وزارة التعليـــــم العـــالي والبحـــث العلمـــي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID –EL– Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:.....

السنة الجامعية:2024 /2025

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية

–دراسة حالة الوحدة البريدية لولاية الطارف–

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف

♣ د. عمري سامي

من إعداد الطلبة

♣ عليات جيهان

♣ جبل آية

بسم الله الرحمن الرحيم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، من خلال دراسة ميدانية على مستوى الوحدة البريدية لولاية الطارف، وتندرج هذه المقاربة ضمن جهود التحول الرقمي الذي يشهده القطاع العمومي، خاصة المؤسسات الخدمية التي تواجه تحديات متزايدة في تلبية حاجات المواطنين وتحقيق رضاهم في بيئة تتسم بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة؛ اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، مدعوم بالاستبيان، وُزعت على عينة من موظفي المؤسسة، وتم بناء الاستبيان انطلاقًا من خمسة أبعاد رئيسية تمثل محاور الرقمنة: الموارد البشرية الرقمية، البرمجيات، الشبكة، الأجهزة، وأثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية.

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعتبر خيارًا استراتيجيًا لا مفر منه لتطوير أداء المؤسسات العمومية، وأن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتأهيل الموارد البشرية يمثلان شرطًا أساسيًا لتحقيق انتقال ناجح نحو إدارة عمومية رقمية حديثة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكوين المستمر، وتوسيع استخدام الأنظمة الذكية، وتوفير الدعم الفني لتقليل مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الخدمة العمومية، التحول الرقمي، بريد الجزائر، الموارد البشرية الرقمية.

Abstract

This study aims to shed light on the impact of digitalization on the improvement of public service quality in Algeria, through a field investigation conducted at the postal unit of the Wilaya of El Tarf. This approach falls within the framework of the digital transformation efforts undertaken by the public sector, especially in service-oriented institutions that face increasing challenges in meeting citizens' needs and ensuring their satisfaction in an environment marked by rapid technological change . The study adopted a descriptive-analytical methodology supported by a field investigation using a questionnaire tool distributed to a sample of the institution's employees. The questionnaire was constructed based on five main dimensions representing the components of digitalization: digital human resources, software, networks, hardware, and the perceived impact of digitalization on public service quality.

The findings revealed that digital transformation is a strategic imperative for enhancing the performance of public institutions. Investing in digital infrastructure and training human resources was identified as a key prerequisite for achieving a successful transition toward modern digital public management. The study recommended strengthening continuous training, expanding the use of intelligent systems, and providing technical support to reduce resistance to change.

Keywords: Digitalization, Public Service, Digital Transformation, Algeria Post, Digital Human Resources.

إهــداء

الحمد لله حبا وامتنانا على البدء والختام

ها أنا اليوم أتوج اللحظات الأخيرة في ذلك الطريق الذي يحمل في باطنه العثرات ورغما عنها ظلت

قدمي تخط بكل صبر وطموح وحسن ظن بالله

أهدي بكل حب ثمرة نجاحي إلى:

من خاضوا الحياة لأجلي، إلى من غرسوا في قلبي الحلم وسقوه بالدعاء، إلى من كانوا نور دربي

وظلي حين أثقلتني الأيام

إلى أمي وأبي يا معنى الحياة

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم، إلى مصدر قوتي وأرضي الصلبة وجدار قلبي

إخوتي وأخواتي "نذير، يحيى، ضياء، أمل، عبير"

إلى من طافت بي الدنيا سعت بخطاه

إلى نبض قلبي إلى من كان الرفيق والسند في دربي، إلى من شاركني أحلامي وآمن بقدرتي

على الوصول، إلى من منحني القوة عندما شعرنا بالضعف

خطيبي سفيان

إلى بهجة الأيام، إلى من كانوا السند في أوقات الضعف

صديقاتي "بسمة، مروة، جيهان، رحمة"

إلى زهرة العائلة، إلى من أراها تكبر أمام عيني، إلى من كانت مصدر سعادتي وبهجتي، بك

يزهر الأمل وبوجودك تحلو الحياة

إبنة أخي "جوجو"

إلى نفسي شكرا لي على الإصرار، على الثبات، على أنن لم استسلم يوما

آية

إهــداء

في لحظة يختلط فيها التعب بالفخر، وتتجمّع فيها الذكريات،

تتوقّف الكلمات احترامًا لكل من كان له دور في هذا الطريق،

...فهذا العمل ليس مجرّد نهاية مرحلة، بل حصيلة حب، دعم، وصبر

.ومن القلب، أقدّمه لكل من رافقني، بصدقٍ ووفاء، في هذه الرحلة العلمية

إلى روح أبي الطاهرة،

إلى من علّمني أن القوّة هدوء، وأن الكرامة لا تُشترى، إلى من كان وجوده أمانًا، وصوته طمأنينة، ونظرته فخرًا صامتًا

رغم غيابك، كنت معي في كل خطوة، في كل لحظة تعب وتردّد،

أهديك هذا الإنجاز يا أبي، فلو كنت حاضرًا، لكان اليوم يومك قبل أن يكون يومي،

رحمك الله وجعل مقامك في أعلى الجنان.

إلى أمي الحبيبة،

رفيقة دربي ونبع عطائي الذي لا يجف، لصبرك، لدعواتك الخفية، ولحنانك الذي كان البلسم في كل عثرة

.أهديك كل سطر، وكل لحظة تعب تجاوزتها بفضل وجودك

إلى إخوتي الأعزاء، زين الدين، يونس، زكرياء

أنتم السند الحقيقي، والدعم الهادئ الذي كان يقوّيني دون أن أطلب،

.كنتم الحائط الذي احتميت به في كل لحظات الضعف

إلى صديقتَيّ شيماء وآية،

شكرًا لأنكما كنتما دائمًا بجانبي،

.بضحكتكما، بكلماتكما، وبصدق مشاعركما

.وجودكما خفّف عني الكثير، وكان له أثر كبير في هذا المشوار

وإلى كلّ من ساهم بكلمة، بملاحظة، بتشجيع أو حتى بدعاء خفي،

لكم جميعًا كل الامتنان،

فهذا النجاح يحمل منكم بقدر ما يحمل مني.

جيهان

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

" ومن أسدى لكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فأدعو له"

على إثر إنهاء هذه العمل نتقدم بالشكر ...

لله عز وجل قبل كل شيء نحمده حمدا كبيرا على توفيقه وعونه لنا،

كما نتوجه بالشكر والإمتنان للأستاذ المشرف **"عمري سامي"**

الذي شرفنا بالقبول والإشراف على هذا البحث ولم يبخل علينا بالنصائح.

كما نشكر جميع الأساتذة على طول مشوارنا الدراسي الجامعي

وفي الأخير بشكل عام لكل من منح يد العون حتى ولو بكلمة.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية البريد والمواصلات بالطارف.	**21**
02	نموذج الدراسة	**32**
03	توزيع العينة حسب الجنس	**36**
04	توزيع العينة حسب العمر	**37**
05	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	**38**
06	توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية	**40**

قائمة الجداول

رقم الملحق	اسم الجدول	رقم الصفحة
01	درجات مقياس ليكرت الخماسي	**34**
02	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	**34**
03	اختبار كولمجروف سمرنوفKolmogorov- Smirnov	**35**
04	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	**36**
05	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	**37**
06	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	**38**
07	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية	**39**
08	وصف وتشخيص فقرات بعد الموارد البشرية	**41**
09	وصف وتشخيص فقرات بعد البرمجيات	**42**
10	وصف وتشخيص فقرات بعد شبكة الاتصال	**43**
11	وصف وتشخيص فقرات بعد الأجهزة	**44**
12	وصف وتشخيص فقرات الخدمة العمومية	**45**
13	معامل الارتباط بيرسون	**47**
14	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	**47**
15	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية	**49**
16	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية	**50**
17	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية	**50**
18	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية	**51**
19	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر للرقمنة على تحسين الخدمة العمومية	**52**

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
ملخص بالغة العربية	III
ملخص باللغة الإنجليزية	IV
الإهداء	V
الشكر	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الجداول	IX
فهرس المحتويات	X
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الرقمنة	03
1. مفهوم الرقمنة	03
2. أهمية الرقمنة	03
3. خصائص الرقمنة	04
4. نماذج نظرية لفهم الرقمنة في المؤسسات العمومية	06
المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية	09
1. مفهوم الخدمة العمومية	09
2. مبادئ الخدمة العمومية	11
3. أنواع الخدمة العمومية	11
4. معايير الخدمة العمومية	12
المبحث الثالث: الخدمة العمومية في ظل الرقمنة	13
1. عوامل نجاح الرقمنة في الخدمة العمومية	13
2. التحديات التي تواجه الرقمنة	14
المبحث الرابع: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية	**16**
1. الرقمنة وآفاق ترشيد الخدمة العمومية	16
2.أثر تطبيق الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية	16
3. علاقة الرقمنة بالخدمة العمومية	18
خلاصة الفصل الأول	**20**

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد	**22**
المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية للبريد والمواصلات وكالة الطارف	**23**
1. التعريف بالمؤسسة العمومية البريد والمواصلات لولاية الطارف	23
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية البريد والمواصلات بولاية الطارف	23
3. الخدمات الرقمية لبريد الجزائر	26
4. دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة العمومية للبريد والمواصلات وكالة الطارف	30
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	31
1. منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات	31
2. مجتمع وعينة الدراسة	33
3. المعالجة الإحصائية للدراسة	33
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	38
1.وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة	38
2. تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة بالمؤسسة	42
3. التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة	49
خلاصة الفصل الأول	**55**
خاتمة	**56**
المراجع	**59**
الملاحق	**62**

المقـدمـة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي أدّى إلى تغييرات جوهرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، بل وأعاد تشكيل أنماط العمل والتفاعل داخل المؤسسات والمجتمعات. وقد برزت الرقمنة كأحد أبرز هذه التحولات، حيث غدت أداة محورية في تحسين فعالية الأداء وتعزيز الجودة وتيسير المعاملات، سواء في القطاع الخاص أو العمومي؛ وتُعرف الرقمنة بأنها العملية التي يتم من خلالها تحويل المعطيات والإجراءات من شكلها الورقي والتقليدي إلى شكل رقمي يعتمد على استخدام تقنيات الإعلام والاتصال، بهدف تحقيق سرعة الأداء، ودقة المعالجة، وشفافية المعاملات. ولم تعد الرقمنة مجرد خيار تقني أو تحديث إداري، بل أصبحت خيارًا استراتيجيًا لبلوغ الحوكمة الجيدة وتطوير العلاقة بين المواطن والدولة.

في السياق الإداري، أصبح التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية في السياسات العمومية الحديثة، حيث يُتوقع من المؤسسات العمومية أن تقدم خدمات أكثر سرعة، وفعالية، وتخصيصًا، ما دفع العديد من الحكومات إلى تبني برامج رقمية تهدف إلى إعادة هيكلة طرق تقديم الخدمة العمومية، وتسهيل الولوج إليها من طرف المواطنين، وتقليص التكاليف، والحد من مظاهر البيروقراطية؛ وبالنظر إلى السياق الجزائري، فقد تبنت الدولة، لا سيما منذ مطلع الألفية الثالثة، عدة مبادرات رقمية في إطار تحديث المرفق العام، بما في ذلك رقمنة الوثائق، تطوير البوابات الإلكترونية، تعميم الدفع الإلكتروني، وإدخال أنظمة معلوماتية حديثة في القطاعات الحيوية مثل التعليم، الصحة، العدالة، والبريد. ومع ذلك، فإن تحقيق الأثر الفعلي للرقمنة على جودة الخدمة العمومية ما زال يواجه عددًا من التحديات، ترتبط بالبنية التحتية، التكوين، المقاومة التنظيمية، والفجوة الرقمية.

وتُعد مؤسسة بريد الجزائر من بين المؤسسات العمومية التي شرعت فعليًا في تنفيذ برامج رقمية مهمة، شملت إطلاق خدمات إلكترونية موجهة للمواطن، مثل البطاقة الذهبية، تطبيق بريدي موب، والأرشفة الرقمية للوثائق البريدية. غير أن هذه المبادرات تظل بحاجة إلى تقييم ميداني لمعرفة مدى تأثيرها الحقيقي على جودة الخدمات المقدّمة، من حيث السرعة، الدقة، التفاعل مع المواطن، وتقليل الإجراءات البيروقراطية؛ من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية، من خلال دراسة حالة على مستوى الوحدة البريدية بولاية الطارف، وذلك بالاعتماد على منهج علمي دقيق يمزج بين الإطار النظري والتحقيق الميداني، باستخدام أداة الاستبيان الموجهة للموظفين، وبتحليل إحصائي يُظهر إلى أي مدى ساهمت الرقمنة فعليًا في تطوير الأداء وتحقيق رضا المستفيد.

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة فيما يلي:

1. اشكالية الدراسة

من خلال ما تقدم، يبرز التساؤل الجوهري حول العلاقة بين الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية، حيث تطرح الإشكالية التالية نفسها: **إلى أي مدى يمكن اعتبار الرقمنة عاملاً فعالاً في تحسين أداء المؤسسات العمومية وجودة خدماتها؟**

2. الاسئلة الفرعية

من أجل التفصيل أكثر في إشكالية الدراسة، تتفرع لدينا الأسئلة التالية:

- هل تساهم الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية؟
- هل تساهم البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية؟
- تساهم شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية؟
- هل تساهم الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية؟

3. الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة السابقة لدينا الفرضيات التالية:

- تساهم الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية؛
- تساهم البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية؛
- تساهم شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية؛
- تساهم الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال معرفة أهمية الرقمنة باعتبارها أحد التحديات والمستجدات الراهنة للمؤسسات في ظل ثورة المعلومات مع موجة عالمية متسارعة نحو الرقمنة والتحول الرقمي في شتى القطاعات، مما يجعل موضوعها مواكبًا لاهتمامات السياسات العمومية الراهنة.

بناءً على ذلك، تُعد هذه الدراسة ذات أهمية استراتيجية لفهم كيفية توظيف الرقمنة كوسيلة فعالة لتجاوز الإشكاليات التقليدية التي تعاني منها الإدارة العمومية وتحقيق نقلة نوعية في جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

5. أهداف الدراسة:

- التعرف على الرقمنة وأهميتها في نجاح المؤسسات؛
- ابراز أهداف الرقمنة؛

- معرفة التحديات التي تواجهها الرقمنة والخدمات العمومية؛
- إبراز أثر الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات.

6. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بالذات، نذكر ما يلي:

- الميول الشخصي لموضوع الرقمنة؛
- علاقة الموضوع بالتخصص؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الخدماتية والعمومية.

7. المنهج المتبع: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها.

8. الدراسات السابقة

- دراسة عامر إيمان، شويرفات عبد القادر (2024)، بعنوان: **أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية (دراسة حالة بلدية البيض –الجزائر–)**، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد السابع، العدد الثاني.

هدفت الدراسة إلى إبراز ودراسة مدى تأثير استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، وللوصول إلى هذا الهدف تم التطرق في الجانب النظري إلى جملة من المفاهيم المحيطة بالدراسة والتي ارتبطت بالرقمنة وجودة الخدمات العمومية، في حين تم في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على تجربة الرقمنة في الجزائر وأثرها على جودة الخدمة العمومية، بدراسة ميدانية ببلدية الجزائر البيض حيث طبقت هذه الدراسة على عينة شملت 55 موظف. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن توظيف الرقمنة ساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية، وتطبيق مبدأ الرقمنة يعزز تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة لعصرنة القطاع العمومي.

- دراسة صادقي فوزية (2021)بعنوان: **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر**، أطروحة دكتوراه في الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 03، الجزائر.

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجزائر لأن تطبيق المشروع الرقمي يجعل الإدارة أكثر قرباً من المواطنين عن طريق تسهيل الولوج للمنصات الرقمية وتتبع إجراءات الملفات الإدارية عن بعد، وهذا من شأنه بناء علاقة إتصالية ناجحة بين الإدارة والمواطنين وتحسين المرفق العام.

