<https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital->

177. البيان الختامي لتوصيات إجتماع الحكومة بالولاية حول ضرورة تبني مقاربة التسيير بالأهداف ورقمنة الإدارة المحلية، تقرير عن إجتماع الحكومة بالولاية يومي 16 و 17 فيفري 2020 ، وكالة الأنباء الجزائرية:

<http://www.aps.dz/ar/algerie/83909-2020-02-17-14-41-41>

قائمة الملاحق

ملحق رقم (أ): إستمارة إمتبيان خاصة بالموظفين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة صالح بونيدر - قسنطينة 3

كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري

* إستمارة إمتبيان خاصة بالموظفين *

ضمن متطلبات مناقشة أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD

عنوان الدراسة:

دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر
- دراسة تحليلية بالجماعات المحلية -

سيدتي، سيدي

نرجو منكم مساعدتنا في الإجابة على هذا الإمتبيان بكل دقة وموضوعية، وتأكدوا بأن هذه المعلومات التي تدلون بها ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.
ضع علامة (√) في الخانة المناسبة :

إشراف الأستاذ:

أ. د. بولحية سليم

إعداد الطالبة:

- صادقي فوزية

السنة الجامعية 2020/2019

المحور الأول: واقع تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية

س1: كيف تقيمون البدايات الأولى للتعامل الرقمي الإداري ضمن مصالحكم ؟

جيدة حسنة مقبولة ضعيفة

س2: هل واجهتم صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى إلكترونية ؟

نعم لا

س3: تميزت مراحل رقمنة الوثائق الإدارية بصعوبة كبيرة ؟

نعم لا

س4: هل إهتم المشرع الجزائري بالرقمنة في الجماعات المحلية وخصها بلوائح وقرارات تنظيمية ؟

نعم لا

س5: ما هي أهم الوثائق التي تم مسحها ضوئيا إنطلاقا من الأرشيف الورقي بالجماعات المحلية ؟

وثائق الحالة المدنية رخصة السياقة والبطاقة الرمادية وثائق أخرى

س6: هل تم الإستعانة بخبراء مؤهلين في جانب الرقمنة ؟

نعم لا

س7: هل فئة العمال المسؤولين عن الرقمنة تلقوا برنامجا تكوينيا ؟

نعم لا

س8: تعاملت الجماعات المحلية مع الوثائق المتلفة ضمن الأرشيف الورقي لتحويلها إلى أرشيف

إلكتروني ؟

بسهولة بصعوبة

المحور الثاني: علاقة الجماعات المحلية بأولويات تحسين الخدمة العمومية

س9: ما هي العوامل التي تشجع على الترقية وتحسين أداء الخدمة العمومية في الجماعات المحلية ؟

الإمكانات المادية الإمكانات البشرية التجهيزات التقنية

س10: كيف يمكنكم أن تشاركوا في تحسين الخدمة العمومية ؟

سرعة تقديم الخدمات

الخبرة وتحسين الأداء

التحكم في التقنيات التكنولوجية الحديثة

س11: هل ينعكس نقص الإمكانيات والتجهيزات سلبا على أدائكم في سبيل تحسين الخدمة العمومية ؟

نعم لا

س12: في رأيكم ما هي أسباب رداءة الخدمات العمومية بالجماعات المحلية ؟

خلل النظام الرقمي

عدم كفاءة الموظف في بعض الأحيان

عدم تمكن المواطن من التعاملات الإلكترونية

س13: كيف ترون رضا المواطنين على الأساليب الرقمية التي تقدم من خلالها الخدمة العمومية ؟

جيد متوسط ضعيف

س14: هل أنتم راضون عن أدائكم في جوانب تحسين المرفق العام وتحقيق جودة الخدمات العمومية؟

نعم لا

س15: ما هي أسباب عدم رضاكم على إجراءات تحسين الخدمة العمومية ؟

عدم وجود الهياكل المخصصة لتقديم الخدمات

كثرة الإجراءات الإدارية وتداخلها بشكل متسارع لتهتم بالكمية دون النوعية

غياب التخصص الإداري للموظفين الذين يقدمون الخدمات

المحور الثالث: تطلعات ورهانات تطبيق الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية

س16: هل تهتم الجماعات المحلية بمسايرة التقدم التكنولوجي؟

نعم لا

س17: هل تنعكس هذه التكنولوجيا إيجابيا على الأداء الوظيفي ؟

نعم لا

س18: ما هي الجوانب التي يمكن أن تستفيدوا منها في مجال تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية؟

الرقابة تقليل التعاملات البيروقراطية إتخاذ القرارات

س19: في رأيكم هل هناك جودة في الخدمة العمومية نتيجة للرقمنة ؟

نعم لا

س20: هل ساهمت الرقمنة في سهولة الحصول على الخدمة بشكل ملموس ؟

نعم لا

س21: هل ساهمت في التقليل من الملفات الورقية ؟

نعم لا

س22: تساهم الرقمنة في تحسين المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن ؟

نعم لا

س23: ما هي أهم العراقيل التي تواجهكم لتطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية ؟

عراقيل تنظيمية عراقيل تقنية عراقيل بشرية

س24: تساهم الرقمنة حاليا في القضاء على التعامل الورقي وتلغي الشبائيك بشكل نهائي ؟

نعم لا

س25: تطبيق الرقمنة له آثار سلبية فيما يتعلق باختراق نظام الأمان المعلوماتي وإستهداف سرية

الملفات الإدارية وتعرضها لعمليات القرصنة الإلكترونية ؟

نعم لا

س26: تأخر الجزائر في تبني الرقمنة بالجماعات المحلية كان نتيجة لـ :

غياب نظام رقمي فعال وآمن في الجماعات المحلية

نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات في المؤسسات العمومية

عدم قدرة الدولة على توفير يد عاملة متخصصة في المجال إستخدام الرقمنة

س27: كيف ترون مستقبل الخدمة العمومية في الجزائر في ظل الرقمنة.؟

الإبداع في تحسين الخدمة العمومية لتتلاءم مع تطلعات المواطن

تقديم الخدمات العمومية بشكل سريع وآني وإلغاء طوابير المواطنين طالبي الخدمة

النمطية في طريقة الخدمات العمومية وعدم تحقيق الأهداف الحقيقية من إستخدام الرقمنة

ملحق رقم (ب): إستمارة إستمابان الخاصة بالجمهور

وزارة التعلبم العالى والبأء العلمى

جامعة صالح بوبنيدر - قسنطىنة 3

كلية علوم الإعلام والإتصال والسعوى البصرى

* إستمارة إستمابان خاصة بالجمهور *

ضمن متطلبات مناقشة أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD

عنوان الدراسة:

دور الرقمنة فى أءسفن الأءمة العمومية بالجزائر
- دراسة أءلىلىة بالجماعات المألىة -

سبءى، سبءى

نرجو منكم مساعءنا فى الإجابة على هذا الاسءببان بكل دقة وموضوعىة، وأأكدوا بأن هذه المعلوماء الأىءلون بها سءأظى بسرىة أامة ولن آسءأءم إلا لأغراض علمىة.
ضع علامة (√) فى الأانة المناسبة :

إشراف الأستاذ :

أ. د. بولأىة سللم

إعءاء الطالبة:

- صاءقى فوزىة

السنة الجامعىة: 2019-2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. النوع:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 25 سنة من 26 إلى 40 سنة من 41 إلى 55 سنة
أكبر من 55 سنة

3. المستوى العلمي:

متوسط ثانوي جامعي

4. الحالة العائلية:

متزوج(ة) أعزب

5. المهنة:

موظف بطل

المحور الثاني: الإنطباع العام حول طريقة تقديم الخدمة العمومية.

6. هل يعتبر موقع تقديم الخدمة مناسباً؟

نعم لا

7. هل تعتبر أن أسلوب الموظف أثناء تقديمه للخدمات الرقمية مناسب لك؟

نعم لا

8. هل الموظف يقدم لك الخدمة بدرجة من الاحترافية؟

نعم لا

9. كيف ترى سرعة التعامل مع طلبات الخدمة؟

لائقة غير لائقة

إذا كانت غير لائقة، ما هي أسباب ذلك؟.....

المحور الثالث: الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية

10. هل المعلومات الإلكترونية واضحة لشرح آلية تقديم الخدمة؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً مطلقاً

11. هل هذا الوضوح يكون :-

مجرد الإكتفاء بقراءة طرق تقديم الخدمة

متابعتها كاملة من لحظة تقديم الطلب إلكترونياً إلى غاية الإستفادة النهائية

متابعة وتصحيح الأخطاء رقمياً إن وجدت

12. هل يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالخدمات بسهولة ؟

دائماً غالباً أحياناً مطلقاً

إذا كانت الإجابة بـ أحياناً / مطلقاً في رأيك ما هي أسباب ذلك:.....

13. 13 - تمتاز النماذج الرقمية للخدمة بالوضوح والبساطة:

نعم لا

14. هل يعتبر مستوى استخدام الحاسوب والأعمال الإلكترونية من قبل الموظفين مناسباً ؟

نعم لا

لماذا:.....

