



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة عباس لغرور خنشلة

Abbas Laghrour University Khenchela

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

قسم : علوم التسيير

الإدارة الرقمية كألية لعصرنة الإدارة العمومية في الجزائر

دراسة حالة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-خنشلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

زديرة شراف الدين

إعداد الطالبتين:

- رجيل عائشة

- لقموم إيمان

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والإسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
دندن محمد صالح	استاذ محاضر - أ-	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
زديرة شراف الدين	استاذ محاضر - أ-	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا
بوكحيل عبد الحق	استاذ محاضر - أ-	جامعة عباس لغرور خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023



# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله على توفيقه وعونه على انجاز هذه

المذكرة، التي أتمنى أن تكون اضافة و لو بسيطة للإنتاج العلمي و الأكاديمي للجامعة الجزائرية.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور شراف الدين

زديرة على التوجيهات القيمة و النصائح ، وحرصه علينا لإتمام

هذا البحث .

دون أن ننسى أن نتقدم بشكرنا لأساتذة قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الذين كانوا خير دليل معرفي و لم

يبخلوا في تقديم المساعدة و التوجيهات و النصائح .

كما نشكر جميع من ساعدنا على اتمام هذا البحث .



## الإهداء

الحمد لله شكرا و امتنانا على البدء و الختام، وآخر دعواهم  
أن الحمد لله رب العالمين، بعد تعب ومشقة دامت خمس  
سنوات في سبيل الحلم و العلم حملت في طياتها أمنيات الليالي،  
وأصبح عنائي اليوم للعين قررة، ها أنا اليوم أقف على عتبة  
تخرجي أقطف ثمار تعبي و أرفع قبعتي بكل فخر، فאלلهم لك الحمد قبل أن  
ترضى ولك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا، لأنك وفققتني على  
إتمام هذا النجاح و تحقيق حلمي....

وبكل حب أهدي ثمرة حبي و نجاحي، إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، و دعمني  
بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة  
داعمي الأول في مسيرتي و سندي و قوتي و ملاذي بعد الله فخري و اعتزازي (والدي).  
الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، و احتضني قلبها قبل يديها و سهلت لي  
الشدائد بدعائها، الى القلب الحنون و الشمعة التي كانت لي في الليالي  
المظلمات سر قوتي و نجاحي جنتي (والدتي).

الى ملائكة رزقني الله بهن لأعرف من خلالهن طعم الحياة  
الجميلة، تلك الملائكة التي غيرن طعم الحب و الصداقة



والسند في حياتي إخوتي.

عائشة

إهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريبا . لا الطريق كان  
محفوفا بالتسهيلات لكني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات  
اهدي ثمرة جهدي المتواضعه إلى من احمل اسمه بكل فخر الذي ساندني وعلمني  
ان الحياة صراع وسلاحها العلم . الذي علمني الصبر والاستمرار رغم الصعاب .

الذي لطالما حفنتني دعواته، ابي الغالي

الى الغالية التي كنت املني الى القلب الحنون والشمعة التي كانت نورا لي في  
الليالي المظلمة ، التي ساندني طول مسيرتي وهونت علي الطريق أُمي الغالية  
إلى من علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمه وصبره ، إلى من وهبوني الحياة و الآمل  
الي من وهبوني الله نعمة وجودهم في حياتي • برأ واحقا لهما : أبي العزيز وامي  
الي أصدقاء السنين وأصحاب الشدائد وملهمي نجاحي إلي من مدوا لي يد العون  
عند حاجتي إلى الشموع التي تنير طريقي صديقاتي الغاليات .

إيمان



## ملخص

إهتمت هذه الدراسة بموضوع الإدارة الرقمية كآلية لعصرنة الإدارة العمومية في الجزائر-جامعة عباس لغرور - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - خنشلة، من خلال الكشف عن آليات الادارة الرقمية ودورها في عصرنة العمل الاداري في المؤسسات العمومية

فموضوع الإدارة الرقمية إستقطب إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في هذا المجال و تطبيق متطلباتها في المؤسسات تجربة و اصلاح أنظمة الإدارة ما يزيد عن كفاءة و فعالية العمل داخل الادارات العمومية، وموضوع العمل الاداري موضوع حيوي ساهم في العديد من الجوانب تحسين أداء العاملين وزيادة الفعالية لتطوير استراتيجيات الادارات العمومية التي تمحورت في تساؤلات الدراسة، نستنتج في الأخير أن كل مؤسسة تواجه معوقات وكل عمل يواجه عراقيل، الا أن الادارات العمومية و الادارات الخاصة تساهم في مواجهة العراقيل في ظل تحديات الادارات الحديثة وعصرنة الأنظمة وتوسيع شبكة المعلومات الادارية المواكبة للتغيرات الحاصلة.

الكلمات الافتتاحية: الإدارة الرقمية، الإدارة العمومية، الرقمنة، تحسين الأداء .

## Summary

This study focuses on the topic of digital administration as a mechanism for modernizing public administration in Algeria. Conducted at Abbas Laghrour University - Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences - Khenchela, it aims to uncover the mechanisms of digital administration and its role in modernizing administrative work in public institutions.

The topic of digital administration has attracted the attention of many researchers and scholars in this field. Implementing its requirements in institutions serves as an experiment and a reform of management systems, increasing the efficiency and effectiveness of work within public administrations. The subject of administrative work is a vital one that has contributed to improving employee performance and increasing effectiveness in developing public administration strategies, which are the focus of this study's questions. In conclusion, we find that every institution faces obstacles and every task encounters hurdles. However, public and private administrations contribute to overcoming these challenges amidst the difficulties of modern administration, the modernization of systems, and the expansion of administrative information networks that keep pace with current changes.

**Summary.....المخلص**

---

**Keywords:** digital administration, public administration, digitization, performance improvement.

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الرقمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الرقمية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية
5	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الرقمية
7	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الرقمية
8	المبحث الثاني: ركائز و أساسيات الإدارة الرقمية.
8	المطلب الأول: عناصر الإدارة الرقمية
10	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرقمية
11	المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الرقمية
12	المبحث الثالث: التحول إلى أسلوب الإدارة الرقمية.
12	المطلب الأول: أسباب الانتقال إلى الإدارة الرقمية
14	المطلب الثاني: خطوات تنفيذ الإدارة الرقمية
15	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الرقمية
17	خلاصة الفصل
19	الفصل الثاني: التحول الرقمي في الإدارة العمومية
19	تمهيد
19	المبحث الأول: التطور المفاهيمي للإدارة العمومية
19	المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية

20	المطلب الثاني: أهمية الإدارة العمومية.
21	المطلب الثالث: أهداف الإدارة العمومية
22	المبحث الثاني :الإدارة العمومية (مبادئها . وظائفها . المشاكل التي تعاني منها)
22	المطلب الأول : مبادئ الإدارة العمومية
24	المطلب الثاني : وظائف الإدارة العمومية
26	المطلب الثالث : المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر.
28	المبحث الثالث : تفعيل الإدارة الرقمية بالمؤسسات العمومية
28	المطلب الأول: العلاقات العامة الرقمية
29	المطلب الثاني : الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت للعلاقات العامة
32	المطلب الثالث : دور الخدمات الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية
34	خلاصة الفصل
36	الفصل الثالث: الإدارة الرقمية كآلية لعصرنة الإدارة في جامعة -خنشلة-
36	تمهيد
36	المبحث الأول : نبذة تاريخية حول جامعة عباس لغرور -خنشلة-
36	المطلب الأول : التعريف بجامعة خنشلة ( كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير)
38	المبحث الثاني : الاجراءات الميدانية
38	المطلب الأول : مجالات الدراسة
39	المطلب الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
48	المطلب الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة
48	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

48	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.
57	المطلب الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
74	الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
37	القطب الجامعي 8000 مقعد	الشكل 01
37	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية	الشكل 02
49	الجنس	الشكل 03
49	حسب متغير الفئة العمرية	الشكل 04

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
40	عدد الإستبيانات	01
42	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول البنية التحتية	02
43	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني تحديث الاجهزة	03
43	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث التواصل	04
44	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني جودة خدمات الكلية	05
45	قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة	06
47	القيمة الإحصائية للأختبار التوزيع الطبيعي -Kolmogorove-simirnov	07
48	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	08
50	مقياس ليكرت	09
50	درجات سلم ليكرت	10
51	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول البنية التحتية	11
52	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تحديث الأجهزة	12

54	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تحديث الأجهزة	13
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني جودة خدمات الكلية	14
59	اختبار فرضية الدراسة	15
59	اختبار الفرضيات الفرعية	16



# مقدمة



عرف العالم مع ظهور القرن الحالي تطورا كبيرا و هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي أدى بدوره إلى ظهور الشبكة العالمية للاتصال " الانترنت " نتيجة لكل التطورات المتلاحقة ، حيث دفع بالدول المتطورة من تسريع عجلة التنمية التي مست كل القطاعات السياسية ، الاقتصادية ، الثقافية و الاجتماعية من خلال إعادة هيكلة جميع الأنظمة و القطاعات و التنقل السريع من الأنشطة التقليدية العادية إلى الرقمية و التي كانت أساسا في تطوير و التغيير الجذري الذي مس كل المجتمعات في كل العالم ، ما جعل الدول النامية تعد العدة لإحداث تغييرات كبيرة في كل القطاعات بإدخال شبكات الاتصال و الحواسيب في كل التعاملات خاصة الإدارية منها .

والحقيقة أن الجزائر تعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على المعلومات الرقمية ، من خلال عصرنه قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت و التحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الرقمية ، و الإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير و ذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات و الوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين لاستخراج الوثائق ، ما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية و انعدام الشفافية ، ومن أجل التقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديث هيكلها و الانتقال للإدارة الرقمية ، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية انجاز التعاملات رقميا، و هو الأمر الذي دفعنا بالبحث في إشكالية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية.

### أولا: إشكالية الدراسة

سعت الجزائر وراء التغيير في مجال الإدارة و ذلك عبر مشروع الجزائر الرقمية لتحقيق أهداف منها عصرنه الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات، و كذا تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات الالكترونية.

و بناءا على ما سبق يمكننا طرح الاشكالية التالية:

**ما هو دور الذي تلعبه الإدارة الرقمية في عصره إدارة كلية الاقتصاد بجامعة خنشلة؟**

### ثانيا: تساؤلات الفرعية

و تتبثق من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالإدارة الرقمية ؟
- فيما تتمثل ركائز و أساسيات الإدارة الرقمية ؟
- ما مفهوم الإدارة العمومية ؟
- ما هو وضع الإدارة الرقمية في الإدارات العمومية الجزائرية؟
- كيف تساهم الإدارة الرقمية في تطوير إستراتيجية العمليات الإدارية داخل المؤسسة

### ثالثا : فرضيات الدراسة

- الإدارة الرقمية هي منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة تعتمد على النظم المعلوماتية.
- تتمثل ركائز و أساسيات الإدارة الرقمية في عناصر و مجالات و الوظائف التي تقوم بها .
- تعرف الإدارة العمومية بأنها الوسيلة المستخدمة في توجيه الأفراد و تنظيم عملهم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة.
- تساهم الوظائف الرقمية في تحسين أداء الموظفين يؤدي إلى سرعة انجاز المعاملات في التنسيق الإداري.
- تساهم الإدارة الرقمية في تطوير إستراتيجية العمليات الإدارية داخل المؤسسة عن طريق تعزيز هياكلها بوسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

### رابعا: أهمية الدراسة

تستند هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- اتسام موضوع الرقمنة بالحدثة.

- كونها تسمح بتقديم نموذجاً كاملاً للإدارة الرقمية يمكن الإدارة العمومية من إدارة نشاطاتها رقمياً و تقديم خدماتها العمومية بطريقة جد فعالة.
- تساهم هذه الدراسة في تحديد دور تطبيق الإدارة الرقمية في تحسين إجراءات العمل الإداري و ذلك من خلال النتائج و التوصيات التي ستكشف عنها هذه الدراسة.

### خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار النظري للجامعة و التحول الرقمي .
- إبراز أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية.
- التعرف على دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء الإدارات العمومية التي تقدمها للدولة.
- محاولة إزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الرقمية و تأثيرها على الإدارات العمومية.
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الرقمية كإلية للرفع من كفاءة مؤسسات القطاع العمومي.
- تحديد انعكاسات رقمته الإدارة العمومية على أطراف ذات المصلحة مع الجامعة.

### سادساً: المنهج المتبع

نظراً لطبيعة الموضوع اعتمدنا على قواعد نظريات المنهجين الوصفي والتحليلي.

المنهج الوصفي : بهدف التطرق إلى الوصف الدقيق للموضوع و تحليله ، و التفصيل فيه من خلال التطرق إلى المفاهيم و الخصائص و تقييمها للوصول إلى استنتاجات تخدم الدراسة بطريقة موضوعية.

كذلك اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة، من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور ولاية خنشلة في ظل تبنيها لنظام الإدارة الرقمية و دورها في تحويل أهم خدماتها العمومية التقليدية إلى خدمات عمومية رقمية.

### سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

ان اختيار الموضوع يكون للاعتبارات الشخصية نابعة من الفرد نفسه و اعتبارات موضوعية ترتبط بمواصفات و مكانة و دور موضوع الدراسة.

-أسباب الذاتية : التعرف إلى كل ما يساعد خدمة المواطن و تحقيق المساواة و القضاء على البيروقراطية ، حيث الإدارة الرقمية ساعدت في التقليل من كل هذه المشاكل.

-أسباب موضوعية : و تتمحور أهم أسباب بحثنا في الموضوع لما تكتسبه الإدارة الرقمية من أهمية في تطوير مستوى الخدمات العامة،و الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية وصولاً إلى تبني خدمة عمومية تتمتع بتطبيقاتها لتكنولوجيا حديثة تساعدها على تقديم أجود الخدمات.

### ثامناً: هيكل الدراسة

بناء على ما سبق سوف نعالج موضوعنا من خلال التطرق الى 3 فصول:

الفصل الأول تناولنا فيه مفاهيم عامة حول الإدارة الرقمية حيث ينقسم إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم الإدارة الرقمية و أهميتها و أهدافها، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى ركائز الإدارة الرقمية المتمثلة في عناصر و وظائف و مجالات الإدارة الرقمية،والمبحث الثالث يتضمن التحول إلى أسلوب الإدارة الرقمية .

الفصل الثاني فتحدثنا فيه عن التحول الرقمي في الإدارة العمومية، المبحث الأول تناول التطور المفاهيمي للإدارة العمومية.أما المبحث الثاني فقد تضمنت أنواع و الوظائف و المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية.و في المبحث الثالث عن تفعيل الإدارة الرقمية .

الفصل الثالث تناول الجانب الميداني متضمنا الإجراءات الميدانية ، بداية بالتعريف بالمؤسسة و مجالات الدراسة الثلاثة ( بعدي المكاني و الزماني ، و البعد البشري ) ، الأدوات الأساسية لجمع

البيانات في العينة اعتمدنا على الإستبيان، لتحليلها و تفسيرها للوصول إلى أهم النتائج و إبراز  
مدى تحقيقها لأهداف الدراسة



# الفصل الأول



## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الرقمية.

تمثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الوقت الحاضر جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، وذلك بعد أن مرت بالعديد من التطورات خلال السنوات السابقة .