تم تحليل الفرضيات كميا وكيفيا واختبارها إحصائيا للتمكن من معالجة إشكالية الدراسة، كما توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة العمومية، توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة

العنصر البشري ومستوى الخدمات العمومية، وأن تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين الخدمة العمومية، وتم التأكيد على مجموعة من التوصيات أهمها أولوية رفع كفاءة المورد البشري وتوفير البنية الرقمية الشاملة لتحقيق جودة في مستوى الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن، كما يجب تفعيل نظام الأمان الرقمي لسرية المعلومات كأحد أهم الرهانات لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في الجزائر، وأولوية القضاء على الأمية الرقمية داخل البيئة الإتصالية.

– دراسة علا سفيان، فقير جيلالي (2020)، **دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت.

حاولت هذه الدراسة إبراز الأهمية البالغة للرقمنة في تحسين جودة الخدمات خصوصا في الوقت الراهن ما يجعلها تعتبر العنصر الأساسي الأول في تحقيق الميزة التنافسية، فعلى إثرها يمكن القول أن كسب حصص سوقية كبيرة للمؤسسات مرهون بمدى تطبيقها لذا تسعى مختلف المؤسسات العامة والخاصة إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الرفع من قدراتها التنافسية وتحقيق الريادة والتميز، كما بينت أن لرقمنة الخدمات أهمية واضحة في نجاح تلك المؤسسات وإسهامها في تحويلها من مؤسسات ذات خدمات تقليدية إلى مؤسسات ذات خدمات الكترونية تنتهج وتطبق الرقمنة.

وقد تم إتباع المنهج الوصفي المقارن في هذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة كتقنية حديثة أصبحت ضرورة ملحة يرتكز عليها القائمين لتبني أي مشروع قد يساهم في تحقيق الأهداف و تحسين الخدمات، كما أنها اصبحت ضرورة إلزامية على المؤسسات من أجل مواكبة التقدم العلمي والتكنلوجيا الرقمية الحديثة.

9. هيكل الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة فصلين جانب نظري وآخر تطبيقي، سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع؛ بينما يتضمن الفصل الثاني الإطار الميداني للدراسة، حيث يتناول دراسة أثر الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة البريد والمواصلات بولاية الطارف.

الفصـــــل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

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

ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه إلى أربعة مباحث:

- **المبحث الأول: ماهية الرقمنة**
- **المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية**
- **المبحث الثالث: الخدمة العمومية في ظل الرقمنة**
- **المبحث الرابع: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية**

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

تعد الرقمنة عنصرا مهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسعى المؤسسات والحكومات للاعتماد على سياسات رقمية في عملياتها وإداراتها لتعزيز التنافسية والتطوير.

وفي هذا الصدد وجب التعرف عليها ومدى أهميتها من خلال ما يلي:

1. مفهوم الرقمنة

تشير الرقمنة في جوهرها، إلى نظام حديث قادر على معالجة المعلومات من خلال أساليب متقدمة، مستفيدًا بشكل مستمر من التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتمد تعريف الرقمنة على السياق الذي تُستخدم فيه، حيث تشمل تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية. يتضمن ذلك إجراءات ترميز تحول المواد المطبوعة أو المخزنة، بما في ذلك الميكروفيلم، والميكروفيش، والأشرطة الصوتية، وأشرطة الفيديو المرئية، إلى تنسيق رقمي مناسب للمعالجة عبر الكمبيوتر (khalida, 2024, p. 168).

هي عبارة عن اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم (الهام، دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية في الجزائر البطاقة الذهبية نموذجا، 2022، صفحة 65).

تعرف الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي (قوادري، 2022، صفحة 237).

كما تعرف أنها إجراء تحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليد يمثل (الكتب، المخطوطات، الخرائط) إلى شكل رقمي (احمد، 2009، صفحة 25).

في الأخير يمكن القول أن الرقمنة هي: **عملية إجراء تغيير في عمل المؤسسات من الشكل الورقي الى الشكل الرقمي.**

2. أهمية الرقمنة

تكمن أهمية الرقمنة في النقاط التالية: (الهام، دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر، البطاقة الذهبية نموذجا، 2022، صفحة 66)

- زيادة القدر المتاح من الموارد الطبيعية الموجودة عن طريق اكتساب وإضافة موارد جديدة أو من خلال ابتكار وسائل فعالة وأكثر قدرة على الكشف عن ما هو موجود في هذه الموارد؛
- إضافة استخدامات جديدة للموارد الاقتصادية، تسمح بزيادة القيمة الاقتصادية للموارد أي زيادة الانتفاع الاقتصادي من هذه الموارد؛

- ابتكار وسائل إنتاجية تتيح الإحلال بين الموارد بالشكل الذي يقلل من استخدام الموارد النادرة بزيادة استخدام الموارد المتوفرة وبالشكل الذي يقود إلى زيادة الإنتاج من خلال ذلك؛
- زيادة إنتاجية الموارد المتاحة، أي تحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة في العمليات الإنتاجية من خلال التوصل إلى استنباط أساليب إنتاجية تضمن الكفاءة الإنتاجية؛
- اكتشاف طرق ووسائل جديدة، من خلال التطور التكنولوجي بالشكل الذي يؤدي زيادة الإنتاج وتنوعه، إضافة إلى تقليل التكلفة من خلال تحقيق الكفاءة.

3. خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية: (أحمد، 2009، صفحة 11)

- **تقليص الوقت**: التكنولوجيا تجعل كل الأماكن متجاورة الكترونيا؛
- **تقليص المكان**: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وبسهولة؛
- **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة**: نتيجة حدوث التفاعل بين الباحث والذكاء الاصطناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛
- **تكوين شبكات الاتصال**: تتحدد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى؛
- **التفاعلية**: أي أن المستعمل للتكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
- **التزامنية**: تعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشارك ونغير المطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- **اللامركزية**: خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- **قابلية التوصيل**: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية متنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله؛
- **قابلية التحرك والحركية**: أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق رسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي والهاتف النقال...الخ؛

- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى أخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة؛
- **اللاجماهرية:** تعني 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 منتج إلى المستهلك؛
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحة غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن؛
- **العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق الكترونيا.

1.3 فوائد الرقمنة

تسعى الرقمنة إلى الحصول على مزايا وفوائد كثيرة، موجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للأفراد والمؤسسات سواءا العامة أو الخاصة ومن بين هذه الفوائد ما يلي: (زاير و خديجة عاشور ، 2024، صفحة 401)

- حسن تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي؛
- العمل على القضاء على البيروقراطية والروتين الموجود في الإدارة القديمة؛
- التأكد من حفظ المعلومات والوثائق الأصلية وحمايتها من التلف من خلال عمل نسخ الكترونية من الوثائق المطلوبة؛
- تمكن العديد من الحصول على المعلومات في نفس الوقت؛
- إمكانية حفظ كميات كبيرة وكثيرة من الملفات لأن الأرشيفات الالكترونية لا تحتاج إلى مساحات كبيرة للتخزين؛
- إمكانية حمل الملفات لأنها محملة بطريقة الكترونية حيث قد تكون على قرص ليزري؛
- القدرة على التعامل مع الشركات متعددة في نفس الوقت وعن بعد وهو ما يسهل إيصال الخدمات للجميع.

2.3 أبعاد الرقمنة:

في ظل التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي أحدثت الرقمنة تأثيرا واضحا وفارقا على المؤسسات، فقد أعادت تشكيل نموذج الأعمال فيها نحو الأعمال الرقمية، بالإضافة إلى إحداثها تغييرا شاملا لسلسلة القيمة، وقد انصب التركيز على أبعاد الرقمنة المتمثلة في: العمليات التشغيلية والتقنيات الحديثة، والبيانات، والموارد البشرية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد: (أحمد، 2009، صفحة 152)

- **البرمجيات:** هي التطبيقات والأنظمة التي تُستخدم لتشغيل الأجهزة وتنفيذ المهام الرقمية، مثل أنظمة التشغيل، وبرامج الإدارة، وتطبيقات الحوسبة السحابية.

تُعد البرمجيات الركيزة الأساسية لتحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية، من خلال تحليل البيانات، وتحسين الأداء المؤسسي

- **الأجهزة:** تمكّن الأجهزة من الوصول إلى البرمجيات والبيانات، وتشكل البنية التحتية اللازمة لتطبيق الرقمنة في المؤسسات، فهي تمثل المعدات المادية مثل الحواسيب، والخوادم، والهواتف الذكية، وأجهزة الاستشعار، التي تُستخدم لتشغيل البرمجيات وتنفيذ المهام الرقمية.
- **شبكات الاتصال:** تتمثل في البنية التي تتيح تبادل المعلومات بين الأجهزة عبر الإنترنت أو الشبكات الداخلية (مثل الواي فاي، والإنترنت، والجيل الخامس). حيث تعتبر شبكة الاتصال العمود الفقري لتدفق البيانات وتكامل الأنظمة الرقمية، ما يضمن استمرارية العمل الرقمي وسرعة الوصول إلى الموارد.
- **الموارد البشرية** : هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، حيث يشكل جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق الرقمنة بدونه، إذ يتوجب توفير إطارات مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها باتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية مع الإتيان بالتغير والتطوير.

4. نماذج نظرية لفهم الرقمنة في المؤسسات العمومية

تشير الرقمنة الى عملية دمج التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات بهدف تحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات المعتمدة، وتستخدم هذه العملية للإحداث تغيرات جوهرية في أداء الأنشطة الإدارية والتجارية، من خلال إعادة تصميم العمليات لجعلها أكثر كفاءة ومرونة، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية وتسهيل التعامل مع المتغيرات الحديثة. من خلال هذا نتعرف على أبرز النماذج التي تستخدم لفهم وتنفيذ الرقمنة بفعالية: (محمد ا.، ادارة المعلومات في المنظمات الاعمال ، 2004)

1.4. النموذج الفني (The Technical Model)

يرتكز النموذج الفني على إدماج التكنولوجيا داخل المؤسسة الإدارية من منظور تقني بحت، دون مراعاة العوامل السلوكية أو الاجتماعية المصاحبة. ويقوم هذا النموذج على استخدام الأدوات التكنولوجية مثل الحواسيب، البرمجيات، وقواعد البيانات لتحويل العمليات التقليدية إلى رقمية، بهدف تحسين السرعة والدقة وتقليل التكلفة التشغيلية.

لكن في المقابل، يُعد هذا النموذج أحادي الأبعاد، إذ يركّز على الجانب المادي ولا يُعطي أهمية لكيفية تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا، مما يجعله عرضة للفشل في بيئات لا تتوفر فيها ثقافة رقمية قوية. لذلك، يُعتبر هذا النموذج مناسبًا للمرحلة الأولى من التحول الرقمي، لكنه غير كافٍ لضمان استدامة الرقمنة ما لم يُدعم بنماذج بشرية وسلوكية مكملة.

2.4. النموذج السلوكي (The Behavioral Model)

يُولي النموذج السلوكي اهتمامًا خاصًا بالبعد الإنساني في عملية الرقمنة، حيث يرى أن نجاح أي مشروع رقمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تقبّل الأفراد له. ويركز هذا النموذج على الجوانب النفسية والاجتماعية مثل: دافعية الموظف، مدى وعيه التكنولوجي، استعداده للتغيير، والعوامل التنظيمية المؤثرة في سلوكه.

ويُعتبر هذا النموذج ذا أهمية كبيرة في بيئة الإدارة العمومية، حيث غالبًا ما تُواجَه الرقمنة بمقاومة داخلية ناجمة عن ضعف التكوين أو الخوف من فقدان الوظيفة. ولذلك، يُوصي هذا النموذج بإعداد برامج تدريبية تحفيزية، وتعزيز الاتصال الداخلي، وإشراك الموظفين في تصميم الأنظمة الجديدة. إن تبني هذا النموذج يُعد عاملاً مساعدًا لضمان التحول الرقمي الناجح على المدى الطويل.

3.4. النموذج الفني الاجتماعي (The Socio-Technical Model)

يمثل النموذج الفني الاجتماعي مقاربة متوازنة وشاملة في تطبيق الرقمنة، إذ يرى أن نجاح التحول الرقمي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التكامل بين التكنولوجيا والبنية الاجتماعية داخل المؤسسة. ويفترض النموذج أن الأنظمة التقنية (البرمجيات، الأجهزة، الشبكات) لا تعمل بكفاءة إلا إذا انسجمت مع الأنظمة البشرية (الهيكل التنظيمي، ثقافة العمل، العلاقات بين الأفراد).

يُستخدم هذا النموذج بكثرة في المؤسسات التي ترغب في إحداث تغيير هيكلي مدعوم برؤية استراتيجية، ويُعد مناسبًا للإدارات العمومية التي تُواجه تحديات على المستوى التنظيمي والثقافي. من خلاله، يتم تصميم الأنظمة الرقمية بما يتناسب مع طبيعة العمل والعلاقات الإدارية، مع التأكيد على المشاركة الفعلية للموظفين أثناء كل مراحل التحول.

4.4. نموذج التحول الاستراتيجي (The Strategic Transformation Model)

يرى هذا النموذج أن الرقمنة ليست مجرد أداة دعم فني، بل تمثل عنصرًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويركّز على دمج الرقمنة ضمن التخطيط بعيد المدى، ويضعها في قلب المزايا التنافسية للمنظمة.

في السياق الإداري العمومي، يساعد هذا النموذج على إعادة تصور الخدمة العمومية باعتبارها "خدمة ذكية"، قائمة على التوقع والاستجابة الفورية، مما يرفع من كفاءة المؤسسة وقدرتها على التأقلم مع متغيرات البيئة المحيطة. ويُوصي النموذج بأن يتم دمج الرقمنة في صلب السياسات العمومية، مع توفير القيادة الرقمية، وحوكمة واضحة، وتمويل مستدام.

5.4. نموذج التحول المتكامل (The Integrated Transformation Model)

يُركّز هذا النموذج على التحول الرقمي الشامل لجميع وحدات وأقسام المؤسسة، من خلال منظور المنظومة المتكاملة؛ إذ لا يرى الرقمنة كتحسين جزئي لإدارة معينة، بل كمشروع شمولي يجب أن يشمل تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة الداخلية.

ويُعد هذا النموذج مناسبًا جدًا في حالة الإصلاح الإداري أو مشاريع التحول الرقمي في الوزارات أو الإدارات الكبرى. فهو يُمكّن من التنسيق بين العمليات التقنية والتغيير الإداري، ويضمن أن تكون الرقمنة أداة لتحديث العمل بأكمله، وليس مجرد واجهة إلكترونية (مصطفى، 2020).

6.4. نموذج تحليل القوى التنافسية (The Competitive Force Model)

يرتكز هذا النموذج على المفهوم الاستراتيجي الذي طوّره "مايكل بورتر"، ويُوظّف في سياق الرقمنة من أجل تحسين موقع المؤسسة في بيئتها التنافسية. يُستخدم بالخصوص في دراسة كيف يمكن للرقمنة أن تُعزّز نقاط القوة التنظيمية وتُخفّف من نقاط الضعف، لمواجهة التحديات المحلية والعالمية.

رغم أن جذوره في القطاع الخاص، إلا أنه يُستخدم أيضًا لتقييم استعداد الإدارة العمومية لمواكبة التحول الرقمي الوطني والدولي، خاصة في قطاعات مثل التعليم، الجباية، الجوازات، والبلديات. يُفيد هذا النموذج في ربط الرقمنة بالتخطيط الاستراتيجي والحَوْكَمة الرشيدة (محمد ع.).

7.4. نموذج تحليل التكلفة والعائد (Cost-Benefit Analysis Model)

يُعتبر هذا النموذج أداة تقييم أساسية لتحديد جدوى الاستثمار في مشاريع الرقمنة؛ حيث يتم من خلاله مقارنة التكاليف المتوقعة (اقتناء المعدات، التكوين، صيانة الأنظمة...) مع المكاسب المتوقعة (توفير الوقت، تقليل عدد الأعوان، رفع الجودة، تحسين الشفافية...).

يُفيد هذا النموذج الإدارات العمومية في تبرير أو رفض مشاريع التحول الرقمي بناءً على تحليل اقتصادي عقلاني. كما يُعزز من منطق "الإدارة بالأهداف والنتائج"، ويُظهر كيف يمكن توجيه الموارد لتحقيق أثر ملموس على الأداء الإداري والخدمة العمومية (محمد ا.، ادارة المعلومات في منظمات الاعمال، 2004).

