

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبين

- حاجي نور

- دومة عبد السلام

تحت عنوان:

الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة

- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. لعشاش عبد الحليم	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. قرواط يونس	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. عطا الله ياسين	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وتقدير

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية أشكر الله وأحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

وأسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعني وينفع الناس جميعا

أتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلي ومرشدي في هذا العمل

الأستاذ: "قرواط يونس" الذي أشرف على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

ولو كانت بمساهمة صغيرة

إهداء



انطلاقاً من قول المولى عز وجل:

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 19 سورة النمل

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله،

وإلى كل أفراد العائلة الكريمة وإلى كل الأصدقاء كل باسمه،

وإلى كل زملائنا وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل،

فهرس المحتويات

شكر و عرفان.....	
إهداء.....	
فهرس الجداول.....	
مقدمة.....	أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد.....	- 4 -
المبحث الأول: الإطار المفاهيم لجودة الخدمات.....	- 6 -
المطلب الأول: مفهوم الخدمات العمومية.....	- 6 -
المطلب الثاني: أساسيات حول الجودة:.....	- 9 -
المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمات في الخدمات العمومية:.....	- 11 -
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرقمنة والتحول الرقمي.....	- 16 -
المطلب الأول : أساسيات حول الرقمنة :.....	- 16 -
المطلب الثالث: التحول الرقمي ومتطلباته:.....	- 20 -
المبحث الثالث: تحسين جودة الخدمات في ظل الرقمنة.....	- 25 -
المطلب الأول : النظريات (المقاربات) المفسرة للرقمنة:.....	- 25 -
المطلب الثاني: علاقة الرقمنة بتحسين جودة الخدمات.....	- 27 -
خلاصة.....	- 32 -

الفصل الأول: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف

تمهيد.....	- 34 -
المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة.....	- 35 -
المطلب الاول: التعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي:.....	- 36 -
المطلب الثاني: الأمانة العامة وهيكلها التنظيمي.....	- 41 -

فهرس المحتويات

- 44المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
- 45المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- 45المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
- 46المطلب الثالث: هيكله استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية
- 50المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها
- 50المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة
- 56المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة
- 61المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
- 65خلاصة:
- 67خاتمة
- 70قائمة المراجع

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	49
02	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	49
03	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	52
04	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	53
05	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل التعليمي	54
06	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	55
07	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	56
08	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	57
09	نتائج المحور الثاني	58
10	نتائج البعد الأول	59
21	نتائج البعد الثاني	61
12	نتائج البعد الثالث	62
13	علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل	63
14	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول	64
15	نتائج اختبار الفرضية الثانية	65
16	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الثالثة	66

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
20	علاقة البيانات والمعلومات بالمعرفة	01
52	خاصية الجنس	02
53	خاصية السن	03
54	خاصية المؤهل العلمي	04
55	خاصية الخبرة	05
56	خاصية المنصب	06

مقدمة

مقدمة

عرف الاقتصاد العالمي تحولات مهمة بفعل الثورة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي انعكست على كافة الأنشطة والعمليات في مختلف المجالات، بحيث أصبحت الملجأ والغاية الاسمي للمؤسسات في ظل الإلزامية والحتمية وأصبحت ضرورة لمسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة وبالنظر إلى الأزمات العديدة التي مرت بها البشرية عبر عصورها المتزامنة، الأمر الذي تطلب استحداث آليات ووسائل جديدة لمواكبة الظروف التي مست وجعلت العالم عاجزا على كافة المستويات.

ومع ظهور الأنظمة الإدارية العصرية كأحد المخرجات الفعالة لموازن القوى، برزت منها التقنية الرقمية في صدارة اهتمامات الدول لحل المشكلات الإنسانية واستشعارها بأهميتها ودورها في تحسين إدارة المؤسسات التي تهدف بدورها إلى الرقي بخدماتها تجاه المجتمع.

كما أن الغاية الأساسية للدولة والأهم على الإطلاق هي البحث في كيفية تقديم أفضل الخدمات للأفراد (المواطنين، الزبائن والمستخدمين)، فظهرت ترسانة كبيرة من الحواسيب والبرمجيات وشبكات الانترنت وغيرها من التقنيات الحديثة التي فتحت مجالات عديدة وجديدة أمام الأجهزة الحكومية -المرفق العمومي- لتجسيدها بغية تبسيط وتسهيل العمليات التي كانت معقدة في السابق من خلال التوجه الرقمي والإلكتروني في تقديم الخدمات العامة لمواطنيها

أولاً: إشكالية الدراسة

تأسيساً على ما سبق حاولت المرافق العمومية في الجزائر تبني مفهوم الرقمنة لتحسين أدائها، فاهتمت بالتوجه نحو تقديم خدمات عمومية إلكترونية، ومن هذا المنطلق وفي إطار تحسين جودة الخدمات، حظي مفهوم الرقمنة باهتمام خاص من الإدارات العمومية بالمسيلة.

تبعاً للأهمية المتزايدة للرقمنة والآثار التي أفرزتها تطبيقاتها في المرفق العمومي، تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهرى التالي:

" ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية؟"

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسى تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الملموسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاعتمادية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الملموسية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاعتمادية في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالموضوع، كالرقمنة، الاقتصاد الرقمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال التحول الرقمي، الجودة، الخدمات.
- محاولة إعطاء فكرة عن واقع تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية بالجزائر.
- الوقوف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات على مستوى المرفق العمومي.
- لفت النظر إلى هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالاقتصاد الرقمي الجديد والتي تتسم بالتجديد المستمر والبحث بصفة دورية.

رابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- من أهم الأسباب التي دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع هي:
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع والتوافق مع اقتراح المشرف؛
- علاقة الموضوع بتخصص الدراسة؛
- يعتبر من المواضيع الحديثة والمتجددة باستمرار التي تحتاج إلى البحث بصفة دائمة وتمتاز بالتطور وبالتالي تفتح طموحات وآفاق للبحث والدراسة ضمن مستويات أعلى.

خامسا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- حداثة الموضوع، وبالأخص الثمرات الناتجة عن التطبيق الجيد للرقمنة من خلال مسايرة الإدارات العمومية للتطورات التكنولوجية بالإضافة إلى معرفة مدى تأثيرها على تحسين جودة الخدمات، وأهميتها في تحقيق تطلعات المجتمع والصالح العام.
- التمكين من معرفة قدرة المرفق العمومي عامة والجامعة خاصة في تقديم الخدمات وفق الأساليب الحديثة للخدمة العمومية، ومدى القدرة على مواجهة تحديات عصرنة الخدمة العمومية، وبذلك إمكانية تحديد التوجه المستقبلي لمثل هذه الإدارات العمومية.
- تسليط الضوء على ما أحدثته ثورة الرقمنة في مجال الخدمة العمومية خاصة مع النقص الملاحظ في معالجة هذا الموضوع.

سادسا: الحدود الزمنية والمكانية للدراسة

- الحدود المكانية: استهداف الإدارة العمومية التي تمارس نشاطها على مستوى ولاية المسيلة (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة).
- الحدود الزمانية: خلال شهر ماي من سنة 2023.

سابعاً: منهج البحث وأدوات الدراسة

- **1 المنهج:** لمعالجة الإشكالية المذكورة أعلاه واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، ويتجلى ذلك من خلال التطرق لمختلف المفاهيم التي تتعلق بموضوع الرقمة وجودة الخدمات، بالإضافة إلى الاعتماد على الدراسة التطبيقية تستند على البيانات الميدانية من خلال إجراء مسح ميداني مع إدارة استبيان كمي وتحليله بغية استخلاص النتائج باستخدام البرامج الإحصائية الملائمة، الذي يسمح لنا من معرفة واقع الرقمة.

- **2-مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- **3-أدوات الدراسة:** الاستبانة لتناسبها في جمع بيانات موضوع الدراسة.

تاسعاً: صعوبات الدراسة

- ضيق الوقت؛

- حداثة موضوع الدراسة وقلة المصادر والمراجع باللغة العربية؛

- قلة الدراسات التي تربط بين الرقمة وتحسين جودة الخدمة، وبصفة عامة تعتبر الرقمة والاقتصاد الرقمي

من المواضيع الجديدة المعالم؛

عاشراً: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

- **الفصل الأول:** جاء تحت عنوان الإطار العام للرقمة وجودة الخدمات، يتضمن ثلاثة مباحث يتم التعرض

في المبحث الأول على الإطار المفاهيم للرقمة والتحول الرقمي، أما المبحث الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات وفيما يخص المبحث الثالث أخذ عنوان تحسين جودة الخدمات العمومي في ظل الرقمة.

- **الفصل الثاني:** المتعلق بالدراسة الميدانية والذي نتناول فيه ثلاثة مباحث الأول قمنا بعرض عام حول

المؤسسة محل الدراسة أما المبحث ثاني فكان حول الإجراءات المنهجية للدراسة أما المبحث الثالث فكان حول، عرض وتحليل بيانات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

إن أدى التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال بطبيعة الحال إلى تغير العديد من أنماط التعامل على مستوى الإدارات، الأمر الذي أدى إلى تراجع أشكال الخدمة العمومية التقليدية، وبروز نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، ويعود ذلك إلى كون أن الضرائب تعتبر من أهم الموارد لتمويل الخزينة العمومية، وضرورة الاهتمام بهذا القطاع ضرورة ملحة؛ وذلك من أجل زيادة فعالية التحصيل من جهة ومكافحة التهرب الضريبي باعتبار أن هذا الأخير أضحى ظاهرة منتشرة بكثرة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيم لجودة الخدمات

أصبحت الخدمات العمومية اليوم تواجه العديد من المشاكل التي تحد من كفاءته وتمنعه من تحقيق أهدافه والتأقلم مع معطيات محيطه، لذلك أصبح تحسين وتطوير الخدمة من أهم الرهانات الكبرى التي تعول عليها، من خلال البحث المستمر في تكريس آليات جديدة تمكنها من تحقيق هذا المبتغى خاصة التركيز على تحقيق رضي المواطن من خلال الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة له، في هذا السياق سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف المفاهيم، جودة الخدمة، مفهوم خدمة العمومية واستعراض أهم الموثيق المعدة لتحقيق الجودة في هذه الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات العمومية

سنتناول في هذا المطلب المفاهيم المتعلقة بالخدمات العمومية وأهم مبادئها، إلى جانب التطرق إلى خدمة المرفق العام مع التنويه إلى أهم المشاكل المتعلقة بالمرفق العام.

أولاً: مفهوم ومبادئ المرفق العام:

لقد كانت الدولة في القرن الثامن عشر، تقتصر على وظائف الأمن والجيش (الدولة الحارسة) إلا أن هذا الدور قد توسع ليشمل عدة مجالات بما فيها التي كانت حكراً على الأفراد، حيث اتضح أن الدول تتدخل في حدود تسمح باستقرار سياسي، اقتصادي واجتماعي وترك المجال مفتوح للمبادرة والمنافسة فيما دون ذلك، فبتطور الدولة تطورت معها مختلف مؤسساتها السياسية والإدارية وكذا القوانين المنظمة لها. فالهيئات العامة لا تمارس أعمالها لأغراض ذاتية لحسابها، وإنما من أجل تحقيق هدف أساسي هو الصالح العام... فالخدمة العمومية أصبحت مهمة الإدارة الأساسية ولا يمكن للدولة الاستغناء عنها لأنها تستمد منها شرعية وجودها، وفي هذا الصدد يقول **pontner J. M.** بونترى "إن الخدمة العمومية هي تعبير قانوني لفلسفة سياسية" فالدولة لا تملك السلطة والقدرة العمومية إلا من أجل ضمان الاحتياجات العامة. أما ديجيه **DUIGUIT** فمفهوم الخدمة العمومية عنده هو محور الدولة"¹.

