

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- أ.د. محمد شنشونة

من إعداد الطلبة (ة):

- زهرة اليامنة

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	د.مرغاد لخضر
بسكرة	مشرفا	أستاذ	د.محمد شنشونة
بسكرة	مناقشا	أستاذة	د.شاوش خوان سهام

الموسم الجامعي: 2024-2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- أ.د. محمد شنشونة

من إعداد الطلبة (ة):

- زهرة اليامنة

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	د. مرغاد لخضر
بسكرة	مشرفا	أستاذ	د. محمد شنشونة
بسكرة	مناقشا	أستاذة	د. شاوش خوان سهام

الموسم الجامعي: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُرِيهِمْ  
آيَاتِهِ وَيُخَوِّئُهُمْ  
لِقَوْلِهِمْ  
يَوْمَ الْقِيَامَةِ  
أَنْتُمْ كَانْتُمْ  
عِبَادًا

## تشكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا لا يوافي نعمه وأفضل واركي التسليم على المبعوث للعالمين سيدنا ومولانا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله الطيبين الطاهرين وصحبه التابعين له بإحسان الى يوم الدين لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان... إلى الله عز وجل - الذي لولا هدايته وفضله لما استطعت ان أكمل هذا العمل.

فإنني أضع آخر الكلمات في هذه الدراسة يدفني واجب الوفاء أن أتقدم بجزيل الشكر وتقديري و احترامي إلى أستاذي الفاضل الدكتور شنشونة محمد لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى تقديمه الاعانه والمساعدة والتوجيهات القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والاحترام لأستاذتي الفاضلة الدكتورة خالد فراح لما بذلت من جهد كبير في متابعتي طوال مدة كتابة هذا البحث ومنحت لي الكثير من وقتها الضيق ومن عملها الواسع، والتي كانت لي موجهة طيلة مدة إعداد المذكرة فلهما مني كل الشكر والتقدير.

والشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبول تقييم وتصويب هذا العمل.

كما أشكر كل من ساعدني خاصة موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والمجمع الإداري جامعة محمد خيضر بسكرة.

والي كل من ساندني وساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع سواء من بعيد أو قريب.

## إهداء

إلى روح أمي وأبي إلى من ستظل روحهما حاضرة  
في نفسي ما طال الأمد رحمة وغفرانا أهدى ثمرة جهدي  
المتواضعة إليكما عسى ان تكون صدقه جارية عني وعنكما.  
والى إخوتي وأخواتي الأعزاء اللذين كانوا سندا لي طوال حياتي.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل على دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، وقد اخترنا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ميدانا لها، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان الذي تضمن 31 عبارة تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين وحللت بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وأساليب إحصائية متنوعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية بأبعادها (الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة)، وعلاقة عكسية بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية ببعديها (الآمان والتعاطف).  
الكلمات المفتاحية: الرقمنة، جودة الخدمة العمومية، الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة

## Abstract:

The study aimed to analyze the role of digitization in improving public service. We chose the Faculty of Economics and Business as the study's field. To achieve this, we relied on a questionnaire containing 31 statements distributed to a random sample of employees and analyzed using the SPSS statistical program and various statistical methods. The study found a direct relationship between digitization and the quality of public service in its dimensions (tangibility, reliability, and responsiveness), and an inverse relationship between digitization and the quality of public service in its two dimensions (security and empathy).

**Keywords:** digitization, public service quality, tangibility, reliability, responsiveness

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير.
	الإهداء.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال البيانية .
	الملخص.
	<b>الإطار المنهجي للدراسة.</b>
	المقدمة.
	الإشكالية.
	الفرضيات.
	أهداف الدراسة.
	أهمية الدراسة.
	أسباب اختيار موضوع الدراسة.
	منهج الدراسة.
	صعوبات الدراسة.
	دراسات سابقة.
	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
	حدود الدراسة.
	هيكل الدراسة.
	التموضع الابتسولوجي للدراسة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.</b>
02	<b>I. ماهية الخدمة العمومية وآليات تحسينها.</b>
02	<b>تمهيد</b>
03	1- مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية وجودتها
03	1-1 مفهوم الخدمة العمومية. خصائصه.
03	1-1-1 مفهوم الخدمة العمومية.
03	1-1-1 2- خصائص الخدمة العمومية.
05	2-1 أنواع الخدمة العمومية أهميتها.
05	1-2-1 أنواع الخدمة العمومية.
06	2-2-1 أهمية الخدمة العمومية.
07	3-1 مبادئ وأساليب الخدمة العمومية.
07	1-3-1 مبادئ تقديم الخدمة العمومية.
09	2-3-1 أساليب الخدمة العمومية.
09	2- تحسين جودة الخدمة العمومية.
09	1-2 مفهوم جودة الخدمة العمومية ومعاييرها.

09	2-1-1 مفهوم جودة الخدمة العمومية.
10	2-1-2 معايير جودة الخدمة العمومية.
12	2-2 نماذج قياس جودة الخدمة العمومية وأساليب تحسينها.
12	2-2-1 نماذج قياس جودة الخدمة العمومية.
14	2-2-2 أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية.
16	3-2 العوامل المؤثرة في جودة الخدمة العمومية.
19	1. مفاهيم أساسية حول الرقمنة.
19	1-1 مفهوم الرقمنة وأبعادها.
19	1-1-1 تعريف الرقمنة.
19	1-2-1 متطلبات الرقمنة وأبعادها.
21	2- أهمية وأهداف الرقمنة في المؤسسة العمومية وخصائصها.
21	1-2 أهمية الرقمنة من المؤسسات العمومية.
23	2-2 أهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية.
24	3-2 خصائص الرقمنة في المؤسسة العمومية.
25	3- الرقمنة وآلية عملها في المؤسسات العمومية.
25	1-3 آليات واستراتيجيات عمل الرقمنة.
25	1-1-3 آليات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية.
27	2-1-3 استراتيجيات عمل الرقمنة في الإدارة العمومية.
31	2-1-3 الرقمنة والتوجه نحو تصنيف الإدارة الالكترونية.
35	2-3 علاقة الرقمنة بجودة الخدمة العمومية.
35	1-2-3 آثار الادارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية
36	2-2-3 فعالية الخدمة العمومية في ظل تطبيق الرقمنة
38	خلاصة.
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.</b>	
40	<b>II. دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية بكلية العلوم الاقتصادية بسكرة.</b>
40	<b>تمهيد</b>
40	1- واقع الرقمنة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
40	1-1 تقديم عام الكلية الاقتصاد ( قديم وعرض المؤسسة محل الدراسي).
40	1-1-1 نشأة وتطور جامعة محمد خيضر- بسكرة.
41	1-1-2 تعريف بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
44	2-1 آليات وواقع تطبيق الرقمنة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
44	1-2-1 آليات الرقمنة.
45	2-2-1 الخدمات المقدمة رقميا حسب الفئات بكلية العلوم الاقتصاد.
47	<b>1- منهجية الدراسة الميدانية.</b>
47	1- جمع البيانات وخطوات إجراءات الدراسة الميدانية.
47	1-1 أدوات جمع البيانات.
48	2-1 خطوات إجراءات الدراسة الميدانية.
48	3-1 مجتمع وعينة الدراسة.

49	2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
50	1-2 الصدق الظاهري.
51	3- تحليل البيانات الشخصية للعينة المبحوثة
55	4- عرض وتقييم النتائج.
55	1-4 دراسة متغيرات الدراسة.
59	2-4 اختبار فرضيات الدراسة وتغيير النتائج.
64	خلاصة.
66	الخاتمة.
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
هـ	متغيرات الدراسة	01
10	مفهوم الجودة الخدمة	02
13	نموذج " Servqual "	03
27	تقنيات التحول الرقمي	04
33	عناصر الإدارة الالكترونية	05
42	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصاد والتجارة وعلوه التسيير	06
51	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	07
52	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	08
53	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	09
53	توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي	10
54	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	11
55	توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات التكوينية في إدارة التكنولوجيا المالية	12

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
34	الفرق بين الإدارة الالكترونية والتقليدية	01
48	يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلائلهم	02
50	معامل الثبات والصدق لدور الرقمنة في جودة الخدمات العمومية	03
51	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	04
52	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	05
52	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	06
53	توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي	07
54	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	08
54	توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات التكوينية في إدارة التكنولوجيا المالية	09
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء المبحوثين عن الرقمنة	10
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهها آراء لإجابات المبحوثين عن عبارات جودة الخدمة العمومية	11
59	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolomogorov –Smirnov test)	12
60	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	13
60	تحليل الانحدار البسيط لأثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية	14
61	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	15
62	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
62	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17
63	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	18
63	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	19

الإطار المنهجي

للدراصة

## الإطار المنهجي للدراسة

### المقدمة

شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في أساليب تسيير المؤسسات العمومية، يفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت تبني الرقمنة كخيار استراتيجي لتعزيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين و المؤسسات على حد سواء، لم تعد الخدمة العمومية بمعناها التقليدي قادرة على تلبية حاجات المواطن المتزايدة، بل أصبحت مطالبة بالتحول الى نموذج عصري يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لضمان الفعالية والسرعة والشفافية تتجه الجزائر كغيرها من الدول إلى تبني الرقمنة في مختلف القطاعات. بما في ذلك قطاع التعليم العالي وتسعى الجامعات الجزائرية، ومن بينها جامعة محمد خيضر بسكرة .

الى الاستفادة من هذه التقنيات الحديثة لتحسن جودة الخدمات المقدمة للطلاب والموظفين، وتعزيز دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتتجلى جودة الخدمة العمومية في عدة أبعاد أبرزها الملموسية (نوفر الوسائل والتجهيزات )، الاعتمادية (الثبات في الأداء) الأمان (حماية المعلومات) والاستجابة (سرعة وفعالية التفاعل مع المستفيد) والتعاطف(الاحترام والأدب في التعامل مع الزبون) لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية هذه الأبعاد داخل مؤسسة أكاديمية، وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وفي هذا الإطار وبناء على ما سبق تبتثق إشكالية بحثنا الإسلامية والتي تتجلى في السؤال الجوهرى التالي:

- إلى أي مدى تسهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟

ولتبسيط هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والملموسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والاعتمادية هي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والاستجابة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتعاطف في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 0.05؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والأمان في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 0.05؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصناعة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتحسين جودة الخدمات المقدمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والملموسية في كلية العلوم الاقتصادية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والاعتمادية في كلية العلوم الاقتصادية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والاستجابة في كلية العلوم الاقتصادية.

- الاقتصادية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتعاطف في كلية العلوم الاقتصادية.

## الإطار المنهجي للدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والأمان في كلية العلوم الاقتصادية.

**أهداف الدراسة :** يهدف هذا البحث الى:

**التعرف** على واقع الرقمنة وأهميتها في كلية العلوم الاقتصادية.

**قياس** مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف الموظفين.

**تحليل** تأثير الرقمنة على أبعاد جودة الخدمة.

**تقديم** مقترحات لتحسين الأداء الإداري باستخدام الأدوات الرقمية.

**استكشاف** آليات التحول الرقمي المطبقة في الكلية.

**تحديد** التحديات التي تواجه عملية الرقمنة واقتراح حلول لتجنبها.

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من الحاجة الى فهم تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية الخدمية .

تساهم النتائج المتوقعة في تقديم توصيات لتحسين وتطوير الخدمات الرقمية للكلية.

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات حول العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة في المؤسسات العمومية الجامعية.

**أسباب اختيار موضوع الدراسة**

**أسباب ذاتية**

ملائمة التخصص العلمي مع موضوع الدراسة

الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الرقمنة فهو من المواضيع الجديدة التي حسنت من جودة الخدمات العمومية.

**أسباب موضوعية**

إزالة الغموض والإبهام اللذان يحيطان بهذا النوع من المواضيع.

إضافة دراسة جديدة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي.

الاهتمام المتزايد في هذا الموضوع خاصة السنوات الأخيرة جعل الرقمنة ذات قيمة علمية على المستوى الأكاديمي.

أصبحت الرقمنة توجهها استراتيجيا تتبناه معظم الدول، بما فيها الجزائر ، من اجل تحديث الادارة العمومية والرفع من كفاءتها وشفافيتها.

لا تزال الكثير من المؤسسات العمومية، خاصة الجامعات تعاني من مشاكل البيروقراطية وتأخر في الإجراءات وضعف في الاستجابة، وهو ما

يدفع الى البحث عن حلول ابتكارية على رأسها الرقمنة.

قلة الدراسات التطبيقية المحلية رغم وجود عدة دراسات حول الرقمنة إلا أن عدد التطبيقية التي تناولت العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة داخل

مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وخاصة كلية العلوم الاقتصادية بسكرة، لا يزال محدود.

**منهج الدراسة:**

لاستكمال هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المفاهيم المتعلقة بالرقمنة وجودة الخدمة العمومية وأبعادها ومعاييرها وذلك

بالرجوع إلى أهم ما جاء في المراجع والمصادر بمختلف أنواعها.

أما في الجانب **التطبيقي**: تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة و ذلك بإسقاط على كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد

خضير بسكرة، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموزع على الموظفين ومسؤولي المصالح بالكلية محل الدراسة والذي تم تحليله ببرنامج

التحليل الإحصائي SPSS والمقابلة .

## الإطار المنهجي للدراسة

### صعوبات الدراسة .

- واجهنا خلال إعداد هذه الدراسة عدة صعوبات وتحديات يمكن تلخيصها كما يلي.
- قلة الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية في البيئة الجامعية. ما استلزم الاعتماد على مصادر متفرقة ومتنوعة.
- ضعف تجاوب بعض الموظفين مع الاستبيان، وهو ما استدعى توجيه المتابعة الشخصية والتأكيد لضمان استرجاع عدد كاف من الاستمارات.
- الضغط الزمني وقصر فترة الدراسة الميدانية.
- خاصة ان انجاز المذكرة تزامن مع فترة الامتحانات، ما تطلب جهود تنظيمية.
- صعوبات الحصول على البيانات الدقيقة حول واقع الرقمنة في الكلية نظر لغياب تقارير رسمية أو منشورات إحصائية حديثة على مستوى الكلية.
- صعوبة جمع البيانات الميدانية، بسبب التباين في استجابة الموظفين الإداريين للاستبيان، وتأخر البعض في تعبئة، ما اثر على الجدول الزمني للدراسة.

### دراسات سابقة: اخترنا مجموعة من أدبيات الدراسة :

**دراسة الأولى:** زمورة جمال 2023-2024 دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة

الهدف الرئيسي من هذه الأطروحة هو تحليل كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية للقطاع محل الدراسة في الجزائر، ويهدف على وجه الخصوص إلى تحديد الفرص التي يتيحها التحول الرقمي، فضلاً عن التحديات والعقبات المحتملة أمام تنفيذه الفعال. تسلط نتائج هذا البحث الضوء على إمكانية التحول الرقمي لتحسين إمكانية الوصول إلى خدمات الصحة العمومية كفاءتها في الجزائر. من خلال فحص الممارسات الحالية ومبادرات التحول الرقمي عبر العديد من مؤسسات الرعاية الصحية، تحدد هذه الأطروحة عوامل النجاح الرئيسية وأفضل الممارسات لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح. تساهم هذه الأطروحة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع العمومي من خلال تسليط الضوء على خصوصيات السياق الجزائري وقطاع الصحة العمومي، وتقدم اقتراحات عملية لصناع القرار على جميع المستويات لاستغلال إمكانية التحول الرقمي بشكل كامل في تحسين أداء المنظمات العمومية ومنها مؤسسات القطاع الصحي العمومي.

نتائج الدراسة بكل أدواتها كانت مفتاحاً لدعم الفرضيات البديلة لدراستنا ركزت على خمسة جوانب رئيسية للتحول الرقمي في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع حمل الدراسة وتأثيرها على الأداء:

- **إستراتيجية التحول الرقمي:** يشري هذا إلى أن مؤسسات الصحة العمومية التي تنفذ إستراتيجية محددة جيداً للتحول الرقمي من المرجح أن تشهد أداء أفضل.

- اعتماد التكنولوجيات الرقمية المتقدمة والمبتكرة: هذا يعين أن استخدام التكنولوجيات الرقمية المبتكرة يمكن أن يساهم في تحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية.

- **التغيرات التنظيمية والثقافية:** يعين أن تبين التغييرات التنظيمية والثقافية في مؤسسات الصحة العمومية للقطاع حمل الدراسة، من المرجح أن تحسن من أدائها.

- القيادة الرقمية وتنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية: وجود قيادة رقمية قوية كذلك، وتعزيز المهارات الرقمية للموظفين وتوفير التدريب المناسب يساهم في تحسين الأداء.

## الإطار المنهجي للدراسة

- تدابير الأمن السيبراني والامتثال للقوانين والتشريعات وهذا يؤكد أهمية ضمان أمن البيانات والامتثال: للقوانين والتشريعات ذات الصلة لتحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية.

الدراسة التي تناولنا تقترح أن التحول الرقمي، من خلال اعتماد استراتيجيه مناسبة، واستخدام التكنولوجيات المتقدمة، وتعزيز التغييرات التنظيمية والثقافية، والاستثمار في تطوير المهارات الرقمية وضمان الأمن السيبراني، يمكن أن يلعب دورًا رئيسيًا يف تحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية في الجزائر.

● **دراسة الثانية:** الشيكرو أوب دريوش نورا لهدى - مسراقي حوله دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الادارة العمومية دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيوميترية لبلدية أحر العين- تبسة المجلة النحو الاقتصادي وريادة الأعمال المجلد 05 العدد 02 السنة 2022 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير رقمنة الادارة العمومية على تحسين جودة الخدمة المقدمة، وركزت هذه الدراسة على خدمات التي تقدمها المصلحة البيوميترية لبلدية أحر العين ولاية تيبازة كون البلدية هي أهم همزة وصل بين الدولة والمواطن، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعه على عينة من المواطنين القاصدين المصلحة، وبلغ حجم العينة 200 مفردة، بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تم اختيار تأثير الرقمنة على أبعاد جودة الخدمة ا العمومية المتمثلة في الملموسة، الاستجابة الأمان التعاطف وكيف نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثيرته وارتباطه بين رقمنة الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمة المقدمة المصلحة البيوميترية لبلدية أحر العين.

### ● دراسة ثالثة:

سعدالة رشيد، قاشي خالة، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، دراسة حالة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة المجلد 10 العدد 26 نوفمبر 2020 هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مشروع الرقمية في احد أهم المرافق العمومية ذو طبيعة قانونية تمثل ما مجانية الخدمة الى يقدمها لآلاف المتعاملين معه ، وهو جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 10 العدد 06 نوفمبر 2020.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مشروع الرقمنة في أحدهم المرافق العمومية ذو طبيعة قانونية تتمثل في مجانية الخدمة التي يقدمها لآلاف المتعاملين معه، وهو جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، واستكشاف الدوافع التي أدت بهذا المرفق الحساس الى إقرار مشروع الرقمنة الغايات المرجوة منه، وانعكاسه على أداة إدارة وعاملي جامعة المسيلة، إضافة الى معرفة مراحل مشروع الرقمنة وآفاق المستقبل.

حيث ان الدراسة الميدان التطبيقية اعتمدت منهجية وضعية كمية وصفية تحليلية، والتحليل المعطيات استخدمنا مصفوفة الارتباط حيث ان نتائج الدراسة بينت بأنه توجد ارتباطات مهمة وقوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغيرات المستقلة التابعة لهذه الدراسة.

### ● دراسة رابعة:

- يغني سامية - مديني عثمان، عوادي مصطفى، الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة، تحليل تجرية مؤسسة الضمان الاجتماعي الفرعي الولائي بالوادي، محلية الدراسات في الإقصاء وإدارة الأعمال المجلد 7 العدد الأول جوان 2021.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل وتقييم رقمنة الأداء بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفرعي الجهوي بولاية الوادي وكيف استطاعت مواكبة الحداثة وتوفير متطلبات الجودة الخدمية، وقد تمحورت هذه الدراسة حول: الى مدى بشكل اعتماد الرقمنة بمؤسسة الضمان الاجتماعي توظيفا لمعايير الجودة وأسلوبا حديثا لفهم طبيعة التداخل بين الأداء الاقتصادي والمتطلبات الاجتماعية؟

ولالإجابة على هذه الإشكالية قام الباحثين بتقليل عينيه من معاملي المؤسسة عبر بوابتها الرقمية وتم التوصيل إلى تسجيل تراجع في القدرة على توظيف مخرجات الرقمنة لتوجه النشاط الاقتصادي، وهذا ارتبط بوجود عجز على مستوى التشريعي، وأما على مستوى معايير جودة الخدمات المقدمة فكشفت الدراسة عن وجود مستويات جيدة يجب تميمها.

● **دراسة خامسة:** د. صادقي فوزية، 2021 دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية قسنطينية ساهمت عدة متغيرات وأبعاد بيانية واقتصادية واجتماعية في أحداث طفرة نوعية في مجال هذه التقنيات الالكترونية أو ما يعرف بالرقمنة حيث يتطلب

## الإطار المنهجي للدراسة

تشخيص واقع الرقمنة في الجماعات المحلية وموقع الجزائر من التحول الرقمي، لربط دور هذا الأخير في تحسين الخدمة العمومية، باعتبار أن العمليات الإدارية أصبحت أكثر تعقيدا للتحول من الأعمال الإدارية التقليدية العاجزة عن إرضاء المواطن إلى خدمات رقمية تتسم بالسرعة والكفاءة العالية وهذا جاء نتيجة لعدة دراسات وتجارب تقنية ناجحة في مجتمعات أكثر تطورا حتى ضرورة حوض غمار التجربة الرقمية في الجزائر.

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

#### أوجه التشابه

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة يتطرق كل منها للرقمنة وجودة الخدمة في المؤسسة أو الإدارة العمومية تلعب دورا محوريا في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف وتعزيز الشفافية، كما أكدت أهمية التكوين والبنية التحتية للمعلوماتية.

#### أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في زاوية المعالجة فمنها من ركز على الجانب الإداري ومنها من ركز على تقييم الأداء بنها أخرى سعت إلى قياس رضا المستفيدين.

#### حدود الدراسة:

من اجل الإحاطة بالإشكالية تم تحديد حدود الدراسة التالية:

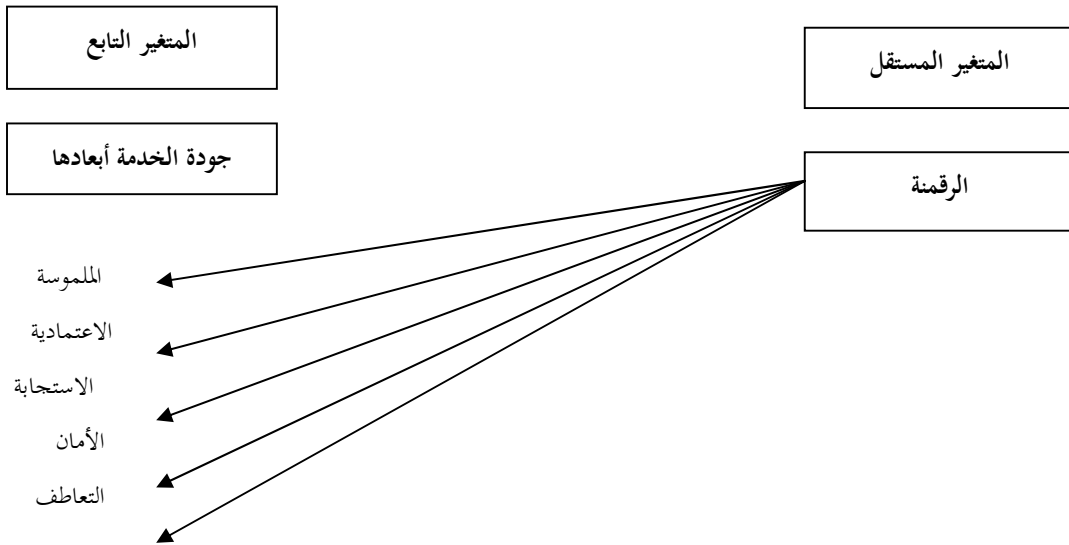
**الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على موضوع الرقمنة ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمد خيضر بسكرة.

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة فئة الموظفين.

**الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة والفترة الممتدة من 2025/04/22 الى.

**الحدود العلمية نموذج الدراسة:** تتضمن نموذج الدراسة على متغيرين وهما: المتغير المستقل والمتغير التابع أما المتغير التابع فهو أبعاد جودة الخدمة العمومية.

### الشكل رقم 01: متغيرات الدراسة



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسة السابقة

## الإطار المنهجي للدراسة

### هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة الفصلين رئيسين، نظري وتطبيقي، وفق ما يقصد منهج البحث العلمي وذلك على النحو التالي:

**الفصل الأول الإطار النظري للدراسة:** يتناول هذا الفصل مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالخدمة العمومية وجودتها من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية للخدمة العمومية، أبعاد جودة الخدمة، نماذج وأساليب قياسها إضافة إلى دراسة الرقمنة من حيث المفهوم. الأهمية، الآليات، دورها في تحسين جودة الخدمة الإدارية.