المبحث الثاني: ماهية الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية وسيلة أساسية لضمان رفاهية المواطنين من خلال توفير خدمات حيوية تمس مختلف جوانب حياتهم اليومية، كما سيتم من خلال هذا المبحث:

1. مفهوم الخدمة العمومية

قبل الإحاطة بتعريف الخدمة العمومية يجب أولا التطرق إلى تعريف الخدمة بشكل عام، ومن أهم التعريفات ما يلي:

1.1. تعريف الخدمة

الخدمة هي أي نشاط أو سلسلة من ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل (الرحيم و قاسمي خديجة، 2017، صفحة 110).

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: منتجات غير ملموسة في جوهرها ولكن ما يحيط بها ملموس ولذلك تظهر في مجملها بأنها غير ملموسة لا يمكن نقلها أو تخزينها إذ يتم مبادلتها مباشرة من المنتج إلى المستخدم والمنتجات الخدمية يصعب تحديدها بدقة فهي تنتج وتستهلك في الوقت نفسه لذلك لا يتولد عنها شعور بالملكية (المنجي، تسويق الخدمات، 2020، صفحة 4).

فقد عرفت الخدمة على أنها: أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج منها أية ملكية وان إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون مرتبطا به. ويتضح من التعاريف المذكورة الطبيعة المختلفة للخدمة غيرها من المعروضات في كونها (يغني و واخرون، 2021، صفحة 710):

- ذات طبيعة غير ملموسة؛
- قد ترتبط بمنتج مادي وقد لا ترتبط؛
- زمن إنتاجها هو ذاته زمن استهلاكها،

إلا أن ارتباط الخدمة بالعالم الرقمي ألغى اشتراطات من بين أهمها، التواصل المباشر بين طرفي العملية كما فتح آفاقا جديدة من شانها التأثير على جودة المعروض من الخدمات.

وفي الأخير نستنتج أن **الخدمة هي أي نشاط أو عمل يقدم لتلبية حاجة أو رغبة معينة دون نقل ملكية منتج مادي.**

2.1. تعريف الخدمة العمومية

تعرف الخدمة العمومية بأنها تعتبر أي نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة تقع على كاهل الدولة عن طريق مؤسسات سواء إدارية أو اقتصادية أو العالمية، وذلك عن طريق تدخل الإدارة العامة لضمان المنفعة العامة ومراقبتها (مركان محمد البشير و ودان بو عبد الله، صفحة 99).

وتعرف كذلك بأنها هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتتحمل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها (يحياوي مريم ، 2022، صفحة 68).

وتعرف على أنها هي الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب، والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين (شاعة محمد، 2019، صفحة 239).

في الأخير يمكن القول بأن **الخدمة العمومية هي نشاط تقدمة الدولة أو هيئاتها لتلبية احتياجات المواطنين، ويتميز بالاستمرارية، المساواة، والتكيف مع المصلحة العامة دون السعي للربح.**

3.1. أهداف الخدمة العمومية

توجد عدة أهداف للخدمة العمومية صنفت كالآتي:

1.3.1. الأهداف الإدارية والاقتصادية: تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية، وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار، وضمان السيرورة المجتمعية، إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية، عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية، وبالتالي رفع نمو الاقتصاد القومي.

2.3.1. الأهداف السياسية: إذ تتعلق بكل ما من شانه أن يحقق النظام، والاستقرار السياسي، وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة، وحماية الأفراد، والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية.

3.3.1. الأهداف الاجتماعية والدينية: حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة تهدف التنشئة الاجتماعية، وتضبط سلوك الأفراد من الانحرافات، والارتقاء بمستويات التعليم، ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة، تهتم بالبعد الديني، أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد، حيث تتدخل الدولة عن طريق تشريعات، وإصدار قوانين تهدف خلق مؤسسات عامة، تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام (رشيد و اسماء قاسمية ، 2015، صفحة 350).

2. مبادئ الخدمة العمومية

تقوم الخدمة العمومية على مبادئ أساسية تتمثل في: (عاشور و حسين قادري، 2021، الصفحات 1080-1081)

- **الاستمرارية:** هذا المبدأ يضمن استمرارية الرفاهية الاجتماعية والأداء الدائم للخدمة العمومية، وتحقيق الرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات الضرورية لهم، وهذا يتعين على الدولة التكفل الكامل بتمويل المؤسسات والإدارات العمومية وحمايتها من خطر الإفلاس وكما يجب الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض الخدمات؛
- **المساواة:** تكون المساواة من خلال التسوية بين أفراد المجتمع في المعاملة تحقيقا لهذا المبدأ أمام القانون؛
- **الملاءمة:** الخدمة العمومية تتكيف مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني، ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطوير حاجات المواطن على اعتبار أن هذه الحاجات تتطور، خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغيير وعدم الثبات؛
- **الشمولية:** بالرجوع إلى مفهوم الخدمة العمومية يحق لكل المواطنين الاستفادة منها كونها حقا مكفولا في قوانين الجمهورية ودستورها، ولهذا فإنه ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط وفقا لمستواهم المعيشي.

3. أنواع الخدمة العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها حسب التقسيمات التالية: (خالد، 2021، صفحة 451)

1.3. خدمات ضرورية لبقاء المجتمع (الصحية، التعليمية): وهي التي يفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

2.3. خدمات ضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعات: هو مستوياته مثل التموين بالماء والكهرباء وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنه لم يعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المؤسسات الخاصة بحيث إدارتها تخضع للأسس التجارية أين تطبق معايير الربحية التجارية.

3.3. خدمات ذات منفعة ثقافية: وهي خدمات يستفيد منها أفراد المجتمع إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات مثل خدمات المكتبات العامة، المتحف والمتنزهات العامة.

4.3. خدمات ذات منفعة اجتماعية: بإمكان تأدية هذه الخدمات من طرف أفراد المجتمع بإمكانياتهم الخاصة إلا أن دور السلطات العمومية يظل ضروريا لتوفيرها، وهي خدمات رأسمالية مكلفة تتمثل في بناء الهياكل القاعدية. كما تم تقسيم الخدمات العمومية كما يلي:

1.4.3. الخدمات العمومية المجانية: هي التي يحصل عليها الفرد بدون مقابل يساوي تكلفة هذه الخدمة.

2.4.3. الخدمات العمومية المدفوعة الثمن: التي يلزم المستفيدون بدفع ثمنها وعادة ما يرتبط هذا النوع من الخدمات الاقتصادية والتي يتكفل بها القطاع الخاص ومع ذلك يبقى تدخل الدولة ضروري من أجل ضمان حصول الأفراد على هذه الخدمات سواء من حيث تحديد السعر أو الدعم أو مراقبة النوعية بما يلي حاجيات الأفراد بصفة كاملة.

4. معايير الخدمة العمومية

أهم المعايير التي تتميز بها الخدمة العمومية من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها في مجال المناجمنت العمومي (علم الإدارة العمومية) كالاتي: (مركان محمد البشير و ودان بو عبد الله، صفحة 101)

1.4. معيار المساواة: يعبر عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الجزئي، فهو يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة.

2.4. معيار الاستمرارية: هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، ولذلك يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية.

3.4. معيار التطور: هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلا إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية الحسابية بالنظم الآلية الحديثة، وتحديث وسائل النقل الجماعي كالمترو والقطار الكهربائي.

4.4. معيار الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستوياتهم المعيشية.

المبحث الثالث: الخدمة العمومية في ظل الرقمنة

تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية من خلال تبسيط الإجراءات، تسريع المعاملات، وتعزيز الشفافية، حيث توفر المنصات الالكترونية وصولا سريعا للخدمات، مما يقلل البيروقراطية ويحسن الكفاءة الإدارية.

1. عوامل نجاح الرقمنة في الخدمة العمومية

يعتمد نجاح الرقمنة على عدة عوامل رئيسية تتضمن ما يلي: (فاري، 2021، الصفحات 38-39)

1.1. عوامل تنظيمية

- **المشاريع التجريبية:** يعني تبني وإدخال التحول الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبنيه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة؛
- **الاستعداد للمستقبل:** بما في ذلك القدرة على إعداد خريطة الطريق والأهداف الاستراتيجية التشغيلية؛
- القدرة على فهم احتياجات العملاء؛
- الاعتماد على الروبوتات الآلية المستقلة التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية (أي تبرمج التصرف دون انتظار أوامر شخص ما)؛
- **تأهيل الموظفين:** يجب تدريب وتأهيل الموظفين بشكل فعال؛
- **الثقافة:** تخبرنا الثقافة بما يجب فعله عندما لا يكون الرئيس التنفيذي في المكتب؛
- **استخدام البيانات الضخمة:** توفر القدرة على استخدام وجمع الكثير من البيانات؛
- الدعم الإداري يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت اللازم؛
- **سهولة الاستخدام:** يضمن التوافق بين التكنولوجيا والمهام.

2.1. عوامل بيئية:

- **الاتصال:** يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة؛
- درجة عالية من الشفافية تتطلب الثقة في تبادل البيانات؛
- **ضرورة التعاون عبر حدود الشركة:** لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب التعقيد؛
- **توليد القيمة المختلطة:** توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات الكون الملموس وخدمات المكون الغير ملموس؛
- **الالتزام بالمعايير:** المعايير الموضوعة من قبل هيئات الدولة.

3.1. عوامل تكنولوجية:

- **البنية التحتية:** توفير بنية تحتية مفيدة؛
- **الموثوقية:** يضمن النظام البيانات الصحيحة؛
- **الملاءمة:** توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب؛

- **القدرة على التكيف:** تعني نظاما مرنا يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام؛
- **الأمن:** وهو أساس تبادل المعلومات؛
- **اكتمال المعلومات:** يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل؛
- **التوفر:** يؤمن الوصول إلى النظام؛
- **آنية البيانات:** يجب أن تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير.

2. التحديات التي تواجه الرقمنة

تتمثل أهم التحديات التي تواجه الرقمنة فيما يلي: (عمارة، 2022)

1.2. التحديات التنظيمية والتشريعية:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي؛
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى؛
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المرافق العامة حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات؛
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المرافق العامة المختلفة؛
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع؛
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في البنيات التعليمية؛
- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة؛
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب مع العمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

2.2. التحديات التقنية

- ضعف البنية التحتية للكثير من المؤسسات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية؛
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق؛
- ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية وذلك لمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.

3.2. التحديات البشرية

- ضعف الوعي الثقافي لتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المرفق العام؛

- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المرافق العامة؛
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بان التغيير يشكل تهديدا للسلطة؛
- ندرة تقديم الحوافز للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي؛
- ضعف المعرفة الكافية بتقنية الحاسب الآلي والرهبة والخوف الذي يمتلك بعض المدرين والموظفين عند استعماله؛
- ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات والتعاملات الشخصية داخل البيئة الرقمية؛
- مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية إضافة إلى ميل الإنسان لمقاومة التغيير.

4.2. تحديات مالية

- قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة؛
- قلة الموارد المتاحة لبعض المرافق العامة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة للأنفاق؛
- قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية؛
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية.

المبحث الرابع: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية

من خلال هذا المبحث سيتم الإحاطة بدور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، من خلال التطرق إلى الرقمنة وآفاق ترشيد الخدمة العمومية، أثر تطبيق الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية، وعلاقة الرقمنة بالخدمة العمومية.

1. الرقمنة وآفاق ترشيد الخدمة العمومية

مع تزايد اعتماد المؤسسات الحكومية على أنظمة المعلومات وتفعيل دور شبكة الانترنت وظهور خدمات المواقع الالكترونية، والبريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع، الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا القبول الطلب، وإرجاع نتائجه للعميل، ومن ثم يتم تحويل خلاصة التعامل بين العميل والحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية، الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة.

إن مفهوم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للأفراد يأخذ معاني وأبعاد جديدة، تبعا للتطورات السياسية والاقتصادية العالمية والمحلية، ففي ظل الحكم الراشد أصبح الاهتمام بالغا بمفهوم ترشيد الخدمة العمومية التي تترجم سياسة الإدارة العامة، وتفاعلاتها في إطار إقامة حكم راشد على مستوى منظمات ومؤسسات الخدمة العمومية، وما أصبح يعرف بالخدمات العامة الالكترونية، التي يطرحها بديل الإدارة الالكترونية كآلية أثبتت الدراسات العلمية نجاعتها في خلق نمط جديد من الخدمات العمومية، يدعم عناصر النزاهة الشفافية، العدالة، سرعة الاستجابة الحاجيات الأفراد، والاهتمام بالمواطن الذي يمثل محور التنمية المحلية وتفعيل مبدأ التوجه بالعميل داخل مراكز ومؤسسات الخدمة العمومية (الهام، دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر، البطاقة الذهبية نموذجا، 2022، صفحة 70).

2. أثر تطبيق الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية

يمكن القول ان أثر تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية او ما يعرف بالإدارة الالكترونية ظهر جليا على جودة الخدمة العمومية من خلال:

1.2. تأثير تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية من حيث:

1.1.2. مردودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية الخدمة العمومية ومختلف اسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، وما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات الإلكترونية على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن وثقته بمؤسسات الخدمة العمومية.

2.1.2. تقليص تكاليف الخدمة: من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف الناتج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.

3.1.2. سرعة الإستجابة واحترام المواعيد: حيث يعمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المماثلة وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالإلتزامات مع تحقيق سرعة الإستجابة للخدمة دون تأخير.

4.1.2. الدقة: تشير هنا إلى إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية. بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

5.1.2. سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزيئات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، أن لا مجال لإخفاء المعاملات، ولا فرصة للاستئثار بخدمة جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

2.2. أثر تطبيق الرقمنة الإدارية على مشكل البيروقراطية

سيؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تقليص البيروقراطية والتخفيف من الروتين في أداء المرفق العام لخدماتها لأن المعاملات الإلكترونية ستؤدي إلى الاستغناء عن المستندات الورقية والاعتماد على المستندات الإلكترونية ويتحول مجتمع الموظفين الى مجتمع إلكتروني، حتى الموظف نفسه سيتحول إلى موظف عام إلكتروني يسهل على المتعاملين الحصول على الخدمات التي تقدمها الإدارة التي يعمل بها دون تكبد المشقة انتقال الأفراد إلى مقر الجهة الحكومية والوقوف في طوابير أو صفوف ومراجعة أكثر من موقع المتابعة معاملته مما يوفر لديه الوقت والجهد. من جهة أخرى سيؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى التغلب ولو بشكل تدريجي على مشكلة الواسطة والمحسوبية.

3.2. أثر تطبيق الرقمنة الإدارية من حيث ترشيد الخدمة العمومية:

ان ترشيد الخدمة العمومية يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن، الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الإتصال بكافة إدارات الدولة، تستطيع بالنيابة على المواطن متابعة كافة معاملاته، بما في تلك المعاملات التي تتم عبر أكثر من إدارة واحدة، حيث لا يضطر المواطن إلى الانتقال من إدارة إلى أخرى لمتابعة معاملاته، إذ مع ازدياد اعتماد المنظمات الحكومية على أنظمة المعلومات وظهور خدمات المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني... على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتممن خلال الموقع الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب، ومن تم يتم قبول خلاصة التعامل بين العميل وجهاز الحاسوب إلى موظف الدائرة الحكومية الذي أصبح بعيدا تماما عن العملية الإجرائية المباشرة.

4.2. أثر تطبيق الرقمنة من حيث فعالية منظومة الخدمة العمومية

لقد أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة من وسائل اتصالات وشبكات إلكترونية في مجال الخدمات العامة يحقق مزايا عديدة، إذ تحقق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الاتصال المباشر مع تسجيل السرعة في إنجاز المهام وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطن كما تؤدي إلى محدودية وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، والمرض البيروقراطي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال قاعدة متكاملة من أدوات المعالجة، والتي يمكن نشرها لمعالجة مشكلات التنمية التقليدية بطرق ابتكارية.