فالمعروف أن الإدارة تعد أهم مورد من موارد المجتمع في العصر الحديث ، و نقطة تحول في حياة المجتمعات ، و ذلك في تحقيق أهداف المجتمع و طموحاته ، بيد أن الإدارة في ظل المجتمع الرقمي الجديد ، باتت تختلف مظهرها و جوهرها بسبب ما فرضته طبيعة تكنولوجيا المعلومات على نفسها و التي عرفت شكل العلاقات بين أفراد العالم على المستوى المحلي ، بل و تعدته إلى المستوى الدولي .

حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات و الاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة ، و التي تؤثر بشكل مباشر على الإنسان و حياته اليومية و أصبحت من الركائز الجوهرية و المعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و من هذا المنطق ظهر بما يعرف الأعمال الرقمية ، و انتشر تطبيق فروعها المختلفة كالإدارة الرقمية التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الرقمي ، الذي يساعدنا على تبسيط الإجراءات و تحسين الإنتاجية ، و زيادة كفاءة و فعالية العمل ، لذا نجد الكثير من دول العالم تسعى جاهدة إلى الانتقال من مفهوم التقليدي للإدارة إلى ما يعرف بالإدارة الرقمية.

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية ، وسنتناول في المبحث الأول ماهية الإدارة الرقمية ، أما المبحث الثاني فسنحدث عن ركائز وأساسيات الإدارة الرقمية ، وأخيرا المبحث الثالث الذي سنتطرق فيه إلى التحول في الإدارة الرقمية .

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الرقمية

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة بالإدارة الرقمية من تعريف وخصائص، وكذلك الأهمية و الأهداف

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية

تعددت تعريفات الإدارة الرقمية بالرغم من أن هدفها واحد، فقد تناول الكثير من المفكرين و المهتمين و تعرضوا لهذا المفهوم و فيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

#### أولاً: تعريف الإدارة الرقمية

نظرا للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات و خاصة في الجانب الإداري منه، حيث نجد أن الإدارة الحديثة حالياً تعتمد على التقنية المتطورة التي تساعدها في انجاز أعمالها ، و تحقيق غاياتها بأقل جهد و تكلفة فإننا نجد أنفسنا نتطرق إلى مصطلح الإدارة الرقمية و الذي له عدة تعاريف منها:

**الإدارة الرقمية هي:** "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال في تخطيط و تنظيم و توجيه و الرقابة على الموارد

و القدرات الجوهرية للشركة و الآخرين بدون "حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".<sup>1</sup>

كما أشار "قرطاس" إلى أن الإدارة الرقمية تقوم على مبدأ التكامل الرقمي للمعلومات المختلفة بين المنظمات و العمليات التي تحكم فعاليات كما تشمل إدارة المنظمة و التفاوض التجاري و العقود و الإطار التنظيمي و التشريعات ، و كذلك التسويات المالية و الضرائب.<sup>2</sup>

كما عرفها العزاوي : "على أن الإدارة الرقمية هي نمط جديد من الإدارة ترك أثره الواسع على المنظمات و مجالات عملها و على الإدارة و إستراتيجيتها ووظائفها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار البصرة للنشر و التوزيع الطباعة، الطبعة 1، الأردن، 2009، ص43

<sup>2</sup> قرطاس منصف، التجارة الالكترونية و الإشكاليات التطبيقية المطروحة، مجلة القضاء و التشريع ، 1999، ص11

و ينظر لها السالمي"على أن الإدارة الرقمية هي عملية ميكنة جميع مهام و أنشطة المنظمة الإدارية بالاعتماد على جميع التقنيات و المعلومات الضرورية ، للوصول إلى أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق و تبسيط الإجراءات و الانجاز السريع و الدقيق للمهام و المعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الرقمية".<sup>2</sup>

مما سبق يتضح لنا أن الإدارة الرقمية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل و التقنيات الالكترونية لكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم فهي أيضا تمثل حالة التكامل التام للعلاقات بين الحلقات الضرورية أو المستويات الإدارية للبنية التنظيمية من خلال التعامل الفوري و الآلي مع الجميع في تحقيق الأهداف المشتركة و ضمان مصالح المنظمة و العملاء.

### ثانيا: خصائص الإدارة الرقمية

الإدارة الرقمية هي آلية لرفع أداء و كفاءة الإدارة ، فهي إدارة بلا ورق لاستخدامها وسائل رقمية لحفظ و تخزين المعطيات ، فهذه الإدارة تمتلك مجموعة من الخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية ومن بين أهم الميزات الجوهرية و الأساسية التي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الرقمية في منظوماتها ومن بين هذه الخصائص ما يلي :

1- أنه عمل فردي : بمعنى أن العامل أو المهني الذي يعمل على الشبكة يعمل بشكل منفرد من خلال نافذة حاسوبه ، و بالتالي و رغم التشبيك الفائق فإنه يميل لأن يكون عملا منعزلا عن غيره .

2- أنه عمل مشترك و موزع : فمع الانترنت لا يعود مهما الموقع الواحد لأن العامل المهني يملك أن يعمل من منزله أو منطقتة لأي شركة و في أي موقع ، و هذا مما وزع قدرات الشركة جغرافيا و على نطاق منتشرة وموزعة بشكل متباعد على الشبكة .

<sup>1</sup> العزاوي هدى، عطية علوان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان تسويق الخدمات المصرفية عبر شبكة الانترنت في

علوم إدارة أعمال ، جامعة المستنصرية،العراق 2002،ص12

<sup>2</sup>السالمي علاء عبد الرزاق، أنظمة إدارة المعلومات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة1، مصر ،2004،ص12

3- أنه عمل أني : بسبب سرعة الاتصالات المطلوبة أو الخدمات المقدمة يتم إنجازها أنيا و بالسرعة الفائقة بدون فجوة زمنية في الإدارة أو الخدمة كالتالي كانت في الإدارة أو الخدمة التقليدية حيث وقوع المشكلة في وقت حلها (بعد جمع المعلومات و التحليل و تحديد البدائل و اتخاذ القرارات بشأنها ) .

4- أنه عمل مقتدر و متمكن إداريا: إن كل الخصائص السابقة تتطلب نمطا من العاملين و المهنيين الذين يكونون مقتدرين بالتكنولوجيا الرقمية و متمكنين بالصلاحيات الإدارية أو حرية التصرف التي تجعلهم قادرين على الاستجابة الآنية دون الحاجة للرجوع إلى الإدارة لأخذ التعليمات و الأوامر خاصة مع الزبائن على الطرف الآخر الذين لا يستطيعون الانتظار.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني : أهمية الإدارة الرقمية .

تتصدر أهمية الإدارة الرقمية في القدرة على مواكبة التطور النوعي في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات ، و ما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثروة المعلوماتية المستمرة .

فالإدارة تمثل نوعان من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد و العشرين ، و منه يمكن تلخيص أهمية الإدارة الرقمية في :

أولا/انبثاق ثورة المعلومات و المعرفة : نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات و المعرفة ، و تتابع موجات تولدها و تراكمها بوحدة زمنية غير ملموسة ، تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها و الإلمام بها.

لقد استطاعت الثورة المعلوماتية و ما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصال تلغي كلا من الزمان و المكان ، فالإتصال أصبح أنيا و فوريا فالأقمار الصناعية بشبكاتها المجهزة بالحاسوب استطاعت نقل الصوت و الصورة معا.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، طبعة 1، 2009 ، الأردن ، ص188- ص189.

**ثانياً/فرص و تحديات تكنولوجيا المعلومات:** إن ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تمثل السمة الأساسية لانبثاق القرن الواحد و العشرين ، كما تمثل إطلاقة على مستقبل العلم و الثقافة و الحضارة الإنسانية لقد تجلت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في قدرات و طاقات جدية من الإبداع و الخلق و الابتكار في استخدام الحاسوب، و تطوير قدراته و سرعة معالجته و مساحة تخزينه و اصطناع ذكائه.

**ثالثاً/ثورة الأعمال ( الانترنت ):** الانترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل 500 عام ، فتكمن أهمية شبكة الانترنت و تأثيرها بالنسبة للإدارة الدولية ، و نذكر مثلاً أن قيمة ما ينفقه قطاع الأعمال هو 470 بليون دولار تخصص لشراء المنتجات و الخدمة من خلال شبكة المعلومات العالمية .

**رابعاً/العولمة :** من أكبر التحديات التي تواجه المجتمع العربي في هذا العالم و هو ظاهرة العولمة بكل أبعادها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية و غيرها ، و تتجلى هذه الأبعاد في اندماج اقتصاديات العالم و اتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية و التجارة الدولية .

كما أن أهم محركات العولمة و أكثر أدواتها تأثيراً تأتي في مصادرها من الانترنت و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

**خامساً/ التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال :** إذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد أن التغيرات التي أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود ، و هي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات و الأفراد، و اليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات ، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في ألفاظ العمل، و في مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة و السيطرة إلى منظمات مرنة و بسيطة و متكيفة مع التغيرات الداخلية و الخارجية <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الطبعة 2005، 1 السعودية ، ص25-

### المطلب الثالث: أهداف الإدارة الرقمية

تتوخى الإدارة الرقمية تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصال ، و ذلك قصد تطوير الإدارة نفسها ، و أيضا تحسين العلاقة بينها و بين العملاء .

و يمكن تلخيص أهداف الإدارة الرقمية فيما يلي :

تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية و في خلال 24 ساعة في اليوم و طيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية .

- المكان المجهز لحفظ المعلومات الرقمية صغير .

- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز إجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .

- تعميق مفهوم الشفافية و البعد على المحسوبة.

- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع و الابتكار .

- زيادة حجم الاستثمارات التجارية .

- الحفاظ على سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار اليسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة 1، الأردن ، 2009، ص73 .

## المبحث الثاني: ركائز و أساسيات الإدارة الرقمية.

يعتمد أسلوب الإدارة الرقمية على تكنولوجيا حديثة تتمثل في مجموعة من الأساسيات و الركائز الاستراتيجية ، سوف نعرضها فيما يلي :

### المطلب الأول: عناصر الإدارة الرقمية

بما أن الإدارة الرقمية منظومة تفاعلية و تكاملية و على هذا الأساس تتكون هذه الأخيرة من مجموعة أجزاء أو عناصر تحدد فيما يلي :

**أولا/الحواسيب و ملحقاتها Had ware :** ينبغي على الإدارة قبل تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن نتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها ، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلا على اختلاف قدراتها و مواصفاتها و أحجامها و غير من الأجهزة الملحقة ، كأجهزة فصل الألوان و وسائط التخزين ووسائط النقل ، و الأقراص المدمجة و أجهزة البصمة الرقمية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها و ما يلزم لذلك العمل <sup>1</sup>.

**ثانيا/البرامج Soft war :** و تعني الشق الذهني من نظم و شبكات الحاسوب تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام . و برامج التطبيقات و تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الواب ، برامج إدارة النظام و برامج الدعم الجماعي و رسوم الحاسوب و قواعد البيانات أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها المتنوعة و المتباينة نذكر منها على سبيل المثال : البرامج المحاسبية ، حزم البرامج المالية ، برامج التجارة الالكترونية ، برامج تخطيط موارد المنشآت ، برامج إدارة المعلومات و غيرها <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>حسين محمد حسين، الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2011، الأردن، ص69

<sup>2</sup>سعد غالب ياسين ، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الطبعة 2005، 1 السعودية ص31- ص32.

**ثالثاً/الشبكة الرقمية :** و هي تلك الحزم من الوصلات الرقمية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت و الاكسترانات ، و على شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة، تحمل قاعدة البيانات و المعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين و قرارات و بيانات و أفراد و مشروعات و ملفات شخصية و معاملات و غيرها من بيانات و معلومات التي يتعامل معها موظفون الإدارة ، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح له بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة به ، حتى يتمكن من تحديد الخلل أو المسؤولية الخاصة بكل موظف كما يقوم أيضا بقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الالكتروني ، و تلك العمليات جميعها تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الخدمة و مراجعيها ، و تحتفظ الشبكة الرقمية في ذاكرتها بجمع تلك الأوامر و العمليات و البيانات التي ترد إليها من جميع الأفراد بتوقيت إجرائها بالدقيقة و الثانية

**رابعاً/القوى البشرية :** يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به و تنمية إبداعاته ، وآخرون يرون أن القيمة البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية و خطورة ، والقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من مديريين و محللين للموارد المعرفية و الكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبراتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية و الاستفادة من إمكاناتها و التواصل مع دوائر الإدارة محليا و عالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة التي تتمتع بها تلك الإدارة ، إذ من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما و جلب الأجهزة و تحميلها بالبرامج الرقمية ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفعة العمل بعقلية روتينية ، بما يصل إلى إهدار المال و تضييع الوقت و الجهد ، و قد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حين التحول إلى أسلوب الإدارة الرقمية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حسين محمد حسين ، الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2011، الأردن ص73-ص74.

**خامسا/المجتمع :** و هناك ما يجب أن تراعيه الإدارة حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية و التطور ، و يجنبها كثيرا من العوائق و العثرات و من ذلك مراعاة ضوابط المجتمع و ثوابته ، فلا تستطيع أي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي ستطبق فيه برامجها و ممارساتها الإدارية ، لأن ذلك سيدفع بالمجتمع إلى محاربة تلك الإدارة فبعض الثوابت و القيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها ، كما أن على الإدارة أن تضع في حساباتها تصنيفات المجتمع الذي تتعامل فيه و تكويناته ، فهناك مجتمعات أسرية و مهنية و زراعية و اقتصادية و أخرى يتداخل فيها هذا كله ، و أيضا يجب على الإدارة أن تضع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح و الاتجاهات ، حتى تصل إلى نظام الإدارة الجديدة أما حجم المجتمع فهو من العوائق التي تقرر الإدارة بناء عليه حجم الإمكانيات و القدرات الإدارية اللازمة.

### المطلب الثاني: وظائف الإدارة الرقمية

تفرض طبيعة الإدارة الرقمية مجموعة من الوظائف ، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الرقمية عملها ، من أهم هذه الوظائف :

**أولا/التخطيط الرقمي:** إن التخطيط الرقمي عملية ديناميكية ، متجددة ، متطورة و متحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة و الأنوية قصيرة الأمد القابلة للتجدد و التطوير المستمر ، و ذلك بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار ، و ذلك بفضل جميع العاملين في ظل الإدارة الرقمية الذين يساهمون في التخطيط الرقمي في كل موقع و في كل وقت ، حيث تنقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها و أدوارها ، فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الرقمية تمنح منتسبيها الثقة اللازمة لاتخاذ القرار و المشاركة في التخطيط وقت اللزوم و التعاطي مع متغيراته إذ أن الأصل فيه التغيير و ليس الثبات

**ثانيا/التنظيم الرقمي:** في ظل التحول الرقمي ، حدث انتقال في مكونات التنظيم الرقمي من النموذج التقليدي إلى التنظيم الرقمي من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد ، قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل آخر من التنظيم

يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل تنظيمي كما حدث تغيير في مكونات التنظيم ، وبالتالي يصبح التقسيم الإداري على أساس الوحدات المستقلة و السلطة الاستشارية ومن التنظيم الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، و من اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا و من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

ثالثا/الرقابة الرقمية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط ، و التنفيذ ، فان الرقابة الرقمية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة المزمنة بعملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ و عملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة و متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، و هو ما يؤدي الى زيادة تحقيق الثقة الرقمية .