15. يتم التعامل مع الرقمنة بدقة ودون تأخير متعلق بماذا ؟

التمكن الوظيفي من الجوانب الرقمية

وعي الجمهور بطرق الإستخدام الإلكتروني

فعالية البنية التحتية الرقمية

16. هل ترى أن هذه الخدمات الرقمية ؟

متميزة جيدة عادية

17. هل توجد مشكلات ومعوقات أثناء تلقي الخدمة ؟

نادراً أحياناً غالباً دائماً مطلقاً

إذا كانت موجودة أذكرها؟.....

18. لن أتردد في تقديم أي إقتراح فيما يتعلق بالرقمنة في الجماعات المحلية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ " لا " هل يرجع ذلك لـ :

لأن الإقتراحات لا تعنيك

لا تعرف طريقة تقديم المقترحات إلكترونياً

الإدارة لا تدرس المقترحات

19. في رأيك هل تحتاج المؤسسة إلى تحديث الأجهزة والمُعَدَّات اللازمة وجعلها رقمية أثناء تقديمها للخدمة؟

كثيرا قليلا لا

لماذا:.....

20. هل تهتم الإدارة بتحسين طريقة تقديم الخدمة وسرعتها؟

غالبا أحيانا دائما

في حالة الإجابة بـ دائما، لماذا؟

لنقل المقترحات والشكاوي

لشرح طرق استخدام البنية الرقمية والشباك الإلكتروني الآلي الموحد

لدعم المعلومات

أخرى أذكرها:.....

21. كيف تعبّر عن رفضك لطريقة تقديم الخدمات العمومية؟

بوضع ملاحظات على دفتر الإقتراحات

طلب توضيح مباشر بطريقة شفوية

الولوج لموقع المؤسسة وتقديم الرفض إلكترونيا

22. تلتزم الجماعات المحلية بوعودها في مجال تقديم الخدمات كما تتوقعها في ذهنك من خلال؟

الإستجابة للشكاوي والإقتراحات

تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبشكل دقيق

أخرى تذكر:.....

23. هل ترى أن هذه التجربة الرقمية حققت في مجال تحسين الخدمة العمومية مستوى:

جيда جيد جيد مقبولا لم تحسن المستوى

24. هل الطاقم الإداري يتفاعل بإيجابية مع التطور الرقمي؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

إذا كانت الإجابة بـ نادرا أو أبدا، ما هي أسباب ذلك.....

المحور الرابع: أولوية رقمنة الجماعات المحلية

هذه مجموعة من العبارات، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو معارضتك عليها بضع علامة (x) في

المكان المناسب:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					25- إستخدام الرقمنة يساهم في تحسين الخدمات العمومية.
					26 - الرقمنة وسيلة لتنمية الخدمات.
					27- الرقمنة وسيلة للتعريف بالخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية.
					28- الخدمات الرقمية توسّع وتحسن المرفق العام.
					29- الرقمنة يفترض تأثيرها على المواطنين الذين يجيدون التعامل مع التكنولوجيات الحديثة فقط.
					30- نظام الأمان الرقمي الذي تستخدمه الجماعات المحلية في نقل المعلومات ضعيف جدا.

المحور الخامس: تقييم إجراءات وانعكاسات استخدام البنية التحتية الرقمية على المرفق العام ومستوى الخدمات العمومية.

هذه مجموعة من العبارات، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو معارضتك عليها بضع علامة (x) في

المكان المناسب:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					31- تساهم في تقليل أعباء تنقل المواطنين لطلب الخدمة.
					32- تساهم في تقريب الإدارة من المواطن.
					33- تقلل التكاليف
					34- تسهل نقل المعلومات
					35- توفر الجهد والوقت
					36- تقلل من الشبابيك ونقاط طلب الخدمات.
					37- تزيد من كفاءة أداء الخدمة.
					38- تمنح الإمكانية للإستفادة من الخدمات على مدار الساعة

عدم تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية مبكرا يرجع إلى ؟

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					39. عدم إستيعاب المؤسسات العمومية لأهمية الرقمنة في تقديم الخدمات.
					40 - نقص المهارات المطلوبة لدى العاملين بإستخدام القاعدة الرقمية لتعويض الشبابيك القديمة في المؤسسات.
					41 - عدم تخصيص الميزانية اللازمة.
					42 - عدم التحكم في القاعدة الرقمية لدى المستخدمين بشكل كاف.
					43 - قلة عدد مستخدمي الرقمنة والمتحكمين في التقنيات الإلكترونية.
					44 - عدم الثقة بأنظمة الأمان في تخزين الملفات إلكترونيا.

45: هل تسعى المؤسسات للارتقاء بمستوى الخدمة العمومية من خلال الرقمنة ؟

نعم لا

46: ما هي إجراءات تحسين الخدمة العمومية:

- الإهتمام بالتأهيل الوظيفي والرسكلة في مجال الرقمنة.
- السعي بإستمرار والتشجيع على مواكبة التطور التكنولوجي للاتصالات.
- القيام بأيام إعلامية لتمكين المواطن من تلك التقنيات وطرق طلب الخدمات رقميا.
- تقديم مطويات تعريفية بضرورة الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية.

- تشجيع استكمال الدراسات العليا والبحث العلمي في مجال الرقمنة الإدارية وسبل تحسين الخدمة العمومية وتطبيق نتائج الدراسات الأكاديمية ميدانياً.

47: ما هي العوامل التي أثرت على تأخر تطبيق البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية بشكل ميداني؟

العوامل المؤثرة	قوي جدا	قوي	متوسط	محدود	ليس له تأثير
قلة الخبرة أثناء التعاملات الرقمية بين الجماعات المحلية.					
نقص الموارد والإمكانات والتجهيزات.					
صعوبة تحويل أرشيف الوثائق الإدارية من شكلها الورقي إلى نماذج إلكترونية قابلة للتداول الرقمي ضمن الجماعات المحلية.					
صعوبة تشفير الوثائق الإدارية.					
التخوف من القرصنة.					
هشاشة نظام الأمن الوثائقي وسهولة إختراقه					
تنوع الخدمات وتشعبها بين المصالح					
قيم المجتمع وتقاليد					
نقاط طلب الخدمة					

48: تقييم السياسات، الخطط والإمكانات التي رصدتها الدولة في مجال رقمنة الجماعات المحلية

تكمّن في:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					تأطير المستخدمين وتأهيلهم من أجل التحكم في رقمنة الجماعات المحلية.
					- التخطيط الجيد لإستخدام القاعدة الرقمية.
					- الإهتمام بحل مشاكل التأخير في الخدمة.
					- توفير الأغلفة المالية اللازمة.
					- تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية.
					- توفير التجهيزات والمعدات

ملحق رقم (ج): إستمارة المقابلة نصف الموجهة لـ (10 مسؤولين بالمؤسسة)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة صالح بوبنيدر - قسنطينة 3

كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري

* استمارة مقابلة *

عنوان الدراسة: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر

دراسة تحليلية بالجماعات المحلية

مقابلة نصف موجهة مع السيد:

الرتبة:

تاريخ إجراء المقابلة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على واقع الرقمنة بالجماعات المحلية ومدى تحسين

الخدمة العمومية.

لقد صممت هذه الاستمارة لمحاولة التعرف على وجهة نظركم والإجابة عن أسئلة المقابلة المتعلقة بدور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، وذلك بصفتم أحد القائمين بالاتصال ضمن الجماعات المحلية، ونود أن نؤكد لكم مدى السرية الكاملة لكل ما تدلون به من آراء أو بيانات من خلال إجابتكم على هذه الاستمارة البحثية، والتي لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، حيث أن التعرف على وجهة نظركم حول مختلف القضايا التي شملتها استمارة البحث سيساعد على إتمام الدراسة خدمة للبحث العلمي.

إشراف الدكتور:

- بولحية سليم

إعداد الباحثة:

- صادقي فوزية

السنة الجامعية : 2020/2019

بداية أرحب بسيادتكم وأشكركم على قبولكم إجراء مقابلة بحثية تتعلق بدور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية (دراسة تحليلية بالجماعات المحلية) كونكم مسؤولين عن: (مديرية / مصلحة / مكتب).....

الموضوع الأول: دور الرقمنة في العملية الإدارية

س1: ما هي الإمكانيات التي رصدتها الجماعات المحلية لتحسين الخدمات العمومية، هل هي ؟:

إمكانيات المادية إمكانيات البشرية البشرية والمادية معا

ج1: إمكانيات أخرى (أذكرها) ؟.....

س2: ما هي الصعوبات التي واجهتموها في الانتقال من الشبائيك الورقية إلى الشباك الآلي الموحد؟

ج2:.....

س3: هل يتم اعتماد الرقمنة في كل التعاملات الإدارية بالجماعات المحلية ؟ نعم لا

ج3: إذا كانت الإجابة ب لا، ما هي أسباب ذلك؟

س4: ما هي أهم التقنيات الرقمية المستعملة في الإدارة العمومية في الجزائر؟

ج4:.....

س5: في رأيكم هل المواطن يجيد التعامل مع التقنيات الرقمية أثناء تقديمكم للخدمة ؟

نعم لا

ج5: إذا كانت الإجابة ب لا، كيف نستدرك هذا الخلل؟.....