ومن جهة أخرى، يأخذ مفهوم الخدمة العمومية معنيين المعنى الأول، هو معنى عضوي: يأخذ شكل الشخص العمومي (الدولة الجماعات المحلية والمؤسسات العامة..) التي تقدم مباشرة الخدمات أو تزود الجمهور بخدمات معينة. أما المعنى المادي للخدمة العمومية، فيأخذ شكل نشاط وليس كشخص: العدالة، الدفاع، أو الشرطة نشاطات ذات سيادة حيث أن الشخص العمومي لا يستطيع توزيعها). أما الأنشطة الأخرى، مثل التربية والصحة الاجتماعية، الطاقة، النقل، الاتصالات، قنوات صرف المياه، الثقافة، الخ، فهذه الأنشطة يمكن أن يتم إشباعها من طرف القطاع الخاص، ويمكن اعتبارها حسب معايير محددة.

¹ يطو رزيقة، دور البلديات في تقديم الخدمة العمومية المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، 2008-2010، 51.

2- مبادئ الخدمات العمومية: تخضع الخدمات العمومية لمجموعة من المبادئ العامة التي تضمن استمرار عملها وأدائها لوظيفتها في إشباع حاجات الأفراد وتمثل أهم مبادئها في:¹

أ- مبدأ الاستمرارية: تتولى الخدمات العمومية تقديم خدمات أساسية للمواطنين لإشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم ومن هذا المنطلق، حرص القضاء على تأكيد هذا المبدأ واعتباره من المبادئ الأساسية، وقد سن في ذلك جملة من القوانين التي تنظم سير واستمرارية نشاطها كتنظيم استقالة الموظفين العموميين؛

ب- مبدأ المساواة: تلتزم الجهات القائمة على إدارة الخدمات العمومية بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم، بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي ويستمد هذا المبدأ أساسه من الدساتير والمواثيق وإعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا تمييز بين أحد منهم سواء في الانتفاع بالخدمات أو في تحمل الأعباء؛

ت- مبدأ التكيف : على اعتبار أن حاجات ورغبات المواطنين غير ثابتة ومتغيرة باستمرار، فإن الخدمات العمومية يعتمد دائما على التطوير والتغيير من حيث أسلوب إدارته، التنظيم وطبيعة النشاط الذي يؤديه بما يتلاءم مع الظروف والمتغيرات التي تطرأ على المجتمع ومسايرة حاجات الأفراد المتغيرة باستمرار، ومن تطبيقات هذا المبدأ نجد أن من حق الجهات الإدارية القائمة على إدارة المرفق - كلما دعت الحاجة - أن تتدخل لتعديل النظم واللوائح الخاصة بالخدمات العمومية أو تغييرها بما يتلاءم والمستجدات دون أن يكون لأحد المنتفعين الحق في الاعتراض على ذلك والمطالبة باستمرار عمل المرفق بأسلوب وطريقة معينة؛

ث- مبدأ الشفافية: تتولى الخدمات العمومية تقديم معلومات دقيقة واضحة وصحيحة للمواطنين تيرر من خلالها قراراتها وتشرح لهم بصفة عامة مختلف أنشطتها وبصفة خاصة طريقة معالجة طلباتهم؛

ج- مبدأ المشاركة: تهتم الخدمات العمومية بالاستماع إلى آراء المواطنين والموظفين وأخذها بعين الاعتبار عند إنتاج وتقديم خدماتها؛

ح- مبدأ إدارة الشكاوى: تولي الخدمات العمومية أهمية كبيرة لشكاوى المواطنين فمن خلالها تتعرف بوضوح وببسر على نقاط الضعف الموجودة في إنتاج وتقديم الخدمة والتي تجعل المواطن غير راضي وهذا ما يمكنها من اتخاذ الإجراءات الضرورية والمناسبة لمعالجة هذه الشكاوى، ومن أهم الأدوات التي توفرها الإدارة للاستماع لشكاوى المواطنين، نجد سجل الشكاوى والرقم الأخضر؛

¹ - صليحة رقاد، المرجع السابق، ص 3-4.

ثانياً: مفهوم الخدمة: وردت في الخدمات تعاريف متعددة، نحاول فيما يلي التطرق إلى بعض منها وفق الآتي:

1. عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق: الخدمة بأنها: "عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة"¹. نخلص من هذا التعريف إلى أن الخدمة هي عبارة عن نشاط أو منفعة تقدم للبيع إما بشكل أو تكون مصاحبة لبيع سلعة مادية. ويمكن تقسيم هذا التعريف إلى الأجزاء التالية:

- منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع، كخدمات التأمين، المحاماة، والكهرباء والخدمات الصحية وخدمات النقل وغيرها؛

- أنشطة غير ملموسة (خدمات) والتي تتطلب استخدام السلع الملموسة مثل إيجار عقار؛

- خدمات تشتري مرافقة مع السلعة مثل شراء ثلاجة ترافقها خدمات الصيانة؛

2. عرف كل من كولتر وارمسترونج (KOTLER ET ARMSTRONG): الخدمة على أنها نشاط أو ملكة

الشيء ويلاحظ على هذا التعريف تركيزه على توضيح ليس فقط طبيعة الخدمة وإنما خصائصها كذلك إذ يتضمن أهم خاصيتين تميزان الخدمة عن السلعة المادية وهما عدم اللمس وعدم ملكية الخدمة.

3. فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس "الإيزو" (iso) وفقاً للمواصفة ISO:2 8402 "الخدمة على أنها

نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون".

ومن خلال التعاريف السابقة للخدمة يمكننا القول: "أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين مقدمي الخدمات والزبائن ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة وهي تهدف أساساً إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم"³.

ثالثاً: المشاكل التي تواجهها الخدمات العمومية: الكثير من الدول تعاني من جملة المشكلات التي تؤدي إلى تدني نوعية الخدمة العامة المقدمة للمواطنين نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:⁴

➤ البطء في أداء الخدمة العامة لأسباب تعود إلى تعقد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة بالإضافة إلى الروتين الناتج عن الالتزام الصارم باللوائح للخدمة والقوانين العامة؛

¹ - علي بني مصطفى، "اثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 121.

* - international standard organisation .

³ - صليحة رقاد، المرجع السابق، ص 6.

⁴ - سعادة راغب الخطيب و عبد الرزاق سالم الرحاحلة، "المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة"، عمان، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2009، ص 315.

- تدني مستوى مقدمي الخدمات لعدة أسباب نذكر في مقدمتها عدم التدريب المستمر، والافتقار للدافعية والتحفيز في العمل، النقص في المهارات السلوكية الخاصة بالتعامل مع المواطنين؛
- عدم ملائمة بيئة العمل المادية المحيطة بالعاملين في المرافق العامة؛
- استغلال الموظف للوظيفة العامة لإشباع حاجات شخصية كالنفوذ والتسلط؛
- تفشي ظاهرة الوساطة في أداء الخدمة العامة، وانتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العامة؛
- غياب الاتصال بين الإدارة والمواطنين (الاتصال الخارجي) الأمر الذي نتج عنه وجود فجوة بين ما وجاذبية المباني ويتم تقديمه من خدمات وبين ما يتوقعه المواطنون نحو هذه الخدمات؛
- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة، وتحقيق الرقابة بغرض الفعالة التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للتشريعات والقوانين الموضوعة؛
- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة بسبب الإهمال أو عدم الخبرة أو السرقات؛
- افتقار الإحساس بالمظاهر في الخدمة العامة كالنظافة وجاذبية المباني ومظهر مقدمي الخدمات؛
- عدم وعي المواطن بحقوقه عند التعامل مع المرافق العامة، فمازال الكثير من المواطنين يشعرون بالخوف والرغبة عند التردد على مقدمي الخدمات العامة أو يتصرفون تصرفات توحى بالتقرب أو التوسل لمقدمي الخدمات العامة؛
- وتأسيسا على ما سلف ذكره، عمدت معظم الدول إلى الاهتمام بجودة مرافقها العمومية وإعداد موثيق للجودة التي من شأنها أن ترفع بمستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

المطلب الثاني: أساسيات حول الجودة:

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي يكتنفها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق لآخر، كما أنها عرفت العديد من التطورات منذ بداية القرن العشرين وقد تطرق إليها الباحثون من أكثر من زاوية وهذا ما أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، كمفهوم اقتصادي مرتبط بنوعية السلع والخدمات وبخصائص وسمات تجعل من المنتج والخدمة قادرة على المنافسة وإرضاء الزبائن من خلال خصائص تقنية تجعل منها الأحسن.

يرجع تعريف الجودة **Quality** إلى الكلمة اللاتينية **Qualitas** التي تعني "طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان"¹.

¹ - مأمون الدراكة، طارق شيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص15.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة: حظي مفهوم جودة الخدمة باهتمام كبير من قبل الباحثين وقد أعطيت له عدة تعاريف نذكر بعضها فيما يلي :

1. عرفت جودة الخدمة على أنها: "التفوق على توقعات العميل"، والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعلياً على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه الخدمات.

2. وقد اعتبر خضير كاظم حمود جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها وهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"¹، والملاحظ من هذا التعريف أن الباحث ربط مفهوم جودة الخدمة بتقديم خدمة مميزة مقارنة بالمنافسين في السوق.

3. وعرفت جودة الخدمة أيضاً على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على بعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد الخدمة ذات الجودة العالية"²، ويشير هذا التعريف إلى أن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين الإجرائي (النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمات) والبعد الشخصي طرق التفاعل والتعامل مع الزبون عند تقديم الخدمة من قبل مقدمي الخدمات وما يستخدمونه من سلوكيات ومواقف ومهارات لفظية) مما يستوجب ضرورة بهذين الجانبين في تقديم الخدمة.

4. كما يمكن النظر إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (krajewski) و (Ritzman)، حيث تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها (جودة المطابقة)، أما وجهة النظر الخارجية فترتكز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون³.

وبناءً على التعاريف السالفة الذكر، يمكن أن نعرف جودة الخدمة على أنها تقديم خدمة تتصف بجملة من الخصائص والمميزات التي تجعلها قادرة على تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تتجاوزها.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة:

تبرز أهمية جودة الخدمة الداخلية، كونها تؤدي إلى جودة الخدمة الخارجية، من خلال تضافر الجهود بين الوحدات التنظيمية المختلفة، فلا يمكن تقديم خدمات ذات مستوى مرتفع للعملاء، دون أن تكون جودة الخدمة

¹ -خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، 2002، ص215.

² - مأمون الدراكعة، المرجع السابق، ص 181.

³ - صليحة رقاد، المرجع السابق، ص 15.

الداخلية بدورها بذات المستوى، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة الجسر الذي يؤدي إلى جودة الخدمة الخارجية، وعليه نوجز أهميتها في النقاط التالية:¹

1. اشتداد المنافسة أدى إلى زيادة الاعتماد على جودة الخدمة الداخلية لتكون ميزة تنافسية للمنظمات الخدمية توثيق العلاقة بين العاملين، يؤدي إلى زيادة مهاراتهم المتخصصة والتي بدورها تقود إلى تقديم أداء مميز، يؤثر على جودة الخدمة المقدمة؛
2. فهم العملاء، والذي يتضح من خلال اطلاع العاملين على حاجات العملاء، المعاملة الجيدة والاهتمام بهم، بالتزامن مع تقديم الخدمة؛
3. العمل ضمن فريق، وخلق جو للتعاون بين العاملين، يؤدي إلى تشارك المعارف وتعزيز الرصيد الضمني خاصة، بالتالي تكييفها لتقديم الخدمة؛
4. أثر جودة الخدمة الداخلية في سلوك العملاء، بحيث رضاهم عن جودة خدمات منظمة معينة يرتبط أساسا بأبعاد الخدمة الداخلية.

المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمات في الخدمات العمومية:

إن عملية تحسين جودة الخدمة تمكن في الحفاظ على مكانتها وضمان استمرارها، وفي هذا المطلب يتناول مفهوم جودة الخدمة في المرفق العمومي، وأساليب تحسين جودة الخدمة، وموثيق الجودة التي من شأنها أن ترفع بمستوى نوعية الخدمات.