رابعا/القيادة الرقمية: القيادة هي توجيه الأفراد نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم و إرشادهم إلى الطريق الصحيح ، و ترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصب إليه القيادة و تطلع إليه، و القيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الرقمية و لكن ليس من متطلبات الإدارة التعليمية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة ، بل منطلق القيادة المتعددة المطلعة على كل جديد المنطلقة دائما إلى أفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الرقمية

لقد أصبحت الإدارة الرقمية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، و من أهم تلك المجالات:

<sup>1</sup> حسين محمد حسين . الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2011، الأردن ،

1. الأعمال الإدارية: تبادل الوثائق و المعلومات و الأنظمة و التعليمات الرقمية ، و تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية و تصويرها رقمياً .
2. المعاملات المالية: إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق و تعاقد و صرف و تحويل و غيره عن طريق الشبكة الرقمية.
3. المؤتمرات الرقمية: حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلياً و دولياً دون انتقال المجتمعين جغرافياً.<sup>1</sup>
4. الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: مثل الإعلان عن الوظائف ، الاختيار ، التعيين ، الإجازات ، الترقيات ، الرواتب ، التنقلات ، الانتدابات ، الترشيح ، و التأهيل و التدريب .
5. مجال المتابعة الرقمية: حيث تتم المراقبة و المتابعة عن بعد ، و اكتشاف الأخطاء وقت تنفيذ ، و هذا يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء .<sup>2</sup>

### المبحث الثالث : التحول إلى أسلوب الإدارة الرقمية.

من شأن التحول نحو الإدارة الرقمية تسهيل تسيير المؤسسات و إتاحتها الدائمة أمام المواطن، و ضمان الجودة

### المطلب الأول: أسباب الانتقال إلى الإدارة الرقمية

إن التحول إلى الإدارة الرقمية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرت التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة ، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الرقمية ، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الرقمي في النقاط التالية:

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص24

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين ، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الطبعة 2005،، 1 السعودية، ص29

- الإجراءات و العمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
- القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل .

ومن أهم العوامل التي ساهمت في إحداث هذا التحول مايلي :

- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف تكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي .
- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها .
- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية: لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بالمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في بناء المجتمعي عموما ، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده.

- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على الخدمات الأسرع والأسهل والأفضل للوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.
- وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار، مصر، 2010، ص35

### المطلب الثاني: خطوات تنفيذ الإدارة الرقمية

عند اتخاذ أي قرار خاص بتطبيق إدارة رقمية يستوجب علينا التأكد من عدة أمور من أهمها الحاجة الماسة والفعالية لهذه الإدارة وهل تتوفر العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة وغيرها من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها ولذلك لابد من التطرق إلى الخطوات الآتية:

**أولاً/إعداد الدراسة الأولية:** ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على دراية بكل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

1-تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الرقمية.

2-وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى التطور .

3- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الرقمية .

4- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الرقمية لأنها غير اقتصادية.

**ثانياً/وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفرق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الرقمية أو المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.<sup>1</sup>

**ثالثاً/تحديد المصادر:** والتي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الرقمية في الإدارة أو المؤسسة .

<sup>1</sup> بشير عباس العلائق، الملتقى العربي حول التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات ، مداخلة بعنوان دور القوى

التحويلية لتقنيات المعلومات و الاتصالات في انتشار و تفعيل التعليم الالكتروني، قطر، يومي 06 و08 أكتوبر ، 2003.ص31

رابعاً/تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة لها.

خامساً/متابعة التقدم التقني: نظراً للتطور السريع في مجال التقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فانه هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات بكافة عناصر هذه الإدارة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الرقمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الرقمية

إن الإدارة الرقمية ظهرت نتيجة التطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي تعتبر قيد التجارب، ولابد من وجود مشاكل ومعوقات تقف أمام تطبيقها، واه هذه المعوقات هي:

- ✓ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل عدم تطبيق الإدارة الرقمية في مؤسساتها .
- ✓ عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التكنولوجيا مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.
- ✓ ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة .
- ✓ اختلاف قياس المواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينهما.
- ✓ مازالت العديد من الآلات و الأجهزة غير قادرة على الاتصال مع الحاسوب فمثلا من الصعب ربط آلة النسخ مع الحاسوب .
- ✓ عدم وجود وعي معلوماتي حاسوبي عند المواطنين و هذا يشكل عائقا كبيرا في تطبيق الإدارة الرقمية و من ثم الحكومات الرقمية .
- ✓ نظام الإدارة الرقمية يحتاج إلى ساعات خزينة كبيرة جدا لغرض خزن الرسومات و الوثائق و البيانات باختلاف أنواعها ، و هذا يشكل عائقا كبيرا جدا في تطور هذه الإدارة ، و

<sup>1</sup>سمية بن طراد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية، 2015

رغم ظهور القرص الليزري و الفيديو بسعته الواسعة مما يوفر هذا القرص جزءا من الحل لهذه المشكلة.<sup>1</sup>

✓ الرؤية الضبابية للإدارة الرقمية و عدم استيعاب أهدافها.

✓ وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية و آخرين لايفقهون شيئا من ايجابياتها.

✓ أمن المعلومات و تأمين الحماية من المخاطر التيس تهدد المعلومات المستفيدين.

✓ غياب الشفافية و نفوذ مجموعات المصالح الخاصة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السالمي علاء عبد الرزاق ، أنظمة إدارة المعلومات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة 1 ، مصر، 2004، ص 237.238

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية ، دار البصرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009، ص74.

## خلاصة الفصل:

مما سبق و بدراستنا لمفهوم الإدارة الرقمية و أهميتها وعناصر تطبيقها بالإضافة إلى الوظائف التي تقوم بها الإدارة الرقمية توصلنا في هذا الفصل الى عدم وجود تعريف موحد للإدارة الرقمية من طرف الباحثين والاكاديميين و لكنهم يتفقون على أنها جاءت نتيجة التطور والتحول العلمي والتكنولوجي الذي أحدث ثورة في المفاهيم الادارية التقليدية وأسهم إسهاما كبيرا في تأطير حياة الأمم والشعوب و ذلك بالانتقال الى الخدمات والقضاء على كل شكل من أشكال عمل الإدارة الرقمية التي كانت قائمة على التدوين باستعمال الورق، وتركز هذه التقنية على إستعمال الوسائل المتطورة للقضاء على البيروقراطية بالإضافة إلى إعادة بناء العمليات الادارية بشكل رقمي بهدف تحقيق السرعة في المعاملات الادارية والحفاظ على سرية و سلامة المعلومات، وان من خصائصها الشفافية والسرعة والكفاءة والقضاء على الورقية و الدقة في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات ، كما أن التحول نحو الإدارة الرقمية يستدعي توفير جملة من المتطلبات البشرية والتقنية و الاقتصادية والامنية



# الفصل الثاني



### الفصل الثاني: التحول الرقمي في الإدارة العمومية

تمثل الرقمنة مرحلة حاسمة في الانتقال نحو إدارة رقمية تقدم خدمات إلكترونية ، و التحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع الإدارة أو مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة ، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات ، و برامج تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، و تقدم حلول للتعقيدات و المشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي، وهذا ما استدعى الدولة الجزائرية إلى عصرنة إدارتها من خلال اللجوء إلى آلية الرقمنة كأسلوب يتماشى مع التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، بالإضافة إلى المتطلبات السياسية و الاجتماعية و الثقافية و الأمنية إذ أن مفهوم الإدارة في ظل التحولات الالكترونية و الرقمنة قد بدأت تتشكل إعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية ، وهذا ما يطلق عليه عصرنة الإدارة ، و التي أخذ منها قطاع العدالة نصيبا لعصرنه و رقمته خدماته.

### المبحث الأول: التطور المفاهيمي للإدارة العمومية

قد شهد الحقل الإداري تغيرا كبيرا في مفهوم الإدارة العامة، وعملا موجها نحو أسلوب تقديم الخدمات يرتكز محوره على تطبيق مبادئ الجودة والتميز، ويعتمد فيه بدرجة كبيرة على التقنيات الحديثة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات، خاصة أن المنطق الإداري الحديث أصبح يفترض أن بقاء المنظمات لم يعد يقتصر على تحقيق الأداء فقط، بل بمدى قدرتها على تحقيق التميز على مستوى ذلك الأداء والأكثر من ذلك تطبيقه والحفاظ على استدامته، من هنا تصبح المنظمات المعاصرة مجبرة على تبني أنماط وأساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه المعطيات الجديدة، حيث تبرز الإدارة الالكترونية كمدخل فعال ومتكامل لتحقيق ذلك .

### المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية

اختلفت التعاريف المحددة للإدارة العمومية باختلاف وجهات نظر الباحثين و المفكرين ، و من التعاريف الممكن تقديمها في هذا المجال ما يلي :

✓ يعرف ويلسن الإدارة العمومية بأنها: "الغاية أو الهدف العلمي للحكومة ، موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الإنفاق مع رغبات الأفراد و حاجاتهم ، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها .<sup>1</sup>

✓ كما عرفها جيليني على أنها: " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية".

✓ يعرف فوزي حبيش الإدارة العمومية على أنها: " مجموعة نشاطات و أعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة . وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها . و بالتالي تحقيق الأهداف المرسومة لها بأكبر كفاية إنتاجية و اقل تكلفة

✓ ويعرف ماكنمار الإدارة العمومية بأنها: "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية . الاجتماعية . الاقتصادية . التكنولوجية و السياسية حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية .

من التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة العمومية هومزيج من القوانين و اللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة ، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة لا يتم بصورة عشوائية وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما: المورد البشري و المالي .

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة العمومية.

تلعب الإدارة العامة دورا حيويا في أداء الحكومات و تقديم الخدمات العامة ، و تكمن

أهميتها في :

- الإدارة العمومية أداة لتنفيذ سياسات الدولة.

- أصبحت الإدارة العمومية أحد ركائز تطور المجتمعات .

<sup>1</sup> فرطاس فتيحة . عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين.

جامعة الجبلاي بونعامة . خميس مليانة . مجلة الاقتصاد الجديد . العدد 15 . المجلد 20/2

- تمثل القاعدة الثانية إلى جانب الحكومة في تشكيل السلطة التنفيذية. كما تمثل صورة الدولة بالنسبة للموطن بالإضافة إلى المساهمة في رسم السياسة العمومية و تنفيذها.<sup>1</sup>
- تساعد على استغلال الموارد البشرية و المادية المتوفرة .
- ضمان نجاح المشروعات على جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية الصناعية و الخدماتية و تحقيق أهدافها .
- المساهمة في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيق الرخاء الاقتصادي للدول

### المطلب الثالث: أهداف الإدارة العمومية

- تختلف أهداف الإدارة العامة وفقاً للمؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه. ومع ذلك، يمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة العامة على النحو التالي:
- أولاً/تحقيق الربحية:** يهدف معظم المؤسسات إلى تحقيق الأرباح وتعظيمها، وذلك من خلال زيادة المبيعات وتقليل التكاليف وتحسين إدارة الموارد المتاحة.
- ثانياً/تحقيق الفعالية:** تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق الفعالية في جميع جوانب العمل، وذلك من خلال تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين.
- ثالثاً/تحقيق الجودة:** تسعى الإدارة العامة إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وذلك من خلال ضمان استخدام المواد الخام الجيدة وتحسين العمليات الإنتاجية.
- رابعاً/تحقيق الاستدامة:** تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق الاستدامة في جميع جوانب العمل، وذلك من خلال تحسين العلاقة بين الشركة والبيئة والمجتمع المحيط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فرطاس فتيحة . عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين خدمة

المواطنين. جامعة الجبالي نعامه . خميس مليانة . مجاة الاقتصاد الجديد . العدد 15 . المجلد 2016. ص308

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال: أساسيات و الاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، السعودية، مكتبة العبيكان، 2004، ص30.

خامسا/تحقيق النمو: تسعى الإدارة العامة إلى تحقيق النمو والتوسع في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة للعملاء، وذلك لتحقيق المزيد من الأرباح وزيادة حصتها في السوق.

سادسا/تحقيق رضا العملاء: تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وذلك من خلال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات وتقديم خدمة عملاء عالية الجودة.

### المبحث الثاني: الإدارة العمومية (مبادئها . وظائفها . المشاكل التي تعاني منها )

تقوم الخدمة العمومية على مبادئ ووظائف تتحكم فيها حتى تتساير المتطلبات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها ، كما تعاني الإدارة العمومية من عدة مشاكل تعرقل نشاط المؤسسات العمومية.

#### المطلب الأول : مبادئ الإدارة العمومية

تتنوع الخدمات العمومية و تختلف حيث توجد منها خدمات ذات طابع اداري و أخرى ذات طابع صناعي .

أولا/منطق المصلحة العامة ROLLAND: ثلاث قواعد موضوعية حتى يؤهل نشاط الخدمة

العمومية لمستوى المصلحة العمومية و تتمثل فيما يلي :

**1-مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية:** إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون و التشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789، ويكون مبدأ المساواة هذا محترما أكثر إذا متعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار كقطاع البريد و الاتصالات ،وتشمل المساواة أمام المصالح العمومية نوعين هما :

**1-1مساواة المستعملين:** تعني ضرورة أن تتشغل في نفس الظروف و الشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات و جل الأصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز .

**1-2 مساواة غير المستعملين:** تكون هنا بين كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية، دون أن يكون لهم صفة المستعمل.<sup>1</sup>

**2- مبدأ الاستمرارية:** الخدمة العمومية كوضع لتلبية حاجة جد ضرورية. فيكون انشغالها مضمونا بصفة منظمة و مستمرة دون انقطاع فإذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة ،فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت الخدمة تشمل المصلحة العامة فمن الضروري ضمان استمرارها حتى إذا كانت المؤسسة عاجزة لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع .

**3- مبدأ الملائمة:** هي تكييف و انسجام الخدمة مع رغبات الجمهور. أي يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلائم و الانسجام مع رغبات و حاجات الجمهور المستهدف، فان حصل تغيير وتطور الحاجات فيجب على الخدمة أن تتلائم و المصلحة العمومية أن تتسجم ، وذلك بتحسين نوعية و كمية أدائها ، لهذا يعتبر مبدأ الملائمة كأساس لمبدأ الاستمرارية ،كما طرحت اقتراحات أخرى لبعض الكتاب وهي إضافة قاعدتين :

**3-1 مبدأ الحيادية :** وهي أن تشغل المصلحة العمومية بالأخذ بالاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى .

**3-2 مبدأ المجانية:** أن تشغل المصلحة العمومية بدون مقابل . قد تكون بمقابل في شكل مبالغ رمزية فقط ، مثل المبالغ المسددة عند انجاز فحوصات في المستشفيات و العيادات العمومية .

### ثانيا/الاستقلالية تجاه السوق:

في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا لهذا سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين:

**1- غياب منطلق السوق:** المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق ،ولذلك تعتبر ارتفاع و ضخامة مبيعاتها مؤشر لكفاءتها و كجزء لحسن تعاملها مع السوق ،وهنا يطرح السؤال الأتي :

<sup>1</sup>دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات،2011،ص38.

هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق، والتي تبيع خدماتها لزبائن خاضعين أن يكون مؤشر كفاءتها و فعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من جهة أخرى .

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق لأنه ليس لها ماتبيع بالمعنى الآخر لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين و مقدمي الخدمة، لذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء ، ومن ذلك لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر و معيار المستوى الخدمة المؤداة.