س6: هل قللت الرقمنة عدد المواطنين أمام الشبائيك و حسنت الاتصال العمومي ؟

نعم لا

ج6: إذا كانت الإجابة ب لا، لماذا؟.....

س7: هل يتم تأهيل الموظفين وتكوينهم وتحسين أدائهم في مجال التطبيقات الرقمية ؟

ج7:.....

س8: هل تقدم المؤسسات العمومية الخدمات عن بعد، وما هي تلك الخدمات ؟

ج8:.....

س9: كيف يمكن تعبئة المنظمات العامة لتصميم الخدمات الرقمية ؟

ج9:.....

الموضوع الثاني: تحسين الخدمة عن طريق التجديد الرقم

س10: هل هناك مصلحة ضمن مؤسستكم تبحث في التجديد الرقمي ؟

ج10:.....

س11: هل تستعملون big data في مجال التخزين المعلوماتي ؟

ج11: إذا كانت الإجابة بنعم ما هو الهدف من استعمال هذه التقنية؟

س12: تقومون بتقييم موقعكم من هذه العملية الرقمية العمومية لتقييم الإيجابيات وتدارك السلبيات ؟

ج12: أو لسبب آخر (أذكره).....

س13: على ماذا تعتمدون في إحصاء المعطيات الرقمية للوثائق؟.....

ج13:.....

س14: ماذا قدمت لكم الرقمنة من ايجابيات في مجال تحسين الخدمة العمومية ؟

ج14:.....

س15: هل هناك استقرار في عملية تجديد الخدمة؟.....

ج15:.....

س16: كيف يتم دمج احتياجات المستخدم في تصميم وتطوير الخدمة الرقمية ؟

ج16:.....

س17: كيف تحفز وتوجه جهود التحول الرقمي نحو الابتكار والتجريب ؟

ج17:.....

الموضوع الثالث: رهانات تبني التحول الرقمي الشامل في الجزائر

س18: ما هي المؤشرات الدالة على فعالية الرقمنة على مستوى مديرية التنظيم والشؤون العامة

لولاية بسكرة في ظل وجود عدة تحديات لتحسين الخدمة العمومية ؟

ج18:.....

س19: ما هي الآفاق المستقبلية في سبيل تبني الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية بالجزائر؟

ج19:.....

س20: كيف نعزز الخبرة في إدارة تأمين الرقمنة ؟

ج20:.....

س21: هل لديكم إستراتيجية مستقبلية لتقديم الخدمات عن بعد وتنظيم الخدمة العمومية وذلك من

خلال تبني نماذج أجنبية ناجحة في مجال رقمنة المؤسسات العمومية ؟

.....ج21:

.....س22: في رأيك كيف يمكن للجزائر أن تتبنى نموذج التحول الرقمي الشامل؟

.....ج22:

ملحق رقم (د): طلب تقديم التسهيلات للباحثة في إطار إنجاز الأطروحة بالمؤسسة
(نموذج الدراسة الميدانية)

الجمهورية العربية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة عبد المجيد بلعزمي - قسنطينة 3
كلية علوم الاتصال والاعلام والاسماء العبرية
قسم الاتصال والعلاقات العامة
البريد الإلكتروني: j.ahmed@univ-boumerdes.dz

جامعة سنان بنون - قسنطينة 3
الكلية: العلوم الإنسانية والاعلام والاسماء العبرية
القسم: الاتصال والعلاقات العامة
البريد الإلكتروني: j.ahmed@univ-boumerdes.dz

قسنطينة في: 2019/02/05

إلى السيد/ مدير الولاية - بسكرة

الموضوع: استقبال و تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد،

في إطار البحوث والتربصات التي يجريها طلبة الدكتوراه بكلية علوم الاعلام والاتصال والاسماء العبرية - جامعة قسنطينة 3 - قسم الاتصال والعلاقات العامة وذلك بالمناسبات العمومية والخاصة، وأمام تعميق التكوين لديهم، فإننا نرجو من سيادتكم الموافقة بتقديم تسهيلات الضرورية للباحثة لصانقي فائزة من أجل إعداد أطروحة الدكتوراه الموسومة ب:

* دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر *

- دراسة تحليلية بالجماعات المحلية -

مع فائق الشكر والتقدير

رئيس القسم

رئيس القسم

ملحق رقم (هـ): موافقة السيد : مدير التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة على إجراء
الباحة للتربص الميداني

السيدة / صادقى فوزية
حي مراكشي عبد الحليظ رقم 54
سبدي عقبة - بسكرة
باحثة دكتوراه الطور الثالث
تخصص إعلام واتصال
06.69.62.02.53

بسكرة 2019/02/05

إلى السيد/ مدير التنظيم والشؤون العامة
لولاية

الموضوع : طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

لي عظيم الشرف أن أتقدم لسيادتكم المحترمة بطلبي هذا المتمثل في
الموافقة على إجراء تربص ميداني بمصالح مديرية التنظيم والشؤون
العامة لولاية بسكرة ، علما أنني باحة دكتوراه الطور الثالث تخصص
إعلام واتصال ، و موضوع البحث موسوم ب : دور الرقمنة في تحسين
الخدمة العمومية بالجزائر " دراسة تحليلية بالجماعات المحلية "

أرجو أن تقبلوا طلبي هذا


تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

المضنية

رأى السيد مدير التنظيم والشؤون العامة

موافق

عن الرئي ومقرض مت
مدير التنظيم والشؤون العام
سراج



ملحق رقم (و): الترخيص بإجراء التربص الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة في:

ولاية بسكرة

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

الم رقم 305 / 2019

إلى السيد:

رئيس المجلس الشعبي لبلدية سيدي عقبة

تحت إشراف السيد:

رئيس دائرة سيدي عقبة

الموضوع: ح/م طلب الترخيص بإجراء تربص ميداني

المرجع: المراسلة رقم 36 المؤرخة في 2019/02/05 الصادرة عن جامعة قسنطينة .

بناء على الإرسال المشار إليه في المرجع أعلاه ، المتعلق بطلب استقبال وتقديم تسهيلات من أجل

إجراء تربص ميداني للسيدة : صادقي فوزية ، المولودة بتاريخ 1989/12/22 بسيدي عقبة ، باحثة دكتوراه

الطور الثالث ، تخصص إعلام واتصال ، لإعداد أطروحة الدكتوراه حول موضوع :

• دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر .

• دراسة تحليلية بالجماعات المحلية .

لهذا الغرض ، يشرفني أن أطلب منكم استقبال وتقديم التسهيلات اللازمة للمعنية لإجراء هذا

التربص ، على أن تكون فترة إجراء التربص وفق الجدول المرفق لهذه المراسلة .

من قِبَل مدير الشؤون العامة
بمديرية التنظيم و الشؤون العامة
ولاية بسكرة





على المتربص احترام مواقيت العمل الخاصة بالإدارة، الانضباط، و التحلي بالمسؤولية.

يوم	إمضاء الفترة الصباحية	إمضاء الفترة المسائية	ملاحظات
2019/04/04	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/07	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/08	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/09	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/10	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/11	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/14	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/15	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/16	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/17	SAdmi	SAdmi	كندا
2019/04/18	SAdmi	SAdmi	كندا

-ملاحظة: يجب تعيين شخص مؤهل لمتابعة المتربصين.

-الاحتفاظ بالنسخة المتبعة على مستوى الوصاية.

Handwritten signature and official stamp of the Ministry of Health, Kingdom of Saudi Arabia, with Arabic text and a central emblem.

ملحق رقم (ط): تقرير نهاية التبرص الميداني

الملاحق

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية بسكرة

مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة

تقرير نهاية التبرص الميداني

عنوان الدراسة : دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر
دراسة تحليلية بالجماعات المحلية- مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة نموذجا
ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في الإعلام والاتصال

المسؤول المرافق: السيد/ سديرة أحمد رئيس مصلحة تنقل الأشخاص

المتبرص (ة): صادقي فوزية

الإطار العام للتبرص: تبرص في إطار استكمال متطلبات مناقشة مذكرة الدكتوراه الطور الثالث

LMD تخصص إعلام واتصال بجامعة صالح بوينيدر - قسنطينة 3

مؤسسة التبرص: مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة (نموذج الدراسة).

مدة التبرص: بداية من تاريخ الموافقة على التبرص: 2019/02/05 إلى غاية: إنجاز المذكرة

(باعتبار أن الرقمنة مشروع واعد ويعرف تطورا متلاحقا ، والمتبرص يتابع المستجدات

الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، ليثري الدراسة مرحليا من خلال التحليل) .

الموسم الجامعي 2018/2019 ، آفاق 2020 (طور الدكتوراه LMD لمدة 3 سنوات)

ملاحظات حول سيرورة التبرص :	
رأي المؤطر المسؤول (مع ختم المؤسسة)	له التبرص في طوره في بسكرة مع تقدير جميع الاستعدادات للمهنية

انطلاق البحث بالجماعات المحلية (مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة نموذجاً):

أولاً: الاستقبال وتقديم التسهيلات للمتريص:

منذ استقبلنا من طرف السيد/مدير التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة بتاريخ 2019/02/06 وموافقته على إجراء تريص ميداني في إطار إعداد مذكرة الدكتوراه LMD، الموسومة بـ :
دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة تحليلية بالجماعات المحلية

مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة نموذجاً

تم تقديم كل التسهيلات والإمكانيات اللازمة للمتريصة لتمكين من الحصول على المعلومات والتوجيهات، للوصول إلى أهداف الدراسة بداية من تشخيص واقع الرقمنة في الجزائر بشكل عام والجماعات المحلية بشكل خاص .

