



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة عباس لغرور-خنشلة-
Abbas Laghrou University Khenchela
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculty of Economics, Management and Commercial
Sciences



قسم علوم التسيير

دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة

مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

إشراف الدكتور:
- ز عيمي رمزي

إعداد الطالب:
- عروج أنور

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	أستاذ محاضر "أ"	جباري عبد جليل
مشرفا	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	أستاذ محاضر "أ"	ز عيمي رمزي
مناقشا	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	أستاذ مساعد "أ"	أونيسي بلال

السنة الجامعية: 2023-2024



شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمة العلم التي وهبنا إياها
اللهم لك الحمد بما يليق بحال عرشك وعظيم سلطانك ونور وجهك
اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الشكر علي ما قضيت
تباركت ربنا وتعاليت انه لا يعز من عاديت ولا يذل من وليت
عرفانا واعترافا بالفضل الجميل نتقدم بالشكر والاعتراف إلى كل من علمنا حرفا
من الأستاذة الابتدائي إلى الجامعي وإلى الأستاذ المشرف..... " الذي كان
لنصائحه وتوجيهاته العلمية والمنهجية الأثر البارز النجاح هذا العمل فكان نعم
المرشد ونعم الموجه له منا كل الشكر والتقدير والاحترام ودوام الدعاء
كما لا ننسا أعضاء لجنة المناقشة.
كما نتقدم بشكري الخالص إلى كل موظفي بلدية خنشلة وإلى كل من ساعدنا في
انجاز هذا العمل المتواضع من





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعران
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول

فهرس الأشكال	
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الرقمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الرقمية
3	المطلب الأول: تعريف الإدارة الرقمية
6	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الرقمية
11	المطلب الثالث: عناصر وأنماط الإدارة الرقمية
16	المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الرقمية
16	المطلب الأول: مراحل ومتطلبات التحول نحو الإدارة الرقمية
23	المطلب الثاني: دوافع ومعوقات التحول نحو الإدارة الرقمية
27	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل الإدارة الرقمية
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: جودة الخدمات العمومية
33	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات العمومية
38	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمات العمومية
42	المطلب الثالث: طرق قياس جودة الخدمات العمومية
46	المبحث الثاني: آليات تحسين جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية
46	المطلب الأول: الاقتصاد الرقمي كآلية في تحسين جودة الخدمات العمومية
50	المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية كآلية في تحسين جودة الخدمات العمومية
53	المطلب الثالث: آفاق تحسين جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبلدية خنشلة-ولاية خنشلة-	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: مجالات الدراسة
59	المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة
63	المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة
64	المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة
65	المبحث الثاني: منهجية الدراسة ميدانية وإجراءاتها التطبيقية
65	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي
72	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
72	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان
75	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
75	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
82	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان ومناقشة النتائج

82	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها
83	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
83	المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
91	قائمة المصادر المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
66	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة	01
68	معامل الثبات	02
69	الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول	03
70	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني	04
71	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث	05
72	وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
73	وصف عينة الدراسة حسب متغير المستوى	07
73	وصف عينة الدراسة حسب متغير المنصب	08
74	وصف عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	09
75	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
75	مقياس ليكارت الخماسي	11
76	تشخيص عبارات المحور الأول	12
78	تشخيص عبارات المحور الثاني	13
80	تشخيص عبارات المحور الثالث	14
82	الارتباط بين متغيرات الدراسة	15
83	نتائج تحليل التباين للانحدار	16
84	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية	17
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	18

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	خصائص الإدارة الرقمية (الإلكترونية)	01
13	عناصر الإدارة الرقمية	02
19	مراحل أو خطوات التحول إلى الإدارة الرقمية	03
23	متطلبات الإدارة الرقمية	04
36	أهداف الجودة	05
40	أبعاد جودة الخدمات	06
44	نموذج الفجوات للخدمة العمومية	07
61	الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة	08

مقدمة

شهد هذا العصر ثورة هائلة في تقنية المعلومات والاتصالات بصورة فاقت كل التوقعات وأصبحت تقنية المعلومات والاتصالات المحرك الرئيسي للتعبير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي علي المستوى العالمي، ولم تترك مجالاً من مجالات الحياة المختلفة إلا دخلته، بل غدت أداة العصر الحديث التي لا يمكن الاستغناء عنها في كثير من الميادين والمجالات، وهذا أدى إلي ضرورة الانتقال من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الالكترونية، فنشأ ما يعرف بالإدارة الرقمية، حيث أفرز التحول نحو الإدارة الرقمية العديد من التغيرات على مفهوم الخدمة العمومية ومحاولة تحسينها، حيث وفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم وتحسين جودة الخدمات العمومية. وبالتالي فان توظيف الإدارة الرقمية أو الالكترونية في المؤسسات العمومية يعمل على تقديم الخدمات بجودة عالية، لذا تسعى العديد من المؤسسات الارتقاء بمستوي الخدمات حتى تصل إلى درجة التميز، الذي يعد هدفاً يساق إليه، حيث تقوم المؤسسات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها، ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للمواطن، كما أن مفهوم جودة الخدمات ينعكس من خلال تقييم المواطن، حيث أصبحت الجودة وتحقيق رضا المواطن هاجساً للمؤسسات ومحور اهتمامها.

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع جودة الخدمات من أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها الكثير من المؤسسات الخدمية، ولتحقيق ميزة تنافسية في مجال الخدمات لابد من إدخال تقنيات المعلومات لإنتاج كم هائل من المعارف باستخدام الحواسيب الالكترونية، التي تعد ثورة حقيقية في الإدارة لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليتها وأدائه.

وبالتالي فالإدارة الرقمية منظومة الالكترونية تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الرقمي أو الالكتروني، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فموضوع الإدارة الرقمية وجودة الخدمات العمومية يستحوذان على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات وذلك لأهميتها في تطوير تلك المؤسسات لانجاز تعاملاتها وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة.

سنحاول من خلال دراستنا التطرق إلى دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية. وبناء على ذلك نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية في بلدية خنشلة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

-ماذا نعني بكل من الإدارة الرقمية وجودة الخدمات العمومية؟

-ما هو مستوى تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية؟

-هل توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الرقمية والخدمة العمومية لدى بلدية خنشلة؟

2- فرضيات الدراسة:

من أجل تفسير إشكالية البحث ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- التطور التكنولوجي الحاصل أدى إلي التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، مما ساعد المؤسسات العمومية على تحسين خدماتها اعتماداً على مجموعة من الآليات.

الفرضية الثانية:

- يختلف مستوى تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية بناءً على مدى تطور البنية التحتية الرقمية، مستوى الكفاءة التشغيلية، ومدى التفاعل مع المواطنين.
الفرضية الثالثة:

- يوجد علاقة ارتباطية بين مدى استخدام التقنيات وشبكات الانترنت في تحسين جودة الخدمات العمومية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- إن البحث في أي موضوع تكون له مبررات معينة ونذكر من هذه الأسباب:
- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع، وما له علاقة مباشرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- موضوع الإدارة الرقمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام كبير في ميدان الإدارة وبأخص في القطاع الخدمي.
- اهتمام اغلب المؤسسات بجودة الخدمات والعمل على تحسينها باستمرار.

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى مساهمة الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية.
- تحديد مفهوم كل من الإدارة الرقمية وجودة الخدمات العمومية والعلاقة بينهما.
- تقديم اقتراحات وتوصيات محل الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها.

5- أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تدرج في محاولة توضيح مدى مساهمة الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية والاستفادة التطبيقية لنتائج المتحصل عليها، من أجل مساعدة المؤسسة محل الدراسة على تطبيق أفضل للإدارة الرقمية التي بدورها تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات.

6- حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد حدودها كالتالي:

- حدود زمنية: حيث أنجزت هذه الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من شهر ماي
- حدود مكانية: حيث أجريت الدراسة ببلدية خنشلة- ولاية خنشلة-
- حدود بشرية: تمثلت في 83 موظف بالإدارة العمومية ببلدية خنشلة.

7- منهج الدراسة:

لدراسة موضوع دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية فقد تم الاعتماد على منهج يستند في جوهره على أساسين، الوصف والتحليل وهو منهج وسط يهدف إلى شرح دور الإدارة الرقمية وأثره على جودة الخدمات العمومية وذلك عن طريق وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض استيعاب الإطار النظري.

8- الدراسات السابقة:

- جهه حمزة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2018-2019، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الولاية المنتدبة بأولاد جلال، ومن نتائجها أن الإدارة الالكترونية تعمل على تسريع

الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة و أقل تكلفة، كما أن للإدارة الالكترونية أهداف متنوعة اجتماعية واقتصادية تصب في هدف واحد وأساسي هو الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك لتنمية تقنية المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو الإدارة.

- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولاية المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدم العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية وإسقاط ذلك على الجزائر ومن النتائج هذه الدراسة إظهار الأهمية البالغة للإدارة الالكترونية ودورها في التحول نحو الخدمات العامة الالكترونية إلى التواصل الافتراضي للمواطنين مع مؤسسات الخدمات العمومية عبر تكنولوجيا الحديثة والشبكات الالكترونية، بهدف التقليل من المشاكل والعقبات التي تواجه الإدارة العمومية.

- موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات العليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر، تطرقت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع أو الي أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات العليم العالي، ومن نتائجها أن الإدارة الالكترونية عملت على تطوير العمل الإداري بالشكل الذي يساعد على تسهيل العمل وتطويره.

9- هيكل الدراسة:

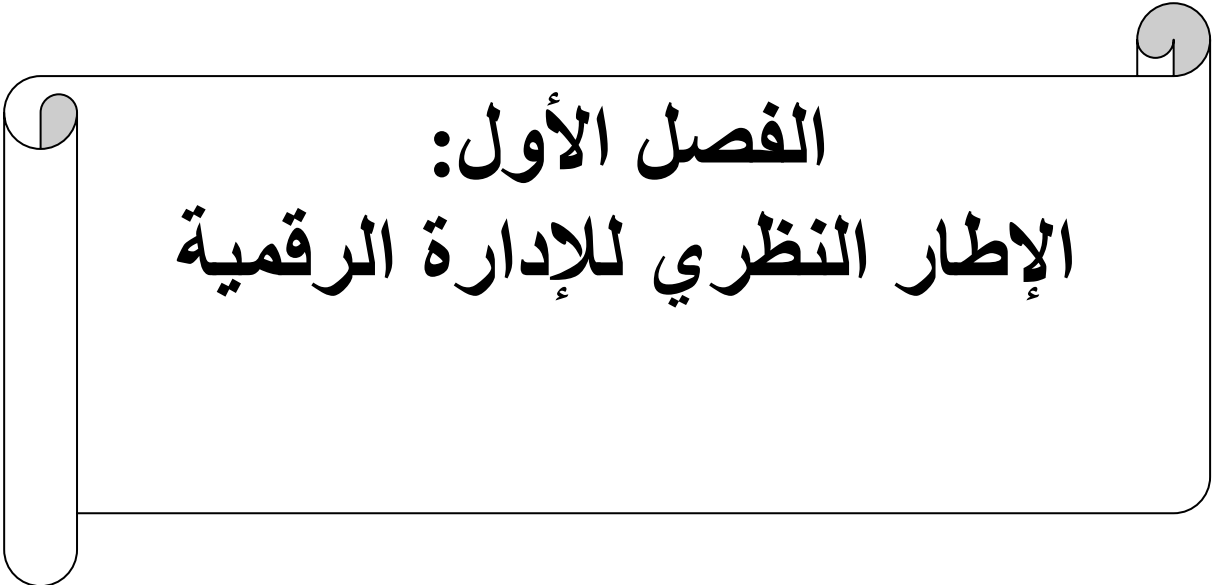
من أجل تغطية موضوع الدراسة قسمنا البحث إلى جزأين نظري وجزء تطبيقي:
الجزء الأول يتكون من فصلين:

في الفصل الأول تعرضنا إلى عرض الإطار النظري للإدارة الرقمية من خلال تقسيمه إلى المبحثين في المبحث الأول تم التعريف بالإدارة الرقمية، أهداف وأهمية الإدارة الرقمية، وأبعادها، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى أهم مراحل تطبيق الإدارة الرقمية وكذا دوافع ومعوقات هذا التطبيق وعوامل نجاح تطبيق الإدارة الرقمية.

وفي الفصل الثاني تم تسليط الضوء على جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية حيث قمنا بتقسيمه أيضا إلى مبحثين في المبحث الأول تم التعريف بجودة الخدمات العمومية ومستويات وإبعادها، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى آليات تحسين جودة الخدمات العمومية.

الجزء الثاني: يتكون من فصل ميداني:

وشمل الفصل الثالث أربعة مباحث، حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى المجال المكاني والبشري والزماني للدراسة، أما في المبحث الثاني تعرضنا إلى منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها التطبيقية وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى اختبار التوزيع الطبيعي، وأخيرا المبحث الرابع تعرضنا إلى اختبار الفرضيات.



الفصل الأول:
الإطار النظري للإدارة الرقمية

تمهيد:

يشهد عصرنا اليوم تطورات سريعة وغير مسبوقه في كافة جوانب الحياة، وازررها انتقال الاقتصاد العالمي ما اقتصاد صناعي إلى اقتصاد رقمي يعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة، مما تبلور عن ظهور ما يعرف بالإدارة الرقمية التي تعتبر من المنجزات التقنية في العصر الحالي، وعليه أصبح من المهم أو الضروري على الإدارات العمومية أن تتبنى تلك التقنيات التكنولوجية، وتطوير وسائل وأشكال تقديم الخدمات، أي التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة أو الرقمية، وهذا ما نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الرقمية

المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الرقمية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الرقمية

أن الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية علي طرق أكثر مرونة وفاعلية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الرقمية

يعتبر مصطلح الإدارة الرقمية مصطلحاً حديثاً نسبياً في مجال العلوم العصرية، وهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

والإدارة الرقمية تقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفاعليته.

*الإدارة الرقمية هي "استخدام خليط من تكنولوجيا أداء الأعمال بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة من جهة وبينها وبين المنظمات الأخرى من جهة أخرى"¹

الإدارة الرقمية" هي استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العمليات الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة"².

الإدارة الرقمية" هي نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها"³.

وهناك من يعرفها على أنها تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المنظمات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة، والتفاوض التجاري والعقود، والإطار التنظيمي، والتشريعات، وكذلك التسويات المالية والضرائب.

ومم سبق يمكن تعريف الإدارة الرقمية بأنها" عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها وتبسيط الإجراءات بسرعة وكفاءة والإنجاز بأقل تكلفة وفي وقت قصير وبدقة عالية".

من خلال التعريف السابق يمكن استخلص خصائص الإدارة الرقمية والمتمثلة في:⁴

- أنها عملية إدارية: وهذا يعني لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة سواء تحديد الأهداف أو رسم السياسات وان كانت سريعة التغيير؛
- الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال: وهي التي تفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية وتتحدد هذه الإمكانيات المتميزة في:
 - ✓ التشبيك الفائق يعمل في ظل تعظم إمكانات الشبكة؛
 - ✓ التفاعل الآني على مدار الساعة، حيث تمثل الانترنت تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى، كما أن الانترنت يعمل وفق قاعدة (24/724/) ساعة اليوم وطول أيام كاملة؛

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص127.

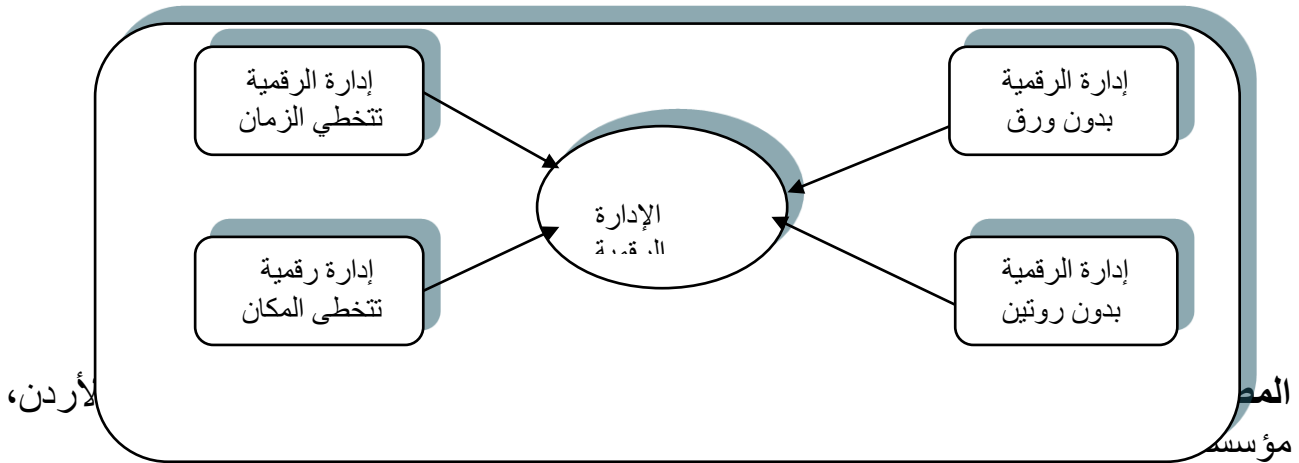
² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص42.

³ عادل جرجوش المقرجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص12.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-160.

- ✓ التفاعل هنا وفي كل مكان، فالانترنت والشبكات توفر التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين هنا حيث الشركة وفي كل مكان عبر العالم ببسر وبسهولة وبتكلفة اتصال محدودة؛
- **السرعة الفائقة:** إن المزايا تتمتع بها الانترنت في الاتصالات عن بعد والمنتقلة الخلوية وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء؛
- **إن الإدارة الرقمية هي نتاج تطور تبادل البيانات الالكترونية:** كمجال تخصص ضيق نبن الحاسوب واجر أو مجموعة حواسب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري إلى مجال الأعمال الالكترونية الواسعة؛
- تمتاز الإدارة الرقمية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة؛¹
- تتميز الإدارة الرقمية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبيرة؛
- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي وقت ومكان وبأي طريقة؛
- تمتلك الإدارة الرقمية ثقافة واضحة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين؛
- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين الخدمات المتقدمة؛
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل؛
- إدارة بدون ورق وبلا زمان حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد والأرشفيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية مما يقضي على مشكلة التوثيق وحفظ الأرشفيف؛
- استخدام البريد الإلكتروني بدلا من الصادات والواردات؛
- إدارة دفة موضوعية فأداء الخدمة من قبل الأجهزة الإلكترونية لا للخطأ لأنه سيتم على أساس قاعدة بيانات متعلقة بالخدمة.

الشكل رقم (01): خصائص الإدارة الرقمية (الالكترونية)



المطلب الثاني: أهداف وأهمية الإدارة الرقمية

عامر طارق عبد الرؤوف، نماذج الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 29.¹

تكمّن أهداف وأهمية الإدارة الرقمية في زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية، وهذا ما سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: أهداف الإدارة الرقمية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تعود على المؤسسة بالكثير من الفوائد، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات، والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها، وعليه يمكن تصنيف أهم الأهداف للإدارة الرقمية على النحو التالي:¹

- تطوير العمل الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة التي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة؛
- محاربة البيروقراطية على تعقيدات العمل اليومية؛
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار، بسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوي العملية الرقابية؛
- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجلب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؛
- تواصل أكثر وارتباط أكثر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل، وكذلك إمكانية متابعة كل وحدات المنظمة وكأنها وحدة مركزية؛
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة وتجهيزها للمستفيدين بصورة فورية مما يسهل ويقص من معوقات عملية اتخاذ القرار مع تركيزها (عملية اتخاذ القرار) في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر لمراقبتها؛
- الاتصال الدائم والمستمر من خلال شبكات التواصل الاجتماعي والانترنت؛
- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في إجراءات؛
- تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة والمعاملات؛
- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية؛
- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام؛
- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوي العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة؛
- إتاحة الفرصة أمام الموظف للاطلاع على أعمال الإدارة والمنتجين بصفة مباشرة ودون عوائق وهذا تكريسا لمبدأ الشفافية؛
- إحداث تحويل الإجراءات الحكومية مثل توفير خدمات الحكومية بصورة أسرع وبتكلفة أقل؛
- هذه المكاسب تعود إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات للهيئات الحكومية.²

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 47.

علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 48.²

ثانياً: أهمية الإدارة الرقمية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت، والتي يمكن تحديد أهميتها بالنسبة للقطاع الخاص والقطاع العام كما يلي:

1-أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع الخاص:

توفر الإدارة الرقمية العديد من الفرص والمزايا للمؤسسات والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي: ¹

-تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد علي تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يبسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنها ويحقق التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الرقمية المنظمة مع العاملين في المنظمة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارتها وبين المتعاملين، مما يبسر أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

-تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد علي استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره علي التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات، واتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ علي مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.

-توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الرقمية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن.

-تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الرقمية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها فضلاً عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلى تحسين درجة تنافسية المنظمة.

¹ موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 12 .

-تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الرقمية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير التسجيلات والدفاتر الأمر الذي يقضي علي سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياح الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.

1-أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدي القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائماً إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، ومن الحلول تغيير أسلوب الإدارة من التقليد الجامد إلى أسلوب الإدارة الرقمية المرنة، فالإدارة الرقمية تساهم فيما يلي:1

-الأخذ بالإدارة الرقمية يحقق للعمل الإداري المزايا التالية:

• رفع كفاءة الأداء الإداري، ويتم ذلك أساساً عن طريق توفير أحد وأشمل المعلومات المطلوبة، مع تيسير الحصول علي أي منها بعد تصنيفها إلكترونياً، وكذلك تسهيل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الإلكترونية بين الإدارات المعنية، كما أن تدوير المعلومات يتم إلكترونياً من مرحلة التقديم إلى الحصول علي الموافقة بين الإدارات المختلفة والمتعاملين معها ، بمعنى أن الإجراءات يمكن أن تنجز خلال دقائق أو ثوان بدل ساعات أو أيام.

-زيادة دقة البيانات نظراً لتوفر إمكانية الحصول علي المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية، أي أن الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة، وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات والأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.

-تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً، كما تنعدم الحاجة إلى تقديم نسخ من المستندات الورقية طالما أن إمكانية تقديمها تقنياً متاحة، ويترافق مع هذا الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، فإذا ما تم احتواء المعلومات بشكل رقمي فإن ذلك سيؤدي إلى سهولة تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونياً من مكان لآخر، وسيصبح من الممكن توجيه الطاقات البشرية للعمل علي مهام وأعمال أكثر إنتاجية.

-الحد من الفساد الإداري فتوفر الإدارة الرقمية للمواطن أمرين في غاية الأهمية وهما الوقت والمال، فالإجراءات تصبح أكثر يسراً وأقل تكلفة ، ومن هنا يظهر دور الإدارة الرقمية في القضاء علي الفساد الإداري والمالي، فالتحول إلى التقنية يقضي علي الروتين القاتل للموظفين وخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الجمهور، كما يحد بشكل كبير من عملية الرشوة إن لم نقل يقضي عليها بشكل نهائي، ذلك أن سن الأنظمة ووضع الحدود القانونية، وحتى تطبيق العقوبات الصارمة قد لا تحقق النتائج المتوقعة، إذا لم يصاحبها عدد كبير من الإجراءات الوقائية والخطوات الإدارية الضرورية والموارد المالية المناسبة، بالإضافة إلى توافر القوي البشرية المؤهلة والمدربة تدريباً مهنيّاً عالياً وإلى توافر عناصر الحياد والعدالة والكفاءة.

أرززار العياشي، اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2013، 01، جامعة سكيكدة الجزائر، ص 11.

-دعم الاقتصاد الوطني، فالإدارة الرقمية تستطيع أن تسهم بفاعلية في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، بما يتاح لها في ظل الإدارة الرقمية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حال التصدير، وأيضاً معرفة أهم وأجود المنتجات في حال الاستيراد، للحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة، بالتعرف إلى معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها، بعيداً عن هيمنة الوسطاء ومشاكلهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر.

- انفتاح الإدارة الحكومية على العالم سيقضي على الاحتكار، ويجعل الخيارات متاحة أمامها لتكون بديلاً إذا ما رفع أحد الموردين الأسعار عليها، وبخاصة في السلع ذات الحساسية التي تمس الاحتياجات اليومية للمواطنين كالسلع الاستهلاكية الضرورية، بما تتيحه من فرص للوصول إلى الأسواق الخارجية والتنافس فيها في ظل عالمية التجارة الحرة.

- زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الرقمية أداة فعالة لدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في حركة التجارة العالمية، لكون إدارات الدولة الإلكترونية نافذة تطل منها هذه المؤسسات الصغيرة، التي يصبح بإمكانها الالتقاء بعملائها في الخارج وتوقيع الاتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة.

- تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة، بفتح الباب أمام فرص العمل الحرفي وتشجيع المؤسسات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدّها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها، مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض مثل تلك التجارب الناجحة، والسعي إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق، باستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة، مما يخلق حالة من التطلع إلى العمل الحر الذي يمثل خياراً أفضل للشباب الذي يفضلونه على الأعمال الحكومية التي قد لا تكون مرغوبة بكثرة آنذاك، وهو هدف استراتيجي تنموي سيدر على الدولة الكثير، كما سيرفع عن كاهلها الكثير، بفعل الإمكانيات التي توفرها الإدارة الرقمية والحلول التي تضعها في أيدي الدول لتجاوز كثير من عقباتها.¹

المطلب الثالث: عناصر وأنماط الإدارة الرقمية

يعتمد أسلوب الإدارة الرقمية على تكنولوجيا حديثة تتمثل في مجموعة من الأساسيات والبنى الإستراتيجية وهذا ما سنطرق إليه في هذه المطلب

أولاً: عناصر الإدارة الرقمية

بما أن الإدارة الرقمية منظومة تفاعلية وتكاملية وعلية فإن الإدارة الرقمية تتكون مجموعة أجزاء أو عناصر والتي يعتبر العنصر البشري من أهمها بإضافة إلى عدة عناصر وأدوات فنية متمثلة في أجهزة الحاسب الآلي ومكوناته لقدرته على تشغيل أدوات الإدارة الرقمية وفهم منظومتها، وتمثلة في:

زرزار العياشي، مرجع سابق، ص 12. ¹

1- عتاد الحاسوب:

ويقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما¹ :

- ✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
- ✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

2- البرمجيات والشبكات:

والبرمجيات هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، وتشمل البرمجيات برامج النظام مثل نظام التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، وقواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات.

بينما الشبكات هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصال لشبكات الإنترنت وهي شبكة مستندة في عملها على الإنترنت وتستخدم خدمات الإنترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة، والإكسترنات وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت وتتشرك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات، والإنترنت وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز (WWW والبريد الإلكتروني .. وغيرها).

3-صناع المعرفة:(الكوادر البشرية)²

وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الرقمية من القيادات الرقمية، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الرقمية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى ونذكر منهم:

- ✓ **المديرون والوكلاء والمساعدون:** وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ويجب أن تكون من بيم مؤهلاتهم مؤهلات تقنية أو يكونوا حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التقنية الحديثة من حسابات آلية وشبكات ووسائل اتصال.
- ✓ **المبرمجون:** وهم بمثابة المترجمين الذين ينقلون رغبات الإدارة من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي أن يتعامل معها.

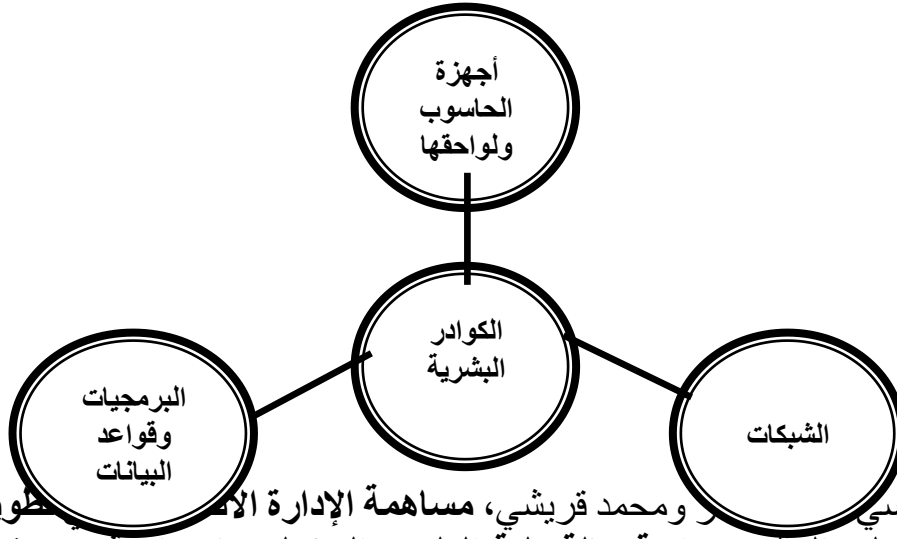
1 عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولاية المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 25.

نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 309-310. 2

- ✓ ضابط البيانات: يكون لديه القدرة على الاتصال بكل أجزاء المؤسسة ووظيفته حفظ وتعريف البيانات، وإنشاء وسيلة تحكم على البيانات وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة وتزويد المشغل والإدارة بها.
- ✓ المشغل أو المحرك: هو الذي يقوم باستخدام الحاسب الآلي، ويكون على اتصال مباشر مع الإدارة، والمبرمج وظيفته إدخال وإخراج البيانات والمعلومات.¹

وعليه يمكن توضيح عناصر التي تقوم عليها الإدارة الرقمية في الشكل التالي

شكل رقم (02): عناصر الإدارة الرقمية:



المصدر: موسي محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 90.
ثانياً: أنماط الإدارة الرقمية

تأخذ الإدارة الرقمية أنماط مختلفة وأشكالا متعددة، تتفق من طبيعة العمل المنظمة بنا يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط مايلي:

1- الأعمال الإلكترونية: لم يمض عليها عقد من الزمن حيث استخدمت شركة IBM هذا المصطلح لأول مرة في سنة 1997 وذلك في إطار سعيها المكثف لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية.

* وقد عرفت IBM الأعمال الإلكترونية " بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت.

* إن الأعمال الإلكترونية هي استخدام تقنيات العمل بالإنترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة.

¹موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 90.

2- التجارة الإلكترونية: هي استخدام الوسائل الإلكترونية (اتصالات إلكترونية) لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان إلى آخر.

* التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الرقمية.¹

3- الحكومة الإلكترونية: ويوجد تعاريف وألفاظ كثيرة شائعة الاستخدام للحكومة الإلكترونية، مثل: الأعمال الإلكترونية، الديمقراطية الإلكترونية، الحكومة الرقمية، الخ....

* ومصطلح الحكومة الإلكترونية يمثل شكلاً من أشكال الأعمال الإلكترونية الذي يشير إلى العمليات والهيكل التي تتفق مع إمداد الخدمات الإلكترونية للمواطنين ومؤسسات الأعمال على حد سواء.

* كما يشير مصطلح الديمقراطية الإلكترونية للعمليات والهيكل التي تشتمل على كل نماذج التفاعل بين الحكومة والمواطنين.

أي أنه يمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها تمثل التطبيق الإلكتروني في الخدمات الذي يؤدي إلى:²

* التفاعل والتواصل بين الحكومة والمواطنين، وبين الحكومة والأعمال.

* القيام بالعمليات الحكومية الداخلية بين المصالح الحكومية بعضها ببعض إلكترونياً بغية تبسيط وتحسين أوجه الحكومة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين والأعمال على حد سواء.

كما تعرف الحكومة الإلكترونية أيضاً بأنها المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت والإكسترنانت والإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعادلة عالية.

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد. والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.

4- الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية، فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحاليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى، كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين. فالمرضى عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.

¹ عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص 65.

² محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 69.

5-التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.¹

6- النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.²

المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الرقمية

من أجل التحول إلى الإدارة الرقمية وتحقيق الأهداف المسطرة للوصول إليها لابد من المرور بمجموعة من الخطوات أو المراحل، وفي هذا المبحث سنتناول مراحل التحول إلى الإدارة الرقمية ومتطلبات هذا التحول بالإضافة إلي دوافع ومعوقات هذا التحول، وكذلك عوامل نجاح وفشل الإدارة الرقمية.

المطلب الأول: مراحل ومتطلبات التحول نحو الإدارة الرقمية

إن عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية يتم على عدة مراحل أهمها:

أولاً-مراحل التحول نحو الإدارة الرقمية

عند اتخاذ قرار خاص بتطبيق الإدارة الرقمية يستوجب على المؤسسة التأكد من عدة أمور ومن أهمها الحاجة الماسة والفعلية لهذه الإدارة وتوفير العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة، وحتى يتم ذلك لابد من التطرق إلى أهم مراحل التحول نحو الإدارة الرقمية:³

1-إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع إمكانيات 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:

أ-تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الرقمية.

ب-وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطور.

ج- ينسجم مع آخر التطويرات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الرقمية.

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

2- 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.

3-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.

4- تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكاليف المرصودة لها.

¹ سعيد غالب التكري وبشير العلق، الأعمال الإلكترونية، عمان، دار المناهج للنشر، 2002، ص 111.

² بشير عباس العلق، دور القوى التحولية التقنيات المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الإلكتروني، ملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر يومي 06 و08 أكتوبر 2003، ص 31.

³ علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 64-65.

5- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة أحر الابتكارات في هذا المجال، فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على أحر هذا الابتكارات في كافة عناصر الإدارة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الرقمية.

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الرقمية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي(إذ لا يمكن كما شرحنا سابقا الانتقال من نظام إداري تقليدي متهرئ ومتعفن وفساد إلى نظام إلكتروني هكذا دفعة واحدة) لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الرقمية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الرقمية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجأ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه. وعلى العموم فإن هذه المراحل الحالات هي¹:

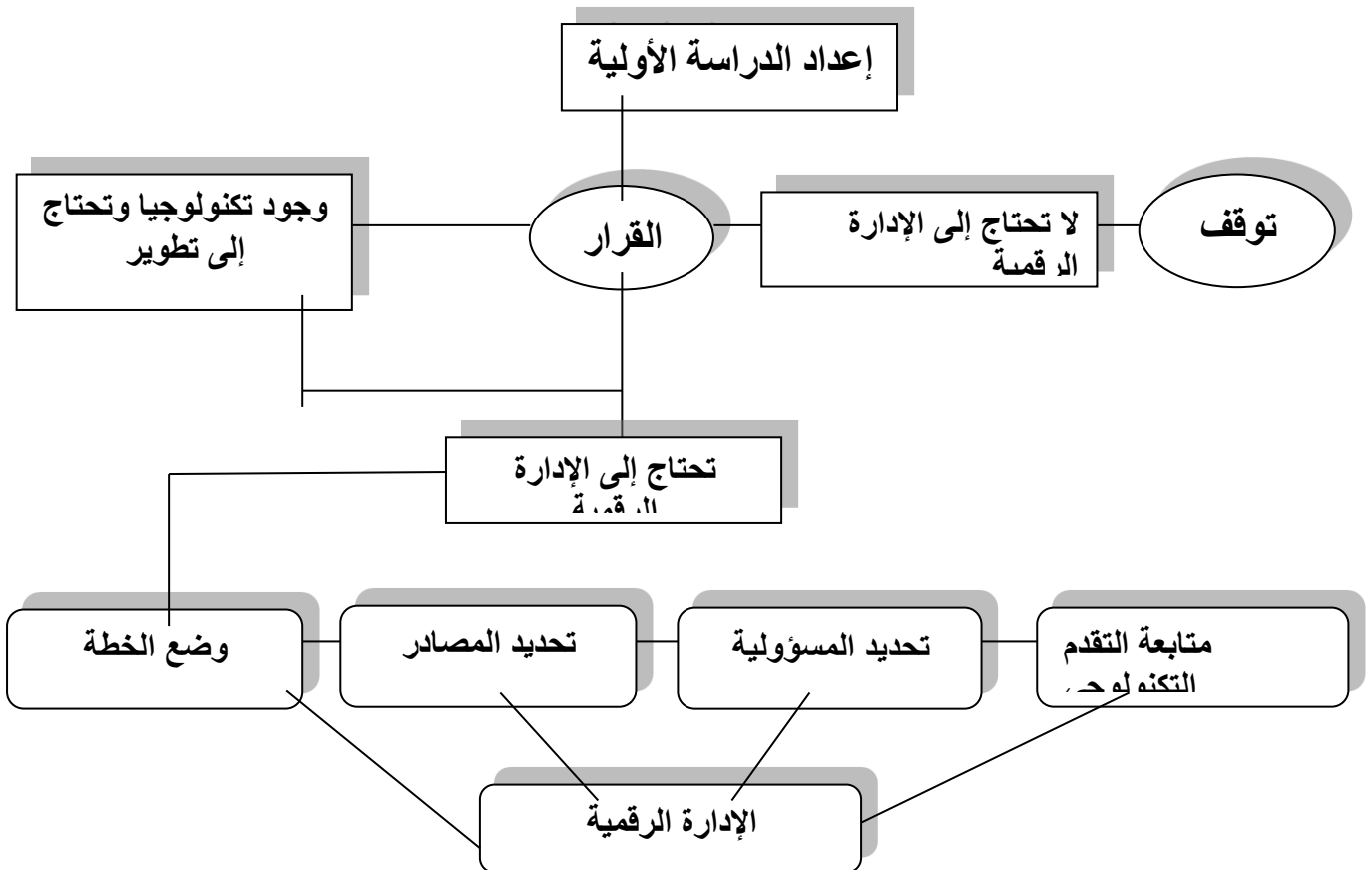
1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:و في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الرقمية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخلص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ممانلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:و تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرّب نمط الإدارة الرقمية بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فان الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

3- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:و في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30% من عدد الشعب) عال وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة

وبأكثر فعالية كمّية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهّم الإدارة الإلكترونية وتقبّلها وتفاعل معها وتعلّم طرق استخدامها.

الشكل رقم (03): مراحل أو خطوات التحول إلى الإدارة الرقمية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 66.

ثانيا-متطلبات التحول نحو الإدارة الرقمية

إن تطبيق الإدارة الرقمية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل الوظائف والأدوار في سياق تطوير عملية التحول الرقمي للمؤسسة، وهي ليست جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل أنها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية وغيرها وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة والمتمثلة في:¹

أ-المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

1-وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الرقمية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الرقمية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

2-القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجية المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الرقمية.

3-الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الرقمية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الرقمية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الرقمية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الرقمية وذلك عن طريق استحداث إدارات أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الرقمية بشكل أسرع و أكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني مندرج من المراحل التطورية.

4- تعليم وتدريب العاملين (توعية وتنقيف المتعاملين): تتطلب الإدارة الرقمية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الرقمية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الرقمية.

5-وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الرقمية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الرقمية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية

¹ أبو بكر محمود الهوش، الحكومة الالكترونية -الواقع والأفاق-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2012، ص 107.

يسهل عمل الإدارة الرقمية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.¹

ب- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الرقمية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الرقمية، فهو الذي اكتشفها تم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الرقمية من وإلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البيئة الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الرقمية ومنهم: المديرين والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، المشغل.