## 2- حضور المراقبة العمومية :

محدودية سلطة السوق هي معوضة من طرف زيادة و ارتفاع في سلطة السلطات العمومية ، ويمكن أن تحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط ، تمتد ابتداء من تبعية كبرى تجاه السوق ، و من شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية ( مخطط مستقل . حرية في تحديد الأسعار ) إلى استقلالية كاملة اتجاه السوق.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : وظائف الإدارة العمومية

تعدّ الوظائف الإدارية مهام رئيسية في أيّ مُنظمة، بغضّ النظر عن نوع نشاطها، وهي تتمّ من قبل المُدراء جميعهم من المستويات الإدارية المختلفة، وهي على النحو الآتي:

**1- التخطيط:** حيث يتمّ فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتمّ استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أنّ التخطيط يعتمد

<sup>1</sup> عبد القادر براينسيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية-دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،2006/2007، ص12-ص26.

على خبرة المُخَطِّط ، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمُنظَّمة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

**2-التنظيم:** وهي عملية تتضمن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها؛ لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة، بالإضافة إلى تحديد المهام، والموارد المختلفة، حيث تتضمن هذه العملية عدّة عناصر، مثل: تصميم الوظائف، وإعداد الجداول الخاصّة بالعمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيمي للمُنظَّمة، وغيرها الكثير.

**3-التوجيه:** وفي هذه العملية يتمّ الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتمّ طرحها وفق معايير مُحدّدة، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ من المتابعة المُستمرّة في هذه العملية؛ وذلك لمعرفة مدى صحّة القرار الذي تمّ اتّخاذه، ومستوى إسهامه في حلّ المشكلة.

**4- القيادة :** حيث تُعدّ هذه الوظيفة من أكثر أدوات التوجيه فعالية، إذ إنّّه تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين، ممّا يؤديّ إلى أدائهم للأعمال التي يُكلّفون بها بثقة، كما تساعد على جعلهم يعملون جنباً إلى جنب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، علماً بأنّ هذه الوظيفة تتكوّن من عدّة أنشطة، مثل: التحفيز، والاتّصال، وزيادة الدافعيّة، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.

**5-الرقابة:** وهي تُعتبر المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة؛ إذ إنّ الهدف منها هو متابعة مستوى التقدّم في تحقيق أهداف المُنظَّمة، حيث تتضمن خطوات أربع، هي: تحديد معايير الأداء، ومستوياته. قياس الأداء الفعليّ، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تمّ تحديده مُسبقاً. تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها. اعتماد الإجراءات اللازمة، والصحيحة؛ للتقريب بين المُخَطِّط، والمُنفَّذ، وتصحيح الأداء<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث : المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر.**

<sup>1</sup>عشور عبد الكريم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ،ص47

تبذل الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة و ترصد إمكانيات ضخمة لترقية الخدمة العمومية لمختلف الإدارات المعنية بتقديمها، إلا انه رغم تلك المجهودات و الإصلاحات التي تشهدها خاصة في السنوات الأخيرة، لا تزال الإدارات العمومية الجزائرية تعرف و تواجه بعض المشكلات ،التي أثرت على سمعتها و مستوى خدماتها وحسب بعض الباحثين في المجال الإداري فان أهم مشكل يورق الإدارة العمومية في الجزائر البيروقراطية بمفهومها اللاعلمي أو كما تسمى السلبية المرتبطة أساسا بالتعقيدات الإدارية، و الروتين و الجمود الإداري ، و غيره من المشكلات التي يتم اختصارها في النقاط الآتية :

- **البيروقراطية المتصلبة :** وتعني تمسك القادة الإداريين بالحرفية الشديدة في تطبيق أوامر القيادات العليا ، مما وسع الفجوة بينهم و بين المرؤوسين من جهة و بينهم و بين المواطنين من جهة أخرى ، ونتج عن ذلك عائق الاتصال بين القاعدة و القمة ، بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد المستويات التنظيمية الإدارية ، وهذا ما أدى في معظم الأحيان إلى الشلل الإداري و الجمود و تعدد الإجراءات .
- **المركزية الشديدة :**يميل بعض القادة الإداريون في الإدارات العمومية الجزائرية إلى الابتعاد عن تفويض السلطة و المسؤولية لمن هم دونهم ، كما و يميلون أيضا نحو المركزية للتمكن من السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم ، إلا أن هذا الأمر خلف الكثير من المشكلات على المستوى التنفيذي ، فمتخذو القرارات عادة لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع قراراتهم ، مما يجعل المنفذين للسياسات المتخذة في صعوبة التوفيق بين الالتزام بالإجراءات المسطرة و الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية كونهم الأقرب من المواطنين .
- **التهرب من المسؤولية :** غياب الضمير المهني الذي يشعر الأفراد بضرورة الالتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية نتج عنه غياب الالتزام و الوعي بالمسؤولية لدى الكثير من الإداريين في الإدارات الحكومية الجزائرية ، بالإضافة لهذه المشكلة برزت من جهة أخرى مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين ، و هذا ما يتدرج به غالبية

المسؤولين حتى يتملصوا من مسؤولياتهم الكاملة عن أعمالهم ،تزداد هذه المشكلة في الإدارات المحلية،خاصة مع عدم وضوح القوانين المحددة لخطوط السلطة للقادة المحليين .، ما يجعلهم يبتعدون عن الإبداع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، و يكتفون بتنفيذ القرارات التي يتلقونها من السلطات و القيادات العليا ، كذلك يمكن إرجاع هذه الظاهرة إلى نقص كفاءة المسؤولين و الأعوان العموميين .

● **استغلال النفوذ:** القاعدة العامة تقوم على أن المسؤولية تكليف لا تشریف، لكن واقع الإدارة الجزائرية يعكس هذه القاعدة، حيث لا يخفى على أحد أن الكثير من القادة الإداريين يسعون لبلوغ المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية و الأهداف الذاتية، و بسط النفوذ من خلال موقعهم و سلطتهم، و هذا ما انعكس على الأتباع ،و جعل الظاهرة منتشرة في أوساط المسيرين و الأعوان العموميين .

● **الولاء للرئيس و ليس للوظيفة:** تنتشر هذه الظاهرة كثيرا في الدول النامية ، وترتب عنها التبعية التامة للرؤساء ، من خلال محاولة تقرب المرؤوسين من رؤسائهم و التودد و التغاضي عن أخطائهم و عيوبهم للحصول على دعمهم .

● **هجرة الكفاءات من القطاع العام :** تعاني الإدارة العمومية الجزائرية من ظاهرة هجرة الإطارات و القادة الأكفاء إلى القطاع الخاص أو خارج الوطن ،أين يتم رد الاعتبار لهم ماديا و معنويا (رواتب أعلى . مناخ مشجع على العمل ...) ،و هذا ما يفقد تلك الإدارات العناصر الحيوية من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و القدرة على الرقي بقطاع الخدمات .

● **ضعف و خلل الإدارة:** يبدو العجز واضحا في الإدارة العمومية الجزائرية ،في تحقيق الأهداف المسطرة لها ، و يترجم ذلك من خلال نفور المواطنين و تدمرهم منها .

● **الفساد الإداري:** كثيرا ما نسمع في الإدارات العمومية تردد عبارات "الأقربون أولى بالمعروف ، أنا و ابن عمي على الغريب ، انا و أخي على ابن عمي .....الخ، إضافة لانتشار الرشاوى التي تطلب عند إنتاج بعض المعاملات الإدارية ، و يبلغ الفساد أشده عند تحالف الفساد الإداري بالفساد السياسي ، لتصبح بذلك الدولة محلا للنصب و النهب

و السرقة، و حسب الخطابات السياسية فان الإدارة الجزائرية تعرف كل هذه الأنواع من الفساد.

### المبحث الثالث : تفعيل الإدارة الرقمية بالمؤسسات العمومية

سجل استخدام التكنولوجيا الحديثة تطورا ملحوظا في مجال الإدارات العامة لما لها من نتائج ايجابية على مستوى كل الميادين ، و هو ما شكل تحول جذري نحو الخدمات الرقمية و بالتالي القضاء التدريجي على البيروقراطية ، التي أدت في عديد المرات إلى سوء تسيير المرافق العامة ، و انخفاض مرد وديتها وهو الأمر الذي جعل من الاعتماد على الإدارة الرقمية أمرا محتوما و إلزاميا .

لقد أثرت الثورة التكنولوجية على تحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ، و رفع مستواها ومدى تحقيق الأهداف المنشودة و يشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة ، و تزايد التقدم التقني عبر طرق رقمية .

### المطلب الأول: العلاقات العامة الرقمية

يُقصد بالعلاقات العامة الرقمية أنها إدارة الاتصال بين المنظمة وجمهورها من خلال استخدام تطبيقات الإنترنت بما تتضمنه هذه التطبيقات من الموقع الإلكتروني والألعاب الإلكترونية وخدمات الرسائل النصية التي تقدم المعلومات عبر الإنترنت، ودمج النصوص والجرافيك والصور ومقاطع الفيديو.

ويمكن تصنيف العلاقات العامة الرقمية إلى فئتين من حيث التطور ومجالات توظيف التقنيات الرقمية، أولاً العلاقات العامة التي تستخدم تطبيقات (Web 01) وتعتمد على الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني. وثانياً العلاقات العامة التي تستخدم تطبيقات (Web 02) وتستند إلى وسائل التواصل الاجتماعي كالفيسبوك وتويتر والمدونات واليوتيوب وغيرها.

واعتمدت الدراسة تعريفاً جامعاً مختصراً للعلاقات العامة الرقمية بأنها “جهود وأنشطة العلاقات العامة المخططة والمقصودة وممارستها عبر الوسائل والنظم الرقمية الحديثة”. وبذلك تنقسم مكونات العلاقات العامة الرقمية إلى ما يلي:

**1- جهود وأنشطة العلاقات العامة:** حيث لم يحصر التعريف العلاقات العامة الرقمية في ممارسة الأنشطة الاتصالية فقط، ذلك لأن العلاقات العامة تتضمن أنشطة أخرى غير النشاط الاتصالي، ويمكن ممارستها عبر الوسائل الرقمية، مثل البحث وجمع المعلومات، حيث يتم إجراء استطلاعات الرأي عبر المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، كما يمكن لإدارات العلاقات العامة إجراء دراسات تتبعية لما يقوله الأفراد عن المنظمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتحليل آراء وتعليقات الجمهور والرد عليها، كما يمكن وضع خطط العلاقات العامة، وتقييم برامجها من خلال التعرف على ردود الجماهير نحو تلك البرامج عبر الوسائل الرقمية التي تتيح التفاعل والحوار بين المنظمات والجمهور.

**2- المخططة والمقصودة:** يُقصد بها أن جهود العلاقات العامة وأنشطتها ليست عشوائية، بل تُبنى وفقاً لمعلومات وخطط مدروسة، وهذه الجهود مقصودة أي تسعى لتحقيق أهداف معينة.

**3- الوسائل الرقمية:** تشير الوسائل في مجال الإعلام إلى الوسيط الاتصالي المستخدم في نقل الرسالة، وهذا يشمل هنا كل الوسائل الرقمية؛ مثل الحاسبات الآلية، وشبكة الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمدونات، والهواتف الذكية، وغيرها.

**4- النظم الرقمية:** تشمل هنا مجموعة البرامج والتطبيقات المستخدمة في ترميز المعلومات ومعالجتها وتبادلها عبر الوسائل الرقمية، ومنها تطبيقات الحاسب الآلي؛ مثل برامج معالجة الصور، وحفظ واسترجاع المعلومات، وتطبيقات الهواتف المحمولة، وتطبيقات تحرير ومعالجة الصور والفيديوهات، وغيرها.

**المطلب الثاني :** الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت للعلاقات العامة

أضافت شبكة الانترنت بعدا آخرًا للعلاقات العمومية حيث وفرت تلك الشبكات أدوات وقنوات اتصالية لممارسة العلاقات العمومية كما نجحت في ضبط الطريقة التي يتم بها توزيع معلومات العلاقات العامة للإعلام فحلت خدمات البريد الإلكتروني محل قناة اتصال البريد الورقي.

ولقد أتاحت شبكة الانترنت الكثير من قنوات الاتصال، ونمت هذه القنوات بمرور الزمن، ومما لاشك فيه أن ذلك مهم للغاية بالنسبة لمسؤول العلاقات العمومية في أي منظمة، وتتطلب الديناميكية التي يعمل بها الانترنت أن يأخذ ممارسة العلاقات العامة دائما بزمام المبادرة، والاستفادة من أبرز الخدمات المتوافرة على الشبكة لخدمة جمهور المنظمة، ومن أبرز تلك الخدمات:

### أولاً: شبكة الويب the Word Wilde web:

تعتبر شبكة الويب أو ال W.W .w مثلما ذاع صيتها في أوساط مستخدميها، هي من الممكن الأكثر شمولاً في الانترنت، وتقوم بدمج الكلمات والصور والرسومات والصوت وتضيف الألوان وتشتمل على الإعلان والنصوص والبرامج التي يجري تحميلها. وتعطي شبكة الويب مظهراً خارجياً يعكس النظام للانترنت، وبإمكان المستخدم تنظيم البحث عن المعلومات في أي موضوع بمجرد إدخال كلمة رئيسية مفتاحيه أو عبارة.

### ثانياً: البريد الإلكتروني

يعتبر البريد الإلكتروني أو E mail أقدم السمات التي يتميز بها الانترنت، وهو احد محركات تطور هذه الخدمة، إذ تمكن المستخدم من الاتصال بصورة متبادلة مع أي شخص في أي مكان مهما بعدت المسافة، ويرتبط الكثير من الأفراد بطريقة أو بأخرى بالانترنت، فيمكن من خلال البريد الإلكتروني أن يرسل الفرد رسالة واحدة إلى عدة أشخاص في وقت واحد، وتبدأ الرسائل بالتجمع إلى أن يتم فتح البريد الإلكتروني، وقراءة كافة الرسائل المرسلة.

### ثالثاً: استطلاعات الرأي بالبريد الإلكتروني

تمثل استطلاعات الرأي بالبريد الإلكتروني خيارا مهما لممارسة العلاقات العامة لجمع البيانات من الجماهير المستهدفة ، ويعتبر بديلا لاستطلاعات الرأي التي تعتمد على النماذج الورقية، أو استطلاعات الحوار التليفوني التقليدي، ومن أهم فوائدها أن الأفراد عندما يقومون بمراجعة بريدهم الإلكتروني فإنهم يكونون مهيين نفسيا للقراءة والاجابة عن الاستطلاع.

### رابعاً: تلقي الشكاوي

تعد الشكاوي المقدمة من الجمهور إلى المنظمة واحدة من أهم القنوات التي يتم من خلالها التعرف على ردود أفعال المتعاملين ، ورضاهم عن مستوى أدائها، فالعميل الذي يشعر بالرضا تجاه الخدمة المقدمة له سوف يقوم بإخبار واحد أو اثنين من العملاء الآخرين، أما العميل الذي لا يشعر بالرضا فسوف يخبر عشرة أو أكثر من العملاء، وبعد أن انشأت المنظمات مواقع لها على شبكة الانترنت، نجد أن العميل الذي لا يشعر بالرضا بمقدوره أخبار آلاف من العملاء عن طريق خدمة الشكاوي، وتوضيح أسباب عدم الرضا.

