



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرقة البحث التكويني الجامعي {PRFU}
إشكالية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية على الإدارة
المحلية الرقمية بولاية المسيلة
- الواقع والآفاق -



كتاب أعمال الملتقى الدولي الأول حول:

الإدارة الرقمية

ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر

الإطار التطبيقي

إشراف وتنسيق:
د. الحسين لرقط / د. حسين قانة



الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر

إشراف وتنسيق:
د. الحسين لرقط

ISBN: 978-9931-251-59-0



منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرقة البحث التكويني الجامعي {PRFU}
إشكالية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية على الإدارة
المحلية الرقمية بولاية المسيلة
- الواقع والآفاق -

الإيداع القانوني: جانفي 2025



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرقة البحث التكويني الجامعي (PRFU)



إشكالية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية على الإدارة المحلية الرقمية بولاية المسيلة
- الواقع والآفاق -

كتاب أعمال الملتقى الدولي الأول حول:

الإدارة الرقمية

ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر

الإطار التطبيقي

يومي 27-28 نوفمبر 2023

إشراف وتنسيق

الدكتور: الحسين لرقط

الدكتور: حسين قانة

جانفي 2025

عنوان الكتاب: الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر الإطار التطبيقي

إشراف وتنسيق: د. الحسين لرقط / د. حسين قانة

تاريخ الطبع: ديسمبر 2024

ISBN: 978-9931-251-59-0

الإيداع القانوني: جانفي 2025

عدد الصفحات: 652 صفحة

الحجم: 17*24

جميع الحقوق محفوظة

منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة

فرقة البحث التكويني الجامعي (PRFU)

إشكالية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية على الإدارة المحلية الرقمية بولاية المسيلة

- الواقع والآفاق -



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

حول المؤلف الجماعي

تم انجاز هذا المؤلف الجماعي بإشراف وتنسيق الدكتور: لرقط الحسين رئيس مشروع فرقة البحث التكويني الجامعي (PRFU) بعنوان: إشكالية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية الى الإدارة المحلية الرقمية في ولاية المسيلة – الواقع والآفاق -، بالتنسيق مع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكذا قسم علوم الاعلام والاتصال. الناشر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. المقر الرئيس: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - طريق إشبيليا المسيلة. تنبيه: جميع الحقوق محفوظة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلا يسمح بطباعة المؤلف أو نسخه جزئيا أو كليًا أو نقل المادة العلمية المنشورة أو تخزينها، سواء عن طريق التصوير أو النسخ أو أي وسيلة كانت إلا بإذن مكتوب من الناشر. ملاحظة: إن جميع ما ورد في هذا الكتاب من أبحاث ومقالات وآراء وتعليقات وكذلك مواصفات الإخراج هي من عمل المؤلفين، وهي تعبّر عن آراء الكتاب ولا تعكس بالضرورة آراء ومواقف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وجامعة محمد بوضياف المسيلة ولا يتحمل الناشر أية مسؤولية، كما أنّ الناشر غير مسؤول عن الأخطاء المادية التي قد ترد في هذا المؤلف ولا عن الآراء المقدمة في هذا الإطار.

الرئيس الشرفي للمؤلف الجماعي:

مدير الجامعة

الأستاذ الدكتور: بودلاعة عمار

مدير المؤلف ومسؤول النشر:

الأستاذ الدكتور: رحاب مختار

عميد كلية الإنسانية والاجتماعية

المشرف والمنسق العام للمؤلف الجماعي:

الدكتور: لرقط الحسين

أستاذ محاضر قسم "أ" ورئيس مشروع فرقة البحث التكويني الجامعي (PRFU)

" بعنوان: إشكالية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية الى الإدارة المحلية الرقمية في ولاية المسيلة –

الواقع والآفاق رمز المشروع : IO2N01UN280120220002

hocine.larguet@univ-msila.dz

أعضاء الأمانة العامة للمؤلف الجماعي (التحرير، المتابعة والتحكم)

- الأستاذ الدكتور : رحاب مختار، أستاذ التعليم العالي وعميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
جامعة المسيلة.

- الدكتور: حسين قانة، أستاذ محاضر "ب" وعضو فرقة البحث التكويني الجامعي، جامعة المسيلة.

- الدكتور: عبد العالي يوسف، أستاذ محاضر "ب" رئيس قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة المسيلة
وعضو فرقة البحث التكويني الجامعي.

- الدكتور: بلعباس عبد الحميد، أستاذ محاضر "أ" بجامعة المسيلة.

- الدكتور: سلامي اسعيداني، أستاذ محاضر "أ" بجامعة المسيلة.

- الدكتور: رضوان مومن، أستاذ محاضر "ب" بجامعة برج بوعرييج.

- الدكتور: رشيد مسعودي أستاذ محاضر "أ"، جامعة المسيلة.

- الدكتور: مصعب بلفار، أستاذ محاضر "ب" جامعة المسيلة.

- الدكتور: محمد جعفر، أستاذ محاضر "ب" جامعة المسيلة.

- الدكتور: بلعباس تقي الدين، أستاذ محاضر "ب" جامعة باتنة.

تقديم المشرف على المؤلف الجماعي:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله صلّ الله عليه وسلّم وبعد:

بمبادرة من فرقة فرقة البحث التكويني الجامعي (PRFU) بعنوان: إشكالية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية الى الإدارة المحلية الرقمية في ولاية المسيلة – الواقع والآفاق تحت رمز المشروع: I02N01UN280120220002. التي نترأسها، أشرفنا على انجاز المؤلف الجماعي تحت عنوان: الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر إطار مفاهيمي ونظري، وبمشاركة العديد من الأساتذة الباحثين ضمن الفرقة وخارجها عبر ولايات وطننا، وبرعاية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبالتنسيق مع قسم علوم الاعلام والاتصال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. ليكون مرجعا أكاديميا للطلبة الجامعيين وكذا الباحثين خصوصا المهتمين بمجال الرقمنة وكذا طلبة الدكتوراه والماستر في كل التخصصات، من أجل مساعدتهم وتوجيههم علميا ضمن مجالات الرقمنة الإدارية والإدارة العمومية في جانبيها النظري وكذا التطبيقي، بحيث تركّزت إسهامات الأساتذة ضمن هذا الكتاب على مضمون الإشكالية التالية:

الى أي حد ساهمت الإدارة الرقمية في تحديث وعصرنة الإدارة العمومية بالجزائر؟

من أجل الإجابة على هذه الإشكالية قدم الباحثون أكثر من 260 مقالة علمية موزعة على سبعة (07) محاور شملت أطرا معرفية، قانونية ومؤسسية للموضوع، فضلا عن محاور ترتبط بجوانب مجالات التطبيق في البيئتين الداخلية المتمثلة في الجزائر وكذا حدود التطبيق في الدول العربية والغربية. وفق مقاربات للتحليل والتفسير مبنية على الأسس القانونية، الاقتصادية، المالية، السياسية والاجتماعية.

نتمنى أن يساهم هذا المؤلف الجماعي في إثراء المكتبة الجامعية وأن يعزّز الاجتهاد أكثر لإصدار أبحاث ومساهمات علمية في مجال الرقمنة الإدارية وغيره من المجالات العلمية في الجامعة خدمة لطلبتنا وجامعتنا ووطننا العزيز.

مع تحيات الدكتور: لرقط الحسين

تقديم

تشهد الجزائر كغيرها من الدول تحولات عميقة ومتسارعة في البنى الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، فضلا عن تشابك وتعقد لسلم الاحتياجات التي تتطلع لها الساكنة العمومية، والتي ما فتئت تزايد يوما بعد يوم. وبالنظر إلى جملة من الاعتبارات التي تشكل مجتمعة توجهها نحو مطالب أكثر عولمية لانفتاح السلطات والحكومات بمختلف توجهاتها الإيديولوجية بهدف الاستجابة بسرعة وشفافية وكفاءة عالية لهذه الاحتياجات والمطالب، فإن جانبا أساسيا من جوانب التكفل الأمثل بها ينصب حول البحث عن آليات لعصرنة الإدارة العمومية باعتبارها الحلقة الأساسية التي تتلقى هذه الانشغالات ويتواصل معها المواطن فرديا أو مؤسسيا.

بعيدا عن المناظير المؤسسة لحوكمة الإدارة ومقارباتها ومدخلاتها، فإن مدخل الرقمنة أضحي يحتل سلم الاهتمامات وأولوية أجندات الإصلاح السياسي والإداري في الجزائر، وتتقاطع مجموعة من المبررات والأهداف على المستويات الأفقية والعمودية، لتجعل منها مؤشرا لنجاعة عملية العصرنة وتعزيز الفعل والأداء الحكوميين، ودمقرطة الإدارة العمومية، وتفعيل مبادئ النجاعة والتسيير الإداريين، القائمة على تقريب الإدارة من المواطن، بناء الثقة وترقية الممارسات الجيدة داخل الادارة العمومية، وتعميق الشفافية وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات الإدارية.

إذن فعملية الانتقال من الإدارة التقليدية نحو الإدارة المعاصرة يمر حتما عبر التأسيس لإدارة رقمية وبناء مؤشرات واضحة لقياس مستويات ومراحل هذا الانتقال والأشواط التي قطعها في ظل التجربة الجزائرية التي مازالت في خطواتها الأولى.

يأتي هذا الكتاب لمعالجة وتوضيح مسار هذا الانتقال من خلال التعرّيج على مختلف المفاهيم والنظريات الخاصة بمتغير الإدارة الرقمية وعلاقته بعصرنة الإدارة العمومية. وهو ما سعت إليه فرقة البحث التكويني الجامعي تحت عنوان "إشكالية الانتقال من الإدارة المحلية التقليدية الى الإدارة المحلية الرقمية في ولاية المسيلة – الواقع والآفاق- برئاسة الدكتور لرقط الحسين، تمنياتي أن يكون هذا الكتاب مرجعا مفيدا لطلبتنا الأعزاء وإضافة قيمة لمكتبتنا.

عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية البروفيسور رحاب مختار

فهرس المحتويات

الرقم	عنوان المداخلة	الصفحة
01	دور القيادة الرقمية في تعزيز استراتيجية التحول الرقمي (بالطبيق على المدارس الخاصة في مصر) د. صدفه الطاهر محمد الطاهر أ. محمد فتحي التهامي مخيمر د. محمد ميلود حمو مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي جامعة الازهر-مصر	32-01
02	دور الحكومة الالكترونية في عصنة الخدمة العمومية-استونيا نموذجاً- د. براققي رضية ط.د حسين نزيهة المركز الجامعي بتيبازة -الجزائر- المركز الجامعي بتيبازة -الجزائر-	47-33
03	نماذج رائدة لتطبيق الإدارة الرقمية في عدد من الدول العربية وانعكاساتها على جودة العلميات الإدارية د. الأسد صالح الأسد د. أديب أحمد الشاطري	63-48
04	دور أمن وحماية المعلومات كإستراتيجية حديثة في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية. ط. د. باطلي ياسين أ. عبد الحكيم ليعاضي محمد الشريف مساعدي - سوق اهراس محمد الشريف مساعدي - سوق اهراس	84-64
05	الملف الالكتروني الطبي خطوة أساسية في مسعى الرقمنة (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "فارس يحيى" بمليانة) ط. د. ركاب عبد الكريم د. معط الله محمد جامعة الحاج موسى أقي اخموك تامنغست جامعة الحاج موسى أقي اخموك تامنغست	104-85
06	مساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية أداء الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة اتصالات الجزائر لولاية جيجل. د. بولودان نجاح جامعة قسنطينة 2	134-105
07	الإدارة الرقمية في الجامعة الجزائرية: الواقع والمستقبل، دراسة ميدانية حول استخدام التكنولوجيات الجديدة في الانتاج البحثي د. بن عجمية بوعبد الله جامعة عبد الحميد بن باديس (مستغاثم)	154-135
08	مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات الإدارة العمومية -دراسة حالة بلدية أولاد عدي القبالة - ط.د حمريط عبد الناصر ط.د بوحالة أمين جامعة محمد بوضياف، المسيلة جامعة لونيسي علي، البلدية 2	183-155
09	واقع رقمنة الإدارة الجبائية د. جباري عبد الوهاب د. عونية فاطمة جامعة المسيلة جامعة البلدية 02، الجزائر	213-184
10	المنصات الرقمية بالجامعة الجزائرية. دراسة ميدانية بجامعة المسيلة ط.د مراد دحية د. سمير بن سايج جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس	230-214
11	استراتيجية التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر ورهان التنمية ط.د حورية ناصري د. حمزة جغبلو جامعة محمد البشير الابراهيمى - برج بوعريريج- جامعة محمد البشير الابراهيمى - برج بوعريريج-	250-231
12	الإدارة الرقمية وتطبيقاتها في الدول العربية والأجنبية - نماذج الإدارة الجبائية في فرنسا: تطور المرونة الرقمية بعد أزمة كوفيد-19 د. بصير هدى جامعة سطيف 1 (الجزائر)	271-251
13	الإدارة الرقمية كآلية لإعادة هندسة المؤسسات الحكومية- دراسة حالة بلديات الوادي. د. عيشوش عواطف جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	295-272
14	الإدارة الرقمية ودورها في عصنة منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر ط. د. نوال خروبي ط.د حميد صدوقي	315-296

	بجامعة تلمسان	جامعة شلف	
15	تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية "المركز الوطني للسجل التجاري نموذجاً" د. طلحي هشام د بن التركي زينب جامعة المسيلة جامعة المسيلة	338-316	
16	البوابة الالكترونية للصفقات العمومية مظهر لرقمنة قطاع المالية د. غربي أحسن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	355-339	
17	الفعالية الادارية للإدارة الرقمية (دراسة ميدانية على الشباك الالكترونية للوثائق المؤمنة في استصدار كل من بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري، بلدية المسيلة نموذجاً) د. دراج فريد د. بن ضياف حنان جامعة محمد بوضياف - المسيلة - جامعة البشير الابراهيمى - برج بوعريريج	372-356	
18	واقع ادارة علاقات الزبون الالكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر ودورها في تحقيق رضا الزبائن د. بربارة دليمة د. أمجكوح نسيم جامعة الجزائر 3 جامعة الجزائر 3	391-373	
19	التسيير الإلكتروني للوثائق كآلية للتحويل الرقمي بالإدارة العمومية في الجزائر أرشيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي نموذجاً ط. د. جابر خولة د. عذراء بن شارف جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة / الجزائر جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة / الجزائر	403-392	
20	دور الحكومة الالكترونية المحلية في تحسين خدمات العمومية تجربة كوريا الجنوبية - مدينة سيول - د. خليفي هيام هديل د. لطرش صبرينة	425-404	
21	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة ميدانية ببلدية برج بوعريريج د. ر بلقاسم رحالي د. بلال بولطيف جامعة برج بوعريريج جامعة برج بوعريريج	448-426	
22	توظيف أساليب الإدارة الرقمية لتحسين أداء البلديات دراسة نموذجية لبلدية تبالاية ولاية بشار د. أيت قاسي عزو رضوان د. بودي عبد الصمد المركز الجامعي مرسلني عبد الله-تيازة- جامعة محمد طاهري بشار	469-449	
23	تحديث خدمات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية "دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس - قسنطينة" د. نصرالدين مهداوي د. حمزة طلحي د. يوسف عبد العالي جامعة قسنطينة3 جامعة قسنطينة3 جامعة المسيلة	488-470	
24	المبادرات الرقمية للشركة العمومية (SAA) ونمو أعمالها في سوق الخدمات التأمينية د. رايح مرواني جامعة المسيلة	518-489	
25	التطبيقات الالكترونية كآلية لترقية الادارة المحلية بالجزائر تطبيق "نظيف" NDIF-نموذجاً ط.د. دحماني خليل ط.د. علال عادل جامعة محمد بوضياف المسيلة المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيازة	533-519	
26	الإدارة الرقمية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر إدارتي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف - المدينة -	556-534	

	ط. د. مقبي ميمونة د. سي أحمد نذير جامعة لونيسي علي البلدية02. جامعة لونيسي علي البلدية02	
573-557	معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في جامعة الجزائر2: استقصاء ميداني حول نظام بروغرس من وجهة نظر الأساتذة د. باهية عرار جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله -الجزائر-	27
602-574	الرقمنة في البنوك ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -BNA- د. فيروز شين د. نوال شين جامعة محمد خيضر بسكرة جامعة محمد خيضر بسكرة	28
620-603	L'impact de la numérisation sur la performance de L'administration fiscale en Algérie Dr. GUERDOUBA Keltoum Université ORAN 2 Dr. MOUZIANE Fatma Université ORAN	29
643-621	Contribution de la numérisation de l'administration publique au développement économique des pays : cas de l'Algérie comparé à d'autres pays similaires Dr. Abdellah ARAB UMMTO Dr. Lyasmine HALATA UMMTO	30

دور القيادة الرقمية في تعزيز استراتيجية التحول الرقمي

(بالتطبيق على المدارس الخاصة في مصر)

د. صدفه الطاهر محمد الطاهر أ. محمد فتحي التهامي مخيمر د. محمد ميلود حمو
جامعة الأزهر-مصر مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي جامعة الشلف – الجزائر

الملخص

يهدف هذا البحث الى تحليل علاقة الارتباط بين كل من القيادة الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي، وأيضاً تحديد تأثير ابعاد القيادة الرقمية (كمتغير مستقل) في تعزيز استراتيجية التحول الرقمي (كمتغير تابع)، وذلك بالتطبيق على المدارس الخاصة بمحافظة القاهرة، ويتمثل مجتمع هذا البحث في جميع العاملين من القيادات الاكاديمية في المدارس الخاصة بمحافظتي القاهرة والجيزة، والبالغ عددها (4709) مدرسة خاصة، حيث بلغ حجم العينة (384) مفردة من اجمالي عدد العاملين من القيادات وفقاً للتوزيع النسبي للعينة، كما اعتمد هذا البحث علي المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، ومن أهم النتائج التي توصل اليها هذا البحث أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة الرقمية، وتعزيز استراتيجية التحول الرقمي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية (المتغير المستقل) في تعزيز متطلبات التحول الرقمي، وبناءً على هذه النتيجة تم تقديم مجموعة من التوصيات .

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التحول الرقمي، المدارس الخاصة.

Abstract

This research aims to analyze the correlation between digital leadership and the digital transformation strategy, and also determine the effect of the dimensions of digital leadership (as an independent variable) in enhancing the digital transformation strategy (as a dependent variable), by applying it to private schools in Cairo Governorate. The population of this research is represented in: All academic leadership workers in private schools in Cairo and Giza governorates, which numbered (4709) private schools, where the sample size was (384) individuals out of the total number of leadership employees according to the relative distribution of the sample. This research also relied on the descriptive analytical approach, and was designed A survey list for collecting primary data as a main tool in collecting data and information. One of the most important findings of this research is that there is a

statistically significant correlation between digital leadership and enhancing the digital transformation strategy, as well as a positive moral effect for the dimensions of digital leadership (the independent variable) in enhancing the requirements of digital transformation, and based on this result, a set of recommendations were presented.

Keywords: digital leadership, digital transformation, private schools.

1- مقدمة:

لقد شهدت الحياة اليومية للأفراد والأنشطة التجارية والمؤسسات التعليمية تحولات كبيرة من خلال استخدام التقنيات الرقمية، واتساع انتشارها وانخراطها في كافة مجالات الحياة. فقد سمحت الرقمنة بتوصيل أكثر من 8 مليارات جهاز في جميع أنحاء العالم، وتعديل قيمة المعلومات وإدارتها، وبدأت في تغيير طبيعة المنظمات وحدودها وعملياتها وعلاقاتها. إذ يشير التحول الرقمي إلى تبني مجموعة من التقنيات التي يتم توظيفها بدرجات متفاوتة من قبل غالبية المؤسسات: الإنترنت، والمنصات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والبيانات الضخمة. ومن ثم، يخلق التحول نحو التقنيات المختلفة آليات لمنافسة جديدة، وممارسات وظيفية مغايرة، (Cortellazzo L., et al., 2019, P. 1). ومختلفة العمل والأنظمة بحسب المنتدى الاقتصادي العالمي، كما يخلق هذا التوسع في الأجهزة والبيانات والتقنيات حاجة ملحة لنوع جديد من القادة على درجة من تفهم آثار وتطبيقات التقنيات الذكية، وتدرك أهمية خصوصية البيانات والأخلاق، وتعرف كيفية استخدام التقنيات وتطبيق كميات هائلة من البيانات لتحسين القوى العاملة، والمنظمة، والمجتمع. ومن ثم تتعلق القيادة الرقمية بتمكين الآخرين من القيادة وإنشاء فرق عمل منظمة ذاتياً تعمل على تحسين الأنشطة اليومية، فلم تعد القيادة هرمية الطابع بل أضحت تقوم على مشاركة ومساهمة الجميع (World Economic Forum, 2021)، ومن ثم، يؤثر الاستخدام المتزايد للتقنيات الحديثة في المؤسسات على الكفاءات، والتوقعات الشخصية، والوعي الذاتي للقوى العاملة، وكذلك طريقة تنفيذ العمل وهيكلته. كما تتيح التقنيات الحديثة طرقاً جديدة للتواصل والتفاعل مع بعضها البعض (Müller & Klus 2020, p:1) وبالتالي، إن التحدي الذي يواجه التحول الرقمي ليس توافر التكنولوجيا فحسب، ولكن تطوير كفاءات قيادية جديدة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. إذ يتطلب ما سبق أنماطاً قيادية مختلفة تلائم تطور التقنيات الرقمية الجديدة. فالوظائف المتكاملة للسحابة، والشبكات الاجتماعية، والجوال، والبيانات الضخمة،

وإنترنت الأشياء، ونظام الإدارة يتعامل مع مصادر القيمة الجديدة، ونماذج الأعمال الجديدة، وخلق معرفة جديدة، وبيئة عمل جديدة (Ademola, 2016, p:15).

ومن ثم، تشكل السياقات المحلية والوطنية والعالمية المتغيرة للقرن الحادي والعشرين تحدي للقيادات المدرسية. تستمر هذه التحديات مع عدد متزايد من الضغوط التعليمية مثل تنفيذ مناهج جديدة، وتلبية متطلبات المساءلة المهنية، ومهارات المعلمين في طرق التدريس القائمة على الأدلة. في الوقت نفسه، يتم تضمين الاستخدام الهادف لأدوات التكنولوجيا المتغيرة والمتطورة بسرعة في ممارسة التدريس بالفصول الدراسية (Stevenson. et al., 2014. p 10). إذ ظهر النتائج الرئيسة لإحدى الدراسات أن القادة هم الجهات الفاعلة في تطوير الثقافة الرقمية: فهم بحاجة إلى إنشاء علاقات مع الجهات المستفيدة المتعددة، والتركيز على تمكين العمليات التعاونية في البيئات المعقدة، مع الاهتمام بالمخاوف الأخلاقية الملحة (Cortellazzo, et al., 2019 p:1).

وبالتالي، فإن التحدي يتطلب من جميع القيادات المدرسية أن يتبنوا بعقل مفتوح يتقبل طبيعة التغيرات والتطورات تواكب النمو السريع والتطور التكنولوجي. وبالتالي يجب على القيادات الاستعداد لكيفية تبني التكنولوجيا وغرسها واستخدامها في بيئة المدرسة، وتجهيز أنفسهم بأحدث اتجاهات المهارات التكنولوجية. ومن ثم، يجب على القيادات المدرسية تطوير قيادتهم التكنولوجية من أجل تلبية متطلبات النظام العالمي الجديد. (Hero, 2020, P. 4)

وفي هذا السياق، تدعم استراتيجية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2030 تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 من خلال بناء مصر الرقمية. وتشمل هذه الأهداف تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اذ تعد تكنولوجيا المعلومات من إحدى العناصر الأساسية التي تقوم بدعم وزارة التربية والتعليم في مصر من أجل تنفيذ مهامها الرئيسة وهي: البحث، التعليم والتعلم. علي هذا النحو، وبحسب مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، إن الرؤية الفعالة لتكنولوجيا المعلومات تعكس تمثيل مجموعة من الأدوات التي تسهل تحقيق المهمات والأهداف لدى وزارة التربية والتعليم وبناء جيل تنافسي في مجال تكنولوجيا المعلومات قادر على الاستجابة للتغيرات المستمرة والدائمة في هذا المجال (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، 2021) فالرقمنة قد أحدثت خلال العقد الماضي تحولًا في العديد من جوانب العمل، وبيئته، والحياة اليومية مدفوعا بالابتكار والتطور التكنولوجي، وهو ما جعل جميع

المنظمات اليوم في مختلف القطاعات تواجه تحديات غير مسبقة في نطاقها وكما أحدثت الرقمنة تحولاً في العديد من جوانب أحدثت تحولاً في ممارسات العاملين ومنهم القيادات التعليمية .

ومن هنا يتمثل الدافع الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على مدى تطبيق ابعاد القيادة الرقمية وأهمية تطبيقها في المدارس الخاصة في البيئة المصرية بصفة خاصة والبيئة العربية بصفة عامة والاستفادة من إيجابيات تطبيقها في تحسين كفاءة وفاعلية التحول الرقمي، من خلال توضيح ما يلي:

1.1 إشكالية البحث: على الرغم من اهتمام الحكومة المصرية ممثلة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة التربية والتعليم بالتحول الرقمي، وانعكاس أثره على المؤسسات التعليمية على مدى السنوات الماضية، الا انه أشارت بعض الدراسات إلى وجود عدد من نقاط الضعف وأوجه القصور ذات الصلة بالقيادات المدرسية. ففي دراسة أحمد وزكي (2017)، تم التوضيح أنه على الرغم من توجهات سياسة الدولة نحو الأخذ بكل ما هو جديد في مجال الإدارة والتقدم التكنولوجي والتغيرات العالمية، فإن الإدارة المدرسية في منظومة التعليم المصري ما زالت تعاني من بعض

أوجه القصور المرتبطة بمجال القيادة والحوكمة التي من أهمها (أحمد وزكي، 2017 ص 65):

- ندرة تفويض إدارة المدرسة السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات.
- ضعف قدرة إدارة المدرسة على استثمار أفكار عملية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي.
- ندرة تشجيعها للعاملين لطرح حلول ابتكارية للمشكلات والأزمات المدرسية.
- افتقاد إدارة المدرسة لأساسيات الإدارة الفعالة، وقلة إلمامها بمهارات اتخاذ القرارات المناسبة.
- قلة تشجيع إدارة المدرسة لمبادرات فرق العمل ومقترحاتها، وافتقاد القدرة على بناء فرق العمل متعددة الوظائف داخل المدرسة.
- افتقاد القائمين على إدارة المدرسة للقدرة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهارات العاملين، وقلة تشجيعهم على حضور المؤتمرات والندوات.
- افتقاد الإدارة المدرسية للقدرة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي.

هذا وقد أشارت دراسة (سند، 2018 ص 255) بعنوان "واقع توظيف التقنيات اللاسلكية بمدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية" الى وجود ضعف في أداء مديري المدارس نتيجة لكثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتقهم، وغلبة صفة التقليدية على أدائهم، وقلة إدراك القيادات المدرسية للتغيرات التكنولوجية المعاصرة وصولاً للتكيف مع هذه المتغيرات ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية المدرسية،

و غياب النظم المطورة للمعلومات بما لا يتوافر معه لاستخدام التكنولوجيا الإدارية الحديثة، أو حتى ما يتعلق بالبنية التحتية.، كما تبين ان معظم المدارس تفتقد إلى عناصر استخدام التكنولوجيا سواء داخل الفصول أو حتى النظام الإداري نفسه.

كما انه تبين انه هناك قصور في وجود تقنيات تكنولوجيا حديثة تستخدم في النظام الإداري، فالتطوير يعتمد فقط على الحكومة الإلكترونية التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للإدارة، وهذا غير كافي لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في المجال التعليمي.

ومن هنا وبناء على ما تقدم تتمثل المشكلة الأساسية في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير القيادة الرقمية للشركات على التحول الرقمي، بالتطبيق على المدارس الخاصة في

مصر؟

2.1 فرضيات البحث: للإجابة على إشكالية البحث تمت صياغة الفرضيات الآتية:

ف1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد التحول الرقمي.

ف2: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية في أبعاد التحول الرقمي.

3.1 أهمية البحث: تكمن أهمية الدراسة بما تقدمه من مساهمة في الناحية العلمية، والعملية كالاتي:

ترجع أهمية الدراسة في تناولها موضوع مهم له تأثير كبير على قطاع التعليم، والمجتمع وهي القيادة

الرقمية، والتحول الرقمي،

- يأتي موضوع القيادة الرقمية داعماً ومواكبا للتوجهات العالمية، وتلبية لجهود ودعوات الدولة وقيادتها السياسية والتربوية للتحول الرقمي بمؤسسات الدولة بشكل عام، ومؤسسات التعليم بشكل خاص، وبالتالي يأتي البحث استجابة لتوجهات وخطة الدولة في التحول الرقمي.

- الحاجة إلى قادة التعليم الرقمي الذين يمكنهم قيادة الآخرين وتعزيز المعرفة الرقمية لديهم من خلال: خلق الوعي، وتعزيز الوصول إلى الموارد المتاحة، وتنمية القدرات لدى الأفراد، واتخاذ قرارات مستنيرة ومبتكرة ومناسبة للسياق الرقمي.

- يقدم البحث خلفية نظرية ودراسات سابقة عن القيادة الرقمية، ويوضح أهميتها للمسؤولين فيما يتعلق بالتنمية المهنية والتطور المهني للقيادات المدرسية.

- تمكين القيادات بالمدارس المصرية من قيادة مؤسساتهم بشكل يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. وبالتالي يعد البحث ذو أهمية كبرى للقيادات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، لتمكينهم من قيادة مؤسساتهم بشكل يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.
- كما يعد هذا البحث من أوائل البحوث التي تناولت موضوع القيادة الرقمية وأثرها في تعزيز التحول الرقمي والذي ينعكس بدوره على تحسين أداء اقطاع التعليم بصفة عامة، كما ينبع أهمية البحث فيما سوف يقدمه من إضافات ذات مردود علمي يساعد في سد الفجوة بني النظريات التقليدية للقيادة وتطبيقات التحول الرقمي التي تؤثر في تصميم السياسات والاستراتيجيات والإجراءات المتبعة في الجهات الحكومية بشكل مباشر وضمان استدامة القيادات في ظل التحولات الرقمية المتغيرة كما تُعد الدراسة محاولة لسد حاجات المكتبة العربية من الدراسات والأبحاث وقاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

4.1 هدف البحث: - يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف علي مدى تأثير القيادة الرقمية على التحول الرقمي، بالتطبيق على المدارس الخاصة في مصر.

5.1 حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

(1) الحدود الموضوعية: تم تناول ممارسات القيادة الرقمية من حيث:

- ممارسات الإنصاف للشمول والمواطنة الرقمية، ومشاركة الآخرين في وضع رؤية التحول الرقمي
- تعزيز الثقافة الرقمية بالمدرسة لتمكين المعلمين والمتعلمين من استخدام التكنولوجيا، وتوفير الاحتياجات التكنولوجية لجميع الجهات المستفيدة

(2) الحدود البشرية: القيادات المدرسية (مديري ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة) بالمدارس الخاصة بمنطقة القاهرة والجيزة فقط دون باقي المحافظات في جمهورية مصر العربية.

(3) الحدود المكانية: المدارس المصرية الخاصة بمحافظتي القاهرة والجيزة بمراحل التعليم قبل الجامعي (الابتدائي - الإعدادي - الثانوي).

(4) الحد الزمني: تم تطبيق استطلاع رأي الخبراء من المهنيين والأكاديميين بشأن قائمة الممارسات المقترحة في الفترة من سبتمبر 2023 وحتى نوفمبر 2023

6.1 منهجية البحث: نظراً لطبيعة موضوع الدراسة، والمعلومات المطلوب الحصول عليها لبيان أثر القيادة الرقمية كمتغير مستقل على التحول الرقمي (كمتغير تابع)، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الإجابة

عليها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات عن المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة، وتم الاعتماد في تحقيق هذا المنهج على نوعين من البيانات من مصادرها التالية:

6.1.1 البيانات الثانوية: هي البيانات التي تم الحصول عليها لبناء الإطار النظري للدراسة، وتم الاعتماد في التعرف على الخلفية النظرية للدراسة على المراجع العربية، والأجنبية الأكاديمية من الأطروحات العلمية والكتب، والدوريات، المقالات، التقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة، والبحث، والمطالعة من مواقع الإنترنت، والتي تناولت موضوعات القيادة الرقمية، والتحول الرقمي.

6.1.2 البيانات الأولية: هي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي تقوم عليها الدراسات حيث استهدفت هذه الدراسة استكمال البيانات النظرية للدراسة للإلمام بكافة أبعاد الموضوع، وذلك من خلال عمل استقصاء ميداني للحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم، إلى جانب المقابلات الشخصية التي عقدها الباحثين مع مجموعة من القيادات والمديرين والعاملين ببعض المدارس من أجل ملاحظة ظاهرة البحث وتحديد المشكلة بما يخدم أهداف البحث.

2- التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

1.2 التأصيل النظري للقيادة الرقمية: Leadership Digital

القيادة: Leadership يشير مصطلح "القيادة"، وفقاً لقاموس كولينز Collins، إلى أنها "الأشخاص المسؤولون عن مجموعة أو منظمة على أنهم قادة". وبحسب قاموس ماكميلان Macmillan منصب القائد أو المسؤول عن منظمة أو دولة أو ما إلى ذلك" (Dictionary Macmillan, 2021).

كما يشير مصطلح "الرقمي"، وفقاً لقاموس كامبريدج Cambridge إلى أنه "تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام بين 1 و 0، لإظهار أن الإشارة موجودة أو غائبة"، أو "كل ما هو مرتبط بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر"، أو "إظهار المعلومات على شكل صورة إلكترونية"، أو "استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى، حيث يتم إرسال المعلومات واستلمها في شكل إلكتروني كسلسلة من الأرقام 1 و 0" (Dictionary Cambridge, 2021) وبحسب قاموس كولينز Collins تم تعريف مصطلح "الرقمي" بأنه "تسجيل المعلومات أو نقلها في شكل آلاف الإشارات الصغيرة جداً

(Collins Dictionary (a), 2021)

ولقد عرف (Bounfour, 2016, P. 134) القيادة الرقمية بأنها "تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، ودورها يكمن ببناء الوعي، وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم. كما عرفها كل من (الطائي واحلداوي، 2019) على أنها مزيج من الكفاءة الرقمية والثقافة الرقمية التي تدفع نحو التغيير والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية

وأوضحت دراسة (Promsuwan, et al., 2019, P. 98) القيادة الرقمية أنها "الإجراءات أو السلوك الذي يعكس التعلم الرقمي لبناء الإمكانيات داخل الفريق، وبالتحديد من خلال: الاتصال، والعلاقات العامة، والعلامات التجارية، ومشاركة الطالب وتعلمهم، والنمو المهني والتطوير، وإعادة تصور مساحات التعلم والبيئة، والفرصة.

هذا ومن ناحية أخرى تشير القيادة الرقمية في التعليم إلى "تكامل استخدام مجموعة من التقنيات و الأدوات مثل: إنترنت الأشياء، المنصات الإلكترونية (ندوات عبر الإنترنت) ، ووسائل التواصل الاجتماعي، و الذكاء الاصطناعي، و البيانات الضخمة، و التعلم الآلي عند القيام بممارسات القيادة والتعليم والتعلم" (April, Antonopoulou.2020.p:113)

بالإضافة إلى أنه تم تعريف القيادة الرقمية في التعليم أيضا على أنها "دمج التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة وتطبيقات الاتصالات وتطبيقات الويب في ممارسات القيادة لقادة المدارس وتوجيهها على نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا في المدارس". بناء على هذا التعريف، فإن مفهوم القيادة الرقمية أوسع. لا يتعلق الأمر فقط باستخدام أجهزة توفير الكمبيوتر أو تكنولوجيا الهاتف المحمول في تنفيذ وظائف القيادة ولكن أي شبكات رقمية واسعة النطاق مثل المنتديات عبر الإنترنت والويكي والمدونات، ومشاركة الملفات عبر الإنترنت ومؤتمرات الفيديو من أجل تعزيز ممارسات القيادة والتعليم والتعلم. (Yusof, July 2019, P. 1482)

وفي سياق آخر، وصف آخرون القيادة الرقمية بأنها ممارسة تأثير لتبني استراتيجيات لعمليات التحول الرقمي، وأكد آخرون أن القيادة الرقمية هي مزيج بين الرقمية والكفاءة الرقمية الثقافية (Mwita, 2020, P. P. 6 – 7) حيث تعد القيادة الرقمية مزيج من أسلوب القيادة التحويل واستخدام التكنولوجيا الرقمية (Diehl, 2020).

وخلاصة القول ان المفهوم القيادة الرقمية يرتكز على " بناء معقد يهدف إلى إنشاء نماذج أعمال تتمحور حول المستفيدين باستخدام التكنولوجيا من خلال:

- تحويل دور ومهارات وأسلوب القائد الرقمي،
- تكوين منظمة رقمية، بما في ذلك الحوكمة والرؤية والقيم والهيكل والثقافة وعمليات القرار،
- تغيير أداء الأفراد وإدارة الفرق الافتراضية والتواصل والتعاون على المستوى الفردي. يتضمن هذا التعريف أجزاء مهمة:

أولاً: حدد الغرض من "القيادة الرقمية"، وهو إنشاء نماذج أعمال تتمحور حول العملاء باستخدام التكنولوجيا. على عكس القيادة الإلكترونية، التي تستخدم التكنولوجيا كوسيط، تتمثل نتيجة القيادة الرقمية في استخدام نماذج الأعمال الممكنة رقمياً.

ثانياً: يحدد التعريف المحددات المتأثرة بالقيادة الرقمية لتحقيق الهدف. ثالثاً يتعلق الأمر بالقائد الرقمي، الذي يوجه المحددات المختلفة لخدمة الغرض. (Julia and Paul, 2021, P. 4)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة الرقمية إجرائياً على أنها "قدرة القيادات المدرسية على ممارسة الأدوار القيادية باستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية والأدوات مثل: الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات، وتطبيقات الويب، والمنصات الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وتمكين العاملين (إداريين - معلمين) من استخدامها لإحداث تغييرات مستدامة في الثقافة التنظيمية للمدرسة، ورسالتها وأهدافها وعملياتها الإدارية". كما يوجد تداخل في المفاهيم بين "القيادة الرقمية" و"القيادة الإلكترونية" وغيرها من المفاهيم المشابهة كالقيادة التكنولوجية، إلا أن مفهوم القيادة الرقمية أوسع وأشمل من القيادة الإلكترونية والمفاهيم الأخرى الذي يؤكد على القيام بجميع الأعمال والممارسات باستخدام التكنولوجيا.

مراحل تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية: تمر القيادة الرقمية بمجموعة من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، وذلك على النحو التالي كما حددها (سدران، 2021):

➤ مرحلة التوثيق الإداري: يتم في هذه المرحلة توثيق واعتماد الهيكل التنظيمي الأفقي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصالحات والمسؤوليات والأعمال والمهام التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية، وفحص عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسات وكيفية الاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

- مرحلة التطوير القيادي: وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسات التعليمية، وفي هذه المرحلة يتم راعي متطلبات ومقومات القيادة، التطوير الإداري، بمنظور تقني تكنولوجي لرقمية، وتسهيل عمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية الداعمة للقيادة الرقمية.
- مرحلة التطوير التقني والتكنولوجي: تركز هذه المرحلة على تحسين وتجهيز وهيئة وتفعيل كافة جوانب التقنية والفنية والتكنولوجية، مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية، وتتضمن عملية التطوير تحليل كافة العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب، وتوفير كافة الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بأعلى كفاءة وأعلى فعالية.
- ومما سبق يتضح أن المراحل التي تمر بها القيادة الرقمية هي مراحل تسلسلية منظمة مخطط لها متتابعة الخطوات والآليات، وهو أمر يؤكد الدور الهام والحيوي التي تتمتع به القيادة الرقمية في تحسين وتطوير الكفاءة القيادية وزيادة الفاعلية الإدارية للقادة الرقميين والمؤسسات التعليمية والعملية التعليمية ومخرجاتها.

أبعاد ممارسات القيادة الرقمية: تتمثل أبعاد ممارسات القيادة الرقمية في خمس أبعاد كالآتي:

(Zhong, 2016, P: 4)

1. القيادة ذات الرؤية: القادة الرقميون الفعالون قادرون على تخيل مستقبل يتجاوز واقعهم الحالي؛ كما أنهم يضعوا رؤية مشتركة ويخططوا للوصول إليها، كما يطور القادة رؤية للتكامل التكنولوجي مع الجهات المستفيدة، لدعم استخدام التكنولوجيا، والحصول على الموارد اللازمة. وتتطلب عملية وضع الرؤى من القادة الانخراط في عملية مستمرة لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المشبعة بالتكنولوجيا والمتوافقة مع الرؤية المشتركة وتنفيذها. (Domeny, April 2017, P. 25: P. 27)
2. ثقافة التعلم الرقمي: تشير ثقافة التعلم في العصر الرقمي إلى إعطاء الأولوية للتعاون والتواصل بين المعلمين والموظفين "لضمان التكامل الناجح للتكنولوجيا لتعلم الطلاب". لذلك، يعمل القادة والمعلمون والموظفون الإداريون مع ذلك لإنتاج فرص تعلم رقمية مبتكرة، ولإظهار وتعزيز الاستخدامات الفعالة للتكنولوجيا، ومراقبة استخدام التكنولوجيا في الفصل الدراسي

(Kelly Mantick, 2019)

وبالتالي يصبح دور القيادات التعليمية إنشاء وتعزيز المحافظة على ثقافة تعلم ديناميكية في العصر الرقمي لتوفير تعليما صارما وملئاً وجذاباً لجميع الطلاب (ISTE-A), 2009)

3. التطوير المهني: أشارت الجمعية الدولية للتكنولوجيا التعليم إلى أن على قادة التعليم توفير بيئة التعلم المهني والابتكار التي تمكن المعلمين من تعزيز تعلم الطلاب من خلال إدخال التقنيات المعاصرة والموارد الرقمية (ISTE-A, 2009). وعلى القيادات الرقمية أن يقدموا دعماً مستمراً للمعلمين، يتضمن ما يلي: (Larson, et al., 2009, P. 14)

- بدء المستخدمين بمستوى مهارة واحد ثم السماح لهم بالانتقال عبر المستويات اللاحقة في برنامج متدرج لاكتساب المزيد من المعرفة بالتكنولوجيا أثناء توثيق نتائج التدريب الخاصة بهم.
- تقديم حوافز لأولئك الذين أكملوا دورات التدريب
- استخدم المدونات أو مواقع wiki أو أنظمة إدارة الدورة التدريبية، لإنشاء الدورات أو المعلومات ومشاركتها مع المعلمين .
- توفير الوقت خلال اليوم الدراسي لجعل المعلمين يعملون مع التكنولوجيا في فصولهم .
- تشجيع المعلمين على التعاون من أجل التدريب و/أو التنفيذ .
- تكوين مجموعة أساسية من المدربين لتعليم الآخرين .
- تشجيع الحضور في المؤتمرات التقنية الإقليمية .
- توفير معلومات حول الموارد المجانية عبر الإنترنت

4. التحسين المنهجي: تعرف الجمعية الدولية للتكنولوجيا التعليم التحسين المنهجي على أنه قدرة القائد على قيادة وإدارة العصر الرقمي لتحسين المنظمة باستمرار من خلال الاستخدام الفعال لموارد المعلومات والتكنولوجيا (ISTE-A, 2009) (ISTE-A, 2009) Administrators for standards ISTE. في هذا الإطار، يحتاج قادة المدارس على جميع المستويات إلى النظر داخل مدارسهم لتحديد الفجوات في احتياجاتهم التكنولوجية المتعلقة بالرؤية المشتركة. وعلى القائد مواءمة السياسات والإجراءات المتعلقة بالتكنولوجيا مع الرؤية العامة لمجال العمل والعاملين، فلكل مجال ولكل عامل احتياجاته. (Larson., et al, 2009, p: 14)

5. المواطنة الرقمية: تعرف الجمعية الدولية للتكنولوجيا التعليم البعد الخاص بالمواطنة الرقمية فيما يخص القيادات التربوية على أنها "القيام بنمذجة وتسهيل فهم القضايا الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والمسؤوليات المتعلقة بالثقافة الرقمية المتطورة. (ISTE-A, 2009) وفي عام 2011، أصدرت الجمعية الدولية للتكنولوجيا التعليم الإصدار الثاني من المواطنة الرقمية في المدارس، تم التركيز

على ثلاثة عناصر شاملة، هي: الاحترام - التثقيفي - الحماية" - الاحترام، ويتضمن الآداب الرقمية، أو المعايير الإلكترونية للسلوك أو الإجراءات، الوصول الرقمي، أو المشاركة الإلكترونية الكاملة في المجتمع، والقانون الرقمي، أو المسؤولية الإلكترونية عن الأفعال" - التثقيفي"، و تتمثل العناصر المدرجة في "التثقيفي" في الاتصالات الرقمية، أو التبادل الإلكتروني للمعلومات ومحو الأمية الرقمية، أو عملية التدريس والتعلم حول التكنولوجيا واستخدام التكنولوجيا؛ والتجارة الرقمية، أو البيع والشراء الإلكتروني للبضائع" - الحماية"، وتؤكد على التمكين من حماية المعلومات والبيانات من الاختراق عبر الأساليب والوسائل المختلفة (April, Domeny . 2017, p: 44)

2.2 التأسيس النظري للتحويل الرقمي:

يعد التحويل الرقمي بشكل عام "عملية تسعى إلى تغيير طرق الإنتاج بالمنظمة وطرق توزيع الخدمات المصممة من خلال استبدال استخدام العناصر المادية بأخرى افتراضية، وكذلك استبدال العمليات التي تتطلب تفاعلات فيزيائية بأخرى إلكترونية، مثل (المؤتمرات عبر الويب، والتدريس)، إضافة إلى استبدال مهام الأفراد واستخداماتهم المادية بأخرى افتراضية". كما يعرف التحويل الرقمي بأنه "الانتقال من مقومات الفضاء الفيزيائي الواقعي إلى الوجود الافتراضي Reality Virtual، بحيث تصبح عملية الاتصال لا يسودها مفاهيم المسافات والأزمنة التي تسود العالم الفيزيائي، وتصبح المواقع الإلكترونية بديلا للتواجد الفيزيائي داخل المؤسسة". (Rao& Sahyaja. 2018, p: 739)

العلاقة بين القيادة الرقمية والتحويل الرقمي:

لقد أظهرت الدراسات والبحوث السابقة أن ما يساعد المنظمة على تحقيق مثل هذا التحويل أو التغيير هو رؤية "قاداتها"، واتخاذ القرار الذي يربط الرقمنة بالحاجة التنظيمية الناشئة. فالقائد في المقام الأول هو الذي يرفع ثقافة التغيير ويقود المنظمة إلى إعادة صياغة أعمالها رقميا.

(Sainger, April 2018, P. 2).

ومن ثم، يجب أن تركز قيادة التعليم الرقمي على الممارسة التي تسعى إلى تعزيزها (ممارسة محو الأمية الرقمية)، والعمليات التي ينطوي عليها تدريس التعليم الرقمي تلك الممارسة.

(Chery et al., 2016, P. P. 4 - 7)

كما تبين أن التحويل الرقمي يتضمن إعادة تشكيل سياق وهيكل المنظمة وهذا له آثار قوية على ممارسة القيادة فيما يتعلق بقدرات القادة وكيفية تنفيذ هذا التغيير، ومن هذا المنطلق، تم تسليط

الضوء على مجالين مهمين لتحقيق النجاح في التحول الرقمي، هما: قدرات القيادة، وتفعيل وتنفيذ التحول الرقمي التي تتمثل في تحقيق الآتي: (Khan, 2016, P. 9)

- إنشاء رؤية رقمية تحويلية.

- تنشيط الموظفين من خلال المشاركة.

- التركيز على الحوكمة الرقمية.

- بناء القيادة التكنولوجية

وفي إطار تأثير التحول الرقمي على ممارسات القيادة، يتضح أنه على القائد الرقمي أن يطور ويحسن عملياته، وممارساته، وخدماته من خلال عمليات تعاون وشراكات جديدة. كما أن هناك حاجة إلى التعلم التعاوني، والإبداع المشترك، وبناء الشبكات التي تسهل عمليات التنفيذ. (Kapucu, 2020, P. 15) وبالتالي، سيعتمد نجاح ممارسات القيادة على مهارات إدارة الإجهاد، والتعاطف، والقدرة على تحفيز وتنشيط الآخرين، وبناء الثقة، والحفاظ على الشفافية، والمساءلة، وتمكين القيادة التشاركية والمشاركة.

بالإضافة إلى أنه لكي يحدث التحول الرقمي في التعليم، يجب أن يحدث التغيير والدعم في عدة طبقات تنظيمية، بما في ذلك التغيير التنظيمي والثقافي والإداري، بالإضافة إلى المستويات والكفاءات المختلفة التي تعمل داخل منظومة المدرسة. وهو ما يتطلب أن يكون لدى المدارس إستراتيجية في تفعيل الموارد والهيكل والأنشطة لدعم الجهات الفاعلة والممارسات والهيكل وإنشاء كائنات تربوية وتنظيمية تقود التغيير الرقمي والتعليمي في المدارس (Pettersson, 2021 p:188). وقد أوضحت الدراسة ذاتها أن الرقمنة عملية معقدة تتطلب تغييرات تحويلية واسعة النطاق، وبدعم من المؤسسات والقيادة المدرسية، وبدعم من جميع المستويات، كما يتطلب هذا التغيير تفاعلا وثيقا وديناميكيا بين العمليات الكلية والجزئية، وأن تعمل المدارس نحو دعم التفاعل بين المستويات المختلفة للمنظمة. هذا بالإضافة إلى فهم مشترك من قبل قيادة المدرسة والإداريين وموظفي التطوير والتعلم، فضلا عن الحاجة إلى تطوير أدوات مشتركة للتعليم المؤسسي. ومن ثم، يجب أن تجد المدارس طرق لصياغة الأهداف وتحويلها إلى بني تحتية داعمة للتطوير. (Pettersson, 2021.P;189- 190)

هذا وقد أشار منشور مؤسسة "Alcatel. Lucent Enterprise, 2019, P. 1) إلى أن التحول الرقمي في التعليم "ليس ترقية أساسية لأجهزة أو البرامج (على الرغم من أن ذلك يمكن أن يلعب دورا)، بل يعد تغييرا ماديا وفلسفيا مصمما لتلبية الطلبات المتزايدة باستمرار للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمؤسسة

التعليمية لإنشاء بيئة تعليمية حيث يرتبط كل شيء ببعضه البعض، بحيث تجمع البيئة التعليمية بين التكنولوجيا والخدمات لخلق تجارب تعليمية تعاونية وشخصية وتفاعلية.

كما أكدت دراسة (Demartini, et al, 2020) أن التحول الرقمي في التعليم يتضمن العديد من القضايا المختلفة التي تشمل البنية التحتية والتنظيم والتعليم والتعلم والتدريب والمحتوى والأدوات والاقتصاد والبيئة والأمن والخصوصية. ومن ثم، يجب أن تحتوي الفصول الدراسية المستقبلية على شاشة عرض متعددة الشاشات، وإمكانية الوصول إلى الإنترنت اللاسلكي، وأجهزة محاكاة المختبرات؛ هذا بالإضافة إلى استخدام الساعات الذكية، والجمع بين الواقع الافتراضي والواقع لدعم التدريس والتعاون، وتصميم طرق مبتكرة لتدريس وتقييم كفاءات الطالب

وبالتالي تقوم عملية التحول الرقمي في التعليم على التخلص من الطرق والقيود التقليدية القديمة لعملية التدريس، واستخدام وتوظيف التكنولوجيا بالشكل الذي يساعد الطالب على التفكير والفهم والابتكار وليس التلقين للوصول إلى مستوى متقدم مختلف تماما عن الطرق التقليدية القديمة في التعليم. ومن ثم، يتمركز التحول الرقمي حول التغيير المقصود في نمط الخدمات، والوظائف، والممارسات الإدارية، والتعليمية بالمدارس من الشكل التقليدي المعتاد إلى نمط إلكتروني رقمي من خلال موارد بشرية ذكية، ومقومات البنية التقنية الرقمية، وتطبيقات تكنولوجية مختلفة عبر شبكة الإنترنت. ومن ثم، أحدث التحول الرقمي تحول جذري في طريقة العمل وبيئة المنظمات المختلفة ومنها التعليم، وهو ما يتطلب إعادة صياغة لمهام وممارسات العاملين بالمؤسسات المختلفة، ومنهم القيادات التعليمية.

وبناء على ما تقدم، يجب أن ينظر لعملية الرقمنة من خلال منظور تنظيبي ومتعدد المستويات فيما يتعلق بالتغيير والتحول والعمل على جميع المستويات (التنظيمية والثقافية والإدارية) عند القيام بعملية التغيير والتحول. ومن ثم، يلعب قادة التعليم دورا رئيسيا في التعليم الرقمي من خلال تعزيز التقنيات الرقمية، وتوفير الموارد والاستثمارات المناسبة، وتمكين المعلمين، والتعلم من أفضل الممارسات، ودعم التغيير التنظيمي ذي الصلة، ودعم ثقافة تقدر وتكافئ الابتكار والتجريب.

(Commission European, 2020, p; 8).

في إطار ما سبق، يمكن القول إن العصر الرقمي يتحرك بوتيرة سريعة، ويغير بشكل جذري الطريقة التي تعمل بها المنظمات، وله تأثيرات عميقة على الوظائف الإدارية والقيادية وممارساتها، كما فرض على القيادات التعليمية عددا من التحديات وللتغلب على التحديات الناشئة عن التحول الرقمي، لذا يتعين

على القادة تطوير مجموعة من المهارات الرقمية والشخصية، والتي تتعلق بشكل أساسي بالقدرة على التواصل بشكل فعال في سياق رقمي، والتعامل مع حل المشكلات المعقدة والسريعة. وبالتالي على القيادات المدرسية أن تكون في حالة تأهب لإحداث تغييرات في ممارسات القيادة من خلال دعم استخدام التقنيات التي يمكن أن تخلق بيئة رقمية ملائمة للمعلمين والطلاب، لتعزيز المعرفة والمهارات وإتقان التقنيات الرقمية للإنترنت والوسيلة الجديدة للاتصال الافتراضي.

ووفقا لدراسة (Stewart & Valentine, 2015) تم التعبير عن الكفاءات المطلوبة للقيادة الرقمية على أنها امتلاك القدرة والمعرفة والخبرة لإدارة التكنولوجيا لتحقيق ميزة استراتيجية، واتخاذ (3) القرارات حول التكنولوجيا وإدارة المخاطر، واستخدام التكنولوجيا للحصول على نتائج إيجابية والتغذية المرتدة . ومن أهم الكفاءات الرقمية الداعمة للقيادة هي:- التعليم المستمر: وتعني القدرة على إدارة التعلم بشكل مستقل، واستخدام الموارد الرقمية، والحفاظ على المجتمعات التعليمية والمشاركة فيها. وذلك من خلال قيام القائد الرقمي بالنقاط التالية :

- إدارة التدريب الرقمي الخاص به.
- استخدام الأدوات والموارد الرقمية لإدارة المعرفة الجيدة.
- استخدام الإنترنت للبقاء على اطلاع على أحدث ما توصل إليه العلم في مجال تخصصك أو المجالات المعرفة الأخرى .
- المساهمة في التعلم من الآخرين في البيئات الافتراضية الأخرى ومجتمعات الممارسة.
- المشاركة في القواعد أو الأنشطة التدريبية غير الرسمية عبر الإنترنت .
- نقل التدريب الخاص به في البيئات التناظرية إلى بيئات الرقمية الجديدة والأدوات .
- إنشاء شبكة اتصال مع الجهات الأخرى التي تضيف قيمة في مجال العمل من خلال الشبكة الافتراضية والحفاظ عليها.
- تشجيع وتعزيز وتسهيل استخدام الأدوات الرقمية في فريق عمله لتحقيق الأهداف والنتائج .

3 الدراسات البحثية ذات الصلة بمتغيرات البحث:

يتناول الباحثين أهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعات الدراسة الحالية، وذلك للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة، والتعرف على أهدافها، وأهم النتائج التي توصلت إليها والتعقيب على هذه الدراسات، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وكذلك تحديد الفجوة البحثية، وقد تم

عرض الدراسات السابقة العربية، والأجنبية وفقا للتدرج التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أوضحت دراسة (Moore Ann Kelly, 2018) تصورات المعلمين لسلوكيات القيادة الرقمية الأساسية التي تؤثر على استخدام التكنولوجيا في الفصل الدراسي تم تطبيق الدراسة على 24 معلما يقومون بتدريس القراءة وفنون اللغة الإنجليزية أو الرياضيات. تم جمع البيانات من المقابلات وتحليلها لتحديد الموضوعات والأنماط، كما تم الكشف عن الاتجاهات والأنماط في تصورات المعلمين لسلوكيات القيادة الرقمية الرئيسية التي تؤثر على استخدام التكنولوجيا في الفصل الدراسي، وأشارت البيانات إلى وجود العديد من سلوكيات القيادة الرقمية الرئيسية التي يطبقها المعلمون وتأثير تكنولوجيا في الفصول الدراسية. ومع ذلك، فقد كان هناك ثلاث سلوكيات قيادية رقمية رئيسة يعتقد المعلمون أن لها أكبر تأثير على استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية، وهي: (فرص التدريب العملي على التكنولوجيا بقيادة مدير المدرسة، والموقف الرئيسي نحو تكامل التكنولوجيا والتكنولوجيا، والدعم التكنولوجي بقيادة الرئيس).

وأشارت دراسة (أبو الخير، 2019) لمعرفة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق التعليم الإلكتروني من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية بمحافظة غزة بفلسطين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (38) مديرا و(154) معلما. وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات التي تقف أمام الإدارة المدرسية في تطبيق التعليم الإلكتروني هي المعوقات المادية ثم تلتها بالترتيب المعوقات الفنية، والمعوقات البشرية وحصلت المعوقات الإدارية على أقل المعوقات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين المديرين والمعلمين حول أهم المعوقات في تطبيق التعليم الإلكتروني بالمدارس الأساسية بمحافظة غزة، كما أظهرت النتائج أن المدارس الحكومية تواجه معوقات بدرجة أكبر من المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية (UNRWA) والمدارس الخاصة في تطبيق التعليم الإلكتروني.

وأوضحت دراسة (Uğur&Koç2019)، أن مديري المدارس كقادة تكنولوجيا مطالبون بأن يكون لديهم رؤية طويلة المدى، وملتزمين بتنسيق وتخصيص الموارد المطلوبة للمدرسة. كما يكون لدى مديري المدارس اتجاهات إيجابية تجاه استخدام التكنولوجيا في مدارسهم. هذا إلى جانب العمل على فهم تكامل

التكنولوجيا والقيادة في القرن الحادي والعشرين يهدف دمج التطورات التكنولوجية الجديدة في العملية التعليمية وتحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الجديدة .

كما استهدفت دراسة (الحربي، 2020) معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية) في مدينة مكة المكرمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (50) مفردة من قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق مرتفعة في وجهات نظر عينة الدراسة ببعد القيادة الرشيدة الحكيمة، وبعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي، وبعد التميز في الممارسة المهنية، وبعد المواطنة الرقمية على الترتيب.

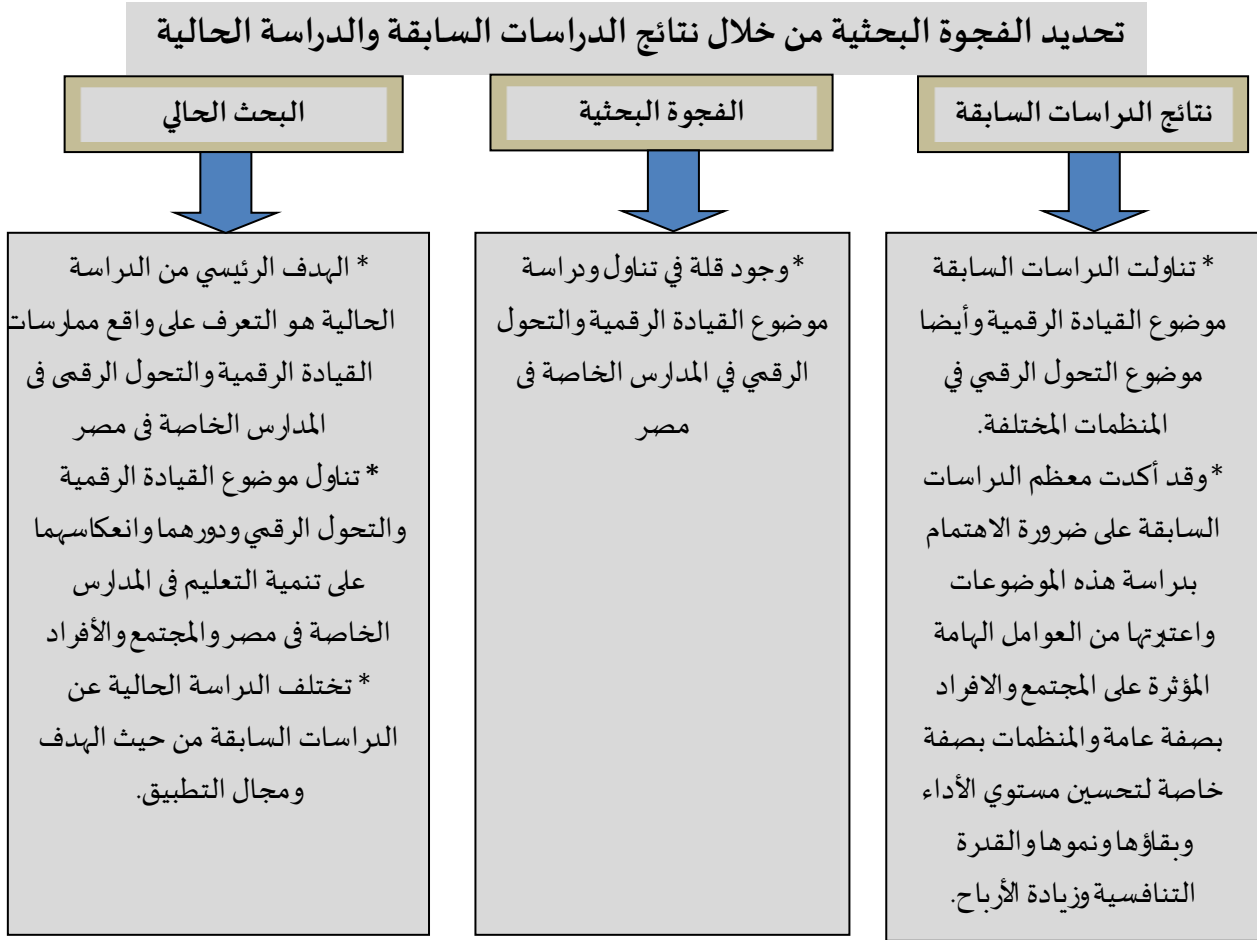
في حين أهتمت دراسة (Adnan Hamad AL Hammadi& Ihab, 2021) بإيضاح أهم المعايير لقياس استدامة القيادات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات ، مع إبراز أهم الاستراتيجيات والسياسات التي تخدم القيادة الرقمية في عملية التحول نحو الذكاء الاصطناعي ، كما سعى البحث إلى التعرف على أفضل الممارسات العالمية الرائدة في التحول نحو الذكاء الاصطناعي ، من أجل تطبيق أهم إيجابياتها ، وتدارك سلبياتها للوصول بدولة الإمارات إلى مصاف الدول المتقدمة ، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ، وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها : يتمتع القادة الرقميون جانب مهاراتهم القيادية التقليدية بقدر اهتم على دراسة البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها وبالتالي اختيار القرار الصحيح .إسهام الذكاء الاصطناعي في التغلب على التحديات الداخلية من أهمها سرعة التصنيع وجودة المنتج وسرعة التعبئة والتجزئة وسرعة اتخاذ القرارات وزيادة كفاءة العملية وخفض التكاليف التشغيلية.

وفي سياق اخر اشارت دراسة (محمود، 2022) الى "تطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من خلال قائمة مقترحة لممارسات القيادة الرقمية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم ". وفي هذا الإطار، تم تحديد الإطار العام للبحث، وتم تحديد الإطار النظري للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية من حيث :المفهوم، والخصائص، والمتطلبات، والأبعاد، وأهميتها للبيئة التعليمية، والمهارات والسمات الأساسية للقيادة الرقمية، وأدوار القادة في العصر الرقمي، وأساليب ممارسة القيادة الرقمية، وأدوات دمجها في إدارة المؤسسات التعليمية. كما تم وصف الواقع

المصري لممارسات القيادات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر -من الوثائق والتقارير الرسمية. ثم تم استطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التربوية بشأن قائمة الممارسات المقترحة على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، تمت وأخير صياغة الصورة النهائية للقائمة المقترحة لممارسات القيادة الرقمية لتطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن الأسئلة التي طرحها الدراسة. كما تم الاستعانة باستمارة استطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التعليمية بشأن قائمة مقترحة لممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم.

التعليق على البحوث والدراسات السابقة:

- يتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية المتمثلة في: هناك قلة في تناول ودراسة موضوع القيادة الرقمية في المدارس الخاصة محل البحث في مصر، وكذلك وجود قلة في تناول ودراسة موضوع التحول الرقمي في قطاع التعليم المصري، ويوضح الشكل رقم (1) الفجوة البحثية على النحو التالي:



شكل رقم (1) الفجوة البحثية

4. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين من المعلمين والموظفين الإداريين في المدارس الخاصة بمحافظتي القاهرة والجيزة والبالغ عدد هم (84424) والذين يمثلون نسبة 52 % تقريبا من إجمالي عدد العاملين في المدارس الخاصة بجمهورية مصر العربية، ويعملون في (4709) مدرسة والتي تمثل نسبة 48% من إجمالي عدد المدارس الخاصة بجمهورية مصر العربية (وزارة التربية والتعليم، 2022) جدول رقم (2) عدد المدارس والعاملين بالمدارس الخاصة في محافظتي القاهرة والجيزة عام 2022/2021 وقام الباحث بتوضيح عدد العاملين في كل شركة كما هو موضح في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3) عدد العاملين في المدارس الخاصة في محافظتي القاهرة والجيزة

م	المحافظة	عدد المدارس الخاصة	عدد العاملين من المعلمين	البيان	
				عدد العاملين من الإداريين	%
1	القاهرة	2891	44740	8257	26,6%
2	الجيزة	1818	16339	5088	5,12%

م	المحافظة	عدد المدارس الخاصة	عدد العاملين من المعلمين	البيان	
				عدد العاملين من الإداريين	%
المجموع		4709	71079	13345	%100

المصدر: وزارة التربية والتعليم (2022)، المدرسون والإداريون بالمدارس، الكتاب الإحصائي

السنوي/2021، 2022، الباب الرابع الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار، ص 16.

حجم العينة: وتم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلة (بازرعة، 1986).

$$\frac{\sqrt{q(1-q)}}{n} \times \text{الدرجة المعيارية} = \text{الخطأ المسموح به}$$

بتطبيق المعادلة:

$$0.07 = \frac{\sqrt{0.50 \times 0.50}}{n} \times 2 = 384 \text{ مفردة}$$

وفي ضوء العوامل التالية:

- حدود الخطأ المسموح به $\pm 5\%$.
- معامل الثقة 95% .
- نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث 50% (لتعطي أكبر حجم ممكن للعينة).
- وباستخدام المعادلة تبين أن حجم العينة المناسب 384 مفردة تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية من القادة من: (المعلمين والإداريين) بالمدارس محل البحث، وقد تم توزيع العينة على كل من العاملين والإداريين بنفس نسبة توزيعهم في عن طريق أسلوب التوزيع النسبي وقد بلغ عدد الاستجابات 331 استجابة بنسبة 86% تقريباً وتم استبعاد 11 استمارات لعدم استكمالهم وبالتالي يصبح العدد الفعلي للاستمارات الصحيحة 320 بنسبة 83% تقريباً من الاستمارات التي تم توزيعها.
- 4.2 أداة الدراسة: تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار قائمة الاستقصاء لأنها من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً، واستخداماً لمناسبتها، ومواءمتها من الناحية الخاصة بطبيعة الدراسة، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة لاختبار فروض الدراسة، والتي تم إعدادها بناء على مراجعة الدراسات السابقة، والأبحاث العلمية المتخصصة في الموضوع.

5. الأساليب الإحصائية: تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الفروض من حيث دراسة مدى العلاقة، والتأثير، والارتباط بين المتغيرات التابعة، والمستقلة، ومن تلك الأساليب، والتي من المقترح استخدامها ما يلي:

- أسلوب الفا كرونباخ Cronbach Alpha لحساب صدق، وثبات المقياس المستخدم في الدراسة حيث يعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس.
 - الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics (الوسط الحسابي - المنوال) لترتيب آراء عينة الدراسة، ولتحديد أهمية عبارات الإستبيان حسب درجة الموافقة، والانحراف المعياري لمعرفة دلالة كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات.
 - تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لمعرفة علاقة التأثير بين المتغيرات، ومن ثم استخدام العلاقة في التنبؤ بقيمة أحد المتغيرين بدلالة المتغير الآخر.
 - اختبار " ت " T-test " (معنوية التأثير) تشير قيمة " ت " إذا كان دالة احصائية عند معنوية (0.01) إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع كما تشير إلى أن هذا التأثير لا يمكن إن يصل إلى الصفر أي أن هذا التأثير جوهري.
 - معامل الارتباط البسيط: Simple correlation coefficient لمعرفة العلاقة كاختبار الفرضيات.
6. الدراسة الميدانية:

1.6 قياس درجة صدق وثبات قائمة الاستقصاء: قام الباحث بغرض تحديد درجة المصادقية والاعتمادية على النتائج المحققة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي Internal Consistency اعتمادا على معامل الارتباط البسيط بين بنود قائمة الاستقصاء، كما تم حساب درجة الاعتمادية على النتائج المحققة Reliability Coefficient في كل قسم من أقسام الاستقصاء باستخدام معامل الثبات Cornbach Alpha، وتوضح الجداول التالية نتائج القياس.

جدول رقم (2) نتائج قياس الصدق والثبات لمتغير القيادة الرقمية (ن = 320)

م	ترميز عبارات المتغير المستقل (القيادة الرقمية)	معامل الاتساق الداخلي	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
1	X1	.626**	.820
2	X2	.747**	
3	X3	.762**	

الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر

م	ترميز عبارات المتغير المستقل (القيادة الرقمية)	معامل الاتساق الداخلي	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
4	X4	.741**	
5	X5	.774**	
6	X6	.757**	
7	X7	.481**	
8	X8	.596**	
9	X9	.667**	.886
10	X10	.627**	
11	X11	.753**	
12	X12	.761**	
13	X13	.578**	
14	X14	.827**	
15	X15	.827**	
16	X16	.596**	
17	X17	.702**	
18	X18	.701**	
19	X19	.637**	
20	X20	.596**	
	القيادة الرقمية (ألفا كرونباخ)		.910

(**) تُشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.01.

تعكس بيانات الجدول السابق النتائج التالية:

- صلاحية جميع البنود على مستوى الأبعاد التي يشملها متغير القيادة الرقمية؛ حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى 0.01، وتراوح قيم تلك المعاملات من 59% إلى 82% مما يعكس مصداقية تمثيل الفقرات السابقة لمتغير القيادة الرقمية.
- إمكانية الاعتماد نسبياً على الأبعاد السابقة في قياس متغير القيادة الرقمية، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا من 82% إلى 88.6%، كما بلغ معامل الثبات للمتغير ككل 91%، وهي نسبة تعكس درجة كبره في ثبات المقياس.

جدول رقم (3) نتائج قياس الصدق والثبات لمتغير التحول الرقمي (ن=320)

م	ترميز عبارات المتغير التابع (التحول الرقمي)	معامل الاتساق الداخلي	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
1	Y1	.791**	.901
2	Y2	.715**	
3	Y3	.738**	
4	Y4	.849**	
5	Y5	.822**	
6	Y6	.802**	
7	Y7	.800**	
8	Y8	.611**	
9	Y9	.816**	.881
10	Y10	.743**	
11	Y11	.807**	
12	Y12	.690**	
13	Y13	.840**	
14	Y14	.871**	
التحول الرقمي			.938

(**) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى المعنوية.

تعكس بيانات الجدول السابق النتائج التالية:

- صلاحية جميع البنود على مستوى الأبعاد التي يشملها متغير التحول الرقمي، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى 0.01، وتراوحت قيم تلك المعاملات من 48% إلى 81% مما يعكس مصداقية تمثيل الفقرات السابقة لمتغير التحول الرقمي.
- إمكانية الاعتماد نسبياً على الأبعاد السابقة في قياس متغير التحول الرقمي، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا من 72% إلى 90.1%، كما بلغ معامل الثبات للمتغير ككل 93.8%، وهي نسبة تعكس درجة كبره في ثبات المقياس.

2.6 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية: يناقش الباحث فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية لمتغيري البحث: القيادة الرقمية، التحول الرقمي في قطاع شركات الأسمدة محل الدراسة.

- إعداد مصفوفة الارتباط بين جميع أبعاد متغيري البحث المتمثلة في القيادة الرقمية (المتغير المستقل)، والتحول الرقمي (المتغير التابع) باستخدام معامل الارتباط البسيط (لمناقشة نتائج اختبار الفرض الأول للبحث).
- اختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج. (لمناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني للبحث) فيما يلي عرض لهذين الجانبين على النحو التالي:

جدول رقم (4) مصفوفة الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة

بيان	القيادة ذات الرؤية	ثقافة التعلم الرقمي	التطور المهني	التحسن المنهجي	المواطنة الرقمية	القيادة الرقمية	التحول الرقمي
القيادة ذات الرؤية	1	.642**	.877**	.640**	.676**	.506**	.673**
ثقافة التعلم الرقمي		1	.931**	.699**	.676**	.556**	.712**
التطور المهني			1	.742**	.745**	.588**	.766**
التحسن المنهجي				1	.824**	.707**	.941**
المواطنة الرقمية					1	.721**	.934**
القيادة الرقمية						1	.859**
التحول الرقمي							1

(**) معنوي عند مستوى المعنوية 01،

تظهر بيانات الجدول السابق النتائج التالية:

- أن جميع معاملات الارتباط بين متغيري البحث، وأبعاد المتغيرات معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01
- بلغ معامل الارتباط بين متغيرات البحث القيادة الرقمية، التحول الرقمي (859%) وهي علاقة قوية معنوية عند مستوى 0.01
- وفي ضوء ما سبق عرضه - أنه إذا كانت النتائج السابقة تؤكد - مبدئيا - صحة الفرض الأول للدراسة، إلا أن الأمر يتطلب قياس مدى التأثير المعنوي لمتغيرات الدراسة: (القيادة الرقمية، التحول الرقمي).

إختبار صحة الفرض الثاني للدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج، والذي ينص على انه يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية في التحول الرقمي. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل، وكذلك معامل التحديد R^2 لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك من خلال عرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الرقمية كمتغير مستقل والتحول الرقمي كمتغير تابع. والانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين ابعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، والجدولين رقم (5)، (6) يوضحان نتائج هذا التأثير.

جدول رقم (5): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الرقمية على التحول الرقمي

R^2	F. test		T – test		المعلومات المقدرة	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	Bi	
%69.6	***.000	692.848	.002***	3.150	.458	الجزء الثابت
			.000***	26.322	.909	القيادة الرقمية

*** دالاً عند مستوى معنوية (0.001)

جدول رقم (6): نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد القيادة الرقمية في أبعاد التحول

الرقمي

اختبارات T-Test		معاملBeta	المتغيرات المستقلة
المعنوية	القيمة		
التحول الرقمي			
.750	.319	.015	القيادة ذات الرؤية
.000	6.955	.303	ثقافة التعلم الرقمي
.000	6.445	.334	التطور المهني
.038	2.089	.084	التحسن المنهجي
.000	4.628	.269	المواطنة الرقمية
معامل الارتباط R= 0.828		معامل التحديد R ² =.686	
معنوية .000		قيمة F المحسوبة = 108.1	

* مستوى المعنوية 0.05 ** مستوى المعنوية 0.01 *** مستوى المعنوية 0.001

وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح المؤشرات التالية:

- **معامل التحديد (R^2):** وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن المتغير المستقل (المنظمة الذكية) يفسر (69.6%) من المتغير الكلى التابع (القيادة الرقمية)، وباقي النسبة (30.4%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لاختلاف نموذج الانحدار الخطى البسيط عن النموذج الخطى.
- وتفسر ذلك: بأن ما يقرب من 70 % من ممارسات التحول الرقمي بالتطبيق في المدارس محل البحث إنما هو ناجم عن ممارسات ابعاد القيادة الرقمية التي يمارسها المبحوثين.
- **اختبار معنوية المتغير المستقل:** يشير اختبار $T - test$ الى أن المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ذو معنوية في النموذج الخطى البسيط وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.001).
- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار الخطى:** لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار $F - test$ ، والذي بلغ (692.848)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن متغير القيادة الرقمية كمتغير مستقل، له تأثير إيجابي دال إحصائياً في التحول الرقمي كمتغير تابع، كما ورد بالجدول رقم (5).
- **اختبار اعتدالية الأخطاء:** تبين إن متوسط الأخطاء قريب جداً من الصفر، وأن الانحراف المعياري يساوى 0.998 وهو قريب جداً من الواحد الصحيح. وكما أن اعتدالية المتغير التابع تتضح أيضاً بمقارنة قياس الواقع وما كان متوقعاً، حيث يتضح أن المقارنة بين الواقع والمتوقع قريبة جداً إلى التطابق الفعلي. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطى على النحو التالي:

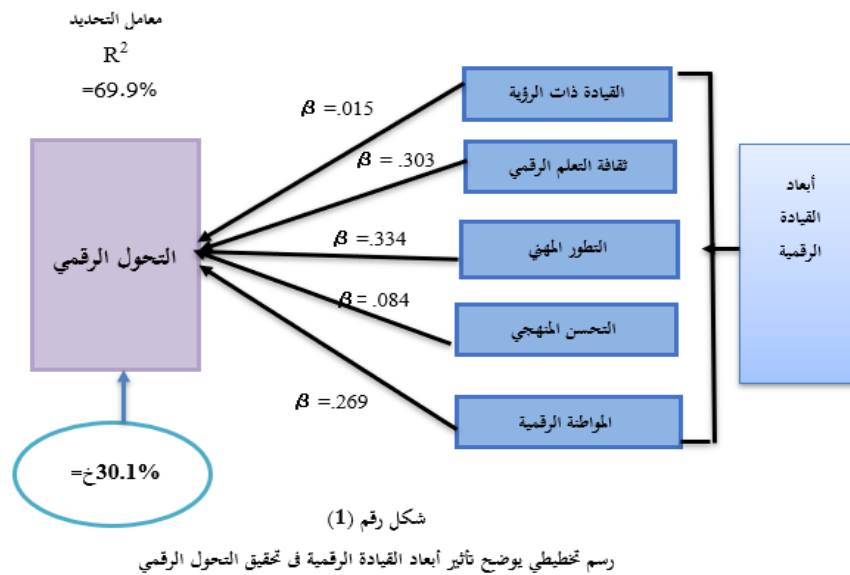
$$\text{التحول الرقمي} = (0.458) \text{ الجزء الثابت} + (0.909) \text{ القيادة الرقمية}$$

ومن نموذج علاقة الانحدار الخطية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات إجمالي التحول الرقمي من خلال قياس القيادة الرقمية من خلال تطبيق معادلة الانحدار الخطى البسيط السابقة مما يعنى ان كل زيادة في درجة القيادة الرقمية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة فعالية التحول الرقمي بمقدار (0.909). وتشير تلك النتيجة إلى الأهمية الكبيرة للقيادة الرقمية في زيادة فعالية التحول الرقمي بالتطبيق على المدارس محل البحث، وهو ما يعطي دلالة على أهمية القيادة الرقمية في زيادة فعالية التوجه نحو تحقيق استراتيجية التحول الرقمي وتعزيزها.

وأخيراً اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت اليه دراسة كل من (حري، 2020): (محمود، 2022)، (Adnan Hamad AL Hammadi & Ihab, 2021)، حيث توصلت الدراسات السابقة الى انه يلعب أدوار القادة في العصر الرقمي، دور هام وحيويًا في إدارة المؤسسات التعليمية وانه من خلال تبني استراتيجية التحول الرقمي باستخدام أدوات وممارسات إدارة المعرفة والابتكار المفتوح يزيد من تعزيز ابتكارات التكنولوجيا الرقمية، حيث تعمل كمحرك مهم لإحداث التغييرات في ثقافة المنظمة، فالإجراءات التنظيمية وعمليات تطوير واكتساب واستيعاب وتحويل واستغلال المعرفة يؤثر بشكل إيجابي على التحول الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية.

كما تتفق ايضاً نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت اليه دراسة (Sainger, April 2018) والتي اكدت على أن ما يساعد المنظمة على تحقيق مثل هذا التحول أو التغيير هو رؤية "قاداتها"، واتخاذ القرار الذي يربط الرقمنة بالحاجة التنظيمية الناشئة. فالقائد في المقام الأول هو الذي يعرّى ثقافة التغيير ويقود المنظمة إلى إعادة صياغة أعمالها رقمياً

وفي ضوء ما تقدم يشير الشكل رقم (1) التالي الى رسم تخطيطي يوضح تأثير أبعاد القيادة الرقمية في التحول الرقمي كما يلي:



المصدر: من واقع مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Smart PLS

وبناءً على ما تقدم يمكن رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الرئيسي الثاني للدراسة، والذي ينص على انه يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية في التحول الرقمي.

7. نتائج الدراسة الميدانية: تم تصنيف نتائج الدراسة الميدانية، وفقا لمتغيرات الدراسة السابق عرضها حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً خصوصاً عند صياغة التوصيات الملائمة، والقابلة للتطبيق لكل متغير، وذلك كما يلي:

1.7 النتائج المتعلقة باختبار الفروض: يعرض الجدول رقم (7) ملخص نتائج اختبار الفروض الرئيسية، على النحو التالي:

جدول رقم (7) ملخص نتائج الفروض

الفرض الرئيس الأول		
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الرقمية التحول الرقمي.	الفرض الرئيس الأول	تم قبول الفرض الأول، ورفض الفرض العدم؛ حيث يوجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الرقمية والتحول الرقمي.
الفرض الرئيس الثاني		
يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرقمية في التحول الرقمي.	الفرض الرئيس الثاني	تم قبول الفرض الثاني، ورفض الفرض العدم؛ حيث يوجد تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية في التحول الرقمي.

2.7 اهم النتائج العامة المتعلقة بمتغيرات البحث:

- أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد ضعف في إدراك بعض القيادات المدرسية للمتغيرات التكنولوجية المعاصرة وصولاً للتكيف مع هذه المتغيرات ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية المدرسية. كما تبين انه هناك قصور في توافر بعض النظم المطورة للمعلومات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الإدارية الحديثة، أو حتى ما يتعلق بالبنية التحتية، فقد تبين ان معظم المدارس تفتقد إلى عناصر استخدام التكنولوجيا سواء داخل الفصول أو حتى النظام الإداري نفس، وهذا ما يتفق مع ما اشارت اليه دراسة (سند، 2018).
- كما تبين انه هناك ضعف في الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء القيادات المدرسية للعمليات الإدارية من تخطيط واتخاذ قرار ومتابعة وتقييم.
- ايضاً أظهرت النتائج انه هناك افتقار في الكثير من المدارس محل البحث لقواعد بيانات خاصة بكافة مجالات العمل المدرسي. وانخفاض قدرة أعضاء الإدارة المدرسية على التعامل مع تقنيات الاتصال الفعال من استخدام للحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت. وذلك بسبب ضعف الموارد المتاحة والبنية

التحتية من أجهزة وشبكات مع قلة عددها، مما يؤثر بالسلب على أداء القادة لمهامهم الإدارية بفاعلية.

8. توصيات البحث: في ضوء نتائج الدراسة يمكن عرض اهم التوصيات المقترحة كما يلي:

1.8 اهم التوصيات العامة والخاصة بمجتمع البحث

1. ضرورة ان يكون القادة والمدرين أكثر وعياً بالكيفية التي تزيد من تحسين التكنولوجيا الرقمية الخاصة بهم، والتركيز المستقل للتكنولوجيا في الإدارة والقيادة.

2. ضرورة أن تركز قيادة التعليم الرقمي على الممارسة التي تسعى إلى تعزيزها (ممارسة محو الأمية الرقمية)، والعمليات التي ينطوي عليها تدريس التعليم الرقمي لتلك الممارسة.

3. كما انه يتعين على القادة لتحقيق النجاح في التحول الرقمي، هما: قدرات القيادة، وتفعيل وتنفيذ التحول الرقمي من خلال:

- إنشاء رؤية رقمية تحويلية.

- تنشيط الموظفين من خلال المشاركة.

- التركيز على الحوكمة الرقمية.

- بناء القيادة التكنولوجية

4. يجب على القائد الرقمي أن يطور ويحسن عملياته، وممارساته، وخدماته من خلال عمليات تعاون وشراكات جديدة. من خلال العمل على تعزيز التعلم التعاوني، والإبداع المشترك، وبناء الشبكات التي تسهل عمليات التنفيذ.

2.8 التوصيات المقترحة بالدراسات المستقبلية: في ضوء ما اسفرت عنه الدراسة الحالية يمكن التوصل إلى بعض التوصيات التي من الممكن ان تساعد بعض الباحثين والأكاديميين في دراسة بعض المتغيرات ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالي وذلك كما يلي:

- دراسة تأثير الحوكمة المؤسسية على القيادة الرقمية: الدور الوسيط للتحول الرقمي.

- دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية.

- التحول الرقمي كمتغير تابع في العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة التغيير.

- دراسة متغيرات البحث الحالية بالتطبيق على قطاعات اخري مختلفة في البيئة المصرية والعربية.

قائمة المراجع

1/ المراجع العربية:

1. الحربي، حمدان بن محمد دخیل الله (2020)، واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة العدد، 112.
2. الحمدي، فؤاد محمد حسين (2008)، مدى إدراك المديرين لمفهوم القيادة الرقمية والأنشطة المترتبة عليها المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك صنعاء 29-30 أكتوبر 2008 ص 7.
3. الزهراني، محمد سعيد، وعوض، ناصر محمد (2010) القيادة الرقمية للشركات السعودية تأصيل المفهوم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، (مج 18).
4. الطائي، يوسف واحلدراوي، ابقر. 2019. أثر القيادة الرقمية في تبين الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف، العدد (6): المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. ص 12.
5. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، (2020)، الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة، تم تأسيسها سنة 1992 لتقييم الشركات.
6. بازرعة، محمود صادق (1986). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. الطبعة الخامسة. طبعة موجزة. القاهرة: دار النهضة العربية.
7. جاد الرب، سيد محمد (2010) الأخلاقيات التنظيمية والقيادة الرقمية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة: دار الكتب المصرية.
8. حمزة محمود الزبيدي (2002) تقييم الأداء، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 112.
9. رمزي أحمد عبد الحي (2012): مستقبل التعليم العالي في الوطن العربي في ظل التحديات العالمية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
10. زرقوط، سارة (2021)، القيادة الرقمية للمؤسسات ودورها في إرساء أهداف الاقتصاد الاجتماعي التضامني - مقارنة مفاهيمية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، مجلة إضافات اقتصادية المجلد 50 العدد: 01 ص ص 88-104.

11. عبد العال، السيد عبد العال إبراهيم (2018) رضا العملاء كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وسلوك المستهلك، المجلة العربية للإدارة، كلية التكنولوجيا والتنمية - جامعة الزقازيق - جمهورية مصر العربية، المجلد 38 العدد 1.
12. عبد العزيز، حمدي جمعة (2021)، الدور المكمل لتعهد خدمات ريادة الأعمال في العلاقة بين القيادة الرقمية، والتوجه الريادي المستدام لجهاز تنمية المشروعات المتوسطة، والصغيرة ومتناهية الصغر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط 2 (1) ج3، 901-940.
13. عدنان، رعد رؤوف (2010) دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في التحول الرقمي بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية – نينوي، تنمية الرافدين العدد 92، مجلد 32، جامعة الموصل.
14. كاوه، محمد فرج القره (2002)، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاسها على التحول الرقمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، ص33.
15. لقمان، باها (2020) القيادة الرقمية كمدخل لتحسين الأداء، دراسة حالة شركة هيونداي موتورز الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة على لونيبي البليدة، الجزائر، المجلد 6 العدد 3.
16. محمود، إيناس أحمد فتحي. (2022). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم. مجلة الإدارة التربوية، 34(34)، 213-331.

2/ المراجع الأجنبية:

- Adnan Hamad AL Hammadi& Ihab, Ahmed Awais, (2021), E-Prosiding Seminar Antarabangsa Islam dan Sains “Wawasan Kemakmuran Bersama 2030” Khamis, 9 September 2021 University Sains Islam Malaysia.
- Avram, C., R, Luminita. 2010. The concept of performance- history and forms of manifestation. JEL classification; M41.
- Diehl, A. (2020). Digital Leadership - Success Factors for Leading companies (in digital markets. AD GmbH, Köln. Retrieved from Digital DNO NEUORDNUNG
- Green, D, H. Donald, W, B. & Adrian B, R. (2003). Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination. Journal of Marketing, Vol. 59, 1-16.

- Jawad, Abbas;(2020), "Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility", Journal of Cleaner Production 242 ,1-12.
- Kotler. P., et al (2009) Op. cit. P32.
- Li, K., N. R. Khalili, and W. Cheng.2019. Corporate Social Responsibility Practices in China: Trends, Context, and Impact on Company Performance. Sustainability 11(2): 1-19.
- Porter, L, W. Steers, R. M., Mowday R. T. and P. V. Boulian, (2001), “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians,” Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Satyendra Pandey, Swati Panda, Scott Widmier & Eric Harvey (2020)," CSR and social entrepreneurship: Combining efforts towards sustainability", Journal of Global Scholars of Marketing Science, Vol. 30, No. 4, 335-343.

دور الحكومة الالكترونية في عصرنة الخدمة العمومية-استونيا نموذجا-

د. برامقي رضية

المركز الجامعي بتيبازة-الجزائر-

ط.د حسين نزيهة

المركز الجامعي بتيبازة-الجزائر-

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الحكومة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية، وذلك باستعراض نموذج استونيا كنموذج ناجح وقدوة رائدة في توفير خدمات حكومية رقمية متطورة تهدف إلى تحسين تفاعل المواطنين مع الحكومة وزيادة الكفاءة الحكومية. استهلكت الدراسة مفهوم الحكومة الالكترونية مروراً بمرتبة استونيا طبقاً لمؤشرات الأمم المتحدة وصولاً إلى التعرف على نظام الهوية الرقمية والرعاية الصحية الإلكترونية والأمان السيبراني والتصويت الإلكتروني المطبق في استونيا لتحسين تجربة المواطنين وتعزيز الشفافية والمشاركة العامة. تبرز التوصيات أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الأمان السيبراني بالإضافة إلى التركيز على الابتكار المستمر والتطوير التقني.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الالكترونية، الخدمة العمومية، الهوية الرقمية، الرعاية الصحية الالكترونية، الأمان السيبراني.

Abstract:

This study aims to explore the role of e-government in modernizing public services, through examining the Estonian model as a successful example and a pioneering model in providing advanced digital government services. The goal is to enhance citizen-government interaction and improve governmental efficiency. The study begins by defining the concept of e-government, then assesses Estonia's position according to United Nations indicators. It proceeds to delve into the digital identity system, electronic healthcare, cyber security, and e-voting implemented in Estonia to enhance citizen experience, transparency, and public participation. The recommendations emphasize the importance of developing digital infrastructure, enhancing cyber security, and focusing on continuous innovation and technological advancement.

Keywords: e-government, public services, digital identity, e-healthcare, cybersecurity.

مقدمة:

تعتبر التقنية الرقمية جزءاً أساسياً من التطورات الحديثة في مجتمعاتنا، حيث تؤثر بشكل كبير على العديد من الجوانب الحياتية والاقتصادية والحكومية. تحديداً فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحدثت تغييراً جذرياً في طريقة تقديم الخدمات الحكومية وإدارة الشؤون العامة. ومن بين هذه التحولات الملحوظة تبرز الحكومة الإلكترونية كنموذج مبتكر يهدف إلى تسهيل وتحسين التفاعل بين المواطنين والحكومة، مما يؤدي إلى تعزيز الشفافية والكفاءة وتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي.

تعتبر جمهورية استونيا واحدة من أبرز النماذج الناجحة في تبني الحكومة الإلكترونية. بفضل رؤيتها الرائدة والاستثمارات الذكية في تكنولوجيا المعلومات، استطاعت استونيا أن تتحول إلى واحدة من أكثر الدول تطوراً في تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية. يعد نجاح هذا النموذج الاستوني مصدر إلهام للعديد من الدول التي تسعى لتحسين أداء الجهاز الحكومي وتعزيز الشفافية والمشاركة المواطنة.

إشكالية الدراسة: بناءً على ما سبق تبلور معالم إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هي أهم تطبيقات الحكومة الإلكترونية لعصرنة الخدمة العمومية في استونيا؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالحكومة الإلكترونية؟

2- ما هو واقع مؤشرات الحكومة الإلكترونية بإستونيا؟

3- ما هي أهم تطبيقات الحكومة الإلكترونية بإستونيا؟

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من رغبتنا في فهم تجربة استونيا ونجاحها في تطبيق الحكومة الإلكترونية واستفادة مجتمعها من الثورة الرقمية. وباستلزام دروس من هذا النموذج، يمكن للدول الأخرى تطوير خطط واستراتيجيات فعالة لتحسين أداء الحكومة وتعزيز التقدم الاجتماعي والاقتصادي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أهداف الدراسة: تهدف هذه دراسة إلى تحليل دور الحكومة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية، وتبسيط الضوء على التحول الذي شهدته جمهورية استونيا بفضل اعتمادها للتكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة الحكومية. سندعرض التطبيقات والإجراءات التي اتخذتها حكومة استونيا لدمج التكنولوجيا الرقمية في أعمالها الحكومية، بالإضافة إلى قراءة في مؤشرات الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية. ستكون هذه الدراسة محاولة لتقديم دراسة عميقة وشاملة لنموذج استونيا الناجح وكيف

يمكن أن يُصبح قدوة للدول الأخرى في سبيل تحسين الخدمات الحكومية وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات المجتمع الحديث.

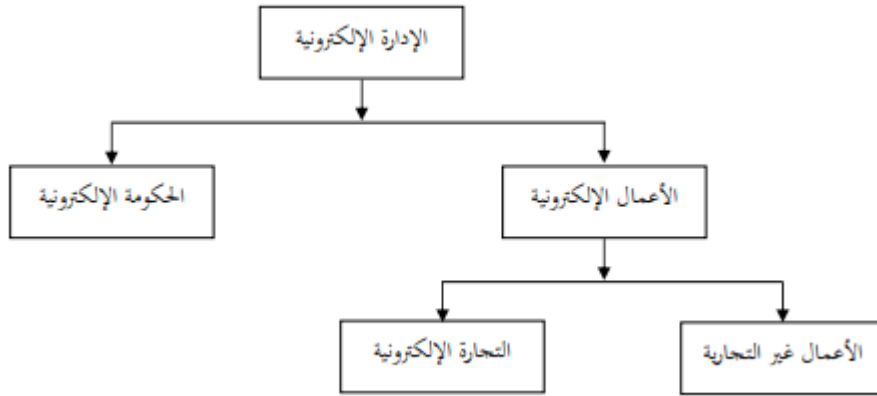
المحور الأول: مدخل مفاهيمي للحكومة الإلكترونية.

1- تعريف الحكومة الإلكترونية: الحكومة الإلكترونية مصطلح عام للخدمات المستندة إلى الويب من وكالات الحكومات المحلية وحكومات الولايات والحكومات الفيدرالية. في الحكومة الإلكترونية، تستخدم الحكومة تكنولوجيا المعلومات وخاصة الإنترنت لدعم العمليات الحكومية وإشراك المواطنين وتقديم الخدمات الحكومية. قد يكون التفاعل في شكل الحصول على معلومات ، أو الإيداعات ، أو إجراء مدفوعات ومجموعة من الأنشطة الأخرى عبر شبكة الويب العالمية (Palvia & Sharma, n.d). وتعرف الحكومة الإلكترونية بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت لتعزيز الوصول إلى جميع جوانب الخدمات والعمليات الحكومية وتقديمها لفائدة مجموعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك المواطنين والشركات والحكومة نفسها" (Abusamhadana et al., 2021). كما تعرف كذلك الحكومة الإلكترونية بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة القيمة الشاملة لما تقوم به الحكومة من وظائف وأعمال، وتهدف إلى توفير خدمات أفضل للمواطنين وتعظيم العائد وتقليل التكاليف" (Kareem & Jabber Haseeni, 2015).

2- الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية: تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "القدرة على استخدام تكنولوجيا الكترولونيا والعمل على تقديم خدمات أفضل المعلومات والاتصالات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية للمستفيدين مع الاستغلال الأمثل للموارد سواء مادية أو بشرية في إطار إلكتروني في أي مكان وزمان من أجل تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد وخفض التكاليف وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة واللائمة لاتخاذ القرارات السليمة لتحقيق الأهداف المرجوة منها" (ابراهيم السيد هنيدي, 2017).

اختلفت آراء المفكرين والباحثين بين مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، فهناك فريق اعتبر الحكومة الإلكترونية هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة، وهي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة والشكل الموالي يوضح الفرق بين مصطلح الحكومة الإلكترونية ومصطلح الإدارة الإلكترونية طبقاً لهذا الرأي:

الشكل 1: الفرق بين مصطلحي الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية



المصدر: (حrchوش المفرجي وآخرون، 2007).

ويرى فريق آخر أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية، وإن التطبيقات التكنولوجية في الإدارة التي تعمل على تحويل جميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات الإلكترونية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، تبقى تلك الممارسات والتطبيقات في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية، وحين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود مؤسساتها أو إدارتها الصغيرة بشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفها، نصل إلى صيغة الحكومة الإلكترونية.

وهناك طرف آخر من المفكرين يدعو إلى إهمال هذا الخلاف والتعاطي مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها، فهم يرون أنه ليس هناك فرقا سواء كان التعبير إدارة إلكترونية أو حكومة إلكترونية (ابراهيم السيد هنيدي، 2017).

3- فوائد الحكومة الإلكترونية: أهم الفوائد المتوقعة للحكومة الإلكترونية تشمل تحسين الكفاءة والراحة وتحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات العامة. في التوضيح الأكثر تفصيلاً، يعنى التكلفة الفعالة ببساطة أن الحكومة الإلكترونية ستسعى إلى تقليل النفقات الحكومية دون المساس بالإنتاج. كما تسعى إلى إنتاج مزيد من الإنتاج دون زيادة التكلفة الإجمالية وإنتاج نفس الإنتاج بنفس التكلفة الإجمالية في وقت أقل. وفيما يتعلق بزيادة الإنتاجية، تسعى الحكومة الإلكترونية إلى إنتاج نفس الإنتاج بنفس التكلفة الإجمالية في نفس الوقت، ولكن بمعايير جودة أعلى. والهدف النهائي هو تحسين تقديم الخدمات (Mayedwa, n.d).

- القدرة على توفير خدمة أفضل من خلال زيادة الكفاءة نتيجة إعادة تصميم عمليات المكاتب الأمامية والخلفية.
- تقليل تكاليف المعاملات من خلال الاستفادة الأفضل من مصادر المعلومات ونقاط الاتصال
- تحسين التنسيق بين مقدمي الخدمات.
- تحسين التنسيق مع الشركاء الخارجيين.
- تحسين معلومات الإدارة التي تؤدي إلى قياس الأداء بشكل أفضل واتخاذ قرارات أكثر صواباً.
- القدرة على التشاور بسرعة وسهولة مع المواطنين وتحليل نتائج التشاور بسرعة، مما يعزز دورها في قيادة المجتمع ويشجع المواطنين على المساهمة بقوة في الديمقراطية المحلية.
- تحسين جودة الخدمات والكفاءة.
- معلومات أفضل للتخطيط التجاري.
- 4 متطلبات الحكومة الإلكترونية: يمكن تلخيص متطلبات الحكومة الإلكترونية على النحو التالي (Kareem & Jabber Haseeni, 2015):
 - تكنولوجيا المعلومات.
 - كفاءة الموارد البشرية.
 - الأرشيف الإلكتروني.
 - التحكم الإلكتروني.
- 5 مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية: يمكن تلخيص مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية في العناصر التالية (Kareem & Jabber Haseeni, 2015):
 - 1-5 أتمتة المؤسسات الحكومية وتحويل جميع المعلومات الحكومية ووزاراتها من المعلومات الورقية إلى معلومات إلكترونية.
 - 2-5 تأمين البنية التحتية اللازمة لربط جميع المؤسسات الحكومية على شبكة واحدة للمعلومات وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة.
 - 3-5 تحديد جميع المعاملات مع المواطنين والمؤسسة وتحويلها إلى معاملات إلكترونية.

4-5- تنفيذ الحكومة الإلكترونية عملياً، وهو إنشاء الحكومة الإلكترونية في جميع وظائفها وأدوارها عملياً.

5-5- قياس وتقييم أداء الحكومة الإلكترونية.

المحور الثاني: مؤشرات الحكومة الإلكترونية في استونيا.

حققت استونيا تقدماً كبيراً في تطبيق الحكومة الإلكترونية وجعل الخدمات الإلكترونية متاحة بسهولة ويسهل وصول مواطنيها إليها. وفقاً لتقارير مسح الحكومة الإلكترونية الصادرة عن الأمم المتحدة للأعوام 2014، 2016، 2018، 2020، 2022 قامت استونيا بمبادرات الحكومة الإلكترونية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواطنيها لزيادة تحسين كفاءات القطاع العام وتحديث أنظمة الحكومة لدعم التنمية المستدامة.

يستخدم مسح الأمم المتحدة مؤشرات مختلفة مثل مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (EGDI) ومؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI) لتحديد تصنيف الدول بناءً على مستوى تطور الحكومة الإلكترونية في كل دولة (United Nations, 2022).

6- مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (EGDI): يعكس مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية حالة تطوير الحكومة الإلكترونية في دول الأمم المتحدة الأعضاء. بالإضافة إلى تقييم أنماط تطوير المواقع الإلكترونية في البلد، يعتمد EGDI على مسح الكتروني شامل لجميع دول الأمم المتحدة الأعضاء الـ 193، الذي يقيّم المواقع الوطنية وكيفية تطبيق سياسات واستراتيجيات الحكومة الإلكترونية بشكل عام وفي القطاعات الخاصة لتقديم الخدمات الأساسية. يُقَيِّم التقييم أداء الحكومات الإلكترونية للدول بالنسبة لبعضها البعض بدلاً من قياس مطلق. يتم تجميع النتائج ودمجها مع مجموعة من المؤشرات هي مؤشر الخدمات الإلكترونية (OSI)، مؤشر البنية التحتية للاتصالات (TII) و مؤشر رأس المال البشري (HCI)، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$EGDI = (HCI + TII + OSI) / 3$$

ومن خلال هذه العبارة يتم ترتيب الدول.

الجدول 01: ترتيب استونيا وفق مؤشر EGDI للفترة 2014-2022

السنة	المؤشر	الترتبة
2014	0,8179	15
2016	0,8334	13
2018	0,8486	16

3	0,9473	2020
8	0,9398	2022

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على موقع الأمم المتحدة (<https://cutt.us/VKWoH>).

يُظهر الجدول تقدماً ملحوظاً لاستونيا في مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (EGDI) خلال الفترة من عام 2014 إلى عام 2022. يبين الجدول أن استونيا حافظت على مستوى عالٍ من التقدم في تنفيذ الحكومة الإلكترونية، وتراوحت مؤشراتها بين 0.8179 في عام 2014 إلى 0.9473 في عام 2020. وفي عام 2022، احتلت استونيا المركز الثامن بمؤشر قدره 0.9398.

تشير هذه الأرقام إلى جهود استونيا المستمرة في تطوير وتحسين الخدمات الحكومية الرقمية وتعزيز استخدام التكنولوجيا لتعزيز الوصول إلى المعلومات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. يعكس هذا التقدم التزام الحكومة الاستونية بتحقيق التميز في مجال الحكومة الإلكترونية وتوفير بيئة رقمية متقدمة ومبتكرة للمواطنين والشركات.

7- مؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI): هو مؤشر إضافي مستمد من مسح الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية، ويُعتبر مؤشر EPI إطاراً متعدد الجوانب، مكوناً من ثلاثة مكونات أساسية، وهي المعلومات الإلكترونية، والتشاور الإلكتروني، واتخاذ القرارات الإلكترونية.

➤ المعلومات الإلكترونية: تمكين المشاركة عن طريق توفير المعلومات العامة والوصول إليها دون أو بناءً على الطلب.

➤ التشاور الإلكتروني: جذب المواطنين للمساهمة والتداول في السياسات والخدمات العامة.

➤ اتخاذ القرارات الإلكترونية: تمكين المواطنين من المشاركة في تصميم الخيارات السياسية وتصنيع مكونات الخدمات ووسائل التوصيل.

يعكس مؤشر EPI للبلد ميكانزمات المشاركة الإلكترونية التي يتم تنفيذها من قبل الحكومة مقارنة بجميع البلدان الأخرى. لا يهدف هذا القياس إلى تحديد أي ممارسة محددة، بل يهدف بدلاً من ذلك إلى تقديم نظرة عن كثر على كيفية استخدام البلدان المختلفة للأدوات عبر الإنترنت في تعزيز التفاعل بين الحكومة وشعبها، وكذلك بين الناس أنفسهم، لصالح الجميع.

الجدول 02: ترتيب استونيا وفق مؤشر EPI للفترة 2014-2022

السنة	المؤشر	الترتبة
2014	0,7647	22

22	0,8136	2016
27	0,9101	2018
1	1,000	2020
3	0,9773	2022

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على موقع الأمم المتحدة (<https://cutt.us/VKWoh>).

يُظهر الجدول تطوراً ملحوظاً لاستونيا في مؤشر المشاركة الإلكترونية (EPI) من عام 2014 إلى عام 2022. يُظهر الجدول أن استونيا حققت تقدماً مستمراً في مؤشر المشاركة الإلكترونية، حيث ارتفعت نقاطها من 0.7647 في عام 2014 إلى 1.000 في عام 2020 واحتلت المرتبة الأولى، وفي عام 2022، احتلت المرتبة الثالثة بمؤشر قدره 0.9773.

تُظهر هذه الأرقام نجاح استونيا في تعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرارات الحكومية وتعزيز تفاعل المواطنين مع الحكومة عبر الوسائل الإلكترونية. تشير هذه النتائج إلى رؤية حكومية استباقية وتفاني في تحقيق التميز في مجال المشاركة الإلكترونية، مما يعكس التزام استونيا بتطوير بيئة رقمية ديمقراطية تعزز المشاركة الفاعلة للمواطنين في عملية صنع القرارات.

المحور الثالث: تطبيقات الحكومة الإلكترونية في استونيا.

يعتبر مشروع E-Estonia الأكثر نجاحاً في الحكومة الإلكترونية في العالم، وأول دولة تقدم خدمة الواي فاي Wifi مجاناً في الأماكن العامة منذ 2005. ويُعتبر الوصول إلى الإنترنت حقاً أساسياً من حقوق المواطن الاستوني (Alboul et al., 2020). إستونيا هي من بين البلدان القليلة في العالم التي طورت ومكنت البنية التحتية لضمان إتاحة 99٪ من الخدمات العامة المقدمة عبر الإنترنت (Linder, 2019).

قامت إستونيا ببناء واحد من أكثر المجتمعات الرقمية تقدماً في العالم، حيث قدمت خدمات مثل التصويت الإلكتروني والتعلم عبر الإنترنت في المدارس والإدارة الرقمية والرعاية الصحية.

في ظل انتشار وباء كوفيد19 في أوروبا، أطلقت "أكسيليرت إستونيا Accelerate Estonia" هاكاثون إلكتروني بتاريخ 13 مارس 2020 بالتعاون مع منصة "Garage48" لمساعدة البلاد على التعافي من أزمة تفشي فيروس كورونا وإيجاد "ميزات تنافسية" تستفيد منها إستونيا بعد انتهاء الأزمة (ابتكر، 2020).

1-7- الهوية الرقمية.

يمكن لأي شخص التقدم بطلب للحصول على الجنسية الإلكترونية الإستونية مما يسمح التمتع بالحقوق الكاملة للأعمال التجارية تحت وصاية ذلك البلد. وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي، كان هناك

1500 مواطن إلكتروني من 73 جنسية سجلوا في عام 2014 (World Economic Forum, Digital, 2016) عندما تم منح الإمكانية لأول مرة. حتى نهاية عام 2018 كان هناك أكثر من 50000 مواطن إلكتروني من 157 دولة. والتحول إلى مواطن إستوني لا يعني أن يصبح مواطناً إستونيا، فقط له الهوية الرقمية، التي يمكن استخدامها في البنوك والمعاملات التجارية الداخلية، يتم تخصيصها لذلك الشخص، كما لو كان ذلك الشخص مواطناً إستونيا حقيقياً. ويؤكد ذلك توافر الخدمات الإلكترونية: 600 خدمة لمواطنيها وما يزيد عن 2400 على الأعمال التجارية الداعمة منذ عام 2000. كما تضمن الحكومة والثقافات الشفافية الكاملة في استخدام البيانات ولكل مواطن سيطرة كاملة على البيانات الشخصية (Alboul et al., 2020).

تستند الإدارة العامة الإستونية إلى الخدمات الإلكترونية التي تركز على المواطن في جميع المجالات (Nyman Metcalf, 2019)، ويمكن النفاذ إليها من بوابة ويب واحدة (<https://e-estonia.com>) وبنفس الطريقة لجميع الخدمات مما يجعلها سهلة الاستخدام. يتم الوصول باستخدام الهوية الرقمية التي يمتلكها جميع المواطنين والمقيمين (<https://e-estonia.com/solutions/e-identity/id-card>) ، حدد التشريع الخاص بسجلات السكان المبادئ الخاصة برمز التعريف الشخصي الفريد وهو رمز فريد من نوعه مدى الحياة (Nyman Metcalf, 2019) ومكون من 11 رقماً إلزامياً للجميع في إستونيا وهو مفتاح الخدمات. يتم إعطاء رمز الهوية للأطفال عند الولادة وللمهاجرين عند انتقالهم إلى إستونيا. يتعين على البالغين الحصول على بطاقة هوية، يتم إرفاق رموز للاستخدام الإلكتروني بها: رقم مكون من أربعة أرقام لإدخال النظام ورقم مكون من خمسة أرقام للتوقيع الرقمي. لا يلزم استخدام الخدمات الإلكترونية، ولكن إمكانية استخدامها مرتبطة تلقائياً بجميع بطاقات الهوية وليس شيئاً يجب طلبه بشكل منفصل. يتم استخدام قارئ بطاقات خاص لأجهزة الكمبيوتر، والتي قد تكون مضمنة في أجهزة الكمبيوتر المبيعة في إستونيا أو يتم توصيله بطريقة أخرى عبر منفذ USB الجهاز الصغير يكلف حوالي 10 يورو، ويوجد إصدارات مختلفة، ولكن غالباً ما يتم تقديمه مجاناً من قبل البنوك، على سبيل المثال. من الممكن أيضاً استخدام معرف الهاتف المحمول، الذي لا يحتاج إلى جهاز خاص؛ يتم توصيله ببطاقة SIM ويتم طلبه من مشغل الهاتف. على عكس استخدام بطاقة الهوية، وهي مجانية، فإن استخدام معرف الهاتف المحمول يستلزم رسوماً، من المشغل، عادة حوالي يورو واحد شهرياً. أحدث إمكانية لتحديد الهوية هي ما يسمى بـ ID-Smart، وهي مرتبطة أيضاً بالهاتف المحمول، عادة حوالي يورو واحد في الشهر.

يمكن استخدام بطاقة الهوية أيضاً كتعريف "في الحياة الواقعية"، بالنسبة للمواطنين الإستونيين، كوثيقة سفر داخل الاتحاد الأوروبي وعدد قليل من البلدان الإضافية. وبالتالي فهي وثيقة يمتلكها الجميع

وعادة ما يحملونها معهم، مما يعني عدم الحاجة إلى بذل جهد إضافي لاستخدام المعرف الرقمي. بالإضافة إلى المعاملات الإلكترونية، ينطبق نفس الرمز الشخصي في جميع المعاملات الأخرى حيث يكون التعريف الشخصي ضرورياً. بنفس البطاقة والرمز يخدم العديد من الأغراض في إتاحة الوصول إلى الخدمات. فجميع البيانات اللازمة لأي خدمات إلكترونية موجودة على الشريحة الموجودة في بطاقة الهوية، من البيانات الشخصية من سجل السكان، رقم الهاتف والبريد الإلكتروني، العقارات والأراضي التي يملكها، وظيفته الحالية ومساره المهني، سجلات المرور الخاصة به، وثيقة التأمين على سيارته، التزاماته الضريبية، شهادات التعليم التي تحصل عليها وحتى درجاته في كل مرحلة من مراحل التعليم وعند طلب للحصول على قرض بنكي يتم الحصول على بيانات مقدمي الطلب بصورة تلقائية من النظام الحاسوبي وتشمل تلك البيانات الدخل، الديون، والمدخرات، وإذا اشترى الشخص تذكرة ما يتحقق النظام تلقائياً ما إذا كان المشتري طالباً، فيحصل على التخفيض المقرر للطلبة وهكذا، كل شيء عبر الإنترنت.

2-7- الرعاية الصحية الإلكترونية e-Healthcare.

قامت إستونيا برقمنة نظام الرعاية الصحية الخاص بها بالكامل حيث أن 99٪ من البيانات المتعلقة بالصحة عبر الإنترنت كما أن 100٪ من الدفع في مجال الرعاية الصحية تكون في شكل فواتير إلكترونية (eestonia.com).

أنشأت إستونيا نظام السجل الصحي الإلكتروني، الذي يدير جميع سجلات الرعاية الصحية على المستوى الوطني. يقوم مقدمو الرعاية الصحية بدمج سجلات المرضى بحيث يمكن للمرضى الوصول إلى سجلاتهم الصحية عبر الإنترنت، يمكن للأطباء الوصول إلى الملف الطبي للمرضى في أي مكان وفي أي وقت. يتكون هذا الملف الشخصي من معلومات مهمة في حالات الطوارئ ويتضمن فصيلة الدم، والحساسية، والشخص في إستونيا هو المالك لكل بياناته الرقمية والعلاجات السابقة والجارية، وتفاصيل الأدوية، والأشعة السينية، وظروف الحمل. ويمكنه حجبها متى أراد فيمكن للمريض على سبيل المثال حجب بياناته عن طبيب ما وإتاحتها لطبيب آخر ويساعد هذا السجل في تحديد المعلومات الديموغرافية للمرضى والاتجاهات الصحية بين المواطنين الإستونيين، وبالتالي، يسهل تتبع الأوبئة مثل كوفيد19. يصل المرضى إلى سجلاتهم عن طريق تسجيل الدخول إلى بوابة المريض الإلكترونية e-Patients باستخدام رقم تعريفهم الإلكتروني ID، وقد تم تسجيل 1.8 مليون استفسار من المرضى بوابة المرضى الإلكترونية كل شهر؛ 2.3 مليون استفسار عالجها الأطباء خلال فترة جائحة كوفيد19 (Vatsa & Chhaparwal, 2021).

الركيزة الثانية لنظام الرعاية الصحية الإلكترونية في إستونيا هي سيارة الإسعاف الإلكترونية، والتي تحدد موقع المريض الذي يتصل بخط المساعدة المقدم ويخطر سيارة الإسعاف القريبة على الفور. من خلال تسخير كفاءة شبكة X-Road ، أصبحت العملية برمتها بالسرعة التي تستغرق 30 ثانية على الأكثر. مع اقتراب سيارة الإسعاف المخصصة من المريض، يمكن للطبيب المسؤول الوصول إلى المعلومات الهامة للمريض في حالات الطوارئ، باستخدام سجلات الصحة الإلكترونية.

الركيزة الثالثة والأخيرة للرعاية الصحية الإلكترونية في إستونيا هي خدمة الوصفات الطبية الإلكترونية، والتي توفر بديلاً سلساً لإدارة الوصفات الطبية وحلاً صديقاً للبيئة لجميع الأوراق المستهلكة في الوصفات الطبية. تصبح عملية وصف الدواء خالية من المتاعب حيث يجب على الطبيب تحديث السجل الصحي الإلكتروني للمريض، ويجب على المريض تسجيل الدخول إلى بوابة المرضى الإلكترونية باستخدام المعرف الإلكتروني في متجر الصيدليات (Hartleb, 2020). تم دمج خدمة الوصفة الطبية الإلكترونية أيضاً مع صندوق التأمين الصحي الوطني، وبالتالي يمكن للصيدليات خصم المرضى وفقاً لذلك. إضافة إلى ذلك، لم تعد هناك حاجة لزيارة الطبيب لتكرار الوصفات. هذا جعل مفهوم التطبيب عن بعد شائعاً للغاية بين المواطنين الإستونيين، وعمليات الوصفات الطبية الإلكترونية 99٪ من جميع الوصفات الطبية في إستونيا (Vatsa & Chhaparwal, 2021).

3-7- الأمن السيبراني.

تعتبر إستونيا كدولة أكثر أماناً للأنترنت وريادة في الديمقراطية الإلكترونية. فقد استثمرت إستونيا مبالغ ضخمة من الأموال للأمن السيبراني واستخدام تقنيات حديثة مثل تقنية blockchain لضمان سلامة البيانات وأمنها وهذا ما اقنع دول أوروبا الغربية بإنشاء مركز الأمن السيبراني التابع للئاتو في إستونيا. كما تتميز إستونيا ببعد المشاركة الإلكترونية شديد التطور المرتبط بتطوير التصويت الإلكتروني (Saparniene, n.d.).

لا يمكن لأي شخص إعادة تعديل البيانات الموجودة داخل blockchain نظام في إستونيا، وبالتالي ضمان مصداقية البيانات. تطلب اعتماد الدولة الكامل على التكنولوجيا إنشاء بوابة عامة للاستفسارات المفتوحة على مدار 24 ساعة في اليوم وطوال أيام الأسبوع. وفي كل مرة يطّلع الشرطي أو الطبيب أو المصرفي أو حتى الوزير فإنه يتم رصد هذا الاطلاع على البيانات الرقمية للمواطنين ويعتبر الاطلاع على البيانات الرقمية للمواطنين دون مسوغ جريمة جنائية.

سهلت البنية التحتية التقنية للبلاد إدارة الأمن السيبراني وسهلت عملية التشريع، باستخدام نظام القانون الإلكتروني E-law الذي تم إنشاؤه في عام 2003 (Vatsa & Chhaparwal, 2021) ولضمان عدم إمكانية العبث بالقوانين التي تمت صياغتها، تم بناء نظام القانون الإلكتروني على العمود الأساسي لـ blockchain وكان معروفاً رسمياً كنظام تنسيق إلكتروني لمشروع التشريعات.

4-7- التصويت الإلكتروني E-vote:

مع استخدام 44٪ من المواطنين (Sven et al., 2011) لآلية التصويت الإلكتروني للإدلاء بأصواتهم من جهاز كمبيوتر متصل بالإنترنت في أي مكان في العالم عبر حل رقمي مناسب، حددت الدولة نفسها كأول دولة تجري تصويتاً على مستوى الدولة في انتخابات 2005 (EU Policy Blog, 2020) عبر هذه الآلية. بالمقارنة مع الحلول المماثلة الموجودة في البلدان الأخرى، قدم حل إستونيا بديلاً أرخص نسبياً مع كونه آمناً وبسيطاً. بل إنها استخدمت أسلوب التصويت الإلكتروني لإجراء الانتخابات النيابية في العام 2007. يستخدم النظام في المقام الأول المعرف الفريد للبلد لإنشاء سجل في النظام والحفاظ على إخفاء الهوية لضمان خصوصية الناخبين. يسمح النظام أيضاً لأي شخص بتغيير التصويت بمجرد تسجيل الدخول والتصويت مرة أخرى، وبالتالي إلغاء الاقتراع السابق. يمكن تقدير الكفاءة الإجمالية للنظام من خلال اختزال 11000 يوم عمل من الوقت التراكمي الذي تم توفيره في انتخابات 2011 (A & Metz, n.d). من أصل 565.028 صوتاً، تم الإدلاء بـ 247232 صوتاً إلكترونياً في الانتخابات البرلمانية لعام 2019 (K.M. & R.E, 2020).

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، نتوصل إلى أن الحكومة الإلكترونية تمثل نموذجاً فعالاً ومبتكراً لتحديث وتحسين الخدمة العمومية في عصر التكنولوجيا الرقمية. تجربة جمهورية إستونيا تؤكد أن اعتماد التكنولوجيا الرقمية وتحويل العمليات الحكومية إلى البيئة الإلكترونية يمكن أن يحقق تطوراً هائلاً في تقديم الخدمات الحكومية وتحسين تفاعل المواطنين مع الحكومة.

قامت حكومة إستونيا بتبني نهج رؤيوي ومبتكر في إدارة شؤونها الحكومية، حيث استثمرت بشكل حكيم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير خدمات حكومية رقمية متطورة. من بين الأمثلة الرائدة لتحقيق العصرنة الحكومية في إستونيا هو تطبيق الهوية الرقمية للمواطنين، والتصويت الإلكتروني، والخدمات الحكومية الرقمية المتاحة عبر الإنترنت بشكل واسع.

8- النتائج:

- حققت استونيا مراكز معتبرة في مؤشرات الأمم المتحدة، أفضل إنجاز لها عام 2020 احتلت المرتبة الثالثة عالميا في مؤشر تطوير الحكومة الالكترونية والمرتبة الأولى عالميا في مؤشر المشاركة الالكترونية.
- تبني حكومة استونيا لنظام الهوية الرقمية الفريد ساهم في تحسين الاحترافية وتبسيط عمليات التحقق من الهوية للمواطنين عبر الخدمات الحكومية الإلكترونية التي تعتبر أكثر الأنظمة أمانًا ومقاومة للتهديدات السيبرانية.
- قامت حكومة استونيا بتحسين خدمات الرعاية الصحية عبر الإنترنت وتوفير الاستشارات الطبية عن بُعد والوصول إلى التقارير الطبية الشخصية للمرضى.

9- التوصيات:

- تطوير البنية التحتية الرقمية: يجب أن تعمل الحكومات على تحسين البنية التحتية التكنولوجية والشبكات الرقمية لتوفير خدمات حكومية إلكترونية متميزة وفعالة. يجب أن تكون هذه البنية متينة وأمنة لضمان استمرارية الخدمات الحكومية والحماية من التهديدات السيبرانية.
- تشجيع التفاعل وتحسين الخدمات الحكومية الإلكترونية: يجب أن تستمر الحكومات في تطوير وتحسين الخدمات الحكومية الإلكترونية بناءً على تغذية ردود الفعل والتحسينات المستمرة. ينبغي أن تراعي الخدمات التصميم الجيد وتجربة المستخدم وتكون سهلة الوصول والاستخدام.
- التركيز على الأمان السيبراني: تعتبر الحماية السيبرانية أمرًا حيويًا لنجاح الحكومة الالكترونية. يجب على الحكومات تعزيز الجوانب الأمنية وتبني سياسات أمنية قوية ونظم حماية لحماية البيانات الحكومية والمعلومات الحساسة.
- الاستفادة من الخبرات الدولية: تتمتع دول أخرى بخبرات قيمة في مجال الحكومة الإلكترونية. ينبغي على الحكومات الاستفادة من تلك الخبرات والمشاركة في تبادل المعرفة والتجارب لتعزيز تحسين الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- باعتبار هذه التوصيات وتنفيذها، ستمكن الحكومات من تعزيز دور الحكومة الإلكترونية في عصرنة الخدمة العمومية، واستلهاهم النجاحات من نموذج استونيا لتحسين تفاعل المواطنين مع الحكومة وتقديم خدمات عالية الجودة وأكثر كفاءة بشكل مستدام.

المراجع والهوامش:

- ابتكر. (2020). دروس مستفادة من استجابة إستونيا لأزمة فيروس كورونا—ابتكر. <https://cutt.us/yC4wx>
- ابراهيم السيد هنيدي, ن. (2017). الإدارة الالكترونية وإشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الالكترونية. 2(3), 101–128.
- حرحوش المفرجي وآخرون. (2007). الإدارة لالالكترونية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- A, G., & Metz, D. (n.d.).
- Abusamhadana, G. A. O., Bakon, K. A., & Elias, N. F. (2021). E-GOVERNMENT IN GHANA: THE BENEFITS AND CHALLENGES. *Asia-Pacific Journal of Information Technology and Multimedia*, 10(01), 124–140. <https://doi.org/10.17576/apjitm-2021-1001-11>
- Alboul, L., Beetz, K., & Bernabé, F. (2020). *Digital Transformation An IEEE Digital Reality Initiative White Paper* (Matthew Borst).
- Hartleb, F. (2020). “e-Estonia. Europe’s Silicon Valley or a new 1984?,” in *Redesigning Institutions: Consequences of and Concepts for the Digital Transformation*, ed D. Feldner (Heidelberg: Springer Nature). 215–228.
- Kareem, M. A., & Jabber Haseeni, Z. (2015). *E-Government and Its Impact on Organizational Performance*. 3(1), 664–672.
- K.M, R., & R.E, R. (2020). “Voting is a right: A decade of societal, technological and experiential progress towards the goal of remote-access voting”, *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Linder, E.-L. (2019). *Three Phases of the Theatrical Public Sphere in Estonian Theatre*. 31(01), 73–91.
- Mayedwa, M. (n.d.). *AN EXPLORATORY STUDY OF UNDERSTANDING ELECTRONIC GOVERNMENT IN FACILITATING INTERGOVERNMENTAL RELATIONS TO ENCOURAGE COOPERATIVE GOVERNANCE IN SOUTH AFRICA*.

- Nyman Metcalf, K. (2019). Com construir la governança electrònica en una societat digital: El cas d'Estònia. *Revista Catalana de Dret Públic*, 58, 1–12. <https://doi.org/10.2436/rcdp.i58.2019.3316>
- Palvia, S. C. J., & Sharma, S. S. (n.d.). *E-Government and E-Governance: Definitions/Domain Framework and Status around the World*.
- Saparniene, D. (n.d.). *FROM E-GOVERNMENT TO E-GOVERNANCE: E-INITIATIVES IN EUROPE*.
- Sven, H., Peeter, L., & Jan, W. (2011). *The Application of I-Voting for Estonian Parliamentary Elections of 2011*. 208-22".
- United Nations. (2022). *EGOVKB | United Nations > Data > Country Information*. <https://cutt.us/4kPsQ>
- Vatsa, V. R., & Chhapparwal, P. (2021). Estonia's e-governance and digital public service delivery solutions. *2021 Fourth International Conference on Computational Intelligence and Communication Technologies (CCICT)*, 135–138. <https://doi.org/10.1109/CCICT53244.2021.00036>

نماذج رائدة لتطبيق الإدارة الرقمية في عدد من الدول العربية وانعكاساتها على جودة العمليات الإدارية

د. الأسد صالح الأسد

د. أديب أحمد الشاطري

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الرقمية وأهميتها والميزات التي تقدمها للقطاعات الحكومية وغير الحكومية، بالمقارنة مع الإدارة التقليدية. ومن أهداف هذه الدراسة أيضاً، التعرف على الدول الرائدة في مجال تطبيق الإدارة الرقمية أو الحكومة الإلكترونية، والمعايير المطبقة في تصنيفها وتبويبها للريادة العالمية. أما الهدف الرئيس لهذه الدراسة، فهو التعرف عن قرب على التجارب العربية للدول الرائدة في الإدارة الرقمية، وفقاً لمسح الحكومة الإلكترونية لعام 2022، وهي الإمارات العربية المتحدة، المملكة العربية السعودية، وسلطنة عُمان، والتعرف على إنجازاتها في هذا المجال، والاستراتيجيات التي اتبعتها، والخطوات العملية المنفذة لتلك الاستراتيجيات، والفوائد المحصلة من تقدمها في تطبيق الإدارة الرقمية في قطاعاتها المختلفة، ومحاولة الاستفادة من تلك التجارب.

أما عن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فمن أهمها: أن من فوائد رقمنة الإدارة التقليل من الوقت والجهد المبذولين في إجراء المعاملات الإدارية، وكذا التقليل من التكاليف، والحد من البيروقراطية الإدارية، وكبح جماح الفساد المستشري في بعض الإدارات الحكومية خاصة، بالإضافة إلى تعزيز الاستقرار المجتمعي، وتوطيد العلاقة بين الحكومة والمواطنين، نتيجة لتسهيل تلك الإجراءات وجعلها في متناول الجميع.

الكلمات المفتاحية: نماذج رائدة- الإدارة الرقمية- الدول العربية- العمليات الإدارية.

Abstract:

This study aimed to identify the concept of digital management, its importance, and the advantages it offers to governmental and non-governmental sectors, compared to traditional management. One of the objectives of this study is also to recognize the pioneering countries in the field of applying digital management or e-government, and the criteria applied in their classification and ranking for global leadership. The main objective of this study is to closely identify the Arab experiences of the pioneering countries in digital management, according to the 2022 e-Government Survey, which are the United Arab Emirates, the Kingdom of Saudi Arabia, and the Sultanate of Oman, and to learn about their achievements in this field, the strategies they followed, and the steps taken. The process implemented for those strategies,

the benefits gained from its progress in applying digital management in its various sectors, and trying to benefit from those experiences.

As for the results reached by this study, the most important of them are: One of the benefits of digitizing administration is reducing the time and effort spent on conducting administrative transactions, as well as reducing costs, reducing administrative bureaucracy, and curbing rampant corruption in some government departments in particular, in addition to enhancing social stability and strengthening the relationship between the government and citizens, as a result of facilitating these procedures and making them accessible to everyone.

Keywords: Pioneering Models- Digital Management- Arab Countries- Administrative Operations.

مقدمة

يشهد العالم منذ العقدين الماضيين تطوراً معرفياً وتقنياً كبيراً نتيجة للتسارع الكبير والتنافس الشديد بين الدول والمؤسسات والشركات العالمية متعددة الجنسيات نحو إنتاج وابتكار أفضل الأجهزة والأدوات التكنولوجية التي تزيد من أرباحها من جهة، وتحقق لها سبقاً ومكانة رائدة في التصنيفات العالمية للتقدم التكنولوجي من جهة أخرى.

كما تتسابق الدول نحو عصرنة وأتمتة القطاعات الحكومية والخاصة، سعياً منها لتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي لشعوبها، والتقليل من تكاليف التشغيل. ويعد توجه الدول والحكومات نحو "رقمنة" الإدارات الحكومية والخاصة، في ظل ما يسمى بالـ "الرقمنة"، أو الحكومة الإلكترونية، أو التحول الرقمي، من أبرز ملامح هذه المرحلة من التطور العلمي التقني في ظل ما يعرف بمجتمع المعلومات، حيث توفر هذه التقنيات المتطورة الكثير من الجهد والوقت على المسؤولين والموظفين من جهة، وكذلك على المراجعين في الدوائر الحكومية من جهة أخرى، إضافة لما تقدمه من ميزات أخرى بالمقارنة مع الإدارة التقليدية، ولعل من أهم تلك الميزات هي القضاء على البيروقراطية أو التقليل منها إلى حد كبير.