5.2. أثر الرقمنة على مبدأ سيرورة وديمومة الخدمة العمومية:

ويعني استمرار مؤسسات الدولة في تقديم الخدمة بشكل مستمر وبدون انقطاع (24/24ساعة و7/7يوم) حيث يترتب التأثير على هذا المبدأ من طرف الإدارة الإلكترونية في فتح مكاتب الموظفين بصورة الكترونية مستمرة دون القطاع الخدمة، حيث يعمل المرفق العام على مدار الساعة ولا يتوقف إلا في حالة حدوث حالة حدوث أعطاب تقنية خارجة عن نطاق المؤسسة. أذ يمكن للموظف من داخل بيته وفي غير أوقات العمل الرسمية أن يؤدي خدماته للجمهور عن طريق البريد الإلكتروني للإدارة التي يعمل بها كما سيعمل على التقليل من التعرض لوجود الموظف الفعلي في الظروف العادية.

إن نظام الإدارة الإلكترونية ولطبيعته المرنة يؤدي إلى تعامل المنتفعين وهم مطمئنون إلى عدم سماعهم مقولة " أن مواعيد العمل قد انتهت أو نحو ذلك.

إن توفير البوابات الإلكترونية في الهيئات العمومية ومؤسسات الدولة من شأنه أن يؤثر إيجابا على أوقات العمل بالمؤسسات العمومية حيث تدخل هذه المؤسسات في نظام دوام العمل شبه كلي، هذا ما يسمح للجمهور المنتفع أن يتخلص من كابوس الطابور والصفوف الطويلة والتي لطالما أعاقت سير العملية الإدارية لأجل أمور بسيطة كالحصول على بعض المعلومات مثلا (وداد و بن مولاهم، 2021، الصفحات 56-58).

3. علاقة الرقمنة بالخدمة العمومية

نتج عن التقدم التقني والعلمي وانتشار شبكة الأنترنت بروز تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، لإعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال (غريسي و شريف، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ، 2013، صفحة 79).

حيث إن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى إدارات الكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الايجابي والنشيط.

كما أصبحت الإدارة من وصفها الفكرة التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة والوسيلة إلى فكرة جديدة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، وهي الفكرة التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة.

ولهذا فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية، وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير، كما انه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات، حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات، ولهذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية عملت على ما يلي: (جمبية، 2016، الصفحات 52-53)

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين؛
- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في آن واحد.

إن الإدارة الرقمية أو الالكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف إدارة (التخطيط التنظيم القيادة والرقابة الكترونيا) ووظائف الشركة (الإنتاج التسويق المالية الأفراد تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الالكتروني)، فقد استطاعت الإدارة أن توظف الابتكارات الجذرية التي مثلت انقطاعات في العمليات الإنتاجية أو الأساليب المتبعة أو المواد المستخدمة أو المهارات المعتمدة دون إن تنال هذه التطورات التكنولوجية العميقة من أهمية ودور الإدارة، بل إنها أكدت أهميتها ودورها في تمثل واستيعاب التغيرات المترافقة مع هذه الابتكارات الجذرية، ولكن الحالة كما يبدو مختلفة مع الانترنت التي بقدر ما تبدو في حالات كثيرة وعميقة ابتكارا تكنولوجيا انقطاعيا (حيث الانترنت هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة حتى الآن) إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى إدارة استشارية (تقديم الاستشارات التي تساعد على إزالة العقبات)، أو إدارة تنفيذية كل همها هو حل المشكلات ومعالجتها من اجل تفرغ عامل أو مهني المعرفة الذي يعمل على الواب لإنجاز الأنشطة المضيفة لصالح الشركة.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تقدم تبين أنه كان ومازال الحديث عن ترقية وعصرنة الإدارة العمومية ضمن الاهتمامات والمحاور الرئيسية لمختلف الدول والحكومات في العالم بأسره، من أجل تقديم خدماتها بسرعة كبيرة وبجودة عالية، وقد أخذ هذا الاهتمام أبعادا جديدة وعمقا أكبر بعد الانتشار الواسع لما يعرف بالتقنية التكنولوجية أو الرقمنة، وقوة محاكاتها اللامحدودة في جميع نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى الثقافية منها.

إن رقمنة الخدمات العمومية هو من أحدث أساليب عصرنة الإدارة العامة، والتي ازدهرت مع تواجد الشبكة العنكبوتية، وقد أخذت العديد من الأشكال المبتكرة في سبيل تلبية الاحتياجات الأساسية واليومية للفرد المواطن في الوقت وبالقدر المناسبين، فالرقمنة لها دور كبير في تحسين الخدمة العمومية.

الفصـــــل الثـــــاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

عد تناول الإطارين المفاهيمي والنظري للرقمنة والخدمة العمومية في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي يُعد جوهر البحث الميداني وأحد أهم مراحله، حيث يسمح بربط التحليل النظري بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسات العمومية في الجزائر، في ظل التحديات التي تواجهها في عملية التحول الرقمي.

ويهدف هذا الفصل إلى التحقق من صحة الفرضيات المطروحة، من خلال إسقاطها ميدانيًا على عينة من الموظفين داخل مؤسسة البريد والمواصلات – وكالة الطارف، باعتبارها إحدى المؤسسات التي شرعت في رقمنة عدد من خدماتها الإدارية والتقنية. وقد تم بناء الدراسة التطبيقية بالاعتماد على أدوات كمية مناسبة، وفي مقدمتها الاستبيان، كوسيلة علمية لجمع البيانات من الميدان، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية:

- **المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية للبريد والمواصلات وكالة الطارف**
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**
- **المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات**

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية للبريد والمواصلات وكالة الطارف

في إطار الدراسة التطبيقية التي تهدف إلى تحليل أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمة العمومية، تبرز الحاجة إلى تقديم لمحة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة، وهي المؤسسة العمومية للبريد والمواصلات – وكالة الطارف، باعتبارها وحدة ميدانية تمثل قطاعًا حيويًا في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين.

وتُعد مؤسسة بريد الجزائر من أبرز المؤسسات العمومية في الجزائر التي باشرت خطوات فعلية نحو التحول الرقمي، من خلال إدماج عدد من الخدمات الإلكترونية، سواء في مجال المعاملات المالية أو البريدية، ما يجعلها ميدانًا خصبًا لتطبيق المفاهيم النظرية المتعلقة بالرقمنة والخدمة العمومية.

عليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أهم الجوانب التعريفية للمؤسسة، كالإطار القانوني والتنظيمي، والهيكل الإداري، إضافة إلى عرض أبرز الخدمات الرقمية التي تُقدّمها الوكالة محل الدراسة، وذلك بهدف تهيئة الأساس الواقعي لتحليل الفرضيات لاحقًا في الفصل.

1. التعريف بالمؤسسة العمومية البريد والمواصلات لولاية الطارف

إن المؤسسة العمومية البريد والمواصلات لولاية الطارف ذات الطابع الصناعي والاقتصادي "بريد الجزائر":

- موضوعة تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة؛
- يسيرها مدير عام معين بموجب مرسوم رئاسي؛

محددة بقرار وزاري مؤرخ في 21 يناير 2010 ومؤطرة من قبل لجنتين (02) تنفيذية وتجارية وكذا مكلفة بالتسويق، يتمحور نشاط المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي بريد الجزائر حول المهن البريدية الكلاسيكية، وهذا على ثلاث أصعدة (مركزي، جهوي، ومحلي).

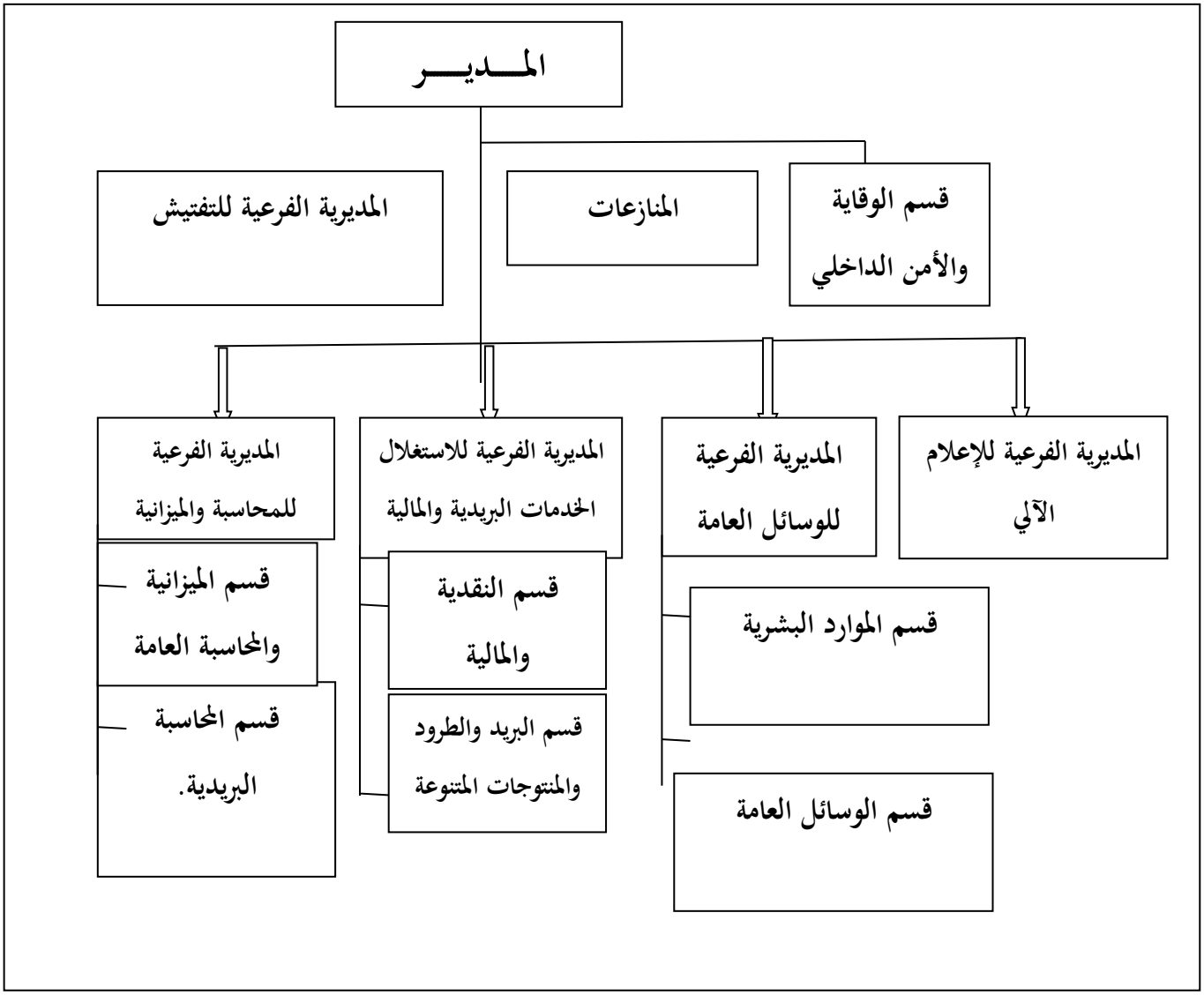
تعتبر مؤسسة البريد والمواصلات مؤسسة عمومية، وقد تمت دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، حيث أنها تتكون من 338 عامل موزعين على 58 تضم مكتب بريدي ومديرية الوحدة، ويعمل بها 166 فئة ذكور و172 إناث (86 إطار، 173 عون تحكم و79 عون تنفيذ)؛ وتنقسم المؤسسة العمومية البريد والمواصلات بالطارف إلى:

- بريد الجزائر: حيث أنها ذات طابع صناعي تجاري؛
- اتصالات الجزائر: شركة تجارية ذات أسهم؛
- مديرية البريد والمواصلات والرقمنة.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية البريد والمواصلات بولاية الطارف

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة البريد والمواصلات وكالة الطارف فيما يلي:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية البريد والمواصلات بالطارف.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعطيات المقدمة من قبل مؤسسة البريد والمواصلات بالطارف.

تتكون المؤسسة العمومية للبريد والمواصلات بولاية الطارف من المديرية العامة: حيث تضم مجموعة مديريات كالتالي:

1. **المدير**: يرأس المدير المديرية العامة حيث تتمثل مهامه فيما يلي:

- يسهر على تنفيذ توجيهات وقرارات مجلس الإدارة بمرسوم يجوز المدير العام على كامل السلطات على المستوى الوطني؛
- يقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة؛
- يقوم بإعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليوقع إلى الوزير المصادقة؛

- يعتبر المدير المسؤول عن تسيير الوحدة الولائية للبريد والعمل على التنسيق والتوجيه والرقابة المختلف المديريات الفرعية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

حيث تتكون مديرية وحدة البريد الولائية لولاية الطارف من:

1) **المديرية الفرعية للإعلام الآلي**: يتكفل مديرها ب:

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛
- وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسير المصالح؛
- إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها؛
- الإشراف على تسير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل تطوير البرامج؛
- مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجي وترقية تكنولوجي الإعلام والاتصال المستعملة

2) **المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات البريدية والمالية:**

من المهام التي يشرف عليها المدير الفرعي يقوم بتسيير كل قسم بريدي وذلك من خلال:

- متابعة تعطيلات نقل البريد الخاص بأجهزة سحب الأموال؛
- عقد الاتفاقيات الخاصة بالبريد ومتابعة الاستعلامات تجميع أنواعها؛
- متابعة ترحيل البريد والاحصاء وجمع كل المعلومات شهريا وسنويا ... الخ؛
- ترخيص بيع الطوابع البريدية؛
- متابعة الصكوك البريدية من حيث الطلب والاستلام والتوزيع؛
- المراجعة والمراقبة الشهرية لاكتشاف أوزان الإرساليات وكراء الصناديق البريدية؛
- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛
- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص ويريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛
- إعداد البرامج السنوية الإصدار الطوابع البريدية؛
- تنفيذ نصوص الاتفاقيات الوريدية والاتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعائث والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك؛
- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها مركز الصكوك مركز التوفير، مركز الحوالات؛
- التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح الخدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3) المديرية الفرعية للتفتيش:

من أهم مهام المديرية الفرعية للتفتيش ما يلي:

ترتبط المفتشية مباشرة بالمدير فهي تعتبر ممثل هذا الإقليم، من مهامها:

- مراقبة المكاتب البريدية المصالح المراكز المساهمة في تعداد العمال في عملية التنقيط؛
- تقوم بتفتيش جميع المكاتب بكل أصنافها.

4) المدير الفرعي للمحاسبة والميزانية:

ويتكفل بهذه المديرية وتسيير كل قسم المحاسبة المالية والميزانية ومن ضمنها:

- انجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛
- تأطير مختلف الهياكل والميادين المحاسبي والمالي؛
- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل؛
- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة؛
- معالجة القوائم الخاصة بالمنح الجزائية والمنفعة العامة؛
- متابعة وتسوية ملفات النفقات؛
- متابعة المحاسبة البريدية الشهرية للمؤسسات البريدية.

3. الخدمات الرقمية لبريد الجزائر

في إطار تحديث بنيتها التحتية وتحسين نوعية خدماتها، استحدثت مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات الرقمية لتقديم خدمة أفضل لزبائنها، يمكن شرحها باختصار كما يلي:[1]

- **البطاقة الذهبية**

أطلقت مؤسسة بريد الجزائر بطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية" التي تسمح بإجراء مختلف المعاملات المالية عبر الإنترنت، حيث أن مؤسسة بريد الجزائر في مرحلة إصدار الحصة الأولى أصدرت 5 ملايين بطاقة دفع إلكترونية، وذلك بداية شهر ديسمبر 2016 مع تحقيق الهدف المسطر على المدى المتوسط والمتمثل في تزويد 20 مليون من أصحاب الحسابات البريدية الجارية بهذه البطاقات.

وتتيح البطاقة الذهبية للدفع الإلكتروني التي تعمل بنظام EMV لحاملها، إجراء مختلف عمليات سحب ودفع الأموال على حساباتهم البريدية عبر الإنترنت، وتسديد الفواتير الاستهلاكية الخاصة بالكهرباء والغاز والماء، كما ستشمل

[1] من إعداد الطالبتين اعتمادا على الموقع الالكتروني: WWW.POST.DZ.