### خامساً: المجموعات الإخبارية

المجموعات الإخبارية هي مجموعة المناقشة التي يمكن تبادل المعلومات والآراء معها في جميع أنحاء العالم، من خلال برنامج لقراءة الأخبار على الانترنت، ويستطيع ممارسة العلاقات العامة الاستفادة من خاصية المجموعات الإخبارية في توزيع المعلومات عن أنشطة وخدمات المنظمة للجمهور، وقد يستخدم لوحات إعلانية على موقع المنظمة لعرض تعليق على الرسائل والأخبار، والحصول على تغذية عكسية من الجمهور الذي يزور الموقع.

### سادساً: مراقبة الموقع

تخلق تكنولوجيا الاتصال فرصة كبيرة أمام الجمهور للحديث عن المنظمة وخدماتها، فالانترنت كوسيلة اتصالية تمثل نشاطا متداخلا بين الجماهير التي تستخدم موقع المنظمة، وبالتالي يستطيع أي فرد أن يعبر عن رأيه دون قيود على خلاف وسائل الإعلام الأخرى، ويشتمل مجتمع الانترنت على آلاف من الجماعات التي تستخدم خدمات الانترنت الاتصالية مثل:حجرات الدردشة chat

room، وقوائم البريد E\_mail، وجماعات الأخبار لمناقشة موضوعات مشتركة، من هنا يستطيع هؤلاء المستخدمون إحداث تأثير في رأيهم على سمعة وصورة المنظمة، والتعبير عن آرائهم بحرية حول المنظمة وخدماتها.

### سابعاً: منتدى العلاقات العامة

هي جماعة إخبارية تركز نفسها للاتصالات في مكان معين، حيث يستطيع الباحثون طلب المعلومات التي يريدونها، ويقوم الأشخاص الذين لديهم معرفة بالموضوعات بار سال رسالة بالبريد الإلكتروني للباحث. فعلى سبيل المثال قام احد ممارسي العلاقات العامة بطلب معلومات عن كيفية وضع إستراتيجية اتصال طلبها منه احد العملاء ، وخلال يوم واحد أرسل له عدد من الإجابات ، والتي شكلت قيمة للعميل، مثل ربط إستراتيجية الاتصال بأهداف المنظمة، وتجزئة الجماهير لشرائح ، وكل قطاع منها تختص بأساليب معينة للتعامل إلى ضرورة فهم ما الذي يود الجمهور معرفته والسؤال عنهم.

### ثامناً: المقابلات الشخصية على الانترنت

تعتبر المقابلات الشخصية عبر الانترنت منهجية بحثية جديدة ومفيدة، بحيث يمكن إجرائها عن طريق البريد الإلكتروني، أو بالمجموعات الإخبارية ، وتستوجب المقابلة الشخصية على الانترنت قيام الفرد بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة، ومن أهم مزايا هذا النوع من المقابلات على الانترنت قيام عدم الحاجة للاستئذان في الدخول على الموقع حيث يمكن أن يتم الاتصال مباشرة مع صناع القرار، وإتاحة القائم بالمقابلة الشخصية الوقت الكافي للمبحوث حتى يفكر بتأني وحذر عند تقديم الردود، هذا إلى جانب انه في العديد من أشكال المقابلات على الانترنت لا تكون هناك حاجة لجدولة مواعيد المقابلات حيث بإمكان القائم بالمقابلة استكمال العمل في الذي يختاره الخاضع للمقابلة.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث : دور الخدمات الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية**

<sup>1</sup> عبد القادر بن شهاب ، استخدام الانترنت في مجال العلاقات العامة .

1- تطوير في أداء الإدارة العمومية: أي أداء الإدارة الحكومية بخفض الأعمال الورقية و الروتينية غير المبررة

2- تحسين و تطوير الخدمات: وذلك و بالتقليل من تنقل المواطن بين المؤسسات المختلفة و المتباعدة جغرافيا ، وذلك بالتوصيل المباشر وفي أي وقت يحتاجه و أي مكان و بسهولة الوصول للمعلومات .

3- التقرب من المواطنين: أي تأمين واجهة واحدة بالنسبة للمواطن و إجراءات مناسبة غير معقدة ، تزيد من ثقته بالإدارة العمومية التي وجدت أساسا لخدمته و مساعدته .

4- الدقة في صحة البيانات المتبادلة والبيانات المسترجعة: حيث أن حصول المواطن للبيانات و المعلومات المطلوبة من جهة التوثيق و الإدخال الأولى تزيد من نسبة الثقة بتلك البيانات ، و يبعد احتمال الوقوع في الأخطاء من جراء إعادة إدخال البيانات .

5- زيادة عمل كفاءة الإدارة: و تلك من خلال تعاملها مع المواطنين، و كذلك تعاملها مع الشركات و المؤسسات. وذلك من خلال تبسيط الإجراءات و بسرعة الانجاز و رفع مستوى أداء الخدمات .

6- القضاء على البيروقراطية: بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به

7- الغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي التقليدي: وذلك باستبداله بنظام الأرشيف الالكتروني مع ما يحمله من كفاءة المرونة في التعامل مع الوثائق ، و كذلك المقدرة على تصحيح الأخطاء التي قد تحصل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديلجي. الحكومة الالكترونية. دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان. الطبعة الاولى. 2015. ص ص 25-33.

خلاصة الفصل :

تعتبر الإدارة الرقمية من المشاريع الضخمة التي كان دور ملحوظ في ترقية الخدمة العمومية وتحسين أداء الإدارات العامة التي شرعت في تطبيق العمل الرقمي في اجراءاتها و نشاطاتها الادارية ، فقد تمكنت بفضل نظمها و خصائصها من تجاوز الكثير من المشكلات التنظيمية و الادارية التي لطالما عانت منها المرافق العمومية ، و أثرت على سمعتها و جودة خدمة أداؤها ، كما أنها ساهمت بشكل ملحوظ في التقليل من الاجراءات الادارية و تحسين نوعية الخدمات العمومية، الا أنه رغم الامتيازات التي تحققت بفضل العمل الرقمي في ضوء الإدارة الرقمية، اصطدم المشروع بالعديد من العراقيل و التحديات التي حدت نوعا ما من نجاعته ، و أخرت تحقق بعض أهدافه المسطرة في أرض الواقع.



## الفصل الثالث



الفصل الثالث: الإدارة الرقمية كآلية لعصرنة الإدارة في جامعة -خنشلة-

تقديم الفصل:

شهدت الجامعة الجزائرية تطورات تكنولوجية ومعلوماتية متسارعة معتمدة في ذلك على مختلف الموارد البشرية المتواجدة على مستوى القطاع ، وبالتالي هدفت الدراسة إلى أبرز واقع تحول الرقمي في الإدارات العمومية بالجزائر باعتبار الرقمنة من أهم الحلول التي تضمن مواصلة تقديم الخدمات من دون انقطاع و بأقل جهد و تكلفة .

و توصلت الدراسة إلى أن الجزائر قدمت الكثير من المنصات الالكترونية التي لها علاقة بالخدمات الجامعية بالأنشطة البيداغوجية و الإدارية كما أنها قامت بتسهيل عمليات البحث العلمي من خلال ما تم توفيره من مكتبات الكترونية و منصات تعليمية ، كما توصي الدراسة بفتح آفاق واسعة للتعاون الدولي مع مراكز الجامعات العالمية في مجال الرقمنة.:

المبحث الأول : نبذة تاريخية حول جامعة عباس لغرور -خنشلة-

المطلب الأول : التعريف بجامعة خنشلة ( كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير)

تأسست جامعة عباس لغرور باعتبارها ملحقة لجامعة العقيد الحاج لخضر بولاية باتنة في الفترة الممتدة من 2001/1999 و كانت تتبعها اداريا. لاحقا و بموجب المرسوم التنفيذي 278/01 الصادر في 2001/09/18 تأسس المركز الجامعي بمعهدين هما معهد الاداب و اللغات ، و معهد العلوم القانونية ليتعزز المركز الجامعي بعد ذلك ب ستة معاهد أخرى بناء على المرسوم التنفيذي رقم 281/06 الصادر في 2006/ 08/ 16

وفي يوم الأربعاء 13 ديسمبر 2011 و بمناسبة افتتاح الموسم الجامعي 2012/2011 تم الاعلان عن ترقية 8 مراكز جامعية عبر الوطن الى مصاف الجامعات من بينها المركز الجامعي خنشلة الذي تغيرت تسميته الى جامعة عباس لغرور - خنشلة- وذلك بناء على المرسوم التنفيذي 246/12 المؤرخ في 2012/06/14 .

وتعتبر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير فرع من فروع هذه الجامعة ، حيث تقع كلية العلوم الاقتصادية بالقطب الجامعي 8000 مقعد ، وهو قطب جامعي جديد يضم مبدئيا 8000 مقعدا بيداغوجيا ، تتشاركه كليتان هما ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية التي بدأت

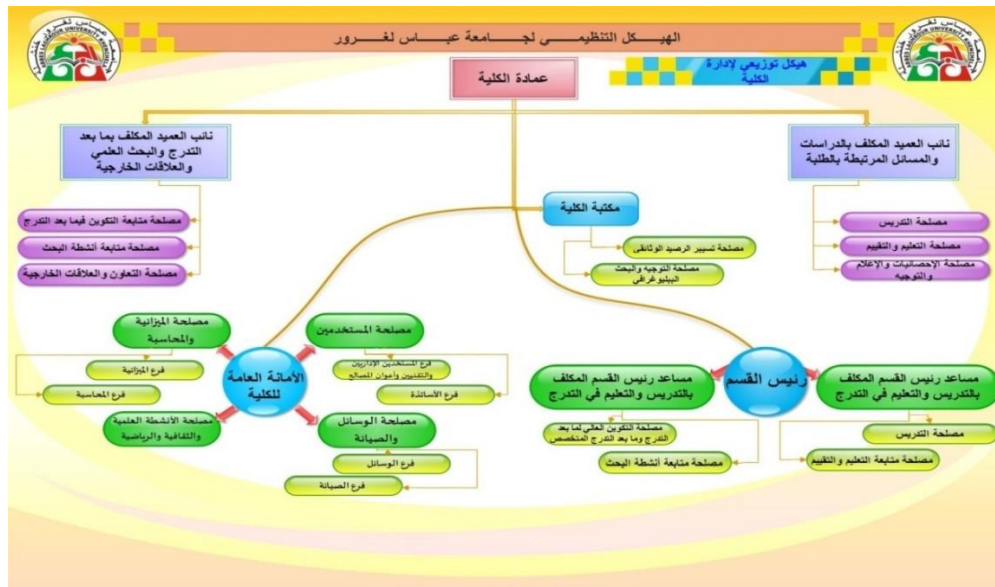
## الفصل الثالث: الإدارة الرقمية كآلية لعصرنة الإدارة في جامعة -خنشلة-

استغلاله سنة 2018، و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و التي بدأت استغلاله سنة 2021 ، مقره شارع جيش التحرير الوطني بلدية خنشلة ، يحتوي 7 مدرجات و 60 قاعة و مكتبتين ، و العديد من الهياكل البيداغوجية و الادارية الاخرى .  
القطب الجامعي 8000 مقعد



الشكل رقم (01) : القطب الجامعي 8000 مقعد

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية .



الشكل رقم (02) :الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية

## المبحث الثاني : الاجراءات الميدانية

### المطلب الأول : مجالات الدراسة

انقسمت مجالات الدراسة الى ثلاث مجالات و المعروفة كالتالي : المجال المكاني و المجال الزماني ، المجال أو البعد البشري

#### 1/ المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة بجامعة عباس لغرور بولاية خنشلة و هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، نشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 278/01 الصادر في 18 سبتمبر 2001 بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي وتم وضعها تحت وصايته ، و يحدد المرسوم السابق الذكر مقرها و عدد كلياتها و معاهدها و الاختصاصات التي تدرس فيها .

وتعتبر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير فرع من فروع هذه الجامعة ، حيث تقع كلية العلوم الاقتصادية بالقطب الجامعي 8000 مقعد ، وهو قطب جامعي جديد يضم مبدئيا 8000 مقعدا بيداغوجيا ، تتشاركه كليتان هما ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية التي بدأت استغلاله سنة 2018، و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و التي بدأت استغلاله سنة 2021 ، مقره شارع جيش التحرير الوطني بلدية خنشلة ، يحتوي 7 مدرجات و 60 قاعة و مكتبتين ، و العديد من الهياكل البيداغوجية و الادارية الاخرى.

#### ثانيا / المجال الزماني :

تمت الانطلاقة التطبيقية الاولى لموضوع الدراسة بين شهري مارس وأفريل، وهذا من خلال معرفة عدد الاداريين،

#### ثالثا : المجال البشري

بعد تحديد المجال المكاني والمجال الزمني فانه يمكننا اعتبار مجتمع البحث لهذه الدراسة هم الاداريين والعمال الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير(2024/2023)و الذي بلغ عددهم 57 . اما بالنسبة لهيئة التدريس فقد بلغ عددهم 69.

### المطلب الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم المنهج المستخدم في الدراسة كذا مجتمع وعينة النقل وأدوات وجمع البيانات وكذلك والأدوات الإحصائية المستخدمة

#### أولا : منهجية وطريقة الدراسة

يعتمد منهج الدراسة على خصوصية الموضوع المطروح والأهداف المحددة لها. يُعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث لاستكشاف الحقائق في مجال العلوم، مستخدماً مجموعة من القواعد العامة التي توجه تفكيره وتوجيهاته. يتضمن ذلك تحديد العمليات اللازمة للوصول إلى نتائج ملموسة، وتحديد المراحل التي يجب اتباعها حتى تتمكن الدراسة من التوصل إلى استنتاجات تطبيقية. تتمثل أحد الجوانب التطبيقية المدروسة في الدراسة في استكشاف مساهمة الإدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية مما استخدام منهجين هما:

**المنهج الوصفي:** اسعملنا هذا المنهج لأنه يركز على جمع البيانات وتحليلها لفهم الوضع الحالي بدقة بالتالي إعطاء صورة وصفية عن مساهمة الإدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية .

**المنهج التحليلي:** تم اتباع هذا النهج لانه بحثي يهدف إلى فهم الظواهر الاجتماعية من خلال تحليلها وتفكيكها إلى مكوناتها الأساسية لإبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية.

وسيتم التطرق إلى الأدوات المنهجية المستعملة في هذه الدراسة من خلال مايلي:

#### 1/ مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع الكلي الذي يمثل الأصل تمثيلا كاملا بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه، ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف العاملين على مستوى كلية التسيير والاقتصاد جامعة عباس لغرور خنشلة والبالغ عددهم 50 فردا حيث تم توزيع 40 استبيان وتم استرجاع 34 منها 8 غير صالحة لتحليل الاحصائي و26 صالحة للتحليل الاحصائي.

جدول رقم (1) : عدد الإستبيانات

المجموع	البيان
40	عدد الاستبيانات الموزعة
34	عدد الإستبيانات المسترجعة
26	عدد الإستبيانات المقبولة
33.33	عدد الاستبيانات المقبولة الى الموزعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إحصائيات الاستبيان

### ثانيا: أداة البحث المستخدمة في الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها انسب أدوات البحث العملي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، حيث على إعداد مجموعة من الأسئلة توزع على عدد كبير نسبيا من أفراد مجتمع الدراسة وتمشيا مع ظروف هذه الدراسة وطبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

### 1-بناء أداة الدراسة

تضمن الاستبيان مقدمة من أجل تقديم الموضوع المستقصي منهم، وتعريفهم بهدف الأكاديمي، لذلك تم تقدم الدراسة على أساس أنها في إطار أكاديمي، كما بينا أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحضر بالسرية التامة ولن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي.