وبناءً على ما تقدم، فإننا يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود برقمنة الإدارة، وما هي أهميتها ومميزاتها؟
- ما أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها من رقمنة الإدارة؟
- ماهي الدول الرائدة في مجال الرقمنة على مستوى العالم؟ وماهي الدول الرائدة على المستوى العربي؟

- كيف يمكن الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال؟

سنحاول الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال المحاور القادمة في هذا البحث، مستندين في تحقيق أهداف هذا البحث، والإجابة عن أسئلته، على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب في معالجة مثل هذا النوع من البحوث.

1- مدخل إلى الإدارة الرقمية

1-1- مفهوم الإدارة الرقمية

تشير الإدارة الرقمية إلى عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تحسين أداء المؤسسات الحكومية ووحداتها الإدارية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها، لتحقيق الأهداف المرجوة منها (J. Hilton, 2003, P. 65). تشير مفهوم الإدارة الرقمية (Digital Management) إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة (أحمد السيد الدقن، 2021، <https://www.nashiri.net/index.php/articles/business/6400>). كما تعرف الإدارة الرقمية بأنها: "تحوّل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية، باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية والرقمية في الإدارة، وهذا يعني تحويل الدورة المستندية الورقية إلى دورة إلكترونية" (محمد العريشي، 2008، ص2). ولعل التعريف الأخير لمفهوم الإدارة الرقمية، هو الأبسط والأكثر وضوحاً في تعريف هذا المفهوم والتعبير عن مضمونه.

2-1- أهمية الإدارة الرقمية وميزاتها:

تبرز أهمية الإدارة الرقمية بشكل كبير في إسهام الأفراد العاملين داخل البيئة التنظيمية بالقيام بالواجبات كافة الملقاة على عاتقهم، والمشاركة بدور حاسم في تحديد طبيعة الخدمات التي هم في حاجة إليها، والهيكل الذي يمكن الاعتماد عليه في القيام بذلك الأمر (Ikenna, p.p. 127-128). كما تمثل الإدارة الرقمية أسلوب عمل مفتوح لتسيير الأعمال والنشاطات الافتراضية (Virtual Activities)، وهو ما يختلف عن الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة الحديثة ذات النهج المكاني الضيق. فالإدارة الرقمية هي إدارة اللاملموس (Intangible Management) ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية وفضاءات رقمية وأحاسيس رقمية (أحمد السيد الدقن، 2021، <https://www.nashiri.net/index.php/articles/business/6400>). وللإدارة الرقمية أهمية استراتيجية

بما تسهم به من دعم ومساندة من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الجودة وفق معايير عالية تواكب العصر (مها الفاضل، 2012، ص 13).

ويمكن حصر مميزات التحول الرقمي وانعكاساته على الأداء الحكومي فيما يلي (جامعة الدول العربية، 2019، ص 10):

- أصبح أساساً في أتمتة العمليات والإجراءات مما يعزز كفاءة التشغيل ويقلل من تكاليف المعاملات.
- التحول الرقمي يطلق فرصاً جديدة لنمو وازدهار مجالات جديدة للمشروعات التجارية مما يساهم في خلق أنواع جديدة من الوظائف.
- يعزز قدرة الحكومة على تقديم الخدمات العامة وتوفيره للمواطنين بجودة أعلى وقدرة أكبر على وصول الخدمات للمواطن.
- تساعد التقنيات الرقمية على تحسين فرص التواصل مع المواطنين بشأن أنشطة الحكومة.
- يساهم التحول الرقمي في تحسين الإدارة داخل المنظمات الحكومية من خلال الإسهام في الرقابة على العمل والعاملين والتأكد من درجة انتظام العمل.

2- الريادة العالمية في تطبيق الإدارة الرقمية:

طبقاً لمؤشر الأمم المتحدة حول الحكومات الذكية لعام 2022، فقد أظهرت نتائج المسح الذي تقوم به إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية كل عامين، بأن الدنمارك، وفنلندا، وكوريا الجنوبية، ونيوزيلندا، وآيسلندا، والسويد، وأستراليا، وإستونيا، وهولندا، والولايات المتحدة الأمريكية، تتصدر قائمة أفضل 10 بلدان في مجال الحكومة الإلكترونية في عام 2022. (منة مكمل،

(https://www.wipo.int/global_innovation_index/ar/news/2023/news_0009.html)

يوضح الشكل التالي أهم الدول الإقليمية المتقدمة على مستوى العالم في مؤشر الحكومة الإلكترونية لعام 2022 (منة مكمل،

(https://www.wipo.int/global_innovation_index/ar/news/2023/news_0009.html):

شكل رقم (1): الدول الإقليمية المتقدمة في مؤشر الحكومة الإلكترونية لعام 2022.



المصدر: الويبو:

[https://www.wipo.int/global_innovation_index/ar/news/2023/news_0009.html]

3- نماذج عربية رائدة في تطبيق الإدارة الرقمية:

تمهيد:

قمنا في هذه الدراسة باختيار ثلاثة نماذج عربية في مجال تطبيق الإدارة الرقمية تمثل ثلاث دول عربية، انطلاقاً من تبوئها للمراتب الثلاث الأولى عربياً، بناءً على نتائج "مسح الحكومة الإلكترونية 2022" الذي أجرته دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، وهو مسح يجرى كل عامين، ويتم فيه تصنيف دول العالم لمعرفة مدى تقدمها وتطبيقها للإدارة الرقمية في شتى المجالات الحكومية.

ويقوم مسح الحكومة الإلكترونية الآنف ذكره، على منهجية مكونة من متوسط مرجح لثلاثة مؤشرات خاصة بثلاثة مكونات مستقلة، هي (الأمم المتحدة، 2022):

1. مؤشر الخدمة عبر الإنترنت.

2. مؤشر البنية التحتية للاتصالات.

3. مؤشر رأس المال البشري.

وقد جرى تحسين مكوّن مؤشر الخدمة عبر الإنترنت للسماح بتقييم البوابات الحكومية على أساس خمسة مؤشرات فرعية، وهي (الأمم المتحدة، 2022، ص 1-2): الإطار المؤسسي، وتوفير الخدمات، وتوفير المحتوى، والتكنولوجيا والمشاركة الإلكترونية- مع مؤشر الخدمة عبر الإنترنت ككل. ووفقاً لمسح الحكومة

الإلكترونية 2022، فقد حلت الإمارات في المرتبة الأولى عربياً والـ 13 عالمياً، ثم السعودية الثانية عربياً والـ 31 عالمياً، ثم سلطنة عمان الثالثة عربياً والـ 50 عالمياً (الأمم المتحدة، 2022، ص 2013-2020).

1-3- تجربة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق الإدارة الرقمية:

بدأ مشروع الحكومة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة في إمارة دبي عام 2000، وبلغت الخدمات وقتها 140 خدمة، تم التركيز على 40 خدمة منها، من ضمنها 14 خدمة ذات مستوى عال. وفي أبريل من العام التالي، دخل مشروع حكومة دبي الإلكترونية مرحلته الثانية بإطلاق الخدمات المعلوماتية والإجرائية إلكترونياً من خلال تطبيق المشروعات التالية (وائل صلاح ربيع عبد الحفيظ، 2019، ص 198): التراخيص الصناعية، والمشتريات الحكومية، والدرهم الإلكتروني كوسيلة حديثة للحصول والحصول على الخدمات الإلكترونية من خلال بطاقات الشحن الذكية القابلة لشحن الأرصدة المالية. ومن أهم تطبيقات حكومة دبي الإلكترونية، نذكر منها (وائل صلاح ربيع عبد الحفيظ، 2019، ص 198):

■ خدمة الجواز الإلكتروني والتوظيف الإلكتروني.

■ خدمات الدوائر الحكومية (الأعمال، الأفراد، الزوار والسياحة).

وفي عام 2003 تم إطلاق 450 خدمة أخرى للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية (عصام عبد الفتاح مطر، 2008، ص 181). أما اليوم، وبالرجوع إلى الموقع الرسمي (البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة) على الإنترنت، فيذكر المشرفون على البوابة، بأن حكومة دولة الإمارات، تتيح أكثر من 6000 خدمة اتحادية ومحلية عبر الإنترنت، توفر منها حوالي 1913 خدمة رقمية اتحادية، تشمل ما يلي (حكومة دولة الإمارات، [https://u.ae/ar-ae/information-and-services#/]، 2023):

1669 خدمة إجرائية، 82 خدمة معلوماتية، 54 خدمة تجارية، 71 خدمة اجتماعية، 37 خدمة ضبطية، 188 خدمات ذات أولوية. كما تقدم البوابة إحصائيات لأكثر الخدمات الإدارية الرقمية استخداماً خلال العام الماضي 2022، كما هو مبين بالصورة التالية (حكومة دولة الإمارات، [https://u.ae/ar-ae/information-and-services#/]، 2023).

شكل رقم (2): الخدمات الرقمية الأكثر استخداماً في بوابة حكومة دولة الإمارات لعام 2022.

الخدمات الرقمية الأكثر استخداماً خلال عام 2022:

+ 2,509,670

دفع المخالفات المرورية

+ 3,450,760

سداد فواتير الماء والكهرباء

+ 4,879,775

إصدار إذن دخول

+ 5,414,388

إصدار تصريح عمل جديد

+ 1,288,103

إصدار/ تجديد عقد عمل

+ 1,888,687

حجز موعد طبي

+ 2,051,721

إصدار تصاريح الإقامة

+ 2,400,863

تجديد تصاريح الإقامة

+ 1,269,287

الغاء تصاريح الإقامة

المصدر: البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات: <https://u.ae/ar-ae/information-and-services/>

كما أصدرت حكومة دولة الإمارات "سياسة المنصة الرقمية الموحدة" كجزء من "استراتيجية الإمارات للخدمات الحكومية-2025"، والتي تهدف للتالي (حكومة دولة الإمارات، <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards>، 2023):

- توفير كافة الخدمات الحكومية في الدولة عبر نافذة رقمية واحدة.
- تحسين تجربة المتعامل في الحصول على كافة الخدمات الحكومية الرقمية.
- تحويل الخدمات الحكومية إلى خدمات رقمية استباقية مترابطة ومتكاملة.
- الاستخدام الأمثل للممكنات الحكومية الرقمية، وتفعيل الربط الشامل والمتكامل للأنظمة الرقمية في الجهات الحكومية الاتحادية.
- رفع الكفاءة التشغيلية في تقديم الخدمات الحكومية.
- تعزيز الثقة في استخدام الخدمات الرقمية بكافة أنواعها في الدولة.

وقدمت الإمارات استراتيجية خاصة بالخدمات الحكومية حتى العام 2025، سميت بـ "استراتيجية الإمارات للخدمات الحكومية 2021-2025"، حيث هدفت هذه الاستراتيجية بحسب الموقع الحكومي الرسمي لبرنامج الإمارات للخدمات الحكومية المتميزة، إلى أن تصبح الإمارات أفضل حكومة في العالم. وتركز الاستراتيجية على تعزيز التواصل والتفاعل المباشر بين الجهات الحكومية والأفراد والدروس المستفادة من المعايير الدولية في تصميم وتطوير وإدارة الخدمات الحكومية، وتقديم خدمات رقمية

متميزة وسلسلة (برنامج الإمارات للخدمات الحكومية المتميزة، <https://www.egsep.ae/strategy>، 2023).

وترتكز الاستراتيجية على خمسة محاور أساسية يتم من خلالها تطوير الخدمات الحكومية، وهي (برنامج الإمارات للخدمات الحكومية المتميزة، <https://www.egsep.ae/strategy>، 2023):

- خدمات رقمية بالكامل تصل للمتعامل في أي مكان عبر منصة رقمية موحدة وبأيدي إماراتية.
- خدمات شخصية واستباقية تركز على الإنسان.
- خدمات تحقق الفعالية والكفاءة التشغيلية.
- نموذج مبتكر للشراكة مع المجتمع.
- تطوير قدرات موظفي الخدمات الحكومية لتحايي مهارات المستقبل.

2-3- تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق الإدارة الرقمية:

اهتمت المملكة العربية السعودية بتبني مفهوم التحول الرقمي الحكومي باستبدال العمليات التقليدية بالرقمية، ووضع خطط واستراتيجيات خمسية لضمان تحقيق أهدافها بجودة وكفاءة، حيث تهدف للوصول إلى حكومة رقمية متكاملة تيسر كافة الخدمات للمستفيدين، وذلك في ظل التطور السريع في عالم التقنية واتجاه الحكومات والمؤسسات نحو الرقمنة في كافة خدماتها (عايض بن علي القحطاني، 2023، ص، ص 139، 140).

فقد حرصت المملكة على وضع استراتيجية وطنية خمسية للتحول الرقمي، تضمنت ثلاث خطط عمل، هي على النحو التالي (عايض بن علي القحطاني، 2023، ص 140):

- خطة العمل الأولى (2006-2010): سعت إلى أن يتمكن الجميع بنهاية عام 2010، من أي مكان وفي أي وقت، من الحصول على الخدمات الحكومية بمستوى متميز وبطريقة متكاملة وسهلة من خلال الكثير من الوسائل الإلكترونية الآمنة.
- خطة العمل الثانية (2012-2016): هدفت إلى تمكين الجميع من استخدام الخدمات الحكومية بفعالية وبطريقة آمنة ومتكاملة وسهلة من خلال قنوات إلكترونية متعددة.
- خطة العمل الثالثة (2020-2024): وهي خطة العمل الحالية، والتي تسعى للوصول إلى مفهوم "الحكومة الذكية".

وبالرجوع إلى نتائج مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة GEMS-2021، الصادر في شهر ديسمبر 2021، عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا)، التابعة للأمم المتحدة،

والذي تم من خلاله اختيار 84 خدمة حكومية ضرورية سواء للأفراد أو للأعمال موزعة على 11 صنفاً هي: الصحة، التعليم، العمل، المنزل، العائلة، السفر/السياحة، الرفاه الاجتماعي، النقل/القيادة، الإنشاء، العمليات، والإغلاق، سجلت السعودية تقدماً ملحوظاً في نتائج هذا المؤشر، حيث جاءت في المرتبة الثانية عربياً بعد قطر، بمعدل 81.97% وفق مؤشر GEMS لعام 2021 (الإسكوا، 2022، ص 13).

وبحسب نتائج المؤشر السابق ذكره، فقد حققت المملكة قفزة نوعية نحو التحول الرقمي الحكومي ما بين عامي 2020-2021، وهو ما يتضح من مؤشرات الأداء الرئيسة لتوفر الخدمة وتطورها، والمبينة في الجدول التالي (الإسكوا، 2022، ص 72):

شكل رقم 3: مؤشرات الأداء الرئيسة لتوفر الخدمة وتطورها بحسب مؤشر GEMS-2021.

مؤشر الأداء الرئيسي لتوفر الخدمة وتطورها	القيمة في عام 2020 (بالنسبة المئوية)	القيمة في عام 2021 (بالنسبة المئوية)
مستوى تطور الخدمات على البوابة الإلكترونية	80.94	100.00
توفر ميزات التخصيص في صفحات الويب المتاحة للمستخدمين	95.00	100.00
مستوى تطور الخدمات النقالة	80.69	100.00
مستوى توفر الخدمات النقالة	63.47	86.77
توفر التطبيقات على المنصات النقالة	39.05	66.40
توفر اللغات على البوابة الإلكترونية	59.13	76.82
توفر وسيلة لآراء المستخدم عبر البوابة الإلكترونية	76.78	97.60
توفر خصائص لخصي الإعاقة عبر البوابة الإلكترونية	54.48	64.01
توفر اللغات على التطبيقات النقالة	59.60	75.00
توفر وسيلة لآراء المستخدم عبر النقال	74.96	94.86
توفر خصائص لخصي الإعاقة عبر النقال	52.07	60.36
التشغيل البيئي بين القنوات	64.71	97.55
مستوى الأمن على القنوات	89.00	97.50
مستوى توفر البيانات المفتوحة	76.84	100.00
صيفة تقديم البيانات المفتوحة	89.47	91.00

المصدر: تقرير الإسكوا: مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة GEMS-2021.

وفي الواقع العملي، فقد حققت المملكة العديد من الإنجازات عبر طرحها لعدد من البرامج والمبادرات الرقمية خدمة للمستفيدين، وذلك وفقاً لأعلى درجات الأداء والموثوقية. ويعد برنامج "مراس" واحداً من بينها، إذ أسهم في الوصول لأكثر من 40 خدمة إلكترونية، وتقليص وقت المعاملة من 81 يوماً إلى 24 ساعة (عبد الرحمن حسن محمد، ومحمد أحمد الغيبري، 2020، ص 20)!!

كما طرحت المملكة برنامج "اعتماد"، وهو أول منصة مالية بهذا الحجم في العالم للربط الإلكتروني، تربط بين أكثر من 450 منشأة حكومية تستخدم البوابة، وبرنامج "أبشر" الذي أسهم في ربط أكثر من 130 خدمة حكومية ليعتخدمها المواطن، وتقليل وقت تجديد جواز السفر من 8 أيام إلى يوم واحد، وتنفيذ أكثر من 20 مليون معاملة حتى الآن، وإيصال الوثائق خلال يوم واحد وغيرها (عبد الرحمن حسن محمد، ومحمد أحمد الغيري، 2020، ص 20-21).

وفي إطار "رؤية المملكة 2023" التي أطلقت في شهر أبريل 2016، حاملة في ثناياها عدداً من الأهداف الاستراتيجية والمستهدفات، ومؤشرات قياس الأداء والالتزامات، التي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي، فقد حققت المملكة عدد من الأهداف التنموية الهامة، منها (إدارة التواصل والإعلام، [https://vro.moenergy.gov.sa/Arabic/DocLib/NTP_ar.pdf]، 2020، ص، ص 3، 5):

- حصول المملكة على المركز 8 بين دول مجموعة العشرين وفقاً لتقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية 2020 الصادر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية.
- تقدّم المملكة 3 مراكز لتصل إلى المركز 36 عالمياً وفقاً لتقرير التنافسية العالمي 2009 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي.

■ تقليص مدة بدء العمل التجاري إلى 30 دقيقة، واستخراج السجل التجاري خلال 180 ثانية!!

■ إطلاق "استثمر في السعودية"، وإصدار 1278 رخصة استثمارية أجنبية حتى نهاية 2020.

3-3- تجربة سلطنة عمان في تطبيق الإدارة الرقمية:

تعد سلطنة عُمان واحدة من الدول التي سارعت إلى تبني التقنيات الرقمية وتحويل خدماتها التقليدية إلى خدمات رقمية تطبيقاً لرؤيتها وتطلعاتها المستقبلية، التي تؤكد على أهمية العلم والمعرفة، وضرورة مواكبة التقدم العالمي في تطورات التكنولوجيا، وتدريب الكوادر البشرية على التعامل مع تقنياتها المختلفة (نوال بنت علي البلوشية، نيهان بن حارث الحراسي، علي بن سيف العوفي، 2020، ص 2).

ومع تزايد أعداد مستخدمي الهاتف النقال في السلطنة، وتعاملهم معه لساعات طويلة خلال اليوم، برزت الحاجة لمواكبة هذا التغيّر وتوفير خدمات حكومية عبر هذا الجهاز، لذلك تم دعم مبدأ الحكومة الذكية من خلال مشروع التحول إلى الحكومة الإلكترونية الذي انطلق عام 2013، وذلك كونها إحدى قنوات توصيل الخدمات الحكومية في السلطنة، وقد أصبح من المهم مواءمة التغيرات التي تدعم تنقلات المستخدم، وسهولة وصوله إلى الخدمات المتوفرة (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، [https://omanportal.gov.om/wps/portal/index/gov/mGovernment/aboutMGov]، 2023).

ومن هذا المنطلق ولتفعيل مفهوم الحكومة الذكية، توفر العديد من الجهات الحكومية مواقع إلكترونية ذات تصميم متجاوب (Responsive Design) يتلاءم مع جميع الشاشات باختلاف أحجامها (مثل الكمبيوتر، واللابتوب، والأجهزة اللوحية، والهواتف الذكية)، إضافة إلى أن "بوابة عُماننا" تتوفر بصيغة مخصصة للهواتف النقالة الأقل تعقيداً من الهواتف الذكية (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، [https://omanportal.gov.om/wps/portal/index/gov/mGovernment/aboutMGov]، (2023).

وأما عن أنواع الخدمات الإلكترونية التي توفرها "بوابة عماننا" الإلكترونية لمتعلميها، فأهمها ما يلي (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، [https://omanportal.gov.om/wps/portal/index/gov/mGovernment/aboutMGov]، (2023):

- الخدمات المعلوماتية: هي تلك التي توفر معلومات ثابتة عن المؤسسة، كوصف الخدمة، ومتطلبات الحصول عليه، أو الاستفسار والبحث، بالإضافة إلى طباعة نموذج (إن وجد) دون تفاعل من جانب المستفيد أو الجهة.
- الخدمات التفاعلية: تتيح الجهة للمستفيد تعبئة نموذج إلكتروني عن طريق القنوات الإلكترونية، ومن ثم إرساله بشكل إلكتروني، مع إتاحة خاصية الاستعلام ومتابعة الطلب، ولكن يتطلب مراجعة المستفيد للجهة لإتمام الخدمة.
- الخدمات الإجرائية: توفر الجهة للمستفيد خاصية الاستعلام ومتابعة الطلب، وتقوم الجهة بتنفيذ الخدمة بكامل إجراءاتها داخل الجهة حتى انتهاء تقديم الخدمة، دون الحاجة لمراجعة المستفيد لمقر الجهة، ويكون التفاعل بالاتجاهين من المستفيد إلى الجهة الحكومية والعكس.
- الخدمات التكاملية: تتيح الجهة للمستفيد تعبئة نموذج إلكتروني عن طريق القنوات الإلكترونية، ومن ثم إرساله مع إتاحة خاصية الاستعلام ومتابعة الطلب، وتقوم الجهة بتنفيذ الخدمة بكامل إجراءاتها داخل الجهة وخارج الجهة عن طريق التكامل مع الجهات الخارجية الأخرى حتى انتهاء تقديم الخدمة، دون الحاجة لمراجعة المستفيد لمقر الجهة.

كما قدمت عمان أيضاً في ظل استراتيجيتها الرقمية، ما يسمى بالحكومة المتكاملة، حيث يعد نهج الحكومة المتكاملة أحد أهم الركائز التي تستند عليها تلك الاستراتيجية. ويهدف هذا النهج إلى تنسيق الجهود بين المؤسسات الحكومية لتقديم الخدمات بطريقة متكاملة وسلسة، إذ تتمثل الرؤية العامة له في إيجاد حكومة شاملة، تحقق التنمية المستدامة في قطاع تقنية المعلومات، والتعاون المنشود بين الجهات

الحكومية (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، [https://omanportal.gov.om/wps/portal/index/gov/mGovernment/aboutMGov]، 2023).

ومن أجل تحقيق حكومة متكاملة، عملت وزارة التقنية والاتصالات، باعتبارها مكتب المعلومات المركزي لوزارة التقنية والاتصالات في سلطنة عمان على توفير أنظمة الحكومة المتكاملة، وهي عبارة عن المبادرات المركزية التي تقدمها الوزارة للجهات الحكومية، وهذه الأنظمة هي الموضحة في الصورة التالية (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، [https://omanportal.gov.om/wps/portal/index/gov/mGovernment/aboutMGov]، 2023):

شكل رقم 4: أنظمة الحكومة المتكاملة في سلطنة عُمان:

أنظمة الحكومة المتكاملة		
الدفع الإلكتروني	الشحابة الحكومية	استثمر بسهولة
التصديق الإلكتروني	السلامة المعلوماتية	الشبكة الحكومية
نظام المعلومات بمراكز مراقبة ومكافحة الأمراض	السجل المركزي للمواليد والوفيات	مركز البيانات
نظام الأحوال المدنية	نظام حماية الأجور	بنك الدم المركزي
نظام التراخيص البيئية	نظام غرفة المقاصة الآلية (ACH)	نظام بيان (نافذة الجمارك الواحدة)
أنظمة القوى العاملة المتقدمة	بوابة عمان الإحصائية للتجارة الدولية (منافذ)	نظام العدل الإلكتروني (توثيق)
نظام الشفاء الإلكتروني	نظام العنونة الموحد	التعداد الإلكتروني 2020

خاتمة:

مما تقدم، وبالنظر للمؤشرات الدولية المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي، نجد أن السباق نحو الرقمنة وأتمتة قطاعات الدولة المختلفة، يظل مستمراً بشكل محموم بين الدول، خاصة منها المتقدمة، مع بعض التباين في مستوى الأداء والإنجازات المحققة على أرض الواقع في هذا المجال، حيث نجد في نتائج تلك المؤشرات، تقدم لبعض الدول بدرجات عن المؤشرات السابقة لعام 2022 وهو المؤشر الدولي الأخير للمسح حول الحكومة الإلكترونية الذي تجريه الأمم المتحدة كل عامين، بينما نجد دولاً أخرى تراجعت درجات محدودة على المؤشر في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية ورقمنة الإدارات العمومية والخاصة في قطاعاتها المختلفة.

أما على المستوى العربي، فقد حقق عدد من البلدان العربية تقدماً ملحوظاً في مجال رقمنة الإدارة وتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، فعلى مستوى الثلاث الدول العربية الأكثر تقدماً في هذا المجال وفق المؤشر السابق الإشارة إليه، وهي الإمارات، والسعودية، وسلطنة عمان، فإن هذه الثلاث الدول قد أنجزت كثير من المشاريع الخدمية المتنوعة من خلال رقمنة العمليات الإدارية، وتصميم البرامج والتطبيقات المتنوعة، سواء على الحواسيب، أو الهواتف العادية والذكية، أو اللوحات الإلكترونية والساعات الذكية، وبطاقات الشحن المغناطيسية، والتي سهلت من تنفيذ المعاملات الإدارية بشكل كبير جداً، وقلصت من الوقت المحدد لإجراء تلك المعاملات بفارق كبير بالمقارنة مع الطريقة الإدارية التقليدية.

وبالإضافة لما تقدم، فإن من أهم الفوائد التي تقدمها رقمنة الإدارة، هي التقليل أيضاً من الجهد المبذول في إجراء المعاملات الإدارية، والحد من البيروقراطية الإدارية، وكبح جماح الفساد المستشري في بعض الإدارات الحكومية خاصة، بالإضافة إلى تعزيز الاستقرار المجتمعي، وتوطيد العلاقة بين الحكومة والمواطنين، نتيجة لتسهيل تلك الإجراءات وجعلها في متناول الجميع.

أما كيف يمكن الاستفادة من تلك التجارب، فمن وجهة نظرنا، فإن تبادل الخبرات والتجارب مع الأشقاء والأصدقاء من الدول المتقدمة، يعتبر أقصر السبل لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى تكوين المتخصصين في هذا المجال، وتوفير الأجهزة والوسائل التي تسهل من تطبيق برنامج الرقمنة في مختلف القطاعات. ومع ذلك كله، فلا شك من أنه ستبقى هناك بعض العوائق في طريق تحقيق مثل هذه الأهداف، لعل أهمها مقاومة المسؤولين التقليديين لمثل هذه المشاريع، نظراً لتخلفهم عن الركب التقني، بالإضافة إلى مقاومة الفاسدين أيضاً في الإدارات التقليدية، نظراً لأنها ستهدد مصالحهم، وكذلك، مسألة توفير الأجهزة والوسائل التقنية اللازمة لتحقيق الرقمنة، والتي قد تشكل عائقاً وعبئاً لدى بعض الدول،

بالإضافة للمسألة الأمنية، والتخوفات من الاختراقات والقرصنة التي قد تحصل من خلال الأجهزة الرقمية، لكن يجب التغلب على كل تلك العوائق وغيرها، بالإرادة الحقيقية في التغيير أولاً، ثم بالاحتكاك مع الدول المتقدمة في هذا المجال والاستفادة من خبرتها، والبدء بتنفيذ وتطبيق ونشر تطبيقات الرقمنة في مختلف القطاعات، بوعي وحذر وجدية.

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب:

1- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. مصر: دار الجامعة الجديد، 2008.

2- J. Hilton, **Digital Asset Management Systems**, Educate Review, Computer & Education, April, 2003, Vol. 38.

ثانياً- المقالات:

1- أحمد السيد الدقن، الإدارة الرقمية. الكويت: دار ناشري للنشر الإلكتروني، 2021. للاطلاع على المقال، من خلال الرابط التالي:

[<https://www.nashiri.net/index.php/articles/business/6400-2021-02-02-21-51-17>]

2- مها الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات. الأردن: جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، المجلد 47، العدد 2، 2012.

3- منة مكمل، مؤشر الابتكار العالمي. المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)، على الرابط التالي: [https://www.wipo.int/global_innovation_index/ar/news/2023/news_0009.html]

4- وائل صلاح ربيع عبد الحفيظ، الحكومة الإلكترونية وتجارب عالمية وإقليمية ومحلية. مصر: جامعة أسوان، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد 2، العدد 2، يناير 2019.

5- عايض بن علي القحطاني، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030. مصر: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 4، العدد 11، 2023.

6- عبد الرحمن حسن حسن محمد، ومحمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية. الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020.

7- نوال بنت علي البلوشية، نيهان بن حارث الحراصي، علي بن سيف العوفي، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. عُمان: جامعة السلطان قابوس، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، المجلد 1، العدد 2، 2020.

8- Ikenna, E. M. E-Administration Implementation in Nigerian Universities: Prospects and Challenges. Journal of Policy and Development Studies, 9 (5).

ثالثاً- التقارير والوثائق:

1- جامعة الدول العربية، الرؤية الاستراتيجية المشتركة للاقتصاد الرقمي. (وثيقة). مصر: جامعة الدول العربية، 2010.

2- الأمم المتحدة، مسح الحكومة الإلكترونية 2022: مستقبل الحكومة الرقمية، ص 1. (تقرير) منشور على الرابط التالي:

<https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-02/UN%20E-Government%20Survey%202022%20%E2%80%9393%20Arabic%20Web%20Version.pdf>

3- الإسكوا، مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة 2021 - GEMS. بيروت: الأمم المتحدة، تقرير، 2022.

4- إدارة التواصل والإعلام.. برنامج التحول الوطني، الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2021-2025. (وثيقة). السعودية: مكتب تحقيق الرؤية، 2020، ص 3، 5. يمكن الاطلاع على الوثيقة من خلال الرابط التالي:

[https://vro.moenergy.gov.sa/Arabic/DocLib/NTP_ar.pdf]

رابعاً- الرسائل الجامعية:

1- محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

خامساً- مواقع الإنترنت:

1- برنامج الإمارات للخدمات الحكومية المتميزة، استراتيجية الإمارات للخدمات الحكومية 2021-2025. على الرابط التالي: [<https://www.egsep.ae/strategy>].

2- حكومة دولة الإمارات، البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة (معلومات وخدمات). على الرابط التالي:

[<https://u.ae/ar-ae/information-and-services#/>]

3- وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، الحكومة الذكية. سلطنة عمان: بوابة عماننا، على الرابط التالي:

[<https://omanportal.gov.om/wps/portal/index/gov/mGovernment/aboutMGov>]

دور أمن وحماية المعلومات كإستراتيجية حديثة في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية.

ط. د. باطللي ياسين

أ. عبد الحكيم لعياضي

محمد الشريف مساعديّة - سوق اهراس

محمد الشريف مساعديّة - سوق اهراس

الملخص:

هدفت دراستنا إلى التعرف على دور أمن وحماية المعلومات كإستراتيجية من الاستراتيجيات الحديثة في تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، وذلك من خلال دراسة الإجراءات والوسائل المتبعة في استراتيجية أمن وحماية المعلومات ودرجة مساهمتها في تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع البيانات وعلى عينة بلغت 39 مستجوباً من موظفي رابطة كرة القدم لولاية برج بوعريّج، سطيف، ومسيلّة، ولقد توصلنا إلى وجود درجة عالية للإجراءات المتبعة لاستراتيجية حماية المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وكما توصلنا إلى وجود درجة عالية للوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية، كما نوصي بدور استراتيجية أمن وحماية المعلومات في المؤسسات الرياضية نظراً لأهميتها وقيمتها وخصوصياتها لرابطة كرة القدم في تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية من جهة دقة وجودة استخداماتها وفعالية الأداء مما يؤثر بالإيجاب على فعالية العمليات الإدارية الرياضية.

كلمات الدالة: الإدارة الإلكترونية، أمن وحماية المعلومات، المؤسسات الرياضية

Abstract:

Our study aimed to identify the role of information security and protection as a strategy of modern strategies in the development of electronic management applications in sports institutions in Algeria, by studying the procedures and means used in the strategy of security and protection of information and the degree of its contribution to the development of electronic management applications, and to achieve this we relied on the descriptive analytical approach, using the questionnaire as a tool for data collection and on a sample of 39 respondents from the employees of the Football League of the wilaya of Bordj Bou Arreridj, Sétif, and Messila, and we have found a high degree For the procedures followed

for the information protection strategy in the development of electronic management applications, and as we have reached a high degree of means necessary for the information security strategy in the development of electronic management applications in sports institutions, we also recommend the role of the information security and protection strategy in sports institutions due to its importance, value and specificity to the Football Association in the development of electronic management applications in terms of accuracy and quality of its uses and the effectiveness of performance, which positively affects the effectiveness of sports administrative processes.

Keywords: Electronic management, information security and protection, sports institutions

1- مقدمة وإشكالية الدراسة:

تحول الإدارة إلى نظام إلكتروني يمثل عملية تهدف إلى استغلال التكنولوجيا الحديثة وتقنيات المعلومات في سياق العمليات الإدارية، بهدف تعزيز كفاءة العمل وتسهيل التواصل والتعاون بين الموظفين والإدارة، حيث يتسم الاعتماد الفعال على تقنيات المعلومات في مجال الإدارة بأهمية كبيرة في العصر الحالي، إذ يمكن أن يسهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وفوق هذا تسمح تقنيات المعلوماتية للموظفين والإدارة بتحسين التواصل والتعاون بشكل ملحوظ، فباستخدام البريد الإلكتروني ومنصات المحادثة الفورية، يمكن تحقيق تواصل سريع وفعال بين الموظفين وتبادل الأفكار والمعلومات بسهولة، كما يمكن الاستفادة من أدوات التشارك عبر الإنترنت للعمل المشترك على الوثائق والمشاريع، مما يعزز من مستوى التعاون ويُسهل إدارة الفرق العاملة عن بُعد.

"ونظرا لما تمتاز به تكنولوجيا المعلومات الحديثة من دقة وسرعة في نقل المعلومات وتبادلها دون النظر إلى الحدود الجغرافية والزمنية أصبحت أغلب المؤسسات تعتمد عليها في تسير أعمالها، إلا أن هذه المكاسب المتطورة لم تمنع من وجود تأثيرات سلبية لها على الأمن المعلوماتي وحمايته، وذلك لأن تقنياتها العالية والمتطورة سلاح ذو حدين، فقد منحت القدرة على الاختراق والاعتداء على خصوصية المعلومات أيا كان نوعها للأفراد والمؤسسات من خلال ما يسمى بالجرائم المعلوماتية". (لرقط سمية، سعاد: 2021 ص 432)

حيث يعتبر أمن المعلومات أحد المفاهيم الحديثة التي تهتم بحماية المعلومات الحساسة والبيانات الهامة من الوصول غير المصرح به أو الاستخدام غير القانوني، ويهدف أمن المعلومات إلى ضمان سلامة وسرية المعلومات وتوفير حماية للأنظمة وتأمين البنية التحتية للشبكات الإلكترونية والشبكات

المستخدمة في نقل وتخزين المعلومات، كما يتضمن أمن المعلومات العديد من الإجراءات والسياسات والتقنيات، التي تساهم في تقليل المخاطر الأمنية وحماية المعلومات من الاختراقات والهجمات الإلكترونية، "وفي غياب أمن المعلومات أو توقفه وعدم الاستفادة منه يؤدي إلى فقدان الثقة مما يجعله عبئاً على المنظمة". (عدنان عواد ، 2019 ص166)

كما يعتبر أمن المعلومات عاملاً حاسماً في عالم الأعمال والحكومات والمؤسسات الكبيرة، فمع تزايد استخدام التكنولوجيا والانترنت، ازدادت أيضاً التهديدات والاختراقات الإلكترونية، وبالتالي فإن فهم وتنفيذ إجراءات أمن المعلومات يساهم في الحفاظ على سرية البيانات وحمايتها من الاختراقات والتلاعب، وتوفير أمان المعلومات وحماية للبيانات والمعلومات الحساسة من التلاعب والسرقة والتسريب، فعندما يتم تأمين البيانات والمعلومات يمكن للأفراد والمؤسسات الاطمئنان إلى أن معلوماتهم الحساسة لن تتعرض للخطر، وبالتالي يتم تعزيز الثقة والمصداقية في العمليات التواصل الإلكترونية، كما أن أمن المعلومات يساعد في الوفاء بمتطلبات والقوانين والتشريعات المتعلقة بحماية البيانات الخصوصية، لذا يعد أمن المعلومات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الأمن العامة لأي منظمة أو مؤسسة، لأن "إستراتيجية الأمن هي الأساس لأمن المعلومات في أي منظمة، فالسياسة المكتوبة والمنفذة بشكل جيد تحتوي على معلومات كافية لما يجب عمله لحماية المعلومات والعاملين في المؤسسة، واستراتيجية الأمن كذلك تؤسس قواعد استخدام الحاسوب للموظفين فيما يتعلق بمهامهم الفعلية. (قدايفة أمينة، 2016، ص160)

ولهذا ويعد أمن وحماية المعلومات في الرابطات الرياضية مكوناً أساسياً في عالم الإدارة الرياضية الحديث، حيث تعتمد هذه الرابطات على التكنولوجيا والمعلومات بشكل متزايد لإدارة الأحداث الرياضية، وتحسين تجربة الجماهير، وتحقيق النجاح التجاري، كما يعد أمن المعلومات في هذا السياق أمراً ضرورياً لحماية سرية البيانات والحفاظ على سلامة الأنظمة التقنية المستخدمة في هذه الرابطات، بحيث تقوم اليوم بالعديد من الخدمات والمنتجات عبر الإنترنت، بدءاً من بيع تذاكر المباريات إلى بث الأحداث الرياضية عبر الإنترنت وجمع بيانات الجماهير والمشجعين، كما تحتوي هذه البيانات على معلومات حساسة مثل معلومات الاتصال وتفاصيل الدفع، وهي تستهدف بشكل كبير المتسوقين عبر الإنترنت والمشجعين، لذلك يجب على الرابطات الرياضية العمل بجدية على حماية هذه المعلومات من التسريب والاختراق.

بالإضافة إلى ذلك تعتمد الرابطات الرياضية على تكنولوجيا المعلومات لإدارة البيانات الخاصة باللاعبين، وجدول المباريات، وتقارير الأداء، وتلعب هذه البيانات دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات الرياضية

والإدارية، وبالتالي يجب ضمان أمنها وعدم تعرضها للتلاعب أو الفساد للتعامل مع هذه التحديات، يتعين على الرابطات الرياضية تطبيق سياسات أمنية صارمة تشمل استخدام التشفير وأمان قواعد البيانات وتقييم الثغرات الأمنية بانتظام، وتوعية الموظفين بمخاطر الأمان المعلوماتي وتدريبهم على كيفية الحفاظ على أمان المعلومات.

إذ يعد أمن وحماية المعلومات في المؤسسات الرياضية أمراً حاسماً للحفاظ على النجاح والسلامة في هذا القطاع المتنوع والمتطور تكنولوجياً، وتتطلب هذه المهمة التزاماً جاداً بممارسات أمن المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لضمان استدامة الأعمال الإدارية، وهذا ما دفع بنا إلى طرح التساؤل الآتي:

1-1- التساؤل الرئيسي:

- هل توجد درجة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية استخدام لأمن وحماية المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية؟

لتنبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل توجد درجة ذات دلالة إحصائية للإجراءات متبعة في استراتيجية أمن وحماية المعلومات لتطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية؟

- هل توجد درجة ذات دلالة إحصائية لوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن وحماية المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية؟

2- فرضيات الدراسة:

1-2- الفرضية العامة:

- توجد إستراتيجية واضحة المعالم لأمن وحماية المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- توجد درجة عالية لإجراءات متبعة في استراتيجية أمن وحماية المعلومات لتطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية.

- توجد درجة عالية لوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن وحماية المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية.

3- أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية البحث حول تشخيص وتحديد المخاطر الناتجة عن استخدام أنظمة المعلومات الالكترونية سواء أكانت مخاطر في البيئة الداخلية أو مخاطر في البيئة الخارجية للرباطات الرياضية في الجزائر، لكون هذا الأخير يؤثر على أدائها وبالتالي تعتبر من العوامل التي تقلل من درجة الموثوقية في بياناتها من قبل المتعاملين معها.
- كما تتجلى أهميته في كون موضوع يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لصالح تطوير العمل الإداري في الرباطات الرياضية في الجزائر، نظرا لأهمية إسهامها في تسهيل العمل، وتوفير الجهد و المال و الوقت من جهة وكيفية تطويره و تفعيله من جهة أخرى عن طريق توفير أمن وحماية للمعلومات داخل وخارج الرباطات الرياضية.
- وتتجلى أهمية هذه الدراسة كذلك في توجه الدولة الجزائرية في انتهاز طرق وأساليب حديثة في حماية وأمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية كطريقة جديدة للعمل الإداري الأمر الذي ينتج عنه الكثير من التغيرات التي يجب التعرف عليها والتمكن من تفسيرها.
- و تبرز الأهمية التي يتناولها موضوع الدراسة في مختلف العوامل التي تحيط بالجمهور الداخلي للرباطات الرياضية و تأثير فيه في ظل ظروف العمل الجديدة التي أفرزتها الإدارة الإلكترونية.

4- أهداف الدراسة:

- إن الغاية من دراسة موضوع أو ظاهرة في البحوث الجامعية هي بالدرجة الأولى تعويد الباحث على التنقيب عن الحقائق واكتشاف آفاق جديدة من المعرفة في مواضيع يظهر شغفها بها وحبها للتحقق فيها، وتبسيط الضوء على الجوانب المراد كشفها، وبصفة عامة نستطيع القول أن مجمل أهدافنا التي نرمي إليها من خلال دراستنا هي التعرف على:
- محاولة معرفة دور الأمن وحماية المعلومات كإستراتيجية في تطوير تطبيقات الادارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.
- التعرف على درجة تطبيق لإجراءات متبعة في إستراتيجية أمن وحماية المعلومات لتطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.
- التعرف على درجة تطبيق الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن وحماية المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

5-الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: أيمن محمد فارس الدنف (2013):

واقع إدارة أمن نظم المعلومات في الكليات التقنية قطاع غزة وسبل تطويرها، الجامعة الإسلامية - غزة رسالة ماجستير في إدارة أعمال، والتي هدفت إلى معرفة واقع إدارة أمن نظم المعلومات في الكليات التقنية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج البحثي الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين على نظم المعلومات في الكليات التقنية وجمعت أدوات الدراسة بين الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هو تتوفر البنى التحتية لنظم المعلومات في الكليات التقنية بدرجة متوسطة، و وجود فروق ذات دلالات إحصائية في آراء عينة الدراسة حول واقع إدارة أمن نظم المعلومات في الكليات التقنية بقطاع غزة، وفي ضوء هذه النتائج فقد أوصى الباحث بالتالي : ضرورة الاستمرار بالاهتمام بالبنى التحتية لنظم المعلومات وتطويرها لتجاري المستحدثات التكنولوجية السريعة، وكذا أن تقوم الكليات التقنية ببناء سياسات أمن نظم المعلومات الخاصة بها، والعمل على نشرها و تطبيقها، والقيام بتطويرها ومراجعتها وتقييم نظم المخاطر بشكل دوري للوقوف على ما يمكن عمله وإيجاد السبل الكفيلة باستعادة العمل ووضع خطط الطوارئ اللازمة لضمان أمن المعلومات.

- الدراسة الثانية : محمد على يزيد (2021):

أثر مخاطر تكنولوجيا المعلومات أمن نظم المعلومات، مقال بمجلة الدراسات الاجتماعية جامعة العلوم والتكنولوجيا-اليمن، هدفت الدراسة إلى قياس أثر مخاطر تكنولوجيا المعلومات أمن نظم المعلومات بالاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، واستخدم الباحث المنهج البحثي الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة يتمثل في 7 شريكات وجمعت أدوات الدراسة بين الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مخاطر تكنولوجيا المعلومات تؤثر سلبا على أمن نظم المعلومات. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أمن المعلومات للحفاظ على سرية المعلومات وسلامتها، ومواكبة أمن المعلومات للتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الدراسة الثالثة: عدنان عواد (2019):

دور إجراءات الأمن المعلومات في الحد من مخاطر أمن المعلومات في جامعة الطائف، مقال بالمجلة العربية الأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إجراءات الأمن المعلوماتي في الحد من مخاطر أمن المعلومات في جامعة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 129 عاملا، وعلى استبيان مكون من 52

فقرة، وتوصلت الدراسة بضرورة قيام إدارة المؤسسة بوضع تصنيفات للمعلومات بالطريقة التي تناسب أعمالها وسرية معلوماتها مع عزل البيانات والمعلومات التي يشكل عرضها للعامّة ضرر للنظام، وتقييم المخاطر التي يتعرض إليها النظام بشكل دوري للوقوف على ما يمكن عمله وإيجاد السبل الكفيلة باستعادة العمل ووضع خطط الطوارئ اللازمة لضمان أمن النظام.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1- إستراتيجية: (strategic)

أ. لغة: "يعود أصل الكلمة إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة ما يكسب الجيش مميزات تجعله أقوى من العدو". (صعكوشي أحمد، مجدل 2019، ص 41).

ب. اصطلاحاً: هي "مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل". (ابراهيم علي صالح غراب 2018. ص 5).

ج. إجرائياً: هي تحديد المنظمات لأهدافها وغاياتها وتخصيص الموارد بشرية ومادية لتحقيق هذه الأهداف والغايات على المدى البعيد.

6-2- أمن وحماية المعلومات:

الأمن المعلوماتي هو "العلم الذي يبحث في نظريات واستراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها من أنشطة الاعتداء عليها، ومن الناحية التقنية هو مجموع الوسائل والأدوات والإجراءات اللازم توفيرها لضمان حماية المعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية" (لرقت سمية، 2021، ص 433).

أما من زاوية قانونية الأمن المعلوماتي هو "محل دراسات وتدابير حماية سرية وسلامة محتوى وتوفر المعلومات ومكافحة أنشطة الاعتداء عليها أو استغلال نظمها في ارتكاب الجريمة، وهو غرض تشريعات حماية المعلومات من الأنشطة غير المشروعة وغير القانونية التي تستهدف نظمها". (نبيل حليبي، 2022، ص 45)

تعريف إجرائي:

- هو مجموعة السياسات والإجراءات والأعمال الواجب العمل والالتزام بها أساسا لتقليل احتمال حدوث أشياء غير مرغوب فيها أو غير متوقع حدوثها والتقليل الآثار التي قد تنتج عنها في حالة وقوع شيء غير مرغوب فيه أو غير متوقع حدوثه.

مفهوم الإدارة الالكترونية

التعريف الإدارة الالكترونية:

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على القدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف وهي إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث تعتمد على الأرشفة الالكترونية، والبريد الالكتروني، والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة (باطلي ياسين، 2023، ص550)

التعريف الإجرائي:

هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات الالكترونية في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، والدقة والسرعة في تقديم الخدمات، وتطوير التنظيم الإداري، وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة، وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة

4-6. المؤسسات الرياضية:

هي هيئاً ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة اقتصادية لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت من أجله ويشير أشرف صبحي نقلا عن دافت وروبينز " بأن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصيانة وتحديد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة فهي تسير بفكرة إداري علمي ذو بناء محدد بداخله مختلف شعبها واقسامها (باطلي ياسين، 2023، ص35)

ج / التعريف الإجرائي:

المؤسسات (الهيئات) الرياضية (Sports institutions): هي عبارة عن نظام اجتماع نسبي وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات متداخلة من أجل تحقيق أهداف

مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وظائف إدارية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية ونوع النشاط لتسيير الشؤون الرياضية.

5-6 الرابطات: هي عبارة عن جمعية تدير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات، وأحكام هذا القانون والقوانين الأساسية للاتحادية، ويحدده القانون الجزائري وفق ما يمليه قانون (31-90) المؤرخ في 04-12-1990 الذي يحدد التنظيم الذي على أساسه يتم إنشاء الرابطات والجمعيات وكذا آليات العمل فيها، حيث تتولى الرابطة التنسيق بين النوادي الرياضية والرابطات المنظمة اليها، إذ تمارس الرابطة مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحادية الجزائرية التي تنتمي اليها طبقا للقوانين الأساسية للاتحادية الرياضية الوطنية. (نحاوة لونيس، 2013، ص 226)

الجانب التطبيقي:

1- الطرق المنهجية المتبعة:

1-1. منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة.

2-1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في (رابطة كرة القدم) لولاية سطيف، برج بوعريج، ومسيلة حيث أجريت الدراسة على جميع الموظفين والبالغ عددهم (39) عامل.

1-3-1 عينة الدراسة:

حيث قام الباحثين باستخدام أسلوب الحصر الشامل الذي يتناسب مع موضوع الدراسة وخصائصه، ويعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع بيانات من جميع وحدات المجتمع المراد دراسته دون استثناء، ويهدف هذا الأسلوب إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدات المجتمع المراد دراسته، ومن مزايا هذا الأسلوب الحصول على جميع بيانات الدراسة من المجتمع المستهدف مما يساعد على دراسة الظاهرة بشكل شامل وبلغ مجموع العينة (39) موظف، وجميع الاستبيانات استردت وخضعت لتحليل وكانت صحيحة ومكتملة التعبئة.

1-3-2 الدراسة الاستطلاعية: "تعتبر بمثابة الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث حتى يتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها. (لعياضي عبد الحكيم، 2021 ص 521)

لقد شرع الباحثين قبل التوسع في دراسته الراهنة بالاعتماد على عينة استطلاعية، تهدف إلى الوقوف على الجوانب المرتبطة بقوة الأداة، ووضوحها ومدى ملاءمتها للهدف البحثي، من حيث المضمون

والثبات ومدى فهم الباحثين لمكوناتها، وبناءا على ذلك قام الباحث بالاعتماد على توزيع عينة تجريبية مكونة من (9) مستجيبين من اصل (39)، والتي تعتبر الخطوة الرئيسة قبل بدء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية وذلك من أجل التحقق من صلاحية الاستبانة متمثلة بـ (معايير الصدق والثبات) لأداة الدراسة (الاستبانة)، تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية المتمثلة في (30) مستجيبا، وتعتبر العينة الاستطلاعية خارج إطار عينة الدراسة الفعلية

4-1. مجالات الدراسة:

المجال البشري: شملت دراستنا على موظفي رابطة كرة القدم لولاية سطيف، برج بوعريش، ومسيلة.

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة ابتداء من 04 جوان 2023 إلى غاية 01 اوت 2023.

المجال المكاني: طُبِّقت هذه الدراسة في رابطة كرة القدم لولاية سطيف، برج بوعريش، ومسيلة.

5-1. أداة الدراسة:

قام الباحثين بالاعتماد على الاستبيان بعد قيامه بالدراسة الاستطلاعية، حيث رأى بأنه الأداة الأكثر ملائمة في هذه الدراسة، وقد تكون الاستبيان: محور الاستراتيجيات التنظيمية في تطوير تطبيقات الادارة الالكترونية في المؤسسات الرياضية: (14) عبارة مقسمة إلى بعدين:

البعد الأول: الإجراءات متبعة في استراتيجية حماية المعلومات (07) عبارات.

البعد الثاني: الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات (07) عبارات.

واعتمدنا في إنجازها للاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكارت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكارت"، وطلب من الباحثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

4-1- الخصائص السيكمترية: لغرض التأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات تم توزيع استمارة استبيان في صورته النهائية على عينة تتكون من 30 فراد من مجموع موظفي رابطة كرة القدم لولاية سطيف، برج بوعريش، ومسيلة، وبعد ذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات الاستبيان وذلك كالتالي:

أ- صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (1): يوضح قيم فقرات المحاور الأولى: بين الإجراءات متبعة في استراتيجية حماية المعلومات وتطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية.

الإدارة الرقمية ودورها في عصنة الإدارة العمومية بالجزائر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	(sig) مستوى المعنوية	النتيجة
01	تلجأ المؤسسة إلى مجموعة إجراءات وقائية لأجل حماية برامجها من الهجمات الاليكترونية	0.737**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	تقوم المؤسسة بتكوين فريق متابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية	0,937**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	تقوم المؤسسة بوضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديت والمخالفات الأمنية في الإدارة الالكترونية	0,671**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	تقوم المؤسسة بالتوعية ومنح الثقة للمستخدمين على أساس شخصياتهم ومراكزهم الوظيفية التعامل والنفاز للمعلومات الحساسة	0,895**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	تقوم المؤسسة بالاستعانة بالخبرات في المجالات التقنية والقانونية	0,829**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
06	تتبع المؤسسة سياسة خاصة من أجل توفير المعلومات التي يتعين وصولها لجهات محدد والتحق من وصولها	0,727**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
07	تقوم المؤسسة بإتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة بما يكفل سلامة المعلومات المنظمة	0.857**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 22

الجدول رقم (2) يوضح قيم فقرات المحور الثاني: الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات وتطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	(sig) مستوى المعنوية	النتيجة
01	تستعمل المؤسسة نظام تشغيل حديث بالنسبة للحواسيب المتواجدة على مستوى فروعها	0,837**	0,000	يوجد ارتباط دال

إحصائيا				
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0,000	0,945**	تعتمد المؤسسة على استراتيجية لحماية الأمن المعلوماتي من حيث توفير وسائل تحدد هوية المستخدم والتحق من تصرفاته	02
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0,000	0,683**	يوجد بالمؤسسة مختص بصيانة أجهزة الحواسيب والمعلومات	03
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0,000	0,802**	تعتمد المؤسسة على سياسة خاصة في شرائها للبرمجيات واستخدامها وكذا الرخص المتعلقة بها، بحيث تعتمد على برامج داخلية	04
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0,000	0,829**	يتلقى مستخدم نظم المعلومات تكويننا عام على كيفية استخدام الأجهزة والبرامج مع اجراءات حماية الأجهزة	05
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0,000	0.675**	قامت المؤسسة بتثبيت برنامج مضاد للفيروسات معتمد على مستوى كل الحواسيب	06
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.72**	واستخدام المؤسسة أنظمة إنفاذ متعددة المستويات حسب المستويات الإدارية والأمنية المطلوبة	07

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 26

من خلال ملاحظتنا للجدولين رقم: (01) (02) نجد أن قيمة معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات المحورين ذات قيم موجبة وهذا ما يعني أن العلاقة بين المتغيرات علاقة طردية في كل الفقرات، ولا يفوتنا بأن ننوه أن قيمة معامل الارتباط كانت في مجال (0.67) إلى حد (0.94) وهذا يعني أن العلاقة كانت إما قوية أو قوية جدا، بما أن العلاقة بين المتغيرات كانت في أغلب الفقرات إما قوية أو قوية جدا ومنه نستنتج أن عباراتها متسقة داخليا وتقيس ما وضعت لقياسه.

ب - ثبات الأداة:

الجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3): معامل الثبات لاستبيان الاستراتيجيات التنظيمية

معامل الثبات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الإجراءات المتبعة	06	0.968
الوسائل اللازمة لاستراتيجية	06	0.972
الثبات الكلي للاستبيان	12	0.984

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاتماد على مخرجات نظام SPSS V22

يوضح الجدول رقم (03) أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور " الوسائل اللازمة لاستراتيجية " بـ (0.972)، وحدها الأدنى في محور " الإجراءات المتبعة " بـ (0.968) كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ (0.984)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التوصل إليها باستخدام الاستبيان. نظرا للنتائج المتحصل عليها بحساب معامل الارتباط لكل عبارة ومعامل الثبات ألفا كرونباخ وبالرجوع إلى الجدول رقم (01)، (02) و(03) يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا.

5-1. أساليب التحليل والمعاينة الإحصائية:

-معامل الارتباط بيرسون، - معامل الارتباط سييرمان براون، -معامل ألفا كرونباخ، - المتوسط الحسابي، - الانحراف المعياري، -النسب المئوية – و t-test واعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية spss22.

6-1. المحك المعتمد في الدراسة:

ويتم حساب المتوسط الحسابي المرجح (weighted mean)، ثم يحدد الاتجاه (attitude) حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول:

جدول رقم (4): يبين المتوسط الحسابي المرجح لدرجات مقياس ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	لا أو افق بشدة	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	لا أو افق	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	غير متأكد	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	أو افق	مرتفعة

مرتفعة جدا	أو افق بشدة	من 4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحث وبالاتماد على مقياس ليكرت الخماسي

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

1-2 عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: هل توجد درجة ذات دلالة إحصائية لإجراءات

متبعة في استراتيجية أمن وحماية المعلومات لتطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و T-test لجميع

عبارات محور الإجراءات متبعة في استراتيجية حماية المعلومات وتطبيقات كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (5): بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لجميع

عبارات المحور الأول: (الإجراءات متبعة في استراتيجية حماية المعلومات)

الرقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	t-test	التقدير	المرتبة
01	ت	16	9	5	0	4.366	0.764	87.32	9.786	مرتفعة جدا	3
	%ن	53.3	30.0	16.7	00.0						
02	ت	20	5	4	1	4.466	0.860	89.32	9.337	مرتفعة جدا	1
	%ن	66.7	16.7	13.3	3.3						
03	ت	18	9	1	2	4.433	0.858	88.60	9.146	مرتفعة جدا	2
	%ن	60.0	30.0	3.3	6.7						
04	ت	17	7	3	2	4.233	1.104	84.66	6.117	مرتفعة جدا	5
	%ن	56.7	23.3	10.0	6.7						
05	ت	15	6	4	3	3.966	1.299	79.32	4.075	مرتفعة	7
	%ن	50.0	20.0	13.3	10.0						
06	ت	12	10	6	2	4.066	0.944	81.32	6.186	مرتفعة	6
	%ن	40.0	33.3	20.0	6.7						
07	ت	19	7	3	0	4.333	1.12	86.66	6.495	مرتفعة جدا	4
	%ن	63.3	23.3	10.0	00						
الإجراءات متبعة في استراتيجية حماية المعلومات											
						4.26	6.46	85.32	7.508	مرتفعة جدا	

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاتماد على مخرجات نظام SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (05) نجد أن درجات متوسطات عبارات محور الثاني: (الإجراءات

متبعة في استراتيجية حماية المعلومات) أنها تراوحت بين (3.96-4.46) أي ما نسبته بين (79.32 % -

89.32 %) والمتوسط الحسابي لجميع فقرات يساوي 4.26 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 85.30 %

وهي أكبر من المتوسط الحسابي النسبي المحايد 68.00 % وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 7.508 وهي

أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.69 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ووفقا للمحك فإنه يدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى: توجد درجة عالية لإجراءات متبعة في استراتيجية أمن وحماية المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية، من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة كانت بدرجة مرتفعة جدا عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$. وسيجري ترتيب فقرات هذا المحور وفقا لآراء المبحوثين في مجتمع الدراسة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي النسبي لكل فقرة كما يلي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (2)، بدرجة مرتفعة جدا بلغ (4.46) ونسبة (89.32%) والتي تنص: تعتمد المؤسسة على استراتيجية لحماية الأمن المعلوماتي من حيث توفير وسائل تحدد هوية المستخدم والتحقق من تصرفاته."

كما احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (3)، بدرجة مرتفعة جدا بلغ (4.43) ونسبة (88.60%) والتي تنص: "يوجد بالمؤسسة مختص بصيانة أجهزة الحواسيب والمعلومات".

احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (1)، بدرجة مرتفعة جدا بلغ (4.36) ونسبة (87.32%) والتي تنص: تستعمل المؤسسة نظام تشغيل حديث بالنسبة للحواسيب المتواجدة على مستوى فروعها."

احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (7)، بدرجة مرتفعة جدا بلغ (4.33) ونسبة (86.66%) والتي تنص: "واستخدام المؤسسة أنظمة إنفاذ متعددة المستويات حسب المستويات الإدارية والأمنية المطلوبة".

احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (4)، بدرجة مرتفعة جدا بلغ (4.23) ونسبة (84.66%) والتي تنص: "تعتمد المؤسسة على سياسة خاصة في شرائها للبرمجيات واستخدامها وكذا الرخص المتعلقة بها، بحيث تعتمد على برامج داخلية".

احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (6)، بدرجة مرتفعة بلغ (4.06) ونسبة (81.32%) والتي تنص: "قامت المؤسسة بتثبيت برنامج مضاد للفيروسات معتمد على مستوى كل الحواسيب".

وفي المرتبة الأخيرة احتلت العبارة رقم (5)، بدرجة مرتفعة بلغ (3.96) ونسبة (79.32%) والتي تنص: "يتلقى مستخدم نظم المعلومات تكويننا عام على كيفية استخدام الأجهزة والبرامج مع اجراءات حماية الأجهزة".

2-2- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: - هل توجد درجة ذات دلالة إحصائية لوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن وحماية المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و T-test لجميع عبارات محور الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات وتطبيقات كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (6): بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لجميع عبارات المحور الأول: (الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات)

الرقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	t-test	الاتجاه	المرتبة
08	ت	16	8	4	1	4.233	1.040	84.66	6.495	مرتفعة جدا	1
	ن%	53.3	26.7	13.3	3.3						
09	ت	13	7	7	3	4.000	1.050	80.00	5.214	مرتفعة	3
	ن%	43.3	23.3	23.3	10						
10	ت	11	10	4	5	3.900	1.093	78.00	4.506	مرتفعة	4
	ن%	36.7	33.3	13.3	16.7						
11	ت	12	8	4	6	3.866	1.166	77.32	4.069	مرتفعة	5
	ن%	40.0	26.7	13.3	20						
12	ت	13	7	3	4	3.766	1.406	75.32	2.986	مرتفعة	6
	ن%	43.3	23.3	10.0	13.3						
13	ت	10	8	4	2	3.466	1.525	69.32	2.676	مرتفعة	7
	ن%	33.3	26.7	13.3	6.7						
14	ت	18	3	4	5	4.133	1.195	82.66	5.191	مرتفعة	2
	ن%	60.0	10.0	13.3	16.7						
الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات											
						3.90	7.919	78.18	4.403	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثين وباعتماد على مخرجات نظام SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (06) نجد أن درجات متوسطات عبارات محور الثاني: (الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات) أنها تراوحت بين (3.46-4.23) أي ما نسبته بين (69.32% - 84.66%) والمتوسط الحسابي لجميع فقرات يساوي 3.90 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.18% وهي أكبر من المتوسط الحسابي النسبي المحايد 68.00% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 4.403 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.69 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ووفقا للمحك فإنه يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية: توجد درجة عالية لوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات وتطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية، من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة كانت بدرجة مرتفعة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

وسيجري ترتيب فقرات هذا المحور وفقا لآراء المبحوثين في مجتمع الدراسة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي النسبي لكل فقرة كما يلي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (1)، بدرجة مرتفعة جدا بلغ (4.23) ونسبة (84.66%) والتي تنص: تلجأ المؤسسة إلى مجموعة إجراءات وقائية لأجل حماية برامجها من الهجمات الاليكترونية."

كما احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (7)، بدرجة مرتفعة بلغ (4.13) وبنسبة (82.66%) والتي تنص: "تقوم المؤسسة بإتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة بما يكفل سلامة المعلومات المنظمة».

احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (2)، بدرجة مرتفعة بلغ (4.00) ونسبة (80.00%) والتي تنص: "تقوم المؤسسة بتكوين فريق متابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية".

احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (3)، بدرجة مرتفعة بلغ (3.9) ونسبة (78.00%) والتي تنص: "تقوم المؤسسة بوضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديات والمخالفات الأمنية في الإدارة الالكترونية".

احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (4)، بدرجة مرتفعة بلغ (3.86) ونسبة (77.32%) والتي تنص: "تقوم المؤسسة بالتوعية ومنح الثقة للمستخدمين على أساس شخصياتهم ومراكزهم الوظيفية التعامل والنفاذ للمعلومات الحساسة".

احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (5)، بدرجة مرتفعة بلغ (3.76) ونسبة (75.32%) والتي تنص: "تقوم المؤسسة بالاستعانة بالخبرات في المجالات التقنية والقانونية".

وفي المرتبة الأخيرة احتلت العبارة رقم (6)، بدرجة مرتفعة بلغ (3.46) ونسبة (69.32%) والتي تنص: "تتبع المؤسسة سياسة خاصة من أجل توفير المعلومات التي يتعين وصولها لجهات محدد والتحق من وصولها".

2-3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يفسر الباحثون سبب حصول العبارات محور (الإجراءات متبعة في استراتيجية حماية المعلومات) على درجات مرتفعة جدا ونسب مئوية عالية راجع إلى والإجراءات التي تعتمد عليها الرابطة في استراتيجية أمن وحماية معلوماتها والتي تتمثل في مجموعة من إجراءات وقائية من أجل حماية برامجها من الهجمات الاليكترونية وكذا إعادة تحديثها بإصدارات جديدة كل ما اقتضى الامر إلى ذلك، وكما تقوم الرابطة بعملية تكوين فريق متابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية داخل الرابطة، والتي بدورها تقوم بالتوعية ومنح الثقة للمستخدمين على أساس شخصياتهم ومراكزهم الوظيفية بالتعامل والنفاذ للمعلومات الحساسة داخل وخارج الرابطة، وهذا الأخير يعتبر من بين أهم نقاط القوة التي تعتمد عليها

الرابطة، كما تستعين الرابطة بالخبرات موظفها في جميع المجالات التقنية والقانونية، التي تسمح الرابطة بوضع سياسة خاصة، من أجل توفير المعلومات التي يتعين وصولها لجهات محدد والتحق من وصولها، ورغم كل هذا لا يوجد أي مرسوم واضح يبين ماهية الإجراءات الواجب اتباعها من طرف إدارة الرابطة الرياضية، لحماية المعلومات في تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمديرية وكيفية تطبيق الإجراءات متبعة في استراتيجية حماية المعلومات في تطبيقات الإدارة الالكترونية بالرابطة.

وبعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة الدراسة وبعد استخراج المتوسط الحسابي والنسبة المئوية بلغت استجابات المحور العام بالمتوسط حسابي قدر بـ 4.26 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 85.30% وهذا ما يعني أنه توجد درجة اعتماد مرتفعة جدا لإجراءات متبعة في استراتيجية أمن وحماية المعلومات تساهم في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية.

وهذا ما يتفق مع دراسة (م علي يزيد، ن حسان 2021) التي توصلت إلى: أنه يوجد تأثير سلبي لمخاطر تكنولوجيا المعلومات في أمن نظم المعلومات لدى الشركة، ودراسة (عدنان عواد الشوابكة 2019) التي توصلت إلى مساهمة إجراءات أمن المعلومات في الحد من مخاطر الداخلية الاتصالات العاملة في اليمن. كما يفسر سبب حصول العبارات محور الثاني (الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات) على درجات مرتفعة ونسب مئوية عالية راجع إلى الوسائل التي تعتمد عليها الرابطة في استراتيجية أمن وحماية معلوماتها والتي تتمثل في مجموعة من الوسائل الوقائية من أجل حماية برامجها من الهجمات الالكترونية، وكذا إعادة تحديثها بإصدارات جديدة كل ما اقتضى الأمر إلى ذلك، وكما تعتمد الرابطة على استراتيجية لحماية الأمن المعلوماتي، من حيث توفير وسائل تحدد هوية المستخدم والتحق من تصرفاته، وتعتمد الرابطة على سياسة خاصة في شرائها للبرمجيات واستخدامها وكذا الرخص المتعلقة بها، بحيث تعتمد على برامج داخلية، وبتعيين مختصين من داخل الرابطة لصيانة الأجهزة، وهذا الأخير يعتبر من بين أهم الفرص المتاحة داخل المؤسسة، كما قامت الرابطة بتثبيت برنامج مضاد للفيروسات معتمد على مستوى كل الحواسيب، التي تسمح للرابطة بوضع سياسة خاصة من أجل توفير المعلومات التي يتعين وصولها لجهات محدد والتحق من وصولها، ورغم كل هذا لا توجد اتفاقيات معتمدة مع شركات أو مؤسسات خاصة لجلب أو تحديث الأجهزة الالكترونية كما هو معمول به في الدول المتقدمة.

وبعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة الدراسة وبعد استخراج المتوسط الحسابي والنسبة المئوية بلغت استجابات المحور العام بالمتوسط حسابي قدر بـ 3.90

والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.18% وهذا ما يعني أنه توجد درجة اعتماد مرتفعة لوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات التي تساهم في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية. وهذا ما يتفق مع دراسة (أيمن محمد فارس الدنف، 2013) التي توصلت إلى: تأثير استخدام التعهيد في نظام المعلومات على إدارة أمن ونظم المعلومات في الكلية بصورة إيجابية عند مستوى الدلالة 0.05.

ودراسة (قدايفة أمينة، 2016) التي توصلت إلى: المعيار الحقيقي لنجاح الأعمال بشكل إلكتروني هو مستوى أمن المعلومات الذي يمكن ان يقدمه خصوصا للتطبيقات والعمليات الحساسة. تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

التي مفادها: أمن وحماية المعلومات كإستراتيجية لها دور في تطوير تطبيقات الادارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية.

تشير نتائج الدراسة الميدانية التي تم عرضها في مناقشة الفرضيات الفرعية إلى: وجود درجة عالية لإجراءات متبعة في استراتيجية أمن وحماية المعلومات لتطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية، كما توجد درجة عالية لوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن وحماية المعلومات في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية، ومن هذا نستنتج أن هناك استراتيجية واضحة المعالم للأمن وحماية المعلومات كإستراتيجية حديثة في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية بدرجة مرتفعة جدا.

3-الخاتمة:

يعتبر نجاح عملية تطوير تطبيقات الادارة الالكترونية بالرابطة في مدى تطبيق إستراتيجيات أمن وحماية المعلومات، حيث يتوقف تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية بمدى تناسبها و الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن وحماية المعلومات داخل الرابطة، وكذا الإجراءات متبعة في استراتيجية حماية المعلومات وهي الخطوة الأولى للوصول إلى المستويات العالية من تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وكيفية حمايتها، لذلك اعتمدت إدارة الرابطة على تامين الفرص المتاحة داخل المؤسسة واستغلال نقاط القوة بها من أجل تطبيق استراتيجية أمن وحماية المعلومات داخل وخارج الرابطة، وهذا بالاعتماد على الإجراءات والوسائل حديثة في أمن وحماية المعلومات، حيث خلصت دراستنا إلى أمن وحماية المعلومات كإستراتيجية لها دور في تطوير تطبيقات الادارة الالكترونية بالرابطة الرياضية إلى النتائج التالية:

1- توجد درجة عالية لإجراءات متابعة في استراتيجية أمن وحماية المعلومات التي تساهم في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالرباطات الرياضية لكرة القدم.

2- توجد درجة عالية لوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات التي تساهم في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالرباطات الرياضية لكرة القدم.

ومنه نستنتج أن لأمن وحماية المعلومات كاستراتيجية لها دور فعال في تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالرباطات الرياضية لكرة القدم.

4- التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها نوصي:

❖ من ناحية الإجراءات متابعة في استراتيجية حماية المعلومات المتبعة:

- وضع نظام الكتروني لإدارة المخاطر وأمن المعلومات بحيث تضمن الاكتشاف المبكر للمخاطر ومحاولة وضع علاج مبكر ووقائي اللام لكل مشكلة.
- متابعة وتقييم المشاكل التي تتعرض لها استراتيجية أمن المعلومات بشكل دوري للوقوف على ما يمكن عمله، وإيجاد البدائل المناسبة والكفيلة ووضع خطط الطوارئ اللازمة لضمان حماية المعلومات داخل الرباطات الرياضية لكرة القدم.
- زيادة الميزانية المالية المخصصة لعمليات أمن وحماية المعلومات في الرباطات.
- ضرورة توفير التدريب والتوعية موظفي بأهمية المحافظة على الأصول المعلوماتية والتركيز على العاملين أقل خبرة في الرابطة.

❖ من ناحية الوسائل اللازمة لاستراتيجية أمن المعلومات المتبعة:

- وضع برامج مجدولة للنسخ احتياطي للبيانات والتأكد من صحتها.
- توفير الحوافز (مالية ومعنوية) للمبدعين والمتفوقين في مجال أمن وحماية المعلومات.
- توظيف تقنية التشفير لحماية البيانات المخزنة والمرسلة.

5. قائمة المراجع:

-المقالات:

- باطلي ياسين، لعياضي ع (2023): دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية تطوير تطبيقات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة تفوق في علوم النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 08، العدد 01، ص 544-562.

- باطللي ياسين، لعياضي (2023): مجلة روافد تطبيقات الادارة الالكترونية ودورها في التخفيف ضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات الرياضية مجلد03، العدد 01، ص43/32.
- قدايفة امينة 2016 استراتيكية أمن المعلومات، مجلة ابعاد اقتصادية، المجلد6، العدد 1، ص178-160.
- عبد الحكيم لعياضي، أحمد (2021): معايير استخدام الادارة الالكترونية الحديثة وعلاقتها بالأداء العاملين من جهة نظر مدراء المركبات الرياضية، مجلة الابداع الرياضي، المجلد رقم (12) العدد رقم (02) ص516-533.
- عدنان عواد الشوابكة (2019): دور إجراءات الأمن المعلوماتي في الحد من مخاطر أمن المعلومات في جامعة الطارف، مجلة دراسات وابحث، المجلد 11، العدد 4، ص164-187.
- صعكوش أحمد، مجدل الخنساء (2019): ريادة الاعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد08، العدد01، ص38-54.
- محمد علي يزيد، وآخرون (2021): أثر مخاطر تكنولوجيا المعلومات في أمن نظم المعلومات، مجلة الدراسات الاجتماعية، مجلة المجلد 27، العدد01، ص125-157.
- لرقط سمية، سعاد (2021): أثر تكنولوجيا المعلومات على الامن المعلوماتي، مجلة الابحث الاقتصادية وادارية، العدد3، المجلد 15، ص331_448.
- لونيس نحاوة (2013): أهمية العلاقات في الرابطات الجهوية في حل المشكلات، مجلة الابداع الرياضي، المجلد 4، العدد3، ص224-230.
- نبيل حليمي، وآخرون (2022): أهمية أمن المعلوماتي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01، ص41-56.

ثانيا: الأطروحات

- ابراهيم علي صالح غراب (2018): استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم.
- أيمن محمد فارس الدنف (2013) واقع إدارة أمن نظم المعلومات في الكليات التقنية وقطاع غزة، رسالة ماجستير، في إدارة اعمال كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة.

الملف الإلكتروني الطبي خطوة أساسية في مسعى الرقمنة

(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "فارس يحيى" بمليانة)

د. معطا الله محمد

ط. د. ركاب عبد الكريم

جامعة الحاج موسى أق اخموك تامنغست

جامعة الحاج موسى أق اخموك تامنغست

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان واقع الرقمنة في القطاع الصحي، تعزيزا لمشروع الجزائر الإلكتروني، بتسليط الضوء على جهود الدولة من أجل رقمنة الصحة بالتعرض إلى دراسة حالة الواقع الرقمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "فارس يحيى" بمليانة، مع أخذ نظام الملف الإلكتروني الطبي نموذجا لتطبيق الرقمنة، وذلك من خلال تحديد المفاهيم الأساسية للرقمنة في القطاع الصحي، وأهم المصطلحات المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة المستخدمة في عصرنة قطاع الصحة بالجزائر بما فيها الملف الصحي الإلكتروني.

توصلت الدراسة إلى جملة النتائج منها: تساهم الرقمنة إلى تخفيض التكاليف وريح الوقت بالإضافة إلى تحسين الأداء في جميع الخدمات الصحية المقدمة، كما يسمح الملف الإلكتروني الطبي إضافة إلى تمكينهم من الاستفادة من الفحوصات الطبية ومتابعة مسار العلاج للمرضى بفضل المعلومات التي يشتمل عليها بخصوص حالتهم الصحية، تسهل أيضا توجيههم فور استحداث ملفاتهم الإلكترونية نحو المصالح المتخصصة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، القطاع الصحي، الملف الإلكتروني الطبي، الخدمات الصحية

Résumé:

Cette étude vise à montrer la réalité de la numérisation dans le secteur de la santé, afin de promouvoir le projet Algérie électronique, en mettant en avant les efforts de l'État pour numériser la santé en présentant une étude de cas de la réalité numérique de l'établissement public hospitalière « Farés Yahya » à Miliana, en prendre le système de dossiers électroniques médicaux comme modèle pour l'application de la numérisation, cela se fait en définissant les concepts de base de la numérisation dans le secteur de la santé, et les termes les plus importants liés aux techniques technologiques modernes utilisées dans la modernisation du secteur de la santé en Algérie, y compris le dossier de santé électronique.

L'étude a atteint un ensemble de résultats : la numérisation contribue à réduire les coûts et à gagner du temps, en plus d'améliorer les performances de tous les services de santé fournis, Le dossier électronique médical permet également, en plus de leur permettre de bénéficier d'examens médicaux et du suivi du déroulement du traitement des patients, grâce aux informations qu'il contient sur leur état de santé, cela facilite également leur orientation, une fois leurs dossiers électroniques créés, vers les services spécialisés

Mots clés : numérisation, secteur de la santé, dossier électronique médical, services de santé

مقدمة:

تعد التكنولوجيا الرقمية من أهم الابتكارات التي طالما ساهمت في تطوير العديد من القطاعات، بما في ذلك قطاع الصحة الذي شهد تطوراً كبيراً من خلال الاستفادة من التحول الرقمي. يعتبر التحول الرقمي في قطاع الصحة عملية تهدف إلى استخدام التكنولوجيا والبيانات الضخمة وتطوير الأنظمة الإلكترونية لتحسين جودة الرعاية الصحية وتوفيرها على نحو أكثر كفاءة وفعالية.

في السنوات الأخيرة الماضية، شهدت الجزائر على غرار دول العالم تحولاً رقمياً كبيراً في جميع المجالات، بما في ذلك المجال الطبي، وقد أدى هذا التحول إلى ظهور مفهوم الملف الطبي الإلكتروني، الذي يعتبر تقدماً هاماً في تسجيل وتخزين وتبادل المعلومات الصحية، في الجزائر، تم اعتماد النظام الإلكتروني للملف الطبي تدريجياً في المستشفيات والمراكز الصحية العمومية، بما في ذلك المؤسسة العمومية الاستشفائية فارس يحيى بمليانة التي أجرينا إسقاطاً لبحثنا هذا. يتمثل الملف الطبي الإلكتروني في تطبيق تكنولوجي يهدف لتسجيل وتبادل المعلومات الصحية بين الأطباء والمرضى والمؤسسات الطبية. يتم تخزين الملف الطبي الإلكتروني في قاعدة بيانات مركزية ويمكن الوصول إليها عن طريق الإنترنت، ويتم تحديثه بشكل مستمر، ويحتوي على مجموعة من المعلومات الضرورية لتشخيص الحالات الطبية وتقديم العلاج المناسب.

الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما واقع استخدام المنصات الإلكترونية في القطاع الصحي الجزائري؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

- هل القطاع الصحي الجزائري مهيئ لاستعمال تكنولوجيا المعلومات؟
- ما واقع الرقمنة الإلكترونية في القطاع الصحي بالجزائر؟

- ما هي الآليات والتقنيات الرقمية المنتهجة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة؟
أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى معرفة وإبراز واقع الرقمنة في قطاع الصحة والأخذ بالملف الالكتروني الطبي كمثال على ذلك، وهذا من خلال التعرض لحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف التي نذكرها فيما يلي:
- معرفة المفاهيم الأساسية للرقمنة الصحية والملف الالكتروني الطبي؛
- تسليط الضوء على قطاع الصحة بالجزائر عامة والمؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة خاصة ومحاولة مسايرتها لابتكارات التكنولوجيا الحديثة من خلال عرض الملف الالكتروني الطبي؛
- التعرف على أهم ابتكارات قطاع الصحة بالجزائر، ومراحل تطبيقه بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة كحالة؛
- التعرف على واقع الملف الالكتروني الطبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة ؛
- التعرف على واقع وتحديات عصرنة قطاع الصحة في ظل التحول الرقمي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في طرحه لموضوع جد مهم وهو موضوع الرقمنة الصحية مع أخذ نموذج الملف الالكتروني الطبي كخطوة أساسية في مسعى الرقمنة من خلال معرفة مدى مساهمته وقدرته على تطوير المعاملات والخدمات الصحية .

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على دراسة حالة واقع الملف الالكتروني الطبي كخطوة أساسية في تطبيق الرقمنة في قطاع الصحة مع الأخذ بعين الاعتبار المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة كنموذج، وذلك بعرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالرقمنة الصحية، ودراسة تطبيقية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة كحالة و ذلك بالتعرض لواقع تطبيق الملف الالكتروني الطبي ومدى مساهمته في تطوير الخدمات الصحية.

هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية تم تقسيم البحث إلى محورين كما يلي:

- المحور الأول: ماهية رقمنة القطاع الصحي؛
- المحور الثاني: واقع رقمنة القطاع الصحي في الجزائر (الملف الإلكتروني الطبي كنموذج دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "فارس يحيى" بمليانة).

المحور الأول: ماهية رقمنة القطاع الصحي

إن تطبيق مصطلح الرقمنة من خلال إدخال تقنيات المعلومات والاتصال في مجال الصحة من أجل تحسين الخدمات وتطوير إدارة المؤسسات الصحية، أدى إلى ظهور ما يسمى برقمنة القطاع الصحي، سنحاول في هذا المحور التطرق إلى مفهوم رقمنة قطاع الصحة ومختلف جوانبه.

أولا: تعريف الصحة الرقمية

للصحة الرقمية عدة مفاهيم مختلفة منها ما صدر من منظمة الصحة العالمية وغيرها من الجمعيات والمؤسسات العلمية المهمة بالصحة الرقمية.

- **التعريف الأول:** "إن الصحة الرقمية هي مصطلح جديد الاستخدام في وصف الاستخدام المزدوج للاتصالات الإلكترونية وتقنية المعلومات في القطاع الصحي". (عشة و غويتي، 2018، صفحة 30)
 - **التعريف الثاني:** كما تعرف بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر الوسائل الإلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت، فالمريض عندما يخرج من المستشفى ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونيا إلى الصيدلية. (كافي، 2011، صفحة 58)
 - **التعريف الثالث:** يمكن تعريف الرقمنة في القطاع الصحي بأنها استخدام البيانات الرقمية المرسلة والمخزنة والتي يمكن استرجاعها آليا للاستخدامات الطبية والتعليمية والإدارية محليا أو خارجيا والمسافات المتباعدة في القطاعين العام والخاص. (بن تركي السديري، 2014، صفحة 188)
- من خلال ما سبق يمكننا تعريف الرقمنة الصحية على أنها الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع الصحي وذلك ضمن متطلبات التطبيقات الرقمية من أجل إتاحة نقل المعلومات والبيانات الطبية عن طريق الشبكات بين مختلف المرافق الصحية.

ثانيا: مجالات الصحة الرقمية

من أبرز وأهم الميادين والمجالات للصحة الرقمية مايلي: (عشة و غويتي، 2018، الصفحات 31-32)

1- السجلات الطبية الاللكترونية: لا تختلف كثيرا عن السجلات الورقية التقليدية في وظيفتها، والهدف منها تقليل التكاليف وبيع الوقت وتحسين الخدمة، ولكن تختلف كليا في طبيعتها وخواصها وإمكانيات استخدامها وفوائدها.

يعتبر السجل الطبي سجلا بالصيغة الرقمية بحيث يحتوي على جميع المعلومات والبيانات الشخصية الخاصة بالمريض والإدارية الخاصة بمعلومات التشخيص والسوابق المرضية ومختلف المؤشرات الحيوية والعلاجية للمريض، يكمن الاختلاف بين السجلات الطبية الاللكترونية والسجلات الورقية بعدد الخصائص جعلت منها ذات أهمية ولا يمكن الاستغناء عنها في الخدمات الصحية، من مميزات:

- إمكانية الاطلاع على محتوياتها من عديد المواقع الاللكترونية ؛
- سرعة الوصول إلى سجلات المرضى؛
- إمكانية عرض المعلومات والبيانات الرقمية المخزنة بأكثر من صيغة؛
- دقة المعلومات المعالجة في السجلات الطبية الاللكترونية وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرارات الصائبة التي ترتكز على هذه المعلومات المتوفرة في هذا السجل.

2- نظام معلومات المخبر: نظام يحوسب عمل المختبرات، ابتداء من استقبال طلبات التحاليل إلى تحصيل ومعالجة النتائج ومن ثم طباعتها، ومن بين الفوائد التي يقدمها تسهيل الحصول على إجابات للاستفسارات المطروحة عن تكلفة إجراء تحليل ما، وشروط أخذ العينة، وإمكان إجراء أخذ التحاليل وتفادي الأخطاء التي يرتكبها العاملون جراء الخلط بين الحجم الهائل من العينات مع توفير إمكانيات واسعة لإجراء دراسة لتطور حالة المريض، ويمكن للفوائد المذكورة السابقة أن تكون أعظم، عند ربط نظام معلومات للمختبر بنظام معلومات المستشفى.

3- نظام معلومات الصيدلية: هي عبارة عن نظم معلومات مكونة من مجموعة من النظم الحاسوبية المعقدة التي صممت من أجل تلبية أقسام الصيدلية، وهذه النظم تعمل على تحسين فعالية هذه الأقسام، وسلامة المرضى وتخفيض التكاليف والتفاعل الكامل مع نظام معلومات المستشفى، حيث يساهم النظام بتقليل الأخطاء الناجمة عن عدم وضوح كتابة الطبيب للوصفات الطبية لأن أي خطأ من الممكن أن يسبب خسائر فادحة كما يساعد نظام معلومات الصيدلية بتحسين الرعاية الصحية

للمريض عن طريق إصداره تنبيهات إذا قام الطبيب بطلب أدوية يحصل بينها تفاعلات سلبية، أو إذا كان المريض يعاني من حساسية عند استخدام دواء محدد، بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى.

4- نظام معلومات التمريض: هي أنظمة حاسوبية تدير البيانات الصحية من عدة محطات داخل المركز الصحي وتوفرها في الوقت المناسب وبشكل منظم لمساعدة طاقم التمريض في تحسين خدمة الرعاية المقدمة للمريض .

ثالثا: أهم التقنيات الرقمية التي يركز عليها القطاع الصحي

توجد العديد من التقنيات الرقمية التي يركز عليها القطاع الصحي والتي تتمثل في: (صيفي، 2020، الصفحات 7-9)

1- تقنية البلوكشين Blockchain : يمكن تعريف تقنية البلوكشين على أنها قاعدة بيانات لامركزية تحتفظ بقائمة متنامية باستمرار من الكتل المرتبة، كل منها يمثل سجلات متتالية يتم تأمينها بشكل مشفر وربطها بعضها البعض، حيث تحتوي كل كتلة من هذه الكتل على طابع زمني وتجزئة تشفير للكتلة السابقة ومجموعة من المعلومات ليتم تخزينها في السجل، وتهدف هذه التقنية إلى أن تكون البيانات الموجودة على سلسلة الكتل المترابطة مقاومة للعبث وذلك من خلال اللجوء إلى عمليات التشفير الإلكتروني.

كما يمكن الاستفادة من هذه التقنية في القطاع الصحي وذلك باستخدامها في إعداد منصة لتسجيل بيانات الرعاية الصحية وفق المعايير والمقاييس الطبية العالمية مع مراعاة خصوصية المرضى وبياناتهم، وذلك بهدف توفير للمعلومات اللازمة لعمل التحليلات والدراسات والبحوث الصحية.

2- تقنية الحوسبة السحابية: تشير الحوسبة السحابية إلى تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى بالسحابة، وهي جهاز خادم يتم الوصول إليها عن طريق الانترنت وعلى عكس الحوسبة التقليدية بحيث تقوم الحوسبة السحابية على عدم الحاجة لتخزين أي بيانات على الجهاز الخاص بالمستخدم وعدم حاجته لبرامج معقدة ومتنوعة.

وبالنسبة للقطاع الصحي يمكن الاعتماد على هذه التقنية حيث يعتبر نظام الرعاية الصحية واسع ومتنوع ومعقد للغاية ويشمل العديد من الكيانات المتكاملة (شركات التأمين الصحي المستشفيات والأطباء والمختبرات والصيديات والمرضى والكيانات الأخرى)، والتي يجب أن تعمل جميعها ضمن العديد من اللوائح الحكومية وحتى يكون هذا النظام فعال من المهم أن يتم تبادل بعض المعلومات المهمة بسرعة ودقة فيما بينها بشكل سري وبشكل آمن حيث تعتبر معلومات المريض حساسة للغاية

وتتميز بدرجة عالية من الخصوصية ويجب التعامل مع مشاركتها بتقنيات وأدوات مبتكرة وهو ما تتيحه الحوسبة السحابية، حيث توفر العديد من المزايا مثل تخفيض تكاليف الرعاية الصحية تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى والعملاء الوصول السريع للمعلومات مع المحافظة على خصوصيتها وأمنها والقدرة على استعادتها.

3- تقنية البيانات الضخمة **big data** : عرفت المنظمة الدولية للمعايير (iso) على أنها مجموعة أو مجموعات من البيانات لها خصائص كالحجم، السرعة، التنوع، التباين، صحة البيانات، وغيرها ولا يمكن معالجتها بكفاءة باستخدام التكنولوجيا الحالية والتقليدية لتحقيق الاستفادة منها. ويقصد أيضا بالبيانات الضخمة، الكمية الهائلة من البيانات المعقدة التي تحقق مستويات عالية في التوزيع وسرعتها فائقة وتنوعها كبير، ويفوق حجمها قدرة البرمجيات والحاسبات الآلية التقليدية على تخزينها، ومعالجتها وتوزيعها وكثيرا ما تتاح في وقتها، وهي تأخذ أشكالا متنوعة . وتقدم البيانات الضخمة العديد من الفوائد والمزايا لمستخدميها ويمكن أن يساهم تحليل البيانات الضخمة في تحسين مستوى الأداء في العديد من المجالات مثل التعليم، الخدمات المصرفية، الإنتاج في المصانع.

وبالنسبة لقطاع الصحة فإن تحليل البيانات الضخمة له دور في تحسين الخدمات الصحية التي تحتاج إلى الدقة والكفاءة والسرعة لتقديم أفضل الخدمات للمرضى، بدءا من التشخيص إلى العلاج انتهاء بالوصفة الطبية، وذلك من خلال تحليل سجلات المرضى ومقارنتها مع السجلات السابقة، ويمكن لتحليل البيانات الضخمة أن يساعد في اتخاذ القرارات بسرعة وبدقة وتقديم ردود فعل سريعة عن وضعية المريض وحالته.

رابعا: أهمية الرقمنة في القطاع الصحي

تأتي التقنيات الرقمية في مقدمة عمليات التنمية فهي توفر عديد الفرص لتسريع وتيرة النمو الاقتصادي وربط المواطنين بالخدمات وفرص العمل. وفي وقت الأزمات، من الكوارث الطبيعية إلى الجوائح كالأزمة التي يشهدها العالم مع جائحة كورونا، فإن التقنيات الرقمية هي التي تُبقي الناس والحكومات والشركات على اتصال. وهي تتيح حلولاً مبتكرة للتحديات الإنمائية المعقدة وتساعد على تقديم الخدمات المصرفية الرقمية وخدمات التطبيب عن بعد، لذلك نلخص أهم مزايا الرقمنة الصحية فيما يلي:

- تحسين وتطوير جودة الرعاية والخدمات الصحية المقدمة؛

- تدنية التكاليف المرتبطة بالرقمنة؛
- تطوير قاعدة البيانات لاستعمالها في وقتها؛
- الكفاءة في استراتيجية التخطيط للموارد؛
- متابعة الأوبئة ومعرفة مؤشراتها وموقعها ومحاولة الحد من خطر انتقال العدوى مثل ما يحصل مع كوفيد 19؛
- تشخيص ومتابعة ومعالجة حالات المرضى من خلال توفير كافة البيانات المتعلقة بهم والرجوع إليها في حالة طلبها.

المحور الثاني: واقع رقمنة القطاع الصحي في الجزائر (الملف الإلكتروني الطبي كنموذج دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "فارس يحيى" بمليانة).

في ظل التقدم التكنولوجي السريع واستخدام التكنولوجيا في جميع مجالات الحياة، أصبحت المستشفيات والمرافق الصحية تتبنى نظام الملف الإلكتروني الطبي لإدارة وتنظيم سجلات المرضى، يعتبر الملف الإلكتروني الطبي تحولاً مهماً في تسهيل الوصول إلى المعلومات الطبية وتحسين جودة الرعاية الصحية. سنتناول هذا المحور التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة، المفهوم العام للملف الإلكتروني الطبي، وطرق استخدامه في مجال الطب، ومميزاته وتحدياته.

أولاً: لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية "فارس يحيى" بمليانة

تتواجد المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة ببلدية مليانة ولاية عين الدفلى، يعود بناءها إلى الحقبة الاستعمارية في أواخر شهر مارس 1936 .

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة مرفق عام أو حكومي، باعتبارها مؤسسة أو إدارة عمومية تابعة للدولة، تعرف المادة 297 من القانون رقم 18-11 مؤرخ في 81 شوال عام 1439 الموافق 02 يوليو سنة 2018 المتعلق بالصحة، المؤسسات العمومية للصحة بأنها " مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص وذات طابع صحي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتمثل مهمتها في ضمان وتطوير وترقية كل نشاطات الصحة. كما يمكنها ضمان نشاطات التكوين والبحث في مجال الصحة . ويمكنها أن تطور كل النشاطات الثانوية ذات الصلة بمهامها، عن طريق اتفاقية".

سعة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة 284 سرير، وتقدر تغطيتها الصحية لما يزيد عن 120.000 نسمة تابعين لثلاث (03) دوائر وهي مليانة، حمام ريغة وبومدفع و سبع (07) بلديات. تتكون

المديرية العامة للمؤسسة من مكتب المدير وكاتبة عامة ومكتب الاتصال، كما تتكون المديرية من أربع (04) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية: تقوم بمتابعة سير مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات ومكتب التكوين؛
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: مهمتها تنظيم النشاطات الصحية وتقييمها بالإضافة إلى متابعة الإعلام والتوجيه والتعاقد وحساب التكاليف؛
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتتمثل في إعداد الميزانية والمحاسبة والصفقات العمومية بالإضافة إلى الحرص على الوسائل العامة والهيكل؛
- المديرية الفرعية لصيانة العتاد الصحي: مهمتها صيانة التجهيزات الطبية و صيانة التجهيزات المرافقة.
- تتكفل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة في مجال نشاطها بشكل منسجم ومنظم حاجيات السكان الصحية، ومن بينها نذكر:
- تطبيق نشاطات الرقابة والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء؛
- تساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم، مثل إجراء أيام تكوينية لفائدة عمال وموظفي المؤسسة؛
- تضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي؛
- تطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان وخير مثال على ذلك برنامج تعميم الملف الإلكتروني على مستوى المؤسسة؛
- تساهم في تربية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- يقوم ممتني الصحة بالمؤسسة بالبحث في مجالات العلوم الطبية لإثرائها وتحسين خدمات الرعاية الصحية؛

ثانيا: الملف الإلكتروني الطبي كنموذج للرقمنة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة
تعززت المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة بنظام رقمي من خلال تطبيق وتثبيت نظام الملف الإلكتروني الطبي على مستوى مصالح المؤسسة لتخفيف الضغط على المرضى وتحسين الخدمات الصحية وذلك في إطار إستراتيجية رقمنة المؤسسات الاستشفائية من جهة والتي بادرت إليها وزارة الصحة

والرامية إلى تحسين فعالية التكفل بالمرضى وتأمين العلاج وكذا ضمان المتابعة الاستشفائية لهم، وذلك لضمان عصرنة قطاع الصحة من جهة أخرى لمواكبة التطورات الحاصلة، فضلا على ألسنة وأخلقة المسار الطبي خاصة على مستوى الاستعجالات من خلال رقمنة النشاطات الطبية وتبادلها بين ممثني الصحة مع ضمان سرية المعطيات الصحية للمرضى، مع إمكانية رؤية وتتبع المسار العلاجي في الوقت الحقيقي .

1- تعريف الملف الإلكتروني الطبي (Dossier Electronique Médicale (DEM: يمكننا طرح عدة تعريفات منها:

- **التعريف الأول:** الملف الإلكتروني الطبي هو نظام يتم استخدامه في المجال الطبي لتخزين وتنظيم المعلومات الطبية بشكل إلكتروني بدلاً من الوثائق الورقية التقليدية، يتم استخدام هذا النظام لتجميع وتخزين المعلومات المتعلقة بالمرضى والتشخيصات والعلاجات والتحليل والتقارير الطبية الأخرى، يوفر الملف الإلكتروني الطبي وسيلة مرنة وفعالة لنقل ومشاركة المعلومات الطبية بين مختلف الأطباء والمرضى والمؤسسات الطبية؛

- **التعريف الثاني:** يشير الملف الإلكتروني الطبي إلى مستودع إلكتروني يحتوي على المعلومات الصحية الشاملة للمريض بما في ذلك التشخيص، والتاريخ الطبي، والأدوية الموصوفة، والنتائج المخبرية، والصور الطبية وغيرها. هذا الملف يتم الوصول إليه وتحديثه بواسطة فريق الرعاية الصحية المؤهل لديه حق الوصول إليه،

يسمح الملف الإلكتروني الطبي للمرضى إضافة إلى تمكين المرضى من الاستفادة من الفحوصات الطبية ومتابعة مسار العلاج الطبي للمرضى والفحص السريري بفضل المعلومات التي يشتمل عليها بخصوص حالتهم الصحية بتسهيل أيضا توجيههم فور استحداث ملفاتهم الإلكترونية نحو المصالح؛ أما من حيث المستجدات التي جاء بها القانون رقم 11/18 المتعلق بالصحة، نذكر الملف الطبي الإلكتروني الذي تضمنته المادة 292 إذ تنص على " تعين على الهياكل والمؤسسات العمومية والخاصة للصحة إعداد ملف طبي وحيد معلوماتي لكل مريض وتحيينه، ويجب عليها الحفاظ على سرية المعلومات التي في حوزتها، ويتعين عليها زيادة على ذلك، ضمان تسيير الأرشيف الطبي والمحافظة عليه".

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الملف الإلكتروني الطبي بأنه نظام يستخدم في تخزين وإدارة البيانات الطبية الخاصة بالمرضى بصورة إلكترونية. يحتوي الملف الإلكتروني الطبي على معلومات شخصية للمريض مثل التاريخ الطبي، وتفاصيل العلاجات السابقة والحالية، ونتائج الفحوصات

والتحاليل المختبرية، وتقارير الأشعة والصور الطبية، وأي ملاحظات أخرى ذات صلة بصحة المريض، يعتبر الملف الإلكتروني الطبي أكثر فعالية من نظام الأوراق المطبوعة التقليدي، حيث يسمح بتخزين البيانات بصورة آمنة وسهولة في الوصول إليها ومشاركتها بين الأطباء والمؤسسات الطبية المختلفة. يساهم الملف الإلكتروني الطبي في تحسين جودة الرعاية الصحية، وتقليل الأخطاء الطبية، وتبسيط عملية المتابعة والتنسيق بين الفرق الطبية المختلفة، وتوفير الوقت والجهد في الوصول إلى المعلومات الطبية.

2- التقنيات المستخدمة في الملف الطبي الإلكتروني: تقنيات عديدة تُستخدم في الملف الطبي الإلكتروني لتخزين وإدارة معلومات المرضى بشكل فعال وآمن من بين هذه التقنيات:

- نظم إدارة المعلومات الصحية : يتم تخزين وتنظيم المعلومات الطبية بشكل شامل، وتشمل هذه النظم السجلات الإلكترونية للمرضى والجدول الزمنية والتقارير الطبية؛
 - التشفير والأمان: يُستخدم التشفير لحماية البيانات الصحية للمرضى كما يتضمن ذلك تشفير الاتصالات والوصول المحدد بواسطة كلمات مرور وميزات أمان إضافية؛
 - تكنولوجيا الباركود: تُستخدم تلك التقنيات لتعيين هويات المرضى وتتبع الأدوية والأشياء الطبية بشكل دقيق؛
 - التعرف على الصوت والنصوص: تُستخدم تقنيات التعرف على الصوت والنصوص لتحويل المعلومات من صيغة صوتية أو مكتوبة إلى سجلات طبية إلكترونية؛
 - الذكاء الصناعي وتعلم الآلة: تُستخدم لتحليل البيانات الكبيرة وتقديم توصيات طبية وتنبؤات حول حالة المريض؛
 - التواصل الإلكتروني والتوجيه الطبي: يتيح للأطباء الطبية وشبه الطبية التواصل مع بعضهم البعض والحصول على تعليمات طبية؛
 - السحابة والاستضافة عبر الإنترنت: يُمكن تخزين الملفات الطبية الإلكترونية على خوادم سحابية أو استضافتها عبر الإنترنت للوصول السهل والمشاركة بين مقدمي الرعاية؛
 - تقنيات تتبع المواعيد والتنسيق الزمني: تساعد في جدولة المواعيد ومتابعة تطور الحالة الصحية للمرضى.
- هذه بعض التقنيات الرئيسية المستخدمة في الملف الطبي الإلكتروني، والتي تساهم في تحسين إدارة المعلومات الصحية وتوفير الرعاية الصحية الأفضل للمرضى.

3- طريقة استخدام الملف الكتروني الطبي: إن ملف رقمنة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة يسير بوتيرة متسارعة تنفيذًا لتعليمات الوزارة الوصية ونظرًا لأهمية الرقمنة الصحية، تم تثبيت الملف الطبي الالكتروني على كافة المصالح الطبية بدءًا بمصلحة الاستعجالات بالإضافة إلى رقمنة مكتب الاستقبال والتوجيه من أجل التكفل الحسن بالمريض وتخفيف العبء على ممتهني الصحة.

وفرت وزارة الصحة للمؤسسة العمومية الاستشفائية خمس طرق للاتصال وتفادي انقطاع الانترنت، منها الألياف البصرية والانترنت العادي والجيل الرابع للانترنت، وكذا الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية "الساتيليت" أو عن طريق الشبكة الافتراضية الخاصة "VPN"، هذا مايشكل حلا لمواجهة المؤسسات الصحية مشاكل التغطية بالانترنت، هذا وتعد الألياف البصرية الخيار الأفضل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة، نظرًا للتدفق العالي والجودة المتاحة.

هذا وأبرمت وزارة الصحة على توقيع عدة اتفاقيات مع هيأت معينة من أجل ذلك منها اتفاقية مع متعامل الهاتف النقال العمومي "موبيليس" بخصوص الجيل الرابع واتفاقية مع الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر الفضائية وغيرها.

4- رقمنة الاستعجالات والملف الطبي الالكتروني: تعد رقمنة مصالح الاستعجالات والعمل بالملف الالكتروني للمريض أهم الأولويات وزارة الصحة عامة والمؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة خاصة، وقد تم العمل بها و تعميمها قبل تاريخ 30 جوان 2023 ضمن مخطط محدد ومضبوط .

ساهمت رقمنة مصلحة الاستعجالات في التكفل السريع والمنظم بالمرضى وتنظيم طوابير في قاعة الانتظار، يمكننا تلخيص كيفية تفعيل الملف الالكتروني الطبي وفق الخطوات التالية:

- يتم استقبال المرضى في ظروف جيدة على مستوى مصلحة الاستعجالات من حيث حسن الاستقبال وكذا المعاملة؛

- الفرز الآلي للحالات: تعتمد خطة رقمنة القطاع الصحي عامة والملف الالكتروني الطبي خاصة لاسيما فيما تعلق بالفرز الآلي للحالات المستعجلة بعد المعاينة التي يقوم بها طبيب الاستقبال للحالات الوافدة على مصلحة الاستعجالات .

- يأخذ الشخص بمجرد استقباله إلى المصلحة التذكرة التي تصنفه في مكتب الفرز حسب درجة الخطورة وفق 3 أصناف، درجة خطورة عالية باللون الأحمر ودرجة خطورة متوسطة باللون البرتقالي ودرجة لا تستدعي الخطورة باللون الأخضر مع إعطاء الأولوية للمرضى الوافدين لمؤسسة مع ضمان

الراحة بتقديم الإسعافات الأولية اللازمة بعد عملية الفرز وقبل الفحص من طرف الأطباء هذا من شأنه الرقي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة؛

- تحمل التذكرة رقما محددا واسم ولقب المريض لتفادي منحها لشخص والمراوغات من قبل بعض المرضى، كما تتضمن الوجهة التي يذهب إليها المريض "الطب الجراحي أو الاستعجالي أو الفحص أو غيرها"؛

- يتابع المرضى دورهم من خلال شاشة رقمية في قاعة الانتظار، التي توجه المريض نحو قاعة الفحص الخاصة به، إذ ينادي الطبيب على أسماء المرضى عن طريق تنبيه صوتي وعند دخول المريض الى قاعة الفحص تبدأ المرحلة الثانية من الرقمنة المتمثلة في الملف الالكتروني الطبي ؛

- تعتمد رقمنة مسار المريض باستعمال بطاقة التعريف البيومترية أو إدخال رقم التعريف الوطني وذلك بالتعاون مع وزارة الداخلية التي وضعت قاعدة بياناتها ؛

- يوفر القارئ الالكتروني جميع معلومات المريض "الاسم واللقب والعمر حتى الصورة وبالتالي من غير الممكن أن ينتحل أي شخص هوية شخص آخر، أما في حالة لم يكن الشخص حاملا للبطاقة فيمكن الوصول إليه من خلال الرقم التعريف الوطني أو الاسم واللقب وتاريخ الميلاد، هذا ولم يغفل النظام الرقمي الحالات الاستعجالية التي قد لا تحمل بطاقتها معها، إذ توضع في البداية ضمن خانة "المجهول" مع توفير خاصية تعديلها لاحقا عند حضور الأهل والتعرف على المريض؛

- بفضل الذكاء الاصطناعي الذي أدرج في النظام الطبي خاصية التعرف على المعلومات المتشابهة حيث ينذر النظام بوجود معلومات متشابهة ويمنح الإمكانية لإضافتها في حال الإيجاب؛

- بعد الفحص الطبي يقوم الطبيب المعين من خلال الملف الالكتروني الخاص به بطلب أي فحص أشعة أو أي تحاليل طبية بكسبة زر تجعل العامل في المخبر أو الأشعة بالاطلاع على نوع التحليل أو الأشعة وتحضير مستلزماته قبل وصول المريض إلى المخبر من خلال طلب داخلي في المنصة يقوم به الطبيب المعني بالفحص ؛

- في حالة ما إذا أراد الطبيب طلب أي تحليل طبي يدخل الشق الخاص به ويطلب ما يشاء من التحاليل الواردة في القائمة فقط من خلال وضع علامة "+" في المكان المراد بضغطة زر والحال نفسه بالنسبة لبعض العلاجات شبه الطبية مثل رفع خزعة أو القيام بحقنة أو ضمادة فمن خلال تنبيه صوتي يصل الى الممرض الذي يقوم باللائم في حينه؛

- بعد الفحص الطبي يدرج الطبيب جميع المعطيات والملاحظات والتحليلات في الملف الإلكتروني في ثوان معدودة، فالملف الإلكتروني مزود بقاعدة بيانات تتضمن جميع تشخيصات الأمراض التي قد يعاني منها المريض : حمى أو سعال أو قيء أو غيرها؛
- يمكن للطبيب المعاین من خلال الملف الإلكتروني منحه وصفة طبية أو إدخاله للاستشفاء بالمؤسسة من خلال إرسال بكبسة زر، يحتوي على جميع المعلومات والبيانات بما فيها جميع العلاجات التي يقوم بها وفي وقتها المحدد؛
- يلتزم رؤساء المصالح بالعمل على مراقبة وتتبع سير برنامج الملف الإلكتروني للمريض يوميا، و المتابعة من أجل تحديد مسار المريض والقضاء على الأوراق والتعامل مع المريض حسب الأولوية ؛
- تم تزويد المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة فيما يخص إدراج الملف الإلكتروني بمصالح الاستقبال والتوجيه والاستعجالات الطبية والولادة والأشعة ومخبر تحاليل الدم ومصالح الفحوصات الطبية والجراحة : (أمراض النساء، الجراحة رجال ونساء، الطب الداخلي نساء ورجال، الإنعاش، الأمراض الصدرية، الأمراض المعدية، الأذن والأنف والحنجرة).
- نسجل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة منذ الشروع في تشغيل النظام الإلكتروني في مستهل شهر جوان من سنة 2023 ما بين 150 و300 ملفا الكترونيا طبيا للمرضى فيما يتعلق بمختلف الفحوصات ذات الصلة بالطب العام أو المتخصص وكذا الاستقبال في الاستعجالات الطبية الجراحية إضافة إلى مصالح طبية أخرى، مع العلم بأن نسبة تغطية الملف الإلكتروني على مستوى مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة وصلت 95%.
- ثالثا: مزايا تطبيق الملف الإلكتروني
- تكمن الأهمية القصوى في تطبيق الرقمنة الصحية وبالأخص الملف الإلكتروني الطبي إلى جملة المزايا التي يوفرها هذا الأخير والتي نذكر منها:
- يمكن تسجيل المرضى مرة واحدة عند دخوله للمستشفى أو لحظة الاستشارة، أي توفر كافة المعلومات، والاطلاع عليها مرة أخرى دون إعادة التسجيل مرة أخرى، من خلال توفر بيانات السجلات الإحصائية التاريخية ؛
- تحسين سرعة وكفاءة الرعاية الطبية المقدمة بالإضافة إلى تدنية التكاليف ؛

- توفر قاعدة معطيات متطورة لمجموعة واسعة من مستخدمي التقنية (أطباء، شبه طبيين، إداريين رؤساء مصالح، الصيدلية... الخ)؛
- تخفيض الزيارات الدائمة للمرضى وذلك بإعطائهم مواقيت زيارة تدرج ضمن المنصة، وهذا من أجل توفير الوقت والجهد على المريض؛
- تحسين فرز المرضى حسب الأولوية والخطورة؛
- استخدام أكثر كفاءة للعاملين بالصحة؛
- نقل ومشاركة الملف الطبي الإلكتروني بين مختلف المصالح؛
- تمكين المراقبة في الوقت الفعلي وتخصيص الموارد بسرعة وكفاءة، من خلال الإشراف على المرضى في الوقت الفعلي من خلال الأوقات مدرجة ضمن المنصة؛
- اتساع قاعدة نشر المعلومات بين مستخدمي القطاع؛
- في المستقبل القريب خفض الزيارات للمرضى إلى العيادات الطبية والمستشفيات المختلفة من خلال إرسالهم لملفاتهم عبر المنصة؛
- تجميع جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالمريض آليا في الوقت المناسب وبشكل أكثر سهولة؛
- تحسين فعالية التواصل المعلوماتي بين جميع الموظفين؛
- القدرة على البحث في البيانات لمراقبة أداء المصالح وأداء الموظفين؛
- إمكانية إضافة معلومات خاصة بالمرضى أو المؤشرات الصحية الخاصة بكل مريض في أي وقت، مع إمكانية عرض المعلومات والبيانات المتعلقة بأي مريض في أي وقت؛
- عمليات الكترونية سريعة وبدون أخطاء ودون الحاجة لتوظيف موظفين مختصين لهذه المهمة؛
- الحماية من الاحتيال على المعلومات المتعلقة سواء بالمرضى أو المستخدم (أطباء أو شبه طبي... الخ)؛
- إصدار الفواتير بصورة آلية مرتبطة بسجلات تواجد المريض في المستشفى؛
- وثائق الكترونية للمرضى خاصة بتشخيص حالتهم وكافة التحاليل التي أجريت لهم؛
- تشخيص حالات المرضى ومتابعتها ومعالجتها بشكل دقيق؛
- بواسطة الملف الإلكتروني يستطيع الأطباء تبادل الخبرات على المستوى المحلي والوطني والدولي من خلال تبادل المعلومات والمعارف؛

- يسهل الملف الإلكتروني عملية جمع الإحصائيات والتي بدورها تقوم بتسهيل عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بالنسبة للمسيرين؛
- يعمل الملف الإلكتروني الطبي على تحسين كفاءة العمل في المستشفيات والعيادات الطبية، حيث يمكن تحرير الوقت الذي يستغرقه الأطباء والمرضات في البحث عن المعلومات في الأرشيف الورقي؛
- تقليل الأخطاء الطبية: يساعد الملف الإلكتروني الطبي على تقليل الأخطاء الطبية الناتجة عن سوء التواصل أو القراءة أو الكتابة غير الواضحة في الملفات الورقية؛
- التحكم في النفقات الورقية: يعمل الملف الإلكتروني الطبي على تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية في المجال الطبي، وبالتالي يحسن الاستدامة البيئية ويقلل من التلوث البيئي.
- يساهم في تحديد الاحتياجات اللازمة من التجهيزات الطبية والمستلزمات الصيدلانية وبالتالي تعويضها في الوقت المناسب؛
- المساهمة في عملية التنسيق بين مختلف المصالح الطبية مثل الاستعجالات ومصلحة الأشعة والصيدلية؛
- لا يمكن تطوير الأمن الصحي دون رقمنة وعصرنة المنظومة الصحية التي تولي لها الدولة الجزائرية أهمية واسعة، فالرقمنة تسمح بالقضاء على البيروقراطية داخل المؤسسات الاستشفائية كما ستعود بفائدة سواء للمريض أو عمال الصحة، حيث ستغنيهم عن الملفات الورقية الكلاسيكية كما ستوفر مداخيل مالية يمكن أن تستغل لخدمة المريض في مجالات أخرى؛
- أهمية الملف الإلكتروني في تطوير المنظومة الصحية وإحداث التغيير الإيجابي المنشود في الميدان من خلال مضاعفة الإعلام والتوعية واستغلال الإمكانيات والوسائل التي سخرتها الدولة؛
- يتم من خلال الملف الإلكتروني معرفة المخزون المتبقي في الصيدلية بشكل دقيق وبالتالي القضاء على مشكلة الوقوع في الندرة للمواد الصيدلانية؛
- تسهيل عملية نقل المعلومات في وقت وجيز لاتخاذ الإجراءات اللازمة بين جميع الفاعلين في القطاع الصحي، وخير دليل على ذلك أزمة كوفيد 19 ونظرا لضعف عملية الرقمنة لم تستطع المستشفيات والمخابر الصيدليات أن تعطي نتائج في الوقت المناسب وسجلت عدة تأخرات.

رابعاً : تحديات تطبيق رقمنة القطاع الصحي بالجزائر

- بادرت الجزائر إلى إنشاء الوكالة الوطنية للرقمنة في الصحة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 22-251 المؤرخ في 30 جوان 2022، وتعمل الوكالة الموضوعة تحت وصاية وزير الصحة، وفق مقارنة استراتيجية تسمح بتقييم الفرص وتحديد الأهداف بدقة والقيام بدراسات عملية.
- إن عملية تطبيق الرقمنة الصحية ومجالات تطورها عادة ما يصاحبها جملة من التحديات والعراقيل التي تحول دون نجاحها، والتي يمكن طرحها كما يلي:
- صعوبة التحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني؛
 - يتطلب عملية التحول عند تنفيذ النظام الإلكتروني بالكامل عدة تكاليف، من حيث شراء وتركيب الأجهزة اللازمة وتدريب الفريق الطبي.
 - عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي؛
 - سيطرة المفاهيم التقليدية على أجواء العمل وعدم تجاوزها؛
 - ضعف تقنية دعم اللغة العربية بحيث لا يتيح الملف الإلكتروني تنظيم المعلومات باللغة العربية واعتماده على اللغة الفرنسية وبعض المصطلحات الطبية الصعبة مما يشكل عائقاً أمام الذين لا يجيدون هذه اللغة؛
 - عدم توافق نظام الملف الإلكتروني الطبي مع الأنظمة الأخرى المستخدمة في المؤسسات الصحية، مثل نظام إدارة المستشفى ونظام الصيدلة.
 - نقص في الموارد البشرية المؤهلة للعمل الإلكتروني كونه يحتاج إلى مهارات التواصل بالحاسوب أو اللوحة الإلكترونية أو الهاتف الذكي، هذا ما يؤثر في مسار عملية التطبيق؛
 - مقاومة التغيير، وهذا من خلال جهل بعض الموظفين الهدف من التغيير وطبيعته، وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاوموا كل تغيير داخل المنظمة؛
 - خوف بعض الموظفين من الفشل في التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة؛
 - هاجس تخوف بعض الموظفين من العبث بسرية معلوماتهم الشخصية مما يجعلهم يحجمون عن الإقدام بثقة على التعاملات الإلكترونية؛
 - ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق؛
 - قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية وخاصة إنشاء الشبكات وتطوير الأجهزة؛

- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل؛
- تكاليف شراء الأجهزة واشتراكات شبكات الانترنت؛
- وجود ربط بين مصالح المستشفى الواحد، إلا أنه لا يوجد ربط بين مختلف المستشفيات على مستوى الوطن في الوقت الحالي وإدراجه مستقبلا؛
- يواجه قطاع الصحة تحديات كبيرة في انتهاج الرقمنة الالكترونية، باعتبارها فتية في هذا المجال وافتقارها للخبرة، مثل عدم وجود موظفين أكفاء؛
- استخدام نظام الملف الطبي الورقي إلى جانب استخدام النظام الالكتروني في الملف الطبي، هذا ما يؤدي إلى ازدواجية الإجراءات والتكاليف عند دخول المرض أو انتقالهم إلى مستشفيات أخرى.
- قد يواجه الملف الإلكتروني الطبي معظم هذه التحديات، ولكن بفضل التقدم التكنولوجي المستمر يمكن تخطي أي عقبات وتحقيق فوائده المرتقبة.

الخاتمة:

تعد الرقمنة في تسيير القطاع الصحي حتمية استعجالية، لما تساهم به من حلول آنية وفورية في عصنة الإدارة الصحية واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة والحاسمة من خلال ما يسمى بالإدارة الالكترونية، التي تعتبر بمثابة خط دفاعي متقدم للمنظومة الصحية، ناهيك عن الإسهام الكبير في تسيير ملفات المرضى وتسهيل وتحسين عمل الأطقم الطبية وشبه الطبية في التكفل بالحالات التي تتدفق يوميا على المؤسسات الصحية، خاصة في مصالح الاستعجالات، وهذا ما يساهم في التكفل الأمثل بصحة الجزائريين.

ترفع وزارة الصحة التحدي عاليا في مجال الرقمنة، وهذا ما برز من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة من خلال انتهاج الملف الالكتروني الطبي كوسيلة للمشروع الرقمي الذي يندرج ضمن أولويات برنامج رئيس الجمهورية في القطاع الصحي، ويعد التحول الرقمي الخطوة الأولى في رقمنة قطاع الصحة، ويكون ذلك من خلال التوعية بأهمية العملية للمواطنين والمهنيين في الصحة، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها العملية أنشأت الجزائر وكالة وطنية للرقمنة في الصحة، تتولى تسيير العملية في مختلف جوانبها وأبعادها السيادية والاقتصادية والاجتماعية.

من خلال هذه الدراسة، توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

- إن رقمنة المؤسسات الاستشفائية أضحت ضرورة ملحة يفرضها الواقع لعصرنة التسيير وترشيد النفقات وتحسين الخدمات المقدمة للمريض؛
- إن تطبيق الرقمنة الصحية والمتمثلة في الملف الإلكتروني الطبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة يسير بوتيرة متسارعة في جميع المصالح الطبية بدءا بمصلحة الاستعجالات بالإضافة الى مكتب الاستقبال والتوجيه من أجل التكفل الحسن بالمريض وتخفيف العبء على ممثني الصحة؛
- إن تطبيق الرقمنة من بين أولويات السلطات العمومية من اجل عصرنة كل نشاطات الدولة من بينها الصحة؛
- تكمن أهمية تطبيق الرقمنة الصحية في المتابعة الالكترونية للملفات الطبية عبر كل مسارات علاج المريض؛
- إن عملية الاستغناء عن الورق بات أمرا ضروريا من أجل تحسين التكفل بالمرضى في مختلف مراحل العلاج، والقضاء على الفوضى في المستشفيات وتخفيف الضغط على الأطباء؛
- إن تطبيق الملف الإلكتروني الطبي يساعد على تحسين نوعية الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمليانة، مع إعطاء نظرة صحيحة وشاملة ويومية على القطاع؛
- يعتبر التوجه نحو مسعى رقمنة الخدمات الصحية أمرا في غاية الأهمية، وبالتالي إجبارية المؤسسات الاستشفائية انتهاز تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تقديم خدماتها ؛
- إن من أسباب معاناة وتأخر الرقمنة الصحية هو ضعف أو غياب البنى التحتية بشبكة الانترنت أثر بشكل سلبي على الابتكار والتحول الرقمي وعصرنة قطاع الصحة ؛
- إن الرقمنة في الخدمات الصحية له من الباب المفتوح والواسع ما يمكن مؤسساتنا الاستشفائية من تطوير خدماتها بكفاءة وفعالية و العمل على توسيع قاعدة بياناتها ؛
- لقد أصبحت المؤسسات العمومية الاستشفائية مجبرة على مجازاة الأوضاع التي تلزمها إتباع سياسات إستراتيجية حديثة متعلقة بتكنولوجيا الاتصال والإعلام؛
- عدم وجود نظام معلومات وطني موحد خاص بالقطاع فيما يخص الملف الإلكتروني الطبي ؛ وعليه نقترح التوصيات التالية:
- سن قوانين ولوائح تنظيمية ترسم الإطار القانوني الذي يسرع خطة التحول الرقمي في قطاع الصحة مثل: تفعيل قانون التوقيع الإلكتروني من خلال التوقيع الرقمي لتسريع الإجراءات وتسهيلها ؛

- يجب على الهيئات المشرفة والمراقبة لقطاع الصحة تفعيل و تيرة التحول الرقمي بانتهاج استراتيجية مدروسة للانتقال من الرقمنة التقليدية إلى الرقمنة الاللكترونية ؛
 - تقليص المعاملات الورقية وتحويلها الى معاملات الاللكترونية رقمية متاحة لجميع عمال قطاع الصحة؛
 - تحسين حوكمة قطاع الصحة بالتسريع في التطور التكنولوجي بتكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - ضرورة الاعتماد على الرقمنة لمواكبة التطورات من خلال توفر رأس المال البشري الكفاء والبيئة المناسبة؛
 - انشاء مراكز تكوين لجميع ممتني الصحة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
 - تحسين البنى التحتية وبالأخص جودة الانترنت والرقى بها الى أعلى مستويات تدفقها.
- الأفاق : من خلال ما يلي :

- مساهمة جائحة كورونا في التحول الرقمي بالقطاع الصحي ؛
- ثقافة الرقمنة وتطبيقات أنواع التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسات الاستشفائية؛
- استراتيجيات التحول الرقمي في القطاع الصحي.

المراجع:

- حسنة صيفي. (2020). الإدارة الاللكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية-دراسة حالة مملكة البحرين. المؤتمر الدولي الأول الافتراضي حول : التحول الرقمي في عصر المعرفة (الواقع، التحديات، الانعكاسات). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- فاطمة عشة، و لعربي غويتي. (2018). الأعمال الاللكترونية في المؤسسات الصحية ودورها في تحسين الخدمات الصحية. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة (العدد 2).
- محمد أحمد بن تركي السديري. (2014). مدى استخدام الأعمال الاللكترونية في المستشفيات السعودية، دراسة تحليلية لمستشفيات مدينتي جدة والرياض في المملكة العربية السعودية. مجلة الملك عبد العزيز (28).
- مصطفى كافي. (2011). الادارة الاللكترونية. دمشق، سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

مساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية أداء الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة اتصالات الجزائر لولاية جيجل.

جامعة قسنطينة 2

د. بولودان نجاح

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل مدى مساهمة الإدارة الالكترونية المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل في زيادة فاعلية أداء الموظفين، من خلال تحليل أثر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ووظائف الإدارة الالكترونية الأربعة في زيادة الاناجية وتحسين الأداء وتحقيق الفاعلية، ولبلوغ هذا الهدف قمنا بتوزيع 70 استبيان على الافراد العاملين فيها، وباعتماد برنامج SPSS لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في زيادة فاعلية الموظفين اذ يساعد النظام الالكتروني على اختصار الوقت اثناء القيام بالعمل من خلال المرونة الكبيرة التي يوفرها لانجاز الاعمال والتسهيلات التي تقدمها البرامج والتطبيقات المختلفة التي يعتمدها الموظفون كل حسب مجال عمله.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الادارة الالكترونية، وظائف الإدارة الالكترونية، الفاعلية، التنظيم المرن.

Abstract

The aims of this study to analyze the contribution of electronic management adopted in Algeria Telecom of Jijel to increasing the effectiveness of employee performance, by analyzing the impact of the requirements for applying electronic management and the four electronic management functions in increasing productivity, improving performance and achieving effectiveness.

To achieve this goal, we distributed 70 questionnaires to employees, and by adopting the SPSS program for data analysis, the study concluded that the application of electronic management in the Algeria Telecom contributes to increasing the effectiveness of employees , as the electronic system helps to shorten time while doing work through the great flexibility to provides for completing work and the various programs and applications that it relies on. Employees each according to their field of work.

Keywords: electronic management requirements, electronic management functions, effectiveness, flexible organization.

تمهيد:

لقد ساهم التطور التكنولوجي المتسارع للمعلومات والاتصال الى ظهور مسميات جديدة كالحكومة الإلكترونية والاعمال الالكترونية، وفي ظل هذه الظروف وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات نحو الاندماج مع الاقتصاد الجديد القائم على الرقمنة، وأصبح الزاما عليها تبني أفكار جديدة وإيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات بعصرنة العديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر استجابة لمتطلبات العصر الجديد، فكان التوجه نحو تغيير ممارسة التقليدية للمهام الإدارية في منظمات الاعمال الحديثة وتحولها الى أعمال إدارية الكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية فهي إدارة بلا ورق تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة بلا مكان وتعتمد وسائل الاتصال الحديثة، كما أنها إدارة بلا زمان، إذ تعمل 24 ساعة – 7 أيام -365 يوما في السنة، أي أن العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة، وتقوم على أحدث وسائل الاتصال التي تتطلب بنية تحتية مناسبة وقادرة على إستيعاب الكم الكبير من المعلومات بكل يسر مما يساهم في اختصار الوقت وتخفيض التكلفة.

إشكالية الدراسة:

لقد كان الاستخدام الاول لتقنيات الادارة الالكترونية في المنظمات الحكومية، واعتمدت عليها في أنشطتها بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة، إذ كانت تقتصر على بعض برامج الحاسوب المستخدمة للإحصاء، والبعض الآخر في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وعليه يرجع الاهتمام بالإدارة الالكترونية مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة.

ان المؤسسات العمومية الجزائرية ليست بمعزل عن التحولات التكنولوجية التي يشهدها العالم، فقد وجب عليها تبني التوجهات التكنولوجية الحديثة وتطبيق الإدارة الالكترونية في كافة أنشطتها، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من المؤسسات العمومية التي قطعت مشوار لا بأس به في تبني الإدارة الالكترونية في خدماتها، ونحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل؟

الأسئلة الفرعية:

لتوضيح أكثر للإشكالية المطروحة نورد التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الإدارة الالكترونية؟
- ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الاعمال؟
- ماهي عوامل نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الاعمال؟
- كيف تساهم الادرة الالكترونية في تحسين العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من التساؤل الرئيسي والاسئلة الفرعية، نورد الفرضيات الرئيسية التالية:

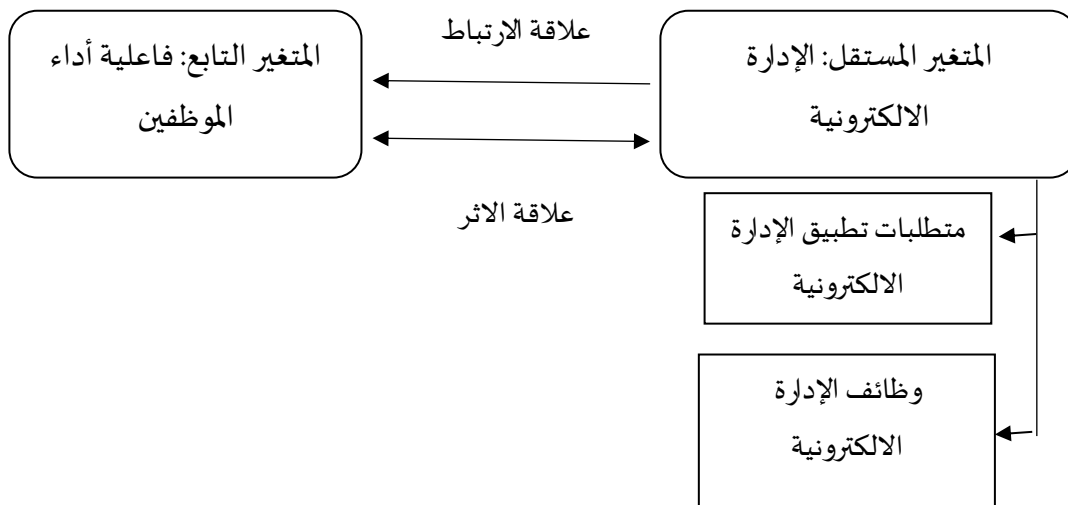
الفرضية الرئيسية الاولى: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل على المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية الرئيسية الثانية: تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل على التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل عند مستوى المعنوية 5%.

نموذج الدراسة: في ظل إشكالية الدراسة وفرضياتها تم اقتراح نموذج الدراسة والذي يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الثروة الحقيقية في الإدارة لما تحثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري.
- حرص الدولة على مواكبة التطورات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال جملة من التدابير أبرزها إطلاق برامج واسعة لهيكلية وتحديث القطاعات الاقتصادية المختلفة كالخدمات والبنوك والصحة والتعليم.
- ان تبني العمل الإلكتروني في الإدارة ينتج عنه التغيير في أنظمة العمل التي تركز بالدرجة الأولى على كفاءات عالية المستوى سريعة التكيف مع تحديات البيئة الجديدة ومتطلباتها، كل هذه الأمور تدفع بالموظفين الى حتمية تطوير مهاراتهم والتركيز على الابداع،
- في اطار مساعي الدولة في التحسين المستمر لجودة خدماتها العمومية فقد حرصت على تبني العمل الإلكتروني والاسقاء منه في تقديم خدمات للمواطنين بشكل مستمر.

دراسات سابقة:

عرف موضوع الإدارة الإلكترونية وأثره على المنظمات والأفراد إهتمام كبير من قبل الباحثين، وتنوعت مجالات الدراسة، وما يهمننا في دراستنا هذه هو علاقة الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي وفاعليته في مؤسسات النظام العام، ومن خلال البحث في مختلف الدراسات إختارنا الدراسات التالية:

أولا. أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة عينة من موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز جدة: (عايشة بنت الحسيني، شدا بنت الخال، 2013): هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات، وقد اعتمدت الدراسة على الاداة الإستبائية من أجل جمع البيانات الأولية من عينة مكونة من 248 موظفة وقد سميت المحاور التالية: معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية، التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وآخر محور يقيس فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في جامعة الملك عبد العزيز

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بأنظمة تدعم العمل الإلكتروني، وأن المعوقات التي تعرفها الإدارة كانت بدرجة متوسطة وأخيرا أحصت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

ثانيا. استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية (شريف حمزة ، مجادي رايح، 2019): يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى مساهمة عناصر الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، وقد شملت عناصر الإدارة الإلكترونية، استخدام الأجهزة والمعدات استخدام البرمجيات وأخيرا استخدام شبكات الإتصال، والنظر إلى طبيعة الدراسة فالإستبيان هو أنسب أداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع إستبيان على عينة مقدرة ب37 موظف في مديرية الشباب والرياضة لولايي المسيلة وبرج بوعريرج،

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي للمؤسسة الرياضية.