بداية تم إجراء مقابلات بحثية أولية من أجل الحصول على معلومات حول واقع الرقمنة في الجماعات المحلية (مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة) لتحديد المجال العام للدراسة .

ثانياً :تم توجيه المتريص إلى بلدية سيدي عقبة مصلحة البطاقات البيومترية ،وتعد هذه المصلحة نقطة التواصل مع المواطنين وتتكفل بالمعاملات اليومية بالمواطنين ،ليتم رصد مستوى تقديم الخدمات ،وذلك من تاريخ 2019/04/04 إلى 2019/04/18.

تم خلال هذه الفترة الحصول على معلومات ،وتوجيهات تتعلق بواقع الرقمنة وإجراءات تحسين الخدمة العمومية وتطلعات تحسين المرفق العام ومشاريع تقريب الإدارة من المواطن.

ثالثاً: التنقل بين مصالح ومكاتب مديرية التنظيم والشؤون العامة:

تم الاستعانة بالملاحظة العلمية كأداة بحثية (تم إعداد بطاقة ملاحظة) ،وكذلك طرح أسئلة حول المستجدات والقرارات الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية طيلة فترة التريص،وذلك للوقوف على المؤشرات التي سيتم اعتمادها عند صياغة استمارة الإستبيان و دليل المقابلة وربط متغيرات الدراسة وصياغة الفروض بدقة .

رابعاً : تحديد محاور استمارة الاستبيان (إستمارة الجمهور، وإستمارة الموظفين):

تم إعداد وصياغة نموذج أولي لاستمارتي الاستبيان ،وعرضها على الأساتذة المحكمين في الاختصاص (قائمة أسماء المحكمين ضمن الملاحق) ،طيلة فترة الأشهر:مارس ،أفريل ،ماي من سنة 2019 ،وتم تعديلها وفقاً لملاحظات المحكمين وبعد إجراء تحكيم الصدق الداخلي للوصول للنموذج النهائي الذي يمكن توزيعه على عينة الدراسة (الموظفين ، المواطنين) .

انطلاقاً من مؤشرات تم رصدها أثناء الدراسة الميدانية، إضافة إلى فرضيات وتساؤلات الدراسة تم صياغة محاور الاستمارتين البحثيتين بشكل متناسق ويندرج تحت كل محور مجموعة أسئلة.

خامساً: إجراء المقابلة البحثية نصف الموجهة:

تم استخدام المقابلة كأداة بحثية للوصول إلى المعلومات بشكل دقيق وجمع أكبر عدد من المعلومات ،وتم إجرائها مع رؤساء المصالح والمكاتب (10 مسؤولين) بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة وهم كالآتي:

- مع السيد /مدير التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة

-السيد / سديرة أحمد رئيس مصلحة تنقل الأشخاص (المرافق المسؤول على المتربصة)

- رؤساء المصالح ، و رؤساء المكاتب بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة.

سادساً: توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالموظفين :

-تم توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالموظفين(الجمهور الداخلي)على عينة الدراسة

-تم توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالمواطنين (الجمهور الخارجي)

سابعاً :جمع الوثائق الإدارية الخاصة برقمنة الجماعات المحلية الصادرة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تأهيل وترقية المرفق العام، أولويات تحسين الخدمة العمومية.

- حوصلة للدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة حول :

" دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر -دراسة تحليلية بالجماعات المحلية "

وذلك في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل. م. د تخصص إعلام واتصال جامعة قسنطينة 3 .

تم تشخيص واقع الرقمنة في الجماعات المحلية، إذ تعرف الجزائر رهانات عديدة في هذا الجانب سواء تعلق بالمستوى التقني وأنظمة الصيانة الرقمية، أو على مستوى المواطن الذي لا يحسن التعامل مع البرمجيات والتطبيقات الإلكترونية، وكذلك ضرورة تأهيل الكوادر البشرية وتكوينها، رغم وجود عدة إستراتيجيات وخطط رصدتها الدولة الجزائرية من شأنها تكييف جميع الفاعلين مع التقنيات الحديثة ومواكبة التحول الرقمي العالمي، إلا أن المواطن يسعى دائما لتحسين نوعية الخدمات العمومية وتقريب الإدارة للمواطن، لذلك تعد الدراسة نموذجا لتجاوز العراقيل وتطبيق النماذج الدولية الرائدة في مجال رقمنة الجماعات المحلية وذلك لتحسين مستوى الخدمات العمومية وربط العلاقة بين المواطن والإدارة بطريقة رقمية وآمنة .

التأطير والمتابعة :

تشرفت كمتريضة بتأطير السيد/ أحمد سديرة رئيس مصلحة تنقل الأشخاص (المرافق المسؤول طيلة فترة التبرص) ،والذي لم يدخر جهدا هو وكل الموظفين في تقديم التسهيلات والمعلومات اللازمة والوثائق التي تخدم موضوع الدراسة .

الملاحق

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية بسكرة

- مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة -

أشرفنا على تأطير وتوجيه وتقديم التسهيلات اللازمة للمترتبة: صادقي فوزية في إطار التحضير لمناقشة مذكرة دكتوراه الطور الثالث LMD بعنوان :

دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر

دراسة تحليلية بالجماعات المحلية- مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة نموذجا

كشف التقيط والمتابعة

الباحثة : صادقي فوزية ، جامعة صالح بوبنيدر - قسنطينة 3 - تخصص: إعلام واتصال

20/ 19,50	النقطة	المتابعة الميدانية للمترتبة
20/ 19, 1/2		المواظبة
20/ 19, 1/2		روح المبادرة
20/ 19, 1/2		المردودية
20/ 19, 1/2		التحليل
20/ 19, 1/2		الأدوات البحثية (الاستبيان والمقابلة)

السيد/ مدير التنظيم والشؤون العامة

السيد/ المسؤول المرافق للمترتبة

لولاية بسكرة
عن الوالي وبتفويض منه
مدير التنظيم والشؤون العامة
ع. مراح



عن الوالي وبتفويض منه
ميس مصلحة تنقل الأخصاص
سديرة أحمد

ملحق رقم (ي): قائمة الأساتذة المحكّمين

خضعت الأدوات البحثية للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة في التخصص الآتية أسماءهم:

الرقم	إسم ولقب الأستاذ المحكّم	الدرجة العلمية	التخصص	المؤسسة
1	دليو فضيل	أستاذ التعليم العالي	علوم الاعلام وإتصال	جامعة قسنطينة 3
2	جفال سامية	أستاذ التعليم العالي	علوم الاعلام وإتصال	جامعة بسكرة
3	طارق طراد	أستاذ محاضر أ	علوم الاعلام وإتصال	جامعة خنشلة
4	زكرياء بن صغير	أستاذ محاضر أ	علوم الاعلام وإتصال	المدرسة العليا العسكرية للاعلام والاتصال
5	عطا الله طريف	أستاذ محاضر أ	علوم الاعلام وإتصال	جامعة الأغواط
6	صولي عبد المالك	أستاذ محاضر أ	علوم الاعلام وإتصال	جامعة المسيلة
7	عبادة هشام	أستاذ محاضر أ	علوم الاعلام وإتصال	جامعة بسكرة
8	رمضان الخامسة	أستاذ محاضر أ	علوم الاعلام وإتصال	جامعة بسكرة
9	براردي نعيمة	أستاذ محاضر أ	علوم الاعلام وإتصال	جامعة المسيلة

الملحق رقم (ك) : وعد بالنشر في مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي .

مجلة العلوم الإنسانية دورية علمية محكمة متعددة التخصصات
الترقيم الدولي: (ISSN)1112-9255
الترقيم الالكتروني: (E-ISSN) 2588-2414
رقم الإيداع : 2014-136



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

أم البواقي في: 2020/06/06

مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي

شهادة وعد بالنشر

تشهد السيدة رئيسة تحرير مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، أن مقال:
فوزية صادقي، جامعة قسنطينة -3- ، الجزائر.
تحت عنوان:

واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية

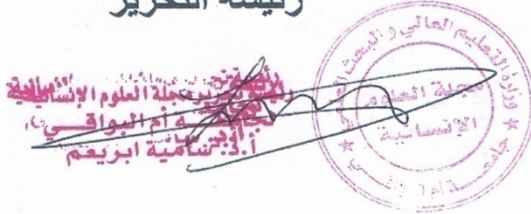
في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي

قد تم قبوله للنشر في مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي في :

المجلد 07 ، العدد 03 ، ديسمبر 2020

وقد سلمت لهم هذه الشهادة لاستخدامها فيما يسمح به القانون.

رئيسة التحرير



الملحق رقم (ل) : رابط المقال المجاز للمناقشة ضمن البوابة الجزائرية للمجلات العلمية
ASJP والذي يوضح قبوله للنشر.