### 2-هيكل الاستبانة

تم تصميم الاستبانة واشتقاق عبارتها بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة باستعمال مقياس ليكرت الخماسي، وتم إخراجها في صورتها النهائية مشتملة على جزئين كما يلي.

**الجزء الأول :** البيانات الديمغرافية ويشمل 3 فقرات تتعلق بالبيانات التالية الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العملي

الجنس: ذكر - انثى

الفئة العمرية: اقل من 25 سنة- من 25 سنة الى 39 سنة - من 40 الى 50 سنة-اكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي: ليسانس-ماستر-ثانوي-دكتوراه-تقني سامي-تأهيل جامعي

الجزء الثاني: تحتوي على محورين

المحور الأول : الادارة الرقمية

البعد الأول : البنية التحتية ويشمل الفقرات من 1 الى 4

البعد الثاني : تحديث الأجهزة يشمل الفقرات من 5 الى 7.

البعد الثالث: التواصل يشمل الفقرات من 8 الى 9

المحور الثاني جودة خدمات الكلية : ويشمل الفقرات من 10 الى 16.

ب-صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وفمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي: يقوم الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة 26 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له. وفقا للقاعدة: إذا

كانت R المحسوبة اكبر من R الجدولية فانه يوجد ارتباط دال

. إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ اقل أو يساوي مستوى الدلالة 0.05 فانه يوجد ارتباط

1- المحور الأول الادارة الرقمية

1-1-2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول البنية التحتية

الجدول رقم (2): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول البنية التحتية

النتيجة	Sig	معامل الإرتباط	الفقرة	الرقم
دال إحصائيا	0.001	**0.774	تمتلك الكلية عدد كافي من التجهيزات الرقمية الحديثة	1
دال إحصائيا	0.001	**0.859	تسعى الكلية لتطوير البنية التحتية	2
دال إحصائيا	0.001	**0.674	تستخدم الكلية الوسائط والمنصاب الالكترونية مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها	3
دال إحصائيا	0.001	**0.702	تستخدم الكلية أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال	4

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

\*\*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

\*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الإرتباط بين فقرات البعد الأول البنية التحتية قد ترواحت بين 0.859 و 0.674 كما أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.01 ومنه نعتبر فقرات البعد الأول البنية التحتية متسقة داخليا ويمكن الاعتماد عليها لقياس ماوضعت لقياسه.

**2-1-2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني تحديث الاجهزة**

الجدول رقم (3): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني تحديث الاجهزة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة إحصائياً
05	تساهم الادارة الرقمية في تطوير استراتيجية العمليات الادارية	**0.820	0.001	دال إحصائياً
06	الادارة الرقمية تقوم بحماية معلومات والبيانات	**0.738	0.001	دال إحصائياً
07	الجانب المالي يغطي كافة احتياجات وتكاليف الانظمة الجديدة	**0.716	0.001	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

\*\*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

\*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني تحديث الأجهزة قد ترواحت بين 0.820 و 0.716 كما أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.01 ومنه نعتبر فقرات البعد الثاني متسقة داخليا ويمكن الاعتماد عليها لقياس ماوضعت لقياسه.

**2-1-3 صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث التواصل**

الجدول رقم (4): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث التواصل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة إحصائياً
08	الادارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة والادارة	**0.910	0.001	دال إحصائياً
09	الادارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة والاساتذة	**0.941	0.001	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

\*\*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

\*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث التواصل قد ترواحت بين 0.941 و 0.910 كما أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.01 ومنه نعتبر فقرات البعد الثالث متسقة داخليا ويمكن الاعتماد عليها لقياس ماوضعت لقياسه.

### 2-1-4 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني جودة خدمات الكلية

الجدول رقم (5): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني جودة خدمات الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
10	تسعى الكلية لنشر الثقافة الرقمية للأطراف التي تتعامل معها	**0.594	0.001	دال إحصائيا
11	تعمل الكلية على استحداث الأساليب الادارية بما يتناسب مع التحول الرقمي	**0.613	0.001	دال إحصائيا
12	تشجع التكنولوجيا الرقمية في تقليل الجهد وريح الوقت أثناء انتقال المعلومات من الاستاذ الى الطلبة	**0.602	0.001	دال إحصائيا
13	يساهم التحول الرقمي في انجاز البحوث العلمية بوقت قصير	0.376	0.064	غير دال إحصائيا
14	يوجد تعاون في البحوث العلمية بين الكلية والكليات الاخرى	*0.486	0.014	دال إحصائيا
15	توفر الكلية وسائل وتقنيات تساهم في تحقيق جودة البحث العلمي	*0.485	0.014	دال إحصائيا
16	تساهم التكنولوجيا الحديثة في التقليل	**0.796	0.001	دال إحصائيا

إحصائيا		من المشاكل التي تتلقاها ادارة الكلية
---------	--	--------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

**\*\*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل**

**\*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل**

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني جودة خدمات الكلية قد ترواحت بين 0.796 و 0.485 كما أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نعتبر أغلب فقرات المحور الثاني مستقة داخليا ويمكن الاعتماد عليها لقياس ماوضعت لقياسه. يلاحظ في العبارة 13 ان معامل الارتباط 0.376 وهو ضعيف وغير دال حيث sig قيمتها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه هذه الفقرة غير متسقة داخليا مع باقي فقرات المحور.

### ج- ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبيان يعني أنه يظل موثوقاً ومناسباً لغرضه المقصود عبر فترة زمنية معينة. يتعلق هذا بقدرة الاستبيان على قياس نفس الظاهرة أو الظواهر بشكل متسق وثابت عبر عدة مرات أو عبر مجموعات مختلفة من الأفراد. في البحوث والدراسات، يُسعى إلى تحقيق ثبات الاستبيان لضمان جودة البيانات المجمعة وصحة الاستنتاجات المستخرجة منها وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

في دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محور الإستبيان الدراسة، من خلال إستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (6) : قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

محاور الإستبيان	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
1 بعد البنية التحتية	0.749	ثابت
2 بعد تحديث الاجهزة	0.612	ثابت
3 بعد التواصل	0.828	ثابت
<b>محور الادارة الرقمية</b>		
4 محور جودة خدمات الكلية	0.630	ثابت

جميع فقرات الإستبيان	0.860	ثابت
----------------------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع أبعاد الإستبيان هي أكبر من الحد الأدنى 0.6 حيث القيمة الإجمالية لجميع عبارات الإستبيان بلغت 0.860 ، فهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي، أي أنه يقيس الظاهرة بشكل متسق وثابت، ويمكن الاعتماد عليه في جمع البيانات واستخدامها في التحليل والاستنتاجات بشكل موثوق به. وبالتالي يمكن تعميم هذه الدراسة.

### ثالثا : إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorove-simirnov

قبل القيام باختبار فرضية الدراسة الموضوعية والاجابة عن الاشكالية المطروحة، غير أنه أولا يجب ان نقوم باختبار نوع التوزيع الطبيعي الذي تتبعه عينة الدراسة، حيث ان حجم العينة أقل من 30 فردا وبالتالي لايمكن تطبيق القاعدة العامة التي تنص على أن حجم العينة التي يتعدى 30 مفردة فهو يتبع التوزيع الطبيعي، سوف يتم إجراء التبعية للتوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار kolomogrov-sminrov الذي يسمح لنا بمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه المفردات ومنه تحدد نوع الاختبارات المناسبة في عملية اختبار فرضية الدراسة.

وعليه ومن اجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة H1الفرضية الصفرية 0H كم يلي:

✓ H0: بيانات تتبع التوزيع الطبيعي

✓ H1: بيانات لا تتبع التوزيع

يُعتبر اختبار كولموغوروف-سميرنوف أحد الأساليب الشائعة المستخدمة لفحص الانحراف عن التوزيع الطبيعي، إذ يمكن أن يكون للبيانات توزيعات أخرى مختلفة مثل التوزيع غير الطبيعي أو التوزيع ذو الذيل الثقيل وغيرها.

قاعدة : إذا كانت قيمة الإحتمال الخطأ أو مستوى المعنوية اكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (7) : القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorove-simirnov

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov			محاور الاستبانة	
	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية		
لا يتبع التوزيع الطبيعي	25	0.007	0.206	الإدارة الرقمية	1
يتبع التوزيع الطبيعي	25	0.131	0.154	جودة خدمات الكلية	2
يتبع التوزيع الطبيعي	25	0.82	0.164	جميع فقرات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05 في جميع بنود الإستبيان، وبالتالي نقبل الفرض الصفري  $H_0$  بأن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

ب. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

التكرارات والنسب المئوية: لتحديد استجابات أفراد المجتمع الدراسة.

المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.

الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحساي

معامل الارتباط: لمعرفة رجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة

من عباراتها وبين الدرجة الكلية الاستبانة

ألفا كرونباخ: لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

يهدف الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفروض التي تم طرحها في هذه الدراسة تطلب القيام بجمع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

يتضمن هذا المطلب تحليلاً إحصائياً وصفيًا للبيانات المستخرجة من عينة الدراسة والتي تمثل خصائص المبحوثين.

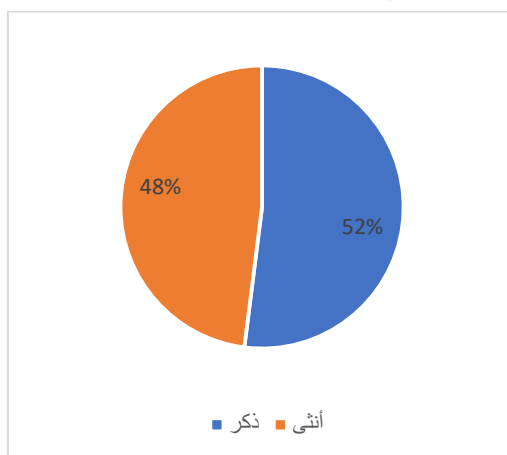
الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	13	52%
		أنثى	12	48%
02	الفئة العمرية	من 20 الى 27 سنة	24	96%
		من 28 الى 35 سنة	1	4%
		من 35 الى 45 سنة	0	/
03	المؤهل العلمي	ليسانس	12	48%
		ماستر	12	48%
		دكتوراه	1	4%
		تقني سامي	0	0
		تأهيل جامعي	0	0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

أولاً: حسب متغيرات الجنس

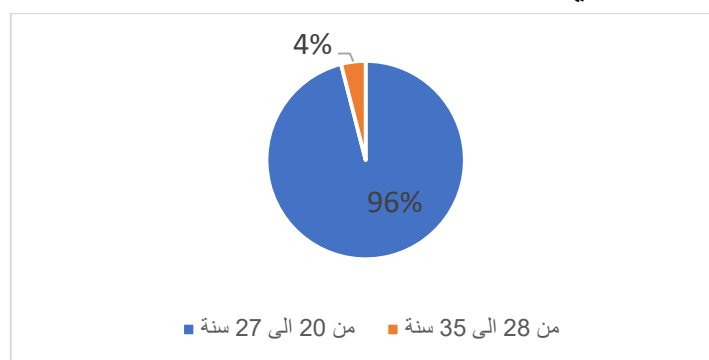
بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (7) : أن أفراد العينة المدروسة يتوزعون حسب متغير الجنس 52% لذكور و نسبة 48% للإناث وهذا أن طبيعة الكلية يعتمد على كلا الجنسين في اداء المهام كما هو موضح في الشكل التالي.



الشكل (3).الجنس

ثانياً: حسب متغير الفئة العمرية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الشبانية كانت لها الأغلبية بنسبة 96 % من 20 الى 27سنة كما يوضح الشكل الموالي.



الشكل (4).حسب متغير الفئة العمرية

ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي اكاديمي حيث ليسانس والماستر نسبتهم 96% مما يساهم في رفع مصداقية الدراسة.  
المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بالمتغير التابع والمتغير المستقل

سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفاد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09).مقياس ليكارت

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

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية " Statistical Package for Social Sciences " والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا ) المستخدم في محاور البحث ، تم حساب المدى (  $5 - 4$  )، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (  $5/4 = 0.80$  ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

الجدول رقم (10).درجات سلم ليكارت

مجال متوسط الحساب	مقياس ليكارت	درجة الموافقة
من 1.00 وحتى 1.80	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 وحتى 2.60	غري موافق	درجة منخفضة
من 2.61 وحتى 3.40	محايد	متوسطة
من 3.41 وحتى 4.20	موافق	درجة مرتفعة
من 4.21 وحتى 5.00	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة البحث وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.

الجدول رقم (11) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول البنية التحتية

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	تمتلك الكلية عدد كافي من التجهيزات الرقمية الحديثة	ت	1	10	2	6	2.76	0.765	متوسطة
		ن	4	40	8	24			
02	تسعى الكلية لتطوير البنية التحتية	ت	6	9	3	4	3.40	1.28	متوسطة
		ن	24	36	12	16			
03	تستخدم الكلية الوسائط والمنصات الالكترونية مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها	ت	2	10	6	1	3.24	1.15	متوسطة
		ن	8	40	24	4			
04	تستخدم الكلية أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال	ت	2	15	2	4	3.44	1.28	مرتفعة
		ن	8	60	8	9			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (04) : تستخدم الكلية أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.44 وانحراف معياري: 1.28 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 04.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (02) تسعى الكلية لتطوير البنية التحتية نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.40 وانحراف معياري: 1.28 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 02.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (03) تستخدم الكلية الوسائط والمنصات الالكترونية مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.24 وانحراف معياري: 1.15 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 03.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (01) تمتلك الكلية عدد كافي من التجهيزات الرقمية الحديثة نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.76 وانحراف معياري: 0.765 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 03.

**الجدول رقم (12) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تحديث الأجهزة**

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
05	تساهم الإدارة الرقمية	4	10	6	2	3	3.40	1.22	متوس

ط			12	8	24	40	16	ن	في تطوير استراتيجية العمليات الادارية
			%	%	%	%	%		
مرتفعة جدا	1.01	4.24	1	0	4	7	13	ت	06 الادارة الرقمية تقوم بحماية معلومات والبيانات
			4		16	28	52	ن	
			%		%	%	%		
متوسطة	1.23	2.88	3	8	6	5	3	ت	07 الجانب المالي يغطي كافة احتياجات وتكاليف الانظمة الجديدة
			12	32	24	20	12	ن	
			%	%	%	%	%		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (06) الادارة الرقمية تقوم بحماية معلومات والبيانات نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.24 وانحراف معياري: 1.01 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في إجاباتهم على العبارة رقم 06.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (05) تساهم الادارة الرقمية في تطوير استراتيجية العمليات الادارية نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.40 وانحراف معياري: 1.22 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 05.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (07) الجانب المالي يغطي كافة احتياجات وتكاليف الانظمة الجديدة نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.88 وانحراف معياري: 1.23 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 07.

الجدول رقم (13) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تحديث الأجهزة

الرقم	العبارات		التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
	ت	ن	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
08	تسهيل	الرقمية	8	12	1	4	3.96	1.01	مرتفعة	
	التواصل	بين الطلبة	32	48	4	16	12%			16%
09	تسهيل	الرقمية	11	4	6	3	3.84	1.24	مرتفعة	
	التواصل	بين الاساتذة	44	16	24	12	4%			12%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (08) الإدارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة والإدارة نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.94 وانحراف معياري: 1.01 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 08

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (09) الإدارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة والاساتذة نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة

بمتوسط حسابي بلغ: 3.84 وانحراف معياري: 1.24 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 09. ويمكن القول أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول الادارة الرقمية : بلغ 3.46 والاختلاف المعياري بلغ 0.757 وهو ضمن مجال الموافقة أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن الادارة الرقمية لها دور في تحسين جودة الخدمات على مستوى الكلية.