ثالثا. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية (وهيبة حارش، سمير يوسف خرجة، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتعرف على أبرز مراحل التحول إليها، مع الإشارة إلى المعوقات التي تواجه هذا التحول

خلصت الدراسة إلى أن بالرغم من تبني الجزائر لمشروع الإدارة الإلكترونية الذي كان نتيجة لحتمية التكيف مع مستجدات البيشة الخارجية، بعد أن تطبقها على ارض الواقع لم يتجسد بعد بالشكل المطلوب رغم ظهور بوادرها في بعض المؤسسات وهذا راجع لعدة معوقات كضعف البنية التحتية للإتصالات، وإنعدام الثقة في التعاملات الإلكترونية

منهج الدراسة:

سنعتمد في دراستنا على استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل بناء قاعدة نظرية ننطلق منها في تحليل مغيرات دراستنا بالاعتماد على مجموعة من المراجع لإثراء الجانب النظري بالمعلومات الضرورية بموضوع الدراسة، والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي والذي مكننا من جمع البيانات المناسبة لدراستنا من خلال اعتماد استبيان صمم لهذا الغرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

ولبلوغ الأهداف المرجوة تم تقسيم الدراسة الى ثلاث محاور:

- المحور الأول: الاطار النظري حول الإدارة الإلكترونية وفاعلية الموظفين

- المحور الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

- المحور الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المحور الأول: الاطار النظري حول الإدارة الالكترونية وفاعلية أداء الموظفين

1. الإدارة الإلكترونية مفاهيم أساسية

في ظل تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى بالمنظمات الى البحث عن أساليب جديدة تتماشى ومتطلبات هذه المرحلة، بحيث تسهل وتسرع من تدفق المعلومات لاداء الأعمال بكل يسر وشفافية، وهو النمط الإداري الجديد الذي تم تسميته بالإدارة الرقمية أو الالكترونية.

1.1 مفهوم الإدارة الالكترونية: يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية من المفاهيم الحديثة المتداولة في الفكر الإداري، ومن اجل الخوض فيه ودراسة تداعياته على المنظمات، يحتاج أولا الى تحديد ابعاد الظاهرة ومكوناتها للوقوف على مقومات وعوامل نجاح تطبيق هذا النمط الحديث.

أولا. تعريف الإدارة الإلكترونية: في محاولة لإعطاء تعريف جامع للإدارة الالكترونية جاءت عدة محاولات من الكتاب في مجالات مختلفة، فحسب Dale (2001) الإدارة الالكترونية هي: «منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، كونها تمثل منعطفا كبيرا وشاملا لجميع المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية والتطويرية من أجل تقديم أفضل الخدمات قياسا لما تقدمه الإدارة التقليدية» (جمعة إسماعيل العياط، 2015، ص10). لقد ركز الكاتب في تعريفه على استخدام التقنية ومخرجات الإدارة الالكترونية وأغفل دور المورد البشري في انجاحها.

ويرى غنيم (2004) أن الإدارة الالكترونية هي: «أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء» (غنيم أحمد محمد، 2004، ص30). من خلال هذا التعريف نجد اهماله لسرية وأمن المعلومات التي يتم تناقلها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما سحر قدوري الرفاعي (2010) عرفت بأنها: «الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال، بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة» (عبان عبد القادر، 2016، ص22).

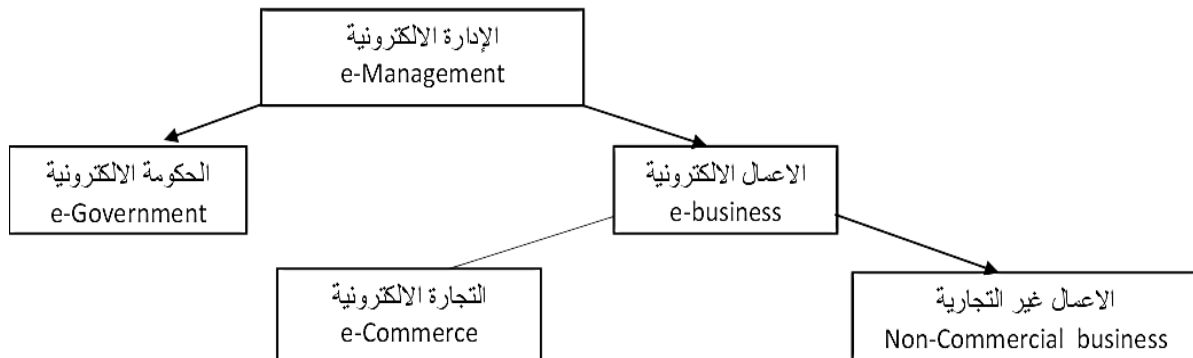
قدم سعد غالب ياسين (2010) تعريف من منظور الأنشطة الإدارية فحسب رايه: الادارة الالكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين انجاز الاعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت (سعد غالب ياسين، 2010، ص27).

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا في إدارة العلاقات، وربط الوحدات في المنظمة مع محيطها، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية والمعلوماتية، مما جعل منظمات الأعمال تعتمد وسائل تقنية متطورة، لإنجاز المهام المنوطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل، اذ جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعتها دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي (عاشور عبد الكريم، 2010، ص 11-12).

مما سبق نستشف ان الإدارة الإلكترونية استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تقوم على تقديم أفضل الخدمات للزبون الداخلي والخارجي وللإدارة العليا مع استغلال أمثل للوقت، الجهد، المال ومصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية ضمن نظام إلكتروني حديث يحقق لأهداف المنظمة بالجودة المطلوبة

ثانيا. التمييز بين الإدارة الإلكترونية والمصطلحات المتداخلة معها: يتم الخلط في كثير من الأحيان بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والمفاهيم الأخرى التي تربط بين الأنشطة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعليه سنحاول التفرقة بين المفاهيم وبيان العلاقة بين كل منها في الشكل التالي:

الشكل (2): علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: فريد كورتل، الإدارة الإلكترونية، ط1، دارزمزم، عمان، 2015، ص. 32

أ. الأعمال الإلكترونية (e-business): استخدمت شركة IBM هذا المصطلح سنة 1997 لتمييز أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية، وقد عرفت الشركة بأنها «مدخلا متكاملًا ومرنا لتوزيع قيمة أنشطة الأعمال الجوهرية المميزة، من خلال ربط نظم المعلومات بالعمليات وأنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة بسيطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت» (سعد غالب ياسين، 2010، ص 24).

ب. الحكومة الالكترونية (e-Government): حسب الأمم المتحدة تشير الى «استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية، مواقع الانترنت، ونظم الحاسب الالى بواسطة الجهات الحكومية، ومن ثم فان تبني الحكومة الالكترونية يؤثر على العلاقة الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب والمواطنين واعمالهم من جانب أخرى» (تغريد يحيى أبو سليم، 2005، ص 34).

ج. التجارة الالكترونية (e-commerce): تعرفها منظمة التجارة العالمية بأنها "مجموعة متكاملة من عمليات انتاج وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل الكترونية". (رجا خضير عبود موسى الربيعي، ص 5)

مما سبق من تعريفات مختلفة للإدارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، التجارة الالكترونية والحكومة الالكترونية، نستنتج ما يلي: (فريد كورتل، 2015 ص 30-31)

- الاعمال الالكترونية قسمان هما: التجارة الالكترونية والاعمال الالكترونية غير التجارية.
- التجارة الالكترونية تقتصر على صفقات البيع والشراء الكترونيا، بينما الاعمال الالكترونية لا تتعلق بما سبق وتمتد الى الوكلاء، الموظفين والعملاء وغيرهم، وتمثل علاقة الكل بالجزء.
- الحكومة الالكترونية من مجالات الإدارة الالكترونية، لاستخدامها الأساليب الالكترونية في اعمالها، اي أن أسلوب الإدارة الالكترونية يسبق أسلوب الحكومة الالكترونية، فعلاقتها علاقة الجزء بالكل.
- القاسم المشترك بين الإدارة الالكترونية، الاعمال الالكترونية، التجارة الإلكترونية، والحكومة الالكترونية هو استخداما لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثالثا. تأثير الإدارة الالكترونية على مختلف جوانب المنظمة: للإدارة الالكترونية تأثيرات عديدة وهذا ما اكدته معظم الدراسات في المجال الاداري والمعلوماتي وانعكاساتها على مجمل نواحي الحياة التي رفعت من مستوى الخدمات التنفيذية الى الدرجة التي يطمح لها، وفيما يلي بعض التأثيرات على سبيل المثال لا الحصر (سحر قدوري، 2010، ص 164-165):

أ. التأثير على انتاجية المنظمة: أكدت العديد من الدراسات أن تطبيقات الادارة الالكترونية تؤثر تأثيرا أساسيا في نمو المنظمات، خاصة عندما يكون إدخال هذه التطبيقات مصحوبا بتغييرات تنظيمية وإدارية، حيث صار معدل الإنتاجية أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تطبيقات الادارة الالكترونية، كما بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم لن يؤدي الى زيادة محسوسة في الإنتاج، وبالتالي فإن الاستفادة القصوى من الادارة الالكترونية يتحقق فقط عندما يرافقه استثمار في استراتيجيات جديدة، هياكل جديدة، وأعمال جديدة.

ب. التأثير على القوى العاملة: للإدارة الإلكترونية تأثيرا في ادخال متطلبات جديدة بخصوص القوى العاملة، ومن هذه التغييرات أجور العاملين في مهن هذه الادارة التي عرفت زيادة كبيرة نسبيا، اضافة الى أن ادخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأخرى عن طريق إستعمال تجهيزات وبرمجيات أكثر تعقيدا وتطورا من التجهيزات السابقة، يجعل هذه القطاعات بحاجة الى عمالة أعلى خبرة وتأهيلا، كما تحتاج الى تدريب مستمر لهذه القوى العاملة يتناسب مع تطور اجهزة الاتصال والبرمجيات.

ج. التأثير على تطوير المنتج: ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحقيق آليات جديدة في الإنتاج، كالأتمتة الكلية لآلية الإنتاج وتنسيق كل مرحلة في الوقت المناسب، فتطبيقات هذه الادارة تساعد المنظمات على أن تتصرف بمرونة اكبر مهما كان حجمها، ومن أهم مظاهرها ما يعرف بالإنتاج حسب الطلب وبحجم كبير، حيث تستخدم البرامج الجاهزة وشبكات الربط الآلية لربط مراكز الانتاج بأوامر الطلب، كما يمكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة، أو لتطوير خطوط وعمليات الإنتاج، وطورت الكثير من المنظمات منتجات جديدة تتضمن عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية. كما ساعدت الانترنت في التحسين التدريجي والمستمر للمنتوج عن طريق استغلال المنشورات العلمية واستثمار الخبرات والبحوث لزيادة المبيعات، بالإضافة لاستخدامها في تنسيق وتصميم المنتج، وتخفيض تكلفة إدارة المشروع، وتخفيض تكلفة إدارة المخزون، وتقديم التدريب الفعال للعاملين.

د. التأثير على عمليات التسويق: يمكن اليوم لكثير من الزبائن حول العالم الدخول الى الإنترنت والاطلاع على مواصفات وعرض المنتج الذي يرغبون في شرائه، فالتسوق الإلكتروني يمكن الزبون من المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم القيام بالشراء والدفع عبر الإنترنت. كما أثرت التجارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على أسعار مختلف المنتجات وأكثر من ذلك فقد ظهرت بعض البرمجيات على الأنترنت لتسهيل العملية، حيث تمكن من التسوق عبر الشبكة، والإبحار في العديد من المواقع وبسرعة فائقة، باحثة عن أفضل سعر وأفضل مواصفات للمشتري، وتسمى هذه البرمجيات بالمشتري الرقمي.

2. وظائف الإدارة الإلكترونية: أدى التطور التقني الهائل الى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة، والتي تحولت الى وظائف إلكترونية لغرض الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات بالاعتماد على نظم المعلومات في التخطيط والتصميم، وإدارة فرق العمل، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.

1.2. التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني تماما عن التخطيط التقليدي، حيث انه توجد اختلافات أساسية وهي كالتالي (سميرة مطر المسعودي، ص 30):

- التخطيط الإلكتروني ذو أهداف ديناميكية مرنة وأنية ويتعامل حتى مع أهداف قصيرة الأمد والقابلة للتطوير المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي تنفذ أهدافه في السنة القادمة، يؤثر تغير الأهداف فيه سلبا على كفاءة التخطيط .
 - أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.
 - التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام أي بين الإدارة والعاملين، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى-أسفل لأن فكرة تقسيم العمل الإداري هي إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون.
- 2.2. التنظيم الإلكتروني: يعتمد التنظيم الإلكتروني على التغير في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيحولها من الشكل الهرمي إلى أشكال أكثر مرونة لمواجهة المشكلات الإدارية التقليدية والقضاء عليها (أحمد فتحي الحيت، محمد مفضي الكساسبة، 2013، ص 13) ، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، ويمكن اضافة تغيرات تتوافق مع اعادة التنظيم للمنظمات في ظل الشبكة العالمية (الإنترنت) وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كما يلي:
- التنظيم الشبكي مقابل اشكال التنظيم التقليدي حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيما مرنا للاتصال والتعاون بين الافراد.
 - تحقيق الانترنت التشبيك والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية.
 - مع شبكات الاعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الإلكترونية (سميرة مطر المسعودي، ص 31).
 - كما يمكننا التمييز بين التنظيم القديم ذو الهيكل التنظيمي العمودي والوحدات الثابتة، وما يقابله من تنظيم جديد كالمصنوعي القائم على فرق العمل المدارة ذاتيا، في ظل سياسات مرنة تتسم بتعدد مراكز السلطة والتمكين الإداري وتنوع المهام والاثراء الوظيفي،
- 3.2. التوجيه الإلكتروني: ان التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى نشر الرؤية التنظيمية بين المنظمة والأفراد، فضلا عن التوجيه والإشراف على

تنفيذ الخطط، وتهدف أيضا لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة. ويحتاج فيها القائد الإلكتروني إلى فهم التكنولوجيا الحديثة، ومعرفة كيفية استخدامها بفاعلية لتلبية احتياجات العاملين وتوقعاتهم وبناء علاقات على أساس الثقة (أحمد فتحي الحيت، محمد مفضي الكساسبة، 2013، ص13).

إن قيادة الذات هي الأكثر بروزا في الإدارة الإلكترونية، فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية، مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بعدة خصائص منها:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- فهم المنظمة وتوفير الرغبة والمبادرة لديه من أجل حل المشكلات.
- البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطويرهم.

4.2. الرقابة الإلكترونية: تعد إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات. وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات في المنظمة، بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر. وتزويد العاملين بآلية للاتصال الفاعل (أحمد فتحي الحيت، محمد مفضي الكساسبة، 2013، ص13) وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها (خالد رفعت شاكر بدوي، 2013، ص 44):

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة مما يقلل من الجهد المطلوب في الرقابة.
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

- أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة الى حد كبير؛ من اجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.
- 3. متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية: تعتبر الإدارة الالكترونية عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وإخراجها الى الواقع العملي، وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:
 - 1.3. المتطلبات الإدارية: وتشمل ما يلي (موسى عبد الناصر، 2011، ص 90-91):
 - أولاً. وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الالكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.
 - ثانياً. القيادة والدعم الإداري: قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الادارة الالكترونية .
 - ثالثاً. الهيكل التنظيمي: يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية استحداث إدارات جديدة أو الغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيقها بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية.
 - رابعاً. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الالكترونية احداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.
 - خامساً. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
 - 2.3. المتطلبات البشرية: نموذج الادارة الالكترونية اكثر من غيره بحاجة الى موارد بشرية مؤهلة تمتلك المهارات والخبرات، مما يجعلها تستخدم الحاسبات الالكترونية والشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية المناطة بكل موظف، والادارة الالكترونية بأبعادها كافة تدفع باتجاه تعميم وتدريب الافراد ورفع الوعي عبر البرامج التدريبية الجماعية او شبكات الاتصال المحمية والعالمية التي تسمح للموظفين بالوصول والحصول على المعلومات في اي وقت وفي اي مكان وبأي شكل.

3.3. المتطلبات التقنية: وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الادارة الالكترونية، وترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، وهواتف وفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الاجهزة الإدارية.

وتختلف متطلبات الادارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية واخرى وهذا حسب برامج التحول الالكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الائمة الكلية أو الجزئية لوظائفها الإدارية (ناظم جواد عبد الزايد، 2015، ص 184-185).

4.3. المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الالكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الالكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات، ونذكر أهم الإجراءات فيما يلي (موسى عبد الناصر، 2011، ص 91):

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

4. مساهمة الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية أداء الموظفين.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية من الممكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي فالإدارة الإلكترونية تتضمن إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وتفويض السلطات والمسؤوليات وتقليل ظاهرة البيروقراطية وتبسيط أنظمة إجراءات العمل، إضافة إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات ويساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية، كما يعتبر محفز التنمية الذاتية للموظفين.

إن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي هي علاقة إيجابية تحققت ما يلي (عيشة بنت الحسيني، شدا بنت الخال، ص 63):

تحسيناً للأداء الوظيفي وذلك من خلال القيام بالكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب على ذلك من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.

تخفيض الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم إستغلال الوقت في التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يساهم في رفع كفاءة الإدارة العليا التأثير الإيجابي على الجانب المعنوي لدى العاملين بإتجاه زيادة ولائهم وإنتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

المحور الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في زيادة فاعلية أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل

1. حدود الدراسة: يتم توضيح ذلك في ضوء مجال الدراسة والحدود الزمانية والمكانية للدراسة الآتية:

1.1 الحدود المكانية: تتمثل في الموقع الذي توجد فيه مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل

2.1 الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 25 سبتمبر 2023 إلى 8 أكتوبر 2023.

3.1 الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل.

2. مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية مع الموظفين في مؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل، قمنا بتوزيع 70 استمارة استبيان الكترونية واسترجعنا 56 استمارة صالحة للتحليل. وعليه قدرت نسبة الاسترجاع ب 80%.

3. أداة الدراسة: بما أن هذه الدراسة ذات طبيعة استطلاعية، فالأداة أكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان. وقسم الاستبيان الى المحاور التالية:

أ. المحور الأول. بيانات شخصية: يتضمن المعلومات العامة الخاصة بالمجيبين ذات الصلة بالمعلومات الشخصية وتضمن 5 فقرات وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية.

ب. المحور الثاني متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية: ويتضمن هذا المحور العبارات التي يتم من خلالها قياس وتحليل المتغير المستقل الأول المتمثل: المتطلبات الإدارية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات البشرية، ومتطلبات البنية التحتية.

ج. المحور الثالث تطبيق الإدارة الالكترونية: تضمن عبارات التي تقيس التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، التوجيه الالكتروني، الرقابة الالكترونية.

د. المحور الرابع فعالية أداء الموظفين: يضمن عبارات تقيس أثر الإدارة الالكترونية على زيادة فاعلية أداء الموظفين

يمكن توضيح أجزاء الاستبيان وفقراتها في الجدول التالي:

الجدول (1): تركيب استمارة الاستبيان

العبارات	عدد العبارات
بيانات شخصية للمجيب	5
متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	12
وظائف الإدارة الالكترونية	12
فاعلية أداء الموظفين	5

المصدر: من إعداد الباحثة

بغرض تسهيل إجراءات التحليل الإحصائي للبيانات ومعرفة رأي أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الالكترونية تم تحديد مجالات لآراء حيث قمنا بعرض خمس بدائل للآراء عن كل عبارة اعتمادا على سلم ليكرت الخماسي، والجدول التالي يوضح مستوى الموافقة على فقرات الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (2): مقياس مستوى الموافقة على فقرات الاستبيان

مستوى الموافقة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
الوزن النسبي	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

من أجل التعليق على المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة لابد من معرفة مستوى الموافقة على فقرات الأبعاد تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاث مستويات وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس 5 - الحد الأدنى للمقياس 1) / على عدد الفئات المطلوبة 3. نحصل على القيمة 1.33، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى نهاية كل فئة لنحصل على الفئات المطلوبة وفق الجدول التالي:

الجدول (3): مستوى الموافقة على فقرات الاستبيان حسب المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة قوية
الوزن النسبي	[2.33-1]	[3.66-2.33]	[5-3.66]

المصدر: من إعداد الباحثة

4. اختبار جودة أداة القياس: ويتم ذلك من خلال:

1.4 اختبار صدق الاستبيان: الصدق الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين، أما الصدق البنائي يتم من خلال صدق الاتساق الداخلي الذي يهدف إلى تحديد ما إذا كانت العبارات تنتمي فعلا إلى البعد الموجودة فيه، وأنها تقيس الظاهرة بالشكل المطلوب، ونتائج جاءت كما يلي:

أ- الصدق الاتساق الداخلي لمحور متطلبات الإدارة الالكترونية:

الجدول رقم 4: نتائج التحليل الارتباط لمتطلبات الإدارة الالكترونية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
تحرص الإدارة العليا على التحسين المستمر في تطبيق الإدارة الالكترونية	0.500	0.00
اجراءات العمل بالمؤسسة تتماشى مع طبيعة العمل الالكتروني	0.457	0.00
تحرص الإدارة على توفير الدعم الكافي للموظفين عند تعرضهم لمشاكل مع النظام الالكتروني	0.513	0.00
تحرص المؤسسة على توظيف افراد ذوي كفاءات في التكنولوجيا الحديثة	0.277	0.039
تحرص المؤسسة على تكوين موظفيها في التكنولوجيا الحديثة	0.259	0.440
تعتبر المؤسسة تطوير الموظف لمهاراته في التكنولوجيا الحديثة من معايير الترقية الى مناصب عليا .	0.292	0.029
تتوفر المؤسسة على شبكات اتصال متنوعة تساعد في نجاح العمل الالكتروني	0.353	0.08
تتوفر المؤسسة على قواعد بيانات ضخمة تساعد على الحصول على المعلومة المطلوبة في وقت سريع	0.490	0.00
تتيح المؤسسة للمواطنين شبكة اتصال عن بعد لطلب الخدمات	0.084	0.538
تحرص الإدارة على اصدار قوانين من اجل التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية	0.600	0.00
يحتوي القانون الداخلي للمؤسسة على قواعد قانونية تضمن امن المعاملات الالكترونية	0.476	0.00
تطبق المؤسسة عقوبات صارمة على الموظفين عند ارتكاب الأخطاء في العمل	0.210	0.120

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

وبما انه توجد ارتباطات غير معنوية يتم حذف تلك العبارات

ب. الصديق الاتساق الداخلي لمحور وظائف الإدارة الالكترونية:

الجدول رقم 5: نتائج التحليل الارتباط لعبارات وظائف الإدارة الالكترونية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
لدى القيادة الإدارية نظرة استراتيجية لتحسين الدائم لتطبيق الإدارة الالكترونية	0.245	0.009
يتصف تخطيط العمل بمرونة والتكيف مع مستجدات البيئة.الالكترونية	0.582	0.000
يشارك الموظفون بأرائهم عند اعداد الخطط وبرامج العمل	0.523	0.000
يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سهولة الاتصال بين مختلف الأقسام الادارية	0.311	0.000
تتصل كل الأقسام مع بعضها عبر شبكة الانترنت بشكل دائم	0.566	0.002
يتخذ الموظف القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى الرئيس الاعلى	0.146	0.008
يمكن الاعتماد على الرئيس المباشر في حل المشاكل التي يصادفها الموظف اثناء عمله	0.609	0.000
يتصف الرئيس المباشر بتحكمه الكبير بالتكنولوجيا المعتمدة للقيام بالعمل	0.662	0.000
يتسم الرئيس المباشر بسرعه في حل المشاكل	0.481	0.000
يساعد نظام الرقابة في المؤسسة على التقليل من الأخطاء اثناء القيام بالعمل.	0.615	0.000
يساعد نظام الرقابة في المؤسسة على الكشف عن اختراق لقواعد البيانات حال وقوعها	0.581	0.000
يتسم نظام الرقابة بالسرعة في الإنجاز عن طريق النقر على المجال المطلوب	0.208	0.031

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

وبما انه الارتباطات معنوية يتم الاحتفاظ بالعبارات.

ج. الصدق الاتساق الداخلي لمحور فاعلية أداء الموظفين:

الجدول رقم 6: نتائج التحليل الارتباط لعبارات فاعلية أداء الموظفين

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
يساعد النظام الالكتروني على اختصار الوقت اثناء القيام بالعمل	0.549	0.000
النظام الالكتروني في المؤسسة سهل التطبيق	0.553	0.000
يساهم التدريب على زيادة مهارات الموظفين	0.481	0.000
اعتماد الإدارة على العمل الالكتروني زاد من شفافية تقييم الموظفين	0.653	0.000
اعتماد الإدارة على العمل الالكتروني زاد من انتاجية الموظفين	0.686	0.002

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

وبما انه الارتباطات معنوية يتم الاحتفاظ بالعبارات

2.4. اختبار ثبات الاستبيان: لتأكد من ثبات الأداة اعتمدنا على طريقة ألفا كرونباخ، وجاءت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (7): قياس ثبات الاستبيان

العبارات	ألفا كرونباخ
متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	0.701
تطبيق الإدارة الالكترونية	0.682
فاعلية الموظفين	0.717

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

تتصف العبارات بالاتساق الداخلي في ضوء قيم الارتباط المعنوية الموجبة والمتفاوتة في قوتها والمبينة في الجدول (3-3)، ويدل ذلك على صلاحية وفاعلية هذه العبارات في قياس متغيرات الدراسة، إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بـ 70.1٪، أما تطبيق الإدارة الالكترونية قدر بـ 68.2٪، وأخيرا قدرت فاعلية الموظفين بـ 71.7٪،

المحور الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1. وصف متغيرات الدراسة

يتم وصف متغيرات من خلال متطلبات الأداة الالكترونية وزطائفها، وأخيرا فاعلية اداء الموظفين

كما يلي:

1.1 وصف متغيرات متطلبات الإدارة الالكترونية: من خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول(8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات الإدارة الالكترونية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.002	3.45	تحرص الإدارة العليا على التحسين المستمر في تطبيق الإدارة الالكترونية
1.093	3.57	اجراءات العمل بالمؤسسة تتماشى مع طبيعة العمل الالكتروني
1.1	3.66	تحرص الإدارة على توفير الدعم الكافي للموظفين عند تعرضهم لمشاكل مع النظام الالكتروني
0.716	3.55	المتطلبات الادارية
1.005	3.61	تحرص المؤسسة على توظيف افراد ذوي كفاءات في التكنولوجيا الحديثة
0.840	3.96	تحرص المؤسسة على تكوين موظفيها في التكنولوجيا الحديثة
0.618	3.27	تعتبر المؤسسة تطوير الموظف لمهاراته في التكنولوجيا الحديثة من معايير الترقية الى مناصب عليا .
0.665	3.27	المتطلبات البشرية
1.44	3.68	تتوفر المؤسسة على شبكات اتصال متنوعة تساعد في نجاح العمل الالكتروني
1.043	3.70	تتوفر المؤسسة على قواعد بيانات ضخمة تساعد على الحصول على المعلومة المطلوبة في وقت سريع
1.102	3.45	تتيح المؤسسة للمواطنين شبكة اتصال عن بعد لطلب الخدمات
0.661	3.64	المتطلبات التقنية
1.062	3.54	تحرص الإدارة على اصدار قوانين من اجل التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية

1.027	3.48	يحتوي القانون الداخلي للمؤسسة على قواعد قانونية تضمن امن المعاملات الالكترونية
1.078	3.46	تطبق المؤسسة عقوبات صارمة على الموظفين عند ارتكاب الأخطاء في العمل
0.675	3.49	المتطلبات الامنية
0.408	3.53	متطلبات الإدارة الالكترونية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أنه توجد موافقة متوسطة حول متغيرات متطلبات الإدارة الالكترونية ككل اذ قدر المتوسط الحسابي للبعد ككل 3.53 بانحراف معياري قدره 0.408 وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتوفير الأرضية المناسبة للعمل الالكتروني، وجاءت المتطلبات التقنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.64 واتضح من خلال الاستبيان أن المؤسسة تتوفر على قواعد بيانات ضخمة تساعد على الحصول على المعلومة المطلوبة في وقت سريع، وتعتمد على شبكات اتصال متنوعة تساعد في نجاح العمل الالكتروني، كما انها توفر على شبكة اتصال وتفاعل مع الموظفين من اجل طلب الخدمات والاسفسار.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية المتطلبات الإدارية بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدر ب 0.716 باعتبار ان المؤسسة المبحوثة تحرص على توفير الدعم الكافي للموظفين عند تعرضهم لمشاكل مع النظام الالكتروني، كما ان اجراءات العمل بالمؤسسة تتماشى مع طبيعة العمل الالكتروني، اذ تحرص الإدارة العليا على التحسين المستمر في تطبيق الإدارة الالكترونية

وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية المتطلبات الأمنية بمتوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري قدر ب 0.675 باعتبار ان المؤسسة المبحوثة تحرص على اصدار قوانين من اجل التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية وتجنب الوقوع في الأخطاء، كما يحتوي القانون الداخلي للمؤسسة على قواعد قانونية تضمن امن المعاملات الالكترونية، ولكن في المقابل تطبق المؤسسة عقوبات صارمة على الموظفين عند ارتكاب الأخطاء في العمل

وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدر ب 0.655 باعتبار ان المؤسسة تحرص على تكوين موظفيها في التكنولوجيا الحديثة، كما انها تحرص على توظيف افراد ذوي كفاءات في التكنولوجيا الحديثة، تعتبر المؤسسة تطوير الموظف لمهاراته في التكنولوجيا الحديثة من معايير الترقية الى مناصب عليا.

2.1 وصف متغيرات وظائف الإدارة الالكترونية: من خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوظائف الإدارة الالكترونية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.197	3.20	لدى القيادة الإدارية نظرة استراتيجية للتحسين الدائم لتطبيق الإدارة الالكترونية
1.303	3.11	يتصف تخطيط العمل بمرونة والتكيف مع مستجدات البيئة الالكترونية
1.30	3.10	يشارك الموظفون بأرائهم عند اعداد الخطط وبرامج العمل
0.963	3.13	التخطيط الإلكتروني
1.066	3.75	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سهولة الاتصال بين مختلف الأقسام الادارية
1.276	3.21	تتصل كل الأقسام مع بعضها عبر شبكة الانترنت بشكل دائم
1.171	3.16	يتخذ الموظف القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى الرئيس الاعلى
0.811	3.37	التنظيم الإلكتروني
1.107	2.61	يمكن الاعتماد على الرئيس المباشر في حل المشاكل التي يصادفها الموظف اثناء عمله
1.155	2.75	يتصف الرئيس المباشر بتحكمه الكبير بالتكنولوجيا المعتمدة للقيام بالعمل
1.118	2.73	يتسم الرئيس المباشر بسرعته في حل المشاكل
0.904	2.69	التوجيه الإلكتروني
1.149	3.41	يساعد نظام الرقابة في المؤسسة على التقليل من الأخطاء اثناء القيام بالعمل.
1.010	3.09	يساعد نظام الرقابة في المؤسسة على الكشف عن اختراق لقواعد البيانات حال وقوعها
1.095	3.50	يتسم نظام الرقابة بالسرعة في الإنجاز عن طريق النقر على المجال المطلوب
0.775	3.26	الرقابة الإلكترونية
0.504	3.39	وظائف الإدارة الالكترونية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أنه توجد موافقة متوسطة حول متغيرات وظائف الإدارة الالكترونية ككل اذ قدر المتوسط الحسابي للبعد ككل 3.39 بانحراف معياري قدره 0.504 وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى الى إنجاح العمل الالكتروني على مستوى ادارتها، وجاءت في المرتبة الأولى وظيفة التنظيم بمتوسط حسابي قدره 3.37 فالمؤسسة تحرص على توفير عامل المرونة بشكل أساسي لنجاح العمل الالكتروني: اذ يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سهولة الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية، فكل الأقسام تتصل مع بعضها عبر شبكة الانترنت بشكل دائم.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية الرقابة الالكترونية بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدر ب 0.775 باعتبار ان المؤسسة المبحوثة تتوفير على نظام الرقابة يتسم بالسرعة في الإنجاز عن طريق النقر على المجال المطلوب، مما يساعد على التقليل من الأخطاء اثناء القيام بالعمل، كما يساعد على الكشف عن اختراق لقواعد البيانات حال وقوعها.

وجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية التخطيط الالكتروني بمتوسط حسابي قدره 3.13 وانحراف معياري قدر ب 0.963 باعتبار ان لدى القيادة الإدارية نظرة استراتيجية للتحسين الدائم لتطبيق الإدارة الالكترونية، ويتصف تخطيط العمل بمرونة والتكيف مع مستجدات البيئة. الالكترونية وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية التوجيه الالكتروني بمتوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدر ب 0.655 باعتبار ان الرئيس المباشر يتصف بتحكمه الكبير بالتكنولوجيا المعتمدة للقيام بالعمل، يتسم الرئيس المباشر بسرعته في حل المشاكل، يمكن الاعتماد على الرئيس المباشر في حل المشاكل التي يصادفها الموظف اثناء عمله.

3.1 وصف متغيرات فاعلية أداء الموظفين: من خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات فاعلية أداء الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.810	3.88	يساعد النظام الالكتروني على اختصار الوقت اثناء القيام بالعمل
0.861	3.86	النظام الالكتروني في المؤسسة سهل التطبيق
0.904	3.73	يساهم التدريب على زيادة مهارات الموظفين
0.940	3.66	اعتماد الإدارة على العمل الالكتروني زاد من شفافية تقييم الموظفين

0.874	3.52	اعتماد الإدارة على العمل الالكتروني زاد من انتاجية الموظفين
0.481	3.72	فاعلية أداء الموظفين

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أنه توجد موافقة قوية حول متغيرات فاعلية أداء الموظفين اذ قدر المتوسط الحسابي للبعد ككل 3.72 بانحراف معياري قدره 0.481 وهذا يدل على أن النظام الالكتروني في المؤسسة سهل التطبيق، مما يساعد الموظفين على اختصار الوقت اثناء القيام بالعمل، وما واد من تحسين الأداء هو حرص المؤسسة على تدريب الموظفين لزيادة مهاراتهم وطوبىها ماشبا مع متطلبات العمل، كما أكد المبحوثون على أن العمل الالكتروني حسن من الشفافية في القيم، كما زاد من انتاجية الموظف .

2. اختبار الفرضيات:

1.2 اخبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على: توفر مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل على المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى المعنوية 5%، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ونعتمد على اختبار T لعينة واحدة وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 11: نتائج اختبار T لعينة واحدة

قيمة الاختبار=3				المتغيرات
الفروق بين المتوسطين	Sig	درجة الحرية	T	
0.559	0.000	55	5.843	المتطلبات الادارية
0.279	0.003	55	3.144	المتطلبات البشرية
0.446	0.000	55	5.051	المتطلبات التقنية
0.494	0.000	55	5.472	المتطلبات الامنية
0.4389	0.000	55	8.050	متطلبات الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للمتطلبات الادارية: قيمة T تساوي 5.843 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه ايجابي لكون الفروق بين المتوسطين موجب

- بالنسبة للمتطلبات البشرية: قيمة T تساوي 3.144 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.003 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه ايجابي لكون الفروق بين المتوسطين موجب
 - بالنسبة للمتطلبات التقنية: قيمة T تساوي 5.051 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه ايجابي لكون الفروق بين المتوسطين موجب
 - بالنسبة للمتطلبات الامنية: قيمة T تساوي 5.472 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه ايجابي لكون الفروق بين المتوسطين موجب
 - بالنسبة لمتطلبات الإدارة الالكترونية: قيمة T تساوي 8.050 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه ايجابي لكون الفروق بين المتوسطين موجب، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على انه: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل على المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى المعنوية 5%.
- 2.2 اخبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على: تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل على التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية. عند مستوى المعنوية 5%، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ونعتمد على اختبار T لعينة واحدة وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 12: نتائج اختبار T لعينة واحدة

المتغيرات	قيمة الاختبار=3			T	درجة الحرية	Sig	الفروق بين المتوسطين
التخطيط	1.063	55	0.002	0.136			
التنظيم	3.457	55	0.001	0.375			
التوجيه	2.513-	55	0.035	0.303-			
الرقابة	1.607	55	0.014	0.166			
وظائف الإدارة الالكترونية	1.391	55	0.046	0.093			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بالنسبة لوظيفة التخطيط: قيمة T تساوي 1.063 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه ايجابي لكون الفروق بين المتوسطين موجب
 - بالنسبة لوظيفة التنظيم: قيمة T تساوي 3.457 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه ايجابي لكون الفروق بين المتوسطين موجب
 - بالنسبة لوظيفة التوجيه: قيمة T تساوي -2.513 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.035 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه سالب لكون الفروق بين المتوسطين سالبة
 - بالنسبة لوظيفة الرقابة: قيمة T تساوي 1.607 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.014 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه ايجابي لكون الفروق بين المتوسطين موجب
 - بالنسبة لوظائف الإدارة الالكترونية: قيمة T تساوي 1.391 عند درجة الحرية 55 ومستوى الدلالة 0.046 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي يوجد اختلاف معنوي بين متوسط الحسابي الفرضي 3 والمتوسط الحسابي للعينة، ذو اتجاه ايجابي لكون الفروق بين المتوسطين موجب، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه: تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل على التطبيق الصحيح للإدارة الالكترونية عند مستوى المعنوية 5%.
- 3.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على انه: تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل. عند مستوى المعنوية 5%. ولاختبار هذه الفرضية ننطلق من الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل. عند مستوى المعنوية 5%.

- الفرضية البديلة H1: تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل. عند مستوى المعنوية 5%. ومن اجل اختبار صحة الفرضية نعتمد على الانحدار الخطي البسيط، تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: تأثير الإدارة الالكترونية على فاعلية أداء الموظفين

المتغير	R	R2	F	Sig	α	β	T	Sig
الإدارة الالكترونية	0.302	0.091	5.400	0.000	2.507	0.204	2.340	0.024

المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على مخرجات نظام spss

يشير الجدول أعلاه الى ان الإدارة الالكترونية المطبقة لمؤسسة اتصالات الجزائر تؤثر على فاعلية أداء الموظفين، ويدل معامل التحديد على ان تطبيق الإدارة الالكترونية تساهم في تحسين فاعلية أداء الموظفين بنسبة 9.1% ويمكن اعتبارها مقبولة احصائيا بالاعتماد على قيمة اختبار T البالغة 2.340 بمستوى المعنوية 0.024 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يؤدي بنا الى ق الفرضية الصفرية وعليه تساهم الإدارة الالكترونية في زيادة فاعلية أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل. عند مستوى المعنوية 5%. ما يؤكد هذه النتيجة قيمة اختبار F لبالغة 5.400 بمستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول 0.05.

الخاتمة:

أولاً. النتائج: من خلال الدراسة الميدانية خلصنا الى النتائج التالية:

- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى رفع أدائها للتكيف مع التغيرات البيئية بالاستفادة من مزايا الادارة الالكترونية. وهذا يتجلى من خلال السعي الى توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية والتركيز على العمل الالكتروني، اذ تتوفر المؤسسة على بنية تحتية هامة وكافية للتحويل الكامل نحو الادارة الالكترونية، خاصة مستوى المتطلبات التقنية اذ أن المؤسسة تتوفر على قواعد بيانات ضخمة تساعد على الحصول على المعلومة المطلوبة في وقت سريع، كما تعتمد على شبكات اتصال متنوعة بين الموظفين تساعد في نجاح العمل الالكتروني، كما انها توفر على شبكة اتصال وتفاعل مع المواطنين من أجل طلب الخدمات والاستفسار مما يمكنها من تلبية كثرة الطلبات على ما تقدمه من خدمات لهم.
- رغم ان العمل الالكتروني يحقق مجموعة من المنافع للمؤسسة والافراد العاملين وأيضا المواطنين كالسرعة في الأداء ورفع الإنتاجية، الا انه يتضمن مشاكل في الممارسات خصوصا ما تعلق بأمن وسرية

المعاملات ÷ وهنا نجد ان المؤسسة المبحوثة يحتوي قانونها الداخلي على قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الالكترونية، وخصوصا ما علق بالأخطاء في العمل والتهاون اذ تطبق عقوبات صارمة على الموظفين

- تحرص المؤسسة عند التحول الى الادارة الالكترونية على تحقيق رضا الزبون الداخلي الموظفين من خلال توفير الدعم الكافي للموظفين عند تعرضهم لمشاكل مع النظام الالكتروني، كمات انها تعمل بشكل منتظم على تكوين موظفيها في التكنولوجيا الحديثة كل حسب مجال عمله من قبل مدربين محترفين حتى ارفه من مهاراتهم وكفاءتهم في العمل، وحتى تضمن الجدية والانضباط في العمل فقد ادجت تطوير الموظف لمهاراته في التكنولوجيا الحديثة من معايير الترقية الى مناصب عليا.
- اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي وظيفي مرن مع تمتع بقدر من تفويض السلطة اذ يمكن للموظف ان يتخذ بعض القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى الرئيس الاعلى وهذا ما يتماشى مع طبيعة العمل الالكتروني فأساسه السرعة في الإنجاز، كما يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سهولة الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية من خلال اتصالهم مع بعضها عبر شبكة الانترنت بشكل دائم، مما يسهل انتقال البيانات والملفات.
- نظرا لأهمية وخوية القطاع التي تنتهي اليه المؤسسة المبحوثة فان نظام الرقابة المطبق فيها صارم ويتصف بالسرعة في الإنجاز عن طريق النقر على المجال المطلوب: كما انه يساعد على التقليل من الأخطاء وتحديد المشاكل والابلاغ عنها،
- من خلال تحليل الاستبيان توصلنا الى ان المشكل الأساسي في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة هو القيادة الإدارية والمعبر عنها ضمن التوجيه الالكتروني، فقد جاءت إجابات المبحوثين بقبول متوسط الى ضعيف، ومن بين مظاهر الضعف انه لا يمكن الاعتماد على الرئيس المباشر بشكل دائم في حل بعض المشاكل التي يصادفها الموظف اثناء عمله، فبالرغم من اعتماد مبدأ التواصل والتعاون في العمل وتوفير كل سبل الاتصال والتفاعل، الا انه الاتصال البشري المباشر القائم على التشارك والتعاون والتعاون من اجل تقديم الخدمة للمواطنين بدرجة عالية من الاحترافية محدود. فقد أظهرت النتائج ان الرئيس المباشر يتصف بتحكمه الكبير بالتكنولوجيا المعتمدة للقيام بالعمل غير ان مبدأ التشارك والعمل الجماعي غير مطبق في بعض الأقسام الإدارية،

- ساهمت الادارة الالكترونية في تطوير البرامج التدريبية والتعليمية عبر الوسائط الإلكترونية، حيث يعتبرها العمال عملية ناجحة وتساهم في تحسين التكوين، كما يعتبرون التواصل بين المدربين والمتدربين بهذا الاسلوب طريقة جيدة وهو ما ينم عن رضا العاملين فيما يخص التكوين في هذه النقطة.
- توصلت الدراسة الى ان تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في زيادة فاعلية الموظفين اذ يساعد النظام الالكتروني على اختصار الوقت اثناء القيام بالعمل من خلال المرونة الكبيرة التي يوفرها لإنجاز الاعمال والتسهيلات التي تقدمها البرامج والتطبيقات المختلفة التي يعتمدها الموظفين كل حسب مجال عمله، كما ان البرامج التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة التي يخضع لها مختلف الموظفين ساهمت في زيادة مهارات الموظفين، كما ساعد مبدأ الشفافية والوضوح الذي يضمنهم العمل الالكتروني الى شعور الموظفين بالعدالة في التقييم ووضوح المعايير مما يعطيهم دفع اقوى للعمل الجاد مع محاولة تجنب الوقوع في الأخطاء.

ثانيا. التوصيات:

- تدعيم الثقافة التنظيمية وتكييفها مع مستجدات العمل الالكتروني وتماشيا مع مبادئه، من خلال التركيز على أهمية العمل الجماعي والتشارك بالمعارف والخبرات بين جميع الموظفين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، والعمل على التطوير المستمر للمهارات الفردية والفريق على حد سواء، خصوصا ان بيئة عمل المؤسسة يتسم بالتطور السريع باعتباره يقدم منتجات قائمة على التكنولوجيا بشكل أساسي هذا من جهة، ومن جهة أخرى مؤسسة تنشط في قطاع حيوي وأساسي فهي من المؤسسات العمومية الكبيرة والتي لها أثر في الاقتصاد الجزائري.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية بالموازاة مع الحوافز المادية لما لها من آثار ايجابية على الحالة النفسية للمورد البشري وهو ما سينعكس على ادائه وزيادة انتمائه وولائه للمؤسسة.
- من الضروري تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بشكل دائم وبما يتطابق مع التكنولوجيا المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة والتطور المتسارع فيه، بالشكل الذي يستدعي تطوير التدريب وتوفير مستلزمات التدريب الذاتي والمستمر ليتيح توفير قدرات عملية وعلمية قادرة على الإسهام في توليد المعرفة.

الهوامش:

1. عايشة بنت الحسيني، شدا بنت الخال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة عينة من موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز جدة، المجلة العلمية لقطاع كلية الأعمال، جامعة الأزهر، العدد 10، 2013.
2. شريف حمزة، مجادي رابع، إستخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي المجلد 10، العدد 2، 2019.
3. وهيبة حارش، سمير يوسف خرجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحظارية، المجلد 7، العدد 2، 2021.
4. جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
5. غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، ط1، المكتبة العصرية، القاهرة، 2004.
6. عبان عبد القادر، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر — دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
7. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري، عمان، 2010.
8. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
9. تغريد يحي أبو سليم، ابعاد التحول نحو الحكومة الالكترونية في الدول العربية: دراسة تحليلية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
10. رجاء خضير عبود موسى الربيعي، دور التجارة الالكترونية في تعزيز الاداء الاقتصادي (الولايات المتحدة-العراق أنموذجا)، مقالة، مديرية تربية بابل.
11. فريد كورتل، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار زمزم، عمان، 2015.
12. سحر قدوري، الادارة الالكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، الجامعة المستنصرية، عدد 14، المجلد 1، 2010.

13. سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
14. أحمد فتحي الحيت، محمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، العدد 24، المجلد 2، 2013.
15. خالد رفعت شاكر بدوي، أثر الادارة الالكترونية على اداء العنصر البشري، مذكرة ماجستير بكلية التجارة، جامعة بورسعيد، 2013.
16. موسي عبد الناصر، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجيا بجامعة - بسكرة _ الجزائر، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، عدد 09، 2011.
17. ناظم جواد عبد الزيدي، زينب مصطفى خليل، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية- دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، المجلد 86، جامعة بغداد، 2015.

الإدارة الرقمية في الجامعة الجزائرية: الواقع والمستقبل، دراسة ميدانية حول استخدام التكنولوجيات الجديدة في الانتاج البحثي

د. بن عجايمة بوعبد الله

جامعة عبد الحميد بن باديس (مستغانم)

الملخص:

إن العصر الذي نعيشه البشرية اليوم، هو مجتمع المعلومات، والذي تعتبر الإدارة الرقمية واحدة من أهم تمظهراته التقنية التي انعكست على عديد الجوانب في حياتنا اليومية كأفراد أو كمؤسسات ودول، المجتمع الرقمي الذي أصبحت فيه المعلومة هي رمز التطور والسيطرة والنفوذ. هذا المجتمع الذي يشتمل على الكثير من العمليات والتقنيات، بدءا من إنتاج المعلومة، وصولا إلى معالجتها وتخزينها ونشرها إلكترونيا عن طريق ما أصبح يسمى ب: تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والرقمنة والإدارة الإلكترونية في المرافق العمومية والمنصات الرقمية الجديدة.

وتماشيا مع هذا التوجه الجديد، قمنا في هذه الدراسة بمحاولة لإرساء دعائم مجتمع المعلومات، في الجزائر، من خلال مؤسسة الجامعة، وبالتحديد إنتاج المعلومة العلمية وعلاقة ذلك بحركية البحث العلمي من جهة، وعلاقتها بالإدارة الرقمية من جهة أخرى، حيث تم التركيز على المؤشرات الثلاثة التالية: إنتاج المعلومة العلمية. امتلاك تكنولوجيا الاتصال، النشر الإلكتروني للمعلومة، باستخدام تكنولوجيات المعلومة وتأثير ذلك كله على جودة البحث العلمي في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، مجتمع المعلومات، المجتمع الرقمي، المعلومات، النشر الإلكتروني، تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

Abstract:

The era in which humanity lives today is the information society, in which digital management is considered one of its most important technical manifestations that have been reflected in many aspects of our daily lives as individuals or as institutions and countries, the digital society in which information has become a symbol of development, control and influence. This society, which includes many processes and technologies, starting from the production of information, all the way to its processing, storage and dissemination electronically through what has become

called: communication and information technology, digitization and electronic management in public facilities and new digital platforms.

In line with this new trend, we made an attempt in this study to establish the foundations of the information society, in Algeria, through the institution of the university, specifically the production of scientific information and its relationship to the movement of scientific research on the one hand, and its relationship to digital management on the other hand, where the focus was on the following three indicators Production of scientific information. Possession of communication technology, electronic dissemination of information, using information technologies and the impact of all of this on the quality of scientific research in Algeria.

Keywords: electronic management, information society, digital society, information, electronic publishing, information and communication technology.

2. مقدمة:

إن ثورة المعلومات هي القوة الحالية والقادمة لجميع الدول، ومع دخول وسائل الاتصالات الحديثة مثل الإنترنت، وجدنا الكم الهائل من المعلومات التي لا يستطيع أي إنسان استيعابها ودراستها بشكل سليم، ولهذا أصبح إنتاج المعلومات واستغلالها بالشكل الصحيح أحد أهم عوامل نجاح اقتصاد الدول، ولو أدركنا أن الدول تهتم بالمعلومات والبيانات و الإحصائيات الدقيقة التي تستطيع من خلالها تحريك عسا اقتصادها، وتوفير فرص العمل لشعوبها، وجذب رؤوس الأموال في جميع أنحاء العالم، نجد من الجانب الآخر الدول النامية وخاصة العالم العربي التي لم تستطع استيعاب فكرة وأهمية المعلومات إلا في الآونة الأخيرة واعتمادها فقط على الاقتصاد النفطي و السياحي بشكل كبير بما في ذلك الجزائر.

وعلى هذا الأساس حاولنا أن نسلط الضوء في هذه الدراسة على هذا المجتمع الجديد – مجتمع المعلومات- المثير للجدل وذلك بقياس حجم الإنتاج الفكري والمعلوماتي في بلادنا وعملية تخزينه وتوزيعه إلكترونيا، عن طريق ما يسمى بتكنولوجيات المعلومات والاتصال والتي تعتبر ركيزة أساسية في بناء دعائم مجتمع المعلومات، كما أننا سنحاول التركيز في الجانب التطبيقي على واقع الإنتاج المعلوماتي في شتى التخصصات العلمية للإجابة على الهاجس المستمر وهو: أين نحن من مجتمع المعلومات؟ وهل نملك ما يكفي

من طاقات ومن حجم معلومات وتكنولوجيا، يؤهلنا لمواكبة مجتمع المعلومات على نحو ما هو عليه الأمر في الغرب؟

وقد وضعنا في هذا البحث الفرضيات الثلاثة التالية: أولا: الإنتاج الفكري والمعلوماتي في الجزائر يزداد بشكل مستمر، لكنه غير متوفر بالشكل الكافي إلكترونيا، أي أنه غير معالج باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وثانيا: تمتلك الجامعة الجزائرية -جامعة وهران- حجما معتبرا من تكنولوجيات الإعلام والاتصال (من ناحية التجهيز، كأجهزة الإعلام الآلي والإنترنت) يمكنها من استخدام وتوظيف هذه التكنولوجيات في عملية إنتاج المعلومة العلمية والتقنية، لكن الملاحظ عدم توظيف هذه التكنولوجيات أحيانا، وسوء استخدامها أحيانا أخرى. ثالثا: تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين الجامعيين بعملية النشر والمعالجة الإلكترونية للمعلومات العلمية والتقنية المنتجة عن طريق ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات، لكن وبالرغم من كل هذا تبقى عملية التعامل مع المعلومة إلكترونيا من خلال معالجتها ونشرها يعرف تقهقرا في الجامعة الجزائرية.

لتحقيق الهدف الرئيسي وهو التنبيه لأهمية مجتمع المعلومات وخاصة مرفق الجامعة الذي يجب أن يكون من القطاعات الأولى المعنية لهذا التحول التكنولوجي المهم.

سنحاول في هذه الدراسة ضبط بعض المفاهيم الغامضة في مجتمع المعلومات، وقياس هذه المفاهيم من خلال سلوكيات الباحثين في إطار البحث العلمي في الوسط الجامعي، ذلك لأننا أصبحنا كعالم ثالث ندرك وبشكل أكثر وعي بجسامة التحديات وعظمتها، وبأننا جزء لا يتجزأ من هذا العالم الصغير، الذي لا يرحم من لا يزال يعيش عالة على باقي الدول الأخرى، بل ويرضى بالحد الأدنى من التطور والرقى والازدهار.

2. الإطار المنهجي للدراسة

1.2 إشكالية الدراسة:

إن الإشكال المطروح يتمحور أساسا حول مجتمع المعلومات بصفة عامة، لكن الذي يهمنا في هذا الموضوع هو جزء من مجمل ما يحتويه مجتمع المعلومات، وهو عملية إنتاج المعلومة ونشرها إلكترونيا وما هو واقع مجتمع المعلومات في الجزائر وتحديدًا في مرفق الجامعة، لأن مجتمع المعلومات في حقيقة الأمر يتعدى مسألة إنتاج المعلومة ليشمل معالجتها وتوزيعها وتخزينها إلكترونيا وبيعها وشراؤها وإيداعها ضمن بنوك للمعطيات. والمهم في هذا الموضوع هو الوصول إلى هدف مفاده: هل نحن في طريقنا لمجتمع المعلومات بالنظر

لما نملكه من إنتاج معرفي ومعلوماتي؟ لأن هذا الإشكال منذ البداية يقر بأننا لم نصل بعد إلى مجتمع المعلومات كما هو عليه الشأن في العالم المتقدم. فاكثفينا للوصول إلى هذا الهدف بدراسة الإنتاج الفكري والمعلوماتي من جهة، وعلاقته بالامتلاك الاجتماعي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا تكنولوجيا المعلومات. وما يهمنا أيضا في هذا الموضوع هو الإنتاج الفكري للمعلومات العلمية والتقنية في الوسط الجامعي (الأساتذة) وتسويقها إلكترونيا من خلال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وذلك للكشف على سؤال أساسي وهو: هل بإمكاننا وفق ما نملكه من إنتاج وتكنولوجيا أن ندخل إلى هذا المجتمع الجديد (مجتمع المعلومات) أم ما زلنا بعيدين كل البعد عنه؟

أما لماذا طرح هذا الإشكال فالسبب يعود إلى التأخر الكبير الذي يعيشه عالمنا العربي في مجال الإنتاج المعرفي والمعلوماتي، فضلا عن مجتمع المعلومات الذي ما يزال بعيدا نوعا ما.

كما أننا طرحنا هذا الإشكال لكي ندرس واقعنا الذي نعيشه خاصة في مجال الإنتاج المعلوماتي، وهل أدركنا أهمية المعلومة كما أدركتها الدول المتقدمة قبلنا، حتى أصبحت وسيلة قوة أمام الضعفاء وهدفا لكسب المال والسلطة؟ والإشكال يعتبر بمثابة خطوة منا لكي نجتاز مجمل العوائق والعقبات التي منعتنا وما تزال من دخول مجتمع المعلومات. كما حاولنا الربط بين إنتاج المعلومة والامتلاك الاجتماعي والاستعمالات الاجتماعية لمختلف التكنولوجيات التي ترد علينا في كل عملية استيراد، واختارنا هذه الزاوية أيضا من هذا الإشكال لمعرفة مدى ارتباطنا بهذه التكنولوجيات، وهل أصبحت أمرا عاديا اندمج في حياتنا أم ما تزال ظاهرة غريبة، صعب علينا استعمالها والتكيف معها؟

يأتي أيضا هذا الاهتمام في ظل ثورة الاتصال الهائلة التي يشهدها عالمنا المعاصر، والتي تزامنت مع ثورة معلوماتية أصبحت مجهولة الحدود والمعاليم. ولأن الفترة التي نعيشها هي فترة مجتمع المعلومات، فلم تعد الأرض هي قوام المجتمع كما كان عليه الحال في المجتمع الزراعي، ولم يعد رأس المال هو قوام المجتمع كما كان عليه الحال في المجتمع الصناعي، وإنما أصبحت المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر. لأن الظاهرة التي تلوح أمامنا في ظل هذا القرن الجديد هي أن المجتمعات عبر العالم كله تتغير، ففي بلاد من أنواع مختلفة تلعب المعلومات دورا مهما ومتزايدا في الحياة لهذه البلاد.

2.2 أسباب اختيار الدراسة:

- التأخر الذي تشهده الجامعة الجزائرية عموما في قطاع المعلومات.

- ضئالة الإنتاج الفكري والمعلوماتي في الجامعة الجزائرية، وقلته إلكترونيا.
- عدم وجود رؤية واضحة في استخدام تكنولوجيا الاتصال في الجامعة الجزائرية، خدمة للبحث العلمي كالحاسب الآلي مثلا.
- غياب الاهتمام في ميدان معالجة المعلومة عن طريق ما يسمى بتكنولوجيات المعلومات، علما أن هذه الأخيرة كانت وما تزال السبب الرئيسي في تكريس مجتمع المعلومات.

3.2 أهداف الدراسة:

- التأكد من فعالية المفاهيم والمصطلحات الواردة، من خلال مجتمع المعلومات بالنسبة للمجتمع الجزائري.
- الربط ما بين الفضاءات والمؤسسات والأفراد المشغلين في الإنتاج الفكري في الجزائر، ومحاولة تكييف سلوكياتهم للاقترب والاندماج في مجتمع المعلومات.
- تحقيق مجتمع معلومات متميز على مستوى قطاع الجامعة الجزائرية كما هو في كل الدول المتطورة.

4.2 فرضيات الدراسة:

- الإنتاج الفكري والمعلوماتي في الجزائر يزداد بشكل مستمر، لكنه غير متوفر بالشكل الكافي إلكترونيا، أي أنه غير معالج باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تمتلك الجامعة الجزائرية -جامعة وهران- حجما معتبرا من تكنولوجيات الإعلام والاتصال (من ناحية التجهيز، كأجهزة الإعلام الآلي والإنترنت) يمكنها من استخدام وتوظيف هذه التكنولوجيات في عملية إنتاج المعلومة العلمية والتقنية، لكن الملاحظ عدم توظيف هذه التكنولوجيات أحيانا، وسوء استخدامها أحيانا أخرى.
- تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين الجامعيين بعملية النشر والمعالجة الإلكترونية للمعلومات العلمية والتقنية المنتجة عن طريق ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات، لكن وبالرغم من كل هذا تبقى عملية التعامل مع المعلومة إلكترونيا من خلال معالجتها ونشرها يعرف تقهقرا في الجامعة الجزائرية.

5.2 عينة الدراسة:

وقع اختيارنا على مؤسسة الجامعة، لأن مؤسسة الجامعة هي منبع التغيير في مختلف دول العالم، حيث اقتصرنا في مؤسسة الجامعة على فئة الأساتذة الجامعيين. على افتراض أنه إذا نجحنا في إرساء مجتمع المعلومات في الجامعة، فبالضرورة سوف ننجح في باقي القطاعات وباقي مؤسسات الدولة الأخرى. إضافة إلى أن فئة الأساتذة الجامعيين (الباحثين الذين يقومون أو لديهم أبحاث) هي أكثر الفئات إنتاجا للمعلومات وإنتاجا للفكر من: مقالات ومذكرات وكتب ومداخلات ودراسات، كما أنها أكثر الفئات جلبا واستعمالا لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، وتوظيفها في مجال البحث العلمي والأكاديمي. ولن نقتصر على هذا المجال فحسب وإنما سوف نربطها بتكنولوجيات المعلومات الجديدة وبما يسمى بالاستعمالات الاجتماعية، ومدى إسهام هذه الأخيرة في تنمية وترقية البحث العلمي في الجامعة الجزائرية.

كما أن فئة الأساتذة الجامعيين كعينة مختارة هي النخبة التي أرست دعائم مجتمع المعلومات في الدول المتقدمة، بفضل أبحاثها ودراساتها النظرية والميدانية على حد سواء، وارتقت بمجتمعاتها من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية وصولا إلى مجتمعات معلوماتية، وأصبحت تتحكم اليوم في العالم بواسطة امتلاكها لسلح فتاك اسمه المعلومة. كما أننا سوف ندرج هذه الفئة كل الأساتذة الباحثين الموزعين (27 أستاذ) على مختلف تخصصات وأقسام جامعة وهران (السانيا). من خلال مسؤولي مخابر البحث كونهم رؤساء لهذه المخابر التي تزاوّل البحوث العلمية في كافة التخصصات من جهة، إضافة إلى كونهم باحثين وأكثر إطلاع على سير عملية الإنتاج المعلوماتي العلمي في مختلف كليات وأقسام جامعة السانيا.

6.2 منهج الدراسة:

سوف نستخدم في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي كواحد من أهم وأكثر البحوث استخداما وشيوعا في الأوساط الأكاديمية والمدارس المنهجية وذلك لأنه:

- ذلك أن منهج المسح يتميز عن سائر المناهج الأخرى لأنه مرتبط في أغلب استعمالاته بتصوير الظاهرة المدروسة تصويرا دقيقا، وهنا يختلف عن المنهج الوصفي تحديدا الذي يكتفي فقط بالوصف، على خلاف المنهج المسحي الذي يبحث جوانبها المختلفة بصورة كاملة مفصلة عبر الإهتمام بخطوات جمع المعلومات والبيانات وبأساليب عرضها على القراء، إضافة إلى أن الدراسات المسحية تتطلب تصميمًا

علميا دقيقا خلافا للدراسات التاريخية والتجريبية، من حيث أخذ الباحث بعين الاعتبار المتطلبات البحثية المذكورة في إنجازها لها.

- إضافة إلى ذلك يتميز المنهج المسحي عن غيره من المناهج، كونه أعرقها وأكثرها انتشارا وفي كافة التخصصات والميادين العلمية.
 - اعتماده أكثر على الملاحظة المباشرة والقياسات الموضوعية، والتجميع المنهجي للبيانات، والتعبير الكمي عن الظواهر.
 - يعتبر من أكثر المناهج تميزا بالموضوعية بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها، وذلك من خلال جملة ما يستخدمه من الأدوات السالفة الذكر.
 - المنهج المسحي هو أكثر المناهج تناسبا مع موضوع هذه الدراسة، لأنه موضوع يتعدى أن يكون حالة تعميم على المجتمع، وإنما هو موضوع متشعب يدرس ضمن أكثر من حالة.
 - يتناسب ومجتمع البحث الذي تم اختياره لهذه الدراسة كونه مجتمع واسع وكثير الوحدات الاستقصائية والبحثية.
 - يتناسب والعينة العشوائية التي تم اختيارها لدراسة هذا الموضوع والتي تعتبر عينة كبيرة جدا ولا يسعها بالإلمام والاحتواء والدقة سوى منهج المسح الأقرب لعينة بحثنا.
- وقد استخدمنا في هذه الدراسة "المسح بالعينة" وليس "المسح الشامل" ذلك ان المسح بالعينة هو تعميم جزء من المجتمع الإحصائي شريطة أن يشمل هذا الجزء سمات المجتمع المنسوب له، بالإضافة إلى أنه يوفر الجهد والوقت والتكاليف والمعطيات الإحصائية فيه أكثر دقة إذا ما قورنت بطريقة المسح الشامل الذي لم تعد الكثير من الدراسات تستخدمه.

7.2 أداة الدراسة:

اخترنا أسلوب المقابلة.

تم إجراء 27 مقابلة مع 27 أستاذ باحث ومدير مخبر بحث.

8.2 مفاهيم الدراسة:

1.8.2 الإدارة الالكترونية:

منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. (العياشي، 2015)

هي عبارة عن تقديم الخدمات والمعلومات للمواطنين إلكترونياً. (المعاني، 2010، صفحة 231)

2.8.2 مجتمع المعلومات:

يرى بعض الباحثين أن مجتمع المعلومات بدأ في الظهور في الخمسينيات من القرن العشرين، على يد العالم "فرتز ماشلب" الذي قام بإحصاء 30 صناعة وتقسيمها إلى فئات أساسية هي:

- الأبحاث والتطوير.

- التعليم.

- وسائل الاتصال.

- المعلومات. (لعقاب، 2003، صفحة 68)

هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصورة أساسية على المعلومات، وشبكات الاتصال والحاسب الآلية مع التزايد المستمر في القوة العاملة المعلوماتية، وهناك اتفاق عام على أن قطاع المعلومات في الدول المختلفة خصوصاً المتقدمة منها يشمل التقسيمات القطاعية الخمسة التالية:

- التعليم.

- البحث والتنمية.

- آلات المعلومات.

- الاعلام والاتصال.

- خدمات المعلومات. (بدر، 2002، صفحة 217)

3.8.2 المعلومات:

المعلومات هي إحدى المفردات المشتقة من المصدر (علم) ولهذه المشتقات العديد من المعاني منها ما يتصل بالعلم أي إدراك طبيعة الأمور، والمعرفة أي القدرة على التمييز والتعليم والتعلم والدراسة والإحاطة

واليقين والإتقان والإرشاد والتوعية، والإعلام والشهرة والتميز والتيسير ومصطلح Information أصله لاتيني يعني عملية الاتصال .

ويقدم المنجد التعريف الآتي للمعلومات: (كل ما يعرفه الإنسان عن قضية أو حادث).

أما المعجم العربي الحديث فيقدم التعريف الآتي:

الأخبار والتحقيقات أو كل ما يؤدي إلى كشف الحقائق وإيضاح الأمور.

وعلى أي حال يمكن تعريف المعلومات بأنها: "الحقائق عن أي موضوع أو الأفكار والحقائق عن الناس والأماكن أو أي معرفة تكتسب من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة"، وعلى الرغم من صعوبة التمييز بين المعلومات Information أو البيانات Data والمعرفة Knowledge إلا أنه هناك ترابط بين المعاني الثلاثة:

فالبيانات Data: هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تعليقها.

أما المعلومات Information: فهي نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل، أو هي نتائج التفسيرات أو التعليقات .

والمعرفة Knowledge: فإنها الأفكار والمفاهيم المستنتجة من مجموعة هذه التقارير. ويمكن النظر إلى رباعية: البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة-، على أنها حلقات متصلة مع بعضها بعضاً يقود كل منها الآخر. (علي، 2012، صفحة 478/479)

4.8.2 النشر الإلكتروني:

ويعني ما كتبه اختصاصيون وتم توجيهه إلى اختصاصيين آخرين على أوعية إلكترونية خاصة الملفات التي يتم تداولها عبر الإنترنت. (حسن سحر، 2001، صفحة 186)

بأنه طباعة الكتب والمجلات وأوعية المعرفة الأخرى بواسطة الحاسوب. وقد ظهر هذا الأسلوب من النشر نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي، ولا سيما في الاتصالات حيث أدى إلى سرعة كبيرة وهائلة في بث المعلومات ونشرها. (محمد باطويل و السريحي، 2002، صفحة 23)

5.8.2 تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

هي جميع أنواع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات. (جابر سامية و عثمان نعمات ، 2000 ، صفحة 108)

هي أداة من أدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمس مكونات وهي: العتاد والبرمجيات وتكنولوجيات التخزين وتكنولوجيات الاتصال والشبكات. (معالي فهمي، 2002، صفحة 253)

3. نتائج الدراسة:

أولاً: فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي كان نصها: " الإنتاج الفكري والمعلوماتي في الجزائر يزداد بشكل مستمر، لكنه غير متوفر بالشكل الكافي إلكترونيا، أي أنه غير معالج باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال".

وهذا ما تم الوصول إليه من خلال الدراسة الميدانية ومجموعة المقابلات التي تم القيام بها مع مدراء المخابر، حيث كان هناك إحصاء لحجم معتبر من الإنتاج العلمي على مستوى مخابر جامعة وهران، وفصلنا في هذا الإنتاج الذي من أبرز خصائصه: التنوع بين الكتب والمجلات والمقالات العلمية والمنشورات والمطويات وأدخلنا حتى عملية المشاركة وتنظيم الملتقيات والندوات والأيام الدراسية وطنية كانت أو دولية، وبيننا مختلف نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف التي أثرت على حركة البحث العلمي من تدهور ونقص للدعم ومن الوضعية الاجتماعية المزرية للباحثين، لكن عدنا في الوقت نفسه وقلنا بأنه منتج غير كاف من جهة وغير منشور إلكترونيا من جهة أخرى كما هو مبين في التحليل.

ثانياً: أما ما يتعلق بالفرضية الثانية والتي كان نصها: "تمتلك الجامعة الجزائرية -جامعة وهران - حجما معتبرا من تكنولوجيا الإعلام والاتصال من ناحية التجهيز كأجهزة الإعلام الآلي والإنترنت يمكنها من استخدام وتوظيف هذه التكنولوجيات في عملية إنتاج المعلومة العلمية والتقنية، لكن الملاحظ عدم توظيف هذه التكنولوجيات أحيانا وسوء استخدامها أحيانا أخرى".

وهذه الفرضية تم إثباتها هي الأخرى من خلال المقابلات التي تم إجراؤها، ومن خلال الزيارات الميدانية أيضا لمختلف المخابر المكونة لعينة البحث، حيث تمتلك الجامعة فعلا حجما معتبرا من التجهيزات

والتكنولوجيات، إذ الجزائر تعتبر من أكبر الدول المصدرة لأجهزة الإعلام الآلي، وحتى شبكة الإنترنت بدأت تتوسع شيئا فشيئا، وقد بينا هذه المسألة بالأرقام في المؤشرات التي تم ذكرها سابقا وبيننا مختلف الإيجابيات والسلبيات التي تجعل من امتلاك التكنولوجيا وانتشارها يعرف تذبذبا وبعض الاضطراب والتقهقر ومن بينها ما هو مبين في نص الفرضية:

- أن هذه التكنولوجيات غير موظفة أحيانا.
- سوء استخدام هذه التكنولوجيات أحيانا أخرى.

ثالثا: أما الفرضية الثالثة والأخيرة والتي كان نصها: "تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين الجامعيين بعملية النشر والمعالجة الإلكترونية للمعلومات عن طريق ما يسمى بتكنولوجيات المعلومات، لكن وبالرغم من كل هذا تبقى عملية التعامل مع المعلومة إلكترونيا من خلال معالجتها ونشرها يعرف تقهقرا في الجامعة الجزائرية."

وقلنا في نص الفرضية تزايد الاهتمام ولم نقل وجود نشر إلكتروني قوي، فحقيقة هناك نشر إلكتروني لا يمكن إنكاره، ولكن الشيء الملفت للانتباه هو تزايد الاهتمام من قبل الباحثين بأهمية نشر منتوجهم العلمي بعدما تأكد بان النشر التقليدي الورقي لم يعد يوصل اهتمام الباحث ونشر منتوجه العلمي أكثر سرعة وتوفيرا للجهد والمال والوقت، وبيننا في نهاية التحليل كيف أن هذا النشر أصبح يعرف الكثير من المشاكل والعراقيل التي تم التطرق إليها في السابق، وعليه حتى هذه الفرضية الأخيرة تحققت خاصة في كون التعامل مع المعلومة العلمية إلكترونيا ما تزال ظاهرة غريبة في المجتمع.

4. مناقشة نتائج الدراسة:

السؤال المطروح الآن:

- هل هذا الوضع الذي وصلنا إليه من خلال هذه الدراسة يجعلنا مؤهلين ومستعدين لدخول مجتمع المعلومات المبني على نظام معين وأسس معينة ونحتاج إلى تحقيقه الكثير من الشروط المادية والمعنوية؟
- في البداية نقول بأن ورود مفهوم مجتمع المعلومات في هذه الدراسة إنما نعني به مسألتين أساسيتين:
- لا نريد أن ندرس مجتمع المعلومات من كل جوانبه لأن ذلك يستحيل، فمجتمع المعلومات فيه من العمليات المعقدة والمفاهيم المتشابكة والأطروحات النظرية المتضاربة ما يجعل أمر دراسته يطول

ويصعب لذلك اكتفينا بدراسة جزئية بسيطة من مجتمع المعلومات الكبير وهي إنتاج المعلومة ونشرها إلكترونيا باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- كما أننا درسنا مجتمع المعلومات لنؤكد أو ننفي مدى استعدادنا ومواكبنا لدخول هذا المجتمع الجديد، فهذه الدراسة تقرر منذ البداية بأننا كدولة نامية لم ندخل بعد مجتمع المعلومات، وهذا ليس من صميم دراستنا وقد تجيب على هذا الإشكال دراسات أخرى في المستقبل.
- فمجتمع المعلومات الذي يحمل عدة تسميات من بينها: مجتمع ما بعد الصناعي، المجتمع الرقمي، مجتمع ما بعد الحداثة، مجتمع المعرفة، ظهر كما أجمع على ذلك أغلب الباحثين منذ خمسينات القرن الماضي عندما بدأ الكثير من العمال يهجرون المزارع والمصانع متوجهين لقطاع المعلومات، كان ذلك في الو.م.أ ثم تعداه إلى الدول الغربية الأخرى والذي يتميز في كون المعلومات هي قوام هذا المجتمع كما كانت الأرض قوام المجتمع الزراعي ورأس المال قوام المجتمع الصناعي.

ويدخل ضمن مجتمع المعلومات الكثير من المظاهر من بينها:

- بنوك المعطيات أو بنوك المعلومات والتي أصبحت تنافس البنوك والمصارف المالية.
- الحجم الهائل للتدفق المعلوماتي.
- ظهور المبتكرات التكنولوجية لمعالجة المعلومات والتي تسمى بتكنولوجيات المعلومات.
- نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة كلية على المعلومات.
- تعدد فئات المتعاملين مع المعلومات.
- الإستغناء عن الورق في التعامل مع المعلومات أو ما أصبح يعرف بالنشر الإلكتروني.
- تزايد القوة العاملة في قطاع المعلومات.

وما نلاحظه في أغلب الكتب والدراسات التي عالجت مجتمع المعلومات أنها تركز على ثلاث نقاط أساسية

تعرضنا إليها في دراستنا وهي:

- حجم الإنتاج الفكري أو التدفق المعلومات.
- امتلاك التكنولوجيا.
- النشر الإلكتروني لهذا الإنتاج.

ونحن يكفينا من هذه الدراسة الإجابة على السؤال الذي سبق طرحه حول ما إذا كنا مؤهلين لدخول هذا المجتمع الجديد.

ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها سواء في شقها النظري أو التطبيقي، تبين لنا وجود الكثير من الإيجابيات والإنجازات التي ينبغي تثمينها والإشادة بها، فقد حاولنا البرهنة على مجتمع المعلومات بأوجهه الثلاثة السابقة الذكر، وذلك من خلال قطاع حساس ومهم واستراتيجي، إذا تمت تنميته فإن باقي القطاعات الأخرى سوف تنتهج الأسلوب ذاته وهو قطاع البحث العلمي.

فرغم كل المشاكل والعراقيل والتحديات التي تعاني منها مجتمعات العالم الثالث من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة مجتمع المعلومات الذي يحتاج إلى تكريس دعائمه الكثير من الجهد والدعم والخبرة وعامل الوقت كذلك، إلا أننا وجدنا من خلال هذه الدراسة ومن خلال تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية أرضية قد تكون مناسبة لأن نبني عليها دعائم مجتمع المعلومات، وذلك ما لاحظناه من إرادة ووعي بمتطلبات المرحلة من قبل الباحثين خاصة، حيث وجدنا أربعة مؤشرات تبعث على التفاؤل وهي:

- وجود الدعم والتمويل.
 - وجود إنتاج علمي وفكري لا يمكن إنكاره ذو وزن وأهمية.
 - وجود حجم معتبر من التكنولوجيات التي نستطيع أن نقيم بها الأسس القاعدية لمجتمع المعلومات.
 - مشروع النشر الإلكتروني الذي أصبح ينتعش شيئاً فشيئاً في الجامعة الجزائرية.
- بقي أن نقول ونوضح في الأخير أن المشكل ليس في كوننا مستعدين أو غير مستعدين لدخول مجتمع المعلومات أو أي مجتمع آخر قد تفرزه التطورات في المستقبل، بقدر ما يهم هل لدينا الإرادة والطموح الكافيين لتحقيق أهدافنا والرقى بمجتمعاتنا.

فباعترادي كصاحب لهذه الدراسة أن أي مجتمع ما يحاول الرقي والتقدم في أي مجال من المجالات، فإنه يستطيع ذلك لا محالة بالعمل والتفاني والوعي، ولا أدل على القفزة التي حققتها الدول الأوروبية مثلاً: اقتصاديا وعلميا وسياسيا بعدما كانت تعيش عصورها المظلمة إبان سيطرة الكنيسة وما فرضته من جمود وتخلف، لكن سرعان ما أدرك الباحثون خطورة هذا الوضع وأخذوا زمام الأمور فوجه الباحث والمفكر والمثقف رجل السياسة فكان ما وصلوا إليه الآن من رقي وازدهار.

وعلى دول العالم الثالث ومنها الجزائر أن تحذو هذا الحذو، فدخل مجتمع المعلومات يحتاج إلى الكثير من المجهودات وتنفيذ الكثير من الآليات.

من خلال ما تقدم في فصول وأقسام هذه الدراسة وفي ختام هذا التحليل ارتأينا أن نحدد موقعنا من هذا المجتمع الجديد لأنه لن يكتمل مشروع إرساء دعائم مجتمع المعلومات في الجزائر إلا بالوقوف على بعض الآفاق والآليات، التي حاولنا استنتاجها من هذه الدراسة، والتي كان مصدرها:

- المقابلات التي تم إجراؤها.
- الزيارات الميدانية لمخابر البحث العلمي في جامعة وهران.
- بعض من مقترحات أصحاب التخصص.
- بعض مما يقتضيه مجتمع المعلومات.
- وسنحاول أن نسوق هذه الآفاق والآليات ضمن المنهجية التالية:
- آليات لتسوية وضعية البحث العلمي.
- آليات لتنمية حركة الإنتاج العلمي في الجزائر.
- آليات لتوسيع امتلاك التكنولوجيا وحسن استخدامها.
- آليات لتأسيس دعائم مشروع النشر الإلكتروني.

1.4 آليات لتسوية وضعية البحث العلمي:

عندما نتحدث عن مجتمع المعلومات بصفة عامة، فالمفهوم يختلف في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية، ففي هذه الأخيرة عرف مجتمع المعلومات الكثير من التطورات، وتم إرساء دعائمه وأصبح مجتمعا واقعا فعلا له مؤسساته وتقنياته ومداخله لدرجة أصبح يتزعم حجم اليد العاملة وحجم الاستثمار كقطاع حساس لتنمية اقتصاديات الدول. أما في الدول النامية فهذا المجتمع ما يزال غريبا يعرف الكثير من العقبات، لذلك فإن معالجتنا له تكون من جوانب معينة مثلما هو الأمر في هذه الدراسة، والتي رأينا فيها مجتمع المعلومات من زاوية قطاع البحث العلمي لدراسة إنتاج المعلومة العلمية ونشرها إلكترونيا، لذا فتطوير وتنمية البحث العلمي في الجزائر وتوزيع المعلومة إلكترونيا هو مجرد الاهتمام بجزء فقط من مجتمع المعلومات المتعدد المجالات والاتجاهات، ومن هذه الآليات:

أولاً: وضع استراتيجية واضحة ومنظمة تعتمد على أسس علمية ومعايير موضوعية، يستشار في وضعها أصحاب التخصص والخبرة، ولا بأس في الاعتماد على خبرات وتجارب دول أخرى خطت خطوات مهمة إلى الأمام في هذا القطاع بناء على اتفاقيات، مع توفر الجدية والإرادة وتوفير كل الماديات المتاحة لإعداد هذه الاستراتيجية ليس هذا فحسب، بل والتفكير في آليات التنفيذ والتطبيق وكذلك المحاسبة والتقييم وتجديد هذه الاستراتيجيات وتدعيمها إذا تبين بأنها غير ناجعة ولا توصلنا إلى الهدف المسطر.

ثانياً: الإرادة السياسية والجدية من قبل صناع القرار، وهذا أمر ضروري لا بد منه، لأن صانع القرار هو المسؤول الأول عن تنمية قطاعات المجتمع المختلفة ووضع البحث العلمي في سلم الأولويات والنظر إليه على أنه من القطاعات الحساسة في المجتمع، والإيمان بأن التنمية ليست بناء للمصانع وتعبيد للطرق وتشديد لمؤسسات الدولة، لكن التنمية الحقيقية هي تنمية قطاع البحث العلمي لأن هذا الأخير هو الذي يتولى حل مشاكل المجتمع المختلفة وإخراج البلاد من الأزمة.

تفعيل البحث العلمي في إطار عمل مؤسساتي منظم يتجاوز العمل الشخصي الذي يمتاز بالفوضى والارتجال، ومن أهم الخطوات التي قامت بها الحكومة ضمن مشروع مؤسسة البحث العلمي هو إنشاء هذه المخابر التي تعد إنجاز كبير بالرغم من النقائص والعراقيل، إضافة إلى تفعيل عنصر التنسيق.

ثالثاً: تسهيل الإجراءات الإدارية والقضاء على ما يسمى بمشكل البيروقراطية، الذي أصبح عائقاً يهدد الكثير من القطاعات داخل المجتمع، حيث يقلص من حرية الباحث في التصرف وتضييع الكثير من الجهد والوقت والغرق في الكثير من الإجراءات التي لا طائل منها.

رابعاً: القضاء على مشكل التسيير والتنظيم الذي يوصف في الجزائر بأنه فوضوي وغير مؤسس، كما أنه ممنوح لغير أصحابه، فاستقرار التنظيم والتسيير الحسن، وتطبيق سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب تزيد من ثقة الباحثين والرغبة في زيادة المنتج العلمي وتنمية قطاع البحث عموماً.

خامساً: تفعيل نظام لا مركزية البحث العلمي وذلك لتفادي تعقيد الإجراءات التي تحدثنا عنها سالفاً، كما أن نظام اللامركزية المطبق في الغرب والمطبق فقط على الأوراق في الجزائر معناه إعطاء الكثير من الصلاحيات والحرية في التصرف من جانب السلطة المركزية التي تبقى بمثابة السلطة الحارسية التي تراقب عن كثب. ويعتبر نظام اللامركزية من أحسن الأنظمة التي وصل إليها الفكر البشري، فلا يعقل أن تتحكم السلطة المركزية وبصيف مباشرة ومطلقة على كافة مجالات الحياة المعقدة والصعبة.

سادسا: ديمقراطية البحث العلمي، وتوسيع هامش الحرية، والرؤية إلى البحث العلمي على أنه قطاع مستقل وليس تابع يتغير بتغير السياسات والأنظمة، وإنما هو مسيرة علمية تخضع لضوابط موضوعية بعيدة عن الحسابات.

والمقصود بالديمقراطية هنا:

- إعطاء مجال كبير من الحرية للباحثين.
- النقاش الصريح فيما بين المسؤولين والباحثين.
- إنشاء نقابات خاصة فقط للدفاع عن قطاع البحث العلمي والباحثين.
- إفساح المجال للنقد البناء والموضوعي في هامش من الحرية وتقبل الآخر.

سابعا: تنمية واقع البلاد الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي، وذلك من خلال غرس الوعي داخل المجتمع بأهمية مثل هذا التغيير، وربط ذلك كله بوجوب الاهتمام بقطاع البحث العلمي، حيث تتم هذه التوعية في أن يتحمل كل أفراد المجتمع ومؤسساته كافة مسؤولياتهم، إضافة إلى الباحثين وخاصة رجال الإعلام الذين يقع عليهم الدور الأكبر.

2.4 آليات لتنمية حركة الإنتاج العلمي في الجزائر

لأن الإنتاج العلمي في حقيقة الأمر عملية إنتاج للمعلومة، والمعلومة هي عماد مجتمع المعلومات وما تسميته بهذا الاسم إلا دليل على أهمية المعلومة، فإذا كانت الأرض هي قوام المجتمع الزراعي ورأس المال هو قوام المجتمع الصناعي، فإن المعلومة هي قوام مجتمع المعلومات، فتنمية المعلومة معناه تنمية جزء هام من مجتمع المعلومات، وعليه ينبغي:

أولا: الإهتمام بالباحث من حيث الحالة الاجتماعية والتدريب والتكوين.

ثانيا: المزيد من الدعم والتمويل والإهتمام، لأن عنصر الميزانية المنظمة والكافية يلعب دورا كبيرا في تنمية كل القطاعات بما في ذلك قطاع البحث العلمي، خاصة وأن المسؤولين قد صرحوا بأن الخزينة الدولة مريحة، وذلك بسبب ارتفاع أسعار النفط في الأسواق العالمية.

ثالثا: الانفتاح على المخابر الأجنبية، وتبادل الخبرات مع الدول التي خطت خطوات إلى الأمام في قطاع

الإنتاج العلمي.

رابعاً: تنظيم ما يسمى بأسواق لعرض المنتج العلمي سواء منه التقليدي أو الإلكتروني، سوق له ضوابطه، قائم على العرض والطلب، أي العرض من قبل الباحثين والطلب من المجتمع، وتغليب عنصر الجودة والتنوعية على حساب الكثرة والكمية.

خامساً: تمتين العلاقة والمزيد من الثقة فيما بين أطراف معادلة البحث العلمي:

- الباحث وهو المنتج أو المصدر.

- المخبر وهو الهيكل أو المؤسسة البحثية.

- السلطة وهي المسؤول على القطاع.

سادساً: تفعيل دور المخبر كهيكل أساسي يوحد العمل ويجمع الباحثين، إضافة إلى تفعيل ما يسمى بالتنسيق.

سابعاً: حل مشكل هجرة الأدمغة إلى الخارج وتوفير الجو المناسب لعودة هؤلاء وتصحيح بعض المفاهيم السائدة في المجتمع.

ثامناً: إنشاء لجان مستقلة للمتابعة والتقييم والمحاسبة لا تقوم إلا بهذه المهمة والعمل على تطبيق النتائج المتوصل إليها خدمة للمجتمع.

ثامناً: الإهتمام بالتنوعية على حساب الكمية.

3.4 آليات لتوسيع امتلاك التكنولوجيا وحسن استخدامها

لأن امتلاك التكنولوجيا أصبح معياراً للتقدم العلمي والاقتصادي وفي جميع القطاعات الإنتاجية المختلفة، فنحن نعيش اليوم في عالم أصبحت التكنولوجيا فيه المورد الأساسي والعامل الأقوى للسلطة والنفوذ. وامتلاك التكنولوجيا يمثل أيضاً -كما إنتاج المعلومة- جزء مهماً من مجتمع المعلومات والذي أخذناه بعين الاعتبار في دراستنا، وعليه وقصد تطوير هذا الجانب المهم ينبغي:

أولاً: تشجيع امتلاك التكنولوجيا ومسايرة كل ما هو جديد منها:

ثانياً: تزويد كل مؤسسات الدولة وقطاعات المجتمع بهذه التكنولوجيات.

ثالثاً: المزيد من الدعم والتمويل لهذا المشروع الكبير.

رابعاً: القضاء على مشكل التسيير وكذا تخفيف الإجراءات الإدارية المعقدة.

خامساً: تفعيل مشروع الاتصال الداخلي: الأنترنت.

سادسا: تفعيل مشروع الشبكة العنكبوتية: الإنترنت.

سابعا: تكوين اختصاصيين في مجال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة من الخبرات الأجنبية.

ثامنا: سن منظومة قانونية وتشريعية متكاملة ومسايرة لهذه التطورات الجديدة.

4.4 آليات لتأسيس دعائم مشروع النشر الإلكتروني

والنشر الإلكتروني هو الآخر يعتبر دعامة أساسية لبناء مجتمع المعلومات، ومرحلة مهمة من مراحل

معالجة المعلومة الإلكترونية وذلك بعد إنتاجها، لذلك فإن تفعيل هذا المشروع الضخم ينبغي له من:

أولا: الدعم والتمويل.

ثانيا: تبني مشروع النشر الإلكتروني بإقامة مؤسسات رسمية تصهر على نشر المنتج العلمي للباحثين

إلكترونيا.

ثالثا: تكوين اختصاصيين تقنية في هذا المجال.

رابعا: خلق وتشجيع الفضاءات الجديدة كي تكون متنفسنا للباحثين.

خامسا: تشجيع الاستثمار في قطاع المعلومات.

سادسا: الاستفادة من الخبرات الأجنبية في هذا المجال.

5. الخاتمة:

اقتصرنا في هذه الدراسة على ثلاثة مؤشرات كانت على النحو التالي: الإنتاج الفكري والمعلوماتي أي

إنتاج المعلومة العلمية، امتلاك التكنولوجيا، والنشر الإلكتروني أي المعالجة الإلكترونية للمعلومة.

وأي مجتمع يستطيع أن يتحكم في هذه المؤشرات الثلاثة، فإننا نستطيع القول بأنه مجتمع قد استعد

لدخول مجتمع المعلومات. فإنتاج المعلومة يعتبر حجر الزاوية ضمن مجتمع المعلومات، إذ أن المرحلة الأولى

لوجود المعلومة أو امتلاكها، أو استغلالها، أو احتكارها، أو ما شابه ذلك هو إنتاجها كمرحلة أولى، ثم

إخضاعها بعد ذلك للعمليات السابقة الذكر، وهذا ما حاولنا أن نكشف عنه في المجتمع الجزائري من خلال

أهم مؤسسات الدولة، وهي مؤسسة الجامعة وحركة البحث العلمي، أي حركة إنتاج المعلومة العلمية من

خلال مؤسسات البحث الموجودة وهي مخابر البحث التي اعتمدها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ابتداء

من سنة: 2000م. وبعد النزول إلى الميدان والاطلاع عن كثب عن واقع البحث العلمي في أقسام ومعاهد ومخابر

جامعة وهران، ومن خلال المقابلات التي تم إجراؤها من خلال محاور المقابلة التي تم إعدادها، وبعد تفريغ

مضمون المقابلات في المؤشرات العشر وتحليل عام ودقيق لنتائج المقابلات، وصلنا إلى جملة من النتائج التي جاءت مؤكدة للفرضيات التي تم وضعها، ولا بأس بالتذكير بهذه النتائج والتي جاءت على النحو التالي:

- الإنتاج الفكري والمعلوماتي في الجزائر يتزايد بشكل مستمر، لكنه غير متوفر بالقدر الكافي إلكترونيا، أي أنه غير معالج إلكترونيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- امتلاك جامعة السانيا حجما معتبرا من تكنولوجيا الإعلام والاتصال من ناحية التجهيز كأجهزة الإعلام الآلي والشبكة العنكبوتية يمكنها من استخدام وتوظيف هذه التكنولوجيات في عملية إنتاج المعلومة العلمية والتقنية، لكن ما تمت ملاحظته من خلال هذه الدراسة أن هذه التكنولوجيات غير موظفة أحيانا إضافة إلى سوء استخدامها أحيانا أخرى.
- تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين الجامعيين بعملية النشر والمعالجة الإلكترونية للمعلومات العلمية والتقنية المنتجة عن طريق ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات، لكن وبالرغم من كل هذا تبقى عملية التعامل مع المعلومة إلكترونيا من خلال معالجتها ونشرها يعرف تقهقرا في الجامعة الجزائرية. أقترح في النهاية الإشكاليات التالية للدراسة مستقبلا:
- إشكالية اسقاط مجتمع المعلومات على مجتمعاتنا التي ما تزال غير مهيئة لذلك وكذلك التفكير في آليات وسبل تنفيذ الكثير من المشاريع المتعلقة مباشرة بمجتمع المعلومات من بينها: توسيع شبكة الإنترنت، تفعيل مشروع الاتصال الداخلي: الأنترنت، تنمية مشروع النشر الإلكتروني وخلق مؤسسات رسمية تتكفل بعملية النشر.

6. الهوامش:

- العياشي. (2015). الإدارة الإلكترونية، نظرة جديدة لإدارة المنظمات. مجلة الحقيقة.
- المعاني، أ. (2010). الإدارة العامة الحديثة. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بدر، أ. (2002). الفلسفة والتنظير في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- جابر سامية، م & عثمان نعمات، أ. (2000). الاتصال والإعلام (تكنولوجيا المعلومات). الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- حسن سحر، إ. (2001). النشر الإلكتروني. مجلة المكتبات والمعلومات العربية.
- علي، أ. (2012). مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. مجلة جامعة دمشق.

- لعقاب, م. (2003). مجتمع الاعلام والمعلومات، ماهيته وخصائصه. الجزائر: دار هومة.
- محمد باطويل, م &., السريحي, م. (2002). النشر الالكتروني: الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات بدون دار نشر.
- معالي فهمي, ح. (2002). نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات الإدارة العمومية -دراسة حالة بلدية أولاد عدي القبالة -

ط.د بوحالة أمين

جامعة لونيسي علي، البلدية 2

ط.د حمريط عبد الناصر

جامعة محمد بوضياف، المسيلة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح وإزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الإلكترونية، وكذلك تسليط الضوء على دورها في تحسين جودة الخدمات العمومية في سياق الإدارة العمومية. علاوة على ذلك، يتم تطبيق هذه الدراسة على الجانب الميداني المتعلق بالإدارة المحلية، وتحديدًا بلدية أولاد عدي القبالة. توصلت الدراسة إلى استنتاج أن هناك تحسنًا ملحوظًا في جودة الخدمات التي تقدمها بلدية أولاد عدي القبالة مقارنة بالفترات السابقة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الإدارة العمومية، تحسين جودة الخدمة

Abstract:

This study aims to elucidate our understanding and dispel the ambiguity surrounding the concept of electronic management, as well as shed light on its role in enhancing the quality of public services within the context of public administration. Additionally, this study is applied in the field, specifically focusing on local administration, particularly the municipality of Ouled Addi Guebala. The study concludes that there is a significant improvement in the quality of services provided by the municipality of Ouled Addi Guebala compared to previous periods.

Keywords: electronic management, public administration, improving service quality

1. المقدمة

تشهد الإدارة الإلكترونية تطوراً متسارعاً في القرن الحادي والعشرين، حيث تمثل تحدياً رئيساً لكل دول العالم. وتقدم الإدارة الإلكترونية مجموعة متنوعة من الخدمات، سواء من الحكومات تجاه المواطنين أو بين المؤسسات المختلفة بهدف تحسين جودة الخدمات بشكل عام وتقديمها بشكل أسرع وبتكلفة أقل. فالإدارة الإلكترونية تعتبر نمطاً جديداً في العمل الإداري، حيث أحدثت تغييراً جذرياً في المرافق العمومية التقليدية. وشهدنا تبني العديد من المبادرات في العديد من البلدان التي تهدف إلى الانتقال نحو الحكومة الإلكترونية.

اعتماداً على ما تم ذكره سابقاً، تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات الإدارة العمومية في بلدية أولاد عدي القبالة؟

يتفرع من الإشكالية الرئيسية السؤالين التاليين:

- هل هناك تطبيق فعلي لأساليب الإدارة الإلكترونية على مستوى بلدية أولاد عدي القبالة؟
- هل تحسنت الخدمات المقدمة بعد تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية ببلدية أولاد عدي القبالة؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

- تعتمد بلدية أولاد عدي القبالة على تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة الإلكترونية في تقديم خدماتها.

- يرافق اعتماد أساليب الإدارة الإلكترونية تحسن ملحوظ في الخدمات المقدمة على مستوى البلدية محل الدراسة.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- التطرق للمفاهيم المتعلقة بكل من الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية.
- دراسة وتحليل مدى تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية على مستوى مصالح الحالة المدنية.
- معرفة مدى مساهمة أساليب الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال دراسة حالة بلدية أولاد عدي القبالة.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التطرق للإطار المفاهيمي لكل من الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات العمومية، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك بتحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال أداتي المقابلة والملاحظة في البلدية محل الدراسة.

2. الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة المرتبطة بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي أثرت بشكل مباشر على أداء مختلف القطاعات بشكل عام والقطاع الحكومي بشكل خاص، حيث يركز مفهوم الإدارة

الإلكترونية على تقديم الخدمات للمواطنين بسرعة أكبر وتكلفة أقل، وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وشبكات الاتصال الحديثة.

1.2 تعريف الإدارة الإلكترونية

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث عرفها عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون على أنها: "مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تعمل على استيعاب واستخدام البنية التحتية لتقنيات الإدارة الحديثة والاتصالات في ممارسة وظائف العمليات الأساسية لإدارة الأنشطة الإلكترونية في منظمات إلكترونية وتقوم باستخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات". (الشريف، محمد عبد العليم، و محمد بيومي، 2015، صفحة 64)

حيث ركز هذا التعريف على فكرة استخدام الإدارة الإلكترونية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة وظائفها الأساسية.

كما عرفها إيهاب فاروق مصباح العاجز بأنها: وظيفة لإنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين (من موردين، مشترين، عملاء، منافسين، أجهزة وهيئات حكومية) وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى. (إيهاب، 2011، صفحة 29)

حيث ركز هذا التعريف على فكرة استخدام الوسائل الإلكترونية في إنجاز مختلف الوظائف الإدارية.

وعرفها الحسن على أنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر الحاسوب وشبكات الأنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات". (حسين محمد، 2011، صفحة 38)

ركز هذا التعريف على الميزات التي يوفرها تبني أدوات الإدارة الإلكترونية من الحفاظ على سرية المعلومات والسرعة والتكلفة المنخفضة في تقديم الخدمات.

وعرفها مصطفى يوسف كافي بأنها: "تعني تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق "Paperless management". (يوسف كافي، 2011، صفحة 54)

وركز هذا التعريف على أن الإدارة الإلكترونية تعني إدارة بلا أوراق.

من خلال التعاريف سالفه الذكر يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي العملية التي يتم فيها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ كافة الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، بهدف تحسين أدائها وكفاءتها، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحسين رضا الزبائن.

2.2 أهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية: (يوسف كافي، 2011، صفحة 39)

- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- حل العديد من المشكلات والتي من أهمها التزاحم ووقوف المواطنين في طوابير طويلة أمام الموظفين.
- تقديم للمستفيدين خدمات بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية. (محمد، الإدارة الإلكترونية، 2011، صفحة 56)
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات. (محمد، الإدارة الإلكترونية، 2011، صفحة 51)
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة. (علاء عبدالرزاق، 2006، صفحة 40)
- تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به. (الوافي، 2015، صفحة 11)
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ.

3.2 خصائص الإدارة الإلكترونية

تعتمد الإدارة الإلكترونية على تقنيات المعلومات والاتصالات بخلاف الإدارة التقليدية، مما يجعل الأولى تتميز بجملة من الخصائص نلخصها فيما يلي:

السرعة الفائقة: وذلك من خلال المزايا العديدة التي تتمتع بها الأنترنت.

(بصاشي و سلام، 2019، صفحة 456)

عدم التقيد بالزمان والمكان: من خصائص الإدارة الإلكترونية -إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات -أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الأنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الأنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومتعلقاتها، ويصلح أن يكون مقرًا لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلًا عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يقلص عدد الأفراد من منسوبي الإدارة بشكل كبير، ويحل الحاسوب محلهم، حيث يجيب عن أسئلة المراجع وأيضًا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات والأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية.

المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن

متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية. (حسين بن محمد، 01-04 نوفمبر 2009، صفحة 18)

السرية والخصوصية: تتميز الإدارة الإلكترونية بسرية وخصوصية المعلومات المهمة، حيث تمتلك برامجًا تسمح لها بحجب هذه المعلومات عن غير ذوي الصلاحية، وعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارة الإلكترونية، إلا أن هذا لا ينطبق على جميع أنواع المعلومات. ولهذا السبب تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية في الحفاظ على السرية، حيث تمتلك أنظمة أمنية قوية تمنع الوصول غير المصرح به إلى المعلومات المحجوبة.

تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة: من مراحل تطور الإدارة الإلكترونية إنشاء منافذ إلكترونية للجهات والأجهزة الحكومية على شبكة الإنترنت، بحيث توفر للمستخدم كافة المعلومات والبيانات التي يحتاجها حول الخدمات والمعاملات الحكومية. (الوادي، 2011، صفحة 57)

زيادة الاتقان: من خلال المعالجة الفورية للطلبات، والوضوح والدقة في إنجاز المعاملات.

4.2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

تُعزى أهمية الإدارة الإلكترونية إلى عدة نقاط، فهي أولاً، تساهم في مواكبة التطور النوعي والكمي لتقنيات الإعلام والاتصال، حيث تعتمد هذه الإدارة على الاستفادة الفعالة والكفاءة في مختلف المتغيرات المتاحة في القرن الحالي. ثانياً، تهدف إلى دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى جميع العاملين، بالإضافة إلى توفير البيانات والمعلومات بشكل فوري للمستفيدين. ثالثاً، تعزز الارتباط بين

العاملين والإدارة العليا، حيث تساعد في متابعة وإدارة جميع الموارد المتاحة. رابعاً، تساهم في تسريع سير العمل وتحقيق الكفاءة من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، كما تدعم عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة للمتخذين للقرار. وفي الختام، تُسهم الإدارة الإلكترونية في تقليل تكاليف العمل الإداري، وتتيح تجاوز العقبات الجغرافية والزمنية، وتساهم في القضاء على البيروقراطية والرشوة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في تطوير آليات العمل ومواكبة التطورات، وتسهل التخطيط للمشاريع المستقبلية وحل المشكلات اليومية بسرعة، مما يعزز كفاءة العاملين في الإدارة. (سايح، 2018، الصفحات 66-67)

3. الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية وجودة الخدمة العمومية

1.3 مفهوم الخدمة العمومية وجودة الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية الرابطة التي تربط الأفراد بالإدارات العمومية، وقد تعددت التعريفات المرتبطة بالخدمة العمومية وجودتها وفقاً لمختلف وجهات النظر.

1.1.3 مفهوم الخدمة العمومية

يمكن ذكر بعض التعاريف المهمة:

عُرِّفت بأنها: "كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من طرف الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة يعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين" (بن عاشور، جانفي 2021، صفحة 1079)

كما عرفت على أنها: "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب، والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساس لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى معيشة المواطنين". (شاعة و يوسف، 2019، صفحة 239)

ويعرفها Duguít (1928) أنها: "كل نشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه أو مراقبته، لأن أداء الخدمة العمومية من ضرورة التطور في التماسك الاجتماعي وهي التي تتدخل قوة الحكومة مباشرة في تطبيقها". (رفاع، 2007-2008، صفحة 6)

وتعرف على أنها: "بمثابة جوهر عمل الحكومة في تقديم الخدمات العامة للكافة دون انتظار منهم بطلبها، وحتى في الحالات التي يكون المواطن ملزم بطلب الحصول على الخدمة فإن من واجب أجهزة الدولة تقديمها له، مادامت في حدود النظام العام والقانون". (لجلط، 2019، صفحة 83)

وجاء في القانون الإداري الفرنسي أن "الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة إدارات عمومية، ويتطلب عند توفيرها من قبل إدارتها مبدأ المساواة، الاستمرارية، التكيف من أجل تحقيق النفع العام". (عدمان، 2005، صفحة 127)

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها تلك المعاملات التي تكون الدولة أحد أطرافها وهذه الأخيرة هي الطرف الذي يقدم

هذه الخدمة، حيث أنه لزاما عليها القيام بهذا الدور من أجل ضمان قيامها كدولة.

2.1.3 مفهوم جودة الخدمة العمومية

قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمة العمومية نقوم بتعريف الجودة أولا، ثم جودة الخدمة، ثم نتطرق إلى جودة الخدمة العمومية.

أ. تعريف الجودة

يعرفها Judd & Winder على أنها تقديم سلعة أو خدمة جيدة مقارنة بالتكاليف أو النفقات. (عايض، 2012، صفحة 13)

ويرى إدوارد ديمينغ (E.W. Deming, 1986) أن "الجودة هي درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" (السلي 2001: 13). (الحراشة، 2010، صفحة 27)

وينظر إليها أنها التعبير الخاضع للقياس الدقيق. (فريد، 1995، صفحة 25).

من خلال التعاريف السابقة للجودة يمكن أن نقدم لها التعريف التالي: الجودة تعني التقديم الجيد للسلعة أو الخدمة مع تدنية مختلف التكاليف المرتبطة بها، وأن تكون السلعة أو الخدمة المقدمة قابلة للقياس.

ب. مفهوم جودة الخدمة

تعددت التعريفات المرتبطة بجودة الخدمة وفقاً لمختلف وجهات النظر، نذكر منها:

"جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، حيث تعد من الأولويات الرئيسية للمنظمة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها المقدمة". (شرف الدين، 2019، صفحة 35)

ينظر (برون، 2004) إلى جودة الخدمة بأنها: "قدرة مزود الخدمة على توفير خدمة أساسية غير مادية للعملاء ضمن مستوى أداء محدد مسبقا وبما يلي توقعات العملاء ورغباتهم". (عادل علي و راشد بن سعيد، 2014، صفحة 35)

من خلال التعريفين السابقين نستطيع القول أن جودة الخدمة يجب أن تتماشى ورغبة العميل في الحصول على الخدمة كما كان يتوقع وبمستوى أداء جيد.

ج. مفهوم جودة الخدمة العمومية

أشار bayane إلى أن جودة الخدمة العمومية تتعلق بقدرة المؤسسة على ملاقة توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء. (عيسى و مخلوف، 01 جوان 2017، صفحة 388)

كما تعرف جودة الخدمة العمومية على أنها قدرة الخدمة على إرضاء المواطن والالتزام بالتعهدات المقدمة، وبذلك فإن أساس جودة الخدمة العمومية هو الاستجابة لتوقعات المواطنين ومتطلباتهم أو التفوق عليها، بمعنى أن الجودة تعرف من خلال رضا المواطنين، وتحدث عند تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقع الحكومة ومكانتها بين المجتمع. (سليم، 2015، صفحة 48)

كما عُرِّفت على أنها "مقياس يبين كيف يمكن بمستوى خدمة مقدم مطابقة توقع المستهلك، والمقصود بجودة الخدمة هو ملاءمة توقعات المستهلك بناء على قاعدة متناقصة وثابتة". (وليد نور الله، 2014، صفحة 359)

كما تعرفها جمعية فرنسا للجودة العامة بأنها قدرة المنظمة الحكومية على تلبية حاجيات المواطنين الداخلية والخارجية ذات النفع العام. (Touati, 2009, p. 3)

انطلاقاً من التعاريف السابقة لجودة الخدمة العمومية يمكن أن نعرفها بأنها قدرة الإدارة العمومية على تقديم خدمات جيدة لأفراد المجتمع قد تفوق توقعاتهم من حيث السرعة، الدقة، تخفيض التكلفة، الأمان.

2.3 أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية يشترك فيها الكثير من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم الفرنسي المختصر للخدمة العمومية التالي: (نادية، 2015، الصفحات 59-60)

أ. خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساساً بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني والمالية العامة إلخ.

ب. خدمات اجتماعية وثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموماً التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية إلخ.

ج. الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية، وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات، الطاقة إلخ.

3.3 خصائص الخدمة العمومية

للخدمة العمومية عدة خصائص أهمها: (براينيس، 2014، الصفحات

(105-101)

أ. عدم الملموسية: إن هذه الخاصية التي تتميز بها وهي استحالة لمسها والتذوق والإحساس بالخدمة قبل الحصول عليها، وعلى سبيل المثال لا يمكن أن نعرف نتيجة خدمة الطبيب عند الذهاب إلى العيادة مسبقا، فبسبب هذه الخاصية فإن أغلب الخدمات العمومية تنتج وتستهلك في آن واحد، وكذلك لا يمكن تخزينها كونها شيء غير مادي لذا تعد هذه الخاصية من بين الإيجابيات كونها تقلل من تكاليف توفير الخدمة العمومية كتكلفة التخزين.

ب. قابلية الخدمة للتلف: تعد قابلية الخدمة للتلف نابعة من كونها غير قابلة للتخزين، لذا فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستزول أو تختفي، فمثلا مقعد في الطائرة يستحيل تعويضه، لذا تفرض هذه الشركات عقوبات على المسافرين عند تأجيل رحلاتهم أو إلغائها، ومن هنا يكمن سر الأهمية الممنوحة لمشكل الخدمات غير المستخدمة أو غير المباعة.

ج. التغير وعدم التماثل: الخدمة العمومية متغيرة حسب الأوقات وظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل تنميط إنتاج الخدمة العمومية وجعلها

خدمة متماثلة، كونها تعتمد على مقدمها، وعلى كيفية وظروف تقديمها، وهذا راجع إلى صعوبة توفير أو الحصول على نفس الكفاءات والظروف المتماثلة في هذا الشأن، ومن هنا تكمن أهمية الموظف العمومي الذي نلتقي به أثناء حصولنا على الخدمة العمومية فهم من يحددون رضا أو عدم رضا المواطن.

د. عدم انفصالية الخدمات العمومية: تعد الخدمات العمومية غير قابلة للانفصال عن مقدمها فإن إنتاج الخدمة العمومية مرتبط بوجود الشخص فقط، أيضا يعد زمان ومكان إنتاج الخدمة واستهلاكها غير قابل للانفصال في أي حال من الأحوال، ومن هنا تنبع مشاكل عديدة، تتعلق بمشكل تخزين الخدمات، وتكييف العرض مع الطلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان صالحين للإنتاج والبيع والاستهلاك معا.

4.3 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية

أدت التطورات السريعة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية كنموذج جديد لتقديم الخدمات العامة، وهو ما يتطلب من وزارة الداخلية والجماعات المحلية العمل بجدية لتطبيق هذا النموذج، حيث سيوفر الكثير من الوقت والجهد والمال، ويجنب المواطنين متاعب الانتقال إلى مكاتب البلدية والانتظار في طوابير طويلة. وتلعب الإدارة الإلكترونية دورا مهما في تحسين جودة الخدمات من خلال:

- التخلي عن استعمال الأوراق وذلك عن طريق الانتقال من التسيير الإداري الذي يعتمد على استخدام الأوراق إلى التسيير الإداري الإلكتروني دون أوراق.

- تمنح الوثيقة المؤمنة ضمان تنقل المواطنين على مستوى المطارات وغيرها بأمان وسهولة التنقل بفضل مراقبة إلكترونية سريعة لوثائق المسافرين، إضافة إلى التعرف على الموثوق الذي تسمح به وثائق السفر الإلكترونية والبيومترية.
 - تخفيف الضغط على مستوى مختلف شبابيك الإدارة.
 - تقريب الإدارة من المواطن وذلك عن طريق تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، والتي تهدف إلى تمكين المواطن من الحصول على خدمة عمومية ذات جودة ونوعية.
 - إتاحة الولوج إلى خدمات الإدارة عبر قنوات كثيرة (الشبابيك الموحدة، الهاتف، الأنترنت).
 - توسيع وتعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما يساعد على توفير المعلومات والخدمات بسهولة ويسر.
 - تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية.
4. مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات الإدارة العمومية (أولاد عدي القبالة)

تبنّت الحكومة الجزائرية منذ خمس سنوات مشروع مخطط تقريب الإدارة من المواطن، حيث عززت إجراءات عصنة الإدارة باعتماد أنظمة إلكترونية حديثة، وحضي هذا المشروع المهم بحرص ومتابعة شديدين من قبل السلطات العليا للبلاد، حيث قامت بلدية أولاد عدي القبالة بفرز دقيق لجملة الوثائق وتكوين أبسط الملفات وبعدها تم تنصيب فريق خاص سهر على وضع أنظمة

إلكترونية حديثة، سمحت بشحن السجل الوطني للحالة المدنية في رابط واحد، وبعدها قامت البلدية باعتماد العمل بجواز السفر البيومتري سنة 2016، وكذلك الانتقال من بطاقة التعريف العادية إلى البطاقة البيومترية، بالإضافة إلى تحسين الخدمات المقدمة على مستوى شبابيك الحالة المدنية، وذلك باستعمال نظام الشبكات لاستخراج الوثائق بطريقة إلكترونية وسريعة، وخلال سنة 2018 تم البدء في اعتماد رخصة السياقة البيومترية، بالإضافة إلى التسجيل في القوائم الانتخابية والمراسلات الإدارية (Messenger) إلكترونيا.

1.4 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين خدمة تقديم جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية ورخصة السياقة

أ. تطبيق جواز السفر وبطاقة التعريف ورخصة السياقة البيومترين

قامت وزارة الداخلية بإنتاج برامج لاستخراج بطاقة التعريف وجواز السفر ورخصة السياقة وذلك بتنصيب مجموعة من المهندسين في الاعلام الآلي ذوي خبرة وكفاءة تم اختيارهم من كل ولايات الوطن، خضعوا لدورات تدريبية لدى العديد من الهيئات، ومن أجل السير الحسن لهذه البرامج، وبناء على تعليمات وزارة الداخلية والجماعات المحلية زودت البلدية من طرف الولاية بـ:

✓ خمسة (06) أجهزة للإعلام الآلي بنظام الويندوز Windows 7 pack1 كل بوظيفته:

- .Post de vérification(03)

- .L'enrôlement(02)

- . Poste de délivrance(01)

- ✓ مضاد للفيروسات من نوع Kaspersky.
- ✓ خادم بنظام تشغيل Windows server 2008 R2 يحتوي 05 أقراص صلبة،
تخزن المعلومات في قاعدة البيانات أوراكل Microsoft SQL server
2005, service pack2.
- ✓ شبكة محلية تربط الأجهزة الخمسة بالخادم.
- ✓ شبكة ذات التدفق العالي تربط البلدية بالولاية والبلدية بوزارة الداخلية
(المركز الوطني للوثائق المؤمنة)، حيث تتواجد هذه البرمجية على مستوى
مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مكتب استخراج الوثائق البيومترية، وتم
ربط هذه المصلحة بمصالح الولاية وكذا مصالح وزارة الداخلية (المركز الوطني
للمستندات البيومترية) بشبكات الألياف البصرية وشبكة الأنترنت ذات
التدفق العالي مع ضمان حماية لمختلف المعلومات التي يتم نقلها عبر الشبكة.
- ب. مراحل استخراج بطاقة التعريف وجواز السفر ورخصة السياقة
البيومترية مرحلة التدقيق:
على مستوى post de vérification حيث يتم الدخول إلى التطبيق
الخاصة بهذه العملية (المربوطة آليا بتطبيق الحالة المدنية) بواسطة اسم
مستخدم وكلمة مرور، الضغط على الحالة التي تم بها طلب بطاقة التعريف أو
جواز السفر أو رخصة السياقة فمثلا طلب جواز السفر لأول مرة ثم ملء بعض
بيانات المعني ومسح الصورة الشمسية بعد عملية الحفظ تأتي طباعة الوصل
مدون عليه كافة المعلومات التي تم إدخالها وهو يحتوي على جزئين، الجزء
العلوي يحفظ مع الملف على مستوى أرشيف المصلحة بعد أن يمضي فيه

المواطن والجزء السفلي نقوم بتسليمه للشخص المعني كوسيلة إثبات أو تبرير لدفع ملف معين .

مرحلة تسجيل الوثائق المرسله من مديرية السندات: بعد أن يقوم مركز الإنتاج بإرسال جوازات السفر أو بطاقات التعريف أو رخصة السياقة داخل أظرفة مكونة من 15 رقم إلى الولاية، حيث تقوم هذه الأخيرة بإرسال هذه الوثائق إلى البلدية عن طريق رئيس المصلحة المكلف بهذه الخدمات، والذي بدوره يقوم بتسجيلها والتأكد من عددها.

مرحلة تسليم الوثائق للمعني على مستوى مكتب رئيس المصلحة: على مستوى Poste de délivrance قبل تسليم الوثيقة للمعني، أولا تسجيلها عن طريق ملء رقم الظرف وكذا تاريخ الصدور وتمرير الوثيقة بقارئ وبعدها تأتي عملية التسليم، وبعد الحضور الشخصي للمعني يتم وضع البطاقة فوق القارئ لتتم عملية القراءة وتثبيت كل المعلومات الخاصة به واستلامها فورا.

من خلال ما سبق تعد بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين وثائق مؤمنة تماما وذات شكل أكثر مرونة طبقا لآخر التطورات التكنولوجية في العالم، حيث تحتوي على شريحة إلكترونية وصورة رقمية تضمن للمواطنين الإتمام السريع لمختلف الإجراءات اليومية بسبب ثقتها واستخداماتها المتنوعة في إطار الربط البيئي مع القطاعات الأخرى.

ج. الأهداف المرجوة من عصرنة بطاقة التعريف وجواز السفر و رخصة السياقة البيومترين

- إصدار وثيقة (بطاقة التعريف وجواز السفر و رخصة السياقة البيومترين) طبقا للمواصفات المعمول به في الدول المتقدمة.
- تفادي البطء في استخراج هذه الوثائق.
- تسليم وثائق عصرية للمواطنين ومؤمنة لتحصينهم من محاولات التزوير وانتحال الشخصية.
- تخفيف الإجراءات الإدارية المتعلقة بهذه الوثائق وتقديم خدمة عمومية عصرية.
- تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية.
- بلوغ مستوى جد متقدم من العصرنة عبر اللجوء إلى آخر التقنيات والتكنولوجيات المتاحة.
- المساهمة بفاعلية في التقليل من حوادث المرور وتحقيق السلامة المرورية عبر نظام رخصة السياقة بالتنقيط.
- ترشيد النفقات العمومية وزيادة تدخل السلطات العمومية.
- تسهيل استغلال هذه البطاقات البيومترية من خلال إمكانية القراءة الآلية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

2.4 مساهمة الإدارة الإلكترونية في تسيير شؤون الحالة المدنية

أ. مهام مكتب الحالة المدنية: تعتبر رقمنة سجلات الحالة المدنية من أهم الإنجازات التي حققت في إطار خارطة الطريق للحكومة الجزائرية حيث سمحت

هذه العملية من عصنة المرفق العام للحالة المدنية عن طريق استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى البلديات. فعلى مستوى البلدية يقوم العون المكلف بالولوج إلى التطبيق الخاصة وذلك عن طريق اختيار الحالة التي تم بها طلب عقد الميلاد أو الزواج أو الوفاة، فمثلا عند طلب شهادة الميلاد من طرف المواطن نقوم بإدخال بعض البيانات الخاصة بالمعني المتمثلة في سنة الميلاد ورقم عقد الميلاد كما في الملحق، وبعد استخراج الوثيقة في أقل من دقيقة تقدم إلى ضابط الحالة المدنية أو العون المفوض بإمضائه وتقديمها مباشرة للمواطن، وكذلك بالنسبة لعقد الزواج والوفاة.

ب. العتاد الموجود بمكتب الحالة المدنية

أجهزة الحاسوب: تم توفير 08 أجهزة إعلام آلي بنظام الويندوز Windows pack2 بجميع لواحقها لاستخدامها في عملية مسح سجلات الحالة المدنية، وكذلك لحجز بيانات المواطنين الذين يتوافدون على شبابيك الحالة المدنية لاستخراج مختلف الوثائق.

الماسح الضوئي (Scanner): تتوفر بلدية أولاد عدي القبالة على 03 ماسحات ضوئية.

البرمجيات: تستعمل بلدية أولاد عدي القبالة 03 تطبيقات تعمل حسب الخادم بحيث أن لكل برنامج قاعدة بيانات (SQL) وتتمثل هذه البرامج في:

- برنامج إدخال بيانات سجلات عقود الميلاد.
- برنامج إدخال بيانات سجلات عقود الوفاة.
- برنامج إدخال بيانات سجلات عقود الزواج.

- كما تستعمل بلدية أولاد عدي القبالة تطبيقات خاصة والمتمثلة في:
 - التطبيق الخاص بالسجل البلدي الأتوماتيكي للحالة المدنية.
 - التطبيق الخاص بالسجل الوطني الأتوماتيكي للحالة المدنية.
- شبكات الاتصال: يتواجد بالبلدية شبكة محلية (LAN) تربط بين الموزع (Server) و 04 أجهزة كمبيوتر بواسطة 04 لوحات وصل لشبكة الاتصال (Switcher) تستخدم لعمليتي المسح وإدخال البيانات، كما توجد شبكة خارجية (Extranet) مباشرة للولوج إلى السجل الوطني الإلكتروني وكذا إرسال قاعدة البيانات الخاصة بالحالة المدنية.

3.4 مساهمة الإدارة الإلكترونية في السير الحسن لعملية التسجيل في القائمة الانتخابية

من أجل السير الحسن لعملية التسجيل الانتخابية قامت وزارة الداخلية بإنتاج برمجية للتسجيل في القائمة الانتخابية، وكذا التحويل حسب ظروف المواطن الذي غير مكان إقامته إلكترونيا دون التنقل مما يخفف عنه أعباء التنقل، بالإضافة إلى الاتصال المباشر مع الخلية الأم في الولاية أو الوزارة (ملحق 5)، هذه التطبيقية متصلة آليا مع السجل الوطني للحالة المدنية على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث يقوم العون المكلف بهذه التطبيقية بإدخال معلومات الأشخاص الراغبين في التسجيل في القائمة الانتخابية عن طريق اسم المستخدم وكلمة السر مع إضافة الذين سجلوا إلكترونيا من خارج البلدية عبر شبكة الأنترنت، ومن أجل السير الحسن لهذه البرمجية زودت بلدية أولاد عدي القبالة بـ:

✓ 03 أجهزة إعلام آلي بنظام الويندوز Windows 7 pack2

01- جهاز كمبيوتر لسجل الحالة المدنية (داخلي)

02- جهاز كمبيوتر لسجل الحالة المدنية (خارجي)

03- جهاز كمبيوتر خاص بالتطبيق الخاصة بالقائمة الانتخابية.

✓ شبكة محلية تربط الأجهزة الثلاثة بالخادم.

✓ شبكة ذات التدفق العالي تربط البلدية بالولاية والبلدية بالوزارة وبمركز

السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات ولاتيا.

5. تحليل نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدم الاستدلال على رفض الفرضية الأولى حيث أن أساليب الإدارة الإلكترونية متوفرة، وأيضا عدم الاستدلال على رفض الفرضية الثانية وذلك لكون أن أساليب الإدارة الإلكترونية في أولاد عدي القباله سمحت بتحسين تقديم الخدمات التي تقدمها البلدية، وبالتالي عدم الاستدلال على رفض الفرضية الرئيسية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات الناتج عن استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية، رغم بعض النقائص التي يمكن تداركها في المستقبل،

6. الخاتمة

عملت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على توفير مختلف المتطلبات من الأجهزة التكنولوجية المتطورة على مستوى البلدية وذلك بهدف تقديم مختلف الخدمات إلكترونيا، وبالتالي التحول من الإدارة العمومية التقليدية إلى الإدارة العمومية الإلكترونية، لكن ما يلاحظ أن الوزارة اهتمت بالجانب التقني وأهملت

الجانف البشري من حيث نقص الإهتمام بتكوين الموظفين مما لم يسمح باتساع مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث توصلنا إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يبقف ضعيف لحد الآن بسبب عدم استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في العمل الإداري داخل البلدية بشكلها الواسع هذا من جهة، وضعف التواصل مع المواطن من جهة أخرى عبر الوسائط الإلكترونية (البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي)، حيث أن سعي البلدية إلى تحسين أداء الخدمات لم يرقى عبر هذه الوسائل إلى مستوى مقبول على العموم.

والآثار الإيجابية التي لمسناها في موظفي البلدية وبعض المواطنين هي التحسن الملحوظ في المعاملات الإدارية خاصة بالنسبة لاستخراج وثائق الحالة المدنية وجواز السفر وبطاقة التعريف اليوميترين ورخصة السياقة اليوميترية التي استعملت حديثا حيث أصبحت أكثر مرونة واختصرت الكثير من الوقت والجهد سواء بالنسبة للموظفين أو بالنسبة للمواطنين.

فإدخال هذه التقنيات الحديثة على مستوى بلدية أولاد عدي القبالة ساهم في:

- تقديم عدة مزايا تتمثل في ربح الوقت والجهد والتكلفة سواء بالنسبة للبلدية أو المواطن.
- تخفيف الضغط على مستوى مختلف شبابيك البلدية التي كانت تشهد طوابير انتظار طويلة من طرف المواطنين.
- انعدام الأخطاء في الوثائق الإدارية ماعدا حالات نادرة.
- تسهيل عملية الرقابة من طرف المسؤولين على الموظفين.

- السرعة والدقة في الحصول على المعلومات.
- انخفاض ونقص احتجاجات المواطنين الناجمة عن بطيء العمليات الإدارية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- زيادة مستوى التنظيم في كل مصلحة من مصالح البلدية.

7. قائمة المراجع

Touati, N. (2009). La gestion de la qualité dans le secteur public A-T on fait le tour de la question. *revue de la l'nnovation dans le secteur publuc*.

أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، و هشام محمد بيومي. (2015). *الإدارة الإلكترونية مدخل إدارة التعليمية الحديثة* (الإصدار ط1). الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحسن حسين محمد. (2011). *الإدارة الإلكترونية* (الإصدار ط1). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الخطيب عادل علي، و الزهراني راشد بن سعيد. (2014). *إدارة الجودة لخدمات تقنية المعلومات - وجهات نظر حول أداء الأعمال والعمليات*. الرياض، السعودية: كلاوس بيتر بريج.

باية بن عاشور. (جانفي 2021). *إدارة الموارد البشرية كمدخل لتفعيل جودة الخدمة العمومية*. *المجلة الجزائرية للأمن الانساني*، العدد 01 (المجلد 06).

حسين حسين بن محمد. (04-01 نوفمبر 2009). *الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد بالرياض، بعنوان نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*. الرياض: معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

حسين محمد. (2011). *الإدارة الإلكترونية*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- حسين محمد الحراحشة. (2010). *إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي*. عمان: دار جليس للنشر والتوزيع.
- حيرش سليم. (2015). أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*.
- رايح الوافي. (2015). *محاولة إرساء الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية - دراسة حالة دائرة سيدي عيسى-(رسالة ماجستير)*. الجزائر، البويرة: جامعة البويرة.
- زين الدين فريد. (1995). *إدارة الجودة الشاملة والإيزو*. جامعة الزقازيق: مجلة البحوث التجارية.
- شريعة رفاع. (2007-2008). نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية – نحو تميز عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة(اطروحة دكتوراه). اكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- عبد اللطيف مصلح محمد عايض. (2012). *إدارة الجودة*. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عبدالقادر براينيس. (2014). *تسويق الخدمات والخدمات العمومية*. مكتبة الوفاء القانونية.
- عبير شرف الدين. (2019). *إدارة الجودة في المنظمات*. جامعة الاسكندرية: كلية التجارة ، مكتبة الاقتصاد.
- عطار نادية. (2015). *التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة تلمسان.

فاروق مصباح العاجز إيهاب. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.

فطيمة سايح. (2018). الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة لحالة الجزائر. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة.

فواز لجلط. (2019). الحكومة الإلكترونية المحلية ودورها في تحسين الخدمة العمومية. مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، العدد 01 (المجلد 09).

محمد حسن السامي علاء عبدالرزاق. (2006). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل للنشر.

محمد شاعة، و علاء الدين يوسف. (2019). مقارنة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الأدوار والمعوقات. مجلة صوت القانون.

محمود حسين الوادي. (2011). المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مرزاق عيسى، و سيهام مخلوف. (01 جوان 2017). أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل. مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12.

مريزق عدمان. (2005). التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. الجزائر: جسر للنشر والتوزيع.

مصطفى وليد نور الله. (2014). فجوة جودة الخدمة في مصارف القطاع الخاص في محافظة اللاذقية – سورية. مجلة الباحث، العدد 14.

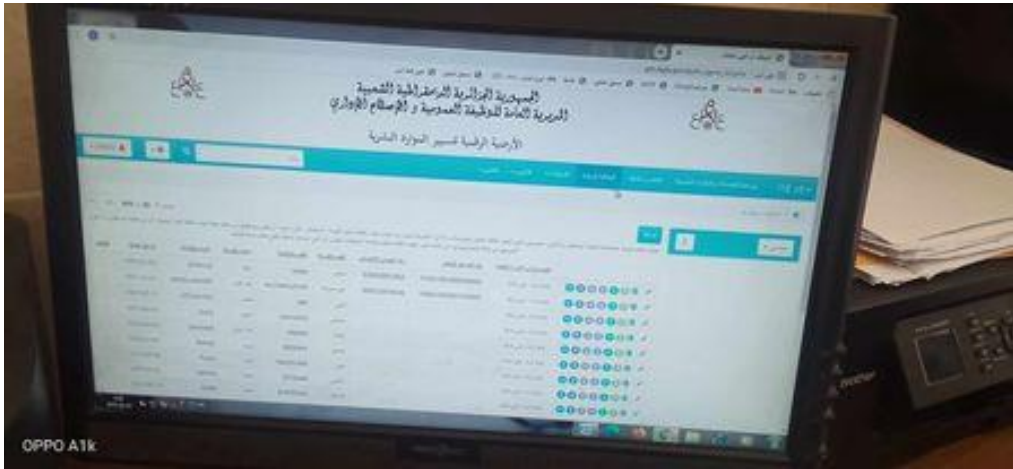
مصطفى يوسف كافي. (2011). الإدارة الإلكترونية. سوريا: دار و مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع.

هدى بصاشي، و عبدالرزاق سلام. (2019). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.

8. الملاحق:



الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر



واقع رقمنة الإدارة الجبائية

د. عوينة فاطمة	د. جباري عبد الوهاب
جامعة البليدة 02، الجزائر	جامعة المسيلة

مخلص:

تهدف دراستنا إلى التعرف على واقع رقمنة الإدارة الجبائية في الجزائر، وقد قمنا بالتطرق لمفهوم الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وركزنا على الإدارة الالكترونية للمرفق العمومي، كما خصصنا جانباً للتعرف على أهم ما قامت به الحكومة الجزائرية من أجل عصنة الإدارة الجبائية وصولاً إلى رقمنتها، ولتعميق دراستنا والوقوف على رقمنة الإدارة الجبائية ركزنا على الهياكل الجديدة للإدارة الجبائية، توصلنا منها إلى تطبيق الإدارة الجبائية لنظام معلوماتي SAP. الكلمات المفتاحية: الرقمنة، رقمنة الإدارة، تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

Abstract

Our study aims to identify the reality of digitizing the tax administration in Algeria. We have dealt with the concept of digitization and information and communication technology, and we focused on the electronic management of the public facility, and we have also devoted an aspect to learn about the most important things the Algerian government has done for Modernizing the tax administration up to its digitization, and to deepen our study and stand on the digitization of the tax administration, we focused on the new

structures of the tax administration, from which we reached the application of the tax administration to a SAP information system.

Keywords: Digitization, digitalization of management, information and communication technology

مقدمة:

تمر الجزائر مؤخرا بتحدى كبير لمسايرة ومواكبة العالم، باتخاذها لإجراءات نحو تعميم رقمنة الادارات، وذلك من خلال بذلها لجهود معتبرة لتحسين الادارة العمومية والنهوض بهذا القطاع لتحسين الخدمة العمومية من خلال تطوير أداؤها.