<https://www.asjp.cerist.dz/utilisateur/listeSubmittedArticle>

قائمة المقالات المرسلة

العنوان	تاريخ الإرسال	المجلة	التفاصيل	الحالة	تعديل
واقع رقمنة الجامعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي	2020-02-08	مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي	إظهار	مقبول للنشر	-

دليل المستخدم

قائمة المقالات المرسلة

قائمة المقالات في طور المعالجة

المقالات المقبولة

المقالات المقبولة بتحفظ

المقالات المرفوضة

الرسائل 0

تاريخ قبول المقال للنشر في المجلة.

نقد تمت العملية بنجاح

1- عملية ادخال المراجع مستمرة، و المراجع موجودة على مستوى المؤلف فقط (المراجع لا تظهر لرئيس تحرير المجلة)
2- عملية ادخال المراجع مكتملة، و المراجع لا يمكن تعديلها (المراجع تظهر لرئيس تحرير المجلة)
3- عملية ادخال المراجع مكتملة، و المراجع يمكن تعديلها في حالة ما لم يتم تحديد المقال في العدد الذي سيتم نشره (المراجع تظهر لرئيس تحرير المجلة)

قائمة المقالات المقبولة

ابحث:

أظهر مُدخلات 50

العنوان	تاريخ الإرسال	تاريخ القبول	المجلة	تفاصيل المراجعة	مراجع	Statut
واقع رقمنة الجامعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي	2020-02-08	2020-05-09	مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي	تفاصيل المراجعة		En attente références

إظهار 1 إلى 1 من أصل 1 مُدخل

السابق 1 التالي

الملحق رقم (م): المقال المجاز للمناقشة بعنوان :

واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية

في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي

مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي
ISSN 1112-9255/E-ISSN 2588-2414
المجلد 07 العدد 03 – ديسمبر 2020



واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية

في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي

**The reality of the digitization of Algerian local groups and the
challenges of improving public service
In light of the technological revolution and the effects of the global
digital transformation**

صادقي فوزية

جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3، sadkifouzia07@gmail.com

تاريخ التسليم: 08/02/2020 تاريخ التقييم: 09/03/2020 تاريخ القبول: 09/05/2020

Abstract

الملخص

Several variables and political , economic and social dimensions have contributed to a qualitative leap in the field of these electronic technologies, or what is known as digitization, as it requires diagnosing the reality of digitization in local groups and the location of Algeria from digital transformation, to link the latter's role in improving public service, given that administrative processes have become more complex To switch from traditional administrative work that is unable to satisfy the citizen to fast and high-quality digital services, this came as a result of several advances and successful technical experiences in more developed societies that necessitates going through the digital experience in Algeria.

Keywords : public service, local communities, Digital transformation, modern-technologies, digital infrastructure.

ساهمت عدة متغيرات وأبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية في إحداث طفرة نوعية في مجال هذه التقنيات الإلكترونية أو ما يعرف بالرقمنة حيث يتطلب تشخيص واقع الرقمنة في الجماعات المحلية وموقع الجزائر 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 إرضاء المواطن إلى خدمات رقمية تنسم بالسرعة والكفاءة العالية وهذا جاء نتيجة عدة إرهاصات وتجارب تقنية ناجحة في مجتمعات أكثر تطورا حتم ضرورة خوض غمار التجربة الرقمية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الخدمة العمومية، الجماعات المحلية، التحول الرقمي، التكنولوجيات الحديثة، البنية التحتية الرقمية.

*المؤلف المراسل: صادقي فوزية، الإيميل: sadkifouzia07@gmail.com

1. مقدمة:

تراهن الجماعات المحلية في الجزائر على عدة تحديات وجب عليها تجاوزها في ظل البيئة الاتصالية الحديثة التي تتميز بالتفاعلية والآنية، خاصة مع تفعيل التكنولوجيات الحديثة والانتقال نحو الرقمنة في عديد القطاعات، فهي تعمل ضمن الإمكانيات المتاحة والمتوفرة في حدود اختصاصاتها محليا لتقديم خدمات ترضي الجمهور، ويبقى العامل التقني رهانا حقيقيا أثناء محاولتها تجسيد الخطط والسياسات على أرض الواقع، فعند تأهيل الكوادر البشرية يتطلب ذلك أغلفة مالية ضخمة يصعب تغطيتها، كذلك غياب الخبرة الكفيلة بتعزيز أداء المؤسسات العمومية وإيصالها بقاعدة رقمية فعالة تربط جميع المجالات، حتى وإن كانت المبادرات الأولية عبارة عن استخراج بعض الوثائق البيومترية من قاعدة بيانات إلكترونية، إلا أن الرقمنة أثناء الإنجاز هي أعمق من ذلك بكثير، لذلك تحاول الجزائر انتهاز إستراتيجيات إتصالية ناجحة، تمكنها من تحسين الخدمات العمومية وذلك قصد تحسين المرفق العام للارتقاء بمستوى الخدمات مستقبلا.

ليبقى المواطن يعاني من عائق الطوابير أمام شبابيك تقديم الخدمات الحصول على الوثائق، وذلك بسبب غياب قاعدة رقمية تربط المؤسسات المختلفة ببعضها البعض، وهشاشة النظام الاتصالي وغياب التنسيق بين المؤسسات العمومية رغم تفعيل الشبكات الآلي الموحد.

1.1 إشكالية:

تسعى عديد المؤسسات لتقديم خدمات عمومية بطرق أكثر تطورا باستعمال تقنيات عديدة وبرنامج وأنظمة رقمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع أدائها، وبما يضمن تحسين الخدمة العمومية، بما في ذلك الجانب البرمجي (البرمجيات ونظم قاعدة البيانات)، والجانب المادي (شبكة الحواسيب).

فالرقمنة تمثل أسلوبا جديدا لتقديم الخدمة للمواطن وتهدف لرفع كفاءة المؤسسات العمومية للتخلص من الإجراءات الروتينية التي يعاني منها المواطنون، وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة، وللاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة إستوجب إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغيير أسلوب العمل وأداء الخدمات سواء عبر قنوات الاتصال الداخلي أو الخارجي بما يمكن من تسيير إجراءات تقديم الخدمة بحيث تصبح أكثر كفاءة، بالإضافة إلى تلبية كافة الاحتياجات والخدمات من خلال التركيز على استخدام البرامج وتطبيقات الحاسوب بكفاءة عالية لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين وتقريب الإدارة من المواطن.

واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي
صادقي فوزية

حيث تأثرت الحياة العامة للمواطنين بالتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال وأثرت هذه الأخيرة على تطلعاتهم ونوعية الخدمات العمومية، ليتقاطع ذلك مع رغبة الدولة نحو التقدم والرقى وتحسين المرفق العام للمواطن، وذلك بتبني التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات العمومية المختلفة والتي أثرت عن كيفية أداء الخدمة العمومية ومستوياتها . حيث أصبحت الوسائل التكنولوجية في العصر الحالي صلب الحياة اليومية، خاصة بتقنياتها الحديثة والمتطورة وحلت محل طرق الحوار المباشر، حيث تطورت وسائله وتعددت حسب الظروف الزمنية والمكانية، تلك التقنيات لا تخلو من هدف تحسين الخدمات وعصرنة المؤسسات ، لتعمل تلك الوسائل على تحقيق التنمية في كل المجالات خاصة وأنها تقرب الإدارة من المواطن . فكيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية ؟

تم تحديد مجموعة فرضيات ملخصة كالآتي :

الفرضية العامة: نص الفرضية " تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات الفرضية الأولى للدراسة: يمكن التنبؤ بوجود علاقة إرتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية.

الفرضية الثانية للدراسة: يمكن التنبؤ بوجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية.

الفرضية الثالثة للدراسة: يمكن التنبؤ بأن تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية.

2.1 أهداف الدراسة

يحاول موضوع الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية :

- إزالة الغموض على الموضوع وتعريف الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية.
- الوصول إلى نجاعة الإدارة المحلية بفضل إنتهاج الرقمنة كأحد الآليات المهمة في تحسين الخدمة العمومية.
- عرض النماذج الناجحة في مجال الخدمات العمومية التي تنتجها الإدارة المحلية ،ومقارنتها ميدانيا بالنموذج الجزائري .

* تسعى الدراسة العملية لرصد حقائق نظرية عن الموضوع محل الدراسة والتأكد منها مبدئياً حسب طبيعة الموضوع وذلك وفقاً للأهداف المسطرة من قبل الباحث وعلى هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف.

* الجانب النظري: لأنه ما من موضوع إلا وله نقطة بداية محددة ينطلق منها، فلا يمكن أن ينشأ من فراغ نظري أو منهجي ولهذا كان من الطبيعي الاستعانة بالمداخل النظرية لتحقيق المزيد من التفسير والموضوعية في دراسة إستراتيجيات الرقمنة في الإدارة الجزائرية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في ظل البيئة الاتصالية الحديثة، واعتمادها على التكنولوجيات الحديثة وتصديها للمعوقات البيروقراطية التي تقف كحاجز أمام الدور الفعال للإدارة الرقمية .

لأن الإستعانة بالخلفية النظرية يعد ضرورة علمية وعملية تضمن التكامل للوصول من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي في هذه الدراسة من خلال تكامل الجانب النظري والتطبيقي.