الجدول رقم (14) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني جودة خدمات الكلية

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
10	تسعى الكلية لنشر الثقافة الرقمية للأطراف التي تتعامل معها	04	10	06	3	2	3.44	1.15	مرتفعة
		16%	40%	24%	12%	08%			
11	تعمل الكلية على استحداث الأساليب الادارية بما يتناسب مع التحول الرقمي	0	14	4	5	2	3.20	1.04	متوسطة
		//	56%	16%	5%	2%			
12	تشجع التكنولوجيا الرقمية في تقليل الجهد وريح الوقت أثناء انتقال المعلومات من الاستاذ الى	7	8	6	2	2	3.64	1.22	مرتفعة
		28%	32%	24%	8%	8%			

		الطلبة								
مرتفعة	1.28	3.84	2	3	1	10	09	ت	يساهم التحول الرقمي في انجاز البحوث العلمية بوقت قصير	13
			8	12	4	40	36	ن		
			%	%	%	%	%			
متوسطة	1.17	2.84	2	5	9	5	4	ت	يوجد تعاون في البحوث العلمية بين الكلية والكليات الاخرى	14
			16	20	36	20	8	ن		
			%	%	%	%	%			
متوسطة	1.24	3.04	4	4	6	9	2	ت	توفر الكلية وسائل وتقنيات تساهم في تحقيق جودة البحث العلمي	15
			16	16	24	36	8	ن		
			%	%	%	%	%			
مرتفعة	1.09	3.76	2	1	3	14	5	ت	تساهم التكنولوجيا الحديثة في التقليل من المشاكل التي تتلقاها ادارة الكلية	16
			8	4	12	56	20	ن		
			%	%	%	%	%			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (13) يساهم التحول الرقمي في انجاز البحوث العلمية بوقت قصير نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.84 وانحراف معياري: 1.28 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 13.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (16) تساهم التكنولوجيا الحديثة في التقليل من المشاكل التي تتلقاها ادارة الكلية نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.76 وانحراف معياري: 1.09 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 16.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (12) تشجع التكنولوجيا الرقمية في تقليل الجهد وريح الوقت أثناء انتقال المعلومات من الاستاذ الى الطلبة نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.64 وانحراف معياري: 1.22 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 12.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (10) تسعى الكلية لنشر الثقافة الرقمية للأطراف التي تتعامل معها نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.44 وانحراف معياري: 1.15 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 10.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (11) تعمل الكلية على استحداث الأساليب الادارية بما يتناسب مع التحول الرقمي نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.20 وانحراف معياري: 1.04 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 11.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (15) توفر الكلية وسائل وتقنيات تساهم في تحقيق جودة البحث العلمي نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.04 وانحراف معياري: 1.24 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 15.

تحليل آراء أفراد العينة حول واجباتهم على العبارة رقم (14) يوجد تعاون في البحوث العلمية بين الكلية والكليات الاخرى نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.84 وانحراف معياري: 1.17 وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 14.

ويمكن القول أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني جودة خدمات الكلية : بلغ 3.39 والاحراف المعياري بلغ 0.655 وهو ضمن مجال الموافقة أي أن اتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن الادارة الرقمية لها دور في تحسين جودة الخدمات على مستوى الكلية.

المطلب الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية

لمعرفة دور الادارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضيات لأشكالية البحث وهي:

✓ يوجد تأثير للأدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية

إختبار الفرضية الأولى.

صيغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير للأدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية ( $H_{01}$ ): يوجد تأثير للأدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية عند مستوى الدلالة 0.05.

### ج. الأدوات الإحصائية لإختبار الفرضية

لتحقق من صحة الفرضية سوف يتم استخدام (ETA square) ويفيد هذا الإختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائيا بين المتغيرين.

د. مستوى الدلالة المعتمد في البحث لاختبار الفرضية.

فتم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث، اما درجة الحرية df فإن درجة الحرية تساوي عدد العينة -1

$$DF=25-1=24$$

هـ-قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية.

القواعد الأساسية هي

- ✓  $\eta^2 = 0.01$  يشير إلى تأثير صغير ؛  
 ✓  $\eta^2 = 0.06$  يشير إلى تأثير متوسط ؛  
 ✓  $\eta^2 = 0.14$  يشير إلى تأثير كبير

الجدول (15). اختبار فرضية الدراسة

نتيجة العالقة بني املتغريات	القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		متغير تابع	متغير مستقل	اختبار الفرضية الرئيسية
	R <sup>2</sup>	R	مستوى املعنوية sig	قيمة F محسوبة			
وجود علاقة	0.595	0.77 1	0,001	33.72	جودة خدمات الكلية	الادارة الرقمية	الفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز وأداء العاملين بلغ 0.771 وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 33.72 أكبر من قيمة F الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (25،1). أي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير

التابع

-كذلك قيمة معامل التفسير بلغ 0.595 ومنه التحفيز يفسر بـ77.1% وهو أكبر من 14% اي يوجد تأثير كبير لإدارة الرقمية على جودة خدمات الكلية في محل الدراسة.

وبناء على قاعدة اتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : يوجد تأثير دال احصائيا للتحفيز على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (16). اختبار الفرضيات الفرعية

نتيجة العالقة بني املتغيرات	القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		متغير تابع	متغير مستقل	اختبار الفرضيات الفرعية
	R <sup>2</sup>	R	مستوى املعنوية sig	قيمة F محسوبة			
وجود علاقة	0.462	0.68 0	0,001	19.73	جودة خدمات الكلية	البنية التحتية	الفرضية الفرعية الأولى
وجود علاقة	0.445	0.66 7	0,001	35.55		تحديث الأجهزة	الفرضية الفرعية الثاني
وجود علاقة	0.205	0.45 3	0,001	5.944		التواصل	الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

إختبار الفرضية الفرعية الأولى .

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يوجد تأثير للبنية التحتية على تحسين جودة الخدمات الرقمية على

مستوى الكلية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية ( $H_{12}$ ): يوجد تأثير للبنية التحتية على تحسين جودة الخدمات الرقمية على مستوى الكلية عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز وأداء العاملين بلغ 0.680 وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة: 19.73 أكبر من قيمة F الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1،25). أي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

-كذلك قيمة معامل التفسير بلغ 0.462 ومنه البنية التحتية يفسر بـ68% وهو أكبر من 14% أي يوجد تأثير كبير للبنية التحتية على جودة خدمات الكلية محل الدراسة. وبناء على قاعدة اتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : يوجد تأثير للبنية التحتية على تحسين جودة الخدمات الرقمية على مستوى الكلية عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

الفرضية الصفرية ( $H_3$ ): لا يوجد تأثير تحديث الأجهزة على تحسين جودة الخدمات الرقمية على مستوى الكلية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية ( $H_{13}$ ): يوجد تأثير تحديث الأجهزة على تحسين جودة الخدمات الرقمية على مستوى الكلية عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز وأداء العاملين بلغ 0.667 وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة: 35.55 أكبر من قيمة F الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1،25). أي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

-كذلك قيمة معامل التفسير بلغ 0.445 ومنه تحديث الاجهزة يفسر بـ66.7% وهو أكبر من 14% أي يوجد تأثير كبير تحديث الاجهزة على جودة خدمات الكلية محل الدراسة.

وبناء على قاعدة اتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : يوجد تأثير تحديث الأجهزة على تحسين جودة الخدمات الرقمية على مستوى الكلية عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

الفرضية الصفرية ( $H_4$ ): لا يوجد تأثير للتواصل على تحسين جودة الخدمات الرقمية على مستوى الكلية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية ( $H_{14}$ ): يوجد تأثير للتواصل على تحسين جودة الخدمات الرقمية على مستوى الكلية عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز وأداء العاملين بلغ 0.453 وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة: 5.94 أكبر من قيمة F الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1،25). أي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

-كذلك قيمة معامل التفسير بلغ 0.205 ومنه التواصل يفسر 45.3% وهو أكبر من 14% أي يوجد تأثير كبير تحديث للتواصل على جودة خدمات الكلية محل الدراسة.

وبناء على قاعدة اتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : يوجد تأثير للتواصل على تحسين جودة الخدمات الرقمية على مستوى الكلية عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة دور الادارة الرقمية في عصرنة الادارة العمومية قمنا باسترجاع 26 استبيانة من اصل 40 صالحة للتحليل الإحصائي ، وقمنا باستخدام الأسلوب الإحصائي SPSS لبناء الجداول الإحصائية والأشكال أما لمعالجة النتائج فتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والذي تبين من خلاله أن مجموع متوسط رقمنة الكلية بلغ 3.46 بدرجة مرتفعة وبلغ جودة خدمات الكلية 3.39 بدرجة مرتفعة حين علاقة الارتباط بين رقمنة الكلية وجودة خدمات الكلية تم استخراجها من معامل بيرسون وكان اثر الارتباط جيد بلغ 0.771 كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0,860 وهذا يدل على قوة وثبات أداة الدراسة، بعدها تعضنا لتفسير ومناقشة مخرجات SPSS، وفي الأخير يمكن القول أن الدراسة توصلت الى أن هناك دور لرقمنة الكلية في تحسين جودة خدماتها.



# خاتمة



بالنظر الى التطور الذي عرفه العالم في مجال التكنولوجيا الرقمية و الاتصالات أضحت الرقمنة الادارية تمثل عصب المجتمعات و مطلب لايد منه ، و ضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات و شتى القطاعات ، لمسايرة العصر الراهن و مواكبة هذا التطور و التقدم التكنولوجي و الاستفادة منه من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية و البشرية و التقنية من أجل إنجاز هذا التحول و التغيير ، وذلك بالعمل على تسريع هذه التقنية بتوفير بنى تحتية واعداد كوادر بشرية متخصصة و مؤهلة ،حيث تم تطبيق الرقمنة في عدة المجالات الادارية ، فأدخلت هذه التقنية الرقمية في مجال الإدارة العمومية.

و من أجل الوصول الى تحسين خدمات الإدارة العمومية ، المقدمة للمواطنين و جودتها و التي تكون في تطلعاته بالشكل المناسب ، كان لا بد من الاتجاه نحو الرقمنة ،وذلك بالتوقف عن العمل بالنظام التقليدي و التحول نحو النظام الحديث الذي يعمل على السرعة القائمة في تقديم الخدمات جودتها ، حيث أصبح هذا النظام يطبق من قطاع لآخر ولو بشكل جزئي .

وعليه يمكن القول أن تجربة الجزائر الرقمية في مجال الخدمة العمومية حتى وإن كانت الدول المتقدمة الا أنها ناجحة إلى حد ما . اذا يجب السعي و العمل أكثر لتطوير هذا المجال حتى ترقى الى ما عليه في الدول المتقدمة لتتمكن من تجاوز كل المعوقات التي تؤرق الخدمة العمومية حاليا

#### أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال القراءة الواضحة لمتغيرات الدراسة، ناقش مدى صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسات وهي:

قد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها بوجد تأثير للأدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 وقد تم حسابها بطريقة Eta squars و منحني الانحدار البسيط، وقد قدر معامل التفسير بـ59.5% وفي حين التأثير بلغ 77.1% وهو مرتفع جدا عند مستوى الدلالة 0.001 وبالتالي تم قبول الفرضية وهذا يشير لوجود تأثير للأدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية بالجامعة محل الدراسة.

## ثانيا: نتائج الجانب النظري

- 1 / الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية صاحبه عدة تحولات تمثلت في الانتقال من ادارة الاشياء الى ادارة الرقميات ،ومن الإدارة المباشرة الى الإدارة عن بعد
- 2 / ساهمت الإدارة الرقمية في التأثير على الخدمة العمومية، وهذا يرجع في أساسه الى استخدام الانترنت ووسائل الاتصال الحديث.
- 3 / يجب تخلي الموظفين عن ثقافة الإدارة التقليدية أثناء عملية تنفيذ المشاريع لأن ذلك يصعب من تطبيق النظام الرقمي ، و بالتالي يسمح ب بروز البيروقراطية.
- 4 / هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية و التقنية و البشرية و المثالية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية لتسهيل و تحسين جودة الأداء الاداري في مختلف الادارات.
- 5 / تحول الخدمة من خدمة عمومية تقليدية الى خدمة عمومية رقمية ليس فقط أساسها الحاسبات و شبكة الانترنت و شبكات الاتصالات و غيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية و مهمة للإدارة الرقمية وانما هي في الدرجة الاولى قضية ادارية تعتمد على فكر داري متطور و قيادات ادارية واعية تستهدف التطوير و تسانده و تدعمه ،بكل قوة لغرض تحقيق هدفها و هي تحقيق تقديم خدمة عمومية رقمية بأعلى مستويات الاتقان في العمل ووصولها الى المواطن في أي وقت يطلبه

## ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال القراءة الواضحة لمتغيرات الدراسة، ناقش مدى صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسات وهي:

قد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها بوجد تأثير للأدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 وقد تم حسابها بطريقة Eta squars و منحني الانحدار البسيط، وقد قدر معامل التفسير بـ59.5% وفي حين التأثير بلغ 77.1% وهو مرتفع جدا عند مستوى الدلالة 0.001 وبالتالي تم قبول الفرضية وهذا يشير لوجود تأثير للأدارة الرقمية في تحسين جودة خدمات الكلية بالجامعة محل الدراسة.

### ثالثا: التوصيات.

من خلال دراستنا توصلنا الى أهمية الادارة الرقمية في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي نظرا للتحسينات و نوعية الخدمات الرقمية التي أدخلتها ، تساهم و بفعالية في تحسين نوعية تلك الخدمات المقدمة و مع ذلك لازالت لم تبلغ درجة الكمال فلازالت تعترضها بعض الصعوبات و المعوقات والتي تحتاج الى حلول عاجلة و تحسينات كضعف تدفق الانترنت، ونقص الخبرة في استخدام المعلوماتية لدى أغلبية المشرفين على عملية الرقمنة ، و هكذا توصلنا الى جملة من الاقتراحات يمكنها ان تفيد بعد الدراسات المستقبلية فيما يلي :

-وضوح الرؤية الاستراتيجية لمفهوم الإدارة الرقمية من خلال الاسيعاب الشامل للمفهوم من طرف الموظفين و المدراء المكلفين بها، بحيث يجب أن يكونو مقتنعين بها حتى يساهمو بفعالية في إنجاحها.

-توفير الاطارات المتخصصة في مجال البرمجة و استخدام أجهزة الحاسوب ،ومن هنا نقترح توظيف تقنيين متخصصين في الاعلام الآلي ليتكفلو بالاشراف على عملية الرقمنة بالمؤسسات و تسييرها.

-تهيئة بيئة العمل المواتية للموظفين من أجل تحسين الخدمة العمومية.

- نشر ثقافة الوعي الرقمي للعاملين و المواطنين بمفهوم و مزايا الإدارة الرقمية و ذلك بتوفير البنية التحتية من الأجهزة و الوسائل الحديثة ،نقترح ادخالها كمادة تدرس في المناهج الدراسية تدمج مع مادة المعلوماتية ،بحيث نغرس حب التكنولوجيا في أبنائنا منذ الصغر .