والادارة الجبائية مثلها مثل كل الادارات خضعت لتغيرات خاصة لتتماشى مع الوضع الراهن، باعتبارها من الإدارات التي تحتك احتكاكا مباشرا مع المكلفين، وكذا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني باعتبار الضرائب من أهم مصادر ميزانية الدولة، ولهذا تعمل الإدارة الجبائية لتطبيق نظام معلوماتي لتسهيل المعاملات على الادارة والمكلفين.

حيث أنها تقوم بتنفيذ برنامج لعصنة وتحديث هياكلها وذلك من خلال نظام معلومات جديد لتسهيل وتبسيط المعاملات من تصريح ودفع للضرائب والرسوم.

وسعيا منا للوقوف أمام واقع رقمنة الادارة الجبائية في الجزائر، ومدى مساهمتها للوضع الراهن، والوقوف أمام مساعيها لاستخدام الرقمنة وتوسعة نطاق استخدامها، تم طرح الاشكالية التالية:

إشكالية الدراسة: هل هناك تطبيق فعلي وشامل لنظام معلومات في الإدارية الجبائية؟

أسئلة فرعية:

- ما هو واقع رقمنة الادارة الجبائية؟
- ما هو نظام المعلومات التي تتبعه الادارة الجبائية؟
- أهداف البحث: من خلال هذه الدراسة نسعى إلى الأهداف التالية:
- التعرّيج على سعي الحكومة لعصنة الادارة الجبائية؛
- شرح لمشروع نظام معلومات لرقمنة الإدارة الجبائية؛
- التعرف على واقع رقمنة الادارة الجبائية؛

أهمية البحث

تظهر لنا أهمية الدراسة من خلال أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسهيل المعاملات الادارية بصفة عامة والجبائية بشكل خاص الذي يحسن من الخدمة المقدمة، وكذا يقلل من التهرب الضريبي وبالتالي زيادة التحصيل. كما تظهر أهميتها من خلال حساسية الوضع الحالي الذي تعيشه الجزائر وما تسعى إليه إلى السير قدما نحو تعميم رقمنة الادارات.

II- مفهوم رقمنة الإدارة

1- الرقمنة:

حظيت تقنية رقمنة الوثائق بالعديد من التعريفات نستعرضها فيما يلي:

عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها: "عملية الكترونية لإنتاج إشارات الكترونية رقمية سواء انطلاقاً من وثيقة أو أي كيان مادي أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية".

وعرفت على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها .

وعرفها سامح زينهم عبد الجواد في كتابه المكتبات والأرشيفات الرقمية بأنها: "تحويل المواد من الشكل الذي يمكن قراءته بواسطة الإنسان إلى الشكل الذي يمكن أن يقرأ فقط بواسطة الحاسب الآلي، ويمكن استخدام المساحات المسطحة والكاميرات الرقمية والعديد من الأجهزة الأخرى لترقيم المواد التناظرية المختلفة". (مهري سهيلة، بلال بن جامع، 2019، ص 82-96)

ومن الملاحظ أن التعاريف تؤدي إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولهذا وجب الوقوف عند هذا المفهوم.

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC)

1-2- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعددت تعاريف مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومنها: وفقاً لـ Charpentier تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي: "مجموعة من التقنيات المستخدمة لمعالجة وتعديل وتبادل المعلومات، وبشكل أكثر تحديداً البيانات الرقمية".

(Mohammed Belkacem Faiza, Zouaghi Samia, Lebbaz Abdelkader, 2020, p21)

يعرف مكتب Québécois de la Langue Française

(QLF) تقنيات المعلومات والاتصالات بأنها: "مجموعة من التقنيات الناتجة عن تقارب أجهزة الكمبيوتر والوسائط المتعددة المتقدمة وتقنيات الاتصالات السلكية واللاسلكية، التي سمحت بظهور وسائل اتصال أكثر كفاءة من خلال تحسين معالجة المعلومات وتخزينها ونشرها وتبادلها"

(Fortas Fatiha, 2017, p :48)

وحسب منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم "اليونسكو"، فمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتضمن تقريبا كل عملية تحدث في نظام المعلومات، من تصميم النظام إلى الاسترجاع والنقل والبحث، والتقنيات المستخدمة في ذلك تتمثل في استخدام تقنيات وأجهزة المصغرات الفيلمية والاستنساخ والكمبيوتر وبث المعلومات ونقلها من خلال النظم الإلكترونية التي تتضمن بعض الأشكال المرئية (نوي طه حسين، بودوشن ياقوتة، غربي يسين سي لاخضر، 2018، ص: 136).

2-2- عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال

هناك عدد من مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم مع بعضها في إيجاد الحلول وتقديم المعلومة والخدمة في المؤسسات، وأهم هذه المكونات الآتي :

- الحاسوب: هو الوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات وتخزينها، ويتكون من وحدة المعالجة المركزية والذاكرة ومن وحدات الإدخال والتخزين والإخراج.
- البرامج: هي مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه المكونات المادية بغرض أداء مهمة معينة أو وفق تعليمات دقيقة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين، وتتكون من برمجيات نظام التشغيل والبرامج التطبيقية والملحقات الإلكترونية وغيرها.
- البيانات: تشير إلى النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، وتأخذ البيانات صيغة العددية والبيانات النصية، وتعمل كوسيط بين البيانات المخزنة وبين مستخدمي هذه البيانات والعمل على استرجاعها ومعالجتها لدعم اتخاذ القرار بالمنظمة.
- الاتصالات: هي التركيبة التي تشمل التسهيلات والإجراءات التي تساند الاتصالات من خلال الأجهزة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات، وتشمل خطوط الهاتف والكابلات والأقمار الصناعية، وتشمل مجموعة من الشبكات المحلية والعالمية المستخدمة في توصيل البيانات والمعلومات كالإنترنت لما توفره من كفاءة وسهولة في التبادل.
- الشبكات: عبارة عن مجموعة من التجهيزات والمعدات أو الأشياء الملموسة بصورة عامة، والمرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة، وتعبر عن

ارتباط مجموعة من أجهزة الحاسوب فيما بينها بوسائل اتصال سلكية أو لاسلكية.

- الأفراد: هم الأشخاص الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومختصين ومستخدمين نهائين (ابراهيم عبد السلام، 2017، ص: 85).

2-3- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا كبيرا في تحديث وتطوير الادارة، بخلق وظائف جديدة ومجالات عمل ونشاطات متنوعة، ويمكن إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في النقاط التالية:

- تساعد على توفير الوقت خاصة الادارة العليا والتفريغ لواجبات أكثر أهمية.
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الاداري بين مختلف الادارات.
- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.

2-4- أهمية الوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العمومية

تعرف الخدمة العمومية على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هو المحرك الأساسي

لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين (عنون فؤاد، ضويبي حمزة، 2020، ص 87).

وقد أدركت الجزائر في الوقت الحاضر مدى أهمية الوسائل التكنولوجية في تحسين جودة الخدمة العمومية، فسهرت على الاهتمام بالجانب التكنولوجي، والذي تظهر أهميته من خلال:

- السرعة والدقة في بعض الخدمات العمومية.
- تقريب الإدارة من المواطن وذلك لأن العديد من مشاريع الإدارة الالكترونية ترفع شعار تقريب الإدارة من المواطن، وتسهيل وصول الأفراد للخدمة العمومية.
- تسهيل الاجراءات والتقليل من العمليات الاضافية.
- اختصار الوقت، واجتناب تعطيل مصالح المواطنين (عنون فؤاد، ضويبي حمزة، 2020، ص 88).

3- الإدارة الالكترونية

3-1- مفهوم الإدارة الالكترونية

يعرف البنك الدولي "الإدارة الإلكترونية e-administration" على أنها استخدام الهيئات العامة لـ تقنيات المعلومات التي يمكن استخدامها لأغراض مختلفة:

- تقديم أفضل للخدمات الإدارية للمواطنين ؛
- تفاعلات أفضل مع الشركات والصناعات؛
- تمكين المواطنين من خلال الوصول إلى المعلومات؛

- إدارة أكثر كفاءة للإدارة (Lounes Houda, 2018, p : 50,51).

وتعرفها دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بأنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها من قبل الإدارة لتوفير المعلومات والخدمات العامة للسكان".

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE فتعرفها بأنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) من قبل الحكومات، مع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جميع وظائف الحكومة".

وحسب المفوضية الأوروبية Commission européenne: تشير الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الأدوات والأنظمة التي أتاحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات عامة ذات جودة أفضل للمواطنين والشركات.

(Fortas Fatiha, 2017, p :50-51)

الإدارة الإلكترونية هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات، والفاكس والنشرات الإلكترونية، من أجل توفير أمثل للوقت والمال والجهد (بودالي محمد، بوشنب موسى، 2016، ص: 256).

2-3- التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية

إن تطبيق رقمنة الإدارة تواجه العديد من التحديات سواء إدارية كانت أو اجتماعية أو قانونية، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي:

- **التحديات الإدارية:** تواجه الإدارة الجزائرية جملة من التحديات التي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار لتحقيق مشروع الإدارة الرقمية على جميع الإدارات والمرافق العامة بأكثر مرونة وفاعلية، ومن هذه التحديات: قلة عدد الكوادر العاملة في مجال جمع البيانات وتنظيمها، ضعف الامكانيات المادية، ضعف العلاقة بين برامج الإدارة الالكترونية والتطوير الإداري،... الخ (بن عياش آسية، أوكيل محمد أمين، 2020، ص 267).
- **التحديات السياسية والقانونية:** ومن هذه التحديات قلة الاهتمام من الساسة والمسؤولين على النهوض بمجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، خاصة الحكومة الالكترونية، وبطء عملية اتخاذ القرارات، عدم مسايرة القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الالكتروني لتطبيقات الحكومة الالكترونية منذ بدايتها وحتى تطبيقاتها، وعدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها بشأن تنظيم مختلف الخدمات الالكترونية.
- **التحديات البشرية:** ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على تطوير ومتابعة التعليم والتدريب، فضلا عن انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة،... الخ.

3-3- الحلول المقترحة لتفعيل الرقمنة في المرافق العمومية:

لغرض تطبيق إدارة رقمية لا بد من تهيئة مجموعة المتطلبات والحلول

من بينها:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: وهذا يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الالكتروني، ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الرقمية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب، ولهذا لكي تكون الإدارة فعالة لا بد من وضع استراتيجية واقعية يقوم بإعدادها فريق مؤهل، كي يكتب لها النجاح.
- القيادة والدعم الإداري: يشكل قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة، أحد العوامل المساعدة لنجاح تطبيق الإدارة الرقمية.
- تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يتطلب ذلك توفير بنية تقنية أساسية قوية، وإعادة النظر للأجهزة والمعدات والبرمجيات لتحديثها كي تستجيب للتغير المنشود، كما أنه يجب توفر بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

- وتشمل البنية التحتية مجموعة من العناصر على غرار أجهزة الحواسيب، شبكات الاتصالات، برامج حاسوبية، بالإضافة إلى المورد البشري المؤهل تكنولوجيا (بن عياش آسية، أوكيل محمد أمين، 2020، ص 268-271).

II- عصنة الإدارة الجبائية والتوجه نحو الرقمنة

1- المديرية العامة للضرائب

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 364-07 مؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر سنة 2007، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية، فإن المديرية العامة للضرائب مكلفة بما يأتي:
- السهر على دراسة واقتراح وإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية وكذا تنفيذ التدابير الضرورية لإعداد وعاء الضرائب وتصفيها وتحصيل الضرائب و الحقوق والرسوم الجبائية وشبه الجبائية؛
- السهر على تحضير ومناقشة الاتفاقيات الجبائية الدولية والاتفاقات الدولية التي تحتوي على أحكام جبائية أو شبه جبائية؛
- تنفيذ التدابير الضرورية لمكافحة الغش والتهرب الجبائيين؛
- السهر على التكفل بالمنازعات الإدارية والقضائية المتعلقة بالضرائب والحقوق والرسوم أيا كانت طبيعتها؛
- توفير أدوات تحليل ومراقبة تسيير و مردودية مصالح الإدارة الجبائية، لا سيما مؤشرات نجاعة المصالح الجبائية؛
- السهر على تحسين علاقات المصالح الجبائية مع المكلفين بالضريبة.

وتتكون من ثماني (08) مديريات رئيسية: مديرية التشريع والتنظيم الجبائين؛ مديرية المنازعات؛ مديرية العمليات الجبائية والتحصيل؛ مديرية الأبحاث والتدقيقات؛ مديرية الإعلام والوثائق الجبائية؛ مديرية الإعلام الآلي والتنظيم؛ مديرية العلاقات العمومية والاتصال؛ مديرية إدارة الوسائل والمالية.

2- الهياكل الجديدة لعصنة الإدارة الجبائية

تأثرت الإدارة الجبائية باعتبارها طرف هام في القطاع المالي بالإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر خلال تلك الفترة. في هذا الصدد وجدت نفسها مطالبة بوضع استراتيجية لعصنة هياكلها. وقصد تحقيق هذه الغاية، تم إنشاء هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية تتمثل في مديرية كبريات الشركات، مراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب، هدفها تجميع المفتشيات والقباضات حسب طبيعة المكلفين بالضريبة.

2-1- مديرية كبريات المؤسسات

يندرج مسار مديرية كبريات المؤسسات المنشأة بموجب المادة 32 من قانون المالية لسنة 2002، في إطار البرنامج الشامل لتحديث الإدارة الجبائية سواء من الناحية التنظيمية أو العملية، و من المنتظر أن تساهم عملية إعادة هيكلة المصالح الجبائية في استكمال إصلاح القانون الجبائي، الذي شرع فيه في بداية عام 1992، وهي السنة التي ميزتها بالخصوص تأسيس ضرائب ذات طابع دولي (الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على القيمة المضافة)، توحيد المصالح و الملفات الجبائية و كذا تبسيط و توحيد

الإجراءات المتعلقة بالتصريح و دفع الضرائب و الرسوم (إنشاء التصريح الجبائي ج 50).

تقوم مديرية كبريات المؤسسات، التي تم فتحها للمكلفين بالضريبة بتاريخ 02 جانفي 2006، بتسيير أساسًا الملفات الجبائية المتعلقة بالمؤسسات التابعة للقانون الجزائري/ الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات و التي يفوق رقم أعمالها 200 مليون دينار جزائري، الشركات البترولية وكذا الشركات الأجنبية التي ليس لها إقامة مهنية في الجزائر.

2-2- مراكز الضرائب:

يعتبر مركز الضرائب مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب تختص حصريًا بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من طرف المكلفين بالضريبة متوسطي الحجم.

يطمح مركز الضرائب المنشأ بهدف تقديم خدمة نوعية، إلى تطوير شراكة جديدة تجمعها بالمكلفين بالضريبة تقوم أساسًا على التواجد، الاستماع، الاستجابة، ومعالجة سريعة لكل الطلبات التي يقدمها المكلف بالضريبة. يمثل مركز الضرائب بالنسبة للمكلف بالضريبة المحاور الجبائي الوحيد المكلف بالتسيير العرضي لملفه.

شكل إفتتاح مركز الضرائب النموذجي لروبية في 2009، أول مرحلة رئيسية يتم تخطيطها في إطار هذا المشروع الطموح. الهدف الرئيسي من افتتاح هذا المركز هو السماح للإدارة الجبائية بتقييم فعالية التنظيم والأساليب وكذا الأدوات المحددة لعمل المركز. على الرغم من تجربته القصيرة، سجل المركز

النموذجي لروبية تطورا واعدة من حيث الأداء المالي، معالجة القضايا النزاعية، الرقابة، و الاستقبال.

3-2- المركز الجوي للضرائب

يمثل إطلاق المركز الجوي للضرائب مرحلة الانتهاء من برنامج عصنة هياكل الإدارة الجبائية وإجراءات تسييرها، الذي تم الانطلاق فيه سنة 2006 من خلال افتتاح مديرية كبريات المؤسسات و وضع حيز العمل بعد ذلك لمراكز الضرائب.

يعتبر المركز الجوي للضرائب مصلحة عملية جديدة للمديرية العامة للضرائب، مخصصة حصريا لتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة من فئة واسعة ممثلة أساسا في المكلفين بالضريبة التابعين لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة.

يهدف إنشاء المركز الجوي للضرائب الذي يحل محل الهياكل المتواجدة حاليا (المفتشيات و القباضات) إلى ضمان تقديم أحسن خدمة نوعية للمكلفين بالضريبة وذلك من خلال تبسيط و تنسيق و عصنة الإجراءات.

- على غرار الهياكل الجديدة المنشأة حديثا كمديرية كبريات المؤسسات ومركز الضرائب، يمثل المركز الجوي للضرائب المتميز بنفس كيفية التنظيم والتشغيل لهذه الأخيرة، المحاور الجبائي الوحيد للمكلفين بالضريبة إذ يضع تحت تصرفهم هيكل وحيد مختص، يتولى جميع المهام الجبائية الممارسة من قبل المفتشيات والقباضات لتمكينهم من أداء جميع

واجباتهم الجبائية (المديرية العامة للضرائب،
(<https://www.mfdgi.gov.dz>).

3- إدراج تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالإدارة الجبائية

يعتبر إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال على مستوى الإدارة الجبائية مرحلة هامة في مواصلة برنامج التحديث، و هي تتطلب تكييف التشريع الجبائي من أجل التوجه نحو التقنيات غير المادية و تأطير الدخول الالكتروني للنظام المركزي.

بالفعل، وفي مرحلة أولى تم توظيف والاستعانة بمكتب استشارة أجنبي، قصد مساعدة المديرية العامة للضرائب في إطلاق هذا المشروع، من خلال إعداد دفتر شروط يستجيب للاحتياجات الخاصة والمتطلبات التقنية المرتبطة، من جهة، بالمهام الحرفية للمديرية العامة للضرائب، من جهة، إعداد مشروع العقد.

بناء على هذا المسعى، نجم عن المساعي الإدارية والتقنية التي قامت بها المديرية العامة للضرائب، في الأخير، توظيف متعامل إسباني (إندرا سيستماس) Indra-sistemas قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي جبائي، يتشكل هذا المشروع من 23 حصة، تبدأ من مرحلة التأطير و تنتهي في مرحلة الصيانة والضمان.

وعليه، فإن النظام المعلوماتي المقترح من طرف هذا المتعامل يركز على حل معلوماتي من نوع (ERP-SAP)، يتشكل من عدة وحدات مدمجة

تستجيب في غالب الحالات لمتطلبات المهام الحرفية لإدارة جبائية، مع برمجة العناصر الآتية:

- ضبط وتحديد الحل المعلوماتي؛
- التكفل بالتطورات المعلوماتية الخاصة باحتياجات المهام الحرفية للمديرية العامة للضرائب.

3-1- أهداف مشروع تشغيل المنظومة المعلوماتية الجبائية :

يرمي المخطط التنظيمي لمصالح المديرية العامة للضرائب إلى تحكم أفضل في فئة المكلفين بالضريبة فيما يخص الأنشطة والأماك التي تتوفر عليها هؤلاء. غير أن هذا التنظيم الجديد يتطلب، من الآن فصاعداً، اللجوء إلى الإجراءات الحديثة لمعالجة معلوماتية لكل المعطيات المرتبطة بفرض الضريبة على المكلفين بها و تحصيل مختلف أنواع الضرائب والرسوم.

و هذا يتطلب أيضاً التكفل بالعمليات المرتبطة فيما بينها و المتعلقة بالرقابة الجبائية والاجتهاد في معالجة القضايا النزاعية وتقديم الجداول الإحصائية الموجزة وهذا من أجل إعداد مؤشرات التسيير والنجاعة بصفة عاجلة وآلية، ولا يمكن تجسيد هذه الأهداف إلا من خلال إدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال و خاصة تطبيق منظومة معلوماتية ناجعة.

لقد اجتازت المديرية العامة للضرائب المراحل الأولية لهذا المسعى من خلال الاستثمار في قطاع التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، أي أن الشروط المبينة أدناه قد توفرت:

- تكوين الأعوان الجبائين في كيفية استعمال الإعلام الآلي والشبكات المعلوماتية القاعدية (MS Office, Word, Excel)؛
- تجهيز كل المصالح بعتاد الإعلام الآلي المناسب؛
- وضع منظومة شبكية من نوع البريد الإلكتروني و الأنترنت؛
- إدخال الأنترنت في المصالح الجبائية.

2-3- النتائج المنتظرة من هذه المنظومة المعلوماتية:

ويمكن تلخيصها كما يلي:

- التخفيف من حجم المهام المنفذة من طرف الأعوان، من خلال التآلية الكاملة لكل الإجراءات المتعلقة بدراسة -المعطيات الخاصة بفرض الضرائب والتحصيل والرقابة والمنازعات.
- نزع الصفة المادية عن كل العمليات الجبائية ابتداء من استقبال المكلف بالضريبة وتأسيس الوعاء والتحصيل وكذا تسيير الملف الجبائي، و هذا من خلال تآلية هذه العمليات؛
- ولوج كل الأعوان إلى المنظومة المعلوماتية من خلال التأهيلات المراقبة؛
- التبادل السريع للمعلومات المتعلقة بالبيانات ما بين المصالح ومع المصالح الأخرى المؤسساتية من خلال تطوير الواجهات المتعددة؛
- تقديم الجداول البيانية في وقت معقول يسمح بتقييم نجاعة المصالح من جميع الأوجه ومتابعة مستوى التحصيل حسب نوع الضرائب و تبعا لكل قطاع نشاطي؛

- تقديم معطيات موجزة ذات مصداقية من أجل إنجاز دراسات استشرافية و التحليل واتخاذ القرار؛
- مركزة قاعدة المعطيات بالنسبة لمختلف فئات المكلفين بالضريبة تسمح بالولوج الآلي للمحققين في -المحاسبة إلى البطاقات عند قيامهم بالمهام المسندة إليهم؛
- برمجة عمليات التدقيق على أساس المعايير المؤسسة و المحددة بموضوعية بناء على قاعدة المعايير المنسجمة؛
- التحكم الأفضل في الموارد الجبائية؛
- محاربة الاقتصاد الموازي و غير القانوني؛
- مكافحة كل مظاهر الغش مهما كان نوعها؛
- التقليل في معالجة الشكاوى النزاعية للمكلفين بالضريبة؛
- التخفيض في الكلفة الناتجة عن طلب المطبوعات؛
- تسهيل عملية ولوج المكلفين بالضريبة إلى حسابهم الجبائي من خلال شهادات الولوج المراقبة؛
- إدراج إجراءات التصريح عن بعد؛
- إدراج إجراءات الدفع عن بعد (المديرية العامة للضرائب،

(<https://www.mfdgi.gov.dz>)

III- واقع رقمنة الادارة الجبائية ومستجداتها

من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، توصلت الإدارة الجبائية في الجزائر إلى استحداث نظام معلومات يسمح لها بتسهيل كل العمليات المتعلقة بالمكلف الضريبي وكذا العمليات الداخلية للإدارة.

1- البوابة الجبائية Jibaya'tic

Jibaya'tic هي البوابة الجديدة لإدارة الضرائب الجزائرية، تقدم خدمات التصريح الضريبي عن بعد، المتوفرة في بيئة تضمن البساطة والسهولة وسهولة الاستخدام، وهي جزء من عملية التحسين المستمر والإثراء الوظيفي وتوسيع الخدمات.

مصطلح Jibaya'tic هو لفظ نسخ كلمة "ضرائب" في اللغة العربية و"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، يتم تقديم خدمات بوابة الجبائية لدافعي الضرائب بموجب الهياكل الجديدة (DGE، CDI، CPI)، يخضع استخدام نموذج الإقرار الضريبي هذا لعضوية اختيارية مسبقة، فيمكن للمكلف المعني الذي يرغب في الاستفادة من خدمات Jibaya'tic الاتصال بخدمة الاستقبال على مستوى الهياكل الجديدة (DGE، CDI، CPI)، ملف العضوية المبسط متاح للتنزيل المجاني في قسم التوثيق، تمنح العضوية للمكلف الحق في مساحة خاصة وأمنة، والتي تسرد العمليات التي تتم هناك في شكل لوحة معلومات، الاشتراك مطلوب للوصول إلى خدمات Jibaya'tic، هدفها هو إقامة علاقة تعاقدية بين المديرية العامة للضرائب ودافع الضرائب

العضو، هذا الاشتراك قابل للتجديد سنوياً باتفاق ضمني، ما لم يتم إنهاؤه من قبل أحد الطرفين.

من مزاياه:

- خدمات البوابة مجانية الاستخدام باستثناء قيد رئيسي، وهي ذات أقصى قدر من التوافر وسهولة الوصول.
- تبادل البيانات بين دافع الضرائب والبوابة آمن، هذه الخدمات مصحوبة بمساعدة سهلة الاستخدام والتي تحمي من أخطاء الحساب والأخطاء المطبعية المتأصلة في الإجراء الورقي.
- إرسال إعلان عبر هذه البوابة يتبع بشكل منهجي إنشاء تلقائي لإشعار بالدفع لضمان الاستلام الصحيح للإقرار الضريبي (المديرية العامة للضرائب، <https://www.mfdgi.gov.dz>).

2- النظام المعلوماتي SAP

SAP هي شركة تقنية معلومات ألمانية يقع مقرها الرئيسي في والدورف، ألمانيا، يرمز SAP إلى "الأنظمة والتطبيقات والمنتجات في معالجة البيانات". SAP هو نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) تستخدمه معظم المؤسسات الكبرى في العالم.

الغرض من نظام تخطيط موارد المؤسسات هو إدارة جميع عمليات الشركة من منصة واحدة.

أساسيات النظام المعلوماتي SAP

- الانتقال من نموذج العمل القائم على الإدارة اليدوية إلى نموذج العمل القائم على تحليل المعلومات ومراجعتها والتحكم فيها.
- نموذج بيانات واحد، متاح لجميع الهياكل والذي سيققل من التدخل اليدوي للوكلاء وازدواجية المدخلات والحسابات.
- الوصول الفوري وفي الوقت الحقيقي إلى المعلومات.
- تقييد الوصول إلى المعلومات والوظائف وفقاً للملف الهرمي والتنظيمي لكل وكيل/مستخدم.
- ترسيخ نظام مركزي يتيح لدافعي الضرائب رؤية 360 درجة.
- طريقة جديدة للعمل.
- لقد قمنا بتطوير / تكييف مخطط حسابات NCT وفقاً لأفضل الممارسات والمبادئ الدولية ، وفقاً للمبدأ القانوني الضروري في SAP .
(DGI, indra presentation Fondamentaux SAP jibayatic) .

3- تطبيق المخطط لرقمنة الإدارة الجبائية على هياكلها

بعد عصنة الإدارة الجبائية ومن خلال هياكلها الجديدة تبين تطبيق نظام SAP ومن خلال بوابة Jibaya'tic كان على مستوى مديرية كبريات المؤسسات DGE، وعلى مستوى مركز الضرائب CDI، والمركز الجواري للضرائب CDI، ولهذا سلطنا الضوء في دراستنا على مديرية كبريات المؤسسات، ومركز الضرائب لولاية برج بوعريج، والمركز الجواري الأخضرية بولاية البويرة.

1-3- مديرية كبريات المؤسسات:

لقد بدأت بتطبيق نظام المعلومات SAP ابتداء من 2019/03/03، وقد كان التطبيق فعلي وبشكله التصريح الالكتروني *téléclaration*، والدفع الالكتروني *télépaiement*، حيث أن للمكلف بالضريبة حساب خاص في بوابة *Jibaya'tic*، يظهر التزاماته نحو الضريبة ويقوم بالتصريح عن طريقه، كما أن المكلف يقوم بدفع التزاماته الضريبة الكترونيا عن طريق *télépaiement*، حيث للمكلف الحق في اختيار الحسابات والبنوك التي تقتطع منها كل ضريبة أو رسم، ويكون التحويل بشكل مباشر من الحساب.

كما أن خدمات خارجية أخرى تتم عن طريق نظام المعلومات SAP، بالإضافة إلى كل المعاملات الداخلية للإدارة والتي تربط بين *CDI*، *DGI*، *CPI*، وبينها وبين المديرية العامة للضرائب، حيث ولحد الآن يكون الربط بين *DGI* و 33 مركز ضريبي عن طريق *ASP*، مثل تحويل الملفات الجبائية وذلك من خلال قاعدة بيانات مركزية، إلا أنه لا يزال هناك بعض الخدمات التي لم يتم وضعها في النظام المعلوماتي سواء خدمات داخلية أو خدمات خارجية.

ويعتبر ضعف الشبكة من أهم الصعوبات التي تواجه نظام المعلومات الـ *ACP*، وأيضا تعقيد المعاملات الضريبية.

2-3- مركز الضرائب لولاية برج بوعريـيج

حيث أن هذا الأخير له نفس المبدأ في تطبيق واستخدام الـ SAP، وعلى غرار جميع مراكز الضرائب التي تتبنى نظام المعلومات SAP، وعن طريق بوابة Jibaya 'tic تطبق فقط التصريح الإلكتروني télédéclaration، في حين لم يتم التعامل بتطبيق الدفع الإلكتروني télédéclaration، حيث أن المكلف يطلع على ما عليه من مستحقاته عن طريق حسابه في بوابة Jibaya 'tic، إلا أن التسديد يكون نقدا أو عن طريق الشيك.

كما أن المعاملات بين مركز الضرائب والمديرية الولائية للضرائب والمديرية كبريات المؤسسات تكون الكترونيا وباستخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال، أي المراسلات والاجتماعات والتواصل بين المصالح أصبح لا يستدعي بالضرورة التنقل.

ومن الصعوبات التي تواجه التعامل بنظام المعلومات ما يلي:

- ضعف الشبكة.
- تحويل الملف من الورقي إلى الرقمي يأخذ وقت.
- تغير القوانين الجبائية.
- تحويل الملفات من النظام الحقيقي إلى الجزافي والعكس ووجوب تحويله في كل مرة.
- كما أنه لا تزال هناك تبعية ورقية للملف الورقي الذي لا يمكن الاستغناء عن الرجوع إليه.

3-3- المركز الجوي الأخرية

يعتبر المركز الجوي للضرائب الأخرية بولاية البويرة أول مركز جوي يبدأ في العمل في فيفري 2017، وبدأ بتطبيق نظام المعلومات SAP وهو يعمل بنفس مبدأ مركز الضرائب، لكل مكلف حساب على بوابة Jibaya'tic، كما أن هناك تطبيق للتصريح الإلكتروني télédéclaration، ولم يتم العمل بالدفع الإلكتروني télépaiement.

إلا أنه حتى في التصريح الإلكتروني لا تزال المصلحة الرئيسية للتسيير تعمل بالتصريح الورقي، بالرغم من أن كل الملفات الورقية تم رقمتها، بينما القباضة تعمل بالتصريح الإلكتروني télédéclaration، وقد تم رقمنة مصلحة الصندوق ومصلحة المحاسبة بنسبة 100%، فالمكلف يتمكن من معرفة ما عليه من واجبات ضريبية ويقوم بالتسديد النقدي أو عن طريق الشيك، إلا أن المتابعة تكون بشكل تقليدي.

كما أن الورود تكون بشكل مركزي الكتروني ترسل عن طريق النظام المعلوماتي من رئيس مركز الضرائب مباشرة إلى قابض الضرائب.

كما نفس الشيء بالنسبة للمنازعات والاحصائيات لا يتم معالجتها وفقا للنظام المعلوماتي.

ومن الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام المعلومات SAP ما يلي:

- يوجد فقط تكوينات محلية واجتهاد شخصي من الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- ضعف شبكة الانترنت.

- يوجد حالات لا يتم تقبلها من النظام المعلوماتي.

كما يجدر الاشارة أنه وفي إطار مواصلة تطبيق برنامج عصنة الإدارة الجبائية، في جانبه المتعلق بالرقمنة، قد أعلنت المديرية العامة للضرائب بإطلاق مركز الضرائب بسكرة و مركز الضرائب بجاية وكذا المركز الجوازي للضرائب "سور الغزلان" (ولاية البويرة) وذلك يوم "الاثنين 07 ديسمبر 2020 للنظام المعلوماتي 'جبائتك' على مستوى هذه المصالح .

كما يجدر الاشارة أنه أيضا من المعاملات التي تم رقمتها من الادارة الجبائية هو رقم التعريف الجبائي، فقد أصبح بإمكان المكلف بالضريبة الحصول على رقم التعريف الجبائي الكترونيا عن طريق الانترنت فيكفي المكلف بإدخال البيانات الخاصة به على الموقع الالكتروني المخصص لهذا الغرض للحصول على رقم التعريف الجبائي الخاص به.

كما لا ننسى أن ننوه بأنه تم العمل على توحيد الوثائق والمعاملات المطلوبة والتي تخص مكتب المستخدمين بحيث تم رقمنة كل معلومات وتاريخ موظفي الضرائب عن طريق انشاء تطبيق مساري، والذي سيعمم على كل المديریات التابعة للمديرية العامة للضرائب، كما يتم العمل على مشروع لرقمنة الوسائل والمحاسبة التابعة للمديرية الفرعية للضرائب.

الخاتمة

لقد سعت الادارة الجبائية من أجل تبسيط وتخفيف الاجراءات المتعلقة بالوثائق الجبائية لتوفير الوقت والجهد على المكلفين بالضريبة، وكذا لتخفيف

الضغط على موظفي الضرائب، قام المشرع الجزائري بالعديد من الخطوات لرقمنة الإجراءات الجبائية وهذا للوصول إلى تطبيق الضريبة الرقمية في الجزائر

فقد قامت المديرية العامة للضرائب من خلال نظام المعلومات SAP ومن خلال télédéclaration بتبسيط المعاملات الورقية من تصريح وسحب للوثائق، وكذا لرقمنة الملفات الجبائية وذلك من أجل الاستغناء عن الطابع الورقي، وكذا من خلال télépaiement لوضوح المستحقات للمكلف وتسهيل العمل للقباض، وكذلك تفادي التهرب الضريبي وبالتالي زيادة التحصيل.

نتائج الدراسة:

من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ما يلي:

- تعميم ونجاح رقمنة مديرية كبريات المؤسسات من حيث المصلحة الرئيسية للتسيير وقباضة الضرائب.
- تطبيق نظام المعلومات الـ SAP بشكل ناجح في مديرية كبريات المؤسسات، من خلال التصريح الالكتروني والدفع الالكتروني، بينما في مراكز الضرائب والمراكز الجوية يكون بشكل نسبي ويتم فقط التصريح الالكتروني ولا يزال الدفع بشكل مباشر نقدي أو عن طريق الشكل.

- لقد تحولت الادارة الجبائية من خلال هياكلها الجديدة ، DGE. CDI . CPI ، من مرحلة نسخ الوثائق وحفظها في جهاز الاعلام الآلي لمنعها من الضياع إلى مرحلة رقمنة المعلومة.
- لحد الآن لا تتم المتابعة عن طريق نظام المعلومات SAP.
- لا يتم القيام بالاحصائيات عن طريق النظام المعلوماتي.
- كل الملفات التابعة للهياكل الجديدة CDI . CPI . DGE ، مرقمنة.

توصيات الدراسة

- فتح كل مراكز الضرائب لتغطية النقص في ظل عصرنة الادارة الجبائية.
- محاولة تعميم رقمنة الادارة الجبائية على كل الهياكل الادارية للإدارة الجبائية.
- تأهيل موظفي الضرائب من ناحية نظام المعلومات والاتصال للتكيف مع متطلبات رقمنة الادارة.
- محاولة الاعتماد على الدفع الالكتروني لتفادي ضعف التحصيل.

الهوامش:

- مهري سهيلة، بلال بن جامع، 2019، نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق – التخطيط العلمي بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سونطراك، مجلة بيليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 04، الجزائر.

- Mohammed Belkacem Faiza, Zouaghi Samia, Lebbaz Abdelkader, 2020 , la numérisation de l'administration

publique en Algérie, journal of international économie and globalization, vol (03), no (02), Algérie.

- Fortas Fatiha, la e-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie, 2017, journal de recherche économique, n°16 , Algérie.
- نوي طه حسين، بودوشن ياقوتة، غربي يسين سي لاضر، 2018، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية - الحكومة الذكية في الإمارات العربية المتحدة نموذجاً - ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، الجزائر.
- ابراهيم عبد السلام، 2017، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية في السودان-دراسة حالة على مؤسسة حكومية بولاية الخرطوم بالسودان، مجلة الباحث، العدد 17، ص 385-392، الجزائر.
- عنون فؤاد، ضويحي حمزة، 2020، إسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة-بلدية وادي العلايق)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 04، العدد 01، ص 83-96، الجزائر.
- Lounes Houda, 2018, l'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations, revue des sciences

économiques, de gestion et sciences commerciales,
volume11 , n° 02, Algérie.

- بودالي محمد، بوشنب موسى، 2016، رقمنة الادارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر-الادارة الجبائية نموذجاً، مجلة دراسات جبائية، المجلد05، العدد 02، الجزائر.
- بن عياش آسية، أوكيل محمد أمين، 2020، رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر.
- (المديرية العامة للضرائب) <https://www.mfdgi.gov.dz>
- DGI, indra presentation Fondamentaux SAP jibayatic .

المنصات الرقمية بالجامعة الجزائرية. دراسة ميدانية بجامعة المسيلة

ط.د. مراد دحية

د. سمير بن سايج

جامعة محمد الشريف مساعديّة – سوق أهراس جامعة محمد الشريف مساعديّة – سوق أهراس

ملخص:

تهدف الدراسة لإبراز واقع المنصات الرقمية بالجامعة الجزائرية، وذلك باستعمالنا للمنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة للبحث وزعت على عينة من طلبة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛ وقد توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها: أن الطلبة يستخدمون المنصات الرقمية باعتبارها نمط جديد من الأنماط التعليمية والخدمات التي فرضت نفسها بشكل كبير، فالأساليب التقليدية البحثية لم تعد قادرة على تحقيق النتائج الجيدة؛ يمثل التحول الرقمي مرحلة حاسمة في الانتقال والتحول نحو الخدمات العامة الالكترونية، من الاتصال المباشر للطلبة مع المؤسسات الجامعية حضوريا إلى التواصل الافتراضي عبر المنصات الرقمية والشبكات الالكترونية المختلفة؛ أصبح من الضروري الدخول في مرحلة تطبيق الادارة الرقمية الالكترونية وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات مؤسسات التعليم العالي؛ توفر المنصات الرقمية ترابطا وتوصلا مباشرا بين مكونات التعليم الرقمي (المتعلم، المصادر والبيانات).

الكلمات المفتاحية: المنصات الرقمية- الجامعة- الرقمنة- الطلبة.

Abstract:

The study aims to highlight the reality of digital platforms at the Algerian University, using the descriptive approach and the questionnaire form as a research tool distributed to a sample of students of the University of Mohamed Boudiaf in Messila; We have reached a number of results, the most important of which are: Students use digital platforms as a new type of educational and service patterns that have imposed themselves significantly, as traditional research methods can no longer achieve good results; Digital transformation represents a crucial stage in the transition and transformation towards electronic public services, from direct contact to students With university institutions in person to virtual communication through digital platforms and various electronic networks, it has become necessary to enter the stage of applying electronic digital management in order to respond to the needs of higher education institutions; digital platforms provide direct interconnection and communication between the components of digital education (learner, sources and data).

Keywords: digital platforms - university - digitization - students.

مقدمة وإشكالية:

أدت الثورة التكنولوجية الحديثة وتقنيات الاتصال والمعلومات لخلق قفزة في سبل البحث والمعرفة، بحيث أصبحت أجهزة الحواسيب والأجهزة للوحية والهواتف بشتى أنواعها جزء لا يتجزأ من الواقع المعاش، في مجتمعاتنا المعاصرة، هذه الأخيرة استطاعت اكتساح الحياة البشرية في ظرف وجيز، ولا تزال هذه التكنولوجيا في تطور مستمر ومن بين المجالات التي مستها تكنولوجيا المعلومات نذكر مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، بحيث جاءت الحاجة إلى ضرورة هذا التغيير الجذري نظرا لوجود صعوبات وعراقيل تواجه المتعلمين في الحصول على المعلومات وكذا كمحاولة لتسهيل الحياة على الطالب الجامعي بتوفير مختلف الخدمات عبر التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وتسلب الضوء على الجانب التعليمي لدى الطلبة لكونه الجانب الأكثر أهمية، وهنا جاءت الحاجة الملحة لإعادة النظر في تطوير هذا المجال كليا بالاستفادة من أحدث تقنيات العصر وتفعيلها والاستثمار فيها قدر المستطاع للحصول على ذلك التعليم الفاعل، وبذلك أصبح نظام التعليم في الجامعة لا يقتصر على تلك الأنماط التقليدية داخل الصفوف الدراسية بل ارتقى إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سيرورة العملية التعليمية بحيث تساهم هذه الأخيرة في تنمية القدرات والمهارات والمعارف المهمة لتحقيق النجاح بالنسبة للمتعلمين في مختلف مجالات الحياة منها الاجتماعية والوظيفية. ولذا زاد الاهتمام على التعليم الإلكتروني والتقنيات الحديثة التي تعرف بالفاعلية والمرونة بحيث تجعل من المتعلم مرسل ومتلقي وكذا مشاركا في الوقت نفسه والميزة هنا أنها تخلص المتعلم من ذلك التعليم السلبي أو المستقبل السلبي كما تحقق التكامل بين المتعلمين فجميعهم يشاركون وينشرون ويعلقون. ومن بين تطبيقات التعليم الإلكتروني نجد المنصات الرقمية المتوفرة على مزايا كثيرة بحيث تعد وسيلة اتصال عن بعد فهي أرضيات رقمية أو مساحات يتم من خلالها تحقيق العملية التعليمية بمجموعة من وسائل الاتصال تمكن المتعلم من الحصول على كل ما يريده عبر هذه الوسائط الرقمية كالمقررات الدراسية وبرامج المحاضرات والدروس في الوقت الذي يريده وهذه العملية لا تتم إلا عن طريق الاعتماد بصفة أساسية على أنظمة إدارة التعليم الإلكتروني التي تعتبر أساس العمل على التعليم غير التقليدي.

بحيث أصبح الاعتماد على أسلوب جديد في تعليم وهو الدمج ما بين التقليد والإلكتروني الذي يعرف بالتعليم المدمج ويقصد به استخدام طريقة التعليم التقليدية إلى جانب طريقة التعليم المحاسب وهو يجمع ما بين الوسائط المختلفة في التعليم وبذلك يتم الاستفادة من التعليم الإلكتروني الذي يوفر الكثير من الميزات الغير موجودة في التعليم التقليدي كعروض الصور والفيديوهات والصوت والبرامج التفاعلية في اطار الجمع بين التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي ذلك من خلال توظيف أدوات وطرق التعليم التقليدية مع أدوات وطرق التعلم الإلكترونية وتوظيفها توظيفاً صحيحاً وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا كمحاولة لمعرفة واقع استخدام المنصات الرقمية في الجزائرية وبذلك نطرح تساؤل الاتي:

ما هو واقع استخدام الطلبة الجامعيين للمنصات الرقمية بجامعة المسيلة؟

وللإجابة على هذا التساؤل طرحنا فرضيتين اثنتين:

- تساهم المنصات الرقمية في تطوير المؤسسة الجامعية.
- توفر المنصات الرقمية ترابطا وتوصلا مباشرا بين مكونات التعليم الرقمي (المتعلم، المصادر والبيانات).

2- أهداف الدراسة:

- التعرف طبيعة ودوافع استخدام طلبة جامعة المسيلة للمنصات الرقمية في مزاولة تعليمهم.
- إبراز الاشباغات المحققة لدى استخدام طلبة جامعة المسيلة لمنصات الرقمية للتدريس.
- معرفة مدى تفاعل طلبة جامعة المسيلة مع المنصات التعليمية.
- معرفة مزايا التعليم عبر المنصات الرقمية المتاحة لدى الطلبة بجامعة المسيلة.
- التعرف على الصعوبات والمعوقات التي حالت دون تحصيل لتعليمهم عبر المنصات الرقمية.

3- أهمية البحث

تكمن أهمية دراستنا في سعي المؤسسات الجامعية لتوظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات في سيرورة العملية التعليمية، كما تسعى الجامعة الجزائرية من خلال توظيف المنصات الرقمية لتسهيل حياة الطالب، في ظل نظام التعليم التقليدي وعن بعد والمدمج الهجين، لتقديم المزيد من المزايا والإضافات المساعدة على خلق تفاعل وتكامل في التعليم وزيادة إنتاجيته وتفاعله، والسعي لتقديم البديل عن التعليم التقليدي وذلك بمساعدة المتعلمين على التغيير باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

4- تحديد المفاهيم:

1-4- المنصات الرقمية

تعرف المنصات الرقمية بأنها: مجموعة من الخدمات الإلكترونية المتاحة عبر الأنترنت تعمل على تسهيل التفاعل بين مجموعتين أو أكثر من المستخدمين سواء كانت مؤسسات أو أفراد وتشمل هذه الخدمات الأسواق محركات البحث، وسائل التواصل الاجتماعي، المنافذ الإبداعية، خدمات الاقتصاد والعمل الحر (OCDE, 2019, P 20).

المنصات الرقمية هي أجهزة أو برامج تستخدم تطبيق أو خدمة ما تعمل وفق نظام التشغيل وتنسيق البرامج التي تستخدم مجموعة من التعليمات لمعالج معين (صلاح الدين جلال، خالد مريشيش، 2021، ص 23-46).

كما يمكن تعريفها بأنها أرضيات عن بعد، قائمة على تكنولوجيات الويب وتتكون من عرض تقني وتجاري متماسك من أجل النفاذ إلى عالم من الخدمات البعيدة التفاعلية أو غير تفاعلية والتي يمكن بثها أو توفيرها على الخط، والتي يمكن أن تخضع إما للدفع أو تكون مجانية والوصول إليها إما محدود أو غير محدود، ويعتمد هذا العرض على تطوير مجتمع من المستخدمين مع كل من مشغل لمنصة ما (صالح الدين جلال، خالد مريشيش، 2021، ص 23-46).

وعلى النهج الذي تتبعه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل تطوير ورفع مكانة الجامعة الجزائرية فقد باشرت منذ سنة 2016 بالاعتماد على المنصات الرقمية والأرضيات التعليمية في تسيير شؤون الطلبة، ولا يزال تطبيق وتحيين هذه المنصات متواصلا كل سنة ويصل لقرابة 30 منصة رقمية نذكر منها: (المنصات الرقمية الوطنية للمخطط التوجيهي للرقمنة).

1. منصة الدفع الالكتروني EPaiement
2. منصة MOODLE
3. منصة MOOC
4. منصة رقمية "Alumni"
5. منصة رقمية لتمدرس الطالب
6. منصة رقمية للطلبة الجدد
7. أرضية الدروس عبر الخط بما فيها الطب
8. منصة رقمية لتوجيه الطلبة نحو التخصصات
9. منصة رقمية خاصة بمخطط نقل الطلبة العملية
10. منصة خاصة بمتابعة ملفات ايواء الطلبة
11. منصة مصادقة الشهادات في الخارج
12. منصة رقمية لإدارة ومتابعة الطلبة الأجانب
13. منصة تسيير الموارد البشرية أطروحات الدكتوراه
14. منصة الشكاوى
15. الشبكات الالكترونية الموحد
16. سينما الجامعة
17. التبرئة الالكترونية
18. منصة رقمية خاصة بـ SPIN-OFF
19. منصة للمنشورات الجزائرية في الطب
20. منصة تسيير الموارد البشرية
21. منصة رقمية لمتابعة وصيانة الممتلكات
22. نظام معلوماتي مدمج
23. منصة رقمية للمنشورات العلمية
24. منصة رقمية لتوجيه الطلبة نحو الحياة العملية
25. منصة رقمية لإدارة ومتابعة التكوين أو التنقل
26. المنصة الرقمية لإيداع ومتابعة ملفات مناقشة أطروحات الدكتوراه
27. منصة إدارة مشاريع البحث التكوين الجامعي
28. منصة رقمية لدعم الابتكار
29. منصة رقمية خاصة بالمؤسسات الناشئة

الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر

المنصات الرقمية الوطنية للمخطط التوجيهي للرقمنة



منصة رقمية للطلبة الجدد

المحور الثالث: الرقمنة لدعم نجاح الطلبة



منصة رقمية تُمدرس الطالب

المحور الثاني: الرقمنة في عروض التكوين



منصة رقمية "Alumni"

المحور الثاني: الرقمنة في عروض التكوين



منصة رقمية توجيه الطلبة نحو الحياة العملية

المحور الثالث: الرقمنة لدعم نجاح الطلبة



منصة رقمية توجيه الطلبة نحو التخصصات

المحور الثالث: الرقمنة لدعم نجاح الطلبة



أرضية الدروس عبر الخط بما فيها الطب

المحور الثالث: الرقمنة لدعم نجاح الطلبة



منصة رقمية خاصة بالمؤسسات الناشئة

المحور الرابع: الرقمنة في خدمة نشاطات البحث



منصة رقمية لدعم الابتكار

المحور الرابع: الرقمنة في خدمة نشاطات البحث



منصة إدارة مشاريع البحث التكويني الجامعي

المحور الرابع: الرقمنة في خدمة نشاطات البحث

الشكل 1: المنصات الرقمية الوطنية للمخطط التوجيهي للرقمنة

المصدر: موقع جامعة محمد بوضياف المسيلة

4-2- الجامعة (مؤسسات التعليم العالي):

هي مؤسسة علمية تربوية ومركز بحث ومنارة للإشعاع الثقافي والعلم ومن ثم تتركز رسالتها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، فهي مركز البحث ومنارة الإشعاع تعكس المستوى الحضاري وتدعو لتقدمه" (ملحم عصام توفيق أحمد، 2011، ص 133).

تعرف بأنها "مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني وفقا للمادة 31 من القانون 5.99 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 4 أفريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي أعطى تكييفاً جديداً للجامعة الجزائرية، وذلك في إطار حملة التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بها وقد جاء هذا التعديل حسب المختصين على إثر التحولات التي تعرفها الجزائر في شتى الميادين"

وتحتوي الجامعة الجزائرية على شبكة مقسمة تقسيما جهويا يتماشى مع النسيج الاقتصادي والاجتماع وأعداد الطلبة، حيث تتوفر على 54 جامعة و09 مراكز جامعية بالإضافة إلى 37 مدرسة وطنية عليا و12 مدرسة عليا للأساتذة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية).



الشكل 2: الشبكة الجامعية

المصدر: موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية

إجرائيا: هي ذلك التنظيم المفتوح الذي يتفاعل مع المجتمع ويقوم بدور أساسي في تنمية المجتمع تنمية شاملة سياسية اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تربوية، ويساهم في تقديم خدمات في كافة المجالات لكافة الأفراد.

5- الدراسات السابقة:

- دراسة نشادي عبد الرحمان (2023) بعنوان: مظاهر وتحديات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - جامعة البليدة 2 لونيدي علي نموذجاً، هدفت الدراسة لسعي الجزائر إلى تبني الأنظمة الرقمية في كامل قطاعاتها بما في ذلك قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث يتضح جليا هذا الاتجاه في خلق المنصات الإلكترونية التي تربط وتسير مؤسسات التعليم العالي مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومع البيئة الإلكترونية الخارجية. وهو ما تسعى إليه المؤسسات عامة، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، في ظل التغير التكنولوجي القائم والمتسارع إلى إيجاد مكانة في الركب العالمي، الذي يتميز بالتطورات المتسارعة واللامتناهية في هذا الميدان. ولتحقيق ذلك تلجأ المؤسسة في حد ذاتها إلى إعادة هيكلة جديدة تتماشى والوضع، بإعادة النظر في العمليات الإدارية جميعها وفي مواردها البشرية التي تبقى الركيزة الأساسية لضمان الجودة الشاملة بها، ثم النظم والسياسات الملائمة لقطاع التعليم. وهذا الشيء معروف عند المختصين، وهم يسمونه بإعادة الهندسة بغرض مواكبة الوضع (عبد الرحمان نشادي، 2023، ص 582-599).

- دراسة حيزيررزيقة (2023) بعنوان: الممارسات الرقمية بالجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة الجزائر 2 خلال الموسم الجامعي 2023/2022، هدفت الدراسة تتبع مسار بعض الممارسات التي تميز واقع الجامعة الجزائرية نتيجة محاولات مواكبة ما تفرضه البيئة الاتصالية، وتقصي ما هو غير محقق أيضا عبر مراجعة المحتويات الرقمية، لاستجلاء ما إذا كانت متلائمة مع هذه الفضاءات الجديدة أم أنه يجب تطوير ممارسات أخرى تكون أكثر ملاءمة مع طبيعة الموجود وخصائصه. فمسير الجامعة اليوم محكوم بهذه البيئة التي وتتعدّد فيها التفاعلات والوسائط والمعلومات (رزيقة حيزير، 2023، ص 11-27).
- دراسة بوعتلي محمد، سامي ليلية (2022) بعنوان: واقع المنصات الرقمية وتأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة ميدانية وقياسية، هدفت الدراسة للوقوف على واقع المنصات الرقمية في الجزائر، بالإضافة إلى قياس دورها في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، ولتحقيق هذا الهدف تناولت الورقة في جزئها الأول دراسة ميدانية لواقع المنصات الرقمية في الجزائر، وهذا بالاعتماد على البيانات الأولية التي جمعت من خلال الاستبيان، كما تناولت الورقة في جزئها الثاني دراسة قياسية لتأثير المنصات الرقمية على التنمية المستدامة في الجزائر، في بعدها الاقتصادي والاجتماعي، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي للمنصات الرقمية في تفعيل البعدين الاقتصادي والاجتماعي للتنمية المستدامة في الجزائر (بوعتلي محمد، سامي ليلية، 2022، ص 9-38).
- دراسة مكي أم السعد (2022) بعنوان: دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي (دراسة على المنصة الرقمية "Moodle" جامعة قسنطينة - الجزائر: نموذجًا)، هدف البحث إلى التعرف على دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، خاصة لدى (الأستاذ) باعتباره مؤطر العملية التعليمية، عبر استخدام تطبيقاتها لدعم سيرورة التعليم المفتوح على الأرضية الرقمية: (مودل Moodle) لكونها معيار التّوجه نحو تحقيق جودة المؤسسات، بالتركيز على تكوين الأستاذ حديث التوظيف، وتحسين البرامج التعليمية، وتحقيق (مشروع المؤسسة) لرصد بيئة التعليم ومخرجاتها، إلا أن الإشكال يبرز في استخدام التكنولوجيا من منظور الكمّ، مما يحُول دون الاستثمار الجديّ في تطبيقاتها ومعدّاتها، ولا يقترن بتضخم أعداد الطلاب بزيادة تناسبية في الموارد واستخدام التقنية، مع سيطرة المعاملات الورقية (أم السعد مكي، 2022، 744-768).

- دراسة بارة فتيحة، بوخاري سمية (2022) بعنوان: تحديات ورهانات تطبيقات المنصات الرقمية بمؤسسات التعليم العالي منصة مودل: جامعة بليدة 2 أنموذجا، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام منصة مودل والصعوبات التي تعيق توظيفها، وكذا أهم الرهانات المستقبلية المتعلقة بها من وجهة نظر طلبة وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية "بجامعة البليدة 2"، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، حيث استهدفت الدراسة 378 طالبا و152 أستاذ لنفس الكلية. فتوصلنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للطلبة عند مستوى 0.05 لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأعضاء هيئة التدريس عند مستوى 0.05 لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، وهذا دليل على أن للمنصة الرقمية أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر لذا يجب استثمارها والعمل على تطويرها تماشيا مع التغيرات والعمل تذليل الصعوبات التي تواجه مستخدميها (بارة فتيحة، بوخاري سمية، 2022، ص 676-695).

- دراسة كويحل جمال، سناطور أبو بكر (2021) بعنوان: دور المنصات الرقمية في دعم التعلم الجامعي عن بعد في ظل انتشار جائحة كوفيد19. - منصة مودل (Moodle) بجامعة سطيف 2 أنموذجا-، هدفت الدراسة للتفكير بجدية في ميدان التعليم الجامعي لتغيير مناهج التكوين الكلاسيكية المتعارف عليها والانخراط في التقنيات الرقمية الحديثة لحل مشكلات التعلم عن بعد في الظروف الاستثنائية. من خلال استغلال أقطاب العملية التعليمية الجامعية لوسائل التعليم الرقمي الفعلية والتعامل معها بجدية وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف التربوية والمعرفية المنشودة. وتوصلت لضرورة تقديم منصات رقمية قادرة على تحسين وإثراء المستوى التعليمي للطلبة، وتنمية قدراتهم الفكرية، وتدريبهم على مهارات البحث والحصول على المعلومة، وتدارك النقائص المسجلة على مستوى المتطلبات والامكانيات التكنولوجية والاسراع في القضاء عليها، وتحسينها مع ضرورة مراعاة عامل الجودة (كويحل جمال، سناطور أبو بكر، 2021، ص 4-30).

6-الدراسة الاستطلاعية

إن ضمان السير الحسن لأي بحث ميداني لا بد على الباحث القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعترض الباحث، وعليه فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على طلبة جامعة المسيلة وقد تحصلنا منها على ما يلي:

- التعرف على أفراد العينة قيد الدراسة وإجراء المقابلة.

- الاتصال بالمدرّبين قصد اطلاعهم على موضوع الدراسة.
- اخذ فكرة واضحة على واقع العمل بالمنصات الرقمية واستخدامها لدى الطالب الجامعي.

7- مجالات الدراسة:

- المجال البشري : الدراسة المتكونة من 60 طالبا من طلبة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- المجال الزمني : من 09 سبتمبر 2023 إلى 11 أكتوبر 2023.
- المجال المكاني : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

8- المنهج المتبع في الدراسة

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشيد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج (محمد أزهار السماك وآخرون، 1980، ص 42).

وفي بحثنا هذا تطرقنا إلى إتباع المنهج السليم والصحيح من أجل الحصول على الإجابات التي تخدم بحثنا هذا وتعطينا مجموعة من المعلومات والحقائق السليمة، ومن أجل كشف جوانب هذه الظاهرة وتشخيصها والمرتبطة بين متغيرات البحث، تطرقنا إلى استعمال "المنهج الوصفي" الذي يهدف إلى جمع البيانات لمحاولة اختيار الفروض أو الإجابة على تساؤلات تتعلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة البحث.

9- مجتمع الدراسة:

يواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نطاق العمل، أي اختيار مجتمع البحث، وفي هذا الأساس يتكون مجتمع بحثنا من طلبة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

10- عينة الدراسة:

عندما يكون عدد أفراد مجتمع البحث كبير فإن الباحث يتعثر عليه إجراء دراسته على كل أفراد المجتمع لذلك يلجأ إلى اختيار عينة ممثلة لذلك المجتمع يستطيع إجراء الدراسة عليها بسهولة، وتمكنه من الحصول على نتائج أكثر دقة وتصلح لأن تعمم على كافة أفراد مجتمع البحث.

والعينة في دراستنا هذه، هي عينة مختارة بشكل عشوائي وتضم 66 طالبا لهم اطلاع وعلم ويستخدمون على فترات متفاوتة المنصات المتوفرة عليها الجامعة الجزائرية وخصوصا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وتم استبعاد 6 افراد أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية.

11- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

يؤكد علماء المنهجية على أنه بقدر ما يمكن للباحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات والمنهج بقدر ما يتم التوصل إلى نتائج موضوعية ودقيقة، وبما أنّ طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج وتبعاً لذلك تفرض عليه نوع الأدوات الواجب استخدامها لجمع الحقائق والمعطيات من الميدان، والدراسة تتطلب إلى:

الاستبيان:

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبياً من الأشخاص (إبراهيم قشقوش وطلعة منصور، 1979، ص 185).

لقد استعملنا من أجل الوصول إلى الحقيقة الاستبيان الموجه لطلبة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كي نحصل على أكبر عدد من المعلومات وللتأكد من صحة الفرضيات بعد تحليل النتائج، وإعطاء اقتراحات وتوضيحات لفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقاً في هذا الموضوع.

- الصدق: صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما اعد لقياسه (فاطمة عوض صابر، 2000، ص 167).

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 3 أساتذة محكمين، وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبدوها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

-الثبات:

هو لو أعيد تطبيق الاختبار على الأفراد أنفسهم فننه يعطي النتائج نفسها لو كررت مرة أخرى، ولكثرة الطرق الإحصائية لإيجاد معامل الثبات وصعوبة أكثرها، قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ على أفراد العينة- كما يوضحه الجدول:

الجدول 1 : يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

الرقم	الأبعاد	العبارات	معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach)
1	تساهم المنصات الرقمية في تطوير المؤسسة الجامعية	07	0.75
2	توفر المنصات الرقمية ترابطا وتوصلا مباشرا بين مكونات التعليم الرقمي (المتعلم، المصادر والبيانات)	07	0.81

من خلال تحليل الجدول: نجد أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور كان على النحو الآتي:

- بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول 0.75.
- بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني 0.81 .
- لقد تراوحت معاملات الثبات بين المحورين وهو معامل ثبات عالي ، ومنه نستنتج أن المقياس يتمتع بثبات.
- الأساليب الإحصائية: من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:
- معامل الارتباط بيرسون للصدق الاتساق الداخلي لأبعاد القياس.
- معامل ألفا كرونباخ للثبات. - اختبار k^2 - النسب المئوية.

12-تحليل ومناقشة النتائج:

المحور الأول: تساهم المنصات الرقمية في تطوير المؤسسة الجامعية

العبرة: كيف تساهم المنصات الرقمية في تطوير المؤسسة الجامعية؟

الجدول 2: يبين إجابات أفراد العينة حول كيفية مساهمة المنصات الرقمية في تطوير المؤسسة

الجامعية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المجدولة	النسبة المئوية	التكرار	
دال	0.002	2	5.991	8.6	31.7%	19	ارتفاع المستوى الثقافي لدى الطالب الجامعي
					35%	21	ارتفاع المستوى الأكاديمي في الجامعة

حصول الجامعة على المراتب مرموقة في التصنيفات العالمية	20	33.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحثين، 2023، اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول كيفية مساهمة المنصات الرقمية في تطوير المؤسسة الجامعية. والبالغ عددهم إجمالا (60) فردا تمثلت في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل "ارتقاء المستوى الأكاديمي في الجامعة" وقد بلغ عددهم (21) فردا بنسبة مئوية بلغت 35%، والأفراد الذين كانت إجاباتهم "حصول الجامعة على المراتب مرموقة في التصنيفات العالمية" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، والأفراد الذين كانت إجاباتهم "ارتفاع المستوى الثقافي لدى الطالب الجامعي" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ 31.7%.

وأن كا² المحسوبة بلغت 8.6 وهي (أكبر) من كا² الجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.002 وبدرجة حرية 2 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرارا: (ارتقاء المستوى الأكاديمي في الجامعة) وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغلب أفراد العينة يرون بأن المنصات الرقمية المستخدمة من طرفهم تساهم بتطوير المؤسسة الجامعية بحصول الجامعة على المراتب المرموقة في التصنيفات العالمية والارتقاء بالمستوى الأكاديمي في الجامعة في حين أنها تساهم عن طريق ارتفاع المستوى الثقافي لدى طالب الجامعي وكل هذا يعود بالنفع للجامعة.

المحور الثاني: توفر المنصات الرقمية ترابطا وتوصلا مباشرا بين مكونات التعليم الرقمي (المتعلم، المصادر والبيانات)

العبارة: هل ترى أن نظام التعليم عبر المنصات الرقمية ناجح وفعال؟

الجدول 3: يبين إجابات أفراد العينة حول نجاح وفعالية نظام التعليم عبر المنصات الرقمية

التكرار	النسبة المئوية	كا ² الجدولة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
نعم	29	48.3%	12.20	2	0.002	دال
لا	04	6.7%	5.991			
أحيانا	27	45%				
المجموع	60	100%				

المصدر: من إعداد الباحثين، 2022، اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول نجاح وفعالية نظام التعليم عبر المنصات الرقمية والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً تمثلت في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بـ "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت 48.3%، الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ "أحياناً" والبالغ عددهم (27) بنسبة مئوية قدرت بـ 45%، والأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%.

وأن كلاً من المحسوبة بلغت 12.20 وهي (أكبر) من كلاً من الجدولة 5.991 عند مستوى الدلالة 0.002 وبدرجة حرية 2 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكراراً: (نعم)

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغلب أفراد العينة يرون أن نظام التعليم عبر المنصات الرقمية ناجح وفعال وهذا للإشباعات التعليمية التي تحقق لديهم بفضلها وهناك نسبة كبيرة أيضاً أجابوا بأحياناً وهذا لكون أن هذا النظام لا زال في بداية طريقة بالرغم من النجاح الذي حققه إلى أن هناك من يحبذ النظام التقليدي في التعليم.

13- مناقشة:

نلاحظ من الجدول رقم (2) حول كيفية مساهمة المنصات الرقمية في تطوير المؤسسة الجامعية، بلغت نسبة (35%) و (33.3%) بأن المنصات الرقمية ساعدت بشكل كبير في ارتقاء المستوى الأكاديمي في الجامعة وحصولها على مراتب مرموقة في التصنيفات العالمية، وهي أن حتمية العمل بالمنصات الرقمية واللجوء إليها وزيادة القدرة على تنفيذ العمليات الإدارية بشكل سلس بين عبر الوسائط المتاحة أثرت بشكل إيجابي على المحيط الجامعي ككل واستدامتها وتحقيق أهدافها على جميع الأبعاد، وهو ما توصلت له دراسة بوعتلي، سامي: بوجود تأثير إيجابي للمنصات الرقمية في تفعيل البعدين الاقتصادي والاجتماعي للتنمية المستدامة في الجزائر (بوعتلي، سامي، 2022). وكذلك دراسة حيزر: التي أوضحت أن مصير الجامعة اليوم محكوم بهذه البيئة المحيطة بالجامعة والمتفاعلة معها وتتعدد فيها التفاعلات والوسائط والمعلومات (حيزر، 2023)،. ومثلت نسبة (31.7%) مساهمة المنصات الرقمية في ارتفاع المستوى الثقافي لدى الطالب الجامعي، ما يعني تقبل الطلبة للدراسة بهذا النمط ومنه تحسين وتطوير مستواهم. وهذا ما توصلت إليه دراسة كويحل، سناطور: لضرورة تقديم منصات رقمية قادرة على تحسين وإثراء المستوى التعليمي للطلبة، وتنمية قدراتهم الفكرية (كويحل، سناطور، 2021).

كما نلاحظ من الجدول رقم (3) حول نجاح وفعالية نظام التعليم عبر المنصات الرقمية بنسبة (48.3%) و (45%) نتيجة استخدام الأساليب التكنولوجية وتطوير آليات العملية التعليمية منها

إدخال تكنولوجيا جديدة وتطوير مهارات التدريس للطلبة مما يسمح لهم القيام بها بكفاءة وسلاسة وسرعة خاصة في الظروف الخاصة، وهذا ما توصلت له دراسة مكي: أن استخدام المنصات الرقمية وتطبيقاتها لدعم سيرورة التعليم المفتوح على الأرضي الرقمية: (مودل Moodle) لكونها معيار التّوجه نحو تحقيق جودة المؤسسات، بالتركيز على تكوين الأستاذ حديث التوظيف، وتحسين البرامج التعليمية، وتحقيق (مشروع المؤسسة) لرصد بيئة التعليم ومخرجاتها (مكي، 2022). ودراسة بارة، بخاري: أن للمنصة الرقمية أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر لذا يجب استثمارها والعمل على تطويرها تماشياً مع التغيرات والعمل تذليل الصعوبات التي تواجه مستخدميها (بارة، بخاري، 2022). وبلغت نسبة (6.7%) على أن المؤسسة الجامعية لم تنجح في عملية التعليم عبر المنصات الرقمية وهذا لكون أن هذا النظام لا زال في بداية طريقه بالرغم من النجاح الذي حققه إلى أن هناك من يحدد النظام التقليدي في التعليم. وهو ما توصلت له دراسة نشادي: بضرورة إعادة النظر في العمليات الإدارية جميعها وفي مواردها البشرية التي تبقى الركيزة الأساسية لضمان الجودة الشاملة بها، ثم النظم والسياسات الملائمة لقطاع التعليم. وهذا الشيء معروف عند المختصين أي إعادة الهندسة بغرض مواكبة الوضع وتقديم المزيد من التفاعل والفعالية والنجاح في تطبيقها للتحويل الرقمي (نشادي، 2023).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن ما فرضناه قد تحقق، وهو أن المنصات الرقمية تساهم في تطوير الجامعة وأنها توفر ترابطاً وتواصلًا بين مكونات التعليم الرقمي (التعليم، المصادر والبيانات)، وأن المنصات الرقمية ترفع من كفاءة الطالب الجزائري في دراسته وفي معاملاته وما يحتاجه من خدمات في محيطه الجامعي.

14-استنتاج عام:

- على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان على الطلبة:
- مكنت المنصات الرقمية من جعل الطالب يتفاعل ويشارك ويعلق وينشر فأصبح إيجابي وبامتياز، وأصبح يتفاعل مع المواد العلمية المتاحة.
 - يستخدم الطلبة المنصات الرقمية باعتبارها نمط جديد من الأنماط التعليمية والخدمات التي فرضت نفسها بشكل كبير، فالأساليب التقليدية البحثية لم تعد قادرة على تحقيق النتائج الجيدة.
 - ساهمت المنصات الرقمية في إضفاء فوائد كثيرة على الجامعيين والمتعلمين، من تعزيز للتواصل من خلال نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار بينهم، مما يؤدي إلى ارتفاع المستوى المعرفي للطلاب..

- مثل ولا يزال التحول الرقمي مرحلة حاسمة في الانتقال والتحول نحو الخدمات العامة الالكترونية، من الاتصال المباشر للمواطنين مع المؤسسات الخدمية إلى التواصل الافتراضي عبر المنصات الرقمية والشبكات الالكترونية المختلفة، وهذا ما سعت إليه المؤسسات التعليمية والجامعية انطلاقاً من الاستخدام الأمثل لمختلف أجهزة وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل في شكلها التقليدي.
- أصبح من الضروري الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الرقمية الالكترونية وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات مؤسسات التعليم العالي بين وحداتها وبين ما تقدمه من خدمات للطلبة بغية الحصول على خدمات عالية المستوى وتغيير نمط دراستهم وتحصيلهم العلمي والتقليل من الصورة السلبية للتعليم التقليدي وفرض تحولات الكترونية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات وتكريس الرقابة والشفافية في التعامل الإداري.
- المساعدة في تفعيل مبدأ الانفتاح الرقمي وفتح آفاق جديدة لمؤسسات التعليم العالي لتعميم الأساليب الإلكترونية والمنصات الرقمية لتجعلها في جاهزية لمباشرة العمل والتغيير النمطي في الأسلوب الإداري الحديث وتقديم الخدمة بكفاءة عالية وأداء مميز في ظروف تجعل العمل الإداري بسيطاً وغير مكلف.
- تلعب الإدارة الرقمية دوراً فعالاً من خلال عملها على تحسين عمل المورد البشري وكفاءته وفعاليته وقدرته على استعمال كل الوسائل والأجهزة والبرامج والتطبيقات عن طريق الرسكلة والتدريب لتطوير مهاراته وقدراته الاستغلال لتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة الجامعية.
- تواجه الإدارة الرقمية جملة من الصعوبات والتحديات لذا يجب أن يكون التحول بصورة جزئية وبمراحل متدرجة للتقليل من الشلل في وظائف الإدارة الحديثة.
- تحقيق الإدارة الإلكترونية مبادئ العدالة والمساواة أمام الأفراد كافة بالحصول على الخدمات دون التقيد بالحدود الزمنية والمكانية.

15-اقتراحات:

- العمل على برمجة ندوات علمية خاصة بمجال الإدارة والتسيير واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

- توفير البرمجيات والتطبيقات الحديثة لمواكبة التطورات الحديثة في التعليم وعصرنة مكونات الجامعة.
- الاهتمام بالطالب الجامعي من خلال ربطه بالمنصات التعليمية العالمية لتحسين جودته العلمية.
- الاهتمام أكثر بتوفير التكنولوجيا الحديثة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة دعم الإدارة الإلكترونية من خلال تشريع قوانين وتعليمات لضمان اكتمال العمل الإداري من خلال الإثبات والحماية القانونية.
- تكثيف تنظيم دورات تدريبية للعاملين بمؤسسات التعليم العالي على الاستخدامات الحديثة للتكنولوجيات.
- تكوين الإطارات المتخصصة في استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال .
- الاستفادة من الخبرات والتجارب الأجنبية في هذا المجال بعقد اتفاقيات تعاون.

16-المراجع:

- OCDE (2019), An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation, Éditions OCDE, Paris, P.20, <https://doi.org/10.1787/53e5f593-en>
- صلاح الدين جلال، خالد مريشيش (2021). استخدامات طلبة الإعلام الرياضي السمعي بصري للمنصات الرقمية ودورها في تحسين العملية البيداغوجية، مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، المجلد 1 ع2، ص 23-46. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/165900>
- المنصات الرقمية الوطنية للمخطط التوجيهي للرقمنة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=15695
- ملحم عصام توفيق أحمد (2011)، مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية، ط1، الرياض.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، تم الاطلاع: 2023-09-12 <https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar>
- شادي عبد الرحمان (2023). مظاهر وتحديات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - جامعة البليدة 2 لونيبي علي نموذجاً. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 10(1)، 582-599. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/224694>

- رزيقة حيزر (2023). الممارسات الرقمية بالجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة الجزائر 2 خلال الموسم الجامعي 2023/2022، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(1)، 11-27.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/231626>
- بوعتلي محمد، سامي ليلية (2022). واقع المنصات الرقمية وتأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة ميدانية وقياسية. مجلة المدبّر، 9(2)، 9-38.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/205384>
- أم السعد مكي (2022). دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي (دراسة على المنصة الرقمية "Moodle" جامعة قسنطينة – الجزائر: نموذجًا). مجلة المعيار، 26(3)، 744-768.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/185659>
- بارة فتيحة، بوخاري سمية (2022). تحديات ورهانات تطبيقات المنصات الرقمية بمؤسسات التعليم العالي منصة مودل: جامعة بليدة 2 أنموذجا. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(2)، 676-695.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/206458>
- كويحل جمال، سناطور أبو بكر (2021). دور المنصات الرقمية في دعم التعلم الجامعي عن بعد في ظل انتشار جائحة كوفيد19. - منصة موودل (Moodle) بجامعة سطيف 2 نموذجا-. تنمية الموارد البشرية، 16(1)، 4-30.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/144317>
- محمد أزهر السماك وآخرون (1980) الأصول في البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل. العراق.
- إبراهيم قشقوش وطلعت منصور (1979) دافعية الانجاز وقياسها، ط2، مكتبة النجل المصرية، القاهرة.
- فاطمة عوض صابر (2000) أسس البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.

استراتيجية التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر ورهان التنمية

ط.د حورية ناصري

جامعة محمد البشير الابراهيمي

- برج بوعرييج -

د. حمزة جغبلو

جامعة محمد البشير الابراهيمي

- برج بوعرييج -

الملخص:

يعد مفهوم التنمية مفهوماً واسع الأفق متشعب المجالات دقيق العناصر، بحيث لا تخلوا ورقة بحثية في المجال الاقتصادي واجتماعي ولا حتى كمشروع سياسي دون أن يتشدد بهذا المفهوم، تزامن هذا الطرح مع فترة سادها استقرار نسبي للأفكار والطموحات في صياغة وإنشاء وحتى متابعة المشاريع التنموية وهذا كله كان وفق نموذج إداري كلاسيكي إن صح التعبير، ليحل محله نموذج جديد تشهد الجزائر في هذه الفترة مراحل الانتقال، يصطلح عليها بالرقمنة وصولاً إلى إدارة الالكترونية تعبر عن نموذج متكامل تلعب فيه الأجهزة والوسائط الالكترونية وشبكة الانترنت الدور الحاسم في إضفاء سرعة وفاعلية وشفافية أكثر في التعامل مع مختلف المسائل في القطاع الخدماتي والاقتصادي وغيرها في ضبط عملية التسيير وتسريع وتيرتها التي تنعكس إيجاباً في الدفع بعجلة التنمية

سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية صياغة بعض الأفكار حول التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر قصد تبسيط الفهم وتحليله من أجل إعطاء صورة واضحة المعالم متكاملة العناصر للموضوع للوقوف على أهم العناصر المكونة للمرحلة الانتقالية، بتسليط الضوء و القضاء التدريجي على المظاهر السلبية للإدارة البيروقراطية الكلاسيكية وتسهيل العملية الإدارية في جميع المستويات باستخدام الوسائط الرقمية والوصول إلى الإدارة الالكترونية بما يتيح من أداء فعال وجودة في الخدمات، إلى جانب تسليط الضوء على استراتيجية الإدارة الالكترونية وجملة الرهانات و التحديات التي تفترض مسار تفعيلها. الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، استراتيجية الإدارة الالكترونية، المرحلة الانتقالية .

Summary :

The concept of development is a broad-minded, complex concept of precise areas so that they do not abandon a research paper in the economic and social sphere or even as a political project without paying lip service to this concept, This proposition coincided with a period of relative stability of ideas and aspirations in formulating, creating and even pursuing development projects. All of this was in accordance with a classic management model if you will to be replaced by a new paradigm in which Algeria is in its transitional stages, It is called digitization to electronic management expresses an integrated model in which devices, electronic media and the Internet play the crucial role in bringing more speed, effectiveness and transparency in

dealing with various issues in the service, economic and other sectors in adjusting the operation process and accelerating its pace, which is reflected positively in the propulsion of development wheel.

Through this paper we will try to formulate some ideas on the shift towards e-governance in Algeria in order to simplify understanding and analysis in order to give a clear picture of the elements of the subject to identify the most important components of the transition. by highlighting and progressively eliminating the negative manifestations of classical bureaucratic management and facilitating the administrative process at all levels using digital media and access to electronic management to enable effective performance and quality of services, Besides highlighting the e-management strategy and the whole range of bets and challenges that presuppose a course of action.

Keywords: e-governance, e-governance strategy, transition.

مقدمة:

تعتبر الثورة المعلوماتية أداة لعولمة النظام الكوني الجديد، حيث بدأت في الستينيات والسبعينيات كنظام معلوماتي بدائي مقارنة بالمستويات التي وصل إليها اليوم لدى وكالة المخبرات الأمريكية ليشهد في مرحلة الثمانينات من القرن العشرين تحولات جذرية وعميقة زادت من سرعة عملية الاتصالات بما في ذلك تفعيل أكثر لشبكة الأنترنت التي أداة الى قفزة نوعية في مجال التواصل وتبادل المعلومات ، شكلة هذه الاخيرة تراكميا قاعدة للبيانات تستعمل بشكل ايجابي من طرف المؤسسات النظامية ، كما يمكن استخدام قواعد البيانات هاته بشكل سلبي خاصة اذا ما تعلق الامر بالجرائم السيبرانية ، حيث يتعدى استخدام قواعد البيانات المؤسسات النظامية إلى الأفراد والتنظيمات الغير رسمية التي استطاعت بشكل أو بآخر تفعيل هاته المعلومات لتحقيق اهداف خاصة بها .

في ظل هذا التقدم العلمي والتكنولوجي والثورة الرقمية كان لزاما على مختلف التنظيمات السياسية والامنية والاقتصادية وغيرها... الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات ف نموذج الإدارة الالكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات وهذا لربح الكثير من الوقت والانتقال الى مرحلة جديدة من التحولات والعلاقات الاقتصادية والاجتماعية التي يفرضها عصر العولمة ففي عصر التقدم العلمي والتكنولوجي والانفجار المعرفي أصبح مشروع الإدارة الالكترونية نتيجة حتمية وتقنية المعلومات تتطور بسرعة

مذهلة مما يتطلب من المؤسسات اتقان لغة العصر التكنولوجية واستثمار الوقت للتأقلم مع عصر العولمة، ومن ثمار منجزات التقنية في العصر الحديث والتي تدل على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية الى أعمال وخدمات الكترونية ، تسعى أجهزة الدولة الجزائرية ومن أعلى مراكز اتخاذ القرار الى التعجيل في عملية التحول الى الادارة الرقمية حيث تشهد اليوم تغيرات مهم وجذريا في ظل مسيرة العولمة بما في ذلك الادارة الالكترونية وما يرافق من ادخال البعد التقني في برامج التحديث والإصلاح الإداري وعليه كان لزاما الاستعانة بهذه التقنية الحديثة من أجل تحقيق الأهداف العامة حيث باستطاعتها فرض التغيير في أنماط العمل من منطلق أن مبدأ التجاوب مع احتياجات المواطنين يتطلب الانتقال من نظام اداري بيروقراطي الى نظام اداري منفتح يأخذ بمبدأ ربط الإدارة بالمواطنين بهدف تأمين أفضل الخدمات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن بطريقة ناجعة وحديثة والذي يعد من أحدث المشاريع التي راهنت عليها الحكومة من خلال وضع نظام الكتروني شامل يضم مختلف القطاعات كقطاع البريد والتعليم والجماعات الإقليمية.

وعليه تتمحور إشكالية الموضوع حول التساؤل الرئيسي: ما المقصود بالإدارة الالكترونية؟

ماهي استراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟ وماهي أهم الرهانات وتحديات في

الانتقال تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

حيث ارتأينا تقسيم هذه الدراسة الى محورين:

المحور الأول: يشمل الإدارة الالكترونية مقارنة مفاهيمية، أهداف الإدارة الالكترونية، أهمية الإدارة الالكترونية، خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية، الإدارة الالكترونية من التفاعل الإنساني الى التفاعل الآلي.

المحور الثاني: رهانات التنمية للتنمية للإدارة الالكترونية ويشمل: استراتيجية الجزائر الالكترونية، مؤشرات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مستقبل تطبيقها وأهم التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر.

المحور الأول: الإدارة الالكترونية مقارنة مفاهيمية.

1_ مفهوم الإدارة الالكترونية.

1.1_ المفهوم التقليدي للإدارة:

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة، حيث عرفها البعض بأنها ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية (مولود بلقاسمي، ص 269)، يراد بها بأنها وسيلة الوصول الى الهدف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف وفي الوقت المناسب وبلاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، أو هي نشاط انساني هادف يقوم به جماعة من الافراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة للتوصل الى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة (جمعة صفاح فتوح، 2014، ص53).

2.1_ مفهوم الإدارة الالكترونية:

هي عملية إدارية تقوم على الإمكانيات المتميزة للأنترنيت وشبكات الاتصالات في تخطيط وتنظيم وتوجيه الرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة بدون حدود لغرض تحقيق أهدافها (محمد سمير أحمد، 2009، ص42)، وهي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الافراد او المنظمات باستخدام كل الوسائل الالكترونية، مثل: البريد الالكتروني والتحويلات الالكترونية، الأموال، الفاكس والتبادل الالكتروني للمستندات والنشرات الالكترونية (حسين بن محمد الحسن، 2009، ص5).

وتعرف أيضا الوسيلة المعتمدة في رفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة أوراق حيث تعتمد على الأرشفة الالكترونية والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية (محمد الصيرفي، 2006، ص13).

مما سبق يمكن الاعتماد على تعريف شامل ومختصر للإدارة الالكترونية حيث هي أسلوب حديث يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنفيذ الأنشطة الإدارية وتحويل الخدمات والاعمال الورقية الى الكترونية بغرض تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الخدمات.

2_ أهداف لإدارة الاللكترونية:

ان السعي الدائم للحكومات من أجل تحسين خدماتها لا يكاد يتوقف، ونلاحظ ذلك من خلال تدعيم أجزتها المستمر بأحدث الوسائل التكنولوجية لمواكبة العصر وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها آليا، للاستفادة منها وقت الحاجة خاصة عند اتخاذ القرارات من أجل اشراك المواطن المعني الأول لعملية التطوير والتحسين وتوفير الخدمة العمومية والإدارية بأحسن الظروف.

ويمكن تلخيص الأهداف المرجوة من تنفيذ الإدارة الاللكترونية في النقاط التالية:

- تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة وتحسين مستواها عبر الاستخدام الفعال والمبتكر لتقنية المعلومات
- تقديم خدمة مرتبطة ومستجيبة أكثر لحاجات المواطنين.
- تقليل الاعتماد على العمل الورقي.
- تكاليف إدارية أقل فيما يخص المعاملات التجارية للحكومة والقطاع الخاص.
- تحقيق تصور أفضل للحكومة بحيث تكون ارتباطا واستجابة، وسبل الوصول اليها تكون أسرع وأيسر.
- كسر الحواجز الجغرافية وخاصة تلك المتعلقة بالسكان ورفع مستوى المهارات والمعرفة الفردية والقدرة على الدفع.
- رفع كفاءة الأداء تقنية الاتصالات والمعلومات.
- تحقيق مبدأ العدالة في تقديم الخدمة بنفس الدقة والتكلفة والجودة والوقت، الى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.
- سهولة الوصول الى الخدمة من خلال شبكات الاتصال من أي مكان وفي أي وقت على مدار 7 أيام و24 ساعة.
- تخفيض تكاليف أداء الخدمة مع ميزة السرعة في إنجازها
- ربط القطاع العام مع القطاع الخاص تحت مظلة واحدة بفضل البنية الاللكترونية التي تجمع القطاعين، فالقطاع العام بحاجة للقطاع الخاص ليحصل على حاجياته من السلع والخدمات وهذا التواصل بين القطاعين يتم بصورة الكترونية.
- الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة

- التقليل من الاعتماد على العمل الورقي وتخفيض تكلفة الأعمال الإدارية. (أيوب الشيكري، 2019، ص 285-286).

كما يبقى الهدف الأسمى هو تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وتجديد العلاقة مع المواطن عن طريق تجميع المعلومات كأساس لتطوير هذه العلاقة ونشرها على أساس المشاورة، واستخدام نظم المعلومات لتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار كما هو الحال في الانتخابات بالإضافة إلى خلق ديناميكية تفاعلية وتمكين المواطن من مواكبة معطيات عصر التكنولوجيا هذا فضلا عن اعتماد مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد، واختصار الوقت لأن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار، استيعاب أكبر قدر ممكن من العملاء في الوقت ذاته، والكف عن التنقل والطوابير الممتدة في الإدارات وتخفيض مدة الجهاز البيروقراطي في ظل اختزال المستويات الإدارية وتعددتها في إنجاز أي معاملة، والأكثر من ذلك هو الشفافية في عرض المعلومات أمام العملاء والمواطنين الذين أصبحوا في ظل الإدارة الرقمية محور اهتمام والتميز ومحل تحقيق الرضا عن الخدمات المقدمة وتعزيز دورهم في المشاركة، وفي الجهة المقابلة رفع صفة الرداءة عن الموظف الإداري من خلال إعادة تكوينه وتأهيله لمواكبة التطورات التكنولوجية والرقمية وتقليل معوقات الأداء المتميز من خلال ربط البيانات بدوائر صنع القرار ونشرها على أوسع نطاق (ياسمين بغريس، 2017، ص 390)، تكريس الشفافية في الأداء والقضاء على البيروقراطية من حيث خفض فرص الفساد الإداري والتقليل من التعقيدات الإدارية.

3_ أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن إدخال مفهوم الإدارة الإلكترونية كآلية جديدة لتنمية الإدارة أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل تلك الخدمات مما ينتج عنه تطور المهام والأنشطة المقدمة من طرف المرافق العمومية، فقد أصبح اليوم استغلال التكنولوجيا في تسير المرفق العام ضرورة حتمية تفرضه المتغيرات الداخلية والدولية، نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في الرقي بالخدمات المقدمة، إذ لا يقصد من وراء اعتماد الإدارة الإلكترونية تحقيق نوعية خدمات الإدارة فحسب بل أيضا استمرارية العمل الإداري، وتسييره، وفعاليته في مواجهة المتعاملين معها.

وبصفة عامة يمكن تخصيص أهمية الإدارة الإلكترونية في تبسيط الحياة الإدارية في النقاط

التالية:

- أنها تمكن المواطنين من أن يكونوا في اتصال دائم بالمرافق العمومية، وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة، وتطبيق مناهجها. ومن جهة أخرى فالإدارة الالكترونية تمكن الإدارة من معالجة بعض الملفات الإدارية من دون حضور المعنيين بها.
- إذا كانت الإدارة تعبر عن احتياجات المرتفقين وبالتالي وسيلة لخدمتهم، فإن تحسين ألياتها ومنهجها بواسطة الإدارة الالكترونية هو ضمان لمصلحتهم وعلى رأسها سرعة تحقيق الخدمة المقدمة.
- التقليل قدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية، حيث ان كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية للإجراءات والحصول على الخدمة الإدارية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف.
- ترفع من جودة الخدمات العمومية، وتقوم الظاهرة البيروقراطية وتعقيداتها والتي تعتبر حاجز أمام التغيير في المرافق العمومية وتطوير الخدمات العمومية اتجاه المواطن.
- تحقق الإدارة الالكترونية سرعة انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة، فهي فضاء لخدمة مصالح المواطنين بطريقة الكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح، وتعميق مفهوم الشفافية للبعد عن المحسوبية.
- كما تعتبر الإدارة الالكترونية منفذ للولوج بكل بساطة للإدارة، ووضوح أكثر للوثائق من حيث صياغتها وقراءتها، بالإضافة إلى انها تلغي جانب كبير من العلاقة الضارة بين الإدارة ومواطنيها، فتخفيف الشكليات يحد من سوء العلاقة بين الإدارة ومواطنيها من حيث تقديم الخدمات، والمواطن مبدئيا له نظرة سيئة في تعامله وعلاقته مع الإدارة أيا كان شكلها بسبب تصرفاتها الاكراهية المتسلطة والمدعمة.
- ان الإدارة الالكترونية تساهم في تحديد دقيق وواضح للإجراءات الإدارية وتعمل على أن لا تكون هذه الأخيرة مهمة (لامية طاله، 2020، ص 195-196).

4_ الإدارة الالكترونية من التفاعل الإنساني الى التفاعل الآلي:

في السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني كبعد المسافات وصعوبة الاتصال ولكن مع الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا فالإنترنت تجعل الاتصال ممكنا الآن في

كل مكان وزمان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات وبالتالي يصبح التفاعل آليا محسوبا.

ومنه فإن الإدارة الالكترونية تعتبر امتدادا للإدارة التقليدية وتطورا لأساليبها ووسائلها، حيث انتقل أداء الأعمال من الطريقة اليدوية والتي كان لها الأثر الواضح على الوقت والجهد والفاعلية، الى الطريقة الالكترونية والتي أضحت تركز على المستفيد بتسهيل الخدمات وتبسيط الإجراءات وبتقديم المعلومات بشكل أفضل وبتوقيت أسرع وتكلفة أقل وأكثر أريحية (محمد ميلودي، ص 54-56).

5_ خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية:

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي الى نموذج إدارة الكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الالكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن اجمالها في الاتي:

- أ. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
 - ب. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
 - ج. . تجميع البيانات من مصادرها الأساسية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
 - د. . توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
 - هـ. . التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- ان الإدارة الالكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونيا ومتداولا بين الأجهزة والمستويات المختلفة، وإذ يميز الإدارة الالكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها: السرعة والفاعلية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الالكتروني والارشيف الالكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلي.

اذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف لمجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة داخل المؤسسة وخارجها ودقة ووضوح الوثائق الإدارية لدى المنظمات.

أما عناصرها فالإدارة الالكترونية تتكون من أربع عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية.

أ. عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل اليه صانعو العتاد للعالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما: توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات (بلقاسي مولود، ص 271).

ب. البرمجيات والشبكات: البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، بينما الشبكات فهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، والاكسترنات، وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة وإدارتها الإلكترونية (الدراجي زريق، عبد السلام عبد اللاوي، 2021، ص 179).

ج. صناع المعرفة أو المورد البشري: وهو الفاعل الرئيسي في هذه العناصر لأنه بدونها لا تتم أي عملية إدارية داخل هذا التنظيم والذي له دور فعال في ابتكار وتطوير أجهزة الحاسب الآلي وتطوير مختلف البرمجيات الحديثة المناسبة لكل تطور تكنولوجي إضافة الى ذلك يعتبر قائد الكتروني بامتياز يتحكم في فرق العمل الكترونيا على مستوى جميع الوظائف الإدارية، ويؤكد ميشال كروزيه في هذا السياق، أن الفاعل كلما تحكم في هذه التقنيات مثل التحكم في استخدام الحاسب الآلي وابتكار البرمجيات المتطورة كلما زادت سلطته نسبيا، وبالتالي التحكم في مناطق صنع القرار، وتصبح المنظمات ناجحة ومتطورة كلما استثمرت مواردها البشرية، لأنه مفتاح أمان لهذه الإدارة الالكترونية من كل اختراقات وحماية بياناتها التي تعتبر سر تقدمها ونموها (الدراجي زريق، عبد السلام عبد اللاوي، 2021، ص 180).

المحور الثاني: رهان التنمية للإدارة الالكترونية الجزائرية.

1_ استراتيجية الجزائر الالكترونية:

تتركز مخططات التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر على مجموعة من التجارب والنماذج مثل نموج عصرنة قطاع العدالة سنة 2003، والذي يتمثل في انجاز أرضية الانترنت واستحداث موقع الكتروني لها وانشاء بوابة القانون وانشاء المركز الوطني للسوابق العدلية ورقمنة الأرشيف القضائي.

وقد بقي مشروع الإدارة الالكترونية يكتنفه الغموض، وظل المفهوم منحصرًا على ما تقوم به وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى غاية صدور مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 وهي الوثيقة الرسمية التي صدرت في 2008 وهي حسب البعض المشروع الحقيقي لإنجاز نموذج الإدارة الالكترونية متكامل في الجزائر.

تعتبر هذه الوثيقة عن برنامج مسطر الى غاية 2013 الهدف منها النهوض بالاقتصاد الوطني وتحسين مستوى المواطن من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ودعم وتطوير المؤسسات الإدارية والاقتصادية وتسهيل عملية التسيير من خلال نقل المعلومات وسهولة الحصول عليها، وتوفير خدمات نوعية للمؤسسات والمواطنين.

تتضمن استراتيجية الجزائر الالكترونية 13 محورا يتمثل في:

1. تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارات العمومية.
2. تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الشركات
3. تطوير وتحفيز المواطنين للحصول على تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
4. دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.
5. تعزيز البنية الأساسية للاقتصاد ذات التدفق السريع.
6. تطوير الكفاءات البشرية.
7. تدعيم البحث والتطوير والابتكار.
8. ضبط مستوى الاطار القانوني الوطني.
9. الاعلام والاتصال.
10. تثمين التعاون الدولي.

11. اليات التقييم والمتابعة.

12. إجراءات تنظيمية.

13. الموارد المالية (رفيق بن مرسل، 2011، ص 167).

2_ مجالات تطبيق تقنيات الإدارة الالكترونية:

تطبق تقنيات الإدارة الالكترونية أساس علاقات الإدارة، فقد تكون بين الإدارة والمواطن وقد ترتبط بين الإدارة وقطاع الأعمال وهذا ما سوف نوضحه فيما يلي:

في إطار علاقة الإدارة بالمواطن: من أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الالكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلا: التسجيل المدني كإصدار شهادة الميلاد، بطاقات التعريف البيومترية، الشيء الذي يؤدي الى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ المعاملات وتسريع وقت الانجاز، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية.

استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلا، من خلال البلدية الالكترونية هو نمط متطور وجديد من الإدارة يسمح بتقديم خدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وتمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدمية المتصلة بالبلديات على شبكة الانترنت.

في إطار علاقة الإدارة بالأعمال: إذ ترتبط الإدارة بعلاقات مع قطاع الأعمال لما لها من أدوار ووظائف في مجال إعداد الخطط وتوجيه الاستثمار، ودعم القطاعات الاقتصادية وتنظيمها وتحفيزها وحمايتها ومراقبة عمليات الاستيراد والتصدير وتسهيلها، ومن شأن تكنولوجيا الإدارة الالكترونية كذلك أن يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية خاصة عبر النشر الالكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل مستويات النجاح وتنمية قدراتها على الإنتاج وتطويره (أيوب الشيك، 2019، ص 289).

في ظل جعل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال قاطرة التنمية، وتمكين الجزائر من ولوج المجتمع الرقمي وهذا بهدف خلق قيمة مضافة داخل المجتمع وتحسين مستويات العيش للمواطنين، وتمكينهم للحصول على المعارف اللازمة للاستخدام الملائم لهذه التكنولوجيا.

3_ مؤشرات الإدارة الالكترونية في الجزائر:

يتوقف الالمام والمعرفة الكاملة بتجربة الخدمة الالكترونية في الجزائر كأحد إفرازات تطبيق الإدارة الإللكترونية وعلى ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في ميدان تقديم الخدمات عن بعد، وذلك ما يمكن تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية وفق الآتي:

قطاع البريد والاتصالات: في إطار التغيرات والتحولات الجذرية التي شهدتها الجزائر في المجالات الاقتصادية والسياسية وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تولدت الحاجة الى القيام بتغيرات وتعديلات جذرية مست قطاع البريد والمواصلات وهو ما يسمى بإعادة هيكلة هذا القطاع حيث أنه ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال باشرت الجزائر منذ سنوات إصلاحات عميقة في هذا القطاع تجسدت فيما يلي:

مؤسسة بريد الجزائر والخدمة الالكترونية: تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه كلية من الدولة ، بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية ، وفي ظل الضعف او الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها ، أصبحت مؤسسة تخضع لرقابة عمومية هي وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال ، وبالتالي يصبح تدخل الدولة فيها متطورا ، وهو ما يفسره البعض بأنه ناتج عن حجم وكبر المؤسسة في مجال تقييم الخدمات إذ تقوم - مؤسسة بريد الجزائر - بجملة خدمات تتمثل في: (خدمات الحساب البريدي الجاري ، وتقديم خدمة الاطلاع على الحساب ، الدفع ، السحب ، صناديق التوفير ، الطرود البريدية ، الحوالات البريدية ، الرسائل)، وتماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسية هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين، وتكسب ثقتهم بالمؤسسة ، وموازة مع محاولة عصنة قطاع البريد تم ادراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين ، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والإنجازات ، وبالتالي تكرر التأسيس لنظام الخدمات الالكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر ، ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:

الشباك الالكتروني: ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، وهي كل الأجهزة الالكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية اليا

بطاقة السحب الالكترونية: يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر ، والتي تعمل مع وجود الشباك الالكتروني اذ عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من

سحب النقود في أي شباك بريدي ، أو موزع أوتوماتيكي، عبر القطر الجزائري ، ويقوم استخدام بطاقة السحب الالكترونية على: السرعة ، التوفر ، الامن ، ودعما لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل ، قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع 6 ملايين بطاقة سحب، إضافة إلى تأسيس 500 مركز حساب الكتروني لبريد الجزائر ... ودعما لخدمات البريد الالكترونية ، فإن هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة ، وهي خدمات يتم توفيرها من خلال شبكة الانترنت اذ تشمل هذه الخدمات ما يلي :

خدمات الاطلاع على الرصيد: اذ توفر شبكة الانترنت خدمات الكترونية لكل الافراد، والمتعاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر، والذين يملكون حساب بريدي جاري، إذ لهم إمكانية الاطلاع على رصيد حسابهم البريدي، اذ يلزم كل متعامل ضمن هذا الشكل من الخدمات ان يمتلك رقم سري يقوم بتشكيله انطلاقا من رقم حسابه البريدي.

خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية: عن طرق ملأ المعلومات الخاصة بكل متعامل بشكل الكتروني على شكل استمارة الكترونية.

خدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية: من خلال مراجعة لكل عمليات السحب والدفع الالكتروني التي جرت على مستوى حساب بريدي جاري معين (عبد القادر عبان، 2016، ص94-95).

وبالرغم من إيجابيات خدمات بريد الجزائر من خلال شبكة الانترنت، الا انه يمكن التنبيه الى بعض المخاطر والمهددات التي تعوق نجاح هذه الخدمة، والمتمثلة في إمكانية التجسس، والاطلاع على اسرار المتعاملين فمن خلال تشكيل رقم الحساب البريدي الجاري لأي فرد او مؤسسة او هيئة – استخراج الرقم السري من خلال رقم الحساب البريدي – تتاح إمكانية الاطلاع على رصيد الآخرين، مما يؤدي الى غياب الأمان في التعامل على شبكة الانترنت لدى زبائن مؤسسة بريد الجزائر. لقد أدى هذا الامر الى تفتن إدارة مؤسسة البريد الى احتمال المخاطر الواردة من هذا الشكل من الخدمات، الأمر الذي جعلها تتخذ إجراءات تصحيحية، تمثلت في توزيع ارقام سرية خاصة بمتعاملي بريد الجزائر عن طريق الانترنت، الا ان هذا الاجراء قد تولد عنه هو الآخر مشاكل تنظيمية، تتمثل في صعوبة الحصول على الرقم السري الخاص بكل عميل، نتيجة الطابع المركزي

الذي يباشر هذه العملية أي حصول الأفراد والمتعاملين على الرقم السري الخاص بالحساب البريدي من طرف بريد الجزائر المركزي.

قطاع التعليم العالي والبحث العلمي: عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنة الإدارة ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة ، على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى وأهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد أساسيات الإدارة الالكترونية ، وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين ، إذ أن هناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة ، من خلال الربط بين العديد من الجامعات، إضافة الى توفير الشبكة لأساليب جديدة للتكوين.

ان أهمية التحول للإدارة الإلكترونية وتوفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة قد أصبح مطلب ضروري تمليه ظروف الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للشعب المتحضرة خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعليم الالكتروني والجامعات الافتراضية والتعليم عن بعد أحد المسارات الجديدة التي سطرت من قبل الدول المتقدمة سعيا الى تجسيدها في الواقع العملي داخل جامعاتنا عبد القادر عبان، 2016، ص 96)... وبالتالي البحث عن أساليب لتطوير هذا القطاع في ظل بروز مفاهيم ومداخل جديدة لتحسين نوع خدمات هذا القطاع وتطوير مردوديته وهو ما أصبح يعبر عنه بجودة التعليم العالي، فتطبيق الخدمات الالكترونية في الجامعات الجزائرية يرمي بالأساس الى تحقيق عدد من الأهداف تشمل التطوير النوعي وتحديث كامل طرق التسيير بما يضمن الانصهار في مجتمع المعلومات والاستفادة من الخبرات التي تكونها الجامعة أو تقوم باستقطابها حيث عملت مختلف الجامعات الجزائرية الى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الالكترونية، والتي يمكن استعراضها من خلال (عبد القادر عبان، 2016، ص 97):

التسجيل الجامعي الأولي للحاملين الجدد على شهادة البكالوريا بالإضافة الى هذه الإنجازات وفي ظل تفشي وباء كورونا المستجد استحدثت وزارة التعليم العالي متمثلة في المؤسسات الجامعية بإنشاء منصات التعليم عن بعد والتحاضر عن بعد وتبادل المعلومات وعقد الملتقيات الافتراضية، وعقد مجالس اللجان العلمية عن طريق شبكة الانترنت وتقنية التحاضر عن بعد بداية من أفريل 2020 الى يومنا هذا (الدراجي زريق، عبد السلام عبد اللاوي، 2021، ص 186).

ملاً وإرسال البطاقة الالكترونية: إذ أن من خلال هذه المواقع يتمكن الطالب عبر منفذ الانترنت المشاركة في الترتيب حيث يتم إرسال البطاقة الالكترونية للتسجيل الأولي عبر مواقع الويب ويتمكن الطالب من الدخول عبر الرمز الشخصي الممنوح له ضمن كشف النقاط وتعتمد عملية التوجيه على المعالجة المعلوماتية الوطنية لبطاقات لحاملي شهادات البكالوريا، كما يتم التعرف على قائمة الميادين والجدوع المشتركة، والفروع التي يمكن للطلاب الجديد الاستفادة منها وتسجيل ضمانها والتي يطلع عليها الطالب من خلال المواقع الالكترونية ويقوم بتحميلها وطباعتها (عبد القادر عبان، 2016، ص 98).

مرحلة الاطلاع على نتائج التوجيه: ... حيث يتم الاطلاع على نتائج التوجيه الخاص بكل طالب عبر زيارة وتفقد المواقع الالكترونية الخاصة بالتسجيل الجامعي الأولي من خلال شبكة الانترنت عبر الخط مباشرة (عبد القادر عبان، 2016، ص 98). وحتى مرحلة تأكيد التسجيل ومرحلة الطعون كلها تكون عبر الخط وفقا للمنظومة الجامعية تطبيقا للخدمات الالكترونية.

مصلحة الحالة المدنية: لقد تم انشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود وثائق الحالة المدنية على قاعدة البيانات متطورة، متواجدة على أجهزة رئيسية بخفضها وذلك ليتم استرجاعها لاحقا، سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ الكترونية على شبكة الأنترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها.

جواز السفر (جواز السفر البيومتري): لقد أخذت هذه الوثيقة حصة الأسد من اهتمام وزارة الداخلية والجماعات المحلية وذلك لما تعتمدها من أهمية بالغة لدى المواطنين، وخصصت لها جانب خاصا في موقعها الالكتروني، يختص في الطلب الالكتروني لجواز السفر حيث تتضمن كل المعلومات اللازمة من استمارة الطلب والوثائق المطلوبة، المعايير الصورية اللازمة وكذا إمكانية متابعة مراحل الحصول على هذه الوثيقة (خديجة قمار، 2023، ص 147).

الخدمات الالكترونية في قطاع العدالة: من بينها النظام الالي لتسيير الملف القضائي حيث يسمح هذا النظام ب تسيير الملف القضائي آليا، منذ تسجيل القضية بمصلحة تسجيل الدعاوي، الى غاية صدور الحكم أو القرار وفي المادة الجزائية منذ تحريك الدعوة العمومية وصدور الحكم أو القرار الى غاية تنفيذ العقوبة، كما يمكن المواطن من الاطلاع على القضية التي تهمة من خلال الشباك

الالكتروني والحصول على المعلومة الخاصة به في الحين دون تنقل للبحث عنها في مكاتب أمناء الضبط (عبد القادر عبان، 2016، ص 99).

4_ مستقبل تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر:

ان المتتبع لمسار تطبيق نموذج الإدارة الالكترونية ومحاولة التوجه تدريجيا الى مواكبة التغيرات في مجال التكنولوجيا الاعلام والاتصال والإدارة، قد تواجه الإدارة صعوبات تقنية وفيه في تطبيق النموذج الرقمي ومن بين المعوقات التي تواجه الإدارة بشكل عام والإدارة الجزائرية بشكل خاص وعليه فإن مستقبل الإدارة الالكترونية في الجزائر لازال رهينة مجموعة من التحديات التي تواجه هذه التجربة وهي:

- يسجل فقدان الجزائر الى بيئة الكترونية مناسبة لاستراتيجيتها الالكترونية وهو ما يدعوا الى ضرورة النظر فيما خطط، وفيما سينفذ، مخططات وبرامج التحول الالكتروني في الجزائر يلعب عليها طابع التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وهو ما لا يخدم مسار الخدمة العامة الالكترونية في الوقت الحالي، خاصة أمام الافتقار الى نظام وطني يضع الخطط، ويتولى مهام المتابعة والتنفيذ والتنسيق مع جل الجهات المعنية.
- يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل الأمية الالكترونية، التي تكاد تمس جل فئات المجتمع، إضافة الى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الامر الذي شكل تهديدا لواقع الجاهزية الالكترونية وأضعف مردود المحتوى الرقمي، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الأمية التقنية، ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف المستويات.
- ضعف درجة الوصول الى شبكة المعلومات العالمية، في ظل غياب عوامل تشجيعية امام المواطنين كالتخفيض من سعر استخدام الانترنت.
- تحتاج الجزائر الى ترسانة قانونية لتأمين معاملاتها الالكترونية، ولحماية المتعاملين عبر الشبكات الالكترونية خاصة الخدمات المالية بمؤسسة بريد الجزائر (مولود بلقاسمي، ص 274).
- النظر الى أهمية العنصر البشري كركيزة أساسية لتفعيل الإدارة الالكترونية من خلال استقطاب أفضل العناصر وتكوين العنصر البشري على أسس ومستويات التطور التكنولوجي.

5_ أهم التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر:

- في ظل تبني الجزائر مشروع الإدارة الالكترونية ظهرت بعض الصعوبات والعراقيل التي تحد من نجاح الإدارة الالكترونية ويمكن توضيحها فيما يلي:
- أمية المواطن للتقنيات الالكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
 - غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الالكتروني
 - عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، مثل غياب تشريعات قانونية تجرم اختراق برامج الكترونية وتحدد رادعة لمرتكبيها.
 - ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية.
 - ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية ومشاكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية (غنية نازلي، ص 189).
 - عدم اكتمال الثقافة الالكترونية لدى معظم أفراد المجتمع الجزائري وبقاء عامل الخوف حاجز بينه وبين استخدام هذه التقنية وذلك ليس خوفا من التقنية في حد ذاتها وغنما مسيرها والمسؤول عن أمانها.
 - ضعف الدخل الفردي مما يمنع توصيل ودفع مستحقات الانترنت التي تعبر المحرك الرئيسي لإدارة الالكترونية (أمال بوقاسم، ص 34).
 - عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية (عبد القادر عبان، 2016، ص 79).
 - تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع بين فئات المجتمع وانقسامه، فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها، مما أدى الى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
 - إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية وحلول الآلة محل الانسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه (عبد القادر عبان، 2016، ص 80).

خاتمة:

من خلال ما تعرضنا له في دراستنا يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي ادخال تقنيات التكنولوجيا وما يحدث من تغييرات في العمل الإداري فهي ثورة رقمية بحيث أنها تسعى الى تقريب المواطن من الإدارة والعكس والحصول على الخدمات بأقل كلفة وسهولة ومنح درجة عالية من الجودة على وظائفها وفي الأخير لنجاح هذا النموذج الجديد الذي فرضته الثورة التكنولوجية فرضا ذلك أن مشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر لا يزال في مراحله الأولى وما تم إنجازه لا يتعدى كونه تطبيقات فرعية حول رقمنة بعض الإدارات والخدمات فقط وذلك نتيجة للصعوبات والعراقيل وحتى يتم التغلب على هذه الأخيرة لابد من:

- انتقاء الموارد البشرية ذات كفاءة مهنية وقدرات في الابتكار والابداع في مجال المعلوماتية مع ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية لتتماشى مع الإدارة الالكترونية.
- ضرورة تخصيص ميزانية مالية موجهة لمشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر والعمل على خلق الرغبة في التغيير خاصة من طرف المسؤولين.
- تحسين جودة وسرعة الأنترنت في الجزائر كون أن هذه الأخيرة تعتبر الأضعف عالميا.
- تغيير الواقع ليصبح أكثر توافقا مع النظرية والنموذج المقترح، من خلال التركيز على الخدمات الالكترونية في المناطق ذات البنية الأساسية المناسبة
- تشجيع البحث العلمي وتطويره باستخدام وسائل وتقنيات تكنولوجية متقدمة.

المراجع:

1. مولود بلقاسمي، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين الامية الالكترونية واشكالية التطبيق، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد الرابع.
2. جمعة صفاح فتوح، مسؤولية الموظف العام في اطار تطبيق نظام الإدارة الالكترونية، ط1، دار المفكر والقانون، المنصورة، مصر، 2014.
3. محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن. 2009.
4. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الرياض: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. 2009.
5. محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.

6. أيوب الشيكري، الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد8، العدد1، 2019.
7. ياسمينه بغريس، الإدارة الالكترونية بين الدوافع والأهداف، اليات الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة2، 2017.
8. لامية طاله، الإدارة الالكترونية ودورها في تحقيق التنمية الإدارية: بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد9، العدد02، ديسمبر2020.
9. محمد ميلودي، استراتيجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر " دراسة نظرية" مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد العاشر .
10. بلقاسمي مولود، تجربة الادارة الالكترونية في الجزائر: بين الأمية الالكترونية واشكالية التطبيق/ مجلة التنمية والاقتصاد التطبيق، جامعة مسيلة، العدد الرابع.
11. الدراجي زريق، عبد السلام عبد اللاوي، الإدارة الالكترونية في الجزائر بين المعوقات ورهانات المستقبل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد5، 2021.
12. رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة في الجزائر، مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية، الجزائر، 2011.
13. أيوب الشيكري، الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد8، العدد1، 2019.
14. عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، 2016.
15. الدراجي زريق، عبد السلام عبد اللاوي، الإدارة الالكترونية في الجزائر بين المعوقات ورهانات المستقبل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد5، 2021.
16. خديجة قمار، الرقمنة الإدارية في الجزائر_ بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق_ مجلة المفكر، المجلد18، العدد1، 2023، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.
17. مولود بلقاسمي، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الأمية الإلكترونية واشكالية التطبيق.

18. غنية نازلي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

19. أمال بوقاسم، التحول الالكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 08، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

الإدارة الرقمية وتطبيقاتها في الدول العربية والأجنبية - نماذج

الإدارة الجبائية في فرنسا: تطور المرونة الرقمية بعد أزمة كوفيد-19

جامعة سطيف 1 (الجزائر)

د. بصير هدى

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إظهار تطور المرونة الرقمية في الإدارات الجبائية الفرنسية بعدما استفادت من تجربة التحول الرقمي لإدارة أزمة كوفيد 19، وذلك بالتركيز على المجالات الإدارية التي تتعلق بالخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة، وإدارة مخاطر الإمتثال، والعمل عن بعد، وأنظمة الإعلام الآلي، وقد تمت الدراسة بالاعتماد أساسا على المعلومات الواردة في التقارير الصادرة عن الأمانة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلى جانب المعلومات الواردة في المواقع الرسمية للهيئات القانونية والمالية الفاعلة في فرنسا.

خلصت الدراسة إلى أن الإدارات الجبائية الفرنسية تمكنت من زيادة المرونة الرقمية من خلال تفاعلها مع التطورات السريعة للخدمات والأدوات الرقمية الجديدة، حيث تبنت الهيئات المختصة في المالية العديد من البرامج التي تتعلق بتجريد الإدارات الجبائية من الطابع المادي وإلزامية تعميم الفواتير الإلكترونية، بعدما قامت بتوفير الإطار القانوني اللازم لذلك.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الجبائية؛ المرونة الرقمية؛ أزمة كوفيد-19؛ المكلفون ضريبيا؛ العمل عن بعد؛ الفواتير الإلكترونية.

Résumé

Cette étude vise à montrer l'évolution de la résilience numérique des administrations fiscales françaises, après qu'elles ont bénéficié de l'expérience de la transformation digitale pour gérer la crise du COVID-19, en mettant l'accent sur les services aux contribuables, la gestion des risques de conformité, le télétravail, les systèmes informatiques. En utilisant notamment les rapports publiés par le Secrétariat du Forum de l'OCDE, et les sites officiels des organismes financiers et législatifs en France.

L'étude a conclu que l'administration fiscale en France a pu accroître la résilience numérique, en se montrant souvent très réactives aux développements rapides de nouveaux services, et outils numériques, les organismes financiers ayant adopté de nombreux programmes liés à la dématérialisation et à la généralisation des factures électroniques, après avoir fourni la réglementation législative nécessaire. Elle entend mettre à profit ces outils pour poursuivre le redressement des résultats du contrôle fiscal.

Les mots clés: l'administration fiscale; La résilience numérique; la crise du covid-19; Les contribuables; le télétravail; La facturation électronique

1. المقدمة

1.1- تمهيد:

يعد دفع الضرائب في جميع بلدان العالم من بين أكثر تعاملات المواطنين مع الحكومة صعوبة واستنزافا للوقت، بينما للحكومات، فيمثل التعزيز الضريبي وتحصيل الإيرادات الكافية أمرا ضروريا لتمويل المنافع والخدمات العمومية، يعد هذا الأمر هو السبب في لجوء الإدارات الجبائية إلى تنفيذ التحول الرقمي والعمل على مكنة أنظمتها، ويمكن أن يؤدي اعتماد التكنولوجيا إلى إصلاحات ضريبية ناجحة ومستدامة، ويضمن فرض الضرائب المناسبة على الاقتصاد الرقمي ويقلل من المعوقات التي تحول دون الإمتثال، وقد أدت أزمة كوفيد-19، التي أحدثت طفرة في استخدام التجارة الرقمية، إلى جعل هذا التغيير أمرا ملحا إلى حد كبير في الإدارات الجبائية.

2.1- إشكالية الدراسة:

وفرت التحديات التي واجهتها الإدارات الجبائية خلال أزمة كوفيد-19 فرصا لإعادة النظر في المرونة الرقمية، حيث أدت إلى تسريع التحول الرقمي وتنفيذ الحلول الافتراضية التي تتفادى التواصل المادي، وتقلل من تكلفة الامتثال الضريبي للمكلفين، وتسهل الامتثال الطوعي لالتزاماتهم الضريبية، وبما أن هذه الحلول أثبتت فعاليتها خلال الأزمة، فكان من الضروري أن تأخذ الإدارات الجبائية زمام المبادرة في مواصلة تبنيها ودمجها في استراتيجياتها المستقبلية، وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤل التالي:

ما هي أهم الإجراءات التي تبنتها الإدارة الجبائية في فرنسا لتحسين المرونة الرقمية بعد أزمة كوفيد19؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح السؤالين الفرعيين التاليين:

- كيف تعاملت الإدارات الجبائية مع التحول الرقمي بعد أزمة كوفيد-19؟
- هل الإجراءات التي تبنتها الإدارات الجبائية بعد الأزمة ساهمت فعلا في تحسين المرونة الرقمية وتطوير أنظمة الإدارة الالكترونية؟

3.1- فرضية البحث:

تقوم الدراسة على الفرضيتين التاليتين:

- إن الإدارات الجبائية تواصل حاليا تنفيذ إجراءات تطوير المرونة الرقمية المتخذة خلال الأزمة، وتوفر الأطر القانونية لتنظيمها.
- إن التدابير والإجراءات التي تبنتها الإدارة الجبائية بعد الأزمة أثرت إيجابيا على المرونة الرقمية وساهمت في تسريع التحول الرقمي.

4.1- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسبها الإدارة الإلكترونية في جميع دول العالم، وحثمية تطوير الرقمنة في الإدارات الجبائية بغرض تحسين أدائها الداخلي، وجودة خدماتها المقدمة للشركات والمكلفين ضريبيا والإدارات العمومية الأخرى، سواء كان ذلك لتعزيز إيرادات الخزينة أو إدارة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، حيث أن هذه الدراسة لا تقدم توصيات لتدابير محددة، نظرا لتواجد فروقات بينية في الظروف البيئية لدول العالم، ومع ذلك يمكن أن تساعد الإدارات الجبائية في تغيير الاستراتيجيات الحالية للتحول الرقمي بغرض زيادة المرونة في مواجهة التحديات أو الصدمات المستقبلية من جهة، ومواكبة التحديثات والتطورات الدولية في مجال التحول الرقمي من جهة أخرى.

5.1- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على إجراءات التحول الرقمي التي تبنتها الإدارات الجبائية الفرنسية في تجاوز الأزمة السابقة.
- التعرف على إجراءات التحول الرقمي التي تبنتها الإدارات الجبائية الفرنسية في فترة التعافي من الأزمة.
- تحفيز الإدارات الجبائية لدول أخرى على تعزيز الإجراءات الحالية للإدارة الإلكترونية وتطويرها لتحسين المرونة الرقمية في المستقبل.
- الاستفادة من بعض التدابير المتخذة لتحسين المرونة الرقمية في فرنسا، والتي يمكن إسقاطها على البيئة الجزائرية وتكييفها مع النظم القومية، كون الإطار المتعلق بالإدارات العمومية في الجزائر موروث عن التنظيم الفرنسي، الذي يخضع للتوحيد والتأطير القانوني كما هو الحال في الجزائر.

6.1- منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة، استخدمت الباحثة منهجين، وهما المنهج الوصفي في عرض المجالات أو الخدمات التي شملتها الدراسة في الإدارة الجبائية الفرنسية، والمنهج التحليلي بغرض تحليل ومناقشة النتائج لتقييم أثر التدابير التي تبنتها الإدارات الجبائية في تحسين المرونة الرقمية، وهذا بالاعتماد على التقارير الصادر عن منتدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) حول الإدارات

الضريبية بالإشراك مع منطديات ومؤسسات دولية أخرى ، إلى جانب الاعتماد على تقارير أخرى صادرة عن مديرية الضرائب، أو وزارة المالية ومؤسسات حكومية أخرى.

7.1- هيكل الدراسة :

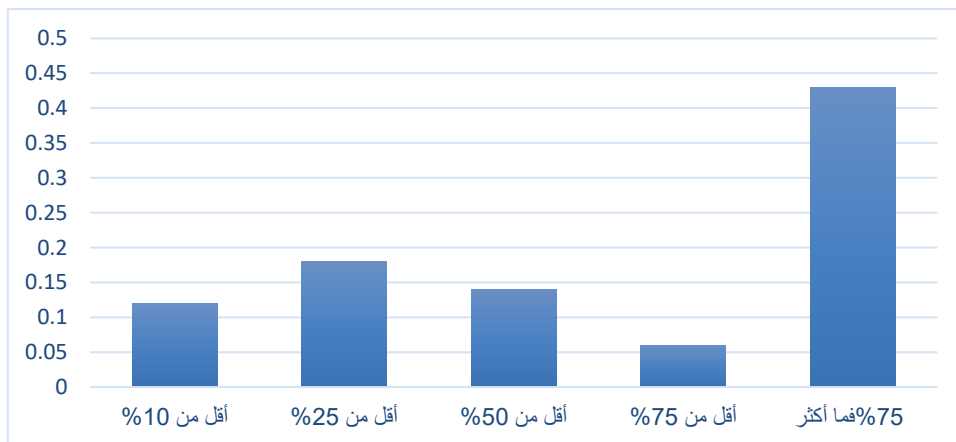
نقوم في هذه الدراسة بعرض وتحليل إجراءات التحول الرقمي التي تبنتها الإدارات الجبائية لتجاوز أزمة كوفيد-19، وتلك التي تبنتها بعد الأزمة بغرض تحسين المرونة الرقمية ومواكبة التطورات والتوجهات التي تفرضها المفوضية الأوروبية، والتي سوف نعالجها وفقا لأربع مجالات إدارية، على النحو التالي:

- الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة؛
- إدارة مخاطر عدم الامتثال للالتزامات الضريبية؛
- العمل عن بعد؛
- أنظمة الإعلام الألي.

2- الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة: Service aux contribuables

لمواجهة التحديات التي تفرضها أزمة كوفيد-19، تعين على المصالح الجبائية اتخاذ تدابير إدارية واستراتيجية لتحسين المرونة الرقمية من خلال تطوير قنوات الإتصال الرقمية الخاصة بها ، وتكثيف التفاعلات الرقمية، وتعميم الرسائل الرقمية باستخدام أنظمة الإتصال عبر الأنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول، ووفقا لتقرير المنظمة الأوروبية للتنمية الاقتصادية (يتضمن التقرير دراسة استقصائية حول المرونة الرقمية، استجابت لها 32 إدارة جبائية في فرنسا خلال فترة الأزمة) ، تبين بأن نصف الإدارات تقريبا نجحت في استبدال الاتصالات المادية بالحلول الافتراضية أثناء الأزمة، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) : التقدير الإجمالي لنسبة الاتصالات المتحولة من الورقي إلى الرقمي



Source: OCDE (2021), Administration fiscale: La résilience numérique dans le contexte du covid-19, OCDE, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1093_1093372-y905ky82fd&title=Administration-fiscale-la-resilience-numerique-dans-le-contexte-du-covid-19, P10.

إن تحقيق لنسبة أكبر من 75٪ من الاتصال الإلكتروني راجع إلى فتح صفحات على الإنترنت، مخصصة للتصريح وتوفير نماذج لطلب تأجيل دفع الضرائب، تطوير استراتيجيات إعلامية، وفتح خطوط المساعدة وتكييف تطبيقات الهاتف النقال، وتعديل قواعد قبول التوقيعات الإلكترونية والمستندات المسوحة ضوئياً. (OCDE, 2021)

وقد كانت الإدارة الجبائية تتطلع إلى الاستمرار في تدابير التجريد من الطابع المادي وتطويرها بعد الأزمة، وبالفعل فقد تجسد ذلك في برنامج الإدارة الجبائية والمالية للدولة والقطاع العام المحلي، حيث تم في مارس 2020 توقيع عقد الأهداف والموارد بين المديرية العامة للمالية العامة (DGFiP) وإدارة الميزانية والأمانة العامة لوزارتي الاقتصاد والمالية، يحدد هذا العقد التوجهات الاستراتيجية للأمانة العامة للمالية حتى عام 2022، وقد تعهدت فيه بالوفاء بنفس الدرجة من متطلبات الأزمة الصحية، مع تعزيز جودة الخدمة لصالح المستخدمين والشركاء والتعزيز من التحول الرقمي بالاستمرار في تجريد الإدارات الجبائية من الطابع المادي، والتعميم التدريجي للفواتير الإلكترونية في جميع المؤسسات العمومية. (Budjet Général, 31 déc 2021).

ومن أهم أشكال التجريد من الطابع المادي ما يلي :

1.2- الفوترة الإلكترونية ونقل البيانات: e-invoicing & e-reporting

يمثل الإصلاح الذي تبنته الحكومة الفرنسية جزء من الاتجاه العالمي نحو تطوير الفواتير الإلكترونية، ونقل البيانات والتجريد من الطابع المادي على الفاتورة وبياناتها، حيث نشرت المفوضية الأوروبية خطة عمل جديدة في 15 جويلية 2020 لفرض ضرائب عادلة، تقترح فيها تدابير إضافية لتبسيط البيئة وتعزيز مكافحة الاحتيال والتهرب الضريبي في ظل الاقتصاد الرقمي، وبغرض تحقيق التوفيق في تقنيات الرسم على القيمة المضافة بين دول أعضاء الاتحاد الأوروبي، أعلنت المفوضية عن اقتراح تشريعي عام 2022، يهدف إلى تحديث التزامات التصريح من خلال تطوير الفواتير الإلكترونية ونقل البيانات. (DGFiP, 15 oct2020).

ومن أجل مواكبة التعليمات الأوروبية، قررت الحكومة الفرنسية توسيع نطاق إلزامية الفوترة الإلكترونية تدريجياً، من خلال توسيعه ليشمل جميع المعاملات المحلية بين 1 جانفي 2023 و1

جانفي 2025، وذلك طبقا للفصل 56 من مشروع المالية لسنة 2020، وتلتزم وفق المادة 26 من قانون المالية المعدل لسنة 2022 جميع الشركات الخاضعة للضريبة على القيمة المضافة بإصدار الفواتير الإلكترونية عبر بوابة الكورس (Portail Chorus pro) (Impots.gouv.fr, 2023).

2.1.1- الفوترة الإلكترونية:

وفقا للمادة الجديدة 289 مكرر من قانون الضرائب، تعد الفاتورة الإلكترونية تلك التي يتم إصدارها وإرسالها واستلامها في شكل غير مادي وتتضمن بالضرورة الحد الأدنى من قاعدة البيانات في شكل منظم، مما يميزها عن "الورقية" أو "PDF" العادية، يتم إرسالها إلى العميل عبر منصة التجريد من الطابع المادي، سواء كانت بوابة الفواتير العامة "Chorus pro" و/ أو منصة التجريد الشريكة (PDP) وفق اختيار العميل. (Economie.gouv.fr, La facturation électronique entre entreprises, 2023)

وقد حددت المادة 153 من قانون المالية أهداف لتشريع إلزامية الفواتير الإلكترونية على النحو التالي: (DGFIP, 15 oct2020, p. 11)

- تعزيز القدرة التنافسية للشركات من خلال تقليل العبء الإداري، وتقليص آجال الدفع، حيث أن تكلفة الفاتورة الإلكترونية أقل من تكلفة طابع البريد؛
- محاربة التهرب الضريبي وتقليص فروق القيمة المضافة عن طريق الرقابة الآلية؛
- توفير المعرفة المستمرة للنشاط التجاري من أجل تعزيز إدارة أكثر تفصيلا للإجراءات الحكومية في مجال السياسة الاقتصادية؛
- تبسيط التزامات الإبلاغ عن ضريبة القيمة المضافة عن طريق ملئ الإقرارات متوسطة وطويلة الأجل مسبقا.

2.1.2- نقل البيانات: (التقارير الإلكترونية)

يصاحب تنفيذ الفواتير الإلكترونية التزام إضافي بنقل بيانات الفواتير (على سبيل المثال مبلغ العملية، ومبلغ ضريبة الرسم TVA، أو حتى معلومات محاسبية أخرى) إلى الإدارات الجبائية، وكذلك البيانات المتعلقة بالمعاملات غير المحلية أو مع شخص غير خاضع للضريبة (Presse, économie, 2022)، بمعنى البيانات التي تتعلق بالعمليات التجارية التي لا تتأثر بالفواتير الإلكترونية، ويقصد بها معاملات البيع وتقديم الخدمات مع الأفراد (أو معاملات "الأعمال التجارية للمستهلك" BtoC، مثل البيع بالتجزئة) أو المعاملات مع الأطراف الخارجية (الصادرات)، تسمح التقارير الإلكترونية بإعادة إنشاء النشاط الاقتصادي الإجمالي للشركة، مكملًا للفوترة الإلكترونية، ويزود الشركة بملئ مسبق

لتصريحاتها المتعلقة بالضريبة على القيمة المضافة (TVA (impots.gouv, 2022)، ويتطلب الإبلاغ حتى يكون شاملا، نقل بيانات المبيعات والشراء من قبل المورد والعميل، وتدقيقهما لاحقا من طرف الإدارة من أجل الكشف عن التناقضات.

2.1.3- تطور الفواتير الإلكترونية في فترة ما بعد كوفيد-19:

وفقا لدراسة استطلاعية أجراها مكتب Cabinet Arthur D. Little بينت بأن مديري المشتريات والمالية (DAF) يضعون الفواتير كأول مستند يتعين تجريده من الطابع المادي، وذلك لمزايا التجريد التي استفادت منها الإدارات الجبائية والشركات على حد سواء، والتي يمكن أن تساعد الشركات على اجتياز فترة ما بعد كوفيد-19 والامتثال قريبا للالتزامات القانونية الجديدة.

بالنسبة للإدارات الجبائية: تتطلع على مواصلة استخدام الفواتير الإلكترونية مستقبلا للدوافع التالية: (DécisionAchats.fr, 2020)

- الحد من الاحتيال في ضريبة القيمة المضافة، والتي تمثل مبالغ مهمة، وهي بصدد استردادها حاليا بعد الأزمة لمساعدتها على استعادة حساباتها.
- تبسيط التحصيل في الفترة الجارية من خلال إنشاء اتصال تلقائي للبيانات المتعلقة بهذه الفواتير إلى الخدمات الضريبية.
- مكافحة المدفوعات المتأخرة، يحدد القانون هذه المدفوعات النهائية بستين 60 يوما من تاريخ إصدار الفاتورة، وكل شركة تأخرت عن الدفع، سوف تمتنع الحكومة عن ضمان قروضها، وسيتم نقل معلوماتها إلى البنوك، لتتفادها عند منح الائتمان.

بالنسبة للشركات: تعد الفواتير الإلكترونية "قضية إستراتيجية لإدارة المالية والمحاسبة في الشركات التي ترغب في تحسين قدرتها التنافسية، وفي الوقت نفسه تبسيط وعقلانية عمليات الشراء/ البيع والمحاسبة، حيث تمتعت الشركات التي قامت فعلا برقمنة فواتيرها خلال أزمة كوفيد-19 بميزات واضحة، وفي الواقع شجع تطبيق العمل عن بعد والبطالة النسبية على عملية إدارة الفواتير والدفع للموردين، حيث سمح التجريد ب: (DécisionAchats.fr, 2020)

- التعاون بشكل فعال عبر الانترنت وفي التوقيت المناسب مع الموردين لتفادي تدهور العلاقات مع قاعدة الموردين، باستخدام حل تجريد الطابع المادي للفاتورة، يمكن تقليل أوقات المعالجة والتحصيل بشكل كبير.