أولا: تحسين جودة الخدمة:

1- مفهوم جودة الخدمات العمومية: فتعرفها جمعية فرنسا للجودة العامة على أنها: "قابلية المنظمة على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة ذات النفع العام للمواطنين"، كما تم تعريف جودة خدمة المرفق العام على أنها: "قيام المرافق العامة بتقديم خدمات تلبي حاجيات المواطنين الضمنية والصريحة وبالشكل الذي ينفق مع توقعاتهم ولا يكون ذلك إلا من خلال ترجمة توقعات المواطنين إلى مواصفات محددة والالتزام بتنفيذها مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق رضاهم"².

2-أساليب تحسين جودة الخدمة: تكمن أهم الأساليب فيما يلي:

¹ -وناس أسماء، "أثر المعرفة الضمنية على جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين"، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، سنة 2017، ص 36.

² - صليحة رقاد، المرجع السابق، ص 15.

أ. **وضع نظام لقيادة الجودة:** إن الهدف من وضع نظام لقيادة الجودة هو تحقيق رضا العميل وتحسين الأداء، ويتكون هذا النظام من:¹

➤ **نظام اليقظة:** يهتم بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين، الهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها من أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه المتغيرات.

➤ **تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:** إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة وفقا لما يتوقعه العميل، بشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد وإرضاء العملاء الحاليين.

➤ **تحديد سياسة الجودة:** بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة، تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكيف، والمتعلقة بالموارد البشرية، الأدوات والطرق، التنظيم، الاتصال، التخطيط... الخ.

➤ **نظام تقييم رضا العملاء:** إن تقييم رضا العملاء يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها، ويكون ذلك بالإصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم، والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم إضافة إلى استقبال وتحليل الشكاوى، والتحقق مع العملاء القدامى والاستخبارات التسويقية.

➤ **نظام التحسين المستمر:** يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بيئة أعمال المؤسسة والتعرف على مستوى رضا العملاء إضافة إلى ذلك فإن نظام التحسين المستمر يعتمد بشكل أساسي على نتائج التقييم الداخلي لسيرورة الأداء، وذلك بهدف استغلال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم.

ب. **تحقيق التميز في العلاقة مع العميل:** يعتبر التميز في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية للمؤسسات لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق، ويتطلب ذلك وضع عدة استراتيجيات، منها:²

➤ **إدارة فترة انتظار العميل:** إن الفترة التي يقضيها العميل في انتظار الحصول على الخدمة، تؤثر تأثيرا عكسيا على إدراكاته للأداء الفعلي وانطباعاته حول المؤسسة ومستوى جودة خدماتها، لذلك على المؤسسة استثمار

¹ -فتيحة بوحرد، "تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية"، مذكرة ماجستير، كلية العوم الاقتصادية و التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2006، ص: 60-62.

² - فتيحة بوحرد، المرجع السابق، ص: 62-64.
* - Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques.

فترة انتظار عملائها، يجعلهم يشغلون بشيء خلال تلك الفترة، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال بوضع الجرائد والمجلات، نشرات إعلامية للعملاء للتعريف بالمؤسسة... الخ.

➤ **التعامل مع شكاوى العملاء:** إن شكوى العميل عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء

بالمؤسسة، لذا يقترح بعض الباحثين العديد من الأساليب للتعامل مع شكاوى العملاء، منها:

- التعرف على توقعات العميل لمستويات الخدمة المقبولة؛

- تطوير الإجراءات وتبسيط متطلبات الحصول على الخدمة باستخدام التكنولوجيا المتطورة؛

- الاتصال الفعال بالعملاء؛

- تجاوز توقعات العميل وتحقيق التميز في تقديم الخدمة؛

- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات.

➤ **جعل العلاقة مع العميل شخصية:** على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع العميل شخصية لتحقيق التميز،

فليست الخدمة هي التي تخلق التميز بحد ذاتها وإنما العلاقة مع العميل، ولجعل تلك العلاقة شخصية يجب اعتماد الاتصال بالعميل للتعرف عليه أكثر وعلى احتياجاته، وتستخدم هذه الطريقة خاصة مع العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة أو العملاء الذين تراهم مهمين فبإمكان المؤسسة الاستعانة بوسائل الإعلام والاتصال لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العميل شخصية، مثل استعمال موقع المؤسسة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته.

ثانياً: مواثيق جودة خدمة المرفق العام:

عمدت بعض الدول إلى وضع معايير مستهدفة الجودة في المرافق العمومية لزيادة معدل رضا مواطنيها، ومن أهم هذه المواثيق التي وضعت لتحسين الجودة المقدمة للمواطن، نذكر منها: (ميثاق ماريان-ميثاق مارك-نموذج إطار التقييم المشترك للمرافق العمومية (CAF)*).

1. ميثاق ماريان (la charte Marianne)¹: وهو عبارة عن وثيقة تمثل إطار مرجعي مشترك، يحدد

الالتزامات الواجب مراعاتها لتحقيق الجودة سواء خدمات الاستقبال بجميع أشكالها سواء خدمات الاستقبال الشخصي أو خدمات الاستقبال عبر البريد الإلكتروني أو البريد العادي أو عبر الهاتف، تم انشاؤه نوفمبر 2003

بفرنسا بهدف تحسين جودة خدمات الاستقبال بالمرافق العمومية، بحيث يقوم ميثاق ماريان على خمسة التزامات تتمثل في:

- سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون؛
- التعاطف؛
- الإجابة على أسئلة العملاء بشكل واضح ومفهوم وفي الوقت المحدد؛
- معالجة شكاوى العملاء؛
- جمع ودراسة مقترحات المواطنين ولتحسين جودة الخدمة العمومية.

وتتمثل أهم الأهداف التي يسعى هذا الميثاق إلى تحقيقها في:

- تحسين جودة خدمة الاستقبال في المرافق العامة؛
- العمل على تطوير منهج التحسين المستمر لجودة خدمات الاستقبال لتشجيع الإدارات التي بدأت بتطبيق الميثاق؛
- دفع الإدارات العامة الأخرى للعمل بهذا الميثاق.

2. ميثاق مارك (la charte Mark)¹: أطلق هذا الميثاق سنة 1992 من قبل مكتب رئاسة الدولة البريطانية، وهو شهادة يعترف بواسطتها بجودة الخدمة في المرافق العامة، ويمكن لكل إدارة عمومية أن تحصل على هذه الشهادة من خلال الالتزام بتطبيق عشرة معايير هي:

- تحديد مستويات الخدمة وقياس الأداء وتقديم النتائج بكل شفافية؛
- الاستماع والإعلام؛
- استشارة وإشراك كل من مقدمي الخدمات والمواطنين؛
- تشجيع تسير الحصول على الخدمة واختيار أفضل الخدمات؛
- التعامل مع المواطنين بنزاهة؛
- تصحيح الأخطاء والتعليم من الانتقادات؛
- استخدام الموارد بكفاءة؛
- الإبداع والتقدم؛
- التعامل مع بقية المرافق العامة بتناسق وفعالية؛

¹ - صليحة رقاد، المرجع السابق، ص 17.

➤ السهر على رضا المواطنين وتبين مدى رضاهم.

يقوم هذا الميثاق على المبادئ التالية:

- وضع مجموعة من المعايير المحددة للخدمات والإعلان عنها حتى تكون توقعات المواطنين؛
- إعلان نتائج الأداء الفعلي للمرفق العام، وإتاحة المعلومات الكاملة والواضحة والدقيقة للمواطنين، وذلك فيما يتعلق بكيفية إدارة الخدمات، تكلفتها، كيفية الحصول عليها وتحديد المسؤولية عنها؛
- توفير الاختيار أمام المواطنين ووجود استشارة دورية لهم لمعرفة آرائهم واخذ أولوياتهم عند تحديد مسؤولية الخدمات المقدمة لهم؛
- المعاونة وحسن المعاملة الدائمة للمواطنين من قبل مقدمي الخدمات والتصحيح المستمر للأخطاء.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرقمنة والتحول الرقمي

نعرض في هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بالاقتصاد الرقمي وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبعدها نتناول أساسيات حول الرقمنة وبعد ذلك ننتقل إلى التحول الرقمي ومتطلباته.

المطلب الأول : أساسيات حول الرقمنة :

تعد الرقمنة من أهم عوامل التنمية في العصر الحالي، فقد ساهمت على نحو فعال في تنامي وبناء اقتصاديات العديد من البلدان المتقدمة، التي تعتمد على ما يعرف بالاقتصاد الرقمي.

أولاً: مفهوم الرقمنة:

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في هذا الميدان.

تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة"، وذلك وفقاً للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر (تيري كاني) "Terry Kony"، إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي البيتات (Bits)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية النظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها (الرقمنة)، ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة¹.

تعتمد الرقمنة في مفهومها على استخدام التكنولوجيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال، من أجل الحصول على عائدات جديدة، وإتاحة المجال لفتح فرص ذات قيمة، وذلك بإغناء مختلف الخدمات عبر الإنترنت، وعبر الهاتف الذكي، ودمجها مع التكنولوجيا الرقمية.

ويعرف البنك الدولي الرقمنة: "على أنها مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها بالوسائل الإلكترونية وبفضل هذه التكنولوجيا التقى الاقتصاد المرتكز على المعرفة بقاعدة تكنولوجيا ملائمة، مما أدى إلى ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة"².

¹ - هدى جربوعة، "التسيير الإلكتروني للوثائق"، مدونة تكنولوجيا المعلومات في المكتبات (بتاريخ 27-05-2023)، عبر الموقع: <http://houdadgerboua1999.blogspot.com>

² - مريم زلماط، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010، ص 28.

كما تم تعريف الرقمنة على أنها "التحول الاجتماعي الناجم عن الاعتماد الهائل للتقنيات الرقمية لإنشاء المعلومات ومعالجتها ومشاركتها وعلى عكس الابتكارات التكنولوجية الأخرى، تعتمد الرقمنة على تطور تقنيات الوصول إلى الشبكة وتقنيات أشباه الموصلات وهندسة البرمجيات والآثار غير المباشرة الناتجة عن استخدامها"¹. وعلى أساس هذه التعاريف التي تناولناها، يمكن القول بأن الرقمنة تتضمن جميع الناتجة عن الحصول عن البيانات واستخدامها، والتي تسمح بمعالجة المعلومات وتحويلها بكل دقة وكفاءة للحصول على **أجود الخدمات**، إذ تعتبر الرقمنة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح لنا الوصول إلى نسب عالية من الإنتاج.

- **البيانات**: تمثل المادة الخام التي يتم جمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، ويشترط أن تتوفر عملية جمع البيانات على عنصري الدقة والموضوعية؛

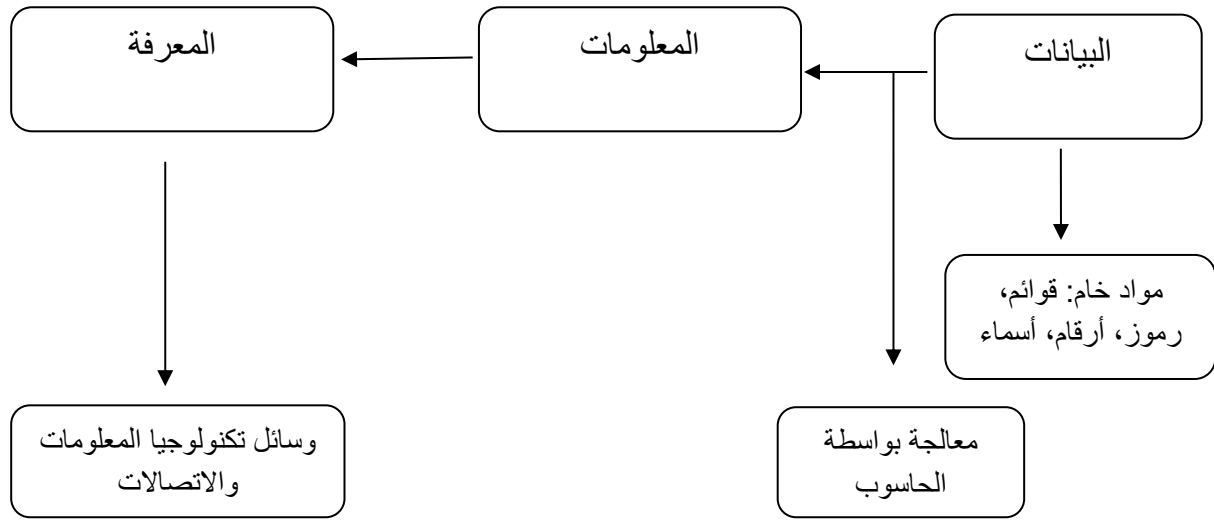
- **المعلومات**: من خلال جمع وتحليل البيانات ومعالجتها، يتم استنباط المعلومات بالشكل الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة والصائبة لكل من الفرد والمشروعات والحكومات².