خدمة الدفع الإلكتروني لبريد الجزائر مستقبلا على خدمة دفع الوقود بعد تحميل تطبيق نفطال، كما يمكن لحاملي هذه البطاقة سحب الأموال عبر الموزع الآلي GAB والشبابيك داخل المكاتب البريدية، وتعمل البطاقة بمعيار يحمي ويؤمن حسابات الزبائن، بعد أن يتم التأكد من هويتهم، حيث يتم إدخال الرمز السري الخاص بنظام الترميز والذي من خلاله يتم التأكد من هوية مستعمل البطاقة.

- **بريدي نت**

هو مكتب إلكتروني موجود على الموقع الالكتروني لبريد الجزائر أين تتوفر كل خدمات المكتب البريدي الجواري، ويتم الحصول على خدمات "بريدي نت" من خلال الدخول إلى الموقع الالكتروني لبريد الجزائر ثم النقر على علامة التبويب "بريدي نت" ومن ثم نجد الخدمات المختلفة.

- خدمة **E-CCP**

تسمح هذه الخدمة عن طريق شبكة الانترنت بإجراء العمليات التالية:

- الاطلاع على رصيد الحساب البريدي؛
- الاطلاع وتحميل كشف العمليات الخاص بالحساب البريدي الجاري؛
- تغيير الرمز السري؛
- طلب دفتر الصكوك البريدية.

وللاستفادة من هذه الخدمة يتوجب على الزبون امتلاك حساب بريدي جاري والرمز السري الذي توفره لو أي مؤسسة بريد يتقد إليها مقابل تقديم طلب.

- **خدمة E-CNEP**

وهي موجهة للزبائن أصحاب حسابات التوفير والاحتياط، وتسمح لهم بالقيام بالعمليات الآتية:

- تغيير الرمز السري؛
- الاطلاع على رصيد الحساب؛
- الاطلاع على كشف الحساب مع إمكانية تحميله؛
- الاطلاع على شهادة الفوائد مع إمكانية تحميلها.

للاشتراك في هذه الخدمة يكفي أن يحوز الزبون على رمز سري يحصل عليه على مستوى المؤسسة البريدية التي فتح بها حسابه المحلي للتوفير والاحتياط، مقابل تقديم طلب اشتراك خطي، نسخة طبق الأصل عن بطاقة إثبات الهوية ورقم دفتر التوفير والاحتياط.

- **خدمة رصيدي**

وهي خدمة للأفراد الذين يملكون حسابا بريديا جاريا وخطا هاتفيا لدى خدمة الهاتف للمتعامل موبيليس، والذين يودون الاطلاع على رصيد حسابهم البريدي الجاري، فإن خدمة رصيدي تسمح لهم بذلك، يكفي القيام بإرسال رسالة قصيرة على الرقم 603 تتضمن رقم الحساب البريدي الجاري دون المفتاح، ثم فراغ ثم الرمز السري الخاص بالخدمة، ويمكن للزبون أن يحصل على الرمز السري على مستوى أي مؤسسة بريدية .إضافة إلى ذلك فإنه بواسطة الرمز السري لرصيدي الولوج إلى خدمة " CCP-E" شريطة تغيير الرقم السري بعد أول ولوج إلى الخدمة.

- **خدمة راسيمو**

هي خدمة موجهة لزبائن يريد الجزائر الذين يودون القيام بتعبئة اشتراكهم في خدمة الهاتف النقال الخاصة بالمتعامل "موبيليس" بصفة إلكترونية مقابل خصم قيمة التعبئة من حسابهم البريدي الجاري، وللاشتراك في هذه الخدمة يجب التقدم إلى أي مؤسسة بريدية وإتباع الخطوات الثانية:

- تدوين المعلومات الخاصة بالزبون على عقد الاشتراك في خدمة راسيمو؛
- تزويد عامل البريد برقم الهاتف النقال وبرقم الحساب البريدي الجاري؛
- وبعد ذلك يتم تأكيد الاشتراك من خلال رسالة نصية تتضمن الرمز السري الخاص بالزبون.

- **خدمة الإشعار عبر الرسائل القصيرة**

تسمح خدمة الإشعار عبر الرسائل القصيرة بإعلام الزبون بكل العمليات التي تخص حسابه البريدي الجاري (تزويد أو سحب) وكذلك إبلاغه بأن دفتر صكوكه أو بطاقته النقدية جاهزة على مستوى مؤسسة بريدية ما، كما يتم تبليغه بكل عملية سحب يتم إجراؤها على الشبابيك الآلية للأوراق النقدية.

للاشتراك في هذه الخدمة على الزبون أن يدون رقم هاتفه النقال عندما يتقدم للمؤسسة البريدية أو يملا الاستبيان الخاص بالخدمة والمتوفر بمكاتب البريد أو عن طريق خدمة"E CCP" .

- **خدمة برقيتك Barki@tic**

تم استبدال النمط الكلاسيكي لإرسال البرقيات عن طريق الروابط البرقية عبر الطابعة البرقية أو باستعمال الهاتف بنمط اتصال الكتروني عبر شبكة الانترنت، معروف باسم "برقيتك" وهي خدمة بريدية تعتمد على الإيصال الالكتروني الرسائل زبائن من مؤسسة بريدية إلى أخرى وكذا توزيعها المادي للمرسل إليه.

خدمة برقيتك موجهة في الأساس إلى الإدارات العمومية الخواص المؤسسات الاقتصادية الهيئات المالية والبنوك وشركات التأمين، وأصحاب الأعمال الحرة أهم ما يميز هذه الخدمة السرعة، المصداقية، السرية والأمان.

- **خدمة بريدي موب**

هو تطبيق موجه للزبائن المتحصلين على بطاقة الذهبية، يسمح لهم بإجراء العديد من العمليات عن طريقها دون التنقل إلى أي مكان، ويتميز بتصميم بسيط وجميل متوافق تماما مع الهوية الجرافيكية للمؤسسة، وهو متوفر للتحميل المجاني على أجهزة أندرويد ... يسمح هذا التطبيق بإجراء كل المعاملات التي تتيحها البطاقة، مثل إرسال واستقبال الأموال الاطلاع على الرصيد، شحن الرصيد الهاتفي دفع فواتير الماء والكهرباء والهاتف والانترنت دون التنقل إلى شبابيك مكاتب البريد، بالإضافة إلى الاطلاع على جميع العمليات السابقة في الحساب ومعرفة آخر العروض الترويجية للمؤسسة.

للاستفادة من مزايا التطبيق، يتعين على المستخدم التسجيل في المنصة الالكترونية بإدخال رقم بطاقته الذهبية على الموقع الالكتروني قبل تحميل التطبيق واستعماله[1].

- **خدمة تتبع البعائث**

تسمح خدمة تتبع البعائث لمستخدمها بتتبع المراسلات المسجلة والمؤمنة والطرود البريدية ومعرفة حالتها على المستوى الدولي، بداية من مرحلة الشحن إلى غاية وصول البعيثة، وذلك بتفاصيل تشمل الوقت والمكان يمكن الاستفادة من هذه الخدمة من خلال الولوج إلى الموقع الالكتروني المؤسسة بريد الجزائر ووضع رقم التتبع الخاص بالبعيثة ثم كتابة رمز التحقق الموجود في الصورة المرفقة للولوج إلى الصفحة المخصصة لحالة التتبع. [2]

- **خدمة حوالتك H@WALATIK**

[1] من إعداد الطالبتين اعتمادا على الموقع الالكتروني: WWW.POST.DZ.

[2] من إعداد الطالبتين اعتمادا على الموقع الالكتروني: WWW.POST.DZ.

حوالتك خدمة جديدة المؤسسة بريد الجزائر، وضعتها تحت خير خدمة المواطن في 24 ماي 2019 وهي خدمة لتحويل الأموال بصفة آنية، بسيطة ومؤمنة، عن طريق حوالة إلكترونية، وتأتي هذه الخدمة الجديدة لإثراء باقة الخدمات المالية البريد الجزائر.

يقوم الزبون بملء استمارة العمليات المالية البريدية "SFP 01 المتوفرة عبر كل المكاتب البريدية والممكن تحميلها أيضا غبر الموقع الالكتروني لبريد الجزائر، ثم يقدم الاستمارة المملوءة مرفوقة ببطاقة هويته الشخصية والمبلغ النقدي للحوالة إلى المكلف بالزبائن بالمكتب البريدي ليستلم وصل دفع الحوالة، كما تصل رسالة نصية قصيرة لهاتفه النقال والى هاتف المستفيد من الحوالة، تحمل هذه الرسالة رمز الحوالة ورقمها السري، بالإضافة إلى دعوة المستفيد للتقدم نحو أي مكتب بريدي لسحب مبلغ الحوالة.

- **الفاكس**

يستعمل في حال إرسال أو تلقي وثائق مهمة من مختلف المؤسسات مثل مؤسسة اتصالات الجزائر، وموبيليس...إلخ.

- **البريد الالكتروني** WWW.POST.DZ

كما تستخدم البريد الالكتروني لإرسال وتلقي النشرات الخاصة وآخر المستجدات من وإلى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية.

4. دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة العمومية للبريد والمواصلات وكالة الطارف

1.4. نظرة عامة حول الرقمنة في وكالة الطارف

تُعتبر وكالة الطارف نموذجًا للإدارات العمومية التي شهدت تحولًا رقميًا تدريجيًا منذ السنوات الأخيرة، من خلال اعتمادها على خدمات رقمية مثل:

- البطاقة الذهبية (للدفع والسحب الإلكتروني)؛
- تطبيق بريدي موب (لتنفيذ العمليات عن بعد)؛
- نظام الأرشفة الإلكترونية للمراسلات والمعاملات؛
- الربط بشبكة البريد المركزي والتنسيق الرقمي بين الوكالات.

وقد أدّت هذه التحديثات إلى تحسين بعض الجوانب مثل السرعة، تقليل الوثائق الورقية، والتحكم في سير العمليات، لكنها ما زالت تواجه تحديات تتعلق بالموارد البشرية والبنية التحتية التقنية.

2.4. أثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية

أدت الرقمنة إلى عدد من التحسينات الملموسة على مستوى جودة الخدمة، من أبرزها:

- تسريع معالجة الملفات البريدية والمالية؛
- تحسين التواصل الداخلي عبر البريد الإلكتروني المهني؛
- تقليل التدخل البشري في بعض العمليات (مما قلل من الأخطاء)؛
- زيادة رضا بعض الزبائن عن الخدمات الرقمية.

لكن في المقابل، لوحظ أن بعض الموظفين يواجهون صعوبة في استخدام الأنظمة، خاصة في غياب التكوين الكافي أو الدعم الفني المباشر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أداته.

1. منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

بغية الوصول للنتائج التي تمت من أجلها الدراسة لا بد من إتباع منهج محدد يمثل الطريقة التي يتم إتباعها بغية الوصول لأهداف الدراسة، كم تم استخدام العديد من الأدوات المصادر لإثراء الدراسة.

1.1. منهج الدراسة

من أجل تحسين أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات الرقمنة وكذلك واقع الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على أثر الرقمنة على الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

2.1. مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

- **المصادر الأولية:**

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

- **الاستبيان:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناءا على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين، للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

- **الوثائق والسجلات**

تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية...وغيرها، الخاصة بعينة المؤسسة محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

- **المصادر الثانوية:**

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي الرقمنة والخدمة العمومية، بهدف تكوين صورة واضحة عن متغيرات الدراسة، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للرقمنة والخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 مارس إلى 15 أفريل 2025.
- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى أراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مؤسسة بريد الجزائر بالطارف.

2. مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة بناءا على ما تقتضيه الدراسة ومتطلباتها، وانطلاقا من المجتمع تم تحديد عينة الدراسة التي شملها الاستبيان.

1.2. مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ومجتمع هذه الدراسة يتمثل في مؤسسة بريد الجزائر بالطارف.

2.2. عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على مجموعة من موظفي مؤسسة بريد الجزائر، حيث تم توزيع 31 استبيانا وتم استرجاعها جميعا.

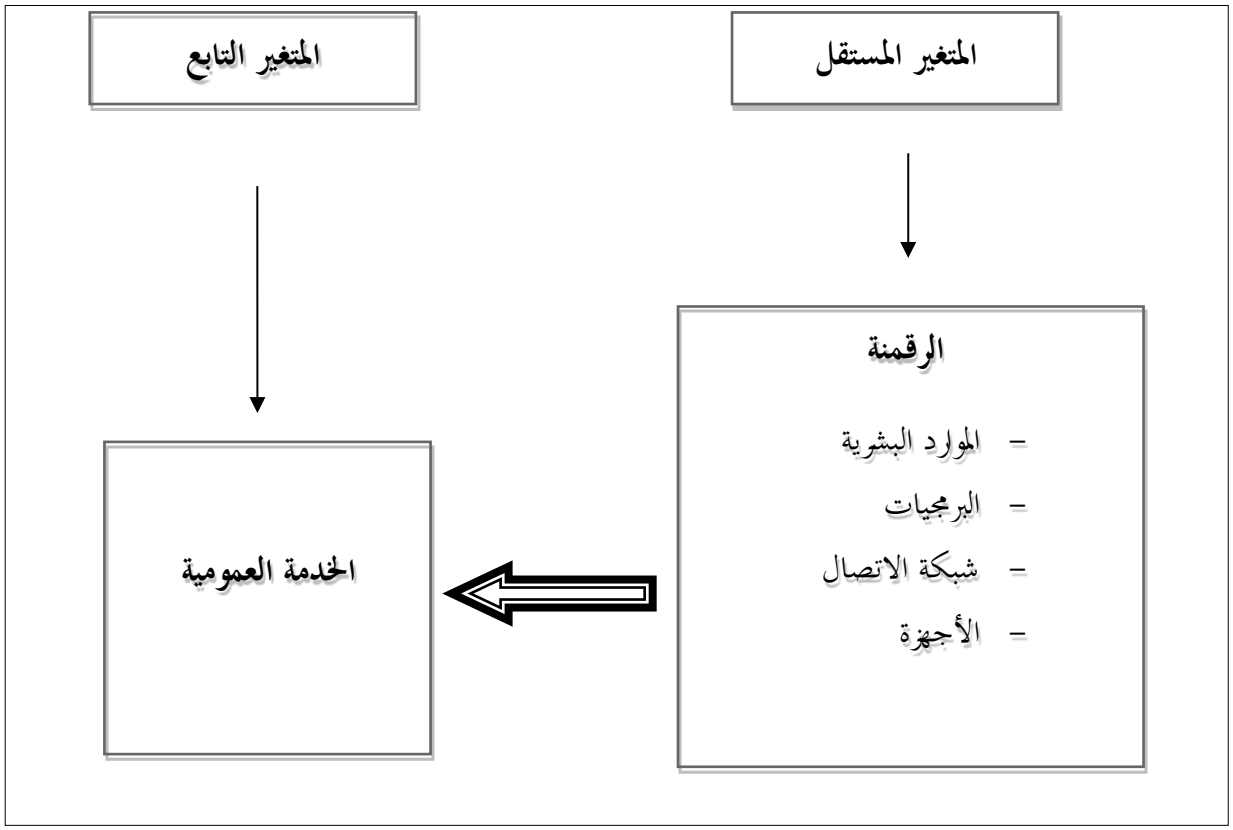
3. المعالجة الإحصائية للدراسة

تتمثل المعالجة الإحصائية للدراسة في التطرق لنموذج الدراسة الذي يتمثل في المتغيرين المستقل والتابع، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، إضافة إلى وصف أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بمختلف محاوره.

1.3. نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في الرقمنة والمتغير التابع يتمثل في الخدمة العمومية، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

2.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- **الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية:** تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach):** من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- **الوسط الحسابي:** لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛

- **معامل الارتباط بيرسون:** من أجل معرفة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- **الانحدار الخطي البسيط:** من أجل قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

3.3. وصف أداة الدراسة

- **وصف الاستبيان:**

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي المؤسسة المذكورة.

وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد الموظفين وقد تضمن هذا الجزء خمس أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبر المهنية والمنصب.
- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس أبعاد الرقمنة المطبقة بالمؤسسة وهي في 16 فقرة موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول: الموارد البشرية:** ويتضمن 4 فقرات.
- **البعد الثاني: البرمجيات:** ويتضمن 4 فقرات.
- **البعد الثالث: شبكة الاتصال** ويتضمن 4 فقرات.
- **البعد الرابع: الأجهزة:** ويتضمن 4 فقرات.

- **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات الخدمة العمومية، والمقدرة ب 08 فقرات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likerte scale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 01: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد موافق، موافق بشدة

حيث: طول الفئة = الحد الأعلى – الحد الأدنى / عدد المستويات = 5-1/5 = 0.88.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-1.8]:غير موافق بشدة
- المجال: [1.8-2.6]: غير موافق
- المجال: [2.6-3.4]: محايد
- المجال: [3.4-4.2]: موافق
- المجال [4.2-5]: موافق بشدة

– قياس ثبات الاستبيان

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الرقمنة	16	0.756
الخدمة العمومية	08	0.843
معامل ألفا كرونباخ الكلي	24	0.862

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت 0.756 بالنسبة للمتغير المستقل (الرقمنة)، بينما بلغت قيمته 0.843 للمتغير التابع (الخدمة العمومية)، وهي معاملات مقبولة وتدل

على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.862 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

- **اختبار التوزيع الطبيعي:**

تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزي الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعيا، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم 03: اختبار كولمجروف سمرنوفKolmogorov- Smirnov.

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
الأول: الرقمنة	0.125	0.200	**طبيعي**
الثاني: الخدمة العمومية	0.166	0.326	**طبيعي**

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل الرقمنة بلغت 0.200، وبالنسبة للمحور الثاني التابع فقد بلغ مستوى المعنوية 0.326 أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول المبحث الموالي تحليل نتائج الدراسة متمثلة في البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ثم تشخيص عبارات محاور الدراسة، وصولا في النهاية الى اختبار الفرضيات.

1. وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

تتمثل عبنة الدراسة في 31 فردا موظفا من مؤسسة بريد الجزائر، وفيما يلي وصف وتحليل البيانات الشخصية لهؤلاء الموظفين

1.1. الجنس:

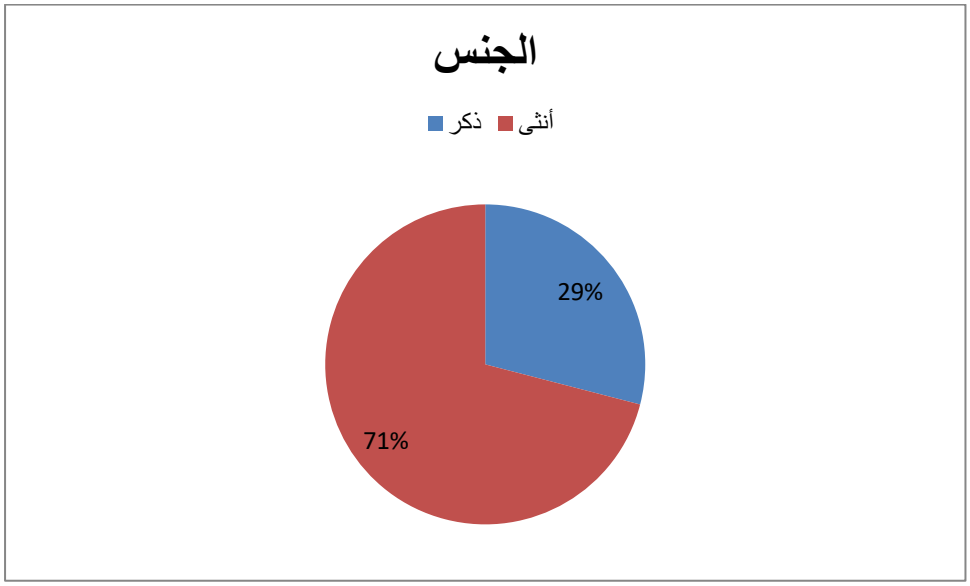
الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	09	29%
أنثى	22	71%
المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل 03: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الاناث هي الأكبر بنسبة 71% تمثل 22 موظفة من موظفي المؤسسة، بينما بلغت نسبة الذكور 29%، أي 09 موظفين من المؤسسة.

2.1. الجنس

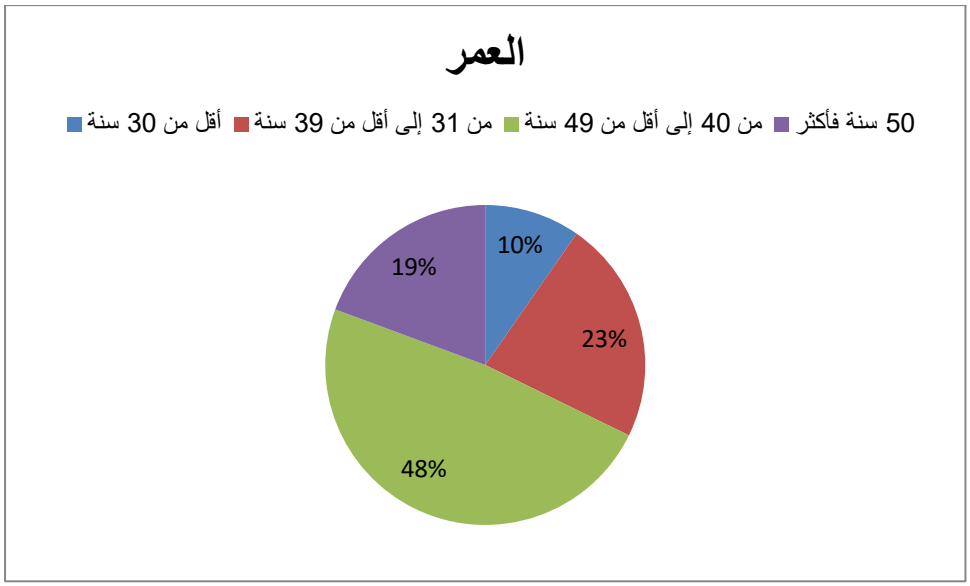
الجدول 05: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	03	%9.67
من 31 إلى أقل من 39 سنة	07	%22.58
من 40 إلى أقل من 49 سنة	15	%48.38
50 سنة فأكثر	06	%19.35
المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل 04: توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بناءا الجدول رقم 05

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث أن الفئة العمرية "من 40 إلى أقل من 49 سنة" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 48.38%، ما يدل على أن أغلب الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ينتمون إلى فئة عمرية ذات خبرة مهنية ناضجة، تجمع بين الكفاءة والاستقرار، وهو ما يعكس توجه المؤسسة للاعتماد على فئة تمتلك رصيدًا معرفيًا ومهنيًا يساعد في تنفيذ المهام بكفاءة.

تأتي في المرتبة الثانية الفئة "من 31 إلى أقل من 39 سنة" بنسبة 22.58%، . أما الفئة "50 سنة فأكثر" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 19.35%، وهي فئة يُفترض أن تضم موظفين ذوي خبرات طويلة، وقد يكون لبعضهم أدوار إشرافية أو استشارية داخل المؤسسة.

في المقابل، تحتل الفئة "أقل من 30 سنة" المرتبة الأخيرة بنسبة 9.67% فقط، وهو ما يدل على ضعف نسبة الموظفين الجدد أو الشباب في المؤسسة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة التوظيفات الحديثة أو إلى توجه المؤسسة للاعتماد على موظفين ذوي تجربة أطول.

3.1. المستوى التعليمي

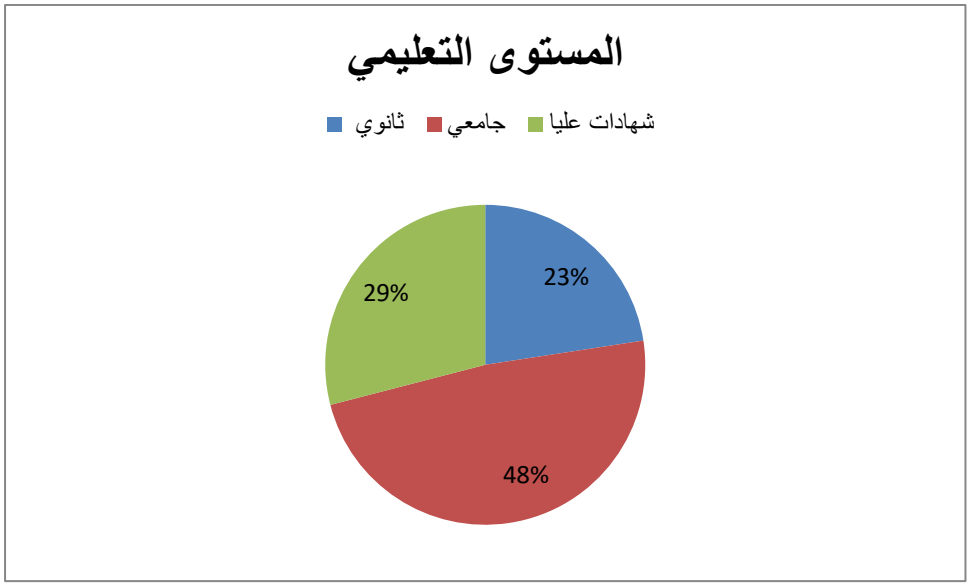
الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	07	%22.6
جامعي	15	%48.4
شهادات عليا	09	%29
المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل 05: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بناءا الجدول رقم 06

يوضح الجدول والشكل السابقين أن الفئة ذات المستوى الجامعي تحتل المرتبة الأولى بنسبة 48.4% من إجمالي أفراد العينة، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على خريجي الجامعات، نظرًا لما يتمتعون به من تأهيل علمي يمكّنهم من التكيف مع متطلبات العمل وخاصة ما يتعلق برقمنة الخدمات.

تليها في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على "شهادات عليا" بنسبة 29%، وهي نسبة معتبرة، أما فئة "الثانوي" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 22.6%، وهي تمثل الشريحة ذات التأهيل المتوسط، والتي من المرجّح أن تكون مكلفة بالمهام التنفيذية أو المساعدة، والتي لا تتطلب تكوينًا أكاديميًا عاليًا.

4.1. الأقدمية المهنية

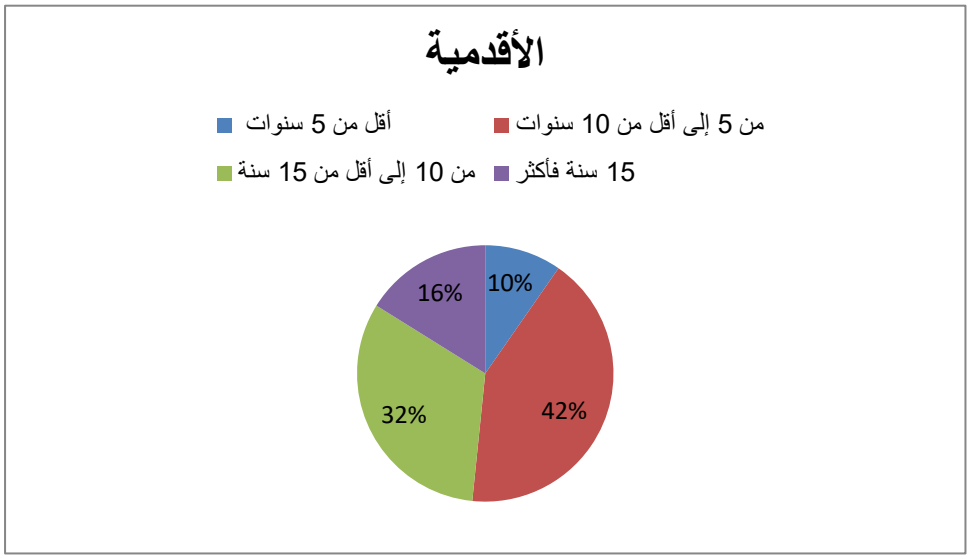
الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	%9.67
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	%41.93
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	%32.3
15 سنة فأكثر	05	%16.12
المجموع	31	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل 06: توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: إعداد الطالبتين بناءا الجدول رقم 06

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات"من 5 إلى أقل من 10 سنوات" تمثل الشريحة الأكبر من العينة بنسبة 41.93%، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل ملحوظ على فئة مهنية متوسطة الخبرة، والتي غالبًا ما تكون في مرحلة النضج المهني، قادرة على تنفيذ المهام بكفاءة والانخراط الفعّال في عمليات التطوير والتحديث، بما في ذلك مشاريع الرقمنة.

تأتي في المرتبة الثانية فئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" بنسبة 32.3%، وهي فئة تجمع بين الخبرة المتقدمة والمعرفة المؤسسية، ما يجعلها عنصرًا محوريًا في استقرار الأداء ودعم الفرق الأقل خبرة.

أما فئة "15 سنة فأكثر" فقد سجلت نسبة 16.12%، وهي تمثل شريحة محدودة نسبيًا من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة. وفي المقابل، سجلت فئة "أقل من 5 سنوات" النسبة الأضعف بـ9.67%، ما يشير إلى محدودية التوظيف الحديث بالمؤسسة.

2. تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة بالمؤسسة

بغية التحقق من تطبيق محاور الاستبيان بالمؤسسة محل الدراسة، تم تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بهذه المحاور، وذلك عن طريق قياس درجة موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بمختلف محاوره وأبعاده، بالإضافة إلى دراسة الوسط الحسابي لكل فقرة بغية ترتيب الفقرات حسب الأهمية وقيمة الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت لكل فقرة.

1.2. تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بالرقمنة

– بعد الموارد البشرية

الجدول رقم 08: وصف وتشخيص فقرات بعد الموارد البشرية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1. تمتلك المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة.	5.00	0.00	02	موافق بشدة
2. تقدم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.00	0.00	04	موافق بشدة
3. تتسم عملية التواصل بين الموظفين بالمرونة والسهولة	4.74	0.44	03	موافق بشدة
4. توفر المؤسسة بيئة مناسبة للموظفين من أجل تسهيل مهامهم	4.96	0.17	02	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناءا على نتائج الجدول 08 يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة ببعد الموارد البشرية تؤكد وجود اهتمام مرتفع من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد الرقمنة، حيث جاءت جميعها ضمن المجال الموافق بشدة للوسط الحسابي.
- احتلت الفقرة الأولى: "تمتلك المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة" المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي، حيث بلغت أقصى قيمة ممكنة (5.00) بانحراف معياري 0.00، ما يدل على إجماع تام من طرف العينة على توافر الكفاءات التقنية داخل المؤسسة
- جاءت الفقرة الرابعة: "توفر المؤسسة بيئة مناسبة للموظفين من أجل تسهيل مهامهم"، في المرتبة الثانية بمتوسط 4.96 وانحراف معياري قدره 0.17، وهو ما يعكس تقديرًا عالٍ من طرف الموظفين للظروف العامة للعمل،
- في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الثالثة: "تتسم عملية التواصل بين الموظفين بالمرونة والسهولة" بمتوسط حسابي 4.74 وانحراف معياري 0.44، ما يشير إلى وجود قنوات اتصال فعالة وغير معقدة بين العاملين.
- أما الفقرة الثانية: "تقدم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.00، رغم أن الاتجاه العام لها هو "موافق بشدة"، إلا أن هذا الانخفاض الملحوظ في

التقييم مقارنةً ببقية الفقرات يكشف عن قصور في جانب التكوين المستمر، ما قد يشكل عائقًا أمام التمكين الفعلي للموظفين في مجال الرقمنة.

- **بعد البرمجيات**

الجدول رقم 09: وصف وتشخيص فقرات بعد البرمجيات

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
5. توفر المؤسسة لموظفيها أحدث البرامج لتسهيل الأداء	5.00	0.00	01	موافق بشدة
6. تمتاز البرامج التي يتم استخدامها بالمؤسسة بالمرونة وسهولة الاستخدام	2.22	1.30	04	غير موافق
7. تمتاز البرامج التي يتم استخدامها بالمؤسسة بالمرونة وسهولة الاستخدام	4.19	0.47	02	موافق
8. تعمل المؤسسة على تحديث برمجياتها دوريا	3.70	1.03	03	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناءا على نتائج الجدول09: يتضح ما يلي:

يُظهر الجدول أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد البرمجيات يميل بدرجة كبيرة نحو الرضا، مع وجود تباينات واضحة بين الفقرات، مما يكشف عن تميّز نسبي في بعض الجوانب التقنية، مقابل قصور في نواحٍ أخرى تتعلق بالفعالية وسهولة الاستخدام.