- التأكد من مراقبة الطلبات الجارية والعاجلة من أجل التنبؤ بتأخير أو نقص المخزون الذي يمكن أن يعرقل دورة الاستغلال.
- معالجة جميع الفواتير بشكل سريع، حيث أدى توفير الوقت في معالجة الفواتير عند تجديدها من الطابع المادي إلى التركيز على المهام ذات القيمة المضافة الأعلى خلال فترة الأزمة.
- توفير الأمان للبيانات والتبادلات، من خلال مركزية جميع الفواتير وأتمتة العمليات، وتنفيذ قواعد الموافقة والتحقق، حيث تحد هذه الحلول من مخاطر الخطأ والاحتيال.
- تحقيق وفورات حتى تتمكن الشركات من استيعاب تكلفة تقليص نشاطها، و تشجيع الابتكار بعد التعافي من أزمة كوفيد-19.

2.1.4- إصلاح الفواتير الإلكترونية في فرنسا:

قبل تعميم الفواتير الإلكترونية، أعلنت المديرية العامة للمالية العمومية عن تأجيل الدخول في تطبيق الإصلاحات التي سيتم عرض تفاصيلها في مشروع قانون المالية لعام 2024، وذلك حتى تضمن للشركات الانتقال إلى الفواتير الإلكترونية في ظل أفضل الظروف الممكنة، كما ترغب في إنشاء فترة تجريبية تدعى بـ "Phase de pilote" قبل تاريخ دخول الإصلاح حيز التنفيذ (Lefebvre C. F., 2023)، تضمنت الإصلاحات ما يلي:

الشكل رقم 2: رزنامة اصلاحات الفواتير الإلكترونية في فرنسا

تلتزم جميع المؤسسات باستلام وإصدار فواتيرها على شكل الكتروني	2024/07/01
تلتزم المؤسسات كبيرة الحجم باستلام وإصدار فواتيرها على شكل الكتروني*	
تلتزم المؤسسات متوسطة الحجم ETI بإصدار فواتيرها على شكل الكتروني*	2025/01/01
تلتزم المؤسسات جد صغيرة الحجم / والصغيرة / والمتوسطة PME et TPE بإصدار فواتيرها على شكل الكتروني*	2026/01/01

* نفس الرزنامة بخصوص ارسال بيانات العملية e-reporting

Source: impots.gouv.fr (26.09.2023). Calendrier de la reforme de la facturation électronique. <https://www.impots.gouv.fr>.

2.2- التصريحات عن بعد : Télé déclaration

من بين التدابير التي يجب مراعاتها لاستعادة الإيرادات والحفاظ عليها أثناء مرحلة التعافي من أزمة كوفيد-19، هي تسهيل الانضباط الضريبي للمكلفين من خلال الدفع والتصريح عن بعد لجميع الضرائب الرئيسية، من بينها الضريبة على الدخل، حيث ألزمت المادة 1649 من قانون الضرائب العام (CGI) جميع المكلفين، الذين تم تجهيز مكان إقامتهم بالانترنت، التصريح عبر الخط بالضريبة على الدخل، و يكون ذلك على بوابة impots.gouv.fr، يحتوي التصريح المعبأ مسبقا على دخل محدد، يتمثل في : (Economie.gouv.fr, 2023)

- الرواتب، والمعاشات، ومنح التقاعد والتعويضات اليومية، ومداخيل الأموال المنقولة.
- الأرباح الصناعية والتجارية (BIC) المحققة من طرف الأشخاص الطبيعية الذين يمارسون نشاط تجاري، صناعي، أو حرفي.
- الأرباح غير التجارية (BNC) المحققة من طرف الأشخاص الذين يمارسون نشاط مهني غير تجاري، بصفة فردية أو شركة مثل المهن الحرة، مكاتب التوثيق، محضر قضائي،... إلخ.

3- إدارة مخاطر عدم الامتثال للالتزامات الضريبية:

باستخدام تقنيات علم البيانات وجعل عمليات الرقابة والتحقق من الامتثال الضريبي آلية، لم تعد نسبة كبيرة من نشاطات الامتثال تتطلب معالجة مادية، وما خفض من التدخل البشري أكثر هو إغلاق المراكز الضريبية والتوجه إلى العمل عن بعد خلال أزمة كوفيد-19، ما جعل غالبية الإدارات الجبائية تعلق النشاط المنهجي للرقابة في الموقع .

1.3- تعليق خدمات الرقابة والتدقيق الميدانية: La vérification en place

اعتمادا على الدراسة الاستقصائية الواردة في تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يعرض الجدول الموالي تجربة تحول الإدارات الجبائية إلى الرقابة الافتراضية:

**الجدول رقم (1): تحول الإدارات الجبائية إلى طريقة الرقابة الافتراضية/ الرقمية
(نسبة مئوية الإدارات الجبائية)**

إلغاء أو تخفيض عدد كبير من عمليات الرقابة في الموقع (خارج حالات التهرب والاحتيال)	تحويل بعض عمليات الرقابة في الموقع إلى عمليات وفق الطريقة الافتراضية/ الرقمية	الدروس المستفادة منها من تجربة الإدارات التي تحولت إلى الطريقة الافتراضية/ الرقمية			مشروع مواصلة نشاطات الرقابة وفق الطريقة الافتراضية/ الرقمية
		امكانية الوصول الكترونيا إلى وثائق مفيدة في الرقابة	تحقيق مقابلات عن بعد في ظل ظروف مرضية	آراء ايجابية من طرف المكلفين(أو أطراف أخرى ذات المصالح)حول التجربة	
75٪	88٪	90٪	86٪	90٪	76٪

Source: OCDE (2021), Administration fiscale: La résilience numérique dans le contexte du covid-19, OCDE, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1093_1093372-y905ky82fd&title=Administration-fiscale-la-resilience-numerique-dans-le-contexte-du-covid-19, P17.

يبين الجدول أعلاه أن غالبية الإدارات استبدلت بعض أنشطة الرقابة في الموقع بالطريقة الافتراضية/ الرقمية دون نشاطات التهرب والاحتيال الضريبي، وما سهل في الأمر، هو نجاحها في الوصول الكترونيا إلى الوثائق المهمة في عملية التدقيق و إجراء المقابلات عن بعد في ظروف مرضية، هذا ما حفز الإدارات على مواصلة وتطوير هذه الاستراتيجية مستقبلا.

قد تكون الرقابة عن بعد رقابة مستندية أو تدقيق محاسبي:

1.1.3- تطور الرقابة المستندية بعد أزمة كوفيد-19:

واصلت الإدارة الجبائية نشاط الرقابة المستندية في فترة التعافي من كوفيد-19، حيث شهدت سنة 2022 تقدما في أداء المديرية العامة للمالية العمومية بفضل الإصلاحات المعتمدة سنة 2017، وتمكنت إجراءات التدقيق الضريبي من الكشف على حالات التهرب الضريبي التي قدرت ب 14,6 مليار يورو (رسوم وغرامات) في عام 2022، والتي تم تحصيلها من عند الأفراد والشركات، أي بزيادة 8,2 و 1,2 مليار يورو عن عام 2021، من بين مبلغ التحصيل عن التهرب الضريبي، أسفر التدقيق المستندي (الوثائق) عن استرداد 5,8 مليار أورو من الرسوم والغرامات مقارنة بـ 5,6 مليار أورو في عام 2021 (+3,6٪).

(Presse.economie.gouv.fr, 2023).

2.1.3- التدقيق (أو الفحص) المحاسبي عن بعد: L'examen de comptabilité

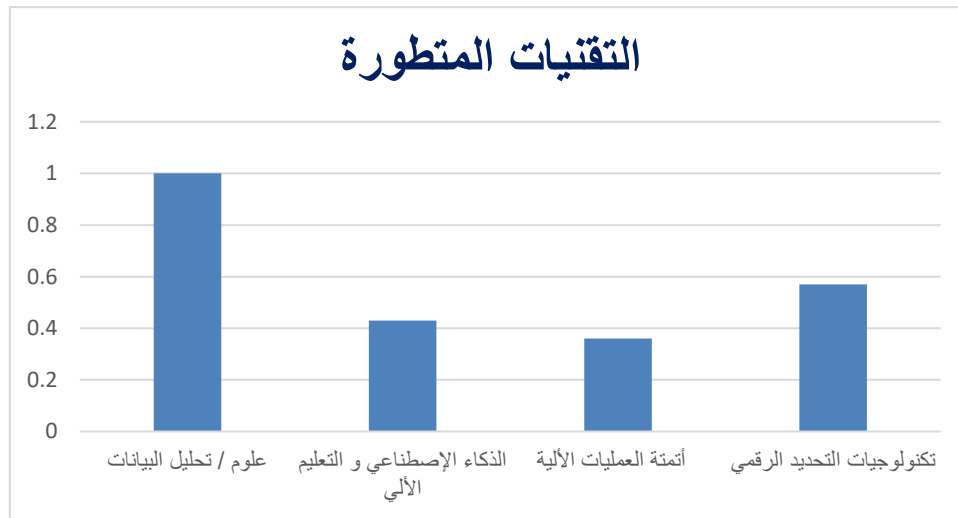
اعتمدت الإدارات الجبائية الفحص المحاسبي منذ إصلاحات 01 جانفي 2014، وتطور أكثر خلال أزمة كوفيد-19، فهو نظام يسمح لإدارة الضرائب القيام بعمليات التدقيق المحاسبي عن بعد، وذلك بناء على المحاسبة المقدمة من طرف الشركة على شكل إلكتروني (بعد التجريد المادي)، وهو بديل للرقابة المستندية والرقابة في الموقع، فهو فحص يخص جميع الشركات، مهما كان نشاطها، حجمها (باستثناء أصحاب المشاريع الصغيرة)، أو النظام الجبائي الذي تتبعه. فعلى الشركات الخاضعة لهذه الرقابة إرسال ملفا القيد المحاسبي (FEC) إلى مصلحة الضرائب في الأجل المحددة، وأن يكون مطابقا للصيغة المقتنة في كتاب الإجراءات الجبائية. يضمن هذا الملف عدم ملموسية معينة للبيانات المحاسبية، لأنه بمجرد إنشاءه لم يعد من الممكن تعديله، وهو يمثل مخرجات محاسبة الشركة بعد مراجعتها والمصادقة عليها.

تكمن هذه الدراسة المحاسبية أساسا في التحقق من توافق الحسابات مع التصريحات المرسلّة إلى الإدارة الجبائية، والتأكد من عدم وجود أخطاء أو عناصر مضللة في القيود المحاسبية، وفي نهاية عمليات المراقبة ترسل إدارة الضرائب إلى المكلف مقترحا للتصحيح في حال وجود مخالفات، وفي حال عدم احترام الشركة لمواعيد أو إجراءات إرسال الملف تقوم إدارة الضرائب بإلغاء الفحص المحاسبي وتسليط غرامة مالية قدرها 5000 أورو. (info, 2022)

2.3- تطبيق التكنولوجيا المبتكرة لأغراض الامتثال الضريبي:

تدعو المفوضية الأوروبية في تقريرها المتعلق بـ "أثر التكنولوجيات الجديدة على الجبائية" دول الأعضاء بضرورة تطوير الأدوات التكنولوجية وتكييف القرارات المتعلقة بها مع التقنيات الناشئة الجديدة، مثل تقنيات دفاتر السجلات الموزعة "Blockchain" أو الذكاء الاصطناعي، حيث تمكن الإجراءات الضريبية الذكية من تثبيط الفساد وتسهيل الامتثال للالتزامات الضريبية (Parlement européen, 2022)، وبزيادة مخاطر التهرب والاحتيال الضريبي خلال الجائحة، قررت غالبية الإدارات الجبائية في فرنسا (59٪) توسيع تطبيق التكنولوجيات المبتكرة، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

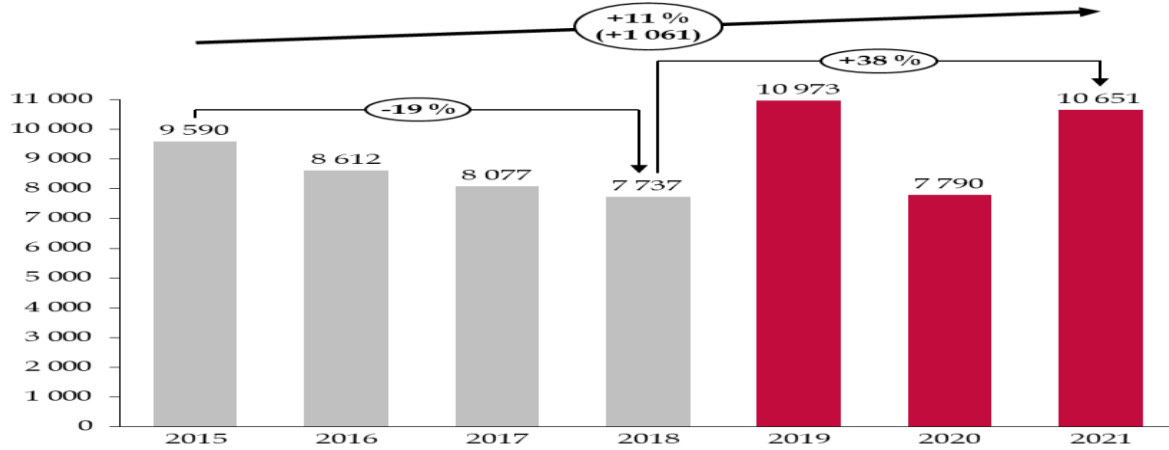
الشكل رقم (3): التقنيات المتطورة



Source: OCDE (2021), Administration fiscale: La résilience numérique dans le contexte du covid-19, OCDE, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1093_1093372-y905ky82fd&title=Administration-fiscale-la-resilience-numerique-dans-le-contexte-du-covid-19, P18.

يظهر من الشكل أعلاه، أن من بين التقنيات والأدوات التكنولوجية التي استخدمتها الإدارات الجبائية هي تقنيات العلوم / تحليل البيانات، تقنيات الذكاء الاصطناعي بما في ذلك تعلم الآلية (L'apprentissage automatisée). أتمتة العمليات الآلية (Robotisation des processus automatisées) وتقنيات تحديد الهوية الرقمية، واستخدام تحليل الشبكات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الرقابة الجبائية في السنوات الأخيرة، قد شهدت تحولا عميقا باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات (Data-mining, Text-mining)، تمثل هذه التقنيات الجديدة أولى الأهداف التي حددتها الحكومة الفرنسية، والتي تتطلع إلى الاستفادة من هذه الأدوات لمواصلة تحسين نتائج التدقيق الجبائي (SENAT, 2022)، وما يدل على التحول العميق هو التطور المهم الحاصل في مبالغ الرقابة الجبائية في السنوات الأخيرة، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): تطور المبالغ المحصلة من الرقابة الجبائية



Source: SENAT. (2022). *Projet de la loi de finance pour 2023: Gestion des finances publiques, crédit non répartis-transformation et fonctions publiques*. Paris: SENAT.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن مبالغ التحصيل ارتفعت كثيرا سنة 2019 مقارنة بالسنوات الماضية، وتأثرت قليلا بأزمة كوفيد-19 سنة 2019، ثم ارتفعت سنة 2021 لتعود تقريبا إلى مستواها في عام 2019، حيث وصلت المبالغ المحصلة في إطار عمليات الرقابة إلى 10,7 مليار أورو سنة 2021، وارتفعت أكثر سنة 2022 لتصل إلى 14,6 مليار أورو بسبب تكثيف عمليات الرقابة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، التي تم استخدامها في أكثر من نصف عمليات الرقابة الجبائية (52,36٪)، ما يزيد بحوالي 10 نقاط عما كان عليه في عام 2021 (44,85٪)، وأكثر بعشرين نقطة عما كان عليه في عام 2020 (32,49٪)، وأكثر بثلاثين نقطة عما كان عليه في عام 2019 (22٪). (Ben-hefaied, 2023) (SENAT, 2022)

1.2.3- استخدام تحليل (التنقيب عن) البيانات في الرقابة الجبائية:

كما ذكرنا آنفا، يمكن تفسير المبالغ المحصلة من مكافحة الاحتيال الضريبي (14,6 مليار أورو) بتعزيز نشاط الرقابة سواء كانت مستندية أو في الموقع باستخدام تقنية تحليل أو التنقيب عن البيانات (Data mining)، التي غطت نسبة 52٪ من نشاطات الرقابة في الشركات، إلى جانب ذلك تم جمع 2 مليار أورو عن الرسوم والعقوبات من عند المكلفين بالضريبة على الملفات التي تم تدقيقها باستخدام تقنية التنقيب عن البيانات في عام 2022، بمعدل نمو + 67٪ عن عام 2021 حيث تم جمع (1,2 مليار أورو) وهو مبلغ أكبر بكثير عما تم جمعه في عام 2020 (794 مليون أورو) وفي عام 2019 (785 مليون أورو) (SENAT, 2022) (Presse.economie.gouv.fr, 2023).

2.2.3- إدماج الذكاء الاصطناعي في استراتيجية الإدارة الجبائية:

استخدمت إدارة الضرائب تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) لعدة سنوات لمكافحة الاحتيال الضريبي، وتوسع استخدامها في مختلف مجالات عمل المديرية العامة للمالية العمومية، مثل السجل العقاري ومراقبة نفقات الدولة والرقابة الجبائية بشكل عام، وفي عام 2021 بدأت الإدارات الجبائية في استخدام (AI) لكشف المباني غير المعلن عنها.

من الناحية التقنية، تقوم الخوارزميات باستخراج الخطوط العريضة للمباني المشيدة والمساح، ثم يتم مقارنتها بالتصريحات المقدمة من طرف المالكين إلى مختلف الإدارات من أجل معرفة ما إذا كانت العناصر خاضعة للضريبة بشكل صحيح. (Germain, 2023)

سميت هذه التجربة بـ"العقار المبتكر" من طرف المديرية العامة للمالية العمومية (DGFip)، التي عممت النظام في سبتمبر 2022، منذ هذا التاريخ، قامت السلطات الضريبية بتنظيم حوالي 125 ألف حمام سباحة، تم تحديدها بواسطة (AI) الذي يحلل المناظر الجوية، وهذا المكسب يزود خزينة الدولة بمبلغ يقدر بـ 30 مليون أورو سنويا. كما أفصح المدير العام للمالية العامة على أن معدل الكشف يشهد ارتفاعا كبيرا، وهو يتجاوز 95% (Farriol, 2023)، لذلك يمكن تبني النظام على المدى الطويل للكشف عن المباني الأخرى غير المعلن عنها مثل ملاعب التنس والمدرجات والمباني الملحقه... إلخ، غير أن تكثيف استخدام (AI) من قبل الإدارات الجبائية يعد موضوع نقاش حاليا داخل نقابة المديرية العامة للمالية نفسها، التي تتخوف من تأثير التقنية على تخفيض التوظيف لاحقا وتدهور جودة الخدمة العمومية.

4- العمل وخدمات المؤتمرات عن بعد

1.4- العمل عن بعد: Télétravail

تحولت العديد من الإدارات إلى بيئة العمل عن بعد خلال الأزمة، وتحول عدد كبير من الموظفين إلى العمل إلكترونيا بدوام كامل. لم تكن جميع الإدارات مستعدة للعمل في مثل هذه الظروف، لكن سريعا ما استجابت وبادرت في تغيير نظمها بغرض تعميم خدمات العمل عن بعد، حيث قامت بشراء أو كراء معدات إعلام آلي إضافية، مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): العمل عن بعد (نسبة مئوية الإدارات الجبائية)

شراء واستئجار معدات إعلام آلي	العمل عن بعد في المستقبل		ضرورة إجراء التعديلات على الأنظمة لجعل العمل عن بعد	بعض الوظائف لا يمكن أن تكتمل عن بعد
	الإدارة التي تخطط لتطوير امكانيات	بالنسبة التي تخطط لتطوير امكانيات العمل		
تسمح للموظفين بالعمل عن بعد	تطوير امكانيات	لتطوير امكانيات العمل	في بداية الأزمة	خلال الأزمة

		عن بعد يكون من الضروري تعديل الإطار القانوني	ممكننا	العمل عن بعد	
%66	%94	%48	%66	%87	%81

Source: OCDE (2021), Administration fiscale: La résilience numérique dans le contexte du covid-19, OCDE, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1093_1093372-y905ky82fd&title=Administration-fiscale-la-resilience-numerique-dans-le-contexte-du-covid-19, P20.

يظهر من خلال الجدول أعلاه، أن ما نسبته 94٪ من الإدارات كانت تخطط لتطوير امكانيات العمل عن بعد الأزمات، وغالبيتها تلج على ضرورة إرفاق ذلك بالتعديل القانوني الذي يضمن تأطير العمل عن بعد، بعدما تم اتخاذه كإستراتيجية من قبل الإدارات والموظفين، وفعلا، فقد تم توفير الإطار القانوني للعامل عن بعد في فترة التعافي من الأزمة، حيث تسمح المادة (L.1222-11) من قانون العمل بإدخال العمل عن بعد، الذي يعد بمثابة تعديل منصب العمل (Un aménagement du poste de travail)، وذلك لاستمرار نشاط الشركة وضمان حماية الموظفين، كما تحدد تشريعات أخرى التكاليف الناجمة مباشرة عن العمل عن بعد، ولاسيما تلك التي تتعلق بالاتصالات، إلى جانب تدخل النظام الاجتماعي والجبايي في تحديد وتنظيم التكاليف عن بعد. (Lefebvre F. , 2020)

2.4- خدمات المؤتمرات عبر الفيديو والمؤتمرات عن بعد:

ظهرت خدمات المؤتمرات المرئية وعن بعد منذ فترة طويلة، غير أن أزمة كوفيد-19 أدت إلى وضع هذه الخدمات في المقدمة، ما أدى إلى فرض ضغوط على أنظمة المؤتمرات عن بعد خلال الأزمة، وواجهت غالبية الإدارات صعوبات تعيق تشغيل هذه الأنظمة و عدم قدرتها على مواجهة الزيادة الكبيرة في الطلب، مثلما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (4): خدمات المؤتمرات المرئية والمؤتمرات عن بعد (نسبة مئوية الإدارات الجبائية)

الإدارات التي تواجه صعوبات في تقديم خدمات المؤتمرات المرئية/ عن بعد، غير قادرة على مواجهة الطلب	خدمات المؤتمرات المرئية/ عن بعد آمنة بما يكفي لمعالجة معلومات عن المكلفين بالضريبة	البحث عن منصة/ خدمات أخرى	الإدارات التي تواجه صعوبات الاتصال مع إدارات جبائية أخرى فيما يتعلق بإجراءات الاتفاق المتبادل
%77	%81	%81	%23

Source: OCDE (2021), Administration fiscale: La résilience numérique dans le contexte du covid-19, OCDE, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1093_1093372-y905ky82fd&title=Administration-fiscale-la-resilience-numerique-dans-le-contexte-du-covid-19

ilibrary.org/view/?ref=1093_1093372-y905ky82fd&title=Administration-fiscale-la-resilience-numerique-dans-le-contexte-du-covid-19, P24.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإدارات الجبائية واجهت صعوبات في طلب هذه الخدمات، و ما نسبته 81٪ منها أصبحت تفكر في إمكانية التحول إلى منصات / خدمات أخرى لارتفاع الطلب .

3.4- استخدام المؤتمرات عبر الفيديو في الرقابة الجبائية بعد أزمة كوفيد-19:

من أجل الحفاظ على التبادل الشفهي والمقابلات بين المكلفين والمدققين أثناء الرقابة الجبائية، قامت الإدارة الجبائية باختيار المؤتمرات عبر الفيديو كبديل عن الالتحاق بالموقع والمقابلات في مقر الإدارة.

بعد الأزمة، قررت الإدارات الجبائية مواصلة طريقة التبادل الجديدة هذه، وكان عليها تعديل ميثاق الحقوق والالتزامات للمكلفين المعنيين بالرقابة، وأصبحت الاستفادة من هذه الخدمة عند إجراء فحص المحاسبة أو فحص للوضع الجبائي الشخصي بناء على طلب المكلف، وبعد موافقة الإدارة، وقد تم تبني هذه التقنية عند إجراء فحص المحاسبة عن بعد، فضلا عن التقنية المعتمدة قانونيا من قبل، والتي تتم عبر الهاتف. (MEDEF, 2021).

كما تسمح الإدارات الجبائية باستخدام هذه التقنية في تعاملها مع المكلف بالضريبة، في حال ما إذا واجه صعوبات في تعبئة تصريحه على الدخل، يمكن أن يطلب المساعدة من موظفي الضرائب وتحديد مقابلة عبر الفيديو، للاستفسار عن كيفية التصريح. وقد قامت الإدارات بالإعلان عن ذلك في فضاء منصة مديرية الضرائب ومنصة الإدارة الفرنسية [www. gouv.fr](http://www.gouv.fr) و service- www.service-public.fr (public.fr, 2023)

5. تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات:

يعد تطوير الأدوات التكنولوجية أمرا ضروريا لتمكين الخدمات والإدارات من معالجة جميع البيانات التي تتلقاها واكتشاف عمليات الاحتيال الأكثر تعقيدا، من أجل معالجة البيانات وتطوير تقنيات الإعلام الآلي، استثمرت المديرية العامة للمالية العمومية (DGFiP) في مشروعين أساسيين، يتلقى كلاهما تمويلا بصورة جوهرية من صندوق تحويل العمل العمومي (FTAP)، تعمل حاليا المديرية العامة للمالية على تطويرهما، وقد تم دمجهما في مشروع قانون المالية لعام 2023، وهما: (SENAT, 2022)

1- مشروع CFVR "استهداف الاحتيال وتقييم الطلبات": تم إنشاؤه كجزء من مشروع قانون المالية لعام 2018، والهدف منه هو خلق خدمة وطنية لتحليل البيانات، والتي سيكون عملها مسؤولا عن حوالي 60٪ من عمليات الرقابة الجبائية بحلول عام 2022.

2- مشروع PILAT "إدارة وتحليل الرقابة، أي إصلاح نظام معلومات الرقابة الجبائية": بتمويل من برنامج (FTAP)، بقيمة 13,36 مليار أورو، تغطي المديرية العامة ما نسبته 42٪ من التكلفة الإجمالية، يمثل هذا المشروع تعديل لنظام معلومات الرقابة الجبائية، الذي يحمل تطبيقات كلاسيكية، لم تعد تتكيف مع حجم البيانات التي سيتم معالجتها، أو مع تقنيات تحليل البيانات المطبقة، يهدف المشروع إلى الاستفادة من أعمال تحليل البيانات المنجزة منذ عام 2013، تحسين إنتاجية الرقابة الجبائية من خلال تطوير بيئة رقمية متكاملة، وتحسين إدارة إجراءات الرقابة الجبائية من خلال إعطاء نظرة شاملة عن حالة تقدم الملفات لذوي المصلحة.

3- مشروع تحليل البيانات: تقوم المديرية العامة للمالية بتوسيع البيانات التي تستخدمها باستمرار، فبالإضافة إلى التنقيب عن البيانات والذكاء الاصطناعي، يعمل فريق علماء البيانات على تطوير التنقيب عن النصوص (text-mining)، بمعنى معالجة البيانات غير المنظمة. وفي نفس الوقت يقوم الفريق بتجربة في العديد من الإدارات من أجل مقارنة تصريحات المكلفين، والمناظر الجوية، والخطوط المساحية، لكشف الأخطاء في تصريحات المكلفين، وللقيام بذلك تعتمد المديرية العامة على البرمجيات التي طورتها شركة Accenture، والتي تقدر تكلفتها بحوالي 20 مليون أورو.

6- الخاتمة:

بعد الدراسة تبين بأن العديد من إجراءات التحول الرقمي فرضتها أزمة كوفيد-19، وظهرت كنتيجة لمواجهة التحديات التي سببتها الأزمة، لكن غالبية الإدارات الجبائية استفادت من التجربة وواصلت في تبني تلك الإجراءات وجعلت منها استراتيجيات مستقبلية، ووفرت لها الهيئات المالية المختصة التشريعات والأطر القانونية اللازمة لتنظيمها، وهي تحرص على التطبيق السليم لها، كما تبين تفاعل الإدارات الجبائية وتجاوبها السريع مع تطور الخدمات والأدوات الرقمية الجديدة، ما أدى إلى تعزيز المرونة الرقمية وتجاوز النقائص التي خلفتها الأزمة، ويتضح ذلك أكثر من خلال نتائج الدراسة، على النحو التالي:

- بالنسبة للخدمات المقدمة للمكلفين، نجحت الإدارة الجبائية في التجريد من الطابع المادي باستبدال الاتصالات المادية بالحلول الافتراضية أثناء الأزمة، وتطورت أكثر عمليات التجريد بعد الأزمة بالتوسيع التدريجي لنطاق إلزامية الفوترة الإلكترونية ونقل البيانات إلى الإدارات الجبائية، إلى

جانب تعميم التصريحات عن بعد لجميع الضرائب الرئيسية، مع العلم أن جميع الإجراءات كانت مصاحبة لأطرها القانونية.

- بالنسبة لإدارة مخاطر الامتثال، قامت غالبية الإدارات الجبائية بتعليق أنشطة الرقابة في الموقع، وكثفت من أنشطة الرقابة عن بعد سواء كانت مستندية أو تدقيق المحاسبة، وتطورت هذه الأخيرة أكثر بعد الأزمة، حيث أسفرت عن استرداد مبالغ مهمة من حالات التهرب والاحتيال الضريبي.
- بالنسبة لتطبيق التكنولوجيات المبتكرة لأغراض الامتثال، قامت الإدارات الجبائية بتوسيع تطبيق التكنولوجيات المبتكرة في فترة ما بعد الأزمة، فقد تبين بأن تثمين البيانات هو التحدي الرئيسي في مكافحة الاحتيال، فقد كثفت من استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، فهي تقنيات تتيح الكشف عن حالات الاحتيال الأكثر تعقيدا، إلى جانب تحسين برمجة نشاطات الرقابة.
- بالنسبة لكفاءة تحليل البيانات في الرقابة الجبائية، لقد تبين فعلا كفاءة تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي على استرداد مبالغ مهمة وتزويد خزينة الدولة بمكاسب إضافية، وقررت الإدارات الجبائية أن تكون هذه النظم من أهم استراتيجياتها المستقبلية لتحسين نتائج التدقيق الجبائي، ودمجها في مشروع قانون المالية لعام 2023 للحصول على الدعم الكافي لتمويلها.
- بالنسبة للعمل عن بعد، حسنت الإدارات الجبائية من ظروف العمل عن بعد في فترة التعافي من الأزمة، ورافقتها بالأحكام القانونية لتنظيمها في قانون العمل، وفي النظم الاجتماعية والضريبية بالنسبة للتكاليف المترتبة عن العمل عن بعد.
- بالنسبة للمؤتمرات عبر الفيديو/ عن بعد، كثفت الإدارات الجبائية من استخدام هذه التقنية بعد الأزمة وأدمجتها في نشاطات الرقابة عن بعد، بعدما قامت بتعديل الإطار القانوني المتعلق بها، كما سمحت كذلك باستخدامها في المعاملات بين موظفي الضرائب والمكلفين لإرشادهم عن كيفية تعبئة التصريحات.
- بالنسبة لتطوير نظم الإعلام الآلي، تتضمن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمديرية العامة للمالية العديد من المشاريع، سواء لتحديث نظام معلومات الرقابة الجبائية أو للاستجابة للوائح الأوروبية.
- بالنسبة لدور المفوضية الأوروبية، لا يمكن تجاهل دور المفوضية كوصي قاري على الهيئات المالية الفاعلة في فرنسا، فهي التي تدفعها لتبني استراتيجيات التحول الرقمي في إطار مشروع "أوروبا الرقمية

2020"، وذلك من خلال تقديم حلول للأزمات والتحديات التي تواجهها الإدارات الجبائية، والإشراف على الإنجاز والتحقيق، وتقديم الدعم المالي لها من قروض وإعانات. على الرغم من مزايا التحول الرقمي ودوره الفعال في تحسين سبل واجراءات التحصيل الضريبي، وتسهيل الامتثال، ومكافحة التهرب والاحتيال الضريبي، وتحسين مرونة الاقتصاد بصفة عامة، غير أن مساوئه تثير اهتمام وحيرة الإدارات الضريبية والهيئات المالية والمفوضية الأوروبية، لما لها من محددات وآثار سلبية على الإدارة والموظف على حد السواء.

المراجع:

Bibliographie

- Ben-hefaied, A. (2023, 07 19). *Foncier innovant: entre mythes de l'AI et réalité du terrain*. Récupéré sur village des notaires: <https://www.village-notaire-patrimoine.com>
- Budget Général, m. m. (31 déc 2021). *Gestion fiscale et financière de l'Etat et du secteur public local*. Paris: Budget générale, <https://budget.gouv.fr/>.
- DécisionAchats.fr. (2020, 05 29). *Les bénéfices de le dématérialisation ffacture face au covid-19 aujourd'hui et face à l'évolution de la reglementation*. Récupéré sur <https://www.decision-achats.fr/thematique/strategie-achats-1236.....>
- DGFIP, D. g. (15 oct 2020). *Rapport de la direction générale des finances publiques: L a TVA à l'ère du digital en France*. Paris: Ministère de l'économie des finances et de la relance, <https://www.vie.publique.fr/files/rapport/pdf>.
- Economie.gouv.fr. (2023, 09 30). *Impot sur le revenu: informations pratiques*. Récupéré sur <https://www.economie.gouv.fr/cedef/impot-revenu-informations-pratiques/>.
- Economie.gouv.fr. (2023, 09 26). *La facturation électronique entre entreprises* . Récupéré sur <https://www.economie.gouv.fr/cedef/fr/facturation-electronique-entreprises/>.

- Farriol, G. (2023, 06 22). *Vers un Chat GPT du controle fiscal: Comment l'intelligence artificielle aide le fisc contre la fraude* . Récupéré sur Franceinfo: <https://www.francetvinfo.fr/economie/impots/>
- Germain, A. (2023, 05 25). *L'intégration de l'intelligence artificielle dans la stratégie de l'administration fiscale*. (l. e. patrimoine, Éd.) Consulté le 10 10, 2023, sur village des notaires: <https://www.village-notaire-patrimoine.com>
- impots.gouv*. (2022, 10 10). Récupéré sur <https://www.impots.gouv.fr/facturation-électronique-entre-entreprises-et-transmission-de-données-de-facturation>.
- Impots.gouv.fr*. (2023, 09 26). *Je passe à la facturation électronique*. Récupéré sur <https://www.impots.gov.fr/facturation-électronique-entreprise-et-transmission-de-données-de-facturation/>.
- info, B. (2022, 07 26). *L'examen de comptabilité, la procédure de controle fiscal à distance*. (d. f. Ministère de l'economie, Éd.) Consulté le 10/10/2023, sur Economie.gouv.fr.
- Lefebvre, C. F. (2023, 09 26). *Facturation électronique: en quoi consiste la réforme*. Récupéré sur <https://www.cms.bw/fr/fra/news-information/facturation-electronique-en-quoi-consiste-la-reforme/>.
- Lefebvre, F. (2020, 04 14). *Covid-19, Précisions sur le régime social et fiscal applicable aux télétravailleurs*. Consulté le 09 28, 2023, sur CMS Fancis Lefebvre: <https://www.cms.law/fr/fra/new-information-covid-19...>
- McKinsey, F. (2014). *Accélérer la mutation numérique des entreprises: un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*. Paris: McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com>.
- MEDEF. (2021, 10 11). *Info Fiscalité: l'administration fiscale pérennise la possibilité de control fiscal en visioconférence*. Récupéré sur Mouvement Des Entreprises de France: <https://www.medef92.fr/fr/actualité/>
- OCDE. (2021). *LA résilience numérique dans le contexte du covid-19*. Paris: OCDE, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1093_1093372-

y905ky82fd&title=Administration-fiscale-la-resilience-numerique-dans-le-contexte-du-COVID-19.

OCDE. (26 Mai 2020). *Tax administration: Privacy, disclosure and fraud risks related to covid-19*. Paris: OCDE, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134_134509-dj6l6q8iht&title=Administration-fiscale-Risques-lies-a-la-pandemie-de-COVID%C2%AD-19-en-matiere-de-protection-de-la-vie-privee-de-confidentialite-des-donnees-et-de-fraude.

OCDE. (30 July 2021). *Tax administration responses to covid-19: Assisting wider government*. Paris: OCDE, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135352-d2rqlqlfmw&title=Tax-Administration-Responses-to-COVID-19-Assisting-Wider-Government.

Parlement européen. (2022). *L'impact des nouvelles technologie sur la fiscalité: cryptotechnologie et technologies de chaines de blocs*. Commission des affaires économiques et monétaires du parlement européen.

Presse, économie. (2022, 08 17). Récupéré sur <https://presse.economie.gouv.fr/17+08+2022-généralisation-de-la-facturation-électronique-de-nouvelles-étapes-franchies>.

Presse.economie.gouv.fr. (2023). *Bilan de la lutte contre les fraudes fiscales, douanières, et sociales: les chiffres-clés de l'année 2022*. Paris: Ministère de l'Economie' Des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique.

SENAT. (2022). *Projet de la loi de finance pour 2023: Gestion des finances publiques, crédit non répartis-transformation et fonctions publiques*. Paris: SENAT.

service-public.fr. (2023, 04 17). *Comment vous faire aider en cas de difficultés à remplir votre déclaration de revenus?* Consulté le 10 13, 2023, sur Le site officiel de l'administration Française: <http://www.service-public.fr>

الإدارة الرقمية كآلية لإعادة هندسة المؤسسات الحكومية- دراسة حالة بلديات الوادي.

د. عيشوش عواطف

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة التحديات الراهنة التي تواجه اعتماد العديد من حلول التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات الحكومية بالجزائر، بهدف إعادة هندسة المرافق العامة الذي أصبح أمرا حتميا في ظل التحول الرقمي. حيث أولت الحكومة اهتماما متزايدا بهذه التكنولوجيا وحالات استخدامها كأداة للتنوع الاقتصادي وباتت على رأس جداول أعمالها الإستراتيجية. بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، فقمنا بتوزيعه على 43 إطارا واسترجعها، واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية.

حيث أظهرت الدراسة بان الادارة الرقمية تساهم في اعادة الهندسة، ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود مساهمة فعالة للإدارة الرقمية في اعادة الهندسة في البلديات ولاية الوادي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية، الخدمة المقدمة، إعادة الهندسة، البلديات.

Abstract:

This study aims to discuss the current challenges facing the adoption of many digital technology solutions in government institutions in Algeria, with the aim of re-engineering public facilities, which has become inevitable in light of digital transformation. The government has paid increasing attention to this technology and its use cases as a tool for economic diversification, and it has become at the top of its strategic agenda. Relying on the case study technique, using the questionnaire as a tool for collecting information, we distributed it to 43 frames and retrieved it. Several statistical methods were used in the statistical analysis of the data.

The study showed that digital management contributes to re-engineering, and the study concluded with the result that there is an effective contribution of digital management to re-engineering in the municipalities of El Oued State.

Keywords: digital management, The offered service, re-engineering business, government institutions.

تمهيد

في ظل الاقتصاد الرقمي أصبحت النماذج الأعمال التقليدية غير قادرة على مواجهة متطلبات هذا العصر الديناميكي الدائم التجدد. أصبح التغيير الإداري وإعادة هندسته من أهم سمات العصر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية باعتباره ضرورة حتمية. وقد كان ذلك بمثابة تنبيه للمؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولها، فانتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية في الإدارة. وبرز مفهوم الإدارة الرقمية كنمط جديد من الإدارة جاءت استجابة لإفرازات البيئة الجديدة خلال مرحلة معالجة المعرفة وتنامي العولمة والتحالفات والاستراتيجية، والتي لها أهمية كبيرة في انجاز المهام الإدارية في وقت أسرع وفي تعزيز روابط الأنظمة الإدارية وتحسين مستوى الخدمات، لذا أصبحت الدول والمجتمعات والأعمال التي تمتلك مفاتيح الإدارة الرقمية والقيادة الافتراضية في وضع يؤهلها لجني ثمار الاقتصاد الرقمي.

ومع الحاجة المتزايدة لاندماج في الاقتصاد الرقمي، وإفرازات التقنيات التكنولوجية وجدت المؤسسات الحكومية الجزائرية نفسها أمام خيار واحد وهو تسريع التحول الرقمي، استجابة للوضع الراهن ورفع تحديات الواقع الذي يميزه الانتشار المتسارع لمختلف الوسائط والتقنيات المتقدمة، لمواكبة ما تشهده المجتمعات من تحولات تكنولوجية سريعة، فكان لتعزيز دور الإدارة الرقمية وتعميمها إحدى أهم السبل المنتهجة من طرف المؤسسات الحكومية لما ينتظر منها من تسهيل معاملات وتحسين الأداء بنوعيه الكمي والنوعي، لذا عليها سعى لإيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من إعادة الهندسة والاستفادة منها. لأجل ذلك تبدأ المؤسسات في تغيير ادارتها من إعادة الهندسة وتحاول جاهدة لإيجاد الأساليب المناسبة التي تمكنها من فهمها.

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- كيف تساهم الادارة الرقمية في اعادة الهندسة في بلديات ولاية الوادي؟
- الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية:
- من أجل الإجابة عن الإشكالية سابقة الذكر، تم صياغة الفرضية التالية:
- تساهم الادارة الرقمية في اعادة الهندسة في بلديات ولاية الوادي.
- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- تساهم الادارة الرقمية في اعادة التفكير.

- تساهم الادارة الرقمية في اعادة تصميم الجذري.
- تساهم الادارة الرقمية في اعادة تحسينات الفائقة.
- تساهم الادارة الرقمية في اعادة احداث تغيير في العمليات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة الادارة الرقمية واعادة الهندسة؛
- تحديد مدى وجود ارتباط بين الادارة الرقمية واعادة الهندسة للمؤسسة محل الدراسة.
- من المأمول أن تسهم هذه الدارسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

أهمية الدراسة:

احتل موضوع الادارة الرقمية واعادة الهندسة اهتمام المؤسسات الحديث، وذلك لأهميتهما البارزة في تحقيق التميز وتسهيل المعاملات وتحسين الاداء، الأمر الذي دفعنا إلى تسليط الضوء على مفهوم الادارة الرقمية، والوقوف على مدى مساهمته في اعادة الهندسة في المؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار الفرضية، فإنه سوف يعتمد على المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى اكتشاف هيكل دراسة وفقا لأسلوب الإبعاد الذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر والتي يتم اختبارها لاحقا بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها. أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية

تعد الإدارة الرقمية مفهوما فرضته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة والمعلومات الرقمية والمعلوماتية وأسهمت في تكوينه وانتشاره، فالإدارة الرقمية تترعرع وتنمو في بيئة الابتكار والإبداع وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي الذي أصبح سمة من سمات الاقتصاد الرقمي وكما يؤكد بيل جيتس رئيس شركة مايكروسفت: "فإننا نتعامل مع الومضات الرقمية والفضاءات الافتراضية لإدارة شؤون شركتنا دون أن يكون لكثير منا مكان ملموس نجلس بين جدرانها،

فإدارتنا الرقمية تعتمد على التزامنا بالتكنولوجيا والمعرفة، وولاء العاملين لدينا مكرس لاقتصاد المعرفة الذي يمكننا من تحقيق أكبر الإنجازات التي نتفاخر بها (بودي عبد القادر، 2010، ص 8) .

1- مفهوم الإدارة الرقمية

يشير مفهوم الإدارة الرقمية Digital Management إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات. كما تمثل الإدارة الرقمية أسلوب عمل مفتوح لتسيير الأعمال والنشاطات الافتراضية Virtual Activities، وهو ما يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة التقليدية ذات النهج المكاني الضيق (علي السلي، 2002، ص 25). فالإدارة الرقمية هي إدارة اللاملموس Intangible Management ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية وفضاءات رقمية وأحاسيس رقمية (بشر عباس العلاق، 2005، ص 9). كما تعد الإدارة الرقمية مدخلا جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات، ونظم البرامج المتطورة والاتصالات، للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها.

الإدارة الرقمية هي عملية استنساخ تمكن من تحويل شيء مادي إلى سلسلة من الأرقام بغرض تمثيله في ملفات مقروءة بواسطة الحاسب، وهي كل عملية يتم بموجبها تحويل المعطيات إلى رموز ثنائية مفهومة من طرف الحاسب باستخدام آلات المسح، فهي عملية تحويل أي شيء من الشكل المادي التناظري إلى شكل لا مادي (حسان نجوى، ص 38).

أسلوب عصري في الإدارة يتم من خلاله توظيف التقنيات الحديثة المتمثلة في تطبيقات الحاسوب والانترنت والشبكات المحلية والدولية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في أداء العمل الإداري (Barnnet,K, 2001, p 29)، وهو ما أكدته موسوعة المصطلحات والمعلومات والحاسبات الرقمية على أنها عملية خلق صورة تمثل الوثيقة أو الصورة الأصلية عن طريق تحويل الضوء المنعكس أو المنبعث منها إلى إشارات رقمية يمكن تخزينها أو بثها للعرض على الشاشة كصورة الكترونية رقمية تعتمد على استخدام التكنولوجيا لتغيير نموذج الأعمال (الحمزة منير، 2007-2008، ص 21)، من أجل الحصول على عائدات جديدة، وإتاحة المجال لفتح فرص ذات قيمة، حيث تسهم الإدارة الرقمية في تحقيق الغاية الأساسية للمؤسسات الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعالة

تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من العملاء قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل معها وولائهم لها. من خلال إتاحة مختلف الخدمات عبر الانترنت وعبر الهواتف الذكية، ودمجها مع التكنولوجيا الرقمية (Forman Mark, 2014, P2)، مما يشجع على تبني مفهوم الرقمنة وكذا تقديم الخدمات إلكترونيا، حيث أصبحت الخدمات العامة تتم عبر وسائط إلكترونية كالمواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني، والشبكات الإلكترونية والدفع الإلكتروني، وغيرها من الوسائل. فهي تقنية حديثة لمعالجة المعلومات حيث يتم تحويل البيانات إلى إشارات رقمية عن طريق استقطابها من طرف جهاز محول الذي يصل على ترجمتها إلى بيانات رقمية عن طريق نظام الثنائي وبصورة دقيقة (نجلاء احمد يس ، 2013). بأنها تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المؤسسات والعمليات التي تحكم الفعاليات، كما تشمل إدارة المنظمة التفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعات وكذلك التسويات المالية والضرائب (محمد الطعامنة، طارق العلوش، 2004، ص 12).

2. أهمية الادارة الرقمية

تتجلى أهمية الإدارة الرقمية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل، في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات ، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة فضلا عن ذلك فهي تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين حيث تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية كل متغيراته وحركة اتجاهاته (ياسين، سعد غالب، 2005، ص 27) ، كما تبرز الادارة الرقمية من جهة اخري في الربط والتقريب بين المؤسسة والعملاء، كما تساهم في رفع الأداء الكلي للمؤسسات، حيث تساعد التكنولوجيا على انجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية، وإلى جانب ذلك تساعد على خلق العديد من فرص العمل في مجالات متعددة. بالعمل على تحسين الخدمات القائمة أو استحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وتساعد على تبسيط الإجراءات من خلال وسائل تحليل البيانات التي تمتاز بالدقة والجودة، كما تمتاز بالمرونة اللازمة لسرعة التكيف مع المتغيرات (سونيا محمد البكري، 2008، ص 12).

ومن مزايا تطبيق الادارة الرقمية في المؤسسات الحكومية تبسيط الإجراءات، حيث يتم سير المعاملات إلكترونيا وتقلل من الأعباء الورقية، بجمع البيانات لاستخدامات متعددة، وتوفر الأرشفة الإلكترونية مما يسمح بالحصول على معلومات صحيحة من أجل أداء خدمة عامة رشيدة، تدعم

زيادة ولاء المواطنين نتيجة الاستجابة السريعة والمبسطة للخدمة العامة. وجدير بالذكر إن الإدارة الرقمية لا تستهدف فقط استبدال مقتنيات وخدمات الإدارة التقليدية بمجموعات وخدمات الكترونية، فالهدف الرئيسي لها يكمن في تطوير وتحسين الاستفادة من مقتنيات الوثائق مع تطوير الخدمات المقدمة إضافة إلى الحفاظ على الأوعية التقليدية، من التلف والضياع وخاصة النادرة منها (عكنوش نبيل مالك، 2010، ص 151). فالاهتمام بالتكنولوجيا وتنمية مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها بشكل فعال سيدفع نحو إدارة فعالة قوية لتنظيم وترشيد أعمالها.

إن الهدف من الإدارة الرقمية يمكن حصرها فيما يلي (احمد فتحي الحيت، 2015، ص 30):

- تحسين ظروف الاستقبال والعلاقة بين الإدارة والمواطن؛
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد الممكن من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

المحور الثاني: الاطار المفاهيمي لإعادة الهندسة

تعود نشأة إعادة الهندسة إلى القرن التاسع عشر، بهدف تحقيق الأهداف من خلال استخدام طرق جديدة لتعظيم الفائدة من كل الموارد المتاحة لإحداث تغييرات جوهرية لخفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

1. مفهوم إعادة الهندسة

تعد إعادة الهندسة أحد الأساليب الحديثة والمتبعة في تطوير هياكل عمل المؤسسات للعمل على زيادة كفاءتها وفعاليتها، بهدف رفع مستوى الأداء وتحسين أداء الخدمات المقدمة، والتي يمكن أن تساعد المؤسسات على تحقيق نتائج غير مسبوقة في مجال التطوير والتحسين. إلا أن إعادة الهندسة لها العديد من المناهج التي يمكن استخدامها، وجميع تلك المناهج تتفق في الأساسيات (الإعداد، دراسة الوضع الحالي، التصميم الجديد للعمليات، التطبيق)، تهدف إعادة هندسة إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس

الأداء من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض زمن أداء العمليات وتحسين مستويات الأداء وتطبيق مفهوم الموظف الشامل وتقليص التخصص إلى حد كبير.

تشير إعادة الهندسة إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية أو تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والإنتاجية وتدفق العمل (Hammer & Champy, 1987, p576). حيث يعرف كل من (Jr., John W, Slocum, & al, 2008, p612) إعادة الهندسة على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (Jennifer M. George, Gareth R. Jones, 2008, p 612). ويرى Klein بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة كبيرة (بلال خلف السكارنة، 2009). أما Raymond فيعتبرها بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل و ذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة و الإنتاجية (جاري هامل، 2000).

وبناء عليه يمكن تعريفها على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات، تعتمد بشك كبير على تكنولوجيا المعلومات في انجاز العمليات أو إعادة تصميمها، كما أنها تركز بصفة أساسية على العمليات التي تعطي قيمة مضافة.

يمكن تحديد عدة خصائص تميز إعادة الهندسة هي (علي عبد الهادي مسلم، وأيمن على عمر، 2007، ص 307):

- تكامل عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته، وتحسين مراقبة مستوى الأداء، والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل؛
- الموظفون يتخذون القرارات بنفسهم كجزء من العمل الذي يقوم به بعد أن كان الأمر حكرا على المدراء فقط؛

- التخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، وتبني طرقاً جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق في الحصول على الخدمة أو المنتج؛
- تنوع العمليات بحيث تكون ذات أوجه متعددة وفقاً لمتطلبات العميل؛
- اتباع أسلوب رقابة متوازن، حيث يتم التجاوز عن الأخطاء البسيطة وتأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء، والنظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية، والاعتماد على الرقابة على الجودة بصورة إجمالية بعد انتهاء العملية؛
- يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء،
- يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها؛
- حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً؛
- الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

3- متطلبات إعادة الهندسة

عملية تنفيذ إعادة الهندسة تتطلب للنجاح تطبيقها توفر

(Al-Mashari, M. and Zairi, M, 1999, p 78-112)

- الاستراتيجية: ضرورة إعطاء عملية إعادة الهندسة الطابع الاستراتيجي عند قيادتها، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- تكنولوجيا المعلومات: يعتبر كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة، لذا تبرز الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة؛
- الاتصال: تعتبر عملية ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها؛

- تمكين العاملين: نظرا لأهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد؛
- الاستعداد للتغيير: يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الادارة، إلى ثقافة جديدة تركز على مقومات الاساسية التي تطلبها عملية التطبيق.
- حدد كلا من al & Thomas مدخلا من خمسة خطوات لإعادة الهندسة في المؤسسة وهي (Thomas H, 1990, p 6-7)
- تطوير رؤية لإعادة هندسة عمليات التشغيل مثل خفض التكلفة، تخفيض الوقت، تحسين جودة المخرجات، وجودة مناخ العمل؛
- تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وترتيبها حسب الأولوية؛
- فهم وقياس العمليات الموجودة حاليا وذلك من أجل تجنب تكرار الأخطاء القديمة وتوفير قاعدة التحسينات المستقبلية؛
- تحديد مستويات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة وذلك لأن التكنولوجيا ركيزة هامة لإعادة الهندسة؛
- تصميم وبناء نموذج للعملية الجديدة: فالتصميم الفعلي يجب ألا ينظر إليه على أنه نهاية عملية هندسة العمليات، كما لا يجب النظر إليه كنموذج يحدد مسار مدخل إعادة هندسة العمليات للحصول على نتائج سريعة تتعلق برضا العملاء.

4- مساهمة الادارة الرقمية في إعادة الهندسة

تكون الإدارة الرقمية مسئولة عن تقديم الخدمات والمعلومات الكترونيا من خلال تفاعل مجموعة من العناصر الضرورية لعملها، وللتغلب على التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية. أصبحت تخضع لعمليات التحسين والتطوير المستمر لتمكين من تلبية متطلبات ورغبات المجتمع المتغيرة ككل، وذلك بتبنيها نهج التغيير بهدف إدخال تغييرات جذرية في عملياتها الإدارية لرفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل لديها والمتمثلة في القدرة على التغيير وتمكين العاملين، الموائمة الاستراتيجية، ودعم الإدارة العليا عن طريق الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في انجاز اعمالها ومعاملاتها بسرعة، وباتت الإدارة الرقمية معنية في جوهرها لإحداث التعاون السلس بين المؤسسات الحكومية والشركاء وأصحاب المصلحة

الآخرين، خاصة في تفعيل دور المواطنين والمجتمع، من خلال التوظيف الأمثل والمتكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي يعد من الضروريات بل من البديهيات لتحقيق التحول الرقمي المنشود.

يعتبر تطبيق الإدارة الرقمية خطوة ضرورية باتجاه إعادة هندسة المؤسسات الحكومية، وكذا تحديث آليات الخدمات الحكومية، باعتبارها نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها، التي تقود إلى تغيير كبير في أساليب التعامل في تقديم الخدمات وتحقيق المهام للمؤسسات، وسيسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في إنجاز المعاملات داخل التنظيمات، حيث لا تعتمد في تعاملاتها على الوثائق الورقية والأرشيف الورقي كما هو معمول به في الإدارة التقليدية، وإنما تعتمد على الوثائق الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني مما يعمل على تخفيض تكاليف الإجراءات الإدارية، حيث أن أداء الأعمال الإدارية بالطرق التقليدية يستهلك كميات كبيرة من الأوراق والأدوات الكتابية، مما يرفع من تكلفة إداء الخدمة، كما أنه توفر معلومات دقيقة وسهلة المراجعة، تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.

✓ **مساهمة الإدارة الرقمية لإعادة التفكير بصورة أساسية:** تساهم الإدارة الرقمية في إعادة التفكير بصورة أساسية خاصة وانها غير مقيدة بالزمن فلا تعترف بالعطلات كما في الإدارة التقليدية، فهي توفير بوابات إلكترونية رسمية على شبكة الانترنت يكون فيها جميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية؛ وهذا ما يختصر العديد من الإجراءات المعروفة بالتعقيد والطول في ظل الإدارة التقليدية. تساعد الإدارة الرقمية على تحقيق سرعة وفعالية في عمليات الربط والتنسيق والإنجاز بين المصالح المؤسسة المختلفة، كما تعمل على تخفيض وقت إنجاز الخدمة، فالتطور التكنولوجي الهائل ادي الى استحداث نظم إدارية جديدة تبني تلك التطورات وتستخدمها من أجل التحول من الأنظمة التقليدية إلى أنظمة تمتاز بالشفافية والجودة، وبذلك تساعد الإدارة الرقمية في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية (فريد النجار، 2005، ص 11):

- الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت؛
- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد من المنظمات على أداء العمل؛
- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت؛

- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار؛
 - إرسال التقارير الفردية دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسب المحمول؛
 - التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلا الاتصالات الموضوعية والفعالة؛
 - التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.
- ✓ **مساهمة الإدارة الرقمية في إعادة التصميم الجذري:** تساهم الإدارة الرقمية في إعادة التصميم الجذري لبعض الوظائف في المؤسسات الحكومية والتي يمكن تناولها في ما يلي (عبد الناصر علك حافظ ، 2014، ص253):
- التخطيط الإلكتروني: عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر بعكس التخطيط التقليدي. إن المعلومة الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر. وهو تخطيط أفقي في إطاره العام بشكل يبين الإدارة والعاملين بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط أعلى أسفل.
 - التنظيم الإلكتروني: يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل هياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى المقطع، كما يتطلب التنظيم الإداري العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، كما أن الهيكل التنظيمي الإلكتروني يعمل في مضمونه النظري ذات الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية وأخرى سانحة و ثلاثة فنية، فضلاً عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.
 - القيادة الإلكترونية: تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها، القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية مما يجعله بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الاستجابة، كما أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية الحديثة إلى إحداث نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية (عباه عبد القادر ، 2016، ص82) :
- ✓ **القيادة التقنية العملية :** تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات تحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الثقة والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحسين مختلف ابعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى إنها

تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرار.

✓ القيادة البشرية الناعمة : تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية و المعرفة وحسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول إلى السوق.

✓ القيادة الذاتية: تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات والرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة. لذا يجب إن يتصف القائد بهذه المواصفات ضمن إدارة الأعمال غير الانترنت.

- الرقابة الالكترونية: وهي التي تسمح بالمراقبة الآنية الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما تعد عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أول بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين الموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات .

✓ مساهمة الادارة الرقمية في تحسينات فائقة: تساهم الادارة الرقمية في إحداث تحسينات فائقة ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: التكلفة الجودة الخدمة سرعة، وذلك من خلال إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها (نجم عبود نجم، 2004، ص 235.236):

- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي الرقمي؛
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد؛
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي؛
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيح تكنولوجيا – زبون؛

- الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية نجاز العمل.

✓ مساهمة الادارة الرقمية في تحسين العمليات: تساهم الادارة الرقمية في تحسين العمليات المنظمة الجوهرية ذات القيمة المضافة، وذلك من خلال ما يلي:

- دمج بعض الوحدات التنظيمية لضمان أكبر قدر من التنسيق والتكامل للأنشطة والعمليات، وهو ما ينتج عنه تحول الهيكل التنظيمي من التنظيم الرأسي الذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية وسلسلة الأوامر الطويلة ونطاق الإشراف الضيق، إلى التنظيم الأفقي؛
- التخلي عن أسلوب خطوط العمل ما يؤدي لخفض الوقت وإنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد؛
- إسناد العمليات أفقيا ورأسيا إلى الموظفين مع منحهم سلطة اتخاذ بعض القرارات؛
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة، من خلال إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا (أساليب الرقابة الكلي بدل لخطوات الرقابية الصارمة، بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية)؛
- الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التي تتطلبها إعادة الهندسة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

يضم مجتمع الدراسة جميع اطرارات بلديات الوادي، وقد تم اختيار عينة قصدية تتكون من 43 اطارا.

1. اداة جمع البيانات: تم استخدام الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات، ووزعت على عينة قدرها 43 اطارا. وقد تم اعتماد سلم ليكارت الخماسي الابعاد لقياس درجة الموافقة.

2. اختبار صدق اداة القياس

- ✓ ثبات اداة القياس: تم استخدام اختبار الفا كرونباخ لقياس مدى ثبات اداة القياس، حيث بلغت قيمة α للاستمارة الكلية 89,3% وهي نسبة جيدة، كونها اكبر من النسبة المقبولة 60%.
- ✓ صدق المحتوى: وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل بيرسون للارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتهي اليه. وكانت النتائج بان جميع عبارات الاستبانة داخل كل محور تنتهي اليه دالة عند مستوى 0,05 والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستمارة، والمحور الذي تنتهي اليه.

3. تحليل نتائج الدراسة

✓ نتائج تحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: يوضح الجدول رقم المتوسطات الحسابية الكلية لفقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية نحو فقرات المتغير المستقل الإدارة الرقمية إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير 3.61، وبين الجدول رقم أيضا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لإدراك أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالإعادة الهندسة كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير 3.73 وبانحراف معياري 0.403، حيث أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بإعادة التصميم الجذري كانت الأعلى حيث بلغ 3.91، مما يشير إلى دور البلديات المبحوثة في إيجاد طرق واضحة وموضوعية، تلاه من حيث الترتيب إعادة التفكير بمتوسط حسابي كلي 3.85، مما يدل على اهتمام البلدية بإحداث التغيير، وتآلها احداق تغيير في العمليات حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77، وأخيرا كانت أقلها تطبيقا من وجهة نظر أفراد العينة اح في تحسينات فائقة بمتوسط حسابي كلي 3.47.

الجدول 3: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.655	3.61	المتغير المستقل الإدارة الرقمية
0.403	3.73	المتغير التابع إعادة الهندسة
0.565	3.77	إعادة التفكير
0.484	3.91	إعادة تصميم الجذري
0.502	3.85	تحسينات فائقة
0.590	3.47	احداث تغيير في العمليات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

✓ تحليل التباين الانحدار: لتعرف على ملائمة خط انحدار البيانات مع فرضيات الدراسة تم اجراء تحليل تباين خط الانحدار للإدارة الرقمية وإعادة الهندسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 5: تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

ANOVA						
المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	Mean Square	F	Sig
الإدارة الرقمية	بين	23.76	2	0.82	0.17	0.8

4	1		9		المجموعات	
		0.14	2		داخل المجموعات	
			3	24.04	الإجمالي	
			1			
0.8	0.13	0.93	2	27.08	بين المجموعات	اعادة الهندسة
7	4		9			
		0.12	2	0.25	داخل المجموعات	
			3	27.33	الإجمالي	
			1			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

الجدول يبين نتيجة اختبار فرضيتين:

H_0 = الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى اسم البلدية.

H_1 = الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد نحو محاور الدراسة تعزى إلى اسم البلدية.

بالنسبة لمحورين الدراسة نجد بأن مستوى المعنوية لها قيمة أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول فرضية العدم والقائلة بأن متوسطات العينات متساوية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية تختلف باختلاف البلدية.

4. اختبار فرضيات الدراسة

✓ اختبار مساهمة الادارة الرقمية في اعادة الهندسة: من خلال تحليل تباين خط الانحدار بين الادارة الرقمية وابعاد اعادة الهندسة. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات الاساسية لمعرفة علاقة الادارة الرقمية بإعادة الهندسة في مؤسسة محل الدراسة. باستخدام معامل الارتباط سيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في الادارة الرقمية والمتغير التابع والمتمثل في اعادة الهندسة. وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضح في الجدول رقم.

الجدول رقم: معاملات الارتباط بين ابعاد الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الادارة الرقمية و اعادة التفكير	0.61	0.000
الادارة الرقمية و اعادة تصميم الجذري	0.55	0.001
الادارة الرقمية وتحسينات الفائقة	0.53	0.001
الادارة الرقمية واحداث تغيير في العمليات	0.72	0,000
الادارة الرقمية واعادة الهندسة	0,64	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم يتضح بانه توجد علاقة ارتباط بين الادارة الرقمية واعادة الهندسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.64 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.000$ ، وكانت اكبر نسبة لبعء الادارة الرقمية واحداث التغيير في العمليات، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط 0,72 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.000$ ، كما كانت له علاقة ارتباط مع اعادة التفكير حيث بلغت قيمة معامل ارتباط 0,66 عند مستوى الدلالة $\alpha=0.000$ ، وعلاقة ارتباط اقل مع كل من اعادة التصميم الجذري وتحسينات الفائقة حيث بلغت على التوالي 0.55 و 0,53، عند مستوى الدلالة $\alpha=0.001$

✓ اختبار صحة فرضيات الدراسة المطروحة

- الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار سيكون دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

خطأ معياري للتقدير 0.71		معامل التحديد: $R^2 = 0.35$		
مستوى المعنوية 0.000:sig		قيمة فيشر F=16.21		
T	β	Seb	B	المتغير
0.006	0.592	0.592	1.482	مقدار الثابت B_0
0.000	0.592	0.123	0.494	متغير: المستقل B_1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 35% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع إعادة التفكير تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 65% يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.71 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F.

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0.494 مما يشير لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، أي زيادة في مستوى الإدارة الرقمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع إعادة التفكير بـ 0.494، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة لمعلمة التقاطع الثابت بلغت تحت 1.482 مستوى المعنوية 0.006 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: تساهم الإدارة الرقمية في إعادة التفكير.

- الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار سيكون دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الثانية

خطأ معياري للتقدير 0.71		معامل التحديد: $R^2 = 0.34$		
مستوى المعنوية sig:0.000		قيمة فيشر F=15.46		
T	β	SeB	B	المتغير
0.000	0.58	0.40	1.94	مقدار الثابت B0
0.000	0.58	0.10	0.42	متغير: المستقل B1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 34% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع إعادة التصميم الجذري تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 66% يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.71 تشير الى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F.

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0.42 مما يشير لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، أي زيادة في مستوى الإدارة الرقمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع إعادة التصميم الجذري بـ 0.42، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع الثابت بلغت تحت 1.94 مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: تساهم الادارة الرقمية في إعادة التصميم الجذري.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار سيكون دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد: $R^2 = 0.32$		خطأ معياري للتقدير 0.72		
قيمة فيشر $F = 14.13$		مستوى المعنوية sig: 0.001		
المتغير	B	SeB	β	T
مقدار الثابت B_0	1.99	0.40	0.56	0.000
متغير: المستقل B_1	0.41	0.11	0.56	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير الى إن 32% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع تحسينات الفائقة تفسرها علاقة الانحدار، وان الباقي 68% يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.72 تشير الى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F.

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0.41 مما يشير لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، أي زيادة في مستوى الإدارة الرقمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع

تحسينات فائقة بـ 0.41 ، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.001 وهي اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع الثابت بلغت تحت 1.99 مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: تساهم الادارة الرقمية في التحسينات فائقة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار سيكون دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

خطأ معياري للتقدير 0.67		معامل التحديد: $R^2 = 0.40$		
مستوى المعنوية sig:0.000		قيمة فيشر $F = 20.74$		
T	β	Seb	B	المتغير
0.003	0.63	0.45	1.46	مقدار الثابت B_0
0.000		0.11	0.53	متغير: المستقل B_1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 40% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع أحداث تغيير في العمليات تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 60% يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.67 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F.

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0.53 مما يشير لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، أي زيادة في مستوى الإدارة الرقمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع أحداث تغيير في العمليات بـ 0.53 ، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع الثابت بلغت تحت 1.46 مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: تساهم الادارة الرقمية في احداث تغيير في العمليات.

- اختبار صحة الفرضية الرئيسية: لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار سيكون دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم: نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرئيسية

خطأ معياري للتقدير 0.629		معامل التحديد: $R^2 = 0.75$		
مستوى المعنوية sig:0.000		قيمة فيشر F=38.96		
T	β	Seb	B	المتغير
0.394	0.752	0.864	0.422	مقدار الثابت B_0
0.000		6.242	0.801	متغير المستقل B_1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول أعلاه الذي يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير الى إن 75 % من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع اعادة الهندسة تفسرها علاقة الانحدار، وان الباقي 25% يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

من خلال الجدول أعلاه ثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى ارتفاع قيمة F البالغة والتي بلغت 38.96 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معلمة الانحدار والتي تمثل بخط انتشار للبيانات تمثيلا جيدا. وهي دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 0.000

أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.629 تشير الى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F.

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0.422 مما يشير لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، أي زيادة في مستوى الإدارة الرقمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع اعادة الهندسة بـ 0.422، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع الثابت بلغت تحت 0.422 مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: تساهم الادارة الرقمية في اعادة

الهندسة

وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصل اليها كل من Turner & Weickgenant، حيث يؤكدان على ان إعادة الهندسة تعتمد اساسا على تطبيقات الإدارة الرقمية، ويفترض أن تكون منظمة وهادفة إلى تغيير أساليب العمل ومعالجتها وجعلها أكثر كفاءة (Turner Leslie & Weickgenant Andrew, 2009, p 9)

الخاتمة

أصبح تسريع وتيرة التحول الرقمي خيارا استراتيجيا يجب أن تنتهجه مختلف الدول، ولذلك اعتماد الادارة الرقمية في المؤسسات الحكومية بالجزائر والتي كانت خيارا حتميا، وعليها أن تعيد النظر في أسلوب عملها وضرورة احداث تغيير جذري في هندسة إدارتها. حيث تعد الادارة الرقمية فرصة كبيرة للمؤسسات الحكومية يمكن من خلالها إعادة الهندسة، حتى تستطيع ان تقدم خدماتها بأقل تكلفة وبسرعة وبجودة عالية. وهو الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تعزيز النجاعة، والارتقاء بجودة الخدمات العمومية، و بالرغم من قطع الجزائر شوطا طويلا في تبني التكنولوجيا، ومع ذلك فهذه مجرد البداية. حيث واجهت في سبيل ذلك عدة تحديات تمحورت جلها حول ايجاد الحلول الرقمية التي تركز على العملاء، وترسيخ ثقافة الرقمية على جميع المستويات واستثمار الفرص للابتكار الرقمي،

نتائج الدراسة

أثبتت النتائج أن الادارة الرقمية تساهم في اعادة الهندسة في البلديات، وبناء على تلك النتائج تم قبول إشكالية الدراسة حيث تم التوصل إلى أن الادارة الرقمية ساهمت في اعادة الهندسة في البلديات. استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض المقترحات وهي:

- يجب على البلديات ان تركز على إعادة بناء الهنسي للعمليات الإدارية، وتحقيق التغيير الجذري للادارتها؛
- اهتمام بالعمليات الإدارية الرقمية، فهي محور اعادة الهندسة ومحاولة كشف عن فرص التطوير والتغيير، والتطبيق الفعال للرقابة شرط أساسي و ضروري لتحسين الأداء؛

- ضرورة توافق العمليات الجديدة مع الدور الجديد لإدارة الخدمة البلدية المتمثل في التركيز على عملاء، سرعة في الأداء، تحقيق جودة الخدمات و تقليل التكلفة ؛
- إلزامية شمول عملية بناء الهندسي لعمليات الإدارة في جميع المستويات؛
- يجب التحول من المركزية إلى اللامركزية المناسبة و المتوافقة مع متطلبات الأداء؛
- تحول من مفهوم السلطة إلى مفهوم الخدمة، و من الإجراءات إلى العلاقة مع العملاء؛
- عليها التنظيم على أساس النتائج و ليس المهام؛
- يجب إعادة النظر في نظم التخطيط، البرامج، الموازنات و آليات الربط و التنسيق، إضافة الى متابعة البرامج والتقويم ونشر النتائج.

الاحالات

- بودي عبد القادر، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب. البلدة يومي 12 — 13 ماي 2010.
- علي السلمي إدارة التميز دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2002.
- بشر عباس العلاق، الادارة الرقمة، المجالات والتطبيقات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2005.
- حسان نجوى، مشروع رقمنة الوثائق الارشفة بمصلحة ارشف برج منال، بومرداس، الجزائر.
- Barrnet,K,(2001). factors and their affect in priciples utilization of a management information systems , taxas.
- الحمزة منير، دور الرقمنة في دعم التكوين والبحث العلم بالجامعة، المكتبة الرقمة جامعة الامير، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري (2007-2008).
- Forman Mark, (2014), E-Government Strategy, <http://www.doi.gov/egovernment/Doi/pdf/>.
- نجلاء احمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة ، العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2013،20.

- محمد الطعمانة، طارق العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
- ياسين، سعد غالب، ادارة الكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد ادارة العامة، الرياض، 2005.
- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- عكنوش نبيل مالك، المكتبة الرقمة بالجامعة الجزائرية: تصميمها وانشاؤها، مكتبة جامعة الامير عبد القادر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات، 2010، قسنطينة.
- احمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد، عمان، الاردن، 2015.
- Jr., John W, Slocum,& al, 2008, Competency-Based Management, Thomson South-Western, USA.
- Jennifer M. George, Gareth R. Jones, 2008, Understanding and Managing Organizational Behavior, Addison – Wesley publishing company, New York.
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- جاري هامل، قيادة التغيير الجذري، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 187، أكتوبر، 2000.
- علي عبد الهادي مسلم، وأيمن على عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، مدخل إعادة الهندسة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- Al-Mashari, M. and Zairi, M. (1999) BPR Implementation Process: An Analysis of Key Success and Failure Factors. Business Process Management Journal, 5 .
- Thomas H. Davenport and James E. Short: The New Industrial Engineering Information Technology And Business Process Redesign, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 1990 .
- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، ط1، القاهرة، دار طيبة، 2005.
- عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار غيداء، عمان، 2014.

- عباة عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة لدكتوراه ل م د تخصص إدارة أعمال، جامعة بسكرة، 2016.
- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- Turner Leslie & Weickgenant Andrew, (2009), Accounting Information Systems, Prentice, John Wiley & Sons, INC. USA .

الإدارة الرقمية ودورها في عصنة منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر

ط.د حميد صدوقي
جامعة شلف

ط.د. نوال خروبي
بجامعة تلمسان

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز تجربة عصنة إدارة منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر، من خلال إدراج الخدمات الرقمية، التطبيقات الإلكترونية، والحلول المعلوماتية وغيرها من التطبيقات في إدارات صناديق الضمان الاجتماعي التي سوف نتطرق لها في متن الورقة البحثية بالتفصيل، حيث قمنا بتعريف التقنيات الجديدة ومدى أهميتها والمراحل التي مرت بها حتى أصبحت قيد التنفيذ، إضافة إلى تعريج على بعض التحديات والمزايا التي ميزت المنظومة في استخدام الإدارة الإلكترونية، وخلصت الورقة البحثية إلى أهمية تجربة الجزائر في عصنة منظومة الضمان الاجتماعي، بما يؤهلها لأن تكون تجربة نموذجية ناجحة في قطع الضمان الاجتماعي وباقي القطاعات الأخرى من أجل تحسين الخدمات بداية بفتح بوابة رقمية الرقمية تحت مسمى "البوابة الحكومية للخدمات العمومية (bawabatic.dz)" لتسهيل الأمور على المواطن الجزائري وكل ذلك سعيا منها لمواكبة العديد من الدول.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية؛ التطبيقات الإلكترونية؛ منظومة الضمان الاجتماعي؛ الجزائر.

Summary:

This paper aims to highlight the experience of modernizing the management of Algeria's social security system Through the inclusion of digital services, information solutions, electronic applications and other applications in social security fund departments that we will address in the body of the research paper in detail, We have defined new technologies and how important they are and what stages they have gone through until they are implemented. in addition to promoting some of the challenges and advantages that have characterized the system in the use of electronic management, The paper concluded the importance of Algeria's modernization of the social security system in order to be a successful model experience in cutting social security and other sectors in order to improve services from the opening of a digital portal called "Government Portal for Public Services" (bawabatic.dz) "to facilitate matters for the Algerian citizen, all in an effort to keep abreast of many States.

Keywords: e-governance; Electronic applications; The social security system; Algeria

مقدمة:

نظرا إلى التقدم الهائل الذي يشهده العالم في مجال تكنولوجيا معلومات و الإعلام و الاتصال عمدت معظم الدول الي التحول من الإدارة التقليدية إلي الإدارة الرقمية أو ما يعرف بالتحول الرقمي، وان هذا التحول أصبح ضرورة حتمية و ليس خيارا في جميع القطاعات و المجالات، وتبني هذا التحول استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة المعلوماتية لتحسين كفاءة وفعالية إدارة المؤسسات والمنظمات، و يشمل كذلك الاعتماد على البيانات والمعلومات الإلكترونية لاتخاذ قرارات أفضل وتحسين العمليات الداخلية وتقديم خدمات أفضل للعملاء والموظفين بشكل يعبر عن السرعة والاستجابة الفورية وتجاوز الحدود. وبالتالي، يمكن القول أن التحول نحو الإدارة الرقمية أصبح مفهوماً عالمياً يشجع على اعتماد أنظمة خدمات عامة رقمية. والجزائر من بين الدول التي اعتمدت نظام الخدمات الرقمية في الإدارات العمومية وكان ذلك بعصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على الانترنت، وتسعى الحكومة لرسم استراتيجية لمواكبة التقدم في المجال الإلكتروني من خلال تبني مخطط عمل متناسق وصارم يهدف إلى تعزيز كفاءات الاقتصاد الوطني، المؤسسات والإدارات العمومية للارتقاء إلى مستوى التحولات السريعة التي يشهدها العالم، وكل هذا قصد تحسين الخدمة العمومية وتقريب المواطن أكثر من الإدارة وتبسيط الإجراءات الإدارية. ولقد قمنا في هذه الدراسة بتسليط الضوء على جانب الإدارة الرقمية في قطاع الضمان الاجتماعي الذي كان من بين القطاعات التي سارعت إلى تبني هذا التحول. وهذا ما يقودنا إلي طرح السؤال التالي:

ما مدى مواكبة قطاع الضمان الاجتماعي للإدارة الإلكترونية في الجزائر؟

ويتفرع عن هذا التساؤل إلى عدة أسئلة يمكن حصرها كالآتي:

- ما هو مفهوم الإدارة الرقمية؟

- كيف تبنت الحكومة عصرنة منظومة الضمان الاجتماعي؟

- ما هي مؤشرات الرقمنة بمنظومة الضمان الاجتماعي؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى جملة من الأهداف من بينها مفهوم الإدارة الرقمية وكيف ساهمت هذه الأخيرة في تطوير وعصرنة منظومة الضمان الاجتماعي، وماهي التقنيات المستحدثة في هذا القطاع، بالإضافة إلى معرفة التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية في تحقيق هدفها المنشود وهو تسهيل تقديم الخدمة للمواطن دون اللجوء الى الإدارة التقليدية ومعرفة الحلول الواجب اتعاها من اجل نجاح هذه العملية واستمرارها.

منهج الدراسة: من أجل بلوغ أهداف الدراسة، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة منظومة الضمان الاجتماعي.

محااور الدراسة: للإجابة عن هاته الإشكالية ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية كالتالي:

أولاً: التأسيس النظري للإدارة الرقمية؛

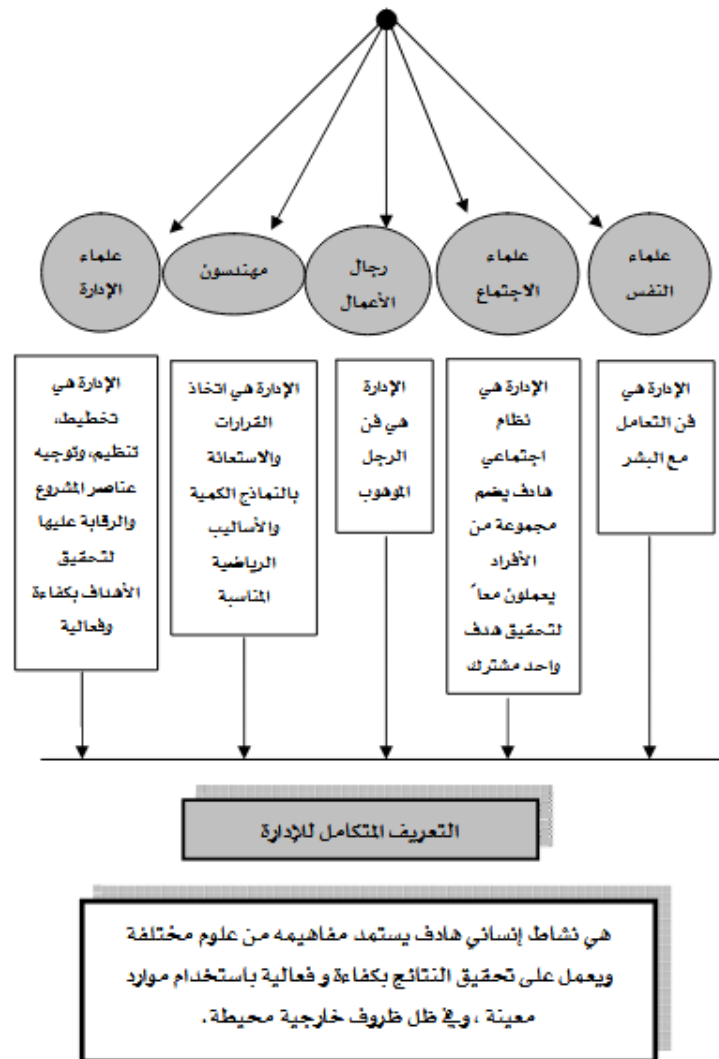
ثانياً: عصرنة الضمان الاجتماعي؛

ثالثاً: دور الإدارة الرقمية في عصرنة منظومة الضمان الاجتماعي والتحديات التي تواجهها؛

1- التأسيس النظري للإدارة الرقمية:

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة والرقمية أو ما يعرف بالإدارة الكترونية لابد من التطرق إلى مفهوم الإدارة والتي سبق تعريفها من خلال العديد من المفكرين والباحثين على رأسهم أب الإدارة الحديثة هنري فايول وكذا تايلور وليس هم وحدهم من تطرق إلى تعريف الإدارة بل تعددت المداخل التي تم الاستناد إليها من أجل صياغة التعريف الخاص بالإدارة والتي يمكن أن ونجيزها في الشكل أدناه:

الشكل رقم 01: مفاهيم مختلف حول مفهوم الإدارة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار ومؤسسة رسلان للنشر والطباعة، دمشق

سوريا، سنة 2011، ص 18.

وكما الحال بالنسبة لمفهوم الإدارة فهناك اختلاف كذلك حول مفهوم الإدارة الرقمية التي يتداخل مفهومها مع مفهوم الإدارة الكترونية وهناك العديد من المؤلفين يري أنه لهم نفس المعني الا أنه هناك من يرى أن الإدارة الرقمية اشمل من الإدارة الالكترونية ولا تقتصر على الخدمات الحكومية عبر الانترنت بل تتعده إلي المؤسسات الخاصة واستعمال التكنولوجيا الرقمية في تحسين العمليات وإدارة المعلومات داخل المؤسسة وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها "استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال ولاسيما شبكة الانترنت كأداة بالوصول الي ادارة افضل" (محمود شرقي، صليحة

حدوش، 2009، ص 12)، ويعرفها مساعد غالب ياسين على أنها " منظومة الأعمال و الأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا و عبر الشبكات " (مساعد غالب ياسين، 2009، ص 12).

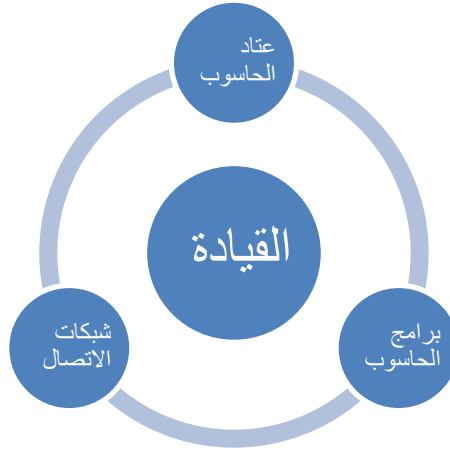
وتعرف كذلك على أنها "الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الالكتروني من اجل استخدام أمثل للوقت، والمال والجهد بمعنى آخر انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا للإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات" (بشير بركان، 2023، ص 648).

1-1- خصائص الإدارة الالكترونية: تتميز الإدارة الالكترونية بما يلي (دايرة عايد، يخلف لمياء، 2022، ص 22-23):

- أنها إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على آليات إدارية جديدة في إجراءات وتنفيذ المعاملات، مثل البريد الإلكتروني الأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية؛
- إدارة بلا مكان :والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية؛
- إدارة بلا زمان :تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية؛
- المرونة: الإدارة الإلكترونية هي إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يتعين على الإدارة تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة الإلكترونية؛
- السرية والخصوصية :السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك البرامج من القدرة على حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا في حدود الصلاحيات الذين يملكون كلمة المرور لنفاذ إلى المعلومات؛
- تقليل التكاليف :تختصر الإدارة الإلكترونية الكثير من التكاليف التي كانت تمر بها الإدارة التقليدية من خلال تقليص في عدد العمال وتكاليف واوراق مثلاً؛
- اختصار الإجراءات الإلكترونية :حيث تسمح رقمنة المعلومة وتوفيرها في حينها الانتقال إلى الاعتماد على الأرشفة الإلكتروني واختصار الوقت في المعالجة

2.1. عناصر الإدارة الإلكترونية: يري أغلب الباحثين ان الإدارة الالكترونية تقوم على ثلاث عناصر أساسية ومتزامنة مع بعضها البعض وهي على النحو التالي هي (بشير بركان، 2023، ص650):

الشكل رقم 02: العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف كافي ، الادارة الالكترونية ، داررسلان للنشر والطباعة والتوزيع ، دمشق ، سوريا ، سنة 2012 ص76.

- عتاد الحاسوب HARDWARE: ويشمل الكمبيوتر بكل مكوناته كالذاكرة و لوحة المفاتيح و الفارة ، و اي أجهزة تلحق به؛
- البرمجيات SOFTWARE: تشمل برامج نظام الكمبيوتر و برامج متصفح الانترنت و وبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- شبكات الاتصالات COMMUNATION NETWORK: تشمل كل برامج وشبكات الاتصال كالأنترنت ، السلكية و اللاسلكية والانترانت و الإكسترانت ؛
- صناع المعرفة KNOWLEDGE WORKERS: وهذا العنصر يدخل في تكوين العناصر السابقة ويمزج بينها وقد يسمى أيضا القيادة الرقمية.

3.1. أهداف الإدارة الرقمية أو الإلكترونية: يهدف التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية اي تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها (فهيمة ذيب، 2022، ص552):

- تطوير الإدارة الكلاسيكية والانتقال من الأعمال الورقية إلى تقنيات معلوماتية حديثة؛
- تحسين الخدمات بأكثر دقة؛
- التقرب من المواطنين (الموظفين) وتحقيق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونيا؛

- صول بالخدمات الإدارية إلى أقصى المواقع الجغرافية وفي وقت وجيز؛
- تحقيق السرعة المطلوبة للإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد والمحسوبية؛
- الحفاظ على امن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها؛
- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

4.1. وظائف الإدارة الإلكترونية

بظهور الإدارة الكترونية أو الرقمية طرأت العديد من التغيرات على الوظائف التقليدية وفيما يلي التغيرات الواردة في وظيفة الإدارة الإلكترونية:

(Huthaifa Abdelkarim Ali Ellatif, Sammani Abdulmutalib Ahmed, 2013, P P33-34)

- الانتقال من نظام البيانات المحوسب المستقل إلى نظم الشبكات. أصبحت أنظمة تكنولوجيا المعلومات نسيجًا إلكترونيًا مرتبطًا بدقة بالإنتاج والتسويق والمحاسبة والتمويل والموارد البشرية ومراكز البحث والتطوير؛
- الانتقال من نظم الإدارة غير الإلكترونية إلى نظم الإدارة الإلكترونية الذكية حيث يمكن لهذه النظم أن تتعامل مع مصادر المعلومات التي تنتج عناصر ذكية مثل قواعد البيانات والبرمجيات التي تبحث عن المعلومات؛
- الانتقال من المعالجة التدريجية إلى المعالجة الفورية (النظم التحليلية الإلكترونية). هذه ثورة نوعية مقارنة بالنظام القديم. إنه يناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة لممارسة الأعمال التجارية التي تتطلب تحديدًا مستمرًا؛
- العمل من خلال الشبكات. تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحديثة من خلال ربط قواعد البيانات عبر تكنولوجيا الإنترنت المصممة لتزويد الموظفين باحتياجاتهم من المعلومات الداخلية. وتزود الشبكة الخارجية الموظفين وغيرهم من الأطراف الثالثة المختارة بالمعلومات التي يحتاجونها بدلا من الشبكة الداخلية؛
- العمل من خلال حوسبة العميل/الخادم التي يتم ربطها من خلال شبكة؛
- تغيرت المعالجات من الهياكل المركزية إلى الهياكل البيئية المرنة؛
- الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المضمونة. الأول كان سائدًا لبعض الوقت والمرتبطة بالمنافسة غير الإلكترونية في الإدارة.

5.1. واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر: يحظى ملف رقمنة الإدارة بالجزائر باهتمام كبير و متابعة من طرف الحكومة التي تتدخر كل جهد من اجل تعميم الرقمنة في جميع المجالات ، بالرغم ان الجزائر سطرت برنامجا خماسيا للتحويل الرقمي في سنة 2008 يمتد سنة 2013 الا انه لم يتم تجسيده الي غاية يومنا هذا وهو يسير بوتيرة بطيئة و مزال الجزائر تتذيل المؤشرات العالمية في رقمنة الإدارة وهي تحتل المرتبة "122 دوليا حسب مؤشر رقمنة الحكومات لسنة 2022 " (https://africanews.dz) في حين يعرف مستخدمي الانترنت نمو كبيرا كما هو موضح في الجدول أدناه :

جدول رقم 01: إحصائيات مستخدمي الانترنت في الجزائر

السنوات	التعداد السكاني (مليون نسمة)	عدد مستخدمي الأنترنت (مليون مستخدم)	نسبة انتشار الانترنت
2020	44.61	22.71	52%
2021	44.23	26.35	59.6%
2022	44.98	27.28	60.6%
2023	45.26	32.09	70.9%

Source: datareportal (2020, 2021, 2022, 2023)

<https://datareportal.com/reports/digital-2023-algeria>

نلاحظ أن تطور مستخدمي الانترنت الجزائر عرف نمو كبير من سنة 2020 الي سنة السادسة الاولى من سنة 2023 حيث انتقل من 22,71 مليون مستخدم الي 32,09 مليون و عرفت سنة 2023 ارتفاع كبيرا في عدد المستخدمين مقارنة بباقي السنوات حيث رقت زيادة تقدر خمسة مليون مستخدم ونفس الشيء بالنسبة لسنة 2021 اين عرفت زيادة بحوالي 04 مليون مستخدم نتيجة الظروف الصحية التي عرفها العالم نتيجة انتشار فيروس كوفيد 19 و التي ساهمت بشكل كبير في الإسراع نحو التحول الرقمي ، و بالرجوع الي الجدول فان نرى ان عدد المستخدمين للأنترنت بالجزائر كبير مقارنة بعدد السكان حيث ما يمثل نسبة 70% وهي نسبة معتبرة تساعد الحكومة الجزائرية على المضي في عملية التحول الرقمي و رقمته الإدارة لتحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها، الا ان الجزائر وحسب مؤشر الثقة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحتل 107 في الأمن السبيرياني و 111 من حيث أمن خدمة الانترنت و 105 من جانب البيئة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 02 : ترتيب الجزائر ضمن محاور الثقة والبنية التمكينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الدولة	الأمن السبراني	أمن خدمة الأنترنت	البيئة التنظيمية
الجزائر	107	111	105

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على:

- PORTULANS INSTITUTE. (2020). The Network Readiness Index, Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy, <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/10/NRI-2020-Final-Report-October2020.pdf>
- E-Government Survey. (2020). Department of Economic and Social Affairs. United Nations, <https://publicadministration.un.org/en/Research/UN-e-Government-surveys>

وهو ترتيب متأخر مقارنة بالدول الأخرى، ولهذا يجب تحسين منظومة أمن المعلومات لتعزيز ثقة المتعاملين خصوصا في الضمان الاجتماعي، وهذا يتطلب أساسي في عصر المعلوماتية وعصرنة القطاعات المختلفة (سفيان غواس، نوال خروبي، 2022، ص 15).

و وقع الإدارة الرقمية في الضمان الاجتماعي: قبل التطرق الي واقع الإدارة الرقمية بالضمان الاجتماعي نتطرق الي مختلفة محطات العصرنة والتجديد التي عرفها هذا القطاع.

6.1. عصرنة إدارة الضمان الاجتماعي:

في إطار إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي بداية سنة 2000، استفادت إدارة هذا النظام من عملية عصرنة تضمنت ما يلي (وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي):

1.6.1. إعادة تهيئة و عصرنة المنشآت الموجودة: حيث تم إعادة تهيئة و عصرنة حوالي 1000 هيكل تابع للضمان الاجتماعي، وكذا زيادة عدد الهياكل الجوارية التابعة لمختلف صناديق الضمان الاجتماعي قصد تقريب مصالحها من المستفيدين، وقد ارتفع عددها من 850 هيكل سنة 2000 إلى 1400 هيكل سنة 2010 (فضيلة عاقل، 2018).

إضافة إلى ذلك تم تنظيم وعصرنة أرشيف هيئات الضمان الاجتماعي، الذي يعتبر بمثابة ذاكرة لهذه الهيئات، ما يسمح بحماية حقوق المستفيدين وتفادي مختلف أشكال الغش في مجال الضمان الاجتماعي، وفي هذا الإطار تم:

- تطوير برمجيات تسيير الأرشيف؛
- تحسين وعصنة هياكل الأرشيف التابعة لهيئات الضمان الاجتماعي، فعلى سبيل المثال تم افتتاح ثلاث مراكز جهوية للأرشيف تابعة للصندوق الوطني للتقاعد وذلك بعين تموشنت وأم البواقي وغرداية، وهي مجهزة بمعدات حديثة تسمح بحفظ أرشيف هذا الصندوق.

2.6.1. تعميم العمل بالإعلام الآلي ووضع شبكة الأنترنت: حيث تم اعتماد العمل بالإعلام الآلي على مستوى مختلف مصالح وهيئات الضمان الاجتماعي، بالإضافة لتزويدها بشبكة الأنترنت، وقد ارتفع عدد أجهزة الحاسوب الجارية الاستعمال من 5.445 وحدة في سنة 2000، إلى أكثر من 20.000 وحدة في سنة 2012، وانتقل عدد الهياكل التي تم ربطها بشبكة الأنترنت من 300 هيكل سنة 2000، إلى أكثر من 950 هيكل سنة 2012، وحاليا يتجاوز عدد الهياكل أكثر من 1000 هيكل وكلها مزودة بأجهزة الإعلام الآلي وكذا الأنترنت.

وقد رافق ذلك استحداث العديد من الخدمات الإدارية الإلكترونية، نذكر منها على سبيل المثال إطلاق نظام التصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي عن بعد أي عن طريق شبكة الأنترنت وهذا ابتداء من شهر أفريل 2014، وهو وسيلة بسيطة وسريعة ومكيفة وفق احتياجات المستفيدين قصد تبسيط إجراءات التصريح بالاشتراكات دون الحاجة إلى التنقل للمراكز المخصصة لذلك، وهذه الخدمة متوفرة على مدار 24 ساعة (24/24) وطيلة أيام الأسبوع (وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي).

3.6.1. تأهيل الموارد البشرية: لتأهيل مستخدمي هيئات الضمان الاجتماعي تم وضع برنامج تكويني لفائدة 17.000 مستخدم، انصب هذا التكوين أساسا على كيفية استخدام التكنولوجيات الحديثة، كما استفاد أربع إطارات تابعين لهيئات الضمان الاجتماعي من تكوين ما بعد التدرج في مجال العلوم الإكتوارية في جامعة لوزان بسويسرا، وهو المجال الذي يستعمل الطرق الحسابية والإحصائية لتقدير حجم المخاطر في قطاع التأمين والعمليات المالية، ويعتبر هذا التكوين كمقدمة لإنجاز دراسات استشرافية في مجال الضمان الاجتماعي في الجزائر فيما بعد (وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي).

ويضاف لما سبق إنشاء مدرسة عليا للضمان الاجتماعي في سنة 2012 بهدف (قالوز كريمة، 2022،

ص 181):

- إتاحة فروع التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال الضمان الاجتماعي؛
- التكوين المؤهل الرامي لاحترافية مستخدمي مؤسسات الضمان الاجتماعي؛
- إجراء دراسات وبحوث حول المسائل المرتبطة بالضمان الاجتماعي؛

- تطوير وتكرس التعاون الإقليمي والدولي للتكوين والبحث في مجال الضمان الاجتماعي؛
 - تطوير وتكرس التعاون الإقليمي والدولي للتكوين والبحث في مجال الضمان الاجتماعي.
 - وتقدم هذه المدرسة تكوين عالي في التخصصات التالية:
 - قانون الحماية الاجتماعية؛
 - العلوم الإكتوارية المطبقة في مجال الضمان الاجتماعي؛
 - تسيير أنظمة الإعلام الخاصة بالحماية الاجتماعية؛
 - التسيير الاستراتيجية والعلمي لهيئات الحماية الاجتماعية.
- 4.6.1. إدخال نظام البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا "الشفاء": وهو يعد من أهم المشاريع في مجال العصنة، ويهدف إلى ما يلي (د. عرابة الحاج، د. زرقون الحاج، ص 126):
- عصنة تسيير التأمينات الاجتماعية بالخصوص التأمين عن المرض والأمومة والعجز وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية؛
 - إلغاء الوسائل الورقية ووثائق تعويض مصاريف الصحة والعلاج؛
 - محاربة مختلف أشكال التجاوزات في مجال الضمان الاجتماعي، لاسيما المتعلقة بتلك الفروع؛
 - تطوير قواعد بيانات الضمان الاجتماعي.
- وتم بدأ العمل بهذا النظام في سنة 2007 وإلى غاية سنة 2013 تم تعميمه على مستوى كل ولايات الوطن، وتم تسليم حوالي 7.270.000 بطاقة شفاء إلى المؤمن لهم اجتماعيا.
- كما اعتمد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء نظام بطاقة الشفاء، من خلال إعداد أكثر من 229.000 بطاقة لفائدة العمال الغير الأجراء.
- وتماشيا مع تبني نظام بطاقة الشفاء، تم إصدار القانون رقم 01-08 المؤرخ في 23 جانفي 2008 المتمم للقانون 11-83 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، الذي جاء ليثبت صفة مؤمن اجتماعي للمستفيدين بموجب البطاقة الالكترونية، التي حددت تسميتها ومضمونها وشروط استعمالها وحالات تجديدها وتحيينها وتعويضها في حالة السرقة أو الضياع، عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 10-116.
- 5.6.1. استحداث صناديق جديدة: في إطار تنفيذ برنامج إصلاح الضمان الاجتماعي، تم استحداث صندوقين تمثلا في:
- أ. الصندوق الوطني لاحتياطات التقاعد: أنشئ بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2006 ويضطلع أساسا بالمهام التالية:

- تسير الموارد المالية المسندة إليه، بهدف تكوين احتياطات مالية توجه للمساهمة في ديمومة المنظومة الوطنية للتقاعد؛
- ضمان تحصيل الموارد المخصصة له بموجب النصوص القانونية المعمول بها؛
- التوظيف المالي للمبالغ المحصلة بصفة حصرية في سندات الدولة، طبقا للنصوص المعمول بها.
- دفع المبالغ الموجهة لإعادة توازن حسابات صندوق التقاعد المعني طبقا للقرار المتخذ في مجلس الوزراء؛
- يتم اللجوء لاستعمال أموال الصندوق الوطني للاحتياطات التقاعد، في حالات وقوع اختلال مالي خطير من شأنه إعاقه عملية دفع معاشات التقاعد الخاصة بالنظام الإجباري للتقاعد؛
- وبخصوص الطبيعة القانونية لهذا الصندوق، فهو عبارة عن مصلحة موضوعة لدى الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، ولا يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- ويتولى تسييره مدير معين بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، وتساعد أمانة دائمة تعين بقرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي بناء على اقتراح مدير الصندوق (قالوز كريمة، 2022، ص 182).
- ب. الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي: أنشئ في سنة 2006 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-370، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.
- يتولى تسيير هذا الصندوق مجلس إدارة وجهاز تنفيذي، وتتمثل أهم مهامه فيما يلي (المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 2018-228، مؤرخ في 14 محرم 1440 الموافق 24 سبتمبر 2018، ج ر رقم 57 الموافق ب 2018-09-26):
- تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي، الموجهة لتمويل الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء؛
- وضع الأموال الضرورية لدفع الأداءات وتكاليف السير تحت تصرف كل صندوق للضمان الاجتماعي، في حدود الأقساط المحددة لهم؛
- المساهمة في الأعمال التي تقوم بها السلطات المختصة في مجال مكافحة العمل غير الرسمي والتهرب في مجال الضمان الاجتماعي وتطوير نشاطات التعاون الإداري.

2. دور الإدارة الرقمية في عصنة خدمات منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر

ساهمت الإدارة الرقمية في عصنة إدارة الضمان الاجتماعي وتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين، ونلاحظ ذلك من خلال تقدم مجموعة من الخدمات الرقمية التي تقدمها منظومة الضمان الاجتماعي، والمتمثلة في الحلول المعلوماتية، والتطبيقات الالكترونية (وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي):

1.2. الخدمات الرقمية كنموذج في إدارات صناديق الضمان الاجتماعي

مكنت الإدارة الرقمية الحديثة تسهيل تقديم الخدمات في إدارات صناديق الضمان الاجتماعي عبر مختلف التقنيات منها بطاقة الشفاء التي تمثل الإدارة الرقمية الأولى، وكذلك الخدمات الرقمية عبر مختلف التطبيقات الرقمية والمواقع والمنصات كما هو موضح:

1.1.2. التطبيقات

أ. بطاقة الشفاء:



هي بطاقة الكترونية تهدف الى الانتقال من النظام القديم الى النظام الحديث، المبني على تقنيات جديدة في مجال الضمان الاجتماعي (د. عرابية الحاج، د. زرقون الحاج، ص 126)، وتتضمن المعطيات التالية:

- نوع بطاقة الشفاء، عائلية (F) فردية (I) أو ذوي الحقوق (A)؛
 - الرقم التسلسلي للبطاقة؛
 - رقم طبعة البطاقة؛
 - حالة صلاحية البطاقة؛
 - مفاتيح حماية المعطيات التي تسمح بالوصول إلى مختلف فئات المعطيات المدرجة؛
 - مفاتيح التقييم والتوقيع الالكتروني؛
 - الرمز السري (رقم التعريف الشخصي).
- ب. مجالات استعمال بطاقة الشفاء:

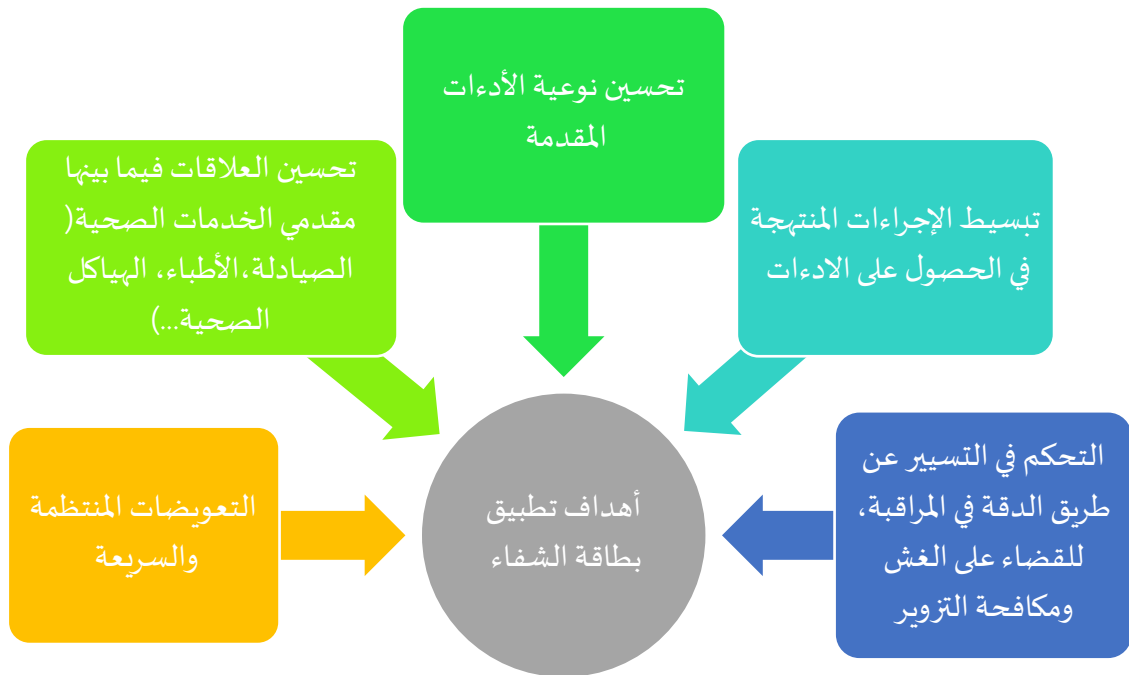
تستعمل بطاقة الشفاء من طرف هياكل العلاج أو الخدمات المرتبطة بالعلاج وكذا من مهني الصحة قصد (المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 228-2018، مؤرخ في 14 محرم 1440 الموافق 24 سبتمبر 2018، ج ر رقم 57 الموافق ب 2018-09-26):

- تعريف المؤمن له اجتماعيا أو ذوي حقوقه؛
- التدقيق في حقوق المستفيدين من الأداءات؛

- الاطلاع على المعطيات المرخصة بواسطة المفتاح الالكتروني لهيكل العلاج أو مهني الصحة؛
 - إعداد الفواتير الإلكترونية أداءات العلاج أو الخدمات المرتبطة بالعلاج المقدمة؛
 - التوقيع الالكتروني للوثائق المعدة؛
 - إدراج كل عمل وأداءات مقدمة للمؤمن لهم اجتماعيا أو ذوي حقوقهم.
- ج. أهداف بطاقة الشفاء

يمكن توضيح أهداف بطاقة الشفاء حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 03: أهداف بطاقة الشفاء



المصدر: من إعداد الباحثين

تطور عدد الحاصلين والمستفيدين من بطاقة الشفاء الوحدة : مليون

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد الحاصلين على بطاقة الشفاء	6	9	12	11.5	17	14	14	17	17	17	17
عدد المستفيدين من بطاقة الشفاء	28	30	36	35	37	38	39	31	31	31	31

المصدر: وكالة الأنباء الجزائرية www.aps.dz

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك زيادة ملحوظة في عدد الحاصلين على بطاقة الشفاء على مر السنوات. ابتداءً من سنة 2013 حيث استفاد 28 مواطن من أداءات بطاقة الشفاء منذ تطبيقها وذلك حسب عدد المستفيدين من بطاقات الشفاء الذي بلغ بدوره 6 ملايين وصولاً إلى 17 مليون حاصل على البطاقة خلال السنوات الأخيرة و31 مليون مستفيد من أدائها، ومن جانب آخر نلاحظ ارتفاع عدد المستفيدين من بطاقة الشفاء بين السنوات، حيث كان العدد في بعض السنوات أقل من عدد الحاصلين على البطاقة، وهذا التقلب ناتجاً عن عدة عوامل مثل تقلبات الاقتصاد والتغيرات في القوانين المتعلقة بالضمان الاجتماعي بصفة عامة و ببطاقة الشفاء بصفة خاصة في متطلبات الاستفادة منها.

2.2. المواقع الإلكترونية لمصالح الضمان الاجتماعي: من أجل تقريب الإدارة من المواطن استحدثت العديد من المواقع لتقديم العديد من الخدمات عن بعد لمصالح المواطنين ونذكر:

1.2.2. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: CNAS استحدث موقع أو ما يعرف بفضاء الهناء للأجراء يسمح للمؤمن له اجتماعيا الحصول عن بعد على الخدمات المتمثلة في استخراج شهادة الانتساب، شهادة الأحقية في الخدمات، الاطلاع على بيان التعويضات اليومية الخاصة بالتأمين على المرض والأمومة وغيرها من الخدمات. ويمكن تحميل التطبيق عبر منصة store play أو عبر الرابط <https://elhanaa.cnas.dz>

التصريح عن بعد والدفع الإلكتروني للاشتراكات: يمكن لأرباب العمل الاستفادة من خدمات

التصريح عن بعد ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي Télédéclaration-Télépaiement.

2.2.2. الصندوق الوطني للتقاعد: CNR استحدث فضاء المتقاعد للأجراء

ويمكن للمتقاعدين عبر البوابة الإلكترونية فضاء المتقاعد "e-retraite" من استخراج لاسيما شهادة المعاش ومتابعة طلب الإحالة على التقاعد المودع إلكترونياً من طرف أرباب العمل. البوابة متوفرة بنسختين على الأندرويد "تقاعدي" وعلى الواب عبر الموقع الإلكتروني للصندوق الوطني للتقاعد www.cnr.dz.

3.2.2. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء: CASNOS استحدث فضاء ضمانكم لغير الأجراء

تسمح هذه البوابة من الانتساب عن بعد للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، وإنشاء فضاء شخصي يتيح الاطلاع على الوضعية تجاه الصندوق وإجراء العديد من العمليات كالتصريح

بالنشاط، الاطلاع على كشف المسار المهني الدفع الإلكتروني والتصريح بوعاء الاشتراكات وطلب بعض الوثائق عن بعد. البوابة المتوفرة على الرابط: <https://damancom.casnos.dz>

4.2.2. الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والري و الإشغال العمومية: CACOBATH التصريح عن بعد والدفع الإلكتروني للاشتراكات

يمكن لأرباب العمل الاستفادة من خدمات التصريح عن بعد ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي (Télé déclaration-Télépaiement) عبر بوابات "التصريح عن بعد"، المتوفرة عبر الروابط الآتية:

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء: <https://teledeclaration.cnas.dz>
- الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري: <https://www.tasrihatcom.dz>

5.2.2. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: CNAC منصة (e-cnac)

ويمكن لحاملي المشاريع ما بين 30 سنة و 55 سنة الراغبين في إنشاء مؤسسة مصغرة في إطار الجهاز المسير من طرف الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، تسجيل مشروعهم ومتابعته عبر الرابط cnac.dz وعبر التطبيق e-cnac المتوفر على الأندرويد.

3.2. المنصات الرقمية: كما تمتلك مصالح الضمان الاجتماعي العديد من المنصات للتفاعل مع الجمهور ونذكر منها:

1.3.2 منصة الوسيط أونلاين

تسمح هذه المنصة للمستخدم بإنشاء عروض العمل والاطلاع على العروض والتوجيهات وقوائم المترشحين، كما تسمح لطالبي العمل البحث والترشح لعرض العمل، طبع بطاقة التسجيل، تحديد أو تمديد طلب العمل. والمنصة الإلكترونية، متوفرة على الرابط: <https://wassitonline.anem.dz>.

2.3.2. منصة خدماتي:

تسمح هذه المنصة للمستخدم بالولوج إليها وطرح أي تساؤل يتعلق بخدمات صناديق الضمان الاجتماعي وهي خدمة متوفرة على الرابط التالي: khadamati.mtess.gov.dz

الجدول رقم 03: الخدمات الرقمية المتعلقة بهياكل منظومة الضمان الاجتماعي

الخدمة	الموقع
فضاء الهناء للأجراء	https://elhanaa.cnas.dz
فضاء التقاعد للأجراء	www.cnr.dz
فضاء ضمانكم لغير للأجراء	https://damancom.casnos.dz
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	https://teledeclaration.cnas.dz
الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري	https://www.tasrihatcom.dz

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مواقع الصناديق

4.2. التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية في تطوير منظومة الضمان الاجتماعي

تواجه الإدارة الرقمية في منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر العديد من التحديات والصعوبات،

ومن بينها:

- يتطلب تحقيق الإدارة الرقمية تحولاً تقنياً كبيراً في بنية الأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة في منظومة الضمان الاجتماعي، وهذا يمكن أن يكون مكلفاً ويستغرق وقتاً؛
- يجب ضمان أمان وسرية المعلومات والبيانات الشخصية للمواطنين، وهذا يتطلب استثماراً كبيراً في أمان المعلومات والحماية السيبرانية؛
- تقبل المواطنين والموظفين للتحول إلى الإدارة الرقمية يمكن أن يكون تحدياً، حيث قد يكون هناك مقاومة للاعتماد على التكنولوجيا والتغيير في العمليات التقليدية؛
- قد تكون هناك حاجة لتعديل وتحديث اللوائح والأنظمة القانونية لتكييفها مع الإدارة الرقمية وحماية حقوق المواطنين؛
- يجب توفير البنية التحتية الرقمية الكافية والاتصالات عالية السرعة لدعم الإدارة الرقمية وتوفير الخدمات عبر الإنترنت بكفاءة؛
- يجب تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية الجديدة بفعالية وفهمها؛

- يجب توجيه الاستثمار في التكنولوجيا بشكل استراتيجي لضمان تحقيق أقصى استفادة من الإدارة الرقمية.
- يجب أن تكون الإدارة الرقمية متاحة وميسرة للمواطنين من جميع الشرائح الاجتماعية والمناطق، بما في ذلك الأماكن النائية والمحرومة؛
- يجب توفير موارد كافية لصيانة وتحديث الأنظمة والتكنولوجيا الرقمية بشكل دوري. من أجل تجاوز هذه التحديات يتطلب تعاوناً شاملاً بين القطاعين الحكومي والخاص سواء مواطن أو موظف، والاستفادة من الخبرات الدولية في مجال الإدارة الرقمية في تطبيق الإدارة الرقمية في قطاع الضمان الاجتماعي، تواجه كل دولة تحديات محددة تعتمد على بنيتها التحتية واحتياجاتها الاجتماعية، ولكن التوجه نحو الإدارة الرقمية يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة تقديم الخدمات وزيادة رضى المواطنين.

خاتمة:

- من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الضمان الاجتماعي قدمت أشواطاً كبيراً من أجل إرساء الإدارة الرقمية وذلك من خلال الخدمات الرقمية التي ساهمت بشكل كبير في تقليل الأعباء على الموظفين وتقريب الإدارة من المواطنين، ووضعت تحت تصرفها العديد من التطبيقات والمواقع الفضائية الالكترونية التي عززت الإدارة الالكترونية بهذا القطاع، إلا أن وكغيرها من الإدارات الأخرى لابد عليها من الإسراع في استكمال هذا التحول ذلك من خلال تحديث التطبيقات ورفع من كفاءتها وتبني فكرة صفر ورقة بالإدارات الجزائرية، ورفع من مؤشرات الأمان لتعزيز الثقة المواطنين، وكذا تطوير البنية التحتية المساعدة في عملية التحول الرقمي، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- تساعد الإدارة الرقمية في تبسيط العمليات وتقليل الروتين والإجراءات الورقية، مما يزيد من كفاءة إدارة الضمان الاجتماعي ويقلل من احتمالات الخطأ البشري؛
 - تتيح الحلول الرقمية والتطبيقات الذكية للمواطنين وأصحاب الأعمال الوصول إلى معلوماتهم وخدماتهم بشكل سهل ومن أي مكان، مما يزيد من مستوى الشفافية والمشاركة؛
 - يمكن استخدام التقنيات الرقمية للرصد ومكافحة الغش والاحتيال في منظومة الضمان الاجتماعي، مما يحمي الموارد ويضمن توزيع الفوائد بشكل عادل؛
 - قد تساعد الإدارة الرقمية في تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال الحد من الإجراءات الورقية وتحسين استخدام الموارد؛

- يمكن للإدارة الرقمية التكيف مع التغيرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية بشكل أسرع وأفضل، وبالتالي تعزيز استدامة منظومة الضمان الاجتماعي.
- حتى تكون الإدارة الرقمية كأداة حيوية لتحقيق العصرنة في منظومة الضمان الاجتماعي في الجزائر، يجب أن تكون هذه العملية مدروسة ومستدامة لضمان تقديم الخدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة للمواطنين وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

المراجع:

- محمود شرقي، صليحة حدوش، دور رقمنة الإدارة المحلية، في إضفاء الشافية وتعزيزها في الجزائر، مجلة صوت القانون، المجلد 07، العدد 03، سنة 2021.
- ساعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الاردن، 2009.
- بشير بركان، الادارة الالكترونية في الإدارات العمومية، دراسة مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية خنشلة، مجلة ابحاث، المجلد 08 العدد 01 سنة 2023.
- دايرة عايد، يخلف لمياء، متطلبات الادارة الالكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، مجلة الحدث لدراسات المالية والاقتصادية، العدد 09، سنة 2022.
- فهيمة ذيب، واقع وتحديات تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة المحلية بالجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد السابع، العدد 02 سنة 2022 (550،563).
- Huthaifa Abdelkarim Ali Ellatif, Sammani Abdulmutalib Ahmed, E-Management: Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization, *International Journal of Computer Applications Volume 80 – No.6, October 2013(0975 – 8887)*.
- تاريخ الاطلاع 2023/ 10/11 <https://africanews.dz>
- رقمنة الخدمات التأمينية كتوجه نحو تحسين منظومة الحماية الاجتماعية في الجزائر، ملتقى وطني موسوم ب رقمنة التأمين كتوجه سفيان غواس، نوال خروبي،
- جديد لصناعة تأمينية متطورة، جامعة الطارف، 2022.
- https://www.researchgate.net/publication/371902024_rqmnt_alkhdmat_altamynykt_wjh_nhw_thsyn_mnzwmt_alhmayt_alajtmayt_fy_aljzayr_Digitization_of_insurance_s

- وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، السياسة الوطنية للضمان الاجتماعي الموقع الإلكتروني، تاريخ: <https://www.mtess.gov.dz/ar223-09-26>
- فضيلة عاقل، الإطار القانوني لنظام التأمينات الاجتماعية في الجزائر (الضمان الاجتماعي)، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، مجلد 05، العدد 05، 2022.
- قالوز كريمة، تأثير الازمة الاقتصادية على الضمان الاجتماعي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص دراسات محلية وإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2022.
- د.عربة الحاج، د.زرغون محمد، عصنة نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر: تجربة بطاقة الشفاء، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2014.
- مرسوم تنفيذي رقم 06-370 المؤرخ في 19 أكتوبر 2006، المتعلق بانشاء الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي وتنظيمه وسيره، جريدة رسمية العدد 67، صادرة بتاريخ 28 أكتوبر 2006.
- وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، منصة خدمات الانترنت، الموقع الإلكتروني، تاريخ: <https://www.mtess.gov.dz/ar/2023-09-26>
- المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 2018-228، مؤرخ في 14 محرم 1440 الموافق 24 سبتمبر 2018، ج ر رقم 57 الموافق ب 2018-09-26.

تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية

"المركز الوطني للسجل التجاري نموذجاً"

د. بن التركي زينب

جامعة المسيلة

د. طلحي هشام

جامعة المسيلة

1. مقدمة

لقد أصبحت تقنية المعلومات الإدارية وسيلة أساسية ومهمة في المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها صغيرة أو كبيرة خاصة أو عمومية لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل كفاء ودقيق وسريع، وكذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الحاضر.

وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد على ظهورها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العمومية وتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، والاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى. (بن التركي، 2022، صفحة 1)

وتماشياً مع هذا النهج تبنت الجزائر مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث توجهت نحو إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الممارسات الإلكترونية في تعاملات العديد من الإدارات المحلية مع المواطنين وإحلال التطبيقات الحديثة محل التطبيقات الكلاسيكية، وذلك من أجل مواكبة التطورات وترقية وظائف المؤسسات العمومية.

ومن الأمثلة البارزة في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، نجد المركز الوطني للسجل التجاري، والذي يؤدي دوراً هاماً على الساحة الاقتصادية المحلية، من خلال حرصه على تقديم أحسن الخدمات للمتعاملين الاقتصاديين وتشجيع الاستثمار وتحقيق الأهداف المسطرة في إطار عملية رقمنة الإدارة في سبيل إنعاش الاقتصاد الوطني وزيادة وتيرة حركيته، حيث قام المركز في هذا السياق بإصلاحات قانونية وتقنية جذرية تهدف إلى عصرنة منظومته المعلوماتية والخدماتية والتي تكلفت بإنشاء البوابة الإلكترونية (سجل كوم) حيث تم إنشائها بغرض تسهيل إنشاء المؤسسات وتذليل العقبات البيروقراطية أما المتعاملين الاقتصاديين.

2. إشكالية الدراسة:

بالنظر لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية في تحسين الخدمة العمومية، جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو واقع تجسيد الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسة المركز الوطني للسجل التجاري؟

وفي محاولة للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي جهود المركز الوطني للسجل التجاري في مشروع الإدارة الإلكترونية وترشيد خدماته العمومية؟
- ما هي انعكاسات تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية على نجاعة الخدمات العمومية المقدمة من طرف المركز؟

3. أهداف الدراسة: نسعى من خلال دراستنا إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعريف بالإدارة الإلكترونية ودورها في ترشيد الخدمة العمومية؛
- التعرف على مدى تجسيد مؤسسة المركز الوطني للسجل التجاري لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في زيادة نجاعة خدماتها العمومية المقدمة؛
- معرفة أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق نجاعة أكبر للخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف المركز الوطني للسجل التجاري؛

4. منهج الدراسة:

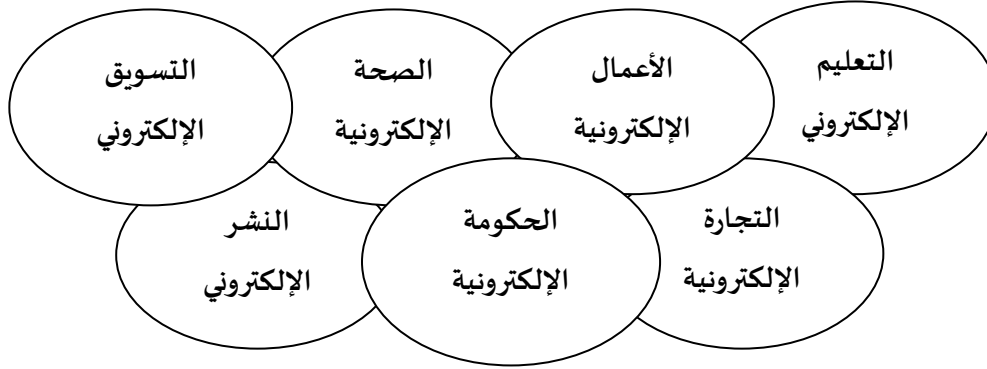
اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لتشخيص الإطار النظري الذي يشمل مفاهيم حول الإدارة الإلكترونية وكذا الخدمة العمومية، بالإضافة إلى المنهج التطبيقي لدراسة حالة مؤسسة المركز الوطني للسجل التجاري من أجل الوقوف على مدى اعتمادها على تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتقديم خدمات عمومية ناجعة للمتعاملين الاقتصاديين.

5. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، فقد حاول العديد من الباحثين إعطاء مفهوم لهذا المصطلح كل من وجهة نظره. حيث يرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية (E-Managment) هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة

مثل: التجارة الإلكترونية (E-Commerce) والأعمال الإلكترونية (E-Business) وكذلك الحكومة الإلكترونية (E-Government) وغيرها وبالتالي تجد أن الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم.

الشكل رقم 01: مكونات الإدارة الإلكترونية



المرجع: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، 2012، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، ص 55.

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تحويل كافة العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة هذه العمليات من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وفق تقنية عالية المستوى، تختصر الزمن وترفع قيمة المنتج وتسهل وصوله إلى المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة. (الزعاير و الطالب، 2022، صفحة 26).

كما تعرف الإدارة الإلكترونية أيضا بأنها عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية، كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته. (كافي، 2012، صفحة 55).

وعرفها البنك الدولي سنة 2005 بأنها: عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات، مثل شبكات الانترنت التي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات، مع تمكين المواطنين من الوصول للمعلومات، مما يوفر مزيدا من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات. (بن عدة و طهراوي، 2018، صفحة 51).

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام مختلف الأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة للمعلومات والاتصالات لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات الإلكترونية في أي

مكان وزمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، والدقة والسرعة في تقديم الخدمات.

6. سمات الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية منهج إداري جديد يقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، ومن هنا فالإدارة الإلكترونية تتسم بالسمات التالية (عبد الفتاح، غنام، الألفى، الألفى، و هلالي، 2010، صفحة 75):

1.6. إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على آليات إدارية جديدة في إجراءات وتنفيذ المعاملات، مثل الحاسب الآلي، وتقنيات المعلومات والاتصالات، الأرشفة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية...إلخ.

2.6. إدارة بلا زمان ولا مكان: حيث أنها تتعامل في كل وقت ومن أي مكان وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة، وعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة والتفاعل الجماعي أو المتوازي، حيث يتم التلاقي بين الطرفين من خلال شبكة الاتصالات، وإمكانية التفاعل مع أكثر من مصدر في الوقت ذاته.

3.6. إدارة بلا تنظيمات جامدة: حيث تسهم في إنشاء التميز التنظيمي من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة، والتحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية.

4.6. التفاعل الآني والسرعة الفائقة: وهو ما تضمنه الانترنت حيث تسمح هذه الأخيرة بالتفاعل الحي والمباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين العملاء والموردين والأطراف الأخرى، كما أن الانترنت يعمل وفق قاعدة (7/24) أي في (24) ساعة في اليوم و (07) أيام في الأسبوع. إضافة إلى سرعة الانترنت والتي تجعل إرسال رسالة من قارة إلى أخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من (15) ثانية. (توفيق، 2007، الصفحات 41-42)

7. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة متطلبات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ونورد هذه المتطلبات وفق التصنيف الموالي:

1.7. المتطلبات السياسية: حيث يترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم الدعم المادي والمعنوي للمساعدة على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.(فيسة، 2021، صفحة 557)

2.7. المتطلبات القانونية والإدارية: يقتضي التحول نحو الإدارة الإلكترونية متطلبات قانونية وإدارية أهمها:

1.2.7. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصدقية وعلى كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.(قرميطي و ضيف، 2020، صفحة 33)

2.2.7. قناعة ودعم الإدارة العليا في المؤسسة: ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

3.2.7. توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية، أو ما يسمى إجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدون على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليه أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر على سير العمل، وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4.2.7. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونيا: ينبغي حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونيا بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners)، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

5.2.7. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام، وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق، وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة

يطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه. (علوطي، 2008، الصفحات 146-147)

3.7. المتطلبات البشرية:

1.3.7. **صناع المعرفة (Workers Knowledge):** ويقع في قلب هذه المتطلبات، ويتكون من القيادات الرقمية **Digital Leaderships** والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة من مهندسين وتقنيين ومتخصصين. (بوعمامة و رقاد، 2014، صفحة 37)

2.3.7. **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل. (علوطي، 2008، صفحة 147)

4.7. **المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية:** يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة... إلخ. (علوطي، 2008، صفحة 147)

كما تشمل البنية التحتية أيضا ضرورة توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكنا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد. (كافي، 2012، صفحة 67)

5.7. **المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور. (قرميطي و ضيف، 2020، صفحة 33)

8. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية:

قبل التطرق إلى جملة أدوار الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، يجب في البداية التعريف بالخدمة العمومية حيث تعرف الخدمة العمومية على أنها خدمة عامة أو أداء خاص يقدم من قبل الدولة لجميع المواطنين لاستخدامها، كما تعرف أيضا على أنها نشاط ينفذ مباشرة من قبل الدولة وتحت رقابتها، وتهدف إلى خدمة المصلحة العامة. (ثابت، 2001، الصفحات 257-258).

يعتبر ترشيد الخدمات العمومية من القضايا الحيوية والشائكة في الإدارات العمومية المعاصرة، والتي تتحدد من خلال طبيعة علاقة المنظمات العمومية بالمستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وذلك لأن العنصر الأساسي لتحقيق رضا المواطن وكسب ثقته هو تحسين جودة الخدمات العمومية وتقديمها بطرق ووسائل تكون في مستوى تطلعات المواطن. (هدار، 2018، صفحة 111)

حيث تظهر أدوار الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في المزايا التالية:

1.8. مردودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطن، وما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن وثقته في مؤسسات الخدمة العامة. (طبيش و مجدوب، 2015، صفحة 431)

2.8. التعريف بإجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمة: باستخدام الانترنت يمكن وضع كافة إجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمة بصورة بسيطة وميسرة تمكن المستفيد من التعرف على هذه الإجراءات والنماذج المطلوبة مما يتيح إمكانية طباعة هذه النماذج ثم ملأها في إطار التعليمات الموضحة، وبالتالي التقليل من عدد مرات التردد على مركز أداء الخدمة.

3.8. إمام طالبي الخدمة بالمطلوب من المستندات والرسوم والإجراءات بدقة: بحث يمكن لأي متعامل مع النظام الإلكتروني أن يعلم أين تقع معاملته، وما هي المراحل التي قطعها وما إذا كان معوقات في تنفيذها أم لا. (هدار، 2018، صفحة 115)

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

5.8. سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المختلفة وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

6.8. 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.

7.8. سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات وبشكل 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 للاستئثار بخدمة جهة دون أخرى فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.(طبيش و مجدوب، 2015، الصفحات 431-432)

8.8. أهداف خاصة بالاقتصاد الوطني: تساهم الإدارة الإلكترونية في تصنيف الأهداف الاقتصادية كمحاربة الفساد وتقليص النفقات وترشيدها، كما تبرز جهود الدولة في عصرنة إدارتها ومحاربتها لكل أشكال البيروقراطية والفساد الإداري مما يعزز تصنيفاتها الإقليمية والدولية في هذا الخصوص، كما أن الكم الهائل من المعلومات الذي تنتجه الإدارة الإلكترونية من عرض لفرص الاستثمارات المتاحة والامتيازات الممنوحة للمستثمرين داخل وحدة محلية على شبكة الانترنت يعتبر من المحفزات الإدارية للاستثمارات المحلية والأجنبية على حد سواء.(شعيب و وعيل، 2022، الصفحات 68-69)

9. جهود المركز الوطني للسجل التجاري في تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية:

لقد وضع المركز الوطني للسجل التجاري التحول الرقمي ضمن أولياته الاستراتيجية القائمة على رقمنة النظم التسييرية والعملياتية التجارية منها والخدماتية، حيث عمل المركز على تجسيد هذه الرؤية عبر العديد من الأنظمة والخدمات الرقمية الجديدة سعيا منه لتسهيل حياة المواطن وضمان خدمة عمومية دون تنقل ودون عناء.

1.9. إنشاء البوابة الإلكترونية للمركز الوطني للسجل التجاري:

المركز الوطني للسجل التجاري، مؤسسة عمومية تم إنشاؤها بموجب المرسوم 63-248 المؤرخ في 10 جويلية 1963، تحت تسمية الديوان الوطني للملكية الصناعية ليسى فيما بعد بالمركز الوطني للسجل التجاري عند صدور المرسوم 73 - 188 المؤرخ في 21 نوفمبر 1973، بصلاحيات انحصرت في تجميع نسخ السجل التجاري المسلم آنذاك من قبل مكاتب ضبط المحاكم.