- **المعرفة**: تمثل المعرفة الحاصلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى المعرفة وعمل مستمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم يمكن توضيح علاقة المعلومات والبيانات بالمعرفة والتأثير عليها من خلال الشكل التالي:

¹- raul I.katz,koutroumpis pantelis.(2012).measuring socio-economic digitization. a paradigm shift. Columbia USA ;available at ssm 2070035, p35.

² - عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، سنة 2012، ص 27.

الشكل رقم(01):علاقة البيانات و المعلومات بالمعرفة



المصدر: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، سنة 2012، ص 28.

ثانيا: أهمية الرقمنة: تتجلى أهمية الرقمنة في: ¹

1. الربط والتقريب بين الأفراد والأمم والشعوب، ومثال ذلك انتشار الهاتف النقال، الذي يعتبر انجح وسائل الاتصال والتبادل بين الأفراد، وكذا أحد أهم وسائل الأدوات في الحصول على المعلومات التسويقية؛
2. إمداد الشركات التجارية بالقدرات الكافية من أجل تسويق منتجاتها في كل أنحاء العالم، رغم اختلاف العادات والتقاليد والثقافة واللغة ... الخ؛
3. المساهمة في رفع الأداء الكلي للمؤسسات؛
4. قدرة هذه التكنولوجيا على إنجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية، مما يؤدي إلى تدني التكاليف والرفع من الإنتاج؛
5. خلق العديد من فرص العمل في مجالات عديدة؛
6. تعزيز القدرات التنافسية للبلدان؛

¹ - بن خالد ريمة، بن سالم حورية، أثر رقمنة الجهاز البنكي الجزائري على جودة الخدمات البنكية، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، تخصص نقدي وبنكي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2018، ص 11.

ثالثا: متطلبات الرقمنة: تتطلب عملية الرقمنة تضافر جهود أطراف كثيرة، تأتي في المنام الأول نوفر البنية الأساسية للرقمنة، وفي المقام الثاني العامل البشري المؤهل، و هو مجموع القائمين و العاملين في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي مختلف الميادين والقطاعات ذات الصلة بالرقمنة، وكذلك العامل المالي، بالإضافة إلى توفر الأجهزة الخاصة لإنجاز هذه العملية كما لا ننسى الإطار القانوني، وعليه يتطلب إنجاز هذه العملية تحقيق مجموعة من الشروط يمكن إيجازها فيما يأتي¹:

1. المتطلبات القانونية: وتشتمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل.

2. المتطلبات التنظيمية والإدارية: تشمل مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهياكل الإدارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها.

3. المتطلبات التقنية: ويمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية:

➤ متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والانترنت.

➤ المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية، أي تلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادرها وجودتها.

➤ المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية، بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفاعلية.

رابعا: سياسة تعميم الرقمنة بالجزائر

بتاريخ 23 أوت 2020 جاء في ملخص قرارات مجلس الوزراء الذي ترأسه رئيس الجمهورية عبد المجيد

تبون، عبر تقنية التواصل المرئي عن بعد مايلي:

➤ الإسراع في رقمنة القطاعات والدوائر الوزارية وتحقيق الربط بينها لتقاسم وتنسيق المعلومات وتدارك

التأخر المسجل في رقمنة دوائر حيوية تقدم للدولة مؤشرات اقتصادية تساعد على تجسيد المقاربة الاقتصادية الجديدة؛

¹ - علي حميدوش ، حميد بوزيدة ، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة - المتطلبات و العوائد - ، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، الجزائر، ديسمبر 2020، المجلد 8، العدد 01، ص 47.المقال منشور في الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/58.fpe>

➤ استخدام الرقمنة في إحصاء الثروة الوطنية لمعرفة قدراتنا واحتياجاتنا لأن الإحصائيات الحالية ليست دائما دقيقة، بالإضافة إلى أن الرقمنة والإحصائيات أساس ومركز اهتمام الحكومة في بناء أي استراتيجية ذات فعالية وهما أداة لتسهيل عملها؛

➤ استغلال الرقمنة ميدانيا في محاربة البيروقراطية والفساد، والتصدي للمناورات الهادفة إلى الإبقاء على الضبابية في إدارة الاقتصاد الوطني؛

➤ إيجاد حل نهائي لمشكل بطء الانترنت وتحديد عوامل العرقلة، لأن تدفق الانترنت شرط أساسي للرقمنة والإحصائيات، وتكليف وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصال بإنهاء هذا المشكل؛

كما تطرق أيضا بمناسبة افتتاح الندوة الوطنية حول مخطط الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي بضرورة الإسراع في رقمنة القطاعات الاقتصادية والمالية لإزالة الضبابية المفتعلة في هذه القطاعات وتكريس الشفافية قصد النهوض بالاقتصاد الوطني، إلى جانب الإسراع في الإصلاحات المالية والجبائية والتذمر حول عدم رقمته قطاع الضرائب ومصالح أملاك الدولة كونها من القطاعات الحساسة في الدولة.

المطلب الثالث: التحول الرقمي ومتطلباته:

إن تقنية التحول الرقمي أصبحت في الوقت الراهن من الاستراتيجيات الأولية التي تسعى إليها الشركات بصفة خاصة والمؤسسات الحكومية بصفة عامة، نظرا لما تقدمه هذه التكنولوجيا الذكية من فوائد كتغيير ثقافة الابتكار من خلال أساليب جديدة لممارسة الأعمال ومختلف المعاملات مع القطاع الحكومي، وكذا تقنية تقديم الخدمات للجمهور، ومن ثمة إن عملية التحول الرقمي أصبحت ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة والجودة.

أولا: مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على أنه:

1. عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها¹.

2. كما عرفت التحول الرقمي الشركات الاستشارية العالمية نذكر منها:

- عرفت شركة «IDC» يعرف التحول الرقمي بأنه: العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل

¹ - مصطفى عدنان البار، خالد المرعبي، التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى ، www.awforum.org ، ص2.

جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت.

- عرفته شركة " Accenture " :

« Business success today requires a Customer-focused digital transformation, It starts with prioritizing a Superior and relevant Customer experience and aligning the organisations, processes and technology to put it»¹

"يتطلب نجاح الأعمال اليوم تحولاً رقمياً يركز على العميل، ويبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وذات الصلة و حشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات لتحقيق ذلك."

من خلال هذه التعريفات يتضح أن عملية التحول الرقمي تتطلب وجود نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين.

ثانياً: متطلبات تحقيق التحول الرقمي:

وفي ضوء تعدد مفاهيم التحول الرقمي نجد التحول الرقمي يعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات خدماتها كهدف رئيسي تسعى إليه للدول.

ومن ثم فإن التحول الرقمي يتطلب ما يلي:²

1. تحديد الرؤية **Vision** تحديداً دقيقاً وهي تعني بضرورة توضيح لما تريد أن تكون عليه في المستقبل؛
2. المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي؛
3. استمرار حيوية الدعم القيادي والإداري لجهود التحول وذلك من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بتكنولوجيا وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية، والتشريعات اللازمة؛
4. تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة؛

¹ - جميلة سلايمي، يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية و السياسية، سبتمبر 2019، المجلد 10، العدد 02، ص 948.

² - عبد الرحمان حسن محمد، محمد أحمد الغيري، " واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية -"، مجلة العلوم الإدارية و القانونية، السعودية، 31 ديسمبر 2020، المجلد 04، العدد 03، ص 17.

5. بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية؛

6. التركيز على البعد التكنولوجي، وذلك من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة؛

7. تنمية الموارد البشرية، من خلال مراعاة عملية التوظيف والتعيين، وتنمية مهارات وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية؛

ثالثاً: نماذج التحول الرقمي:

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول الرقمي والتي تتضمن:¹

1. **النموذج الفني Technical Model**: ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات؛

2. **النموذج السلوكي Behavioral Model**: ويركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات ومن ثم تقل أهمية المثلية والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً؛

3. **النموذج الفني الاجتماعي Socio-Technical Model**: ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل؛

4. **نموذج الشراكة في المعلومات Information Partnership**: ويعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة؛

5. **نموذج تحليل القوى التنافسية**: ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك؛

¹ - عبد الرحمان حسن محمد، محمد أحمد الغيري، المرجع السابق، ص 18.

6. نموذج إدارة الأصول الرقمية: ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين-الدخول للمعلومات-التصفح-تبادل المعلومات واسترجاعها)؛
7. نموذج التحول التدريجي: ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا؛
8. نموذج التحول الإستراتيجي: ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها؛
9. نموذج التحول الديناميكي: ويعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية والعلاقة بينهم وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج؛
10. نموذج التطوير التنظيمي: ويعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة؛
11. نموذج الأمثلة Optimization Model: ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات المعملية المسبقة قبل محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج؛
12. نموذج التكلفة والعائد: يعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات؛
13. نموذج التحويل المتكامل: ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطارا متكامل للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت؛
14. نموذج التحويل الإستراتيجي: ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وانجاز الأعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا؛
15. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على

قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

المبحث الثالث: تحسين جودة الخدمات في ظل الرقمنة

إن المرافق العمومية كغيرها من المؤسسات بشتى أنواعها تسعى دوما نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين من خلال مواكبة التغيرات الطارئة في البيئة التي تنشط بها والتطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجيات المستخدمة، حيث توجهت نحو رقمته إدارتها وتعاملاتها وتقديم الكثير من الخدمات إلكترونيا، الأمر الذي ساهم في تحسين جودة خدماتها.

المطلب الأول : النظريات (المقاربات) المفسرة للرقمنة:

حتى ندعم الجانب النظري من الدراسة لابد من التطرق إلى أهم النظريات التي تتعلق بموضوع البحث، والسبب في ذكر هذه النظريات هو معرفة علاقة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات، وبناء عليه سنتطرق إلى مقاربات أساسية، وفي الأخير نعرض على شكل بسيط ملخص على مختلف النظريات ذات الصلة بالموضوع.

أولا: مقاربات الاستخدام:

تحاول عموما هذه المقاربات من جهة، الأخذ بعين الاعتبار الاستخدامات على حسب الزمان والمكان، ومن جهة أخرى تدرس عدم الاستخدام، وفي السنوات الأخيرة ظهر متغير جديد تمثل في التفاعل بين الإنسان والآلة، الحاسوب والذي أصبح يتدخل بشكل متزايد في جميع الأنشطة البشرية، حيث أصبح المستخدم منتج ومستهلك للمعلومة، وتوجد في مجال تكنولوجيا المعلومات أيضا طريقة لاستخدام المعلومة ونعني الأخذ بعين الاعتبار مفاهيم استخدام المعلومة ومنفعة المعلومة وتتمثل مقاربات الاستخدام فيما يلي¹:

1. المقاربة الموجهة للمستخدم : تستند هذه المقاربة "الموجهة للمستخدم" على هيكل الخدمة ومكوناته المختلفة، فنماذج علوم التسيير المختلفة تدعم وصف جودة الخدمة، والخدمة تلخص التفاعل في ثلاثة عناصر أساسية على حسب هايوود- فارمر (Haywood- farmer)، وهي الوسائل المادية والتي تتمثل في التجهيزات والتثبيت، والإجراءات والسلوكيات، والأحكام التي تتألف من المعرفة وخبرة المستخدمين، والقدرة على تشخيص واقتراح الحلول.