**الفصل التطبيقي:** الدراسة التطبيقية حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة خصص لمعرفة دور والعلاقة بين المتغيرين وقد تم تقسيمه إلى 3 أقسام تقدم وعرض المؤسسة محل الدراسة في حين جاء في القسم الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم تصميم استبيان موجه للموظفين الإداريين بالكلية يهدف لتحليل واقع الرقمنة وتحديد مدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمة وذلك من خلال اختيار فرضيات مطروحة وتحليل البيانات باستخدام الأسلوب الإحصائي SPSS.

### التموضع الابتسمولوجي للدراسة

تتنمي هذه الدراسة إلى مجال العلوم الاجتماعية، وبالضبط إلى حقل الإدارة العمومية، حيث تسعى إلى استكشاف أثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية. وقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وترتكز الدراسة على نموذج SERVQUAL لقياس أبعاد جودة الخدمة، وعلى المفاهيم الحديثة للتحويل الرقمي والإدارة الإلكترونية كإطار نظري لتفسير الواقع الميداني. يهدف هذا التموضع إلى تحليل الواقع كما هو، وفهم التغيرات التي تحدثها الرقمنة في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة في مؤسسات التعليم العالي.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

تعتبر الخدمات العمومية من الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها الدولة لتلبية حاجات المواطنين وتحقيق العدالة والمصلحة العامة، ومع التطور التكنولوجي المتسارع، برزت "الرقمنة" فلم يعد هذا المفهوم مجرد أداة تقنية، بل أصبح محركاً أساسياً لإعادة هندسة مختلف القطاعات ولا سيما قطاع الخدمات العمومية و اعتماد التقنيات الرقمية ضرورة ملحة لتجاوز مشكلات البيروقراطية وتسريع المعاملات وتعزيز الشفافية وفي هذا الإطار يكتسي موضوع رقمنة الخدمات العمومية أهمية خاصة في ظل التوجه نحو تحديث الإدارة.

ويهدف هذا الفصل الى دراسة الرقمنة على جودة الخدمة العمومية من خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورضا المواطنين عن الأداء الإداري.

ماهية الخدمة العمومية وآليات تحسينها.

تعد الخدمة العمومية أداة رئيسية في تلبية احتياجات المواطنين، وقد تطور مفهومها مع التغيرات الحديثة مما استدعى البحث عن آليات لتحسين جودتها، مثل تطبيق معايير الجودة والاعتماد على الرقمية، وتعد هذه الأخيرة من أبرز الأدوات الحديثة التي تسهم في تحسين الكفاءة، تقليل البيروقراطية، وتعزيز الشفافية.

وتناول هنا مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها. وأبرز آلية تحسينها.

**1- مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية وجودتها.**

**1-1 مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها.**

سوف نتطرق إلى تعريف الخدمة العمومية والتي تختلف وجهات النظر حول تعريفها لدى الكتاب والباحثين ثم خصائصها.

**1-1-1 مفهوم الخدمة العمومية.**

تعرف الخدمة العمومية على أنها الرابطة التي تجمع بين الإدارة العمومية الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمؤسسات العامة . (أيوب، دريوش، و مسراقي، 2022، صفحة 98) ويعرفها كمال فار على أنها النشاط الممارس من قبل الدولة أو أحد أعوانه وذلك انطلاقاً من وجود حاجة يجب تليتها حيث يفترض أن تخضع هذه الخدمة المقدمة لمبادئ معينة الخدمة العمومية (صفحة 2)

- كما تعرف على أنها "الحاجات الضرورية التي يجب توفيرها لغالبية الشعب لتأمين رفاهيته والالتزام بها. وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات يهدف رفع مستوى معيشة المواطنين (ساردو زين و جزار، 2024، صفحة 6) - يعتبر ديجي مؤسس هذه المدرسة فالخدمة العمومية بالنسبة إليه هي أساس وحدود السلطة الحكومية، فالدولة تمثل الضمان الاجتماعي.

كما يرى أن الخدمة العمومية هي مجموعة من النشاطات التي تبرز نشاط السلطة العمومية (صفحة 1)

- ويتضح من خلال التعاريف بأن الخدمة العمومية تركز على مصلحة العامة وتهدف الى رفع مستوى المواطنين وتخضع هذه الخدمة لمبادئ معينة.

**1-1-2 خصائص الخدمة العمومية : تتمثل في: (صفحة 4)**

أ. مجانية الخدمات: يعني أن العديد من الخدمات العمومية تقدم للمواطنين مجاناً أو بتكلفة رمزية، حيث تقول من الضرائب والموارد العامة، مثل التعليم والصحة.

ب. المصلحة العامة: تهدف الخدمة العمومية إلى تلبية احتياجات المجتمع وليس تحقيق تسعى لتحقيق الربح إذ تسعى لتحقيق رفاهية المواطنين وضمان العدالة الاجتماعية.

ج. غير ملموسة: الخدمات العمومية ليست سلعا مادية يمكن لمسها أو تخزينها، مثل الخدمات الصحية والتعليمية والإدارية.

د. قابلية الخدمة للتلف: الخدمات لا يمكن تخزينها أو الاحتفاظ بها فإذا لم تستخدم في وقتها قد تضيع الفرصة للاستفادة منها، مثل موعد طبي أو حصة دراسية.

هـ. عدم التماثل: الخدمات تختلف من مستفيد لآخر حسب احتياجاتهم وتوقعاتهم، كما تختلف جودتها بناء على الظروف والمتغيرات المرتبطة بمقدم الخدمة والمستفيد.

و. التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد: يتطلب تقديم الخدمة العمومية تفاعلا مباشرا بين الموظف العمومي والمواطن. مما يؤثر على جودة التجربة ورضا المستفيدين.

ز. عدم تملك الخدمة: (بليخاري، 2016-2017، صفحة 10)

إلى وقت قريب انحصرت خصائص الخدمة بالسماوات الوارد ذكرها و لكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساسا من كون الخدمة مما ينتفع منها مستخدمها ولا يمكن التمتع بحق ملكيتها. وعلى سبيل المثال أن تمتع الزبون بخدمات الضيافة الفندقية لا تجيز له الحق في الامتلاك غرفة النوم ضمن الفندق، بل تحيز له حرية التمتع والانتفاع بالخدمات المختلفة التي يقدمها الفندق، وعلى مقدر ما يستطيع دفعه من تقود وينطبق الحال على خدمات أخرى كثيرة، ومنها على سبيل المثال وليس الحصر استخدام سيارات الأجرة، الهاتف العمومي، خدمات الكمبيوتر.

صعوبة تقييم جودة الخدمة : (بليخاري، 2016-2017، صفحة 11)

يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم جودة الخدمة المقدمة له مقارنة بالسلع المادية الملموسة، فأمام المنتج المادي يستخدم الزبون عدة مؤشرات محسومة ظاهرة كاللون - الملمس، الراحة، الصلابة الوزن... الخ. لكن أمام الخدمة ولا يوجد هذا الكم من المؤشرات الظاهرة إلا ما يظهر من تجهيزات مادية وتسهيلات في مركز الخدمة أو مظهر العاملين، هذا بالإضافة إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت لآخر بالنسبة للزبون نفسه، وبالحالة، المزاجية له وبالإضافة إلى ذلك فإن الحكم على جودة الخدمة توقف على ما يحمله المستفيد من توقعات عند حصوله على الخدمة، وان هذه التوقعات تختلف من فرد لآخر، وبالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر.

## 1-2 أنواع الخدمة العمومية أهميتها ومكوناتها:

### 1-2-1 أنواع الخدمة العمومية الخدمة العمومية:

تعدد تقسيمات الخدمة العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي (عرعار، السنة الجامعية 2017-2018، صفحة 21).

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه: مثل الخدمات التعليمية والخدمات الصحية وهيا خدمات يفترض أن تقدمها الدولة وتوفرها مهما ارتفعت كلفتها؛
- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع وقطاعاته ومستوياته: وهي خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل خدمات النقل، العلاج والغاز والماء .. الخ وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة وانما أصبحت قابلة للتقييم من طرف المشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية؛
- خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية: يستفيد منها أفراد المجتمع والتي تشمل التعليم المساعدات الاجتماعية ورعاية الفئات الهشة الصحة العمومية. كحملات التلقيح وأحمالات التلقيح من الأمراض المتنقلة عن طريق الحيوان، ويمكن أيضا إضافة المنفعة الاجتماعية والتي تم فئات معينة من المواطنين كخدمات المتاحف والمكتبة العامة؛
- الخدمات الصناعية والتجارية: وهي الخدمات التي جاءت نتيجة لتطور دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية وانقالها من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة والتي تهدف إلى تحقيق رفاهية المواطن من خلال توفير خدمات الطاقة والاتصالات الخ.....

وهناك من يرى أن الخدمة العمومية تنقسم الى : (ياقوت و الهام، ديسمبر 2018، صفحة 198)

- خدمات ذات صيغة اجتماعية: إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات في أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع وهو ما يستدعى تدخل السلطات العامة في أداء وتوفير هذه الخدمات. ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أسباب الإسكان مثلا

خدمات رأسمالية مكلفة: لا تقتصر منفتحتها على الجيل الحالي إنما تعد الى الأجيال المقبلة مثل بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها.

وعموما فإن تصنيف الخدمات العمومية يتأثر بالنهج السياسي الاقتصادي والاجتماعي الذي تتبناه الدولة فيما يعتبر الخدمة العمومية لا تخضع لمقياس الربح والخسارة في دولة ما. وفي دولة تجده ميسرا على أسس تجارية تطبق عليها معايير الربح والخسارة .

آخرين يروى بأنها تصنيف (<https://elearning.univ-eloued.dz/الخدمة العمومية>).

✓ حسب مجال الخدمة: وينقسم إلى:

- خدمات إدارية: وهي الخدمات التي تتعلق بالحياة الإدارية للمواطنين مثل: استخراج وثائق الحالة المدنية بالبلديات، جوازات السفر، إصدار وتسليم مختلف الوثائق الإدارية...
- خدمات اجتماعية وثقافية: وتتمثل في مختلف الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي تطورت بشكل ملحوظ وتخدم المواطن من الناحية الاجتماعية والثقافية كالثعلب والصحة والإعلام والمساعدات الاجتماعية.
- خدمات صناعية وتجارية: وظهرت مع تطور دور الدولة وتدخّلها في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية كخدمات النقل، الكهرباء، الغاز، الاتصالات...

• حسب التكلفة: وينقسم إلى:

- خدمات مجانية: وهي خدمات تقدم دون مقابل حيث تتحمل الدولة تكلفتها، كحملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية...
- خدمات بمقابل: وهي خدمات يتحمل المستفيد منها تكلفتها وكليا وبشكل مباشر، أو جزئيا غير مباشر مثل الكهرباء، الهاتف، الماء الصالح للشرب...
- خدمات مدعمة: يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها، والباقي دعم حكومي لها، مثل النقل العمومي، السكن، السلع الاستهلاكية كالخبز والحليب.

• من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه 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. (صادقي، 2020-2021، صفحة 69)

## 1-2-2 أهمية الخدمة العمومية

كما ذكرنا سابقا الخدمة العمومية هي نتائج عمل المرافق العمومية وهي حلقة وصل بين الدولة والمرتكق أي المواطن، وبذلك هي الحلقة الأهم لضمان رضا هذا المرتفق ولحاولة تحسين العلاقة بين الدولة والمواطن وفيما يلي شرح أو توضيح لهذه الأهمية. (فطيمة و مروة، 2021-2022، الصفحات 32-33)

- إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكقات التقدم للمجتمع، فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعلم، الماء، الكهرباء والسكن، لكي يكون إنسان ذات أثر إيجابي في المجتمع، حيث كلما بحث توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب للتنمية الشاملة؛

– الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة والقائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضى المواطن، حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الانجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكما حسدت هذه الأخيرة وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور؛

✓ تحقيق الاستقرار الاجتماعي، بكل أشكاله لم تأثر على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج ويسهم في تسريع الانجاز التنموي في كافة أبعاده والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى المطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتتجلى أهم محددات الاستقرار لتأمين الخدمات العمومية في العمل، السكن، الرفاه الاجتماعي الأمن بكل أبعاده بالإضافة الى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها للمجتمع؛

✓ مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لدى التنمية في المجتمع من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها الدول، وهي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدى بما إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة.

✓ مع هيئات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص بغية الرفع من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها ويمكن أن تتجلى أهمية الخدمة في: (صادقي، 2020-2021، صفحة 71)

✓ توطيد العلاقة بين المؤسسة و المواطنين.

✓ تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي الشامل؛

✓ تساعد الخدمة العمومية المجتمع على حمل المسؤولية وتنمية قدراته.

✓ اكتساب مهارات وخبرات و معلومات جديدة؛

✓ تنظيم الوقت في نشاط مفيد للمؤسسة والمواطن؛

### 1-3 مبادئ وأساليب الخدمة العمومية:

1-3-1 مبادئ تقديم الخدمة العمومية: تتجلى فيمايلي: (<https://elearning.univ-eloued.dz>/الخدمة

العمومية).

قام لويس لولان بتنظيم هذا المبادئ بصفة متناسقة في شكل ثلاث مبادئ أساسية تسمى بقوانين رونالد. وهي مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية، ومبدأ استمرارية الخدمة العمومية ومبدأ التكيف الدائم للخدمة العمومية، والتي تبقى مبادئ أساسية رغم التطور الذي تعرفه قطاع الخدمات، وهناك من يضيف لها مبدأين أساسيين، مبدأ مجانية وحياز الخدمة العمومية.

وفيمالي شرح لهذه المبادئ:

- **مبدأ المساواة:** يعتبر مبدأ المساواة من المبادئ الأساسية التي تثير انشغال المجتمعات المعاصرة كمبدأ الديمقراطية، والعدالة أمام القانون المصرح الخاصة. فمبدأ المساواة أما الخدمة العمومية يعني المساواة والعدالة في المعاملة ولا يعني إطلاقاً مجانية تقسم الخدمة العمومية أو الحصول عليها تقسم نظير تلك الخدمة.

- **مبدأ الاستمرارية:** تهدف الخدمة العمومية إلى تلبية حاجات ذات منفعة عامة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها، لهذا فإن ضمان الاستمرارية يعتبر مبدأ أساسياً لقيام الخدمة العمومية، ويعتبر مبدأ الاستمرارية للخدمة العمومية كامتداد لاستمرار الدولة.

كما أن مبدأ الاستمرارية هو مبدأ مفروض على مسيري الخدمة فالحفاظ على أداء مستمر للخدمة يشير إلى أن الاستفادة من الخدمة سوف يكون مرضياً للجميع، ومن بين حالات عدم الرضى مشكلة الإضراب في المؤسسات العامة، حيث نجد بعض القوانين قد حددت أو قيدت قانون الإضراب أو منعه في بعض القطاعات فهو يعتبر بالنسبة لمقدمي الخدمة العمومية خطأ يعاقب عليه إدارياً أو أكثر من ذلك يمثل جريمة عند "ديجي".

- **مبدأ التكيف:** ويطلق على مبدأ التكيف أيضاً مبدأ قابلة التحول، أي يجب أن تتوافق الخدمة العمومية مع الحاجات الاجتماعية للصالح العام، ويرى الباحث الشوم أن هذا المبدأ ضروري لتطوير الخدمات العامة سواء في طريقة تنظيمها أو في أدائها بطريقة تتماشى مع كل فترة ويجب العمل على إرضاء الصالح العام بأكبر فعالية ممكنة.

وينبغي القيام بعمليات تحديث الخدمة العمومية ومراعاة جودة الخدمة المقدمة، مما يشكل تجسيدا واقعيا لهذا المبدأ، فهو يمثل "مبدأ التطور" الذي يحث المؤسسات التي تقدم الخدمة العمومية على ضرورة تطوير نوعية خدماتها.

وهناك مبادئ أخرى نذكرها (راضية، السنة الجامعية 2020-2021، صفحة 9)

- **المجانية النسبية:** لطالما ارتبط نظريا مفهوم المجانية بالخدمة العمومية بالنظر لاحتكارها من طرف الدولة لتحقيق المنفعة العامة، غير أن التطور الحاصل في انفاقات الدولة وتدخلها الموسع لضمان تلبية الطلب الاجتماعي والحاجات العامة وهي ضمان الرفاهية جعل من مبدأ مجانية الخدمة غير عملي. لذلك فالثابت أن المجانية يمكن أن نسبية لا مطلقة، بمعنى تختلف بحسب نوع الخدمة المقدمة، فعادة ما تكون خدمات المرافق الصناعة والتجارية بمقابل لأنها تخضع و لمبدأ الربح والخسارة، على أن يكون المقابل معقولا.

أما المرافق ذات الطبيعة الإدارية فخدمتها عادة ما تكن مقابل رسوم أو إتاوات رمزية تحدد الدولة قيمتها وتحسينها كلما أرادت ومثال ذلك رسم التطهير والذي يدفعه المواطن للبلدية مقابل رفع القمامات المنزلية.

- **مبدأ الشمولية والتضامن:** ويقصد بالشمولية أن تشمل الخدمة كل المواطنين وأن تغطي كل احتياجاتهم بنفس الجودة لذلك يشترط قوانين الاتحاد الأوروبي التغطية الإقليمية الكاملة للخدمة بضمن معقول.

أما التضامن، فتوفير الخدمة بحد ذاتها تعبر عن وجود تضامن اجتماعي في المجتمع تتولى الدولة تجسيده في مساعيها لمحاربة الفقر والحرمان مما يحفز الشعور بالمواطنة وتقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة.

– الرقابة العامة: يخضع تقديم نشاطات الخدمة العمومية لرقابة متعددة سواء في شكل وصاية (من قبل أجهزة الدولة) أو من قبل المجتمع المدني اعتبره مرتفقاً ومستفيداً.

### 1-3-2 آساليب الخدمة العمومية:

لطالما ارتبط مفهوم البيروقراطية عند الكثير من الجمهور بتلك التعقيدات والإجراءات المتشابكة التي تواجه المواطن أثناء طلب خدمة عامة من إدارته، وأضحى هذا المفهوم يتجلى في كثير من الخطابات وما قد ينجز عنها من تأثيرات سلبية على النظام السياسي المتمثلة أساساً في فقدان الثقة والولاء. فالنمط البيروقراطي مع بسط سلطتها بقدر ما كان هذا الجهاز نفسه سلاح تحول ضد إرادتها.

لأنه يستجيب إلى طموحات المواطنين ويحقق رضاهم، لقد أنتج هذا النظام كما يرى الفريد سايف عالم في الأوراق واللامسؤولية والتباطؤ وهو نمط يركز صنع القرار عند مجموعة محدد ما يضعف من دور المحلية. (ياسين، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، السنة الجامعية 2023-2024، الصفحات 27-28)

فالناتج السلبية التي ترتبت عن تطبيق النظام البيروقراطي في الإدارة العمومية جعل الدول تهتم بشكل كبير بإصلاح هيكلها وتفعيل مردودية الخدمات العمومية، حيث برزت أنماط جديدة في التسيير فكان التسيير العمومي كمفهوم جديد لإصلاح الإدارة العامة التقليدية وتوجيهها نحو تعزيز كفاءتها وإنتاجيتها وتحسن قدراتها في تقديم الخدمات و التقليل من البيروقراطية وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

### 2- تحسين جودة الخدمة العمومية:

تعد جودة الخدمة من الركائز الأساسية لرضا المواطن وتحقيق التنمية المستدامة، مما يستدعي تبين استراتيجيات فعالة لتحسينها .

#### 1-2-1 مفهوم جودة الخدمة العمومية ومعاييرها:

#### 1-1-2 مفهوم جودة الخدمة العمومية:

بتعدد تعريفات جودة الخدمة باختلاف حاجات وتوقعات الزبائن فجودة الخدمة تختلف من زبون لآخر وقد تكون المتوقعة أو المدركة أو غير المطلوبة. ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:

- قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريفها:

للجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطبق قدرة الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية. (مقدم و فائزة، 2019، صفحة 50)

كما عرفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) هي مجمل السمات والخصائص للمنتج أو للخدمة والتي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المصرح بها أو الضمنية. (عودية، 2019، صفحة 73).

– أيضا وكما تعرف على أنها تقديم خدمة تتصف بجملة من الخصائص والمميزات التي جعلها قادرة على تلبية احتياجات الزبائن، وتوقعاتهم أو تجاوزها، يضاف إلى ذلك أنه لا يمكن تقديم خدمات بذات المستوى حيث تعتبر الجسر الذي يؤدي إلى جودة الخدمة الخارجية. (حماد، السنة الجامعية 2021-2022، صفحة 38)

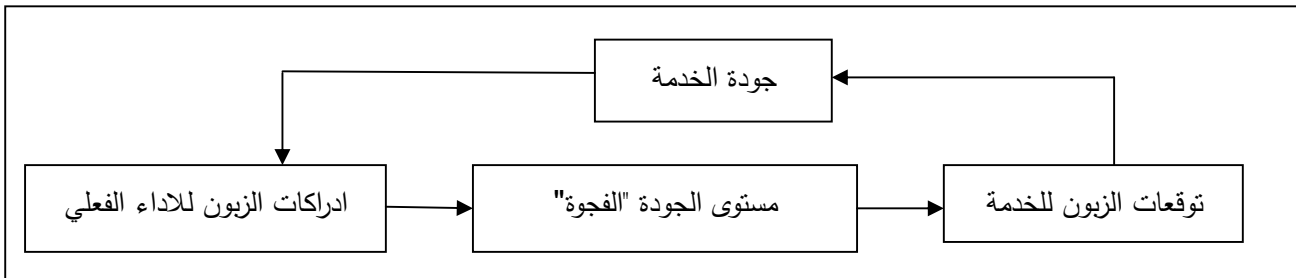
وتعرف جودة الخدمة العمومية بالنسبة للمستهلك على أنها " قياس مدى تطابق مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة مع توقعاته كما عرفها بيدرو على أنها "مستوى متعادل لصفات تميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية العمومية واحتياجات المواطنين".

أما نصيرة توائي عرفتها على أنها " قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات الضمنية والمحلية لتحقيق المصلحة العامة للمواطن". (أحمد و قارة، 2023، صفحة 311)

ويشكل عام يمكن القول أن جودة الخدمة مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات طالب الخدمة، بهدف إرضائه والوصول إلى إبعاده.

ويوضح في الشكل التالي:

عنوان الشكل 02: مفهوم الجودة الخدمة



(عدادي، 1439/2017، صفحة 34)

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة تستخلص إن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستهفيدين و يحقق للمنظمة ميزه تنافسية بالنسبة للآخرين .

## 2-1-2 معايير جودة الخدمة العمومية:

تهدف معايير الجودة لتقسيم دوري لنظام الخدمة العمومية عبر نقاط مرجعية تتيح أبراز الفارق بين الأداء الفعلي والأهداف المسطرة أو متطلبات الجمهور، قد تختلف معايير الجودة باختلاف نوع الخدمة العمومية؛ وفيمايلي نشرح لهذه المعايير: (بلخير، 2019، صفحة 78)

### – السرعة في أداء الخدمة العمومية:

في مجتمع حيث أن السرعة تعتبر السمة العامة لنشاطه وبصورة ينتظر المواطنون من الإدارة أن تكون بدورها سريعة وفعالة أكثر خدمات آخر، نقصد بالسرعة هنا القدرة على انجاز الخدمة في الوقت الذي يقبله المستفيد منها.

غير أن السرعة في تقديم الخدمة العمومية تتعارض بشكل مباشر مع المنطق البيروقراطي المولد للبطء والجمود، تكريس نموذج تنظيمي يقوم فقط على القانون والحرص الشديد على المشروعية من شأنه أن يمنع الإدارة من أن تبدي قدرة على السرعة أو المرونة في التصرف التركيز على المشروعية يدفع إلى تراكم الإجراءات وتدابير الرقابة ما يؤدي حتما إلى إطالة مسار اتخاذ القرار وتأخير تقديم الخدمة. "إدارة أسرع لا يمكن أن تكون إلا إدارة من نوع جديد تنتقل إلى نموذج تنظيمي أكثر انفتاحا وأكثر مرونة. غير أنه إلى جانب الإصلاحات الهيكلية. يمكن أن تلعب تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية دورا فعالا في تسريع إنجاز المهام الإدارية وأداء الخدمات والحصول عليها من خلال توفير قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة.

#### – سهولة الاستفادة من الخدمة العمومية: (عودية، 2019، صفحة 78)

طالما تعتبر سهولة الاستفادة مصدرا لرضا الجمهور من مواطنين و متعاملين اقتصاديين، فيمكن اعتبارها معيارا لجودة الخدمات العمومية المقدمة. هذا المعيار يقتضى أن لا يمر المرتفقين بتعقيدات كبيرة للاستفادة من الخدمات. كاستنزاف الحصول على تصريحات مسبقا أو تقديم ملفات كبيرة.

بالإضافة كذلك يجب أن تكون الخدمة العمومية متاحة للجميع على قدم المساواة. وهو ما يفرض توزيع جغرافي عادل و ملائم لها من خلال تطوير خدمات عمومية جوارية ضمن خطط السلطات العمومية لهيئة الإقليم، فضلا عن ذلك. العمل على إتاحة الخدمة العمومية للجميع يقتضي أحيانا إيجاد نوع من التميز الإيجابي " لصالح بعض الفئات الاجتماعية التي تعاني من احتياجات خاصة اجتماعيا ( كالمعوزين أو المسنين )، أو بدنيا (كالمرضى أو المعاقين). ما يمكنهم من التمتع بخدمة عمومية تتوافق مع خصوصيتهم".