ج- المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البيئة التحتية للإدارة الرقمية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير تكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك باستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن، وعلى العموم فإن البيئة التحتية التقنية تنقسم إلى:

✓ البيئة التحتية الصلبة لأعمال الالكترونية:2

وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونياً.

✓ البيئة التحتية الناعمة لأعمال الالكترونية:

وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الالكترونية.

✓ شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات:3

- **شبكة الانترنت:** هي نظام يتألف من مجموعة ضخمة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها بواسطة بروتوكول خاص يمكنها من مشاركة المعلومات، وهي مفتوحة للجميع ضمن آلية معينة.
- **شبكة الداخلية (الانترانت):** شبكة معلوماتية داخلية خاصة بمؤسسة معينة تعمل ببروتوكولات، وقواعد الانترنت، وذلك لتمكين الأفراد داخل المؤسسة من الاتصال بينهم والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع، وأكثر كفاءة وقل تكلفة.
- **الشبكة الخارجية (الاكسترانت):** هي تلك الشبكات التي تحقيق التواصل بين مجموعة من الأطراف الخارجية مثل مصادر التوريد، وقنوات التوزيع وغيرها من الشركاء الخارجيين.

د- المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الكترونياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونياً لتنفيذ

¹ عيدوني كافية، بن حجابة حميد، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 229.

² جمال يوسف نذير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص 198.

³ محمد عبد العظيم أوليجا، التسويق الالكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2012، ص 26.

متطلبات العمل بجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحماية الأرشفة للإلكتروني من أي عيب والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو استخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.

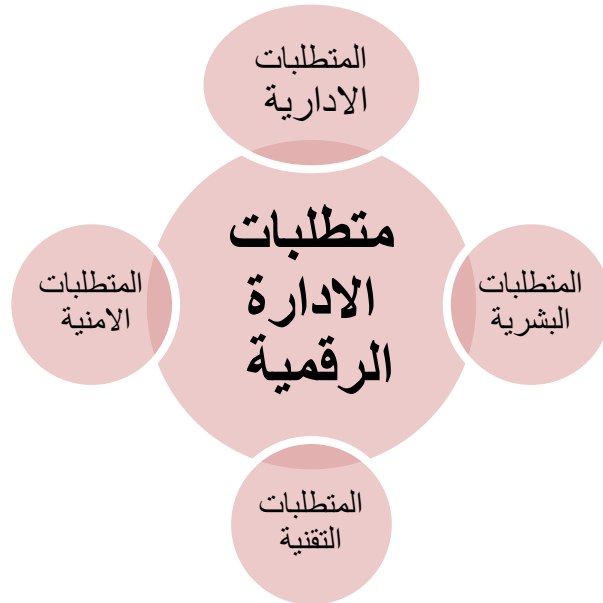
ولتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فان الإدارة الرقمية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:¹

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي:

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وان تكل هذه المسؤولية الأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتجزئتها ونقلها على مختلف الوسائط.

شكل رقم (04): متطلبات الإدارة الرقمية



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: دوافع ومعوقات التحول نحو الإدارة الرقمية

إن التحول للإدارة الرقمية ليس دربا من دروب الرفاهية وأمنا حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات كلها من

الأمر التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الرقمية، غير أن عمليات التحول قد تعرف بعض المعوقات.

أولاً: دوافع التحول نحو الإدارة الرقمية

تتخصر الأسباب أو الدوافع الداعية إلى التحول إلى أسلوب الإدارة الرقمية فيما يلي: ¹

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل

ومن أهم العوامل التي ساهمت في إحداث التحول مايلي: ²

- ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: إن تطبيق التكنولوجيا 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 المتوفرة على المستوى الدولي.
- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية: حيث اعتبر دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
- التحولات الديمقراطية وما صاحبها من متغيرات وتوقعات شعبية: لقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموما، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده.
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومة وتطلعات المواطنين: وذلك للحصول على الخدمات الأفضل والأسرع والأسهل في الوصول 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 ضغوطات 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.

¹ www.multaka.org/osra تاريخ الاطلاع 2023/12/23

² رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2010، ص 35.

ثانياً: معوقات التحول نحو الإدارة الرقمية

يجابه تطبيق الإدارة الرقمية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعاً في البيئة التي يعمل في محيطها كل مبادرة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات والتي نذكر منها:¹

1-المعوقات الإدارية: تتحه بعض الدراسات إلى تحديد ومحااربة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الرقمية وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يخدم التحول منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

2-المعوقات السياسية: تشمل هذه المعوقات مايلي:

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الرقمية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الرقمي أو الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الرقمية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني أو الرقمي مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب الإدارة الرقمية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول شكل التوقيع الإلكتروني وحجة الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى تحقيق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.

3-المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:²

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الرقمية، وهو ما يحد من تقديم مشاريع التحول الرقمي.
- قلة الوصول المتكافئ لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- انخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الرقمية.

¹ عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 38-40.

² عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 38-40.

- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفنقدها) أدى إلى زيادة حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الرقمية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الرقمية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الرقمي خوفاً من امتيازاته ومنصبه.

4-المعوقات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية خوفاً مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الالكترونية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الرقمية مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية حيث من مظاهر أم المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن لمعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخيرات العاملين في هذا المجال.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل الإدارة الرقمية

إن عملية التحول إلى الإدارة الرقمية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج يعتمد على تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عملة، وبالتالي نجاح أو فشل عملية التحول يكون منصوص أو مرتبط بعوامل عديدة وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المطلب.

أولاً: عوامل نجاح الإدارة الرقمية

ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتتجح المنظمة في التحول إلى الإدارة الرقمية مايلي:¹

- 1- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية.

- 2- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.

- 3- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

- 4- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.

- 5- توفر آلية للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة. وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.

- 6- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ويقضي هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.

¹ عادل جرجوش المقرجي، الإدارة الإلكترونية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 30.

7- توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.

8- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوحيدها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات. ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.

9- وضع إستراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحويل، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.

ثانياً: عوامل فشل الإدارة الرقمية

إن عملية التحويل إلى الإدارة الرقمية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج يعتمد على تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عملة، ولكن هذه الأخير قد تؤدي إلى فشل عملية التحويل وبالتالي تجد المؤسسة نفسها أمام مشكلة ذات تكلفة مادية ومعنوية عالية قد تهدم المصداقية والثقة بين المواطن والإدارة، ومن عوامل الفشل نجد مايلي:¹

- عدم وجود ضغط خارجي من قبل هيئات المجتمع المدني، وقطاع الأعمال والمواطنين لتقوم الحكومة بمبادرة قوية في مجال الإدارة الرقمية؛
- عدم وجود رغبة سياسية من قبل القادة السياسيين والمسؤولين الكبار بالتطور وإنجاح مشروع الإدارة الرقمية؛
- عدم وجود رؤية إستراتيجية بعيدة المدى حول أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإصلاحات؛
- ضعف إدارة التغيير، وضعف القيادة حيث لا وجود لبطل للمشروع، وعدم وجود دعم من قبل المسؤولين وعدم المشاركة من قبل الجهات ذات العلاقة، ضعف التخطيط، والمتابعة والرقابة، والتنسيق بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص؛
- قصور وعدم واقعية التقييم الغير الواقعي للوضع الحالي السياسي والإداري والمالي والاجتماعي بمعنى تحليل غير دقيق لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات،
- بيئة تكنولوجية أساسية غير كافية، شبكة اتصالات ضعيفة، قلة في عدد أجهزة الحاسوب، الاستخدام العام وعدم توفر أجهزة حاسوب كافية للموظفين الحكوميين؛
- ارتفاع التكلفة للنفاذ في الشبكة الانترنت مقارنة مع دخل الأفراد؛
- تشتت الجهود للوصول إلى تطبيق مشروع الإدارة الرقمية بين عدة جهات تدعي كلها المسؤولية الكاملة عن هذا الموضوع المهم، فأحيانا تحت وصاية وزارة الاتصالات والمعلومات وأحيانا تحت جهات غير متخصصة ومشاريع تتم في الغالب بشكل مشاريع متفرقة محركها الرئيسي هو عمليات التسويق التي يمارسها مطور الحلول على متخذي القرارات؛
- ضعف القدرة على ترتيب أولويات الإدارة الرقمية، فأحيانا تنفق أموال طائلة على مشاريع ليست ذات أولوية في حين أن هناك حاجة لخدمات الكترونية أكثر أهمية وربما أقل كلفة وتعود بنفع أكثر على شريحة واسعة من المواطنين.

¹ بشير عباس العلق، الرقمية- المجالات والتطبيقات-، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، ط1، أبو ظبي، 2005، ص 107.

خلاصة:

مما سبق نستخلص أن التحول الرقمي وممارسة الإدارة الرقمية أصبحت من التوجهات العالمية المعاصرة، والتي يجب السير نحوها من أجل مزيد من السرعة في إنجاز المهام والمعاملات، ومن أجل توفير الوقت والجهد وخفض التكاليف ومن أجل تحقيق كفاءة وفاعلية أكثر في كل المهام والأعمال المطلوب إنجازها. وهذا التحول الرقمي هو من دعائم تطبيق ونجاح الإدارة الرقمية، لما يقدمه من نظم وإجراءات تكنولوجية تسهل ممارسة هذا النمط الإداري الحديث نسبياً، والإدارة الرقمية تعكس البعد الحضاري الذي نعيشه، وكيفية تطويع المنظومة الرقمية لخدمة المهام الإدارية فلقد أصبح العالم، ومن أسباب دواعي التحول للإدارة الإلكترونية علي سبيل المثال : هو الرغبة في تحسين أداء المنظمات ، والتواصل السريع مع العملاء والمستهلكين والموردين ، وتقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية ، وتوفير الوقت والجهد وخاصة في حالة بعد الأماكن ، وتطبيق ثقافة الإدارة بلا أوراق.

الفصل الثاني: جودة الخدمات العمومية في ظل الادارة الرقمية

تمهيد:

تنامت الخدمات في السنوات الأخيرة بشكل كبير ومتزايد، وفرضت مكانتها الحقيقية والتميزة في اقتصاديات الدول، مما عزز مكانتها في الحياة اليومية للفرد، وفي حقيقة الأمر فإن الخدمات تتميز وتختلف عن السلع المادية في عدة نقاط جوهرية وهامة، وينجر هن هذا التميز والاختلاف وجود تقسيمات متنوعة ومتعددة للخدمات ومن بين تلك التقسيمات في مجال الخدمات نجد ما يسمى بالخدمات العمومية، والتي تسعى الحكومة إلى تطويرها وتحسين جودتها حتى تتماشى مع رغبات ومتطلبات العملاء عن طريق استخدام التقنيات الحديثة أو تبني ما يعرف بالإدارة الرقمية، فمن خلال هذا الفصل سنحاول إعطاء نظرة عامة حول الخدمات العمومية، بإضافة إلى التطرق للجودة الخدمات العمومية من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: جودة الخدمات العمومية

المبحث الثاني: آليات تحسين جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية

المبحث الأول: جودة الخدمات العمومية

أصبحت الخدمات عموما والخدمات العمومية خصوصا وفي الوقت الحاضر تلعب دورا مهما وكبيرا سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد الاقتصادي، وهذا ما جعلها من أهم الوظائف التي تهتم الدولة بها والسعي علي تحسين جودتها لتحقيق رضا المواطن.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات العمومية

نظرا للتنوع الكبير للخدمات وصعوبة وصفها وتداخلها مع المنتجات المادية، سوف يتم التطرق لأهم التعريفات المتعلقة بكل من الجودة، والخدمات العمومية والعلاقة بينهما.

أولا- الجودة:

1-تعريف الجودة:

يعرف **كونل Connell** الجودة بأنها: "الجودة هي المتانة والأداء المتميز للمنتج" بينما يرى **باكر Backer** أن "الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق".¹

أما الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة فقد عرفتا الجودة على أنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".²

كما عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين AFNOR على "أنها قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات الضمنية أو المعلنة لمجموعة من العملاء"³ وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها، فمعانيها تحمل مفهوما واحدا وهو كسب رضا الزبون، وحيث أننا قد وصلنا إلى هذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها تلبية حاجيات وتوقعات العميل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم.

2- أهمية الجودة:

✓ **السمعة التجارية (سمعة المؤسسة):** عندما تحقق المنظمة الجودة ستحقق السمعة التجارية. وعند تحقيق سمعة تجارية حسنة وانتشار لمنتجاتها، هذا سوف يحقق لها الشهرة التي ستؤثر على نسبة المبيعات وبالتالي التأثير على نسبة الأرباح.

✓ **المسؤولية القانونية:** بمعنى أن كل المنظمات تقع عليها المسؤولية القانونية بالنسبة لمنتجاتها التي تقوم بإنتاجها، إذا سببت أي ضرر للمستهلكين. وقد تقع تحت طائلة المسؤولية أمام المحاكم، بالتالي عليها أن تحقق الجودة ومتطلباتها حتى لا تضع نفسها أمام المسؤولية القانونية.

✓ **المنافسة العالمية:** الوصول للسوق العلمي من أهم طموحات منظمات الأعمال في عصرنا الحالي، فكأما حققت المنظمات الجودة لمنتجاتها، بالتالي يزيد احتمال دخول المنظمة للسوق العالمي؛ لأنها حققت رغبات المستهلكين والتقدم التكنولوجي والسياسي والاقتصادي، التي تلعب دور مهم في عملية الوصول للسوق العالمي وأيضاً الجودة تلعب نفس الدور.

✓ **حماية المستهلك:** عندما تضع المنظمة مجموعة من القواعد والشروط لتحقيق الجودة، فهي تساهم بشكل عام في حماية المستهلك من الغش وتحقق ثقة المستهلك في منتجاتها والعكس صحيح.

✓ **تكاليف:** عندما يتم تطبيق الجودة وتحقيقها بالتالي سوف تقوم على اكتشاف الأخطاء الإدارية، أو الأخطاء في عملية الإنتاج وتقوم على تصحيحها. وبالتالي لا

¹ د.محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004، ص19.

² محمد عبد الوهاب الغزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة **ISO 9000, Iso 1400**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص18.

³ Daniel DURET, Maurice PILLET, **qualité en production**, de ISO 9000 a SIXSiGMA, 2ème édition d'organisation, Paris 2002, p 21.

تتحمل تكاليف إضافية بسبب تلك الأخطاء وتحقق الاستفادة من الوقت والجهد والمكان، بالتالي يزيد الإنتاج ثم تزيد الأرباح وتقلل التكاليف.¹

ومن هنا يمكن القول بأن الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن من تحقيق المزايا التالية:²

- تحسين سمعة المنظمة.
- تحسين الإنتاجية.
- تقليل الهدر في الموارد.
- تقليل التكاليف.
- زيادة الحصة السوقية.
- تحسين الربحية

3- أهداف الجودة:

إن الهدف الرئيسي للجودة هو إرضاء الزبون سواء داخل المنظمة أو خارجها حيث أنه على القيادة أو الإدارة أن تتعاون مع الموظفين والعاملين من أجل حشد كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، الا وهو رضا الزبون التام، أي لا بد ان يحقق المنتج أو الخدمة رغبات ومتطلبات المستفيد.

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:³

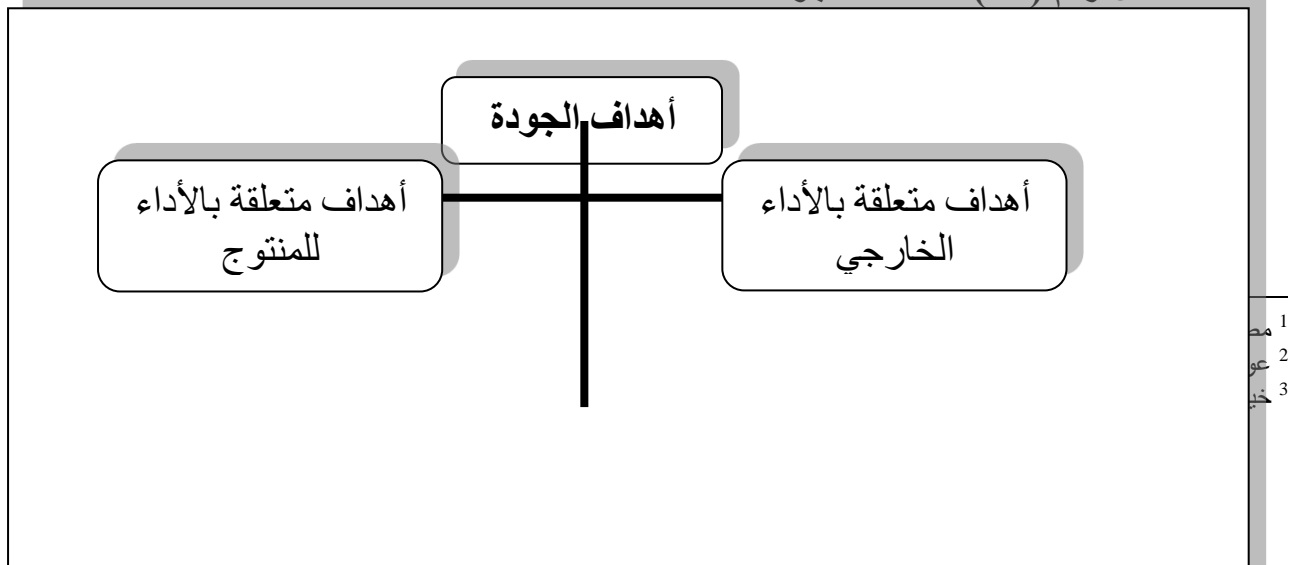
أ- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن... الخ.

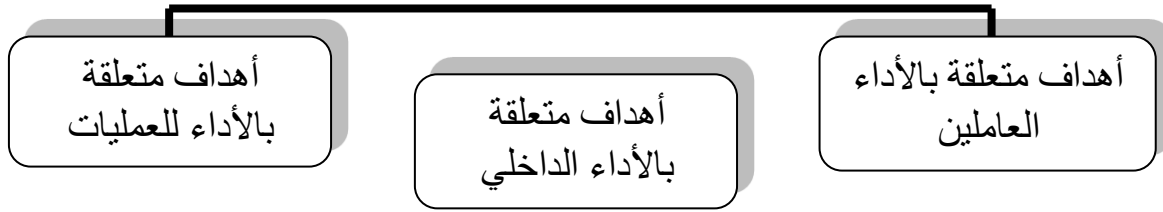
ب- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر.

ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- ✓ أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- ✓ أهداف الأداء للمنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- ✓ أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- ✓ أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- ✓ أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

الشكل رقم (05): أهداف الجودة





المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة TOM، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 27.

ثانيا- الخدمات العمومية

1-تعرف الخدمات العمومية:

قبل تعريف الخدمات العمومية لا بد من التطرق أولا إلى تعريف الخدمة بصفة عامة، حيث عرفها: **Gronroos** بأنها: "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل"¹

• أما **Stanton** فقد عرفها على أنها: "هي النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة كعينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية"²

• أما **Kotler** فقد عرفها على أنها: أي نشاط أو فائدة يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف آخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا تؤدي إلى تملك أي شيء ملموس. وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج مادي³ من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمات بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة تقدم من طرف إلى طرف آخر من أجل تلبية رغباته، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء بل يحصل من ورائها على منافع أو فوائد، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بسلعة مادية ملموسة.

أما الخدمات العمومية فقد تعددت التعاريف الخاصة بها ونذكر منها:
-يعرفها القاموس الفرنسي على أنها" عبارة عن نشاط ذي فائدة عامة تمارسه المنظمات أو المؤسسات العمومية"⁴.

- الخدمات العمومية هي " نشاط يهتم بالفائدة العامة، تقوم به السلطات العمومية، إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حسب الأنظمة السائدة في البلد"⁵.