2. نموذج مرسل- مستقبل (عرض وطلب): تعتمد هذه المقاربة على رؤية الاقتصاديين للاستخدامات المستخدمين، ويفهم الدور في ميدان تكنولوجيا المعلومات عبر عمليات توحيد الرأسمالية العالمية، والمقارنات التي تتم على مستوى عالمي، وتصنف تكنولوجيا المعلومات من بين قطاعات الصناعة والخدمات التي تعتمد على

¹ -حريزي فاروق، "أثر استخدام الانترنت على استدامة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص23.

ثلاثة قطاعات وهي المعلوماتية والاتصالات والإلكترونيك، فالمقاربة الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات يتم فهمها من خلال قطاعات النشاط والاتصالات، وخدمات الحاسوب، وأجهزة الحاسوب، وتجارة الجملة في المعلوماتية والتصنيف العلمي للمؤسسات الكبرى في مجال تكنولوجيا المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات والأسر، والإنفاق على تكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات والأسر نسبة الإنفاق على منتجات تكنولوجيا المعلومات من إنفاق الأسر كما تعتمد على أرقام استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تتعلق بعدد الاتصالات وزيادتها، عدد مواقع الويب وأنواعها وكذلك أرقام حول استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف الأسر (السفر - التسوق - المعلوماتية -، والحصول على التذاكر).

ثانيا: مقاربات ذات صلة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والرقمنة

في هذا الجزء سنحاول إسقاط المقاربة ذات الصلة بالرقمنة واستخدام التكنولوجيا المعلوماتية داخل المؤسسات والإدارات وهي:

1. **مقاربة الحوكمة الالكترونية:** في ظل المساعي الحثيثة نحو عصنة المرافق والإدارات العمومية بما فيها الإدارة المحلية، في إطار الانتقال من عملها التقليدي البيروقراطي إلى عمل حديث متطور، تبقى ضرورة ملحة من أجل تقديم خدمات ذات جودة للمواطن باستخدام تقنيات الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال ترسيخ مبادئ الحوكمة وتعزيزها بتبني أسلوب الحوكمة الالكترونية.

إن مفهوم الحوكمة الالكترونية يمنح الحكومات فرصة لإعادة اختراع نفسها، من خلال إزالة انغلاق المواطنين، والاتجاه نحو التحالفات والشراكات مع مختلف الجماعات ذات المصالح المشتركة عن طريق الانترنت الممارسة، الخبرة والمعرفة، والاقتناع والاعتماد المتبادل ضمن بيئة برامج التنمية الوطنية بصفة عامة، تشمل الحوكمة الالكترونية أساليب جديدة في القيادة، طرق جديدة للنقاش وتقرير الاستراتيجيات طرق جديدة في ولوج الخدمات، طرق جديدة في المعاملات التجارية، طرق جديدة في الإصغاء للمواطنين، وطرق جديدة في تنظيم وتقديم الخدمات.

2. **نظرية الحتمية التكنولوجية:** هذه النظرية جاء بها الباحث البرث مارشال ماكلوهان، وتهتم بدراسة الوسائل الالكترونية في ظل التطور التكنولوجي، وبالنظر إلى موضوع دراستنا يتمحور حول دور الرقمنة تم اختيارنا لنموذج من هذه النظرية لأنه يخدم موضوع دراستنا على اعتبار أن تطوير هيكله الإدارات العمومية والسير نحو كل ما هو رقمي والكتروني أصبح رهانا وضرورة تفرضها كل المعطيات الإقليمية والدولية لذا فالتوجه نحو الرقمنة في المرافق العمومية والإدارات العمومية الجزائر أصبح حتمية لمسايرة ركب الدول الأخرى، إضافة إلى تحقيق الجودة وحسن الأداء بالمرفق العمومي.

وقد اعتبر ماكلوهان أن وسائل الإتصال الالكترونية ساهمت في انكماش الكرة الأرضية وتقلصها في الزمان والمكان حتى أصبح يطلق عليها القرية العالمية وبالتالي زاد وعي الإنسان ومسؤوليته إلى الدرجة القصوى فإنه يرى أن هذه الحالة الجديدة أدت ما يمكن تسميته بعصر القلق لأن الثورة الرقمية والالكترونية الفورية الجديدة تجبر الفرد على الالتزام والمشاركة بعمق¹.

وتأسيساً على هذه النظرية يمكننا إسقاط نظرية الحتمية التكنولوجية التي برزت منها الإدارة الالكترونية كنموذج جديد، بحيث أدى التطور السريع للتقنية إلى بروزه، والذي فرضه التنافس والتحدي المتزايد أمام النظم الإدارية البيروقراطية، لتحسين مستوى أعمالها وجودة خدماتها، فكان لبدء توجه اهتمام الحكومات نحو تحقيق شفافية التعامل الإداري، وكذا تعميق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، دور في محاولة تطبيق ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: علاقة الرقمنة بتحسين جودة الخدمات

تسعى دوما المرافق العمومية نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين من خلال مواكبة التغيرات الطارئة في البيئة التي تنشط بها والتطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجيات المستخدمة، حيث توجهت نحو رقمته إدارتها وتعاملاتها وتقديم الكثير من الخدمات إلكترونياً، الأمر الذي ساهم في تحسين جودة خدماتها.

أولاً: استخدام الرقمنة في المرافق العمومية

نتج عن التقدم التقني والعلمي وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على الإدارات العمومية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، والذي بدوره يشجع على تبني مفهوم الرقمنة وكذا تقديم الخدمات إلكترونياً، حيث أصبحت الخدمة العامة تتم عبر وسائط إلكترونية كالمواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني، الشبكات الإلكترونية الدفع الإلكتروني... الخ.

إن وجود الحاسب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات في الإدارات العمومية أدى إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة، والتي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة الكلاسيكية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، والثبات الذي يعني تنفيذ تعليمات

¹ - بسام عبد الرحمن المشاقبة، "نظريات الاتصال"، طبعة منقحة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص 157.

البرنامج في جميع الأحوال، فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية عكس الموظف¹.

ويمكن أن نجمل أهم مزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية فيما يلي:

➤ تساهم في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها أمام أفراد المجتمع،

➤ تبسط إجراءات إنجاز الخدمة العمومية، وتدفع سير المعاملات إلكترونياً، وتسهل الإجراءات بين الدوائر المختلفة؛

➤ تقلل من الأعباء الورقية بجمع البيانات مرة واحدة لاستخدامات متعددة؛

➤ توفير الأرشفة الإلكترونية، مما يسمح بالحصول على معلومات صحيحة من أجل أداء خدمة عمومية رشيدة؛

➤ تساعد المنظمات العمومية على تعزيز مفهوم إدارة الجودة مما يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة؛

➤ المساهمة في تحقيق اتصال أفضل وأسرع، مما يساعد المواطنين في الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل؛

➤ الوصول الآلي للمعلومات والخدمات من دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية؛

➤ تساعد على زيادة ولاء المواطنين، نتيجة الاستجابة السريعة والمبسطة للخدمة العمومية.

ثانياً: التحول نحو إدارة عمومية رقمية وإلكترونية.

لقد أصبح من الضروري على كل الإدارات والمؤسسات العمومية الدخول في مرحلة تطبيق الرقمنة والإدارة الإلكترونية، بالنظر إلى ما تنتجه الرقمنة والتحول الرقمي وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية ترقية وتحسين أنشطة ومهام المؤسسات ذات الصلة بالخدمة العمومية، كما تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الرقمية والإلكترونية المختلفة، وتتطلب من الاستخدام الأمثل لمختلف

¹ - عابد عبد الكريم غريسي، محمد شريف، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص79.

الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقدم نقلة نوعية للإدارات في عملية تحسين الأداء و الجودة في الخدمة.

إن تطبيق الرقمنة في مختلف الإدارات العمومية أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين، وذلك من خلال تأثيرها على أساليب تقديم الخدمة العمومية وطرق إجراء المعاملات المرتبطة بها، وهذا ما يتجلى في الأبعاد التالية¹:

- 1- سرعة الإستجابة واحترام المواعيد: حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الإستجابة للخدمة دون تأخر؛
- 2- مردودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية، ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، وما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي، وهل تم الوصول إلى كسب رضا المواطن وثقته بمؤسسات الخدمة العامة؛
- 3- تقليص تكاليف الخدمة العمومية: من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ مما يتيح تخفيض التكاليف، والنتائج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية؛
- 4- الدقة: تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات إلى إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.
- 5- وضوح الخدمة وسهولة المحاسبة: انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة لاستحواذ جهة بخدمة دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

ثالثا: جهود الجزائر للتحول نحو بيئة رقمية رشيدة وعصرية المرافق العامة داخل الإدارات العمومية:

في هذا الإطار، اتجهت الجزائر إلى تبني مشروع الحكومة الإلكترونية، الذي يشمل وضع شبكات ربط ما بين المؤسسات وما بين الوزارات، يكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية، بهدف تحسين وترشيد الخدمات العامة عصرية المرافق العامة داخل الإدارات العمومية، بحيث تم وضع مبادرة التحول الرقمي، كشكل من أشكال الحكم الإلكتروني، أين بذلت الجزائر العديد من الجهود نحو التحول للخدمة العامة الرقمية، وفيما يلي الأساليب لتحقيق

¹ - رشيد سالمى، أسماء قاسمية، " ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8 ، جامعة البلية، الجزائر، 2017 ، ص 352 .

هذا التطور، وهذا ما سنتطرق إليه ضمن النقاط الآتية¹:

1. **تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** من إدخال وتعزيز استخدام تكنولوجيا البيئة الرقمية، والتحول من الأساليب التقليدية التي طالما لازمتها في الإدارات العمومية، بشكل يعيد النظر فيها من حيث كيفية السير والتنظيم وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين.

وبذلك وضعت الجزائر أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية:

- استكمال البنى الأساسية للمعلومات، ووضع نظم إعلام مندمجة، وتنمية الكفاءات البشرية؛
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة؛
- تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

2. **دعم الاقتصاد الرقمي:** نظرا لاعتماد الاقتصاد العالمي على المعرفة كقيمة أساسية، الأمر الذي فرض على الجزائر ضرورة البحث عن استراتيجية إلكترونية، من خلال الاهتمام باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كدعامة لتحسين الأداء، ورفع القدرة على التنافسية لدى المؤسسات وتمكينها.

وتماشيا مع هذه الأولوية، سعت الجزائر إلى إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاعات الاقتصادية، ودعم تلك التكنولوجيا من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات كما يبقى الاقتصاد الجزائري في حاجة إلى اقتصاد رقمي، خاصة في ظل تحديات البيئة العالمية، الأمر الذي يفرض على الحكومة الجزائرية العمل على تطوير البنية التحتية، والاستثمار في مجال الاقتصاد الرقمي.

3. **رفع كفاءة العاملين بالإدارة العمومية:** حيث أن رفع كفاءة القوى العاملة التقنية والفنية، تطرح كضرورة ومطلب أساسي في التحول الناجح نحو الإدارة الإلكترونية، أصبحت مهمة قبل التفكير في شكل التحول الإلكتروني للإدارة العامة المراد إتباعه، وضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لاستراتيجية الجزائر على تطوير الكفاءات الاستراتيجية، وتنطلق من وجوب تطوير الكفاءات البشرية، وترقية البنى والهياكل التحتية، وما تشمله من مبادرات تعميم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية، بهدف تعميم أفضل وكامل للتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا ضمان تملكها على مستويات عدة ومختلفة.