1- محاولة التطرق إلى موضوع الرقمنة من جوانب عديدة ومختلفة وتبيان أثر ذلك على تحسين الخدمة العمومية وصورتها الداخلية والخارجية بالتعرف على أهم الوسائل التي تعتمد عليها لكسب ثقة الجمهور وتبني المهنية في وظائف الإدارة وذلك من أجل التصدي للمعوقات البيروقراطية.

2- تجسيد مبادئ وأسس الإدارة الرقمية وضرورة الاهتمام بالدور الفعلي للرقمنة والاعتماد عليها وذلك لتحسين أدائها لكسر كل الحواجز التي يمكن أن تعيق التعامل مع الجمهور الخارجي.

3- إبراز بعض الملامح المهمة للرقمنة الإدارية وضرورة الاعتماد عليها وذلك للنهوض بالمؤسسات من مختلف المعاملات والمظاهر السلبية التي قد تعترضها خاصة ما تعلق بالمظاهر البيروقراطية.

4- الوصول إلى فهم ميداني لمدى تأثير التكنولوجيات الحديثة وإستراتيجية تفعيلها بما يخدم المؤسسة بصفة خاصة.

5- تسليط الضوء على فعالية كل فرد ينتمي إلى المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي وما قد ينتج عنه وإعطاء الصورة العامة للمؤسسة لأن هذه الأخيرة تعتبر مرآة تعكس صورة موظفيها.

6- محاولة إعطاء توجيهات بقدر الإمكان للمسيرين في تدارك نقاط الضعف التي تنبع عن عدم الاهتمام بتوظيف إستراتيجيات الرقمنة في المؤسسة والوقوف على نقاط القوة ومحاولة

واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي
صادقي فوزية

تعميمها على كافة الإدارات الجزائرية ومن ثمة جعل محور الاهتمام في المستقبل يتمحور حول وجود الرقمنة داخل كل مؤسسة وضرورة القضاء على التأثير السلبي للبيروقراطية.

7- الوصول إلى نتائج واقتراحات وتوصيات تفيد الإدارة بما فيه المؤسسات، وأن تحاول تفعيل الدور الإيجابي للرقمنة وتوفير كل السبل لمواجهة مظاهر البيروقراطية داخل الإدارة الجزائرية والقضاء على العراقيل التي من شأنها أن تحد من نشاطات الإدارة وفعاليتها.

3.1 أهمية الدراسة:

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

*جدية موضوع الرقمنة في الإدارة الجزائرية وآفاق تحسين الخدمة العمومية الذي ميز الفترة الحالية واندماج التكنولوجيات الحديثة المتطورة في الخدمات الإدارية.

*قلة الدراسات حول موضوع دور الرقمنة وعلاقتها بالخدمة العمومية في الجوانب الأكاديمية المعالجة للموضوع، مما جعله يكتسب نوعاً من الغموض لدى العديد من الدارسين وبالتالي الأهمية تكمن في محاولة إزالة الغموض على هذا النوع من الدراسات وذلك يتطلب البحث والتدقيق في دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، فإذا تأملنا في مشكلة البحث قيد الدراسة، فإننا سنجد أنها تتمحور حول إشكالية تكمن في سوء توظيف الرقمنة في الإدارة الجزائرية وعدم تفعيل الدور الحقيقي لها في أغلب الأحيان سواء كان هذا النشاط على المستوى الداخلي للإدارة أو على المستوى الخارجي.

- يكتسب هذا الموضوع أهمية من أهمية التكنولوجيات الحديثة في الإدارة الجزائرية، خاصة وأنها حلقة الوصل بين المؤسسة وجمهورها، باعتبار أن المهنية في الإدارة الجزائرية تستدعي فعالية الإدارة الرقمية، وهو ما يثبت فشل المؤسسات التي لا تتبناها ولا تواكب التطورات الحديثة داخل هيكلها التنظيمي ونقص الإمداد بالتكنولوجيا، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على جدوى وفعالية هذه الإدارة.

- كما تكمن أهمية الدراسة في تعرضها لموضوع مهم في تطوير الإدارة، خاصة وأننا نلاحظ في وقتنا الحالي أن معظم المؤسسات إن لم نقل كلها بأمر 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.

الأدوات المستخدمة لجمع البيانات: الملاحظة بالمشاركة، إستمارة الاستبيان، المقابلة النصف موجهة، عينة الدراسة عشوائية لأنها تظم عينة من الموظفين بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة 70 مفردة ممن يتعاملون مع الخدمات بشكل رقمي، وعينة عشوائية لـ 1471 لمجموعة من الأفراد الذين يقصدون مديرية التنظيم والشؤون العامة (المؤسسة محل الدراسة، وتم قياس العلاقة بين المتغيرات واختبار صحة الفرضيات تم تفرغ البيانات من خلال استخدام والبرنامج الإحصائي spss).

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أحد أهم مناهج البحث العلمي، ويعود السبب الرئيسي وراء شيوع إستخدام هذا المنهج للمرونة الكبيرة الموجودة فيه ولشموليته، حيث يتمكن الباحث من خلال المنهج التحليلي دراسة الواقع بشكل دقيق حتى يتعرف الباحث على الأسباب التي أدت إلى حدوث الظاهرة ويساهم في اكتشاف حلول لها، فمن خلال المنهج الوصفي التحليلي يستطيع الباحث تحليل الظاهرة المدروسة، ويعد أن ينتهي من دراسة هذه الظاهرة يقوم بعقد المقارنات بينها وبين الظواهر الأخرى ومن ثم يحللها، لكونه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، وهذا بالاعتماد على جمع المعلومات وتحليلها، فهذا المنهج يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد للوصول إلى نتائج عملية بطريقة موضوعية، ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال وصف خصائص الإدارة الرقمية وتناول مفهوم الخدمة العمومية وآليات تطبيق الرقمنة ضمنها والكيفيات التي تطبق بها الرقمنة.

هذا المنهج يسمح لنا باستخدام مختلف المصطلحات والجداول الإحصائية وكذلك تحليل الوثائق ونتائج الرسومات التخطيطية والمنحنيات البيانية إنطلاقاً من تحويل المعلومات الكيفية الناتجة عن أدوات البحث (المقابلة نصف الموجهة، إستمارة الاستبيان) إلى كميات قابلة للعد والقياس وتفسير نتائجها وفق نظريات الدراسة والمقاربات النظرية، رصد كل المعلومات المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية واستخدامات الرقمنة التي سمحت بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية.

2. واقع الجماعات المحلية الجزائرية في ظل التطور التكنولوجي:

إن إسناد مهمة تطوير الجماعات المحلية عن طريق تفعيل الرقمنة بشكل شامل يعدُّ أمراً ضرورياً، يتطلب تبني جملة من الآليات، بدءاً بتأطير العامل البشري وضبط الإطار 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 الرقمنة ورصد إمكانيات تطبيقها ميدانيا، من خلال مجموعة من المشاريع لرقمنة الجماعات المحلية والتي تجسدت في الحالة المدنية، بطاقة ترقيم السيارات وخص السياقة وجوازات السفر وبطاقات التعريف البيومترية ومؤخرا تم رقمنة مكتب الانتخابات، إلا أن العملية مازالت لم تستوفي جميع جوانبها في المقابل نجد مشروع الرقمنة قد نجح إلى حد بعيد في مكاتب مصالح التنظيم والشؤون العامة، وكذا مكاتب الحالة المدنية من خلال مجموعة من الوثائق التي يتحصل عليها الفرد من خلال تقديم طلب الخدمة عن بعد، وهذا المشروع من شأنه أن يعود بالفائدة على الحكومة ويحسن الخدمات المقدمة للمواطنين، على حد سواء عن طريق عصنة الإدارة بتطبيق تكنولوجيات المعلومات وتقريب الإدارة من المواطن والابتعاد عن البيروقراطية، لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من العوائق والنقائص التي يجب تجاوزها من طرف المنظومة الإدارية خصوصا في الشق البشري والتقني لتوفير البنية الشاملة لتحقيق عملية الرقمنة.

1.2 خصائص الإدارة المحلية ومقوماتها

- تميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد عن الإدارة المركزية من أهمها :
 - قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
 - هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.
 - تعمل على تكييف النظام الإداري ليلاءم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة .
 - اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات.
 - تدعيم الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السلمية وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

-إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على مجهوداتهم الذاتية. (عليوة، عبد الحق، 2017، <http://www.elahdath.net/national/6506>)

2.2 واقع الخدمة العمومية في الجزائر

أولا : نقص الاهتمام بالجانب الاتصالي والإعلامي للمواطن:

نقص في إعلام المواطنين حول مختلف الخدمات الإدارية والشروط التنظيمية اللازمة للاستفادة من بعض الخدمات، كذلك نقص وغياب وسائل توجيه المواطن على مستوى بعض الهيئات، وأحيانا وجود وسائل تقليدية غير حديثة وغياب الاتصال الفعال الذي يثمن مجهود الإدارة، فيما يخص خدمات المرفق العمومي التي يقدمها للجمهور، نقص الكفاءة للأعوان والموظفين مما سبب ضعف إنفتاح الإدارة على المحيط الاجتماعي وغياب الرؤية الشاملة للخدمات الإدارية، مع وجود بعض الإجراءات الإدارية المتخذة بصفة انفرادية، وغياب الوسائل والأطر والكفاءة 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. (يوسف، كريمة. (دس). الإدارة ودولة القانون في الجزائر، ص40)

ثانيا: ضعف التكفل بانشغالات المواطنين بشكل مناسب:

سارعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى معالجة النقائص التي تسود نشاط المرافق الإدارية، خاصة وأن أغلب الموظفين الذين يقومون باستقبال المواطنين للتكفل بانشغالاتهم غالبا ما يفتقدون للمؤهلات والقدرات التي تسمح لهم بالاستقبال وبالمعالجة الملائمة لطلبات المواطن والتكفل بانشغالاته لذلك أدرجت عدة إصلاحات قصد تعزيز الثقة بين المواطن والإدارة. (أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ص45)

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

- التمييز في أداء الخدمة من طرف الموظفين بسبب تفشي ظاهرة الوساطة.
- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه فجوة بين ما يتم تقديمه من خدمات عمومية، وبين ما يتوقعه المواطنون والذي يكون عكس تطلعاتهم و رغباتهم.

واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي
صادقي فوزية

-انعدام الابتكار 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 الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية البحثية.
-ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العمومية وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
-سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج الخدمة العمومية، وذلك ما سبب الإهمال واللامبالاة وعدم القدرة على الارتقاء بمستوى الخدمة العمومية نظرا لغياب معايير رقمنة الجماعات المحلية وتحسين المرفق العمومي.

3. أولوية تطبيق الرقمنة في الإدارة المحلية لتحسين الخدمة العمومية
سعت الدولة الجزائرية بشتى الطرق لتحسين الخدمة العمومية خاصة على مستوى الإدارة المحلية، حيث استفادت من تجارب ناجحة في هذا المجال، بداية من تأطير وتكوين الكفاءات البشرية على التعامل مع الخدمات الرقمية، ورصدها الأغلفة المالية الخاصة بذلك لتمكين الإدارة العمومية من تقديم خدمات تتسم بالسرعة والآنية وتقريبها من المواطن، فإعتماد التكنولوجيات الحديثة في المجال الإداري أصبح ضرورة حتمية، لخلق تحوّل نوعي ليس مع الوظائف الحكومية والإدارية فحسب بل التأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية، وبما يساهم في خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات، وهذا لن يتأتى 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 من مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني.

وبناء على مبررات أساسية أدت إلى أولوية إعتاد 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.

مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي المجلد 07 العدد 03 - ديسمبر 2020 الصفحة

-زيادة تكلفة أداء الخدمة بسبب التعامل الورقي المباشر والاتصال الشخصي .
-تعطل الأعمال وتعرض الوثائق للتلف خاصة أثناء أرشفة الوثائق ورقيا .
-تعدد المكاتب وهذا ما يضطر بالمواطن للذهاب إليها للحصول على خدمات متدنية.
-تسارع التقدم التكنولوجي مما أدى إلى ضرورة الاستجابة والتكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة لذلك يعتبر تطبيق أساليب الرقمنة في كثير من المنظمات والمجتمعات سبيلا يحتم على الدول اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.

-حاجة الموظفين في الجماعات المحلية إلى التعاملات السريعة وبشكل مضمون عبر قاعدة رقمية. (هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، ص 81).
4. علاقة النظام السياسي بالمؤسسات العمومية ومدى اعتمادها على الرقمنة:
توجد علاقة وثيقة بين الإدارة المحلية والنظام السياسي بحيث ترتبط الأهداف السياسية في الإدارة المحلية بمبدأ تشكيل الجماعات الإقليمية بالانتخاب وهذا المبدأ يحقق أهداف منها:
أ - الديمقراطية:

تعتبر الديمقراطية الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه الإدارة المحلية وتتمثل هذه الديمقراطية من خلال المجالس المحلية المنتخبة بواسطة المجتمع المحلي، لتتولى الحكم والإدارة في هذه المجتمعات، وكثيرا ما يقال أن اللامركزية الإقليمية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، وأن ديمقراطية الجماعات المحلية تعتبر جزءا لا يتجزأ وقاعدة نظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها، وتفعيل الرقمنة يمكّن من إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم الإقليمية ليساهموا في العمل السياسي.

ب- الإدارة المحلية تقوي النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي باعتمادها الرقمنة وذلك عن طريق التوزيع السريع وبطرق رقمية للاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة، مما يظهر أثره في مواجهة الأزمات والمصاعب التي قد تتعرض لها الدولة.

ج- تدعم رقمنة الإدارة المحلية الوحدة الوطنية والتكامل القومي، من خلال تأكيد الوحدة الوطنية، بحيث يعد التقسيم الإداري وسيلة لإضعاف مراكز القوة التي تكون قائمة، كما تسعى الهيئات اللامركزية لاستخدام الموارد المتاحة وتحسين الخدمات العمومية للمواطنين بأيسر الطرق

واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي
صادقي فوزية

ويتحقق ذلك من خلال كفاءة الإدارة. (محمد سعداوي، انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية، 2009، ص187)

5. رهانات وتحديات تفعيل الرقمنة في المؤسسات العمومية:

يعتبر توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة ممارسة الأعمال الحكومية، كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين الإدارة بأكثر كفاءة لمواردها، وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بجودة عالية كما وجدت عدة إرهاسات محورية أدت إلى التوجه نحو الرقمنة لتحسين الخدمات العمومية، ولعل تزويد الجزائر بشبكة الانترنت عاملا حاسما في ذلك لأن الحكومة الجزائرية اعتمدت المعلومات العلمية والتقنية واهتمت بدعم التكنولوجيا.

*تحديات تتعلق بأولوية اعتماد الجزائر على بنية تحتية رقمية .

يرتبط الارتفاع بمستوى تطوير الاتصال في الإدارات العمومية لأي دولة في العالم بوجود سياسة وطنية تهتم بالتكنولوجيا، وآليات تطوير إدارتها كمطلب أساسي لكل إستراتيجية رقمية، لذلك توجهت الجزائر نحو مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل أساسي يعبر عن الرغبة في التأسيس لثقافة طلب الخدمة عن بعد وممارسة الأعمال الحكومية كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها، وتنفيذ سياساتها وخططها بفعالية أكبر، وانطلقت بوادر إرساء البنية التحتية الإلكترونية في مؤسسات الدولة بداية بتنفيذ السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تقوم على تطوير البنية القاعدية للاتصالات، وتأسيس مجتمع معلومات وتطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات الإعلام والاتصال.(خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، 2008/2009، ص270)

*كما تعد أنظمة الحماية عند اعتماد التكنولوجيات الحديثة أحد المطالب المهمة في المؤسسات، بدعم نظام يحمي السندات والملفات لتصبح أكثر أمانا ضد القرصنة خاصة في المعاملات المالية بين المؤسسات.

*الجانب الرقابي يعد جانبا مهما في استخدامات التكنولوجيا في المؤسسات.

*الجانب المادي والتجهيزات بالمعدات التقنية.

*الجانب البشري وتحديات التدريب والتكوين على استعمال التكنولوجيا.

تسعى الجزائر في مقابل ذلك لتبني إستراتيجية رقمية لتطوير المؤسسات وتوظيف التكنولوجيا بشكل هادف قصد تحقيق الانسجام والتكامل بين الجماعات المحلية وفي كل القطاعات الأخرى، ولأن هذا المجال في تغيير وتجديد يومي، وجب إعتداد الجزائر على تجارب ناجحة في هذا المجال أمرا ضروريا، لما له من فوائد على المؤسسات سواء عند وضع السياسات أو أثناء مراحل تحقيق أهدافها. (محمد فتح الله الخطيب، صبحي محرم، الاتجاهات المعاصرة في الحكم المحلي، 1996، ص14)

6. تحليل النتائج

من خلال إختبار الفرضية الأولى تبين أن الرقمنة تساهم بدرجة كبيرة في عصرنة الإدارة وتحسين الخدمة العمومية، وبعد تحليل فروض الدراسة إحصائيا تبين أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الجماعات المحلية في الجزائر، حيث تساهم في تحسين الخدمة العمومية والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية ومنها تحديات مادية، تحديات بشرية، تحديات تقنية رغم وجود التجهيزات وصعوبة في الاستيعاب الشامل لكل المواطنين وتمكنهم من التكنولوجيات الحديثة، لذلك وفرت الجزائر عدة إمكانيات مادية لتفعيل الرقمنة كما عملت على استخدام التكنولوجيا عبر توفير بنى تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لمثل هذه التقنيات، وأصبح تفعيل الرقمنة في الجماعات المحلية ضروريا، وذلك قصد تحسين الخدمة العمومية المقدمة للأفراد، خاصة أن تحدي رقمنة الجماعات المحلية في الجزائر يبقى رهانا حقيقيا، في سبيل ترقيتها إلى مصاف المؤسسات المتطورة القادرة على تقديم خدمات أفضل للمواطنين وتحسين الخدمة العمومية، والتواصل المباشر معهم وتفعيل مشاركتهم، كما تعد مسألة الرقمنة ضمن أولوية المؤسسات العمومية إلا أن هناك فجوة بين الطموح والواقع لتنشيط إسهاماتها في تحسين الخدمات من جانب وحدات الإدارة المحلية التي تعاني عدة مشاكل حالت دون تحقيق الأهداف المرسومة، على غرار تعدد الأجهزة الرقابية لوحدات الإدارة المحلية سواء من قبل السلطات التنفيذية، التشريعية والقضائية على المستويين المركزي والمحلي، وهذا التعدد في أجهزة التنظيم والرقابة يحد من استقلال وحدات الجماعات المحلية في إدارة شؤونها واستخدام مواردها في تحسين الخدمة العمومية، وتعد التكلفة الباهظة للتجهيزات وعجز الإدارة المحلية عن توفير الموارد المالية عائقا أمام تنفيذ خططها وسياساتها، لأن اعتماد الرقمنة يتطلب موارد مالية ضخمة يرافق ذلك تأطير للكوادر البشرية اللازمة لذلك.