-الخدمات العمومية هي" مصطلح يطلق على الخدمات التي تقوم بها الدولة أو أي سلطة إدارية أخرى قصد إشباع حاجة المواطنين مثل خدمات الأمن، والتعليم وتتميز كلها بأنها تتبع حاجات جماعية للوطن والمواطنين لأنها تتصل بالمصلحة العامة"⁶.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص.17.

² بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، الخدمات- مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص.37.

³ Eric VolgerB, **Management stratégique des services**, edition Dunod, Paris,2004, page 10

⁴ السيد حجازي المرسي، اقتصاديات المشروعات العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 30.

⁵ عبد الوهاب كيالي، الموسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان، ص 132.

⁶ Mariamme Messenger, **la communication appliqué en pratique**, les editions d'organisation, France, 1995,page 22.

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الخدمات العمومية بأنها "مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو جهة رسمية في بلد ما لصالح المواطنين دون تمييز، من أجل تحقيق المنفعة العامة"
2- خصائص الخدمات العمومية:

- ✓ لا تبذل المنظمة جهداً في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم وتحمل نفقات هذا الإعداد؛
- ✓ تتميز الخدمات العمومية المقدمة من قبل الهيئات الحكومية بالمجانبة في أغلب الأحيان؛
- ✓ تهدف الخدمات العمومية إلى تحقيق المنفعة أو المصلحة العامة كهدف أساسي؛
- ✓ عدم تماثل الخدمات العمومية حيث تتغير حسب أوقات وظروف تحقيقها وذلك راجع لكون الخدمة تعتمد على من يقدمها وكيف يقدمها والظروف التي تقدم فيها.

ثالثاً: العلاقة بين الجودة والخدمات العمومية

تعود الجودة في أصولها للقواعد المطبقة على الخدمات التي يؤديها القطاع الخاص لكن التطور الحاصل وكذا أهمية المصلحة العامة فرضت ضرورة وجود وخضوع الخدمة المقدمة من طرف المرافق العامة لمراقبة النوعية وضرورة تحسينها وفقاً لمقتضيات المصلحة العامة. ويقصد بمبدأ النوعية في المرافق العامة أنه يحق للمنتفع الحصول على خدمة بأفضل نوعية وجودة وبأحسن الأسعار ولهذا، وهذا المبدأ علاقة وطيدة بمبدأ قابلية المرافق العامة للتطوير والتكيف بفرض تحسين النوعية وتطويرها. فالخدمة العمومية تتحمل مسؤوليتها الدولة بكل مستوياتها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تتمثل هذه الخدمات أساساً في تلك الخدمات في التعليم، الصحة، الخ..... أصبح الخدمات العمومية اليوم مدعوة للمواكبة متطلبات الجودة، فلم يعد من حق المواطن فقط الحصول على الخدمة بل الحصول على خدمة جيدة، لم تعد الخدمة منحة من الدولة للمواطن بل حق في الخدمة وبجودة عالية خاصة مع التطورات الحاصلة، فمفهوم الجودة أصبح يقدم نفسه كمبدأ من المبادئ التي تحكم الخدمات العمومية، إذ أنه يشكل تجسيدا للترغبة في تحديث المرافق العامة، وعلى هذا الأساس تأتي رغبة السلطات العمومية في التحلي على المنطق الكمي والاستجابة للنوعية، فالمواطن يطالب بالخدمة مع ضمان الجودة.¹

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمات العمومية

تعرضت بعض الكتابات للمكونات أو الأبعاد التي تشمل عليها جودة الخدمة، وعلى الرغم من وجود اتفاق حول حقيقة أن هذه الأبعاد يجب أن تعكس توقعات العملاء إلا أن هناك اختلافاً فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات الأساسية والفرعية على وجه التحديد، فعلى سبيل المثال يميز **sasser** بين ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي الجوانب المادية، والتسهيلات، والأفراد، على حين يرى **Lehtinen, J.R. & Lehtinen, O** أن الجودة في مجال الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي: الجودة المادية التي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة، وجودة المنظمة التي تتعلق بصورة المنظمة أو الانطباع الذهني عنها، والجودة التفاعلية التي تمثل نتاج عمليات التفاعل بين العاملين في المنظمة وبين العملاء، وفي تصنيف آخر للباحثين نفسيهما عن جودة الخدمة نجد أنهما يميزان بين جودة العمليات التي يحكم عليها العملاء أثناء تأدية الخدمة، وبين جودة المخرجات التي يحكم عليها العملاء بعد أداء وتقديم الخدمة بالفعل.

¹ نادية ضريفي، جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، العدد الرابع، ديسمبر 2016، ص 135.

أما **Gronroos.C** فيرى أن الجودة الشاملة كما يدركها العملاء في مجال الخدمات أبعاد رئيسية وهي:

أولاً: البعد الفني للجودة المدركة.

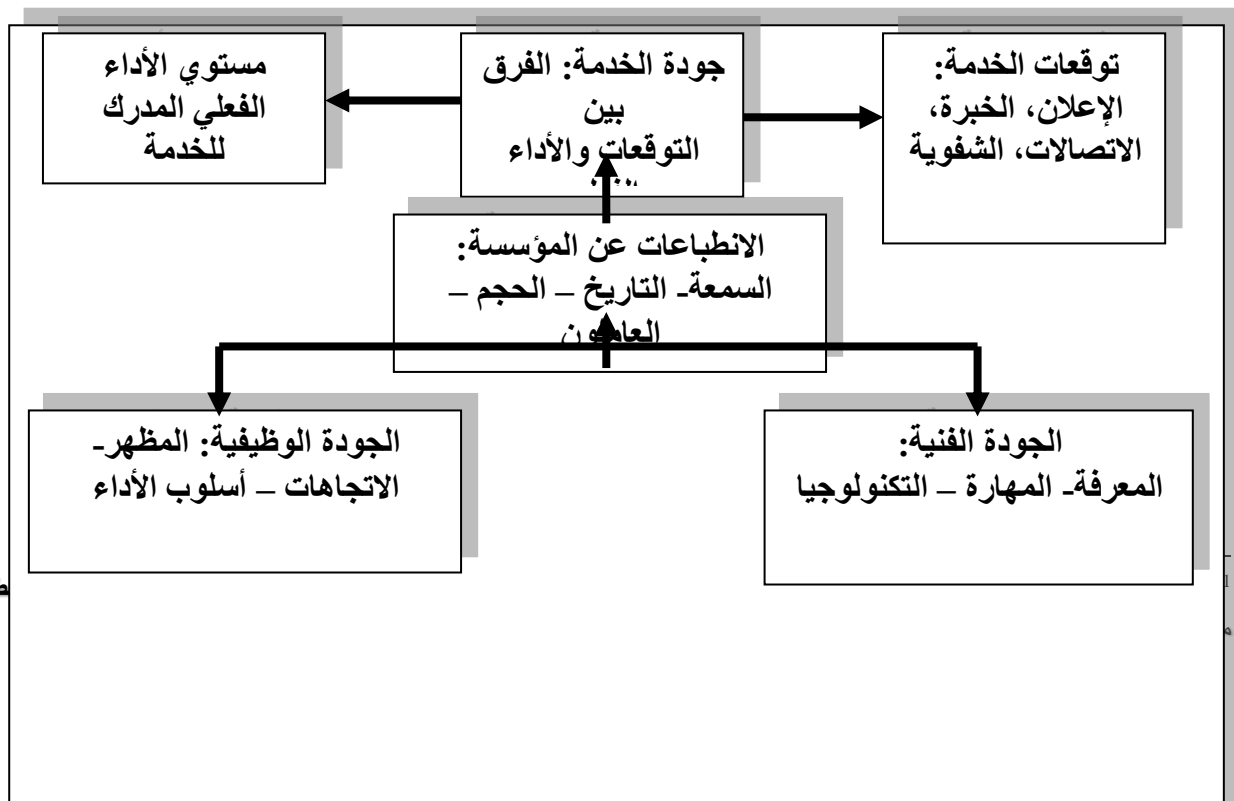
ثانياً: البعد الوظيفي للجودة.

ثالثاً: بعد الطابع.

رابعاً: بعد العملاء الآخرين.

ويقصد بالبعد الفني لجودة الخدمة "جودة الخدمة ذاتها"، ويعبر عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ حيث يمكن قياسها من خلال العميل وبطريقة موضوعية إلى حد ما، أما البعد الوظيفي فيقصد به "الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل" ويعبر عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ ويعكس هذا البعد عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، كما أن البعد الوظيفي يعتبر في رأي Gronroos مُهماً وحاسماً في الحكم على جودة الخدمة، ويقصد ببعد الطابع "الصورة التي يتلقاها العملاء عن المنظمة وما تقدمه من خدمات" إلا أن هذا البعد يتوقف إلى حد بعيد على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة، ويقصد ببعد العملاء الآخرين "طريقة ونتيجة تقييم عملاء المنافسين لجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة"¹.

الشكل رقم(06): أبعاد جودة الخدمات



المصدر: عصماني سفيان، دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين
منها دراسة حالة - مصحة الصنوبر بمدينة سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على
شهادة الماجستير تخصص: علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006/2005، ص 190.

أما بخصوص مستويات جودة الخدمة العمومية فيمكن التمييز بين خمسة مستويات وهي:¹
✓ الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات التي يتوقعون أن يحصلوا
عليها.

✓ الجودة المدركة وهي ما تدركه إدارة في نوعية الخدمة التي تقدمها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم
ورغباتهم بمستوى عال.

✓ الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة من قبل موظفي المؤسسة والتي تخضع
للمواصفات النوعية للخدمة المقدمة.

✓ الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب
تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي رغبات المواطن أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي المؤسسة
من مستوى توقع المواطن للحصول على الخدمة.

✓ الجودة المروجة أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليها المؤسسة عن تلقيهم لتلك
الخدمات.

إن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات أو الأبعاد التي يحددها المستفيد من الخدمة
وعليه قد توصل العديد من الباحثين إلى استنتاج عدة أبعاد أو مؤشرات والمتمثلة في:²

1- **الاعتمادية:** وتعني مدى قدرة الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منهن فالعميل يتوقع أن تقدم له
خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده، وإن يعتمد على مقدم الخدمة من
هذه الناحية بالذات.

2- **الاستجابة:** وتشير إلى مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل، أو حل
مشكلة مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.

3- **الكفاءة:** ويقصد بها القدرة والجدارة، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات
والقدرات التحليلية والاستجابة والاستنتاجية والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة مع القدرة
على التصرف في المواقف الاستثنائية.

4- **الفورية:** ويقصد بها مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسب من حيث
ملائمة موقع الخدمة، مع سهولة الوصول إلى القائمين على الخدمة وإمكانية الحصول عليها عن
بعد.

5- **المصداقية:** وتعني الانتماء والثقة، وهي السمعة الطيبة عن المنظمة في التعامل بصدق مع الزبائن
ومدى التزام مقدم الخدمة بوعوده، ومن تم تبادل الثقة بين المنظمة وعملائها.

¹ عصماني سفيان، مرجع سابق، ص 190.

² بلال جدي، عبد الحق معاش، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل-
وكالة تبسة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2022-2023، ص
53.

6- الفهم والمعرفة: يشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم ومعرفة احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، والنصح والاستشارة.

المطلب الثالث: طرق قياس جودة الخدمات العمومية

كما سبقت الإشارة، فإن مفهوم الجودة في مجال الخدمات يعتبر مفهوما مركبا يصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية، ونظر للدور الذي تلعبه الجودة في تحسين الخدمة، فقد تعددت وتواصلت الدراسات التي استهدفت قياس توقعات وإدراكات العملاء لجودة الخدمة، إلى أن مقياس الجودة يقوم على مقارنة توقعات العملاء للخدمة

جودة الخدمة = الأداء - التوقعات

والأداء الفعلي لها عرف باسم SERVQUAL أو مقياس هذا المقياس رياضيا على الوجه التالي:

1- نموذج الفجوات: طور كل من Parasurman, Berry, Zeithmal نموذجا لتشخيص المسببات الرئيسية لفجوة الخدمة المدركة، أي أن المحور الأساسي في نموذج قياس جودة الخدمة هو الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الخدمة، حيث أطلقوا عليه تسمية نموذج الفجوات لتفسير هذه الحالة، وذلك بهدف استخدامه في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة ومساعدة المديرين ورجال التسويق في كيفية تحسين الجودة، يلقي هذا المقياس أو النموذج الضوء على الصعوبات التي تواجه المنظمات الخدمية في سعيها لتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة لجميع العملاء وفي جميع المواقف، كما يمكن استخدام هذا المقياس لتحقيق فهم أكبر لتوقعات العملاء وإدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة ومن ثم تحديد الفجوة (أو التطابق) بين هذه التوقعات والإدراكات.¹ في البداية يوضح النموذج كما هو مبين في الشكل (07) كيف تظهر جودة الخدمة العمومية، حيث يتعلق الجزء العلوي بالمراجع للخدمة العمومية بينما الجزء السفلي يختص بمقدم هذه الخدمة فالخدمة المتوقعة هي نتيجة للخبرة السابقة والاحتياجات الشخصية والاتصالات المنقولة. إن تجربة الخدمة العمومية التي تدعى أحيانا بالخدمة المدركة من جهة أخرى هي نتاج سلسلة القرارات والأنشطة الداخلية للمنظمة العمومية، إن إدراكات إدارة لتوقعات ترشدها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمواصفات الجودة التي تتبعها المنظمة عند إنتاجها وتقديمها للخدمة بالطبع يتعرض لعملية الإنتاج والتسليم كعملية ذات علاقة بعنصر جودة ما يقدم للمواطن أو العميل.

إن بناء النموذج يحدد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة العمومية وتفحص مصادر المشاكل المحتملة في الجودة، حيث يشير إلى وجود أربع فجوات تؤدي منفردة أو مجتمعة إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الجودة، وتساهم هذه الفجوات في وجود فارق بين توقعات ورغبات المواطن لمستوى الخدمة العمومية من ناحية. وبين تقييمه للأداء الفعلي لها من ناحية أخرى (حيث تمثل هذه الفجوة الأولى) مما يسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة. ويمكن تلخيص هذه الفجوات فيما يلي:²

- الفجوة الأولى (فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة): حيث تنتج عن الاختلاف

بين توقعات المواطن لمستوى الخدمة العمومية وبين إدراك الإدارة لتوقعات المواطن، كأن تعتقد الإدارة أنه يحكم على جودة الخدمة العمومية من خلال السرعة في التقديم أي عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات المواطن المتوقعة.

¹ Pierre Eiglier: *Marketing et stratge des services*, Edition Economica, Paris, France, 2004, p.75

² محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001، ص.79، 80.

-**الفجوة الثانية (فجوة بين إدراك المؤسسة وتحديد دقة مواصفات الجودة):** وتنتج عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بجودة الخدمة وبين إدراك الإدارة لتوقعات المواطن، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات المواطن المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة، فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

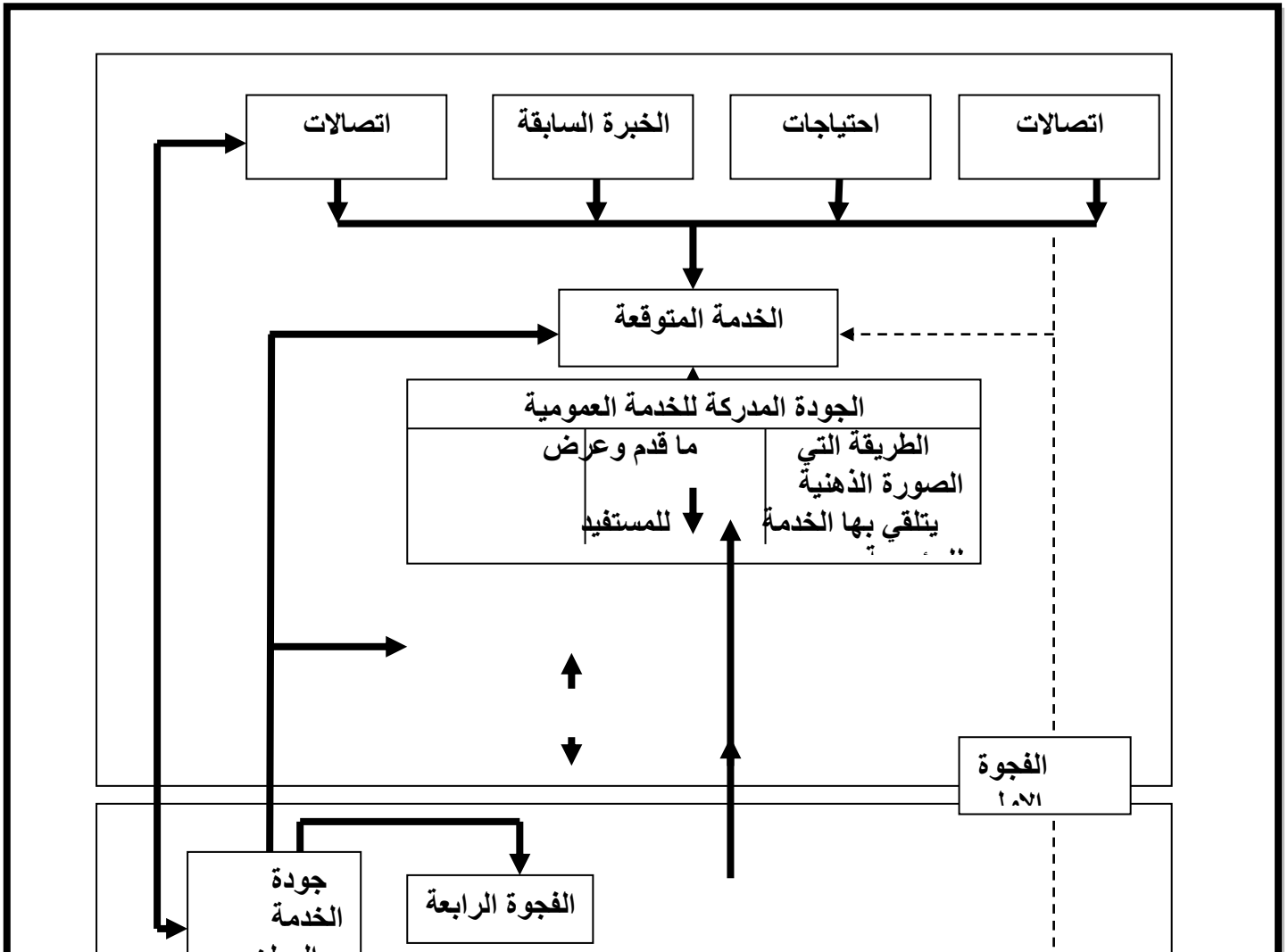
-**الفجوة الثالثة (فجوة بين تحديد مستوى الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة):** وتظهر نتيجة الاختلاف بين المواصفات المحددة لجودة الخدمة العمومية ومستوى الأداء الفعلي لها، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

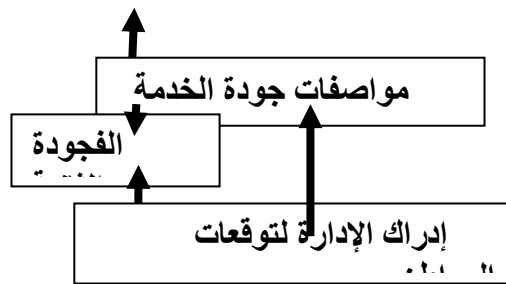
- عدم توافر روح الفريق بين الموظفين في المؤسسات العمومية.
- قصور وضعف الرقابة على الخدمات العمومية المقدمة أو انعدامها تماما.
- عدم وضوح أهداف المؤسسات العمومية.