ويمكن القول إن تطوير مستوى العاملين على مستوى الإدارة العامة كأحد أوجه المعادلة الخاصة بترشيد وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، يتطلب بالأساس إعادة النظر في كفاءة العاملين، من خلال دمج الموارد

¹ -داودي أحمد، محمد بلقاسم فايزة، أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسيير المرفق العام تحسين الخدمة العمومية بالجزائر. "المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 07، 2017، ص 139.

البشرية للمنظمات العامة ضمن برامج رفع المستوى التأهيلي، بهدف التوافق مع مستجدات واقع هذه المؤسسات في ظل استراتيجية التحول الرقمي، وتحسين مردود موظفي الخدمة العامة.

خلاصة

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن للرقمنة أو ما يعرف بالتحول الرقم أهمية كبيرة وفعالة فيما يخص تحسين جودة الخدمات، لأنها بناء وتعزيز استراتيجية المؤسسة وقدرتها على خلق ميزة تنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين جودة الخدمات، حيث أن الرقمنة تسعى دائما إلى تحقيق تأثير إيجابي على سير العمل وتوطيد العلاقة بين الزبون والموظف مما يؤدي تلقائيا إلى جودة الخدمة مما يرضي الزبون، كما تساهم في رفع قدرات المؤسسة من خلال إدارة المعلومات بطريقة صحيحة، كما أنها أصبحت جزءا مهما من عالم الأعمال.

الفصل الثاني

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف

تمهيد

بعد التطرق إلى مختلف الجوانب لموضوعنا في الجانب النظري وذلك من خلال الفصل السابق؛ توجهنا إلى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، لإعطاء واقعية حول الرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمة في ولاية المسيلة خاصة بأكثر دقة وشمولية.

وهذا ما جسده في الجانب التطبيقي الذي من خلاله سوف نتطرق الى عرض ما تناولناه في دراسة حالة جامعة محمد بوضياف محل الدراسة، ودراسة أيضا آليات تفعيل الرقمنة في جامعة محمد بوضياف من خلال عدة أبعاد على هذا الأخير ودورها في تحسين جودة الخدمة.

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة

في هذا المبحث سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بميدان الدراسة والمتمثل بإحدى جامعات الجزائر ألا وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كما يلي:

المطلب الاول: التعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الثاني: التعريف بالأمانة العامة بالجامعة.

المطلب الثالث: التعريف بالمديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين.

المطلب الاول: التعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي:

أولاً: تعريف جامعة محمد بوضياف

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأول للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة بضع كيلومترات، وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة، لتبدأ الاطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع اسبير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم انجازه في زمن قياسي لنبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1989/1990 اصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن لإنطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الإجتماعية، الإعلام الألي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997 ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الالي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2000/2001 الى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي الى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية والوطنية والدولية وكذا إنتاجاتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الإختصاصات البيداغوجية

بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الاولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الاولى الموحدة في تلك الفترة.¹

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد يحدد التنظيم الاداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الاساتذة الذين يثبتون رتبة استاذ التعليم العالي.

1/ مديرية الجامعة:²

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الاخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين مدير الجامعة من بين الاساتذة ذوي رتبة استاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الاساتذة المحاضرين أو الاساتذة المحاضرين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام كثيرة من بينها ما يلي:

- يمثل الجامعة امام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهل على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الامر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.

¹من الموقع الرسمي للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة: [https:// www.univ-msila.dz/fr/](https://www.univ-msila.dz/fr/)

² الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- يصدر تفويض اعتمادات التسيير الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يفوض الامضاء الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة اخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة.
- يعتبر المسؤول الاول على حفظ الامن والانضباط داخل الجامعة.
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.
- يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الاخرى بمجلس مديريةية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديريةية الجامعة من أربع نيايات وهي:

1- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الاول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- متابعة مسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن البعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والاجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

2- نيابة مديريةية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها:¹

¹ الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشركة.
 - المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
 - القيام باعمال التنشيط والاتصال.
 - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
 - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للاساتذة والسهر على انسجامها.
 - وتتكون من المصالح التالية:
 - مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
 - مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
 - 3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:**
 - 01- جمع العناصر الضرورية لاعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - 02- القيام بكل دراسة اسشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل اجراء من اجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التاطير البيداغوجي والاداري.
 - 03- مسك البطاقيه الاحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
 - 04- القيام باعداد الدعائم الاعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
 - 05- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شانها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - 06- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل هذه النيابة المصالح الاتية:
- 01- مصلحة الاحصاء والاشراف.
 - 02- مصلحة التوجيه والاعلام.
 - 03- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتاهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي**
 - فيما بعد التدرج: ومن مهامها:
 - 01- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتاهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

- 02- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث واعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.¹
- 03- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- 04- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على ارشيفه.
- 05- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- 01- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- 02- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
- 03- مصلحة التأهيل الجامعي.

2/ الامانة العامة:

تحتوي الامانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع

الى مصالح وهي كالتالي:

- 01- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- 02- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- 03- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- 04- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

3/ المكتبة المركزية:

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الإسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، الأساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالإضافة الى

¹ الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

قاعات مطالعة للطلبة والاساتذة بالإضافة الى قاعتان للانترنت، قاعة خاصة بالطلبة وقاعة اخرى خاصة بالاساتذة، وتشمل المصالح التالية:¹

01- مصلحة الاقتناء.

02- مصلحة البحث الببليوغرافي.

03- مصلحة المعالجة.

04- مصلحة التوجيه.

4/ الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

01- كلية العلوم.

02- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

03- كلية الرياضيات والاعلام الالي.

04- كلية التكنولوجيا.

05- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

06- كلية الاداب واللغات.

07- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

08- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

09- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

المطلب الثاني: الأمانة العامة وهيكلها التنظيمي.

تعتبر الامانة العامة من المواقع الهامة والرئيسية في الهيكل التنظيمي للجامعة ككل والتي تساهم في

استراتيجية الجامعة باكملها.

¹ لجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق : 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- وتتمثل غب الامين العام وهو المكلف بسير الهيكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الادارية والتقنية المشتركة وتسييرها الاداري والمالي، بعيم الموجب مرسوم بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد اخذ الرأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الامن الداخلي للجامعة.

- ضمان مكتب التنظيم الجامعة وتسييره.

- تحتوي الامانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع الى مصالح وهي كالتالي:

- **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** والمتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين ويتكفل بما يلي:¹

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- اعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الاداريين والتقنيين اعوان المصالح للجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.

- تنسيق، اعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

حيث تضم الامانة العامة اربع مديريات هي كالتالي:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

¹ لجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 المواد 13-14-15-16.

2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

أولاً/ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تنقسم هاته المديرية الى ثلاثة مصالح لتسيير مصالحها وانجاز مهامها هي كالتالي:

أ/ مصلحة مستخدمي الاساتذة.

ب/ مصلحة الموظفين الاداريين والتقنيين واعوان المصالح.

ج/ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

ثانياً: المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تنقسم بدورها الى ثلاث مصالح تتمثل في:¹

أ/ مصلحة الميزانية والمحاسبة.

ب/ مصلحة تمويل أنشطة البحث.

ج/ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ثالثاً: المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تهتم بتسيير هاته المديرية المصالح التالية:

أ/ مصلحة وسائل والجرد.

ب/ مصلحة النظافة والصيانة.

¹ لجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 المواد 13-14-15-16.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدها في الدراسة وأهدافها، الذي ساعدنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي؛

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة؛

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعد منهجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني للخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 35 فرد، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزأين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛

- استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛

- الاستعانة بالملتقيات التي تناولت تقريبا نفس الدراسة؛

- الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

ثانياً: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في:

الاستبانة:

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة¹:

- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛

- يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛

- تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائياً ومنهجياً وضمناً، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 35 موظف في جامعة المسيلة، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق لوحة القيادة ودورها في ترشيد القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

سنتناول في هذا المطلب هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

أولاً: هيكلية استبانة الدراسة

تم هيكلية استبانة الدراسة كالتالي:

¹ - محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، **مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 20-21.

1- مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

2- أقسام الاستبانة: تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة محاور وهي كالتالي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: الرقمنة

المحور الثالث: متطلبات جودة الخدمة

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو مبين الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (02): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المدى الإحصائي

ثانيا: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبيان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تعيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعمدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائياً، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** إصدار رقم 26 من خلال:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر للرقمنة ومتطلبات جودة الخدمة العمومية.

ثالثاً: الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: اختبار ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامساً: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov-Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعاً: اختبار (T-Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

المطلب الأول: تحليل البيانات لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل البعد الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

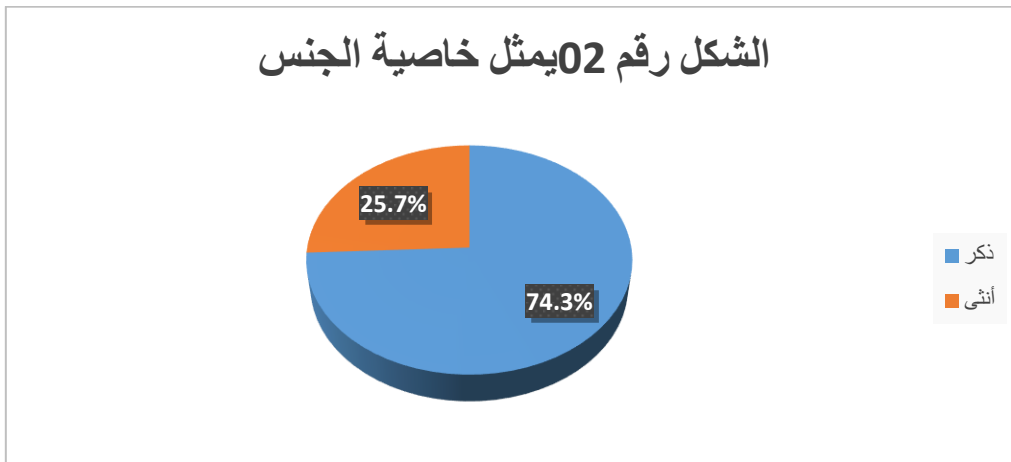
أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (02): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس	الرقم
74.3	26	ذكر	01
25.7	9	أنثى	02
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ما يوضحه الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور تتمثل في 74.3%، في حين أن نسبة الإناث مقدر ب 25.7% وهذا ما يعكس الانخفاض النسبي للتواجد النسوي في المؤسسات العمومية وهذا راجع إلى العديد من الأسباب ولعل أهمها طبيعة العمل والبيئة الثقافية والاجتماعية للولاية.