فالمركز الوطني للسجل التجاري هو هيئة إدارية مستقلة موضوعة تحت إشراف وزير التجارة منذ شهر مارس 1997.(بلحاج، 2021، صفحة 173)

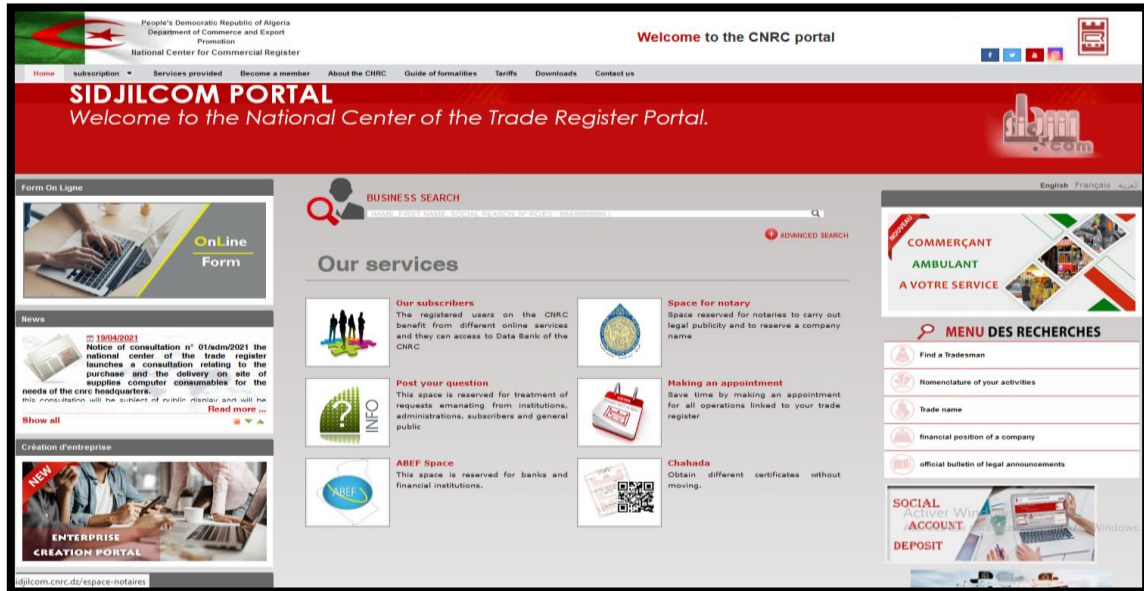
وللمركز مهام عديدة يمارسها بموجب الأحكام القانونية السارية المفعول في: (CNRC, 2023)

- التكفل بضبط السجل التجاري والحرص على احترام الخاضعين له للواجبات المتعلقة بالقيد في السجل التجاري وتنظيم الكيفيات التطبيقية المتعلقة بهذه العمليات، طبقا للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.

- التكفل بالإشهار القانوني الإجباري، عن طريق إعداد النشرة الرسمية للإعلانات القانونية، بهدف إعلام الغير بمختلف التغييرات التي تطرأ على الحالة القانونية للتجار والقواعد التجارية، وكذا السلطات المخولة للهيئات الإدارية والتسييرية.
- مسك الدفتر العمومي للمبيعات و / أو لرهون حيازة القواعد التجارية وكذا دفتر رهون حيازة الأدوات ومعدات التجهيز
- مسك الدفتر العمومي للاعتماد الإيجاري (ليزنج) المتعلق بالأصول المنقولة وبالقواعد التجارية والمؤسسات الحرفية.

وفي سبيل القيام بهذه المهام على أكمل وجه وبأقل جهد ووقت، وحماية للثقة والائتمان، أقدم المشرع الجزائري على استحداث بوابة المعلومات الخاصة بالمركز الوطني للسجل التجاري والتي أطلق عليها اسم "سجل كوم" أو "Sidjilcom" والتي تستخدم عن طريق الانترنت، بحيث توفر البوابة خدماتها بلغات ثلاثة (عربي، فرنسي، انجليزي) مخصصة لنشر المعلومات القانونية حول المؤسسات عبر الانترنت، موجّهة لكل من الهيئات والمهنيين وكذا الجمهور، وتقدم هذه الخدمات بصفة مجانية أو عن طريق نظام الاشتراك. (بلحاج، 2021، صفحة 174)

الشكل رقم 02: بوابة المركز الوطني للسجل التجاري "SIDJILCOM"



المصدر: المركز الوطني للسجل التجاري، "بوابة المركز الوطني للسجل التجاري"

على الرابط: <https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil> أطلع عليه بتاريخ: 2023/07/01

الساعة: 20:30.

2.9. الخدمات المتوفرة على مستوى بوابة "سجل كوم":

يضع المركز الوطني للسجل التجاري في متناول المستخدمين، مجموعة خدمات على مستوى بوابته للإنترنت وذلك من أجل إثبات دوره كإدارة عصرية مواكبة نهج التقدم.

1.2.9. خدمات مجانية:

يقدم السجل التجاري مجموعة من الخدمات للحصول على معلومات محدثة، محينة وصحيحة من الناحية القانونية عن التجار والشركات التجارية. ويتم الحصول على هذه الخدمات بشكل حر ويمكن لمختلف المستخدمين الاستفادة منها دون أي التزام و يسمح بـ:

- تحديد مكان التاجر أو الشركة.

- اختيار النشاط في مدونة النشاطات التجارية.

- تحديد اسم الشركة التي هي في إطار التأسيس.

- التحقق من الوضعية المالية للشركات.

- الحصول على الإحصاءات.

حيث يتم تقديم هذا المستوى الأول مجانا للمستخدمين، ويوفر معلومات موجزة لبدء التحقيق في شركة أو تاجر في حين أن الولوج إلى المعلومات المفصلة يستلزم اكتتاب (إشترك) وفق العروض المقدمة. لهذا الغرض، قام المركز الوطني للسجل التجاري بإعداد بحوث سريعة ومبسطة على مستوى كل من قائمة التجار، مدونة النشاطات الاقتصادية، بطاقة عناوين الشركات والأسماء التجارية (التسميات) والتأكد من إيداع الحسابات الاجتماعية المتعلقة بشركة و/أو السنة المالية.

وفي هذا الخصوص تتوفر خمس فآت من الخدمات:

- إيجاد تاجر.

- مدونة نشاطاتكم.

- تسمية نشاطكم التجاري.

- الوضعية المالية للشركات.

2.2.9. خدمات بمقابل:

للحصول على معلومات مفصلة يشترط على المستخدمين "إنشاء حساب" على البوابة السجل التجاري من أجل الاستفادة من الإطلاع على التفاصيل، هذا إضافة إلى الخدمات المجانية المخصصة للمستخدمين.

بعد الإشتراك على البوابة، يستفيد المستخدم من فضاء مؤمن يسمح له الحصول على معلومات مفصلة، بالإضافة إلى ذلك يستطيع القيام بعمليات البحث على مستوى (بطاقيّة التجاري، مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للتسجيل في السجل التجاري، الحسابات الاجتماعية و النشرّة الرسمية للإعلانات القانونية) و خدمات أخرى على الخط قصد حجز التسمية، طلب نسخ من الملفات، طلب قرص مضغوط لقاعدة البيانات وأخيرا تسيير حسابه الخاص.

3.2.9. خدمات موجهة للمهنيين:

هذه الفئة من الخدمات موجهة للإدارات والمؤسسات: الوزارات، المديرات الولائية للتجارة، المصالح الولائية، البلديات، الديوان الوطني للإحصائيات،... و المهنيين مثل المحامين و الموثقين و كذا شركاء المركز. تتم عملية التسجيل وتشغيل الخدمات من قبل مسير البوابة. يستفيد المشترك الخاص من جميع الخدمات المتوفرة على البوابة سواء كانت مجانية أو مدفوعة.

تفاصيل الخدمات المقدمة للإدارات مفصلة على مستوى الفقرة "مشتركينا" و تلك المتعلقة بالموثقين على مستوى الفقرة "فضاء الموثق".

فالخدمات المقدمة للموثقين تسمح لهم بالقيام على الخط بمجموعة من إجراءات التوثيق التي تخص السجل التجاري.

كما أن البوابة تسهل الإجراءات و تحفز عملية إنشاء الشركات .

ولدى الموثقين فضاء عمل مخصص على البوابة لأداء بأمان من مكاتهم بعض الشكليات القانونية . يتعلق الأمر بـ:

- إدراج النشرّات القانونية الخاصة بإنشاء، تعديل حل عقود الشركات التجارية، بيع ورهن القاعدة التجاري...إلخ.
- إشهار النشرّة الرسمية للإعلانات القانونية.
- إيداع الحسابات الاجتماعية.

- تسجيل التسميات.

10. نماذج عن الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المركز:

اتخذت إدارة المركز الوطني للسجل التجاري مجموعة من الخطوات توجت بإطلاق بوابة انترنت تفاعلية تضم بنكا للمعلومات والمعطيات موجهة للهيئات والمهنيين والجمهور تحت تسمية "سجل كوم" أو "Sidjilcom"، وتعمل على تقديم خدمات إلكترونية عديدة منها:

1.10. حجز التسميات أو الأسماء التجارية:

تنص المادة 78 من القانون التجاري الجزائري على أنه "تعد جزءا من المحل التجاري الأموال المنقولة المخصصة لممارسة نشاط تجاري، ويشمل المحل التجاري إلزاميا عملائه وشهرته". (الأمر رقم 75-59، 1975، صفحة 1306)

وتتضمن الشهرة الاسم التجاري الذي يتخذه التاجر لتمييز محله عن المحلات التجارية الأخرى، ويتميز الاسم التجاري بأنه ضروري بالنسبة للأشخاص المعنويين (الشركات التجارية) واختياري بالنسبة للأشخاص الطبيعيين. (التعليق على المادة 78 من القانون التجاري الجزائري، 2021)

ويتم منح التسميات أو الأسماء التجارية حصرا من طرف إدارة المركز الوطني للسجل التجاري عبر فروعها الولائية الثمانية والخمسين (58)، كما يمكن تقديم طلب الحصول على التسميات أو الأسماء التجارية إلكترونيا من طرف التاجر أو الموثق عبر بوابة "سجل كوم" أو "Sidjilcom" وفق الخطوات التالية:

أ. إنشاء "حساب دخول" خاص على مستوى بوابة "سجل كوم".

ب. اختيار تطبيق "شهادة" ضمن باقة "خدماتنا" والذي يمكنك من الحصول على مختلف الشهادات إلكترونيا.

ج. اختيار "شهادة التسمية" ضمن قائمة الشهادات التي يعرضها تطبيق "شهادة":

- شهادة وجود.

- شهادة عدم الوجود.

- شهادة شطب.

- شهادة عدم إعادة القيد.

- شهادة إيداع الحسابات الاجتماعية... إلخ.

- د. يمكنك تطبيق "شهادة التسمية" من تقديم طلب جديد لحجز تسمية تجارية وكذا تتبع مسار، إلغاء أو تعديل طلبات الحجز القديمة إن وجدت.
- هـ. ملء الاستمارة الإلكترونية الخاصة بحجز التسمية التجارية الجديدة.
- و. اختيار الفرع المحلي من أجل إرسال طلب حجز التسمية ضمن قائمة من ثمانية وخمسين (58) فرع محلي على المستوى الوطني.
- ز. اختيار طريقة دفع حقوق معالجة طلب حجز التسمية، وهنا يوفر تطبيق "شهادة التسمية" خيارين اثنين "على الخط"، إما عن طريق بطاقة الدفع ما بين البنوك (CIB) أو عن طريق البطاقة الذهبية (EDAHABIA) من بريد الجزائر، والحصول بعد تأكيد عملية الدفع على "وصل الدفع الإلكتروني".
- ح. تأكيد طلب حجز التسمية.
- ط. انتظار 24 ساعة كحد أقصى للرد على طلبك عبر "البريد الإلكتروني الخاص"، إما بطلب تعديل التسميات التجارية المقترحة في حالة وجدت أنها محجوزة للغير أو بمنحك التسمية التجارية من ضمن الخيارات الأربعة (04) المملوءة في الاستمارة الإلكترونية لطلب حجز التسمية.

2.10. فضاء الموثق:

يهدف تحسين مناخ الأعمال في الجزائر، تم إبرام اتفاقية بين المركز الوطني للسجل التجاري والغرفة الوطنية للموثقين بتاريخ 08 جويلية 2013، وهذا من أجل تسهيل إجراءات إنشاء المؤسسات واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تقليص مدة معالجة الملفات. حيث توجت هذه الاتفاقية باستحداث تطبيق يربط المركز الوطني للسجل التجاري بالموثقين أطلق عليه "فضاء الموثق". (بلحاج، 2021، صفحة 175)

فضاء الموثق هو فضاء مخصص لفئة الموثقين يوفر لكل موثق "حساب مؤمن" يسمح له بالدخول إلى بوابة "سجل كوم" عبر متصفح ويب من أجل القيام عبر الانترنت بالعمليات التالية (بوكراس، 2019):

- نشر الإعلانات في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية (BOAL).
- إيداع الحسابات الاجتماعية (Les Comptes Sociaux).
- تسجيل التسميات الخاصة بالشركات (Dénomination).
- القيام بعمليات البحث (Recherche) في بنك المعلومات الخاصة بكل من التجار، مدونة الأنشطة الاقتصادية، النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وكذا الحسابات الاجتماعية.

ويتم الإجراء الإلكتروني عبر الانترنت بمراحل ثلاثة:

اختيار العملية - ملء الاستمارة - إرسال الاستمارة أو الوثائق المسوَّحة ضوئياً

كما تتم متابعة التبادلات الوثائقية بين الموثق وإدارة المركز الوطني للسجل التجاري عن طريق قائمة

من الملفات المرسلّة، تتضمن جملة من المعلومات تتمثل في:

عناصر تحديد الإشهار - الفاتورة - وصل الاستلام - وضعية الملف - الإضافة

ويوجد لدى الموثق جدول للمتابعة يتضمن معلومات أساسية:

تشخيص الطلب - وضعية الطلب (جاري، مرفوض، معالج) - سبب الرفض - فاتورة - شهادة - تمت العملية

يوفر الموقع للموثق أيضاً خدمة تسيير الحساب على لوحة تحميل يمكنه من:

تعديل الملف الشخصي - تعبئة الحساب بحيث يمكنه من رفع قيمة الحساب عن طريق بطاقات الدفع الإلكتروني

3.10. السجل التجاري الإلكتروني:

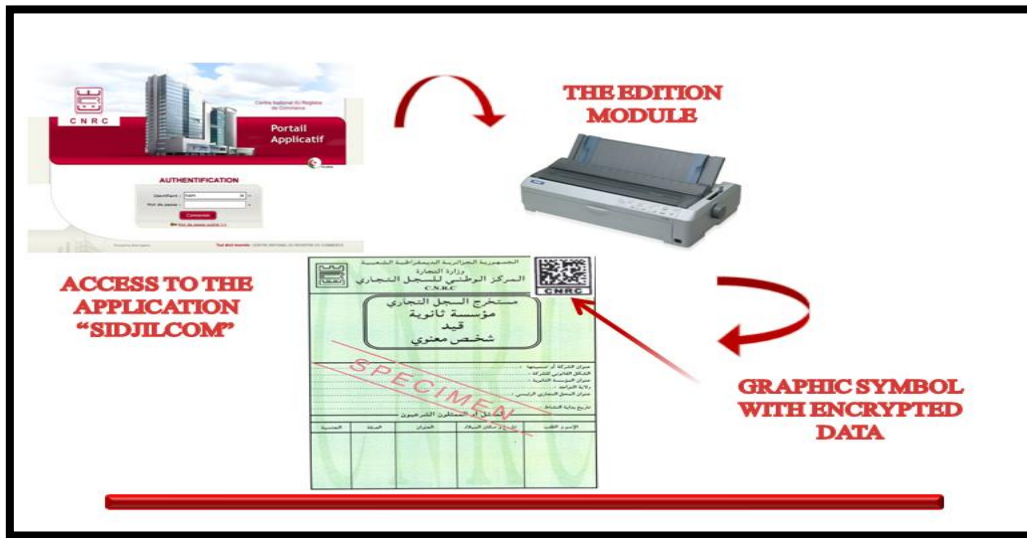
وضعت الحكومة الجزائرية خطة خاصة في سنة 2008 بعنوان "مبادرة الجرائر الإلكترونية 2013" لتطوير قطاع تقانة المعلومات والاتصالات في المجتمع وتسريع استخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال في الإدارة وتدارك التأخر الكبير في مجال الخدمات العامة، ويعد "السجل التجاري الإلكتروني" من أهم الأدوات التي تدخل ضمن هذا الإطار كونه متعلق بفاعلين أساسيين في الاقتصاد الجزائري متمثلين في فئة التجار والمؤسسات.

فحسب المرسوم التنفيذي رقم 18-112 المؤرخ في 18 رجب عام 1439 الموافق 5 أبريل سنة 2018، والذي يحدد نموذج مستخرج السجل التجاري الصادر بواسطة إجراء إلكتروني، فقد نصت المادة الثانية من هذا المرسوم على إدراج في مستخرجات السجل التجاري للتجار، الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، رمز الكتروني يدعى السجل التجاري الإلكتروني "س.ت.إ".

كما يوضح هذا المرسوم في مادته الثالثة بأن الرمز الإلكتروني عبارة عن "شفرة بيانية تتضمن معطيات ومعلومات مشفرة حول التاجر"، إضافة إلى المواد الأخرى للمرسوم المتعلقة بمكان وضع الرمز الإلكتروني على نموذج السجل التجاري الجديد. وصلاحيات تسيير هذه العملية وأجال صلاحية السجلات التجارية من النموذج القديم. (المرسوم التنفيذي رقم 18-112، 2018)

وجاء هذا المرسوم ليعدل من الشكل القديم لمستخرج السجل التجاري، وهذا بإضافة الرمز الإلكتروني باعتماد تقنية UP CODE، لأنها تقنية قابلة للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، وكذا وضع حد لتزوير المستخرج الورقي للسجل التجاري، ويمكن اختصار التقنية في ثلاثة (03) نقاط:

- أ. يتم طباعة الرمز المشفر UP CODE على السجل الورقي حيث يوجد مولد للرمز GENERATEUR DU CODE والمثبت على برنامج خاص بالمركز الوطني للسجل التجاري عبر شبكة الانترنت.
- ب. وجود برنامج قارئ للرمز المشفر UP CODE خاص بالمركز الوطني للسجل التجاري يتم تثبيته عبر الهواتف النقالة أو الأجهزة المزودة بإمكانية التقاط صورة رقمية (كالكاميرات الرقمية، اللوحات الذكية)، وهو قابل للتحميل عبر بوابة "سجل كوم". (بلحاج، 2021، صفحة 178)
- والشكل الموالي يبين خطوات وضع رمز البيانات الإلكتروني على مستخرج السجل التجاري:
- الشكل رقم 03: خطوات وضع رمز البيانات الإلكتروني على مستخرج السجل التجاري



المصدر: هشام طلحي وعبد الحكيم قلوب، "أهمية قواعد البيانات في تحسين أداء الإدارات العمومية - المركز الوطني للسجل التجاري نموذجاً"، الملتقى الدولي الافتراضي الأول حول رهان التناظرين الإدارة لرقمية والموارد البشرية، جامعة غليزان، الجزائر، 2023، ص 14.

بحيث يمكن من خلال رمز البيانات الإلكتروني الإطلاع على المعلومات والبيانات الخاصة بالتجار والمؤسسات من خلال طريقتين أو وضعين:

أ. الوضع خارج الخط MODE OFF-LINE بدون الحاجة للاتصال بشبكة قاعدة بيانات المركز الوطني للسجل التجاري، والذي يتيح الاطلاع على معلومات موجزة عن صاحب السجل التجاري (رقم التسجيل، العنوان الاجتماعي، تاريخ وولاية التسجيل)، وهذا النسخة موجهة للجمهور.

ب. الوضع على الخط MODE ON-LINE وهو خاص بالفئات التالية:

- الإطلاع العام **PUBLIC**

- الشركاء **PARTENAIRES**

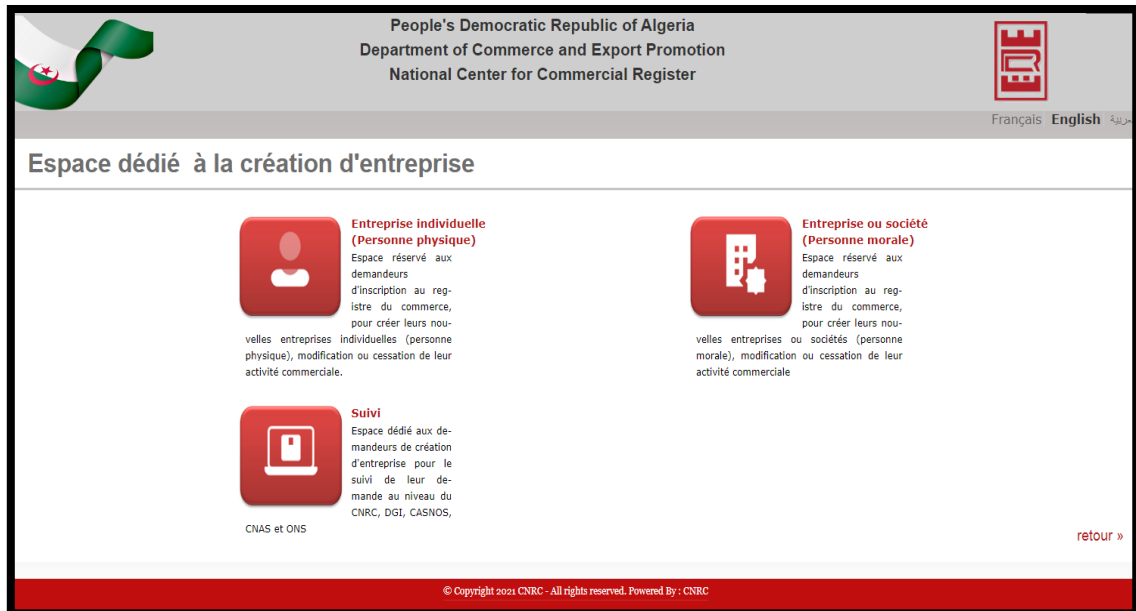
- المراقبين **CONTROLEURS**

ويمكن إنشاء المؤسسات (أشخاص طبيعيين أو معنويين) والحصول على السجل التجاري الإلكتروني إما بالطريقة الوثائقية (ملف ورقي) أو بطريقة إلكترونية (على الخط)، وهذا وفق الخطوات التالية:

1. استخدام المعلومات الخاصة بحساب الدخول إلى بوابة "سجل كوم" أو إنشاء "حساب دخول" خاص جديد على مستوى موقع:

<https://sidjilcom-entreprise.cnrc.dz/acceuil>

الشكل رقم 04: إنشاء المؤسسة عبر الخط



المصدر: المركز الوطني للسجل التجاري، "بوابة إنشاء المؤسسات" على الرابط: <https://sidjilcom-entreprise.cnrc.dz/>

أطلع عليه بتاريخ: 2023/07/15 على الساعة: 10:30.

2. اختيار تطبيق إنشاء مؤسسة فردية (شخص طبيعي) أو مؤسسة أو شركة (شخص معنوي).
3. يتيح لك النقر على إحدى الخيارين السابقين ثلاثة طرق للتسجيل:
 - 1.3. القيد: وهو خاص بعملية التسجيل بالسجل التجاري لأول مرة.
 - 2.3. التعديل: في حالة تغيير إحدى المعلومات الواردة في السجل التجاري المنشأ من قبل (عنوان المحل التجاري، النشاط التجاري، عنوان السكن... إلخ).
 - 3.3. الشطب: في حالة أراد التاجر توقيف نشاطه التجاري وشطب سجله التجاري.
- اختيار نوع القيد رئيسي أو ثانوي (فرع جديد).
- ملء الاستمارة الإلكترونية المتضمنة المعلومات الشخصية الخاصة بمقدم طلب التسجيل.
- ملء المعلومات الخاصة بالنشاط التجاري (شهادة التسمية، عنوان المحل التجاري، البريد الإلكتروني... إلخ).
- اختيار طبيعة ملكية المحل التجاري (ملكية، إيجار خاص، امتياز الوعاء العقاري... إلخ).
- اختيار النشاط التجاري المراد ممارسته (قطاع النشاط التجاري و رمز النشاط التجاري).
- تحميل الملف الورقي للتسجيل بالسجل التجاري الممسوح ضوئيا (سند الملكية، عقد الإيجار، بطاقة الإقامة) وهذا حسب الحالة.
- اختيار طريقة دفع حقوق التسجيل بالسجل التجاري، حيث يوفر الموقع خيارين اثنين "على الخط"، إما عن طريق بطاقة الدفع ما بين البنوك (CIB) أو عن طريق البطاقة الذهبية (EDAHABIA) من بريد الجزائر والحصول بعد تأكيد عملية الدفع على "وصل الدفع الإلكتروني".
- اختيار الفرع المحلي من أجل إرسال طلب حجز التسمية ضمن قائمة من ثمانية وخمسين (58) فرع محلي على المستوى الوطني.
- الرجوع إلى الصفحة الأصلية للموقع ومتابعة مسار معالجة الملف الخاص بالتسجيل بالسجل التجاري (خانة متابعة)، كما تمكنك هذه الخانة أيضا من تحميل وصل استلام الملف الإلكتروني.
- تمنح لطالب التسجيل بالسجل التجاري مهلة 10 أيام لإيداع الملف الورقي الأصلي للتسجيل بالسجل التجاري قصد مطابقته من طرف إدارة المركز الوطني للسجل التجاري للملف المرسل إلكترونيا.
- في حالة وجد تطابق في الملفات المرسل إلكترونيا مع الملف المودع ورقيا، يمنح لطالب التسجيل بالسجل التجاري سجله التجاري في مدة لا تتجاوز 5 دقائق.

11. انعكاسات تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية على نجاعة الخدمات العمومية المقدمة من طرف المركز:

إن تطبيق الخدمة العمومية الإلكترونية في الإدارة المحلية يحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم هذه الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الاستخدام الأمثل للجهد والوقت والمال، وقد نجح المركز الوطني للسجل التجاري إلى حد كبير في توفير خدمات عمومية إلكترونية ذات نوعية وبطريقة سهلة وسريعة وشفافة، ويمكن ذكر بعض صور نجاعة هذه الخدمات وأهمها:

1. رفع مستوى الأداء: وهذا يرجع إلى سهولة الحصول على المعلومات من طرف المتعاملين الاقتصاديين والإدارات بدقة وانتقالها بانسيابية بين مختلف الإدارات، حيث يعتبر المركز الوطني للسجل التجاري قاعدة بيانات وطنية تضم معلومات وبيانات التجار ومختلف المؤسسات والشركات الناشطة عبر التراب الجزائري، حيث يوفر المركز قسمين من المعلومات القانونية: المعلومات العامة المجانية والمعلومات التفصيلية الموسعة والتي تكون وفق نظام الاشتراك (*Subscription*) (وحدوي-قاعدي-كامل).

2. زيادة دقة البيانات: إذ أن إدخال البيانات إلكترونياً يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة، لأن الخانات التي يقوم المتعامل الاقتصادي بملئها بنفسه من خلال تطبيق *On Line Form* والذي توفره *Sidjilcom Portal* تسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة وبالتالي تكون الثقة بصحة المعلومات والبيانات مرتفعة.

3. تقليص الإجراءات الإدارية: إذ يمكن لإدارة المركز الوطني للسجل التجاري وبفضل المعلومات المخزنة بجهاز الكمبيوتر مسبقاً أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة لتعديل أو شطب السجلات المنشأة من قبل، كما يمكن لإدارة المركز كذلك وبفضل الاتفاقيات الثنائية المبرمة الحصول على الوثائق الأخرى المطلوبة ضمن ملفات التسجيل من مصدرها دون تكليف المتعاملين الاقتصاديين مشقة التنقل إلى مختلف المراكز الإدارية للحصول عليها، ومن أمثلة ذلك صحيفة السوابق القضائية، إذ بفضل الاتفاقية الثنائية الموقعة بين إدارة المركز الوطني للسجل التجاري ووزارة العدل، يمكن لأعوان المركز الولوج إلى *Justice Portal* لاستخراج صحيفة السوابق القضائية الخاصة بالمتعاملين الاقتصاديين قبل إنشاء المؤسسة.

إلغاء نظام الأرشفة الورقية: والذي سمح باستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، وتقديم هذه الوثائق والاستفادة منها عند الطلب، حيث تمكن المركز بفضل مصلحة (*Electronic Documents Managment (EDM)*) من تجنب

المتعاملين الاقتصاديين تكبد مشقة الانتقال إلى الإدارات الحكومية الأخرى قصد الحصول على نسخ من الوثائق المتضمنة ضمن ملفات التسجيل بالسجل التجاري.

4. نظام التصريح المتعدد: حيث يسمح الموقع المخصص لإنشاء المؤسسات على الخط:

www.sidjilcom-entreprise.cnrc.dz

من متابعة مراحل سيران ملف التسجيل بالسجل التجاري، وكذلك التصريح الإلكتروني بمجرد إنشاء المؤسسة لدى الهيئات الإدارية المعنية دون عناء التنقل إليها مما يوفر الجهد والوقت على المتعامل الاقتصادي، ومنها التصريح لدى هيئات الضمان الاجتماعي (Cnas, Casnos)، ومصالح الضرائب (Impot) والديوان الوطني للإحصائيات (Ons) وغيرها.

12. خاتمة

أصبحت الخدمة العمومية اليوم وباعتبارها نشاطات مقدمة من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية بحاجة إلى عصرتها وانتهاج آليات تسيير إدارية جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال، وتستجيب لمتطلبات العالم المعاصر والعولمة، بحيث لم يعد بالامكان الاستغناء عن الخدمات الإلكترونية والمعلوماتية طالما أنها تختصر الزمان وتقرب المكان وتحقق عدة أهدافا اقتصادية وسياسية سامية.

هذه المستجدات جعلت الجزائر لا تتخلف عن رسم وتنفيذ سياسات تعمل على تحسين الخدمات العمومية من خلال تسطير برنامج حكومي يتضمن عصنة ورقمنة العديد من القطاعات، بداية من مشروع المواطن الإلكتروني الذي اختصر أرشيف كل مواطن في رقم واحد (NIN) يتبعه مدى الحياة، مروراً بقطاعات العدالة، السكن وغيرها.

ومن هذا المنطلق عرف المجال التجاري هو الآخر مساره الجديد في ظل التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعصنة إدارة المركز الوطني للسجل التجاري من خلال تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهذا بإنشاء البوابة الإلكترونية "سجل كوم" من أجل تنشيط الدورة الاقتصادية عبر تسهيل معاملات المؤسسات التجارية والقضاء على البيروقراطية بكل أشكالها وأبعادها بمعناها البغيض ونتائجها السيئة المؤدية إلى إهدار الجهد والوقت والمال وتعذيب أصحاب المصلحة، فلقد ساهمت هذه الخطوة في تصحيح عدة مفاهيم على أساس أنها وفرت للمتعامل الاقتصادي خدمات إلكترونية سريعة من خلال الدخول على الخط On-line وليس من خلال الدخول في الصف In-line وطول انتظار الدور.

إضافة إلى أن الإنجاز الإلكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة وإتقانا من الإنجاز اليدوي ويخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية، وفي ذلك مكافحة للفساد الوظيفي وجرائم العمل وأضمن للشفافية، بالإضافة إلى أن الإنجاز الإلكتروني لا يتم أمام الجمهور مما يجعله أيسر تحقيقا لتجنبه لمشكلات المواجهة المباشرة مع المتعاملين الاقتصاديين خاصة من ذوي الوعي المنخفض.

وعليه فإنه لا يرجى من هذه الخطوة التي خطاها المركز الوطني للسجل التجاري إلا أن تحقق أهدافها المسطرة استجابة لتطلعات كل المهتمين والفاعلين على الساحة الاقتصادية الوطنية وذلك لا يتم إلا بتضافر كل الجهود لبناء دولة عصرية ذات كفاءات ومؤهلات تمكنها من الولوج إلى رهانات جديدة.

المراجع:

- التعليق على المادة 78 من القانون التجاري الجزائري. (12, 06, 2021). تاريخ الاسترداد 01, 05, 2023, من: <https://www.tribunaldz.com/forum/t4408-> www.tribunaldz.com
- الأمر رقم 175-59, (26, 09, 1975). يتضمن القانون التجاري المعدل والمتمم. الجزائر, الجزائر : الجريدة الرسمية عدد 101 الصادرة بتاريخ 19/12/1975 :
- المرسوم التنفيذي رقم 118-112, 1. (05, 04, 2018). يحدد نموذج مستخرج السجل التجاري الصادر بواسطة إجراء إلكتروني. الجزائر : الجريدة الرسمية عدد 21 الصادرة بتاريخ 11 :أفريل 2018.
- رانية هدار. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر: جامعة باتنة 01.
- بوكراس, م, (2019). نوفمبر. (مزايا الاتفاقية المبرمة بين المركز الوطني للسجل التجاري والغرفة الوطنية للموثقين. مجلس قضاء المدينة, المدينة, الجزائر).
- نورة سليمان فيسة. (29, 12, 2021). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر: دراسة حالة بلدية البلدية. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية, 04(03).

- وردة قرميطي، و أحمد ضيف. (11 02, 2020). تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 05(01).
- العربي بوعمامة، و حليلة رقاد. (01 12, 2014). الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية - رهانات ترشيد الخدمة العمومية. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، 02(06).
- توفيق محمد شعيب، و حكيم وعيل. (2022). واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر. مجلة العلوم الانسانية، 22(02).
- لمين علوطي. (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. بحوث اقتصادية عربية(42).
- محمد بن عدة، و دومة طهراوي. (2018). برنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة وسبل تطبيقها في الجزائر بالاعتماد على التجربة القطرية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 3(6).
- ميلود طبيش، و فايزة مجدوب. (01 11, 2015). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم وآليات التطبيق. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 1(3).
- نصيرة بلحاج. (24 06, 2021). جهود المركز الوطني للسجل التجاري في تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية. مجلة الدراسات القانونية، 07(02).
- إيمان صالح حسن عبد الفتاح، غريب جبر غنام، ريم الألفي، محمد محمد الألفي، و حسين مصطفى هلاي. (2010). الإدارة الإلكترونية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- بن التركي ز. (2022). محاضرات في الإدارة الإلكترونية. كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- راكز علي محمود الزعابير، و غسان الطالب. (2022). الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة. الاردن: دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان إدريس ثابت. (2001). المدخل الحديث في الإدارة العامة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان توفيق. (2007). الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية (الإصدار الطبعة الثانية). القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

- كافي, م. ي. (2012). الإدارة الإلكترونية. دمشق, سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- Haddar, R (2018). The role of E-management in the rationalization of the public service in Algeria (Doctoral thesis). Retrieved from
- CNRC. (2023, 04 25). <https://sidjilcom.cnrc.dz/a-propos>. Consulté le 04 25, 2023, sur www.sidjilcom.cnrc.dz: <https://sidjilcom.cnrc.dz/a-propos>
- Fissa, N. S. (2021). The role of E-management in the rationalization of the public service in Algeria's local administration - The municipality of Blida as a case study. Tobna Journal for Academic Scientific Studies, 04 (03), 568-577. doi: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/173123>
- Guermiti, W. & Dhaif, A. (2020). The E-management application as a gateway to activate administrative communication - The Algerian postal unit in Djelfa as a case study. Noor Journal for Economic Studies, 05 (01), 27-47. doi: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/109754>
- public service rationalization bets. Journal Social Studies and Researches, 02 (06), 33-49. doi: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/79395>
- Chouaib, M. T. & Ouail, H. (2022). The reality of E-Management in Algeria. Review of Human Bouamama, L. & Reguad, H. (2014). The public communication and E-management - The Sciences, 22 (02), 63-80. doi: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/204955>
- Alouti, L. (2008). The E-management of human resources. Arab Economic Research Journal, 42, 144-152. Retrieved from: <https://iefpedia.com/arab/?p=13565>
- Ben adda, M. & Tahraoui, D. (2018). Integrated E-government program and ways to apply it in Algeria based on the Qatari experience. Journal of Contemporary Economic Studies, 03 (06), 49-63. doi: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/72348>

- Tobbiche, M.& Medjoub, F. (2015). The role of E-management in the rationalization of the public service in the Algerian institution - Reading about the concept and application's mechanisms. Development and human Resources Management Review - researches and Studies, 01 (03), 426-435. doi: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/37259>
- Belhadj, N. (2021). National Commercial Register Centre's efforts to embody E-management project. Journal of Légal Studies, 07 (02), 171-176. doi: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/156205>

البوابة الالكترونية للصفقات العمومية مظهر لرقمنة قطاع المالية

د. غربي أحسن

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

ملخص:

عملت وزارة المالية على رقمنة العديد من القطاعات المتصلة بالوزارة من ضمنها قطاع الصفقات العمومية، وذلك استجابة لما أقره المشرع في تنظيم الصفقات العمومية لسنة 2010، إذ أصدرت الوزارة قرار وزاري مؤرخ في 17 نوفمبر 2013، يتضمن تأسيس بوابة إلكترونية للصفقات العمومية وتبادل المعلومات بالطريق الإلكتروني بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين، وأكد المشرع ثانية على رقمنة القطاع من خلال النص على البوابة في المرسوم الرئاسي 15-247، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، بالإضافة إلى التأكيد الصريح من قبل المشرع على التعاقد الإلكتروني في العديد من مواد المرسوم الرئاسي.

عالج تنظيم الصفقات العمومية والنصوص التطبيقية له البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية من خلال محتواها، تسييرها، أهدافها، وأمنها وإلزام المصلحة المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين بتبادل المعلومات والوثائق عبرها وإعلان إجراءات الصفقة وتتبع مراحلها عبر البوابة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: وزارة المالية، الصفقات العمومية، البوابة الإلكترونية، الرقمنة، المصلحة المتعاقدة، المتعامل الاقتصادي.

Abstract:

The Ministry of Finance worked on digitizing many sectors related to the ministry, including the public procurement sector, in response to what the legislator approved in regulating public procurement for the year 2010. The ministry issued a ministerial decision dated November 17, 2013 that includes the establishment of an electronic portal for public procurement and the exchange of information electronically between contracting interests and economic dealers. Wind by the legislator on electronic contracting in several articles of the Presidential Decree.

The regulation of public procurements and its application texts dealt with the electronic portal of public procurements through its content, conduct, objectives and security, obliging the contracting authority and economic dealers to exchange information and documents through it, announcing the transaction procedures and tracking its stages through the electronic portal.

Keywords: Ministry of Finance, Public Transactions, Electronic Portal, Digitization, Contracting Authority, Economic Dealer.

مقدمة:

شهد العالم تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا لا سيما تكنولوجيا الاعلام والاتصال، وهو ما عرف بالثورة الرقمية، حيث وظفتها الدول في شتى مجالات الحياة لتحقيق العديد من الأهداف، لا سيما ما تعلق منها بجودة الخدمات المقدمة، وتقليل النفقات، وبع الوقت والجهد وغيرها، والدولة الجزائرية كغيرها من دول العالم سارعت إلى مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى تكنولوجيا الاعلام والاتصال من خلال العمل على رقمنة العديد من القطاعات الحكومية والمؤسسات والإدارات العمومية، ومنها قطاع المالية، لا سيما في مجال الصفقات العمومية، إذ تكفل المشرع الجزائري في تنظيم الصفقات العمومية برسم معالم رقمنة الصفقات العمومية، لا سيما خلال مرحلة الإبرام مقرا بذلك صراحة بالصفقة العمومية الالكترونية، وذلك من خلال النص على البوابة الالكترونية للصفقات العمومية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين بالشكل الالكتروني.

يقصد بالصفقة العمومية الالكترونية: "عقد من العقود الإدارية الالكترونية التي تبرم مع المتعاملين الاقتصاديين من طرف الأشخاص المؤهلين (المصلحة المتعاقدة) بطريقة الكترونية سواء كان ذلك كليا في جميع مراحل إبرام العقد أو جزئيا في مرحلة من مراحل سواء مرحلة الإعلان وتلقي العروض أو ما يعرف بالعودة للمنافسة، أو مرحلة دراسة وتقييم العروض، أو مرحلة الإبرام قصد تلبية حاجات المصلحة المتعاقدة في مجال الاشغال، اللوازم، الخدمات والدراسات" (كيارى أسماء، 2023، ص 651-652)، وهذا النوع من الصفقات لا يتم إبرامه بالطريقة التقليدية وإنما يكون إلكترونيا من خلال استعمال بوابة إلكترونية مخصصة لذلك.

ترتبط البوابة الالكترونية للصفقات العمومية بقاعدة بيانات تسمح بجمع المعلومات المتعلقة بالمصالح المتعاقدة، والمتعاملين الاقتصاديين، بالإضافة إلى الملفات الإدارية المتعلقة بهم، كما تشمل الصفقات العمومية وبطاقات الإحصاء الاقتصادي للطلبات العمومية، كما تتيح أيضا تبادل الوثائق والمعلومات بين طرفي الصفقة، وهما المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين، كما تتضمن قاعدة البيانات منشورات البوابة الالكترونية للصفقات العمومية.

تتمثل عملية رقمنة الصفقات العمومية في الجزائر في إنشاء البوابة الالكترونية للصفقات العمومية والاتصال وتبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية، إذ تمثل البوابة الالكترونية أهم تطبيقات الإدارة الالكترونية في مجال الصفقات العمومية، وهي بدورها مظهر من مظاهر رقمنة وزارة المالية.

من خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية: ما هي القواعد والضوابط التي تحكم البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وما هو دورها في إبرام الصفقة العمومية الالكترونية؟ للإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال تحديد مفهوم للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية على ضوء ما ورد في النصوص التنظيمية التي تحكم الصفقات العمومية في الجزائر، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال تحليل بعض نصوص تنظيم الصفقات العمومية المتعلقة بالبوابة الالكترونية من أجل تحديد القواعد التي تحكم البوابة ودورها في عملية إبرام الصفقة العمومية.

قسمنا الورقة البحثية إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول مفهوم البوابة الالكترونية للصفقات العمومية أما القسم الثاني من الورقة البحثية خصصناه لإجراءات ومراحل إبرام الصفقة العمومية عبر البوابة الالكترونية.

أولا/ مفهوم البوابة الالكترونية للصفقات العمومية

لتحديد مفهوم البوابة الالكترونية للصفقات العمومية يتعين تحديد تعريف لها، ثم التعرّيج على نشأتها من خلال نصوص تنظيم الصفقات العمومية المختلفة في الجزائر، ثم تحديد محتواها وكيفية تسييرها، وتعداد وظائفها، وكيفية تأمينها من خلال استعمال أنظمة المعلوماتية في الصفقات العمومية.

1- تعريف البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية

لم يعرف المشرع الجزائري في تنظيم الصفقات العمومية البوابة الالكترونية للصفقات العمومية تاركا المسألة للفقه، إذ وردت العديد من التعريفات الفقهية بعضها اقتصرت على تعريف البوابة الالكترونية والبعض منها تطرق لتعريف البوابة الالكترونية للصفقات العمومية، نذكر من بينها:

يقصد بالبوابة الالكترونية: "عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الالكترونية أو التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد، أو الهادفة إلى خدمة جمهور من طبيعة متشابهة"، ويقصد بها أيضا: "مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الالكترونية، أو التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد، يساعد على إيجاد الخدمات والمعلومات المتعلقة بالقطاعات فمن أهم خصائصها أنها تعتبر مدخلا موحدًا يسهل الوصول إلى المعلومات وإضفاء صفة الديناميكية على العالم الخارجي" (هشام مسعودي، 2021، ص 279).

يقصد بالبوابة الالكترونية للصفقات العمومية: "موقع أو واجهة إلكترونية متخصصة في الصفقات العمومية، مصممة، وموجهة لإرشاد جميع المتعاملين في الصفقات العمومية من مصلحة متعاقدة

ومتعامل اقتصادي وكل المهتمين بها، نحو الخدمات المتعلقة بالصفقات العمومية، تتيح نشر ومبادلة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية وكذا إبرام الصفقات العمومية بالطريقة الالكترونية" (كيارى أسماء، 2023، ص 659). كما يقصد بها أيضا: "الموقع المتخصص لتبادل المعلومات في مجال الصفقات العمومية، فهي فضاء واسع لجميع المتعاملين العموميين في مجال الصفقات العمومية ولكل المهتمين بها" (بوغازي سماعيل، 2021، ص 170). أو هي: "موقع إلكتروني متخصص بتجميع المعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية أو خدمات المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين ولكل المهتمين عن طريق تسجيلهم بها ودعوتهم إلى المنافسة بشكل إلكتروني وايداع العروض بطريقة إلكترونية، ويتم من خلالها عملية التبادل الالكترونية بين المصلحة المتعاقدة والمتعامل الاقتصادي" (ميلودي فتيحة، 2021، ص 466-467).

كما يقصد بها أيضا: "منصة متخصصة في الصفقات العمومية موجهة لفائدة المصالح المتعاقدة في الصفقات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين سواء كانوا عموميين أو خواص، وطنيين أو أجانب، وتهدف إلى السماح بنشر الوثائق والمعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية وإبرام الصفقات العمومية بالطريقة الالكترونية" (مزهود الهاشمي، 2022، ص 263).

2- نشأة البوابة الالكترونية في تنظيم الصفقات العمومية

تم اللجوء إلى إنشاء البوابة الالكترونية للصفقات العمومية لأجل مواكبة التطورات التكنولوجية والثورة الرقمية العالمية، إذ من خلال البوابة الالكترونية يتم ترشيد الإدارات العمومية وتخفيض التكاليف وضمان جودة الخدمات المقدمة وعقلنة وترشيد الانفاق العام وسد الطريق أمام حالات الفساد، إذ تعتبر البوابة الالكترونية آلية للحد من الفساد في الصفقات العمومية (أمين بن سعيد، نادية عبد الرحيم، 2015، ص 67).

وهي على حد تعبير الوزير المكلف بالمالية "تتضمن فضاء واسعا لجميع المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين في مجال الصفقات العمومية وتهدف إلى السماح بنشر ومبادلة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالصفقات العمومية وكذلك إبرام الصفقات العمومية بالطريقة الالكترونية" (وزارة المالية، 2023).

يتم التطرق لنشأة البوابة الالكترونية للصفقات العمومية من خلال تتبع مراحل تأسيسها في تنظيم الصفقات العمومية في الجزائر والنصوص التطبيقية له، حيث أن أول تأسيس للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية في الجزائر كان بموجب المرسوم الرئاسي رقم (مرسوم رئاسي رقم 10-236 مؤرخ في 7 أكتوبر سنة 2010، يتعلق بتنظيم الصفقات العمومية (ملغى) الجريدة الرسمية رقم 58 مؤرخة في 7

أكتوبر 2010). 10-236 ، المتضمن الصفقات العمومية الذي تضمن في الباب السادس منه تحت عنوان الاتصال وتبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية النص على البوابة والمعاملات الالكترونية في مجال الصفقات العمومية من خلال المادتين 173 و174 حيث نصت المادة 173 على أنه: "تؤسس بوابة الكترونية للصفقات العمومية لدى الوزير المكلف بالمالية".

يحدد محتوى البوابة وكيفيات تسييرها بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية" أما المادة 174 فنصت على أنه: "يمكن المصالح المتعاقدة أن تضع وثائق الدعوة إلى المنافسة تحت تصرف المتعهدين أو المترشحين للصفقات العمومية بالطريقة الالكترونية. كما يمكن للمتعهدين أو المترشحين للصفقات العمومية أن يردوا على الدعوة إلى المنافسة بالطريقة الالكترونية. تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالمالية".

يفهم من خلال نص المادتين أن المشرع اعتمد بشكل رسمي على تكنولوجيايات الاعلام والاتصال في مجال الصفقات العمومية من خلال التأسيس لبوابة الكترونية، إلا أنه لم يلزم طرفي الصفقة بالتعامل بالشكل الالكتروني من خلال البوابة حيث جعلها مسألة جوازية وذلك باستعماله لعبارة "يمكن للمصالح المتعاقدة... كما يمكن للمتعهدين أو المترشحين..."

تتمثل المحطة الثانية لإنشاء البوابة الالكترونية في صدور القرار الوزاري الصادر عن وزير المالية بتاريخ 17 نوفمبر 2013 الذي تطرق إلى محتوى البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وكيفية تسييرها وكيفيات تبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية بين المصالح المتعاقدة والمتعاملين الاقتصاديين (قرار مؤرخ في 17 نوفمبر سنة 2013، يحدد محتوى البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وكيفيات تسييرها وكيفيات تبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية، الجريدة الرسمية رقم 21 مؤرخة في 9 أبريل سنة 2014)، إذ يعتبر القرار تجسيدا فعليا للإدارة الالكترونية في مجال الصفقات العمومية لكونه نظم البوابة الالكترونية من حيث العديد من الجوانب.

تم التأكيد مرة أخرى على البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وعلى التعامل الالكتروني في مجال الصفقات العمومية من خلال أحكام المرسوم الرئاسي (مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية رقم 50 مؤرخة في 20 سبتمبر سنة 2015) رقم 15-247 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام حيث خصص الفصل السادس للمعاملات الالكترونية في مجال الصفقات العمومية وذلك في المواد من 203 إلى 206 حيث نصت المادة 203 على: "تؤسس بوابة الكترونية للصفقات العمومية، تسيير من

طرف الوزارة المكلفة بالمالية والوزارة المكلفة بتكنولوجيات الاعلام والاتصال، كل فيما يخصه، يحدد، في هذا المجال، قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بتكنولوجيات الاعلام والاتصال صلاحيات كل دائرة وزارية.

يحدد محتوى البوابة وكيفيات تسييرها بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية". ونصت المادة 204 على: "تضع المصالح المتعاقدة تحت تصرف المتعهدين أو المرشحين للصفقات العمومية، بالطريقة الالكترونية، حسب جدول زمني يحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية.

يرد المتعهدون أو المرشحون للصفقات العمومية على الدعوة إلى المنافسة بالطريقة الالكترونية، حسب الجدول الزمني المذكور سابقا.

كل عملية خاصة بالإجراءات على حامل ورقي يمكن أن تكون محل تكييف مع الإجراءات على الطريقة الالكترونية.

تحدد كيفيات تطبيق أحكام هذه المادة بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية".

نلاحظ من خلال نص المادتين أن البوابة الالكترونية للصفقات العمومية أصبحت تخضع لتسيير مشترك بين وزيرين بعد ما كانت تدير من قبل وزارة المالية فقط، إذ أضيف لها وزارة أخرى وهي المكلفة بتكنولوجيات الاعلام والاتصال، وذلك لكون البوابة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة من جهة وضمانا لأمن المعلومات التي تحتويها من جهة أخرى كان لزاما إشراك وزارتي في تسيير البوابة بدلا من الاكتفاء بوزارة المالية فقط كما كان عليه الحال في تنظيم الصفقات العمومية سنة 2010، كما أن البوابة أصبحت ملزمة للمصلحة المتعاقدة والمتعامل الاقتصادي حيث تولى المشرع عن عبارة "يمكن" التي تدل على أن القاعدة مكتملة، فأصبحت بذلك قاعدة أمرية حيث أستعمل المشرع عبارة "تضع المصالح المتعاقدة.... يرد المتعهدون والمرشحون....".

هذا على المستوى التنظيمي أي على مستوى النصوص التنظيمية أما على المستوى الواقعي الفعلي، فإن البوابة تأخرت في الظهور حيث تم الإطلاق الرسمي للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية في الجزائر يوم الخميس 23 ديسمبر سنة 2021 حيث أشرف الوزير المكلف بالمالية على هذا الانطلاق (وكالة الانباء الجزائرية، الإطلاق الرسمي للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية، بتاريخ 23 ديسمبر سنة 2021).

3- محتوى البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وكيفية سيرها

تضمن القرار الوزاري المؤرخ في 17 نوفمبر سنة 2013 تحديد محتوى البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وكيفية تسييرها من خلال نص المادتين 3 و6 منه.

أ- محتوى البوابة الالكترونية للصفقات العمومية

تتضمن البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نشر المعلومات والوثائق المنصوص عليها في المادة 3 من القرار الوزاري المؤرخ في 17 نوفمبر 2013 المحدد لمحتوى البوابة الالكترونية المتعلقة بالصفقات العمومية و كفاءات تسييرها و كفاءة تبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية، إذ حددت المادة المذكورة محتوى البوابة فيما يلي: "تضمن البوابة نشر المعلومات و الوثائق الآتية:

- النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية،
- قائمة المتعاملين الاقتصاديين الممنوعين من المشاركة في الصفقات العمومية،
- الاستشارات القانونية المتعلقة بالصفقات العمومية،
- قائمة المتعاملين الاقتصاديين الممنوعين من المشاركة في الصفقات العمومية،
- قائمة المتعاملين الاقتصاديين المقصيين من المشاركة في الصفقات العمومية،
- البرامج التقديرية لمشاريع المصالح المتعاقدة و قوائم الصفقات العمومية المبرمة أثناء السنة المالية السابقة و كذا أسماء المؤسسات أو تجمعات المؤسسات المستفيدة منها،
- تقارير المصالح المتعاقدة المتعلقة بتنفيذ الصفقات العمومية،
- قائمة المؤسسات التي سحبت منها شهادة التصنيف و الكفاءة،
- الأرقام الاستدلالية للأسعار،
- كل وثيقة أو معلومة لها علاقة بموضوع البوابة".

ب- كفاءة سير البوابة الالكترونية للصفقات العمومية

يتضمن تسيير البوابة الالكترونية للصفقات العمومية من خلال نص المادة 6 من القرار الوزاري المذكور أعلاه ما يلي:

- إيواء البنية التحتية المعلوماتية
- تسيير الأنظمة والشبكات وقاعدة البيانات
- تسيير عملية الدخول إلى البوابة
- صيانة البوابة وضمان أمن مناسب لها ضد التهديدات الالكترونية والجرائم السيبرانية
- ضمان ديمومة واستمرار الدخول للخدمات الالكترونية التي تقدمها البوابة الالكترونية للصفقات العمومية

- تسير التطورات التقنية من خلال إدراج الوظائف الجديدة في البوابة
- نشر المعلومات والوثائق الواردة في نص المادة 3 من القرار الوزاري والمشار إليها أعلاه ضمن عنوان محتوى البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية (بوغازي اسماعين 2021، ص 171).

4- وظائف البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية

- تتمثل أهم وظائف البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية في النشر، التسجيل والبحث (هشام مسعودي، 2021، ص 281)، إذ بالرجوع إلى نص المادة 4 من القرار الوزاري المشار إليه أعلاه نجد أن وظائف البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية تتمثل في ما يلي:
- تسجيل أطراف الصفقة العمومية، المصلحة المتعاقدة والمتعامل الاقتصادي عن طريق البوابة
- بحث متعدد المعايير
- التنبيه على المستجدات
- تحميل الوثائق، وتقديم التعهد عبر البوابة والتمكين على التعهد الإلكتروني، بالإضافة إلى الإضاء
- الإلكتروني للوثائق
- تسير تبادل المعلومات بين طرفي الصفقة
- ترميز الوثائق وتحديد تاريخها وتوقيها
- صحيفة الأحداث
- دلائل تفاعلية لمستعملي البوابة
- كل وظيفة أخرى ضرورية للسير الحسن للبوابة.

5- تأمين البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية (مبادئ استعمال المعلوماتية في الصفقات العمومية)

- يتعين على المشرفين على البوابة الإلكترونية تأمينها من جميع الأخطار الإلكترونية التي قد تصيبها وذلك من خلال الإجراءات المنصوص عليها في المادة 7 من القرار الوزاري المشار إليه سابقا، إذ يتعين أن يصمم نظام المعلوماتية للصفقات العمومية في إطار احترام المبادئ التالية (ودان بوعبدالله، مركان محمد البشير، 2015، ص 113):

أ- سلامة الوثائق المتبادلة بالطريقة الإلكترونية.

- يجب أن تضمن صيغ وأشكال رقمنة الوثائق المكتوبة عدم المساس بسلامتها.

- توقيع الوثائق بالطريقة الإلكترونية المؤمنة مع احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- التعرف على هوية المتعاملين الاقتصاديين والتأكد منها.

ب- سرية الوثائق المتبادلة بالطريقة الإلكترونية:

- تتم حماية الوثائق المتبادلة بالطريقة الإلكترونية عن طريق نظام ترميز الوثائق مع احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- ج- تتبع الأحداث: وذلك من خلال:

- إنشاء صحيفة للأحداث تسمح بتعقب تبادل المعلومات بالطريقة الإلكترونية.
- تاريخ وتوقيت الوثائق المتبادلة بالطريقة الإلكترونية يسلم وصل استلام يبين تاريخ و توقيت استلام العروض، لكل عرض يرسل بالطريقة الإلكترونية أو على حامل مادي إلكتروني.
- د- توافقية الأنظمة الإلكترونية: اعتماد معايير و مقاييس تسمح لأنظمة معلوماتية مختلفة بالتواصل من أجل تبادل المعطيات.

هـ- تأمين أرشفة الوثائق الرقمية بالطريقة الإلكترونية (جليل مونية، 2022، ص 67-68)، يعد الأرشيف الرقمي بنك خاص بالوثائق والمعلومات يحول الوثائق الورقية إلى وثائق إلكترونية سهلة الاسترجاع والتعامل الإلكتروني وتطور هذا الأسلوب في حفظ الوثائق والمعلومات مع تطور عملية الحفظ وحجم الذاكرة الرقمية وتطور برامج الاختزال والحفظ والاسترجاع (هشام مسعودي، 2021، ص 286).

ثانيا/ إجراءات ومراحل إبرام الصفقة العمومية عبر البوابة

تحتاج عملية إبرام الصفقات العمومية بالشكل الإلكتروني، كما هو الحال في إبرامها بالشكل التقليدي، إلى إجراءات منصوص عليها في تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام والقرار الوزاري المؤرخ في 17 نوفمبر 2013، كما تمر العملية بعدة مراحل بدأ بالدعوة إلى المنافسة وصولاً إلى توقيع الصفقة العمومية من قبل المصلحة المتعاقدة ومن رست عليه الصفقة (الحائز النهائي لها) مروراً بمراحل تتعلق بإيداع العروض وفتحها وتقييمها والمنح المؤقت للصفقة ثم المنح النهائي لها بعد دراسة الطعون والفصل فيها، كل هذه العمليات يمكن أن تتم بالشكل الإلكتروني كما يمكن أن تتم ورقياً.

1- إجراءات إبرام الصفقة العمومية عبر البوابة

تشكل البوابة الإلكترونية أداة لرفع الطابع المادي لإجراءات إبرام الصفقات العمومية لصالح الطابع الرقمي، إذ تساهم هذه البوابة في تبسيط الإجراءات والتي من خلالها يتم تكريس الشفافية ومكافحة

الفساد من خلال تمكين جميع المتعاملين الاقتصاديين المعتمدين من الوصول إلى معلومات الصفقة العمومية مهما كان موقعهم الجغرافي (أقوجيل نبيلة، 2022، ص 1098).

أ- الاتصال بالطريقة الالكترونية

حسب نص المادة 10 من القرار الوزاري المشار إليه سابقا، فإنه يلجأ طرفا الصفقة العمومية إلى التسجيل عن طريق البوابة الالكترونية حيث يتم تزويدهم بحساب الكتروني عبر شبكتها الخاصة بما يمكنهم من اللوج في الوظائف المخصصة لهم، إذ يتم التسجيل من خلال ملئ وإمضاء الاستمارة المرفق نموذجا بالقرار الوزاري إلى مسير البوابة عن طريق البريد الالكتروني، كما يمكن إيداع الاستمارة مباشرة لدى مسير البوابة، وعليه يتعين على طرفي الصفقة العمومية تعيين شخص طبيعي مرخص له الدخول إلى وظائف البوابة، شريطة أن يكون مزود بعنوان إلكتروني.

إن الاتصال بالطريقة الالكترونية يحتاج إلى قاعدة بيانات تتضمن معلومات تتعلق بالأطراف، الملفات الإدارية المتعلقة بالأطراف، معلومات حول الصفقات العمومية، بطاقات الإحصاء الاقتصادي للطلبات العمومية، منشورات البوابة الالكترونية (كياري أسماء، 2023، ص 660).

ب- تبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية

يتم تبادل المعلومات والوثائق إلكترونيا بين طرفي الصفقة العمومية، إذ يلتزم طرفا الصفقة بتبادل الوثائق والمعلومات التي بحوزة كل طرف إلى الطرف الآخر.

❖ بالنسبة للمصلحة المتعاقدة

تبادل المصلحة المتعاقدة مع المتعامل الاقتصادي طبقا لنص المادة 9 من القرار الوزاري المشار إليه سابقا المعلومات والوثائق المتعلقة بما يلي:

- دفاتر الشروط بأنواعها
- نماذج التصريح بالاككتاب ورسالة التعهد والتصريح بالنزاهة، والتعهد بالاستثمار عند الاقتضاء
- الوثائق والمعلومات الإضافية عند الاقتضاء
- الإعلانات على الصفقات العمومية
- ارجاع العروض وطلبات استكمال أو توضيح العروض عند الاقتضاء
- المنح المؤقت للصفقات العمومية
- عدم جدوى الإجراءات، إلغاء الإجراءات، إلغاء المنح المؤقت

- الأجوبة عن طلبات الاستفسار حول أحكام دفاتر الشروط أو نتائج تقييم العروض أو الطعون يتعين على المصلحة المتعاقدة عند وضعها وثائق الإعلان عن الدعوة للمنافسة في تناول المتعهدين والمترشحين بالطريقة الالكترونية، أن تحدد عنوان تحميل الوثائق في الإعلان الصحفي طبقا لنص المادة 11 من القرار الوزاري المشار إليه سابقا.

❖ بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين

يتبادل المتعامل الاقتصادي مع المصلحة المتعاقدة طبقا لنص المادة 9 من القرار الوزاري المشار إليه سابقا المعلومات والوثائق التالية:

- التصريح بالاككتاب
- رسالة التعهد
- التصريح بالنزاهة
- التعهد بالاستثمار عند الاقتضاء
- المعلومات الإضافية وتوضيحات أحكام دفاتر الشروط عند الاقتضاء
- العروض التقنية والمالية
- العروض المعدلة عند الاقتضاء
- طلبات نتائج تقييم العروض والطعون.

عندما يرد المتعاملون المترشحون للصفقات العمومية على إعلان الدعوة للمنافسة بالطريقة الالكترونية، يمكنهم إيصال نسخة من العرض بشكل ورقي أو الكتروني حيث توضع نسخة العرض في ظرف مختوم يحمل عبارة " نسخة بديلة" مع احترام الآجال القانونية المقررة لذلك، إذ لا يفتح العرض الالكتروني إلا إذا كان العرض المرسل به عطب مثل حملة لفيروس، أو أنه غير قابل للفتح أو ورد خارج الآجال ففي مثل هذه الحالات يتم اتلافه (أمين بن سعيد، نادية عبد الرحيم، 2015، ص 115).

2- مراحل إبرام الصفقة العمومية إلكترونيا

تتمثل مراحل إبرام الصفقات العمومية والتي يمكن أن تتم بالشكل الالكتروني عبر البوابة الالكترونية للصفقات العمومية في المراحل التالية:

أ- مرحلة الإعلان عن إجراء الصفقة العمومية (الدعوة إلى المنافسة)

تعلن المصلحة المتعاقدة الكترونيا الدعوة إلى المنافسة، عن طريق البوابة الالكترونية للصفقات العمومية، تكريسا لمبدأ العلانية، مما يسمح بالحصول على أكبر عدد من العروض، لذلك فإن المصلحة المتعاقدة تضع وثائق الدعوة إلى المنافسة تحت تصرف المتعهدين والمرشحين للصفقة بالطريقة الالكترونية وفق الجدول الزمني المحدد بقرار وزير المالية، ويكون الرد من قبل المتعهدين أو المرشحين إلكترونيا (هشام مسعودي، 2021، ص 287).

يتأكد مبدأ حرية المنافسة بشكل أكثر في ظل التعاقد الالكتروني كونه يفتح الباب أمام جميع المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة للاشتراك في العملية التي تتقدم بها المصلحة المتعاقدة (راشدي محمد الأمين، 2016-2017، ص 39).

ب- مرحلة إيداع العروض

يسمح فقط للمتعاملين الاقتصاديين المسجلين عبر البوابة الالكترونية، الذين تتوفر فيهم الشروط، من تقديم العروض بشكل إلكتروني، إذ يعتبر تقديم العروض بالوسائل الالكترونية إيجابا من قبل مقدمه وتعبيرا منه عن رغبته في التعاقد (رياض بركات، مسيكة محمد الصغير، 2022، ص 77).

وعليه يرد المتعهدون أو المرشحون للصفقات العمومية على الدعوة إلى المنافسة بالطريقة الالكترونية، إذ يمكنهم خلال الآجال القانونية إيصال نسخة من العرض ورقية أو الكترونية وتوضع نسخة العرض في ظرف مختوم يحمل عبارة "نسخة بديلة" وترسل إلى المصلحة المتعاقدة في الآجال المقررة قانونا (بوزيرة سهيلة، 2023، ص 3579).

ج- مرحلة فتح وتقييم العروض

يفتح العرض الالكتروني في جلسة علنية يتم فيها دعوة المتعاملين الاقتصاديين المشاركين في الصفقة أي المقدمين للعروض، للحضور عن طريق البوابة الالكترونية للصفقات العمومية، حيث تتولى لجنة فتح وتقييم العروض فتح الاظرفة بالطريقة التقليدية لعدم وجود نصوص قانونية خاصة بكيفية فتح وتقييم العروض المقدمة بالشكل الالكتروني، إذ يكفي متابعة العملية عن طريق الوسائط الالكترونية المتاحة عبر البوابة الالكترونية للصفقات العمومية (رياض بركات، مسيكة محمد الصغير، 2022، ص 77)، وهذا ما تضمنته أحكام المادة 204 من المرسوم الرئاسي 15-247 المتضمن قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

د- مرحلة المنح المؤقت والمنح النهائي للصفقة

تعلن المصلحة المتعاقدة بعد تقييم العروض على ما يلي:

- إما منح الصفقة مؤقتا

- وإما عدم جدوى الإجراء

- وإما إلغاء الإجراء أو إلغاء المنح المؤقت للصفقة

كل هذه العمليات يمكن أن تتم بالطريق الإلكتروني من خلال البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية، كما يتم تقديم الطعون ضد المنح المؤقت والاطلاع على نتائج الطعون بالشكل الإلكتروني، وهذا ما أشارت إليه المادة 9 من القرار الوزاري المشار إليه سابقا.

هـ. مرحلة الاعتماد والتوقيع الإلكتروني للصفقات:

إذا كانت مرحلة المنح المؤقت وإرساء الصفقة مرحلة حاسمة، إلا أنها لا تعد المرحلة الأخيرة، إذ يتعين اعتماد النتيجة رسميا ومباشرة إجراءات الأبرام للصفقة مع الفائز بها لإضفاء الطابع النهائي والرسمي عليها، لذا فإن اعتماد الصفقة لا يكون إلا بموافقة السلطة المختصة المذكورة في المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247، إذ لا تصبح الصفقة نهائية إلا إذا وافقت عليها السلطة المختصة حتى تدخل الصفقة حيز التنفيذ، فالتوقيع الإلكتروني والاعتماد الإلكتروني للصفقة يجعلها نهائية (حوت فيروز، 2019-2020، ص 109).

استحدث المشرع في المرسوم الرئاسي رقم 15-247 أسلوبين يمكن للمصلحة المتعاقدة اللجوء إليهما لاختيار أحسن عرض من حيث الامتيازات الاقتصادية وذلك في حالة صفقات اقتناء اللوازم وتقديم الخدمات العادية، وهذان الأسلوبان هما:

- إجراء المزاد العكسي من خلال السماح للمتعاملين الاقتصاديين المتعهدين بمراجعة أسعارهم أو مراجعة عناصر أخرى من عروضهم القابلة للقياس الكمي (المادة 206 من المرسوم الرئاسي 15-247). يقصد بالمزاد العكسي "أحد عمليات المناقصة التي تشهد رواجاً متزايداً" أو هو عملية مناقصة لشراء المنتجات أو الأشغال أو الخدمات، تتاح فيها للمورد معلومات عن العروض الأخرى، دون معرفة هويات الموردين الآخرين عادة. ويقدم الموردون في هذا النوع من المزاد عروضهم إلكترونياً عن طريق موقع المزاد الإلكتروني الذي يوجد عادة على الانترنت، مستخدمين المعلومات الخاصة بالترتيب أو المبلغ

المطلوب للتفوق على عروض الموردين الآخرين، ويستطيع الموردون أن يطلعوا إلكترونيا على سير العروض خلال المزاد وأن يدخلوا تعديلات على عروضهم تبعا لذلك" (حوت فيروز، 2019-2020، ص 87).

اللجوء إلى الفهارس الإلكترونية للمتعهدين في إطار نظام اقتناء دائم، تنفيذ لعقد دائم أو طلب خدمات (المادة 206 من المرسوم الرئاسي 15-247)، والتي تكون نسخا إلكترونية مشكلة من فهارس ورقية تقليدية أو تتضمن مرافق لإرسال الطلبات إلكترونيا، وهي أساليب يتزايد استخدامها، إذ تستطيع المصلحة المتعاقدة استخدام ترتيب الفهرس الإلكتروني كوسيلة لاستبانة الموردين من أجل الحصول على بيانات الأسعار (حوت فيروز، 2019-2020، ص 91).

الخاتمة

تخضع البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية لتسيير مزدوج من قبل وزارة المالية والوزارة المكلفة بتكنولوجيات الاعلام والاتصال، إذ تسهر البوابة على نشر المعلومات والوثائق المنصوص عليها في المادة 3 من القرار الوزاري الصادر في 17 نوفمبر 2013، بقصد تحقيق جملة من الأهداف والوظائف المنصوص عليها في المادة 4 من القرار الوزاري، إلا أنه حتى تؤدي البوابة وظائفها بصورة جيدة يتعين تأمينها من جميع الاخطار الإلكترونية حيث حددت المادة 7 من القرار المذكور أعلاه المبادئ التي يتعين احترامها عند تصميم نظام المعلوماتية بخصوص الصفقات العمومية لا سيما ضمان سرية الوثائق وسلامتها.

يتعين على طرفا الصفقة العمومية التعامل عن طريق البوابة الإلكترونية بشأن الإجراءات والمراحل المتبعة في إبرام الصفقة العمومية لا سيما الدعوة إلى المنافسة من قبل المصلحة المتعاقدة والرد على الدعوة من قبل المتعاملين الاقتصاديين يكون بالشكل الإلكتروني عن طريق البوابة، هذه الأخيرة تتضمن قاعدة بيانات تخص الأطراف والوثائق والمعلومات المتبادلة بينهما والمتعلقة بإبرام الصفقات العمومية، إلا أننا نرى بأن عملية رقمنة قطاع الصفقات العمومية ما تزال بعيدة المنال لعدة أسباب، منها:

- الصعوبات المتعلقة بالجانب الأمني، إذ تحتاج الرقمنة إلى نظام معلوماتي متطور يستخدم في تسيير البوابة كما تحتاج إلى حماية المعلومات الإلكترونية المدرجة ضمن البوابة، من خلال أنظمة محصنة ضد الاختراق.
- صعوبات متعلقة بتكنولوجيات الاعلام والاتصال، إذ تحتاج الرقمنة إلى أجهزة إلكترونية متطورة، آمنة ومحمية، كما تحتاج الرقمنة إلى تدفق عالي للأنترنيت، وهذا ما نجده غائب في أغلب مناطق الوطن.

- صعوبات تتعلق بمدى حجية التعامل بالطريق الالكتروني في إبرام الصفقات العمومية لا سيما مسألة الإثبات، إذ يتعين أن يتدخل المشرع وينص على تساوي حجية إبرام الصفقة بالطريق الالكتروني لحجيتها عندما تبرم بالطريق التقليدي.
- عدم إدراج المشرع الجزائري في تنظيم الصفقات العمومية إجراءات خاصة بالتعاقد الالكتروني لا سيما في مراحل فتح العروض وتقييمها والمنح المؤقت والنهائي للصفقة وتقديم الطعون والفصل فيها، إذ يتعين عليه استدراك هذه النقطة.
- إن نجاح عملية رقمنة قطاع الصفقات العمومية يمر من خلال معالجة هذه الصعوبات وصعوبات أخرى لا يسعنا المجال لحصرها، إذ من دون معالجة هذه الصعوبات لا يمكن نجاح رقمنة أي قطاع بما في ذلك قطاع الصفقات العمومية، إذ تظل البوابة غير فعالة في إبرام الصفقات العمومية بالشكل الالكتروني، لذا تستمر المصلحة المتعاقدة والمتعاملون الاقتصاديون في التعاقد بالطريق التقليدي والذي لا يوفر حماية لحماية المال العام.

قائمة المصادر والمراجع

أولا/ المصادر

- مرسوم رئاسي رقم 10-236 مؤرخ في 7 أكتوبر سنة 2010، يتعلق بتنظيم الصفقات العمومية (ملغى) الجريدة الرسمية رقم 58 مؤرخة في 7 أكتوبر 2010.
- مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 16 سبتمبر سنة 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية رقم 50 مؤرخة في 20 سبتمبر سنة 2015.
- قرار مؤرخ في 17 نوفمبر سنة 2013، يحدد محتوى البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وكيفيات تسييرها وكيفيات تبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية، الجريدة الرسمية رقم 21 مؤرخة في 9 أبريل سنة 2014.

ثانيا/ المراجع

1- الرسائل والمذكرات الجامعية

- حوت فيروز، النظام القانوني للتعاقد الالكتروني في مجال الصفقات العمومية دراسة مقارنة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الحقوق فرع قانون العقود، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجيلالي الياابس سيدي بالعباس، 2019-2020.

- راشدي محمد الأمين، العقد الإداري الالكتروني، مذكرة لنيل شهادة الماستر حقوق تخصص دولة ومؤسسات، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016-2017.
- مزهود الهاشمي، النظام القانوني للإدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه L MD، في الحقوق تخصص الإدارة العامة، كلية الحقوق جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 1، 2022.

2- المقالات العلمية

- أقوجيل نبيلة، دور البوابة الالكترونية للصفقات العمومية في مواجهة جرائم الفساد، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد السادس، العدد الأول، 2022.
- أمين بن سعيد، نادية عبد الرحيم، الحوكمة الالكترونية ومساهمتها في الحد من الفساد في الصفقات العمومية، دراسة حالة البوابة الالكترونية الجزائرية للصفقات العمومية، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 04، 2015.
- بوزبرة سهيلة، مبدأ الشفافية ورقمنة قطاع الصفقات العمومية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد السابع، العدد الأول، 2023.
- بوغازي سماعين، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية في الجزائر بين متغيرات الواقع وآفاق المستقبل، المجلة الأفريقية للدراسات القانونية والسياسية، جامعة أحمد درارية أدرار، المجلد 05، العدد 01، 2021.
- جليل مونية، إدارة البوابة الالكترونية للصفقات العمومية وآفاق تحسين الخدمة العمومية، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 36، العدد 1، 2022.
- رياض بركات، مسيكة محمد الصغير، واقع التعاقد الالكتروني عبر البوابة الالكترونية للصفقات العمومية في الجزائر، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، المجلد الثامن، العدد الثاني، 2022،
- كياري أسماء، الإطار المفاهيمي والقانوني لنزع الصفة المادية عن الصفقات العمومية، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، المجلد 09، العدد 01، جوان 2023.
- ميلودي فتيحة، زعزوعة فاطمة، الرقمنة كآلية لتطبيق مبدأ الشفافية في مجال الصفقات العمومية، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، المجلد 07، العدد 02، نوفمبر 2021.
- هشام مسعودي، قراءة في القوانين المنظمة لمضامين عمل البوابة الالكترونية للصفقات العمومية الجزائري، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 07، العدد 02، 2021.

- ودان بوعبدالله، مركان محمد البشير، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الالكترونية، مجلة المالية والأسواق، Revue Finance & marchés، المجلد 02، العدد 02، 2015.

3- المواقع الالكترونية

- وزارة المالية، مشروع قانون قواعد المحاسبة العمومية: وزير المالية يرد على أسئلة النواب، بتاريخ 5 أفريل 2023، على الموقع الالكتروني:

<https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/activites-ar/1019-2023-04-05-20-47-52>

تاريخ الاطلاع: 2023-07-22 على الساعة 22:10

- وكالة الانباء الجزائرية، الاطلاق الرسمي للبوابة الالكترونية للصفقات العمومية، بتاريخ 23 ديسمبر سنة 2021، على الساعة 15:11، على الرابط:

<https://www.aps.dz/ar/economie/118683-2021-12-23-14-26-52>

تاريخ الاطلاع: 2023/07/20 على الساعة 12:08.

الفعالية الادارية للإدارة الرقمية (دراسة ميدانية على الشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة في استصدار كل من بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري، بلدية المسيلة نموذجا)

د. دراج فريد

جامعة محمد بوضياف- المسيلة –

د. بن ضياف حنان

جامعة البشير ابراهيمي- برج بوعريرج

ملخص:

في اطار تحقيق جودة الخدمة العمومية تسعى الدولة الى تعميم الرقمنة في الادارات، ومن بين الادارات نجد اليوم البلدية تقدم مجموعة خدمات من خلال استعمال شبكات الانترنت واجهزة الكترونية لتقريب الادارة من المواطن وتسهيل حصوله على وثائقه، فبطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر ورخصة السياقة اليوم اصبحت بيومترية، من خلال اعتماد الشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة والذي من خلاله تتم معالجة معلومات المواطن واستخراجها فيما بعد من محطة الانتاج، وقد ساعد هذا الاخير في تقديم خدمات نوعية، وهو برنامج ما يزال يحتاج الى تحديث وتطوير للوصول الى نسخة كاملة، ومن خلال هذه الورقة نسعى الى التعرف على هذا البرنامج ومميزاته وتحديد النقائص التي يمكن معالجتها مستقبلا.

Abstract:

In the framework of achieving quality of public service, our state seeks to generalize digitization in the public administrations. One of these administrations is town hall, it Offers many services when using Internet networks and electronic machines to bring the state closer to the citizens and facilitate access of their documents. Today, the national identity card, passport and driving license have become biometric. Since electronic machines are protective of privacy and fast for processing information, then these tools helped to provide good service to the citizens, while there are some gaps in these programs that we are looking to develop day in and day out. In this paper, we present some of these programs and their common advantages and errors to correct them properly in the future

1. مقدمة :

يعرف المجتمع الحديث باسم مجتمع المعلومات، وذلك لتوفر المعلومة وامكانية تبادلها بين الافراد بسهولة، فالمعلومة اليوم من السهل الوصول اليها او معرفتها، وما جعلها سهلة التداول والانتشار هو استعمال التقنية بكل وسائلها الاعلامية، او شبكات الاتصال او وسائل الاتصال، فمثلا اليوم استخراج شهادة الميلاد اصبح شيء سهلا مقارنة بما كانت في السابق، ان اردت استخراجها ما عليك سوى التقدم الى مصالح البلدية ويتم استخراجها انيا دون عناء وتكون مطبوعة بعد تسجيلها على الحاسوب، وبالتالي تقل اخطاء الكتابة، او يمكن التسجيل في الموقع الالكتروني لوزارة الداخلية واستخراجها عبر الانترنت من اي مكان، وهذا يأتي من خلال مسعى الحكومة الجزائرية الى تطوير اداء الادارات العامة وخاصة البلدية من اجل تقديم خدمات نوعية وتحقيق الفعالية في استصدار الوثائق التي يحتاجها المواطن بسهولة ودون عناء، وايضا في مسعى الى تحقيق جودة الخدمة للمواطن.

من خلال هذا المسعى طورت الادارة برنامجا لاستصدار الوثائق البيومترية، وذلك في اطار رقمنة الوثائق المختلفة التي يستخرجها المواطن من الادارة العامة والتي تعنى بها اليوم البلدية، وتلك الوثائق هي بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، وجواز السفر البيومتري، ورخصة السياقة البيومترية، قديما كانت تصدر من طرف الدائرة كإدارة عمومية مكلفة بإصدار هذه الوثائق، وكانت تصدر بطريقة تقليدية تكلف الكثير من الوقت والجهد اضافة الى كثرت الأخطاء في الوثائق كأخطاء في كتابة الاسم واللقب سواء بالعربية او الفرنسية وكذا اخطاء ترتبط بتاريخ ميلاد ومكان ميلاد صاحب الوثيقة والكثير من الأخطاء الأخرى، اي ان العمل على استخراج تلك الوثائق كان يتطلب جهدا ووقتا، وفي النتيجة غالبا ما تكون هناك اخطاء تمنع من الوصول الى الفعالية، ومن اجل الوصل الى الفعالية وفي اطار رقمنة الادارات استبدل هذا النظام بشباك الالكتروني موحد، يتم من خلاله استخراج وثائق المواطنين بكل سهولة فعلى سبيل المثال قديما من اجل استخراج جواز السفر كان على المواطن التقدم الى ادارة الدائر كإدارة عمومية وتسجيل موعد وتحضير ملف لا يمكن دفعه للإدارة حتى يصل موعد دفع الملف وكان الموعد يستغرق الكثير من الوقت، اما اليوم فيمكن لأي مواطن تحضير ملف لجواز السفر والتقدم الى البلدية مكان السكن او اي بلدية تابعة للولاية التي يقطن فيها، ويمكنه دفع الملف ومعالجة ملفه في نفس اليوم وفي مدة لا تتجاوز عادة 15 دقيقة ، عبر المرور بعدة مراحل اجرائية، كما يمكن الإشارة الى ان من يملك وثيقة بيومترية كبطاقة التعريف او جواز السفر فهو معفى من تقديم ملف.

عطفا على ما سبق وما يلاحظ كتقديم ان تطبيق الشباك الموحد للوثائق المؤمنة، تقدم خدمة نوعية لاستخراج الوثائق المذكورة سالفا من خلال ما يحتويه من تقنيات، وما يحتويه من مراحل متعددة لمعالجة الملف وهي ثلاث مراحل اساسية تبدأ بمرحلة التدقيق وهي المرحلة التي سنركز عليها اكثر ثم مرحلة المعالجة، واخيرا مرحلة الانتاج، وهذا ما يجعلنا نتساءل عن ماهية هذا التطبيق، وماهية المميزات التي تطبعه والتي جعلته من بين استراتيجيات الدولة لتحقيق الفعالية الادارية في استخراج وثائق المواطن، وهذا ما سنحاول معالجته من خلال هذه الورقة البحثية بتقديم نموذج تطبيقي لهذا البرنامج.

2. الفعالية الادارية

تعد الفعالية الادارية من المواضيع الغامضة في مجال البحث، اذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها واطارها العلمي، وبما ان الفعالية هي امر مهم في حياة المنظمات الادارية نتيجة التطور الكبير، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين الى ايجاد نظرية تعتمد عليها المنظمات الادارية لكي تكون فعالة، فموضوع فاعلية المنظمات الادارية موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما ادى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات وقياسها، ومن بين تلك التعاريف سنحاول اختيار التعاريف التي لها علاقة بمؤشرات الفاعلية للمنظمة الادارية في استخراج الوثائق البيومترية السابقة الذكر ومن بينها:

تعرف على انها "عمل الشيء الصحيح" وضمن هذا التعريف يضيف احد الباحثين الزمن الملائم والطريقة الملائمة اذ يعرفها على انها "عمل الاشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة" (بلقاسم سلاطنية واخرون، 2013، ص 13).

ويعرفها فروم على انها "صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة وترتب عليه اثر مرئي" (بلقاسم سلاطنية واخرون، 2013، ص 13). نلاحظ ان هذا التعريف ارتبط بجانب معين من السلوك والذي تبذل فيه مجهودات معينة ويكون لهذه المجهودات نتائج ملموسة وملاحظة فبذل مجهود معين بدون وجود نتائج ملموسة ليس فاعلية وانما اضاءة للجهد.

وعرفت بأنها "مدى الانتفاع بالطاقة لتحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى مدى الانتفاع بالموارد التنظيمية وعلاقة ذلك بتحقيق الأهداف التنظيمية" (محمد علي نسيم، 2016، ص 71).

ويرى اخرون على انها "القدرة على تحقيق الاهداف، وهو ما اشار اليه بارسونز في حديثه عن الابعاد التنظيمية بان اهم خاصية تميزه عن الانساق الاجتماعية هو تحقيقه لأهداف محددة، موضحا

ان اهداف التنظيم تعبر عن اقصى درجات الرشد التنظيمي وفعالية التنظيم يمكن ان تقاس في ضوء هذه الحدود لان اهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة" (محمد علي نسيم، 2016، ص 14).

"فقد جرت العادة على النظرة الى الفعالية من زاوية النتائج التي تصل اليها الادارة فتوصف ادارة بانها فعالة اذا حققت الاهداف المنوطة بها، وبانها اقل فاعلية اذا لم تحققها بالشكل المطلوب او حققت جزءا منها فقط، وبانها غير فعالة اذا لم تستطع كلية ان تحقق اهدافها"

"ويقصد بها استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الاهداف المحددة وتشمل الفعالية من احد المداخل كلا من تحقيق الاهداف والوصول الى النتائج المطلوبة، واستغلال الموارد المتاحة في سبي تحصيل النتائج" (علي محمد عبد الوهاب، 1986، ص 168-169).

أما أحمد زكي بدوي يعرفها " مقدرة الإداري على تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات " (بلقاسم سلاطينة وآخرون، 2015، ص 24).

نلاحظ من التعاريف السابقة انها ركزة في تحديد مفهوم الفاعلية الادارية على عدة مؤشرات ترتبط بالفعل التنظيمي للمنظمات الادارية وهي، الوقت والجهود واستغلال الموارد المتاحة، وكذا تحقيق الاهداف والوصول الى النتائج، وفي بداية البحث ذكرنا ان الدولة تسعى الى تقريب الادارة من المواطن من خلال تسهيل تقديم خدمات نوعية وعليه يمكن تعريف الفعالية الادارية لموضوع بحثنا هذا على انها. الاستغلال الامثل لكل من الموارد البشرية والتقنية في استخراج الوثائق، من خلال تقديم خدمات قليلة الاخطاء وذات جودة مع تقليل الاخطاء البشرية، وفي زمن معقول يتم اصدار وثائق المواطن، وتكون الوثائق موافقة للمعايير الجودة .

3. الشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة

3-1 تعريف الشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة

" هو حل تقني يعمل على استقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية، وتسجيلها بصفة انية في قاعدة المعطيات للوثائق البيومترية، وهذا باستغلال الربط المباشر مع قاعدة المعطيات البيومترية وكذا السجل الوطني الالي للحالة المدنية، ويرتكز في عمله على مقاطعة ومقارنة قاعدة الوثائق البيومترية المنجزة سلفا مع معطيات السجل الوطني الالي للحالة المدنية بصفة الية، مما يتيح التأكد من صحة المعلومات الخاصة بطالب الوثيقة (بطاقة التعريف او جواز السفر او رخصة السياقة)" (كلثوم عصاب ومكي الدراجي، 2021، ص 1267).

وحسب وزارة الداخلية والجماعات المحلية هو " طريقة عمل الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية على استقبال طلبات مختلف الوثائق البيومترية على مستوى البلديات، و تسجيلها بصفة آنية في قاعدة معطيات مركزية وهذا باستغلال الربط المباشر مع قواعد معطيات مركزية مثل قاعدة معطيات الوثائق البيومترية، السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ومستقبلا قاعدة المعطيات لرخص السياقة وهو الأمر الذي سيسهم في تقديم خدمات ذات جودة من حيث الاستقبال والسرعة في معالجة الملفات وبالتالي تحقيق خدمة عمومية عصرية تشكل مرحلة مهمة في مسار تحقيق الإدارة الإلكترونية" (موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80>).

ومن خلال الملاحظة بالمعايشة والتعريفين المقدمين يمكن تعريفه على انه:

برنامج مطور، يتكون من ثلاث محطات اساسية محطة التدقيق ومحطة المعالجة ومحطة الانتاج، بحيث تكون محطة التدقيق على مستوى البلديات والتي تعنى باستقبال ملفات المواطنين من خلال مجموعة من المتطلبات، ثم تدقيقها من ناحية المعلومات الشخصية للمواطن كالاسم واللقب وتاريخ الميلاد ومكان الميلاد واسم الوالدين والحالة العائلية وكذا المميزات الشخصية كالطول ولون العينين ولون الشعر ونوع الزمرة الدموية ومسح الصورة الشخصية ثم تحويله عبر الشباك الى اخر مرحلة وهي اخذ البيانات البيومترية (صورة + بصمات اصابع اليد) وهي اخر مرحلة ليتم بعدها تحويل الطلب الى محطة المعالجة عبر الشباك الموحد، ثم تتم معالجته من خلال مقارنة صحة البيانات المرسله من محطات التدقيق كرقم التعريف الوطني للشخص مقارنة بتاريخ ومكان ميلاده، وجنس المعني ذكر ام انثى، ليتم تحويله الى مركز الانتاج بعد معالجة الطلب والتأكد من صحة كل المعلومات وجودة المعلومات المقدمة ك معايير الصورة الشخصية مثلا، والوثائق البيومترية لتي يتم استخراجها من هذا الشباك هي بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر ورخصة السياقة، وذلك بالاعتماد على السجل الوطني للحالة المدنية، وللوثائق المقدمة كإثبات الجنسية واثبات الإقامة ونوع زمرة الدم وشهادة العمل وكذا الشهادة الطبية والصور البيومترية وغيرها، وهكذا الشباك الموحد يشمل ثلاث محطات اساسية تجتمع من خلال قاعدة بيانات وطنية، وهي مؤمنة اي لا يمكن لاحد الاطلاع عليها الا الموظف اثناء عملية استقبال الملف او اثناء معالجة الطلب او اثناء انتاج البطاقة عبر المحطات المذكورة، وايضا يطلع عليها المواطن شخصيا او مصالح الامن من خلال تقديم تكليف شخصي ممضى من طرف المسؤول الاول يكون محتواه موافاة بمعلومات تخص شخص ما لضرورة امنية، كما اشير الى ان البرنامج تم اصداره الى الان بنسختين واخر نسخة هي 1.5.5 20 07 2022، كما هو مبين في الصورة الموالية.

(المصدر الملاحظة بالمشاركة مع التطبيق على البرنامج في محطة التدقيق)

الشكل 1:(صورة لواجهة البرنامج في محطة التدقيق)



المصدر: الملاحظة بالمعينة على البرنامج

2.3 اسباب واهداف تطبيق الشباك الموحد في استخراج الوثائق البيومترية

يمكن تلخيص الاسباب في اربع اسباب اساسين يكمن الاول في القضاء على الاختلالات المتسببة في تعطيل مصالح المواطنين والسبب الثاني يرتبط بتقديم المعالجة الكلاسيكية التي ذكرنا في مقدمة البحث حيثياتها، والسبب الثالث يرجع الى عدم شفافية التسيير الاداري لهذا النمط الاداري والسبب الرابع يتمثل في تدمير المواطنين من ثقل الجهاز البيروقراطي في معالجة الملفات الادارية اما الاهداف فيمكن تلخيصها في النقاط التالية (نور الدين بدوي، 2018، ص 1-2):

- تحسين العلاقة بين المواطن والادارة وتقريب الادارة من المواطن
- فتح المجال للتدريج الى عالم الادارة الالكترونية
- السرعة في دراسة ومراقبة البيانات ومعالجة الملفات
- اعفاء المواطن من تقديم الوثائق الموجودة ببياناتها في قاعدة المعطيات ما لم يتم تغييرها بما في ذلك ملخص شهادة الميلاد EC12S .
- اعفاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية

- الغاء عملية اخذ البيانات البيومترية للمواطنين الحائزين سلفا على وثائق بيومترية ماعدا في حالات الضرورة التقنية والتنظيمية.
- تقليص الاخطاء الناتجة عن الحجز لان الحل يعتمد على الاطلاع المباشر على البيانات الموجودة في قواعد المعطيات المركزية.

4- الفعالية الادارية للشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة مقارنة بالأهداف المرجوة من اعتماده

لقد راينا سابقا الاهداف المراد تحقيقها من خلال اعتماد الشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة، وذكرنا ان الفعالية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف مربوطة بعامل الزمن واستغلال الامكانيات المتاحة، لذا من خلال هذا العنصر سأحاول مناقشة مدى تحقيق هذا الاجراء للأهداف المسطرة من اجل معرفة مدى فعاليته.

اولا: هدف تقريب الادارة من المواطن

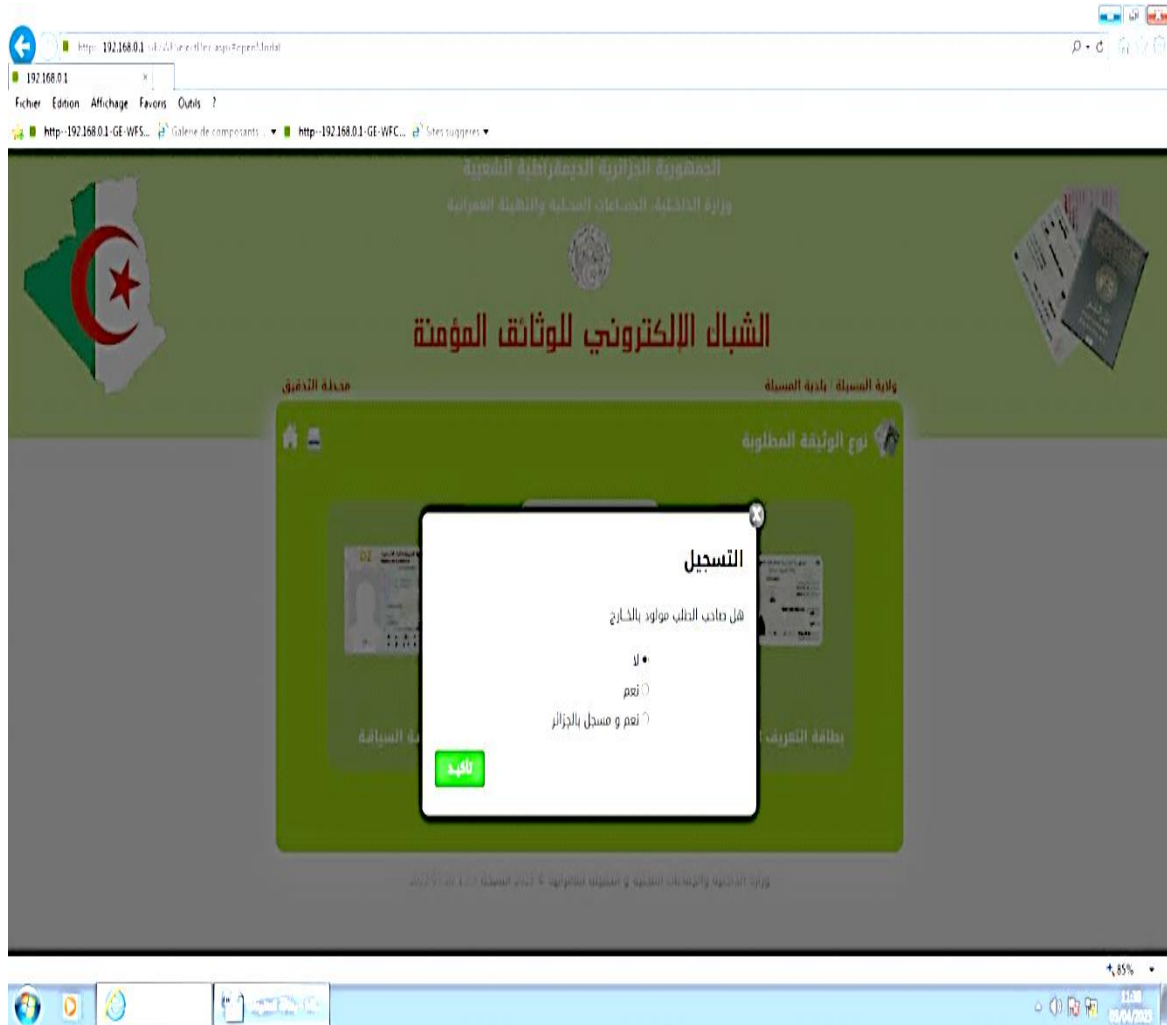
لقد ذكرنا سابقا ان نظام اصدار الوثائق بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر ورخصة السياقة كانت تصدر في الدائرة كإدارة عمومية، وطريقة العمل كانت بإيداع الملف وتحديد موعد يرجع فيه المواطن من اجل الامضاء على الوثائق المقدمة وبعدها يتم اصدار البطاقة يدويا، وهو نظام يبعد المواطن عن الادارة اما النظام المعتمد اليوم فهو ايداع الملف والتأكد من المعلومات المقدمة، والاستغناء عن ملء استمارة يدويا، فالبرنامج اليوم عبر محطة التدقيق يوفر اطلاعا تاما للمواطن حول معلوماته الشخصية وتدقيقها، ومعالجة الاخطاء لينتهي بأخذ البيانات البيومترية اي الصورة الشخصية وبصمات اصابع اليدين، وهذا كله انيا في مدة لا تتجاوز 15 دقيقة وفقا للخطوات التالية:

أ- استقبال الملف الاداري ويحوي بالنسبة ل بطاقة التعريف وجواز السفر: صورتان شمسيتان، وشهادة الاقامة ويعفى منها القصر بحيث يصرح مكان الاقامة من طرف الولي، شهادة الجنسية وفصيلة الدم، وشهادة العمل او البطالة بالنسبة لجواز السفر وكذا قسيمة جبائية بمبلغ 6000 دج بالنسبة للبالغين و3000 دج بالنسبة للقصر، اما في حالة التجديد فمكونات الملف 0 وثيقة ماعدا في حالة تغيير الاقامة مثلا او نوع العمل يقدم المواطن وثيقة تثبت ذلك.

ب- تدقيق الملف والتأكد من المعلومات لحفظ الملف الكترونيا وتحويله الى خطوة اخذ البيانات البيومترية ليتم تحويله عبر الشبكة الى محطة المعالجة من خلال قاعدة البيانات كما هو مبين من خلال الصور التالية (المصدر: الباحث من خلال الملاحظة بالمعايشة)

بعد اختيار الوثيقة المراد طلبها تظهر النافذة التالية ومن خلالها يتم البحث عن صاحب الطلب في قاعدة بيانات شبك الحلة المدنية والذي ذكرنا سابقا انه مربوط بالشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة، او قاعدة بيانات الشباك الالكتروني.

الشكل 2: (صورة للدخول الى البرنامج في محطة التدقيق)



المصدر: الباحث من خلال العمل على البرنامج

ويتم البحث عن الشخص من خلال، ولاية الميلاد وبلدية الميلاد مع ذكر الاسم واللقب او تاريخ الميلاد، او البحث بسنة تسجيل الميلاد في البلدية التي ولد فيها، وبالنسبة للمولودين في الخارج يتم البحث في القنصلية التي تم تسجيل شهادة ميلادهم فيها، وبالنسبة للأشخاص المتحصلين على وثيقة بيومترية يتم البحث عن الشخص بواسطة رقم الوثيقة أيا كان نوعها.

الشكل 3: (واجهة البحث عن معلومات الشخص في محطة التدقيق)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة

ولاية المسيلة / بلدية المسيلة

محطة التدقيق

طلب بطاقة التعريف الوطنية

البحث برقم الوثيقة أو برقم التعريف الوطني

رقم الوثيقة : رقم التعريف الوطني:

البحث بمعطيات خاصة بالسجل

ولاية التسجيل : ☒ المسيلة ☐ بلدية التسجيل :

سنة التسجيل : رقم عقد الميلاد :

البحث بمعطيات خاصة بالشخص

إلغاء بحث

المصدر: الباحث من خلال العمل على البرنامج

بعد الولوج الى معلومات الشخص المسجلة في شباك الحالة المدنية، يتم تدقيق المعلومات مع مقدم الطلب والمرتبطة بكيفية كتابة الاسم واللقب بالعربية والفرنسية والتأكد من صحتها، وتدقيق تاريخ ومكان وبلدية الميلاد، ورقم شهادة الميلاد وايضا اسم الاب واسم ولقب الام، وتتم عملية التدقيق بمشاركة مقدم الطلب ليطلع على معلوماته المسجلة في شهادة ميلاده ومن خلال المعاشة وجدنا الكثير من الحالات التي توجد فيها اخطاء على المعلومات التي ذكرنا والمواطن لا يعرفها، اما البرنامج فيتيح للمواطن مشاهدة بياناته ومعاينتها، وبعد تدقيق هذه المعلومات ينتقل البرنامج الى خطوة اخرى وهي وضع المعلومات الشخصية من خلال كتابتها على البرنامج وترتبط بالحالة العائلية لمقدم الطلب اعزب او متزوج او مطلق او ارمل، وكذا القامة ولون العينين ولون الشعر ونوع فصيلة الدم، والعلامات الخصوصية ان وجدت وكذا عنوان ومكان الاقامة وكتابة رقم الهاتف في الاخير كما هو موجود في الصورة الموالية، الشكل رقم 4.

الشكل 4 (صورة للمعلومات الشخصية التي يتم تدوينها في محطة التدقيق)

الشباك الإلكتروني للوثائق المؤمنة

ولاية المسيلة / بلدية المسيلة

محطة التدقيق

طلب بطاقة التعريف الوطنية

رقم التعريف الوطني : 110060995069130008

مسح الصورة | تأكيد المعلومات | الولي الشرعي | **معلومات أخرى** | معلومات التجديد | الحالة المدنية

الحالة العائلية : ☐ عزباء ☐ متزوجة ☐ مطلقة ☐ أرملة

القامة : سم لون العينين : لون الشعر : فصيلة الدم :

العلامات الخصوصية : ☐ نعم ☒ لا

بلدية الإقامة :

العنوان :

رقم الهاتف المحمول :

وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية © 2023 النسخة 1.5.6 2023/03/21

المصدر: الباحث من خلال العمل على البرنامج

بعد التدقيق والتأكد من المعلومات الشخصية يتم حفظ المعلومات للمرور الى مرحلة ما قبل مسح الصورة وهي معلومات الولي الشرعي لمقدم الوثيقة وهي خاصة بالقصر، بالنسبة لطلب بطاقة التعريف الوطنية يكون الاب او الام او ولي شرعي حسب الحالات الاجتماعية للأشخاص، اما جواز السفر فيجب ان يكون الاب، وفي حالة غيابه او حالة الطلاق يجب احضار وثيقة تثبت بان الام هي الولي الشرعي قانونيا، وفي حالة غياب الوالدين كما ذكرنا سابقا تقدم وثيقة تثبت الولاية على القاصر قانونيا كما هو بين في الصورة الموالية.

الشكل 5: (صورة لوضع الولي الشرعي للمقاصر)

المصدر: الباحث من خلال العمل على البرنامج

بعد هذه الخطوة يتم التصديق على المعلومات، والانتقال الى خطوة مسح الصورة وحفظ الطلب على المستوى المركزي ويجدر الاشارة الى انه يمكن اعادة تصحيح المعلومات لان مربع الحوار الذي يفتحه البرنامج يحوي جميع معلومات مقدم الطلب ويمكن اعادة مراجعتها والتصحيح ان اخطأ الموظف في تسجيل معلومة معينة كما هو مبين في الصورة المرفقة الشكل رقم 06.

الشكل 06: (صورة لواجهة حفظ الملف الالكتروني)

الشبكة الإلكترونية للوثائق المؤمنة

ولاية المسيلة / بلدية المسيلة

طلب بطاقة التعريف الوطنية

محطة التدقيق

رقم التعريف الوطني : [REDACTED]

الحالة المدنية : [REDACTED]

معلومات التجديد : [REDACTED]

معلومات أخرى : [REDACTED]

الولي الشرعي : [REDACTED]

تأكيد المعلومات

مسح الصورة

تصحيح المعلومات

اللقب : [REDACTED]

اللقب باللاتينية : [REDACTED]

الاسم : [REDACTED]

الاسم باللاتينية : [REDACTED]

تاريخ الميلاد : [REDACTED]

مكان الميلاد : [REDACTED]

الجنس : [REDACTED]

رقم السجل : [REDACTED]

سنة التسجيل : [REDACTED]

اسم الأب : [REDACTED]

رقم عقد الميلاد : [REDACTED]

الحالة العائلية : عزباء

لقب و اسم الأم : [REDACTED]

فصيلة الدم : O+

المهنة : [REDACTED]

العنوان : [REDACTED]

بلدية الإقامة : [REDACTED]

رقم الهاتف : [REDACTED]

حفظ الطلب

المصدر: الباحث من خلال العمل على البرنامج

بعد التأكد من المعلومات يتم حفظها للمرور الى خطوة مسح الصورة وحفظ الملف على المستوى المركزي وتحويله الى اخر مرحلة من مراحل محطة التدقيق وهي اخذ المعلومات البيومترية، ويمكن ايضا اعادة تصحيح المعلومات قبل وبعد تحويل الملف الى اخذ المعلومات البيومترية، وايضا هنا يتم طباعة استمارة المعلومات التي ذكرنا ان هذا البرنامج خلافا للنظام القديم يعفي المواطن من احضار استمارة معلومات وملئها، وكذا يتم طباعة وصل ايداع الملف كما هو مبين في الشكل الموالي الشكل رقم 07.

الشكل 07 (صورة لأيقونة مسح الصورة وحفظ الملف وطباعة استمارة ووصل الايداع)

رقم الملف : 6287013042300116909

مسح الصورة و طباعة الإستمارة

تحسين المعلومات

الأطفال

الخلقبة

حجم الصورة

جودة الصورة

يجب أن تكون الصورة صافية بدون بقع أو علامات.

REFUSE REFUSE ACCEPTE

الإضاءة و الألوان

وضعية الرأس

الظفرة و لمابير الوجه

الوجه و العينين

النظارات

تثبيت الملف مسح الصورة طباعة وصل الإيداع

وزارة الداخلية والجماعات المحلية و التهيئة العمرانية © 2023 النسخة 1.3.6 2023-03/21

المصدر: الباحث من خلال العمل على البرنامج

كل هذه الخطوات تتم بمشاركة المواطن ورؤية الاجراءات وبالتالي البرنامج ونظام العمل حقق هدف تقريب الادارة من المواطن وفيما يلي تحليل مدى تحقيق الاهداف الاخرى.

ثانيا فتح المجال للولوج التدريجي الى عالم الادارة الالكترونية

من خلال العمل على البرنامج عن طريق الملاحظة بالمعايشة، يمكن التصريح بانه تم تحقيق هذا الهدف وذلك لان الشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة يخلق قاعدة بيانات اساسية يمكن الرجوع اليها في اي وقت تحمل البيانات المدنية للشخص ومعلوماته الشخصية كصورته الشخصية وبصماته ونوع زمرته الدموية وعنوانه ورقم هاتفه، ففي الكثير من الحالات كما ذكرنا سابقا تتقدم مصالح الامن الى البلدية للبحث عن معلومات شخصية لمواطن لدواعي قانونية مع تقديم وثيقة قانونية وهي تكليف شخصي من مسؤول الامن يتم من خلالها مشاركة مصالح الامن بالمعلومات حول الشخص، ويمكن استخدام قاعدة البيانات هذه وربطها بتطبيقات عدة مستقبلا (المصدر الباحث من خلال الملاحظة بالمعايشة)

ثالثا السرعة في دراسة ومر اقبة البيانات ومعالجة الملفات

كما ذكرنا سابقا يتم استقبال الملفات ومعالجة الطلب واخذ المعلومات البيومترية وتحويل الملف الكترونيا عبر الشباك الى محطة المعالجة في نفس الوقت وفي مدة لا تتجاوز الـ 15 دقيقة، عكس النظام القديم وبهذا يمكن القول ان الشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة يقدم خدمة نوعية من ناحية عامل الزمن وهو احد مؤشرات قياس الفعالية الادارية .

رابعا :اعفاء المواطن من تقديم الوثائق الموجودة بياناتها في قاعدة المعطيات ما لم يتم تغييرها بما في

ذلك ملخص شهادة الميلاد واعفاء المواطن من الملء اليدوي لاستمارة طلب الوثائق البيومترية

كما اشرنا سابقا الى مكونات الملف الاداري لطلب وثيقة ما، فان الاستمارة المملوءة من طرف المواطن غير مطلوبة، وكذا بالنسبة للمواطنين الحاصلين على وثيقة بيومترية فان مكونات الملف الاداري تكون 0 وثيقة مالم تكن هناك تغييرات في محل الاقامة او نوع العمل، كما ان استمارة المعلومات يوفرها النظام الالكتروني وتطبع في اخر مرحلة من مرحلة التدقيق قبل مرحلة اخذ المعلومات البيومترية كما ذكرنا سابقا وهذا نموذج للاستمارة الالكترونية التي تطبع مع حفظ الملف وتحويله الى خطوة اخذ المعلومات البيومترية مرفقة بوصل ايداع الملف الذي يحمل رقم الطلب والذي من خلاله يمكن الاطلاع على حالة الملف على المستوى المركزي وتحمل امضاء مقدم الطلب على صحة البيانات المصرح بها وختم وامضاء الموظف الذي عالج الملف.

الشكل 08 (صورة لنموذج الاستمارة الإلكترونية التي يقدمها البرنامج)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية، الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

الصورة
35x45 mm

استمارة طلب وثيقة بيومترية

رقم الملف : 6287020042300117350 تاريخ ايداع الطلب : 2023/04/20 الساعة : 09:40

الوثيقة المطلوبة : بطاقة التعريف الوطنية نوع الطلب : ☒ تجديد الوثيقة ☐ لأول مرة رقم : 202602369 سبب التجديد : انتهاء الصلاحية مبلغ القسيمة : حسب القوانين سارية المفعول

اللقب : الاسم :

Nom : Prénom :

الجنس : ☒ ذكر ☐ أنثى تاريخ الميلاد : مكان الميلاد :

ابن : و

المهنة : القامة : 160 فصيلة الدم : AB+ علامات خصوصية : لا شيء

العنوان : بلدية الإقامة :

رقم الهاتف :

لقب و اسم المعنى : امضاء المعنى :

ختم و توقيع العون الذي علاج الملف

أي تصريح كاذب من طرفي يعرضني للعقوبات الواردة في المادتين 222 و 223 من قانون العقوبات
Toute fausse déclaration de ma part m'expose aux sanctions prévues par les articles 222 et 223 du code pénal

المصدر: الباحث من خلال العمل على البرنامج

خامسا: تقليص الاخطاء الناتجة عن الحجز لان الحل يعتمد على الاطلاع المباشر على البيانات

الموجودة في قواعد المعطيات المركزية

من خلال العمل على البرنامج وكما ذكرنا سابقا، فان البرنامج مربوط بالشباك الوطني للحالة المدنية وبالتالي فان بيانات الشخص من اسم ولقب باللغة العربية والفرنسية، وتاريخ ميلاده وسنة تسجيل ميلاد ومكان ميلاده واسم الب والام، هي معلومات مسجلة ولا تتم كتابتها بل تدقيقها والتأكد من صحتها فقط وبالتالي تقليل عملية الحجز والكتابة يؤدي الى تقليل الاخطاء الناتجة عنه، وهكذا يمكن القول ان هذا البرنامج حقق الهدف المسطر له.

من خلال مقارنة مدى تحقيق الاهداف وهو اهم مؤشر لقياس الفعالية يمكن في الاخير وضع استنتاج ان نظام الشباك الالكتروني للوثائق المؤمنة حقق فعالية ادارية فيما يخص عملية استقبال

الملفات المرتبطة بالوثائق (بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر ورخصة السياقة)، لكن لكل عمل إيجابيات ونقائص وفي العنصر الموالى سنذكر أهم المشاكل المطروحة والتي تحدث من جراء اعتماد هذا النظام في إصدار الوثائق البيومترية.

خاتمة

في الأخير ومن خلال كل ما تم طرحه في الورقة البحثية، يمكن ملاحظة مدى فعالية البرنامج فهو من ناحية يقدم خدمات نوعية للمواطنين ومن ناحية أخرى يوفر قاعدة بيانات رئيسية يمكن استغلالها للولوج الى عالم الرقمنة والادارة الالكترونية، وهذا بحد ذاته تطوير اداري فعال، لكن ما لاحظناه هناك عدة مشاكل مما يستدعي القائمين على العملية خلق تغييرات يمكن من خلالها تفادي هذه المشاكل لذلك نختم بتوصيات مفادها، اعادة تحديث البرنامج وادخال تقنيات عالية فكمما راينا احيانا ترفض الملفات لعدم تطابق الصورة مع متطلبات الوثيقة البيومترية، فلو يزود البرنامج بتقنية تمكن الكشف عن مدى ملاءمة الصورة من عدمه على مستوى محطة التدقيق وبالتالي اكتشاف الخطأ قبل انتقال الملف عبر الشبكة الى مركز المعالجة ثم الانتاج وهنا يمكن من تفادي المشكلة مبكرا، والتوصية الثانية هي خلق وسيلة اتصال مباشر بين رئيس مصلحة الوثائق البيومترية وحسابه وبين مركز المعالجة وذلك لتحديد مشكل تأخر اصدار الوثائق ومعالجتها انيا فليس هناك اتصال مباشر بينهما، وثالثا خلق مراكز انتاج جهوية لتخفيف الضغط على المركزين المذكورين سابقا وتقريب الولايات لتفادي طول مدة تسليم الوثائق.

المراجع:

- بلقاسم سلاطنية وآخرون (23013) الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر .
- محمد علي نسيم: التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا ودار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- علي محمد عبد الوهاب(1986) مقدمة في الادارة، دون ذكر دار النشر وبلد النشر.
- بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة –مدخل سوسيولوجي-، الدار الجامعية، الجزائر، 2015.
- كلثوم عصاب و مكي الدراجي(2021) رقمنة الشبكات الالكترونية الموحد للوثائق البيومترية كالية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر بلدية ورقلة نموذجا، مجلة الاجتهاد القضائي المجلد 13 العدد .

- موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80> الدخول يوم 2023/04/17 على الساعة 22.00.
- نور الدين بدوي (2018) منشور وزاري رقم 02/18 المؤرخ في 21 مارس 2018، وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، الجزائر .

واقع ادارة علاقات الزبون الالكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر ودورها في تحقيق رضا الزبائن

د. أمجكوح نسيمه
جامعة الجزائر 3

د. بربارة دليلة
جامعة الجزائر 3

الملخص:

يعتمد (E-CRM) على العلاقة التفاعلية بين المؤسسة و زبائن المعتمدة أساسا على التكنولوجيا و الرقمنة من خلال برامج و أنظمة إلكترونية تهدف الى تحسين الخدمات المقدمة من المؤسسة ، و إقامة علاقات طويلة الأمد لأجل تلبية حاجات و رغبات الزبائن بشكل أفضل يمكنها من الوصول الى رضاهم. و في هذا الاطار حاولنا خلال دراستنا هذه الاطلاع على مدى تأثير ادارة علاقات الزبائن الالكترونية على رضا زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر ، من خلال توزيع 130 إستبانة على زبائن المؤسسة . و بعد المعالجة الاحصائية للبيانات عبر برنامج SPSS.V 25. تم التوصل الى انه رغم بساطة ممارسات ادارة العلاقة مع الزبائن الكترونياً لمؤسسة اتصالات الجزائر ، الا انه حقق لها مستوى من الرضا ايجابي لدى زبائنهم.

الكلمات المفتاحية : ادارة علاقات الزبون ؛ ادارة علاقات الزبون الالكترونية ، رضا الزبون.

المقدمة :

يعتبر تحقيق الرضا لدى الزبون وتحويل أكبر قيمة له هي الأهداف التي لا يجب أن تحيد عنها المؤسسات العاملة في ظروف المنافسة الحالية المستجدة ، و التي تستوجب تغيير النظر الى الزبون و كيفية التعامل معه باعتباره موردا نادرا يتطلب الكثير من الحذر و الدقة عند التعامل. لذا غيرت المؤسسات من طريقة التعامل مع الزبون خاصة مع ظهور تقنية الانترنت و محركات البحث ومواقع التسوق الالكترونية التي جعلت من الزبون دقيقا في اختياراته ومن الصعب اقناعه و تحقيق رضاه والحصول على ولائه، حيث يستطيع تصفح المواقع الإللكترونية للمؤسسات المنافسة؛ فيستطيع دراسة العروض و الأسعار المقدمة و المقارنة بينها و بين عروض المؤسسة فيقوده شعوره للمؤسسة التي يشعر معها بقيمة أعلى مقابل ما سيدفعه من ثمن، فعلى المؤسسات التي تطمح للاستمرارية و البقاء أن تبحث عن كل ما يعطي قيمة أعلى و توجهها نحو الزبون حتى تحد من تسرب الزبائن و ان تحافظ عليهم. و على هذا الاساس قمنا بصياغة الإشكالية التالية :

هل لإدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية دور في تحقيق رضا الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

و للإجابة على هذه الاشكالية قمنا بصياغة الفرضية التالية : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

ادارة علاقات الزبون الالكترونية ورضا الزبون."

أهداف الدراسة :

- الاطلاع على المفاهيم المتعلقة ب إدارة العلاقة مع الزبون ، و إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية.
- الاطلاع على مفهوم رضا الزبون
- الاطلاع على الممارسات الخاصة ب إدارة العلاقة مع الزبون الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- التعرف على مدى تأثير زبائن اتصالات الجزائر بهذه الممارسات و رضاهم عنها .

التاصيل النظري للدراسة :

من أبجديات البحث العلمي ، ان يقوم الباحث بدايةً بضبط المفاهيم و المصطلحات المتناولة في

الدراسة ، حتى يتسنى له وضعها في سياقها الصحيح ، و تفعيلها بما تقتضيه الدراسة .

1- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون - CRM:

عرف (Swanney,2001) إدارة علاقة الزبون (CRM*) بأنها: «القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن

باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة الي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون» (يوسف حجيم سلطان الطائي، 2009، ص198).

ويرى (Peppers and Rogers) تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه: «تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات

بهدف لإشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه» (يوسف حجيم سلطان الطائي، 2009، ص198).

يعرف كل من (Grant & Anderson) الـ CRM على إنها: استراتيجية ومجموعة من البرامج المتميزة

والتقنية التي تهدف إلى خفض الكلفة وزيادة الإيرادات، وخلق فرص وقنوات جديدة للتوسع، والعمل على تحسين قيمة الزبون وزيادة الرضا والربحية والمحافظة عليها (عبد الرزاق بن صالح، 2008، ص50).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) على أنها: المنهجية

التي تسعى إلى خلق وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والزبون وهذا باستعمال الوسائل المختلفة الي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون لإشباع رغباته من أجل المحافظة عليه وكسب ولائه وتحسين القيمة وربحية المؤسسة من خلال ذلك.

2- أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون:

لكي تتمكن المؤسسة من بناء علاقات ترابطية وتفاعلية طويلة الأمد عليها أن تولي أهمية لثلاث نقاط تعتبر من الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون. وهي كالتالي (يوسف حليم سلطان الطائي، 2009، ص214):

أ- المبيعات : إذ تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمنظمة مع الزبون المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد أمراً ضرورياً لأعمال المنظمة من أجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عاتق إدارة المنظمة عبر الكثير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى، ويعد رجل البيع مصدراً مهماً للمعلومات الأساسية؛ فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمبدعة للحصول على معلومات حول الزبون بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

ب- التسويق: تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت العالمية؛ هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع المنظمة؛ لذا يجعلها امتلاك قاعدة بيانات (DATA base) قوية عنهم تمكنهم من تقديم تحليل كمي ونوعي حقيقي وفي الوقت الأنيل للبيانات تلك كنقطة بداية؛ لتحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية المرتدة اليها وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة من المطلوب جمع البيانات عنها مثل تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي؛ إيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج؛ وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى.

ج- الخدمة: إن خدمة الزبائن التي تعتمد المنظمة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المربحين والمخلصين ذوي الولاء العالي؛ لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات تعالج الأوساط المختلفة مثل: الفاكس؛ والبريد الإلكتروني؛ ومعالجة خدمة الزبائن بالإجابة على استفساراتهم وشكاوهم بما فيها أمور المنتجات والحاجات إلى المعلومات والطلبات؛ إذ ينبغي أن يكون المسوقين مطلعين على حاجات الزبائن وتوقعاتهم دوماً.

3- خطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن : و المتمثلة في: (صباح محمد أبو تاية، 2008، ص168).

أ- قاعدة بيانات عن نشاط العملاء : تعتبر قاعدة البيانات الخزان الرئيسي الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بمؤسسة ما.

ب- تحليل قاعدة البيانات : تتم هذه الخطوة بالاعتماد على ما يتوفر من أدوات التسويق ، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أي عميل باستخدام الرسائل الشخصية.

ج- نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف العملاء (تمييز العملاء): بعد أن تتعرف المؤسسة على عملائها وتحليل المعلومات الى تمتلكها بشأنهم، فإن الخطوة الموالية تتمثل في التمييز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة لها

د- استهداف العملاء المربحين: تحاول المؤسسة في هذه الخطوة التركيز على نوعية العملاء الذين يمكن خدمتهم بكفاءة.

هـ- التفاعل مع العملاء: يعد استهداف العميل القيمة العليا التي تسعى إليها المؤسسة، لذا كان إلزاما أن تكون خدمة العميل من الأولويات التي تقع ضمن اهتمامات المؤسسة.

و- مراعاة المسائل الشخصية للعميل: عند تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبائن لابد من مراعاة خصوصية العميل التي تعتبر من المسائل الهامة.

ز- المقاييس المعتمدة لنجاح إدارة العلاقة مع العملاء: على ضوء توجه المؤسسات نحو بناء علاقة مع العملاء؛ فإنه يتوجب عليها إبداء اهتمام كبير على تطوير نوع للمقاييس المعتمدة لتقييم و إنجاح استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء.

4- تعريف ادارة علاقات الزبون الالكترونية (E-CRM) :

إن إدارة العلاقات مع الزبائن إلكترونيا تعتبر من أحد التطبيقات لإدارة العلاقات مع الزبائن CRM؛ بالطريقة التقليدية، والتي تتضمن عمليات تخصيص التسويق للزبائن (Personalisation) وعمليات تفصيل المنتجات والخدمات Customization بحيث تلائم طلب الزبون؛ وعمليات التفاعل مع الموقع الإلكتروني للمؤسسة، وتحقيق الأهداف، حيث أن إدارة العلاقة مع الزبائن إلكترونيا تتطلب الثقة الكبيرة بين الطرفين، لذا من المهم معرفة الزبون بشكل قوي؛ من أجل إنشاء والحفاظ على علاقة قوية؛ والتي تؤدي إلى إعادة الزبائن مرة أخرى من أجل القيام بعمليات الشراء مرات عديدة (خضر مصباح الطيطي، 2008 ، ص 107).

كما تعرف ايضا على أنها "الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون" (نجم عبود نجم، 2008 ، ص 121).

5- تعريف رضا الزبون:

يعتبر الرضا المحور الأساسي ونقطة الارتكاز في التخطيط للأنشطة المختلفة لجميع الشركات المؤسسات الناجحة على اختلاف أنواعها، وقد حاول العديد من المختصين تحديد المعالم الدالة على الرضا لدى العميل. ويرجع أصل كلمة "الرضا" إلى الكلمتين اللاتينيتين «satis- facere» حيث أن «satis

تعني الكفاية «assez» و«facere» تعني الفعل (faire)، وهو ما يشكل كلمة فعل الكفاية (en faire) assez، أي القيام بما يكفي ليشعر الفرد بالفرحة نتيجة حصوله على الشيء الذي يحتاجه ويرغب فيه (طاهير نادية، 2019-2020، ص 146). يعرف رضا الزبون بأنه: "الحالة العقلانية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والجهد" (حكيم نشاد، 2017، ص 235)، كذلك يعرف رضا الزبون بأنه "درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتوجات التي تلبى حاجاته ورغباته" (يوسف حجيم سلطان الطائي، 2009، ص 220). ويعرف بأنه "الدرجة التي في حدودها تكون توقعات الزبون لإعادة شراء سلعة أو خدمة ما مستجابة (محققة، منجزة)، أو تفوق تلك التوقعات (حسان بوزيان، 2014، ص 66)."

و مما سبق يمكن القول أن رضا الزبون هو حكم ناتج عن خبرة شراء و استهلاك سلعة أو خدمة خلال فترة زمنية معينة، كما يعبر الرضا عن شعور و إحساس نفسي ايجابي أو سلبي يتولد لدى الزبون نتيجة المقارنة بين توقعاته قبل شراء المنتج (سلعة أو خدمة) وبين مستوى الأداء الفعلي للمنتج بعد عملية الشراء.

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر :

سنحاول اجراء الدراسة الميدانية من خلال تقسيمها الى جزئين : الجزء الاول سنتعرض فيه لواقع ممارسات مؤسسة اتصالات الجزائر لادارة علاقة الزبائن ، و ادارة علاقة الزبائن الالكترونية ، و الجزء الثاني من الدراسة الميدانية يتعلق بدراسة استقصائية حول تأثير هذه الممارسات لـ E-CRM على رضا زبائن اتصالات الجزائر ، و بالضبط الوكالة التجارية : المديرية العملية " الجزائر غرب" ACTEL.

أولا : و اقع ادارة علاقات الزبون في اتصالات الجزائر:

باعتبار أن الزبون هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسات الخدمية؛ فإن المؤسسة بكافة وكالاتها تعمل جاهدة على تحسين خدماتها مما جعلها ترسم مجموعة من السياسات مستعملة كافة الموارد لتقديم خدمات مبتكرة بهدف إرضاء زبائنهم ومنه فالحل بالنسبة لهذه المؤسسة هو إقامة علاقة طويلة الاجل مع زبائنهم قائمة على الثقة والمصداقية ، وكذا حلول لانشغالات الزبون.

1- الأساسيات التي تقوم عليها إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تقوم إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر على مجموعة من الركائز التي تعمل على نجاحها و التي يمكن ايضاحها فيما يلي:

- أ- الجودة: تعد الجودة من المؤشرات الحاسمة التي يعتمد عليها الزبون بشكل أساسي في اختياره للمؤسسة التي يتعامل معها ؛ و تسعى اتصالات الجزائر لبلوغ هذا المستوى من الجودة من خلال :
- إيجاد قياس متكامل للجودة في ضوء احتياجات و رغبات زبائننا؛
 - محاولة الاطلاع الدائم و الدقيق على حاجات و رغبات الزبائن بالاعتماد على بحوث التسويق ؛
 - التأكد من أن طلبات الزبون قد تم تحقيقها بأسلوب صحيح؛
 - ابقاء جسور التواصل دائمة مع الزبون للوصول الى رضاه ؛
- ب- شكاوى الزبائن: تعتبر شكاوى الزبائن ركيزة أساسية لإدارة العلاقة مع الزبائن فهي سلاح ذو حدين اذا تم الاهتمام بها زاد رضا وولاء الزبائن للوكالة ؛ و إذا تم اهمالها تحول الزبائن إلى منافسين؛ تتمثل نتائج اهمال المؤسسة لشكاوي الزبائن فيما يلي :
- عدم قدرة المؤسسة و فشلها في تطوير خدماتها؛
 - انخفاض درجة اشباع الزبائن؛
 - الزبون غير المرضي لن يصبح زبونا دائما للمؤسسة، كما أنه سيشتجع زبائن آخرين على ترك المؤسسة وهذا ما يتعارض مع المبدأ الأساسي لإدارة العلاقة مع الزبون؛
 - اهمال شكاوى الزبائن يؤدي إلى تحولهم إلى مؤسسات منافسة.
- ب- التسويق الداخلي: تقوم فكرة التسويق الداخلي داخل وكالات اتصالات الجزائر ، على أن يبذل كل الأفراد قصارى جهدهم من أجل زيادة " فعالية أنشطة التسويق الخارجي " بها و أن كل وحدة تنظيمية أو جماعية داخل الوكالة تسوق قدرتها و امكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة أو العلامة التجارية ؛ ويشير التسويق الداخلي أيضا إلى تصميم السياسات و البرامج الموجهة إلى الموظفين العاملين بكل الوكالات بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بجودة تقديم الخدمة المقدمة للزبون الخارجي؛ فتحقيق رضا الموظف يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبائن ، حيث يكون إيجابيا في التعامل مع المشكلات التي تواجهه و الخاصة بكل من العمل و طريقة التعامل مع الزبائن.
- ج- تقوية العلاقة بين الوكالات و بين الزبون: تعمل أي وكالة من وكالات اتصالات الجزائر على تقوية علاقتها بزبائننا لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقة الزبون مع المؤسسة؛ وتكون محصلة استمراره في السوق؛ فالفائدة من إدارة علاقات الزبائن متعددة الابعاد و الاهداف ، فالكثير من الزبائن يفضلون تلك

الوكالات التي تقدروهم و تخدمهم وتسعى برغبة كبيرة في العمل على إرضائهم؛ ويظهر ذلك بشكل واضح في عالم الخدمات غير الملموسة؛ ومعقدة و تحتاج إلى اتصال شخصي فإنها تحتاج بشكل كبير لخلق الولاء لدى الزبائن؛ نتيجة المخاطر المصاحبة لعملية شراء الخدمات.

د- برامج الولاء: يعتبر برنامج الولاء الممر بين المؤسسة وزبائنها، وتحتاج المؤسسات هذا النوع من البرامج لضمان التسيير الحسن لإدارة العلاقة مع الزبائن و منه تحقيق النتائج الإيجابية.

2- الدور الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اتصالات الجزائر:

يقوم مقدم الخدمة و مسؤولي الوكالات لمؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصال المباشر أو غير المباشر بالزبائن الحاليين أو المحتملين لمعرفة حاجاتهم و توقعاتهم اتجاه خدمات هذه المؤسسة. ليتعاون جميع الموظفين على ترجمتها و تحويلها إلى المواصفات المرغوبة توفرها (الخدمة؛ أداء الخدمة؛ الرقابة على الجودة).

أ- الحرص على إرضاء الزبائن: كما أن استعمال الزبون للخدمة إما سيولد له إحساس يجعله راضي يتمنى استمرار العلاقة مع الوكالة ، واما احساس الغضب الذي يجعله يرغب في انهاء علاقته بالوكالة على الفور، فإن استطاعت المؤسسة تبني كل المبادئ و الابعاد التي يركز عليها نظام إدارة علاقة الزبائن واستعمالها من طرف جميع أقسامه سيؤثر حتما في تحسين وتطوير جودة الخدمة؛ ومنه استمراره في العلاقات التفاعلية المربحة مع زبائن الوكالات التابعة للمؤسسة مما ينتج عنه رفع المردودية للمؤسسة و اتساع حصته السوقية وكذا تموقعه المتميز في السوق. و لتفعيل دور إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بمجموعة من الاستراتيجيات و الإجراءات و التي تتمثل في:

- ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل تقديم خدمات ذات جودة للزبائن: حيث أن الهدف من وراء هذا هو تقديم عروض مثالية؛ سريعة ودقيقة للزبائن فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تمكن الزبون من الحصول على معلومات دقيقة وبالتالي اطلاع الزبون على كل الخدمات المعروضة بالسرعة المطلوبة؛ وكذلك يسمح بتحسين الجودة المتوقعة للخدمة، فلديها موقع الكتروني نشط يعرض كافة الخدمات ؛ يستقبل كافة الشكاوي ...ومنه مكنت هذه الالية المؤسسة من وضع الزبون في أولوية انشغالاتها من خلال:
- التسيير الجيد لعلاقات الزبائن؛ و كذا تخفيض التكاليف؛

- المعالجة السريعة للعمليات: من خلال إدارة العلاقات مع الزبائن بشكل فعال الامر الذي يجعل الزبون يربح الوقت؛ ومن ثم الوصول لتحقيق الرضا للزبائن؛
- تأمين العمليات الخدمية: حيث تسمح للزبون على التواصل الدائم مع الوكالة سواء عن طريق الاتصال المباشر في الوكالة أو الاتصال التكنولوجي مما يسمح للزبون طرح انشغالاته و الحصول على خدماته في الوقت و المكان المناسبين؛
- السيطرة على المعلومات من أجل خدمة الزبائن بشكل جيد وخاصة من خلال وضع قاعدة بيانات الزبائن؛ ذات تنظيم جيد وبالتالي التمكن من تجزئة الزبائن تجزئة جيدة و دقيقة.
- ب- التجديد في مؤسسة اتصالات الجزائر: تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال العمل على تقديم خدمات جديدة وبأسعار تنافسية لإرضاء زبائنها وبالتالي كسب ولائهم وضمان عدم تحولهم لمؤسسة أخرى تنشط تقريبا في نفس المجال خاصة في مجال الأنترنت مثل:
عرضها الجديد "MOOHTARIF" الموجه للمؤسسات الصغيرة والناشئة وأصحاب المهن الحرة، ويأتي هذا العرض الجديد في عدة صيغ تتماشى تماما مع احتياجات الزبائن المهنيين، بغض النظر عن مجال نشاطهم، بفضل العرض الجديد يستفيد الزبائن من مزايا استثنائية على غرار خط أنترنت غير محدود بتدفق عالي جدا بالإضافة إلى تخفيضات تصل إلى غاية 50%- على خدمات القيمة المضافة.
تتمثل صيغ هذا العرض الجديد فيما يلي :
• عرض "10 ميغات MOOHTARIF" :
 - خط أنترنت ADSL و FTTH إلى غاية 10 ميغا
 - مكالمات غير محدودة نحو شبكات اتصالات الجزائر المزايا المرتبطة باشتراك IDOOM FIXE المختار، رقمان مفضلان بسعر 5 دج/الدقيقة.
 - 20% تخفيض على خدمة استضافة وتصميم المواقع الالكترونية وعنوان بروتوكول أنترنت ثابت بسعر 1 990 دج خارج اشتراك IDOOM FIXE،**• عرض "20 MOOHTARIF" ميغا :**
 - خط أنترنت ADSL و FTTH ح إلى غاية 20 ميغا،
 - مكالمات غير محدودة نحو شبكات اتصالات الجزائر،
 - المزايا المرتبطة باشتراك IDOOM FIXE المختار. 04 أربعة أرقام مفضلة بسعر 4 دج/الدقيقة؛

- 30% تخفيض على خدمة استضافة وتصميم المواقع الالكترونية وعنوان بروتوكول أنترنت ثابت بسعر 990 6 دج خارج اشتراك IDOOM FIXE.