#### – شفافية الخدمة العمومية: (عودية، 2019، صفحة 79)

وتعنى وضوح إجراءات تقديم الخدمة العمومية سواء من ناحية الإفصاح عن المعلومات. تبسيطها أو نشرها لتكون في متناول جميع المواطنين. التطور المتسارع للمحيط الاجتماعي والاقتصادي. أصبح يقتضي، أكثر شفافية، من خلال مطالبة الإدارة العامة بأن تعيد النظر في بعض آلياتها لكي تتلائم تصرفات أعضائها بصفة حقيقية مع تطلعات المواطنين. فمبدأ الشفافية الإدارية يهدف إلى إزالة الغموض الذي يحيط بالإدارة من خلال تمكين المتعامل معها من فهم المنطق الذي تحكم التسيير الإداري.

ويمكن كذلك أعوان الإدارة من استيعاب كامل المهام الموكلة إليهم ما سينعكس أداء أمثلة في الخدمات المقدمة، وهذا ما يعبر عن Jacques Chevallier، بالقول ، بالقول "الجودة في الواقع تقبض على المستوى الداخلي إطلاع الموظفين بالمشروع من خلال عرض واضح للغايات النهائية"، الطموحات وأهداف تطوير الخدمات الشفافية لم تعد غاية بل عدت وسيلة للترقية "إدارة ذات جودة" من جانب آخر، ترتبط الشفافية بجودة الخدمة العمومية، من خلال محاربة ظاهري: الفساد والتعسف الإداريين، فتمكين المواطن من الاطلاع على القوانين والوثائق الإدارية يسمح له بمعرفة حقوقه وواجباته ومن كشف نقاط الظل التي قد تستغل في عدم التوجيه السليم للخدمة العمومية لأجل الحصول على منافع ذاتية غير مشروعة لبعض الأعوان العموميين.

## 2 - 2 نماذج قياس جودة الخدمة العمومية وأساليب تحسينها:

رغم اتسام الاقتصاديات الحديثة بمهمنة قطاع الخدمات، لا يزال هذا الأخير متأخراً عن القطاع الصناعي في مجال مراقبة وقياس الجودة خلال العشريتين الأخيرتين توالى الأبحاث من أجل تحديد إطار مفاهيمي وتطوير طرق عملية للقياس، وذلك بسبب ارتباطه الوثيق بتحقيق رضا الزبون وولائه. (الصالح، 2009، صفحة 81).

## 2 - 2 - 1 نماذج قياس جودة الخدمة العمومية:

تعتبر نماذج قياس جودة الخدمة أدوات أساسية لتقسيم مستوى الخدمات المقدمة، من أبرز هذه النماذج مايلي: (الصالح، 2009، صفحة 86)

- نموذج الفجوة (Cap Model): ويعرف أيضا بنموذج Servqual وقد طور قبل باراسورامون وزملائه والثمانينات، يركز هذا النموذج على تحديد الفجوات بين توقعات العملاء وإدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة، النموذج خمس فجوات رئيسية.

**الفجوة 1:** الفرق بين التوقعات العملاء وإدراك الإدراك لهذه التوقعات.

**الفجوة 2:** الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء والمواصفات المحددة لجودة الخدمة والأداء الفعلي للخدمة.

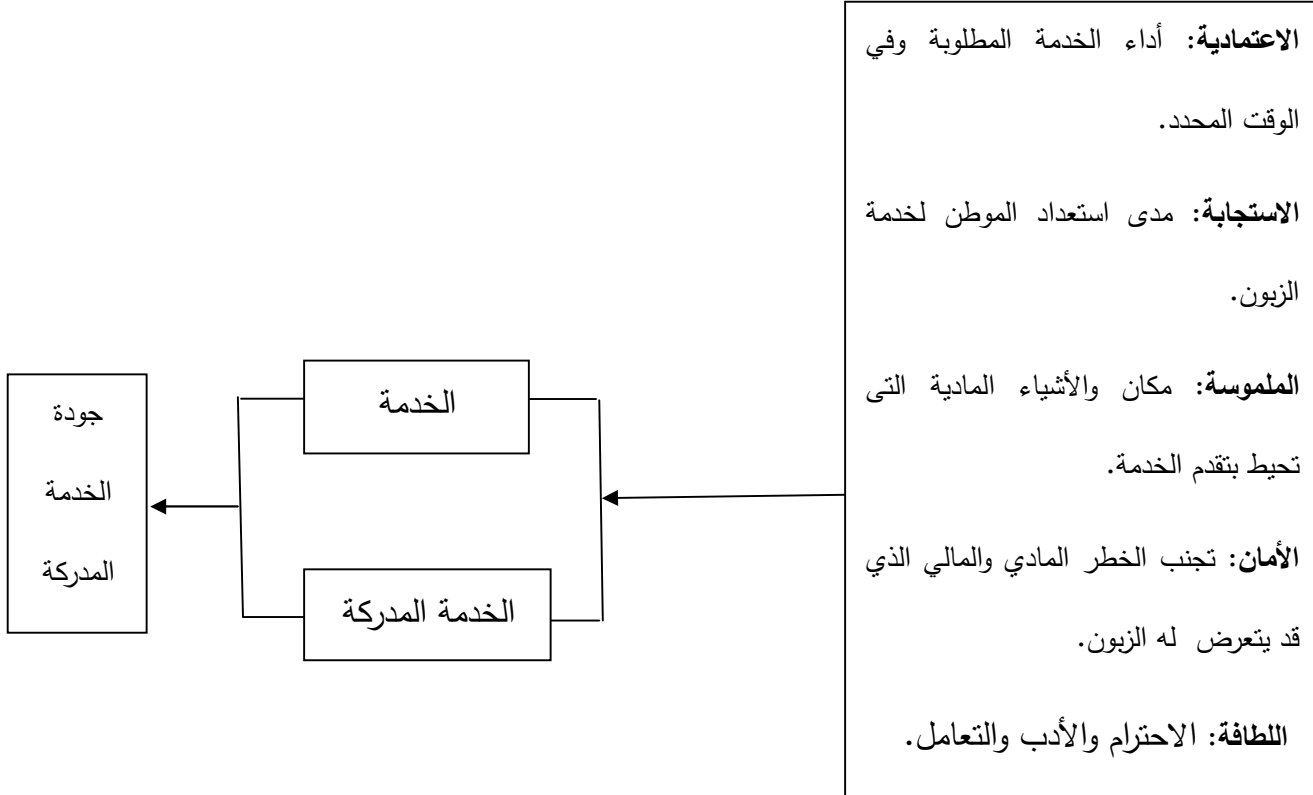
**الفجوة 3:** الفرق بين المواصفات المحددة لجودة الخدمة والأداء الفعلي للخدمة.

**الفجوة 4:** الفرق بين الأداء الفعلي للخدمة وما يتم التواصل عنه للعملاء.

**الفجوة 5:** الفرق بين توقعات العملاء وإدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة.

عنوان الشكل 03: نموذج " Servqual "

محددات أبعاد الجودة :



المصدر: (عابد و شارف، 2021، صفحة 83)

يركز هذا النموذج على خمسة أبعاد لجودة الخدمة.

الملموسة: المظهر المادي للمرافق والمعدات والأفراد.

الاعتمادية: القدرة على تقديم الخدمة الموعودة بشكل دقيق وموثوق.

الاستجابة: الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمة بسرعة .

الأمان: معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدرتهم على بث الثقة والأمان

التعاطف: تقديم اهتمام شخص ورعاية للعملاء.

يستخدم هذا النموذج على نطاق واسع في مختلف القطاعات لتقييم جودة الخدمة وتحديد مجالات التحسين.

- نموذج الأداء الفني والوظيفي:

قدمه غورنروس ( Gronroos ) عام 1984 و يركز على بعد بن رئيسين :

- الجودة الوظيفية (Functional quality)

تشير إلى كيفية تقديم الخدمة أي العملية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة.

- الجودة الفنية (Technical quality)

تشير إلى ما يتلقاه العميل فعليا من الخدمة أي النتيجة النهائية. (عابد و شارف، 2021، صفحة 81)

#### - نموذج كانو (Kano Model)

طوره "نورياكي كانو في الثمانينات، ويصف خصائص الخدمة إلى ثلاث بناء على تأثيرها على رضا العملاء.

- الخصائص الأساسية (Needs Basic): هي المتطلبات التي يتوقعها العملاء بشكل بديهي - عدم تحقيقها يؤدي

الى عدم الرضا، ولكن تحقيقها يؤدي الى عدم الرضا. (عدادي، 2017/1439، صفحة 40)

- الخصائص الأدائية (Needs performance) هي المتطلبات التي تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء، زيادة

جودتها تؤدي الى زيادة الرضا والعكس صحيح.

- الخصائص الجاذبة (Needs Attractive): هي الميزات التي لا يتوقعها العملاء، ولكن وجودها يسبب رضا

رائد. عدم وجودها لا يؤدي إلى عدم الرضا.

- نموذج الأداء الفعلي Sevperf يعتبر هذا النموذج نسخة مبسطة servqual حيث يركز فقط على الأداء الفعلي

للخدمة دون مقارنة مع توقعات العملاء. يقاس الأداء بناء على الأبعاد الخمسة المذكورة في نموذج Servqual يشير الدراسات

إلى أن هذا النموذج قد يكون أكثر دقة في بعض الحالات لقياس جودة الخدمة. (عابد و شارف، 2021، صفحة 84).

#### - نموذج جودة الخدمة الالكترونية (ES-qual):

تم تطويره لتقسيم جودة الخدمات المقدمة عبر الإنترنت يركز على أبعاد مثل الكفاءة، والوفاء، والموثوقية، والخصوصية، يعتبر

هذا النموذج في عصر التحول الرقم وتزايد الاعتماد على الخدمات الالكترونية. تقدم هذه النماذج أدوات قيمة للمؤسسات

لتقسيم وتحسين جودة خدماتها، مما يساهم في زيادة رضا العملاء وتعزيز الولاء. (الصالح، 2009، الصفحات 86-90)

#### 2-2-2 أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية:

ان عملة التطور والتحسين المستمر للجودة تمكن المنظمات لا سيما العمومية من تحقيق رضا المتعاملين معها، و كسب

ثقتهم و وفيمايلي سنتطرق إلى بعض الأساليب على تحقيق ذلك؛ (ياسمينه، 2019، صفحة 53)

**الأسلوب الأول: وضع نظام لقيادة الجودة:** يعتبر نظام قيادة الجودة من أحدث الأساليب اعتمادا من طرف المؤسسات

لتحسين جودة الخدمات وضمان التنسيق الداخلي للعمليات وكذا الفوز الدائم لزبائننا، وذلك من خلال أنظمتها الفرعية التي

تهدف إلى استغلال المعلومات والبيانات المتوفرة عن بيئة الأعمال في عمليات تطور نشاط المؤسسة من جهة وتحقيق التميز في

خدمة العميل، وزيادة معدلات الرضا لديه من جهة أخرى ويتكون هذا النظام من

أ. **نظام اليقظة :** والذي يعمل على رصد ومتابعة تطور المجالات التي لها علاقة بنشاط وتوجه المنظمة خصوصا ما يتعلق

بحاجات الزبائن أو طالبي الخدمة، ويكون ذلك بشكل انتقائي. وباستمرار الأمر الذي يسمح بتوفير المعلومات الضرورية التي

تساعد على التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة اتجاه عملائها ومن ثم وضع إستراتيجية تخص جودة الخدمات المقدمة من طرفها.

ب. تحديد المظهر للخدمة المستهدفة: فمن خلال المعلومات التي يوفرها نظام اليقضة كما ذكر أعلاه، تستطيع المؤسسة أن تحدد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة، الغير ملموسة وفقا لتوقعات الزبون أو طالب الخدمة بشكل مميز ويساعد على إرضائه.

ج. تحديث سياسة الجودة: تعمل المؤسسة بعد تحديد حديد المظهر العام للخدمة على أداء الخدمة، وذلك بتحديد الإجراءات الضرورية المتعلقة بالموارد البشرية يسمح تنفيذ سياسة الجودة بتحقيق الإستراتيجية المخطط لها وكذا تحقيق الأهداف المتعلقة بطالبي الخدمة. (ياسمينه، 2019، صفحة 53)

#### د. نظام تقييم رضا طالب الخدمة والتحسين المستمر:

بعد تنفيذ سياسة الجودة يتم تقييم رضا طالبي الخدمة وبناءا عليه يمكن للمؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية اجراءتها ويكون ذلك بالإصغاء لطالبي الخدمة وتحديد توقعاتها والتعرف على مواقفه (الشكاوى) اتجاه الخدمة المقدمة لهم.

#### أ. تطور ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة: (ياسمينه، 2019، صفحة 54)

أ. تطور ثقافة الجودة: بمعنى إيجاد ثقافة مناسبة ومشجعة على تحسين جودة الخدمة داخل المنظمة، بحيث تعبر الثقافة هنا عن مجموعة القيم والقواعد والمعايير والأنماط السلوكية والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير على أدائهم.

ولأن تحسين الجودة والخدمة والارتقاء بمستواها يقتضى بالضرورة تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة فإن ذلك يكون من خلال توفر مجموعة من المقومات أهمها

• **خلف الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها:** ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة وبالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل.

• **توفير دليل القيادة الإدارية:** بمعنى دعم الإدارة العليا العملية تطوير الجودة وتحسينها يكون ذلك من خلال

— إنشاء مجلس الجودة والمشاركة فيه.

— تحديد ونشر أهداف الجودة.

— وضع سياسات الجودة.

— توفير الموارد.

— توفير التدريب للموظفين نحو المشاكل الخاصة بالجودة ( التدريب على جودة الموارد).

— تقسيم المكافآت والاعتراف والتقدير.

— مشاركة الأفراد في جهود التطوير: من خلال الاقتراحات التي يقدمونها كحلول للمشاكل المختلفة للجودة .

تكريس الرقابة الذاتية.

ب. الحصول على شهادة مطابقة: إن تطورا الجودة في المؤسسات يتطلب إعادة النظر في المؤسسات الإدارية وأساليب أداء العمل.

لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلوك إداري حديث يمثل مدخلا إلى التحسين المستمر حيث يشمل كافة مراحل ومجالات الأداء كما أن السعي للحصول على شهادة المطابقة لمعايير الجودة تعتبر الممر الذي يمكن للمؤسسة الخدمية أن تستعمله للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشامل.

**الأسلوب الثالث: تنشيط الموارد البشرية:** لا يمكن الحديث عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المنظمات وأساليب تحسينها دون الحديث عن الموارد البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية في هذه العملية نظر لطبيعة الخدمات في حد ذاتها والخصائص المميزة ولها من جهة وكذا لأن الاتصال مع طالب الخدمة يعتمد بشكل كبير على لقاء الموظفين و سلوكياتهم اتجاههم. وعليه يتضح جليا ان تحسين جودة الخدمة العمومية من طرف المنظمات سواء العمومية أو الخاصة يستلزم وسيدعى تنشيط الموارد البشرية العاملة بتلك المنظمات.

وتستطيع تلخيص أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية فما يلي:

- نبي مفهوم الإدارة الجودة الشاملة.
- تطوير الموارد البشرية وتدريب الموظفين
- تحسين أساليب العمل وتبسيط الإجراءات
- توظيف التكنولوجيا الحديثة. وتحسين البيئة الفيزيائية.
- تفعيل نظام تقسم الأداء والرقابة.
- تعزيز الاتصال والتواصل مع المواطنين وتشجيع المشاركة المجتمعية.
- التحفيز وتقدير الجهود و دعم الابتكار.
- تحديد الاحتياجات العملاء.

## 2-3 العوامل المؤثرة في جودة الخدمة العمومية:

تتأثر جودة الخدمة العمومية بعدة عوامل رئيسية تؤثر على كفاءة وفعالية هذه الخدمات، ثم تحديد 5 عوامل أساسية وهي كالتالي: (عائشة، 2018، الصفحات 33-35)

### أ- ثقافة المؤسسة:

تعرف على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو حدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.

- تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العناصر التالية:
- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات

- خصائص البناء التنظيمي الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة؛

- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي تحصل عليها الأفراد.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

ثقافة مؤسسة إيجابية تشجع على الابتكار والتعاون يمكن أن تحسن من جودة الخدمة المقدمة، وكذا ترسيخ ثقافة السرعة في الاستجابة والرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم.

### ب- التكنولوجيا:

وهنا من يعرف التكنولوجيا من خلال ما تحتويه مما مكونات، فشار بأنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات المواد، المعلومات، الأفكار إلى المخرجات " المنتجات، الخدمات فالمكونات التي تحتويها التكنولوجيا تضمن.

• المدخلات وتشمل جميع العناصر والمكونات اللازمة لتصوير المنتج من أفراد، نظريات، وبحوث أهداف، آلات، مواد خام، أموال، وتنظيمات إدارية.

• **العمليات:** وهي الطريقة المنهجية المنطقة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج.

• **المخرجات:** وهي المنتج النهائي في شكل نظام كامل وجاهز للاستخدام كحلول للمشكلات.

• استخدام التقنيات الحديثة يسهم في تحسن كفاءة تقديم الخدمات، عدم مواكبة التطورات التكنولوجية قد يؤدي إلى تقديم خدمات غير ملائمة للاحتياجات المواطنين.

• تفعيل التكنولوجيا في مفهوم عصنة الإدارة يؤدي إلى تخفيف جودة الخدمة العمومية.

### ج- الهيكل التنظيمي:

ويعرف على أنه إطار يوضع التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية، وتنجلي أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي:

ان كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة. فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والمتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيم وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة. من الاستجابة للتغيرات المحيطة.

- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.

- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل العظمي للإنسان كونه

يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة - فدون هذا البيان تبقى الدوائر والأقسام وحدات منعزلة.

- توضح الإدارة والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة ونستخلص انه هيكل تنظيمي غير فعال يمكن أن يؤدي إلى بطئ في اتخاذ القرارات وتأخير في تقديم الخدمات.
- التفكير الجاد في وضع هيكل تنظيمي مرن يساعد على تقديم العمل بشكل أحسن في المؤسسات العمومية، وتحقيق مبدأ اللامركزية في التسيير في هذه المؤسسات.
- ضرورة البحث في جوانب القصور في تقديم الخدمة العمومية والمتعلقة بالبيئة المحيطة والعمل على إيجاد حلول مناسبة من اجل تحقيق الجودة.

### هـ- المورد البشري:

- الإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو احد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.
- تقوم المؤسسات بتسيير الموارد البشرية من خلال مجموعة من النصوص القانونية فيما يخص الإدارة العمومية يحدد القانون التنظيمي للوظيفة العمومية متطلبات خاصة يجب أخذها بعين الاعتبار في تسيير الموارد البشرية، لذلك على الإدارة إتباع مختلف الطرق والتقنيات لتحسين أداء الموظف للتحكم في جودة الأنشطة الى تقوم بها. والمساهمة في إنجاح تطبيق النظام التسييري بالإدارة العمومية
- كفاءة وتدريب الموظفين يؤثران بشكل مباشر على جودة الخدمات، نقص التدريب أو عدم كفاية عدد الموظفين قد يؤدي إلى تقديم خدمات دون المستوى المطلوب.

### و- التشريعات والقوانين:

- هي مجموعة من النصوص القانونية التي تخص السلطة التنفيذية بوضعها للنصوص التي يحولها الدستور وتشكل اللوائح والتنظيمات مجموعة كبيرة من النصوص التي يعلو بعضها البعض من حيث تدرجها.
- القوانين والتشريعات توفر إطارا قانونيا ينظم عمل المؤسسات القوانين الغير الواضحة والمتضاربة قد تعرقل تقديم الخدمات بكفاءة.

- ما خلال معالجة هذه العوامل بشكل فعال يمكن للمؤسسة العمومية تحسين جودة خدماتها وتلبية احتياجات المواطنين كفاءة أعلى
- بالإضافة إلى ذلك أشارت الدراسة إلى أن إدخال وسائل تكنولوجية حديثة. مثل الإدارة الالكترونية والذي يعتبر أهم عنصر يسهم في تعزيز الشفافية ومحاربة الفساد والبيروقراطية مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة العمومية واستعادة ثقة المواطن في القطاع العام.

### 1. مفاهيم أساسية حول الرقمنة:

في عصر التكنولوجيا المتسارع، ونتيجة لما أحرزه العلم من تقدم في المجال التكنولوجي وتأثيره المتسارع على مختلف جوانب الحياة، حيث أصبحت الرقمنة عنصراً أساسياً يمس العديد من المجالات مثل التعليم الأعمال الصحة والخدمات الإدارية، فقد ساهمت التكنولوجيا الرقمية في أحداث نقلة نوعية في طبيعة العمل الإداري، مما أدى إلى تجاوز الأساليب التقليدية وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.

#### 1-1 مفهوم الرقمنة وأبعادها:

##### 1-1-1 تعريف الرقمنة:

لقد اختلف الباحثون في مصطلح الرقمنة من ناحيته كفاعل ومن ناحيته ممارسته كسلوك، بحيث عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها: "عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء ملموس، أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية". (مليكة و سمير، 2022، صفحة 459)

كما تعرف بأنها عملية تحويل المعلومات والبيانات من شكلها التناظري إلى صيغة رقمية يمكن للأجهزة الإلكترونية معالجتها وحفظها تعني هذه العملية تحويل المحتويات من النصوص، الصور الفيديوهات والصوتيات. (<https://elbadilabc-ar.dz>)

– وتعرف أيضاً على أنها عملية تحويل للإنشاء المادية إلى أشياء رقمية في الحاسوب في مجموعة من النصوص المكتوبة والصور من الحالة الورقية العادية الشكل وقي يكون في شكل ملفات. بواسطة أدوات تكنولوجية كالماسح الضوئي. (ساردو زين و جزار، 2024)

– ونعرف أيضاً على أنها عملية إلكترونية راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها من طبيعتها الأصلية الجامعة من أجل فهرستها على شكل نص مرقم. وهي عملة تحويل الجوانب المادية في عملها وتدفعات العمل إلى جوانب رقمية. (المصري، 2023، صفحة 26)

ومن خلال التعارف السابقة يمكن القول أن الرقمنة هي عملية تحويل بطريقة إلكترونية لمحتوى عادي ملموس (كتاب أو صور مثلاً) إلى شكل مقروء بواسطة أجهزة متخصصة كالحاسوب. (ساردو زين و جزار، 2024).

#### 2-1 متطلبات الرقمنة وأبعادها:

تتمثل احتياجات أو متطلبات الرقمنة في مايلي: (مليكة و سمير، 2022، صفحة 259)

- **المتطلبات المالية:** تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع، وبالأخص مشروعات التحويل الرقمي ويمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف، المسطرة المرجو الوصول إليها وتحقيقها، بحيث تتطلب عملية الرقمنة الدعم المالي القومي الذي يساعد في تنفيذ المشروع وتشغيله وهذا ما يستوجب توفر ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وصيانة الأجهزة والآلات ومختلف المشكلات المحتملة.

- **المتطلبات المادية:** تتمثل المتطلبات المادية لمشروع الرقمنة في الآتي:
  - **الحواسيب:** تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات بمشروع الرقمنة. كما أنه لا بد من تخصيص حواسيب وحيازتها للاستخدام في مجال الرقمنة ومن السمات الواجب توفرها بالحواسيب (الذاكرة الحية - نوعية القرص الصلب - قدرة التخزين والعرض... الخ).
  - **الماسحات الضوئية:** هو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المصورة، المطبوعة... الخ إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين في ذاكرة الحاسوب.
  - **أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية:** وهي آلة الكترونية تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية وتخزينها بشكل الكتروني بدلا من استخدام الأفلام مثل آلات التصوير التقليدية
  - **تقنيات التعرف الضوئي على الحروف:** تقوم بالتعرف على محتويات النص حرف بحرف وكلمة بكلمة ومن ثم تحويله إلى ملف نصي يتضمن على بيانات ومعلومات مرمزة.
  - **المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري من العناصر الهامة قيام أي مشروع، ذلك لأنه لا بد من وجود العنصر البشري مهما كانت درجة تقنية وجذابة المشروع الرقمي.
  - **المتطلبات التشريعية:** يجب على المؤسسة الى تتبنى عملة الرقمية الأخذ في عين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية، أي وضع الترتيب بع اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع والنشر على شبكات داخلية أو النشر على شبكة الانترنت، وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في مجال الاستنساخ غير المشروع الأوعية المعلومات. (مليكة وسمير، 2022، صفحة 259)
  - ويرى آخرون تصنيف آخر للمتطلبات وهي: (ياسين، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية - الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغنام، السنة الدراسية 2023-2024، صفحة 43)
  - **المتطلبات التقنية:** ويمكن تقسمها إلى ثلاث فئات رتبية:
    - متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والانترنت
    - المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية: أي تلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على جميع البيانات من مصادرها وجودتها.
    - المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية: بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات كفاءة وفعالية.
    - وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) أو الشبكات وتكنولوجيا المعلومات الالكترونية وتبادل المعلومات الكترونيا.
  - **المتطلبات السياسية:** حيث ترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني، وتفعيل المشاريع الإدارة الالكترونية بتقديم الدعم المادي والمعنوي للتخطي العقبات وتحقيق الأهداف. (ياسين، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية - الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغنام، السنة الدراسية 2023-2024، صفحة 43)

متطلبات ادارية: (المصري، 2023، صفحة 130)

تحتاج الادارة الرقمية، لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة الى إدارة جديدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية.