### رابعا:آفاق الدراسة

تجربة الإدارة الرقمية بقطاع التعليم العالي و البحث العلمي، تجربة فنية طموحة و رائدة ،أثبتت وجودها في ظرف وجيز ،تهدف الى تحسين الخدمات في قطاع مهم ، إستراتيجي و حيوي .من خلال تقديم خدمات رقمية متميزة ،ولقد أعطت التجربة نتائج باهرة و هامة رغم وجود بعض النقائص بحاجة الى تحسين مع مرور الوقت.

تبين لنا من خلال الدراسة، أن موضوع الإدارة الرقمية ودورها في تحسين الخدمة العمومية هو موضوع متشعب و يصعب حصره لذا يبقى باب الدراسة في هذا الموضوع مفتوح لمن أراد فيه البحث أكثر و يمكن طرح المواضيع التالية كأفاق للدراسة:

- الإدارة الرقمية و امكاناتها في تحقيق الجودة الشاملة بقطاع التعليم العالي و البحث العلمي
- الرقمنة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي : الواقع و آفاق.
- وضعية مستقبل الإدارة الرقمية بالجزائر خلال السنوات القادمة



# قائمة المصادر والمراجع



الكتب:

- 1/د- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار اليسرة للنشر و التوزيع الطباعة، الطبعة 1 ، الأردن، 2009، ص43
- 2/ د. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار اليسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة 1، الأردن ، 2009 ، ص73
- 3/ محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية ، دار اليسرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009، ص74.
- 4 /السالمي علاء عبد الرزاق، أنظمة إدارة المعلومات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 1، مصر ، 2004، ص12
- 5/ السالمي علاء عبد الرزاق ، أنظمة إدارة المعلومات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة 1 ،مصر، 2004، ص 237.ص238
- 6/ نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الالكترونية ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، طبعة 1، 2009 ، الأردن ، ص 188-ص189
- 7/ سعد غالب ياسين ، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الطبعة 2005، 1 السعودية ، ص29
- 8/ سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الطبعة 2005، 1 السعودية ، ص 25- ص 37
- 9/ سعد غالب ياسين ، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الطبعة 2005، 1 السعودية ص 31-ص32.
- 10/ حسين محمد حسين، الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2011، الأردن، ص 69
- 11/ حسين محمد حسين ، الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2011، الأردن ص 73-ص 74
- 12/ حسين محمد حسين . الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2011، الأردن ، ص 99

13/فرطاس فتيحة . عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين . جامعة الجيلالي بونعامة . خميس مليانة . مجلة الاقتصاد الجديد . العدد 15 . المجلد 20/2

14/ فرطاس فتيحة . عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين .جامعة الجيلالي نعامة .خميس مليانة .مجاة الاقتصاد الجديد . العدد 15 . المجلد 2016.ص308

15/ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال: أساسيات و الاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى ،السعودية، مكتبة العبيكان، 2004، ص30.

16/ عامر ابراهيم قنديلجي.الحكومة الالكترونية .دار المسيرة للنشر و التوزيع .عمان. الطبعة الاولى .2015. ص ص .25-33.

#### الرسائل الجامعية :

1/العزاوي هدى، عطية علوان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان تسويق الخدمات المصرفية عبر شبكة الانترنت في علوم إدارة أعمال ، جامعة المستنصرية ،العراق 2002،ص12.

2/ سمية بن طراد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية، 2015

3/ دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة ورقلة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات، 2011،ص38

4/ عبد القادر براينسيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية-دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2006/2007، ص12-ص26.

5/ عشور عبد الكريم،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستيربعنوان دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ،ص47

#### المقالات و المداخلات:

1/ قرطاس منصف، التجارة الالكترونية و الإشكاليات التطبيقية المطروحة، مجلة القضاء و التشريع ، 1999، ص11

2/ شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2006،ص24

3/ رأفت رضوان ،الإدارة الالكترونية ،رئيس مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار ،مصر، 2010،ص35

4/ بشير عباس العلائق ،الملتقى العربي حول التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات ، مداخلة بعنوان دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات و الاتصالات في انتشار و تفعيل التعليم الالكتروني، قطر، يومي 06 و08 أكتوبر ، 2003.ص31

#### المواقع الالكترونية:

عبد القادر بن شهاب ، استخدام الانترنت في مجال العلاقات العامة .

<http://wwwveecosnet/portal/index.php?option=com-content&view=article&id=9367.2013>



# الملاحق



المحلق الأول : الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية

جامعة عباس لغرور-خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان حول الادارة الرقمية كالية لعصرنة الادارة العمومية

▪ بيانات عامة

❖ الصفة:

أنثى  ذكر

❖ الفئة العمرية:

من 27-20  من 35-28  من 45-35

❖ المستوى التعليمي :

ليسانس  ماستر  دكتوراه  تقني سامي

تأهيل جامعي

▪ رقمنة الكلية:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تمتلك الكلية عدد كافي من التجهيزات الرقمية الحديثة					
02	تسعى الكلية لتطوير البنية التحتية					
03	تستخدم الكلية الوسائط و المنصات الالكترونية مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها					
04	تستخدم الكلية أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال					
05	تساهم الادارة الرقمية في تطوير استراتيجية العمليات الادارية					
06	الادارة الرقمية تقوم بحماية معلومات و البيانات					

					07 الجانب المالي يغطي كافة احتياجات و تكاليف الانظمة الجديدة
					08 الادارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة و الادارة
					09 الادارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة و الأساتذة
					10 تسعى الكلية لنشر الثقافة الرقمية للاطراف التي تتعامل معها
					11 تعمل الكلية على استحداث الاساليب الادارية بما يتناسب مع التحول الرقمي
					12 تشجع التكنولوجيا الرقمية في تقليل الجهد و ربح الوقت اثناء انتقال المعلومات من الأستاذ الى الطلبة
					13 يساهم التحول الرقمي في انجاز البحوث العلمية بوقت قصير
					14 يوجد تعاون في البحوث العلمية بين الكلية و الكليات الاخرى
					15 توفر الكلية وسائل و تقنيات تساهم في تحقيق جودة البحث العلمي
					16 تساهم التكنولوجيا الحديثة في التقليل من المشاكل التي تتلقاها ادارة الكلية

المحلق الأول : مخرجات برنامج SPSS V27

خصائص العينة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	13	52,0	52,0	52,0
	انثى	12	48,0	48,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 27 سنة	24	96,0	96,0	96,0
	من 28 الى 35 سنة	1	4,0	4,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	12	48,0	48,0	48,0
	ماستر	12	48,0	48,0	96,0
	دكتوراه	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

أراء أفراد العينة حول أسئلة المحور الأول

تمتلك الكلية عدد كافي من التجهيزات الرقمية الحديثة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	6	24,0	24,0	24,0
	لا اوافق	6	24,0	24,0	48,0
	محايد	2	8,0	8,0	56,0
	موافق	10	40,0	40,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

تسعى الكلية لتطوير البنية التحتية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	4	16,0	16,0	16,0
	لا اوافق	3	12,0	12,0	28,0
	محايد	3	12,0	12,0	40,0
	موافق	9	36,0	36,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

تستخدم الكلية الوسائط و المنصات الالكترونية مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	لا اوافق	6	24,0	24,0	28,0
	محايد	6	24,0	24,0	52,0
	موافق	10	40,0	40,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

تستخدم الكلية أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
	لا اوافق	4	16,0	16,0	24,0
	محايد	2	8,0	8,0	32,0
	موافق	15	60,0	60,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

الجانب المالي يغطي كافة احتياجات و تكاليف الانظمة الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	12,0	12,0	12,0
	لا اوافق	8	32,0	32,0	44,0
	محايد	6	24,0	24,0	68,0
	موافق	5	20,0	20,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

Total	25	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الإدارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة و الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	4	16,0	16,0	16,0
محايد	1	4,0	4,0	20,0
موافق	12	48,0	48,0	68,0
موافق بشدة	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الإدارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة و الأساتذة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
لا اوافق	3	12,0	12,0	16,0
محايد	6	24,0	24,0	40,0
موافق	4	16,0	16,0	56,0
موافق بشدة	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

آراء أفراد العينة حول أسئلة المحور الثاني

تسعى الكلية لنشر الثقافة الرقمية للطرف التي تتعامل معها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
لا اوافق	3	12,0	12,0	20,0
محايد	6	24,0	24,0	44,0
موافق	10	40,0	40,0	84,0
موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

تعمل الكلية على استحداث الاساليب الادارية بما يتناسب مع التحول الرقمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
لا اوافق	5	20,0	20,0	28,0

## الملاحق

محايد	4	16,0	16,0	44,0
موافق	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

تشجع التكنولوجيا الرقمية في تقليل الجهد و ربح الوقت اثناء انتقال المعلومات من الأستاذ الى الطلبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
لا اوافق	2	8,0	8,0	16,0
محايد	6	24,0	24,0	40,0
موافق	8	32,0	32,0	72,0
موافق بشدة	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

يساهم التحول الرقمي في انجاز البحوث العلمية بوقت قصير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
لا اوافق	3	12,0	12,0	20,0
محايد	1	4,0	4,0	24,0
موافق	10	40,0	40,0	64,0
موافق بشدة	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

يوجد تعاون في البحوث العلمية بين الكلية و الكليات الاخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	4	16,0	16,0	16,0
لا اوافق	5	20,0	20,0	36,0
محايد	9	36,0	36,0	72,0
موافق	5	20,0	20,0	92,0
موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

توفر الكلية وسائل و تقنيات تساهم في تحقيق جودة البحث العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

## الملاحق

Valid	لا اوافق بشدة	4	16,0	16,0	16,0
	لا اوافق	4	16,0	16,0	32,0
	محايد	6	24,0	24,0	56,0
	موافق	9	36,0	36,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### تساهم التكنولوجيا الحديثة في التقليل من المشاكل التي تتلقاها ادارة الكلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
	لا اوافق	1	4,0	4,0	12,0
	محايد	3	12,0	12,0	24,0
	موافق	14	56,0	56,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك الكلية عدد كافي من التجهيزات الرقمية الحديثة	25	1,00	5,00	2,7600	1,33167
تسعى الكلية لتطوير البنية التحتية	25	1,00	5,00	3,4000	1,41421
تستخدم الكلية الوسائط والمنصات الالكترونية مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها	25	1,00	5,00	3,2400	1,05198
تستخدم الكلية أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال	25	1,00	5,00	3,4400	1,12101
تساهم الادارة الرقمية في تطوير استراتيجيات العمليات الادارية	25	1,00	5,00	3,4000	1,22474
الادارة الرقمية تقوم بحماية معلومات البيانات	25	1,00	5,00	4,2400	1,01160
الجانب المالي يغطي كافة احتياجات و تكاليف الانظمة الجديدة	25	1,00	5,00	2,8800	1,23558
الادارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة و الادارة	25	2,00	5,00	3,9600	1,01980
الادارة الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة و الأساتذة	25	1,00	5,00	3,8400	1,24766
Valid N (listwise)	25				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تسعى الكلية لنشر الثقافة الرقمية للاطراف التي تتعامل معها	25	1,00	5,00	3,4400	1,15758
تعمل الكلية على استحداث الاساليب الادارية بما يتناسب مع التحول الرقمي	25	1,00	4,00	3,2000	1,04083
تشجع التكنولوجيا الرقمية في تقليل الجهد و ربح الوقت اثناء انتقال المعلومات من الأستاذ الى الطلبة	25	1,00	5,00	3,6400	1,22066
يساهم التحول الرقمي في انجاز البحوث العلمية بوقت قصير	25	1,00	5,00	3,8400	1,28062
يوجد تعاون في البحوث العلمية بين الكلية و الكليات الاخرى	25	1,00	5,00	2,8400	1,17898
توفر الكلية وسائل و تقنيات تساهم في تحقيق جودة البحث العلمي	25	1,00	5,00	3,0400	1,24097
تساهم التكنولوجيا الحديثة في التقليل من المشاكل التي تتلقاها ادارة الكلية	25	1,00	5,00	3,7600	1,09087
Valid N (listwise)	25				

ثبات أداة الدراسة

الفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,860	16

التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور_الاول	,206	25	,007	,895	25	,015
المحور_الثاني	,154	25	,131	,897	25	,016
الاستبيان	,164	25	,082	,891	25	,012

a. Lilliefors Significance Correction

### اختبار الفرضية الرئيسية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,771 <sup>a</sup>	,595	,577	2,98235

a. Predictors: (Constant), المحور\_الاول

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	299,988	1	299,988	33,728	,000 <sup>b</sup>
	Residual	204,572	23	8,894		
	Total	504,560	24			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور\_الاول

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,614	2,843		2,678	,013
	المحور_الاول	,518	,089	,771	5,808	,000

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

### اختبار الفرضية الفرعية الأولى

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,680 <sup>a</sup>	,462	,438	3,43595

a. Predictors: (Constant), البعد\_الاول

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	233,028	1	233,028	19,739	,000 <sup>b</sup>
	Residual	271,532	23	11,806		
	Total	504,560	24			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد\_الاول

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,151	2,485		5,293	,000
	البعد_الاول	,826	,186	,680	4,443	,000

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,667 <sup>a</sup>	,445	,421	3,48804

a. Predictors: (Constant), البعد\_الثاني

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	224,733	1	224,733	18,472	,000 <sup>b</sup>
	Residual	279,827	23	12,166		
	Total	504,560	24			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد\_الثاني

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,454	2,947		3,887	,001
	البعد_الثاني	1,170	,272	,667	4,298	,000

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,453 <sup>a</sup>	,205	,171	4,17522

a. Predictors: (Constant), البعد\_الثالث

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103,614	1	103,614	5,944	,023 <sup>b</sup>
	Residual	400,946	23	17,432		
	Total	504,560	24			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد\_الثالث

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,048	3,272		4,905	,000
	البعد_الثالث	,989	,406	,453	2,438	,023

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique  
Université Abbes Laghrour - Khanchela  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خنشلة في :

الرقم: 50 / ك ع ا ت / ن ع ل ب ت ب ع ع خ / 2024

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## تسهيل مهمة

سعيًا لإستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير والعلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

اللقب : لقوم / رجيل

الاسم : إيمان / عانيشة

مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة

تاريخ الميلاد: 2001-09-08 / 2000-10-09

التخصص : تسيير عمومي

رقم التسجيل: 34052210 / 34055723

عنوان المذكرة : الإدارة الرقمية كآلية لعصرنة الإدارة العمومية في الجزائر

\*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .



رئيس القسم

شيبان سبيح  
رئيس قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير  
الكلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة العادة للدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

De la recherche scientifique et de relations extérieures

الرقم 50 ك ع ا ت / ن ع ل ب ت ب ع ع خ / 2024

## استمارة تقييم المتربص(ة)

اللقب : لقوم / رجيل

الاسم : إيمان / عانيشة

مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة

تاريخ الميلاد: 2000-10-09 / 2001-09-08

التخصص: تسيير عمومي

رقم التسجيل: 34052210 / 34055723

عنوان المذكرة: الإدارة الرقمية كآلية لعصرنة الإدارة العمومية في الجزائر

التربص من : الى

مكان التربص : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/.....	المواظبة
	04/.....	المبادرة
	04/.....	المعارف التطبيقية
	04/.....	قدرة العمل
	04/.....	العلاقة مع العمال
	04/.....	العلامة النهائية
	20/.....	



رئيس القسم

شيبان سميح  
رئيس قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

الأحظاظ أخرى:  
ممثل المؤسسة عباس بالنيابة  
لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير