وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة "محمد بوضياف" – المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Mohamed Boudia University of Msila
Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences
Department of Management

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

العنوان:

دور الرقمة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية

– دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة المسيلة

إعداد الطالبين:

حمزة رضوان

إلياس مسعودي

لجنة المناقشة

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
د/ محمد بن طريو	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2023 – 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء نحمد الله الكريم العزيز الحميد على منه وكرمه وتوفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع وإنجازه على هذا الوجه، فله الفضل والشكر على ذلك وعلى كل نعمة التي أسبغها علينا وحبانا بها، وبعد إنطلاقا من قوله: صلى الله عليه وسلم من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل.

فإننا نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل ﴿بن طريو محمد ﴾ على ما قدمه من توجيهات ونصائح وأنار الطريق أمامنا لإنجاز هذه المذكرة.

كما نشكر كل الأساتذة الكرام كل بأسمه ومقامه في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكذا أعون الخدمة وإداري الكلية.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل ولو بكلمة أو نصيحة أو دعاء فجزاهم الله عن كل شيء وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

إهداء

قال تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم

إلى أبناء أختي "أيوب-ياسر-يونس-لقمان"

وإلى كل من عرفناه من قريب أو من بعيد.

رضوان حمزة

إهداء

قال تعالى: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم

وإلى كل من عرفناه من قريب أو من بعيد.

مسعودي إلياس

ملخص:

تتناول هذه الدراسة دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية، من خلال دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة المسيلة. تُبرز الدراسة كيف تساهم التقنيات الرقمية في تحسين الكفاءة والشفافية وسرعة الأداء في المؤسسات العمومية. وقد تم تحليل الوضع الراهن لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة المسيلة، مع التركيز على كيفية تطبيق الرقمنة في عملياتها الإدارية وتأثير ذلك على تحقيق أهداف الحوكمة. نتائج الدراسة تشير إلى أن الرقمنة تعزز من فعالية العمليات الإدارية وتزيد من قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز الثقة بين الإدارة والجمهور. كما تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية.

كلمات مفتاحية: الرقمنة، الحوكمة، الإدارة العمومية، اتصالات الجزائر – وكالة المسيلة.

Abstract:

This study examines the role of digitization in activating governance mechanisms in public administration through a case study of Algeria Telecom's M'Sila Agency. The study highlights how digital technologies contribute to improving efficiency, transparency, and performance speed in public institutions. The current situation of Algeria Telecom's M'Sila Agency was analyzed, focusing on how digitization is applied in its administrative processes and its impact on achieving governance objectives. The study's results indicate that digitization enhances the effectiveness of administrative operations and increases the institution's ability to provide high-quality services, leading to improved decision-making processes and increased trust between the administration and the public. The memorandum also offers a set of recommendations to strengthen the application of digitization in public institutions.

Keywords: digitization, governance, public administration, Algeria Telecom - M'Sila Agency.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة:..... أ

الفصل الأول

آليات التحول نحو الإدارة الرقمية

المبحث الأول: الإطار المعرفي للرقمنة ومتطلبات تطبيقها 7

المطلب الأول: ماهية الرقمنة..... 7

المطلب الثاني: أسباب ومبررات تطبيق الرقمنة.....12

المبحث الثاني: مراحل تطبيق الرقمنة وأثرها على عصرنة الإدارة 15

المطلب الأول: الإنتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية 15

المطلب الثاني: أثر الرقمنة على عصرنة الإدارة 16

خلاصة الفصل: 20

الفصل الثاني

تفعيل آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات والمؤسسة العمومية 22

المطلب الأول: حوكمة المؤسسات 22

المطلب الثاني: حوكمة المؤسسات العمومية 25

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية.....27

المطلب الأول: نظرية التسيير العمومي الجديد 27

المطلب الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية (المبادئ التوجيهية).....28

المطلب الثالث: التجارب الدولية والتجربة الجزائرية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية 32
خلاصة الفصل الثاني:.....37

الفصل الثالث

دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العمومي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة المسيلة

المبحث الأول: التعريف باتصالات الجزائر.....39
المطلب الأول: تاريخ الاتصالات في الجزائر.....39
المطلب الثاني: وكالة اتصالات الجزائر – فرع المسيلة- 42
المطلب الثالث: أهداف ووظائف مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة المسيلة 43
المطلب الرابع: أثر تطبيق الرقمنة على مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة المسيلة-.....48
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....49
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....49
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة 52
المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.....53
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان.....57
المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة.....57
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....60
خلاصة الفصل الثالث: 64
خاتمة:.....66
المراجع: 69
الملاحـق 72

فهرس الجداول

الجدول رقم 1: يوضح طريقة الإجابة على عبارات الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي) 50
الجدول رقم 2: يمثل المتوسط المرجح 51
الجدول رقم 3: خاص باستمارات الاستبيان 51
الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 53
الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب 54
الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة 55
الجدول رقم 7: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة 56
الجدول رقم 8: جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة 57
الجدول رقم 9: جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة 58
الجدول رقم 10: جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة 59
الجدول رقم 11: علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل 60
الجدول رقم 12: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول "الشفافية" 61
الجدول رقم 13: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني " المساءلة " 62
الجدول رقم 14: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث " الممارسات الأخلاقية " 63

فهرس الأشكال

الشكل رقم 1: المبادئ التوجيهية للمؤسسات العمومية 29
الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر – فرع المسيلة 43
الشكل رقم 3: يوضح نسب الاستمارات المسترجعة والغير مسترجعة 51
الشكل رقم 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 53
الشكل رقم 5: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب 54
الشكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة 55

فهرس الملاحق

الملحق رقم 1:استبيان 74
الملحق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS 77

مقدمة

مقدمة:

أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات الى أهمية الترابط بين التقنية والحوكمة وتم تعريف العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تهدف إلى تطوير بيئة الأعمال وتحسينها وتكاملها، ومن أهم هذه المفاهيم الحوكمة والتحول الرقمي.

تزداد أهمية التحول الرقمي مع الظروف غير المسبوقة التي يعيشها العالم اليوم ولعل الخطوة الأولى في رحلة التحول الرقمي هي وضع استراتيجية التحول الرقمي التي سترسم معالم الطريق وتحدد المحطات المفصلية والأهداف الاستراتيجية وأطر العمل والنماذج والمنهجيات ومؤشرات قياس الأداء الرقمي.

وحوكمة التحول الرقمي تضبط تأثير التغيرات المختلفة في العناصر والمكونات، كما تقدم تحليلا للمتغيرات الناجمة عن الخصائص القابلة للتغيير والتعديل والتطور. وقد ظهر التحول الرقمي في السنوات الأخيرة حيث أصبح من بين أهم الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدولة الجزائرية حيث دخلت في عالم الرقمنة، حيث أنه ضرورة تفرض التميز لرفع جودة الخدمات، والارتقاء بمستوى الخدمات المعيشية، وقد أدى التحول الرقمي إلى توفير الجهد والوقت والمال على المستفيدين.

وعلى غرار باقي المؤسسات في الجزائر خطت اتصالات الجزائر خطوات كبيرة في رقمنة جميع هياكلها الإدارية والخدماتية، بالإضافة إلى اتساع حجمها وانتشارها، ومن أجل هذا كان لابد من توفير إدارة رشيدة في هذه المؤسسة من خلال ارساء الحوكمة باعتبارها خطوة مهمة في تحسين آداء اتصالات الجزائر، حيث سعت الجزائر الى مواكبة هذا التطور ووضع آليات وإجراءات تطبيق الحوكمة.

الإشكالية:

وبناءا على ما سبق يمكن طرح الاشكالية الآتية:

ما دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر –وكالة المسيلة؟

- **الأسئلة الفرعية:**

من خلال الإشكالية الرئيسية ولتسهيل معالجة المشكل المطروح قمنا بتفريع الإشكالية الرئيسة إلى أسئلة فرعية:

- هل يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد الشفافية؟
- هل يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد المساءلة؟
- هل يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد الممارسات الأخلاقية؟

الفرضيات:

من أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية للموضوع تم اقتراح فرضية رئيسية وفرضيتين جزئيتين:

أ- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على آليات الحوكمة في القطاع العمومي.

ب-الفرضيات الجزئية:

- يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد الشفافية.
- يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد المساءلة.
- يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد الممارسات الأخلاقية.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيارنا لموضوع الدراسة نظرا لجملة من الدوافع والأسباب والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أ- أسباب ذاتية:

- رغبتنا الشخصية واهتمامنا الخاص بدراسة موضوع الرقمنة.

- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع.
- إثراء الرصيد الفكري الذي يتناول موضوع رقمنة اتصالات الجزائر.
- التعرف على أهم التطبيقات الرقمية المستخدمة في اتصالات الجزائر.

ب- أسباب موضوعية:

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- تقديم تأصيل نظري لمفهوم التحول الرقمي وفوائده.
- تحديد أهمية ودور الحكومة الرقمية في إنجاح التحول الرقمي.
- عرض تجربة اتصالات الجزائر (وكالة المسيلة) كنموذج للتحول الرقمي وتطبيق الحوكمة الرقمية.

أهمية الدراسة:

انطلاقا من مشكلة البحث يمكن ابراز أهميته من خلال الدور الكبير الذي أصبحت تلعبه ثورة المعرفة والتحول الرقمي وما يتصل به من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل دعم الحوكمة الرقمية وانجاح التحول الرقمي في اتصالات الجزائر.

حدود الدراسة:

وتتمثل في حدود زمانية وأخرى مكانية:

أ- **الحدود الزمانية:** شملت الدراسة وكالة اتصالات الجزائر فرع المسيلة مدة 15 يوم 20 ماي إلى غاية 5 جوان 2024.

ب- **الحدود المكانية:**

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة تبعا لطبيعة الموضوع، نظرا إلى موضوع دراستنا دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العمومي دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر بالمسيلة وهذا بإعتبار أن اتصالات هي قطاع استراتيجي حساس وهام.

منهج الدراسة:

للإحاطة بمختلف جواب الموضوع والإجابة عن الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الوثائق المالية المتحصل عليها ن المركب الصناعي التجاري الحضنة – المسيلة – والعمل على تحليلها.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة المساعدة في اختبار الموضوع نجد:

الدراسة الأولى: "**عمار سفيان**"، الحوكمة الإلكترونية في الجزائر –دراسة نماذج الحكومة الإلكترونية العالمية والقارية الرائدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ابن خلدون تيارت، 2022، تحت الإشكالية التالية:

ما هو واقع مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر مقارنة بالدول محل الدراسة استنادا على مؤشرات الأمم المتحدة؟

الهدف من دراسة موضوع الحوكمة الالكترونية في الجزائر ودراسة نماذج الحكومة الإلكترونية العالمية والقارية الرائدة هو معرفة ماهية الحوكمة الالكترونية واستراتيجيات ومتطلبات تطبيقها بشكل عام وواقع تطبيقها في الجزائر بشكل خاص من خلال التطرق الى بعض مشاريع الحكومة الالكترونية في الجزائر واهدافها والمبادرات القانونية إرساء دعائمها.

الدراسة الثانية: "**علا سفيان**"، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020،

حاولت هذه الدراسة إبراز الأهمية البالغة للرقمنة في تحسين جودة الخدمات خصوصا في الوقت الراهن ما يجعلها تعتبر العنصر الأساسي الأول في تحقيق الميزة التنافسية، فعلى إثرها يمكن القول أن كسب حصص سوقية كبيرة للمؤسسات مرهون بمدى تطبيقها لذا تسعى مختلف المؤسسات العامة والخاصة إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الرفع من قدراتها التنافسية وتحقيق الريادة والتميز.

صعوبات الدراسات:

- ضيق الوقت خاصة بالنسبة لنا كموظفين.
- قلة المراجع بالنسبة لمصطلح الرقمنة والذي يعد جديدا في وقتنا الحالي.

– قلة الدراسات التي تناولت علاقة الرقمنة بتفعيل آليات الحوكمة.

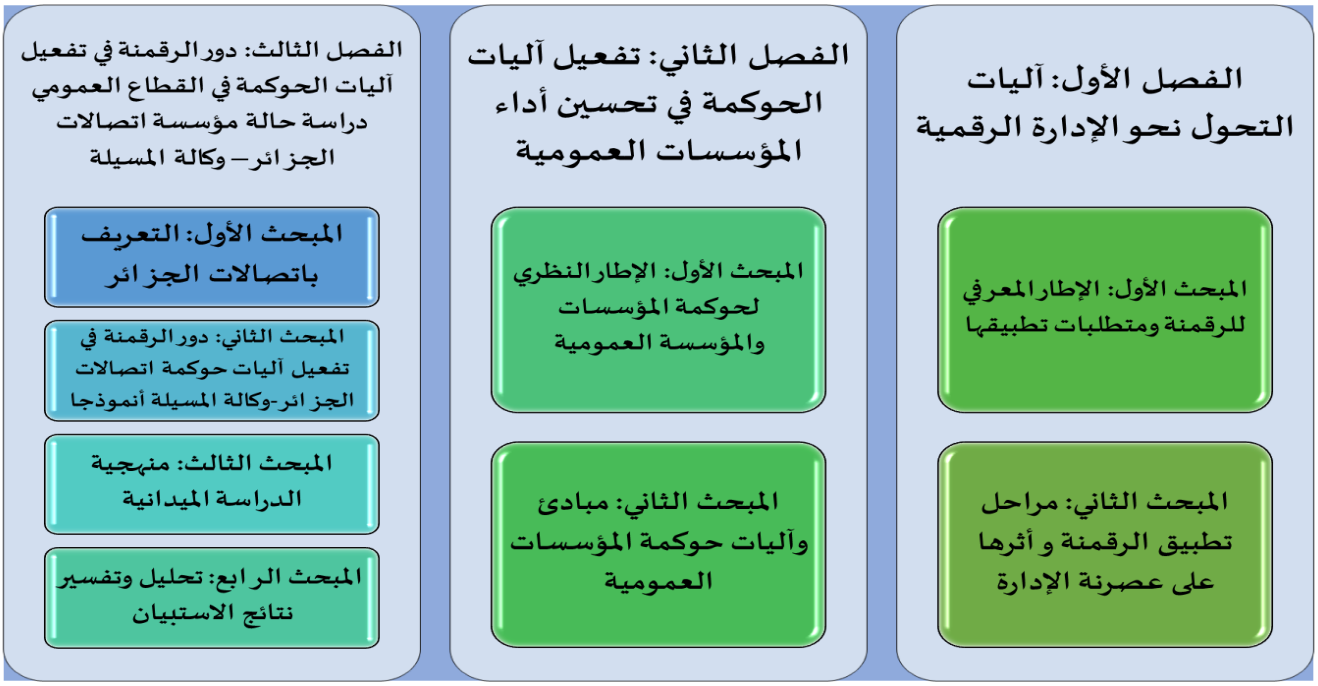
هيكل الدراسة:

بغية الوصول الى تحقيق أهداف البحث وبهدف تقديم إجابة حول الإشكالية الرئيسية ثم تقسيم الدراسة الى فصلين:

الفصل الأول: يعالج الإطار النظري آليات التحول نحو إدارة رقمية وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين حيث خصص المبحث الأول إلى الإطار المعرفي للرقمنة ومتطلبات تطبيقها وكذلك الإلمام بخصائص الرقمنة وآليات تطبيقها، اما المبحث الثاني فقد خصصناه إلى مراحل تطبيق الرقمنة وأثرها على عصرنة الإدارة العمومية ومبدأ سير المرفق العام.

الفصل الثاني: جاء مكملا للفصل الأول والذي عنوناه تفعيل آليات الحوكة في تحسين أداء المؤسسات العمومية، وتم تقسيمه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري لحوكمة المؤسسات العمومية، أما المبحث الثاني تم تخصيصه للحديث عن مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية حيث تطرقنا إلى نظرية التسيير العمومي الجديد ثم إلى المبادئ التوجيهية وتطرقنا إلى آليات حوكمة المؤسسات العمومية، وفي نهاية الفصل تطرقنا إلى تجارب دولية رائدة في مجال اصلاح الحوكمة في المؤسسات العمومية.

الشكل التوضيحي



الفصل الأول

آليات التحول نحو الإدارة الرقمية

تمهيد:

يواجه العمل الإداري في المؤسسات العمومية تحديات و تغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي إتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة خاصة الانترنيت والانترانت والاكسترانات وتزايد استخدام الحاسب الآلي وثورة المعلومات وتطور الفكر الإداري فقد لعبت تكنولوجيا المعلومات أدورا كبيرة مختلف جوانب العمل الإداري وفي جميع المؤسسات إذ لا نجد مؤسسة واحدة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية معينة إذ أصبحت هذه الأخيرة من ضروريات المؤسسات العصرية التي تعتبر هذا التغير من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة وفعالية عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية انتقل فيها العمل الإداري من الطرق التقليدية إلى البيئة الرقمية.

المبحث الأول: الإطار المعرفي للرقمنة ومتطلبات تطبيقها

عرفت الرقمنة على أنها: "عملية استنساخ ورقية، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم.

المطلب الأول: ماهية الرقمنة

تعتبر الرقمنة مفهوم جديد يتماشى مع متطلبات العصر ذو أهمية بالغة في تطوير الحياة البشرية وترقيتها، ونظرا لأهمية هذا المصطلح فقد أصبح محل اهتمام على المستوى الدولي من طرف المختصين في المجالات المختلفة.

أولا: نشأة الرقمنة وتطورها

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسييـــر بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتر من خلال النتائج المحققة الاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكة السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، كذلك في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994.

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، من أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمي تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

تنتقل بعدها الى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا (mimoria)، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية (وأكسفورد تاكست أرشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية ومؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديدة من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عمالقة للمكتبات الرقمية. [1]

ثانيا: مفهوم الرقمنة وخصائصها

- **تعريف الرقمنة:**

شاعت في الأدبيات العربية المعاصرة مصطلحات "الكتابة الرقمية" والإبداع الرقمي" و"الكتاب الإلكتروني" و"الترقيم"، وغيرها من المصطلحات التي تحيل إلى نمط جديد من الكتابة التي تولدت نتيجة التطور الهائل الذي حدث في مجال تكنولوجيا الإعلام.

1. **في مجال الحاسب الآلي:** تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.
2. **في سياق نظم المعلومات:** تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور سواء كانت صور أو فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط ... إلخ، وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناظرية إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي، أي إلى إشارات أو signals binary ثنائية عن طريق الكاميرات الرقمية، والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب. [2] scanning وذلك عن طريق، استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي

[1] احمد، الكبيسي، تطور النظم الليلة في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد29، 2008، ص6.
[2] عبد المالك بن السبتي، ابتسام سعيدي، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية" المكتبات الجامعية، لولاية قسنطينة نموذجا / http://www.journal.cybrarians.org

في سياق الاتصالات بعيدة المدى: فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية وينظر "تيري كاني **Terry Kuny** " إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على شاشة الحاسب.

- **خصائص الرقمنة:**

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

1. **تقليص الوقت:** في التكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة.
2. **تقليص المكان:** تقليص سطح تتيح وسائل التخزين التي تستوعبها حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحثون يطعم الذكاء الصناعي مما يجعل التكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرصة تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
3. **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى.
4. **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل وأرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة. [1]
5. **اللا تزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
6. **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنترنت مثال تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فال يمكن ألي جهة أن تعطل الأنترنت.
7. **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.

[1] محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط6، عمان، 2009، ص66.

8. **قابلية التحرك والحركية:** أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقالته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثير من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال ... الخ.

9. **قابلية التحول:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آتى كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مشروعة.

10. **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

11. **الانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي للنمط المرن.

12. **العالمية والكونية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكتروني. [1]

ثالثا: صور الرقمنة وأهميتها

توجد ثالثة أنواع للرقمة: [2]

1- الرقمنة في شكل صورة Mode image:

وهي من أنواع الرقمنة الأكثر استغلال على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية، والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكسل pixel وكل بيكسل يمكن ترميزه بـ:

- بايت لصورة أبيض وأسود noir et Blanc .
- 8 بايت لصورة في مستوى رمادي niveaux de gris .
- 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة En Couleur .

[1] احمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، 2003، ص 3.

[2] سهيلة، مهري، المكتبات الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص84-86.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين ثالث أنواع للترميز في شكل صورة:

أ- **أحادي البايت Mode bitonal** : في هذا النوع كل بيكسل Pixel يمثل بيت واحد، وهو بذلك يفرض أحد هاتين القيمتين أبيض أو أسود وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وهي سهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح، بينما تلقى صعوبة في التعامل مع القديمة التي تعرضت للرطوبة وتلف حيث أن المسح الضوئي لا يعرف هذه الآثار ويمكن أن يعتبرها كانوا قد ويترجمها إلى الأسود.

ب- **المستوى الرمادي Niveau de gris** : وهي نوع يتطلب مساحة أكبر على مستوى الذاكرة وعدد البيات المستخدمة لترميز البيكسل، هذه التقنية تسمح عكس النوع السابق بحفظ الوثائق القديمة جدا حيث استعملتها مكتبة الكونغرس في رقمنة أرصدتها التراثية القديمة.

ت- **الألوان Mode couleur** :لديه نفس مبدأ النوع السابق ويختلف عليه مستوى يتكون واحد بيكسل يقابله في الترميز ثالثة ألوان أساسية هي الأحمر، الأزرق والأخضر (RVB) كل لون من هذه الألوان يرمز بعدد معين من البتات، ويؤخذ على هذا النوع أن حجم الملفات كبير جدا بالمقارنة مع النوعين السابقين، وعموما، هذا النوع من الرقمنة له سلبيتان أساسيان هما:

- يقضي كل فرص البحث داخل النص.
- الملفات تحتل مساحة كبيرة على وسائط التخزين.

2- الرقمنة في شكل نص Mode texte :

هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص، فهو يسمح بالتعامل مباشرة الوثيقة الإلكترونية على أنها نص، وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروفQCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء، ومنتجي هذه البرمجيات قاموا بتطوير منتجاتهم، حيث أصحبت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي، وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من أسماء العلم وأشكال نحوية قديمة أو مكتوبة في لغات عديدة.

3- الرقمنة في شكل اتجاهي Mode vectoriel :

يوجد شكل ثالث للرقمنة وهو الرقمنة في شكل اتجاهي، وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة.

ويتواجد حاليا شكل للتقديم الاتجاهي وهوPDF وهي تقنية طورتها شركة Adobe عام، 1993 وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة الكترونيا بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها الجوانب التالية:

- **الدقة:** بحيث تحفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة Page Log out الذي وضعه مصمم الوثيقة أثناء تصميمه للوثيقة، وملفات PDF لا يتم إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح، ملف PDF يعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة .
- **الحجم الضغوط:** ملفات PDF صغيرة الحجم، وذلك يساعد على نقلها بسرعة عبر الأنترنت.
- **التوافقية:** يمكن قراءة ملف PDF من قبل أي مستخدم وعن طريق أي نظام تشغيل باستخدام برنامج Acrobat Reader المتوفرة مجانا على مواقع Adobe فصيغةPDF لا يعتمد نظام تشغيل معين.
- **جودة العرض والطباعة:** ملفات PDF تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة، كما أنها تسمح للقارئ بتكبير أجزاء من الصفحة، دون تأثر الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة.

المطلب الثاني: أسباب ومبررات تطبيق الرقمنة

أولا: أسباب الرقمنة:

أ. **تعزيز الوصول:** هناك عدة أسباب لتعزيز الوصول تتمثل في:

- إنشاء نقطة واحدة للوصول إلى الوثائق المتعلقة بموضوع محدد والمتوفرة في مؤسسات مختلفة.
- انتشار تطبيق إعادة التوحيد الافتراضي للمجموعات والمقتنيات من خلال موقع واحد.
- دعم الديمقراطية من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات بالتعرف على مجموعات المستفيدين إذ من الطبيعي أن تركز مؤسسة خاصة على احتياجات محددة والتوجه إلى فئة معينة من المستخدمين.

ب. **تسهيل أشكال جديدة من الإتاحة والاستخدام:** إن الهدف الأساسي في هذه الحالة هو تعزيز استخدام مجموعة من المواد كالمخطوطات والوثائق.

لا يمكن الإطلاع عليها إلا بنسختها الأصلية إلا من خلال زيارة المستودع.

ثانيا: مبررات الرقمنة:

تتمثل مبررات الرقمنة بالنسبة للمستفيدين ومرافق المعلومات فيما يلي:

أ. **بالنسبة لمرافق المعلومات:**

- **الاستجواب عن بعد للمعلومات:** نظرا للبعد الجغرافي وتوسع الحدود المكانية وبروز الكثير من الحواجز المادية الشاقة التي تعيق الإدارة من الحصول على المعلومات خاصة بالنسبة إلى الباحث المعاصر المتسم بعنصري الدقة والسرعة معا.
- **إتاحة المعلومات بشكل دائم:** توفر تقنية الرقمنة لإستيعاب المعلومات في أي وقت وأي مكان.
- **توفر بديل عن الأصل:** نجد هذه الميزة في مجموعات الوثائق المهمة فهي رغم أنها لا يمكن في أي حال من الأحوال أن تعوض الأصل إلى أنها تعمل على التقليل من الممارسات المادية.
- **توفير بنية جديدة:** مع تقدم شبكات وتطور صناع الحواسيب أصبحت البنية الرقمية واقعا معاشا مما يعني الرقمنة وستأخذ مكانه في سلوكيات الأفراد.
- الحلول المذهلة التي تقدمها الحواسيب: أصبح الحاسوب قرينا ال مفر منه في مجتمع الألفية الثالثة وذلك لأن الكثير من الأنشطة الإنسانية يقوم بها وينجزها الحاسوب.
- **زيادة المداخيل بأقل جهد:** فعملية الرقمنة تساهم بشكل جيد في مضاعفة المداخيل وتتوزع طرق الوصول إلى الوثيقة أو المعلومة دون أن تضاعف الجهد كما هو في الفهارس التقليدية.
- **الرقمنة تقلل من أشكال الحجب:** تمكن الرقمنة في إحدى جوانبها من الوصول إلى الكثير من المعلومات التي لا تتيح مرافق المعلومات إتاحة الوصول إليهم سواء لأسباب سياسية، تنظيمية أو مؤسساتية.

✓ تزايد وتوسع الإتاحة إلى المعلومات.

- ✓ سهولة تحديث المعلومات الرقمية.
- ✓ توفير مساحة التخزين.
- ✓ تطوير الواجهات.
- ✓ فعملية الرقمنة تساهم بشكل جيد في مضاعفة المداخيل وتنوع طرق الوصول إلى الوثيقة أو المعلومة دون أن تضاعف الجهد. [1]

ب. بالنسبة للمستفيدين:

- سهولة وسرعة تحميل المعرفة والمعلومات من خلال بعض الكلمات الدالة.
- واصدار صورة طبق الأصل عنها.
- القدرة على طباعة المعلومة عند الحاجة.
- تحصيل المعلومات المناسبة من المجموعات الكبيرة في أقل وقت ممكن.
- إمكانية التكامل مع المواد التعليمية وتطوير البحوث العلمية.
- توفير وقت للعاملين والباحثين عند البحث عن المصادر الرقمية واسترجاعها.
- سهولة السيطرة على المصادر الرقمية ومعايير البحث عن المعلومات واسترجاعها والتحكم في شكل المخرجات حسب رغبة المستفيد. [2]

[1] سالم، باشيوة، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2008، ص 79.

[2] يحيى زكريا إبراهيم، الرمادي، رقمنة مقتنيات المكتبات الجامعية، الآداب نموذجا، دراسة تحليلية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص6.

المبحث الثاني: مراحل تطبيق الرقمنة وأثرها على عصرنة الإدارة

لقد أدت مختلف التطورات الحاصلة في مجال العولمة التي برزت فيها الثورة الرقمية والعديد من المفاهيم الأخرى إلى طهور العديد من الأسباب والمبررات الدافعة إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى عصرنة الإدارة بحيث تسعى إلى إحداث توافق بين التقدم العلمي والتكنولوجي وبين حاجيات الأفراد وخاصة في مجال الإدارة.

المطلب الأول: الإنتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية

لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الرقمية حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن التحول الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الرقمية، البد أن يمر بمراحل ذات أهمية، والتي تشمل مايلي: [1]

أولا: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الرقمية إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه معاملاته، كل فرد 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.

ثانيا: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة، والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون اغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة ، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الرقمية.

[1] حسن باكير علي، "المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد23، مركز الخليج للأبحاث 2006، http://maktooblog.alibakeer.com8D/85589%

إن اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الرقمية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من انجاز معاملات عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لأن عدد مستخدمي الأنترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس. [1]

ثالثا: مرحلة الإدارة الرقمية الفاعلة

هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه، والتي يتم من خلالها التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية ما يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة)، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم لإدارة الرقمية ، تقبلها ، وتفاعل معها ،وتعلم طرق استخدامها.

والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول للإدارة الرقمية الإلكترونية التي يقدمها أصحاب هذا التوجه يجد أنها ركزت على خطة انتقال تساعد على إندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الرقمية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي، التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري، ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

المطلب الثاني: أثر الرقمنة على عصرنة الإدارة

في ظل التطورات التقنية المتلاحقة في عالمنا اليوم، أصبح من المهم ومن الضروري لأي دولة أن تستثمر تلك التقنيات الخاصة بالاتصالات والمعلومات في تطوير المرفق العام، فأصبحت تتجه بشكل سريع إلى نظام الإدارة الرقمية، " فالمرافق العامة هي مشروعات تستهدف تحقيق النفع العام تحتفظ حكومة بكلمة العليا في إنشائها وادارتها والغائها، وقد بلغت المرافق العامة من الأهمية. [2]

[1] صباح شارف ومروي كشرود، دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية -قطاع العدالة نموذجا، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020/2019، ص25.
[2] صباح شارف ومروى كشرود، المرجع السابق، ص28.

أولا: أثر الإدارة الرقمية على مبدأ سير المرفق العام

يتجلى أثر تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ دوام سري المرفق العام في تأكيد هذا المبدأ وتطويره إلى الأفضل واستمرار أداء المرفق خدماته آناء الليل وأطراف النهار.

إن من شأن الإدارة العامة الإلكترونية أن تجعل مبدأ دوام سري المرفق العام يتجه في التطبيق إلى الأحكام، حيث إلى تحديد مواعيد فتح مكاتب الموظفين أو إغلاقها، وإمنا يعمل المرفق على مدار الساعة ولا يتوقف، اللهم إلا إذا حدث عطل فني للتقنية اللازمة للاستفادة من خدماته وهذا سوف يؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى تعامل المنتفعين مع المرفق وهم مطمئنون إلى عدم مساعهم لمقولة: إن مواعيد العمل قد انتهت، أو نحو ذلك، فالفرد يمكن أن يدخل إلى شبكة المعلومات ولو في منتصف الليل لمعرفة الإجراءات والمعلومات خلاصة لإنجاز معاملته أو قضاء مصلحة له لدى المرفق. [1]

كما أن نظام الإدارة العامة الإلكترونية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سري المرفق العام وبشكل شبه اتم من خلال توفري البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الإنترنت على مدار 24 ساعة، ويوميا دون إجازات أو أعطال، ودون ارتباط بساعات دوام العمل، لمدة 7 أيام في الأسبوع، و365 يوم في العام.

كما تتوقف كفاءة الأداء في المرافق العامة على مدى قدرة الموظفين القائمين بتنفيذ الأعمال المادية على تيسير الإجراءات الإدارية، وأداء العمل الحكومي في سهولة ويسر، وهو ما تهدف إلى تحقيقه الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي:

1. **تسهيل المعاملات اليومية للأفراد:** إن استخدام تقنية المعلومات أصبح أمرًا حتميًا يفرض نفسه على واقع الحياة في تلف المجالات الوظيفية والخدمية، وهو أمر دعا الكثير من الحكومات إلى تطبيق فكرة الإدارة الإلكترونية بغرض إنجاز وإيصال خدماتها إلى المواطنين والمستفيدين كافة.
2. **التغلب على مشكل البيروقراطية:** بيروقراطية إلى عرقلة الخدمات الحكومية عن السير الصحيح لها وصارت مرضا خبيثا أعجز المرفق العام عن أداء منافعها، ووجه ذلك أن الأصل في خدمات المرفق العام أن تكون ميسرة، وأن تؤدى المرافق العامة خدماتها دون أن يضطر المنتفعون منها إلى الإلحاح والمطالبة.

[1] حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، المرافق العامة، الجزائر، د يوان المطبوعات الجامعية، 1984ص 45.

ثانيا: أثر الإدارة الرقمية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام

يعلق الأفراد في البلدان النامية آمالا كثيرة على نظام الحكومة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرافق العامة بصفة أو بصورة عملية، ومن فوائد التعامل الإلكتروني مع المرفق العام ما يلي:

1.تحقيق حياد المرفق العام إلكترونيا:

يمنع مبدأ حياد المرفق العام التمييز بين الأفراد بسبب الجنس أو الدين أو الرأي أو العلاقات الشخصية .

حيث سيؤدي تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية أو الحياد الإلكتروني إلى التغلب على البيروقراطية وظاهرة الفساد الإداري، وتعتبر ظاهرة الواسطة مرض اجتماعي عضال، التي يحرص الأفراد البحث عنها قبل الدخول إلى الإدارات العمومية أو المرافق العمومية.[1]

والمحسوبية التي أدت إلى انهيار الإدارة العمومية أو المرفق العام، بعد انتشار الفساد الإداري وما يرتبط به من رشوة، حيث كان موضوع التمييز بين الأفراد في الاستفادة من خدمات المرافق العامة مصدر محض إزعاج للدورة الرابعة والخمسين للجمعية العامة للأمم المتحدة، حيث اعتبرته نقيضا للمساواة والحياد والموضوعية وأمرا يتعارض مع حقوق الإنسان.

2.مساعدة الدولة على كفالة المساواة:

يجب على الدولة مساعدة الفقراء الذين لا يملكون جهاز حاسوب، أو الذين لا يمكنهم استخدامه في الاستفادة من الخدمات المرفقية، وذلك بتوفير أكشاك أو مراكز ثقافية في المناطق السكنية التي تتوافر بها خطوط الأنترنت وأجهزة الحاسوب لكي يستخدمها المرتدون على هذه الأكشاك والمراكز الثقافية ودور الثقافة، لتمكين طالب الانتفاع من خدمات المرفق العام من الوصول إليها يجب بناء مقرات مجهزة بالتقنيات اللازمة.

كما يظهر أثر الحكومة الإلكترونية في عدم وجود طابور خاص بالرجال وآخر للنساء من أجل الوصول إلى الموظف المختص بتقديم خدمات المرفق العام، ويعد مظهرا للمساواة بين الجنسين في وسيلة الاستفادة من خدمات المرفق العام. [2]

[1] د. داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، منشأة المعارف الإسكندرية،2007، ص137.

[2] د. داود عبد الرزاق الباز، المرجع السابق، ص138.

كما يمكن أن تكون الإدارة الرقمية على مبدأ المساواة أمام المرفق العام أن يكون إيجابيًا بشكل كبير، ولكن يمكن أن يكون له أيضًا بعض التحديات. إليك بعض النقاط التي يمكن أن توضح ذلك:

- **توفير الخدمات بشكل أفضل:** من خلال الإدارة الرقمية، يمكن للمؤسسات الحكومية تحسين وتسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات العامة عبر الإنترنت. هذا يعزز المساواة عن طريق تقليل العوائق التي قد تواجهها الفئات الضعيفة أو ذوي الدخل المنخفض للوصول إلى هذه الخدمات.
- **تقليل الفجوة الرقمية:** بتحسين البنية التحتية الرقمية وتوفير التدريب والتعليم حول التكنولوجيا، يمكن للإدارة الرقمية المساهمة في تقليل الفجوة الرقمية بين الطبقات المختلفة من المجتمع.
- **التحديات التقنية:** ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أنه ليس لدى الجميع الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة أو القدرة على استخدامها بفعالية، مما قد يؤدي إلى تعميق الفجوات الاجتماعية إذا لم يتم التعامل مع هذه التحديات.
- **التحول الرقمي والوظائف:** قد يؤدي التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية إلى تغييرات في الوظائف المطلوبة، وقد لا تكون هذه الوظائف متاحة للجميع، مما يمكن أن يؤثر على فرص المساواة في سوق العمل.

خلاصة الفصل:

إن من أهم مميزات هذا العصر، استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة الحديثة، ومن بين هذه التقنيات التي نراها في كل شأن من شؤون حياتنا اليومية ظهور تقنية الإدارة الرقمية، حيث أصبح مصطلح الإدارة الرقمية من المصطلحات الحديثة والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكة المعلومات والاتصالات والتي أحدثت تحولا "هاما" في الخدمات المقدمة، لاسيما في الإدارات العامة ويتجسد ذلك من خلال تحسين الخدمات وسرعة أدائها وجودتها، ومنه اعتبرت الرقمنة أحد الركائز المهمة لعصرنة الإدارة، وعلى الرغم من تعدد تعريفات الرقمنة إلا أنه يمكن أن نستنتج أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الالكترونية وادارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل الكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبة الآلية.

كما أن لجوء الدولة للرقمنة من أجل عصرنة إدارتها، كان نتيجة دوافع متعددة، منها تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به وتوجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية وتزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين وتقديم خدمات جديدة ومتطورة.

الفصل الثاني

تفعيل آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية

تمهيد:

تعتبر الحوكمة من أبرز الأدوات التي أصبحت مختلف الهيئات سواء العمومية وغيرها تتبانها من أجل إحداث تغيرات هيكلية وأساسية للنهوض بالإستراتيجيات التنموية لتحقيق الرشادة في طاقاتها ومواردها. ومن هنا أصبح لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة لكل من صانعي ومخططي السياسات على المستوى الدولي وحتى المحلي، لكن أهميتها زادت كثيرا وبالأخص بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تبحث الدول عن تحسين أدائها ورفع قيمتها سواء لخصخصتها أو للاحتفاظ بها وجعلها أداة لتحقيق التنمية الاقتصادية.

كما أن الفترة الأخيرة تميزت أيضا بنقاش كبير حول مدى حاجة هذه المؤسسات إلى مبادئ وآليات الحوكمة تأخذ بعين الاعتبار طبيعتها وخصوصياتها.

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات والمؤسسة العمومية

لقد اكتسب مفهوم حوكمة المؤسسات مؤخرا اهتمام العديد من الكتاب والباحثين بمختلف تخصصاتهم، لهذا تعددت تعاريف ومفاهيم حوكمة المؤسسات، وعليه سوف نحاول طرح أهم التعاريف لعدد من الباحثين والهيئات والمنظمات المختصة.

المطلب الأول: حوكمة المؤسسات

أولا: مفهوم حوكمة المؤسسات

وصف تقرير كادبوري cadbury report حوكمة المؤسسات بأنها "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".

وعرفها معهد المدققين الداخليين IIA بأنها: "عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة، لتوفير الإشراف على المخاطر وادارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المؤسسة[1]، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم المؤسسة". وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس

[1] Adrian cadbury, T. F. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance. Londre: Burgess Science Press, Great Britain, p 1-14.

إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصلحة كما توفر الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء.[1]

مؤسسة التمويل الدولية IFC عرفتها بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها". وحديثا صار تعريف الحوكمة أوسع، ومن بين التعاريف التي قدمت لها تعريف مارتن هيلب Martin Hilb الذي ضمه كتاب المعنون "الحوكمة الحديثة للمؤسسات New Corporate Governance " الصادر سنة 2012، إذ عرفها على أنها "النظام الذي يسمح بالإدارة الاستراتيجية، التسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص.[2]

ثانيا: خصائص حوكمة المؤسسات

تتميز حوكمة المؤسسات بعدة خصائص، كونها ترتبط بمجموعة من الأطراف والتي أضفت عليها نوع من الاختلاف يتماشى مع تعدد الأطراف المشاركة فيها، ويمكن إجمال أهم خصائص حوكمة المؤسسات الجيدة في العناصر الآتية: [3]

- مجلس إدارة قوي ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة.
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة يتمتع بصلاحيات واسعة.
- تنفيذ الأعمال من طرف الرئيس التنفيذي ضمن نصيحة وموافقة مجلس الإدارة.
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة.
- إفصاح كافي وملائم عن أداء المؤسسة للمساهمين والمجتمع المالي.

ثالثا: مبادئ حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات مبادئ عديدة قد تختلف من جهة إلى أخرى، وذلك حسب اتجاهات الباحثين في هذا المجال، ومن بين مبادئ حوكمة المؤسسات نجد ما يلي:[4]

---

[1] Dana R. Hermanson, L. E. (2003). Internal Audit and Organizational Governance. USA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 27.

[2] محمد الشريف بن زواي. 2016، حوكمة الشركات والهندسة المالية. الإسكندرية- جمهورية مصر العربية: دار الفكر الجامعي، ص53.

[3] Colley, John, et al, What is Corporate Governance, McGraw-Hill Professional, (2005), www.worldcat.org
نقلا عن ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009، ص: 37.

[4] Hélène PLOIX, Op-cit., pp:17-31.

1. المسؤولية والتكامل بين المديرين والمسيرين:

تحمل المسؤولية للمديرين والمسيرين صبغة قضائية وسلوكية، حيث يكون المسيرين مسئولين وفق نوعية القرارات المتخذة ومدى فعاليتها، أي العمل على تحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة، أما فيما يخص المديرين فمسئوليتهم تتمثل في تحقيق الأهداف المنتظرة من طرف المساهمون، ذلك لأن مصالحهم مرتبطة بأداء المؤسسة الاقتصادي.

2. استقلالية مجلس الإدارة:

يجب على مجلس الإدارة أن يبني استقلاليته بدون إلغاء مسؤوليته الجماعية، وذلك لأن الهدف من هذا المجلس ضمان تأثير المسيرون على التوجيهات وقيادة المؤسسة.

3. الشفافية والإفصاح:

ونقصد هنا بالشفافية بين المديرون ومجلس الإدارة، ومجلس الإدارة مع المساهمون، وهذا المبدأ يرتكز على الرقابة في المؤسسات وتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح، وهنا نوضح أن الشفافية والإفصاح لا تنتهي عند تقديم المعلومات وإنما تتعدها وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا.

4. احترام حقوق المساهمون:

ويتمثل ذلك من خلال تسهيل للمساهمين ممارسة حقوقهم بما فيها حق التصويت، وعلى مجلس الإدارة القيام بدوره في تسهيل هذا التصويت باعتباره يمد ثقة كبيرة في السوق، إضافة إلى الحق في الإعلام بشؤون المؤسسة، وإيضاح لهم الدور الذي يمكن أن يلعبوه في القرارات التي ستتخذ.

5. النظرة الإستراتيجية طويلة الأمد من أجل تثمين استثمارات المساهمون:

حيث يرى Alain Joly رئيس مجلس الرقابة لـ:(Air Liquide) و Warren Buffett المدير المالي للمؤسسة القابضة (Berkshire Hathaway) بأن القيمة الاقتصادية للمؤسسة عبارة عن قيم أرباح الأسهم خلال سنوات عديدة، ويحثون المأطرين في مجال حوكمة المؤسسات من المسيرين، أن تكون لهم نظرة إستراتيجية طويلة المدى لنمو المؤسسة.

المطلب الثاني: حوكمة المؤسسات العمومية

مما لا شك فيه أن المؤسسات العمومية لها وزنها في المجال الاقتصادي والاجتماعي مما دفع العديد من الباحثين والمنظمات إلى إعطاء تعريفا لها، وقد أدى ذلك إلى تعدد وتنوع المفاهيم والتعريفات المسندة للمؤسسة العمومية، وفي هذا المقام ال يسع ذكر غالبيتها، لذا سيتم الاكتفاء بذكر أهم هذه التعاريف .

من بين أهم التعاريف التي قدمت للمؤسسة العمومية نجد تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، إذ تعرفها بأنها "المؤسسات التي تمارس الدولة عليها رقابة فعالة، سواء كانت المساهم الوحيد، أو تمتلك أغلبية رأس المال أو تمتلك أقلية لكن مؤثرة. [1]

هذا التعريف الذي اقترحته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE يستند إلى أسس نظرية الوكالة، إذ يضفي الشرعية على الرقابة التي تمارسها الدولة بصفتها مالكا.

كما عرفت أيضا على أنها "كيان اقتصادي واجتماعي يتولى إدارة مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية متخصصة واستقلالية نسبية، تهدف إلى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة. [2]

حسب هذا التعريف فإن المؤسسة العمومية هي عبارة عن كيان اقتصادي واجتماعي، بمعنى إلى جانب المهمة الاقتصادية لهذه المؤسسات، توكل لها مهمة أخرى وهي المهمة الاجتماعية من أجل ضمان توزيع عادل للخيرات والثروات بين مختلف الطبقات الاجتماعية .

بمعنى آخر، المؤسسة العمومية ال تهدف فقط إلى تحقيق المردودية الاقتصادية، إنما هي مطالبة أيضا بتحقيق المردودية الاجتماعية.

وعليه يوجد ثلاث عناصر أساسية تتكرر تقريبا في معظم تعاريف المؤسسة العمومية، حسب ديليون Delion سنة 1979 تتمثل في: [3]

[1] Malika Amghar, M. B. (2017, Juin 1). La governance d'entreprise Un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ? Revue Dirassat P17.

[2] رايس وفاء. (2016). نظام التسيري بالأهداف في المؤسسات العامة بني النظرية والتطبيق. عمان الأردن: دار اليازوري. ص23.

[3] Idrissi, A. E. (2017, janvier 4). Thèse de doctorat en science de gestion. La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe . lile -France, IAE de Lille, France :Université de lille. P43.

المؤسسة العمومية هي شخصية معنوية؛ تنتج سلع أو خدمات مقابل سعر؛ تمتلك أغلبية رأس مالها – بشكل مباشر أو غير مباشر – الدولة (أو أحد فروعها). عموما، هناك عدد من المبررات (الاعتبارات) التي تدفع السلطات العمومية لإنشاء المؤسسات العمومية، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- **السيادة الوطنية:** في هذا المجال نجد أن أغلب الدول التي تقوم بإنشاء المؤسسات العمومية للحفاظ على قوتها في ميدان استقلالية اتخاذ القرارات، وخاصة القطاعات الاستراتيجية؛

- **مبررات مرتبطة بالرقابة الجبائية:** تعتبر الجباية موردا ماليا هاما يعمل على إحداث التوازن الميزاني لكل الدول، لذا يجب إحداث رقابة بصفة دائمة وصارمة في نفس الوقت في هذا المجال. لهذا الشأن نجد الدولة كسلطة عمومية تفضل الحفاظ على مراقبة هذا القطاع، وهذا لأغراض اقتصادية واجتماعية بحتة؛

- الاحتكار الطبيعي: هناك بعض القطاعات تتطلب تدخل الدولة لمراقبتها (النقل بالسكك الحديدية، توزيع الغاز والمياه والكهرباء) مثال. إن الاحتكار المفروض على هذه القطاعات يجعل الدولة في مركز القوة وتصبح المسير والموجه الرئيسي للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. [1]

- **فشل سوق رأس المال:** قد يرفض المستثمرون من القطاع الخاص الاستثمار في المشاريع ذات المخاطر المرتفعة و/أو تتطلب فترات طويلة الأجل لإنجازها؛

- **العدالة:** قد يرفض الخواص الاستثمار في المشاريع التي تقدم سلع وخدمات بأسعار معقولة أو مجانا (بأسعار تقل عن تكلفة انتاجها أو توفيرها)، مما يدفع الدولة إلى التدخل للاستثمار في تلك المشروعات، لإعانة الطبقات الضعيفة ذات الدخل المنخفض، أو الأشخاص الذين يعيشون في المناطق النائية (الخدمات البريدية، النقل العمومي.

- **المبررات الاستراتيجية:** من أهم المبررات الاستراتيجية لتدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، السعي إلى الحفاظ على سرية المعلومات حول ما يتم إنتاجه من أسلحة ك ما ونوعا على سبيل المثال، كما تؤدي هذه الاعتبارات إلى توجهها نحو تقديم بعض الخدمات بنفسها وعدم تركها لدى الأفراد خوفا من استغلال أفراد المجتمع. وعليه، المؤسسات العمومية تنفرد بطبيعتها وخصوصياتها عن

[1] شيحة مخيسي، أطروحة دكتوراه. المؤسسة العمومية والقيد المالي-حالة المؤسسات العمومية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، غير منشورة، ص21.

المؤسسات الخاصة، ولهذا خصصت لها مجموعة هامة من مبادئ الحوكمة. ومن المنطقي أيضا، ينبغي صياغة آليات الحوكمة التي تتلاءم مع هذا النوع من المؤسسات حتى يمكن تبني وتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات بالشكل الجيد.

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية

نتطرق في هذا المحور لمجموعة هامة من "المبادئ التوجيهية" التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، وأهم آليات حوكمة المؤسسات التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية. لكن التعقيد الذي يميز هذا النوع من التنظيم، منطقيا يتطلب التطرق إلى النظريات التي تعاملت مع هذا النوع من المؤسسات، بهدف التقرب من الأسس النظرية للمؤسسات العمومية، حتى يمكننا التعامل مع ممارسات الحوكمة الخاصة بها. ولهذا الغرض سوف نقوم بعرض نظرية التسيير العمومي الجديد، باعتبارها إحدى أهم النظريات المفسرة للمؤسسات العمومية.

المطلب الأول: نظرية التسيير العمومي الجديد

ارتبطت المؤسسة العمومية في العقود الأخيرة ارتباطا وثيقا بنظرية التسيير العمومي الجديد، التي تعد إحدى أهم النظريات المفسرة للمؤسسات العمومية.

ظهرت نظرية التسيير العمومي الجديد لإنجلترا مع بداية الثمانينيات تحت حكم مارقارات تاتشر Margarat Thatcher وفي دول أخرى ذات تقاليد أنجلو– سكسونية وهي نمط للتسيير يهدف إلى إدخال قيم وطرق تسيير المؤسسات الخاصة إلى المؤسسات العمومية، ويفسر الظرف العام لميلاد هذا المفهوم الجديد بالضرورة العاجلة لتخفيض النفقات، وتعويض عدم الفاعلية والعجز في التسيير الذي يميز المؤسسات العمومية، وهو مطلب تعزز منذ اتفاقية ماستريخت Maastricht، يضاف إلى ذلك أزمة الشرعية التي هزت الإدارة العامة حيث انتقدها كثير من الكتاب بسبب اختلالاتها، وتهدف نظرية التسيير العمومي الجديد من خلال خصائصها الجوهرية وتوجهها نحو النجاعة والفاعلية، الوصول إلى الأهداف والشفافية والمسؤولية في تسيير المؤسسات العمومية. [1]

مفهوم التسيير العمومي الجديد جاء لاختزال مجموعة من المبادئ الإدارية المتماثلة على نطاق واسع، والتي طغت على أجندة إصلاح الإدارة العامة في معظم بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في

[1] غرداين عبد الواحد. أطروحة دكتوراه. خوصصة المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، وهران، جامعة وهران، الجزائر: غير منشور، 2013/2012، ص27.

أواخر السبعينيات. إنه يجسد معظم التغييرات الهيكلية والتنظيمية والإدارية التي تشهدها الخدمات العامة في هذه البلدان. وعلى حد تعبير بوليتPollit ، فإن التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن أيديولوجية، أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة (الكثير منها تم استقدامها من القطاع الخاص والتي تستهدف الربح). فينظر بالتالي للتسيير العمومي الجديد كوعاء فكر إداري أو كنظام فكر أيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص والتي تستهدف إصلاح القطاع العام[1].

المطلب الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية (المبادئ التوجيهية)

أولا: المبادئ التوجيهية لحوكمة المؤسسات العمومية

إن المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية هي عبارة عن توصيات للحكومات بشأن كيفية ضمان أن المؤسسات العمومية تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة. وتشكل هذه المبادئ المعيار الدولي المتفق عليه ويتعين بموجبها على الحكومات ممارسة وظيفة ملكية الدولة لتجنب مخاطر كل من الملكية السلبية والتدخل المفرط من جانب الدول. وتنقسم هذه المبادئ إلى سبع 07 مجموعات[2].

أ- **المبررات لملكية الدولة:** تمارس الدولة حق الملكية في المؤسسات العمومية لمصلحة الجمهور. وعليها أن تقيم الأهداف التي تبرر ملكية الدولة بعناية وتفصح عنها وتقوم بمراجعتها بشكل دوري؛

ب- **دور الدولة كمالك:** يتعين على الدولة أن تتصرف كمالك نشط على وعي ودراية، بما يضمن حوكمة المؤسسات العمومية بطريقة شفافة تتسم بالقابلية للمساءلة، مع درجة عالية من المهنية والفعالية؛

ج- **المؤسسات العمومية في السوق:** تماشيا مع المبرر لملكية الدولة، يجب أن يضمن الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات العمومية معاملة متكافئة لكافة المساهمين ومنافسة عادلة في السوق حين تمارس المؤسسات العمومية أنشطة اقتصادية؛

ح- **المعاملة المتكافئة للمساهمين والمستثمرين الآخرين:** عندما تكون المؤسسات العمومية مدرجة في البورصة أو تضم بين مالكيها مستثمرين غير حكوميين، يتعين على الدولة والمؤسسات أن تعترف بحقوق كافة المساهمين وتضمن المعاملة المتكافئة لهم والمساواة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمؤسسة؛

[1] عشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، صفحة الجزائر، 2011، ص111.

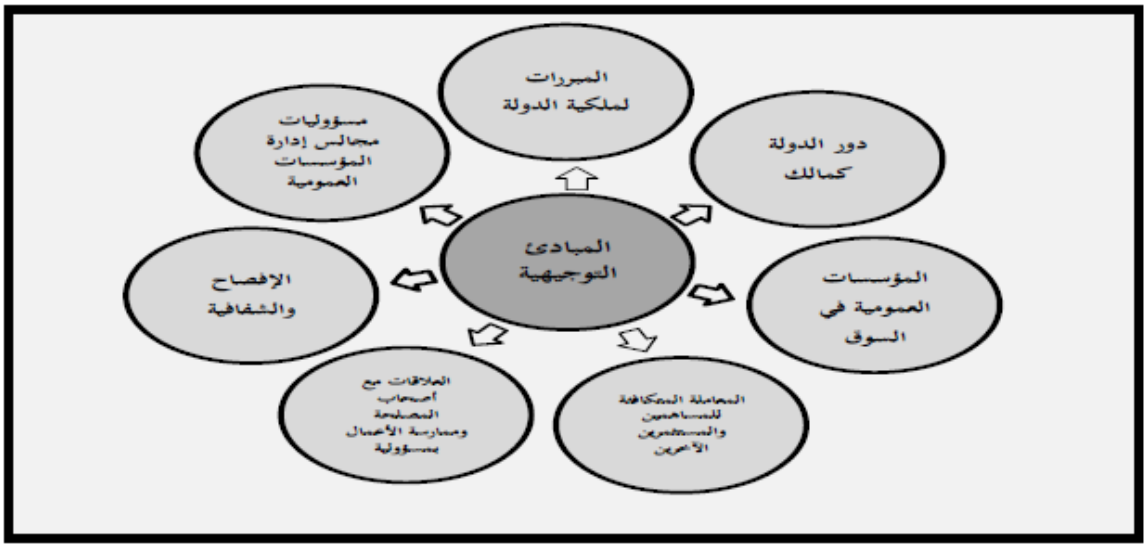
[2] OECD. (2015). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise. Paris: Edition OECD, p03.

خ- **العلاقات مع أصحاب المصلحة وممارسة الأعمال بمسؤولية:** يجب أن تعترف سياسة ملكية الدولة بشكل تام بمسؤوليات المؤسسات العمومية تجاه أصحاب المصلحة، وأن تطلب أن تقوم هذه المؤسسات بتقديم التقارير عن علاقتها مع أصحاب المصلحة. ويجب أن توضح ما هي توقعات الدولة بشأن ممارسة الأعمال بمسؤولية من قبل المؤسسات العمومية؛

د- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي على المؤسسات العمومية أن تلتزم بأعلى معايير الشفافية وتخضع لنفس معايير المحاسبة والإفصاح والامتثال والمراجعة العالية ذات الجودة التي تخضع لها المؤسسات المدرجة في البورصة.

ذ- **مسؤوليات مجال إدارة المؤسسات العمومية:** يجب أن تتمتع مجالس إدارة المؤسسات العمومية بالصلاحيات والكفاءات والموضوعية اللازمة للقيام بمهامها على صعيد التوجيه الاستراتيجي والإشراف على الإدارة. ويتعين عليها التصرف بنزاهة، وأن تخضع للمساءلة عن أعمالها. والشكل الموالي يعطي تمثيل للمبادئ التوجيهية.

الشكل رقم 1: المبادئ التوجيهية للمؤسسات العمومية



المصدر: تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2015)،(النسخة العربية)، OCDE للنشر، باريس، ص03.

ثانيا: آليات حوكمة المؤسسات العمومية

خلال العقود الأخيرة، اكتسبت حوكمة المؤسسات الكثير من الاهتمام في جميع دول العالم خاصة بعد النتائج المتوصل إليها من قبل الكثير من الباحثين حول إسهامها في الرفع من أداء وقيمة المؤسسات العمومية

وأن أهميتها بالنسبة لهذه المؤسسات بنفس قدر أهميتها بالنسبة لمؤسسات الخاصة. وقد بدأت الجهود المبذولة لغرس حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية تلقى مزيدا من الاهتمام مؤخرا، وهذا ما لاحظناه من خلال المبادئ التوجيهية التي خصصت لها. وفي هذا الجزء سوف يتم عرض عدد من آليات الحوكمة التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية، والتي أشرنا إليها بآليات حوكمة المؤسسات العمومية –حتى لا يكون هناك خلط بينها وبين آليات حوكمة المؤسسات، أي الآليات الخاصة بالمؤسسات الخاصة–. وتجدر الإشارة، أن سوف يتم عرض هذه الآليات وفق معيار التقسيم داخلي–خارجي.

1. الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات العمومية:

أ–**مجلس الإدارة:** يذكر كل من سينغ وهاريانتو Singh & Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لم ا رقبة سلوك الإدارة، سواء في المؤسسات الخاصة أو في المؤسسات العمومية. وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل مؤسسة من المؤسسات العمومية بمجلس إدارة فعال يمارس القيادة ويوجه المؤسسة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية. ولكي يتمكن مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها لجنة التدقيق، لجنة المكافآت.

ب–**لجنة التدقيق ولجنة المكافآت:** إن تشكيل لجنة التدقيق في المؤسسات العمومية ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب إفريقيا سنة 1994 وتلى ذلك صدور العديد من التوصيات لتشكيل مثل هذه اللجنة في العديد من الدول، أما فيما يخص لجنة المكافآت، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

ج– **التدقيق الداخلي:** تؤدي وظيفة التدقيق دورا مهما في عملية الحوكمة بصفة عامة، وحوكمة المؤسسات العمومية بصفة خاصة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العادلة، لتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات العمومية والسعي للحد من الفساد المالي والإداري.

ح- **الرقابة من المساهمين:** بعيدا عن الجدل حول هوية ومميزات المساهم في المؤسسات العمومية. عموما، يتم تغطية المؤسسة العمومية من خلال ثلاث ضوابط، يمارسها ثلاثة متدخلين (الذين يمكنهم أن يكونوا مؤهلين كأصحاب المصلحة).[1]

تتمثل الرقابة الأولى، في الحكومة التي تمثل الدولة من خلال الوزارة الوصية أو الفنية (تختلف طريقة المتابعة وفقا للتنظيمات المعمول بها)؛ أما الرقابة الثانية، فتتم إما من قبل مجلس المحاسبة (تتغير التسمية لكن الشيء المهم هو أنها مؤسسة تتمتع باستقلالية مالية وتسييرية، والتي تتدخل لضمان التسيير الفعال للأموال العمومية) أو الرقابة العامة التي تمارسها وزارة المالية، من خلال فرق التفتيش التابعة لها (طبعا حسب التنظيم المعمول به في كل دولة)؛ في حين الرقابة الثالثة، فيمارسها البرلمان (أو أي سلطة تعادله) من خلال متابعة تسيير المؤسسة وأدائها، وقد يؤدي ذلك إلى إيفاد بعثة تحقيق إن تطلب الأمر ذلك.

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات العمومية:

من بين أهم هذه الآليات ما يأتي:

أ- **الاندماجات والاكتسابات:** مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتسابات تعتبر من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم. ويشير كل من جون وكيديا John & Kedia إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال).

أما في يخص المؤسسات العمومية فتشير منظمة OCDE إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن الدولة بحاجة أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جزءا مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

ب- **سوق المسيرين وسوق السلع والخدمات:** تصبح سوق المسيرين وسيلة ناجعة للحوكمة في حالة مؤسسة خاصة، لأنها تساعد في توجيه المسيرين الأكثر كفاءة نحو المؤسسات الأكثر أداء. وهذا يتطلب تقييما معقدا وموضوعيا. ومع ذلك ليس هذا هو الحل الأمثل دائما في المؤسسات العمومية، فإن التعيين في هذه المؤسسات في كثير من الحالات يخضع لاعتبارات سياسية أكثر منها تقييمية. لكن هذا لا يعني أن المسيرين الذين تم تعيينهم على أساس معايير سياسية لا يتمتعون بالكفاءة على

[1] Idrissi, A. E. (2017), Thèse de doctorat en science de gestion. La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe . lile -France, IAE de Lille, France: Université de lille, p57.

غرار المسيرين التابعين للقطاع الخاص. ولكي يزاول هؤلاء المسيرين مهامهم بالشكل الجيد، بالإضافة إلى إمكانياتهم على خلق القيمة، ينبغي أن يكون لديهم إمكانيات في التحكيم ما بين المجموعات المختلفة الضاغطة (اللوبيهات).[1]

ج- **التدقيق الخارجي:** يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات العمومية، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصلحة والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية IIA Institute of Internal Auditions على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight، والحكمة Foresight . ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت المؤسسات العمومية تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف منع الفساد المالي والإداري. أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

المطلب الثالث: التجارب الدولية والتجربة الجزائرية في مجال حوكمة المؤسسات العمومية

أولا: التجارب الدولية

بغرض تبيان بعض النماذج الرائدة في العالم حول تطبيق آليات الحوكمة، فسنعرض ثلاثة تجارب ناجحة تتمثل في تجربة سنغفورة، النرويج والبرازيل.

1- التجربة السنغافورية:

اعتمدت استراتيجية التنمية الاقتصادية في سنغافورة بشكل كبير على ما هو معروف في ذلك البلد ب "المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLCs"، هذه الاستراتيجية التي تعمل من خلال نظام تيماسك Temasek (التي يتم الاحتفاظ بأسهم GLCs في سنغافورة بواسطتها). تأسست Temasek في عام 1974، وهي شركة استثمارية قابضة مملوكة بالكامل للوزارة المالية Ministry of Finance (MOF) بسنغافورة. تحكمها أحكام

[1] Idrissi, A. E. (2017), Thèse de doctorat en science de gestion. La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe . lile -France, IAE de Lille, France: Université de lille, p57.

قانون الشركات. أدخلتها الحكومة السنغافورية وسيط بينها وبين المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLCs لعزل هذه الأخيرة من التأثير السياسي وتعزيز اتجاهها التجاري.[1]

تمتلك Temasek مباشرة أسهم المؤسسات التالية: 100% من سنغافورة للطاقة (كهرباء وغاز) ومن بي إس آيه PSA العالمية (موانئ)؛ 67% من خطوط نبتون الشرقNeptune Orient Lines (شحن بحري)؛ 60% من تصنيع شبه الموصلات المرخصة، اتصالات سلكية ولا سلكية (55 % من SMRT) خدمات نقل السكك الحديدية والحافلات وسيارات أجرة)؛ 55% من شركة سنغافورة للهندسة التكنولوجية و51% من سيمكوربس SEMCorps للصناعات، كما تمتلك حصة مضاربة مباشرة ومسيطرة في العديد من المؤسسات التي تعمل في القطاعات الاستراتيجية، تخضع هذه المؤسسات المدرجة في محفظة تيماسك Temasek لدليل حوكمة المؤسسات في سنغافورة، الذي يحدد أفضل الممارسات للمؤسسات العمومية على أساس "مبدأ الامتثال لقواعد الحوكمة أو التوضيح".[2]

بفضل هذا النموذج حققت سنغافورة نجاحا اقتصاديا –نعتقد أنها أفضل تجربة في العالم في التعامل مع المؤسسات العمومية– من خلال استراتيجية المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLC، الحكومة التي تعمل من خلال نموذج تيماسك Temasek، والذي يطلق عليه "روح النظافة في القطاع العام"، بمعنى أن الأداء الجيد، الإفصاح والشفافية، والمساءلة، وقلة الفساد، والاستقلالية، هي ما تتسم به المؤسسات العمومية في سنغافورة.

2- تجربة النرويج:

خلافا للمقاربات والتوجهات الدولية التي تدعم أفضلية القطاع الخاص على حساب القطاع العام، والتي تبنت سياسة الخصخصة كاستراتيجية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والتخلص من مشاكل المؤسسات العمومية، فإن ملكية الدولة مازالت شائعة في النرويج. وحصة القيمة المضافة للمؤسسات العمومية في قطاعات الأعمال في هذا البلد هي الأعلى مقارنة مع جميع دول الاتحاد الأوروبي ودول المنطقة الاقتصادية الأوروبية. هذا بفضل النموذج الرائد الذي قدمته النرويج في حوكمة المؤسسات العمومية من خلال نموذج "الدولة المساهمة State shareholder ".[3]

[1] Curtis J. Milhaupt, M. P. (2017). Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises around the World: Nationa. New York: ECGI Working Paper Series in Law, p40-41.

[2] Curtis J. Milhaupt, M. P. (2017). Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises around the World: Nationa. New York: ECGI Working Paper Series in Law, p40-41.

[3] Eskil Goldeng, L. A. (2008). The Performance Differential between Private and State Owned Enterprises: The Roles of Ownership. Journal of Management Studies , 1247, P124.

3- تجربة البرازيل:

لقد استفادت البرازيل في السنوات الأخيرة من تجاربها المبكرة مع المؤسسات العمومية، وهو ما ميزها عن بلدان أمريكا اللاتينية. حيث تعود هذه التجارب إلى القرن التاسع عشر، والنصف الثاني من القرن العشرين، التي شهد فيها هذا البلد نموا كبيرا في المؤسسات العمومية. ومنذ ذلك الحين، أصبحت المؤسسات العمومية تلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد البرازيلي وأسواق رأس المال. والى جانب المؤسسات العمومية التي تعود ملكيتها بالكامل للدولة (100%)، توجد المؤسسات المختلطة التي تمتلك فيها الدولة حصة الأغلبية، والتي شكلت نسبة عالية قدرت ب 70% من القيمة السوقية في السبعينيات. [1]

ووفقا للدراسات والتقارير الإحصاء في البرازيل، فإن المؤسسات العمومية شكلت نسبة تقارب 35 % من القيمة السوقية في عام 2008م[2]، وذلك بالرغم من موجات الخصخصة التي شهدتها البرازيل في التسعينيات من القرن الماضي، إلى جانب بروز المؤسسات الخاصة في العقد الأول من القرن الحالي. لكن، في عام 2015، انخفضت هذه النسبة إلى ما يقارب 14 %.

وقد أستند بعض المحللين السبب إلى انخفاض أسعار أسهم المؤسسات العمومية في ظل مشاكل الحوكمة.

ثانيا: تجربة الجزائــر في مجال حوكمة المؤسسات

قامت الجزائر مثلها مثل باقي الدول، بجهود كبيرة في تعزيز أداء مؤسساتها حتى وإن كانت متأخرة بالمقارنة مع بعض الدول الإقليمية، حيث قامت الجزائر بمرافقة مشاريعها الكبرى على المستوى الوطني من خلال الورش المختلفة، من خلال مصاحبة هذه المشاريع بحزمة من السياسات والقوانين التي تتلاءم مع الظروف الاقتصادية، حيث من الطبيعي جدا أن يرافق التطور الاقتصادي لأي دولة ما جهود مبذولة في عمل إصلاحات جذرية سواء على صعيد نظامها المصرفي الذي له الارتباط المباشر بالاستثمار ونظامها التشريعي وغيرها من الإصلاحات، وهذا حرصا منها على خلق مناخ مناسب يتوافق ومتطلبات الحكم الراشد.

ومن بين الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على مستوى مؤسساتها نذكر:[3]

---

[1] Pargendler, M. (2012). The Unintended Consequences of State Ownership: The Brazilian Experience-Vo. 13, No. 02. Brazilia: Theoretical Inquiries in Law, pp 503-511.

[2] Pargendler, M. (2012)., p291.

[3] شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 28-29 أكتوبر 2009، ص: 8.

❖في سنة 1990 صدر قانون 90-11، المتعلق بالنقد والعرض، والذي جاء ليتماشى مع متطلبات انتقال الجزائر من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الحر، وتضمن عدة إجراءات من بينها:

- حرية تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية؛
- تقديم الائتمان بمختلف الآجال؛
- فتح المجال للقطاع الخاص والأجنبي للعمل في السوق المصرفية الجزائرية.

❖في سنة 1994 صدرت تعليمة رقم 94-74، المتعلقة بقواعد الحيطة والحذر والمتبناة من لجنة بازل الأولى.

❖في سنة 2002 تبنت الجزائر مقترحات لجنة بازل الثانية، والمتمثلة في النظام الذي صدر تحت رقم:02-03، بتاريخ 14 جويلية من سنة 2002، والذي يتضمن المراقبة الداخلية في المؤسسات المصرفية، ويجبر البنوك على تأسيس أنظمة للرقابة الداخلية.

وتعتبر الجهود السابقة قليلة بالمقارنة بمتطلبات مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث في سنة 2007 أشار التقرير السنوي لمنظمة الشفافية العالمية الصادر بتاريخ 26 سبتمبر 2007، أن الجزائر سجلت تراجعا في مجال حوكمة مؤسساتها لتحتل المرتبة 99 عالميا، وهذا راجع أساسا وحسب التقرير نفسه إلى تفشي الفساد والرشوة، وعدم اتخاذ إجراءات فعلية في مجال الحوكمة والتسيير الراشد.[1] وسعيا إلى تجسيد مفهوم حوكمة المؤسسات فتحت الجزائر عدة ورشات في مجال حوكمة المؤسسات نجد من بينها:

❖انعقاد أول مؤتمر دولي في الجزائر حول الحكم الراشد للمؤسسات، حيث شكل هذا الملتقى فرصة لتلاقي جميع الأفراد والعاملين في عالم المؤسسات، لفتح النقاش حول إمكانية تجسيد هذا المفهوم، وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وفي هذا السياق ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بالانضمام إلى فريق العمل تحت تسمية (**Go**uvernance **Al**gerie 20**08**)، أي فرق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008.

[1] كمال بوعظم وزايدي عبد السلام، **حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات،18 /19 أكتوبر2009، جامعة عنابة، الجزائر، ص 10.

❖وفي 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية كير (CAIR)، واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر بإصدار دليل حوكمة المؤسسات، وذلك بمساعدة مؤسسة التمويل الدولية (**I**nternational **F**inance **C**orporation)، والمنتدى العالمي لحوكمة.[1]

كما أن هذا الميثاق (دليل حوكمة المؤسسات) موجه إلى مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، والتي تعمل من أجل الاستمرارية في نشاطها، ويُعنى هذا الميثاق بالمؤسسات المتوسطة وأيضا المسجلة في البورصة لما لهما من دور في تنمية الاقتصاد، ويتضمن هذا الميثاق جزأين :[2]

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر، كما يربط الصلة مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.
- يتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والموردون و الإدارة.

❖صدور المرسوم التنفيذي رقم:08-156 المؤرخ في 26 ماي من سنة 2008، والمتعلق بتبني المعايير الدولية الخاصة بالتقارير المالية والإفصاح (IFRS)، والمعايير المحاسبية الدولية (IAS)، وذلك من خلال إعداد النظام المحاسبي المالي (SCF) الذي شرع في العمل به في بداية سنة 2010، من أجل ضمان وتعزيز الشفافية والإفصاح.[3]

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات القضايا والتحديات**، مارس 2009، ص 1.
[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، **مرجع سبق ذكره**، ص 17.
[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 27، السنة 45، المؤرخة بتاريخ 28-5-2008، ص ص: 11-15.

خلاصة الفصل الثاني:

يعد تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وللقيام بذلك، يجب أن تدار هذه المؤسسات من خلال نظام حوكمة يتسم بالفاعلية والشفافية والمسؤولية. ولا يمكن تبني هذا النظام إلا من خلال جملة من الآليات يتم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية؛

مفهوم حوكمة المؤسسات لا يختلف باختلاف القطاعات فمفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسات الخاصة هو ذات مفهومها في المؤسسات العمومية، غير أن المبادئ والآليات التي تقوم عليها تختلف حسب طبيعة وخصوصيات كل قطاع.

الفصل الثالث

دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العمومي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– وكالة المسيلة

تمهيد:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي واستغلال الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر و"ثانيهما بالاتصالات ممثلة في الجزائر".

المبحث الأول: التعريف باتصالات الجزائر

المطلب الأول: تاريخ الاتصالات في الجزائر

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

أولا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط وزارة في مجال المراقبة. الاتصالات.

فبعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003م. وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا: الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى" يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. يهدف هذا القانون لا سيما إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة. – تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛ تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرة؛ يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزي والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم B001808302 يوم 11 ماي 2002م.

ثالثا: فروع وهياكل مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهياكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهياكل على النحو التالي:

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

1. **اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب":**

مختص في تكنولوجية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد التعليم العالي البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة الإدارة المحروقات المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت Intranet.

2. **اتصالات الجزائر الفضائية:** المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

رابعا: هياكل اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و13 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات عملية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية. المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.

المطلب الثاني: وكالة اتصالات الجزائر – فرع المسيلة–

أولا: نشأتها وتعريفها

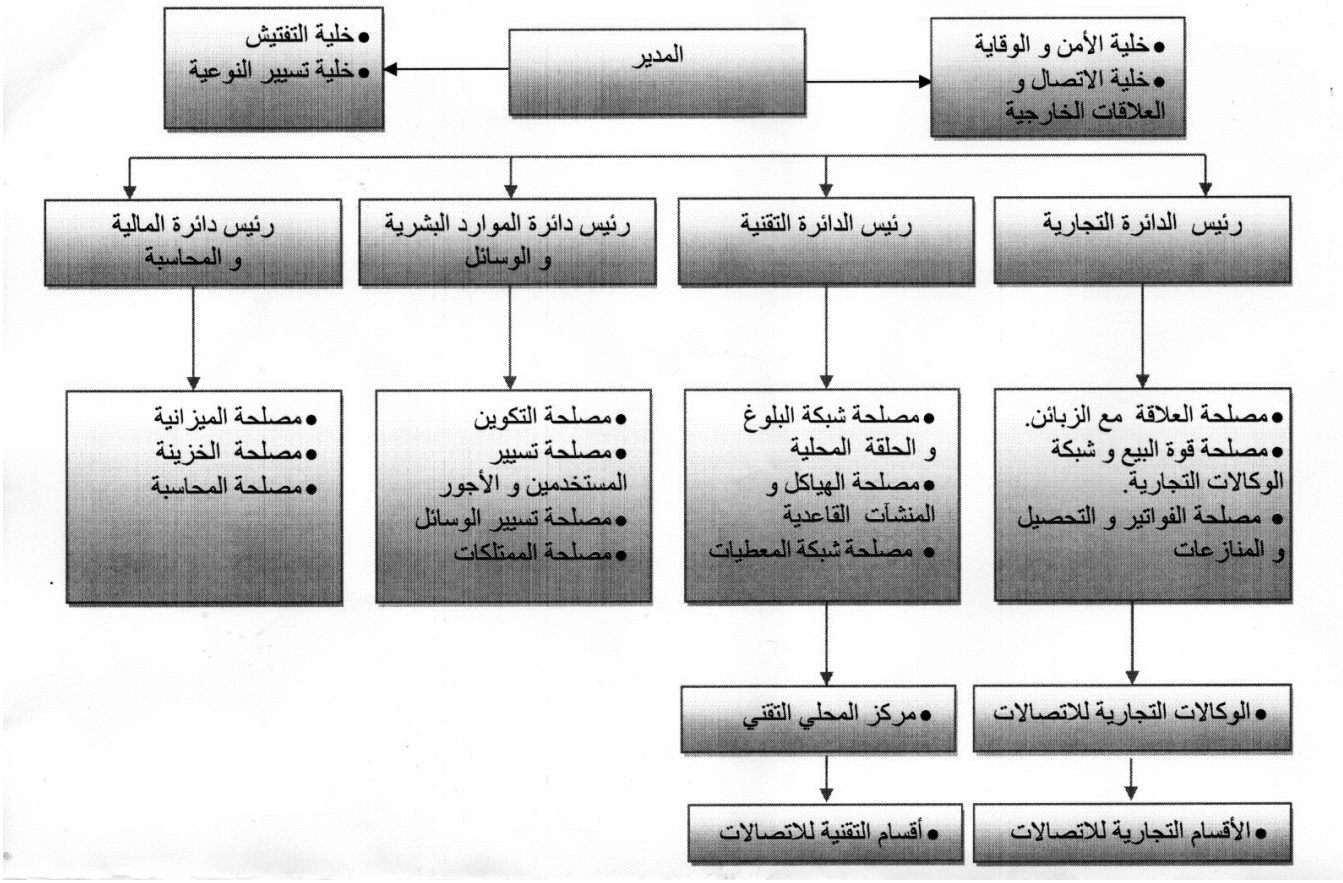
أنشأت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003م أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر. المهام الرئيسية يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %؛
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي؛
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات استقبال) وإرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée؛
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر– فرع المسيلة



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة المسيلة

المطلب الثالث: أهداف ووظائف مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة المسيلة

أولا: أهداف المؤسسة

تتعدد أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر سواء في الميدان الاقتصادي أو الاجتماعي ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- تسعى اتصالات الجزائر إلى تطوير سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- إدخال تكنولوجيا الاتصال إلى جميع الأقسام.
- تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال الاتصالات.
- التحسين الدائم للخدمات والمنتجات المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية.

- مواكبة التطور الإلكتروني في مجال الاتصالات وتلبية رغبات الزبائن من الخدمات والمنتجات المطلوبة.
- الدراسة المستمرة الاحتياجات السوق في مجال الاتصالات.
- القيام بجميع البيانات حول دراسات متعلقة بالسوق المحلية والدولية.
- توفير الهياكل القاعدية التي تسمح بتقريب الخدمات للزبائن.
- القيام بنشاطات اقتصادية من شأنها تطوير المجال المعلوماتي والاتصالي.
- اعتماد إستراتيجية تسمح بتطوير القطاعات المختلفة من خلال توفير أدوات الاتصال المختلفة لهذه المؤسسات.
- المساهمة الفعالة في تطوير مجتمع المعلومات وخدمة البشرية مثل مشروع أسرتك والذي يوفر حاسوب لكل أسرة
- المساهمة في نشر المعلومة وتطوير المستوى العلمي والمعرفي للفرد والمجتمع كما تعتبر المؤسسة احد الموارد لتوفير مناصب الشغل.

ثانيا: وظائف المؤسسة

- تقوم المؤسسة بالعمليات الأساسية لبيع الخدمات والمنتجات.
- توجيه الزبائن وتزويدهم بالمعلومات الكافية.
- توفير شبكات الاتصال دون انقطاع.
- المتابعة اليومية للانشغالات الزبائن وتلبية رغباتهم أو طلباتهم.
- تساهم في تنشيط العملية الإشهارية لمختلف المنتجات أو الخدمات.
- ترقية المنتجات والخدمات وذلك من خلال السعي إلى مواكبة التطور التقني والاقتصادي.
- تقديم الخدمات المتنوعة والمتعددة حسب طلبات الزبون.

ثالثا: مصالح المؤسسة

1- **مصلحة الزبائن:** وهي المصلحة التي تهتم بالجانب التجاري والمتضمن نشاطات الإشهار المالي والتسويقي الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- **مكتب النوعية:** يقوم أساسا بتحليل المعطيات أو البيانات التجارية وتنظيمها في شكل معلومات وجداول قيادة.
- مكتب الحسابات الكبرى: وهو مكتب يقوم بتسيير حسابات الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة ويقوم كذلك بإصدار وضعيات وجداول قيادة شهرية.
- **مكتب الخدمات الجديدة:** وهي تسعى إلى تحسين الخدمات القديمة أو العمل على اكتشاف خدمات جديدة وذلك من خلال جمع البيانات ومعرفة الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وترتبط بهذه المصالح مصالح خارجية أهمها الوكالة التجارية والتي تنشط في مناطق مختلفة عبر التراب الإقليمي الولائي.

2-مصلحة الشبكة القاعدية: هي مصلحة تتكفل بالإدخال والتركيب والتجهيز المتعلق بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي، الأنترنيت والتكنولوجيا المختلفة كما تسهر على صياغتها وتطويرها من خلال تحسين تلك التجهيزات ومواكبة التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، وتنشط داخل وخارج المؤسسة كما تتكفل بحصر المشاكل التقنية التي تطرأ على التجهيزات وإصلاحها بأسرع وقت ممكن لضمان استمرارية الخدمة.

3-**مصلحة شبكة المشتركين:** وتهتم بتركيب وصياغة الشبكات الهاتفية بمختلف أنواعها من خلال التحسين الدائم للكوابل الهاتفية والتوسيع المستمر لقدراتها، حيث تسعى دائما لإيصال المناطق الغير مرتبطة بالهاتف من أجل رفع العزلة عن تلك المناطق.

4-مصلحة المستخدمين: وتعتبر مصلحة ذات أهمية باعتبارها المسير للموارد البشرية للمؤسسة وذلك الملفات والقضايا المتعلقة بالعمال وأجورهم حيث تشرف على إعداد كشف الأجور وتتولى جمع البيانات حول العمال كما تعمل على إعداد الترتيبات اللازمة للقيام بدورات تدريبية والتكوين المهني لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وهي تسعى دائما للسيطرة أو الهيمنة للحصول على القدرات والخبرات الموجودة في الميدان.

5-مصلحة الوسائل: وهي تتكفل بتوفير الوسائل المادية من تجهيزات وآلات وحواسيب وأدوات عمل وبرمجيات وذلك باعتماد ميزانية التجهيز.

علما انه يتم التنسيق والإشراف بين هذه المصالح من طرف المدير قصد إدارة أعمال الوكالة.

من خلال الشكل الموالي، والذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر سيتم إلقاء الضوء على مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: خدمات المؤسسة

1- خدمة الهاتف الثابت:

إن شبكة الهاتف العنكبوتية توجد ضمن فضاء الشبكات العالمية العمومية وهي تغطي كل المناطق الجغرافية الإقليمية والوطنية وأن شبكة الهاتف هي تقنية تسمح بتبادل وانتقال حركة المكالمات الهاتفية بصورة متداخلة ومتزامنة ويتم الحصول عليها من الشركة والزبون ومن بين أهم الخدمات التي توفرها للزبون:

- خدمة الدفع المسبق وتسمح للزبون بالتحكم في تكلفة الاستعمال أو يمكن استعمال خدمة الإشهار الهاتفي.
- الإشارة للمكالمات في حالة الانتظار حيث تسمح هذه الخدمة للزبون في حالة الاتصال بإشارة توجد في حالة انتظار وبإمكان المشترك ترك هذه المكالمة وهذه الخدمة تعمل على عدم تضييع المكالمات وتعمل ايضا على تامين التسيير الجيد لاتصالات الزبائن.
- الاتصال بدون أي رقم اتصال أي اتصال الزبون برقم مسجل مسبقا دون تشكيل الأرقام وهذا لمساعدة الأطفال، المسنين والمعوقين.
- خدمة المنبه: توفر للزبون إمكانية برمجة الوقت الخاص بموعد معين أو مكالمة هاتفية وتسمح ببرمجة أكثر من موعد في وقت واحد.
- خدمة التحدث مع ثالثة أشخاص في نفس الوقت حيث تسمح لثالث أشخاص بالتحدث مع بعضهم البعض.
- تقدم خدمة تحويل المكالمات ألي رقم.
- **الرقم المختصر:** تسمح هذه الخدمة باستبدال أرقام الهاتف واختصارها في رقم واحد لتمكين الزبون من الاتصال بسهولة وسرعة وتحسين الخطأ في تشكيل الرقم.
- **كشف رقم المتصل:** تسمح هذه الخدمة بمعرفة رقم المتصل دون اللجوء إلى رفع السماعة.
- **خدمة الإغلاق الدولي:** حيث تسمح للمتصل بإغلاق أو فتح الاتصال الدولي وذلك عبر إدخال رقم سري.

- **الفاتورة المنفصلة:** حيث تمكن الزبون من إعطائه فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة وذلك لمعرفة تفاصيل كل فاتورة.

2- خدمة الهاتف اللاسلكي (WLL):

إن الفضل في وجود الهاتف اللاسلكي هو ظهور تقنية اللاسلكي والتي تسمح بتحقيق روابط بين المشتركين والبنية التحتية الاتصالات الجزائر التي تقوم بتزويد الخدمات بصورة السلكية ومن اجل هذه التقنية يجب استعمال حلقة داخلية مذياعيه وتسمى بالإنجليزية WLL بإعطاء ليونة وسهولة في المناطق المعزولة بطريقة السلكية وبدون وجود أجهزة وصل هاتفية متبنية في المناطق المعزولة وقد قامت اتصالات الجزائر بالاستعانة بتقنية المنافذ CDMA-WLL وهي تقنية جديدة لديها العديد من الخصائص والمميزات على مجال التخطيط التكنولوجي والاقتصادي مقارنة بالواصل القديم (كابل) هذه التقنية منحت للاتصالات ميزات جديدة منها: الفاعلية، الجودة، وزيادة المردودية للشبكات.

3- خدمة الشبكات:

أ- **شبكات البيانات:** إن تعميم استعمال الحواسيب سواء داخل الإدارات أو المنازل اوجب ضريبية فعلية وهي ضرورية لربط هذه الحواسيب بعضها البغض من أجل مشاركة البيانات وتبادلها، هذا الرباط أوجدته الأنترنيت لذلك فقد عمدت اتصالات الجزائر إلى إيجاد العديد من تقنيات الربط منها الروابط المتخصصة الرقمية عبر الأسلاك أو الألياف البصرية.

ب- **شبكة (DZPAC):** وهي شبكة إرسال بيانات اتصالات الجزائر طبقا لمقاييس x25.

ت- **شبكة (RTC):** وتحتوي على العديد من الخدمات نذكر منها:

- خدمة الهاتف: حيث تحتوي على شبكة الهاتف الثابت والهاتف (WLL).
- الخدمة المرئية: وتهتم بإرسال قنوات التلفزيون.
- خدمة السمعي البصري.

ث- **شبكة DGAWEB** : وهي شبكة تختص في خدمة الأنترنيت.

- فرع جواب.

- فرع خدمة ADSL فوري.

4- **خدمة الأقمار الصناعية:** خدمة الاتصال عبر الأقمار الصناعية.

اتصالات الجزائر عبر الأقمار الصناعية: بفضل ثالثين سنة من الخبرة في مجال الدراسات والبحوث في مجال الاتصال عن بعد فان اتصالات الجزائر قامت بفكرة الاتصالات عن بعد عبر الأقمار الصناعية والتي قامت بتغطية كامل التراب الوطني في جحويلية2004 وقامت بإرسال قمر صناعي خاص بالاتصالات سمي (REVSAT) وقد أدى هذا الحدث إلى تغيير نظرة ومفهوم الاتصالات في الجزائر.

المطلب الرابع: أثر تطبيق الرقمنة على مؤسسة اتصالات الجزائر–وكالة المسيلة–

تلعب الرقمنة دورًا حيويًا في تفعيل آليات حوكمة المؤسسات، بما في ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر– وكالة المسيلة، يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية:

1. تحسين الشفافية والمساءلة:

- **النظم الرقمية:** توفر سجلات دقيقة وقابلة للتتبع لكل العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة .

يمكن للمراقبين والمشرفين الوصول بسهولة إلى هذه السجلات، مما يعزز الشفافية ويجعل من السهل محاسبة المسؤولين عن أي مخالفات أو تقصير.

2. تعزيز الكفاءة التشغيلية:

- العمليات الرقمية: تساعد في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام المختلفة .
- يمكن لأتمتة العمليات الروتينية تقليل الأخطاء البشرية وزيادة دقة العمليات.

3. دعم اتخاذ القرار:

- توفر الأنظمة الرقمية بيانات وتحليلات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وفورية.
- تساعد الأدوات التحليلية في الكشف عن الأنماط والاتجاهات التي قد تكون غير واضحة من خلال التحليل اليدوي.

4. تسهيل التواصل والتعاون:

- توفر تقنيات الاتصالات الرقمية أدوات فعالة للتواصل والتعاون بين موظفي المؤسسة .
- يمكن للفرق العمل عن بُعد والتواصل بسهولة، مما يزيد من مرونة واستجابة المؤسسة لمتغيرات السوق.

5. إدارة المخاطر:

- تُمكن الأنظمة الرقمية من مراقبة الأداء والتعرف على المخاطر المحتملة بسرعة، مما يتيح اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة.
- توفر الأنظمة الأمنية الرقمية حماية متقدمة ضد التهديدات السيبرانية.

6. تحسين خدمة العملاء:

- من خلال الرقمنة، يمكن تقديم خدمات أسرع وأكثر فعالية للعملاء.
- تتيح أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM) تحسين التفاعل مع العملاء وفهم احتياجاتهم وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل.

7. التكامل مع الجهات الخارجية:

تتيح الأنظمة الرقمية التكامل السهل مع الشركاء والموردين والجهات الحكومية، مما يسهل التعاون ويعزز كفاءة سلسلة التوريد.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-منهج الدراسة:

يعنى المنهج بوصف ما هو قائم في الواقع ومحاولة تفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس، والتصنيف والتفسير، وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العمومي فان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، لذا فقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه لأجل هذا الغرض، وتم تفريغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج spss.

2- أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على استبيان حول "دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العمومي "حيث يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المستجيب وهذا بعد التأكد من صلاحيته للاستعمال مع عينة الدراسة الحالية.

تضمنت استمارة الاستبيان 22 عبارة، وقد اعتمد الطالب في أداة الدراسة على طريقة الإجابة الخماسية أي سلم ليكارت الخماسي، وتم الاعتماد على عبارات واضحة مما يسهل عملية القراءة والإجابة.

أما عن أقسام الاستبيان فقد تشكلت من الأجزاء التالية:

- **المعلومات الشخصية:** تضمنت البيانات والمعلومات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.
- **المحور الأول:** ويضم العبارات من 1 إلى 10 والذي يهتم بالمتغير المستقل الرقمنة.
- **المحور الثاني:** ويضم العبارات من 1 إلى 12 والذي يهتم بالمتغير التابع آليات الحوكمة.

الجدول رقم 1: يوضح طريقة الإجابة على عبارات الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

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

2-2-تصنيف المتوسطات حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في الدراسة

لقد تم عرض وتحليل البيانات المجمعة من إجابات المستجوبين عن العبارات المتعلقة بمحوري الاستبيان باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، المنسجمة مع مقياس ليكرت الخماسي، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا والقصوى للمقياس، وهذا بغرض الحصول على المتوسط المرجح ، بحساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن: (5-1=4) حيث يتم قسمة الناتج الحاصل على الدرجات الموجودة في المقياس، والبالغ عددها (5)، وبالتالي يتم الحصول على طول الدرجة الواحدة لهذا المقياس، والمقدرة بـ: (0.80)، بحيث تضاف هذه القيمة لكل درجة في المقياس، للحصول على الحدود الدنيا والقصوى لكل درجة، والجدول التالي يوضح هذه الحدود:

الجدول رقم 2: يمثل المتوسط المرجح

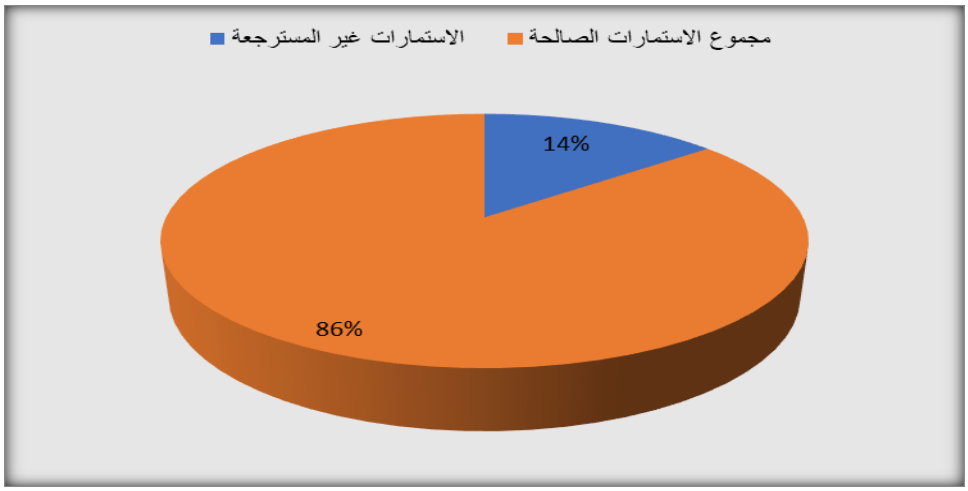
الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط المرجح	1 -1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss

3-استمارات الاستبيان الموزعة: تم توزيع 35 استمارة استبيان وتم استرجاع 30 استمارة أما الاستمارات الغير مسترجعة فقد بلغ عددها 05 استمارات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 3: خاص باستمارات الاستبيان

البيان	العدد	النسبة المئوية
إجمالي الاستمارات الموزعة	35	%100
الاستمارات غير المسترجعة	05	%14.28
مجموع الاستمارات الصالحة	30	%85.71



الشكل رقم 3: يوضح نسب الاستمارات المسترجعة والغير مسترجعة

4- متغيرات الدراسة.

لقد جرى تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيريين أساسيين (رئيسيين)، متغير مستقل متمثل الرقمنة، أما المتغير التابع فهو: آليات الحوكمة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 23، وذلك بتطبيق الأساليب التالية:

أولا/ فيما يخص الخصائص السيكومترية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

ثانيا/ فيما يخص فرضيات الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية.
- اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياريّ.
- اختبارات للعينة الواحدة.
- الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة، وهو أيضا جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع الدراسة.

وبناء على ذلك فان المجتمع المستهدف لهذه الدراسة يتكون من موظفي اتصالات الجزائر وكالة المسيلة.

2-عينة الدراسة: إن دراسة أي ظاهرة تبنى على أساس العينة المأخوذة من هذه الظاهرة، لأنه في كثير من الأحيان يستحيل دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، لهذا يلجأ الباحث إلى أخذ عينة منه، وفي الدراسة الحالية تم اختيار (30) مفردة عشوائيا من مجتمع الدراسة.

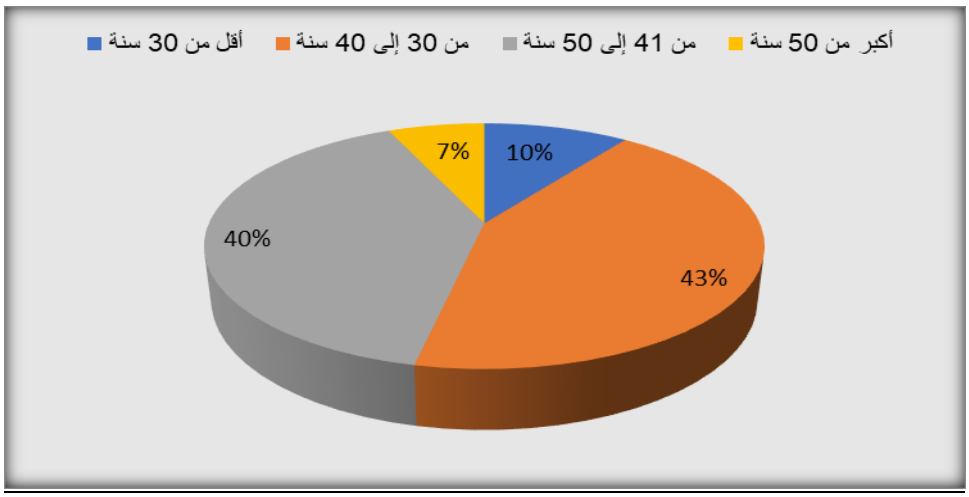
المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولا: السن

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	10%
من 30 إلى 40 سنة	13	43.3%
من 41 إلى 50 سنة	12	40%
أكبر من 50 سنة	2	6.7%
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة قدر بـ 03 أفراد بنسبة 10%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد

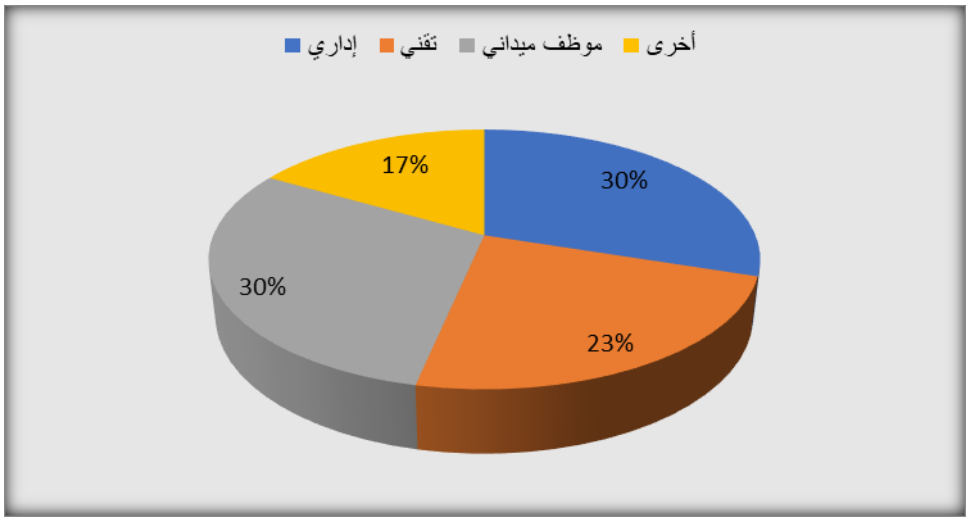
اللذين سنهم من 30 إلى 40 سنة قدر بـ 13 فرد أي ما نسبته 43.3% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين سنهم من 41 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم بـ 12 فرد بنسبة 40% ، في حين قدر عدد الأفراد الذين سنهم أكبر من 50 سنة بـ 02 فرد بنسبة 6.7%.

ثانيا: المنصب

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	9	30%
تقني	7	23.3%
موظف ميداني	9	30%
أخرى	5	16.7%
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم 5: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فرد، نلاحظ أن عدد الإداريين قدر بـ 09 أفراد بنسبة 30%، ونفس النسبة السابقة تمثل الموظفين الميدانيين، في حين

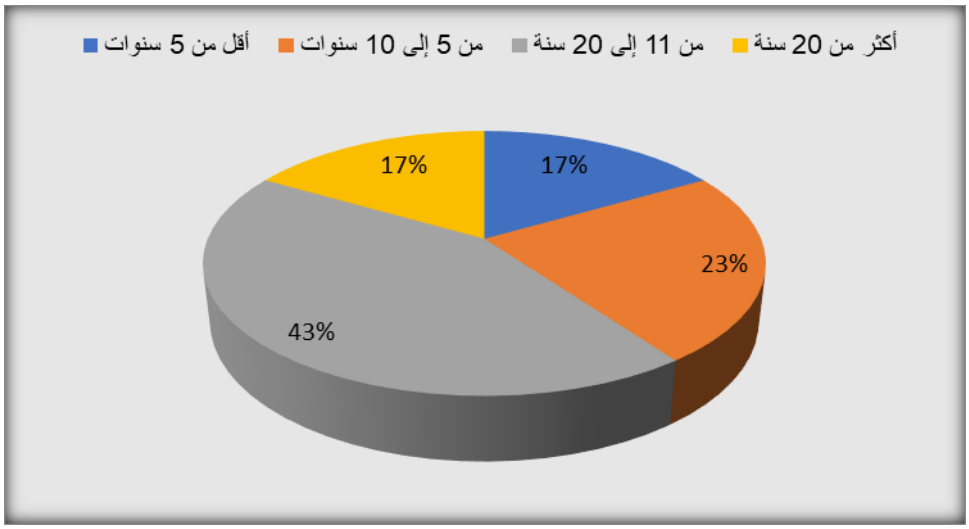
نلاحظ أن عدد التقنيين قدر بـ 07 أفراد أي ما نسبته 23.3%، أما الأفراد الذين يشغلون مناصب أخرى فقد قدر عددهم بـ 05 أفراد بنسبة 16.7 %.

ثالثا: سنوات الخبرة

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	16.7%
من 5 إلى 10 سنوات	7	23.3%
من 11 إلى 20 سنة	13	43.3%
أكثر من 20 سنة	5	16.7%
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات قدر بـ 05 أفراد بنسبة 16.7%، ونفس النسبة السابقة تمثل الأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم أكثر من 20 سنة، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح سنوات

الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 07 أفراد بنسبة 23.3%، أما الأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم من 11 إلى 20 سنة فقد قدر عددهم بـ 13 فرد بنسبة 43.3% وهم الأعلى نسبة.

رابعا: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

أن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من (0.6) وهو دلالة على ثبات وصدق أن الاستبانة متسقة لدرجة مقبولة فيما يخص الفقرات كما أن معامل ألفا كرو نباخ الكلي هو (0.787) ما يؤكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

خامسا: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف–سمر نوف (Kolmogorov –Smirnov):

الجدول رقم 7: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z المعنوية Sigg
المحور الأول	10	0.04
المحور الثاني: البعد الأول	5	0.012
المحور الثاني: البعد الثاني	05	0.03
المحور الثاني: البعد الثالث	05	0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

من خلال **الجدول رقم (07):** أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أقل من (0.05)، وهو دال إحصائيا.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بأبعاد الحوكمة في الإدارة العمومية والتي سيتم اسقاطها على الرقمنة.

الجدول رقم 8: جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة

الرقم	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	أعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر معلومات واضحة وشفافة حول أدائها المالي	01	3,1833	1,18596	متوسطة
2	أرى أن وجود تقارير دورية تعزز من شفافية العمليات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.	03	3,0333	1,22082	متوسط
3	هل تعتقد أن توفير معلومات عن استراتيجيات الشركة يسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.	05	2,7333	1,00620	متوسط
4	أرى أن نشر بيانات أداء الخدمات يساعد في تحسين مستوى الشفافية لدى العملاء.	04	2,8333	1,16687	متوسط
5	أعتقد أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تعزيز الشفافية في عمليات اتصالات الجزائر.	02	3,0333	0,95610	متوسط
نتيجة بعد الشفافية			2,9633	0,90234	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال **الجدول رقم** (08) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول التي تم التوصل إليها والبالغة (05) فقرات كانت في مجملها متوسط أي أنها تنتمي إلى المجال (2.61-3.4)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت مترددة فيما يخص دور الرقمنة في تفعيل آليات حوكمة الإدارة العمومية من ناحية بعد الشفافية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول بلغ (2.9633)، وبلغ الانحراف المعياري (0.90234)، وهذا ما يدل على الدور نسبي للرقمنة في تفعيل آليات الإدارة العمومية، وهذا ما توضحه الفقرات (1،2،3،4،5) حسب إجابات العينة على وجود بعد بمستوى متوسط بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة أقل من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية.

الجدول رقم 9: جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة

الرقم	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أرى أن وجود آليات للمساءلة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.	04	2,9667	1,00788	متوسط
2	أعتقد أن تحديد المسؤوليات بوضوح يعزز من مستوى المساءلة في المؤسسة.	06	2,8833	1,04300	متوسط
3	أرى أن تقييم أداء الموظفين بشكل دوري يسهم في تعزيز ثقافة المساءلة.	03	3,1833	1,11221	متوسط
4	أعتقد أن وجود قنوات للتبليغ عن المخالفات يعزز من مستوى المساءلة في المؤسسة.	05	2,8333	1,15225	متوسط
5	أرى أن الشفافية في عمليات اتخاذ القرار تساعد في تعزيز المساءلة داخل المؤسسة.	01	4,1333	0,85304	مرتفع
	نتيجة بعد المساءلة		3,2389	0,75188	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يؤكد **الجدول رقم** (09) على أن مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة المسيلة تعتمد بدرجة متوسطة على بعد المساءلة وهذا من أجل بلوغ أهدافه المنشودة وهذا ما توضحه فقرات الدراسة (1-2-3-4) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.9667-2.8833-3.1833-2.8333) والتي كانت أقل من (3.4) وهذا ما يدل الأهمية النسبية للمسائلة في حوكمة الإدارة العمومية، كما كان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة مرتفع بمتوسط حسابي أكبر من 3.4 مما يأكد على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الشفافية في تعزيز المساءلة، في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.2389) في حين بلغ انحرافها المعياري (0.75188) وهذا ما يعود بالإيجاب على مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة المسيلة

الجدول رقم 10: جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة

الرقم	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	أعتقد أن وجود مدونة سلوك أخلاقية واضحة يسهم في تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة.	5	3,2500	1,08339	متوسط
2	أرى أن تدريب الموظفين على الأخلاقيات المهنية يعزز من مستوى الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.	2	3,5167	,91117	مرتفع
3	أعتقد أن ثقافة الاحترام المتبادل بين الموظفين تؤثر إيجابيًا على الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.	1	3,7667	,85105	مرتفع
4	أرى أن التعامل النزيه مع العملاء يعكس التزام المؤسسة بالممارسات الأخلاقية.	4	3,4333	1,01458	مرتفع
5	أعتقد أن وجود آليات لمراقبة السلوكيات غير الأخلاقية يسهم في تعزيز الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.	3	3,5167	0,96536	مرتفع
نتيجة بعد الممارسات الأخلاقية			3,4967	0,70973	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (10) من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات البعد الثالث الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية أغلبها مرتفعة وهذا ما دلت عليه الفقرات (2،3،4) فهي تنتمي إلى المجال (3.41-4.2) وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر على الرقمة بغية تفعيل آليات حوكمة الإدارة العمومية من ناحية بعد الممارسات الأخلاقية، كما قدر المتوسط الحسابي للفقرة الأولى بـ (3.2500) وهو متوسط وهو ما يدل على الاهتمام النسبي للمؤسسة محل الدراسة الممارسات الأخلاقية كآلية لتفعيل حوكمة إدارتها، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (3.4967)، وهذا يقودنا تلقائيا إلى القول أنه الرقمنة تساهم في تفعيل آليات حوكمة الإدارة العمومية بمستوى عالي ومرتفع بمستوى عالي ومرتفع.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة وعند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

أولا: اختبار الفرضية العامة

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة.

الفرضية البديلة H1: يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة.

الجدول رقم 11: علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل

	مُعادلة الإنحدار		إختبار (F)		إختبار(t)		مُعامل الإرتباط "R"	مُعامل التحديد "R2"	القرار
	المُعاملات "B"	الخطأ المعياري	قيمة "F"	مُستوى الدلالة	قيمة "t"	مُستوى الدلالة			
علاقة التأثير	2.394	0.364	9.428	0.001	6.819	0.001	0.638	0.407	**دال (يُؤثر إيجاباً وبدرجة عاليةً)**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

من الجدول رقم (11): نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بين الرقمنة وآليات تفعيل حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة، وما يؤكد على هذا نتائج الانحدار البسيط حيث قدرت قيمة F بـ (9.428) والتي تعبر عن التأثير بين المتغير التابع والمستقل، في حين كان معامل الارتباط يساوي (0.638) الذي يجعلنا نؤكد على الدور الفعلي للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة الإدارة العمومية.

ثانيا: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد الشفافية؛

الفرضية البديلة H1: يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد الشفافية.

الجدول رقم 12: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول "الشفافية"

	مُعادلة الإنحدار		إختبار (F)		إختبار(t)		مُعامل الإرتباط "R"	مُعامل التحديد "R2"	القرار	
	المُعاملات "B"	الخطأ المعياري	قيمة "F"	مُستوى الدلالة	قيمة "t"	مُستوى الدلالة			H0	H1
علاقة التأثير	0.452	0.168	28.052	0.000	25.272	0.001	0.79	0.06	مرفوضة	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

$$Y=0.452+0.79X_1$$

نلاحظ من خلال **الجدول رقم** (12) أن اختبار T للبعد الأول بلغ (5.309) وهذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماما من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول، في حين كانت قيمة معامل الإرتباط (0.79) أما قيمة b تساوي 0.452 وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تقول أنه يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد الشفافية.

ثالثا: اختبار الفرضية المتعلق بالبعد الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد المساءلة.

الفرضية البديلة H1: يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد المساءلة.

الجدول رقم 13: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني " المساءلة "

	مُعادلة الإنحدار		إختبار (F)		إختبار(t)		مُعامل الإرتباط "R"	مُعامل التحديد "R2"	القرار	
	المُعاملات "B"	الخطأ المعياري	قيمة "F"	مُستوى الدلالة	قيمة "t"	مُستوى الدلالة			H0	H1
علاقة التأثير	4.116	0.141	0.780	0.000	19.271	0.001	0.115	0.13	مرفوضة	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

$$Y=4.0116+0.115X_2$$

نلاحظ من خلال **الجدول رقم** (13) أن اختبار T البعد الثاني بلغ (19.271) وهذا ما يدل على أن البعد الثاني دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماما من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، في حين كانت قيمة معامل الإرتباط (0.115) أما قيمة b تساوي 0.4.116 وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تقول أنه يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد المساءلة.

رابعا: اختبار الفرضية الثالثة

حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد الممارسات الأخلاقية.

الفرضية البديلة H1: الممارسات الأخلاقية

الجدول رقم 14: يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث " الممارسات الأخلاقية "

	مُعادلة الإنحدار		إختبار (F)		إختبار(t)		مُعامل الإرتباط "R"	مُعامل التحديد "R2"	القرار	
	المُعاملات "B"	الخطأ المعياري	قيمة "F"	مُستوى الدلالة	قيمة "t"	مُستوى الدلالة				
علاقة التأثير	2.986	0.106	20.261	0.000	7.230	0.001	0.509	0.259	H0	H1
									مرفوضة	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

$$Y=2.986+0.509X_3$$

نلاحظ من خلال **الجدول رقم** (14) أن اختبار T البعد الثالث بلغ (7.230) وهذا ما يدل على أن البعد الثالث دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,001) وهي أقل تماما من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 يوجد دور للرقمنة في تفعيل آليات حوكمة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة من ناحية بعد الممارسات الأخلاقية.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولت الدراسة الحالية الكشف عن دور الرقمنة في تفعيل آليات الحوكمة في القطاع العمومي دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة، وبعد جمع المادة العلمية وإثراء متغيرات البحث نظريا وإعداد أدوات جمع البيانات والتحقق من صلاحيتها وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (30) موظف باتصالات الجزائر وكالة المسيلة، تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا مع تفسيرها.

- **نتائج الدراسة الميدانية:**

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة على آليات الحوكمة في القطاع العمومي.
2. تلتزم اتصالات الجزائر بتطبيق الرقمنة.
3. تلتزم اتصالات الجزائر بتطبيق آليات الحوكمة.

خـاتمة

خاتمة:

تعتبر الرقمنة أداة حيوية لتفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة والشفافية وسرعة الأداء. من خلال دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة المسيلة، يتضح أن تطبيق التقنيات الرقمية يعزز من فعالية العمليات الإدارية ويزيد من قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين. التحول الرقمي يسهم أيضًا في تقليل الفساد الإداري وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز الثقة بين الإدارة والجمهور. بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، يمكن القول بأن الرقمنة ليست خيارًا، بل ضرورة حتمية لتحقيق حوكمة فعالة ومستدامة في المؤسسات العمومية.

توصيات الدراسة:

- **تعزيز البنية التحتية الرقمية:** تحسين وتوسيع شبكات الإنترنت والبنية التحتية التقنية لتغطية جميع المناطق، بما يضمن تقديم خدمات رقمية فعالة.
- **تدريب الموظفين:** تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقاتها في مجال الحوكمة.
- **تطوير الأنظمة الإدارية الرقمية:** تصميم وتطوير أنظمة إدارية متكاملة تسهل من عمليات الإدارة والرقابة والتقييم المستمر للأداء.
- **تعزيز الأمن السيبراني:** تطبيق إجراءات صارمة لحماية البيانات والمعلومات الحساسة من الهجمات السيبرانية، لضمان استمرارية العمل وسلامة المعلومات.
- **التواصل والشفافية:** تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والجمهور، وتوفير منصات رقمية تتيح للمواطنين الوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات.
- **التحفيز والدعم:** تقديم حوافز للموظفين لتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا في أداء مهامهم، بالإضافة إلى دعم الأبحاث والدراسات المتعلقة بالحوكمة الرقمية.

آفاق الدراسة:

- **التحول الشامل إلى الإدارة الرقمية:** العمل نحو تحويل جميع الخدمات الإدارية إلى خدمات رقمية، مما يسهم في تسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات.
- **التعاون مع الجهات الدولية:** الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال الحوكمة الرقمية وتطبيقها بما يتناسب مع البيئة المحلية.
- **ابتكار الحلول الرقمية:** تشجيع الابتكار في تطوير تطبيقات وبرمجيات جديدة تلبي احتياجات الإدارة العمومية وتعزز من فعاليتها.
- **متابعة وتقييم الأداء:** إنشاء نظام متكامل لمتابعة وتقييم الأداء الرقمي بصفة دورية، مما يتيح إمكانية تعديل وتحسين السياسات والإجراءات بشكل مستمر.
- **توسيع نطاق الدراسة:** إجراء دراسات مشابهة في مؤسسات أخرى على مستوى الوطن، لتحديد الفروق والاحتياجات الخاصة بكل مؤسسة وتحسين عملية التحول الرقمي.
- **تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص:** تعزيز التعاون مع شركات التكنولوجيا والابتكار لتطوير حلول تقنية متقدمة تسهم في تعزيز الحوكمة الرقمية.

بتطبيق هذه التوصيات ومتابعة آفاق الدراسة، يمكن تحقيق نقلة نوعية في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية من خلال الرقمنة، مما يؤدي إلى إدارة أكثر كفاءة وفعالية واستدامة.

قائمة المراجع

المراجع:

أولا: الكتب

- محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط6، عمان، 2009.
- احمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة، 2003.
- يحيى زكريا إبراهيم، الرمادي، رقمنة مقتنيات المكتبات الجامعية، الآداب نموذجا، دراسة تحليلية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، المرافق العامة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- داود عبد الرزاق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، منشأة المعارف الإسكندرية،2007.
- محمد الشريف بن زواي. 2016، حوكمة الشركات والهندسة المالية. الإسكندرية –جمهورية مصر العربية: دار الفكر الجامعي.
- رايس وفاء. (2016). نظام التسييري بالأهداف في المؤسسات العامة بني النظرية والتطبيق. عمان الأردن: دار اليازوري.
- شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 28–29 أكتوبر 2009.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات القضايا والتحديات، مارس 2009.

ثانيا: المجلات

- احمد، الكبيسي، تطور النظم الليلة في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد29، 2008.

- عشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، صفحة الجزائر، 2011.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

- سهيلة، مهري، المكتبات الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.
- سالم، باشيوة، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2008.
- صباح شارف ومروي كشرود، دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية -قطاع العدالة نموذجا، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020/2019.
- ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009.
- شيحة مخيسي، أطروحة دكتوراه. المؤسسة العمومية والقيد المالي-حالة المؤسسات العمومية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته جامعة الجزائر، الجزائر-غير منشورة، 2013.
- كمال بوعظم وزايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 19/18 أكتوبر 2009، جامعة عنابة، الجزائر.
- غرداين عبد الواحد. أطروحة دكتوراه. خوصصة المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، وهران، جامعة وهران، الجزائر: غير منشور، 2013/2012.

رابعا: القوانين

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 27، السنة 45، المؤرخة بتاريخ 28-5-2008.

خامسا: المواقع الالكترونية

- http://www.journal.cybrarians.org
- http://maktooblog.alibakeer.com8D/85589%
- Colley, John, et al, What is Corporate Governance, McGraw-Hill Professional, (2005), www.worldcat.org

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

- Adrian cadbury, T. F. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance. Londre: Burgess Science Press, Great Britain.
- Dana R. Hermanson, L. E. (2003). Internal Audit and Organizational Governance. USA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Malika Amghar, M. B. (2017, Juin 1). La governance d'entreprise Un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ? Revue Dirassat .
- Idrissi, A. E. (2017, janvier 4). Thèse de doctorat en science de gestion. La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe. lile -France, IAE de Lille, France: Université de lille.
- OECD. (2015). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise. Paris: Edition OECD.
- Idrissi, A. E. (2017), Thèse de doctorat en science de gestion. La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe . lile -France, IAE de Lille, France: Université de lille.
- Curtis J. Milhaupt, M. P. (2017). Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises around the World: Nationa. New York: ECGI Working Paper Series in Law.
- Eskil Goldeng, L. A. (2008). The Performance Differential between Private and State Owned Enterprises: The Roles of Ownership. Journal of Management Studies.
- Pargendler, M. (2012). The Unintended Consequences of State Ownership: The Brazilian Experience-Vo. 13, No. 02. Brazilia: Theoretical Inquiries in Law.

الملاحـــق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تخصص: تسيير عمومي

استبيان:

دور الرقمة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية

– دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة المسيلة

سيدي/سيدتي:

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان " **دور الرقمة في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة"**

نرجوا من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثنا من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذا الاستبيان سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم حول مدى مساهمة الرقمنة في تفعيل مبادئ حوكمة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المسيلة، ونعلم سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، كما أن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي، لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ووضوح .

إعداد الطالبين:
حمزة رضوان
إلياس مسعودي

السنة الجامعية: 2024/2023

الملحق رقم 1:استبيان

1. العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ 30-40 سنة
- ☐ 41-50 سنة
- ☐ أكثر من 50 سنة

2. المنصب/الدور الوظيفي:

- ☐ إداري
- ☐ تقني
- ☐ موظف ميداني
- ☐ آخر (يرجى التحديد)_____ :

3. سنوات الخبرة في المؤسسة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5-10سنوات
- ☐ 11-20 سنة
- ☐ أكثر من 20 سنة

المحور الأول: دور الرقمنة في تحسين اتصالات الجزائر

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تسهل أجهزة الكمبيوتر الوصول إلى البيانات والمعاملات بسرعة ودقة أكبر في مؤسسة اتصالات الجزائر.					
تعمل أجهزة الكمبيوتر ولواحقها على تحسين سرعة إنجاز المهام الإدارية في اتصالات الجزائر.					
تساهم أجهزة الكمبيوتر في تحسين الجودة والدقة في إنتاج الوثائق والمستندات التابعة لاتصالات الجزائر.					
استخدام أجهزة الكمبيوتر يعزز التواصل الإلكتروني داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ويسهل تبادل المعلومات.					
تساهم البرمجيات المستخدمة في تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية في اتصالات الجزائر.					
تؤدي الرقمنة من خلال البرمجيات إلى تسريع عمليات اتخاذ القرار داخل الشركة.					
تُسهّل البرمجيات عملية الابتكار والتطوير التكنولوجي داخل الشركة.					
يساهم موقع eccp في تسهيل الوصول إلى معلومات الحسابات الشخصية للعملاء.					
يقلل استخدام موقع eccp من حاجة العملاء لزيارة الفروع المادية لاتصالات الجزائر.					
تساهم الشبكات في تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال الوصول الفوري إلى المعلومات لموقع اتصالات الجزائر eccp.					
تساهم الشبكات في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات رقمية أسرع وأكثر فعالية داخل اتصالات الجزائر					
تساهم الشبكات المحلية في تحسين سرعة نقل البيانات داخل اتصالات الجزائر.					

المحور الثاني: آلية تطبيق الحوكمة في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الشفافية					
أعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر معلومات واضحة وشفافة حول أدائها المالي					
أرى أن وجود تقارير دورية تعزز من شفافية العمليات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.					
هل تعتقد أن توفير معلومات عن استراتيجيات الشركة يسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.					
أرى أن نشر بيانات أداء الخدمات يساعد في تحسين مستوى الشفافية لدى العملاء.					
أعتقد أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تعزيز الشفافية في عمليات اتصالات الجزائر.					
البعد الثاني: المساءلة					
أرى أن وجود آليات للمساءلة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.					
أعتقد أن تحديد المسؤوليات بوضوح يعزز من مستوى المساءلة في المؤسسة.					
أرى أن تقييم أداء الموظفين بشكل دوري يسهم في تعزيز ثقافة المساءلة.					
أعتقد أن وجود قنوات للتبليغ عن المخالفات يعزز من مستوى المساءلة في المؤسسة.					
أرى أن الشفافية في عمليات اتخاذ القرار تساعد في تعزيز المساءلة داخل المؤسسة.					
البعد الثالث: الممارسات الأخلاقية					
أعتقد أن وجود مدونة سلوك أخلاقية واضحة يسهم في تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة.					
أرى أن تدريب الموظفين على الأخلاقيات المهنية يعزز من مستوى الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.					
أعتقد أن ثقافة الاحترام المتبادل بين الموظفين تؤثر إيجابيًا على الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.					
أرى أن التعامل النزيه مع العملاء يعكس التزام المؤسسة بالممارسات الأخلاقية.					
أعتقد أن وجود آليات لمراقبة السلوكيات غير الأخلاقية يسهم في تعزيز الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.					

الملحق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS

```
COMPUTE البعد_الأول=MEAN(Q01,Q02,Q03,Q04,Q05).

EXECUTE.
COMPUTE البعد_الثاني=MEAN(Q06,Q07,Q08,Q09,Q10).
EXECUTE.
COMPUTE البعد_الثالث=MEAN(Q11,Q12,Q13,Q14,Q15).
EXECUTE.


DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 البعد_الأول
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

	Sortie obtenue	27-09-2024 13:06:20
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 البعد_الأول /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أعتقد أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر معلومات واضحة وشفافة حول أدائها المالي	30	3,1833	1,18596
أرى أن وجود تقارير دورية تعزز من شفافية العمليات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.	30	3,0333	1,22082

هل تعتقد أن توفير معلومات عن استراتيجيات الشركة يسهم فى تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين.	30	2,7333	1,00620
أرى أن نشر بيانات أداء الخدمات يساعد في تحسين مستوى الشفافية لدى العملاء.	30	2,8333	1,16687
أعتقد أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تعزيز الشفافية في عمليات اتصالات الجزائر.	30	3,0333	,95610
البعد_الأول	30	2,9633	,90234
N valide (liste)	30		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q06 Q07 Q08 Q09 Q10 البعد_الثاني
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

	Sortie obtenue	09-27-2024 13:07:05
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=Q06 Q07 Q08 Q09 Q10 البعد_الثاني /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أرى أن وجود آليات للمساءلة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يسهم في تحسين الأداء الوظيفي.	30	2,9667	1,00788

أعتقد أن تحديد المسؤوليات بوضوح يعزز من مستوى المساءلة في المؤسسة.	30	2,8833	1,04300
أرى أن تقييم أداء الموظفين بشكل دوري يسهم في تعزيز ثقافة المساءلة.	30	3,1833	1,11221
أعتقد أن وجود قنوات للتبليغ عن المخالفات يعزز من مستوى المساءلة في المؤسسة.	30	2,8333	1,15225
أرى أن الشفافية في عمليات اتخاذ القرار تساعد في تعزيز المساءلة داخل المؤسسة.	30	4,1333	,85304
البعد_الثاني	30	2,9633	,75188
N valide (liste)	30		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 البعد_الثالث
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

	Sortie obtenue	27-09-2024 13:08:05
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES= Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 البعد_الثالث /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أعتقد أن وجود مدونة سلوك أخلاقية واضحة يسهم في تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة.	30	3,2500	1,08339

أرى أن تدريب الموظفين على الأخلاقيات المهنية يعزز من مستوى الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.	30	3,5167	,91117
أعتقد أن ثقافة الاحترام المتبادل بين الموظفين تؤثر إيجابيًا على الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.	30	3,7667	,85105
أرى أن التعامل النزيه مع العملاء يعكس التزام المؤسسة بالممارسات الأخلاقية.	30	3,4333	1,01458
أعتقد أن وجود آليات لمراقبة السلوكيات غير الأخلاقية يسهم في تعزيز الممارسات الأخلاقية في المؤسسة.	30	3,5167	,96536
البعد_الثالث	30	3,4967	,70973

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	5

```
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)= البعد_الأول البعد_الثاني البعد_الثالث المحور y
  /MISSING ANALYSIS
  /KS_SIM CIN(99) SAMPLES(10000).
```

Tests non paramétriques

Remarques

	Sortie obtenue	04-09-2024 13:10:09
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
	Syntaxe	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)= البعد_الأول البعد_الثاني البعد_الثالث /MISSING ANALYSIS /KS_SIM CIN(99) SAMPLES(10000).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,55
	Temps écoulé	00:00:00,56
	Nombre d'observations autorisées[a]	393216

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		البعد_الأول	البعد_الثاني
	N	60	60
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	2,9633	3,2389
	Ecart type	,90234	,75188
Différences les plus extrêmes	Absolu	,145	,093
	Positif	,100	,093
	Négatif	-,145	-,069
	Statistiques de test	,145	,093
	Sig. asymptotique (bilatérale)[c]	,003	,200[e]
Sig. Monte Carlo (bilatérale)[d]	Sig.	,004	,211
	99% Intervalle de confiance Borne inférieure	,002	,200
	Borne supérieure	,005	,221

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		البعد_الثالث
	N	60
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,1533
	Ecart type	,47638
Différences les plus extrêmes	Absolu	,143

	Positif	,143
	Négatif	-,079
	Statistiques de test	,143
	Sig. asymptotique (bilatérale)[c]	,004
Sig. Monte Carlo (bilatérale)[d]	Sig.	,005
	99% Intervalle de confiance Borne inférieure	,003
	Borne supérieure	,006

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المحورy
	N	60
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,3520
	Ecart type	,37494
Différences les plus extrêmes	Absolu	,134
	Positif	,134
	Négatif	-,115
	Statistiques de test	,134
	Sig. asymptotique (bilatérale)[c]	,009
Sig. Monte Carlo (bilatérale)[d]	Sig.	,010
	99% Intervalle de confiance Borne inférieure	,007
	Borne supérieure	,012

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 2000000.

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

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحورy
/METHOD=ENTER البعد_الأول البعد_الثاني البعد_الثالث .
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	27-09-2024 13:11:06
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحورy /METHOD=ENTER البعد_الأول البعد_الثاني البعد_الثالث
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,04
	Mémoire requise	5792 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد_الأول, البعد_الثالث, البعد_الثانيb	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحورy

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,638[a]	,407	,364	,29910

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الرابع, البعد_الأول, البعد_الثالث, البعد_الثاني

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,374	4	,843	9,428	,000[b]
	de Student	4,920	55	,089		
	Total	8,294	59			

a. Variable dépendante : yالمحور

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الأول, البعد_الثالث, البعد_الثاني

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,394	,351		6,819	,000
	البعد_الأول	-,023	,064	-,056	-,365	,717
	البعد_الثاني	-,214	,089	-,428	-2,400	,020
	البعد_الثالث	,510	,110	,648	4,634	,000
	البعد_الرابع	,172	,067	,326	2,587	,012

a. Variable dépendante : yالمحور

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT yالمحور
/METHOD=ENTER البعد_الأول.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	27-09-2024 13:11:53
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحورy /METHOD=ENTER البعد_الأول.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,04
	Mémoire requise	4240 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

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

a. Variable dépendante : المحورy

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,079[a]	,006	-,011	,37698

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الأول

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,052	1	,052	,363	,549[b]
	de Student	8,242	58	,142		
	Total	8,294	59			

a. Variable dépendante : المحورy

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الأول

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4,255	,168		25,272	,000
	البعد_الأول	,033	,054	,079	,603	,549

a. Variable dépendante : yالمحور

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT yالمحور
/METHOD=ENTER البعد_الثاني.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	27-09-2024 13:12:24
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT yالمحور /METHOD=ENTER البعد_الثاني.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,06
	Mémoire requise	4240 octets

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

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

a. Variable dépendante : yالمحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,115[a]	,013	-,004	,37564

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الثاني

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,110	1	,110	,780	,381[b]
	de Student	8,184	58	,141		
	Total	8,294	59			

a. Variable dépendante : yالمحور

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الثاني

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4,166	,216		19,271	,000
	البعد_الثاني	,057	,065	,115	,883	,381

a. Variable dépendante : yالمحور

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT yالمحور
/METHOD=ENTER البعد_الثالث.
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	27-09-2024 13:13:17
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT yالمحور /METHOD=ENTER البعد_الثالث.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	4240 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées[a]

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

a. Variable dépendante : yالمحور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,509[a]	,259	,246	,32554

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الثالث

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,147	1	2,147	20,261	,000[b]
	de Student	6,147	58	,106		
	Total	8,294	59			

a. Variable dépendante : yالمحور

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الثالث

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
البعد_الأول	60	2,9633	,90234	,11649
البعد_الثاني	60	3,2389	,75188	,09707
البعد_الثالث	60	4,1533	,47638	,06150

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
البعد_الأول	25,438	59	,000	2,96333	2,7302	3,1964
البعد_الثاني	33,368	59	,000	3,23889	3,0447	3,4331
البعد_الثالث	67,533	59	,000	4,15333	4,0303	4,2764

Tailles d'effet pour échantillon unique

			Estimation des	95% Intervalle de confiance	
		Standardisation[a]	points	Inférieur	Supérieur
البعد_الأول	d de Cohen	,90234	3,284	2,639	3,924
	Correction de Hedges	,91402	3,242	2,605	3,874
البعد_الثاني	d de Cohen	,75188	4,308	3,490	5,121
	Correction de Hedges	,76161	4,253	3,445	5,055
البعد_الثالث	d de Cohen	,47638	8,719	7,127	10,305
	Correction de Hedges	,48254	8,607	7,036	10,174

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم: ...../..... المسيلة في:.....

إلى السيد: المدير العام للإذاعة
الإذاعة المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماستر** في **شعبة**: علوم التسيير تخصص :تسيير عمومي

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	رضوان عزة	2A0330N6967	00840220704420026	
02	مسعودي إلياس	1919350728822	00040N0300803000 3	

عنوان المذكرة: دور التربص الميداني في تفعيل آليات الحوكمة في الجزائر ... وكالة الإذاعة المسيلة

خرائط حالة: مؤسسة إصلاحات الجزائر ... وكالة المسيلة

المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم(الإمضاء والختم)
د. محمد بوعطيو	المدير العام للإذاعة المسيلة بلقاسم عمار 10 JUIN 2024	قراوي أحمد الصغير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
University Mohamed BOUDIAF of M'sila

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences
Department of Finance and Accounting

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الإسم: إلياس ..... اللقب: حمو ح ي

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209430326 والصادرة بتاريخ: 2023-07-30

المسجل(ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة.

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر: عنوانها:

دور الترميز في تفعيل آليات الحوكمة في الإدارة العمومية
دراسة حالة: مؤسسة كوندور للإلكترونيك الجزائر - وكالة المسيلة.

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/23

الإمضاء

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
University Mohamed BOUDIAF of M'sila

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences
Department of Finance and Accounting

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الإسم: ..... اللقب: .....

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... والصادرة بتاريخ: .....

المسجل (ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم المالية والمحاسبة.

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر: عنوانها:

.....

.....

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: .....

الإمضاء