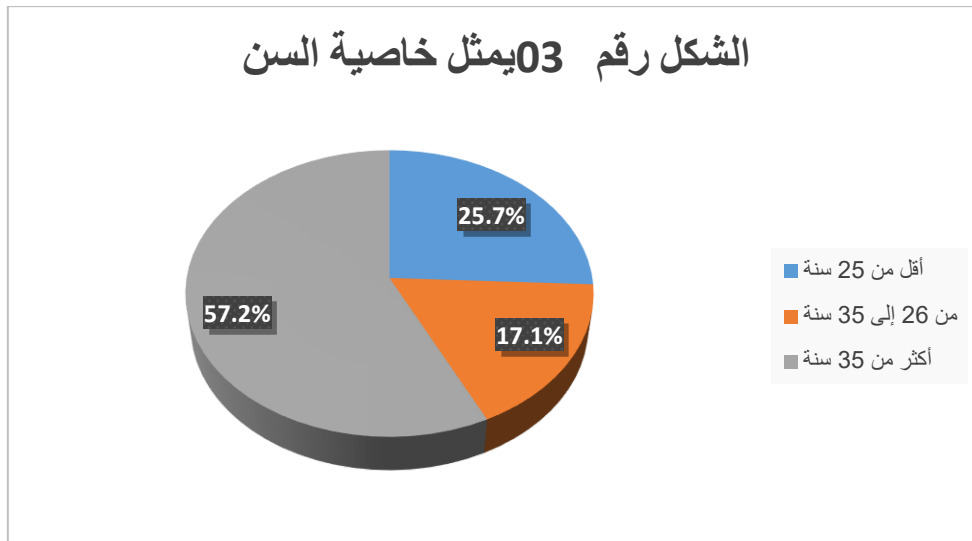
المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج EXCEL

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية	الرقم
25.7	9	أقل من 25 سنة	01
17.1	6	من 26 سنة إلى 35 سنة	02
57.2	20	أكثر من 35 سنة	03
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (04) أن الفئة العمرية السائدة أكثر من 35 سنة والمقدرة بـ 57.2% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة والقانون الداخلي للترقية واحتفاظ المؤسسة محل الدراسة بموظفيها تليها الفئة أقل من 25 سنة المقدرة بـ 25.7% وهي نسبة تؤكد وجود الشباب في المؤسسة محل الدراسة كما أنّ نسبة 17.1% تمثل الفئة من 26 إلى 35 سنة وفئة أكثر وهذا ما يدل على توظيف الكفاءات داخل المؤسسة محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج EXCEL

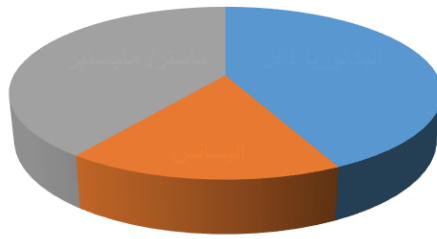
الجدول رقم (05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المؤهل التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
42.9	15	البكالوريا فأقل
17.1	6	ليسانس
40	14	ماستر أو دكتوراه
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات وحاملي الشهادات العليا مثل الماستر أو دكتوراه وحاملي شهادة ليسانس والذين يقدرون بنسبة 40% و 17.1%، ثم يليهم ذوي المستوى البكالوريا فقل الذي يمثلون نسبة كبيرة تقدر ب 42.9% وهم بمثابة مساعدين وأعوان إدارة بالمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم 04 يمثل خاصية المؤهل العلمي



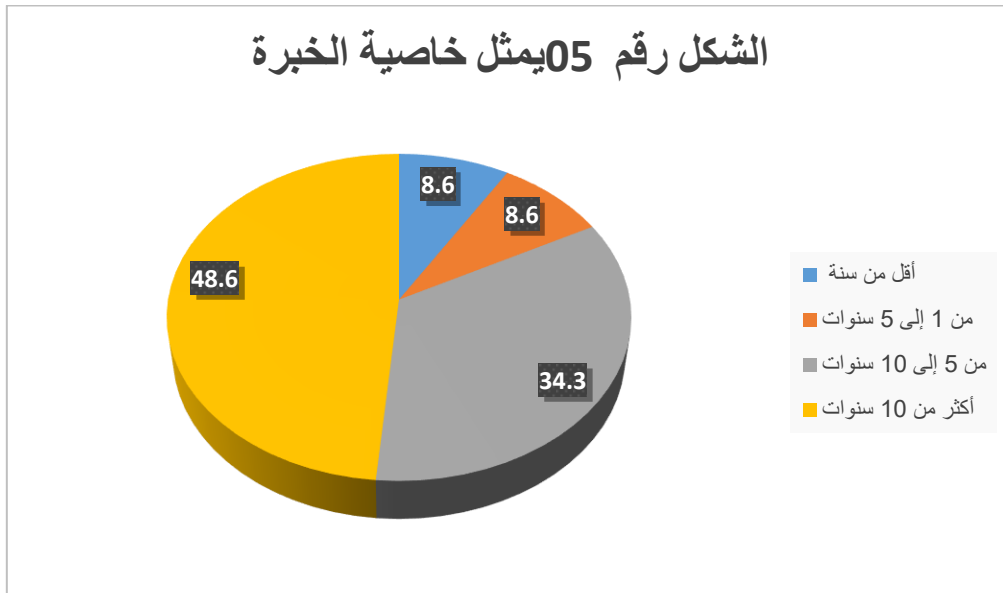
المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج EXCEL

الجدول رقم (06): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة	الرقم
8.6	3	أقل من سنة	01
8.6	3	من 1 إلى خمس سنوات	02
34.3	12	من 5 إلى 10 سنوات	03
48.6	17	أكثر من 10 سنوات	04
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (06) أن الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الأقدمية هي أكثر من 10 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لشغل مناصب إدارية معينة بنسبة مئوية قدرتها بـ 48.6%، في حين الفئة من 05 إلى 10 سنوات تمثل نسبة 34.3%، ثم تليها الفئتين أقل من سنة ومن 1 إلى خمسة سنوات بالتساوي حيث قدرت بـ 8.6%، مما يدل على التوظيف الجديد للمؤسسة لبعض الشباب من أجل تجديد دماء المؤسسة محل الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج EXCEL

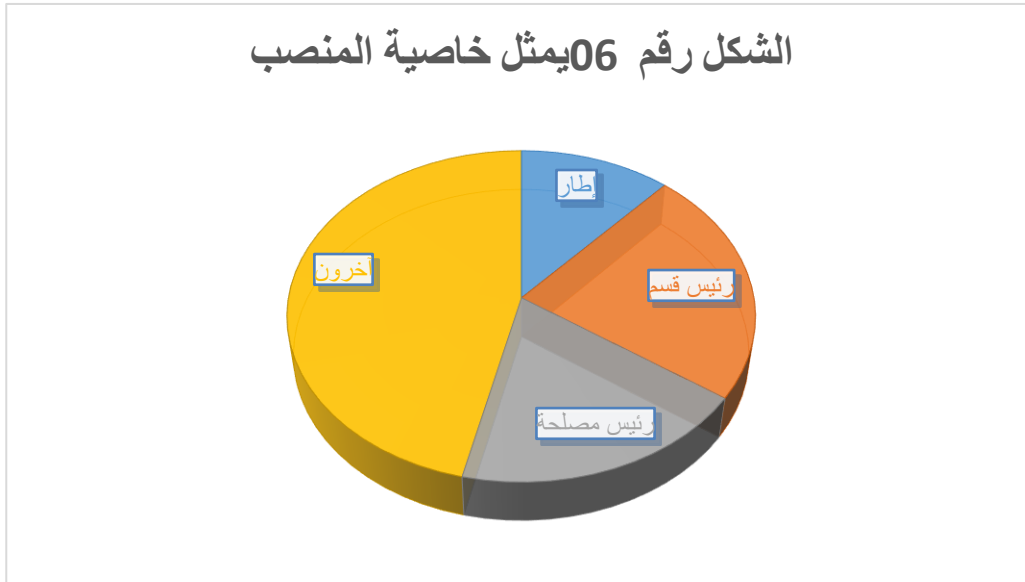
الجدول رقم (07): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة	الرقم
8.6	3	إطار	01
17.1	6	رئيس قسم	02
40	14	رئيس مصلحة	03
34.3	12	آخرون	04
100	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدو رقم (07) نلاحظ أن الفئة السائدة فيما يخص خاصية المنصب هي فئة رئيس مصلحة والتي قدرت بنسبة 40% ثم تليها فئة آخرون والتي قدرة بنسبة 34.3% والذي يمثلون على الأغلب عمال تقنيون وأعوان إداريون، ثم تليها فئة الذين يشغلون رئيس قسم والتي قدرت بنسبة 17.1% وهذا راجع إلى مصالح المؤسسة محل الدراسة ثم تليها فئة الإطارات والتي قدرت بنسبة 8.3% وهذا دليل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على إطارات مهنية أغلبهم أساتذة جامعيين من أجل الرفع من مستوى الأداء.

الشكل رقم 06 يمثل خاصية المنصب



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج EXCEL

ثانيا: 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 (0.768) ما يؤكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثالثاً: اختبائي نوع التوزيع لمحاو الدراسة

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

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sig
المحور الأول	17	0.210	0.00
البعد الثاني	15	0.130	0.031

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

من خلال الجدول رقم (08): أن كل محاو الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sig أكبر من (0.05)، لأن (z) المحسوبة أكبر من (Z) الجدولية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع تحسين جودة الخدمة، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانياً.

الجدول رقم (09): يمثل نتائج المحور الثاني

الدرجة القبول	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
متوسط	5	0.789	3.128	تستخدم جامعة محمد بوضياف شبكة للربط مع الطلبة الأساتذة والعمال	01
متوسط	4	0.976	3.257	تملك جامعة محمد بوضياف شبكة اتصالات داخلية(الانترانت) تمكنه من تبادل وتوزيع المعلومات بين موظفي مختلف الوحدات.	02
مرتفع	2	0.777	3.428	تحقق شبكات الاتصال المعتمدة من طرف جامعة محمد بوضياف المرونة والأمان في نقل وتبادل المعلومات والسرعة في انجاز الأعمال.	03
مرتفع	1	0.370	3.771	يتم تحديث وتجديد عتاد الحاسوب بصفة دورية ومستمرة.	04
مرتفع	1	0.634	3.771	تمتلك جامعة محمد بوضياف كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات المستخدمة	05

متوسط	3	0.985	3.385	تعمل جامعة محمد بوضياف على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	06
مرتفع	//	0.903	3.702	نتيجة المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V26

من الجدول رقم (09) الذي قمنا فيه بدراسة أبعاد المحور الثاني الذي يتمحور آليات الرقمنة في جامعة محمد بوضياف يتبين لنا أن الأبعاد (1-2-6) متوسطاتها الحسابية متوسطة فهي أقل من (3.4)، وهذا ما يؤكد أن درجة فعالية الرقمنة بجامعة محمد بوضياف من حيث الأهداف ومن حيث الأهمية و من خلال استخدامها للمنصات الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي من خلال استقطابها لأصحاب الخبرات في مجال الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات، و قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.385-3.257-3.128)، في حين قدر المتوسط الحسابي للمحاور (4-3-5) ب(3.771-3.771-3.428) على التوالي وهي أكبر من (3.4)، وهذا يقودنا تلقائياً إلى القول المؤسسة محل الدراسة تهتم بالرقمنة من خلال استخدامها الفعال لوسائل تكنولوجيا حديثة، في حين لا حظنا أن هناك تباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال فروقات الانحراف المعياري وهذا ما يقودنا على القول أن هناك تناقض في توجه إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (10): يمثل نتائج البعد الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	تولي إدارة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة اهتماما بمظهر وهندام موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للمبنى	3.942	0.764	2	مرتفع

مرتفع	1	0.706	4.028	تتوفر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على تجهيزات ومعدات تقنية متطورة (موزعات آلية، حواسيب....)	02
مرتفع	3	0.650	3.600	توفر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مرافق وقاعات داخلية ملائمة وجذابة وذات جو مريح .	03
مرتفع	4	0.550	3.587	يوجد بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لوحات الكترونية إرشادية، تسهل الوصول لاماكن الحصول على الخدمة.	04
مرتفع	/	0.524	3.942	نتيجة البعد الأول	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

من خلال الجدول رقم (2-09) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول التي تم التوصل إليها والبالغة (04) فقرات كانت في مجملها مرتفعة أي أعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (03)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول بلغ (3.942)، وبلغ الانحراف المعياري (0.24)، وهذا ما يدل على الدور الفعلي لبعد الملموسية في جودة الخدمة وهذا توضحه الفقرات (1،2،3،4) حسب إجابات العينة على وجود ملموسية تحسن جودة الخدمة بمستوى عالي و مرتفع بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج البعد الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
05	تقوم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بتقديم خدمات ذات جودة.	3.428	1.065	3	مرتفع
06	تؤدي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة خدماته في الوقت المحدد دون أي تأخير.	3.514	0.886	1	مرتفع
07	تلتزم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بتقديم الخدمات التي وعد بها المواطنين.	3.428	0.978	2	مرتفع
	نتيجة البعد الثاني	3.514	0.886	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