- جاءت الفقرة الخامسة: "توفر المؤسسة لموظفيها أحدث البرامج لتسهيل الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي أقصى (5.00) وانحراف معياري 0.00، ما يعكس إجماعًا تامًا من أفراد العينة حول توفر برامج حديثة ومتطورة تدعم جودة الأداء.
- في المرتبة الثانية، جاءت الفقرة السابعة: "تمتاز البرامج التي يتم استخدامها بالمؤسسة بالمرونة وسهولة الاستخدام" بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري منخفض (0.47)، مما يدل على أن غالبية الموظفين يرون أن البرامج سهلة الاستخدام، وهو عنصر أساسي في كفاءة العمل الرقمي.

- احتلت الفقرة الثامنة: "تعمل المؤسسة على تحديث برمجياتها دوريًا" المرتبة الثالثة بمتوسط 3.70 وانحراف معياري قدره 1.03، وهي نتيجة متوسطة تشير إلى وجود جهود لتحديث البرامج، لكنها قد تكون غير منتظمة أو لا تشمل جميع الجوانب البرمجية، مما يتطلب تعزيز آلية التحديث الدوري ومواكبة المستجدات.
- وفي المقابل، جاءت الفقرة السادسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي منخفض بلغ (2.22) وانحراف معياري مرتفع (1.30)، مع اتجاه عام "غير موافق"، ما يدل على وجود انقسام واضح في آراء العينة حول مدى مرونة وسهولة استخدام البرمجيات. هذا قد يعني أن بعض البرامج المعتمدة غير ملائمة عمليًا أو لا تراعي خصوصيات المستخدمين، مما يستدعي مراجعة وتبسيط واجهات الاستخدام.

- **بعد شبكة الاتصال**

الجدول رقم 10: وصف وتشخيص فقرات بعد شبكة الاتصال

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
9. تتوفر المؤسسة على شبكة أنترنت ذات تدفق عالي	3.90	0.94	02	مرتفع
10. للمؤسسة موقع إلكتروني خاص	4.19	0.98	01	مرتفع
11. تتوفر بالمؤسس شبكة اتصالات داخلية وخارجية (انترانت واكسترانت)	2.77	1.52	03	محايد
12. توفر المؤسسة خدمات البريد الالكتروني لمختلف أقسامها	2.51	1.41	04	محايد

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناءا على نتائج الجدول 10: يتضح ما يلي:

- هناك تباين في إجابات العينة المتعلقة ببعد شبكة الاتصال بين الاهتمام المرتفع والمتوسط من المؤسسة بفقرات هذا البعد، حيث جاءت ضمن المجال المرتفع والمحايد للوسط الحسابي.
- في المرتبة الأولى، جاءت الفقرة العاشرة: "للمؤسسة موقع إلكتروني خاص"، بمتوسط حسابي قدره 4.19 وانحراف معياري 0.98، مع اتجاه عام "مرتفع". يدل هذا على أن الغالبية العظمى من الموظفين يؤكدون على وجود بوابة رقمية تمثل المؤسسة، وهو ما يعكس انفتاحها على البيئة الرقمية وخدماتها.

- أما الفقرة التاسعة: "تتوفر المؤسسة على شبكة إنترنت ذات تدفق عالٍ"، فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط 3.90 وانحراف معياري 0.94، مما يعكس رضا عامًا عن جودة الاتصال بالإنترنت.
- في المقابل، جاءت الفقرة الحادية عشرة: "تتوفر بالمؤسسة شبكة اتصالات داخلية وخارجية (إنترانت وإكسترانت)" في المرتبة الثالثة بمتوسط منخفض نسبيًا (2.77) وانحراف معياري مرتفع (1.52)، مع اتجاه عام "محايد"، ما يشير إلى غموض أو قصور في توفر هذا النوع من الشبكات، أو ضعف في التواصل الداخلي والخارجي الرقمي.
- المرتبة الأخيرة كانت من نصيب الفقرة الثانية عشرة: "توفر المؤسسة خدمات البريد الإلكتروني لمختلف أقسامها"، بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 1.41، واتجاه عام "محايد"، مما يدل على قصور ملحوظ في اعتماد المؤسسة على البريد الإلكتروني كأداة تواصل إداري، الأمر الذي قد يُضعف من فعالية الرقمنة ويُبقي المؤسسة رهينة للطرق التقليدية في تبادل المعلومات.

- **بعد الأجهزة**

الجدول رقم 11: وصف وتشخيص فقرات بعد الأجهزة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13. تقوم المؤسسة بتوفير العتاد الرقمي ولواحقه بشكل كاف لمختلف الهياكل الأقسام	3.29	1.37	02	محايد
14. تقوم المؤسسة بتحديث وصيانة عتاد الإعلام الآلي باستمرار	2.96	1.30	04	محايد
15. تتوفر المؤسسة على كل الوسائل للقيام بالأعمال الرقمية	3.03	1.40	03	محايد
16. تتم عملية إصلاح الأعطاب التي تواجه الأجهزة بشكل سريع ودون تماطل	3.96	1.04	01	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناءا على نتائج الجدول 11: يتضح ما يلي:

- يُظهر بُعد الأجهزة أن آراء أفراد العينة تميل في مجملها إلى الحياد، مع تميّز نسبي في جانب سرعة إصلاح الأعطاب. هذا يعكس وجود حد أدنى من البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة، لكنه يرافقه قصور واضح في التغطية الشاملة، الصيانة المنتظمة، وتحديث الأجهزة.

- جاءت الفقرة السادسة عشرة: "تتم عملية إصلاح الأعطاب التي تواجه الأجهزة بشكل سريع ودون تماطل"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري منخفض نسبيًا (1.04)، مع اتجاه عام "موافق". هذا يشير إلى رضا واضح من طرف الموظفين بخصوص تجاوب المؤسسة مع الأعطاب التقنية.
- في المقابل، جاءت باقي الفقرات ضمن الاتجاه "المحايد"، ما يدل على عدم وضوح أو عدم رضا كامل حول مدى توفر الأجهزة الرقمية، صيانتها، وحداثتها.
- جاءت الفقرة الثالثة عشرة: "تقوم المؤسسة بتوفير العتاد الرقمي ولواحقه بشكل كاف لمختلف الهياكل والأقسام"، في المرتبة الثانية بمتوسط 3.29 وانحراف معياري 1.37. هذا يعكس تفاوتًا في التقييم بين أفراد العينة، وقد يُشير إلى أن التوزيع غير متكافئ أو أن بعض الأقسام تعاني من نقص في العتاد.
- الفقرة الخامسة عشرة: "تتوفر المؤسسة على كل الوسائل للقيام بالأعمال الرقمية"، سجلت متوسطًا ضعيفًا (3.03) وانحرافًا عاليًا (1.40)، ما يوحي بوجود نقص إدراكي لدى الموظفين بخصوص كفاية التجهيزات الرقمية لأداء المهام اليومية بكفاءة.
- أما الفقرة الرابعة عشرة: "تقوم المؤسسة بتحديث وصيانة عتاد الإعلام الآلي باستمرار"، فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.96 وانحراف معياري 1.30، مما يعكس تشككًا أو عدم رضا حول اهتمام المؤسسة بتحديث الأجهزة بشكل منتظم، وهو ما قد ينعكس سلبًا على الأداء الرقمي العام.

2.2. تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بالخدمة العمومية

الجدول رقم 12: وصف وتشخيص فقرات الخدمة العمومية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1. يحصل عملاء المؤسسة على معلومات واضحة ودقيقة	3.35	1.33	04	محايد
2. يتم الحصول على الحوافز والمكافئات دوريا	3.25	1.29	05	محايد
3. يحصل المواطن على الخدمة في الوقت الذي يساعده	4.06	0.96	01	موافق
4. يتم تقديم بعض الخدمات الكترونيا	3.48	1.23	03	موافق
5. الاعتماد على البرمجيات الحديثة زاد من جودة الخدمات المقدمة	3.70	1.13	02	موافق
6. تتميز الخدمات المقدمة للمواطن بالسرية والأمان	2.83	1.50	07	محايد
7. بيئة العمل في المؤسسة داعمة للخدمات ذات الجودة العالية	2.83	1.59	08	محايد
8. تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة	3.03	1.30	06	محايد

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناءا على نتائج الجدول: يتضح ما يلي:

يشير الجدول أعلاه إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد يتراوح بين "موافق" و"محايد"، ما يعكس مستوى متوسطًا في رضا المبحوثين حول جودة الخدمات العمومية المقدمة من طرف المؤسسة.

- احتلت الفقرة الثالثة: "يحصل المواطن على الخدمة في الوقت الذي يساعده" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري 0.96، مما يدل على رضا الموظفين عن مدى احترام توقيت الخدمة المقدمة للمواطن. تليها في المرتبة الثانية الفقرة الخامسة: "الاعتماد على البرمجيات الحديثة زاد من جودة الخدمات المقدمة" بمتوسط 3.70، ما يُشير إلى إدراك المستجوبين لأثر التكنولوجيا في تحسين الخدمة. أما الفقرة الرابعة: "يتم تقديم بعض الخدمات إلكترونيًا" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.48، ما يدل على أن المؤسسة بدأت في رقمنة خدماتها، لكن بشكل جزئي.

- احتلت الفقرة الأولى: "يحصل عملاء المؤسسة على معلومات واضحة ودقيقة" المرتبة الرابعة بمتوسط 3.35، تليها الفقرة الثانية المتعلقة بالحوافز الدورية بمتوسط 3.25، وهي مؤشرات تعكس مستوى محايدًا نسبيًا حول الشفافية والتحفيز الداخلي داخل المؤسسة.
- سجلت الفقرتين السادسة والسابعة: "تتميز الخدمات بالسرية والأمان" و"بيئة العمل داعمة للخدمات ذات الجودة العالية"، متوسط حسابي منخفضًا نسبيًا بلغ 2.83 لكل منهما، مع انحراف معياري مرتفع، ما يدل على تباين في آراء المستجوبين حول هذه الجوانب.

3. التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس مساهمة الرقمنة كمتغير مستقل (X) على الخدمة العمومية كمتغير تابع (Y) بالمؤسسة، وقبل ذلك لتم التطرق إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة.

1.3. دراسة الارتباط بين المتغيرات.

تم قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة من أجل دراسة وجود علاقة بينها، وذلك عن طريق معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم 13: معامل الارتباط بيرسون

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99 - 0.7	ارتباط طردي قوي
0.69 – 0.4	ارتباط طردي متوسط
0.39 – 0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد تم إجراء اختبار الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل الرقمنة والمتغير التابع الخدمة العمومية، حيث قد جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم 14: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير		المتغير التابع: تحسين الخدمة العمومية	نوع العلاقة
الموارد البشرية	الارتباط	0.242	لا توجد علاقة
	المعنوية	0.134	
	العدد	31	
البرمجيات	الارتباط	0.179	ارتباط متوسط
	المعنوية	0.337	
	العدد	31	
شبكة الاتصال	الارتباط	0.711	ارتباط قوي
	المعنوية	0.000	
	العدد	31	
الأجهزة	الارتباط	0.711	ارتباط قوي
	المعنوية	0.000	
	العدد	31	
الرقمنة	الارتباط	0.591	ارتباط متوسط
	المعنوية	0.000	
	العدد	31	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين الموارد البشرية والخدمة العمومية القيمة 0.242 وهي قيمة منخفضة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.134، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط غير دال إحصائي، ومنه **لا توجد علاقة بين الموارد البشرية وتحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة.**
- بلغ معامل الارتباط بين البرمجيات والخدمة العمومية القيمة 0.179 وهي قيمة منخفضة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.337، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط غير دال إحصائي، ومنه **لا توجد علاقة بين البرمجيات وتحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة.**

- بلغ معامل الارتباط بين شبكة الاتصال والخدمة العمومية القيمة 0.898 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائيا، ومنه **توجد علاقة بين شبكة الاتصال والخدمة العمومية بالمؤسسة.**
- بلغ معامل الارتباط بين الأجهزة والخدمة العمومية القيمة 0.909 وهي قيمة مرتفعة جدا، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه **توجد علاقة بين بين الأجهزة والخدمة العمومية بالمؤسسة.**
- بلغ معامل الارتباط بين محور الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية القيمة 0.591 وهي قيمة متوسطة، تين الارتباط بين المتغيرين، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه **توجد علاقة بين الرقمنة وتحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة.**

2.3. دراسة الأثر واختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمساهمة المتغير المستقل وأبعاده في تحسين الخدمة العمومية لا بد من دراسة الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس الأثر.

– الفرضية الفرعية الأولى: تساهم الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية

– الفرضية العدمية (H_0): لا تساهم الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية

– الفرضية البديلة (H_1): تساهم الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية

الجدول رقم 15: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية	-1.656	-1.345	1.68	0.059	0.242	0.189

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (1.345−) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.189) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

ومنه:

- نقبل الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا تساهم الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية
- نرفض الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بمساهمة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية.

– الفرضية الفرعية الثانية: تساهم البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية

– الفرضية العدمية (H_0): لا تساهم البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية

– الفرضية البديلة (H_1): تساهم البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية

الجدول رقم16: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية	-0.276	-0.977	1.68	0.032	0.179	0.337

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (0.977-) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.337) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

ومنه:

- نقبل الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا تساهم البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية
- نرفض الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بمساهمة البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية

- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية

- الفرضية العدمية (H_0): لا تساهم شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية

- الفرضية البديلة (H_1): تساهم شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية

الجدول رقم 17: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية	0.841	5.441	1.68	0.505	0.711	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (5.441) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد بلغ معامل التحديد 0.505، أي أنه فسر ما نسبته 50.5% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.711 أي أن الزيادة في شبكة الاتصال بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين الخدمة العمومية بنسبة 71.1%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا تساهم شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية
- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بمساهمة شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية

- **الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية**

– الفرضية العدمية (H_0): لا تساهم الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية

– الفرضية البديلة (H_1): تساهم الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية

الجدول رقم 18: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية	0.662	5.450	1.68	0.506	0.711	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (5.450) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد بلغ معامل التحديد 0.506، أي أنه فسر ما نسبته 50.6% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.711 أي أن الزيادة في فعالية الأجهزة بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين الخدمة العمومية بنسبة 71.1%، وهي نسبة كبيرة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا تساهم الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية
- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بمساهمة الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية

– الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الخدمة العمومية

– الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الخدمة العمومية

– الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الخدمة العمومية

الجدول رقم 19: تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر للرقمنة على تحسين الخدمة العمومية

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية	1.151	3.945	1.68	0.349	0.591	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.945) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وقد بلغ معامل التحديد 0.349، أي أنه فسر ما نسبته 34.9% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.591 أي أن الزيادة في فعالية الرقمنة بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة في تحسين الخدمة العمومية بنسبة 59.1%، وهي نسبة ومعتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تقول لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الخدمة العمومية
- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقول **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تحسين الخدمة العمومية**

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

تحسين الخدمة العمومية = 0.591 الرقمنة + 1.151

خلاصة

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من أثر الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر بولاية الطارفي بداية هذا الفصل تم تقديم المؤسسة، ثم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة وتصميم الاستبيان، وبعد ذلك التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور فعلا في مؤسسة بريد الجزائر، حيث تبين أن بعدي الموارد البشرية والبرمجيات ليس لهما تأثير في تحسين الخدمة العمومية، بينما باقي أبعاد الرقمنة متمثلة في شبكة الاتصال والأجهزة لها تأثير، كما توصلنا إلى أن الرقمنة بصفة عامة تؤثر على الخدمة العمومية للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى أهم الاستنتاجات والوصول إلى أبرز التوصيات التي تقود إلى تقوية مواطن الضعف في الأبعاد التي ليست لها تأثير على تحسين الخدمة العمومية

الخـاتمـة

في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة، يمكن القول في ختام هذا الطرح، أن الرقمنة لم تعد خيارًا ترفيهيًا أو رفاهية إدارية، بل أصبحت ضرورة حتمية تفرضها تحولات العصر ومتطلبات المواطن الحديث، الساعي إلى خدمات عمومية أكثر جودة، سرعة وشفافية. وقد أثبتت التجارب أن الرقمنة تملك القدرة على إحداث تغيير عميق في آليات العمل داخل المؤسسات العمومية، من خلال تسهيل الإجراءات، تقليص الوقت والجهد، وتحقيق قدر أعلى من المردودية. غير أن نجاح هذا التحول الرقمي يظل مرهونًا بجملة من الشروط، منها تأهيل الموارد البشرية، توفير البنية التحتية الرقمية الملائمة، وتعزيز ثقافة التغيير داخل الهياكل الإدارية.