يشير (ياسين 2005) على ضرورة وجود قيادات إدارية الكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية الروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتحديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

**المتطلبات الأمنية:** (المصري، 2023، صفحة 137) لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد الاتصالات والمعلومات، والى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق. ويؤكد ذلك (السالمي 2005) حيث ذكر بأن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية الى حرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى الى التفكير الجدي لتحديد أساليب وإجراءات الدفاع الوقائية لحماية الحواسيب من أي حرق أو تخريب.

### 2 - أهمية وأهداف الرقمنة في المؤسسة العمومية وخصائصها:

#### 1-2 أهمية الرقمنة في المؤسسة العمومية: تتجلى فيما يلي: (<https://elbadilabc-ar.dz>)

##### • تحسين الكفاءة الإنتاجية:

- أتمتة العمليات الرقمنة تسهم في أتمته العملية اليدوية والتقليدية مما يقلل من الوقت المستغرق في إتمام المهام ويقلل من الأخطاء البشرية هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

- **الوصول الفوري إلى المعلومات:** يمكن الوصول إلى البيانات والمعلومة الرقمنة سرعة وسهولة ، مما يساعد الشركات على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

##### • تقليل التكاليف:

- خفض تكاليف العمليات، في خلال رقمنة العمليات، يمكن تقليل تكاليف التشغيل مثل الطباعة والتخزين الرقمي، وكذلك تقليل الحاجة إلى العمالة البشرية في بعض المهام.

- **توفير الموارد:** يمكن للشركات استخدام التكنولوجيا لتوفير الوقت والمال، مما يمكنها من استثمار هذه الموارد في مجالات أخرى ذات قيمة أعلى.

##### تعزيز الابتكار:

- إمكانية الوصول إلى البيانات الكبيرة: الرقمنة تسهل جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات، مما يمكن الشركات من فهم الأسواق والعملاء بشكل أفضل، وبالتالي تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

- **دعم البحث والتطوير:** توفر الرقمنة الأدوات اللازمة لتسريع عمليات البحث والتطوير، مما يعزز الابتكار في المنتجات والخدمات.

### • تعزيز التواصل والتعاون:

– التواصل الفوري: تتيح الرقمنة وسائل اتصال متعددة مثل البريد الإلكتروني، الدردشة ومنصات الاجتماعية الافتراضية، مما يسهل التواصل والتعاون بين الفرق بغض النظر عن موقعهم الجغرافي.

### – العمل عن بعد:

بفضل الرقمنة، أصبح من الممكن للموظفين العمل من أي مكان في العالم، مما يزيد من مرونة العمل وسمح للشركات بالاستفادة من مواهب متنوعة.

### تحسين تجربة العملاء:

– خدمات مخصصة، يمكن للشركات استخدام البيانات الرقمية خدمات و منتجات مخصصة تلبي احتياجات العملاء الفردية.

– دعم العملاء على مدار الساعة: توفر الرقمنة وسائل تواصل ودعم على مدار الساعة، مما يزيد من رضا العملاء ويحسن تجربة المستخدم.

### • تعزيز الأمن حماية البيانات:

– امن البيانات باستخدام تقنيات التشفير والحماية الرقمية. يمكن للشركات حماية بياناتها الحساسة من الوصول غير المصرح به والتهديدات السيبرانية

– تقليل المخاطر: الرقمنة المؤسسات من تطبيق أنظمة تحكم ومراقبة ذكية لتقليل المخاطر التشغيلية.

### • دعم الاستدامة البيئية:

تقليل استهلاك الورق: الانتقال إلى النظم الرقمية يقلل من الحاجة إلى الورق، مما يساهم في حماته البيئية.

– تحسين إدارة الموارد: يمكن للرقمنة تحسين إدارة الموارد مثل الطاقة والمياه من خلال أنظمة ذكية تعتمد على البيانات.

### • تسهيل الامتثال والتوافق:

– التوافق مع اللوائح: يمكن للشركات استخدام الأنظمة القيمة لضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية بسهولة أكثر.

– إدارة الوثائق: تسهل الرقمنة إدارة الوثائق والسجلات بطريقة منظمة وآمنة، مما يسهل عمليات التدقيق والمراجعة

### • تعزيز الشفافية:

– زيادة الشفافية في العمليات: من خلال الرقمية. يمكن للمؤسسات العمومية تحسين الشفافية في عملياتها من خلال تسجيل وتتبع كل خطوات العمل بطريقة رقمية ومراقبة الأداء بشكل مستمر.

## 2-2 أهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية:

تسعى المؤسسات العمومية من خلال تبنيها لعملية الرقمنة لتحقيق الأهداف التالية: (صادقي، 2020-2021، صفحة 123)

- تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل الحصول على الخدمات بطرق سريعة وأكثر أمانا.
- سهولة الوصول إلى الإدارة وإطلاع المواطن على المستجدات، وإمكانية مشاركتها بين عدد كبير من الجمهور في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في إعداد المستفيدين من الخدمات الرقمية إلى رتب ضمن شبكة رقمية مجهزة، مع تسخير كفاءة بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- تبسيط الإجراءات وتقليل تكلفتها وإعطاء خدمة تتسم بالجودة.
- اختصار وقت تنفيذ وإجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر المواطن للتنقل إلى الإدارات شخصيا لإجاز معاملاته مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقة. الاستفادة من الخدمات عن بعد.
- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشركات الداخلية وشبكة الانترنت مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة، والرقمنة تجعل الإدارة تعمل كنظام بالتنسيق مع متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، المتطلبات التشريعية وغيرها - زيادة كفاءة الإدارة من خلال تعاملاتها مع المواطن والشركات والمؤمنة.
- القضاء على البيروقراطية بمفردها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- تبسط الإجراءات الإدارية وتدعيم سياسية القرب عبر تحسين جودة الخدمات وتحقيق الشجاعة والفعالية والاقتصاد في التكلفة.

- إلغاء عامل المكان حيث إقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء عامل الزمان حيث الحد من أخذ العملات لإجاز المهام الإدارية.
- إتاحة فرصة أكبر أمام القادة لمتابعة مايجرى في كل جوانب العملية الإدارية من أنشطة، والتعرف أول بأول على نقاط القوة و نقاط الضعف في الأداء اليومي.
- ضمان الشفافية بوضوح مما يحسن ثقة المجتمع في الإدارة مما ييسر أداء الأعمال وإزالة كثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

- التحول من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقييد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الوقت والنفقات. (المصري، 2023، صفحة 37)
- تسعى المنظمات من التحول نحو الإدارة الإلكترونية أو نبي الرقمنة إلى تحقيق جملة من الأهداف يستفاد منها المنظمة والأفراد على حد سواء، والمتمثلة في: (سهام و سليمة، 2021، صفحة 8)

- تقليل تكلفة الخدمات التي تقدمها المنظمة، والحد من الفساد الإداري في المنظمات البيروقراطية؛
- توفير المعلومات باستمرار تمرار للمستفيد والمتخذي القرارات.

- توفير الشفافية بين المنظمة والمستفيد، والاستفادة من التغذية العكسية لتطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- إلغاء أو تخفيف العلاقة المباشرة بين المنظمة والمستفيد مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية ومن ثم تحقيق مبدأ المساواة بين المنطقة والمستفيد .

- التكيف مع المستجدات العالمية من خلال استخدام التقنيات الحديثة وتحقيق مصطلح الادارة بلا أوراق؛
- تقليل الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في العمل الاداري ومن ثم تحويلها إلى أداء مهام أخرى داخل المنظمة؛
- إلغاء الاعترافات الزمانية من خلال تقديم الخدمات ليلا ونهارا.
- زيادة كفاءة. العمل الإداري، ومن ثم الحد من التعقيدات الإدارية في تقديم الخدمات.

### 3-2 خصائص الرقمنة في المؤسسة العمومية:

تميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية: (هشام و عبدالقادر معمر، السنة الدراسية 2021-2022، الصفحات 13-14)

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن متجاورة.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم يا عملية الإنتاج.
- تكوين شبكات الاتصال. تتحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقيه النشاطات الأخرى.
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشارك وتغير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومة والاتصالات.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الرضيع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم أكمله.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل الاتصال.
- **قابلية التحويل:** وهيا إمكانية نقل المعلومة من ربط إلى آخر كالتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

- اللاجماهيرية: وتعنى إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة. وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج الى المستهلك.
- الشبوع والانتشار: وهو وقابلية هذه الشبكات للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن.
- العالمية والكونية: وهو المحيط الى تنشيط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً. (حمود، السنة الجامعية 2021-2022، صفحة 13)

### 2- الرقمنة وآلية عملها في المؤسسة العمومية:

إن المرافق العامة اليوم لم تعد وظيفتها تقديم الخدمات بل أصبحت مطالبة بإدخال التقنيات الرقمية ضمن أساليب تسييرها. وذلك راجع لعدة دوافع تتمثل في ضرورة مواكبة التقدم التقني لتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور التكنولوجي وبالتالي تحسين العلاقة مع المستفيدين، وكذا الاتجاه لتفعيل مبدأ دوام سير المرافق العامة لإتاحة خدماتها في كل وقت دون الارتباط بمواعيد.

### 3-1 آليات وإستراتيجيات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية:

#### 3-1-1 آليات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية:

تتمحور آليات عمل الرقمنة في الإدارة العمومية حول المبادئ الأساسية الآتية: (صادقي، 2020-2021، الصفحات 145-146)

#### - تطوير وتأهيل آليات الاشتغال داخل الإدارة العمومية:

يمثل تطوير وتأهيل البنية التحتية للإدارة العمومية أهم الركائز الأساسية لتطوير الجماعات المحلية والتي يجب التركيز عليها مستقبلاً وذلك يجعلها قادرة على استيعاب الآليات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال إنشاء الشبكات الآلي الموحد ووضعه رهن إشارة مختلف المؤسسات والهيئات العمومية، لضمان إنجاز أفضل الخدمات لصالح المواطنين وللرفع من وتيرة تبنى الرقمنة تم اعتماد خطط وطنية تقوم على تعدد قنوات الاتصال لتسهيل الحصول على الخدمات المطلوبة مع رصد الإمكانيات المطلوبة لذلك. بالإضافة الى تبنى إستراتيجية مندمجة لتزويد المواطنين بالمعطيات والوثائق التي تمتلكها هذه الإدارات لتسهيل حياتهم اليومية بتطوير وتوسيع شبكات الاتصالات. مما يسهل على المواطنين الحصول على الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

### - تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص ضرورية. للاستفادة من الخبرات والتقنيات الحديثة التي يعتمد عليها القطاع الخاص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتم ذلك من خلال دمج المؤسسات العمومية مع الحلول الرقمية المتطورة، مما يعزز من كفاءة الإدارة العمومية في تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.

- تطور الكفاءات المناسبة للتسيير الإداري، ووضع برامج وطنية لتوحيد و تحديث الأنظمة الإدارية كما يشمل إنشاء قاعدة بيانات للخدمات عن بعد.

- يساهم القطاع الخاص في توفير الموارد الأساسية ، مثل الأجهزة والبرمجيات الالكترونية وتقديم الحلول التقنية وتحسين البنية التحتية للاتصالات، إضافة إلى إنشاء معاهد تدريب لتطوير الكفاءات العلمية.

### - تعزيز التكامل بين المواطن والموظف العمومي:

تعد الرقمنة وسيلة لتقليص الفجوة بين السياسات النظرية والتطبيق الميداني مما يتطلب إعداد بنية تحتية قوية وتأهيل الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق تفاعل إيجابي مع المواطنين.

#### • آليات التعامل الإلكتروني لإعداد المواطن الرقمي:

يشير مفهوم المواطن الرقمي الى الأفراد الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات بشكل نشط في حياتهم اليومية، مما يتطلب تمكينهم من المهارات الرقمية وتعزيز استخدامهم للخدمات الالكترونية وتأهيلهم وتمكينهم من التعامل مع الخدمة الرقمية لتعزيز مشاركتهم في المجتمع الرقمي. (صادقي، 2020-2021، الصفحات 145-146)

كما يرى آخرون إن آليات عملة الرقمنة في المؤسسات العمومية تتمثل في: (نادية، 2023، الصفحات 474-475)

#### تبني أفضل الوسائل التكنولوجية والتقنية:

يتم ذلك بتوفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية، إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق مع بينه التحول الى تستدعي شبكة واسعة مستوعبة للكُم الهائل من الاتصالات دون اهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدلات وأجهزة وحواسيب آلية ومحاولة توفيرها وإتاحتها للأفراد والمؤسسات.

#### • تكوين الإطار البشري:

يجدر الإشارة إلى أن لا يكفي توفير الوسائل التكنولوجية والرقمية المتطورة، بل يجب على كل المرافق العمومية توظيف أشخاص ذوي إمكانيات وقدرات معينة للتعامل مع هذه الأجهزة جهد التقنية الحديثة ويعتبر الإطار البشري أساس نجاح عملية تطبيق الإدارة الالكترونية إذ لا بد ان يكون مؤهلا من خلال الدورات التدريبية المناسبة لتحفيزه على الابتكار والمبادرة بالأفكار على البحث عن المعلومة حتى يكون قادرا على التعامل مع المواطنين والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم

#### - توفير النصوص القانونية لانتهاج الرقمنة:

يتم ذلك عن طريق وضع النصوص القانونية اللازمة لتحديد الإطار القانوني المتعلق بالتحول الالكتروني، وكذا تكملة النصوص عندها يظهر نقص أثناء تطبيق الإدارة الالكترونية والتحول الرقمي، كما يجب وضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات

الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفتنة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية. (نادية، 2023، الصفحات 174-475)

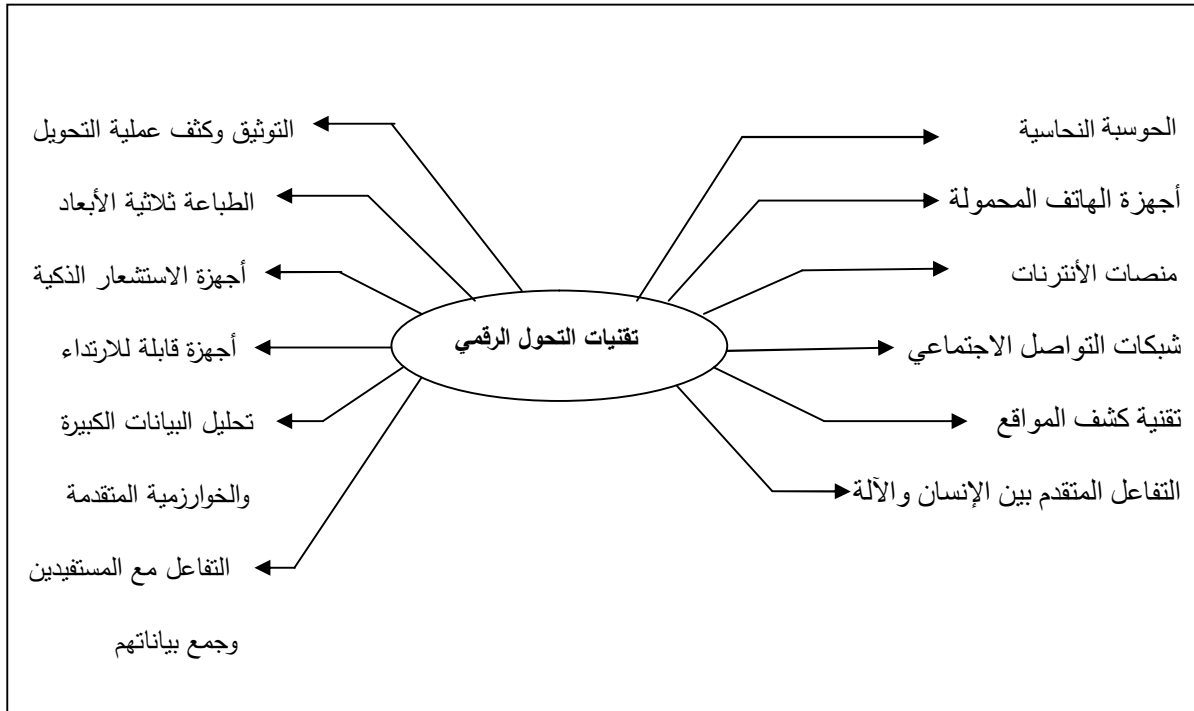
### 3-1-2 استراتيجيات الرقمنة في الادارة العمومية:

استراتيجيات الرقمنة هي نهج أو خطة متبناة على مستوى المؤسسات يهدف بناء ثقافة تحول رقمي سليمة، ويشمل العمليات والأهداف والتوجيهات وهياكل التحكم التي تدير قديم عملية التحول وتعمل كأداة لتنسيق الأنشطة الرقمية المختلفة.

أ- من أهم تقنيات استراتيجيات الرقمنة:

تتكون تقنيات استراتيجيات الرقمنة من العناصر التالية والموضحة في الشكل:

عنوان الشكل 04: تقنيات التحول الرقمي:



المصدر: (ربيع، 2023، صفحة 66)

من خلال الشكل نستخلص تقنيات وممكنات استراتيجيات عمل الرقمنة وهي كالآتي:

- **تطبيق التقنيات الذكية (الهواتف الذكية):** هي أجهزة قوية تستخدم تطبيقات تكنولوجية متقدمة لتسهيل الحياة اليومية، تمكننا من القيام بالعديد من المهام مثل الاتصال، تصفح الانترنت، الدفع الالكتروني والتحكم في الأجهزة عن بعد تعتبر جزءا أساسيا في التحول الرقمي لأنها: تسهل الوصول إلى الخدمات والمعلومات في أي مكان.

- **الحوسبة السحابية:** تعنى تخزين وإدارة البيانات والملفات عبر الانترنت بدلا من جهاز الكمبيوتر الشخصي، يمكن الوصول إلى هذه البيانات في أي جهاز متصل بالانترنت، مما سهل العمل عن بعد و يزيد من مرونة الشركات في إدارة بياناتها دون الحاجة لبنية تحتية معقدة.
- **انترنت الأشياء:** هو ربط الأجهزة والأشياء اليومية بالانترنت مثل السيارات الأجهزة المنزلية، وحتى الملابس، هذه الأجهزة.
- تتواصل مع بعضها البعض وتنقل البيانات لتحسين أدائها وتوفير تجربة أكثر ذكاء مثل ثلاثيات وكمية التي تخبرك عندما تحتاج إلى شراء طعام جديدة
- **الذكاء الاصطناعي (AI):** هو تكنولوجيا تجعل الأجهزة "تفكر" وتتعلم مثل البشر يستخدم في تحليل البيانات الضخمة، اتخاذ القرارات والتعرف على الأنماط على سبيل المثال التطبيقات التي تقترح عليك افلاما بناء على ما شاهدته سابقا. (صبرينة و أحمد، 2024، صفحة 26)
- وهناك من يرى أن هناك متطلبات أخرى للرقمنة تتمثل في:
- **الروبونات الآلية:** تساعد على نثر القوة العاملة وذلك بإنشاء إنسان بشري افتراضي (إنسان آلي) يؤثر على جميع البرمجيات والتطبيقات.
- **تقنية الجيل الخامس للاتصالات:** يقوم بتوفير تجربة أفضل للمستخدم النهائي وذلك من خلال توفير تطبيقات جديدة وبالطبع فإن المجتمعات قدمت الدعم لخدمات ونماذج أعمال جديدة.
- **الأمن السيبراني:** وتعني الأمن المرتبط بشبكات الانترنت وكذلك شبكات الاتصالات " اذا فهو مجموعة الوسائل التقنية والتنظيمية والإدارية التي يتم استخدامها لمنع الاستخدام الغير مصرح به وسوء الاستغلال وتعزيز حماية سرية وخصوصية البيانات الشخصية واتخاذ جميع التدابير اللازمة لحماية المواطنين والمستهلكين من المخاطر في الفضاء السيبراني. (إلهام، شيماء، و شيماء، 2022، الصفحات 29-30)
- ونتيجة لتطور الرقمنة وإكساحها مجال الإدارة، تعدت متطلباتها الى مايلي: (ربيع، 2023، الصفحات 63-64)
- **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** ظهرت الطباعة ثلاثية الأبعاد قبل 40 عاما على شكل أفكار وأبحاث، وتعد إحدى تقنيات التصنيع المتطور، حيث يتم تصميم الشكل المراد طباعته عبر أجهزة الحاسوب، ويقسم الى طبقات متتالية صغيرة، ومن ثم إرساله إلى الطباعة، وتعتمد هذه التقنية على بناء نماذج أولية للمحسنات المراد تنفيذها مع إمكانية التعديل عليها قبل تنفيذ المشروع، ما يوفر الكثير من الجهد والإنفاق المالي.
- وتتعدد استخدامها لتسهيل العدد من القطاعات. أهمها التعليم، حيث تسهم في تسهيل العملية التعليمية.
- **الواقع المعزز:** تعتمد تكنولوجيات الواقع المعزز على مبدأ التكامل بين كل من عمليات وصف بيئة العمل الحقيقية، وبين المعلومات المتعلقة بهذه البيئة، بهدف تمكين المستخدم من تصورها بشكل أوضح وأشمل و تستخدم هذه التقنية في مجالات

عديدة مثل: عمليات الصيانة في موقع العمل حيث تظهر تعليمات افتراضية على لوحة العرض تبين مراحل عملية الفحص والإصلاح، وفي نفس الوقت يتم بث صور مباشرة إلى خبراء الصيانة توضح الأجزاء التالفة فيقوم الخبراء بإرسال رسائل نصية معززة بالمخططات التي توضع عمليات إصلاح العطل.

• **شبكات التواصل الاجتماعي:** أصبحت سائل التواصل الاجتماعي إحدى الطرق ما مشاركة الأفكار والاختبار والصور وما يرافقها من تعليقات.

طرق الهيئات الرسمية الحكومة مثل شبكات التواصل للتواصل مع المواطنين وخدمتهم. (ربيع، 2023)

• **تقنية المواقع:** إن نظام تحديد المواقع العالمي عبارة عن نظام ملاحى يؤمن تحديد الموقع بأبعاده الثلاثية أو قط الطول والعرضي والارتفاع بالإضافة الى تحديد الزمن والسرعة للمستخدمين، سواء كان المستخدم على البر أو الجو أو البحر وسواء كان في الليل أو النهار.

ونشمل النظم العالمية للأقمار الصناعية للملاحة لنظامين عالمين وهي النظام العالمي لتحديد المواقع (GPS) للولايات المتحدة والنظام العالمي للأقمار الصناعية للملاحة "غلوناس" التابع للاتحاد الروسي إلى جانب نظم عالمية الأقمار الصناعية للملاحة يجرى تطويرها.

• **أجهزه الاستشعار الذكية:** يمكن تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد من خلال استخدام نظم الذكاء الاصطناعي القادرة على التنبؤ بالحرائق والكوارث الطبيعية عن طريق استخدام أجهزه الاستشعار. كما تقوم برصد درجات التلوث في الهواء والماء.

• **التوثيق وكشف عملها الاحتيال:** ويشمل جميع الإجراءات والتدابير والتقنيات والأدوات المستخدمة لحماية سلامة الشبكات والبرامج من الهجوم أو التلف أو الوصول غير المصرح به. ويشمل كذلك حماية الأجهزة ذو البيانات.

• **التفاعل مع المستخدمين وجمع بياناتهم:** بدلا من القيام بإدارة علاقات العملاء، بشكل تقليدي تم استبدالها ببرمجيات إدارة علاقات الزبون (CRM)

ويمكن التعبير عن هذه التقنيات من خلال الشكل التالي:

### ب- الركائز الأساسية لتبنى إستراتيجية الرقمنة:

وحتى تكون المؤسسة العمومية قادرة على إنشاء إستراتيجية فعالة، يجب أن تكون على دراية تامة بمكوناتها واعتبارها الركائز الأساسية وهي تتمثل في: (ماهي استراتيجيات التحول الرقمي وأهم استراتيجيات والتقنيات وكيفية تطوير محاورها والاتجاهات الرئيسية لها، 2025)

- **الرؤية والقيادة:** التحول الرقمي أو الرقمنة يعنى رؤية جديدة للمؤسسة والتي يجب أن تكون واضحة وتعبر عن أهداف المؤسسة من هذا التغيير. كما أن عقلية القيادة يجب أن تكون منفتحة ومتقبلة للتغيير، لأن القادة سيكون لهم دور أساسي في تشجيع الموظفين على الابتكار.