ثانيا : التصميم المنهجي والعملي للدراسة الميدانية :

1- منهج الدراسة: تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة؛ وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة؛ وقد تم استخدام منهج وصفي تحليلي لدراسة "دور ادارة علاقات الزبائن الالكترونية في تحقيق رضا الزبون" وهذا بغرض الخروج بنتائج تزيد من المستوى المعرفي للموضوع.

2- مجتمع الدراسة: يعرف المجتمع بأنه "جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث (دلال القاضي، محمود البايتي، 2007، ص156). ويتمثل مجتمع الدراسة في الزبائن المتعاملين مع مؤسسة اتصالات الجزائر.

3- عينة الدراسة: العينة عبارة عن "مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج البحث على مجتمع البحث بأكمله (دلال القاضي، محمود البايتي، 2007، ص 157). بناء على ما سبق تم استهداف عينة عشوائية قدرها 130 زبون من مجتمع الدراسة وهذا بسبب تعذر إجرائها على جميع أفراد مجتمع البحث وهذا لمعرفة "دور ادارة علاقات الزبون الالكترونية في تحقيق رضا الزبون.

4- أدوات الدراسة: في دراستنا هذه ، إعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات، و للتأكد من صحة فرضيات البحث ، و الوصول الى النتائج المرجوة من معرفة دور ممارسات ادارة علاقات الزبون التي تقوم بها المؤسسة في تحقيق رضا الزبون ، ومنه الحصول على بيانات كمية بصيغة عددية رقمية لتسهيل عملية المعالجة الاحصائية، و قياس صلاحية فرضيات الدراسة إحصائيا ، و كانت صياغته على النحو التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية: للتعرف على خصائص العينة و الوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية نجد الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تعالج اشكالية هذا البحث و تخدم الفرضيات ، حيث تضمنت أداة الدراسة 18 فقرة على مقياس ليكرت الخماسي و هي موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما. وهي مقسمة الى 3 أجزاء:

أولاً: العبارات التي تقيس قدرة المؤسسة على اكتساب الزبون من خلال معرفة الزبون و بناء قواعد البيانات و تحليلها.

ثانياً: العبارات التي تقيس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها من خلال الاتصال متعدد القنوات (الانترنت، الرسائل القصيرة، مراكز الاتصالات)

ثالثاً: العبارات التي تقيس مدى رضا الزبائن.

ثبات الاستبيان :

اعتمدنا على طريقة معامل ألفا كرونباخ ، لقياس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة (مصطفى طويطي، 2018، ص 149) ، فتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (01): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

معايير الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	نتيجة الاختبار
01	0.976	ثابت
02	0.985	ثابت
03	0.968	ثابت
الاستبيان ككل	0.982	ثابت

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.982 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، ومنه استبيان الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

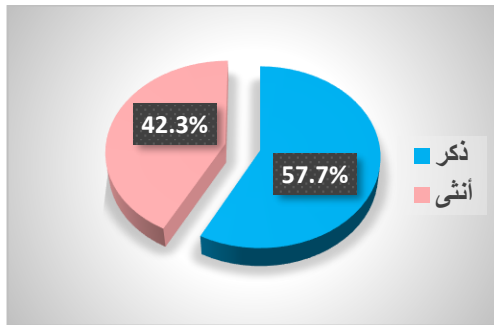
توصيف الخصائص العامة للعينة المدروسة :

سنقوم فيما يلي بوصف خصائص العينة من خلال المتغيرات الديمغرافية الثلاثة : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، و كذا مدة تعامل العميل مع مؤسسة اتصالات الجزائر .

•الجنس:

شكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب

الجنس



جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب

الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	75	57,7%
أنثى	55	42,3%
المجموع	130	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

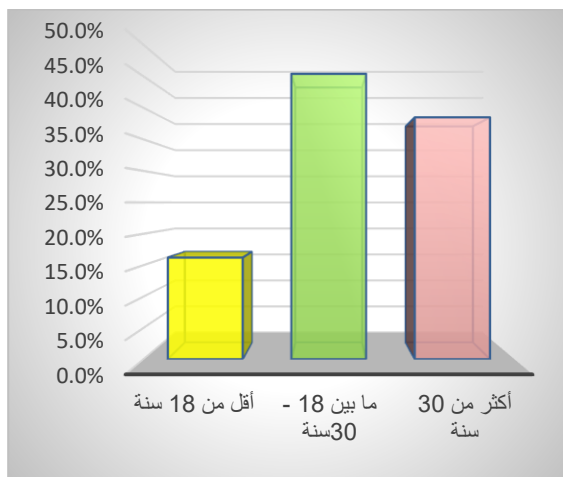
من خلال الجدول و الشكل اعلاه ؛ يتضح لنا بأن نسبة الذكور في عينة الدراسة هي (57,7%) ، أما النسبة الاناث تمثل (42,3%) .

•السن:

جدول رقم (03):توزيع أفراد العينة حسب

السن

شكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن



الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من 18 سنة	21	16,2%
ما بين 18 - 30 سنة	59	45,4%
أكثر من 30 سنة	50	38,5%
المجموع	130	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

برنامج EXCEL

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

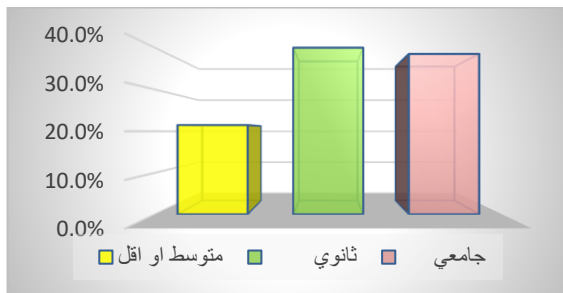
مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول و الشكل اعلاه ؛ يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (45,4%) منهم يبلغ سنهم من 18 إلى 30 سنة، في حين أن الذين هم أكثر من 30 سنة قد بلغت نسبتهم (38,5%)، أما النسبة المتبقية أي (16,2%) فيبلغ سنهم أقل من 18 سنة.

المستوى التعليمي:

شكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

برنامج EXCEL

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب

المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة
متوسط أو أقل	28	21,5%
ثانوي	52	40,0%
جامعي	50	38,5%
المجموع	130	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

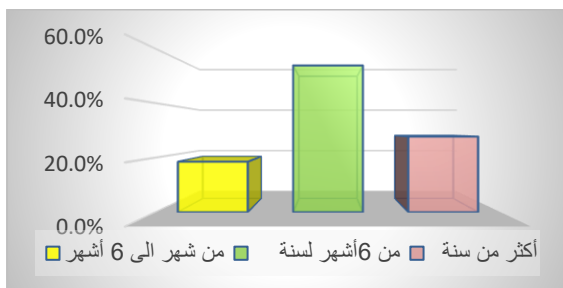
مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول و الشكل اعلاه، يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (40%) مستواهم التعليمي ثانوي، في حين أن الجامعيين بلغت نسبتهم (38,5%)، أما النسبة المتبقية أي (21,5%) فمستواهم التعليمي متوسط أو أقل.

• مدة التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر:

شكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب مدة

التعامل مع المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

برنامج EXCEL

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب مدة

التعامل مع المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
من شهر الى 6 أشهر	24	18,5%
من 6 أشهر لسنة	70	53,8%
أكثر من سنة	36	27,7%
المجموع	130	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول و الشكل اعلاه ؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (53,8%) يتعاملون مع المؤسسة من 6 أشهر لسنة، في حين أن الذين يتعاملون معها منذ أكثر من سنة قد بلغت نسبتهم (27,7%)، أما النسبة المتبقية أي (18,5%) فهم قد تعاملوا مع المؤسسة من شهر إلى 6 أشهر.

عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان:

المحور الاول : قدرة المؤسسة على اكتساب الزبون من خلال معرفته وبناء قواعد البيانات وتحليلها:

جدول رقم (06): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس: قدرة المؤسسة على

اكتساب الزبون من خلال معرفة الزبون وبناء قواعد البيانات وتحليلها.

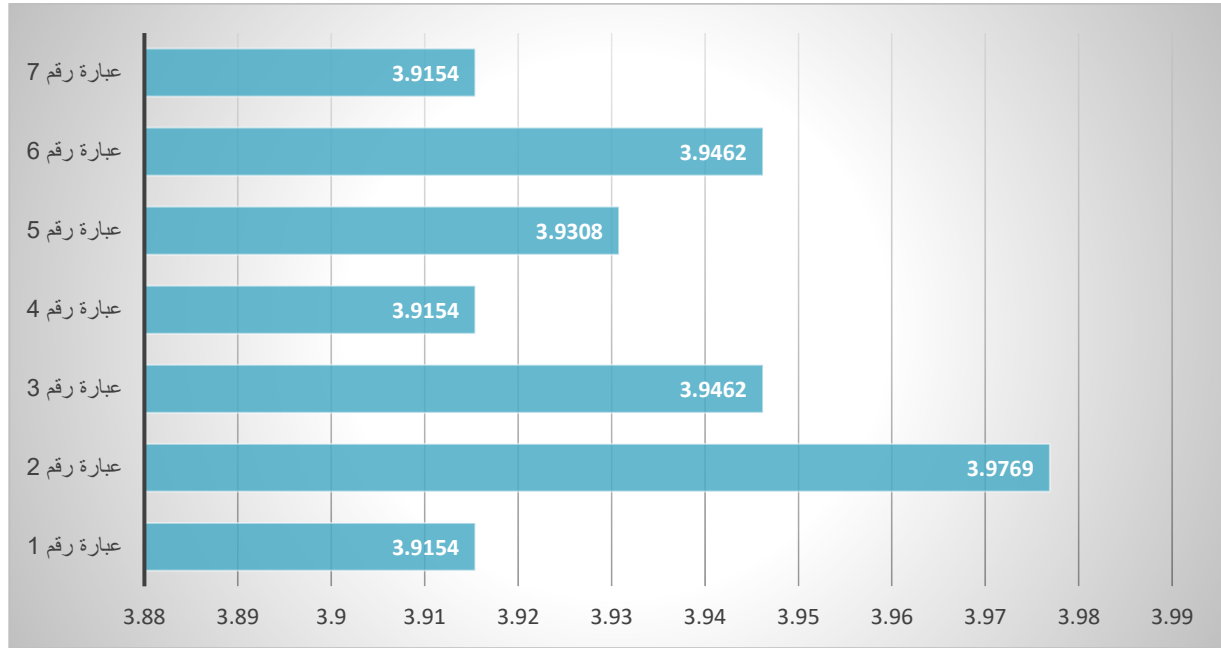
العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
1. المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات حول المعلومات الخاصة بي.	3,9154	1,16163	درجة عالية
2. تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات المتعلقة بي باستمرار.	3,9769	1,17113	درجة عالية
3. المؤسسة لديها شبكات لتبادل المعلومات في أي وقت.	3,9462	1,14331	درجة عالية
4. هناك شبكة معلوماتية تتيح تبادل المعلومات بين زبائن المؤسسة فيما بينهم.	3,9154	1,13462	درجة عالية
5. الموقع الالكتروني يسمح لي بالتفاعل مع المؤسسة.	3,9308	1,15597	درجة عالية
6. تقدم المؤسسة معلومات واضحة عن خدماتها.	3,9462	1,15007	درجة عالية
7. تراعي المؤسسة اهتماماتي الشخصية.	3,9154	1,16163	درجة عالية
مستوى قدرة المؤسسة على اكتساب الزبون من خلال معرفة الزبون وبناء قواعد البيانات وتحليلها حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,9350	0,81948	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بـ: مستوى قدرة المؤسسة على اكتساب الزبون من خلال معرفة الزبون وبناء قواعد البيانات وتحليلها: بلغ ($\bar{X}=3.93$) بانحراف معياري بلغ (0.81) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى قدرة المؤسسة على اكتساب الزبون

من خلال معرفته وبناء قواعد البيانات وتحليلها بالمؤسسة هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات المتعلقة بمستوى قدرة المؤسسة على اكتساب الزبون من خلال معرفة الزبون وبناء قواعد البيانات وتحليلها:

الشكل رقم (05): مستوى قدرة المؤسسة على اكتساب الزبون من خلال معرفة الزبون وبناء قواعد البيانات وتحليلها.



المصدر: من إعداد الباحثين

المحور الثاني الخاص بقياس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها من خلال الاتصال متعدد القنوات (الانترنت، الرسائل القصيرة، مراكز الاتصالات).

جدول رقم (07): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس: قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها من خلال الاتصال متعدد القنوات (الانترنت، الرسائل القصيرة، مراكز الاتصالات).

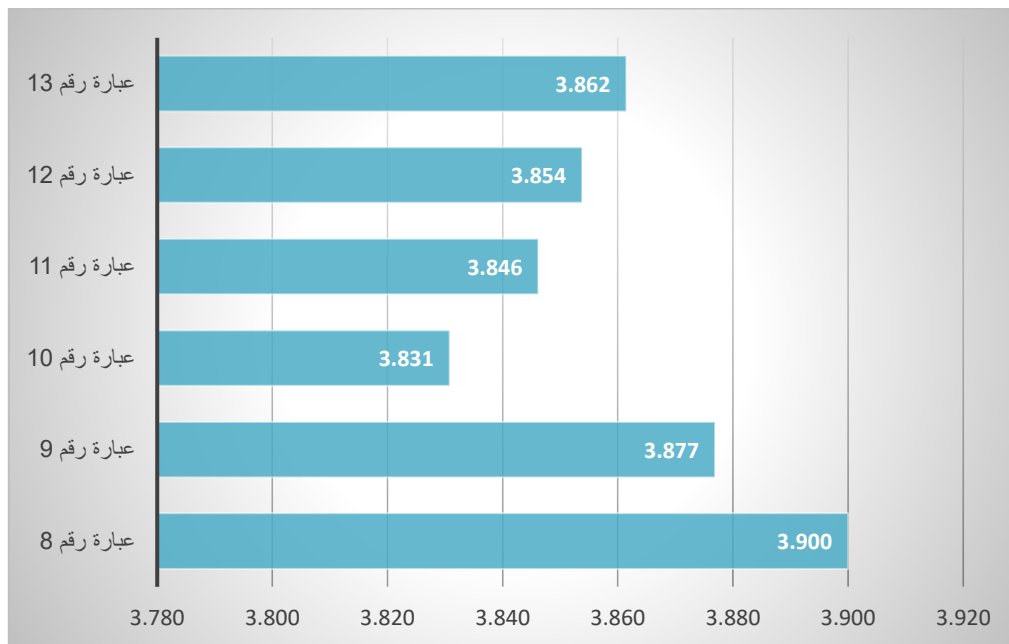
الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
1.	يمكنك الاتصال بالمؤسسة في أي وقت.	3,9000	1,19333	درجة عالية
2.	وسائل الاتصال بالمؤسسة متعددة ومتاحة.	3,8769	1,17477	درجة عالية
3.	تحظى كافة اتصالاتي مع المؤسسة بكل اهتمام ومتابعة.	3,8308	1,19520	درجة عالية
4.	أحظى بخدمات شخصية في هذه المؤسسة.	3,8462	1,21017	درجة عالية

5.	أشعر بنوع من الارتباط مع هذه المؤسسة.	3,8538	1,21433	درجة عالية
6.	أرغب في الاحتفاظ بعلاقتي مع هذه المؤسسة.	3,8615	1,19918	درجة عالية
	مستوى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزيائنها من خلال الاتصال متعدد القنوات (الانترنت، الرسائل القصيرة، مراكز الاتصالات) حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,8616	0,85504	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بـ: مستوى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزيائنها من خلال الاتصال متعدد القنوات (الانترنت، الرسائل القصيرة، مراكز الاتصالات): بلغ ($\bar{X}=3.86$) بإنحراف معياري بلغ (0.85)) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزيائنها من خلال الاتصال متعدد القنوات (الانترنت، الرسائل القصيرة، مراكز الاتصالات) بالمؤسسة هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات المتعلقة بمستوى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزيائنها من خلال الاتصال متعدد القنوات (الانترنت، الرسائل القصيرة، مراكز الاتصالات):

الشكل رقم (06): مستوى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزيائنها من خلال الاتصال متعدد القنوات (الانترنت، الرسائل القصيرة، مراكز الاتصالات).



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL

03- المحور الثالث الخاص بقياس مدى رضا الزبائن.

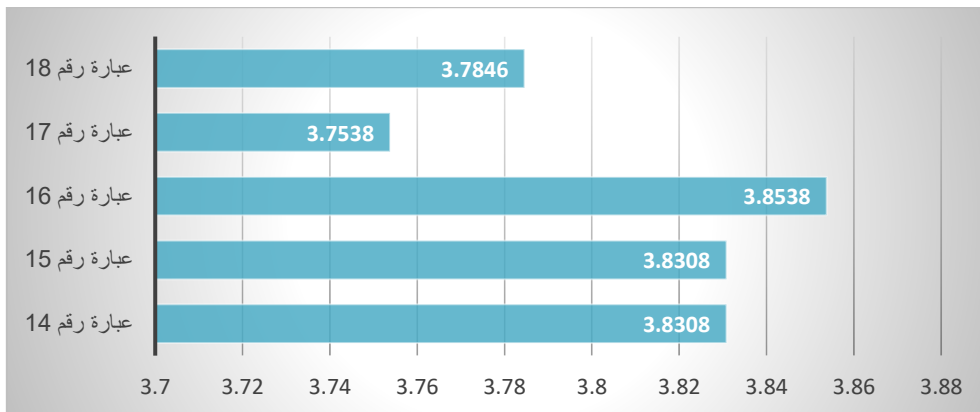
جدول رقم (08): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس: مدى رضا الزبائن.

البيان	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
1.	أنا راض ومقتنع تماما بعلاقتي مع المؤسسة	3,8308	1,18216	درجة عالية
2.	أنا سعيد بالجهود التي تقوم بها المؤسسة تجاهي.	3,8308	1,13533	درجة عالية
3.	تجربتي مع هذه المؤسسة جيدة على العموم.	3,8538	1,15545	درجة عالية
4.	في حالة مواجهتي لمشكلة فإن مقدم الخدمة يسعى لحلها بجديّة.	3,7538	1,07877	درجة عالية
5.	أنصح أصدقائي بالتعامل مع هذه المؤسسة.	3,7846	1,07822	درجة عالية
	مستوى رضا الزبائن حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,8108	0,76073	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بـ: مستوى رضا الزبائن: بلغ ($\bar{X}=3.81$) بإنحراف معياري بلغ (0.76) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى رضا الزبائن بالمؤسسة هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات المتعلقة بمستوى رضا الزبائن:

الشكل رقم (07) : مستوى رضا الزبائن.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL

الخاتمة :

حاولنا من خلال بحثنا هذا دراسة مدى تأثير ادارة علاقات الزبائن الالكترونية على رضا زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر، و هذا بتقسيم البحث الى ثلاث اجزاء ، حيث تعرضنا في الجزء الاول للمفاهيم النظرية التي تخدم بحثنا و التي تسمح لنا باكتساب المفهوم الصحيح لادارة علاقة الزبائن الالكترونية و كذا رضا الزبائن و تحديد العلاقة بينهما نظريا ثم تفعيلها من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بحيث تناولنا في الجزء الثاني ، ممارسات ادارة علاقات الزبائن الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر ، و في الجزء الثالث حاولنا معرفة مدى رضا زبون اتصالات الجزائر على هذه الممارسات الخاصة بـ E-CRM لمؤسسته من خلال توزيع 130 استبانة على زبائن المؤسسة .

و بعد اختبار فرضيات البحث تم الوصول الى مايلي :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة ورضا الزبائن.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للخدمة ورضا الزبائن .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون ورضا الزبائن .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة علاقات الزبون ورضا الزبون.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموقع الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق رضا الزبائن.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- يركز التسويق بالعلاقات و ادارة علاقات الزبائن الالكترونية على خلق مستوى من الرضا لدى الزبون عن الخدمات المقدمة للحصول على ما يعرف بزبون مدى الحياة .
- إدارة العلاقة مع الزبون تعتبر وسيلة رسمية من وسائل التسويق بالعلاقات .
- ادارة علاقات الزبائن الالكترونية تعتبر نموذج مطور لـ CRM .
- تهتم ادارة علاقات الزبائن الالكترونية بجذب الزبائن والمحافظة عليهم وإنشاء علاقات جيدة معهم على المدى الطويل.
- يساهم E-CRM في تعزيز وتقوية العلاقة بين المؤسسة وزبائنها.
- ادارة علاقات الزبائن الالكترونية تعمل على خلق الثقة والراحة لدى الزبائن عند تعاملهم مع المؤسسة .

- يعتبر كل من عناصر التسويق (الجودة؛ التحسين المستمر للخدمة؛ الاهتمام بشكاوي الزبائن؛ تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون) من بين المقدمات الأساسية للرضا لدى الزبون .
- من أهم النقاط التي خلصنا إليها في هذه الدراسة: الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائرية وزيائنها ما يلي:
- هناك ممارسة لأبعاد إدارة علاقات الزبون الالكترونية بمؤسسة اتصالات الجزائر، لكنها بدرجات متوسطة من وجهة نظر الزبائن.
- بينت الدراسة أن رضا الزبائن عند تعاملهم مع مؤسسة اتصالات الجزائر كانت في مستوى مرتفع .
- معظم أفراد العينة راضون عموما عن جودة الخدمات التي يحصلون عليها من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، إلا أن العناصر الأخرى لم ترضي أغلب الزبائن.
- وعلى ضوء ما سبق ، توصلنا لمجموعة من التوصيات والاقتراحات كما يلي:
- يجب توفير وسائل اتصال فعالة بين مقدم الخدمة و الزبون بهدف التقرب أكثر في التواصل مع الزبون.
- لابد من التدقيق في حسن اختيار الموظفين خاصة في قسم الاستقبال والاهتمام أكثر بمظهرهم؛ حيث يجب أن تراعى المؤسسة قدراتهم في قوة الإقناع وبناء علاقات شخصية عند التوظيف، وكذا تدعيمهم بالتكوين و التاطير في هذا المجال .
- الاهتمام بتحديث البيانات بشكل مستمر عن الزبائن لتكون المؤسسة على اطلاع دائم بحاجات ورغبات زبائنها.
- تقديم عروض مختلفة للزبون بحسب اختلاف حاجاتهم ورغباتهم.
- المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- إعادة النظر في طريقة معالجة شكاوي الزبائن؛ والقيام بدراسات لمعرفة أسباب تدمير الزبائن من الطريقة الحالية ومعالجة الوضع.
- تبني استراتيجيات وبرامج بناء الولاء لتحسين مستوى رضا الزبائن الحاليين؛ وكذا استقطاب وجذب زبائن جدد .
- الاعتماد بشكل كبير على تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن من خلال جميع جوانبه .
- الاهتمام أكثر بالأفراد الداخلي لأنهم الواجهة التي تعكس صورة المؤسسة.

- العمل على تحسين جودة الخدمات بشكل دائم ومستمر؛ وهذا لأن جودة تقديم الخدمات تؤثر بشكل مباشر على صورة المؤسسة لدى زبائنها.

قائمة المراجع :

- خضر مصباح الطيطي، التجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية، من منظور تقني و تجاري و إداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008
- طاهير نادية، التسويق الإلكتروني و دوره في تحقيق رضا الزبون، دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، جامعة الجزائر 3 ؛ 2019-2020،
- صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008،
- حكيم نشاد، تهنان مورا، أثر بلد المنشأ في رضا العملاء لمنتجات الأجهزة الخلوية، (دراسة ميدانية)، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، العدد02، جوان 2017
- حسان بوزيان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العلمة)، مجلة رؤى الاقتصادية ، الجزائر، العدد06، جوان 2014،
- دلال القاضي، محمود البايتي، منهجية و أساليب البحث العلمي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007،
- مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان –تطبيقات عملية على برنامج Excel- ، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018،

التسيير الإلكتروني للوثائق كآلية للتحويل الرقمي بالإدارة العمومية في الجزائر

أرشيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي نموذجاً

د. عذراء بن شارف

جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة / الجزائر

ط. د. جابر خولة

جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة / الجزائر

الملخص:

أصبح التحويل الرقمي أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة في المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية يجب السعي إلى تطبيقها في كل المؤسسات والإدارات الجزائرية من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي وزيادة الكفاءة وتقديم خدمات عالية الجودة، وفي هذا السياق يأتي التسيير الإلكتروني للوثائق كأداة حيوية لتحقيق هذا الهدف. وعليه جاءت هذه الدراسة للتعرف على التسيير الإلكتروني للوثائق وأهميته وإبراز دوره في أحداث وتجسيد التحويل الرقمي، وذلك من خلال عرض نموذج عمل تطبيقي يتعلق بتطبيق التسيير الإلكتروني للوثائق بالمجلس القضائي لولاية أم البواقي، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تم على إثرها تقديم مقترحات لتجاوز المعوقات التي واجهت الإدارة في تطبيق التسيير الإلكتروني لوثائقها وتحقيق التحويل الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التسيير الإلكتروني - الوثائق - التحويل الرقمي - الإدارة العمومية - الجزائر - المجلس القضائي أم البواقي.

Abstract:

Digital transformation has become one of the most important strategies in modern societies and an imperative that must be applied in all Algerian institutions and administrations in order to keep pace with technological progress and provide high-quality services, in this context, Electronic Document Management stands as a vital tool to achieve these objectives. Accordingly, this study aims to identify Electronic Document Management, its significance, and its role in effectuating and embodying digital transformation. To accomplish this, a practical case study is presented, focusing on the application of Electronic Document Management within the Judicial Council of Oum El Bouaghi. The study has yielded valuable results, leading to proposed solutions to overcome the obstacles encountered by the administration in implementing Electronic Document Management and achieving digital transformation.

Keywords: Electronic Document Management, Documents, Digital Transformation, Public Administration, Algeria, Judicial Council of Oum El Bouaghi.

مقدمة:

في هذا العصر الرقمي الاستثنائي، عصر اجتاحت ثورة التكنولوجيا، و في ظل تسارع الزمن وازدياد هذه التطورات بوتيرة مذهلة التي أضحت تؤثر وبشكل ملموس على كافة جوانب الحياة، مما أدى الى احداث تغيرات جذرية في بيئة عمل الإدارات العمومية بالجزائر و الممارسات الادارية و التسييرية داخلها، أمام هذه التحول الجارف وجدت الإدارات العمومية نفسها مجبرة على التكيف و التحول من النظام التقليدي الى النظام الالكتروني أو ما يطلق عليه "التحول الرقمي"، من خلال التخلي عن الأساليب التقليدية غير المجدية، وتبني الأساليب الحديثة القائمة على التكنولوجيا، و أن تكون على أتم الاستعداد للاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة لتحقيق الكفاءة والتميز في تقديم الخدمات. وهنا يأتي دور التسيير الإلكتروني كأحد أسس هذا التحول، حيث يمكنه بفاعلية تسهيل الوصول للبيانات والمعلومات بطرق سلسة وآمنة. يُعدُّ هذا الأسلوب الراقى حجر الزاوية في بنية الإصلاح الرقمي للإدارات الجزائرية، حيث يقف كشهادة على التفاني في ترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستدام، ويجسد الالتزام الجدي بتقديم خدمات متميزة لتلبية احتياجات المواطنين بكفاءة تامة، وهو جزء من المسيرة نحو الريادة في عالم الإدارة العمومية وضمان استمراريتهما. فسارعت جل المؤسسات لتبني مشروع التسيير الالكتروني للوثائق، وهذه كانت الفرصة للمجلس القضائي بولاية أم البواقي الذي شرع هو الآخر في تطبيق مشروع التسيير الالكتروني للوثائق في إطار عصرنة قطاع العدالة.

1_ إشكالية الدراسة:

وبناء على ما تقدم تتأسس إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التسيير الالكتروني للوثائق في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التحول الرقمي

بأرشفيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي؟

2_ تساؤلات الدراسة:

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نوجزها فيما يلي:

- ما هو التسيير الالكتروني للوثائق وفيما تكمن أهمية تطبيقه في الإدارات العمومية الجزائرية؟
- كيف ساهم نظام التسيير الالكتروني للوثائق في تسيير الوثائق القضائية بمجلس القضائي لأم البواقي؟
- كيف تتم عملية التسيير الالكتروني للوثائق في المجلس القضائي لولاية أم البواقي؟

- ماهي أهم الصعوبات والعراقيل التي تعيق تطبيق نظام التسيير الإلكتروني للوثائق في المجلس القضائي لولاية أم البواقي؟

3_ فرضيات الدراسة:

- الفرضية بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب¹ بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. (عليان، غيم، 2000، ص. 69) وللإجابة على التساؤلات المطروحة أقمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: تكمن أهمية التسيير الإلكتروني في الهيئات والإدارات العمومية في تحسين جودة وكفاءة الخدمات بهذه الإدارات.
- الفرضية الثانية: ساهم تبني نظام التسيير الإلكتروني للوثائق بالمجلس القضائي لولاية أم البواقي في التحكم و تسيير الوثائق القضائية وحفظها واسترجاعها بطريقة أنجع.
- الفرضية الثالثة: أعاقت عملية تطبيق نظام التسيير الإلكتروني بمجلس قضاء أم البواقي العديد من المعوقات والصعوبات التقنية من جهة ومن جهة أخرى لعدم وجود سياسة واضحة ونقص النصوص القانونية المعتمدة في التسيير الإلكتروني للوثائق القضائية.

4_ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- توجه العالم المعاصر الى التحول الرقمي لما يقدمه من سهولة في الممارسات والمعاملات.
- أهمية تبني مشروع التسيير الإلكتروني للوثائق كآلية للدفع بالتحول الرقمي على مستوى الإدارات والهيئات العمومية.
- توجه قطاع العدالة الى عصرنة القطاع بتطبيق التكنولوجيات الحديثة في تسيير وحفظ الوثائق القضائية.

5_ أهداف الدراسة:

كل دراسة علمية تعمل على تحقيق أهداف معينة والتوصل إلى نتائج عن طريق البحث والتقصي، وهذه الدراسة تهدف الى الوقوف على ما جاء به مشروع عصرنة قطاع العدالة بالجزائر من تطبيقات تكنولوجية منها نظام تسيير ومتابعة الوثائق القضائية (SGD) وبرمجية الدفع للمركز الجهوي للأرشيف القضائي والتعرف على عملية تسيير الإلكتروني للوثائق الأرشيفية القضائية بمصلحة أرشيف المجلس

القضائي لأم البواقي ومعالجتها، بالإضافة الى معرفة المشاكل والصعوبات التي تم مواجهتها من قبل القائمين على العملية.

6_ حدود الدراسة الميدانية:

أجريت هذه الدراسة على مستوى مصلحة أرشيف المجلس القضائي بأم البواقي

7_ منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.

(Angres, 2007, p.58)

وفي إطار أهداف هذه الدراسة قد اعتمدنا على المنهج الوصفي القائم على التحليل، الذي يسمح لنا بوصف الظاهرة محل الدراسة كما اعتمدنا البحث الوثائقي في التعرف على التحول الرقمي والتسيير الإلكتروني للوثائق

8_ مجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في 3 موظفين القائمين على التسيير الإلكتروني للوثائق القضائية بمصلحة

أرشيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي

جدول رقم 01: موظفين القائمين على التسيير الإلكتروني للوثائق القضائية بمصلحة أرشيف المجلس

القضائي لولاية-أم البواقي-

الرتبة الوظيفية	المؤهل العلمي	المنصب الوظيفي
وثائقي أمين محفوظات رئيسي	ليسانس في علم المكتبات	رئيس المصلحة
وثائقي أمين محفوظات	ليسانس في علم المكتبات	أرشيفي
مهندس في الإعلام الآلي	ليسانس في الإعلام الآلي	مكلف بالإعلام الآلي

9_ أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على المقابلة والملاحظة:

- الملاحظة: اعتمدنا على هذا النوع من وسائل جمع البيانات، للتعرف على كيفية التسيير الإلكتروني للوثائق القضائية، ومختلف مراحلها.

- المقابلة: قمنا بإجراء مقابلة مع القائمين على مشروع التسيير الإلكتروني بالمصلحة، حيث ضمت أسئلة حول عملية التسيير الإلكتروني للوثائق القضائية وحفظها.

10_ مصطلحات الدراسة:

التسيير الإلكتروني للوثائق: هو مجموعة من الأدوات والتقنيات التي بواسطتها يمكن ترتيب، تسيير، حفظ الوثائق واسترجاعها خلال جملة من تطبيقات الاعلام الآلي في الإطار العادي للمؤسسة.

التحول الرقمي: يعرف التحول الرقمي على أنه مرحلة جديدة في إعادة هيكلة وتنظيم التغييرات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تأثير تكنولوجيا المعلومات (Lemoine, 2014, p 11)

الإدارة العمومية: هي مجموع الأجهزة والهيكل والهيئات القائمة في إطار السلطة التنفيذية عبر مختلف مستوياتها، أي مجموع الأشخاص المعنوية العامة وتنظيماتها وتفرعاتها المختلفة.

الأرشيف: هو كل الوثائق والأوراق المكتوبة التي أنشئت أو استلمت من قبل هيئات أو مؤسسات عامة أو خاصة أثناء تأدية نشاط معين لها.

المجلس القضائي: هي جهات درجة ثانية، تفصل في استئناف الأحكام الابتدائية الصادرة عن محاكم أول درجة، وذلك بموجب قرارات نهائية، وتفصل كجهة أول وآخر في القضايا الجنائية

11_ هيكل الدراسة:

المحور الأول: التسيير الإلكتروني للوثائق في الإدارات العمومية

المحور الثاني: دراسة حالة مصلحة أرشيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي

المحور الأول: التسيير الإلكتروني للوثائق في الإدارات العمومية

التسيير الإلكتروني للوثائق من التقنيات التي أحدثت تطورا مهما في مختلف المجالات حيث أصبحت مبادرة لها قيمة في مختلف الإدارات والهيئات العمومية على اختلاف أنواعها.

1_1_ تعريف التسيير الإلكتروني للوثائق:

يعرف التسيير الإلكتروني للوثائق أو التسيير الإلكتروني للمعلومات بأنه "مجموعه من الأدوات والتقنيات التي بها يمكن، ترتيب، تسيير، حفظ الوثائق، واسترجاعها من خلال مجموعة من تطبيقات الاعلام الآلي في إطار النشاط العادي للمؤسسة" (فتحي، 1984، صفحة 12)

كما يعرف على أنه مجموع التقنيات التي تسمح وتتيح الوصول بكل سرعة وبأقل تكلفة ممكنة للمعلومات والوثائق التي تسييرها المؤسسة أو تلك التي ترد إليها سواء كانت مؤسسة أو إدارة فالتسيير الإلكتروني مطلوب ولا بد منه حيثما وجد تضخم في الوثائق. (غزال، 2012، ص.37)

اذن التسيير الإلكتروني للوثائق هو التسيير الإلكتروني للوثائق هو عملية إدارة الوثائق والمعلومات باستخدام تقنيات وأدوات الحاسوب والتكنولوجيا الرقمية بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات وإدارتها بكفاءة وفعالية.

1_2_ دوافع واسباب تبني مشروع التسيير الإلكتروني للوثائق:

من بين أهم الأسباب والدوافع التي أدت الى تبني نظم التسيير الالكتروني في المؤسسات والادارات العمومية ما يلي:

- انفجار المعلومات وما صاحبه من تزايد الوثائق مما ادى إلى صعوبة التحكم.
- تقليص التكلفة للبحث عن المعلومات.
- توفير رصيد معلوماتي عن بعد وبأكثر من نسخة.
- الحصول على المعلومات واتاحتها في وقت قياسي
- ضرورة مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي الحاصل في العالم.
- مشاكل التكسد وصعوبة تصنيف الوثائق الأرشفية داخل مصالح حفظها.
- العمل على تطوير أداء والحفاظ على ذاكرة المؤسسة (غزال، 2012، ص.40)

1_3_ متطلبات التسيير الالكتروني للوثائق:

- التسهيل الإلكتروني والتكنولوجي: يجب إنشاء بنية تحتية تكنولوجية قوية والاستراتيجيات اللازمة لدعم تطبيق التسيير الإلكتروني.
- المتطلبات القانونية والسياسية: أهمية وجود قوانين ولوائح تدعم تنفيذ التسيير الإلكتروني في الادارات العمومية، وتغيير القوانين والتشريعات القديمة لتكييفها مع البيئة الرقمية.
- المتطلبات الاقتصادية والمالية: تخصيص ميزانية لتمويل البنية التحتية والتقنيات اللازمة لتجسيد مشروع التسيير الالكتروني للوثائق.
- المتطلبات البشرية: توفير فريق عمل مؤهل وتكوينه تكوين جيد على التكنولوجيات الحديثة وتسيير الوثائق في البيئة الرقمية. (جقاوة، بهاز، 2023، ص.73-74).
- هذه المتطلبات تشكل جزءاً أساسياً من تنفيذ الحكومة الإلكترونية بنجاح، وضمان تحقيق أهدافها في تحسين تقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وشفافية.

1_4_ مميزات للتسيير الإلكتروني للوثائق:

- يتيح النظام الإلكتروني تخزين الوثائق بشكل آمن ومحمي من خلال تقنيات التشفير والسجلات الرقمية.
- يمكن الوصول إلى الوثائق المحفوظة إلكترونياً بسرعة وفعالية عبر الشبكة ومن أي مكان مع امكانية تحديد صلاحيات الوصول مما يسهل استرجاعها وحمايتها.

- يتيح البحث والتصفح السهل في الوثائق وتصنيفها بشكل فعال مع ميزات تنظيم متقدمة.
 - يقلل من الحاجة إلى البحث اليدوي والأعباء الورقية، مما يوفر وقتا وجهدا للموظفين.
 - ربط أجزاء المؤسسة فيما بينها عبر شبكة المعلومات الدولية.
- ضمان استجابة أكثر سلاسة لمعايير الجودة. (غزال، 2012، ص.41)

1_5_ دور التسيير الإلكتروني للوثائق في الإدارات العمومية:

تلعب التسيير الإلكتروني للوثائق دورًا مهمًا في تحسين الكفاءة والفعالية في الإدارات العمومية فهو يساعد في إرساء مبادئ الحكم الراشد في الإدارات العمومية، وذلك من خلال:

تحسين الكفاءة الإدارية: حيث يتيح التسيير الإلكتروني للوثائق تسهيل العمليات الإدارية وتحسين الكفاءة الإدارية بشكل عام.

توفير الوقت والجهد: حيث يتيح التسيير الإلكتروني للوثائق توفير الوقت والجهد المبذول في إدارة الوثائق الورقية التقليدية.

تحسين الوصول والاسترجاع: حيث يتيح التسيير الإلكتروني للوثائق تحسين الوصول إلى الوثائق وتسهيل عملية الاسترجاع.

تحسين الأمان والحماية: حيث يتيح التسيير الإلكتروني للوثائق تحسين الأمان والحماية من فقدان أو التلاعب بالوثائق.

تحسين الشفافية والمصداقية: حيث يتيح التسيير الإلكتروني للوثائق تحسين الشفافية والمصداقية في العمل الإداري.

توفير التكاليف: حيث يتيح التسيير الإلكتروني للوثائق توفير التكاليف المرتبطة بإدارة الوثائق الورقية التقليدية.

1_6_ معوقات تطبيق التسيير الإلكتروني للوثائق الأرشيفية :

- سلبيات تتعلق بحماية المعلومات وسريتها: يمكن أن يتعرض البيانات الإلكترونية لخطر الاختراق والاستيلاء عليها من قبل المتسللين. لذا يجب اتخاذ إجراءات أمان صارمة لضمان حماية المعلومات الحساسة.

- تكاليف النظام الإلكتروني باهظة جدا: تتطلب تطبيق التسيير الإلكتروني استثمارة كبيرة في شراء وصيانة التكنولوجيا والبرمجيات التي يمكن أن تكون التكاليف الباهظة عائقًا للهيئات ذات الموارد المحدودة.
- نواقص تتعلق بديمومة الأوعية الإلكترونية وبمقروئيتها: قد تواجه مشاكل فيما يتعلق بالاستدامة والاحتفاظ بسجلات الوثائق الإلكترونية لفترات طويلة لذا يجب التأكد من أن الوثائق الإلكترونية يمكن الوصول إليها بسهولة على مر الزمن.
- هشاشة محطات التخزين: تعتمد التخزين الإلكتروني على وسائط مادية مثل أقراص الصلب والأقراص المدمجة، وهذه الوسائط قد تتعرض للتلف لذا يجب الاهتمام بنسخ احتياطية فعالة للبيانات لضمان استمراريتها.
- عوائق تقنية وفنية: التحول إلى التسيير الإلكتروني يمكن أن يواجه عقبات في عمليات اقتناء وإدماج البيانات وتكييف البيئة القانونية والتشريعية مع هذا التحول.
- إذا تم التعامل مع هذه السلبيات بعناية وتنفيذ إجراءات مناسبة لمعالجتها، يمكن تقليل تأثيرها وضمان نجاح تطبيق التسيير الإلكتروني للوثائق.

المحور الثاني: دراسة حالة مصلحة أرشيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي

نشأة المجلس القضائي لولاية أم البواقي:

أنشئ مجلس قضاء أم البواقي بموجب الأمر 74/73 المؤرخ في 12/07/1974 المتضمن أحداث مجالس قضائية، وذلك بعد أن كانت محاكمه في ظل المرسوم رقم 65/279 المؤرخ في 17/11/1965 المتعلق بتطبيق الأمر رقم 65/278 المؤرخ في 16/11/1965 المتضمن التنظيم القضائي، مرتبطة بمجالس قضاء كل من عنابة، باتنة وقسنطينة. هذا، وتجدر الإشارة، إلى أن مقر مجلس أم البواقي كان يقع عند نشأته بمدينة عين البيضاء التي تبعد بنحو 25 كلم عن مدينة أم البواقي، وحول إلى هذه الأخيرة باعتبارها عاصمة الولاية بتاريخ 14/05/1991 واتخذ منها مقرا له.

أرشيف المجلس القضائي: مجموع الوثائق المنتجة والمستلمة من طرف المجالس والمحاكم في إطار تأدية مهامها ونشاطها اليومي، تشكل هذه الوثائق في مجموعها رصيد أرشيفي عمومي من جهة ومن جهة أخرى يمثل ذاكرة تاريخية للجهاز القضائي والمجتمع. تتمثل أهمية أرشيف المجلس القضائي في عدة نقاط، منها:

- المحافظة على الذاكرة الوطنية: حيث يساهم أرشيف المجلس القضائي في المحافظة على الذاكرة الوطنية من خلال حفظ الوثائق التاريخية الهامة.
- الدعم للبحث العلمي: حيث يعد أرشيف المجلس القضائي مصدرا مهما للباحثين في مجال القانون والتاريخ.
- المساعدة في اتخاذ القرارات: حيث يمكن الاستفادة من الوثائق المحفوظة في أرشيف المجلس القضائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن القضائي.

التحول الرقمي لأرشيف المجلس القضائي:

يعتبر الأرشيف حجرا أساسيا في إدارة مصالح الدولة و مواطنيها، باعتبارها ذاكرة الشعوب و أداة اتصال بالحاضر و اثبات الوجود ككل ، و الأرشيف القضائي خاصة يكتسي طابعا خاصا. شرع المجلس القضائي في تنفيذ مشروع التحول الرقمي لأرشيف المجلس، حيث يهدف هذا المشروع الى التسيير الالكتروني للوثائق المحفوظة في الأرشيف وتطوير نظام ادارتها. وقد تم الشروع الرسمي في تطبيق نظام التسيير الالكتروني بالمجلس القضائي لأم البواقي منذ سنة 2016 بتطبيق برمجية SDIG و هو نظام لتسيير التسيير الوثائق القضائية تم استخدام هذا النظام في قطاع الأرشيف بتسيير و تتبع الوثائق القضائية (حركة و إيداع الأرشيف) و هي نفس الحقول الموجودة في سجلي الحركة و الإيداع الورقيين على مستوى مصالح الأرشيف القضائي هذا ما أدى الى تطوير مناهج العمل التقليدية و الحد من تراكم السجلات و كذلك سمح بتسهيل تسيير الوثائق القضائية على مستوى المصلحة.

كما شرعت المصلحة بدفع أرشيفها النهائي الى المركز الجهوي للأرشيف القضائي -قسنطينة- عبر تطبيق خاصة بتطبيق المركز الجهوي للأرشيف القضائي -قسنطينة- حيث شرعت في عملية الدفع الالكتروني سنة 2023 حيث قامت بدفع الأرشيف الذي تقرر حفظه بصفة نهائية المتواجد بالمصلحة لسنة 2012 و جزء من أرشيف سنة 2011 حيث تقوم بإدخال بيانات كل علبة و كل ملف داخل العلبة على حدى في النظام و الجدول أدناه يوضح الأرشيف المدفوع للمركز الجهوي للأرشيف القضائي – قسنطينة- جدول رقم 2: يوضح عدد الملفات التي تم دفعها الكترونيا الى المركز الجهوي للأرشيف القضائي -

قسنطينة-

نوع الملف	عدد العلب	عدد الملفات
استعجالي	41	144
أحوال شخصية		715

71	30	تجارية
751	130	مدنية
219	39	اجتماعية
651	169	عقارية

المصدر: مصلحة أرشيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الملفات التي تم دفعها وتسييرها إلكترونيا عدد لا بأس به وأن مصلحة الأرشيف تسيير بخطى ثابتة تحول التحول الرقمي خاصة في ظل المدة التي لا تتجاوز السبع أشهر وان أن عدد المكلفين بإدخال الملفات في النظام لا يتجاوز 02 وهذا ما يدل أن مصلحة الأرشيف قطعت شوطا كبيرا في مجال عصنة عملها.

فوائد التحول الرقمي لأرشيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي:

- حقق التحول الرقمي لأرشيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي العديد من الفوائد، ومن أهمها:
- تحسين كفاءة إدارة الأرشيف: حيث ساعد التحول الرقمي على تسريع عملية إدارة الأرشيف وتنظيمه وحفظه واسترجاعه.
- توفير الوقت والجهد: حيث ساهم التحول الرقمي في توفير الوقت والجهد المبذول في إدارة الأرشيف.
- تحسين الأمان: حيث ساعد التحول الرقمي على تحسين الأمان وحماية الوثائق من التلف أو الفقدان.
- زيادة فرص الوصول إلى الوثائق: حيث سهل التحول الرقمي الوصول إلى الوثائق للباحثين والجمهور.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: حيث ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل القضائي.

التحديات والصعوبات:

- ان أهم المشاكل التي واجهت المكلفين بمشروع التسيير الإلكتروني للوثائق ما يلي:
- مشاكل تقنية ورداءة في جودة خدمة الشبكة المحلية الداخلية (انترانات) مما حال دون السير الجيد للنظام.
- نقص الدورات التكوينية لاستخدام نظام التسيير الإلكتروني للوثائق فقد تم الاكتفاء بدورات تكوينية عن بعد.
- عدم وضع استراتيجية واضحة المعالم لتسيير وحفظ الأرشيف القضائي ما انجر عنه عدم التخطيط المحكم لتطبيق المشروع.

- عدم توفر التجهيزات والإمكانات اللازمة للقيام بهذا المشروع على أكمل وجه.
- خاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة، نستنتج أن تسيير الإلكتروني للوثائق يمثل جسراً حديثاً إلى عصر الرقمية والتحول الرقمي، باعتباره وسيلة حديثة لإدارة المعلومات بفاعلية داخل الإدارات العمومية ويحقق الأهداف الاستراتيجية ويسهم في تحسين جودة الخدمات وهذا ما أثبتته تطبيق نظام التسيير الإلكتروني للوثائق بأرشفيف المجلس القضائي لولاية أم البواقي.

التوصيات الدراسة:

- تعزيز التوعية والتدريب: يجب توعية الموظفين بأهمية التحول الرقمي وتزويدهم بالتدريب اللازم لاستخدام أنظمة التسيير الإلكتروني بفعالية.
- ضمان الأمان والحماية: يتعين وضع استراتيجيات قوية لحماية البيانات والوثائق الإلكترونية من التهديدات السيبرانية وضمان الامتثال للقوانين الخاصة بالأمان.
- قياس الأداء والتقييم المستمر: يجب تقييم العمل بانتظام والعمل على تحسين الأداء باستمرار.
- التوجيهات القانونية والتنظيمية: يجب تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تدعم التسيير الإلكتروني للوثائق والأرشفيف والامتثال للقوانين الوطنية والدولية.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- عبد الهادي، محمد فتحي. (1984). مقدمة في علم المكتبات. مكتبة غريب للطباعة.
- عليان، ربيعي مصطفى، غيم، محمد عثمان. (2006). مناهج البحث العلمي: النظرية والتطبيق. دار صفاء.
- غزال، عادل. (2012). التسيير الإلكتروني للوثائق. دار الأملية للنشر والتوزيع.

المقالات:

- جقاوة، أميرة، بهاز، جيلالي. (2023). متطلبات الحكومة الإلكترونية وإشكاليات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية. مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية. 1(8).

المراجع باللغة الأجنبية:

- Angers, Maurice. (2007). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humains. Éd : CASBAH
- Lemoine, Philipe. (2014). La nouvelle grammaire du succès : la transformation numérique de l'économie française. Rapport au Gouvernement.

القوانين والمناشيروالمراسيم:

- وزارة العدل، (1974). الأمر 74/73 المؤرخ في 12/07/1974 المتضمن احداث مجالس قضائية.
- وزارة العدل، (1965). المرسوم رقم 65/279 المؤرخ في 17/11/1965 المتعلق بتطبيق الأمر رقم 65/278 المؤرخ في 16/11/1965 المتضمن التنظيم القضائي.

المواقع الالكترونية:

- وزارة العدل، موقع المجلس القضائي لولاية أم البواقي، على الخط، تمت الزيارة يوم 20 سبتمبر 2023
[/https://courdoumelbouaghi.mjustice.dz](https://courdoumelbouaghi.mjustice.dz)

دور الحكومة الالكترونية المحلية في تحسين خدمات العمومية تجربة كوريا الجنوبية - مدينة سيول-

د. خليفي هيام هديل

د. لطرش صبرينة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحكومة الالكترونية المحلية في تحسين الخدمات العمومية في مدينة سيول (كوريا الجنوبية) ، فاعتمدنا على المنهج الوصفي لتحليل نتائج الاستبيان الذي وضع من طرف منصة سيول، وكذا تقرير مسح الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية.

وقد بينت النتائج أن للحكومة الالكترونية المحلية دور فعال في تحسين الخدمات العمومية من خلال المنصة الرقمية لمدينة سيول بكوريا الجنوبية التي يمكن الولوج إليها من الجهاز المحمول أو الكمبيوتر، والتي تتيح المعلومات والسرعة في إنجاز الخدمات والتواصل مع مواطنيها لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، فمواطني سيول راضون إلى حد ما عن الخدمات العمومية، وما نسبته 90% منهم يتحقق غرضهم من زيارة المنصة، وبالتالي تعتبر تجربة سيول رائدة في هذا المجال ويمكن للجزائر الاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات العمومية التي تقدمها على مستوى الجماعات المحلية.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الالكترونية المحلية، الخدمات العمومية، الإدارة المحلية، المنصة الرقمية.

Abstract :

This study aimed to know the role of local electronic government in improving public services in Seoul (South Korea); we have relied on the descriptive methodology for analyzing the results of the questionnaire developed by Seoul's platform, as well as the UN e-government survey report.

The results have shown that local e-government is instrumental in improving public services through Seoul's digital platform that can be accessed from a mobile device or computer, allowing information and speed in the delivery of services and communicating with its citizens to know their desires and needs, thereby improving the quality of public services, The citizens of Seoul are somewhat satisfied with public services, and 90% of them achieve their purpose of visiting the platform. Thus, Seoul's experience is a pioneer in this area and Algeria can benefit from it in improving the quality of public services it provides at the communities level.

Key Words: local e-government; public services; local administration; digital platform.

1- مقدمة:

تبنت الجزائر غداة الاستقلال عدة إصلاحات على هيكلها الإداري، بهدف تحقيق التنمية الوطنية الشاملة، وقد بدأت من خلال تقسيم البلاد إلى عدة أقاليم وتسليم الحكم إلى الإدارة المحلية والمتمثلة في الجماعات المحلية (البلدية والولاية) لتسيير المرافق العمومية، وهذا بهدف تقريب المواطن وتوفير كل الخدمات التي يحتاجها من جهة وتخفيف العبء على الإدارة المركزية من جهة أخرى، إلا أن هذا الهيكل يشوبه مجموعة من المشاكل كالبيروقراطية والمحابة وأشكال عديدة من الفساد الإداري.

وفي ظل التطور العلمي الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبنت الجزائر إصلاحات أخرى على هيكلها الإداري، وقامت بعصنة الإدارة المحلية باستخدام التكنولوجيا من خلال تبني الحكومة الالكترونية المحلية، تحت ما يسمى بمشروع الجزائر الالكترونية (2008-2013) في إطار تحسين الخدمات العمومية والتخلص من شوائب الحكومة المحلية التقليدية.

وقد ارتأينا أن نسلط الضوء على مدينة سيول بصفة خاصة وكوريا الجنوبية بصفة عامة لأنها تعتبر من انجح الدول التي تبنت الحكومة الالكترونية المحلية في تسيير خدماتها العمومية، إذ أقرت منظمة الأمم المتحدة سنة 2022 أنها احتلت المرتبة الأولى في دول آسيا والـثالثة عالميا، وهذا بفضل مدينة سيول التي لها العديد من المزايا التنافسية، حيث ساهمت في إنشاء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتنظيم أنظمة المعلومات لكل مدن كوريا الجنوبية، وهذا ما أدى إلى تحقيق أهداف الحكومة الالكترونية.

من خلال ما سبق يتبادر إلى ذهننا التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الحكومة الالكترونية المحلية في

تحسين الخدمات العمومية في مدينة سيول؟

والذي يتفرع منه مجموعة الأسئلة التالية:

- كيف تساهم الحكومة الالكترونية المحلية في تحقيق الإفادة القصوى للمواطنين المحليين في مدينة سيول بكوريا الجنوبية؟
- كيف تساهم الحكومة الالكترونية المحلية في التقليل من التعقيدات الإدارية في مدينة سيول بكوريا الجنوبية؟
- كيف تساهم الحكومة الالكترونية المحلية في تحقيق التواصل والتفاعل مع المواطنين المحليين في مدينة سيول بكوريا الجنوبية؟

الأهمية:

تكتسي الدراسة أهمية باعتبار أن الحكومة الالكترونية المحلية توفر الرفاهية الاجتماعية للمواطن المحلي، من خلال ما تقدمه من خدمات بأيسر الطرق وبأقل جهد وتكلفة وأكثر جودة.

الأهداف:

- التعرف على دور الحكومة الالكترونية المحلية في تحسين الخدمات العمومية المحلية.
- التعرف على تجربة سيول في مجال الحكومة الالكترونية المحلية ودورها في تحسين الخدمات العمومية المحلية وبالتالي الاستفادة منها.

الفرضيات:

- تساهم الحكومة الالكترونية المحلية في تحقيق الإفادة القصوى للمواطنين المحليين في مدينة سيول بكوريا الجنوبية، من خلال الشفافية المتاحة على مستوى المنصات الحكومية.
- تساهم الحكومة الالكترونية المحلية في التقليل من التعقيدات الإدارية في مدينة سيول بكوريا الجنوبية، عن طريق التخلص من البيروقراطية، مما يساعد على توفير كل الخدمات.
- تساهم الحكومة الالكترونية المحلية في تحقيق التواصل والتفاعل مع المواطنين، من خلال إتباع نظام التصويت الالكتروني على مستوى منصة مدينة سيول وأخذ رأيهم بعين الاعتبار.

المنهجية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وإبراز دور الحكومة الالكترونية المحلية في تحسين خدمات المرافق العمومية المحلية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لإبراز متغيرات الدراسة وكذا فهم العلاقة بين هذه المتغيرات.

وبالتالي سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول: الحكومة الإلكترونية المحلية.

المحور الثاني: دور الحكومة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية.

المحور الثالث: تجربة مدينة سيول في كوريا الجنوبية.

2- الحكومة الالكترونية المحلية:

1-2 مفهوم الحكومة الالكترونية المحلية:

يمكن تعريف الحكومة الالكترونية المحلية: على أنها استغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل الحكومات المحلية، بهدف تطوير وتحسين الشؤون العامة المحلية، وذلك من خلال انجاز الخدمات الحكومية المحلية بطريقة معلوماتية تعتمد على الانترنت وتقنياتها. (سمية، 2014، صفحة 14)

كما يمكن تعريف الحكومة الالكترونية المحلية: على أنها تغيير أشكال وسبل تقديم تلك الخدمات العامة للإدارات الحكومية المحلية ومعاملاتها من شكلها الروتيني التقليدي إلى أشكال جديدة إلكترونية بواسطة الحاسب الآلي عبر شبكة الإنترنت وشبكات الاتصال، عن طريق استثمار التطورات العلمية المذهلة في مجال تقنيات الاتصالات والمعلومات. (السيد، 2009)

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن استقاء التعريف الإجمالي للحكومة الالكترونية المحلية بأنها: إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بمختلف تقنياتها على الحكومات المحلية التقليدية، لإضفاء تحسينات على الخدمات التي تقدمها على مستواها بسرعة ودقة متناهية، وبتكاليف ومجهود اقل.

2-2 أهداف الحكومة الالكترونية المحلية :

تنقسم أهداف الحكومة الالكترونية المحلية إلى هدفين رئيسيين: هما أهداف داخلية (غير ظاهرة للمتعاملين)، وأخرى خارجية (خدمات مقدمة للمتعاملين). (سمية، 2014، صفحة 53)

أهداف داخلية (غير ظاهرة للمتعاملين): والتي تتمثل في كفاءة وفعالية عمليات وإجراءات أنشطة الإدارة الحكومية المحلية وكذا سهولتها، وسرعتها، وإمكانية المحاسبة والرقابة عليها، وهذا ما يساهم في تقليل تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بجودة عالية.

أهداف خارجية: والتي تتوجه نحو تحقيق حاجات المجتمع المحلي وتوقعاته بطريقة مرضية، بتبسيط الإجراءات في الخدمات العديدة المتاحة، وكذا التواصل معهم.

3- دور الحكومة الاللكترونية في تحسين الخدمات العمومية:

3-1 مفهوم الخدمات العمومية :

الخدمة العمومية: نشاط تزاوله السلطة العمومية بكيفية مباشرة (دولة، جماعات محلية)، بهدف تلبية حاجة ذات مصلحة عامة للمرفق العمومي، تكون ذات جودة، وبسعر ملائم، مع ضرورة حماية مصالح المستهلكين. (الاستراتيجية، 2015، صفحة 11)

عرفت الخدمات العمومية: على أنها تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية كالولاية والبلدية، بغرض توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها، لتلبية حاجات ذات منفعة عامة. (بوخالفة و ابيش، 2021، صفحة 546)

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمات العمومية: على أنها مجموع الأنشطة التي تقدمها السلطة العامة بواسطة الإدارات المحلية (البلدية والولاية) لمجتمعها المحلي، بغرض تلبية وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم بجودة.

3-2 أهداف الحكومة الاللكترونية المحلية في الخدمات العمومية :

يتمثل الهدف الأساسي للحكومة الاللكترونية المحلية في تحسين جودة الخدمات العمومية، والذي تندرج تحته مجموعة الأهداف أهمها ما يلي: (د لجلط و هني، 2019، صفحة 88)

التقليل من التعقيدات الإدارية: من خلال التخلص من البيروقراطية وتسهيل الإجراءات، عن طريق الدخول إلى المنصة واختيار الخدمة والتي تستغرق بضعة دقائق ، وهذا ما يؤدي إلى سرعة الانجاز من ناحية، ومن نواحي أخرى فهو يؤدي إلى تخفيض تكاليف التنقل إلى مقر الجهات الحكومية، وتجهيز المكاتب والمقاعد لاستقبال المعلومات. (يوسف، 2009، صفحة 212)

تحديد الإفادة القصوى لعملاء الحكومة الاللكترونية المحلية : من خلال الشفافية في إتاحة المعلومات ، وكذا إعطاء المواطنين الحق في المسائلة عن الممارسات الإدارية للموظف الحكومي. (سمية، 2014، صفحة 74)

المشاركة والتفاعل: من خلال الديمقراطية الاللكترونية التي تضيفها الحكومة الاللكترونية على الإدارة المحلية، بحيث يقوم المواطن المحلي بالمشاركة في صنع القرارات المحلية وإعطاء رأيه والتصويت ، وكذا يمكن للمواطن المحلي وضع الشكاوي في المكان المخصص لها على مستوى المنصة.

4- تجربة مدينة سيول بكوريا الجنوبية:

4-1 الحكومة الالكترونية في كوريا الجنوبية :

إن كون كوريا الجنوبية رائدة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، و تعمل باستمرار على تطوير هيكل الحكومة الالكترونية، بالإضافة إلى الخدمات المتواجدة عبر منصاتها الرقمية جعلها تحرز تقدما سريعا، حيث تحتل المرتبة الأولى في دول آسيا، والثالثة عالميا ضمن قائمة الدول ذات أعلى قيم في مؤشر تطور الحكومة الالكترونية، وتحصلت على تصنيف مرتفع جدا (VH) في مسح الحكومة الالكترونية للأمم المتحدة في عام 2022 .

4-1-1 ملحة تاريخية عن تطور الحكومة الالكترونية في كوريا الجنوبية :

بدأت حركة الحكومة الكورية نحو الحكومة الالكترونية في أواخر الثمانينات من القرن الماضي مواكبة للثورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد أخذت تحولات نموذجية في الإدارة العامة، بدءا بنموذج الحكومة 01 والتي تميزت بحوسبة إدارية من خلال بناء قاعدة بيانات متكاملة، يتم من خلالها نشر المعلومات، وتوفير خدمات مدنية عبر الانترنت، وقد تم اعتبار أن المواطنين أداة للرقابة على الحكومة فقط، ثم نموذج الحكومة 02 الذي يسعى إلى الديمقراطية مع نشر المعلومات العامة وتعزيز المشاركة المحدودة للمواطنين باستخدام الانترنت، وختاماً بنموذج الحكومة 03 الذي يسعى إلى توسيع الديمقراطية مع النشر الوقائي للمعلومات العامة ، والمشاركة الفعالة للمواطنين ، والانفتاح ، وتبادل المعلومات ، والتواصل / التفاعل والتعاون باستخدام الإنترنت اللاسلكي والهواتف المحمولة الذكية. (n, (ESCAP))

4-1-2 مميزات الحكومة الالكترونية في كوريا الجنوبية :

امتازت تجربة كوريا الجنوبية بالمميزات التالية : (Cho, 2017, p. 65)

- حكومة شفافة : من خلال الحكومة 02 التي أضفت طابع الشفافية، وذلك بالتركيز على عملية نشر المعلومات الحكومية للمواطنين في بوابة الكشف عن المعلومات عبر الانترنت (open.go.kr) ، أين يمكن للمواطنين المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنه يمكن من قياس كفاءة وفعالية الإجراءات الحكومية وتحميلهم المسؤولية عن أداؤهم، بالإضافة إلى أن هذه المعلومات تعتبر أداة للسيطرة على الفساد.

كما يمكن للمواطنين اقتراح أفكار، وتقديم الشكاوي في أي وقت عبر مجموعة من القنوات كالهاتف، رسائل نصية، خدمات الشبكات الاجتماعية (SNS)، وخدمة الاقتراحات المدنية على بوابة الأشخاص عبر الانترنت (epeople.go.kr). (Cho, 2017, p. 65)

- **حكومة مختصة:** من خلال استخدام مختلف البيانات الضخمة - مجموعة البحوث التي تجرى في مجال معين مثلا خدمات الصحة والهدف منها هو إيجاد حل سريع وخلق إدارة موحدة ومتكاملة تتسم خدماتها بالكفاءة والفعالية- في الإدارة العامة، وبالتالي تطوير سياسات علمية واستباقية، وتقديم خدمات مخصصة، كما سيتم إنشاء نظام دعم على مستوى الحكومة لتحليل البيانات التنبؤية، وكذا التحديد المسبق للمتغيرات وعوامل الخطر، وكل هذا يتم من خلال إزالة الحواجز وتوفير نظام اتصال متكامل بين وزارات الحكومة المركزية، وبين الحكومة المركزية والحكومة المحلية، وبين الحكومة والقطاع الخاص، وبالتالي توسيع نظام التشغيل الحكومي المفتوح. (Cho, 2017, p. 66)

- **الحكومة الموجهة نحو الخدمة:** بالتوفير المتكامل للخدمات المخصصة، حيث تختار كل جهة حكومية الخدمات التي يطلبها المواطن بشكل أكبر، كما تصنف الحكومة خدماتها حسب نوع المستفيدين من الولادة والتربية، والمعاقين وكبار السن، وتقدم خدمات حسب الطلب عبر بوابة الخدمة المدنية "Minwon 24".

ولتعزيز الخدمات الشاملة للمؤسسات، ستنشئ الحكومات المحلية نظام معالجة التصاريح الشامل للشركات، وتبسيط عمليات الموافقة للشركات الناشئة والشركات.

كما أن الحكومة الكورية أشركت مواطنيها في الحوكمة العامة، ليس فقط من اجل الديمقراطية، بل لأنها تفيد أيضا في تعزيز قدرة الحكومات على تقديم خدمات عالية الجودة في مجال الصحة والتعليم، و.... (Cho, 2017, p. 66)

3-1-4 تقييم الحكومة الالكترونية في كوريا الجنوبية :

تصنف كوريا الجنوبية ضمن الدول الرائدة في تطور الحكومة الالكترونية خلال سنة 2018 و2020 و2022 وهذا حسب المسح الذي تجريه الأمم المتحدة كل عامين، وفقا لمؤشر تطور الحكومة الالكترونية لعامي 2020 و2022، حيث أن هذا المؤشر محصور بين 0 و1.

الجدول 1 : مؤشر تطور الحكومة الالكترونية 2022-2020

فئة التصنيف	مؤشر الخدمة عبر الانترنت	مؤشر رأس المال البشري	مؤشر البنية التحتية للاتصالات
2020	VH	1.0000	0.8997
2022	VH	0.9826	0.9087

المصدر : مسح الحكومة الالكترونية 2020 و2022

الجدول 2 : تطور مؤشر الحكومة الالكترونية 2022-2020-2018

2022	2020	2018	
0.9717	0.9560	0.901	تطور مؤشر تطور الحكومة الالكترونية

المصدر : مسح الحكومة الالكترونية 2020 و2022

صنفت كوريا الجنوبية ضمن الدول الرائدة في تطور الحكومة الالكترونية (أعلى فئة تصنيف VH) ، بالنظر إلى جدول 1 مؤشر تطور الحكومة الالكترونية لعامي 2020 و2022 ومكوناته نجد أن مؤشر الخدمة عبر الانترنت مرتفع جدا، بلغ في عام 2020 أعلى قيمة 1 وانخفض انخفاضا طفيفا إلى 0.9826، بالنسبة لمؤشر رأس المال البشري مرتفع جدا بلغ عام 2020 قيمة 0.8997، ليرتفع إلى 0.9087 سنة 2022، أما بالنسبة لمؤشر البنية التحتية للاتصالات فهو مرتفع جدا بلغ عام 2020 قيمة 0.9684، لينخفض انخفاضا طفيفا سنة 2022، ليصل قيمة 0.9674 .

وبالنظر إلى جدول 2 تطور مؤشر الحكومة الالكترونية فنجد أن قيمتها مرتفعة جدا، وتتطور على مرور السنوات الثلاث، وهذا ما يعرب عن المجهودات الجبارة التي تقوم بها كوريا الجنوبية من أجل تبني الحكومة الالكترونية وتطويرها.

4-2-2 الحكومة الالكترونية المحلية في مدينة سيول بكوريا الجنوبية:

4-2-1 لمحة تاريخية عن مدينة سيول بكوريا الجنوبية :

مدينة سيول هي عاصمة كوريا الجنوبية، وتعتبر اكبر مدينة في كوريا الجنوبية بعدد سكان 10 مليون نسمة، وهي واحدة من أهم الأماكن السياحية فيها، يحكمها العمدة أوه سيهون، وتتكون من 25 حكومة محلية (25بلدية) ، وأكبرها بلدية جانجنام جو.

تلعب حكومة مدينة سيول دورا هاما في تبني الحكومة الالكترونية من قبل كوريا الجنوبية، وهذا من خلال دورها في تنظيم أنظمة المعلومات التي تتعامل مع جميع الخدمات العامة لحكومات المدن، وإنشاءها لشبكة اتصالات تربط بين 32 منظمة ذات صلة، وترتيب مجموعة واسعة النطاق لتعزيز الحكومة الالكترونية، يترأسها كبار مسئولو المعلومات. (Holzer, et al., 2017)

توفر مدينة سيول منصة الكترونية (<http://www.seoul.go.kr>) وتطبيق مجاني لتقديم خدمات الكترونية محلية.

مرت الحكومة الالكترونية في مدينة سيول بخمس محطات تاريخية وهذا وفقا لاستراتيجياتها الخمسة للتحويل الكامل إلى حكومة الكترونية فحكومة رقمية وتتمثل في: (Holzer, et al., 2017)

المرحلة الأولى: (1990-1999) مرحلة الحوسبة: وفيها تم إنشاء البنية التحتية الأساسية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

وخلال هذه الفترة تم توفير نظام مفتوح يهدف إلى تعزيز شفافية الإجراءات الإدارية بشكل كبير، ومنع الفساد من خلال السماح للمواطنين والقطاع العام بمراقبة الإجراءات، ومن نتائج النظام المفتوح انخفاض عدد الموظفين العموميين الفاسدين، واستعادة ثقة المواطنين، وكذا تعزيز الكفاءة الإدارية. (scaadmin, 2016)

المرحلة الثانية: (1999-2007) مرحلة الاتصال عبر الانترنت: والتي تم فيها وضع خرائط الطريق وتكامل الخدمات الإدارية والمعلومات الإلكترونية للمدينة.

وفي هذه الفترة كان التركيز على تحديث البنية التحتية للحكومة الإلكترونية، ودمج موارد المعلومات سريعة التوسع لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، فتكامل الخدمات المدنية على أساس الموقع الإلكتروني الذي يكون بجمع مواقع الويب الخاصة بكل خدمة معاً في واجهة واحدة سهلة الاستخدام أدى إلى افتتاح الخدمة المدنية بنقرة واحدة، وفي عامي 2005 و2006 تم بناء نظام أمن المعلومات الذي كان سببا لتشجيع الناس على استخدام خدمة الحكومة الإلكترونية، ولتحسين الخدمة المدنية تم إجراء مسح للرضا على تحسين جودة الخدمة، كما تم إشراك الجمهور في تنفيذ المزيد من المشاريع. (ki-byung, 2017)

المرحلة الثالثة: (2007-2011) خطة "u-Seoul": والتي تم فيها التركيز على المشاركة وتبادل المعلومات.

حيث تم تصميم خدمة الحكومة الإلكترونية على أساس النظام المتكامل، أين يمكن لأي شخص الوصول إلى الخدمات المدنية في أي وقت، ومن أي مكان، وقد أدى إدخال الويب 2.0 والخدمة المدنية بنقرة واحدة التي تمت ترقيتها، إلى تقديم خدمات أفضل وأسهل، في حين دعت "واحة سيول" و"منتدى السياسة السيبرانية" لتبادل الأفكار عبر الإنترنت وجذب المزيد من الناس للمشاركة في إدارة المدينة. (ki-byung، 2017) وفي عامي 2009 و 2010 تم تشكيل الشبكة، والتي تم فيها تنفيذ خطة "u-Seoul" للتكيف مع بيئة الهاتف المحمول الجديدة. (scaadmin, 2016)

المرحلة الرابعة: (2011-2015): وهي مرحلة الحكومة الذكية:

في إطار رؤية "سيول الذكية للجميع وبواسطة الجميع" من أجل جعل حكومة سيول حكومة ذكية ومتصلة، تم التركيز على التخطيط في أربع مجالات وهي: حكومة ذكية ومتواصلة، حياة ذكية ومستدامة، المساحات الخضراء الذكية، و اقتصاد عالمي ذكي ومبدع.

ففي مجال حكومة ذكية ومتواصلة: تم إحداث ثورة في خدمة المعلومات الخاصة بما يتماشى مع منظومة الانفتاح ومشاركة المعلومات والتصويت، ففي سنة 2012 تم دعم هذه المنظومة بالبيانات المفتوحة للجمهور وتحسين إمكانية وصول المقيمين لتمكين الاستخدام الكامل، كما تمت ترقية خدمة الهاتف المحمول للأجهزة الذكية، وتعزيزها بشكل أكبر من خلال شبكة Wi-Fi العامة والبنية التحتية اللاسلكية في سنة 2013، وقد تضاعف عدد مستخدمي خدمة الهاتف المحمول التي تم تقديمها في المراحل الأولى من عام 2012 بحلول عام 2014.

وفي عام 2014 حاولت مدينة سيول تعزيز التواصل مع السكان، وحل المشكلات الإدارية من خلال استخدام البيانات الضخمة، والبيانات العامة التي تم جمعها عن طريق التعاون بين القطاعين العام والخاص، ومن أمثلة ذلك "the Night Owl bus"، الذي يعتبر من أشهر وأهم السياسات التي استخدمتها مدينة سيول، حيث تم استخدامه من قبل 2.7 مليون مواطن سنوياً.

وفي مجال حياة ذكية ومستدامة: تم إشراك المواطنين الذين ليس لديهم سهولة الوصول إلى المعلومات للسماح لهم بالوصول إلى فوائد برامج الرعاية المستدامة في المدينة، كما تم تقديم برنامج "PC of Love" للمستفيدين من الرعاية الاجتماعية والمعاقين، والآباء الوحيدين، والأسر من خلفيات متعددة الثقافات، كما تم تقديم برامج تعليمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي عام 2012 وحده، أكمل حوالي

16371 شخصاً الدورات التدريبية ، كما تم تقديم الاستشارات والتثقيف حول السلامة عبر الإنترنت، لتقليل الآثار الضارة المحتملة الناجمة عن الاتصال بالإنترنت، مما جذب 150 ألف مواطن.

وفي مجال سيول الخضراء: تم تركيب شبكة CCTV، ومركز التحكم المتكامل لكاميرات المراقبة، وتم تقديم خدمة u-Seoul Safety لحوالي 2500 طفل من الأسر ذات الدخل المنخفض، ولمنع الجريمة تم ربط نظام السلامة بخدمة 120 شكوى لدفع الإنذارات بالكوارث والحوادث وحماية الناس من المخاطر. (ki-byung, 2017)

المرحلة 5: (2015-2020): تأمل مدينة سيول في تأمين مكانتها الرائدة في عصر التكنولوجيا الرقمية شديدة الاتصال، والحفاظ على رفاهية مواطنيها من خلال "خطة سيول الرقمية العالمية. 2020. (Holzer, et al., 2017)

2-2-4 تقييم الحكومة الالكترونية المحلية في مدينة سيول بكوريا الجنوبية :

الجدول: مؤشر الخدمة المحلي للانترنت لمدينة سيول لعام 2022

الإطار المؤسسي	تقديم المحتوى	المشاركة والتفاعل	تقديم الخدمات	التكنولوجيا
2022	1	6	17	-

المصدر: مسح الحكومة الالكترونية 2020 و2022

من خلال مسح الحكومة الالكترونية الذي أجرته الأمم المتحدة، فان مؤشر الخدمة المحلي لمدينة سيول لعام 2022 يقدر ب0.7674، حيث أنه يتكون من مجموعة المؤشرات (الإطار المؤسسي، تقديم المحتوى، المشاركة والتفاعل، وتقديم الخدمات التكنولوجية) التي صنفت فيها مدينة سيول في اعلي تصنيف.

بالنسبة لمؤشر الإطار المؤسسي : هو تلك المؤشرات المباشرة نسبيا، والسهلة في التنفيذ مثل تقديم معلومات واضحة عن الهيكل التنظيمي للمدينة، وتقديم أسماء ومعلومات عن رؤساء الإدارات، وكذا تقديم روابط للهيئات الحكومية (Nations, 2022, p. 94)

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مدينة سيول تصدرت المرتبة الأولى بالنسبة لهذا المؤشر، حيث أنها على مستوى بوابتها الالكترونية (<http://www.seoul.go.kr>) نجد مختلف المعلومات حول الهيكل التنظيمي لمدينة سيول، وتاريخ الإدارة، كما نجد حرية تامة في فحص المعلومات مثلا (القدرة التنافسية لسيول، مؤشر تنافسية المدينة، إحصاءات سيول اليومية) ، فهي متوفرة وسهلة الدخول إليها، وتحوز أيضا على عدة مواقع

أخرى لتوفير الخدمات كالموقع <https://english.visitseoul.net/index> الذي يوفر المعلومات التامة عن السياحة في مدينة سيول.

بالنسبة لمؤشر تقديم المحتوى: وهو المؤشر الذي يقدم المعلومات عن مختلف القطاعات، وتحتل مدينة سيول المرتبة السادسة في هذا الشأن.

بالنسبة للمشاركة والتفاعل: يشمل عدة مؤشرات مثل التصويت الالكتروني، الإبلاغ عن أي صورة من صور التمييز، تقديم البيانات المفتوحة، الإبلاغ عن الحوادث في الأماكن العامة، وكذا تقديم الشكاوي، وتحتل مدينة سيول المرتبة 17 بالرغم من وجود أيقونة "محطة الاستجابة" على منصة سيول لاستقبال الشكاوي، وكذا توفير جميع البيانات على مستواها، كما توجد أيقونة "إفشاء" للإفصاح عن المعلومات، وكذا توفير ما يتم البحث عنه كثيرا من قبل المواطنين، لتسهيل تقديم الخدمات، وكذا تتوفر المنصة على أيقونة "مشاركة المواطن" والذي تعرض من خلالها الاستطلاعات التي يتم التصويت عليها من قبل المواطنين، وكذا المشاركة في إعداد الموازنة، ويمكن من خلالها اقتراح مشاريع يتم التصويت عليها لاحقا، إلا أنه وفقا لمسح الحكومة الالكترونية للأمم المتحدة وجب على مدينة سيول بذل المزيد من المجهودات لتصدر المرتبة الأولى.

بالنسبة لمؤشري التكنولوجيا وتقديم الخدمات، فلم يرد فيهما تصنيف لسيول من قبل الأمم المتحدة .

3-2-4 تقييم مستوى الخدمات العمومية في سيول الالكترونية:

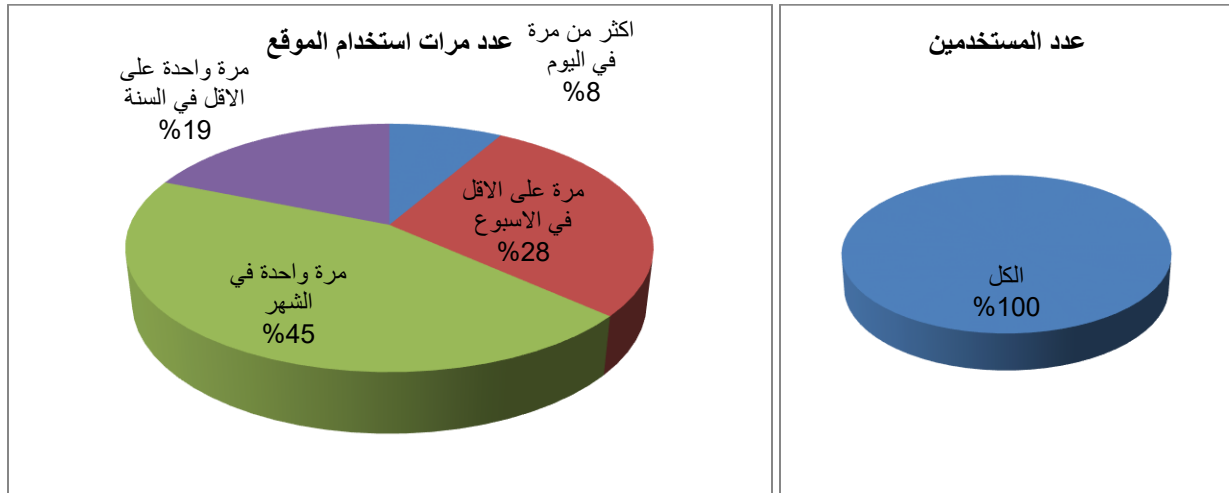
من أجل تقييم الخدمات التي تقدمها سيول الالكترونية، طرحت مدينة سيول استبيان على مستوى منصتها يضم مجموعة من الأسئلة في 2022/01/22 ويمكن تحميل نتائج الاستبيان على الرابط التالي

<https://research.seoul.go.kr/search/main.do>

تحليل نتائج الاستبيان: تم تقسيم نتائج الاستبيان إلى :

1- هل كانت لديك خبرة في استخدام قاعدة سيول في العام الماضي وما هو عدد هذه المرات؟

الشكل 01 : نتائج السؤالين 1 و2.

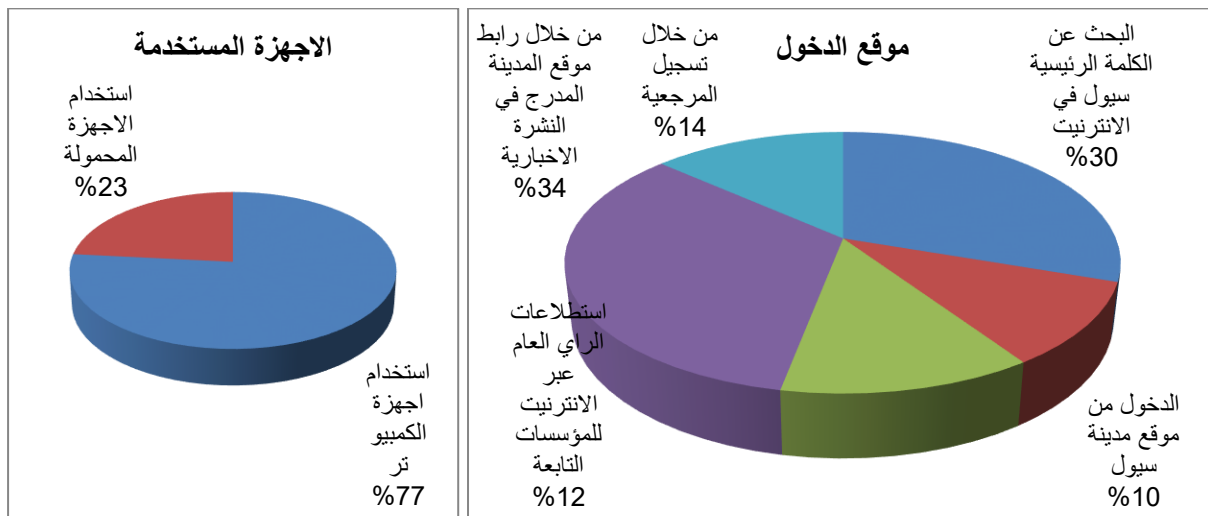


المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن كل المواطنين المشاركين في الاستبيان يستخدمون الموقع (مدينة سيول) لكن بنسب متفاوتة، حيث أن 45% منهم يستخدمونه مرة واحدة في الشهر، و 28% يستخدمونه مرة كل أسبوع، و 19% يستخدمونه مرة على الأقل في السنة، و 8% فقط يستخدمونه أكثر من مرة في اليوم.

2- عند استخدام الموقع الإلكتروني لمدينة سيول ما هو الموقع الذي تزوره عادة للوصول وما هو الجهاز الذي تستخدمه ؟

الشكل 2 : نتائج السؤالين 3 و4.

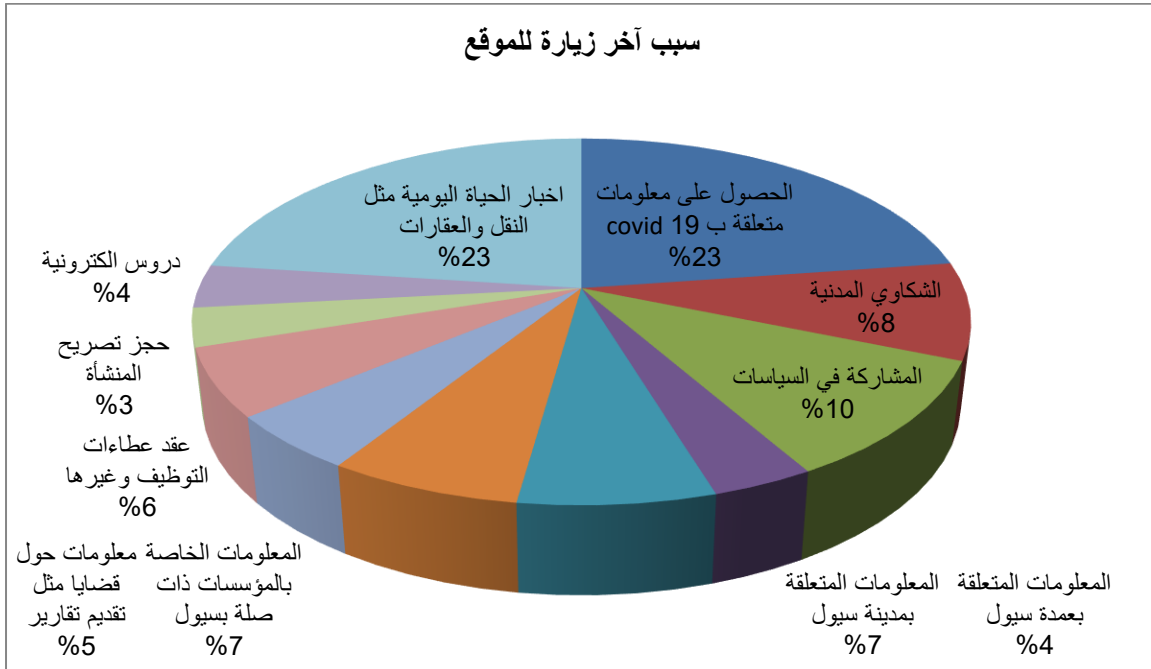


المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المواطنين في مدينة سيول يستخدمون أجهزة الكمبيوتر بنسبة كبيرة تقدر ب 77% للدخول إلى الموقع أكبر من عدد حاملي الأجهزة المحمولة، ويدخلون إلى الموقع من خلال رابط موقع المدينة المدرج في النشرة الإخبارية بنسبة 34% و 30% ،ويقومون بالبحث عن الكلمة الرئيسية سيول للدخول إلى الموقع، أما 10% فقط من المواطنين يدخلون مباشرة إلى موقع سيول.

3- ما هي زيارتك الأخيرة للموقع الالكتروني لحكومة مدينة سيول ؟

الشكل 3: نتائج السؤال 5.

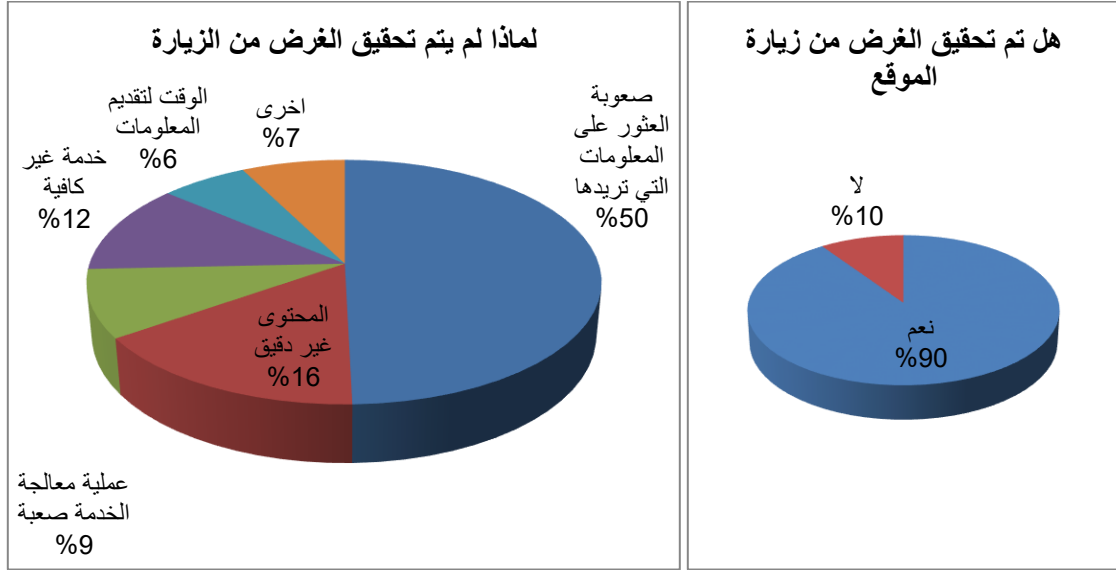


المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن منصة سيول الالكترونية تقدم خدمات كثيرة ومتنوعة والمعلومات الخاصة بها، وتحظى كل من أخبار الحياة اليومية (معلومات عن النقل)، والأخبار المتعلقة ب covid19 على بالنسب الأكبر من حيث الاطلاع من طرف المواطنين بنسبة 23% ،وتليها المشاركة في السياسات بنسبة 10% ،والشكاوي المدنية بنسبة 8% ،وهذا يدل على ثقة المواطنين بالحكومة لتوفر الشفافية التامة ،وهذا ما أدى إلى تعزيز الديمقراطية من خلال تفاعل ومشاركة المواطنين في السياسات وإعطاء رأيه و اقتراحاته ،وكذا تسليط الضوء على العديد من القضايا التي تحتاج إلى حلول من خلال الشكوى.

4- هل حققت غرض زيارة مدينة سيول من خلال استخدام الموقع ولماذا لم تحققه؟

الشكل 4: نتائج السؤالين 6 و 7.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك نسبة معتبرة من المواطنين (90%) حققت الغرض من زيارتها للموقع، وهذا يدل على ثراء الموقع بالخدمات، وسهولة الوصول إليها، كما قدرت نسبة المواطنين الذين لم يحققوا الغرض ب (10%) ، بسبب الصعوبات التي واجهتها هذه الفئة وتعد صعوبة العثور على المعلومات التي يريدونها كسبب رئيسي ، بالرغم من أن الموقع يوفر أكثر الخدمات المطلوبة من طرف المواطنين لتسهيل الوصول إلى الخدمة، كما أن ما نسبته 16% منهم وجدوا أن المحتوى غير دقيق.

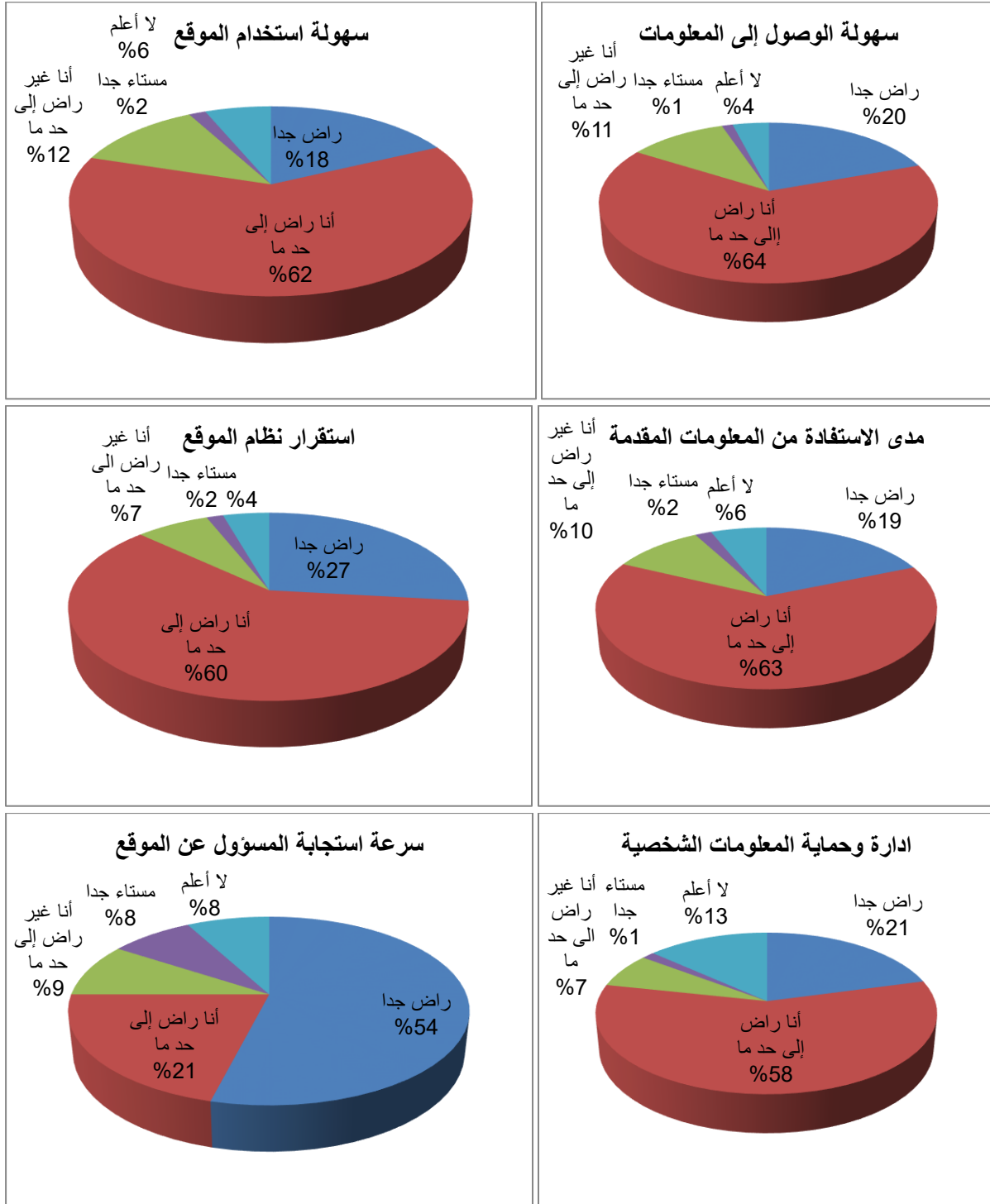
5- تقييم الخدمات المقدمة من قبل الموقع بطريقة مفصلة وكانت الأسئلة (8، 9، 10، 11، 12، 13)

تتضمن ما يلي :

- هل أنت راض عن سهولة الوصول إلى المعلومات الضرورية ؟
- هل أنت راض عن سهولة استخدام الموقع الالكتروني لمدينة سيول ؟
- هل يوفر الموقع معلومات مفيدة تلي احتياجات المواطنين؟
- ما مدى رضاك عن استقرار النظام (الخدمة غير متقطعة ويتم تشغيلها بشكل مستقر) للموقع الالكتروني لحكومة مدينة سيول؟

- إدارة وحماية المعلومات الشخصية على موقع مدينة سيول؟
- هل المسئول عن الموقع سريع الرد على الاستفسارات والتعليقات؟

الشكل 5: تقييم الخدمات المقدمة من قبل الموقع.

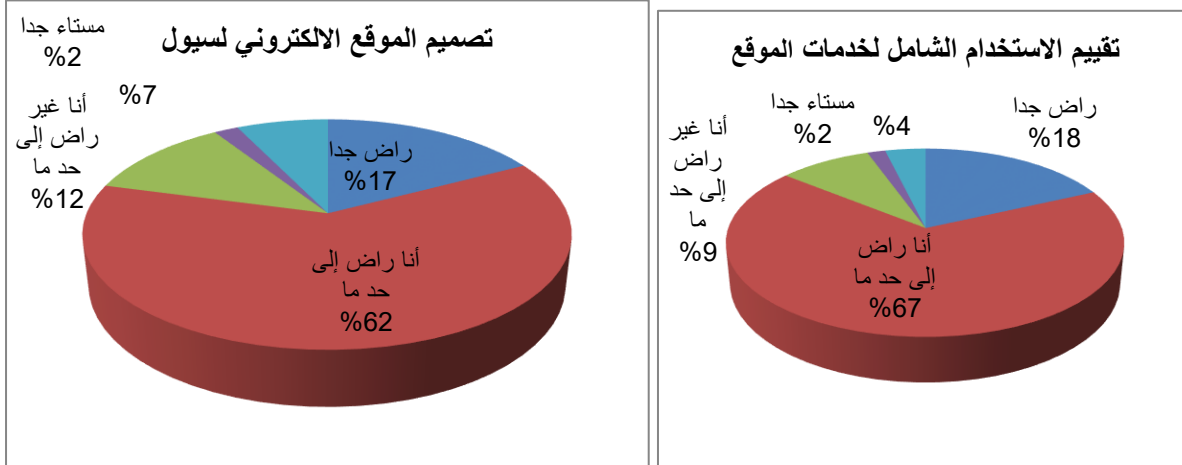


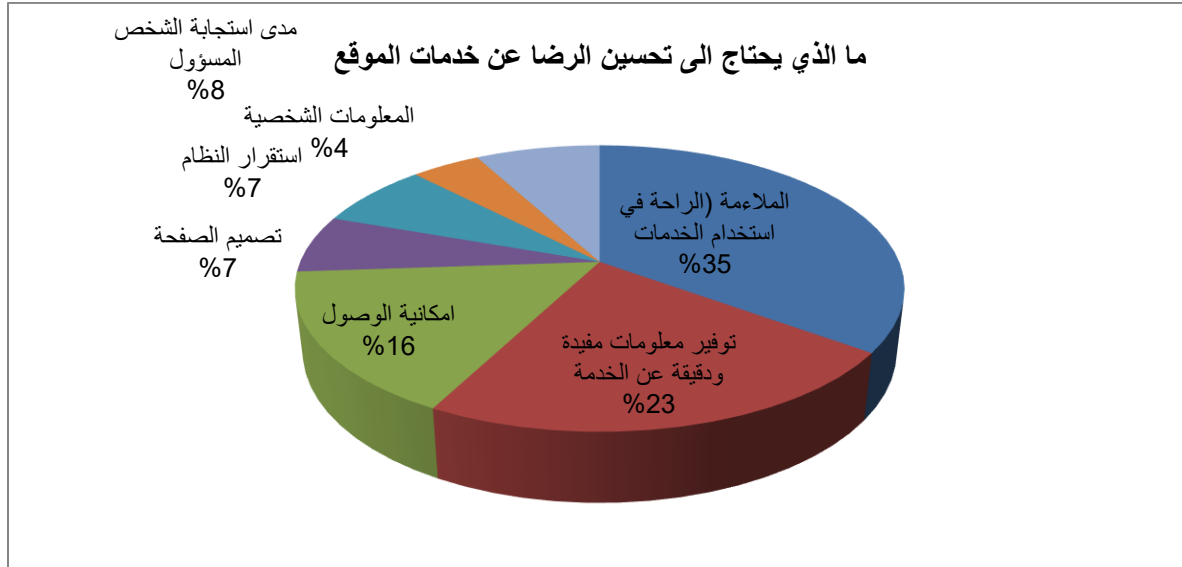
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال الشكل نلاحظ أن :

- بالنسبة إلى استقرار موقع مدينة سيول وسهولة استخدامه ، وكذا الوصول إلى المعلومات الضرورية ، ومدى الاستفادة منها في تلبية احتياجات المواطنين ، وأيضا إدارة وحماية المعلومات الشخصية (منع انتهاك المعلومات الشخصية) ، فنلاحظ أن أغلبية المواطنين راضين إلى حد ما بنسبة ما بين 58% و 64 % ، أما ما نسبته بين 18% و 27% فهم راضون جدا ، وهذا ما يعكس جودة الموقع ، وسهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات.
- بالنسبة لسرعة استجابة المسؤول عن الموقع فنلاحظ أن أغلبية المواطنين راضين جدا بنسبة 54% ، وهذا ما يدل على أن المسؤول يقوم بالرد على الاستفسارات والتعليقات بسرعة.
- 6- تقييم الاستخدام الشامل لخدمات الموقع وكيفية تحسينها وكانت الأسئلة (14 ، 15 ، و 17) :
- هل أنت راض عن الاستخدام الشامل لخدمات الموقع؟
- هل أنت راض عن تصميم الموقع؟
- ما الذي يحتاج إلى تحسين الرضا عن خدمات الموقع؟

الشكل 6: تقييم الاستخدام الشامل لخدمات الموقع وكيفية تحسينها.





المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه:

- بالنسبة للاستخدام الشامل لخدمات الموقع قد قيم بأن اغلب المواطنين (67%) راضون إلى حد ما، و18% منهم راضون جدا، وهذا ما يدل عن جودة الخدمات والمعلومات وسهولة وسرعة استخدامها من طرف المواطنين.
- بالنسبة لتصميم الموقع فنجد أن 62% من المواطنين راضون إلى حد ما، وهذا يدل على سهولة استخدام الموقع والحصول على المعلومات بسرعة.
- بالنسبة إلى ما يحتاج إليه الموقع من أجل تحسين الرضا العام عن الخدمات المقدمة، فنجد أن الملائمة (الراحة في استخدام المعلومات) حازت على أكبر نسبة من التصويت قدرت بـ 35%، تلتها توفير معلومات دقيقة وواضحة بنسبة 23%، ثم إمكانية الوصول للمعلومات بنسبة 16%، وتعتبر هذه الصعوبات التي واجهت المواطنين الذين لم يحققوا الغرض من الخدمات وبالتالي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتحسين هذه الخدمات من قبل مدينة سيول من أجل تحسين الموقع.

5- تحليل النتائج :

من خلال الاستبيان ومسح الأمم المتحدة لتطور الحكومة الالكترونية سنة 2022، يتضح أن الحكومة الالكترونية المحلية في مدينة سيول أدت إلى تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال :

- التقليل من التعقيدات الإدارية، وذلك بالتخلص من البيروقراطية وتسهيل الإجراءات ، من خلال الدخول إلى موقع مدينة سيول الذي يزخر بالخدمات، وكل المعلومات الخاصة بها ، كما أن موقع سيول Minwon (<http://minwon.seoul.go.kr>) الذي يمكن من الحصول على جميع أنواع التصاريح، والشهادات واستلامها، وكذا دفع الضرائب المحلية عبر الانترنت، وهذا باستخدام الأجهزة المحمولة أو أجهزة الكمبيوتر في أماكن مختلفة دون الحاجة إلى الذهاب إلى مكان محدد، والانتظار ساعات طويلة من أجل تلبية خدمات المواطنين، وهذا ما يؤدي إلى سرعة الانجاز من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الحكومة الالكترونية المحلية، من خلال الشفافية في إتاحة المعلومات، وإعطاء الحق في المساءلة، وبالتالي الحد من ظاهرة الفساد ، حيث أن موقع مدينة سيول يوفر جملة من المعلومات المتعلقة بالحياة اليومية وأخرى متعلقة ب covid19، وكذا مدينة سيول وعمدتها، والمؤسسات الخاصة بها، وحجز تصريح المنشأة ...، وإعطاء حق المساءلة من خلال تقديم الشكاوي عبر الموقع، وكل هذا ساهم في إضفاء طابع الشفافية واختفاء الفساد، ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- أن الحكومة الالكترونية تتيح التفاعل والتواصل مع المواطنين المحليين عن طريق الديمقراطية الالكترونية، التي تمنحها لهم من خلال نشر السياسات التي تريد القيام بها، وتأخذ بعين الاعتبار رأي المجتمع المحلي في ذلك، حيث أن سيول في هذا الشأن تحوي عدة مواقع أهمها موقع الديمقراطية سيول (democracy.seoul.go.kr) الذي يمكن مواطني سيول من اقتراح مشاريع أو تسليط الضوء على مشاكل تحتاج إلى حلول، وموقع الميزانية التشاركية (yesan.seoul.go.kr) والذي يسمح لمواطني سيول بالمشاركة بشكل مباشر في عملية الموازنة ومحتواها، أي بناء ميزانية تعكس احتياجات المواطنين، وتفضيلاتهم للخدمات العامة وآرائهم، وهذا ما يعزز ثقة مواطني سيول بالحكومة ويزيد من مشاركتهم، ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

6- خاتمة :

من خلال دراستنا لدور الحكومة الالكترونية المحلية في تحسين مستوى الخدمات العمومية في مدينة سيول بكوريا الجنوبية نستنتج أن تجربة سيول هي تجربة ناجحة وفعالة بكل تفاصيلها في هذا المجال، لما وصلت إليه من رضا مواطنيها عن جودة الخدمات العمومية التي تقدمها، وعلى دول العالم عامة، والجزائر

خاصة إتباع خطوات نجاحها لتحقيق حكومة الكترونية محلية خالية من الفجوات والهبوات بسبب مختلف العراقيل التي تغض النظر عنها الحكومة.

ومن النتائج المستقاة من خلال دراستنا لتجربة مدينة سيول بكوريا الجنوبية ما يلي :

- وجود رؤية واضحة مصورة وكاملة لتبني الحكومة الالكترونية المحلية.
- أن الحكومة الالكترونية المحلية في مدينة سيول هي عبارة عن مجموعة استراتيجيات وتعتبر الإستراتيجية الأولى أهمها ، حيث كان الهدف منها التخلص من الفساد وبالتالي استعادة ثقة المواطنين.
- قامت مدينة سيول بسن التشريعات الداعمة لتبني الحكومة الالكترونية المحلية.
- قامت مدينة سيول بإنشاء البنية التحتية الأساسية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطويرها.
- إن استخدام مواطني مدينة سيول للانترنت بنسبة كبيرة ساهم في نجاح الحكومة الالكترونية المحلية.
- تحتوي مدينة سيول على منصة تعرض من خلالها مجموعة متنوعة من الخدمات ومعلومات عنها، ويمكن الوصول إليها بطريقة سهلة، حيث تظهر في واجهة المنصة الخدمات الأكثر طلبا من طرف مواطني سيول.
- تحتوي مدينة سيول على مواقع تمكن المواطنين من المشاركة في صنع القرارات المحلية، و اقتراح مشاريع، كما يمكنهم تسليط الضوء على قضايا ومشاكل واقتراح حلول لها.
- تتميز منصة مدينة سيول بالشفافية من خلال إتاحتها للمعلومات.
- تقوم مدينة سيول بوضع استبيانات في منصتها، الهدف منها قياس مدى رضا مواطنيها عن الخدمات العمومية التي تقدمها، وتأخذ بعين الاعتبار آرائهم واقتراحاتهم.
- توفر مدينة سيول حماية للمعلومات الشخصية الخاصة بمواطنيها.
- توفر مدينة سيول على موقعها مختلف الدورات والدروس الالكترونية .

7- قائمة المراجع :

أولا: المراجع باللغة الأجنبية :

- (ESCAP), E. a. (n). *Historical trajectory of e-government in Korea*. Retrieved 08 06, 2023, from eGov4women Online Toolkit: <https://egov4women.unescapsdd.org/country-overviews/korea/historical-trajectory-of-e-government-in-korea>
- Cho, J.-S. (2017). Evolution of e-government: Transparency, competency, and service-oriented government with Korean government 3.0. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 12(1), 62-68.
- Holzer, M., P. Manoharan, A., Shon, J., Choi, E., Kang, M., Lee, S., et al. (2017, 04 27). *Introduction of Seoul Metropolitan Government's e-Governance Policy Study*. Retrieved 08 24, 2023, from seoul solution: <https://seoulsolution.kr/en/node/6502>
- kim ki-byung (2017, 07 21). *e-Government' Achievements: Seoul & Process*. تاريخ الاسترداد: 2023, 08 24 من seoul solution: <https://seoulsolution.kr/en/node/3467>
- Nations, U. (2022). United Nations E-Government Survey 2022 (Chapter 3: Local E-Government Development). New York.
- scaadmin. (2016, 12 23). *e-Government of Seoul opens a new chapter of transparency, efficiency and public participation*. Retrieved 08 24, 2023, from seoul solution: <https://seoulsolution.kr/en/node/2370>

ثانيا المراجع باللغة العربية

- آسيا خياط، و عبد القادر عجوط. (2016). دور تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات والادارات العمومية -دراسة حالة جامعة بن بوعلي الشلف-. *Revue d'économie et gestion algérienne* 10 (03)، 21-39.
- بومروان سمية. (2014). الحكومة الالكترونية ودورها في تحسين اداء الادارات الحكومية دراسة مقارنة. الرياض، السعودية: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر.

- د.الباز علي السيد. (05,01,2009). شبكة قانوني الاردن. تاريخ الاسترداد 27,08,2023، من الحكومة الإلكترونية والإدارة المحلية : <http://www.lawjo.net/vb/archive/index.php/t-1373.html>
- رفيقة بوخالفة، و سمير ابيش. (2021). الخدمات العمومية بالجزائر في ظل الاتصال الخارجي بالبلدية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، 06 (02)، 541-567.
- عرعار مراد. (2021). واقع الحكومة الالكترونية في الساحة العربية: دراسة تحليلية. تأليف كتاب الملتقى الوطني الافتراضي: الإدارة الإلكترونية في الجزائر: الواقع وإشكالية التطبيق (الصفحات 1165-1184). سوق اهراس -الجزائر:- مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية.
- عمر احمد ابو هاشم د الشريف، اسامة محمد أد عبد العليم، و هشام محمد أ بيومي. (2013). الادارة الالكترونية - مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة-. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .
- فواز د لجلط، و عامر هني. (2019). الحكومة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية -مع الاشارة الى تجربة امارة دبي-. مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية ، 03 (01)، 79-98.
- كافي مصطفى يوسف. (2009). الحكومة الالكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصر. دمشق سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع .
- اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية. (2015). التدبير المفوض للمرافق العامة المحلية.

واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة العمومية

دراسة ميدانية ببلدية برج بوعريرج

د. بلال بولطيف

جامعة برج بوعريرج

د. ر بلقاسم رحالي

جامعة برج بوعريرج

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة العمومية في بلدية برج بوعريرج من وجهة نظر الموظفين، من خلال التطرق إلى الإطار النظري لكل من الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية والعلاقة بينهما في الجزء الأول من هذه الورقة البحثية، ثم محاولة قياس أثر أبعاد الإدارة الالكترونية المعتمدة في الدراسة في تحسين جودة الخدمة العمومية بالبلدية محل الدراسة في الجزء الثاني، وهذا من خلال تصميم استبانة من محورين أساسيين، الأول مخصص للإدارة الالكترونية بأبعادها الخمس، والثاني لجودة الخدمة العمومية، وباستخدام أسلوب التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى نتيجتين مهمتين، الأولى أن تطبيق الإدارة الالكترونية ببلدية برج بوعريرج جاء بمستوى متوسط، والثانية أن الإدارة الالكترونية ومن خلال أبعادها المعتمدة تمارس أثرا ايجابيا وذو دلالة إحصائية على جودة الخدمة العمومية في البلدية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، جودة الخدمة العمومية، تحسين، برج بوعريرج.

Abstract:

This study aims to explore the reality of implementing electronic management and its effect on improving the quality of public services in Bordj Bou Arreridj Municipality, as perceived by employees. The first part of this research paper delves into the theoretical framework of both e-government and public service quality, and the relationship between them. The second part attempts to measure the impact of the e-management dimensions adopted in the study on enhancing public service quality in the municipality under investigation. This is achieved through the design of a questionnaire with two main axes: the first is dedicated to e-management with its five dimensions, and the second focuses on public service quality. By employing statistical analysis, the study reached two significant results. Firstly, the implementation of e-management in Bordj Bou Arreridj Municipality is rated at a moderate level. Secondly, e-management, through its adopted dimensions, exerts a positive and statistically significant impact on the quality of public services in the studied municipality.

Keywords: Electronic Management, Public Service Quality, Improvement, Bordj Bou Arreridj.

مقدمة:

شهد العالم مؤخرًا تطورًا واسعًا وسريعًا في المجال التكنولوجي، وتحولًا تقنيًا بارزًا يفرض نفسه على الساحة في شتى الميادين. حيث تعد الإدارة الإلكترونية أحد ثمار المنجزات التقنية، وثورة في عالم الإدارة الحديثة، وأهم تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المجال التقني والإداري في المؤسسات خاصة العمومية منها. فهي أحد أهم الأساليب المتبعة في عصرنا الحالي لتقريب الإدارة من المواطن، حيث أفرزت نقلة نوعية في نظام الخدمة العمومية، تنتهج كأحد أدوات الإصلاح الإداري، لما لها من مساهمة في الاتصال والتواصل المباشر بين المواطنين ومؤسسات الخدمة العمومية، من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بهدف تحسين جودة الخدمة العمومية التي تبقى أمرا مهما يواجه المؤسسات، فلم يعد يكفي مجرد تقديم الخدمة، وإنما تسعى الإدارة إلى الاهتمام بشكاوى المواطنين واقتراحاتهم ومعرفة انطباعاتهم عن الخدمة المقدمة لهم، ومدى جودتها والعمل على تحسينها والارتقاء بمستواها، حتى تصل إلى التميز الذي تطمح إليه بما يرضي مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهذا ما يمثل تحديا حقيقيا أمام مؤسسات الخدمة العمومية.

الإشكالية:

وعلى ضوء ما تم تقديمه يمكن طرح التساؤل التالي:

ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ببلدية برج بوعرييج؟ وما أثرها في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم دراستنا، وهي:

- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي هذه البلدية؟
- ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن؟

الفرضيات:

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- تطبق بلدية برج بوعرييج الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة.
- للإدارة الإلكترونية بأبعادها المعتمدة في الدراسة أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

أهمية الدراسة:

تعتبر الإدارة المحلية في الجزائر أحد المؤسسات التي تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية كأسلوب جديد في استخراج وثائق الحالة المدنية والوثائق البيومترية، في محاولة لبلوغ أعلى مستويات التحول الرقمي وعصرنة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، وبالتالي جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية والذي يعتبر أحد أهم المواضيع الراهنة في الوقت الحالي.

منهج الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال استخلاص الشق النظري من أهم الدراسات والأطروحات و المقالات العلمية، أما الشق التطبيقي فكان من خلال أسلوب دراسة حالة والاعتماد على الاستبانة في جميع البيانات التي تم معالجتها ووصفها و تحليلها باستخدام بعض الأدوات الإحصائية.

هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع سنقسم هذه الدراسة إلى محورين، يتناول الأول منها الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، جودة الخدمة العمومية، والعلاقة بينهما، بينما يتناول المحور الثاني الدراسة الميدانية على مستوى بلدية برج بوعريريج، من خلال التطرق لمنهجية وخطوات الدراسة، نتائج الدراسة ومناقشتها، واختبار الفرضيات.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

أولا: الإدارة الإلكترونية

1- تعريف الإدارة الإلكترونية: بالنظر للتوجهات الحديثة للإدارات المعاصرة حاليا وانطلاقتها نحو اقتناء التقنيات المتطورة التي تساعد على انجاز أعمالها، فضلا عن انتقاء المعرفة العلمية التي تتجه نحو العقول الإلكترونية، لتغيير وجه التعاملات الإدارية ومساندة العقول الاستراتيجية الإدارية، لتحقيق أهدافها ورسم رؤيتها الاستراتيجية بصياغة فنية وأدبية وفلسفية، تأخذ على عاتقها المفردة الإلكترونية كانطلاقة لذبذبات حديثة في عالم الأعمال. وعليه توجه العالم إلى مفردة تكون الأصلح في الانتقال إليها كونها متغير العصر، وهي "الإدارة الإلكترونية".

تعرف الإدارة الالكترونية بأنها منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة (زرزار، 2015، الصفحات 150-151).

كما يمكن تعريفها بأنها إدارة الأعمال بين الوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع الأعمال، أو بين مؤسسات الدولة وأجهزتها عبر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أنها عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، وذلك بالاستغناء بشبكات الحاسب الآلي. (سعداوي، 2014، صفحة 515)

وتعرف أيضا بأنها عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا (السالمي، 2008، صفحة 33).

يلاحظ من المفهوم أعلاه أن نجاح الإدارة الالكترونية يعتمد على عدد من العناصر، من أهمها تقنيات المعلومات الإدارية، ومن ضمنها النظام الحاسوبي والاتصالات، حيث أن الإدارة الناجحة في ظل استخداماتها الالكترونية ستساهم في:

- زيادة الفاعلية الإدارية بالانتقال من الاستخدامات الورقية، تبسيط إجراءات العمل والقضاء على الروتين.
 - توفير الوقت والجهد المبذول والنتائج عن الانجاز السريع.
 - الدقة والسرعة في عملية الانجاز للمهام والمعاملات والدقة العالية الناتجة عن المراقبة الالكترونية المستمرة للعمليات الإدارية والإنتاجية.
 - تقليل الكلف الاقتصادية الخاصة بنقل المعلومات ومتابعة العمليات الإدارية والإنتاجية.
- 2- خصائص الإدارة الالكترونية: تمتاز الإدارة الإلكترونية بعدة خصائص تميزها عن الإدارة التقليدية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:
- إدارة بلا ورق وبلا مكان: حيث عوضت الوسائل الإلكترونية الورق فيما يخص طلب الوثائق، الحصول على البيانات ومعالجتها. كما يمكن الاستفادة من مختلف خدمات المؤسسات الإدارية المقدمة الكترونيا في أي مكان عند الحاجة إليها (عطوي، 2017، صفحة 275).

- إدارة بلا زمان: حيث تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
 - تعتمد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية التي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
 - تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
 - التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.
 - إدارة إلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي، والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصنع القرار (مزهر و شوقي، 2014، صفحة 187).
 - اللامركزية: هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد، مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية.
 - السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية واحتكار الحكومة لصالح فئة معينة.
 - الشفافية: إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من الديموقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالة التشاؤم لدى المواطنين بالشفافية السياسية.
 - الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.
- 3- أهمية الإدارة الإلكترونية: تكمن أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية باعتبارها نقطة تحول في مسيرة المنظمات التي تصنف تحت بند المعاصرة، والتي ترمي للوصول إلى قمة الهرم التنافسي، بتحويل مفردات التعاملات الإدارية والعلمية والفنية والإنتاجية من سريان النظم التقليدية إلى معالم المجتمع الرقمي، وذلك باستخدام تقنيات العصر (المعلوماتية والاتصالات) نحو خدمة خطوط العمل في جميع المستويات الإدارية، خصوصا بعد دخول تلك المنظمات للاندفاع نحو أسواق جديدة، قد تعطي تعاملات جديدة تفتح من خلالها فروع لها تحتاج إلى إدارة متمكنة لكي تربط تلك الفروع مع الشركة الأم، فضلا عن شبكة الاتصالات الإدارية الداخلية التي تربط أقسام الشركة ومستوياتها الإدارية مع بعضها البعض. فهي حركة انتقال إدارية نحو الحداثة والتطوير لتعطي للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة معنى الكتروني، تختزل

به مفردات كثيرة كالوقت والجهد والكلفة، وتصنف ضمن المنظمات الرقمية التي يحسب لها حسابات كثيرة في عالم الأعمال.

كما أن أهميتها تنصب في تحقيق الأهداف المرسومة والانتقال بين الأهداف، وتحقيقها وفق قياسات الأهم ثم المهم وهكذا، واختيار طرق الوصول إليها بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة والوقت الملائم، بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة. وعلى هذا الأساس فالإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية يتفان في كونهما نشاط يقوم على انجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكنهما يختلفان في طريقة أو وسيلة انجاز تلك الأعمال والمعاملات والوصول إلى تلك الأهداف. فالإدارة الالكترونية أهميتها تكمن في الاستخدام الأمثل لتلك الوسائل عبر نظم المعلومات والاتصالات المتطورة ذات التكنولوجيا العالية، للوصول إلى الأهداف بتكاليف ملائمة، مختزلة بذلك الوقت ومقللة الجهد المبذول في انجاز تلك التعاملات.

ثانيا: جودة الخدمة العمومية:

1- مفهوم الخدمة العمومية: يمثل قطاع الخدمات أهمية وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها، وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها، لذلك تزداد الحاجة للخدمات، وبالتالي نجد أن كل المؤسسات تسعى إلى تقديم خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة.

تعرف الجودة على أنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجيات الزبائن (مدحت، 2008، صفحة 63). كما تعرف الجودة بأنها مدى المطابقة مع المتطلبات، فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات الزبون كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة (محمود، 2010، صفحة 20).

بالمقابل تعرف الخدمة على أنها أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي مسؤولية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا (هاني، 2008، صفحة 20).

أما الخدمة العمومية فهي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي نص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها، من حيث أدائها ومراقبتها (رفاع، 2008، صفحة 104).

2- أبعاد جودة الخدمة العمومية: تتمثل أبعاد جودة الخدمة العمومية في:

- الملموسية: وهي تلك التسهيلات المادية، المعدات والأفراد العاملين، والتي تستخدم عند تقديم الخدمة، وغالباً ما تستخدم البنوك الملموسية لتحسين صورتها، وتؤمن التواصل مع زبائنها كمؤشر للجودة (عدنان و مؤيد، 2018، صفحة 32).
- الاعتمادية: وهي مدى مصداقية المنظمة لمختلف الخدمات المقدمة لعملائها، فتقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها عملائها، واهتمامها بحل مشكلاتهم حرصاً على تحري الدقة في أداء الخدمة في الوقت المحدد، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء، كما تعني ثبات الأداء وانجاز الخدمة بطريقة صحيحة، كما يرغب العميل أول مرة (خالدي و جغام، 2022، صفحة 51).
- الاستجابة: تحتوي على متغيرات التي تقيس سرعة استجابة المنظمة في تقديم الخدمة في الوقت المناسب، ومدى حرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للمستفيدين، ومدى إبداء العاملين للتعاون المستمر مع المستفيدين، إضافة إلى أنها القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكواهم والعمل على حلها بسرعة، بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير (خالدي و جغام، 2022، صفحة 51).
- الثقة في التعامل: اللطف والمعرفة من الموظفين وقدرتهم على بث الثقة، وهذا بفضل خبرة ومهارات القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهم الثقة والأمان لدى المستفيد.
- التعاطف: أي الرعاية الفورية الفردية التي توفرها المنظمة لزبائنها، كما أنها تشمل اهتمام العاملين بمتلقي الخدمة اهتماماً شخسياً، فالزبون يرغب دائماً في أن يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد ومهم، ويشير إلى درجة العناية بالزبون ورعايته بشكل خاص، وتقدير ظروفه، بالإضافة إلى الروح المرحية والصدقة في التعامل، ووضع مصالح المستفيد في مقدمة اهتمام الإدارة والعاملين (حاروش، 2012، صفحة 175).
- 3- مبادئ الخدمة العمومية: تتلخص أهم هذه المبادئ في النقاط التالية: (رايس، 2020، صفحة 77).
- التلازم الحتمي بين المرفق العام و المنفعة العامة: يتوقف إنشاء المرفق العام على تحقيق المنفعة العامة فلا وجود للمرفق العام دون أن ينطوي نشاطه على النفع العام.
- المساواة: توجب على المؤسسة العامة أن تخضع في نشاطها لمبدأ المساواة في تقديم الخدمة العامة بين أفراد المجتمع لتحقيق العدالة وعدم التمييز والتحيز فيما بينهم.
- الاستمرارية: وتعني استمرارية المؤسسة العامة في تلبية حاجات المواطنين، وإن كان على حساب خسارتها باعتبارها تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة وليس إلى تحقيق الربح.

- مجانية الخدمة: بما أن المؤسسة العامة لا تهدف إلى تحقيق الربح وتصوب اتجاهها نحو المنفعة العامة، فإنها لجأت إلى مجانية الخدمات التي تقدمها، وفي بعض الأحيان مقابل مبالغ رمزية كالرسوم الجامعية والرسوم القضائية، ويتوقف تحديد قيمة الرسوم على عدد من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ثالثا: أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمة العمومية

إن تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية العمومية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن عن طريق تحسين الخدمة العمومية نفسها وتكييفها مع متطلبات تكنولوجيا الإعلام والاتصال. أما الآثار الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية فيمكن إيجازها فيمايلي: (نايف، 2006، الصفحات 96-107)

- تأثير الإدارة الإلكترونية على تكريس مبدأ المساواة بين المواطنين: يتضح هنا أن أهم شرط هو أن تتوفر الشروط المطلوبة بالنسبة لمستخدمي الإدارة الإلكترونية، وذلك فيما يتعلق بالانتفاع بالخدمة وكذا تحمل الأعباء، دون الأخذ بعين الاعتبار كل أشكال الاختلافات التي ليس لها صلة بالشروط القانونية اللازمة. وهذا ما يساعد على محاربة عدة ظواهر سلبية كالمحسوبية والرشوة والتمييز الذي يمارسه الموظفين في هذه الإدارة خدمة لمصالحهم، ومنه نجد أن نظام الإدارة الإلكترونية يحقق المساواة بين جميع المواطنين في التوظيف العمومي فيما يخص إجراءات الحصول على الخدمات.
- تأثير الإدارة الإلكترونية على الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية ولوائحها: للإدارة الإلكترونية دور في تعديل وتحسين وتنظيم البرامج المسطرة إذا اقتضت الضرورة ذلك، وإذا ما رأت أن ذلك سيكون خدمة للمصلحة العامة، فهي تعمل استجابة لما تمليه عليها الظروف والمستجدات، وذلك سعيا لزيادة جودة المؤسسات العمومية.
- تأثير الإدارة الإلكترونية على تسهيل عمل موظف القطاع العام: تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل عمل الموظف من خلال توفير ظروف العمل المناسبة بطريقة تسمح له بالقيام بكل أعماله إلكترونيا وهذا ما يجعل الأعمال تتصف بالشفافية، ويكرس مبادئ الإدارة من ناحية تقسيم العمل وممارسة الرقابة الإدارية عليه، إضافة إلى توفير عنصر التنظيم، وهذا ما ينعكس إيجابا على الجميع من مواطنين وموظفين ويرقى بالإدارة العمومية إلى مستويات أحسن.

المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة

تعتبر الإدارة المحلية في الجزائر أحد المؤسسات التي تبنت مشروع الإدارة الإلكترونية كأسلوب جديد في استخراج وثائق الحالة المدنية والوثائق البيومترية عبر عدة مراحل، في محاولة لبلوغ أعلى مستويات التحول الرقمي وعصنة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن. في هذه الورقة البحثية سنحاول البحث في أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمة العمومية على مستوى بلدية برج بوعريج.

أولاً: منهجية وخطوات الدراسة:

1- **حدود العينة ومجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ببلدية برج بوعريج، والموزعين على مختلف المصالح (مصلحة الموارد، مصلحة المحاسبة المالية، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، والمصلحة التقنية)، أما عينة الدراسة فتتكون من 55 موظف، تم انتقاؤها عن طريق العينات العشوائية، لأنها تضمن عدم تدخل إرادة الباحث في اختيار أفراد عينة بحثه، وتعتبر أصدق تمثيل للأفراد المستجوبين من المجتمع الأصل، لأنها تعطي لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي نفس فرصة الظهور في العينة. حيث تم توزيع 55 استبانة استرجع منها 49 استبانة، بمعدل (89.09%)، وهي عينة نراها كافية نوعاً ما لانجاز هذه الدراسة، حيث أن أحجام العينات الأكثر من 30 والأقل من 500 تعتبر مناسبة لمعظم البحوث.

2- **أساليب التحليل الإحصائي:** لغرض معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عليها والتحقق من فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب تحليل بيانات هذه الدراسة، حيث تم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات الأفراد اتجاه محاور الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية: تم استعمال المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- معامل الثبات: معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار One-simple T test: لدراسة واختبار مدى صحة الفرضية الأولى للدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي: لتحديد مدى تفسير المتغيرات المستقلة للتغيير الحاصل في المتغير التابع.
- وكطريقة للإجابة على الاستبانة تم استخدام سلم ليكارت الخماسي كمايلي:
- غير موافق بشدة يعطى لها درجة.

- غير موافق يعطى لها درجتين.
- محايد تعطى له ثلاث درجات.
- موافق تعطى له أربعة درجات.
- غير موافق بشدة تعطى له خمسة درجات.
- وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): سلم ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(5-4.2)
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

3- متغيرات الدراسة ودرجة ثبات أداة القياس: تتضمن الدراسة متغيرين اثنين، الأول يتمثل في الإدارة الالكترونية، والثاني يتمثل في جودة الخدمة العمومية. المتغير الأول خصص له محور من 27 عبارة، تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاءت عبارات هذا المحور موزعة على خمس أبعاد كما يلي:

- إدارة التخطيط الالكتروني: ويشمل العبارات المرقمة من 01 إلى 05.
- إدارة المعرفة الالكترونية: ويشمل العبارات المرقمة من 06 إلى 10.
- إدارة الوثائق الالكترونية: ويشمل العبارات المرقمة من 11 إلى 16.
- إدارة الاجتماعات الالكترونية: ويشمل العبارات المرقمة من 17 إلى 22.
- إدارة الخدمات الالكترونية: ويشمل العبارات المرقمة من 23 إلى 27.

أما المحور الثاني فيضم 18 عبارة تتعلق بجودة الخدمة العمومية على مستوى بلدية برج بوعرييج.

للتأكد من مدى ثبات نتائج الاستبانة وتوافقها تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، وقد كانت

نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): اختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

عدد فقرات الاستبانة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
45	0.8303

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Excel-Stat.

يتضح من الجدول رقم (02) بأن جميع معامل الثبات جيد، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرو نباخ" 60%. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات أداة قياس متغيرات هذه الدراسة.

ثانيا: نتائج الدراسة ومناقشتها:

يختص هذا الجزء بتحليل متغيري الدراسة، الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية في بلدية برج بوعريج، ويكون هذا التحليل من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة:

الجدول رقم (03): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير الإدارة الالكترونية.

المتغير	البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	درجة الموافقة
الإدارة الالكترونية	إدارة التخطيط الالكتروني	05	3.04	.971	محايد	متوسطة
	إدارة المعرفة الالكترونية	05	3.27	.812	محايد	متوسطة
	إدارة الوثائق الالكترونية	06	3.77	.867	موافق	عالية
	إدارة الاجتماعات الالكترونية	06	4.05	1.103	موافق	عالية
	إدارة الخدمات الالكترونية	05	3.80	1.059	موافق	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Excel-Stat.