*كما أن الجزائر على غرار دول العالم تسعى لإرساء نظام لا مركزي للجماعات المحلية عن طريق تفعيل الرقمنة والتي تجلت من خلال منح الجماعات المحلية كل الوسائل التي تمكنها من القيام بمهامها، خاصة وأنها مؤسسات أكثر تشعبا وتداخلا من حيث التنظيم، التمويل والتسيير وكونها مجالا لتفاعل عدة قطاعات وأجهزة إدارية وهيئات منتخبة مما يفقدها في بعض الأحيان للتنسيق والتجانس وهذا على حساب مصلحة المواطن، لأن مختلف التحولات التي عرفها التنظيم الإداري والنظام القانوني للجماعات المحلية في الجزائر جاءت مسابرة للمتطلبات المتجددة لتلبية حاجات المواطنين وتحسين الخدمة العمومية.

7. خاتمة

نخلص من هذه الدراسة أن عديد الدول سارعت في تطوير الجوانب الإدارية تزامنا مع متطلبات العصر المعلوماتي، وهذا حتى تتمكن من تقديم وظائفها المختلفة بجودة عالية، فراهنت على عدة تحديات خاصة في الجماعات المحلية الذي اتصف دوما بالبيروقراطية وتأخر إجراءات الحصول على الخدمات، ومع الولوج للثورة المعلوماتية تحتم على كل الدول أن تعيد هيكلة المؤسسات بما يتلاءم مع متطلبات الثورة الرقمية والتقنية، وما يساعد على تفعيل أداء العنصر البشري باختصار الجهد والوقت، وذلك بفضل العمل الرقمي وقيام معظم الأنشطة عبر الحاسوب الشخصي، واستنادا لهذا التحول الهائل رسمت الحكومة الجزائرية عدة إستراتيجيات، سياسات ومخططات لمواكبة الرقمنة والإستفادة من النماذج الريادية الناجحة في المجال التكنو-إداري، حيث أطلقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية مشروع المواطن الإلكتروني، الذي يختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة، ويمكنه من إستخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام رقمي يعمل على إصدار مختلف الوثائق في مدة زمنية قصيرة، وهذا ما يخفف من معانات المواطن الجزائري أثناء إستخراجه للوثائق الإدارية، من أهم هذه التوصيات:

- حل مشكلة الجانب التقني الذي تحتاجه الجماعات المحلية الجزائرية والذي يبقى عائقا أمام تحقيق السياسات المقترحة خاصة وأن هذا الجانب يحتاج أغلفة مالية ضخمة.

- تأطير الكوادر البشرية وتأهيلها بما يتلاءم مع عمليات الرقمنة، وتمكينهم من العمليات الإدارية واستخدام أنظمة إلكترونية داخل الإدارة المحلية عبر كامل التراب الوطني.

*- إيجاد بنية قاعدية قوية واسعة ومتكاملة تساهم في تبني المشروع الرقمي بشكل شامل.

واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية
وتأثيرات التحول الرقمي العالمي
صادقي فوزية

*الانفتاح على الاقتصاد الجديد مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق استغلال
الرأسمال الفكري.

*عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات بإدخال التكنولوجيات الجديدة وربطها بالرقمنة بشكل مكثف.
*رفع طاقة الشبكة الإنترنت ورفع تدفقها لأن كل التعاملات تتم بشكل رقمي عن بعد.
*التعجيل في استخدام التكنولوجيا في الإدارة العامة، بإنفاق ميزانيتها الضخمة على تطوير الإدارة
الإلكترونية في الجزائر.

*ضرورة استخدام الرقمنة لتحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية حيث تعتبر هذه
التقنية تحولا أساسيا في أساليب عملها مما يجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف
الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب وفي هذا السياق تم وضع مخططا لتحقيق أهداف محددة
تخص الجوانب التالية:

*استكمال البنى التحتية للمعلومات .

*نشر التطبيقات الإلكترونية وأنظمة الإتصال الأكثر أمانا ضد عمليات القرصنة والتشويش.
*وضع نظم معلوماتية مندمجة وتطوير الخدمات المقدمة للمواطن من أجل خدمة أفضل وأسرع و
توظيف التكنولوجيات الحديثة وإستغلالها لمسايرة العصر المتحول بسرعة نحو الفتوحات العلمية
الحديثة من مبتكرات وإبداعات لم تحدث تغييرا على الحاجة في حد ذاتها، بل إمتد تأثيرها إلى
تغيير أساليب الحياة عند الإنسان وضبطه مع المستجدات العلمية الحديثة، مما أدخل على حياة
الإنسان تغييرا جذريا .

ومشروع الإدارة الرقمية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة
والمواتية لطبيعة العمل كي يم تحقيق النجاح والتفوق واستغلال الوقت والمال والجهد.
حيث تتيح الرقمنة فرصة تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل
والفعالية بين أجزاء المنظمة الواحدة بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات أداء عالي
الجودة والكفاءة.

-تطوير التعامل بين الجهة الإدارية وجمهور المتعاملين معها ،وتتضمن كذلك تطوير أنماط
التعامل والعلاقات بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية ،وبين المنظمات
والجهات الإدارية من ناحية أخرى.

واقع رقمنة الجماعات المحلية الجزائرية وتحديات تحسين الخدمة العمومية في ظل الثورة التكنولوجية وتأثيرات التحول الرقمي العالمي
صادقي فوزية

-التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الأكثر تطورا ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الحديثة ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقيق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

6. قائمة المراجع:

- 1- أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال بن أعمار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة الثانية، 2003.
- 2- خالد ممدوح، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية، 2009.
- 3- عبد الحق عليوة، أهمية الخدمة العمومية، جريدة الأحداث، 2017/11/30، 6506، <http://www.elahdath.net/national/6506>.
- 4- محمد سعداوي، انعكاسات تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية على أداء المرافق العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- 5- محمد فتح الله الخطيب، صبحي محرم، الاتجاهات المعاصرة في الحكم المحلي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1996.
- 6- هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000.
- 7- يوسفى كريمة، الإدارة ودولة القانون في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، فرع الدولة و المؤسسات العمومية، الجزائر.



صالح بونيدر
SALAH BOUBNIDEF

Full Name : Sadki Fouzia

The role of digitization in improving the public service in Algeria

- An analytical study of local groups -

A Thesis Submitted for the PhD Degree

in Media and Communication

Abstract

The digital revolution in all its forms and applications considered one of the biggest issues that imposed in all areas. This thesis (treatise) dealt with the great role of digitization in improving public service in Algeria, the local groups, through analytical studies, has known several plans and strategies aims to improve the quality of public communication. We used the descriptive and analytical approach to achieve the study's objectives, the research tools have been developed by questionnaire, meeting, and the observation for data collection.

Two random specimens was selected, the first represent sample of citizens that have applied for the digital service from organization model of field study (Directorate of Organization and Public Affairs state of Biskra), the second represent the staff of organization who treated with digitization to provide services.

The study aims at highlighting the reality of digitization in Algeria because the digital project application makes management more close to citizens by making digital platforms accessible and tracking administrative file procedures remotely.

This would build a successful communication relationship between management and citizens and improving public utility by being able to develop modern information technology mechanisms.

In this respect, the Ministry of the Interior, local groups, especially and public institutions are required to monitor all possibilities for the implementation of the national strategy for digitization that have become important in building effective management systems to reflect plans and policies.

Therefore, efforts and initiatives should have been coordinated to address the challenges and obstacles that present the priority of adopting the digital transformation project, hypotheses were quantified and tested statistically to address the problem of the study.

We have also reached a series of results, the most important of which is that the absence of digitization leads to a low level of public service, there is a correlation between the efficiency of the human element and the level of public services, the activation of digital infrastructure contributes to the obstacles to improving public service.

A series of recommendations were emphasized, the most important of which were: Priority to increase human resource efficiency and provide comprehensive digital infrastructure to deliver quality services and bring management closer to citizens, the digital security system for information confidentiality must be activated as one of the most important bets for the implementation of digital transformation projects in Algeria, priority for the elimination of digital illiteracy within the communications environment.

Keywords: digitization, public service, local groups, new technologies, public communication

Supervisor: Boulahia Salim– University of Constantine 3

2019/2020