- نهج التركيز على العملاء: التحول الرقمي يعطى دائما الأولوية للعملاء. ومن أجله تبدأ المؤسسة رحلتها في التغيير. وبالتالي يجب على المؤسسات أن تركز على احتياجات وتوقعات العملاء.
- مرونة العمليات: دائما ما يتطلب التحول الرقمي المرونة والتكيف للاستمراري في مواكبة التغيير المتسارعة، كما يجب أن يكون للمؤسسة ثقافة الابتكار وتجربة مبادرات جديدة حتى يكون مستعدة للتكيف.
- اتخاذ القرار القائم على بيانات: يجب على المؤسسات الاعتماد على تحليل البيانات ليس فقط لاتخاذ القرارات المدروسة، بل أيضا للاعتماد عليه لا تحسين تجربة العملاء.
- الابتكار والتعاون: يرتبط التحول الرقمي بالابتكار وهي ثقافة يجب أن تكون راسخة في المؤسسة التي تسعى للتغيير، وهذا يعنى يجب أن يكون لدى الموظفين هذه الثقافة، ويحصلون على التشجيع في إطلاق الحلول والأفكار الإبداعية و الذي يعزز هذا الابتكار هو التعاون بين الجميع .
- تطوير مهارات الموظفين: لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي دون وجود موظفين يمتلكون مهارات مطورة للتعامل مع هذا التغيير هذا التغيير وقادرين على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وبالتالي يجب أن تهتم المؤسسات بتوفير برامج تدريبية للموظفين تمكنه من تطوير مهاراتهم الرقمية وحتما يكونون أكثر استعدادا للتغيير ويتمكنوا من المشاركة بشكل فعال في إستراتيجية التحول الرقمي.
- تحديد التقنيات التكنولوجية: يجب أن تتضمن إستراتيجية التحول الرقمي التقنية التكنولوجية المطلوبة والتي يجب أن تتماشى وفق رؤية وأهداف المؤسسة، ومن بين الأمثلة على هذه التقنيات، انترنت، الأشياء، الحوسبة، السحابة، الذكاء الاصطناعي.
- ✓ حماية بيانات العملاء: حتى تتجنب الشركات مخاطر الأضرار بالسمعة وفقدان ثقة العملاء يجب أن تهتم لحماية بيانات العملاء، وذلك باستخدام تدابير أمنية قوية مع ضمان الامتثال للوائح والقوانين. (ماهي استراتيجيات التحول الرقمي وأهم استراتيجيات والتقنيات وكيفية تطوير محاورها والاتجاهات الرئيسية لها، 2025)
- ج- أقسام إستراتيجية الرقمنة ومراحل إعدادها: يمكن تقسيم هذه الإستراتيجية الى قسمين وهما. (جمال، 2023-2024، صفحة 125)
- التخطيط الاستراتيجي: يتمثل في صناعة خطط وسياسيات ورؤى وأهداف واضحة ومحددات تتعاون مختلف العناصر لتحقيقها.
- تقييم الأداء: يعد ضروريا لمتابعة تقدم العمل وتحديد إمكانيات المتاحة والمطلوبة، وإضافة الى حساب التكاليف التي تم إنفاقها وما تبقى لاستكمال المشروع بنجاح.
- ويرى آخرون أن لإعداد إستراتيجية الرقمنة أو التحول الرقمي عدة مراحل.

### مراحل إعداد إستراتيجية الرقمنة:

هناك ست خطوات أساسية لهذا التحول وهي:

• **الخطوة الأولى تحديد الرؤية:** يجب على المؤسسة تحديد رؤيتها وأهدافها ولكن بدلا من التركيز على المشكلات التي تسعى لحلها من خلال الابتكارات ينبغي أن تركز على الهدف النهائي وتسعى لتحقيقه، لذلك، من المهم وضع أهداف طويلة الأجل والتركيز على تجربة العملاء والموظفين. تحتاج المنظمات الى بناء رؤية إستراتيجية تعتمد على أهدافها ومواردها الحالية للوصول الى رؤية شاملة على المستوى العالمي في المستقبل.

• **الخطوة الثانية: إستراتيجية تقييم قدرة التحول الرقمي:** تم تقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي، حيث يجب على المنظمة تحليل بنيتها التحتية ومدى فعالية نظمها. وتطبيقاتها البرمجية في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، يساعد هذا التقسيم في تحديد الخدمات التي تحتاج الى تحديث. والعمليات التي تتطلب الأتمتة أو التحسين.

• **الخطوة الثالثة: تصميم تجربة المستخدم النهائي والموظف:** بعد وضع الرؤية وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة يجب دعم القيادة والعناصر البشرية القادرة على إنجاح التحول، وإقناع الآخرين بالمشاركة فيه من خلال توضيح فوائد التغيير ونتائجه الايجابية. (صبرينة و أحمد، 2024، صفحة 29)

• **الخطوة الرابعة إستراتيجية تقييم ترقب الوضع الحالي:** وهنا يجب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.

• **الخطوة الخامسة إستراتيجية إنشاء خارطة طريق التنفيذ:** في هذه الخطوة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل والأداء الناجح لبدء عملهم ولتفادي الوقوع في الأخطاء.

### الخطوة السادسة إستراتيجية ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية:

• **الخطوة الأخيرة في مراحل الإستراتيجية التحول الرقمي:** هي إعداد البنية التحتية، في البداية يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقميا مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع لفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ من المهم جعل النحول الرقمي جزءا أساسيا من أهداف المؤسسة وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العملية المخولة رقميا (الهام، شيماء، و شيماء، 2022، الصفحات 27-28).

### 3-1-3 الرقمنة والتوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية:

#### أ- علاقة الرقمنة للإدارة الالكترونية:

"الإدارة الالكترونية هي استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء للأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها (حرز الله، 1444/2023، صفحة 41)

كما عرفت الإدارة من عدة زوايا إلا أن هذه التعاريف اتفقت على أنها تعتمد على استعمال التكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال تسير و تقديم الخدمات العمومية في أفضل صورة.

نرى أن الإدارة الالكترونية هي استعمال المرفق كتاب العام التكنولوجيا".

الإعلام والاتصال للربط بين هيئاته والمرتفقين، و تعزيز ثقتهم به، وتلبية احتياجاتهم من خلال تبسيط إجراءات وتحسين القرارات وإيجاز المعاملات في إطار من الشفافية والرفع من مستوى الأداء بأقل تكلفة وجهد ووقت.

أما عملة الرقمنة فيقصد بها الرقمنة في مؤسسات المعلومات عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي. ويتم هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستخدمين وهي تساهم في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وكذلك إيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستخدمين في العالم.

نستنتج أن عملة الرقمنة هي البنية الأولى الواجب القيام بها لبناء عین نظام الإدارة الالكترونية وهي العملية الإجرائية الأولية لتحقيق هذا الأخير. فلا يمكن تصور قيام هذه الأخيرة دون أن تعمل على رقمنة كل الأعمال المادية والقانونية للجهات الإدارية على جميع المستويات الدنيا والعليا للإدارة العامة.

عملية الرقمنة هي نتيجة حتمية للتطور التكنولوجي التي عرفته تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العالم، و ليست بحاجة لإثبات كما أنا تحقيق إدارة الكترونية لا يكون إلا من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أثبت قدرتها على التعبير والتصوير ورفع مستوى الفرد والمجتمع معا، فالعلاقة ببناء الرقمنة والإدارة الالكترونية لعلاقة الراج يجسد الإنسان. (نصيرة، 2022، صفحة 1035)

### ب- أهداف عملية الرقمنة بالنسبة للإدارة الالكترونية: تتمثل في: (نصيرة، 2022، صفحة 1036)

ما دامت عملية الرقمنة هي أساس بناء الإدارة الكترونية، فالمؤكد هو أن الأولى ذات أهمية خاصة للثانية وأنها تسعى إلى تحقيقها. ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية الرقمنة في ثلاث وهي:

✓ إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق أوسع وتشمل ما يلي:

- إتاحة 24/24 و 7/7 أيام.

- إتاحة دون التقييد بالموقع الجغرافي.

- إنتاج أشكال مختلفة من الملفات للمصدر الواحد.

- توصيل المعلومات للمستخدم دون تدخل بشري.

- تجديد استخدام الأشكال المتهالكة والتالفة.

- تطوير الخدمات التقليدية.

✓ المشاركة في الموارد.

✓ صيانة حفظ المجموعات ضد التلف والكوارث والفقد تسهيل عملية الرقمنة إمكانية وصول العديد من المستخدمين إلى

الحصول على المعلومات وإمكانية مشاركتها ما بين عدة مستفيدين في الوقت ذاته، وبالتالي أن تستوعب الزيادة المتنامية في إعداد المستخدمين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم نشر وإتاحة المعلومة للجميع في الوقت ذاته.

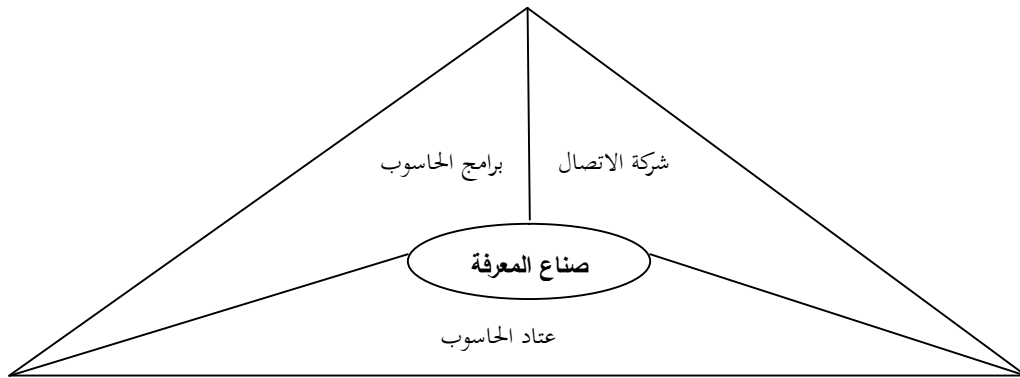
ج- عوامل نجاح الرقمنة في الإدارة الالكترونية: يمكن أن يؤدي تطبيق الإدارة الالكترونية والمؤسسات إلى تحسين الكفاءة والتواصل العمليات الشاملة بشكل كبير، وفي ما يلي بعض التوصيات الهامة لتحقيق التطبيق الأمثل. (محمود، 2019، صفحة 22)

- قبل تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية، يجب تقسيم شامل لاحتياجات المؤسسة وعملياتها.
- وضع أهداف واضحة لتطبيق الإدارة الالكترونية، سواء كان الأمر يتعلق بتحسين الاتصال، أو تبسيط العمل.
- توفير تدريب شامل لجميع مستخدمي النظام الرقمي، والتأكد من الأهم الجيد لكيفية استخدام النظام بفعالية والاستفادة الكاملة. من ميزاته.
- إعطاء الأولوية لأمر البيانات والخصوصية، عن طريق تنفيذ تشفير قوي وعملي تدقيق أمنية منتظمة لحماية المعلومات الحساسة.
- التقسيم المنتظم لأداء النظام وجمع الملاحظات من المستخدمين واستخدامها لإجراء تحسينات وتحديات مستمر على النظام. (بجاز، صفحة 17)

#### عناصر الإدارة الالكترونية:

تتكون الادارة الالكترونية من العناصر الأساسية الموضحة في الشكل:

#### عنوان الشكل 05: عناصر الإدارة الالكترونية:



المصدر: (أحمد و قارة، 2023، صفحة 310)

من خلال الشكل رقم نستخلص مختلف عناصر الإدارة الالكترونية وهي كمايلي:

- **عتاد الحاسوب:** يضم المكونات المادية ومختلف ونظم وملحقات.
- **الشبكات:** تمثل مختلف شبكات الاتصال مثل الانترنت **internet** أنترنات **intranet** اكسترانات **extranet**.
- **البرمجيات:** وتشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل نظم إدارة الشبكة. الجداول الالكترونية، أدوات تدقيق البرمجة.
- **صناع المعرفة:** وتمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري. البشرى من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية التي ترتبط بمحور الموارد البشرية ويجدر الإشارة الى وجود عنصر التكامل بين هاته العناصر.

• الجدول رقم 01: الفرق بين الإدارة الالكترونية والتقليدية

عوامل المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الالكترونية
الحفظ	ورقي.	ملفات الكترونية.
الوثائق المتخذة	ورقية.	الالكترونية.
الوسائل المتخذة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصال الالكترونية.
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب كثرة المستندات.	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا.
الحماية	أقل حماية بسبب توفر نظم حماية.	حماية عالية جدا بسبب توفر نظم المعلومات.
درجة الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	استغلال الأمتل للموارد البشرية.	استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصالات.
التفاعل	تفاعل بطئ يستغرق الإجراءات البيروقراطية.	تميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبات أو الرسائل لعدد أكبر.
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد.
نوع التعليم	هرمي جامد	شبيكي مرن.

• د- خصائص الإدارة الالكترونية:

كما يرى بعض الكتاب أن الإدارة الالكترونية لها امتداد في تدبير وتسهيل وتطوير مختلف العمليات الإدارية فهي وسيلة من شأنها أن ترفع من كفاءة وأداء المؤسسات باعتبارها: (سميرة و نادية، 2017، صفحة 275)

- إدارة بلا مكان: حيث يكون المسؤول الإداري فيها قادر على اتخاذ قراره من أي مكان. فيصبح المواطن تلقائيا قادرا على الارتفاق بالخدمات العامة دون الحاجة للتنقل.

ذ. أهداف التوجه نحو الإدارة الالكترونية:

- يعمل أغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال جذري من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب حديثة تقوم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال قصد تجسيد عدد من الأهداف من بينها نذكر.

- تسمح الإدارة الالكترونية بتحقيق الفعالية بما يمكن من الرفع في الإنتاجية المؤسسات الإدارية.

- تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال توفير مختلف الخدمات التي تندرج ضمن احتياجات الأفراد وكذا تحسينها.

- تساعد على استعادة الثقة في الإدارة التي تعد أساسيا من شروط الحوكمة الرشيدة، كما ساهم في تعزيز الديمقراطية الالكترونية من خلال تمكين الأفراد من المشاركة في المسار الديمقراطي التشاوري وتعزيز الشفافية بما يمكن من محاربة الغش والفساد.

- تبسيط الإجراءات بما يسمح بتلبية حاجيات الأفراد والمؤسسات بشكل مبسط وسريع لا سيما في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

- تخفيض التكاليف يتطلب التحول للإدارة الالكترونية عن الانطلاق القيام بإشعارات معتبرة قصد دفع عقلية التحول، غير أن ذلك سيمكن ما يخفض التكاليف لاسيما تكلفة العمالة واللوازم الإدارية والورق. (سميرة و نادية، 2017، صفحة 2017)

- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تقليل أوجه الصرف يا متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة ومتابعة إدارة كل الموارد. (البدو، 2023، صفحة 143)
- بعد ما تم عرضه سابقا عن الإدارة الالكترونية والإدارة الرقمية وأسباب الخلط بن المفهومين، نجد أن الإدارة الالكترونية تختلف كلياً عن الإدارة الرقمية ويضع الباحث عدة فارق بين الإدارة الالكترونية والإدارة الرقمية وهي:  
إن الإدارة الالكترونية اعم وأشمل من الإدارة الرقمية حيث أن الإدارة الرقمية مفهومها أضيف من الإدارة الالكترونية وقد أوضح (العماري ، 2022) بأن الإدارة الرقمية تساهم في التحول نحو مجتمع متطور بينما الإدارة الالكترونية تقود هذا التحول، فالإدارة الرقمية أداة تساعد الإدارة الالكترونية في تطبيقها بشكل متناسق وبطريقة فعالة لتحقيق الأهداف.

### 3-2 علاقة الرقمنة بجوده الخدمة العمومية:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمان أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل على أحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة بغية زيادة مردودية الخدمة العمومية وتحسن أنشطة المؤسسات العمومية الى تطوع بالأنشطة والمهام الخدمية.

### 3-2-1 آثار الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية:

أن تطبيق الإدارة الالكترونية في مختلف المؤسسة العمومية تظهر في جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين، وذلك من خلال تأثيرها على أساليب تقديم الخدمة العمومية وطرق المعاملات المرتبطة بها وهذا ما يتجلى في الأبعاد التالية: (زهير، 2021، صفحة 77).

### مردودية الخدمة العمومية

حيث يتعلق الأمر بعدي مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، وماهي فوائد تطبيق هذا النموذج على واقع الجهاز البيروقراطي وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضى المواطن وثقته لمؤسسات الخدمة العامة.

### - تقليص تكاليف الخدمة العمومية:

من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف الناتجة عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.

### - سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:

حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشبكات الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة وهذا يربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

### - الدقة :

تشير الدقة وفق النموذج الإدارة الالكترونية للخدمات على انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يجد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

### - سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:

انطلاقاً من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل الجزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستثمار في المصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة عامة.

### - التغيير المستمر:

وهو مبدأ أساسي بالإدارة الالكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين واثراء ماهو موجود ودفع مستوى الأداء سواء يقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق والتنافس.

- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الإدارة العامة الى تحويل الأفكار الى نتائج مجسدة في ارض الواقع، وان تحقق وان تحقق فوائد للجمهور تتمثل يا تخصص العبء عن المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة / دفعا الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل الى مراكز الهاتف الغاز لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة. (خالد، شوقي، و مدوش، 2021، صفحة 243).

### 3-2-2-3 فعالية الخدمة العمومية في ظل تطبيق الرقمنة:

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديث من البائل الاتصال وشبكات الكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة إن تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة تسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع تسجيل السرعة في انجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسير على إشباع رغبة المواطن. كما تؤدي إلى محدودية قلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة بشكل ينهي مشاكل التعقد الإداري والمرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطوير نوعي في مؤسسات الدولة العمومية. وتقدم بديل للنماذج القائمة في صورها التقليدية. حيث تعد حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي، إذ بإمكانها تغيير طبيعة عمل الأفراد داخل المؤسسة الخدمة العمومية، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف وإزالة المشكلات التي تواجهها. (زهير، 2021، الصفحات 75-76)

ويمكن أن تبرز دور الرقمنة في جودة الخدمة العمومية فيما يلي: (حمو، السنة الجامعية 2021-2022، الصفحات 41-42)

- تساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها أمام المواطن.

- تبسيط إجراءات إنجاز الخدمة العمومية وتدفع سير المعاملات الكترونيا وتسهل الإجراءات بين الدوائر المختلفة.
- تقليل من الأشياء الورقية بجمع البيانات مرة واحدة لاستخدامات متعددة.
- توفير الأرشفة الالكترونية، مما يسمح بالحصول على معلومات صحيحة من اجل أداء خدمة عمومية رشيدة.
- تساعد المنظمات العمومية على تعزيز مفهوم إدارة الجودة مما يساعد المواطنين على تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- المساهمة في تحقيق اتصال أفضل وأسرع، مما ساعد المواطنين في الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة وبتكلفه اقل.
- الوصول الآلي للمعلومات، والخدمات من دون الحاجة الى مراجعة الدوائر المعنية.
- العمومية
- تساعد على زيادة ولاء المواطنين نتيجة لاستجابة السريعة والمبسطة للخدمة العمومية، وتحسين جودة الخدمة العمومية من خلال:
- وضع نظام لقيادة الجودة وذلك بنظام اليقظة وتحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة وكذلك تحديد سياسة الجودة ونظام تقييم رضا العملاء، ونظام التحسين المستمر.
- تحقيق التميز في العلاقة مع العميل وذلك ذلك بإدارة فترة انتظار العميل والتعامل مع شكاوى العملاء. وجعل العلاقة من العميل شخصية.

### خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع البحث، حيث تم التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية وأهميتها. مع التركيز على جودة الخدمة العمومية باعتبارها عنصراً أساسياً في تحسين أداء المؤسسات العمومية وتعزيز رضا المواطنين، كما تم استعراض المعايير والنماذج المختلفة لتقسيم الجودة إلى جانب الأساليب المستخدمة لضمان جودتها والعوامل التي تؤثر فيها سواء كانت تنظيمية تكنولوجية أو بشرية.

وفي السياق نفسه تم التطرق إلى مفهوم الرقمنة، استراتيجياتها، وأهميتها في تطوير أداء المؤسسات العمومية، حيث أصبحت التحولات الرقمية. ضرورة حتمية لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق الفعالية والشفافية في تقديم الخدمات، كما تم تحليل العلاقة بين الرقمنة وتحسين جودة الخدمة العمومية.

حيث تساهم التقنيات الرقمية في تقليل البيروقراطية، تسريع العمليات وتوفير خدمات أكثر دقة وكفاءة. وأخيراً تبين أن الإدارة الرقمية تقدم نموذجاً أكثر مرونة وكفاءة مقارنة بالتقليدية التي تعاني من البطء والتعقيد وضعف التكيف مع المتغيرات الحديثة، ومن هنا، يظهر أن تبني الرقمنة في المؤسسات العمومية يمكن أن يكون أحد الحلول الفعالة لتحقيق جودة أفضل للخدمات العمومية.

وبناءً على هذه الأسس النظرية، سينتقل البحث في الفصل الثاني إلى الدراسة التطبيقية التي تهدف إلى قياس أثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية من خلال دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة بسكرة وتحليل مدى نجاح تطبيقها في تحسين الخدمات المقدمة .

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

كما أشرنا في الفصل السابق، فإن التحول الرقمي أصبح خطوة أساسية لتحسين أداء المرافق العمومية، بما فيها مؤسسات التعليم العالي والتي تسعى إلى تطوير جودة خدماتها لتلبية متطلبات الطلبة والأساتذة والإداريين.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل التطبيقي المتضمن لثلاث أقسام وهي كالتالي:

1- واقع الرقمنة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

2- منهجية الدراسة.

3- عرض ومناقشة النتائج.

1- واقع الرقمنة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

1-1 تقديم عام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي جزء لا يتجزأ من المؤسسة الأم والتي هي جامعة محمد خيضر بسكرة ولذا قبل التطرق للتعريف بالكلية سوف نقوم بتعريف جامعة محمد خيضر بسكرة.

1-1-1 نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 2 كلم من وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدى إلى سيدي عقبة يجدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات وشرق الطريق المقابل للمركب الرياضي و غربا مستشفى بشير بن ناصر وطريق سيدي عقبة.

أنشأت جامعته محمد خيضر بسكرة سنة 1984 ومرت بعدة مراحل حتى أصبحت الجامعة تكون من ست كليات وهي

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الصلبة والحياة

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- معهد علوم وتقنيات النشاط البدنية والرياضية.

و تتولى جامعة محمد خيضر مجموعة من المهام في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير والتكنولوجي.

وتتم الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### 1-1-2 تعريف الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب مرسوم تنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 2-12-1998 وكانت تسميتها بـ "كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية" وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم 255/04 المؤرخ في 2004/08/29 وتم تسميتها بـ كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 90/09 المؤرخ في 2008/02/17 - تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على 3 أقسام إضافة إلى النظام

الجديد ل.م.د.