-**الفجوة الرابعة (الفجوة بين أداء الخدمة والاتصال):** وتنتج عن الخلل في مصداقية المؤسسات العمومية، بمعنى أن الوعود التي تقدمها المؤسسات العمومية حول مستوى خدماتها من خلال الاتصالات بالمواطن تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل.

-**الفجوة الخامسة (الفجوة بين الخدمة المؤداة المتوقعة):** وتنتج عن اختلاف إدراك المواطن لجودة الخدمة العمومية التي حصل فعلا عن الجودة المتوقعة التي يأمل أن يحصل عليها. وتقع هذه الفجوة بسبب كل أو بعض الفجوات السابقة ومسبباتها

الشكل رقم (07): نموذج الفجوات للخدمة العمومية





المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النموذج الأصلي

2-نموذج الأداء الفعلي: جاء على إنقاذ مجموعة المشاكل والسلبيات التي احتواها النموذج السابق ويعرف هذا النموذج باسم SERVPERF وظهر سنة 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من الباحثين Taylor & Cronin والمعروف باسم مقياس الأداء الفعلي، ويقوم هذا المقياس بالتقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة بمعنى انه يعتمد على قياس جودة الخدمة على اعتبار أنها تمثل شكلا من أشكال اتجاهات الزبائن نحو الأداء الفعلي للجودة، ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة، كما تتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:¹

- غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المؤسسة، فان توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها؛
- بناء على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع المنظمة، فان عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة؛
- إن الخبرات المتعاقبة مع المنظمة الخدمية ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فان تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها هذا الأخير فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فان رضاه عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له تأثير مساعد في تشكيل إدراكية للجودة، وعند تكرار تلقي الخدمة فان الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.
- وبالتالي فان الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمات يتضمن الأفكار التالية:
- أن الأداء الحالي للخدمة له دور كبير في تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من قبل المؤسسة؛
- ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المنظمة، أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا؛
- تعتبر الأبعاد أو المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج SERVPERF.

المبحث الثاني: آليات تحسين جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية

لقد أفرزت التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة جملة من المفاهيم الجديدة في عالم الاقتصاد مؤخرا مثل الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من المصطلحات التي تبشر بفجر جديد لاقتصاد يعتمد على اليقظة التكنولوجية وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث وإسقاطه على جودة الخدمات العمومية.

¹ بلال جداي، عبد الحق معاش، مرجع سابق، ص ص 55-56.

المطلب الأول: الاقتصاد الرقمي كألية في تحسين جودة الخدمات العمومية

لقد أدى التطور والانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تغيير أساليب ممارسة الأنشطة الاقتصادية وأساليب حياة الأفراد، فنتج عن ذلك نوع جديد من الاقتصاد يسمى بالاقتصاد الرقمي.

أولاً: تعريف الاقتصاد الرقمي

يعرف الاقتصاد الرقمي على أنه "ذلك الاقتصاد المرتبط بمفهوم مجتمع المعلومات الذي يعبر عن رؤية مستقبلية لعالم تكون فيه المعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد والعلاقات البشرية ككل متجسدة في بنية تحتية رقمية عالية كفاءة بتحقيق ذلك في شتى مجالات الحياة"¹.

يعرفه بأنه: "التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة، والاقتصاد الوطني والدولي من جهة أخرى، وبذلك يحقق الشفافية ويتيح لجميع المؤشرات الاقتصادية أن تساند جميع القرارات الاقتصادية والمالية والتجارية للدولة المعنية خلال مدة زمنية محددة"²

ويعرف بأنه "الاقتصاد الرقمي التسمية المستخدمة للإشارة إلى الاقتصاد القائم على الانترنت أو اقتصاد الويب، وهو الاقتصاد الذي يتعامل مع الرقميات أو المعلومات الرقمية، الزبائن الرقميين والشركات الرقمية التكنولوجية الرقمية، والمنتجات الرقمية."³

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاقتصاد الرقمي بأنه "نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكة الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، مرتكزا بقوة على الإبداع والمعرفة والتطور التكنولوجي خاصة ما يتعلق بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ثانياً: خصائص الاقتصاد الرقمي

يتميز الاقتصاد الرقمي بنشر تكنولوجيا المعلومات في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات وهذا يسمح ببناء الحكومة الالكترونية، المؤسسة الالكترونية، البنوك الالكترونية والإدارة الالكترونية.

ومن أهم خصائص الاقتصاد الرقمي ما يلي: ⁴

- يسمح استخدام التقنية الملائمة خلق أسواق ومنشآت افتراضية تلغى فيها حدود المكان والزمان ومثل ذلك التجارة الالكترونية التي توفر الكثير من المزايا، منها تخفيض التكلفة، رفع الكفاءة والسرعة في انجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم. ونتيجة لذلك ينصب التركيز أولاً على تطوير الأسواق والشراكة والتحالف الاستراتيجي مع أطراف خارجية قبل التركيز على تطوير المنتجات؛

¹ محمود أحمد عياد صلاح، إبراهيم جابر السيد، الاقتصاد الرقمي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2020، ص 06.

² فريد راغب النجار، الاستثمار بالنظم الالكترونية والاقتصاد الرقمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 256.

³ نجم عبود، الإدارة الالكترونية " الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار تاريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 88.

⁴ محمود أحمد عياد صلاح، إبراهيم جابر السيد، مرجع سابق، ص 08.

- يعتمد نجاح ونمو الاقتصاد الرقمي على قدرة الأفراد والمؤسسات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الانترنت المختلفة، ويتطلب الاشتراك الفعال في تلك الشبكة وفي الاقتصاد الرقمي ضرورة توفير البنية التحتية في الاقتصاد، وانخفاض تكلفة ورسوم تلك الخدمات وتوفير الآلات والأجهزة والمعدات والمهارات والتعليم والتدريب وتوفير الموارد المالية واستخدام الأموال الإلكترونية مثل بطاقات الائتمان؛

- تؤثر تكنولوجيا المعلومات على درجة المنافسة وأساليبها وتحسين المراكز التنافسية، ويختلف هيكل السوق وفق درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاقتصاد الرقمي وذلك على المستويين المحلي والدولي، ويجب أن تتكامل تكنولوجيا المعلومات مع منظومات وقطاعات الاقتصاد المختلفة وخاصة التصنيع والتدريب والتعليم والخدمات المالية والمصرفية والاستثمارية؛

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً في زيادة معدلات النمو الاقتصادي وفي الاستثمارات الرأسمالية والتجارة الإلكترونية الداخلية والخارجية، وتؤثر الانترنت على أساليب أداء المعاملات التجارية وأساليب العمل،

- يمكن التحكم في المعلومات باستخدام الفعال للمعلومات وتوظيفها لخدمة القرارات والسياسات الاقتصادية، ويوفر الاقتصاد الرقمي المعلومات عن طريق تعلم كيفية تحديد اختيار المصادر المناسبة للمعلومات الأساسية والهامة أي أداء إدارة الصادر والوارد من المعلومات بطريقة أكثر كفاءة وتأثير.

ثالثاً: الاقتصاد الرقمي وبعض المصطلحات المتداخلة

يرتبط الاقتصاد الرقمي بمجموعة من المصطلحات ويتداخل معها، ومن تلك المصطلحات:

***الاقتصاد المعرفي:** يعرف بأنه: "الاقتصاد الذي تحركه الأفكار والمعرفة وليس الموارد المادية، فهو اقتصاد قائم على إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة كوسيلة للنمو وتوليد الثروة والتوظيف عبر كافة الصناعات.

***اقتصاد المعلومات:** هو الاقتصاد الذي يعتمد في مختلف قطاعاته على المعلومات، أي تزيد فيه قوة العمل المعلوماتية عن قوة العمل العاملة في كل من قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات وذلك بالنسبة للدول المتقدمة، أو هو المجال الذي يهتم بتطبيق الطرائق العلمية في تحليل الجوانب الاقتصادية للعمليات التي ينطوي عليها إنتاج المعلومات ونشرها وتجميعها وتنظيمها وحفظها والإفادة منها وتختلف نسبة الاعتماد عليه بالنسبة للدول الأقل تقدماً.

***اقتصاد الإنترنت:** هو الاقتصاد الذي يركز بشكل دقيق على أهم الشبكات المستخدمة في العالم وهي شبكة الانترنت، والتي تسمى "شبكة الشبكات"، ويعد هذا المصطلح جذراً لمصطلح الاقتصاد الشبكي والذي يقوم باستخدام الأدوات والوسائل القائمة على شبكة الانترنت، فهو بمثابة مجموعة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتكاملة والمتداولة عبر الانترنت.

***الاقتصاد الإلكتروني:** هو اقتصاد مختلف كونه يعتمد على سلع جديدة ومتنوعة، وأهم ما يميز هذه السلع بأنها تكون صغيرة الحجم وخفيفة الوزن، تفيد في تفكيك وتجزئة المرئيات والمسموعات والمعلومات وتحليلها وتحويلها إلى لغة الأرقام، أي الأحاد، والأصفار لأنها شفرة كومبيوتر، وإرسال هذه الأرقام إلى الأفراد عن طريق الهواتف والموجات الهوائية على شكل صورة وصوت، فهذه العملية تفيد في تطوير شبكات الاتصال وخلق شبكات جديدة أيضا، وكما يرى البعض بأنه المصطلح الأكثر شمولاً من مصطلح (اقتصاد الإنترنت واقتصاد المعلومات) لأن لفظ إلكتروني يشير إلى جميع المنتجات الإلكترونية الحديثة، فالتلفاز والحاسوب والهاتف جميعها أجهزة إلكترونية، والإلكترونية مرادفة للكهربائية وبهذا تأتي شمولية المصطلح.

***الاقتصاد الإبداعي:** هو المصطلح الذي يعد المعرفة في المرتبة الأولى، بتكوينه المنتجات المبتكرة جميعها والتي تعبر عن حالة إبداعية معينة تصنف ضمن الاقتصاد الإبداعي، بدءاً من صناعة السينما والفن وصولاً للحاسبات بجميع أنواعها المختلفة؛ وبذلك فهو يتصف بالشمولية لأنه يصف الإبداع في جميع النواحي العلمية والعملية، فالإبداع هو القدرة على صناعة شيء جديد، ويعني إنتاج شخص أو أشخاص مجموعة من الأفكار القيمة ذات المنفعة العالية، وتحويل هذه الأفكار إلى منتجات اقتصادية ذات مردود مالي يحقق منفعة اقتصادية.

***الاقتصاد الافتراضي:** يشير مصطلح الافتراضي إلى "بيئة الأعمال الإلكترونية الجديدة والمتمثلة بشبكة الانترنت والتي نستطيع من خلالها بناء مؤسسات وشركات لا تنتمي للواقع المادي، أي المواقع التجارية الرقمية والبنوك الافتراضية والنقود الرقمية جزء من الواقع الافتراضي، وتعد المعلومات والمنتجات الخدمية والمعرفية وسيلة التبادل الأساسية في الاقتصاد الافتراضي."

الفرق بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي:

ويختلف الاقتصاد الرقمي عن الاقتصاد التقليدي بالنقاط الآتية:

- يعتمد الاقتصاد الرقمي على المعلومات والترابط الفوري في القطاعات الاقتصادية كافة.
- يعتمد الاقتصاد الرقمي على التقنية الحديثة والإبداع الفكري، فيما يعتمد الاقتصاد التقليدي على استغلال الموارد المتاحة.
- لا يمكن نقل ملكية المعرفة في الاقتصاد الرقمي، على خلاف عناصر الإنتاج في الاقتصاد التقليدي.
- إن الاقتصاد الرقمي هو اقتصاد وفرة تزداد معرفتها بالاستهلاك والممارسة والنشر، فيما أن الاقتصاد التقليدي هو اقتصاد ندرة لأن الموارد تستنفد بالاستهلاك.
- أن الاقتصاد الرقمي أوجد المصارف الافتراضية التي تعمل على مدار الساعة، وهذا ما لا يوفره الاقتصاد التقليدي.

- إن عنصر الإنتاج في الاقتصاد الرقمي يتمثل في المعرفة، فيما يتمثل في الاقتصاد التقليدي بالعمل ورأس المال.

- إن العاملين في الاقتصاد الرقمي يستعملون الرموز والبرامج أكثر من الآلات التي يستعملها الاقتصاد التقليدي.

- تعدّ المعرفة سلعة عامة في الاقتصاد الرقمي، بعد اكتشافها وتعميمها ليصبح استعمالها مجانيًا مع تأمين براءات الاختراع وحقوق الملكية والعلامات التجارية، حماية لحق منتج المعرفة، الذي أوجد مجموعة من السلع غير الملموسة كالأفكار والتصميمات والبرامج، أي إحلال طاقة ذهنية علمية محل جزء من المادة الأولية.

- يشمل قطاع المعرفة كل الأنشطة المعلوماتية في الاقتصاد، وهذا يتضمن الأنشطة المعلوماتية والمخرجات الخاصة بقطاع الخدمات التقليدي وقطاعي الصناعة والزراعة.

- يتميز الاقتصاد الرقمي بنشر تكنولوجيا المعلومات في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات وهذا يسمح ببناء الحكومة الالكترونية، المؤسسة الالكترونية، البنوك الالكترونية والإدارة الالكترونية.

المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية كآلية في تحسين جودة الخدمات العمومية

تعد اليقظة التكنولوجية أحد أهم التقنيات التي يعتمد عليها الاقتصاد الرقمي وخذا ماستنطرق إليه في هذا المبحث

أولاً: تعريف اليقظة التكنولوجية

اليقظة التكنولوجية هي مصطلح يتنوع في معانيه، وتعريفه حسب الباحثين والمؤلفين الذين استكشفوا هذا الموضوع. تتنوع الآراء والنقاط المتعلقة بهذا المصطلح نظرًا لاختلاف وجهات النظر وتنوع مفاهيمه. يركز الاهتمام على مفاهيم اليقظة التكنولوجية، وتتراوح تعريفاتها بين التشابه والاختلاف.

تُعرف اليقظة التكنولوجية على أنها " الملاحظة والتحليل للمحيط العلمي والتقني متبوعة بعملية الإرسال للمعلومات المنتقاة والمعالجة، والتي تستعمل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية".¹

كم تعرف اليقظة التكنولوجية أنها "مجموع التقنيات المباحة التي تهدف إلى تنظيم بطريقة نظامية عملية جمع، تحليل، إرسال واستغلال المعلومات التكنولوجية"²

¹ نصر الدين بن نذير، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مخلة الأبحاث الاقتصادية جامعة سعد دخلت البليدة، العدد 04، ديسمبر 2010، ص 66.

² سمير بركاني، اليقظة التكنولوجية: من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة بومرداس، العدد 11، فيفري 2014، ص 331.

اليقظة التكنولوجية تعرف أيضا على " أنها نشاط يمكن المؤسسة من مراقبة البيئة العلمية والتكنولوجية المتعلقة بها، عبر تتبع وجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها لتسليمها لمراكز اتخاذ القرار. يعد هذا النشاط أساسياً لتتبع التقنيات والتكنولوجيات الجديدة والتفاعل معها." ¹

مما سبق يمكن تعريف اليقظة التكنولوجية بأنها "عملية جماعية مستمرة، تعتمد بشكل أساسي على قدرة مجموعة من الأفراد على استخدام المعلومات المتوقعة لفهم التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة. تهدف هذه العملية إلى تحديد الفرص العملية والتعامل مع المخاطر بشكل يضمن اليقظة المستدامة والتفاعل المبكر."

ثانياً: أهمية اليقظة التكنولوجية

تتنوع أهمية اليقظة التكنولوجية على الأصعدة المتعددة، وفيما يلي بعض النقاط التي تبرز هذه الأهمية:

1-المراقبة المستمرة لتغيرات العصر وتطوراته: تمكن المؤسسة من التحلي بالوعي بالتغيرات التكنولوجية العالمية، وهو مفتاح لفتح أفق الابتكار التكنولوجي وفهم التطورات المحتملة في المجالات الاقتصادية.

2-تمكين التعديل في طرق الإنتاج التقليدية: يمكن لليقظة التكنولوجية تمكين المنظمة من التكيف مع التحولات الاقتصادية وتطويرها نحو التقنيات الحديثة، ما يسمح بتعديل التكاليف وتحديد شروط الكفاءة.

3-الرصد المستمر للأدوات والتقنيات الجديدة: يتيح للمؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتأكد على قدرتها التنافسية من خلال اعتماد أدوات وتقنيات جديدة.

4-تحليل التطورات في برامج الحوسبة ونقل المعلومات: يسمح النهج بفهم كيفية تأثير التقنيات المعلوماتية ونقل المعلومات على أداء المؤسسة ويساعد في مواكبة التغييرات الحديثة.

5-جمع المعلومات العلمية لتعزيز القدرة التنافسية: يتيح جمع المعلومات العلمية تطوير قدرات المؤسسة وتحسين أدائها التنافسي من خلال الاستفادة من التقنيات والابتكارات الجديدة.

6-تحديد الاستراتيجيات التكنولوجية: يمكن للمنظمة تحديد استراتيجياتها التقنية بناءً على المعلومات المتاحة، ما يعزز فعالية أدائها.

7-دراسة السوق التكنولوجية: يتيح النهج للمؤسسة دراسة السوق التكنولوجية وفهم التحولات والتغيرات بها.

¹ محمد الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 116.

8-تقييم التكنولوجيا للاستثمار: يعزز اليقظة التكنولوجية التقييم الفعال للاستثمار التكنولوجي وتعاون المشاريع المشتركة.¹

ثالثا: أبعاد اليقظة التكنولوجية

يمكن تلخيص أهم أبعاد اليقظة التكنولوجية فيمايلي:

1-التوعية: تشير إلى فهم تأثيرات التكنولوجيا على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ كما يمكن للأفراد من خلالها تحليل تأثيرات التكنولوجيا واتخاذ قرارات مستنيرة.

2-المعرفة: تتعلق بفهم عميق للتكنولوجيا وكيفية عملها، بما في ذلك التفاصيل والمفاهيم الأساسية؛ وتمكن الأفراد من التفاعل بشكل ذكي مع التكنولوجيا والاستفادة القصوى من إمكانياتها.

3-المهارات: تشمل اكتساب وتطوير مهارات تكنولوجية مثل البرمجة وتحليل البيانات، وتمكن الأفراد من استخدام التكنولوجيا بفعالية وتفاعلية.

4-القيم: تعني القدرة على تحديد القيم والمبادئ التوجيهية واعتمادها في استخدام التكنولوجيا؛ كما أنها تساعد في اتخاذ قرارات مسؤولة تأخذ في حسابها الآثار الاجتماعية والأخلاقية والبيئية.

هذه الأبعاد مترابطة وتعزز بعضها البعض، إذ يُظهر الوعي والمعرفة قوةً في تنمية المهارات وتشكيل القيم. يؤدي تحقيق هذه اليقظة التكنولوجية إلى استخدام مستدام ومسؤول للتكنولوجيا، وتؤدي دورا حيويا في دعم التنمية المالية والاقتصادية. في هذا السياق، تعزز اليقظة التكنولوجية فرص العمل، وتحسين الإنتاجية، وتسهم في التنافسية الاقتصادية والتنمية المستدامة.

تكامل اليقظة التكنولوجية مع اليقظة الإستراتيجية يعزز قدرة الشركات على التنافس والابتكار، إذ تعد الابتكارات التكنولوجية أساساً لتحديث الاستراتيجيات وتحسين الأداء. باستمرارية التحديث التكنولوجي، يمكن للشركات الاستفادة من فرص جديدة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، والمساهمة في تطور الاقتصاد بشكل شامل.

المطلب الثالث: أفق تحسين جودة الخدمات العمومية في ظل الإدارة الرقمية

جاء مصطلح الحكومة الالكترونية للدلالة على استخدام نتائج الثورة التكنولوجية، لتحسين مستويات الأداء في القطاع العمومي، ورفع كفاءته، وتعزيز دور الحكومة في تحقيق الأهداف ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة، وتزايد التقدم التقني المرافق لها، في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمة العمومية، من حيث وفرة هذه الخدمة، وتحسين أساليب تقديمها عبر طرق رقمية.