ومن ثمّ، فإن الرقمنة تمثل فرصة حقيقية لإعادة بناء علاقة الثقة بين المواطن والإدارة، شريطة أن يتم اعتمادها ضمن رؤية استراتيجية شاملة تتجاوز الطابع التقني لتلامس الجوانب التنظيمية والثقافية. وبهذا، يمكن القول إن أثر الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية ليس فقط احتمالاً نظريًا، بل خيارًا إصلاحيًا قابلاً للتحقق إذا ما توفرت الإرادة والظروف المناسبة.

1. نتائج الدراسة

ومن خلال هذه الدراسة النظرية والميدانية، تم لتوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم الأنظمة الرقمية في تقليص عدد الوسطاء في العمليات الإدارية، مما ينعكس إيجابًا على محاربة البيروقراطية وتحسين الشفافية داخل الإدارات العمومية؛
- استعمال الرقمنة يساهم في الحد من بعض مظاهر الفساد الإداري، من خلال تقنين الإجراءات وتتبع المعاملات إلكترونيًا؛
- لا تساهم الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة البريد بولاية الطارف؛
- لا تساهم البرمجيات في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة البريد بولاية الطارف؛
- تساهم شبكة الاتصال في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة البريد بولاية الطارف؛
- تساهم الأجهزة في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة البريد بولاية الطارف؛
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرقمنة على تحسين الخدمة العمومية لمؤسسة بريد الجزائر لولاية الطارف.

2. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

استنادًا إلى التحليل والنتائج المستخلصة من الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية

- تسريع رقمنة الخدمات الإدارية وتبني أنظمة معلوماتية موحدة تسهّل التكامل بين مختلف المصالح الإدارية؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية عبر البوابات الرقمية لتقليل البيروقراطية وتحسين تجربة المواطن؛
- توفير التكوين المستمر للموظفين العموميين لاكتساب المهارات الرقمية ومواكبة التطورات التكنولوجية؛
- الاعتماد على مؤشرات أداء رقمية لتقييم مستوى تطور الخدمات العمومية الرقمية وقياس رضا المواطنين.

المراجـــع

1. khalida, e. b. (2024). digitalization strategy in the healthcare sector of Qatar: afield descriptive study on its impact on the delivery of health services in selected public and private institution. *management & economices research journal* .
2. احمد ,ا .ف .(2009) .*دراسات في تحليل و تصميم مصادر المعلومات الرقمية* .الرياض :مكتبة ملك الفهد الوطنية .
3. الجمل مصطفى. (2020). *استراتيجيات الادارة الالكترونية و التحول المؤسسي* . القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
4. الرحيم ,ر .ع & .,قاسمي خديجة ,2017) .اوت .(دور الادارة الالكترونية قي تحسين جودة الخدمة العمومية .*مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية*.110 ,
5. النجار حسن محمد. (2004). *ادارة المعلومات في المنظمات الاعمال* . عمان: دار المسيرة.
6. الهام ,ي .(28 6 ,2022) .دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية في الجزائر البطاقة الذهبية نموذجا .*مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي*.65 ,
7. باية بن عاشور ، حسين قادري. (جانفي, 2021). ادارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية. *المجلة الجزائرية للامن الانساني*، 1080-1081.
8. باية بن عاشور، و حسين قادري. (2021). ادارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية . *المجلة الجزائرية للامن الانساني*، 1080-1081.
9. بلخير وداد، و نعيم بن مولاهم. (2021). اثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية ،دراسة ميدانية في الادارة الاقليمية –بلدية الطاهير نمذجا. جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –قسم علوم تجارية.
10. حدمر زينب يحياوي مريم . (جانفي, 2022). الحوكمة الالكترونية تدخل ضمن جودة الخدمة العمومية. *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الانسانية*، 68.
11. دخيلي خالد. (2021). اثر التوجه نحو الحوكمة الالكترونية في تحسين الاداء التسويقي للخدمة العمومية . *مجلةالتميز الفكريةللعلوم الاجتماعية والانسانية*، 451.
12. ذهبية جمبية. (2016). الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية ، دراسة حالة بلدية خنشلة . قالمة، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
13. رانيا المنجي. (2020). تسويق الخدمات. *الجامعة الافتراضية السورية*، 4.
14. رانيا المنجي. (2020). تسويق الخدمات . *منشورات الجامعة الافتراضية السورية* ، 4.
15. زاير ,ن & .,خديجة عاشور .(15 06 ,2024) .تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية و دورها في تثمين الاداء الاداري .*مجلة المفكر*.401 ,

16. سالمي رشيد، و اسماء قاسمية . (2015). ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال. *مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية*، 350.

17. سامية يغني، و واخرون. (2021). الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنةو متطلبات الجودة . *مجلة دراسات الاقتصاد و ادارة الاعمال* ، 710.

18. عابد عبد الكريم غريسي، و محمد شريف. (2013). دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية. *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، 79.

19. عابد عبد الكريم غريسي، و محمد شريف. (2013). دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية . *المجلة الجزائرية للمالية العامة* ، 79.

20. عبد الغني محمد. (بلا تاريخ). *التحول الرقمي في المؤسسات: التحديات والسلوك التنظيمي*. القاهرة: دار الفكر الجامعي.

21. فاري ,ل .س .(2021) .دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات .*المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية*.

22. فرج أحمد. (2009). *الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها*. المملكة المتحدة.

23. فريد النجار. (2004). *دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية .

24. فطيمة بلبط، و مروة لحرش. (2021). دور الرقمنة في عصرنة الخدمة العمومية بالجزائر–دراسة حالة الصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية للعمال الاجراء –. ميلة ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و وعلوم التسيير ، الجزائر .

25. محمد بن عمارة. (2022). تحديات و معوقات المرافق العامة الرقمية في الجزائر.

26. محمد قوادري. (16 10, 2022). رقمنة النظام الضريبي ودوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر. *مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية*، 237.

27. مركان محمد البشير ، و ودان بو عبد الله. (بلا تاريخ). البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين افضل للخدمة العمومية في اطار الادارة الالكترونية.

28. نور الدين بريار، و مريم مشري. (2016). مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية – دراسة حالة بريد الجزائر–. *مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات*، 63.

29. يحياوي الهام. (2022). دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر، البطاقة الذهبية نموذجا. *مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي*، 72.

30. يوسفي علاء الدين شاعة محمد. (2019). مقاربة الحكامة و الخدمة العمومية في الجزائر :قراءة في الدوار و المعوقات. *مجلة صوت القانون*، 239.

الملاحـــق

ملحق رقم 01: استبيان الدراسة

جامعة الشاذلي بن جديد –الطارف–

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

المستوى: ماستر

استبانة حول

دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– ولاية الطارف-

تحية طيبة وبعد؛

حرصًا على دراسة واقع التحول الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية، وتأثيره على جودة الخدمات المقدّمة للمواطن، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يندرج ضمن إطار بحث أكاديمي؛ والإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، نؤكد أن المعلومات المقدمة ستُستخدم لأغراض علمية فقط، وستُعامل بكل سرية وخصوصية.

يرجى التفضل بالإجابة بدقة واختيار الإجابة التي تعبّر عن رأيك بكل موضوعية.

ولكم جزيل الشكروالتقديرعلى تعاونكم

من اعداد:

جبل آية

عليات جيهان

تحت إشراف:

د/ عمري سامي

السنة الجامعية 2024-2025

<u>الجزء الأول: المعلومات الشخصية:</u> ضع علامة (×) على الإجابة الملائمة

1	**الجنس**	ذكر	
		أنثى	
2	**الفئة العمرية**	أقل من أويساوي 30 سنة	
		من 31 سنة إلى 39 سنة	
		من 40 سنة إلى 49 سنة	
		50 سنة فما فوق	
3	**المستوى التعليمي**	ثانوي	
		جامعي	
		شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	
4	**الخبرة المهنية**	أقل من 5 سنوات	
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		من 15 سنة فأكثر	
5	**طبيعة المنصب**	إداري تنفيذي	
		تقني / معلوماتي	
		مسؤول رئيس مصلحة	
		أخرى (يرجى تحديد)	

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة: ضع علامة (×) على الإجابة الملائمة

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الأول: الرقمنة						
البعد الأول: الموارد البشرية						
.1	تمتلك المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة.					
.2	تقدم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال					
.3	تتسم عملية التواصل بين الموظفين بالمرونة والسهولة					
.4	توفر المؤسسة بيئة مناسبة للموظفين من أجل تسهيل مهامهم					
البعد الثاني: البرمجيات						
.5	توفر المؤسسة لموظفيها أحدث البرامج لتسهيل الأداء					
.6	تمتاز البرامج التي يتم استخدامها بالمؤسسة بالمرونة وسهولة الاستخدام					
.7	تساهم البرامج المتاحة على مستوى المؤسسة في الاتصال والتواصل السريع مع العملاء					
.8	تعمل المؤسسة على تحديث برمجياتها دوريا					
البعد الثالث: شبكة الاتصال						
.9	تتوفر المؤسسة على شبكة أنترنت ذات تدفق عالي					
.10	للمؤسسة موقع إلكتروني خاص					
.11	تتوفر بالمؤسس شبكة اتصالات داخلية وخارجية (انترانت واكسترانت)					
.12	توفر المؤسسة خدمات البريد الالكتروني لمختلف أقسامها					
البعد الثالث: الأجهزة						
.13	تقوم المؤسسة بتوفير العتاد الرقمي ولواحقه بشكل كاف لمختلف الهياكل الأقسام					
.14	تقوم المؤسسة بتحديث وصيانة عتاد الإعلام الآلي باستمرار					
.15	تتوفر المؤسسة على كل الوسائل للقيام بالأعمال الرقمية					
.16	تتم عملية إصلاح الأعطاب التي تواجه الأجهزة بشكل سريع ودون تماطل					

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الثاني: الخدمة العمومية						
.1	يحصل عملاء المؤسسة على معلومات واضحة ودقيقة					
.2	يتم الحصول على الحوافز والمكافئات دوريا					
.3	يحصل المواطن على الخدمة في الوقت الذي يساعده					
.4	يتم تقديم بعض الخدمات الكترونيا					
.5	الاعتماد على البرمجيات الحديثة زاد من جودة الخدمات المقدمة					
.6	تتميز الخدمات المقدمة للمواطن بالسرية والأمان					
.7	بيئة العمل في المؤسسة داعمة للخدمات ذات الجودة العالية					
.8	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة					

ملحق رقم 02: ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	8

ملحق رقم 03: البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	29,0	29,0	29,0
	أنثى	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	22,6	22,6	22,6
	جامعي	15	48,4	48,4	71,0
	شهادات عليا	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ملحق رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	31	5,00	5,00	5,0000	,00000
x2	31	3,00	3,00	3,0000	,00000
x3	31	4,00	5,00	4,7419	,44480
x4	31	4,00	5,00	4,9677	,17961
x5	31	5,00	5,00	5,0000	,00000
x6	31	1,00	5,00	2,2258	1,30919
x7	31	3,00	5,00	4,1935	,47745
x8	31	1,00	5,00	3,7097	1,03902
x9	31	2,00	5,00	3,9032	,94357
x10	31	1,00	5,00	4,1935	,98045
x11	31	1,00	5,00	2,7742	1,52118
x12	31	1,00	5,00	2,5161	1,41117
x13	31	1,00	5,00	3,2903	1,37097
x14	31	1,00	5,00	2,9677	1,30343
x15	31	1,00	5,00	3,0323	1,40200
x16	31	1,00	5,00	3,9677	1,04830
y1	31	1,00	5,00	3,3548	1,33037
y2	31	1,00	5,00	3,2581	1,29016
y3	31	1,00	5,00	4,0645	,96386
y4	31	1,00	5,00	3,4839	1,23480
y5	31	1,00	5,00	3,7097	1,13118
y6	31	1,00	5,00	2,8387	1,50769
y7	31	1,00	5,00	2,8387	1,59367
y8	31	1,00	5,00	3,0323	1,30343
N valide (liste)	31				

ملحق رقم 05: التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

			X	Y
N			31	31
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne		3,7177	3,3226
	Ecart type		,46376	,90299
Différences les plus extrêmes	Absolu		,125	,166
	Positif		,125	,109
	Négatif		-,083	-,166
Statistiques de test			,125	,166
Sig. asymptotique (bilatérale)[c]			,200[d]	,326
Sig. Monte Carlo (bilatérale)[e]	Sig.		,245	,024
	99% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,234	,020
		Borne supérieure	,256	,028

ملحق رقم 06: الارتباط بيرسون

Corrélations

		rh	pro	tic	mat	X
rh	Corrélation de Pearson	1	,436*	,031	,103	,275
	Sig. (bilatérale)		,014	,870	,582	,134
	N	31	31	31	31	31
pro	Corrélation de Pearson	,436*	1	,110	,077	,431*
	Sig. (bilatérale)	,014		,557	,680	,015
	N	31	31	31	31	31
tic	Corrélation de Pearson	,031	,110	1	,861**	,898**
	Sig. (bilatérale)	,870	,557		,000	,000
	N	31	31	31	31	31
mat	Corrélation de Pearson	,103	,077	,861**	1	,909**
	Sig. (bilatérale)	,582	,680	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
X	Corrélation de Pearson	,275	,431*	,898**	,909**	1
	Sig. (bilatérale)	,134	,015	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31
Y	Corrélation de Pearson	-,242	-,179	,711**	,711**	,591**
	Sig. (bilatérale)	,189	,337	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31

Corrélations

		Y
rh	Corrélation de Pearson	-,242
	Sig. (bilatérale)	,189
	N	31
pro	Corrélation de Pearson	-,179
	Sig. (bilatérale)	,337
	N	31
tic	Corrélation de Pearson	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	31
mat	Corrélation de Pearson	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	31
X	Corrélation de Pearson	,591**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	31
Y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	31

ملحق رقم 07: الانحدار الخطي البسيط

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	rh[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,242[a]	,059	,026	,89104

a. Prédicteurs : (Constante), rh

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,437	1	1,437	1,810	,189[b]
	de Student	23,025	29	,794		
	Total	24,462	30			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), rh

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	10,653	5,451		1,954	,060
	rh	-1,656	1,231	-,242	-1,345	,189

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	pro[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,179[a]	,032	-,002	,90367

a. Prédicteurs : (Constante), pro

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,780	1	,780	,955	,337[b]
	de Student	23,682	29	,817		
	Total	24,462	30			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), pro

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4,367	1,082		4,038	,000
	pro	-,276	,283	-,179	-,977	,337

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	tic[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,711[a]	,505	,488	,64606

a. Prédicteurs : (Constante), tic

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,357	1	12,357	29,605	,000[b]
	de Student	12,105	29	,417		
	Total	24,462	30			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), tic

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,507	,530		,956	,347
	tic	,841	,155	,711	5,441	,000

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	mat[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,711[a]	,506	,489	,64550

a. Prédicteurs : (Constante), mat

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,378	1	12,378	29,708	,000[b]
	de Student	12,083	29	,417		
	Total	24,462	30			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), mat

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.

1	(Constante)	1,128	,419		2,694	,012
	mat	,662	,121	,711	5,450	,000

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,591[a]	,349	,327	,74090

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,543	1	8,543	15,562	,000[b]
	de Student	15,919	29	,549		
	Total	24,462	30			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,955	1,093		-,874	,389
	X	1,151	,292	,591	3,945	,000

a. Variable dépendante : Y