ويمكن تعريف الكلية بما يلي : هي وحدة للتعليم والبحث العلمي تعد إحدى الكليات حيث تم إنشاؤها لتلبية احتياجات سوق العمل في مجال الاقتصاد الإدارة المالية والمحاسبة

#### أ- بطاقة تقنية عن الكلية:

نشأتها:

✓ الولاية: بسكرة

✓ العنوان: ص.ب 145 ق.رقم 07000 بسكرة الجزائر

✓ الهاتف: 033.54.31.72

✓ الفاكس: 033.54.31.72

✓ الهيكل ( المنشآت القاعدية)

✓ طبيعة المقر: التعليم العالي والبحث العلمي

✓ متانة المقر: بناء حديث

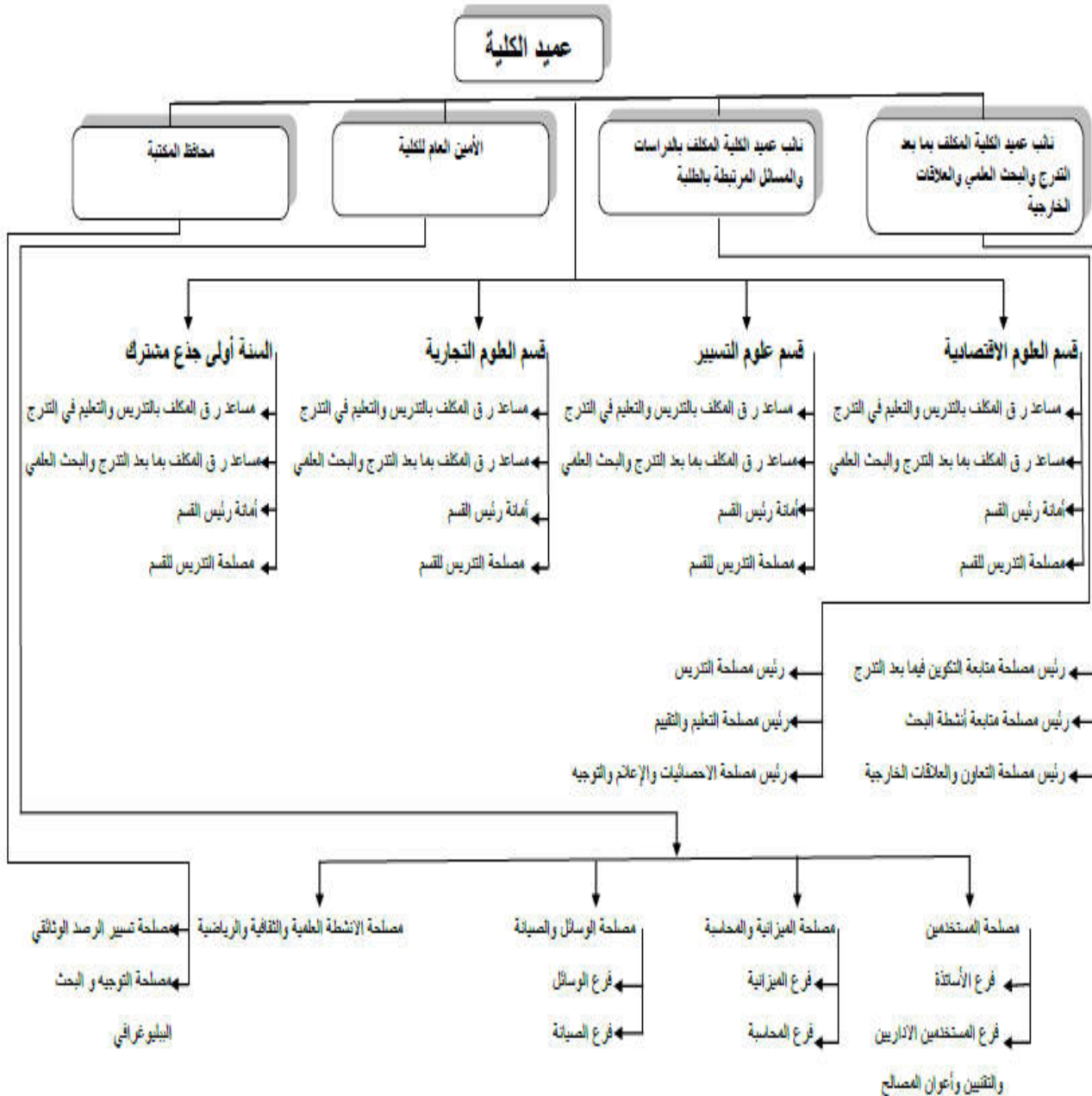
✓ تاريخ البناء: 2005

✓ طبيعة الملكية: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري

وقد شهدت الكلية في السنوات الأخيرة مسار تدريجي نحو الرقمنة مواكبة لتوجيهات وزارة التعليم العالي، خاصة من خلال مشاريع رقمنة الإدارة " للأرضيات الرقمنة البيداغوجية، وحكومة الكترونية جامعية."

ب- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوه التسيير.

الشكل رقم 06:



الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المصدر: مصلحة المستخدمين

ج- دراسة الهيكل التنظيمي للكلية.

الهيكل التنظيمي هو الإدارة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة .

**العميد:** يعتبر المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويسهر على تسيير وسائلها البشرية والمالية كما نجده المشرف الوحيد على كل ما هو متعلق بالكلية من ملتقيات وندوات.....

وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة :

يسهر على ضمان تسجيل ومتابعة الطلبة في التدرج.....

- نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

يسهر على ضمان تسجيل ومتابعة الطلبة لما بعد التدرج....

- قسم العلوم الاقتصادية:

نجد بهذا القسم طاقم إداري متكون من رئيس القسم ومساعديه والأمانة ومصالحة التدريس

- قسم علوم التسيير:

نجد بهذا القسم طاقم إداري متكون من رئيس القسم ومساعديه والأمانة ومصالحة التدريس

- قسم العلوم التجارية:

نجد بهذا القسم طاقم إداري متكون من رئيس القسم ومساعديه والأمانة ومصالحة التدريس

- الأمين العام للكلية:

ومن مهام الأمين العام للكلية كذلك الإشراف على مكتب الأمن الداخلي بما فيها المصالح الآتية ذكرها:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة .
- مصلحة الوسائل والصيانة .
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية .

## 1-2 آليات وواقع تطبيق الرقمنة في كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوه التسيير - جامعه محمد خيضر

بسكرة.

### 1-2-1 آليات الرقمنة في كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوه التسيير .

اعتمدت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على مجموعة من الآليات الرقمنة في تسييرها الإداري والبيداغوجي

أبرزها.

- نظام progrès: ويستخدم في
- تسجيل الطلبة الجدد وتحويلاتهم.
- متابعة الوضعيات الدراسية.
- استخراج كشوف النقاط و الشهادات.
- إعداد الترتيب و التوجيه إلى التخصصات.
- الأرضية البيداغوجية أو منصة الدعائم البيداغوجية والتعليم عن بعد (Moodle): تم اعتمادها لتقديم :
  - عن المحاضرات والدروس من بعد.
  - دروب حول استخدام المنصة.
  - التمارين والاختبارات.
  - التواصل بين الطلبة والأساتذة.
  - تقديم الطعون أو الطلبات الإدارية الكترونياً.
  - الحصول على الإعلانات الأكاديمية عبر البوابة.
- البريد الإلكتروني المهني (@univ-biskra.dz):
  - يستخدم في المراسلات الرسمية فيما بين المصالح الإدارية وبين الإدارة والطلبة.
- نظام الرقمنة الداخلي (intranet) : يربط مصالح الكلية بشبكة داخلية لتسهيل:
  - تحرير المراسلات الإدارية.
  - تنسيق الأعمال بين المكاتب.
  - تبادل الوثائق.
  - تسهيل التواصل بن الإدارات الكلية.

- برمجيات إدارة الموارد البشرية والمالية مثل "sigerl" أو ملفات Excel مهيكلة رقميا لتسيير.
  - وضعيات الموظفين.
  - العطل والغيابات.
  - التسيير المالي والصفقات.
- بوابة الكلية وموقع الجامعة: تستخدم لنشر:
  - الإعلانات الرسمية.
  - جداول الامتحانات.
  - نتائج الطلبة.
- قناة الكلية على اليوتيوب معتمد كقناة تعليمية رسمته.
- منصة عروض التكوين PSP.
- استخدام برنامج "SiGES" في إدارة بعض الشؤون المالية والإدارية.
- فهرس المكتبة الالكترونية: يمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس على الأرجح البحث عن موارد المكتبة والوصول إليها عبر الانترنت.

### 1-2-2 الخدمات المقدمة ورقميا حسب الفئات بكلية العلوم الاقتصادية

#### أ- الطلبة:

- التسجيل الأولى والمتابعة البيداغوجية عبر منصة progrès.
- تحميل الدروس، الامتحانات وإرسال الأعمال عبر مودل model واستخراج الوثائق وشهادة مدرسية، كشف النقاط، شهادة النجاح).
- تقديم الطعون أو الطلبات الإدارية الكترونيا في بعض الأحيان.
- الحصول على الإعلانات الأكاديمية عبر البوابة الالكترونية.

#### ب- الأساتذة

- تحميل الدروس على المنصة التعليمية.
- إدخال النقاط مباشرة عبر النظام وإدارة الواجبات والعلامات والتقويمات الأكاديمية.
- تلقي الرسائل والتوجيهات من الادارة عبر البريد المهني.

- المشاركة في الاجتماعات والقرارات الإدارية الالكترونيا.
- التواصل مع الطلاب.
- الوصول الى قواعد البيانات والموارد البحثية.

### ج- للموظفين

- تنظيم المهام اليومية عبر برامج رقمية.
- تسجيل العطل والغيابات ومتابعة غيابات الإداريين الكترونيا.
- التواصل بين المصالح وربطها بشبكة داخلية تسهل تبادل المعطيات.
- أرشفة الوثائق الإدارية والمالية رقميا.
- متابعة ملفات الموظفين اليكترونيا.
- والوصول إلى الأنظمة الادارية وبوابات الموارد البشرية وأدوات أخرى ذات صلة.
- استخدام البريد الالكتروني المهني للتواصل الداخلي والخارجي.

**I. منهجية الدراسة الميدانية.**

معرفة واقع وأثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية يستوجب وجود إجراءات ممنهجة توصلنا لمعرفة مدى ارتباط ما هو نظري وما هو موجود على أرض الواقع، ولدراسة الموضوع بطريقة موضوعية وواضحة تم الاعتماد على استمارات الاستبيان لنجمع من خلالها المعلومات التي تمكننا من الحكم على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية من وجهة نظر موظفيها.

**1- جمع البيانات وخطوات إجراءات الدراسة الميدانية:**

**1-1. أدوات جمع البيانات:** لقد تم تقسيم الدراسة إلى إطارين أول نظري والثاني تطبيقي.

**1-1.1. الجانب النظري:** تم الاعتماد على مجموعة المراجع لتحديد الجزء النظري، وتفسير الجزء التطبيقي حيث تنوعت بين كتب، مقالات، أطروحات، تقارير ومواقع الالكترونية باللغات العربية، ولقد حاولت الطالبة الاعتماد على المراجع الحديثة، وذات الصلة بالموضوع والمتمثلة في المراجع الخاصة بالرقمنة وجودة الخدمة العمومية.

**1-1.2. الجانب التطبيقي:** للإجابة على إشكالية الدراسة والفرضيات تم الاعتماد على الاستبيان، علماً أن اتصلنا مع مسيري الوكالات البنكية محل الدراسة من أجل مقابلتهم لكنهم رفضوا بسبب أمور تسييري، لذلك تم توزيع الاستبيان على الموظفين والمسيرين دون مقابلتهم.

**1-1.3. الاستبيان:** قامت الطالبة بتصميم الاستبيان بإتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة؛

- صياغة أسئلة الاستبيان بما يتوافق والإشكالية وفرضيات الدراسة، وتقسيمها إلى محاور وفقرات، حيث اشتمل الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المغلقة؛

- وفي الأخير إخراج الاستمارة في شكلها النهائي في 03 صفحات، وقد تضمنت ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، دورات تكوينية في مجال الرقمنة، مستوى التحكم في المعلوماتية.

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل وهو الرقمنة حيث ضمَّ 16 عبارة تتعلق بالنظام الرقمي في الكلية محل الدراسة.

**المحور الثالث:** يتعلّق بالمتغير التابع وهو جودة الخدمة العمومية، ويضم 25 عبارة موزعة على الأبعاد التالية:

موزعة على أربعة أبعاد:

البعد الأول: الملموسية من 01 إلى 05

البعد الثاني: الاعتمادية من 6 إلى 11

البعد الثالث: الاستجابة من 12 إلى 16

البعد الرابع: الأمان من 16 إلى 20

البعد الخامس: الاعتمادية من 21 إلى 25

بالنسبة لفقرات متغيرات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 44 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب كما يلي:

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(02): يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم:

المتوسط الحسابي	الزمن	الإجابة
] 1.8 - 1 ]	1	غير موافق بشدة
] 2.6 - 1.8 ]	2	غير موافق
] 3.4 - 2.6 ]	3	محايد
] 4.2 - 3.4 ]	4	موافق
] 5 - 4.2 ]	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

2-1. خطوات إجراء الدراسة الميدانية: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة في جانبها التطبيقي اتبعت الطالبة

المراحل التالية:

• إعداد مسودة الاستبيان النهائي للدراسة الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة (أنظر الملحق

رقم (01))؛

• بعد موافقة الأستاذ المشرف على الاستبيان تم تحكيمه لدى مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة

والاقتصاد، وتعديله على أساس الملاحظات التي وجهت للطالبة (أنظر الملحق رقم (02))؛ ليتم توزيعه على موظفي كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الفترة الممتدة من 2025/04/22 إلى 2025/05/22؛

• تحليل وتفسير نتائج الدراسة بالاعتماد على نتائج الاستبيان؛

3-1. مجتمع وعينة الدراسة:

تحديد مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة من وجهة نظر إحصائية على أنه: " جميع المفردات التي تمثل الظاهرة

موضوع البحث، وتشترك في صفته أو صفات معينة من المطلوب جمع البيانات حولها"

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية حيث بلغ مجتمع الدراسة 68 فردا

1.3-1. تحديد عينة الدراسة: تعرف عينة الدراسة بأنها: " جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات مجتمع البحث موضوع الاهتمام بشرط أن تكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً لهذا المجتمع، تختار بطريقة مناسبة لإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام نتائج الدراسة لتعميمها على كامل مجتمع البحث.

لقد تم اختيار العينة بطريقة ملائمة من الموظفين العاملين في الكلية، واستخدام العينة العشوائية التي بلغ عددها 77 موظف، بحيث تم التوزيع المباشر ل: 74 استبيان على موظفي الكلية محل الدراسة عبر الزيارات الميدانية، استرجعت منها 74 أي نسبة الاسترجاع بلغت 100% تم حذف منها 06 استبانة نظراً لعدم استكمال الإجابة فيها، وعدم وضوح البيانات فيها، وبالتالي تم استبعادها، نظراً لكونها غير صالحة للتحليل الإحصائي اللازم لبلوغ أهداف الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي ب: 68، وبالتالي حجم العينة المعتمدة لهذه الدراسة هو 68 وعدد مقبول يعطي حق تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، كما أنه كاف لتطبيق الأساليب الإحصائية لهذه الدراسة.

## 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من خلال إعداد البيانات للتحليل والتفسير، والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات، وهذا بالاستعانة ببرنامج «Excel»

الخاص بتطبيقات جداول البيانات، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة ..... لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة محل الدراسة، حيث تم ترميز الاستمارات الورقية وأسئلتها وإجاباتها قمنا بإدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال البرنامج ومن أجل الحصول على قاعدة البيانات يتم الاعتماد عليها في استخراج النتائج، وشملت عملية التحليل ومعالجة البيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات، والمقاييس منها الوصفية، والاستدلالية حسب متغيرات الدراسة، وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جمع البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي لوصف البيانات والإحصاء الاستنتاجي عن طريق اختبار صحة الفرضيات، وتمثل هذه الأساليب في:

- مقياس الاحصاء الوصفي: وذلك من خلال عرض المميزات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة، وذلك من خلال إظهار تلك النسبي عن طريق التكرارات والنسب المئوية، اللذان يعتبران من أكثر مقاييس الإحصاء الوصفي ملاءمة لوصف البيانات الاسمية والترتيبية للدراسة، وكذلك استخدام المتوسط الحسابي والذي يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول الاستبيان، مقارنتها بمجال التقييم المعتمد في هذه الدراسة، واستخراج الانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة، والتابعة والموزعة على الاستبانة، وذلك لقياس تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ " Cronbach Alpha Coefficient " : لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ، و لقياس أيضاً صدق الاستبانة ككل، وأيضاً كل جزء منها على حدى.

- اختبار كولموجوف سيمنوف " Kolmogorov-smirnov Test " : لمعرفة نوع البيانات إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- الانحدار الخطي البسيط: يبين كل بعد من أبعاد التكنولوجيا المالية، والتوجه الاستراتيجي

- معامل الارتباط بيرسون": يستخدم في حالة البيانات الرتيبة، حيث تم استخدامه من أجل تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين كل المتغير المستقل (الرقمنة)، وأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)، وكذا تحديد قوة واتجاه العلاقة.  
- كما تم استخدام بعض الاختبارات في معرفة صحة الفرضيات ذات الدلالة الإحصائية، ومن هذه الاختبارات نذكر ما يلي:

\* اختبار "T.Test" لمعرفة إذا ما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وتحديد معنوية هذه العلاقة الأحادي "ANOVA" لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات.

- ثبات وصدق أداة جمع البيانات: من خلال هذا العنصر سوف نقوم بتقنين أداة الدراسة، وذلك عن طريق اختبار مصداقيتها وثباتها بمعنى مدى ملاءمة الاستبانة لقياس ما صممت من أجله، وذلك باستعمال مجموعة من الأساليب تتمثل في:

1-2. الصدق الظاهري: بعد تصميم الاستبيان تم عرضه على الأستاذة المشرف لإبداء الرأي حولها (ملحق رقم 01)، وبعد تعديلها وفقا لنصائحها تم عرضها على محكمين إثنين (02) ينتمون إلى الهيئة التدريسية متخصصين (ملحق رقم 03)، وذلك بغرض التأكد من مدى قدرة الاستبانة على تغطية وقياس الظاهرة المدروسة، ولقد أبدوا ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم، التي أخذت بعين الاعتبار من طرف الطالبة التي قامت بإجراء التعديلات اللازمة بناء على المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في شكله النهائي، والذي تم توزيعه على عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 02)

### 1.1-2. صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويتم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لذلك قامت الطالبتان باستخدامه لقياس ثبات الاستبيان، وذلك عن طريق حساب المعامل لكل محور من محاور الاستبانة، ثم حساب معامل الاستبيان ككل، وكانت النتائج كالتالي: ( أنظر الملحق رقم 04 )

### جدول رقم (03): معامل الثبات والصدق لدور الرقمنة في جودة الخدمات العمومية

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الرقمنة (المتغير المستقل)	16	0.966	0.992
جودة الخدمات العمومية (المتغير التابع)	25	0.697	0.485
البعد الأول: (الملموسية)	05	0.883	0.779
البعد الثاني: (الاعتمادية)	05	0.885	0.783
البعد الثالث: (الاستجابة)	05	0.917	0.840
البعد الرابع: (الآمان)	05	0.888	0.788
البعد الخامس: (التعاطف)	05	0.882	0.976
الاستبيان ككل	41	0.976	0.952

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يقيس اختبار ألفا كرونباخ كما ذكرنا سابقاً درجة ثبات وصدق أداة الدراسة وأيضاً قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرة الاستبيان، وتعد نسبة 60% لمعامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 60% وتقدر بـ 98.9% ومنه هذه الإستبانة تتميز بالصدق والثبات.

فزيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ، تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ) هذا المعامل يقيس فيما إذا كان مقياس استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضعته الدراسة.

**3- تحليل البيانات الشخصية للعينة المبحوثة:** سيتم في هذا الجزء تحليل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في إدارة التكنولوجيا المالية. (أنظر الملحق رقم 05).

**1-3 وصف عينة الدراسة حسب الجنس:** يبين الجدول الموالي بيانات العينة حسب الجنس:

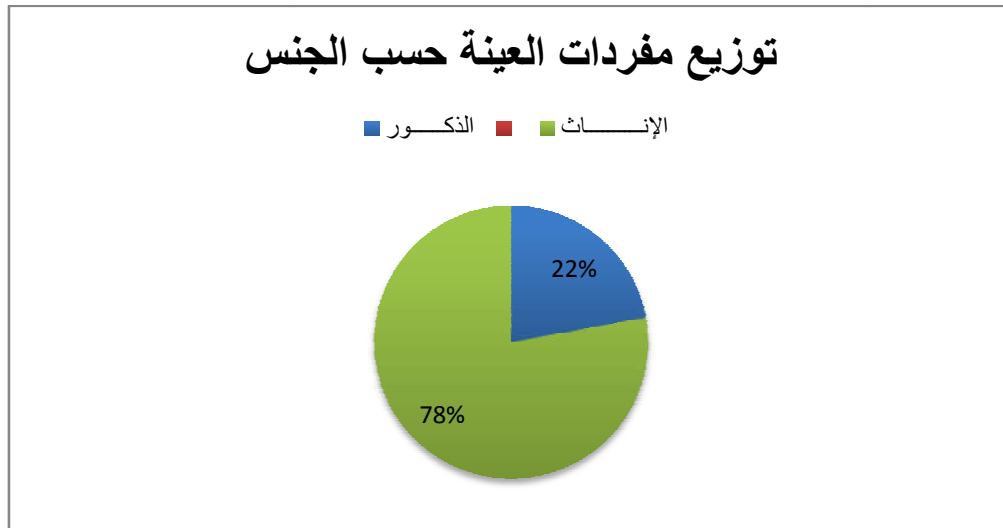
**جدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب الجنس**

الإناث		الذكور	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
77,9%	53	22,1%	15

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

ويمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

**الشكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبة على مخرجات برنامج Exelle

يبين الجدول أعلاه والشكل البياني توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 77.9% من عينة الدراسة ذكور، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 15%.

2-3 وصف عينة الدراسة حسب العمر: يبين الجدول الموالي بيانات العينة حسب العمر:

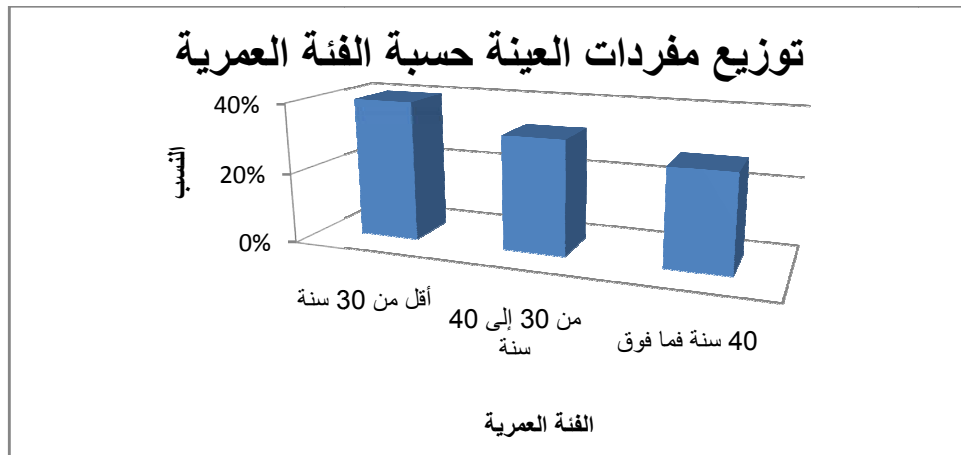
جدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

40 سنة فما فوق		من 30 إلى 40 سنة		من 20 إلى 30 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%27.5	11	%32.5	13	%40	16

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

ويمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الإستبيان

يبين الجدول أعلاه والشكل البياني توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث يتبين أن 40% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 20 إلى 30 سنة وهي تمثل أعلى نسبة، و32.5% بلغت أعمارهم 30 إلى 40 سنة، وفي الأخير الفئة 40 سنة فما فوق فبلغت نسبتها من عينة الدراسة نسبة تقدر ب: 27.5%.

3-3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يبين الجدول الموالي بيانات العينة حسب المؤهل العلمي:

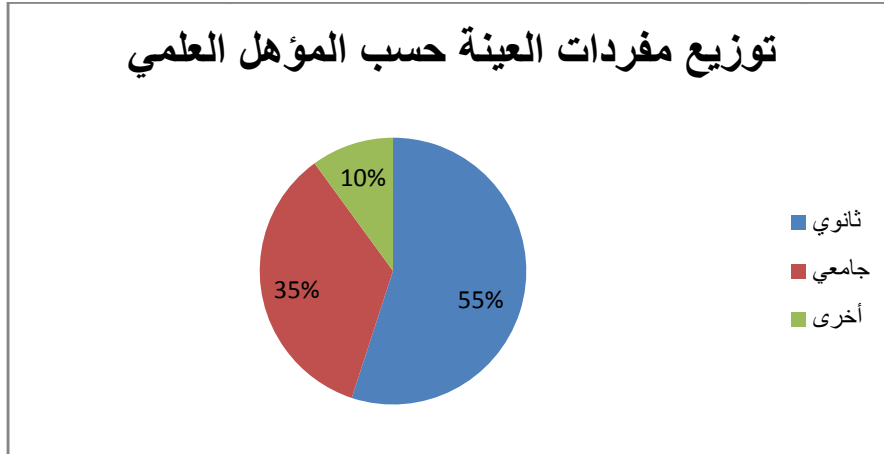
جدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

أخرى		جامعي		ثانوي	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%10	4	%35	14	%55	22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

ويمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه والشكل البياني أن 55% من عينة الدراسة مستواهم ثانوي، أما جامعي فوصلت نسبته إلى 35%، وفي الأخير المؤهل العلمي مؤهلات أخرى بنسبة تقدر بـ: 10%.

3-4 وصف عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي: يبين الجدول الموالي بيانات العينة حسب المنصب الوظيفي:

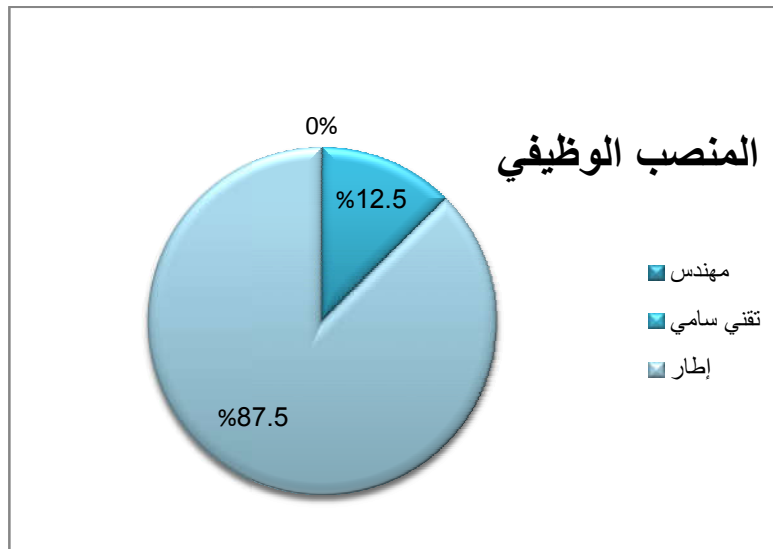
جدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي

مهندس		تقني سامي		إطار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
0%	0	12.5%	5	87.5%	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

ويمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي .



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه والشكل البياني أنَّ أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي تقدر بنسبة 87.5% لمنصب إطار كأعلى نسبة، ثم تليها منصب تقني سامي بنسبة تقدر ب 12.5%، وفي الأخير منصب مهندس بنسبة معدومة تقدر ب 0%.

3-5 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: يبين الجدول الموالي بيانات العينة حسب سنوات الخبرة:

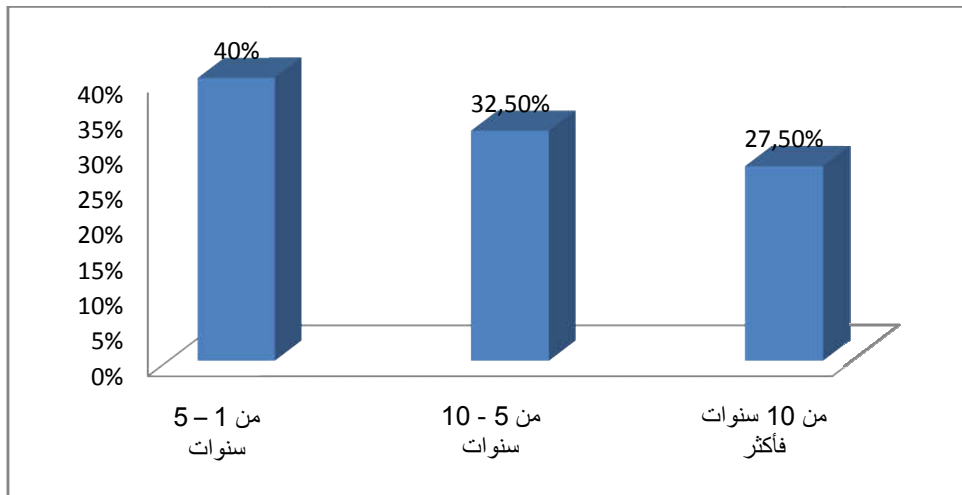
جدول رقم(08) : توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

من 10 سنوات فأكثر		من 5 - 10 سنوات		من 1 - 5 سنوات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
27.5%	11	32.5%	13	40%	16

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

ويمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(11): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة تقدر ب: 40% من (01 - 5 سنوات)، ثم تليها نسبة 32.5% من لديهم خبرة من 5 - 10 سنوات، وفي الأخير تقدر نسبته ب: 27.5% الذين خبرتهم من 10 سنوات فأكثر.

3-6 وصف عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية: يبين الجدول الموالي بيانات العينة حسب الدورات التدريبية:

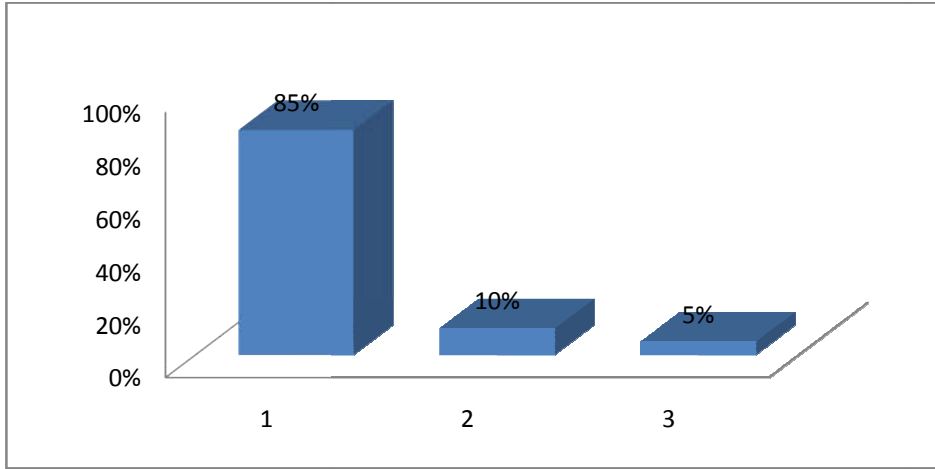
جدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات التكوينية في إدارة التكنولوجيا المالية

أقل من 5 دورات		من 5 إلى 10 دورات		أكثر من 10 دورات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
85%	34	10%	4	5%	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

ويمكن تمثيل بيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(12): توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات التكوينية في إدارة التكنولوجيا المالية.



المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الإستبيان

يبين الجدول أعلاه والشكل البياني يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية في إدارة التكنولوجيا المالية تقدر بـ: 85 % أقل من 5 دورات، ثم تليها نسبة 10% من لديهم عدد الدورات من 5 إلى 10 دورات، وفي الأخير تقدر نسبة 5 % الذين عدد دوراتهم أكثر من 10 دورات.

#### 4- عرض وتفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الإحصاءات الوظيفية لمتغيرات الدراسة ثم اختبار الفرضيات وأخيرا تفسير نتائج الدراسة.

#### 4-1 دراسة متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم تشخيص متغيرات النموذج من خلال استعراض المؤشرات الأولية لإجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (أنظر الملحق رقم (06)).

#### ➤ متغير الرقمنة:

يوضح الجدول التالي تصورات الباحثين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الآراء الباحثين عن الرقمنة.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	0.958	3.647	1 تمتلك إدارة كليتكم على وضع نظام رقمي يعمل على تخزين وتحويل وحفظ البيانات.
متوسط	1.052	3.602	2 تسعى كليتكم على الانتقال من النموذج الإداري التقليدي الى نموذج إداري حديث يعتمد على تقنيات رقمية في تقديم الخدمات.
متوسط	1.072	3.5	3 تعمل مؤسساتكم على بناء سياسة رقمية تهدف الى تحويل رقمي كلي للإدارة .
متوسط	0.944	3.632	4 تهدف ادارة كليتكم الى تحويل البيانات من شكلها التقليدي الى شكلها الرقمي بهدف توفير

			قاعدة بيانات كبيرة.
متوسط	1.057	3.470	5 تقوم إدارة مؤسستكم بمعالجة البيانات بواسطة الحواسيب الالكترونية ونظم المعلومات المتطورة.
متوسط	0.904	3.544	6 تسعى إدارة مؤسستكم الى عصرنه الخدمات المقدمة استجابة لتطلعات التعليم والتحصيل الجامعي.
متوسط	1.095	3.411	7 تسعى إدارتكم الى خلق هياكل متخصصة تتولى شؤون الطلبة والموظفين الكترونيا.
متوسط	1.045	3.338	8 النظام الرقمي في ادارة كليتكم يضمن تبادل الحصول على البيانات المتعلقة والإنجاح العلمي والتحصيل الإداري.
منخفض	1.0768	2.279	9 يساهم النظام الرقمي في إدارتكم في زيادة تنسيق المعلومات وانتقالها بين الإدارات الفرعية.
متوسط	1.0579	3.485	10 يساهم النظام الرقمي في تحديد إحصاء دقيق وصحيح لكل نشاطات مؤسستكم.
متوسط	1.116	3.352	11 يضمن النظام الرقمي في مؤسستكم الشفافية والواقعية في المعاملات المتعلقة بالإنتاج العلمي والتعليم الجامعي.
متوسط	0.996	3.617	12 يساهم نظام الرقمنة في تعزيز وتبسيط الإجراءات الإدارية المتنوعة.
متوسط	1.014	3.514	13 يفرض النظام الرقمي في كليتكم تطبيق نظم الادارة الالكترونية باعتباره وسيلة مهمة لتقدم الخدمات.
متوسط	1.026	3.426	14 يساهم النظام الرقمي في كليتكم في فهم ومطابقة جميع البيانات المتعلقة بالموظفين والتحصيل العلمي.
متوسط	1.114	3.264	15 يفرض النظام الرقمي إدارتكم آلية تكشف حالات الغش.
متوسط	1.007	3.382	16 يساهم نظام الرقمنة في إدارتكم إدخال عدد من التقارير الأكثر موثقية .
متوسط	0.604	3.251	الرقمنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة إتجاه الرقمنة قدر ب: (3.251) وانحراف معياري بلغ (0.604) وبالاعتماد على مقياس الدراسة يتضح أن الرقمنة من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير متوسطة، فإجابات عينة البحث على عبارات الرقمنة اتجهت نحو المتوسط مما يدل أن الرقمنة في الكلية تسير بشكل عادي، إلا أنه يوجد اتجاه منخفض مما يفسر أن النظام الرقمي في الكلية محل الدراسة لا يساهم بصفة دقيقة في تنسيق المعلومات وانتقالها بين الإدارات الفرعية بوسط حسابي (2.279)، وانحراف معياري (1.076).

➤ جودة الخدمة العمومية:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهها آراء لإجابات المبحوثين عن عبارات جودة الخدمة

العمومية.

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	0,705	3,320	البعد الأول: الملموسية
مرتفع	0,796	3,808	1 يتميز الموظفون في كليتكم بالأناقة والمظهر اللائق.
متوسط	1,072	3,117	2 تسعى كليتكم الى توفير وسائل الراحة عند الانتظار للحصول على خدمة.
متوسط	1,136	3,191	3 تتميز كليتكم بمظهر عام وأثاث وديكور جذاب.
متوسط	1,035	3,176	4 تتميز كليتكم بأجهزة وتقنيات تفوق المؤسسات الأخرى.
متوسط	1,164	3,044	5 تتمتع كليتكم بتقديم وسائل الراحة من أجل تقديم خدمات جيدة.
متوسط	1,015	2,895	البعد الثاني الاعتمادية
متوسط	1,040	3,308	1 تحرس كليتكم على إنجاز الخدمات بشكل صحيح لأول مرة.
متوسط	1,082	3,308	2 توفر كليتكم معلومات دقيق ومتنوعة يمكن الرجوع إليها بسهولة.
متوسط	0,996	3,308	3 يشعر كل من يتعامل مع إدارة كليتكم بأن مصلحتهم هدف أساسيا يسعى إلى تحقيقه
متوسط	0,921	3,470	4 تلتزم إدارتكم بحل جميع مشاكل الحصول على الخدمة.
متوسط	0,903	3,426	5 يمكن الاستفادة من خدمات إدارتكم في أوقات كثيرة تناسب الجميع.
متوسط	1,037	3,275	البعد الثالث: الاستجابة
متوسط	1,014	3,529	1 تهتم إدارتكم بالطلبات الفورية وإنجازها في الوقت المحدد.
متوسط	1,120	3,382	2 تتعامل إدارتكم مع الشكاوي والملاحظات التي يقدمها طالبي الخدمة (موظفين، أساتذة) بشكل جيد والوقت المحدد.
متوسط	1,042	3,323	3 تنتشر فروع إدارتكم في الجامعة بشكل يلي جميع حاجات الطلبة والموظفين... الخ.
متوسط	1,028	3,323	4 يحصل كل المتعاملين مع إدارتكم على دعم الموظفين في تلبية حاجاتهم.
متوسط	1,057	3,323	5 تتم الخدمات في إدارة الكلية بالتنسيق والتكامل فيما بينهم.
متوسط	0,840	3,329	البعد الرابع: الأمان
متوسط	1,005	3,279	1 تتميز إدارتكم بدقة الكشوفات المالية والتقارير الدورية.

متوسط	0,997	3,426	يتحلى العاملون في الإدارة بالإعانة الشخصية والثقة في معاملتهم.	2
متوسط	0,999	3,470	يتمتع موظفو إدارتكم بمهارة وكفاءة عالية في تقديم الخدمات.	3
متوسط	0,971	3,161	تميز إدارتكم بدقة الإنجاز وعدم إرتكاب الأخطاء.	4
متوسط	1,082	3,308	تميز خدمات إدارتكم بأمان وسرية في معاملتهم	5
متوسط	<b>0,833</b>	<b>3,311</b>	<b>البعد الخامس: التعاطف</b>	
متوسط	1,068	3,411	هناك علاقة طيبة بين المسيرين والطلبة والموظفين في مؤسستكم.	1
متوسط	1,019	3,220	يتمتع جميع الفئات العاملة في إدارتكم بمستوى عالي من اللطف.	2
متوسط	0,965	3,411	يهتم الموظفون بجميع الفئات عند طلب الخدمات.	3
متوسط	0,990	3,220	تناسب تجهيز كليتكم مع التقنيات الحديثة لتقدم الخدمة.	4
متوسط	1,008	3,294	تميز كليتكم بتوطيد العلاقات الجيدة مع جميع المتعاملين معها.	5
متوسط	<b>0,771</b>	<b>3,135</b>	<b>جودة الخدمة العمومية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة اتجهت الخدمة العمومية قدر ب: (3.135) وانحراف معياري قدر ب: (0.771) وعليه وبالاعتماد على مقياس الدراسة فإن اتجاهات الباحثين تدل إلى "متوسط" وهذا ما يفسر إلى أن تصورات أفراد العينة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ذات نسب عادية اتجاه جودة الخدمة العمومية، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي:

➤ **الملموسية:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (3.32)، وانحراف معياري (0.705)، وبالاعتماد على مقياس الدراسة فإن اتجاهات هذا البعد تقع في الدرجة المتوسطة ضمن الفئة (2.34 - 3.67)، وما يفسر هذا الانخفاض وجود صعوبات في توفير وسائل الراحة، والأجهزة التقنية، والأثاث المقبول في سبيل تقديم خدمة جيدة في الكلية محل الدراسة، كما أكدت العينة المبحوثة أن الموظفين يتميزون بالأناقة والمظهر اللائق بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.796).

➤ **الاعتمادية:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (3.80)، وانحراف معياري (0.79)، وبالاعتماد على مقياس الدراسة فإن اتجاهات هذا البعد تقع في الدرجة المتوسطة ضمن الفئة (2.34 - 3.67)، ويعود هذا الانخفاض إلى أن الكلية محل الدراسة تواجه عراقيل ومشاكل ف ضمان إنجاز الخدمات بشكل صحيح، وتوفير المعلومات بدقة، والاستفادة من الخدمات في كل وقت.

➤ **الاستجابة:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (3.27)، وانحراف معياري (1.034)، وبالاعتماد على مقياس الدراسة فإن اتجاهات هذا البعد تقع في الدرجة المتوسطة ضمن الفئة (2.34 -

3.67)، ويعود هذا الانخفاض إلى أن إدارة الكلية محل الدراسة لا تعطي الاهتمام الكافي للطلبات الفورية، والشكاوي والملاحظات، ولا تستفيد بدعم كافي من الموظفين كباقي الكليات، مما يعرقل عملية التنسيق فيها.

➤ **الآمان:** خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (3.32)، وانحراف معياري (0.840)، وبالاعتماد على مقياس الدراسة فإن اتجاهات هذا البعد تقع في الدرجة المتوسطة ضمن الفئة (2.34-3.67)، ويعود هذا الانخفاض إلى أن إدارة الكلية لا تقوم بالكشوفات المالية والتقارير الدورية، ولا دورات تدريبية وبالتالي الموظفون لا تحسن مهارتهم في مجال الرقمنة مما يسبب عدم الآمان والسرية في تقديم الخدمة .

➤ **التعاطف:** خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد كان (3.311)، وانحراف معياري (0.833)، وبالاعتماد على مقياس الدراسة فإن اتجاهات هذا البعد تقع في الدرجة المتوسطة ضمن الفئة (2.34-3.67)، ويعود هذا الانخفاض إلى أن إلى ضعف العلاقات بين الطلبة والموظفين و معاناة الكلية من قلة التقنيات الحديثة مما يخلق نوع من عدم اللطف في تقديم الخدمة.

#### 2-4 اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج:

##### 1-2-4 اختبار التوزيع الطبيعي:

يتم اختبار التوزيع الطبيعي (كولومجروف - سمرنوف) لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات معلمية شرط أن يكون توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (11) نتائج الاختبار وقيمة مستوى الدلالة لكل من محاور الاستبيان. (أنظر الملحق رقم (07))

##### جدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolomogorov –Smirnov test).

المحاور	عدد الفقرات	قيمة (Z)	Sig
الرقمنة	24	0.127	0.106
جودة الخدمة العمومية	20	0.156	0.015

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر من خلال نتائج الجدول أن قيمة مستوى الدلالة Sig لأحد المتغيرين أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 0.05، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

##### 2-2-4 العلاقة بين المتغيرات:

حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بيرسون، (أنظر الملحق رقم (08)) والجدول التالي يوضح نتائج العلاقة.

جدول رقم (13): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

التعاطف	الآمان	الاستجابة	الاعتمادية	المللموسية	معامل الارتباط	جودة الخدمة العمومية
-0.112	-0.147	0.724**	0.931**	0.588**		
0.492	0.366	0.000	0.000	0.000	مستوى دلالة	
40	40	40	40	40	N	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة وأيضاً أبعادها:

- قدر معامل الارتباط بين المللموسية والرقمنة ( $0.588^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- قدر معامل الارتباط بين الاعتمادية والرقمنة ( $0.931^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- قدر معامل الارتباط بين الاستجابة والرقمنة ( $0.724^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهذه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- قدر معامل الارتباط بين الآمان والرقمنة ( $-0.147^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهذه دلالة على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

- قدر معامل الارتباط بين التعاطف والرقمنة ( $-0.112$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهذه دلالة على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

#### 3-2-4 اختبار الفرضيات:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  "

سنقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط من أجل تحليل هذه الفرضية. (أنظر الملحق رقم (9))

جدول رقم (14): تحليل الانحدار البسيط لأثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية.

Sig	T	B	Sig	F	R2	R	أثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية
0.000	4.770	0.781	0.000	22.353	0.375	0.612	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول أعلاه أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما تؤكد فيه

(T) المحسوبة التي بلغت 4.770 بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.612) في حين بلغ معامل التحديد (0.375) مت يعادل نسبة 37.5 % من مستوى الرقمنة يعود إلى الرقمنة أما 62.5% المتبقية فستعود إلى عوامل أخرى.

وبالتالي نتحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.005$ )

ب- اختبار الفرضيات الفرعية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة- عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  " (أنظر الملحق رقم (10) ).

جدول رقم ( 15): اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية
بين المجموعات	7.458	1	4.488	/	23.686	0.000
داخل المجموعات	11.966	38	0.315		عند مستوى معنوية	
التباين الكلي	19.424	39	/		$\alpha=0.05$	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS .

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) والتي تقدر ب: 23.686 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (1 و 38)، وبما أن (sig= 0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة و ملموسية الخدمة العمومية ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة و ملموسية الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ومنه الفرضية المقدره معنوية؛ الفرضية صحيحة

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة و اعتمادية الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة- عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  " (أنظر الملحق رقم (11) ).

جدول رقم (16): اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية
بين المجموعات	11.836	1	11.836	/	15.835	0.000
داخل المجموعات	28.403	38	0.747			عند مستوى معنوية
التباين الكلي	40.239	39	/			$\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS .

بعد إجراء تباين الأنحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) والتي تقدر بـ: 15.835 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (1 و 38)، وبما أن (sig= 0.000) أقل من مستوى المعنوية  $\alpha= 0.05$  المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية في الكلية محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية في الكلية محل الدراسة، ومنه الفرضية المقدره معنوية. الفرضية صحيحة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقمنة واستجابة الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة- عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  " (أنظر الملحق رقم (11) ).  
جدول رقم (17): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية
بين المجموعات	5.129	1	5.129	/	5.289	0.027
داخل المجموعات	36.846	38	0.970			عند مستوى معنوية
التباين الكلي	41.975	39	/			$\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS .

بعد إجراء تباين الأنحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) والتي تقدر بـ: 5.289 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (1 و 38)، وبما أن (sig= 0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة واستجابة الخدمة العمومية في الكلية محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة واستجابة الخدمة العمومية في الكلية محل الدراسة، ومنه الفرضية المقدره معنوية؛ الفرضية صحيحة.

- اختبار الفرضية الرابعة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وأمان الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة- عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  " (أنظر الملحق رقم (11)).

جدول رقم (18): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية
بين المجموعات	1.277	1	1.277	/	1.761	0.192
داخل المجموعات	27.554	38	0.725	عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$		
التباين الكلي	28.831	39	/			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS .

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) والتي تقدر بـ: 1.761 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (1 و 38)، وبما أن (sig= 0.192) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وأمان الخدمة العمومية في الكلية محل الدراسة وترفض الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وأمان الخدمة العمومية في الكلية محل الدراسة محل الدراسة، ومنه الفرضية المقدره غير معنوية؛ الفرضية خاطئة

- اختبار الفرضية الخامسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتعاطف الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة- عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  " (أنظر الملحق رقم (11)).

جدول رقم (19): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية
بين المجموعات	0.062	1	0.62	/	0.074	0.787
داخل المجموعات	31.902	38	0.840	عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$		
التباين الكلي	31.964	39	/			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS .

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) والتي تقدر بـ: 0.074 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (1 و 38)، وبما أن (sig= 0.192) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتعاطف الخدمة العمومية في

الكلية محل الدراسة وترفض الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين الرقمنة وتعاطف الخدمة العمومية  
قي الكلية محل الدراسة ، ومنه الفرضية المقدره غير معنويه؛ الفرضية خاطئة  
خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل معرفة دور الرقمنة في جودة الخدمة العمومية، بالاعتماد على نموذج افتراضي لتوضيح متغيرات  
الدراسة، وذلك من خلال تقديم استبيان يتكون من ثلاث محاور أساسية، يمثل المحور الأول جزء للبيانات الشخصية والوظيفة  
لمجتمع الدراسة، والمحور الثاني خاص بالمتغير المستقل وهو الرقمنة والمكون من 16 عبارة، أما المحور الثالث والذي يمثل المتغير التابع  
وهو جودة الخدمة العمومية المكون من عشرون (25) عبارة، حيث قدر حجم العينة بثمانية وستون 68 موظف، حيث تم تحليل  
بيانات الاستبيان بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss مع قياس صدق وثبات أداة الدراسة حيث تم الاستعانة بالأساليب  
الإحصائية، الوصفية والاستدلالية لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، الذي يؤكد أو ينفي صحة فرضيات الدراسة.  
ويحلل العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية.



الخاتمة

## الخاتمة

من خلال دراسة الجانب النظري والتطبيقي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة والتي تمحورت في إشكالية دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية، تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تدعم أهمية التحول الرقمي كأداة إستراتيجية لتحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، خاصة في ظل متطلبات العصر الرقمي.

### • النتائج النظرية:

- الخدمة العمومية تمثل أداة رئيسية لتحقيق العدالة الاجتماعية وضمان حق المواطنين في الوصول الى الخدمات الأساسية بجودة عالية.
- جودة الخدمة هي مفهوم وتعدد الأبعاد يشمل(الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) ويعد عنصر أساسيا لقياس أداء المؤسسات العمومية.
- الرقمنة ليست مجرد استخدام أدوات تكنولوجية بل هي إستراتيجية وطنية تعمل على عصنة الإدارة العمومية، من خلال استخدام المعلومات والاتصال في إجراء المعاملات وتسهيلها وتقديم خدمات ذات جودة، تتميز بالكفاءة والفعالية.
- تسهم الرقمنة في تقليل الوقت ورفع الدقة وتقليل التكاليف وتحقيق الشفافية.

### • نتائج تطبيقية

- مستوى الرقمنة متوسط في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بوسط حسابي (3.251)، وانحراف معياري (0.604)؛
- مستوى جودة الخدمة العمومية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بوسط حسابي (3.135)، وانحراف معياري (0.771)؛
- وجود علاقة طردية بين الملموسية والرقمنة؛
- وجود علاقة طردية بين الاعتمادية والرقمنة؛
- وجود علاقة طردية بين الاستجابة والرقمنة؛
- وجود علاقة عكسية بين الأمان والرقمنة؛
- وجود علاقة عكسية بين التعاطف والرقمنة.

### • التوصيات:

#### بناء على ماسبق توصي الدراسة بما يلي:

- تطوير وتعزيز البنية التحتية الرقمية في الكلية وتوفير تجهيزات تقنية حديثة ومتجددة.
- تكوين مستمر وتدريب بالموظفين الإداريين في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة الرقمية لضمان الاستخدام الفعال للأنظمة.
- العمل على توفير كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة، وهذا من أجل رفع مستوى فعالية وكفاءة الخدمة المقدمة.
- تفعيل أنظمة الشكاوي الالكترونية والاستجابة لها في آجال معقولة لتعزيز ثقة المستخدمين بالخدمة المقدمة.
- قياس مدى رضى المستفيدين بشكل دوري باستخدام أدوات إحصائية تعتمد على مؤشرات أداء واضحة.

## الخاتمة

- محاولة ترسيخ ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للموظفين والمواطنين حتى لا تكون مقاومة كبيرة.
- آفاق الدراسة:
  - فتح المجال أمام أبحاث مستقبلية تدرس العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي في قطاعات أخرى كالعدل والصحة والتعليم العالي.
  - إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على كليات أو جامعات أخرى لمعرفة مدى تأثير التحول الرقمي على مستوى الخدمة المقدمة للطلبة والأساتذة.
  - توسيع نطاق الدراسة ليشمل تصورات المواطنين كمستفيدين نهائين من الخدمة العمومية وليس فقط للموظفين.
  - تطوير أدوات القياس الخاصة بالرقمنة لتضمن مؤشرات محلية قابلة للقياس الكمي.



قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

- أفرأ سهام، و بوقصة سليمة. (31 12, 2021). متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية. مؤسسات التعليم العالي - البنوك - المستشفيات في الجزائر، 7 (2)، الصفحات 164-183.
- أمل محمدالله البدو. (2023). فاعلية الادارة الالكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبته التطور الرقمي. مجلة ايليز للبحوث والدراسات، 8 (1)، الصفحات 135-163.
- ايهاب عيسى عبد الرحمن المصري. (2023). الادارة الرقمية في ضوء التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية. دار التعليم الجامعي - الاسكندرية.
- بضياف زهير. (30 نوفمبر، 2021). دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية- الرهانات و التحديات تطبيق "خدمي" في قطاع الموارد المائية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الانسانية، 3 (3)، الصفحات 68-80.
- بلبط فط المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميللة الجزائر.
- بلخير محمدآيت عودية. (31 12, 2019). جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين: علم الإدارة العامة والقانون الإداري. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، 5 (1)، الصفحات 72-89.
- بن دادي هشام، و سعيدات عبدالقادر معمر. (السنة الدراسية 2021-2022). رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف. مأكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الحقوق . كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -.
- بن عطاء الله صبرينة، و تميزار أحمد. (31 ديسمبر، 2024). استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي. مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 3 (2)، الصفحات 21-37.
- بن قدور عابد، و نور الدين شارف. (1 6, 2021). تقسيم استخدام نماذج قياس جودة الخدمة العمومية في البحوث المنشورة في المجالات العلمية الجزائرية. مجلة القيمة المضافة للاقتصاديات الأعمال، 3 (1)، الصفحات 76-95.

## قائمة المصادر والمراجع

- بن يعقوب محمد ياسين. (السنة الجامعية 2023-2024). دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية. ذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني . جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم علوم التسيير.
- بن يعقوب محمد ياسين. (السنة الدراسية 2023-2024). دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية - الصندوق الوطني للتقاعد وكالة مستغانم. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني . كلية الاقتصاد جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.
- بو عبدالله الصالح. (2009). قياس جودة الخدمة: مفاهيم وأدوات. مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة مسيلة (2).
- بوخاري مليكة، و يحيياوي سمير. (2022, 10 04). متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية دراسة حالة الشبكات الإلكترونية لبلدية البويرة. مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية ، 16 (03)، الصفحات 471-457.
- بونعاس نادية. (2023, 12 30). تجربة الرقمنة و أثرها على تطوير خدمات المرافق العمومية في الجزائر. المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية ، 18 (3)، الصفحات 487-464.
- حريزي منال. (2022, 01 16). مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية و ترقية الخدمات بالجماعات المحلية. بطاقة التعريف البيومترى وجواز السفر البيومترى النموذج ، 11 (1)، الصفحات 188-171.
- حمزة بجاز. (بلا تاريخ). التحول الرقمي وتحديات الادارة الالكترونية في عصر التكنولوجيا - مفاهيم ونظريات.
- خالد أحمد علي محمود. (2019). الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والانتاج السلعي. دار الفكر الجامعي -أمام كلية الحقوق الاسكندرية.
- دربال ياسمينة. (2019). آليات تحسين جودة الخدمة العمومية. مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر .
- ربيع نصيرة. (ديسمبر, 2022). حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر. مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، 6 (2)، الصفحات 1049-1031.
- رجم خالد، جدي شوقي، و ريم مدوش. (2021, 12 15). تحديات الرقمنة الادارة المحلية في الجزائر. الأفاق للدراسات الإقتصادية ، 2 (6)، الصفحات 247-230.

## قائمة المصادر والمراجع

- زمورة جمال. (2023-2024). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية. دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير - جامعة بسكرة.
- سامي بلبخاري. (2016-2017). مطبوعة تسويق الخدمات.
- شيبوتي راضية. (السنة الجامعية 2020-2021). محاضرات في المناجمت العمومي. محاضرات أقيمت على الطلبة سنة ثانية ماستر علوم إدارية، صفحة 56.
- الشيكور أيوب، نور الهدى دريوش، و خولة مسراتي. (31 5, 2022). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الادارات العمومية. دراسة عينة من المواطنين المستفيدين منخدمات المصلحة البيومترية لبلدية أحمر العين، 5 (2)، الصفحات 94-109.
- صخري إلهام، عقون شيماء، و تباري شيماء. (15 06, 2022). استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية دراسة ميدانية بمديرية البريد الجزائر ولاية قالمة. مذكرة لنيل شهادة ماستر - إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات .
- العابدين ساردو زين، و مصطفى جزار. (2024). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، البلدية نموذجاً. المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، 8 (02)، الصفحات 648-664.
- عبد الجليل مقدم، و مقدم فائزة. (30 جوان, 2019). أثر الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية بمصلحة جوازات السفر البيومترية بدائرة بشار. مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، 2 (1)، الصفحات 45-61.
- عطوي سميرة، و عيساوي نادية. (2017). الادارة الالكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الاشارة ولتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية. مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية (14).
- علي حسين عداوي. (1439/2017). تطبيق نموذج kano لتحديد رضا الزبون عن جودة الخدمات بحث تطبيقي في بلدية الدورة. مذكرة ماجستير . جامعة بغداد.
- فوزية صادقي. (2020-2021). دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر. أطروحة الدكتوراه كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري جامعة . جامعة قسنطينة 3 - الجزائر.
- قاسمي عائشة. (مارس, 2018). العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري. مجلة البحوث والدراسات التجارية (3).



## قائمة المصادر والمراجع

➤ <https://elbadilabc-ar.dz> من البديل صحيفة يومية (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 25 02 2025،

https://elbadilabc-ar.dz/%D9%83%D9%84-%D9%85%D8%A7-  
%D8%AA%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC-  
%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%AA%D9%87-%D8%B9%D9%86-  
%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9/

➤ ماهي استراتيجيات التحول الرقمي وأهم استراتيجيات والتقنيات وكيفية تطوير محاورها والاتجاهات الرئيسية لها. (04

، <https://bakkah.com/ar/knowledge> مارس، 2025). تاريخ الاسترداد 4 مارس، 2025، من

center/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8  
%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-  
%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-  
%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A..

الملاحق



ملحق رقم (01): استبيان بعد التحكيم

## استمارة استبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان موجهة للموظفين ومسؤولي المصالح ومختصي المعلوماتية

بعد التحية والسلام :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة كلية الاقتصاد - جامعة محمد خيضر بسكرة "

نسعى من خلال هذا الاستبيان الى جمع آراء وتجارب أفراد العينة حول مدى تأثير تطبيقات الرقمنة على مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة.

ونؤكد أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط وستعامل بكل موضوعية، نرجو منكم التفضل بالإجابة بدقة وصدق وشكرا لتعاونكم.

إعداد الطالبة: زهرة اليامنة

### المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر:	<input type="checkbox"/>	أنثى:	<input type="checkbox"/>				
الفئة العمرية:	<input type="checkbox"/>	20 الى 30	<input type="checkbox"/>	30 الى 40	<input type="checkbox"/>	40 فما فوق	<input type="checkbox"/>		
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>		
المنصب الوظيفي	<input type="checkbox"/>	اطار	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	مهندس	<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	1-5 سنوات	<input type="checkbox"/>	5-10 سنوات	<input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/>		

## المحور الثاني: المتغير المستقل : الرقمنة

ضع العلامة X في المكان المناسب:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					تعمل إدارة مؤسساتكم على وضع نظام رقمي يعمل على تخزين وتحويل وحفظ البيانات.
					تعمل مؤسساتكم على الانتقال من النموذج الإداري التقليدي الى نموذج إداري حديث يعتمد على تقنيات رقمية في تقديم الخدمات.
					تعمل مؤسساتكم على بناء سياسة رقمية تهدف الى تحويل رقمي كلي للإدارة .
					تعمل ادارة مؤسساتكم الى تحويل البيانات من شكلها التقليدي الى شكلها الرقمي بهدف توفير قاعدة بيانات كبيرة.
					تقوم إدارة مؤسساتكم بمعالجة البيانات بواسطة الحواسيب الالكترونية ونظم المعلومات المتطورة.
					تسعى إدارة مؤسساتكم الى عصرنة الخدمات المقدمة استجابة لتطلعات التعليم والتحصيل الجامعي.
					تسعى إدارتكم الى خلق هياكل متخصصة تتولى شؤون الطلبة والموظفين إلكترونياً.
					يهدف النظام المعلوماتي في مؤسساتكم الى تبادل المعلومات الخاصة بالمقررات الدراسية والنشاطات العلمية وتسهيل التواصل إلكترونياً.
					يساهم النظام المعلوماتي في إدارتكم في زيادة تنسيق المعلومات وانتقالها بين الإدارات الفرعية.
					يساهم النظام المعلوماتي في تحديد إحصاء دقيق وصحيح لكل نشاطات مؤسساتكم.
					يضمن النظام المعلوماتي في مؤسساتكم الشفافية والواقعية في المعاملات المتعلقة بالإنتاج العلمي والتعليم الجامعي.
					يساهم نظام المعلومات في تعزيز وتبسيط الإجراءات الإدارية المتنوعة(تحويل، تقاعد، إدماج، استبعاد،...)
					يفرض النظام المعلوماتي في مؤسساتكم تطبيق نظم الادارة الالكترونية باعتباره وسيلة مهمة لتقديم الخدمات.
					يساهم النظام المعلوماتي في مؤسساتكم في فهم ومطابقة جميع البيانات المتعلقة بالموظفين والتحصيل العلمي.
					يفرض النظام المعلوماتي في مؤسساتكم آلية تكشف عمليات الفساد الإداري في إدارتكم.
					يساهم نظام المعلومات بإدخال عدد كبير من التقارير الأكثر موثقية وكاشفة لمحاولات الغش والفساد الإداري في إدارتكم.

## المحور الثالث: المتغير التابع : جودة الخدمات العمومية

ضع العلامة X في المكان المناسب:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
<b>الملموسية</b>					
					يتميز الموظفون في مؤسستكم بالأناقة والمظهر اللائق.
					تسعى مؤسستكم الى توفير وسائل الراحة عند الانتظار للحصول على خدمة.
					تتميز مؤسستكم بمظهر عام وأثاث وديكور جذاب.
					تتميز مؤسستكم بأجهزة وتقنيات تفوق المؤسسات الأخرى.
					تتمتع مؤسستكم لتقديم وسائل الراحة من أجل تقديم خدمات جيدة.
<b>اعتمادية</b>					
					تحرس مؤسستكم على إنجاز الخدمات بشكل صحيح لأول مرة.
					توفر مؤسستكم معلومات دقيق ومنتوعة يمكن الرجوع إليها بسهولة.
					يشعر كل من يتعامل مع إدارة مؤسستكم بأن مصلحتهم هدف أساسيا يسعى إلى تحقيقه
					تلتزم إدارتكم بحل جميع مشاكل الحصول عل الخدمة.
					يمكن الاستفادة من خدمات إدارتكم في أوقات كثيرة تناسب الجميع.
<b>الاستجابة</b>					
					تهتم إدارتكم بالطلبات الفورية وإنجازها في الوقت المحدد.
					تستجيب إدارتكم بسرعة عن طلب الخدمة.
					تشير فروع إدارتكم في الجامعة بشكل يلبي جميع حاجات الطلبة والموظفين...الخ.
					يحصل كل المتعاملين مع إدارتكم على دعم الموظفين في تلبية حاجاتهم.
					تتم خدمات إدارتكم بالتكامل.
<b>الأمان</b>					
					تتميز إدارتكم بدقة الكشوفات المالية والتقارير الدورية.
					يتجلى العاملون في الإدارة بالإعانة الشخصية والثقة في معاملتهم.
					يتمتع موظفو إدارتكم بمهارة وكفاءة عالية في تقديم الخدمات.
					تتميز إدارتكم بدقة الإنجاز وعدم ارتكاب الأخطاء.
					تتميز خدمات إدارتكم بأمان وسرية في تعاملتهم
<b>التعاطف</b>					
					هناك علاقة طيبة بين المسيرين والطلبة والموظفين في مؤسستكم.

					يتمتع جميع الفئات العاملة في إدارتكم بمستوى عالي من اللطف.
					يهتم الموظفون بجميع الفئات عند طلب الخدمات.
					تتلائم تجهيز مؤسستكم مع التقنيات المحدثّة لتقديم الخدمة.
					تتميز مؤسستكم بتوطيد العلاقات الجيدة مع جميع المتعاملين معها.



ملحق رقم (02): استبيان بعد التحكيم



## استبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ماستر

استبيان موجهة للموظفين ومسؤولي المصالح ومختصي المعلوماتية

بجامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيدي (تي) الكريم(ة)

في اطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان " دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة " نسعى من خلال هذا الاستبيان الى جمع آراء وتجارب للموظفين ومسؤولي المصالح ومختصي المعلوماتية حول مدى تأثير تطبيقات الرقمنة على مستوى جودة الخدمات المقدمة في الكلية. ونؤكد أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط وستعامل بكل موضوعية، نرجو منكم التفضل بالإجابة بدقة على كل الأسئلة وشكرا لتعاونكم.

إعداد الطالبة: زهرة اليامنة

إشراف أ.د/شنشونة محمد

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر:  أنثى:
- 2- الفئة العمرية:  أقل من 30 سنة  30 الى 40  أكبر من 40
- 3- المؤهل العلمي:  ثانوي  جامعي  أخرى
- 4- المنصب الوظيفي:  اطار  تقني سامي  مهندس  أخرى
- 5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  بين 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 6- دورات تكوينية في مجال الرقمنة:  أقل من 2 دورة  من 2-3  4-5  أكثر من 5 سنوات
- 7- مستوى التحكم في المعلوماتية:  جيد  حسن  أساسي

المحور الثاني: المتغير المستقل :

الرقمنة: هي عملية تحويل بطريقة الكترونية لمحتوى عادي ملموس الى شكل مقروء بواسطة أجهزة متخصصة كالحاسوب .  
ضع العلامة X في المكان المناسب:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1 تمتلك إدارة كليتيكم على وضع نظام رقمي يعمل على تخزين وتحويل وحفظ البيانات.
					2 تسعى كليتيكم على الانتقال من النموذج الإداري التقليدي الى نموذج إداري حديث يعتمد على تقنيات رقمية في تقديم الخدمات.
					3 تعمل كليتيكم على بناء سياسة رقمية تهدف الى تحويل رقمي كلي للإدارة .
					4 تهدف ادارة كليتيكم الى تحويل البيانات من شكلها التقليدي الى شكلها الرقمي بهدف توفير قاعدة بيانات كبيرة.
					5 تقوم إدارة كليتيكم بمعالجة البيانات بواسطة الحواسيب الالكترونية ونظم المعلومات المتطورة.
					6 تسعى إدارة كليتيكم الى عصرنة الخدمات المقدمة استجابة لتطلعات التعليم والتحصيil الجامعي.
					7 تسعى إدارتكم الى خلق هياكل متخصصة تتولى شؤون الطلبة والموظفين الكترونيا.
					8 النظام الرقمي في ادارة كليتيكم يضمن تبادل الحصول على البيانات المتعلقة والإنجاح العلمي والتحصيil الإداري.
					9 يساهم النظام الرقمي في إدارتكم في زيادة تنسيق المعلومات وانتقالها بين الإدارات الفرعية.
					10 يساهم النظام الرقمي في تحديد إحصاء دقيق وصحيح لكل نشاطات مؤسستكم.
					11 يضمن النظام الرقمي في كليتيكم الشفافية والواقعية في المعاملات المتعلقة بالإنتاج العلمي والتعليم الجامعي.
					12 يساهم نظام الرقمنة في تعزيز وتبسيط الإجراءات الإدارية المتنوعة.
					13 يفرض النظام الرقمي في كليتيكم تطبيق نظم الادارة الالكترونية باعتباره وسيلة مهمة لتقديم الخدمات.
					14 يساهم النظام الرقمي في كليتيكم في فهم ومطابقة جميع البيانات المتعلقة بالموظفين والتحصيil العلمي.
					15 يفرض النظام الرقمي في إدارتكم آلية تكشف حالات الغش.
					16 يساهم نظام الرقمنة في إدارتكم إدخال عدد من التقارير الأكثر موثقية .

المحور الثالث: المتغير التابع : جودة الخدمات العمومية



ملحق رقم(03): قائمة المحكمين

الجامعة	القسم	الرتبة	أعضاء المحكمين
بسكرة	علوم الاقتصادية	- أستاذ مساعد - أ-	- بوطي عز الدين
بسكرة	علوم التسيير	- أستاذ محاضر - ب-	- سلاف رحال
بسكرة	علوم التجارية	- أستاذ محاضر - أ-	- بن عيشي عمار

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	41

صدق وثبات المتغير المستقل الرقمنة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	16

صدق وثبات المتغير التابع إجمالي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	25

صدق وثبات المتغير التابع البعد الأول

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	5

صدق وثبات المتغير التابع البعد الثاني

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	5

صدق وثبات المتغير التابع البعد الثالث

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	5

صدق وثبات المتغير التابع 4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	5

صدق وثبات المتغير التابع البعد 5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	5

**الملحق رقم (05): تحليل البيانات الشخصية للعينة****Age**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	12	17,6	17,6	17,6
من 30 الى 40 سنة	25	36,8	36,8	54,4
50 > سنة	31	45,6	45,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

**poste**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار	23	33,8	33,8	33,8
تقني سامي	19	27,9	27,9	61,8
مهندس	5	7,4	7,4	69,1
اخرى	21	30,9	30,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

**niveau**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	ثانوي	10	14,7	14,7	14,7
	جامعي	53	77,9	77,9	92,6
	اخرى	5	7,4	7,4	100,0
Total		68	100,0	100,0	

#### experience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5	4	5,9	5,9	5,9
	من 5-10	24	35,3	35,3	41,2
	> 10 anne	40	58,8	58,8	100,0
Total		68	100,0	100,0	

#### formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 2	34	50,0	50,0	50,0
	من 2-3	14	20,6	20,6	70,6
	4-5	1	1,5	1,5	72,1
	اكثر من 5	1	1,5	1,5	73,5
	5,00	18	26,5	26,5	100,0
Total		68	100,0	100,0	

#### التحكم في المعلوماتية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيد	5	7,4	7,4	7,4
	حسن	34	50,0	50,0	57,4
	اساسي	29	42,6	42,6	100,0
Total		68	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)

### المتغير المستقل (الرقمنة)

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	68	1,00	5,00	3,6471	,95831
x2	68	1,00	5,00	3,6029	1,05292
x3	68	1,00	5,00	3,5000	1,07203
x4	68	1,00	5,00	3,6324	,94481
x5	68	1,00	5,00	3,4706	1,05760
x6	68	1,00	5,00	3,5441	,90494
x7	68	1,00	5,00	3,4118	1,09593
x8	68	1,00	5,00	3,3382	1,04539
x9	68	1,00	5,00	3,2794	1,07683
x10	68	1,00	5,00	3,4853	1,05791
x11	68	1,00	5,00	3,3529	1,11656
x12	68	1,00	5,00	3,6176	,94678
x13	68	1,00	5,00	3,5147	1,01471
x14	68	1,00	5,00	3,4265	1,02675
x15	68	1,00	5,00	3,2647	1,11459
x16	68	1,00	5,00	3,3824	1,00787
meanxtotal	40	1,88	4,31	3,2516	,60422
N valide (liste)	40				

المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y11	68	2,00	5,00	3,8088	,79659
y12	68	1,00	5,00	3,1176	1,07244
y13	68	1,00	5,00	3,1912	1,13634
y14	68	1,00	5,00	3,1765	1,03579
y15	68	1,00	5,00	3,0441	1,16457
y21	68	1,00	5,00	3,3088	1,04034
y22	68	1,00	5,00	3,3088	1,08253
y23	68	1,00	5,00	3,3088	,99637
y24	68	1,00	5,00	3,4706	,92188
y25	68	1,00	5,00	3,4265	,90300
y31	68	1,00	5,00	3,5294	1,01438
y32	68	1,00	5,00	3,3824	1,12009
y33	68	1,00	5,00	3,3235	1,04297
y34	68	1,00	5,00	3,3235	1,02856
y35	68	1,00	5,00	3,3235	1,05719
y41	68	1,00	5,00	3,2794	1,00514
y42	68	1,00	5,00	3,4265	,99725
y43	68	1,00	5,00	3,4706	,99956
y44	68	1,00	5,00	3,1618	,97139
y45	68	1,00	5,00	3,3088	1,08253
y51	68	1,00	5,00	3,4118	1,06834
y52	68	1,00	5,00	3,2206	1,01989
y53	68	1,00	5,00	3,4118	,96561
y54	68	1,00	5,00	3,2206	,99018
y55	68	1,00	5,00	3,2941	1,00831

meany2	40	1,00	5,00	2,8950	1,01576
meany3	40	1,00	5,00	3,2750	1,03744
meany4	68	1,60	5,00	3,3294	,84059
meany5	68	1,40	5,00	3,3118	,83390
meany1	40	1,00	4,40	3,3200	,70573
meanytotal	40	1,17	4,67	3,1354	,77158
N valide (liste)	40				

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

#### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		meanxtotal	Meanytotal
	N	40	40
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,2516	3,1354
	Ecart type	,60422	,77158
Différences les plus extrêmes	Absolue	,096	,184
	Positif	,056	,071
	Négatif	-,096	-,184
	Statistiques de test	,096	,184
	Sig. asymptotique (bilatérale)	2000,	,002 <sup>c</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (08): معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		meanxtotal	meany1	meany2	meany3	meany4	meany5	meanytotal
meanxtotal	Corrélation de Pearson	1	,620**	,542**	,350*	-,210	-,044	,612**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,027	,192	,787	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
meany1	Corrélation de Pearson	,620**	1	,669**	,490**	-,206	-,110	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,202	,499	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
meany2	Corrélation de Pearson	,542**	,669**	1	,571**	-,113	-,119	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,487	,464	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
meany3	Corrélation de Pearson	,350*	,490**	,571**	1	-,028	-,020	,724**
	Sig. (bilatérale)	,027	,001	,000		,865	,903	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
meany4	Corrélation de Pearson	-,210	-,206	-,113	-,028	1	,783**	-,147
	Sig. (bilatérale)	,192	,202	,487	,865		,000	,366
	N	40	40	40	40	68	68	40
meany5	Corrélation de Pearson	-,044	-,110	-,119	-,020	,783**	1	-,112
	Sig. (bilatérale)	,787	,499	,464	,903	,000		,492
	N	40	40	40	40	68	68	40
meanytotal	Corrélation de Pearson	,612**	,858**	,931**	,724**	-,147	-,112	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,366	,492	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (09): اختبار الفرضية الرئيسية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612 <sup>a</sup>	,375	,358	,61820

a. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,696	1	8,696	22,753	,000 <sup>b</sup>
Résidus	14,522	38	,382		
Total	23,218	39			

a. Variable dépendante : meanytotal

b. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,594	,542		1,097	,279
meanxtotal	,781	,164	,612	4,770	,000

a. Variable dépendante : meanytotal

الملحق رقم (10): اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620 <sup>a</sup>	,384	,368	,56115

a. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,458	1	7,458	23,686	,000 <sup>b</sup>
Résidus	11,966	38	,315		
Total	19,424	39			

a. Variable dépendante : meany1

b. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,967	,492		1,966	,057
meanxtotal	,724	,149	,620	4,867	,000

a. Variable dépendante : meany1

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,542 <sup>a</sup>	,294	,276	,86455

a. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,836	1	11,836	15,835	,000 <sup>b</sup>
Résidus	28,403	38	,747		
Total	40,239	39			

a. Variable dépendante : meany2

b. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,070	,757		-,092	,927
meanxtotal	,912	,229	,542	3,979	,000

a. Variable dépendante : meany2

الفرضية الفرعية الثالثة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,350 <sup>a</sup>	,122	,099	,98470

a. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,129	1	5,129	5,289	,027 <sup>b</sup>
	Résidus	36,846	38	,970		
	Total	41,975	39			

a. Variable dépendante : meany3

b. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,324	,863		1,534	,133
meanxtotal	,600	,261	,350	2,300	,027

a. Variable dépendante : meany3

الفرضية الفرعية الرابعة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,210 <sup>a</sup>	,044	,019	,85154

a. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,277	1	1,277	1,761	,192 <sup>b</sup>
	Résidus	27,554	38	,725		
	Total	28,831	39			

a. Variable dépendante : meany4

b. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,389	,746		5,883	,000
	meanxtotal	-,299	,226	-,210	-1,327	,192

a. Variable dépendante : meany4

الفرضية الفرعية الخامسة

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,044 <sup>a</sup>	,002	-,024	,91626

a. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,062	1	,062	,074	,787 <sup>b</sup>
	Résidus	31,902	38	,840		
	Total	31,964	39			

a. Variable dépendante : meany5

b. Prédicteurs : (Constante), meanxtotal

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,645	,803		4,540	,000
	meanxtotal	-,066	,243	-,044	-,272	,787

a. Variable dépendante : meany5

## الملحق رقم(11): طلب مساعدة لإستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 435 / لك.إ.ت.ع ت / 2025

إلى السيد مدير: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سياتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- زهرة اليامنة
- 2- //
- 3- //

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ  
" دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/04/22



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