إن ترشيد الخدمات العمومية، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن، إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات العمومية على أنظمة المعلومات، خاصة مع ظهور شبكة الانترنت، وظهور خدمات المواقع الالكترونية، والبريد الالكتروني على مستوى الدوائر الحكومية، أصبحت خدمة المواطن تتم من خلال الموقع.

¹ حامد مظهر، اليقظة التكنولوجية ودورها في نجاح التعليم الالكتروني : دراسة استطلاعية لأراء التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل 2022. <https://www.researchgate.net>

مما سبق يمكن القول إن تطبيق الإدارة الرقمية على أفاق ترشيد الخدمات العمومية يركز على وجوب تحقيق العناصر الآتية:¹

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

- **تقليل تكاليف الخدمة العمومية:** فمن خلال الاتصال عبر رسائل الاتصال الحديثة دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح تخفيض التكاليف.

- **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** من خلال اعتماد تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وكذا التزام الإدارة بالقيام بالالتزامات دون تأخير.

- **الدقة:** انجاز الأعمال من خلال أنظمة معالجة معلوماتية يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء أداء الخدمة.

- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة العمومية:** فانطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء وتحسين الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، بحيث يصبح لا مجال لإخفاء المعاملات أو خدمة جهة دون أخرى فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

- **القضاء على صفوف الانتظار والذهاب إلى المؤسسات العمومية طلبا للخدمات:** كما لن تكون هناك حاجة لمراعاة أوقات عمل تلك المؤسسة.

- **التقليل من الصورة السلبية لمفهوم الخدمة العمومية:** الناجمة عن تعقيدات الهيكل الإداري وتزايد مستوياته التنظيمية في شكلها التقليدي، وتنقل المواطنين بين مكاتب الهرم الإداري للحصول على الخدمة، وما ينجم عن ذلك من هدر للوقت، ارتفاع التكاليف وتدني مستوى الأداء.

- **خلق مؤسسات عمومية تتصف بالفعالية والكفاءة:** تسحب لاحتياجات المواطنين وتضمن العدالة الاجتماعية والمساواة في الحصول على الخدمات العمومية.

¹ عابد عبد الكريم غريسي، محمد شريف، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، ديسمبر 2013، ص ص 95-96.

خلاصة:

إن التوجه العالمي نحو تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الرقمية حيث تحقق الإدارة الرقمية التحسين في أداء المنظمات وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستخدمين ألياً و علي مدار الساعة من أي مكان بسهولة وشفافية وتمثل ترشيداً واستثماراً للوقت والجهد والمال.

كما أن الاستخدام الواسع الانترنت أدي لثورة رقمية عملت على إحداث تغيرات جوهرية في هيكل الاقتصاد وتفكيك النظم التقليدية، وإرساء بنود نظام جديد هو الاقتصاد الرقمي أو اقتصاد الإنترنت أو الاقتصاد الجديد، الذي نتجت عنه آثار ملموسة في مجالات عديدة كالأعمال التجارية الإدارة العامة، التعليم، الصحة والزراعة وغيرها.

الفصل الثالث
دراسة تطبيقية بلدية-خنشلة-

تمهيد:

بعد التطرف إلى الجانب النظري وتعرف على أهم النقاط حول موضوع الإدارة الرقمية، وجودة الخدمات العمومية ولمحاول التوسع أكثر في الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية أو ميدانية لمعرفة دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية على مستوى بلدية خنشلة، وإبراز أهم الطرق ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة في الجانب الميداني، وذلك باستعمال برنامج الإحصاء SPSS من خلال تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة ميدانية وإجراءات التطبيقية

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة

أولاً: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يتولى رئاسة البلدية فرد تحت تسمية رئيس المجلس الشعبي البلدي، و6 نواب و6 أعضاء لجان يهتمون بمختلف مديريات البلدية.

تضم بلدية خنشلة 07 ملحقات إدارية فرعية من اجل تقسيم الأدوار وتقريب المسافة من السكان وتخفيف الضغط وهاته الملاحق هي كما يلي:

- الفرع البلدي حي النور؛
- الفرع البلدي المدينة الجديدة (مصطفى بن بولعيد)؛
- الفرع البلدي حي بوجلبانة؛
- الفرع البلدي حي 748 سكن (طريق العيزار)؛
- الفرع البلدي وسط المدينة؛

• الفرع البلدي حي بوزيد.

كما تضم بلدية خنشلة خمسة مصالح رئيسية و15 مكتب يتوزعون على المصالح الخمسة وهاته المكاتب هي "مكتب التنظيم، مكتب المنازعات، مكتب الحالة المدنية، مكتب الصحة العمومية، مكتب الاحتياطات العقارية، مكتب الانتخابات، مكتب الشؤون الاجتماعية، مكتب الشؤون الرياضية والثقافية والتربوية، مكتب المستخدمين، مكتب المالية والمحاسبة، مكتب الصفقات والمزايدات، مكتب تسيير أملاك البلدية، مكتب الميزانية والمحاسبات، مكتب المراقبة، مكتب التعمير والاحتياطات العقارية، مكتب المراقبة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة

يعمل الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة على تنفيذ وترتيب الأنشطة كتوزيع المهام والتنسيق والإشراف من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية وبناءا على الهيكل التنظيمي المؤرخ في 12 ماي 1996 تتوفر بلدية خنشلة على خمسة مصالح رئيسية وهي:

- مصلحة الأمانة العامة؛
- مصلحة المالية والحركة الاقتصادية؛
- مصلحة تنظيم شؤون الاجتماعية والثقافية؛
- مصلحة التقنية والاحتياطات العقارية؛
- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة.

1-مصلحة الأمانة العامة: ويشرف عليها الأمين العام للبلدية فهو يقوم بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على السير المنتظم لها والأمانة العامة لبلدية خنشلة تتكون من مكتب واحد والمسمى مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث يعتبر هذا المكتب الركيزة الأساسية للبلدية ومن أهم مهام هذا المكتب نجد:

- التحضير للاجتماعات التي يعقدها المجلس الشعبي البلدي؛
- متابعة تنفيذ المداولات وقرارات البلدية؛
- تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي؛
- توزيع الرسائل الواردة لمختلف مصالح البلدية وهذا بعد الإطلاع عليها من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

2-مصلحة المالية والحركة الاقتصادية: يتولى الإشراف على هاته المصلحة الأمين العام للبلدية ويتولى هذا المكتب التحضير لإعداد الميزانية الأولية للبلدية ومن مهام هذا المكتب أيضا:

- إعداد الميزانيات والحسابات؛
- متابعة تنفيذ الميزانيات؛
- تحضير الوضعية المالية للبرامج المراد انجازها؛

3-مصلحة تنظيم الشؤون الاجتماعية والثقافية:

المبدأ الأول والغرض من هاته المصلحة هو تحسين الخدمة العمومية بغرض تحقيق الأهداف التي تتمثل في توجيه الأفراد وحسن استقبالهم وتتكون هاته المصلحة من مكتبين أساسيين هما:

3-1. مكتب الحالة المدنية: يعتبر هذا المكتب من أهم مكاتب البلدية ومن أنشطها نظرا للأعمال والمهام المرتبطة بالمواطن والذي يقوم بتسهيل عمليات استخراج الوثائق للمواطن ومن بين أبرز مهام هذا المكتب نجد:

إعداد سجلات الحالة المدنية بمختلف أنواعها؛
إعداد شهادات التسجيل والإحصاء؛
استخراج كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية؛
إحصاء الوفيات حالات الولادة وعقود الزواج دوريا.

وفي إطار تحسين الخدمة العمومية وعصرنة المرفق العام وجعله يأخذ منهج الشفافية والفعالية ولتجسيد الإدارة الالكترونية إضافة إلى الرقمنة يتم أيضا ربطها بالمصلحة البيومترية والتي هي التجسيد الحقيقي والفعلي لعمليات الرقمنة حيث تتكفل هاته المصلحة بتقديم جوازات السفر البيومترية، بطاقة التعريف البيومترية كذلك استخراج البطاقات الرمادية و رخصة السياقة.

2-3. مكتب الانتخابات: يتولى هذا المكتب العمليات الانتخابية من خلال:

- استخراج بطاقات الانتخابات؛
- تنصيب اللجان الإدارية واللجان الانتخابية في كل استحقاق انتخابي؛
- السهر على تنظيم المواعيد الانتخابية؛
- تسجيل المواطنين في القوائم الانتخابية.

4-المصلحة التقنية والاحتياطات العقارية: تلعب المصلحة التقنية دورا مهما في تجسيد المخططات الإنمائية ذات الطابع التقني ويشرف على هذه المصلحة مجموعة من المهندسين والتقنيين وتملك مكتبين رئيسيين هما:

4-1. مكتب قطاع الأشغال العمومية والري: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- المتابعة والتدخل من أجل تهيئة مختلف طرق البلدية؛
- العمل وبرمجة التجمعات التي تتولى عمليات النظافة؛
- المساهمة في اقتراح بعض المشاريع التنموية؛
- السهر على المتابعة الميدانية والدائمة للمشاريع من لحظة استلامها إلى لحظة إتمامها وفق المعايير المعمول بها.

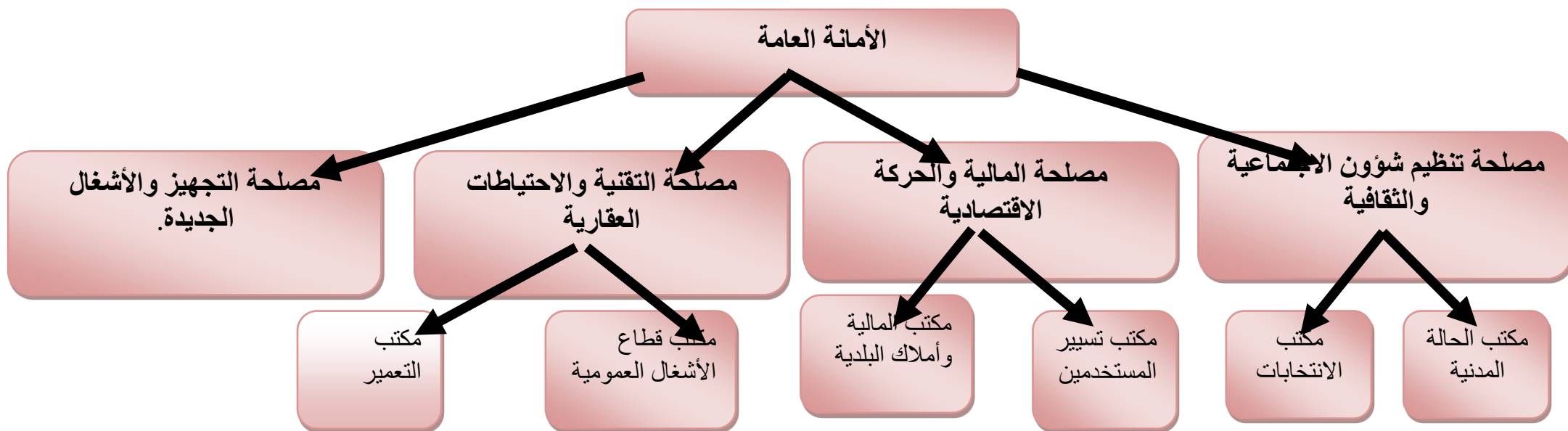
4-2. مكتب التعمير: ويتكفل هذا المكتب بـ:

- إجراء المعاينات للبناءات الفوضوية والمعتدين على الأملاك مع تحرير المخالفات؛
- معاينة المشاريع في إطار التنمية البلدية؛
- الحرص على احترام مخطط التهيئة والتعمير؛
- التكفل بملفات السكن بجميع صيغته؛

إعداد عقود التعمير وتسليمها وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 19 / 15 والمؤرخ في 25 يناير 2015 والذي ينص على (رخصة البناء، رخصة الهدم، رخصة التجزئة).
5-مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة: تهتم هذه المصلحة بالتجهيزات داخل البلدية ونلخص مهامها كما يلي:

- مراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية؛
- القيام بعمليات جرد العتاد؛
- عمليات صيانة الشبكات (الطرق) الأرصفة، شبكات المياه والتطهير؛
- تنفيذ مشاريع البلدية وانجازها.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: الخدمات التي تقدمها بلدية خنشلة

تقوم بلدية خنشلة بالعديد من الخدمات الموجهة للمواطنين القاطنين على مستوى إقليم بلدية خنشلة وفي العديد من المجالات نذكر منها:

في مجال التهيئة والتنمية داخل إقليم بلدية خنشلة:

- يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات إعداد مخططات التنمية والتهيئة للإقليم طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء وخصوصا عند عملية انجاز المشاريع داخل إقليم البلدية؛
- تساهم البلدية في حماية التربة والمصادر المائية والحرص على عدم إتلافها

في مجال التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز:

- التأكد في احترام تقسيمات الأراضي؛
- السهر على احترام القوانين خاصة فيما يتعلق بالسكنات الفوضوية الغير قانونية؛
- تشجع كل جمعية سكان تهدف إلى حماية وصيانة المباني والأحياء؛
- حماية التراث المعماري المتعلق بالتعمير والسكن والمحافظة على التراث الثقافي.

•السياحة:

- انجاز مؤسسات التعليم الابتدائي وفقا للخارطة المدرسية؛
- إنشاء المطاعم المدرسية؛
- مساعدة الهياكل المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية؛
- المساهمة في صيانة المساجد وتهيئتها والمدارس القرآنية؛
- العمل على كل تدبير من شأنه خدمة ورفع القدرة السياحية؛
- الإشراف على الهياكل القاعدية والمؤسسات الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة.

في مجال النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية:

- السهر على التوزيع الأنّي والمتساوي لمياه الشرب؛
- إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها؛
- صرف المياه ومعالجتها.

المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة

إن التعرف على مجتمع البحث وتحديد عناصره من أخرج المراحل التي يمر بها البحث العلمي فتحديد العناصر التي يدرسها الباحث وينتقيها من مجتمع البحث يتوقف على إلمامه بالإشكالية تحديدا وصياغة « ..كما أنه يتوقف على الوسائل التقنية سواء مادية أو بشرية، وهذه العناصر تسمى بالعينة، فالعينة هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي »

وعلى ضوء موضوع هذه الدراسة التي تدور حول دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية - دراسة حالة ببلدية خنشلة - فإن الإطار العام للمجتمع البحث هو الموظفين الذين يعملون على مستوى بلدية خنشلة.

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة

تمت الدراسة الميدانية ببلدية خنشلة - ولاية خنشلة - وذلك على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** قمنا بعدة جولات استطلاعية داخل المؤسسة حتى نعطي للدراسة هدف علمي ومصداقية علمية وحتى لا تبقى مجرد أفكار ويتم دراسة الموضوع بطريقة علمية عي ميدان العمل، فقد تم في هذه الجولة الاستطلاعية إجراء مقابلات وحوارات مع المسؤولين السامين ببلدية، وذلك بهدف التأكد من رغبتهم في التعمق في موضوع الثقافة التنظيمية، وبعد شرحنا لهم موضوع بحثنا هذا وطلبنا تسهيل مهمتنا ومساعدتنا، كان لنا ما أردنا ووجدنا تجاوب وتفهم كبيرين من طرف المسؤولين وقدموا لنا يد العون منذ الوهلة الأولى.

وفي نفس الوقت قمنا بزيارة إلى العمال في مختلف المصالح البلدية بغية تقديم بعض الشرح لهم فيما يخص موضوع البحث حتى نقرب لهم الفكرة أكثر وتكون الصورة واضحة حول طبيعة الموضوع.

- **المرحلة الثانية:** قمنا بتوزيع إستمارات إستبيان الدراسة واسترجاعها بعد ملئها من طرف الموظفين (أفراد العينة).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة ميدانية وإجراءات التطبيقية المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة أولاً: منهج الدراسة

"يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"¹، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهي التعرف على دور الإدارة الرقمية في تحسين مستوى الخدمات العمومية ببلدية خنشلة، والتعرف على مستوى جودة الخدمات العمومية، وما مدى مساهمة الإدارة الرقمية في تحقيق ذلك، فقد استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي لا يقف عند حد الوصف للظاهرة المبحوثة، وجمع المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير وتحسين الواقع.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة 1-مجتمع الدراسة:

بما ان مجال الدراسة القطاع العمومي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع تم تطبيق الدراسة على المؤسسات العمومية وبالتحديد بلدية خنشلة عن طريق دراسة دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية.

2-عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فقد شملت موظفي الإدارة العمومية ببلدية خنشلة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، فقد توصلنا إلى تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة والتي سيتم توزيعها وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة العشوائية (غير الاحتمالية)، وهذا لغياب قاعدة البيانات حول المجتمع المدروس من جهة، ولكونها ميسرة بالنسبة للقائم بالبحث ونظر لسهولة اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة من جهة أخرى.

3-حجم العينة:

استهدفت موظفي بلدية خنشلة وقد تم توزيع 85 استبيان والجدول التالي يبين ذلك:
الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

نوع الاستبيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	85	100%
الاستبيانات المسترجعة	83	93%
الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة	00	00%

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي

¹ د.رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هوم، الجزائر، ص.119. نقلا عن: Mourice Angers: Initiation pratique a la méthodologie des sciences humains, éd Casbah, Alger/Ceq-Qubec, p.58

1- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة لجمع البيانات علي:

أولاً: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من المراحل التمهيديّة التي تستعمل في البحث الاستطلاعي بعد طرح المشكلة في الإطار النظري، ومحاولة الوصول إلى تفسيرات واقعية للتساؤلات أو الافتراضات السابقة. واستعملنا الملاحظة البسيطة والمباشرة باعتبارها مصدر المعلومات في الموقف الطبيعي وذلك لمعرفة عن قرب بمدى اهتمام بالإدارة الرقمية، ومستوى الخدمات العمومية،

ثانياً: الاستمارة

تقتضي أهداف الدراسة وما تطرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة بأداة لجمع البيانات، ولذلك اعتمدت الدراسة على الاستبيان للتعرف على آراء ووجهات نظر، لعناصر المزيج التسويقي لما له أثر كبير في تقييم جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن في هذه المؤسسة ومن ثم على رضاهم.

ثالثاً: تصميم أداة الدراسة

تم الاعتماد في تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة حسب مايلي:

- إعداد إستبيان أولي.
- عرض الاستبيان علي المشرف من اجل إبداء الرأي.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة من اجل جمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد عكس الاستبيان الأبعاد التالية:
- الجزء الأول: تضمن بيانات أولية عن موظفي بلدية خنشلة.
- الجزء الثاني: يحتوي على:
- المحور الأول: واقع الإدارة الرقمية ببلدية خنشلة.
- المحور الثاني: جودة الخدمات العمومية.
- المحور الثالث: دور الإدارة الرقمية وعلاقتها في تجويد الخدمة العمومية.

2-الأدوات الإحصائية المستعملة

للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات – التي تم جمعها من خلال الاستبيانات- باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية للإجابة على تساؤلات الدراسة:

أولاً: التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص مفردات الدراسة، وكذلك لوصف اتجاهات أفراد الدراسة نحو جميع عبارات المحاور الرئيسية في موضوع الدراسة.

ثانياً: الرسومات البيانية والإحصائية لتمثيل أفراد العينة أو تطور نسبهم من خلال الأعمدة البيانية والدوائر.

ثالثاً: تم استخدام مربع كاي لحسن المطابقة، وذلك للتأكد من أن استجابات أفراد عينة الدراسة لم تكن موزعة بالتساوي على المقياس.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

1-ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الدراسة مدى إمكانية الاعتماد على أداة جمع المعلومات، وإعادة استخدامها في مرات عديدة مقبلة والحصول على نتائج متماثلة.