يبين لنا الجدول رقم (11): أن المتوسطات الحسابية لل فقرات الخاصة بالبعد الثاني الذي يمثل بعد الاعتيادية متوسطة حيث كانت متوسطات الفقرات (1,2,3) قدرت على التوالي ب (3.428,3.514,3.428) ، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي (3.514) وهي طبعا أكبر من (3.4) في حين قدر الانحراف المعياري الإجمالي ب (0.886)، وهذا دليل على أن الدور الفعلي للفعالية بعد الاعتمادية في تحسين جودة الخدمة حيث تعتمد جامعة محمد بوضياف على تقديم خدمات رقمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدمات عملائها.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج البعد الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
08	يكون الموظفون في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على أتم الاستعداد لتقديم الخدمة	3.514	0.658	1	مرتفع
09	تقوم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالرد على طلبات الزبائن وانشغالاتهم دون تمييز	3.257	0.950	2	متوسط
10	يستجيب موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لاحتياجات المواطنين مهما كانت انشغالاتهم.	3.27	0.950	2	متوسط
	نتيجة البعد الثالث	3.514	0.950	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V26

الجدول رقم (12) من الجدول يتبين لنا أن الفقرتين الثانية والثالثة في البعد الثالث الذي يمثل بعد الاستجابة الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية متوسطة فهي تنتمي إلى المجال (2.61-3.4) وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاستجابة السريعة لخدمة عملاءها ، في حين قدر المتوسط الحسابي للفقرة الأولى ب (3.514) وهذا ما يدل الاهتمام العالي للاستجابة لخدمة العملاء بواسطة وسائل رقمية ، في حين قدرة المتوسط الحساب الإجمالي ب (3.154)، وهذا يقودنا تلقائيا إلى القول أنه الاستجابة لها دور فعال في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(13)علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل

القرار	معامل التحديد "R2"	معامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		معادلة الانحدار		
			مستوى الدلالة	قيمة "t"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)	0.565	0.319	0.079	1.792	0.00	22.927	0.629	1.127	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)			0.00	4.788			0.158	0.755	علاقة التأثير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

من الجدول رقم(13): نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بين الرقمنة وتحسين جودة الخدمة، وما يؤكد على هذا نتائج الانحدار البسيط حيث قدرت قيمة **F** ب (22.927) والتي تعبر عن التأثير بين المتغير التابع و المستقل، في حين كان معامل الارتباط يساوي (0.319) الذي يجعلنا نؤكد على الرقمنة في تحسين جودة الخدمة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل **t- teste** لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

• **الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الملموسية في المؤسسة محل الدراسة.

• **الفرضية البديلة H1:** يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الملموسية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.8894	4.3224	نتائج الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن اختبار T للمحور الأول بلغ (4.3224) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر ب (3.8894) و هذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تقول أنه يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الملموسية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

يجب علينا تحديد ما يلي:

• **الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاعتمادية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1**: يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاعتمادية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.5316	3.7951	نتائج الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن اختبار **T** للفرضية الثانية تقدر ب (3.7951) و هو أكبر من **T** الجدولية و التي تقدر ب (3.5316)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني فدر ب (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95)، حيث أن القيمة الاحتمالية (**SIG**) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات الحور، وهذا ما يدل على أنه يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاعتمادية في المؤسسة محل الدراسة مما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة **H1** ورفض الفرضية الصفرية **H0**.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1**: يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالفرضية الثالثة

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.0722	3.4572	نتائج الفرضية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V26

يبين لنا الجدول رقم (16) (3.0722) على التوالي في حين أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) لأن مستوى المعنوية لهذه الفرضية (0.95) ، كما أن القيمة الاحتمالية لها (SIG) قدرت ب(0.000) وهي أقل تماما من (0.05) ما يدل على أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة مما يقودنا إلى اختيار الفرضية **H1** التي تنص على " يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة" ورفض الفرضية **H0**

خلاصة:

بعد استخدام أداة الدراسة الاستبانة ووزعناها في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ثم قمنا بتحليلها، تبين أن للرقمنة أهمية بالغة في عملية تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية بطريقة مباشرة وغير مباشرة وضرورة توفر كفاءات إدارية ومهنية لمواكبة التطور الحاصل للمتطلبات الجديدة لعملية الرقمنة على مختلف الهيئات أو المراكز الإدارية لضمان تفعيل ونجاح الرقمنة كعنصر فعال في عملية تحسين جودة الخدمة العمومية.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن التطور التكنولوجي الرقمي أدى إلى إحداث تغيير كبير في المفاهيم الأساسية في الإدارات العمومية و المرافق العمومية، وذلك نتيجة التحول الرقمي القائم على التقنية والنمط الإلكتروني الجديد والمتطور القائم على استخدام مختلف وسائل التكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد كان ذلك نتيجة اتساع استخدام الحاسب الآلي وكذا التكنولوجيا المرتبطة به في توصيل المعلومات خاصة شبكة الانترنت، وأصبح تطبيق الرقمنة على مستوى المرافق العمومية عامة وفي الإدارات ذات أهمية كبيرة وبالغة في تعزيز تحسين الجودة وفي انجاز الأعمال، وذلك من خلال ما تقدمه الرقمنة والاقتصاد الرقمي من مزايا خاصة تطوير نمط تقديم الخدمات بما يتماشى والعصر الحالي القائم على استخدام التكنولوجيا.

وتعد الإدارات العمومية بالجزائر بمختلف أطيافها تمارس مهامها متأثرة بالتطورات الحاصلة في العالم، التي تفرض عليها المواكبة في عملية تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين تحقيقا للتطلعات المنشودة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق، على مستوى مؤسسة عمومية بالمسيلة ممثلة في جامعة محمد بوضياف.

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تم تأكيد فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

- يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الملموسية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاعتمادية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير للرقمنة على جودة الخدمات من ناحية بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة.

الاقتراحات:

- تأسيسا على ما تقدم نضع جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في إثراء وتنوير هذه الدراسة وبالأخص على مستوى الإدارات العمومية:
- الزيادة في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والتقنيات الرقمية الحديثة في الإدارة الاستراتيجية للإدارات العمومية في ظل التغيرات العالمية المتسارعة ضمن العصر الرقمي الحديث والتي لها دور فعال في تحسين جودة الخدمات؛
 - ضرورة اعتماد أجهزة ومعدات متطورة أكثر تطورا وأمنا لتعزيز الثقة وترسيخ مبدأ الضمان والاطمئنان لدى المواطنين بخصوص تقديم الخدمات؛

خاتمة

- تكثيف العمليات التوعوية والتحسيسية والترويج للخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية بهدف تنمية والمساهمة في خلق مجتمع رقمي يتبنى التطورات والتعاملات التقنية والرقمية بسهولة وثقة، وتصحيح جميع السلبات المتعلقة بالرقمنة والخطر الناتج عن ذلك؛
- تأسيس الثقة في التعاملات الالكترونية وتطوير آليات وميكانيزمات لأمن التجارة الالكترونية وكل ما يتعلق بالاقتصاد الرقمي من أجل تثمين الجهودات وتحقيق الأمن الالكتروني والسمعة التي تعزز السير نحو الاتجاه والتحول الرقمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المصادر

1. الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

الكتب

- بسام عبد الرحمان المشاقبة، "نظريات الاتصال"، طبعة منقحة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015.
- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2002.
- سعادة راغب الخطيب وعبد الرزاق سالم الرحاحلة، "المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة"، عمان، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2009.
- عبد الحميد عبد المطلب، "الاتجاهات الحديثة في خصخصة المرافق العمومية " بحث في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2007.
- علي بني مصطفى، "اثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.
- مأمون الداركة، طارق شيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- محمد عبد العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2005.

المذكرات والطرورات

1. حريزي فاروق، "أثر استخدام الانترنت على استدامة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة المسيلة، 2017.
2. بن خالد ريمة، بن سالم حورية، أثر رقمنة الجهاز البنكي الجزائري على جودة الخدمات البنكية، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، تخصص نقدي وبنكي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2018.

3. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، سنة 2012.
4. مريم زلماط، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجيستر، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، سنة 2010.
5. فتيحة بوحروود، "تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية"، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2006.
6. وناس أسماء، "أثر المعرفة الضمنية على جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين"، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، سنة 2017.
7. صليحة رقاد، نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - آفاق ومعوقات-، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف، سنة 2014

المجلات والملتقيات

1. عطية عبد الحليم صقر، "الوقف ودوره في تمويل المرافق العامة الخدمية، عند عجز الموازنة العامة" في المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية، الجامعة الإسلامية، 2009.
2. علي حميدوش، حميد بوزيدة، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة - المتطلبات والعوائد -، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، الجزائر، ديسمبر 2020، المجلد 8، العدد 01، المقال منشور في الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/58.fpe>
3. جميلة سلايمي، يوسف بوشي، "التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، سبتمبر 2019، المجلد 10، العدد 02.
4. عبد الرحمان حسن محمد، محمد أحمد الغيري، "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية -"، مجلة العلوم الإدارية والقانونية، السعودية، 31 ديسمبر 2020، المجلد 04، العدد 03.
5. عابد عبد الكريم غريسي، محمد شريف، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
6. رشيد سالم، أسماء قاسمية، "ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة البليدة، الجزائر، 2017.
7. داودي أحمد، محمد بلقاسم فايزة، "أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسيير المرفق العام تحسين الخدمة العمومية بالجزائر". المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 2017.
8. أحمد سيد مصطفى، "تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة"، في منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2002.

المراجع الأجنبية

1. Kotler et Dubois , " Marketing management", paris: public union,10^{eme} édition ,2000.
2. Philippe DETRRIE, "conduire une démarche qualité ", paris, editions d'organisation ,4^{eme} édition, 1998/2001.
3. -raul I.katz,koutroumpis pantelis.(2012).measuring socio-economic digitization. a paradigm shift. Columbia USA ;available at ssrn 2007

المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الرسمي للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة: [https// www.univ-msila.dz/fr/](https://www.univ-msila.dz/fr/)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: ... *Cashier* ...

تسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): *حاجي مسور* المولود(ة) بتاريخ: *1999 / 10 / 11* ب: *المسيلة*
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: *206.75.3986* الصادرة بتاريخ: *2003.05.20* عن: *المسيلة*
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: *علوم التسيير* تخصص: *إدارة الأعمال* خلال السنة الجامعية: *2003*
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: *الخصخصة العمومية في ظل تحديات*
الرقمنة ومتطلبات الجودة
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أصبح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: *2008 / 06 / 03*

التوقيع و البصمة

[Signature]
[Red Seal]

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département: *Coopération*

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: *علوم الحز*

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) *حويمة عبد السلام* المولود(ة) بتاريخ: *1995/09/23* ب. *المسيلة*
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: *36.14.734* الصادرة بتاريخ: *2016.04.22* عن: *المسيلة*
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: *علوم التسيير تخصص إدارة أعمال* خلال السنة الجامعية: *2023.2024*
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: *الخدمة العمومية في ظل تحديات*
الرقمنة ومتطلبات الجودة
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة

أصح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: *2023/06/27*

التوقيع و البصمة





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



المسيلة في:

رقم: **2022/01**

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح 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: **إدارة أعمال** فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	حاجي نور	181835082003	20675 3886	
02	دومة عبد السلام	171735101353	200 364734	

عنوان المذكرة: **الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة**
(دراسة حالة: **مؤسسة محمد بوضياف بالمسيلة**)

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
 الدكتور: فرواط يونس أستاذ محاضر أ. جامعة محمد بوضياف - المسيلة	 عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تسيير الأعمال	 رئيس القسم