وللتأكد من ذلك تم الاعتماد على معامل الثبات (Alpha Cronbach)، لكل محور من محاور الدراسة، بالإضافة الى الثبات العام للأداة، حيث تم قبول المحاور التي تحقق معدل ثبات يفوق الحد الأدنى المتمثل في 70%.

وتم تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:
الجدول رقم (02): معامل الثبات Cronbach Alpha

الرمز	محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات
X	واقع الإدارة الرقمية بلدية خنشلة	05	0,895
Y	جودة الخدمة العمومية	05	0,891
Z	دور الإدارة الرقمية وعلاقتها في تجويد الخدمة العمومية	05	0,929
معامل الثبات العام			0,961

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss يوضح الجدول أعلاه، معاملات الثبات لمحاور الدراسة، حيث حققت جميع محاور الدراسة معامل ثبات يفوق الحد الأدنى للقبول المتمثل في 70%، هذا وبلغ معامل الثبات العام لأداة الدراسة 96,1%، وهو معدل ثبات عالي جدا، وعليه فان الاستبيان المصمم هو أداة فعالة لتحقيق اهداف الدراسة المرجوة منه.
1. صدق أداة الدراسة:

يقيس الصدق الذاتي قدرة أداة الدراسة من الإحاطة بجميع جوانب المتغير المراد دراسته، ولتحقيق هذا يتم الاعتماد على معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي اليه، حيث يتحقق الصدق الذاتي كلما كان الارتباط ونو دلالة إحصائية كلما تحقق الصدق، وسيتم اعتماد نسبة 50% كحد ادني لقبول الارتباط.

أ. المحور الأول: واقع الإدارة الرقمية بلدية خنشلة
الجدول رقم (03):الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول:

العبارة	الاحصاءات
العبارة رقم 01	معامل سبيرمان
	مستوى الدلالة
	حجم العينة
	0,867
	0,000
	84

0,812 0,000 84	معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة رقم 02
0,822 0,000 84	معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة رقم 03
0,862 0,000 84	معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة رقم 04
0,810 0,000 84	معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة	العبارة رقم 05

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss يوضح الجدول معامل الارتباط بين المحور الأول للدراسة (واقع الإدارة الرقمية) والعبارة المكونة له، حيث تراوحت بين 81,1% و 86,7% بمستوى معنوية 0,000 وهو ارتباط قوي دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,05، وهو ما يؤكد الصدق الداخلى لعبارة المحور الأول.

ب. المحور الثاني: الإدارة الرقمية
الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارة المحور الثاني

الاحصاءات	العبارة
0,876 0,000 84	العبارة رقم 01 معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة
0,777 0,000 84	العبارة رقم 02 معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة
0,811 0,000 84	العبارة رقم 03 معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة
0,785 0,000 84	العبارة رقم 04 معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة
0,912 0,000 84	العبارة رقم 05 معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss يوضح الجدول معامل الارتباط بين المحور الثاني للدراسة (الإدارة الرقمية) والعبارات المكونة له، حيث تراوحت بين %78,5 و%91,1 بمستوى معنوية 0,000 وهو ارتباط قوي دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,05، وهو ما يؤكد الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

ج. المحور الثالث: جودة الخدمة العمومية
الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث

العبارة	الاحصاءات
العبارة رقم 01	معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة 0,909 0,000 84
العبارة رقم 02	معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة 0,879 0,000 84
العبارة رقم 03	معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة 0,912 0,000 84
العبارة رقم 04	معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة 0,816 0,000 84
العبارة رقم 05	معامل سبيرمان مستوى الدلالة حجم العينة 0,876 0,000 84

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss يوضح الجدول معامل الارتباط بين المحور الثالث للدراسة (جودة الخدمة العمومية) والعبارات المكونة له، حيث تراوحت بين %8,16 و%91,2 بمستوى معنوية 0,000 وهو ارتباط قوي دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,05، وهذا ما يؤكد الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
يقدم هذا المطلب وصفا لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية للمستجوبين، بالإضافة الى تشخيص اجاباتهم وتحديد درجة الموافقة لديهم.
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

1- وصف عينة الدراسة:

تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية، لوصف العينة والتعرف على خصائصها وفقا لكل متغير من المتغيرات الشخصية والنتائج المتوصل اليها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (06): وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس

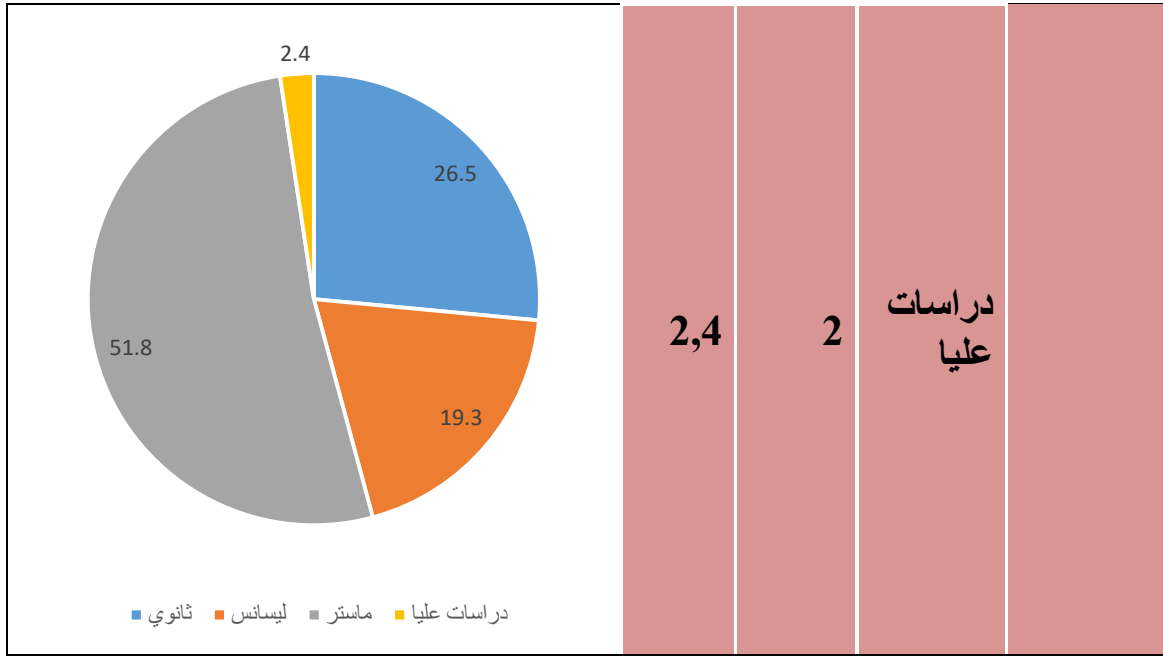
المتغير	الوصف	التكرار	النسبة	الرسم البياني
الجنس	ذكر	38	45,8	<p>45.8 54.2</p> <p>■ ذكر ■ أنثى</p>
	أنثى	45	54,2	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يقدم الجدول أعلاه وصف اعينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 38 فردا، وه ما يمثل 45,8% من العينة المدروسة، بينما بلغ عدد الاناث 45 فردا وهو ما يمثل 54.2%، وهو ما يدل على تن لكلا الجنسين نصيب من مناصب الشغل التي توفرها الإدارة الجزائرية بالرغم من الأفضلية النسبية للإناث.

الجدول رقم (07): وصف عينة الدراسة حسب متغير المستوى

المتغير	الوصف	التكرار	النسبة	الرسم البياني
المستوى التعليمي	ثانوي	22	26,5	
	ليسانس	16	19,3	
	ماستر	43	51,8	

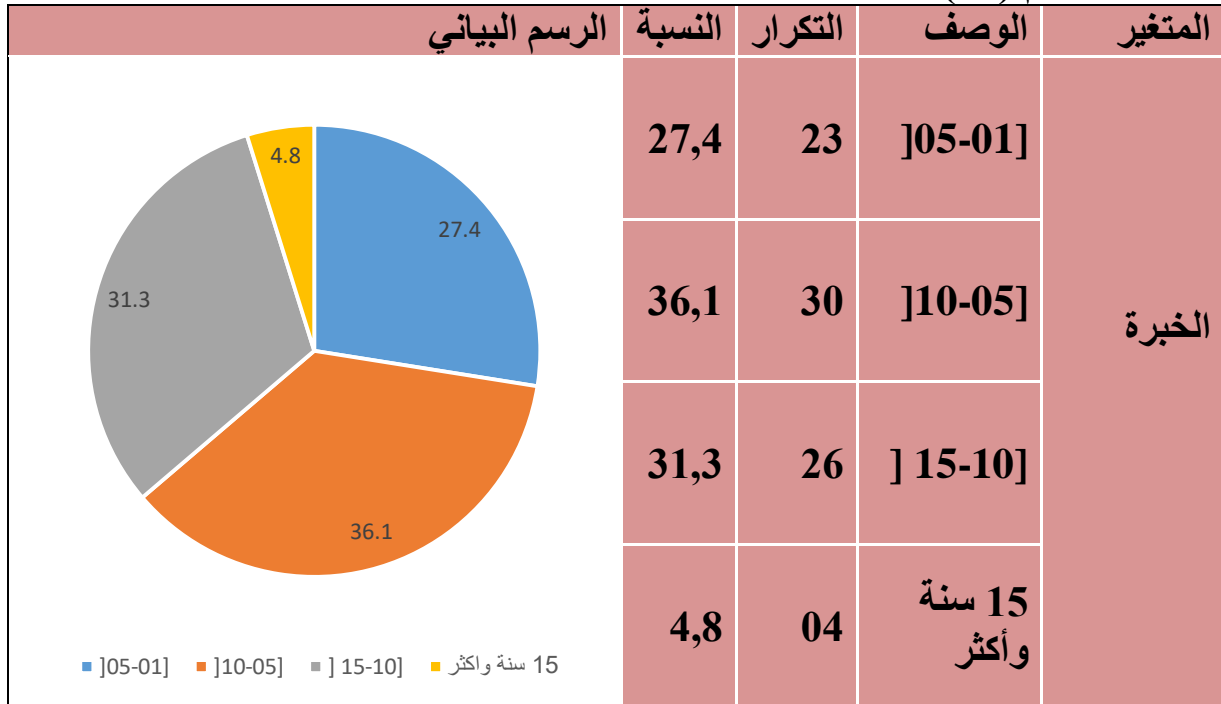


المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss
 يقدم الجدول أعلاه وصف اعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث بلغ عدد الافراد من أصحاب المستوى ماستر 43 فردا، وهو ما يمثل 51,1% من عينة الدراسة، يليه أصحاب المستوى ثانوي بـ 26,5%، ثم أصحاب المستوى ليسانس بـ 19,3%، وأخيرا أصحاب مستوى دكتوراه بـ 2,4% وهو ما يدل على امتلاك اغلبية افراد العينة المدرسة مستوى تعليميا جيدا،
الجدول رقم (08): وصف عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المتغير	الوصف	التكرار	النسبة	الرسم البياني
المنصب	عون اداري	18	21,7	
	اداري رئيسي	10	12,0	
	ملحق	08	9,6	
	ملحق رئيسي	08	9,6	
	متصرف	17	20,5	
	متصرف رئيسي	14	16,9	
	تقني سامي	08	9,6	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss
 يقدم الجدول أعلاه وصف اعينة الدراسة حسب متغير المنصب، حيث بلغت نسبة الاعوان الإداريين 21,7% من العينة المدرسة كأكبر نسبة مسجلة، تليها كل من المتصرفين والمتصرفين الرئيسيين بنسبة 20,5% و 16,9% على التوالي، ثم الاعوان الإداريين

والاداريين الرئيسيين بنسب 21,7% و 12% على الترتيب، هذا وحقق كل من الملحقين، الملحقين الرئيسيين والتقنيين السامين نسبة 9,6% كأقل نسبة مسجلة.
الجدول رقم (09): وصف عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يقدم الجدول أعلاه وصف اعينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث كان اغلبية افراد العينة المدروسة من اصحاب الخبرة من 05 الى 10 سنوات ومثلوا نسبة 36,1% تليها أصحاب الخبرة ما بين 10 و 15 سنة 31,3% ثم أصحاب الخبرة من سنة ال 10 سنوات، أصحاب أكثر من 15 سنة بنسب 27,4% و 4,8% على التوالي. وهو ما يدل على امتلاك معظم افراد العينة على خبرة معتبرة في مجال عملهم تفوق 05 سنوات على الأقل.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

يهدف اختبار التوزيع الطبيعي الى تحديد نوع الاختبارات المناسبة للدراسة، حيث يتم اتباع الاختبارات المعلمية في حالة اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، بينما يتم اتباع الاختبارات اللامعلمية في حالة عدم اختبار التوزيع الطبيعي. والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم(10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	إحصائية الاختبار	مستوى المعنوية Sig
الإدارة الرقمية	0,131	0,001
جودة الخدمة العمومية	0,121	0,005
دور الإدارة الرقمية وعلاقتها في تجويد الخدمة العمومية	0,148	0,000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان مستوى دلالة الاختبار بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة اقل من 0,05، مما يدل ان بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فان الاختبارات المناسبة للدراسة هي الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان ومناقشة النتائج
تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، الذي يقسم درجة الموافقة على كل عبارة الى خمس مجالات بناء على متوسطها الحسابي، بغرض الوقوف على اتجاهات المبحوثين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وتحديد درجة الموافقة لديهم كما يوضحه الجدول التالي:

المتوسط الحسابي	من 1 الى 1.80	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى 3.40	من 3.41 الى 4.20	من 4.21 الى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب

وللوقوف على هذا الغرض تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد درجة الموافقة لديهم حسب المقياس الموضح أعلاه، وترتيبها تنازليا، والنتائج المتوصل اليها توضحها الجداول التالية:

أ. تشخيص عبارات المحور الأول: واقع الإدارة الرقمية بلدية خنشلة:

الجدول رقم (12): تشخيص عبارات المحور الاول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تتوفر لديكم الكفاءات والمؤهلات الضرورية لاستخدام التكنولوجيا وربطها بجميع الأنشطة الادارية داخل المؤسسة بهدف تطويرها.	3,41	1,137	موافق	04
02	هناك مساعي ومجهودات لتطوير برامج تساعد في تعزيز التحول الى الإدارة الرقمية.	3,45	1,118	موافق	02
03	تتوفر لديكم التقنيات الحديثة الضرورية لتقديم الخدمات الرقمية بفعالية.	3,39	1,135	محايد	05
04	هناك مساعي ومجهودات لاعتماد كل ما هو جديد في مجال البرمجيات والتطبيقات، بهدف التطوير المستمر.	3,45	1,192	موافق	03
05	هناك موظفين متخصصين في مجال الاعلام الالي وصيانة أجهزة الحاسوب	3,67	1,201	موافق	01
	واقع الإدارة الرقمية بلدية خنشلة	3,4723	0,96048	موافق	/

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوفر الجدول أعلاه تحليلا إجابات المبحوثين فيما يتعلق بعبارات المحور الأول (واقع الإدارة الرقمية بلدية خنشلة)، الذي مكون من خمس عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاجمالي

المحور 3,4723 وانحراف معياري بلغ 0,96048 و عليه فان معظم إجابات المبحوثين تركزت في مجال الموافقة، وعدم وجود تشتت كبير فيها، حيث:

- جاءت العبارة الخامسة (05) " هناك موظفين متخصصين في مجال الاعلام الالي وصيانة أجهزة الحاسوب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري قدره 1,201، وهذا ما يعني ان اغلبية إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما على التواجد المعتبر لأخصائي الاعلام الالي صيانة الحواسيب في المؤسسات محل الدراسة.
- تليها العبارة الثانية (02) " هناك مساعي ومجهودات لتطوير برامج تساعد في تعزيز التحول الى الإدارة الرقمية." في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,45 وانحراف معياري قدرة 1,118، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على وجود مساعي ومجهودات تبذل على مستوى المؤسسات العمومية محل الدراسة للتحول الى الإدارة الرقمية.
- تليها العبارة الرابعة (04) " هناك مساعي ومجهودات لاعتماد كل ما هو جديد في مجال البرمجيات والتطبيقات، بهدف التطوير المستمر." في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,45 وانحراف معياري قدرة 1,192، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على وجود مساعي ومجهودات لتحقيق مبدأ التطوير المستمر من خلال لاعتماد على أحدث البرمجيات والتطبيقات.
- تليها العبارة الأولى (01) " تتوفر لديكم الكفاءات والمؤهلات الضرورية لاستخدام التكنولوجيا وربطها بجميع الأنشطة الادارية داخل المؤسسة بهدف تطويرها." في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,41 وانحراف معياري قدره 1,137، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على توفر الكفاءات والمؤهلات القادرة على تحقيق الاستخدام الأمثل والاستفادة القصوى للتكنولوجيا الحديثة وربطها بمختلف الأنشطة الإدارية في المؤسسات محل الدراسة.
- تليها العبارة الثالثة (03) « تتوفر لديكم التقنيات الحديثة الضرورية لتقديم الخدمات الرقمية بفعالية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,39 وانحراف معياري قدره 1,135، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على عدم توفر التقنيات الحديثة التي من شأنها الرفع من فعالية تقديم الخدمات الرقمية داخل المؤسسات محل الدراسة.

ب. تشخيص عبارات المحور الثاني: الإدارة الرقمية
الجدول رقم (13): تشخيص عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تتميز التكنولوجيا المستخدمة في العمل بالحدثة والتطور.	3,24	1,164	محايد	05
02	يطمح الموظفون لمساعدة المواطنين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء الحصول على الخدمات	3,57	1,095	موافق	01

04	محايد	1,229	3,31	هناك عدد كافيا من الموظفين الذين يقدمون عدد الخدمات للمواطنين.	03
03	موافق	1,243	3,46	يتم تطبيق أساليب وإجراءات رقابية لتقليل حالات الغش والتلاعب.	04
02	موافق	1,108	3,47	يقدم الموظفون الخدمة بشكل صحيح للمواطن من أول مرة.	05
/	محايد	0,9757 6	3,4096	الإدارة الرقمية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوفر الجدول أعلاه تحليلا إجابات المبحوثين فيما يتعلق بعبارات المحور الثاني (الإدارة الرقمية)، الذي ضم خمس عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاجمالي المحور 3,4096 وانحراف معياري بلغ 0,97576 وعليه فان معظم إجابات المبحوثين تركزت في مجال الحياد، وعدم وجود تشتت كبير فيها حيث:

- جاءت العبارة الثانية (02) "يطمح الموظفون لمساعدة المواطنين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء الحصول على الخدمات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,57 وانحراف معياري قدره 1,095، وهذا ما يعني ان اغلبية إجابات المبحوثين حول هذه العبارة كانت (موافق)، مما يعني ان اغلبية المستجوبين من موظفي الإدارة العمومية يطمحون الى حل جميع المشاكل التي تواجه المواطنين اثناء تلقي الخدمة.
- تليها العبارة الخامسة (05) " يقدم الموظفون الخدمة بشكل صحيح للمواطن من أول مرة." في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,47 وانحراف معياري قدرة 1,108، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على جودة الخدمة المقدمة من طرف المستجوبين من موظفي الإدارة العمومية.
- تليها العبارة الرابعة (04) "يتم تطبيق أساليب وإجراءات رقابية لتقليل حالات الغش والتلاعب." في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,46 وانحراف معياري قدرة 1,243، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على سعي المؤسسات العمومية محل الدراسة الى الحد من حالات الغش والتلاعب عن طريق اتباع أساليب واجراءات رقابية محددة.
- تليها العبارة الثالثة (03) «. هناك عدد كافيا من الموظفين الذين يقدمون عدد الخدمات للمواطنين " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,31 وانحراف معياري قدره 1,239، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على معاناة المؤسسات العمومية محل الدراسة من مشكلة عدم توفر الموظفين المسؤولون عن تقديم الخدمة بالعدد الكافي.
- تليها العبارة الاولى (01) " تتميز التكنولوجيا المستخدمة في العمل بالحدثة والتطور " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,24 وانحراف معياري قدره 1,164، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على اعتماد لمؤسسات العمومية محل الدراسة على تكنولوجيا تقليدية بدل الاعتماد على الحديثة منها.

ج. تشخيص عبارات المحور الثالث: دور الإدارة الرقمية وعلاقتها في تجويد الخدمة العمومية:

الجدول رقم (14): تشخيص عبارات المحور الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تساهم تقنيات الادارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة	3,46	1,108	موافق	04
02	تأثر جودة الخدمات المقدمة على المعاملات الرقمية	3,22	1,220	محايد	05
03	يعتبر استخدام شبكات الإنترنت عاملا مساهما تحسين الخدمات التي تقدمونها.	3,63	1,090	موافق	02
04	تطبيق الإدارة الرقمية ساهم في تطوير مستوى الخدمة العمومية	3,65	1,029	موافق	01
05	بفضل تبني الإدارة الرقمية، يمكن ألي مواطن في أي والية الاستفادة من خدماتكم.	3,60	1,115	موافق	03
	جودة الخدمة العمومية	3,5108	0,98340	موافق	/

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوفر الجدول أعلاه تحليلا إجابات المبحوثين فيما يتعلق بعبارات المحور الثاني (الإدارة الرقمية)، الذي ضم خمس عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاجمالي المحور 3,5108 وانحراف معياري بلغ 0,98340 وعليه فان معظم إجابات المبحوثين تركزت في مجال الحياد، وعدم وجود تشتت كبير فيها حيث:

- جاءت العبرة الرابعة (04) "تطبيق الإدارة الرقمية ساهم في تطوير مستوى الخدمة العمومية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,65 وانحراف معياري قدره 1,029، وهذا ما يعني ان اغلبية إجابات المبحوثين حول هذه العبرة كانت (موافق)، مما على المساهمة الفاعلة للإدارة الرقمية في الرفع من جودة الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسات العمومية محل الدراسة.

تليها العبرة الثالثة (03) "يعتبر استخدام شبكات الإنترنت عاملا مساهما في تحسين الخدمات التي تقدمونها." في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 3,63 وانحراف معياري قدره 1,090، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبرة كانت (موافق)، مما يدل على ان استخدام شبكات الانترنت يساهم في تحسين الخدمات العمومية المقدمة من طرف بلدية خنشلة.

- تليها العبارة الرابعة (05) "بفضل تبني الإدارة الرقمية، يمكن ألي مواطن في أي والية الاستفادة من خدماتكم." في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 3,60 وانحراف معياري قدرة 1,115، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على مساهمة الإدارة الرقمية في اتاحة الفرصة لجميع المواطنين من الاستفادة من الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية محل الدراسة.
- تليها العبارة الخامسة (03) "تساهم تقنيات الادارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,46 وانحراف معياري قدره 1,108، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (موافق)، مما يدل على المساهمة الفاعلة للدارة الرقمية في الرفع من جودة الخدمات المقدمة.
- تليها العبارة الاولى (02) "تأثر جودة الخدمات المقدمة على المعاملات الرقمية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ 3,22 وانحراف معياري قدره 1,220، وهذا ما يعني ان اغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق هذه العبارة كانت (محايد)، مما يدل على عدم وجود تأثير كبير لجودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسات العمومية محل الدراسة على المعاملات الرقمية.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على مخرجات SPSSبالاضافة الى مناقشة هذه النتائج.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

1-الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على معامل بيرسون لتقدير شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، والنتائج المتوصل اليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): الارتباط بين متغيرات الدراسة

جودة الخدمة العمومية	واقع الإدارة الرقمية بلدية خنشلة	معامل الارتباط بيرسون	واقع الإدارة الرقمية بلدية خنشلة
0,855	1	معامل الارتباط بيرسون	واقع الإدارة الرقمية بلدية خنشلة
0,000		مستوى الدلالة	
83	83	حجم العينة	
1	0,855	معامل الارتباط بيرسون	جودة الخدمة العمومية
	0,000		

83	83	مستوى الدلالة حجم العينة
----	----	-----------------------------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss يوضح الجدول الارتباط حسب معامل بيرسون بين المتغير المستقل للدراسة (واقع الإدارة الرقمية)، والمتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما 0,855 بمستوى دلالة 0,000 وهو اقل من 0,05، وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين ودال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

وكانت نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية كما يوضحه الجدول التالي:
الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الانحدار	57,065	1	57,065	220,035	0,000	0,731	0,855
الخطأ المتبقي	21,007	81	0,259	/	/	/	/
المجموع الكلي	78,072	82	/	/	/	/	/

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss يوضح الجدول أعلاه نتائج التبيان للانحدار لاختبار الفرضية الثانية، حيث نلاحظ وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل (قواعد البيانات) والمتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.855$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.731$ ، أي ان 73,1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية) يعزى الى التغير في المتغير المستقل (الإدارة الرقمية)، قيمة دلالة F المحسوبة 0,000 وهي أصغر من 0,05 وعليه فان النموذج ذو أهمية إحصائية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة الفرضية الموضوعية من عدمها، تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط، لتقدير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحديد معادلة الانحدار.

الفرضية الأولى: والتي كانت صيغتها كالتالي:

التطور التكنولوجي الحاصل أدى إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، مما ساعد المؤسسات العمومية على تحسين خدماتها اعتمادا على مجموعة من الآليات.

حيث تم تأكيد هذه الفرضية من خلال:

- غياب الطوابير المراجعين أمام مصالح البلدية مؤشر إيجابي كون هذه الآلية من آليات الحكومة الالكترونية في القضاء على الطوابير ولو بشكل جزئي.

- رضا المواطنين إتجاه الخدمة المقدمة رغم وجود نوع من التحفظ والملاحظات.

- التخفيف من المعاملات الورقية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرقمية وجودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	0,394	0,211		1,868	0,065
الإدارة الرقمية	0,869	0,059	0,855	14,834	0,000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية، حيث نلاحظ وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الإدارة الرقمية)، في المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية)، وهو ما يؤكد مستوى دلالة T المحسوبة الذي بلغ 0,000 وهو اقل من 0,05. وبلغت قيمة المعاملات النمطية B تساوي 0,869 أي ان 86,9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية) تعزى الى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الإدارة الرقمية)، وبأثر موجب. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ارتباطية بين مدى استخدام التقنيات وشبكات الانترنت في تحسين جودة الخدمات العمومية.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	0,394	0,211		1,868	0,065
التقنيات وشبكات الانترنت	0,83	0,046	0,833	13,824	0,025

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة، حيث نلاحظ وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (جودة الخدمات العمومية)، في المتغير التابع (التقنيات وشبكات الانترنت)، وهو ما يؤكد مستوى دلالة T المحسوبة الذي بلغ 0,025 وهو اقل

من 0,05. وبلغت قيمة المعاملات النمطية B تساوي 0,83 أي ان 83% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التقنيات وشبكات الانترنت) تعزى الى التغير الحاصل في المتغير المستقل (البرامج المستخدمة)، وبأثر موجب. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية بلدية خنشلة حول دور الادارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية حيث تم التطرق الى عرض نتائج الدراسة حيث اقتصرت الدراسة على 83 استبانة صالحة للتحليل الإحصائية، ثم قمنا بتفريع هذه الاستثمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كالاستغانة SPSS نسخة 25 من أجل اختبار فرضيات الدراسة وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك للإجابة على فرضيات الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

تعد الإدارة الرقمية من بين المشاريع التي تبنتها القطاعات العمومية من أجل تحسين خدماتها فهذه الأخيرة أدت إلى إحداث العديد من التحولات، وهذا ما يجعل موضوع الإدارة الرقمية جديرا بالدراسة خاصة أنه يعاني تأخرا مقارنة مع الكثير من الدول والتي تبنت هذا المشروع بالرغم من أهميته في شتى المجالات لأنه يعتبر بوابة لمشروع أكبر وهو الحكومة الالكترونية. تعد دراستنا والتي ناقشة موضوع دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية في بلدية خنشلة ضمن البحوث الميدانية والاستكشافية من أجل تقييم مستوى تطبيق هذا المشروع ومدى فعاليته في تحقيق أهم أبعاد جودة الخدمات العمومية، وبعد الدراسة اسفرت على مجموعة من النتائج والتي يمكننا من اختبار الفرضيات المطروحة سابقا في الجانب المنهجي وتوصلنا الى:

1- إختبار صحة الفرضيات:

- ان التطور التكنولوجي الحاصل أدى إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، مما ساعد المؤسسات العمومية على تحسين خدماتها اعتمادا على مجموعة من الآليات وعلية فالفرضية الأولى صحيحة من خلال ما نتطرقنا اليه في الجانب النظري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرقمية وجودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$. (فرضية صحيحة).
- يوجد علاقة ارتباطية بين مدى استخدام التقنيات وشبكات الانترنت في تحسين جودة الخدمات العمومية. (فرضية صحيحة).

2- نتائج الدراسة:

- يمكن تلخيص أهم ما توصلنا إليه من نتائج فيما يلي:
- ساهمت الإدارة الرقمية في انتقال من الإدارة التقليدية الى إدارة تعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم خدماتها وهذا ما أدى إلى كسب ثقة المواطن.
- ساهمت الإدارة الرقمية في الاستجابة لمتطلبات المواطنين وذلك من خلال اختصار الاجراءات، وريح الوقت وتخفيض التكاليف، وسهولة الوصول للخدمات.
- ساهمت الإدارة الرقمية في توفير المعلومات بسهولة وفي الوقت المناسب وهذا ما أدى إلى تعزيز الديمقراطية والمساواة في تقديم الخدمات لجميع المواطنين.
- ساهمت الإدارة الرقمية في تسهيل أداء مهام الادارة العمومية في تقديم خدماتها في كل وقت ودون انقطاع.
- ساهمت الإدارة الرقمية في تقليص العمل أو المعاملات الورقية وتعويضها بالمعاملات الرقمية أو الالكترونية.

3- التوصيات:

- ومن خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات قمنا بطرح مجموعة من التوصيات التي على البلدية اتباعها لزيادة التحسين من أداء العاملين ومواكبة التطورات الحاصلة في المجالات المختلفة وتمثلت فيمايلي:
- الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التكوينية والتعليمية في مجال تكنولوجيا وغيرها.
- إقامة برامج تدريبية تركز على تنمية مهاراتهم السلوكية في التعامل مع المواطنين.
- تحديث الأجهزة المختلفة في البلدية بين الحين والآخر لتجنب الأعطال المتكررة.
- الاحتفاظ بنسخ من المعلومات المواطنين في أجهزة مختلفة لضمان عدم تعرضها للتلف.

- السعي لتوفير أساليب الحماية الرقمية لضمان عدم اختراق البيانات الخاصة بالمواطنين والتلاعب بها.

4- أفاق الدراسة:

لأن الإلمام بجميع جوانب الموضوع صعبة هذا ما يؤدي إلى صعوبة تناول والتطرق إلى جميع مفاهيم وجوانب الموضوع لذي يبقي البحث مفتوح حول الموضوع ومثال على ذلك:

1- تعميم الإدارة الرقمية في مختلف البلديات للوصول الي الحكومة الإلكترونية؛

2-دراسة واقع الإدارة الرقمية في الجزائر؛

3- مساهمة الإدارة الرقمية في زيادة أداء المؤسسات العمومية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع



1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، الخدمات- مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 2- السيد حجابي المرسي، اقتصاديات المشروعات العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 3- رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2010.
- 4- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 5- محمد الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 6- محمد عبد الوهاب الغزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة Iso 9000, Iso 1400، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 7- أبو بكر محمود الهوش، الحكومة الالكترونية- الواقع والأفاق-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2012.
- 8- بشير عباس العلاق، الرقمية- المجالات والتطبيقات-، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، ط1، أبو ظبي، 2005.
- 9- جمال يوسف نذير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013.
- 10- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية- المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، الأردن، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع.
- 11- خيضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 12- سعيد غالب التكري وبشير العلاق، الأعمال الالكترونية، عمان، دار المناهج للنشر، 2002.
- 13- عادل جرجوش المقرجي وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007..
- 14- عادل جرجوش المقرجي، الإدارة الالكترونية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- 15- عامر طارق عبد الرؤوف، نماذج الإدارة الالكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 16- عبد الوهاب كيالي، الموسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان.
- 17- علاء عبد الرزاق السالمي وآخرون، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18- علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن.

- 19- عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- 20- فريد راجب النجار، الاستثمار بالنظم الالكترونية والاقتصاد الرقمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 21- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004.
- 22- محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة TOM، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 23- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 24- محمد عبد العظيم أوليحاء، التسويق الالكتروني، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2012.
- 25- محمود أحمد عياد صلاح، إبراهيم جابر السيد، الاقتصاد الرقمي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2020.
- 26- محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001.
- 27- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 29- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 30- نجم عبود، الإدارة الالكترونية " الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار تاريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 31- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
- ب-المذكرات:**
- 1- بلال جداي، عبد الحق معاش، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل-وكالة تبسة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي-تبسة-، 2022-2023.
- 2- جهره حمزة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-2018-2019
- 3- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولاية المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 4- عصماني سفيان، دور التسويق في قطاع الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها دراسة حالة - مصحة الصنوبر بمدينة سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص: علوم التسيير، جامعة سطيف، 2005/2006.
- ج-المجلات والملتقيات:**

- 1- موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، العدد 2011، 09، جامعة بسكرة، الجزائر.
 - 2- بشير عباس العلق، دور القوى التحويلية التكنولوجية المعلومات والاتصالات في انتشار وتفعيل التعليم الإلكتروني، ملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر يومي 06 و08 أكتوبر 2003.
 - 3- زرزار العياشي، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإداري والاقتصادية، العدد 2013، 01، جامعة سكيكدة الجزائر.
 - 4- سمير بركاني، اليقظة التكنولوجية، من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة بومرداس، العدد 11، فيفري 2014.
 - 5- عابد عبد الكريم غريسي، محمد شريف، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، ديسمبر 2013.
 - 6- عبدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 229.
 - 7- موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، العدد 2011، 09، جامعة بسكرة، الجزائر.
 - 8- نادية ضريفي، جودة الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، العدد الرابع، ديسمبر 2016.
 - 9- نصر الدين بن نذير، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مخلة الأبحاث الاقتصادية جامعة سعد دخلت البلدية، العدد 04، ديسمبر 2010.
- 2- المراجع باللغة الأجنبية:
أ- الكتب:

- 1-Daniel DURET, Maurice PILLET, qualité en production, de ISO 9000 a SIXSiGMA, 2ème edition d'organisation, Paris 2002.
- 2- Eric VolgerB, Management stratégique des service, edition Dunod, Paris, 2004.
- 3-Mariamme Messenger, **la communication appliquée en pratique**, les éditions d'organisation, France.
- 4-Pierre Eiglier : **Marketing et stratge des services**, Edition Economica, Paris, France, 2004.

2-المواقع:

- تاريخ الاطلاع 2023/12/23، www.multaka.org/osra
- <https://www.researchgate.net/2022>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بتوزيع 83 استبيان على موظفي الإدارة العمومية ببلدية خنشلة، وقد تم معالجة المعطيات المتحصل عليها من خلالها باستعمال برنامج وأساليب إحصائية SPSS مخصصة لذلك، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرقمية وجودة الخدمة العمومية عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$. وأنه يوجد علاقة ارتباطية بين مدى استخدام التقنيات وشبكات الانترنت في تحسين جودة الخدمات العمومية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية، الخدمة العمومية، جودة الخدمات العمومية.

The aim of this study was to examine the role of digital management in enhancing the quality of public services. This was achieved through a field study conducted by distributing 83 questionnaires to employees of the public administration in the municipality of Khenchela. The data obtained were processed using the SPSS software and statistical methods tailored for this purpose. The study found significant results, including a statistically significant relationship between digital management and the quality of public service at a significance level of $\alpha=0.05$. Additionally, there is a correlation between the extent of using technologies and internet networks in improving the quality of public services.

Keywords : Digital management, public service, quality of public services.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر تسيير عمومي

استبيان الدراسة

تهدف مذكرة الماستر المرسومة ب «دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية» الى كشف طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل للدراسة (الإدارة الرقمية) على المتغير التابع (جودة الخدمات العمومية)، من خلال البحث في واقع ما يجري في بلدية خنشلة، لذا ترجوا من سيادتكم باعتباركم موضوع تركيزنا المساعدة على تتمين هذا البحث وتبليغه لأهدافه، بالتفضل على الإجابة على الأسئلة هذا الاستبيان، والذي صمم بطريقة لا تكلفك جهدا ولا وقتا في تصفح ورقاته والتعبير عن اختياراتك بوضع علامة (×) حسب ما تعيشه في مؤسستك.
ملاحظة: يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يوافق اختياركم مع العلم أن الاختيار "موافق بشدة" يعني (5) درجات وصولا إلى الاختيار "غير موافق بشدة" والذي يعني درجة (1).

تحت إشراف الدكتور:
زعيمة رمزي

من إعداد الطالب:
-عروج أنور

الموسم الجامعي: 2023-2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: [30-20] [40-30] [50-40] أكثر من 50 سنة

3. المستوى الدراسي: بكالوريا ليسانس باستر وراه

4. الرتبة: عون إداري إداري رئيسي حق رئيسي

متصرف متصرف رئيسي سمي سامي

5. الخبرة: [1-5 سنوات] [5-10] 15 أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الرقمية.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتوفر لديكم الكفاءات والمؤهلات الضرورية لاستخدام التكنولوجيا وربطها بجميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة بهدف تطويرها.					
02	هناك مساعي ومجهودات لتطوير برامج تساعد في تعزيز التحول إلى الإدارة الرقمية					
03	تتوفر لديكم التقنيات الحديثة الضرورية لتقديم الخدمات الرقمية بفعالية.					
04	هناك مساعي ومجهودات لاعتماد كل ما هو جديد في مجال البرمجيات والتطبيقات بهدف التطوير المستمر.					
05	هناك موظفين متخصصين في مجال الأعلام الآلي وصيانة أجهزة الحاسوب.					

المحور الثاني: جودة الخدمات العمومية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتميز التكنولوجيا المستخدمة في العمل بالحدثة والتطور.					
02	يطمح الموظفون لمساعدة المواطنين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء الحصول على الخدمات.					
03	هناك عددا كافيا من الموظفين الذين يقدمون الخدمات للمواطنين.					
04	يتم تطبيق أساليب وإجراءات رقابية لتقليل حالات الغش والتلاعب.					
05	يقدم الموظفون الخدمة بشكل صحيح للمواطن من أول مرة.					

المحور الثالث: دور الإدارة الرقمية وعلاقتها في تجويد الخدمة العمومية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تساهم تقنيات الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
02	تأثر جودة الخدمات المقدمة على المعاملات الرقمية					
03	يعتبر استخدام شبكات الانترنت عاملا مساهما في تحسين الخدمات التي تقدمونها.					
04	تطبيق الإدارة الرقمية ساهم في تطوير مستوى الخدمة العمومية.					
05	بفضل تبني الإدارة الرقمية يمكن لأي مواطن في أي ولاية الاستفادة من خدماتكم.					

- ماهي الصعوبات والنقائص التي يواجهها تطبيق الإدارة الرقمية في المصلحة من وجهة نظركم؟

.....

.....

- ما هي اقتراحات المناسبة لزيادة جودة الخدمات العمومية؟

.....