- بالنسبة لبعد إدارة التخطيط الالكتروني جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الحياد، بمتوسط حسابي قدره (3.04) وانحراف معياري يساوي (0.971). وبالتالي فإن معامل الاختلاف لهذا البعد يساوي (0.31).
- بالنسبة لبعد إدارة المعرفة الالكترونية جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الحياد أيضا، بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري يساوي (0.812)، ما يعطي معامل اختلاف يساوي (0.24).
- بالنسبة لبعد إدارة الوثائق الالكترونية جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري يساوي (0.867)، ما يعطي معامل اختلاف يساوي (0.22).
- بالنسبة لبعد إدارة الاجتماعات الالكترونية جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري يساوي (1.103)، ما يعطي معامل اختلاف يساوي (27.0).

- بالنسبة لبعء إدارة الخدمات الالكترونية جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري يساوي (1.059)، ما يعطي معامل اختلاف يساوي (27.0).

بمقارنة معاملات الاختلاف لمختلف الأبعاد نجد أن إجابات أفراد العينة عن فقرات أبعاد الإدارة الالكترونية جاءت متجانسة ومتقاربة، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يحملون تصورا موحدا لمدى تطبيق مختلف أبعاد الإدارة الالكترونية في بلدية برج بوعريرج.

وبصفة عامة وبناء على ما سبق نستنتج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على مستوى بلدية برج بوعريرج جاء مقبولا وفقا لمقاييس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين على أبعاد الإدارة الإلكترونية (3.59) بانحراف معياري قدره (0.968)، ومعامل اختلاف يساوي (0.26).

الجدول رقم (04): تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير جودة الخدمة العمومية

المتغير	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	درجة الموافقة
جودة الخدمة العمومية	18	90.3	1.151	موافق	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Excel-Stat.

بالنسبة لمتغير جودة الخدمة العمومية، فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا المحور في مجال الموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري يساوي (1.151). ما يعطي معامل اختلاف يساوي (0.29).

بمقارنة معاملات الاختلاف لمتغيري الإدارة الالكترونية وجودة الخدمة العمومية، نجد أن إجابات أفراد العينة على فقرات متغير جودة الخدمة العمومية كانت أكثر تشبها من إجاباتهم على فقرات متغير الإدارة الالكترونية.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة:

سنقوم في هذا العنصر باختبار فرضيتي الدراسة كما يلي:

- 1- اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أن بلدية برج بوعريرج تطبق الإدارة الالكترونية، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الاختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.59 - 3}{0.968 / \sqrt{49}} \right| = 4.335$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 4.335) > (T_{48}^{\alpha=5\%} = 2.01)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الاختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن فقرات تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية برج بوعريج قد بلغ (3.59) وبانحراف معياري قدر بـ (0.968) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى المتمثلة في: وجود تطبيق للإدارة الالكترونية في بلدية برج بوعريج، بناء على إجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدية محل الدراسة، تبين أن مستواه كان متوسطا، أي أن موافقة المبحوثين على أن البلدية تطبق الإدارة الالكترونية كانت موافقة بسيطة. ومنه يمكن القول أن الإدارة الالكترونية لا تزال في بدايتها، وذلك يعود إلى ضعف البنية التحتية ونقص الكوادر البشرية المؤهلة في الجانب الالكتروني.

2- اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على وجود أثر ايجابي وذو دلالة احصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، ولغرض التحقق من هذه الفرضية نقوم بصياغة نموذج خطي متعدد، يأخذ جودة الخدمة العمومية كمتغير تابع، وأبعاد إدارة الإدارة الالكترونية الخمس المعتمدة في الدراسة كمتغيرات مستقلة.

نتائج تقدير هذا النموذج كانت كمايلي:

الجدول رقم (05): تقدير معالم نموذج أثر أبعاد الإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية

Paramètre	Valeur	Ecart-type	t de Student	Pr > t	Borne inférieure 95 %	Borne supérieure 95 %
Constante	-0,256	0,233	-1,102	0,277	-0,725	0,213
إدارة التخطيط الالكتروني	0,406	0,212	1,914	0,062	-0,022	0,834
إدارة المعرفة الالكترونية	0,614	0,212	2,889	0,006	0,198	0,974
إدارة الوثائق الالكترونية	0,485	0,149	3,247	0,002	0,184	0,786

إدارة الاجتماعات الالكترونية	0,794	0,082	9,705	< 0,0001	0,629	0,959
إدارة الخدمات الالكترونية	-0,026	0,166	-0,155	0,878	-0,360	0,309

المصدر: مخرجات برنامج Excel-Stat

تشير بيانات الجدول رقم (05) إلى الدلالة الإحصائية لمعاملات النموذج عند مستوى معنوية 05%، باستثناء الحد الثابت ومعلمة بعد إدارة الخدمات الالكترونية. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن معلمة بعد إدارة الخدمات الالكترونية تظهر بإشارة سالبة، وهو ما يعني الأثر السلبي لهذا البعد على جودة الخدمة العمومية. وبالتالي يمكننا القول بضرورة رفض هذا النموذج، وإعادة تقديره من جديد بعد استبعاد كل من الحد الثابت وبعد إدارة الخدمات الالكترونية.

الجدول رقم (06): تقدير معالم نموذج أثر أبعاد الإدارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية

Paramètre	Valeur	Ecart-type	t de Student	Pr > t	Borne inférieure 95 %	Borne supérieure 95 %
Constante	0,000	-	-	-	-	-
إدارة التخطيط الالكتروني	0,604	0,144	4,206	0,000	0,315	0,893
إدارة المعرفة الالكترونية	0,757	0,111	6,838	< 0,0001	0,534	0,979
إدارة الوثائق الالكترونية	0,368	0,081	4,540	< 0,0001	0,205	0,531
إدارة الاجتماعات الالكترونية	0,786	0,081	9,740	< 0,0001	0,623	0,948

المصدر: مخرجات برنامج Excel-Stat

تشير بيانات الجدول رقم (06) إلى الأثر الايجابي ذو الدلالة الإحصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، من خلال معنوية معاملات النموذج عند مستوى معنوية 05%، كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد الإدارة الالكترونية (إدارة التخطيط الالكتروني، إدارة المعرفة الالكترونية، إدارة الوثائق الالكترونية وإدارة الاجتماعات الالكترونية) تؤثر طرديا على جودة الخدمة العمومية، فكلما زاد اتجاه الرأي في مستويات هذه الأبعاد بوحدة واحدة، كلما انعكس ذلك بالإيجاب على جودة الخدمة الالكترونية بـ: 0.604، 0.757، 0.368 و 0.786 وحدة على التوالي. كما تبين نتائج التحليل أن النموذج ككل يتمتع بالمعنوية الاحصائية، استنادا إلى إحصائية فيشر البالغة 544.44.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية، المتمثلة في: وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية ببلدية برج بوعرييج، بناء على نتائج تقدير نموذج انحدار جودة الخدمة العمومية على أبعاد الإدارة الالكترونية (إدارة التخطيط الالكتروني، إدارة المعرفة

الالكترونية، إدارة الوثائق الالكترونية وإدارة الاجتماعات الالكترونية)، باستثناء بعد إدارة الخدمات الالكترونية.

الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا الوقوف على مدى تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة على مستوى بلدية برج بوعرييج، والأثر الذي أحدثه هذا التطبيق على جودة الخدمة العمومية الموجهة للجمهور، حيث قسمنا هذا العمل إلى محورين، محور أول تناولنا فيه الإطار النظري لمتغيري الدراسة، ومحور ثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية، وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- الإدارة الالكترونية هي استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جمع العمليات الإدارية بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء.
- الخدمة العمومية هي الخدمات التي تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها، ومن غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي نص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق.
- تطبيق الالكترونية ببلدية برج بوعرييج جاء بمستوى متوسط، ما يعني حداثة عصرنة الخدمة العمومية على مستوى هذه البلدية.
- للإدارة الالكترونية بأبعادها المعتمدة في الدراسة أثر ايجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى البلدية محل الدراسة.
- بناء على نتائج الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات، ارتأينا في نهاية هذه الدراسة تقديم جملة من التوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:
- تدعيم البنية التحتية بالموارد اللازمة، سواء كانت تقنية أو بشرية أو مادية لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- تطوير الأطر القانونية والتشريعية لضمان التحول نحو الإدارة الإلكترونية، والمتابعة الدورية لخطوات التحول.
- البحث في المعوقات التي حالت دون الرقي بمستوى تطبيق الإدارة الالكترونية داخل البلدية، للعمل على تحييدها ومعالجتها الآنية.
- القيام بدورات تكوينية وتحفيز الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو النصر مدحت. (2008). *أساسيات إدارة الجودة الشاملة*. مصر: دار الفجر للنشر.
- حامد الضمور هاني. (2008). *تسويق الخدمات*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسين الوادي محمود. (2010). *إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رعد رؤوف عدنان، و عبد الحميد مؤيد. (2018). دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون. *مجلة تنمية الرافدين*، 38 (119).
- سميرة عطوي. (2017). الإدارة الالكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية، مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة البحوث والدراسات الانسانية* (14).
- شريفة رفاع. (2008). نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة اشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية. *مجلة الباحث*.
- شعبان العاني مزهر، و ناجي جواد شوقي. (2014). *الإدارة الالكترونية*. عمان، الأردن: دار الثقافة.
- علاء عبد الرزاق السالمي. (2008). *نظم دعم القرارات*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عياشي زرار. (2015). الإدارة الالكترونية نظرة جديدة لإدارة المنظمات. *مجلة الحقيقة*، 14 (33)، 151-150.
- قاسم علوان المحياوي نايف. (2006). *إدارة الجودة في الخدمات*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محمد خالدي، و سعاد جغام. (2022). اثر تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية. *مجلة مجاميع المعرفة*، 8 (1).
- محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2009). *تسويق الخدمات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- نزار البراوي عبد المجيد، و عبد الله باشبوة محسن. (2011). *الجودة مدخل للتميز والريادة*، مفاهيم وأسس وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نور الدين حاروش. (2012). *الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- وفاء رايس. (2020). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- يوسف سعداوي. (2014). أساسيات في إدارة المؤسسات (الإصدار 2). الجزائر: دار هومة.

الملاحق:

1- الاستبانة:

و اقع تطبيق الإدارة الالكترونية و أثرها في تحسين جودة الخدمة العمومية

أخي أختي الكريم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:

نتقدم لسيادتكم بجزيل الشكر نظير مساهمتكم القيمة في إثراء هذا العمل، والذي يقوم به الباحثان لدراسة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمة العمومية، على مستوى بلدية برج بوعرييج.

ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في نجاح الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بوضع إشارة X في خانة الإجابة المناسبة، ونود التأكيد بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلى للبحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى			
السن	☐ أقل من 30	☐ 30-40	☐ 40-50	☐ أكبر من 50	
المستوى التعليمي	☐ متوسط	☐ ثانوي	☐ جامعي	☐ مستوى آخر	
الأقدمية	☐ أقل من 10 سنوات	☐ من 10 إلى 15	☐ من 15 إلى 20	☐ أكثر من 20	
الوظيفة	☐ رئيس مصلحة	☐ رئيس مكتب	☐ رئيس فرع	☐ مفوض ح م	☐ عون شباك ح م
السلك	☐ إداري	☐ تقني			

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية					
الرقم	العبارات	غ م بشدة	غير موافق	محايد	موافق تماما
إدارة التخطيط الالكتروني					
01	تتبنى البلدية توجهها استراتيجيا للتحول نحو الإدارة الالكترونية				
02	يحدد التخطيط الالكتروني الاحتياجات المادية اللازمة لتنفيذ أهداف البلدية				
03	يحدد التخطيط الالكتروني الاحتياجات البشرية اللازمة لتنفيذ أهداف البلدية				
04	يدعم التخطيط الالكتروني الرقابة على مدى تنفيذ الأهداف في البلدية				
05	يهدف التخطيط الالكتروني إلى محاولة توقع الأحداث والتخطيط لمواجهتها.				
إدارة المعرفة الالكترونية					
06	تساهم الإدارة الالكترونية في تبادل الخبرات بين موظفي البلدية				
07	تستخدم الإدارة الالكترونية للحصول على المعلومات من مصادر متعددة في الوقت المناسب				
08	يخضع الموظفون للتدريب المستمر وفقا للتحويلات التكنولوجية ضمن إطار الإدارة الالكترونية				
09	تدعم الإدارة الالكترونية عملية تطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة				
10	تعمل الإدارة الالكترونية على تجميع وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها				
إدارة الوثائق الالكترونية					
11	تساعد الإدارة الالكترونية في تكوين أرشيف متكامل				
12	تساهم الإدارة الالكترونية في حفظ وتخزين كافة البيانات والوثائق المتبادلة من وإلى البلدية				
13	تساهم الإدارة الالكترونية في حفظ واسترجاع المعلومات بأمان وسرية				
14	تساعد الإدارة الالكترونية على إيجاد قاعدة بيانات الكترونية شاملة				
15	تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق سهولة تدفق البيانات				
16	تساعد الإدارة الالكترونية على تحديث البيانات أولا بأول				
إدارة الاجتماعات الالكترونية					
17	تساعد الإدارة الالكترونية على الإعداد للاجتماعات				
18	تساهم الإدارة الالكترونية على توزيع جدول الأعمال على جميع المشاركين في الاجتماع بشكل مسبق				

الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر

19	تساعد الإدارة الالكترونية في تأمين اجتماعات العاملين في أماكن جغرافية مختلفة				
20	تمكن الإدارة الالكترونية من استخدام الوسائط المختلفة في إدارة الاجتماعات				
21	تسهل الإدارة الالكترونية كتابة محضر الاجتماع				
22	تساهم الإدارة الالكترونية في تنسيق أعمال اللجان و متابعتها الكترونيا				
إدارة الخدمات الالكترونية					
23	تساعد الإدارة الالكترونية على التغلب على الحواجز المكانية والزمنية				
24	تساعد الإدارة الالكترونية على تقديم الخدمة بشكل سريع				
25	تستخدم الإدارة الالكترونية لتفعيل التواصل بين البلدية والمواطن				
26	تستخدم الإدارة الالكترونية العروض الالكترونية لزيادة الوعي لدى المواطن				
27	تعتمد الإدارة الالكترونية في المؤسسة على الأجندة الالكترونية في تسجيل الأنشطة و توحيد نماذج العمل المستعملة				

المحور الثالث: جودة الخدمة العمومية					
الرقم	العبارات	غ م بشدة	غير موافق	محايد	موافق تماما
01	يتلاءم التصميم الداخلي لمكان العمل مع طبيعة الخدمة المقدمة للمواطن				
02	توفر البلدية جميع المستلزمات و التسهيلات المالية و المادية التي تكفل تقديم خدمة جيدة				
03	يوجد لوحات اشرائية لتسهيل الوصول إلى الدوائر و الأقسام داخل المؤسسة				
04	يتم تزويد شبابيك تقديم الخدمة بالاحتياجات اللازمة في حالة الازدحام وضغط العمل				
05	تتصف المؤسسة بدرجة عالية من الدقة والاعتمادية في مجال إنجاز الخدمات المقدمة للمستفيدين				
06	توفر البلدية الخصوصية و السرية في المعلومات إلى تخص المواطنين				
07	تهتم البلدية بمشاكل المواطنين وتجيب على استفساراتهم بوضوح				

الإدارة الرقمية ودورها في عصنة الإدارة العمومية بالجزائر

08	تعتمد البلدية على آليات وسياسات متميزة لتحقيق متطلبات المستفيدين				
09	هنالك اهتمام من قبل موظفي البلدية بتقديم الخدمات العاجلة إلى المستفيدين				
10	يملك موظفي البلدية ثقافة عالية تهدف إلى مساعدة المستفيدين سرعة الاستجابة لانشغالهم				
11	تعمل البلدية على إيجاد الحلول اللازمة لمشاكل المستفيدين				
12	يتوفر لدى الموظفين القدرة على استيعاب الجمهور و تقدير ظروفهم				
13	تحرص البلدية على وضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات الإدارة لديها				
14	يعزز سلوك الموظفين في البلدية شعور المواطنين بالراحة والاطمئنان				
15	توفر البلدية الخصوصية والسرية في المعلومات التي تخص المواطنين				
16	تسهل البلدية إجراءات الاستقبال قدر الإمكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمات				
17	توفر البلدية الأمان الوظيفي للموظفين فيما مما يزيد من جودة خدمة المواطنين				
18	الخدمة المقدمة من طرف موظفي البلدية تحظى برضا المواطنين				

2- مخرجات برنامج Excel-Stat:

2-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

Echantillon : classeur = Classeur1.xlsx / feuille = Feuil3 / plage = \$J\$3:\$J\$51 / 49 lignes et 1 colonne

Seuil de signification : 0,050

Aucune donnée manquante détectée

Statistiques descriptives :

Echantillon	Effectif	Moyenn e	Varianc e	Ecart- type	Ecart-type de la moyenne	Minimu m	Maximu m
الإدارة الالكترونية	49	3,600	0,938	0,968	0,138	0,386	5,000

Test t de Student pour 1 échantillon / test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95,00% de la moyenne

: 3,322 à 3,878

t (valeur observée)	4,335
t (valeur critique)	2,011
ddl	48

p-value bilatérale	0,0001
Alpha	0,05

Conclusion :

Au seuil de signification Alpha=0,050 on peut rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle la moyenne vaut 3,000. Autrement dit, la différence entre la moyenne et 3,000 est significative.

2-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

Variable(s) dépendante(s) classeur = Classeur1.xlsx / feuille = Feuil3 / plage = \$H\$3:\$H\$51 / 49 lignes et 1 colonne

Pondération uniforme (par défaut)

Variables quantitatives : classeur = Classeur1.xlsx / feuille = Feuil3 / plage = \$B\$3:\$F\$51 / 49 lignes et 5 colonnes

Aucune donnée manquante détectée

Intervalle de confiance (%) : 95,00

Modélisation de la variable جودة الخدمة العمومية :

Résumé pour la variable dépendante :

Variable	Nbr. de valeurs total	Nbr. de valeurs utilisées	Nbr. de valeurs ignorées	Somme des poids	Moyenne	Ecart-type
جودة الخدمة العمومية	49	49	0	49	3,908	1,152

Résumé pour les variables quantitatives :

Variable	Moyenne	Ecart-type
إدارة التخطيط		
الالكتروني	3,043	0,971
إدارة المعرفة		
الالكترونية	3,274	0,812
إدارة الوثائق		
الالكترونية	3,777	0,867
إدارة الاجتماعات		
الالكترونية	4,051	1,103
إدارة الخدمات		
الالكترونية	3,800	1,059

Coefficients d'ajustement :

R (coefficient de corrélation)	0,988
R ² (coefficient de détermination)	0,975
R ² aj. (coefficient de détermination ajusté)	0,972

الإدارة الرقمية ودورها في عصنة الإدارة العمومية بالجزائر

SCR 1,575

Evaluation de la valeur de l'information apportée par les variables ($H_0 = Y = \text{Moy}(Y)$) :

Source	ddl	Somme des carrés	Carré moyen	F de Fisher	Pr > F
Modèle	5	62,105	12,421	339,019	< 0,0001
Résidus	43	1,575	0,037		
Total	48	63,680			

Paramètres du modèle :

Paramètre	Valeur	Ecart-type	t de Student	Pr > t	Borne inférieure 95 %	Borne supérieure 95 %
Constante	-0,256	0,233	-1,102	0,277	-0,725	0,213
إدارة التخطيط الإلكتروني	0,406	0,212	1,914	0,062	-0,022	0,834
إدارة المعرفة الإلكترونية	0,614	0,212	2,889	0,006	0,198	0,974
إدارة الوثائق الإلكترونية	0,485	0,149	3,247	0,002	0,184	0,786
إدارة الاجتماعات الإلكترونية	0,794	0,082	9,705	< 0,0001	0,629	0,959
إدارة الخدمات الإلكترونية	-0,026	0,166	-0,155	0,878	-0,360	0,309

Variable(s) dépendante(s) classeur = Classeur1.xlsx / feuille = Feuil3 / plage = \$H\$3:\$H\$51 / 49 lignes et 1 colonne

Pondération uniforme (par défaut)

Variables quantitatives : classeur = Classeur1.xlsx / feuille = Feuil3 / plage = \$B\$3:\$E\$51 / 49 lignes et 4 colonnes

Aucune donnée manquante détectée

Activez cette option pour fixer la constante du modèle

Intervalle de confiance (%) : 95,00

Modélisation de la variable جودة الخدمة العمومية :

Résumé pour la variable dépendante :

Variable	Nbr. de valeurs total	Nbr. de valeurs utilisées	Nbr. de valeurs ignorées	Somme des poids	Moyenne	Ecart-type
جودة الخدمة العمومية	49	49	0	49	3,908	1,152

Résumé pour les variables quantitatives :

Variable	Moyenne	Ecart-type
إدارة التخطيط الإلكتروني	3,043	0,971
إدارة المعرفة الإلكترونية	3,274	0,812
إدارة الوثائق الإلكترونية	3,777	0,867
إدارة الاجتماعات الإلكترونية	4,051	1,103

Coefficients d'ajustement :

R (coefficient de corrélation)	0,980
R ² (coefficient de détermination)	0,973
R ² aj. (coefficient de détermination ajusté)	0,968
SCR	1,634

Paramètres du modèle :

Paramètre	Valeur	Ecart-type	t de Student	Pr > t	Borne inférieure 95 %	Borne supérieure 95 %
Constante	0,000	-	-	-	-	-
إدارة التخطيط الالكتروني	0,604	0,144	4,206	0,000	0,315	0,893
إدارة المعرفة الالكترونية	0,757	0,111	6,838	< 0,0001	0,534	0,979
إدارة الوثائق الالكترونية	0,368	0,081	4,540	< 0,0001	0,205	0,531
إدارة الاجتماعات الالكترونية	0,786	0,081	9,740	< 0,0001	0,623	0,948

توظيف أساليب الإدارة الرقمية لتحسين أداء البلديات

دراسة نموذجية لبلدية تبلالة ولاية بشار

د. بودي عبد الصمد

د. أيت قاسي عزورضوان

جامعة محمد طاهري بشار

المركز الجامعي مرسلبي عبد الله-تبابزة-

الملخص:

إن التحول السريع المتواصل للمجتمع الجزائري تولدت عنه احتياجات جديدة للمواطنين في جميع المجالات الشيء الذي اوجب إعادة النظر في أعمال الإدارة لتكييفها مع هذه الاحتياجات والتكفل بجميع مراحل هذا التطور، ولتجسيد ذلك قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية باتخاذ كل الإجراءات الهادفة للقضاء على الاختلالات المتسببة في عرقلة وتعطيل مصالح المواطنين. وتمت دراستنا على مستوى بلدية تبلالة، ولاية بشار، أين توصلنا إلى أن الإدارة الرقمية كان لها دور في تحسين أداء الجماعات المحلية مقارنة بالسابق وتحقيق التنمية المحلية تشمل جميع النواحي ويتجلى ذلك من خلال توفير الوقت والجهد فقد سمح استخدام الإدارة الرقمية بتوفير الكثير من الوقت في إنجاز المعاملات الإدارية وكذا الاستجابة السريعة لمتطلبات المواطنين، بالرغم من وجود بعض العراقيل. الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الرقمية، الجماعات المحلية.

The abstract:

The continuous rapid transformation of Algerian society generated new needs for citizens in all fields, which necessitated a reconsideration of the work of the administration in order to adapt it to these needs and to take care of all stages of this development. Obstructing and disrupting the interests of citizens.

Our study was carried out at the level of the municipality of Tabalbala, Bechar Province, where we concluded that digital management had a role in improving the performance of local groups compared to the past and achieving local development that includes all aspects. Administrative transactions as well as the rapid response to the requirements of citizens, despite the presence of some obstacles.

Keywords: management, digital management, local groups.

1. مقدمة:

أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر على الإنسان وحياته اليومية، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف بالأعمال الالكترونية، وانتشر تطبيق فروعها المختلفة كالإدارة الرقمية التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الالكتروني، الذي يساعدنا على تبسيط الإجراءات وتحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية العمل ومن جملة هذه الإجراءات توفير الشروط المناسبة لعصرنة الإدارة والانتقال التدريجي من مرحلة التسيير الكلاسيكي إلى مرحلة التسيير الآلي عن طريق إصلاح مرافق الإدارة المركزية وإدارة الجماعات المحلية وإدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال التسيير والتنظيم وبالتالي إعادة الاعتبار للمرفق العام وتحسين أدائه بصفة مستمرة وإحداث أنماط عمل جديدة وعصرية تركز أساسا على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتطورة.

إضافة إلى أن الإدارة الرقمية (الالكترونية) كونها مشروع جديد تسارعت الأجهزة الإدارية نحو تبني فكرة العمل وفق هذا البرنامج للحاق بالإدارة العلمية الالكترونية المتقدمة، التي تقوم على أسس ومعايير موضوعية مدروسة وفق نسق الكتروني متعدد الاستخدامات متمركز في الشبكات الالكترونية والعمل بها لاحداث التنمية الاقتصادية، وعلى هذا الأساس انخرطت الجزائر ضمن هذا النهج الجديد وذلك من خلال إعطاء الإشارة لانطلاق الحكومة الالكترونية كمبدأ أولي تتوقع من خلاله ميلاد إدارات عمومية جديدة تقدم خدمات عامة ناجحة عن طريق استعمال الوسائل الالكترونية في تنشيط أدائها.

الإشكالية:

تطور الحياة الاجتماعية ورفاهية المواطنين متوقفة على فعالية الإدارة المسؤولة عن القيام بشؤونهم وتحسين خدماتهم والسهل على قضاء شؤونهم، لذلك نجد أن معيار التقدم والتخلف بين الدول المتقدمة والمتخلفة هو العدالة الاجتماعية بين الأفراد، ولا يمكن للعدالة أن تتحقق في غياب التنظيم، وتفشي البيروقراطية والمحسوبية والجهوية. فالجزائر دولة تعاني من عدة مشاكل وعلى رأسها السكن والوظائف والامتيازات، لذلك نجد التنمية في منطقة وتنعدم في منطقة، وهذا إذ دل إنما يدل على ضعف التسيير والرقابة ومن بين الحلول التي سارعت الجزائر لتوفيرها الأجهزة التقنية والبرامج المعلوماتية التي تحفظ أسماء الأفراد بكل خصوصياتهم، وتمثلت هذه الأجهزة والبرامج في توفير وتحقيق نوع من العدالة في الحقوق والواجبات.

و انطلاقا من هذه الأساسيات البحثية فلا بد لكل دراسة إشكالية بحثية يبني عليها التحليل. و حدود الإشكالية تنطلق من التساؤل الرئيسي أو المركزي التالي:

إلى أي مدى ساهمت الإدارة الرقمية في تحسين أداء الجماعات المحلية بالجزائر؟

ثم التساؤلات الفرعية فتطرح للتوصل إلى الهدف المقصود من وراء الدراسة و تكون على النحو

التالي:

- هل ساهمت الإدارة الرقمية في تحسين أداء الجماعات المحلية؟
 - هل ساهمت الإدارة الرقمية في تحقيق التنمية المحلية ببلدية تلبالة؟
- فرضيات الدراسة:

- ساهمت الإدارة الرقمية في تحسين أداء الجماعات المحلية
 - ساهمت الإدارة الرقمية في تحقيق التنمية المحلية ببلدية تلبالة
2. مفهوم الإدارة الرقمية.

يعتبر مصطلح الإدارة الرقمية حديث النشأة حيث يعد من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية، حيث ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لتطور شبكات المعلومات و الاتصالات.

لقد أدى التطور السريع للتقنية إلى بروز نموذج إداري جديد، فره التنافس و التحدي المتزايد أمام النظم الإدارية البيروقراطية لتحسين أعمالها و جودة خدماتها. وهي مدخل جديد يقدم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطور والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليته.

1.2 تعريف الإدارة الرقمية:

إن مفهوم الإدارة الرقمية مرتبط كثيرا بالرقمنة الإدارية والإدارة الإلكترونية، حيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المغنى للمفهومين، وتعرف على أنها إستراتيجية إدارية لعصرنه المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال

توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار رقمي (إلكتروني) حديث من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد.

وهي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية. (عامر، 2007)

ولهذا المفهوم عدة تعريفات، قد تتشابه أو تختلف في بعض الجوانب، ولكنها في المحصلة تتحدث عن مجال واحد، ألا وهو الإدارة الإلكترونية.

- المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية (الرقمية) على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا (علاء، 2009)

الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويطلق هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية. (نجم عبود، 2004)

- الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية (الطعامنة و طارق، 2004).

- الإدارة الإلكترونية تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال. (لهوش، 2006)

ويمكن تعريفها على أنها عملية تحويل كافة الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة، عالية ودقة متناهية و بدون استخدام الورق Management Paerless. من هنا نقول أن الادارة الرقمية تتمثل في استغلال الوسائل الإلكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية من أجل تسهيل المعاملات الإدارية و توفير الوقت و الجهد.

2.2. عناصر، وظائف، ومميزات الإدارة الرقمية (الإلكترونية)

1.2.2 عناصر الإدارة الرقمية (الإلكترونية):

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة مكونات أساسية كالتالي (ياسين، 2005):

- عتاد الحاسوب: يضم المكونات المادية للحاسوب، ومختلف نظمته وملحقاته.

- البرمجيات: تشمل برامج النظام مثل التشغيل ونظم إدارة الشبكة، الجداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، إضافة إلى مختلف الشبكات (الإنترنت، الإكسترنات، الإنترنت).
- صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون، والمحليون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتمتعون به من خبرات، ومعارف في مجال المعلوماتية.

الشكل رقم 01: يمثل عناصر تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 24.

2.2.2 وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري، وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- التخطيط الإلكتروني:

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام للتخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف و تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن اختلافات الأساسية يمكن أن نوضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتقليدي.

المعيار	التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف مرنة وعامة وأنية واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا	يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية الأسبوعية الفصلية)
من حيث تقسيم العمل	المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل الإتجاهات الشبكية	المديرون هم المخططون و العاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى إلى الأسفل
من حيث التركيز	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة	تركز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة
من حيث المدة	خطط قصيرة الامد وأنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنضوي جميعها تحت خطة طويلة الامد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق	خطط طويلة، مستمرة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة

المصدر: سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية: عمان، دار أسامة للنشر، 2011، ص

من خلال معطيات الجدول نستخلص أن التخطيط الإلكتروني يتسم بعدد من المزايا أبرزها:

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا، إلى ممارسة المستويات التنفيذية، وبما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة و توسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى (حسين محمد، 2011).
- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية و حسب، بل السوق و حاجات العملاء المحتملة، وعلى هذا الأساس ستكون المنظمة ملتزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق و حاجات العملاء، وهذا احد أهم مؤشرات البقاء.
- يفرض على المنظمات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل على اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المنظومة من عدمه لأن العميل في ظل موقعه الإلكتروني سيوصل احتياجاته فوراً للمنظمة.
- إن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطور المستمر والمتواصل.
- -أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- -أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.
- -تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق، على حساب الشكل التقليدي.

- التنظيم الإلكتروني: E- Organizing

- عرف DESSLER التنظيم على أنه هو الأكثر ارتباطاً بالمكان فهو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة (سوسن زهير، 2011).
- في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

- الرقابة الإلكترونية:

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف، الانحراف، أو الخطأ، وعملية تصحيحه، كم أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

- القيادة الإلكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية:

- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتنقسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس.

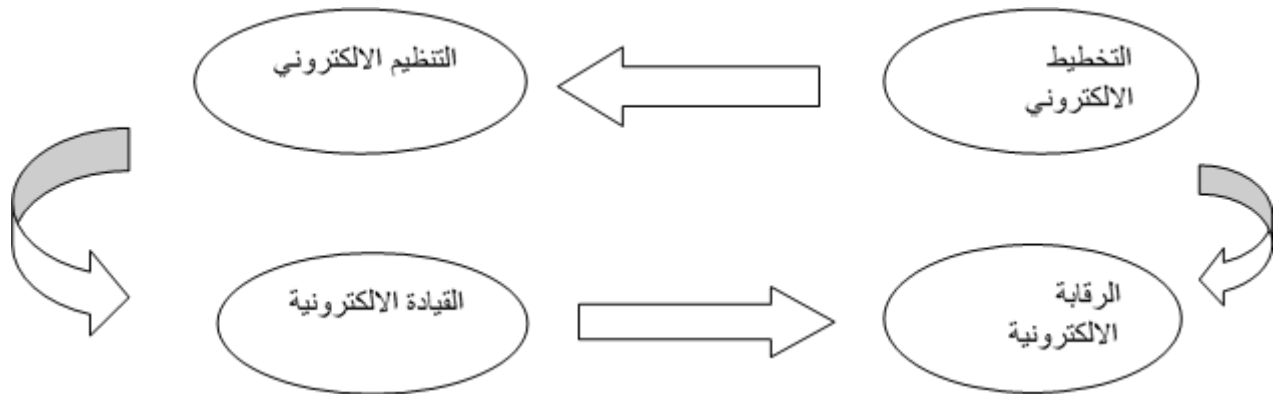
- بالثقة، والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتنقسم القيادة

الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول على السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

- القيادة الذاتية: ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.
- إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).

الشكل رقم 02 : وظائف الإدارة الإلكترونية



المصدر: عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية ببلدية الكالتوس العاصمة - مذكرة دكتوراه ل م د، علم اجتماع، تخصص إدارة أعمال، جمعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 83.

3.2 مميزات الإدارة الإلكترونية

هناك مميزات للإدارة الرقمية منها:

- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.

- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخيرة.
- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.
- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين العاملين.
- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة.
- كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي (المعرف) الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها، في حين تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة أشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات على الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي (الاجتماعي) الفكري إلا في أضيق الحدود.

4.2 أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

- هناك الكثير من المبررات التي جعلت كثير من الدول والمنظمات تتسارع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأهم العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية هي كما يلي:
- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الانسانية.
 - توجيهات العولمة وترابط المجتمعات الانسانية.
 - الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فانتشار مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية وتطبيقه في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.
 - في حين يرى البعض أن أهم مسوغات تبني الإدارة الإلكترونية ما يلي:
 - زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسين المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان.
 - أن استخدام الكثير من المؤسسات الحكومية أساليب عمل قديمة وتقليدية يترتب عليه تعقيد أداء الأعمال وصعوبة في إنجازها.

- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية وكثرة الإجراءات الواجب المرور بها لإنجاز المعاملات.
 - معاناة المنظمات غير الربحية من مشكلات مشتركة مثل: تناقص الدعم المادي وترهل هياكلها التنظيمية وتكاليف التشغيلية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية التي تقدم خدماتها إليه.
 - يضاف عددا من المبررات التي دعت الدول للبحث عن أفضل الطرق للتكيف سواء على مستوى الهياكل التنظيمية أو الأدوار أو الممارسات لمواجهة الوقائع العالمية المتجددة، منها:
 - الإنترنت كنسبة عالمية جعلت العالم قرية صغيرة متجانسة.
 - العولمة حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول، لتحسين خدماتها لترتقي نحو المستويات العالمية للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى.
 - تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة، حيث دفع هذا التوجه العالمي العديد من الدول نحو خصخصة بعض خدماتها.
- إن هذه المبررات جميعها كانت دافعا ضروريا للمؤسسات لتبني نموذج الإدارة الإلكترونية لكي يتسنى لها التخلص من كل القيود المكبلة لكل تغيير وتجديد، كالقيود البيروقراطية، والإجراءات الروتينية المملة، والمركزية المتبعة داخل إدارتها.
- أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، حيث أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها.
- فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة ليشمل معظم النشاطات. كما يؤكد ياسين بأن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات وفي الواقع تعد تقنية المعلومات كما أشار سيرشت وآخرون طريقا واسعا يوصل إلى مجالات ناشئة حديثة للقدرات والإبداعات التقنية، فالיום تعتبر تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما يدفع جميع الدول إلى السعي نحو تحديد أنسب الاستراتيجيات التي تلائم الأنواع الجديدة من الابتكارات التقنية.

3. الجماعات المحلية

1.3 ماهية الجماعات المحلية

إن تطبيق الإدارة الرقمية على المستوى المحلي يهدف إلى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية فهو يقوم بتحديث الخدمات العامة وذلك من حيث نوعية وسرعة الانجاز وتخفيض التكاليف و الحاجة الماسة لتطوير الهيكل التنظيمي للجماعات على المستوى التنظيمي والإداري، وباعتبار العنصر البشري العامل الأساسي لقيام الجماعات المحلية بدورها التنموي في مختلف الميادين فإن استخدام الوسائل التقنية الحديثة يساعده على أداء مهامه، كما أن هذا يتطلب الخضوع بشكل مستمر للتأهيل والتكوين والتحفيز

1.1.3 مفهوم الجماعات المحلية:

لعل أفضل تعبير للجماعات المحلية ذلك الذي يعطيها مجالا جغرافيا محددا إقليميا تتمتع بوحدة إدارية مصغرة تمثل الدولة، وبغية التجسيد الأمثل للأهداف والبرامج المسطرة لها أوكلت لها جملة من الصلاحيات تأخذ بعين الاعتبار امتداد واتساع المهام و الوظائف المركزية على المستوى المحلي، لذلك فالجماعات المحلية لها عدة عناصر تنتمي لها كالإدارة المحلية والحكم المحلي واللامركزية الإدارية، اللامركزية السياسية، وأن مفهوم الجماعات المحلية يستدعي منا تناول عدة نقاط فرعية.

يمكن تعريف الجماعات المحلية "بأنها أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا بهدف تنمية مجتمعاها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية" (ممدوح، 2009).

وعرفها عبد الرزاق الشيخ لي في كتابه الإدارة المحلية بأنها "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية" (باديس، 2011).

لذلك يمكن اعتبار الجماعات المحلية نظام إداري يقوم على توزيع المهام والوظائف بين المؤسسات الإدارية، لها مهمة إدارة المرافق المحلية لتطوير مشاريع التنمية على المستوى المحلي، تتمتع بشخصيتها المعنوية واستقلالها المالي ولكل منها تنظيمها واختصاصاتها ومواردها الخاصة.

وبالحديث عن الجماعات المحلية يؤدي إلى التعرف على العديد من المحاور ذات الصلة بها لذلك يستلزم الإشارة إلى الإدارة المحلية والحكم المحلي.

2.1.3 الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي مكملًا لأجهزة الدولة فهي جزء من الحكومة التي تختص بانشغالات سكان المنطقة معينة، وسائل تسيير شؤونهم. فقد لقيت الإدارة المحلية عدة تعاريف التي تناولتها وذلك تبعًا لوجهات نظر الفقهاء والمفكرين، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن كل مفكر كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة وهنا يعرفها الكاتب البريطاني كرام مودي MODIE -GRAME- أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضه للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملًا لأجهزة الدولة.

كذلك يعرفها أحد الباحثين المهتمين بشؤون الإدارة المحلية على أنها - تلك المناطق المحددة والتي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية. وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن القول بأن الإدارة المحلية شكل من أشكال التسيير المحلي تقوم بإدارة نفسها بنفسها وتضطلع بتصريف شؤونها المحلية.

3.1.3 الحكم المحلي:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالحكم المحلي ، فهناك من يعرفه بأنه - مجموعة الوحدات الادارية أيا كانت صورتها وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة بالدولة والتي تكون في مستوى ادنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة ومن حكومة الولاية في الدولة الاتحادية.

كما عرف الحكم المحلي بأنه عبارة عن " هيئات منتخبة من طرف مجتمع الوحدات المحلية سواء كان انتخاب يشمل جميع أعضائها أو أغليبيتهم، هذه الهيئات تعهد إليها الإدارة المركزية الاضطلاع بإدارة كل أو بعض المرافق المحلية".

ويشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الحكم المحلي بأنه - يتألف الحكم المحلي من مجموعة من المؤسسات والآليات والعمليات التي تسمح لمواطنيها ومجموعاتهم ببيان مصالحهم واحتياجاتهم وتسوية اختلافاتهم وممارسة حقوقهم وواجباتهم على المستوى المحلي.

فانطلاقًا مما تقدم من تعاريف حيال الحكم المحلي يثبت بأنه تلك المنظمات أو المؤسسات المسؤولة عن مصالح المواطنين والتي تعمل على تجسيد متطلباتهم وتجسيد قيم المواطنة وابتكار بدائل ناجحة للتنمية تتوافق مع احتياجات الإقليم المحلي.

4.1.3 اللامركزية الإدارية:

لجأت الدولة ومنذ بداية نشوؤها الى الاخذ بأسلوب المركزية الإدارية بهدف تقوية السلطة السياسية المركزية، وبعد أن استقرت الدولة وقويت واعتمدت أساليب الديمقراطية في الحكم، وجدت الحاجة إلى اعتماد أسلوب اللامركزية الإدارية في مجالات تخص المشروعات والهيئات والمصالح العامة أو في مجالات تخص الوحدات الإقليمية والمحلية.

وبذلك يكون وحدة السلطة الإدارية أو تعددها هو معيار التمييز بين اعتماد كل من أسلوب المركزية الإدارية، أو أسلوب اللامركزية الإدارية في الدولة. فإذا كانت هنالك سلطة إدارية واحدة فالدولة تعتمد أسلوب المركزية الإدارية، أما إذا كان هنالك العديد من السلطات الإدارية التي تتمتع بالشخصية المعنوية، وبنوع محدد قانونا من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها فالدولة تعتمد أسلوب اللامركزية الإدارية. وتعني "توزيع الاختصاصات الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، بحيث تعمل هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف رقابة الحكومة المركزية".

كما تعني اللامركزية الإدارية من ناحية أخرى بأنها "صورة من صور التنظيم الإداري ومن ثم فهي تقوم على توزيع الاختصاصات الإدارية بين هيئات إدارية مختلفة، وتقوم في ظل الدولة الموحدة كما يمكن ان توجد في ظل الدولة الاتحادية".

وعلى العموم يقصد بها توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في العاصمة وهيئات إقليمية أو مصلحة على المستوى المحلي تتمتع بالشخصية المنوية والاستقلال المالي وتخضع لرقابة وصائي من السلطة المركزية.

ونخلص مما تقدم أن اللامركزية الإدارية جانبين جانب سياسي وجانب قانوني، فالجانب السياسي يتمثل فيما تقوم عليه اللامركزية الإدارية من توسيع لمفهوم الديمقراطية فتنتقل سلطة التقرير النهائي من الدولة إلى هيئات محلية منتخبة من طرف الشعب لتحمل مسؤوليتها في الإدارة، أما الجانب القانوني يتجسد في توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين الأجهزة المركزية والهيئات المحلية ذات الطابع الإقليمي أو المرفق الأمر الذي من شأنه أن يقرب الإدارة أكثر من الجمهور.

ويقصد باللامركزية الإدارية "مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأموال الإدارية في المنظمة" (عباس، 2014).

إذن اللامركزية الادارية تعني ذلك النظام الذي يركز على عنصر الانتخاب ويجعل منه شرطا أساسيا لتحقيق نموذج اللامركزية الإدارية، وذلك في نقل سلطة اتخاذ القرارات الإدارية من يد السلطة المركزية إلى جهة معينة أخرى هي المجالس المحلية والتي هي الأخرى تتكون عن طريق الانتخاب.

2.3 أسباب ظهور الجماعات المحلية:

تتعدد أسباب ظهور الجماعات المحلية باعتبارها جزءا من الهيكل الإداري العام للدولة، وبصفتها مؤسسات دستورية مميزة، منها الإدارية و السياسية و المتعلقة بالجانب الاقتصادي التنموي و كذا المتعلقة بالجانب الاجتماعي:

- الأسباب الإدارية:
- التخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية وتركيزها على الأعمال الإدارية المهمة.
- زيادة قدرة الموظفين المحليين على الإبداع والابتكار وإكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات.
- ضمان سرعة الانجاز بكفاءة و فعالية، و الحد من الروتين بتبسيط الإجراءات.
- الأسباب السياسية:
- إرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين، من خلال عمليات الترشح والانتخاب واحترام الرأي الآخر.
- تحقيق مشاركة السكان المحليين للسلطة المركزية في تسيير الشؤون العمومية على المستوى المحلي، إذ يلتزم المواطن بتحقيق الأهداف وإنجازها من دون اللجوء إلى ممارسة العنف أو خلق اضطرابات.
- إعطاء سكان المناطق التي توجد فيها القوميات التي تختلف عن بقية سكان الدولة حرية تقرير حاجاتهم وإشباعهم بما يناسب ظروفهم الخاصة و يساهم في دعم الوحدة الوطنية.
- الأسباب الاقتصادية والتنموية:
- توفير التمويل المحلي ليساهم في سد جزء من كلفة المشروعات والأعمال المحلية ويدعم الدولة ويخفف العبء على الخزينة المركزية.
- تشجيع المواطنين المحليين على المساهمة مع السلطات المحلية في مشروعات استثمارية تعود عليها بالفائدة والخير.
- حصر إنفاق معظم عائدات المجالس المحلية في مناطقها لضمان تحقيق العدالة في الإنفاق والمساهمة في تنميتها والنهوض بها.

- الأسباب الاجتماعية:
- تنمية القيم الاجتماعية والثقافية باستحداث مشروعات تساهم في النهوض الثقافي والاجتماعي للمدينة، مثل استحداث المكتبات ومؤسسات رعاية الشباب والمتاحف والمسارح وغيرها.
- إيجاد مزيد من فرص العمل للمواطنين في مناطقهم والحد من هجرتهم إلى العاصمة أو المدن الكبرى والقضاء على البطالة.
- مراعاة احتياجات السكان ورغباتهم ومصالحهم في المناطق المحلية بما يلائم ظروفهم المحلية إلى رفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي

3.3 مهام الإدارة المحلية:

- تتمثل مهام الإدارة المحلية في شكل خدمات حددت وفقا لتصنيف المنتدى الدولي للأمم المتحدة حول السياسات الإبداعية وممارسات الحكم المحلي الذي عقد بالسويد في عام 1996م، حيث تم تصنيف مهام ومسؤوليات مجالس الحكم المحلي تحت أربعة عناوين أساسية هي:
- خدمات في شكل سلع ذات نفع عام تقوم مجالس الحكم المحلي بإنتاجها وتوفيرها، مثل مياه الشرب، الصرف الصحي، إنشاء وصيانة الطرق والحدائق العامة...إلخ.
 - خدمات ذات نفع خاص - شخصي-، مثل التعليم والرفاء الاجتماعي.
 - خدمات البنية التحتية، وتشمل مسح الأراضي، المخططات والخرائط، المحافظة على البيئة والصحة العامة.

- خدمات تتضمن حماية أمن المواطنين وحفظ النظام.

4. أثر الرقمنة الإدارية على التنمية المحلية ببلدية تلبالة:

1.4 تقديم بلدية تلبالة:

أجريت هذه الدراسة ببلدية تلبالة ولاية بشار، والتي تمثل المحلية الأولى والمسؤولة عن إدارة وتنظيم مصالح وشؤون المواطنين وهي نموذج لدراسة.

و تعتبر بلدية تلبالة من أقدم بلديات الولاية، أنشأت على إثر التقسيم الإداري لسنة 1991م، وتضم أغلب النصف الغربي من مساحة بشار، حسب دقة الروايات القديمة فإن الإسم الذي أعطى لبلدية تلبالة مرتبط باللغة التي يتحدث بها سكانها، وهي "الكورنجي" وتلبالة تعني "تساو بتس" ويعني مصطلح كورنجي هو لغة القرية.

صلتها الوحيدة بالعالم الخارجي هو طريق بطول 70 كلم يربطها بالطريق الوطني بين تندوف وبشار وتبعد عن مقر الولاية ب 400 كلم.

المغرب الأقصى غربا ولاية تندوف وأردار جنوبا، شرقا عرق فراج مشروع هواري بومدين إقلي بني عباس كرزارو تيمودي.

بلغ مساحة بلدية تبلالة 60560 كلم² أي نسبة 37% من إجمالي ولاية بشار.

تبلالة واحة في الصحراء الجزائرية على سفح السلسلة الجبلية عرق الراوي.

تتميز تبلالة بمناخ جاف إذ يسوها المناخ الصحراوي الذي يتميز بالجفاف وقلة تساقط الأمطار ودرجة حرارة عالية، تتراوح بين 30 درجة و 45 درجة مئوية في فصل الصيف، أما في فصل الشتاء فيكون الجو بارد وتقل فيه تساقط الأمطار.

2.4 دور الرقمنة في الخدمة بلدية تبلالة:

لقد استطاع هذا الإجراء الخروج بعدة إيجابيات منها:

1.2.4 انعكاسات الإدارة الرقمية بالنسبة للموظفين داخل البلدية:

- تسهيل القيام بالإجراءات الإدارية.
- ربح الوقت والجهد وخلق الشبائيك بفضل سرعة انجاز العمليات، وهذا ما لاحظته مقارنة بما كان سابقا.
- التقليل من الملل والروتين في اداء المهام.
- تطبيق هذا الإجراء كان له استقبالا واسعا من طرف موظفي بلدية تبلالة، فقد مثل قاعدة مضمونة لحفظ الوثائق خاصة بعدما تعرضت له بلدية تبلالة سنة 2004م خلال سرقة و حرق الوثائق، حيث أوقعن الموظف في ورطة إعادة السجلات والتدوين من جديد...

2.2.4 انعكاسات الإدارة الرقمية للشعب والمواطنة بلدية تبلالة:

هذا الإجراء لقي قبولا واستحسانا كبيرا من قبل الشعب واعتبره نقلة نوعية لا مثيل لها، فقد كان استخراج الوثائق هاجسا للمواطن طالب الخدمة لما يشكله هذا الإجراء من متاعب التأجيلات والوقوف لساعات طويلة أمام شبائيك مقابل تهرب الموظف من خدمته.

لكن مع إجراء تطبيق الرقمنة الإدارية أصبح الأمر سهلا جدا بكم الإيجابيات المسجلة وعلى مستوى جميع الأصعدة.

- ربح الوقت للمواطن بفضل سرعة تقديم الخدمة.
- تجنب الاكتظاظ والفوضى، وتجنب السرقات والشجارات داخل الإدارة.
- ومن جانب آخر وهو النظافة داخل البلدية فقضاء أوقات طويلة لانتظار الحصول هي الخدمة يجعل بعض المواطنين يتناولون القهوة والتدخين ما قد يؤثر على نظافة المقرر وهو الأمر المحسوم نتيجة الإجراء الإلكتروني فسرعة الحصول على الخدمة قضت على سوء النظافة.

3.2.4 دور الإدارة الرقمية في تحقيق التنمية المحلية ببلدية تلبالة:

لقد ترتب عن تطبيق الرقمنة ببلدية تلبالة عدة نتائج، تبين مساهمة الإدارة الرقمية في عملية تنمية أفراد المجتمع المحلي، فالتنمية المحلية تعني الوقوف عند تحقيق تغيرات إيجابية المجتمع وفي كل المجالات وهو ما يتجلى من خلال:

- الإدارة الرقمية تحقق التنمية البشرية: في بلدية تلبالة، تم انجاز ملحقين إداريتين بكل من حي الزاوية وحي الشرايع بمبلغ يتجاوز المليار سنتيم، وذلك من أجل رفع الغبن عن المكان والانجاز المعاملات الإدارية في أسرع وقت.
- الإدارة الرقمية تحقق التنمية الثقافية للمجتمع المحلي: ويتجلى ذلك من خلال القضاء على الأمية المعلوماتية بحكم ما تتطلبه الإدارة الرقمية من إدخال الوسائل التكنولوجية والاستفادة من مجتمع المعلومات وخدمة الاتصالات والانترنت ثم إن تطبيقها يتطلب معرفة بأساسيات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، فالكثير من الإدارات تعتمد إلى تكوين الموظفين بإقامة دورات تكوينية من أجل تفعيل الرقمنة الإدارية في المجتمع المحلي ببلدية تلبالة، فقد استفادت بلدية تلبالة من إعانة مالية منحها السيد الوالي للولاية من أجل تدعيم الأرضية البيومترية بالوسائل والمعدات من أجل عصرنة الإدارة و في هذا السياق تم إدراج دورة تكوينية للمجموعة من الموظفين من أجل التعرف على كيفية استخدام هذه الوسائل التقنية الحديثة.
- الإدارة الرقمية تساهم في ترقية الإدارات داخل المجتمع المحلي وتحقيق التنمية الإدارية: ويتجلى ذلك من خلال تقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن وتقليص الإجراءات الإدارية خاصة وأن تطبيق نظام الاتصال ما بين الإدارات سهل بدرجة كبيرة في تقليص الإجراءات الإدارية وتقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن.

- الإدارة الرقمية تساهم في تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية: المجتمع المحلي ببلدية تلبالة، ويتجلى ذلك بدرجة كبيرة من خلال التطبيق التي تم وضعها في البلدية والتي تسمح برفع قائمة الاقتراحات السنوية للبرامج التنموية المحلية بالبلدية مباشرة بعد إجراء مداولة المجلس الشعبي البلدي إلى الولاية ومنها مباشرة إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي تنظر في الاقتراحات في ظروف لا يتعدى أسرع ما كان سابقا، ومن ثم يتم إرسالها إلى الولاية ويتم إجراء التحكيم في اليوم الموالي ويتم على إثرها منح مقررات للمشاريع ذات الأولوية خاصة في مجال شبكة التطهير والماء الصالح للشرب وإصلاح مختلف الطرق (الهيئة الحضرية).

5. الخاتمة:

لقد أصبحت الإدارة الرقمية ضرورة إلزامية على الإدارة المحلية من أجل مواكبة التقدم العلمي و التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وتعتبر هاته الأخيرة الإستراتيجية التي تساهم في عصرنة مصالح الإدارة و تسييرها بجودة ونوعية و الرفع من الأداء الإداري المحلي لبناء مختلف الهياكل الإدارية و تطويرها والتحديث فيها وهذا ما يؤدي بالارتقاء بالإدارة في كامل المجالات وهذا ما توصلنا إليه من خلال الإجابة على الفرضيات والتي توصلنا إليها بان الإدارة الرقمية كان لها دور في تحسين أداء الجماعات المحلية مقارنة بالسابق وتحقيق التنمية المحلية تشمل جميع النواحي ويتجلى ذلك من خلال توفير الوقت و الجهد فقد سمح استخدام الإدارة الرقمية بتوفير الكثير من الوقت في إنجاز المعاملات الإدارية و كذا الاستجابة السريعة لمتطلبات المواطنين وهذا في إطار تقريب الإدارة من المواطن، كما ساهمت هذه الأخيرة في تحسين مهارات الموظفين خاصة التحكم في تكنولوجيا المعلومات واكتساب مهارات جديدة من التكوين بداية ثم الممارسة اليومية، كما سهلت الإدارة الرقمية من تسهيل عملية الرقابة الإدارية فكل التطبيقات تحتوي على أسماء الموظفين المسموح لهم باستخدام هذه التطبيقات وكل موظف لديه رقم سري خاص يمكنه من استخدام هذه التطبيقات وكل الأعمال الإدارية تؤثر باسمها وهذا ما من شأنه تحلي الموظف بالمسؤولية إتجاه العمل و الجدية وبالتالي إضفاء نوع من الشفافية والحد من الفساد الإداري.

ولكن هناك عدة معوقات مازالت إلى حد اليوم تقف أمام تحقيق الإدارة الرقمية داخل الإدارات من أجل الوصول تنمية محلية شاملة و مستدامة رغم دخولها في المجال عصرنة الإدارة و تعتبر بلدية تلبالة من بين البلديات التي قطعت شوطا مهما في إدخال تكنولوجيا الرقمنة و الاستفادة منها رغم محدودية المداخل و المشاكل العديد التي واجهتها خصوصا مشكل البنية التحتية وهذا ما لاحظناه من خلال عملها و أن هناك ضعف في شبكة تدفق الأنترنت على مستوى البلدية و كذلك نقص الخدمات عبر الأنترنت

فبلدية تبلباله تعاني من عدم امتلاكها لموقع إلكتروني على شبكة الأنترنت و هذا مايعني أن البلدية في معزل عن مواطنيها إلكترونيا وهو مايسبب فجوة بين المواطن و المسؤول المحلي في حين هناك الخاصة كوجود صفحة على الفيس بوك بعنوان الواجهة المحلية تبلباله وهو إجتهد من طرف مجموعة من الشباب يتم من خلاله نقل مختلف الأخبار التي تتعلق بالبلدية. كما تعاني من نقص الإمكانيات المالية و البشرية إلا إنها تسير بوتيرة ثابتة نحو تجسيد الإدارة الرقمية على مختلف مصالحها وذلك بتوجهات ومتابعة من السلطات المركزية (تكوين، تمويل.....الخ) سعيا منها لإرضاء مواطني البلدية و تقديم أحسن الخدمات لهم.

على نحو هذا التقديم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الإدارة الرقمية مفهوم واسع يجب التعمق فيه و هذا يتحقق من خلال تنظيم دورات و ملتقيات تعالج هذا الطرح.
- إعادة بناء الهياكل الإدارية وفق أساليب راقية تتوافق مع معطيات الإدارة الرقمية .
- توعية الموارد البشرية بخصوص هذا الشأن من التمكن من مسطرة الأحداث و مجريات العولة.
- إعداد ميزانية تتكفل بإنجاز البرامج التي تخدم هذا النوع من المشاريع وانطلاقا من هذه النتائج يمكن تقديم بعض الإقتراحات منها:
- إعداد دفتر اقتراحات ووصفة تحت تصرف المواطن لابداء رأيه بأريحية وذلك لتقريب الادارة من المواطن
- إرساء ثقافة التقدم و تعزيز دور الادارة الرقمية في شؤون التسيير و التطبيق الفعلي لها.
- تشجيع المساهمة في تزويد الادارة الرقمية بأحدث الاستراتيجيات العلمية للتماشي وفق أساليب خدماتية حديثة.
- تكوين الإطارات في مجال التعامل مع الوسائل الرقمية خاصة مهندسي الاعلام الآلي.
- تخصيص دورات تكوينية لموظف لترقية مهاراته و الزيادة من خبرته.
- فتح المجال مع الإدارات الأخرى لتبادل الأفكار و الإطلاع على كل ما هو جديد.
- ومن جملة التوصيات التي يمكن أن نخرج بها من خلال هاته الدراسة هي أن تكنولوجيا الرقمية لا تتوقف وهي دائما في تطور مستمر ولهذا وجب على السلطات المحلية لبلدية تبلباله مواكبة هذا التطور وذلك عن طريق فتح بوابة إلكترونية خاصة بالبلدية تسمح للمواطن بالمشاركة الفعلية في صنع وتقديم

مقترحاته و انشغالاته عبر هذه البوابة والتي تسمح أيضا بسد الفجوة الموجودة بين المسؤول المحلي و المواطن.

- إستكمال الإجراءات الخاصة بالقاعدة الآلية لشبكة الإتصال الموجودة بالبلدية والتي لم يتم تفعيلها لحد الآن والتي تسمح بتقديم خدمات عن بعد وذلك لما تحتوي من تطبيقات حديثة كالتوقيع الإلكتروني وذلك دون تكليف المواطن عناء التنقل للبلدية.

6. المراجع:

- أبوبكر محمود لهوش. (2006). *الحكومة الإلكترونية*. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- المهتدي سوسن زهير. (2011). *تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية*. عمان، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- بن حدة باديس. (2011). *الاتجاهات الحديثة في الوطن العربي*. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 26. جامعة ورقلة.
- حسن حسين محمد. (2011). *الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص والمتطلبات*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- خالد ممدوح. (2009). *البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية.
- سعد غالب ياسين. (2005). *الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية*. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
- طارق عبد الرؤوف عامر. (2007). *الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة*. مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- عبد الرزاق السامي علاء. (2009). *الإدارة الإلكترونية*. الأردن: دار وائل النشر والتوزيع.
- علي عباس. (2014). *أساسيات علم الإدارة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع.
- محمد محمود الطعمانة، و شريف طارق. (2004). *الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي*. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، صفحة 127.
- نجم نجم عبود. (2004). *الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات*. الرياض: دار المريخ للنشر.

تحديث خدمات الإدارة الالكترونية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية

" دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس – قسنطينة "

د. يوسف عبد العالي
جامعة المسيلة

د. حمزة طلحي
جامعة قسنطينة 3

د. نصرالدين مهداوي
جامعة قسنطينة 3

الملخص:

يعتبر استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة و تحيين مختلف القنوات الاتصالية و الإعلان الداخلية للمؤسسة الاستشفائية العمومية ذو أهمية بالغة و الذي من شأنه أن ينعكس بالتأكيد على إثراء المنظومة الصحية بمختلف البيانات والمعلومات التي تستند عليها في الكثير من المهام والقرارات بالمؤسسة، وبالتالي اقتناؤها يؤدي حتما إلى كسب الكثير من الجهد والمال والوقت من جهة، والوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بكل دقة وإتقان ألا و التي تتجسد بالأساس في تطوير الأداء المؤسسي و نوعية الخدمة الصحية المقدمة للمرضى و تحسين صورتها وسط الخارطة المجتمعية التي توجد بها. الكلمات المفتاحية: سياسات و برامج، تفعيل تكنولوجيات الاتصال الحديثة، منظومة اتصال مؤسسي داخلي، إعلان الكتروني مؤسسي داخلي، الارتقاء بالخدمة العمومية الصحية المقدمة، إصلاح و تحديث منظومة الصحة العمومية، تحسين صورة المؤسسة الاستشفائية العمومية.

Résumé :

l'utilisation et les positivité de l'existence des nouvelles technologies de l'information et de la communication rentre dans la modernisation et l'actualisation, s'influx sur la souplesse des taches internes et les réseaux de communication et d'annonce institutionnels produits par les différents fonctionnaires au niveau des services hospitalières et ce réalise par donnée le bien et l'idéal d'avoir un bon développement de la performance institutionnelle ainsi que des services signales de la bonne prise en charge des patients au niveau des différentes structures sanitaires, et améliore son l'image au sein de la cartographie de société ou elle se trouve.

مقدمة

تعاني الكثير من المؤسسات الاستشفائية العمومية الحالية بالجزائر تراجعاً كبيراً في الخدمات بالرغم من كل الميزانيات المخصصة، فخدماتها لا ترقى لذلك المستوى المطلوب منها وتبقى بعيدة نوعاً ما حتى عن ما هو موجود بدول الجوار من تطور وتحسن في البنية الصحية الخاصة بها من خلال إقحام نظم و تكنولوجيات للتسيير الجيد أثبتت نجاعتها على أرض الواقع، و من جملة تلك النظم تهيئها لأنظمتها الاتصالية و الإعلانبة بشكلها الداخلي و الخارجي و بالأخص تلك التي تعمل بها داخل أسوار مؤسستها فمرونتها تحصيل حاصل على تحسن خدماتها و تطوّر أدائها المؤسساتي و التي تنعكس في الأخير على تحسين صورتها لدى المجتمع، و من خلال ما سبق فيلإي أي حدّ يمكن أن يساهم تحديث الإدارة الالكترونية للنهوض بالأداء المؤسساتي وتحسين الخدمات الصحية وكسرتلك الصورة النمطية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بالجزائر؟

فرضية الدراسة :

يساهم تحديث الاتصال و الإعلان الداخلي في الارتقاء بالأداء المؤسساتي وتحسين الخدمات الصحية و الصورة السلبية الملازمة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.

و من خلال ذلك انطلقنا كفريق بحث ميداني للكشف عن طبيعة البنية الداخلية للمؤسسات الاستشفائية و دورها التكاملي في تطوير الأداء المؤسساتي و تحسين الخدمات الصحية المقدّمة و الذي ينعكس بدوره على تحسن صورة المؤسسة الاستشفائية العمومية ضمن الخارطة المجتمعة الموجودة عبرها، و من خلال ذلك اخترنا كفرق بحث، المركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس – قسنطينة – كمجال للدراسة الميدانية، و تتمحور أبرز النقاط المثارة عبر هذه الدراسة الميدانية في مايلي:

1. ماهية الاتصال الداخلي و المؤسسة الاستشفائية العمومية.

2. ماهية الإعلان و مساهمته الاجتماعية

3. ماهية الإعلان المؤسساتي.

4. ماهية الإعلان الالكتروني.

5. ماهية الأداء المؤسساتي.

6. الخدمات الصحية و صورة المؤسسة الاستشفائية العمومية.

7. الدراسة الميدانية.

8. نتائج الدراسة.

9. مقترحات و توصيات (وجهة نظر).

1- ماهية الاتصال الداخلي والمؤسسة الاستشفائية العمومية:

- يعرف الاتصال الداخلي بأنه " تلك العملية التواصلية التي تتم بين العاملين في المنشأة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتها ، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل اتصال هابط يأخذ شكل أوامر ، توجيهات ، قرارات و تعليمات من أعلى إلى أسفل المؤسسة ، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل إلى أعلى المؤسسة على شكل شكاوي ، اقتراحات و طلب إجازات أو ترقيات أو معلومات، كما يمكن أن تكون على اتصال أفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى قصد التنسيق و التشاور و التعاون من أجل أهداف المنشأة و تحقيقها (محمد أبو سمرة، 2008، ص58).

ومن خلال ما سبق فالالاتصال الداخلي هو تلك العملية التواصلية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق التماسك والترابط بين أفرائها لتحقيق أهدافها المشتركة وتكون محصورة في الأفراد العاملين بها لا غير.

- في حين مصطلح المؤسسة الاشتشفائية يعد من بين أحد المفاهيم الأكثر تداولاً في عصرنا هذا، لما تجسده من حقائق و وثوابت تتمثل في صحّة الإنسان ، و استمراريته في الحياة ، فأضحى تحديد مفهوم تلك المؤسسة بشكل دقيق على درجة كبيرة من الأهمية ، و التي تسقط في خانة الطرح الاجتماعي و التنظيمي الحديث .

فقد تنوّعت أطروحات الدارسين في ضبط تعريف موحد لها، وهذا يعود لتنوع اختلاف المنطلقات الإيديولوجية التي يركز عليها كلّ واحد منهم في نظريته للمؤسسة الاستشفائية .

حيث باحث الاقتصاد "ستيفان روبن" بأنها: " ذلك الكيان الاجتماعي الذي يربى له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف " (طلعت إبراهيم لطفي، 1992، ص09).

ومن خلال ما سبق فالمؤسسة الاستشفائية هي كل وحدة اجتماعية ذات طابع إداري تهدف إلى تقديم خدمة استشفائية تتمثل في الرعاية الصحية وتكون موجودة داخل إقليم جغرافي محدد، تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص و خاضعة لجملة من القواعد التنظيمية والإجراءات القانونية لضمان تحقيق أهدافها والمحددة بشكل مباشر في مراكز استشفائية جامعية، مؤسسات استشفائية عمومية، مؤسسات استشفائية متخصصة ، عيادات جوارية متعددة الخدمات، قاعات علاج و فحص أو بشكل

غير مباشر في المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات المساندة، الصيانة الطبية ، و تشمل كذلك مجموعة من المتخصصين و المهن الطبية و غير الطبية و المدخلات المادية التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرقبين وإشباع حاجاتهم واستمرارها في تقديم خدماتها.

2- ماهية الإعلان و مساهمته الاجتماعية :

يكتسي الإعلان دورا متميزا في خضم المزيج الترويجي، فهو يساهم بطريقة أو بأخرى في ترويج السلع و الخدمات و حتى الأفكار و تحويل سلوك المستهلكين و حملهم على تغيير قناعاتهم اتّجاهها بالرغم من أنّهم لم يكونوا على دراية كاملة بها، و هذا إما يكون في شكل مادي ملموس أو غير المادي معنوي ، فنظرا لتجدره الضارب كنشاط اجتماعي و إنساني ذو قيمة اتصالية كبيرة بين البشر عبر بدايات تبشير التاريخ الإنساني الأولى ، فالإعلان يعدّ بذلك من أهم وسائل الترويج الحالية وأكثرها استخداما و الذي تطوّر خصوصا و ظهور المؤسسات المعاصرة، حيث عرفه الباحث "كوتلر بأنّه:" مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى إذاعة ونشر الرسائل المرئية والمسموعة على الجمهور بغرض حثه على شراء سلع وخدمات من أجل انسياقه إلى التقبل الخفي للسلع والخدمات أو الأفكار أو الأشخاص أو منشآت تعلن عنها"

(Philip Kotler, and others,1999 ,page 793).

و تماشيا مع ما سلف تناوله، فإن الإعلان ك ممارسة علمية و فنية، جعلت منه واقعا فعلي وجب لمختلف أفراد المجتمع التعايش معه عبر حياتهم اليومية ، فلا مناص من تأثيره عليهم وتأثر بهم كأهمية اجتماعية خالصة ، فالإعلان المثالي هو الذي يتلاءم مع ظروف الناس، وأعرافهم و فضائلهم ، و عاداتهم ، فبقدر ما ينشط بأسلوب سليم ؛ فإنه يعود على المجتمع بما يلي : تعليم و تثقيف الجماهير ، تكريس القيم و غرس العادات الجديدة ، تيسير حياة الأفراد و الرفع من المستوى المعيشي العام.

3- ماهية الإعلان المؤسسي : (www.wikipedia.com)

يطلق عليه أيضاً إعلان المؤسسات Corporate Advertising حيث يعمل على الترويج للمؤسسة ككل، ويتم تصميمه لبناء، أو تغيير، أو تدعيم (صيانة) هوية المؤسسة.

كما يسمّى كذلك ب التسويق المؤسسي Institutional Marketing وهو مفهوم جديد بدأ بالانتشار في الآونة الأخيرة على ساحة الأعمال، ويطلق عليه في الشائع بالإعلان المؤسسي أو الترويج المؤسسي.

وليتضح هذا المفهوم لنضرب مثال أن الشركة تنفق الملايين على تسويق المنتجات أو الخدمات، لكن في التسويق المؤسسي هو أن الشركة تنفق الأموال على تسويق المؤسسة نفسها، وذلك من أجل تعزيز قوتها في المجتمع وجعل الجمهور أكثر وعيا ومعرفة بالمنظمة.

4- ماهية الإعلانات الاللكترونية :

قد دأبت الكثير من منظمات الأعمال في إرسال لرسائلها الإعلانية عبر شبكة الانترنت من خلال قيامها بحجز موقع على الانترنت لتقوم من خلاله بتقديم معلومات تفصيلية تتعلق بالسلع و الخدمات التي تقدمها كمواصفات المنتج و ما يتمتع به من ميزات و خصائص و نواحي الجودة و التعليمات الخاصة باستخدام و أساليب و طرق الصيانة و أية معلومات إضافية كفترة الضمان وخدمات ما بعد البيع، إذ توضح كافة المعلومات المتعلقة بالسلعة أو الخدمة حسب طبيعتها ونوع استخدامها أن منظمات الأعمال و من خلال مواقعها على شبكة الانترنت تتمكن بشكل ميسور من إضافة و حذف أية معلومات تجدها مناسبة لخدمة المستفيد كما أنها تتمكن من تحديث كافة المعلومات المتعلقة بمنتجاتها كلما استلزم الأمر ذلك بما في ذلك بث الرسائل الإعلانية معززة بالصور و الرسوم و الإشارات و الكلمات و الموسيقى مما يجعل المتلقي في تكامل الصورة عن المنتج و أيا كان موقع المتلقي (سعد علي ريجان المحمدي، 2014، ص173).

معوقات انتشار الإعلانات الاللكترونية في الجزائر:

- نقص الوعي بدور الانترنت في المجال التجاري.
- بطئ الشبكة و خطوط الاتصال في الجزائر.
- عدم كفاية أعداد مستخدمي الانترنت في الجزائر.
- عدم فهم شركات الإعلان الجزائرية لأهمية الإعلان الاللكتروني.
- عدم تبني التجارة الاللكترونية و ممارستها بالشكل اللائق.
- النقص في جاهزية مواقع الاللكترونية في الجزائر لتخدم الإعلان الاللكتروني.

5- ماهية الأداء المؤسسي :

وهو تلك المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويقوم بتقييم أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية وأجهزة السلطة التشريعية والرقابة الشعبية حيث يقاس فيه الفعالية البيئية والفعالية السياسية ومؤشرات القياس.

(www.hrdiscussion.com).

كما تضمن منظومة العمل لدى المؤسسة عناصر مدخلات وعناصر مخرجات مع توفر مجموعة من المعلومات وأساليب التحليل. ويتم تنفيذ وممارسة الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة في ظل علاقات

ارتباطية بين المدخلات والمخرجات وإجراءات عمل يستخدم في ضوءها ما يتم توافره من معلومات وأساليب تحليل. ولذلك فإن ما تم توصيفه كإطار عام لمنظومة العمل، يحدد هذه العلاقات بين أطراف المؤسسة داخليا وبين المؤسسة والمناخ المحيط بها خارجياً.

يمكن تعريفه بشكل عام وإجرائياً بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " .

6- الخدمات الصحية وصورة المؤسسة الاستشفائية:

- يعتبر مصطلح الخدمة الصحية نابعا بالأساس من المفهوم العام و الشامل للخدمات، بحيث أن الخدمات تنفرد عن غيرها من السلع في شكلها الغير ملموس و الذي يقدم منافع عديدة لمستهلكها نتيجة لجهود آلية أو بشرية إنسانية، كما أنه لا يمكن حيازة تلك المنافع المحققة شيء ملموس، ومنه فقد حاول مجموعة من الباحثين تعريف الخدمات الصحية بأنها تلك النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا لدى المستفيد، وهي أساسا غير ملموسة، ولا يمكن نقل ملكيتها، كما أنها يمكن أن تكون مقابل ثمن في شكل المؤسسات الخاصة أو بدون مقابل في شكل المؤسسات العمومية وهذا مع ضمان أن يتضمن تقديمها أي من دون تسجيل أي أخطاء تذكر.
- حيث يكتسي مصطلح الصورة صلة ارتباط وثيق بمصطلح الذاكرة التي تعني إحياء أو إعادة بعث خبرة ماضية عن شيء ما ، في ما غياب هذا الشيء بالذات، من خلال استعادة و استدكار صورته من الذاكرة عبر عملية التذكر (علي عجوة، ص9-10).

7- الدراسة الميدانية:

بعدما انطلقنا كفريق بحث من الفرض الرئيسي : يساهم تحديث الاتصال و الإعلان الداخلي في الارتقاء بالأداء المؤسساتي و تحسين الخدمات الصحية و الصورة السلبية الملازمة للمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية فلقياس موضوع بحثنا الأكاديمي هذا اخترنا كفريق بحث على المركز الاستشفائي الجامعي ابن باديس - قسنطينة - و بالضبط مصلحة الجراحة العامة " أ " ، اعتمدنا كفريق بحث مبدأ المعاشية من خلال استخدام أداة الملاحظة بالمشاركة باعتبار أنني و في نفس الوقت أزال عملي " كمساعد طبي للصحة العمومية " بذات المؤسسة الاستشفائية العمومية و المصلحة محل الدراسة منذ 31 ديسمبر 2013، حيث استغرقت دراستي الميدانية للموضوع إلى جانب معاشتي من شهر سبتمبر 2016 إلى غاية ماي 2017 .

فقد اخترنا كفريق بحث العمل بالمنهج الوصفي ارتأينا من خلاله اختيار العينة العشوائية المتناسبة للمحافظة على التناسب الموجود بين الفئات الأربع الأساسية المشكّلة للمجتمع البحث الكلي حيث قمنا بتوزيع 100 استمارة تمثيلية لمجتمع البحث تمّ تأكيد هذه الاستمارة بعدما قمنا بتجريبها على عينة أولية شملت 7 أفراد لقياس مدى قابلية الاستمارة للبحث عبر الميدان المختار للدراسة و كان توزيعها بشكل عشوائي و التي مسّت الفئات الرئيسية المشكّلة للمصلحة محل الدراسة و هي فئة الأطباء، الشبه طبيين و الإداريين و العمال المهنيين و الموزّعة على النحو التالي:

جدول رقم 01: يوضح التوزيع النسبي للعينة محل البحث من المجتمع الكلي للدراسة.

الطبقة	التكرار	العدد الكلي	عينة المبحوثين (عينة من 100 مفردة)	النسبة التمثيلية
أطباء	77	53	53.47	
شبه طبيين	34	24	23.61	
إداريين	11	08	7.63	
عمال مهنيين	22	15	15.27	
المجموع الكلي	144	100%	100%	

و قد حاولنا كفريق بحث الكشف عبر البيانات الشخصية الأولية عن أهم المعلومات الأساسية المتعلقة بالمبحوثين من جنس، سن، و سنوات العمل، المستوى التعليمي، و هذا قبل الشروع في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالمذكّرة مجال البحث و الإحاطة أكثر بالخصائص المميزة لمجتمع البحث.

جدول رقم 02: يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

التكرار الجنس	الأطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمّال مهنيين		المجموع الكلّي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	21	39.62	08	33.33	2	25	13	60	40	40
أنثى	32	60.37	16	66.66	6	75	9	40	60	60
المجموع الكلّي	23	100%	24	100%	8	100%	15	100%	100	100%

يبين الجدول أعلاه مختلف توزيع أفراد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة الكلي و هذا مع مراعاة التناسب الموجود بين الطبقات من جهة و بين الفئات في حدّ ذاتها من جهة أخرى و نفس الشيء كذلك للنسبة الكلية و التي تبين تباين في نسبة العنصر النسوي الغالب عن العنصر الذكوري عبر كل فئات المصلحة محل الدّراسة باستثناء العمال المهنيين نظرا لطبيعة المهام المسندة إليهم و التي تتطلب

مجهودا عضليا مضاعفا مقارنة بغيرها من الفئات الأخرى و التي تتطلب بذلك تضمن الجنس الذكوري أكثر من النسوي.

أ- وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة التي تتوفر عليها المصلحة محل الدراسة :

جدول رقم 03 : يوضح الوسائل المستخدمة عبر الاتصال والإعلان الداخلي بالمصلحة.

التكرار الوسائل		أطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمال مهنيين		المجموع الكلي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
وسائل تقليدية		53	77.94	24	100	8	50	15	100	100	81.30
وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة		15	22.05	/	/	8	50	/	/	23	18.69
المجموع الكلي		68	%100	24	%100	16	%100	15	%100	123	%100

من خلال إجابات المبحوثين و المبينة في الجدول أعلاه فان الوسائل المتوفرة و الأكثر استخداما بالمصلحة تتجسد بالأساس في الوسائل التقليدية و هذا من خلال إجابات المبحوثين بنسبة 81.30 % من إجمالي إجابات المبحوثين المحصل عليها و هي ما تعكس بذلك واقع الاستخدام المرتبط أساسا بالكلاسيكية و أكبر فئة تستخدم هذه الوسائل هي فئتي الشبه طبيين و العمال المهنيين و بدرجة أقل الأطباء و حتى الإداريين ، في حين جاء توفر و استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال إلا على نسبة 18.69 % من الآراء المعبر عليها و الذي نجده منحصرا فقط في فئتي الأطباء و الإداريين ، و منه فان الوسائل الأكثر توفرا و استخداما بالمصلحة محل الدراسة حسب إجابات المبحوثين هي وسائل كلاسيكية و تقليدية في مقابل تواجد ضئيل لوسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة.

جدول رقم 04 : يوضح وجود شبكة إنترنت بالمصلحة.

التكرار الإنترنت		الأطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمال مهنيين		المجموع الكلي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		53	100	18	75	8	100	4	26.66	83	83
لا		/	/	6	25	/	/	11	73.33	17	17
المجموع الكلي		53	%100	24	%100	08	%100	15	%100	100	%100

من خلال البيانات المستقاة من الجدول أعلاه فان جل إجابات المبحوثين جاءت بنعم على تضمن المصلحة بالفعل على شبكة إنترنت بنسبة 83 % من الآراء المعبر عليها حيث جاءت كلية لفئتي الإداريين و الأطباء و بدرجة أقل للشبه طبيين ، في حين و من جهة موازية عبر 17 % من المبحوثين عن عدم تضمن مصلحتهم على شبكة انترنت بالمصلحة و هو ما يرجح إمكانية عدم علمهم بوجودها فعلا داخل المصلحة.

جدول رقم 05: يوضح إجابات أفراد العينة حول تضمن المصلحة على

لوحات عرض الكتروني AFFICHAGE NUMERIQUE.

التكرار	الأطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمّال مهنيين		المجموع الكلي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
لا	53	100	24	100	8	100	15	100	100	100
المجموع الكلي	53	%100	24	%100	8	%100	15	%100	100	%100

يبين الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول واقع لوحات العرض الالكتروني AFFICHAGE

NUMERIQUE الموجودة بالمصلحة و التي جاءت كلها ب (لا) بنسبة 100 % كلفة لكل الفئات و كلّ المبحوثين بعدم تضمن المصلحة و لو على لوحة عرض الكترونية و هو ما يدل على اقتصار واقع العرض على كل ما هو ورقي تقليدي فقط.

ب- طريقة استخدام وسائل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة التي تتوفر عليها المصلحة محل الدراسة:

جدول رقم 06 : يوضح إجابات أفراد العينة و تقييمهم لواقع العرض المستخدم عبر نظام الاتصال و الإعلان الداخلي بالمصلحة محل الدراسة.

التكرار	الأطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمّال مهنيين		المجموع الكلي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
واقع العرض الالكتروني	1	1.85	/	/	1	12.5	/	/	2	1.96
ورقي	53	98.14	24	100	8	87.5	15	100	100	98.03
المجموع الكلي	54	%100	24	%100	9	%100	15	%100	102	%100

يمثل الجدول البين أعلاه إجابات المبحوثين و تقييمهم لواقع العرض المستخدم عبر الاتصال و

الإعلان الداخلي بالمصلحة محل الدراسة حيث أجمعت كلّ الفئات الأربع و بنسبة 98.03 % من المبحوثين على أن الطابع المستخدم للعرض هو طابع ورقي محض، في مقابل إجابة نسبة 1.96 % من المبحوثين فقط على أنه الكتروني كذلك و من خلال واقع الإجابات المحصل عليها نلتزم بذلك " الكلاسيكية " التي تطبع عرض الوثائق و البيانات و التي تكتسي الصبغة الورقية في العرض مبعدة بذلك كل البعد عن آخر الابتكارات الالكترونية و الرقمية في العرض البسيط و الفعال.

ج- انعكاس طريقة استخدام التكنولوجيا المتوفرة بالمصلحة محل الدراسة على انتقال المعلومات عبر الاتصال الداخلي ونوعية الأداء المحصل عليه والهادف لتحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة:
جدول رقم 07: يوضح إجابات أفراد العينة فيما إذا كانت هناك وسائل وتكنولوجيات للإعلام والاتصال الحديثة ولو محدودة بالمصلحة وانعكاسها في الرفع من حجم الأداء وسرعة انتقال المعلومات عبر منظومة الاتصال والاعلان الداخلي.

التكرار		الأطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمّال مهنيين		المجموع الكلي	
انعكاس وجود وسائل وتكنولوجيات حديثة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		51	96.22	21	87.5	8	100	14	93.33	94	94
لا		2	3.77	3	12.5	/	/	1	6.66	6	6
المجموع الكلي		53	100%	24	100%	8	100%	15	100%	100	100%

يبين الجدول المبين أعلاه إجابات المبحوثين فيما إذا كانت هناك وسائل وتكنولوجيات للإعلام والاتصال الحديثة ولو محدودة بالمصلحة وانعكاسها في الرفع من حجم الأداء وسرعة انتقال المعلومات عبر منظومة الاتصال والإعلان الداخلي حيث أجاب 94% من الآراء العبّر عنها ب (نعم) على أنها وبالرغم من قلّتها بالمصلحة ستدفع أكثر بالرفع من حجم انتقال المعلومات عبر الاتصال والإعلان الداخلي بالمصلحة والمؤسسة الصحية ككل وقد جاءت إجابات المبحوثين أساسا ممثلة في فئة الأطباء ، و في مقابل ذلك أجاب 6 % فقط من المبحوثين ب (لا) ، و من خلال ما سبق من بيانات محصّلة فهو يدل على قابلية العاملين للرفع من حجم وسرعة انتقال المعلومات بتبنيهم واستخدامهم لوسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة وإدراجها ضمن منظومة الاتصال والإعلان الداخلي نظرا لدورها الكبير ولو بالشكل الضئيل الموجودة عليه حاليا بالمصلحة محل الدراسة.

جدول رقم 08: يوضح إجابات أفراد العينة فيما يتعلق في حالة ما إذا تمّ توفير وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة واستخدامها عبر منظومة الاتصال والإعلان الداخلي ، من شأنه أن ينعكس على رفع الأداء وتقليص عناء التنقل الدائم للعاملين داخل المصلحة وعبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة لجلب الملفات أو البحث عن الأرشيف مثلا.

التكرار		الأطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمّال مهنيين		المجموع الكلي	
وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة و تقليصها للتنقل الدائم	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	53	/	24	100	8	100	15	100	100	100	100
لا	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع الكلي	53	%100	24	%100	8	%100	15	%100	100	%100	100

يبين الجدول المبين أعلاه إجابات المبحوثين في حالة ما إذا تمّ توفير وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة واستخدامها عبر منظومة الاتصال والإعلان الداخلي ، من شأنه أن ينعكس على رفع الأداء وتقليص عناء التنقل الدائم للعاملين داخل المصلحة وعبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة لجلب الملفات أو البحث عن الأرشيف مثلا ن وقد جاءت إجابات كل فئات مجتمع البحث كلية بنسبة 100 % وهذا خير دليل على رغبتهم في التحسن نحو الأفضل و تغيير المجرى " الريتم " الحالي للعمل ، من خلال قابليتهم لاقتناء وسائل أكثر تطورا يوفّرون بها الوقت والجهد أكثر أثناء أدائهم عملهم.

جدول رقم 09 : يوضح إجابات أفراد العينة فيما يتعلق في حالة ما إذا تمّ توفير وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة واستخدامها عبر منظومة الاتصال والإعلان الداخلي ، وانعكاسه على تنمية العلاقات الإنسانية (الرسمية وغير الرسمية) بين مختلف العاملين داخل المصلحة وعبر مختلف

المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

التكرار		الأطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمّال مهنيين		المجموع الكلي	
وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة و العلاقات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	48	90.56	19	79.16	6	75	11	73.33	84	84	84
لا	5	9.43	5	20.83	2	25	4	26.66	16	16	16
المجموع الكلي	53	%100	24	%100	8	%100	15	%100	100	%100	100

يبين الجدول الموجود أعلاه إجابات المبحوثين يتعلّق في حالة ما إذا تمّ توفير وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة و استخدامها عبر منظومة الاتصال الداخلي ، و انعكاسه على تنمية العلاقات الإنسانية (الرسمية و غير الرسمية) بين مختلف العاملين داخل المصلحة و عبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، حيث أجاب 84 % ب (نعم) و ما يمكن أن يصنعه إقحام تلك الوسائل المتطوّرة كامتداد للعلاقات الإنسانية الرسمية و غير الرسمية و كان لفئة الأطباء حصّة الأسد في نسبة الإجابات ، في مقابل ذلك أجاب حوالي 16 % من المبحوثين ب (لا) على عدم اقتناعهم بمرد ودية الوسائل المتطورة في توسيع شبكة العلاقات الإنسانية و من خلال البيانات المبينة و كترجمة لها ، فإنّ إقحام الوسائل المتطورة يعدّ مكسبا هاما للمصلحة لما تتضمنه من خاصية تقريب المسافات و اختزال الوقت كما تفتح مجال التعدد و التنوع البناء لشبكة التواصل الإنساني سواء أكان رسميا أو غير رسمي.

جدول رقم 10 : يوضح إجابات أفراد العيّنة فيما يتعلّق في حالة ما إذا تمّ توفير وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة و استخدامها عبر منظومة الاتصال والإعلان الداخلي ، داخل المصلحة و عبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة و تأثيره على تطوير الأداء المؤسّساتي و تغيير وجه و نوعية الخدمات الصحيّة المقدّمة بما ينعكس على تحسين الصورة العامة للمؤسسة

الاستشفائية

التكرار وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة و الأداء المؤسّساتي و نوعية الخدمات المقدّمة	الأطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمّال مهنيين		المجموع الكلّي	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	53	100	24	100	8	100	15	100	100	100
لا	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع الكلّي	53	%100	24	%100	8	%100	15	%100	100	%100

يوضّح الجدول المبين أعلاه إجابات المبحوثين فيما يتعلّق في حالة ما إذا تمّ توفير وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة و استخدامها عبر منظومة الاتصال والإعلان الداخلي ، داخل المصلحة و عبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة و تأثيره على تطوير الأداء المؤسّساتي و تغيير وجه و نوعية الخدمات الصحيّة المقدّمة بما ينعكس على تحسين الصورة العامة للمؤسسة الاستشفائية و التي جاءت بنسبة كلية 100 % لجميع الفئات الأربع الممثلة لمجتمع الدراسة و إن دلّ على

شيء إنَّما يدل على الدور الهام الذي أضحت تلعبه تمّ توفير وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة و استخدامها الكبير خصوصا عندما يتمّ إدراجها بشكل جيّد ضمن منظومة الاتصال و الإعلان الداخلي للمؤسسات و الإدارة و بالأخص القطاع الصحي لما لها من قيمة تكسبه بذلك العصرية و الفعالية في العمل و الأداء المؤسساتي و الانتقال الجيد للمعلومات في الزمن و بالمكان المناسب دون قيود و عراقيل عبر كامل المصالح الاستشفائية و تضمن من خلاله تحسين المردود العام للخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

جدول رقم 11: يوضح إجابات أفراد العيّنة في حالة الإجابة ب (نعم) ما إذا تمّ توفير وسائل و

تكنولوجيايات الاتصال الحديثة و استخدامها عبر منظومة الاتصال الداخلي ، داخل المصلحة و عبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة و ما يمكن له إن ينعكس فعلا و يتغير عبر أرض الواقع .

(إمكانية تعدد الإجابة في نفس الوقت للمبحوث ذاته)

المجموع الكلي		عَمال مهنيين		إداريين		الشبه طبيين		الأطباء		التكرار تبيان انعكاس استخدام وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة في الأداء المؤسساتي و الخدمات المقدّمة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15	15	26.66	4	25	2	12.5	3	11.32	6	الانسيابية و السرعة في الأداء المؤسساتي
16	16	13.33	2	12.5	1	8.33	2	20.75	11	نوعية جيّدة من الخدمات الصحية
13	13	20	3	25	2	25	6	3.77	2	العصرية و التطور
4	4	6.66	1	/	/	/	/	5.66	3	توفير الجهد
13	13	/	/	12.5	1	16.66	4	15.09	8	تحسين الملفات
18	18	13.33	2	/	/	8.33	2	26.41	14	فعالية المنظومة الصحية و سمعتها (صورتها العامة)
21	21	20	3	25	2	29.16	7	16.97	9	اختزال الزمان و المكان
%100	100	%100	15	%100	8	%100	24	%100	53	المجموع الكلي

يبين الجدول أعلاه في حالة إجابة المبحوثين ب (نعم) ما إذا تمّ توفير وسائل و تكنولوجيايات الاتصال

الحديثة و استخدامها عبر منظومة الاتصال و الإعلان الداخلي ، داخل المصلحة و عبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة و ما يمكن له أن ينعكس فعلا و يتغير عبر أرض الواقع ، حيث أجاب حوالي 21 % من المبحوثين على اختزال الزمان و المكان لتلها بعد ذلك نسبة الإجابات ب 18 % على فعالية المنظومة الصحية و سمعتها (صورتها العامة) و بالمركز الثالث إجابات المبحوثين و بنسبة 16 %

على نوعية جيدة من الخدمات الصحيّة ، و نسبة 15 % الانسيابية و السرعة في الأداء المؤسّساتي وفي الأخير نجد إجابة المبحوثين و بنسبة 4 % فقط على توفير الجهد و منه و كترجمة للبيانات المحصّل عليها من واقع الإجابات السالفة الذكر فإنّ ما ينجر من انعكاس استخدام تكنولوجيايات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال و الإعلان الداخلي ، داخل المصلحة و عبر مختلف المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية و تأثيره في تغيير وجه و نوعية الخدمات الصحيّة المقدّمة بما ينعكس على تحسين الصورة العامة للمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة يتجلى واضحا في التغيير الكبير و الملموس الذي سيتركه عبر الارتقاء بمستوى الخدمات المقدّمة من ربح الجهد و الوقت و تحقيق الانسيابية و السعة في الأداء المؤسّساتي و تحسين نوعية الخدمات و تحسين الصورة القاتمة التي تشوب المؤسّسات الصحيّة ببلادنا و زيادة فاعلية الخدمات المقدّمة من طرف العاملين أي (ينعكس على مردود يتهم و أدائهم في العمل أكثر فأكثر).

جدول رقم 12 : يوضح إجابات أفراد العيّنة في ضوء ما سبق رأيهم فيما يتعلّق انعكاس وجود و

استخدام وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال و الإعلان الداخلي ، داخل المصلحة و المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ككل ، و تأثيره في تطوير الأداء المؤسّساتي و تغيير وجه و نوعية الخدمات الصحيّة المقدّمة بما ينعكس على تحسين الصورة العامة للمؤسسة الاستشفائية حيث يستلزم بذلك أن يكون.

التكرار		الأطباء		الشبه طبيين		إداريين		عمّال مهنيين		المجموع الكلّي	
وجود وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة المؤسسة	اختياري	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
	2	3.77	1	4.16	/	/	2	13.33	5	5	
	51	96.22	23	95.83	8	100	13	86.66	95	95	
	53	100%	24	100%	8	100%	15	100%	100	100%	

يوضّح الجدول المبين أعلاه إجابات المبحوثين في ضوء ما سبق رأيهم فيما يتعلّق انعكاس وجود و

استخدام وسائل و تكنولوجيايات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال و الإعلان الداخلي ، و تأثيره في تطوير الأداء المؤسّساتي و تغيير وجه و نوعية الخدمات الصحيّة المقدّمة بما ينعكس على تحسين الصورة العامة داخل المصلحة و المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ككل ، حيث يستلزم بذلك أن يكون إجباري من خلال نسبة إجابات محصّل عليها تقدّر ب 95 % كان فيها لكلّ الفئات الممثلة نسب قاربت الكلية و تتقدّ مها فئة الإداريين ، في مقابل أجاب 5 % فقط من المبحوثين على أنّ تزويد المؤسسة الاستشفائية

بوسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة هو اختياري ، و منه و كترجمة للبيانات المحصّل عليها من الميدان فإن إدراج وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة أضحي يعدّ مطلباً أساسياً لما تلعبه هذه الوسائل المتطورة من دور رائد في تحسين الخدمات المقدّمة و أداء العمل على أكمل وجه من جهة ، و مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصال الصحي من عصرنة منظومة الاتصال و الإعلان الداخلي عبر مختلف المؤسسات الصحيّة من جهة أخرى و الذي من شأنه أن يحسّن الصورة القاتمة التي تشوب قطاع الصحة العمومية بالجزائر.

8- نتائج الدراسة:

كنتيجة عامة للفرضية الرئيسية للدراسة و التي جاءت كالتالي: يساهم تحديث الاتصال الداخلي في الارتقاء بالخدمات الصحية المقدمة وتحسين الصورة السلبية للمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية فقد جاءت هذه الفرضية مؤكّدة جزئياً نظراً لتوفر بعض الوسائل و التكنولوجيات الحديثة للاتصال و بنسب طفيفة و رغم ذلك التواجد الضئيل فإنّه يصنع الفرق بمدى انعكاسه على العمل في المقابل طغيان طابع التقليدية و الكلاسيكية على الوسائل الحالية بالرغم من إجابة كل الفئات الأربع الممثلة لمجتمع الدراسة عبر الجدول الخاص بانعكاس وجود و استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال الداخلي ، داخل المصلحة و المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ككل ، و تأثيره في تطوير الأداء المؤسّساتي و تغيير وجه و نوعية الخدمات الصحيّة المقدّمة بما ينعكس على تحسين الصورة العامة للمؤسسة الاستشفائية العمومية و تأكيد المبحوثين بنسبة إجابات تقدر ب 95 % على أنّ واقع استخدام وسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة عبر الاتصال و الإعلان الداخلي حسيم مرهون بالإجبارية و ليس قيد الاختيار و الذي لم تتجاوز فيه نسبة الإجابة 5 % فقط من إجابات المبحوثين بالعينة، و هذا لما تمنحه الوسائل المتطورة من انعكاسات ايجابية في دعم المنظومة الاتصالية و الإعلان الداخلية و التي تتجسّد بالأساس بضمان التنسيق عبر مختلف أجزاء المؤسسة الاستشفائية عكس نظيرتها الكلاسيكية و المستخدمة حالياً بدرجة كبيرة ولما لا كسر تلك النظرة السوداوية التي تشوب المنظومة الاتصالية و الإعلان الداخلية من خلال اقترانها مرات بالفوضى في الاتصال و الإعلان أو ضعفه في بعض الأحيان فيما يتعلق بإرسال معلومات المرضى من مصلحة إلى أخرى وحتى أخطاء بالجملة من خلال إرسالها لمصالح عوض أخرى كدليل عن عدم الربط المحكم بين مختلف تفاصيل المؤسسة الاستشفائية العمومية بين بعضها البعض، ناهيك عن الامتعاض الدائم المسجل في الأداء و سرعة انتقال المعلومات الأمثل للمرضى و كل ذلك العناية الذي كثرة بين مختلف مصالح المؤسسة الاستشفائية

العمومية المترامية جغرافيا، لذلك فالتمكّن الفعلي للوسائل المتطورة واستخدام العاملين يوميا لبيانات و معلومات تمثل نقطة ارتكاز مهمّة تستند عليها العديد من المهام التي تجعلهم مستخدمين ايجابيين ، فيتعرضون بذلك لما يساعدهم في تلبية حاجاتهم و اشباعاتهم الرئيسية و التي تتجسّد بالأساس في اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب و دون عناء يذكر مع ضمان الربط المحكم لمختلف القطاعات الوظيفية الأخرى المشكّلة لمفاصل و أجزاء المنظومة الاتصالية الإعلانية الداخلية مهما كان امتدادها التنظيمي ، و التي تصب و ستنعكس لا محال في الأخير في دعم واقع الصحة العمومية و تسرّع بطريقة أو بالأخرى من التكفل الجيّد بالمرضى بتطوّر الأداء المؤسّساتي و تحسّن الخدمات الصحية المقدّمة، و كتحصيل حاصل ستكون هذه المؤسسة الاستشفائية العمومية في نظر المنظومة المجمعية هي الأمثل و بالتالي تتحسّن صورتها تلقائيا لديهم ، وتخرج بذلك من تلك الصورة النمطية السلبية الملازمة لها و لقطاع الصحة بالجزائر ككل ، و منه فالعمل بالتقنيات العصرية سيرتقى بالأداء و يوقّر بالتأكيد الكثير من الجهد ، المصاريف، و الوقت من جهة و الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكلّ دقّة ، إتقان و احترافية من جهة أخرى جاعلة بذلك هدفها الأول الارتقاء بالأداء المؤسّساتي و العصرنة عبر ما يقدّم من خدمات للمرضى " فصحة الإنسان كنز لا يقدّر لا بمال و لا بثمن " و تنتقل بذلك صورتها إلى الأحسن كأحد أهم المؤسسات "المواطنة" التي تحفظ صحّة المجتمع.

9- مقترحات و توصيات (وجهة نظر) :

- يستحسن الاهتمام الجيد بوسائل و تكنولوجيات الاتصال الحديثة عبر مؤسسات الصحة و محاولة إتقان العمل بها و استخدامها بشكل هادف فهي توفر المجهود و الوقت و الذي يصب في الأخير في صالح الارتقاء الأداء المؤسّساتي و بذلك يكفل تقديم أحسن الخدمات للمرضى.
- ضرورة ترقية الدراسات و البحوث العلمية في مجال التكنولوجيا و بالأخص منها تكنولوجيات الاتصال الحديثة و التي تتعلّق بالأساس بالمنظومات الصحيّة التي وجب تسليط الضوء عليها أكثر فأكثر ، سواء أكاديميا أو ميدانيا.
- ضرورة تزويد مختلف المصالح الاستشفائية بوسائل اتصال و إعلان متطورة أكثر مواكبة للعصر و الخروج من الحقبة الورقية الملازمة لهذا القطاع الحساس.
- ضرورة تكوين و تدريب المستخدمين و تحيين معارفهم فيما يتعلق بالوسائل التكنولوجية من خلال دورات تدريبية و تكوينية مستمرة لرفع الأداء العام المؤسّساتي في العمل.

- ضرورة وعي المسؤولين بتطبيق البرامج الوزارية الهادفة لعصرنة طبيعة العمل بالقطاع من خلال إدراج التكنولوجيا عبر مختلف مفاصله، و بالتالي مواكبة التغيرات الطفرة الرقمية الراهنة و بالأخص في كل ما يتعلق بتحسين منظومة الاتصال و الإعلان الداخلي الصحي من زوايا أخرى متعددة مثل تناول آخر التقنيات الحديثة و التي تتجلى في دراسة الوسائل الالكترونية ، السجلات الالكترونية ، المستشفى الالكتروني ، الصحة عن بعد و غيرها من الخلفيات الجديدة للبحث.
- ضرورة الوعي بمدى أهمية و فائدة الاتصال و الإعلان الداخلي لما يجسده من عماد للطاقات البشرية مصدر العمل بمختلف المؤسسات خصوصا منها الصحية و معرفة مختلف النقاط التي تستوجب الكشف و الإجابة أكثر لفهم الظواهر الجديدة التي تطفو على سطح هذا القطاع، فنجاح الاتصال و الإعلان الداخلي يعد مرآة عاكسة لطبيعة الأداء المؤسساتي و نوعية الخدمات المقدمة و انعكاس للصورة العامة الذهنية عن هذه المؤسسة.
- نجاح الاتصال و الإعلان الداخلي تحصيل حاصل لنجاح الاتصال و الإعلان الخارجي و انعكاس مهم لتحسين الأداء المؤسساتي و الصورة العامة للمؤسسة بالوسط المجتمعي.

خاتمة:

أصبح تحيين المنظومة المعلوماتية الداخلية قاسما مشتركا بين أغلب المؤسسات سواء العمومية منها أو الخاصة، من خلال إدراج مختلف التكنولوجيات الحديثة للاتصال و التي لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة و أداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات، ويحدث تطبيق و استخدام وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة عبر منظومة الاتصال و الإعلان الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية تغييرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات، كما يحدث تحولا تدريجيا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، فالاعتماد على تكنولوجيات الاتصال الحديثة في مجال الاتصال و الإعلان الداخلي بالمؤسسات الصحية العمومية يؤثر على العملية الاتصالية بحيث يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتجاوز حاجزي الزمان والمكان.

قائمة المراجع :

1- مراجع باللغة العربية:

1. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر عمان ، 2008.

2. ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلل مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
3. طلعت إبراهيم لطفي، علم النفس اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1992
4. محمود حسن الصالح، الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي والثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003،
5. عبد المجيد الشاعر، الرعاية الصحية الأولية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2000
6. فوزي شعبان مذكور، تسويق الخدمات الصحية، إيتارك للنشر، مصر، 1998
7. عبد المهدي بوعانة، إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية: مفاهيم، نظريات، أساسيات في الإدارة الصحية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004
8. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، الطبعة، 2003، مصر
9. علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، الطبعة الثاني، 2008، مصر
10. صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة 2010
11. حسن عماد مكاوي، عاطف العدلي، نظريات الإعلام، كلية الإعلام جامعة القاهرة، مصر، 2008
12. مجلة العلوم الإنسانية / جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014
13. (31). د. حسام فتحي أبو طعمية، الإعلان و سلوك المستهلك- بين النظرية و التطبيق، دار الفارق، الأردن، 2007.
14. سعد علي ربحان المحمدي، استراتيجية الإعلان و الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
15. أبو حجاج يوسف: التسويق الالكتروني، مهارات و فنون، دار الوليد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
16. الطائي يوسف و العيادي هشام: التسويق الالكتروني، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، العراق، 2009.

2- مراجع باللغة الأجنبية :

1. Stephen ROBBINS, Organization Theory : Structure de Signe and Applications Third, édition Nerogersey, Prenticehall, 1990, p03.
2. Le guide du centre hospitalo-universitaire ibn badis – constantine année 2017.
3. Philip Kotler, and ethers, " principles of marketing" 2^{eme} edition, New Jersey, USA: Prentice Hall Europe, 1999, page 793.

3- مواقع الكترونية:

1. www.wikipedia.com

المبادرات الرقمية للشركة العمومية (SAA) ونمو أعمالها في سوق الخدمات التأمينية

جامعة المسيلة

د. راجح مرواني

ملخص:

جاءت هذه الورقة البحثية للكشف عن واقع المبادرات الرقمية التي قامت بها الشركة العمومية (SAA) ومناقشة مدى مساهمة هذا الواقع في نمو أعمالها في سوق التأمينات الجزائرية. وكان ذلك انطلاقا من معرفة تفاصيل جهود الشركة العمومية (SAA) في رقمنة إدارة الميزانية وتخطيط الموارد وإدارة التعاملات والاشتراكات والتعويضات والخبرات التقنية منذ سنة 2018. ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل بيانات الوثائق الصادرة عن الشركة العمومية (SAA) ذاتها. وبينت النتائج البحثية أن الشركة العمومية (SAA) نجحت فعلا في أتمتة نظم معلوماتها وقواعد بياناتها بأسلوب إلكتروني، ما ساعدها على تشبيك هياكل فروعها التأمينية (مديرياتها الجهوية ووكالاتها) بطريقة رقمية محترفة، كما تمكنت من تأسيس موقع إلكتروني رسمي وتشديد منصتها الإلكترونية، لإجراء التعاقدات على الخط (Online)، وللترويج والتسويق لخدماتها التأمينية، بالإضافة إلى اعتمادها وسائل الدفع الإلكترونية في محاولة جادة منها لولوج عالم التجارة الإلكترونية. وأيضاً، أظهرت النتائج البحثية، أنه وفي وجود تطبيقات الرقمنة، شهدت الشركة العمومية (SAA) نمواً في عملياتها التأمينية، حيث احتلت الصدارة في سوق التأمينات بالجزائر. وبالرغم من هذه الوقائع الملموسة في توظيف إمكانيات شبكة الانترنت نحو التعامل الإلكتروني، إلا أن إنجازات الشركة العمومية (SAA) في رقمنة إدارتها لم تكن شاملة لجميع ما تنتجه من خدمات تأمينية، فالشركة لا زالت في بداية الطريق نحو الرقمنة الكاملة لكل عملياتها التجارية وعمليات تعاونها وتنسيقها مع الشركات الجزائرية والعالمية الأخرى.

كلمات مفتاحية: مبادرات رقمية، رقمنة، نمو أعمال، سوق خدمات التأمين، شركة عمومية (SAA).

Abstract:

This research paper aims to reveal the reality of the digital initiatives undertaken by the public company (SAA) and discuss the extent to which this reality contributes to the growth of its business in the Algerian insurance market. This was based on knowing the details of the efforts of the public company (SAA) in digitizing budget management, resource planning, managing transactions, subscriptions, compensation and technical expertise since 2018. The descriptive approach was relied upon to analyze the data of documents issued by the public company (SAA) itself. The research results showed that the public company (SAA) actually

succeeded in automating its information systems and databases in an electronic manner, which helped it network the structures of its insurance branches (its regional directorates and agencies) in a professional digital manner. It was also able to establish an official website and build an electronic platform to conduct contracts online, and to promote and market its insurance services, in addition to adopting electronic payment methods in a serious attempt to enter the world of e-commerce. In addition to that, the research results showed that, in the presence of digitization applications, the public company (SAA) witnessed growth in its insurance operations, as it occupied the forefront in the insurance market in Algeria. Despite these tangible facts in employing the capabilities of the internet towards electronic dealing, the achievements of the public company (SAA) in digitizing its management were not comprehensive of all the insurance services it produces, as the company is still at the beginning of the path towards a complete digitization of all its commercial operations, operations of cooperation and coordination with other Algerian and international companies.

Keywords: Digital initiatives, Digitization, Business growth, Insurance services market, Public company (SAA).

1. مقدمة

1.1 تمهيد

في الوقت الراهن، وبعد التطورات العالمية المشهودة في مجالات التكنولوجيا والأنشطة الاقتصادية وابتكارات الأعمال والأوساط الاجتماعية والتحديات البيئية والمشكلات الصحية، يعد التحول الإداري من النظم الكلاسيكية إلى النظم الرقمية ضرورة ملحة لمواكبة هذه التطورات المتسارعة. وبالفعل، أحرزت بعض الحكومات على مستوى العالم تقدما ملحوظا في رقمنة إداراتها ومصالحها وقطاعاتها وشركاتها المختلفة. وعلى هذا المنوال ترغب السلطات العمومية في الجزائر الاقتداء ببعض التجارب العالمية الناجحة في تحديث النظم الإدارية بواسطة الرقمنة، لذلك فهي تحفز وتشجع كل المبادرات الرقمية، ضمن خطط العمل التي تسمح بتطوير الاقتصاد الرقمي وتحديث النظام المالي وتعزيز وسائل الدفع الإلكتروني. وبمناسبة هذه الرغبة التنظيمية الرفيعة، وضعت الشركة العمومية (SAA) هدف الرقمنة في أولى إستراتيجيتها التطبيقية للتطوير، على المستوى التنظيمي، استجابة لمخطط عصرنة الإدارة من قبل السلطات العمومية من جهة، ولتوفير الرفاهية والجودة التي يبحث عنها المواطن (العميل) في الخدمة التأمينية بصفها الرقمية.

2.1 إشكالية الورقة البحثية

غالبا ما تعتمد جهود الرقمنة في القطاعات الحكومية والمصالح والشركات على تكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصالات والمنصات الإلكترونية والبرمجيات الحاسوبية والأجهزة الرقمية، وهذا يعين كثيرا على أتمتة نظم معلومات المعاملات والتسويق والصيرفة والدفع والأرشفة..الخ، ولأن الشركة العمومية (SAA) تنشط في بيئة أعمال مترابطة، فهي تحتاج إلى كل هذه النظم والتقنيات الرقمية. وهنا، جاءت إشكالية هذه الورقة البحثية كما يلي:

فيما تمثلت المبادرات الرقمية التي قامت بها الشركة العمومية (SAA) منذ سنة 2018؟ وبوجود هذه المبادرات، هل شهدت الشركة العمومية (SAA) نموا لأعمالها في سوق الخدمات التأمينية بالجزائر؟

3.1 فرضيات الورقة البحثية

بغرض تقديم إجابات محتملة على الإشكالية التي طرحت، فيما يخص واقع المبادرات الرقمية للشركة العمومية (SAA) ونمو نشاطات فروعها في سوق التأمينات بالجزائر، تم صياغة عدد من الفرضيات كما يلي:

➤ **فرضية 1:** تظهر المبادرات الرقمية للشركة العمومية (SAA) في تجسيدها الفعلي للتطبيقات الآتية :

- وضع منصة إلكترونية لإدارة الاشتراكات والتعويضات والتصريحات والخبرة التقنية وغيرها.
- إدراج أساليب الدفع الإلكتروني.
- الترقية الرقمية للشبكة الإلكترونية الداخلية من أجل مراقبة التسيير وإدارة الميزانية وتخطيط الموارد.
- تأسيس موقع إلكتروني رسمي، للاستعلام عن إجراءات التعاقد، ولتبادل بيانات التعاملات على الخط (Online)، ولترويج وتسويق منتجات الخدمة التأمينية.

➤ **فرضية 2:** تشهد الشركة العمومية (SAA) نموا ملموسا لأعمالها في سوق التأمينات بالجزائر، وقد يكون ذلك ب:

- حصولها على حصة سوقية معتبرة بالمقارنة مع منافسيها في قطاع التأمينات.
- تطور رقم أعمالها في الفروع التأمينية المختلفة، مثل أخطار: حوادث السيارات، الصناعة، الفلاح، النقل..الخ.

➤ **فرضية 3:** أعمال الشركة العمومية (SAA) تعرف نموا وفعالية تنفيذية في وجود المبادرات الرقمية المجسدة ميدانيا.

4.1 أهداف الورقة البحثية

هدفت إلى دراسة المبادرات الرقمية التي قامت بها الشركة العمومية (SAA) من أجل عصرنة إدارة عملياتها التجارية، كاستجابة لتطلعات السلطات العمومية نحو تطوير القطاع الرقمي بالجزائر. كما هدفت إلى تقديم بعض المعلومات التفصيلية حول جهود رقمنة نظم المعلومات وإدارة الميزانية وتخطيط الموارد وأرشفة بيانات التأمين، وجهود رقمنة إجراءات الاشتراكات والتعويضات والخبرات، وجهود إدراج وسائل الدفع الإلكتروني. وهدفت إلى إعطاء فكرة حول الإمكانيات الترويجية والتسويقية والاستعلامات المتاحة في الموقع الإلكتروني الرسمي الموجه للعملاء والشركاء، خاصة إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار أن الموقع الإلكتروني للشركة العمومية (SAA) ينتظر منه أن يسهل تفعيل الخدمة التأمينية المبتكرة وفق نموذج الأعمال الإلكترونية على الخط (Online). بالإضافة إلى هذه الأهداف، هناك هدف بحثي آخر يتمثل في التعريف بإمكانات وخصوصيات سوق خدمات التأمين الجزائري، ومكانة شركة (SAA) في هذه السوق، ومدى نمو أعمالها في وجود التطبيقات الفعلية لمبادرات الرقمنة، تلك المبادرات التي تم الإعلان عن الالتزام بها، منذ سنة 2018، في استراتيجيات التطوير والتحديث لتنظيمات الفروع التابعة للشركة العمومية (SAA) على أمل الوصول إلى تحقيق التحسينات المتوقعة في أداء الخدمات التأمينية لإرضاء المواطنين العملاء.

5.1 أهمية موضوع الورقة البحثية

تتجلى أهمية موضوع هذه الورقة البحثية في كون مبادرات رقمنة الأقسام الإدارية والفروع التجارية للشركة العمومية (SAA)، في استجابتها لإرادة السلطات العمومية نحو عصرنة الإدارة وتطوير القطاع الرقمي في الجزائر، سيصطدم بالتحدي التقني الأول لجميع جهود التحول الرقمي نحو مشروع تقديم خدمة التأمين بطريقة إلكترونية، وهذا التحدي هو نجاح عمليات رقمنة نظم معلومات الاشتراكات والتعويضات وقواعد بيانات التأمين والأرشفة وانتشارها في كل النقاط والفروع التابعة للشركة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى سيتمثل التحدي في موثوقية وسهولة تفعيل منصات التواصل وتطبيقات العلاقة مع العملاء المدرجة في الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة. وفي إطار نتائج العمل الرقمي، هل ستساهم الجهود الرقمية في حفاظ الشركة العمومية (SAA) على صدارتها في سوق التأمين بالجزائر، وهل ستزدهر من فعالية وكفاءة برامجها التسويقية ونمو أعمالها في كافة فروعها، بالخصوص عند إتباع نموذج أعمال إلكتروني، لأن هذا النموذج ليس من السهل تطبيقه في اقتصاديات البلدان النامية مثل الجزائر، وفيه تكاليف استثمارية كبيرة ومخاطر جمة مربوطة بالمناخ الرقمي السائد في اقتصاد البلد. وتجدر الإشارة، أن هذا الموضوع مهم جدا،

لأنه بالرغم من صعوبات التحول الرقمي، فإن رقمنة نموذج الأعمال سيساعد على تحقيق تحسينات ابتكارية في تنظيم وتقديم وتسوية تعاملات الخدمة التي يطلبها العميل (الموطن) عبر الخط (Online)، مما يعني تحقق أداء متميز للشركة العمومية (SAA) يزيد في تنافسيتها.

6.1 منهجية الورقة البحثية

في طريقها للإجابة على الطرح الملقى آنفا، اعتمدت هذه الورقة البحثية على المنهج الوصفي، بأسلوب دراسة الحالة، وهذا لتحليل بعض المعطيات والأرقام التي أصدرتها الشركة العمومية (SAA) في وثائقها الإعلامية، وكذلك لدراسة بعض البيانات المعلنة في التقارير الفنية المنشورة من قبل اللجنة الوطنية للتأمين (CNA). وللوقوف على بعض المفاهيم الأساسية والتفاصيل الإجرائية التي لها صلة بموضوع الرقمنة في الإدارات والمصالح والشركات والهيئات وغيرها، وأيضا، لاستعراض المفاهيم الأخرى التي لها علاقة بموضوع تكنولوجيا التأمين الإلكتروني ومستجدات الأرقام العالمية في واقع تطبيقات هذا التأمين، تم اللجوء إلى السرد المكتبي، وذلك من خلال توظيف بعض المراجع والكتب والمداخلات والمقالات والنصوص التشعبية المطلع عليها. وفي الأخير، تم مناقشة وضعية تطبيقات الرقمنة في إدارة الشركة العمومية (SAA) ومساهمتها في تحسين معدلات نمو عمليات فروعها في سوق التأمينات بالجزائر.

2. إطار مفاهيمي عن الرقمنة (المبادرات الرقمية) في الشركات

1.2 تعريف الرقمنة وسماتها الفنية والتكنولوجية

يقصد بمصطلح الرقمنة كل العمليات والتطبيقات التي يتم عن طريقها تحويل البيانات من شكلها الورقي أو التناظري إلى شكل إلكتروني ورقمي، سواء كانت هذه البيانات صور وفيديوهات أو نصوص مكتوبة أو ملفات صوتية (Andreas Schumacher, 2016, p3). وفي عالم الاتصالات، يشير مصطلح الرقمنة إلى نظم وعمليات تحويل الإشارات التناظرية الملتقطة إلى إشارات رقمية ثنائية (0 أو 1)، لتتحول المعلومات من عالم مادي إلى رقمي للمعالجة فيما بعد (Khan. S, 2016, p6). وعرفها بعض المختصين بأنها إدارة بلا ورق، ووسيلة لرفع أداء وكفاءة مصالح وأقسام وفروع، الهيئات الإدارية والمؤسسات الحكومية والشركات التجارية، حيث تعتمد أساسا على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمتطورة (عبد السلام عبد اللاوي، 2008، ص 254). وتعرف أيضا، على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز الخدمات وتسوية المعاملات الإدارية، كما تعبر عن القدرة الفنية للقطاعات الحكومية والإدارية والتجارية على تقديم الخدمات وتسوية التعاملات لصالح المواطنين المستعملين للوسائل الإلكترونية (بنون خير الدين بيطاط نور الدين، 2018، ص 6-7).

- في الوقت الحاضر تتميز النظم الرقمية المعتمدة في الإدارات والمؤسسات والشركات بعدة خصائص فنية، ناتجة عن تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي سمات فذة تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات، من أبرزها: (محمد شكرين، 2021، ص 468)
- التفاعلية، وهي إمكانية تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية ما يسمح بنوع من التفاعل.
 - تلقيص الوقت، السماح بالنقل اللحظي للمعلومات والبيانات الرقمية بيسر وسهولة وفي أقل وقت.
 - تلقيص المكان وتخفيض الورق، تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة.
 - تحديد المستفيد، التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من بيانات رقمية معينة دون غيرها.
 - اللاتزامنية، تعني إمكانية ترسل البيانات الرقمية بين أطراف الاتصال من دون شرط تواجدها في وقت إرسالها.
 - قابلية التحرك والحركة، بإمكانية بث المعلومات الرقمية واستقبالها في أي مكان إلى آخر أثناء حركة المستخدم.
 - قابلية التحويل، إمكانية نقل المعلومات من وعاء (وسيط) لآخر باستعمال تقنيات تسمح بالتحويل بين الأوعية.
 - قابلية التوصيل، أي استعمال أجهزة من طرف شركات مختلفة والتوصل فيما بينها بغض النظر عن الشركة.
 - الشبوع والانتشار، قابلية التوسع أكثر فأكثر لوسائل الاتصال حول العالم وفي الطبقات المختلفة للمجتمع.
 - العالمية، تناقل المعلومات بين المستخدمين من مختلف دول العالم ودون عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.
 - اللاجماهيرية، إمكانية التحكم في إيصال المعلومات ونتائج البيانات من شخص لشخص أو لمجموعات دون الكل.

2.2 أهداف الرقمنة

عندما تريد الحكومة أو الشركات إدماج نظم الرقمنة في مراكز عملها (وظائف، آليات، إجراءات، اتصالات..الخ)، فهذا يعني تحويل البيانات ومعالجتها ونقلها من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، وهو ما سيحقق أهداف عدة، منها: (محمد شكري، 2021، ص 468)

- إتاحة البيانات والمعلومات اللازمة التي تم رقمتها بكل سهولة في الزمان والمكان المناسبين.
- البحث عن كفاءة وجودة وشفافية المعلومات في التعاملات الإدارية والخدمات الإلكترونية.
- تشجيع الشركات على ابتكار نماذج عمل رقمية والتجديد الإجرائي للعمليات التجارية.
- محاربة البيروقراطية والفساد الإداريين والعمل على ضمان تمرير ومحاسبة المعاملات بطريقة إلكترونية فعالة.
- تخفيض المخلفات الورقية بفعل استخدام الشبكات الرقمية الذكية.
- توسيع نطاق الوصول إلى عملاء الشركات.
- تحسين سير العمليات الإجرائية الرقمية للخدمات المقدمة بأسلوب إلكتروني.
- تقليص التكاليف والجهد والوقت والمسافات.

3.2 متطلبات الرقمنة

تحتاج مبادرات الرقمنة في المؤسسات والشركات إلى تهيئة البيئة المناسبة التي تمكن النظم من تنفيذ ما هو مطلوب منها، وإلا سيكون مصيرها الفشل، لذلك فإن أي مشروع للرقمنة يجب أن يأخذ بالاعتبار عدة متطلبات، منها (مصطفى يوسف كافي، 2011، ص 67-69):

- البنية التحتية، التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين الشركات والعملاء.
- الوسائل الرقمية والأدوات الإلكترونية، منها أجهزة الكمبيوتر والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد.
- مزودي الخدمة بالإنترنت، من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من العملاء للتفاعل مع الشركات في أقل جهد وأقصر وقت و أقل كلفة ممكنة.
- القدرات البشرية، تشمل تدريب الموظفين على استعمال الكمبيوتر وقواعد البيانات للعمل بنظم رقمية بشكل سليم.

- التمويل، فالرقمنة تحتاج إلى صرف أموال طائلة خاصة عند تغطية نفقات البنية التحتية وامتلاك الأجهزة الرقمية.
- الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك لجنة محددة تتولى تطبيق الرقمنة وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة للعمل.
- التشريعات القانونية، التي تسهل نماذج الأعمال المرقمنة وتضفي عليها المشروعية والنتائج القانونية المترتبة عليها.
- الأمن الإلكتروني والسرية الرقمية، لحماية المعلومات والبيانات ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث.
- ترتيب خطط تسويقية دعائية شاملة، للترويج لاستخدام الطرق الرقمية وإبراز محاسنها ومشاركة العملاء فيها.
- تنميط المنصات والمواقع الإلكترونية، بتوحيد طرق استخدامها وإنشاء بوابات كدليل لعناوين المراكز والشركات.

4.2 المبادرات الرقمية في المؤسسات والشركات (رقمنة العمليات والمعاملات)

لقد تطورت تطبيقات الرقمنة الموجهة لنظم إدارة المواد والعمليات الإنتاجية والمعاملات التجارية والعلاقة مع العملاء في البيئة الإلكترونية حتى وصلت إلى برمجيات جاهزة قابلة للتشكيل، صممت بناء على مسح لإجراءات العمليات والأعمال وترجمتها في أحسن التطبيقات الممزوجة بالأدوات الرقمية، لتعمل في النهاية على تكامل البيانات والمعلومات والإجراءات الرقمية قبل وأثناء نشاطات استخدام الموارد على مستوى أقسام وإدارات ووظائف الشركة، مهما كانت جغرافيتها، وهذا لتتمكن من إدارة احتياجاتها واستخدام مواردها المادية والبشرية بفعالية وكفاءة. وتقنيا، تضم هذه النظم المرقمنة مجموعة متكاملة من التطبيقات والبرمجيات المعلوماتية، في شكل حزمة متكاملة تتمتع بطابع نمطي شمولي، تشمل على برمجيات وتطبيقات: الإجراءات المتقدمة للأعمال، الأدوات المالية، تقنيات محاسبة التكاليف، شؤون المبيعات، تقنيات التوزيع، تخطيط احتياجات المواد والمخزونات، إدارة الأفراد، تخطيط الإنتاج، تطبيقات التصنيع بمساعدة الحاسوب، صياغة سلسلة الإمداد، إدارة قاعدة بيانات العملاء.. الخ

(Teay Shawyun, 2009, p 52)

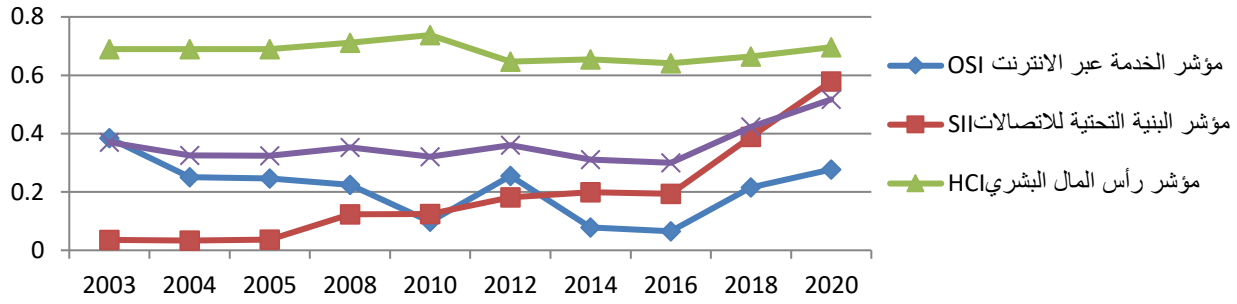
تجدر الإشارة، أن ظهور التطبيقات الإلكترونية والأجهزة الرقمية وشبكات الاتصال أسهم تقنيا في رقمنة آليات التفاعل عند تسوية المعاملات في المؤسسات والشركات، وذلك عبر الإمكانيات الآتية: (ريم عقاب طه، 2012، ص 4-5).

- إحلال التبادل الرقمي للبيانات عند تنفيذ وتسوية المعاملات، حيث يتم رقمنة الوثائق وإرسالها إلكترونيا دون استخدام الورق، عبر نظام آلي للتبادل الإلكتروني للوثائق الخاصة بتسوية معاملات وإجراءات الخدمة بين الشركات والمصالح الحكومية والعملاء كأفراد وشركات وكأطراف أخرى.
- اعتماد تحويل الأموال واستخدام النقود الرقمية، فيتم منح صلاحيات للبنوك من أجل القيام بحركات التحويل المالي (الدائن/ المدين) إلكترونيا بين الحسابات، وقبول المستندات الرقمية للفواتير، حيث يولد تلقائيا المبالغ المسددة بعد التحقق من صحة المستندات الرقمية، هذا مع أساليب الدفع الإلكتروني، مثل: بطاقات الخصم للحسابات الدائنة، بطاقات الصراف الآلي، بطاقات سداد الاشتراكات..الخ. وأيضا، ظهور تقنية البطاقات المزودة بشريحة رقمية، وتقنية بطاقات القيمة المخزنة، كبطاقات ذكية تسمح بتخزين وحدات النقود على الوسائط (مثل: الحاسب الشخصي للعميل).
- القيام بالإفصاح عن البيانات المرقمة في الشبكات، يمثل قيام الشركات بعرض تقاريرها المكتوبة إلكترونيا أو المصورة رقميا على شبكة الانترنت (عرض تقارير، مثل: القوائم المالية السنوية للموازنة، الملحقات، بيان الموقف المالي والتدفق النقدي والديون، الإيضاحات المتممة، تقارير الأجهزة المحاسبية...الخ)، ويكون هذا العرض أكثر قبولا في توقيت مناسب بالنسبة للشركاء والعملاء.

5.2 نبذة عن النمو الكلي لموارد الرقمنة والمبادرات الرقمية بالجزائر

هناك إمكانية للتعبير عن نمو الرقمنة في بلد مثل الجزائر انطلاقا من مؤشرات تنمية الإدارة والأعمال الإلكترونية (EDGI)، وذلك بالاعتماد على قراءة المؤشرات الآتية: الخدمة عبر الانترنت (OSI)، البنية التحتية للاتصالات (SII)، رأس المال البشري (HCI). والشكل الموالي يوضح تطور هذه المؤشرات في الجزائر خلال الفترة (2003-2020).

الشكل (1): تطور مؤشرات تنمية الإدارة الالكترونية (EDGI) في الجزائر (2003-2020)



المصدر: بن حامد كمال والعقاب محمد، "متطلبات ومؤشرات قياس تنمية الحكومة الالكترونية في الجزائر- دراسة تحليلية (2003-2020)، ملتقى متطلبات وآليات تطوير رقمنة خدمات المرفق العام، 07 و 08 ديسمبر 2021، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 13.

يلاحظ أن مستوى الرقمنة عند مؤشر تنمية الإدارة الالكترونية (EDGI) في الجزائر أقل من النقطة (0,5)، فهو متوسط، إلا في سنة 2020 بلغ 0,5173، حيث سجل تطورا ايجابيا مقارنة بعام 2018 (0,4227)، واعتبرت الجزائر من بين 16 دولة التي انضمت إلى مجموعة مؤشر تنمية الإدارة الالكترونية المرتفعة، بعدما أن كانت في فئة الدول المتوسطة (بن حامد كمال والعقاب محمد، 2021، ص 13). وتحتل الجزائر المرتبة 112 (سنة 2022) بعد أن كانت في المرتبة 120 سنة 2020، ويرجع هذا الارتفاع إلى ارتفاع كل من مؤشر البنية التحتية للاتصالات (SII) إلى 0,6133 سنة 2022 بعد أن كان 0,5787 سنة 2020، وأيضا ارتفاع مؤشر الخدمة عبر الانترنت إلى 0,3743 سنة 2022 بعد أن كان 0,2765 سنة 2020، وهي تطورات مقبولة.

(<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2022>).

3. المبادرات الرقمية في قطاع التأمينات (رقمنة خدمات التأمين)

1.3 المفهوم من المبادرات الرقمية المدمجة في نظم خدمة التأمين (رقمنة خدمات التأمين)

رقمنة خدمات التأمين (المبادرات الرقمية المدمجة في نظم خدمة التأمين) حسب خبراء التأمين تتمثل في تبني شركات التأمين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم الإلكترونية في صناعة التأمين، وكذلك التحول الرقمي في عمليات اكتتاب العقود والتسويق والبيع، واعتماد منتجات تكنولوجيا مستحدثة لم تكن في وقت سابق قبل سنوات معدودة، مثل (الروبوت) والسيارات ذاتية القيادة أو حتى الكهربائية منها، بالإضافة إلى اللجوء لتقنيات التطبيقات الرقمية الذكية، كالبوك تشين والذكاء الاصطناعي، ويعرف

التأمين الإلكتروني بأنه تقديم التغطيات والتعويضات التأمينية وما يتعلق به من عرض أو تفاوض وتعاقد عبر شبكة الإنترنت، ويكون الدفع واستلام الوثيقة وتسوية المطالبات بطريقة رقمية من خلال الإنترنت أيضا، ورقمنة التأمين من شأنها أن تقلل من التكاليف الإنفاقية لشركات التأمين، بنسب تتراوح بين: 10% - 15% من إجمالي المصاريف السنوية التي تتحملها هذه الشركات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحقيق أرباح إضافية وبأحجام نمو مركب سنويا (فاروق فياض، <https://www.alkhaleej.ae/2018-03-03>).

2.3 خصائص تعاقدات نظم الخدمة التأمينية المرقمة (الإبرام الإلكتروني لصفقات التأمين)

تظهر رقمنة الخدمة التأمينية بخصوصيات ناشئة عن عمليات إبرام عقود التأمين بالأساليب الإلكترونية. فتطبيقات الرقمنة في شركات التأمين ستجعل هذا العقد يتميز عن غيره من العقود الأخرى بالخصائص الآتية: (عبود الخيكاني ماهر محسن، 2018، ص 140-141)

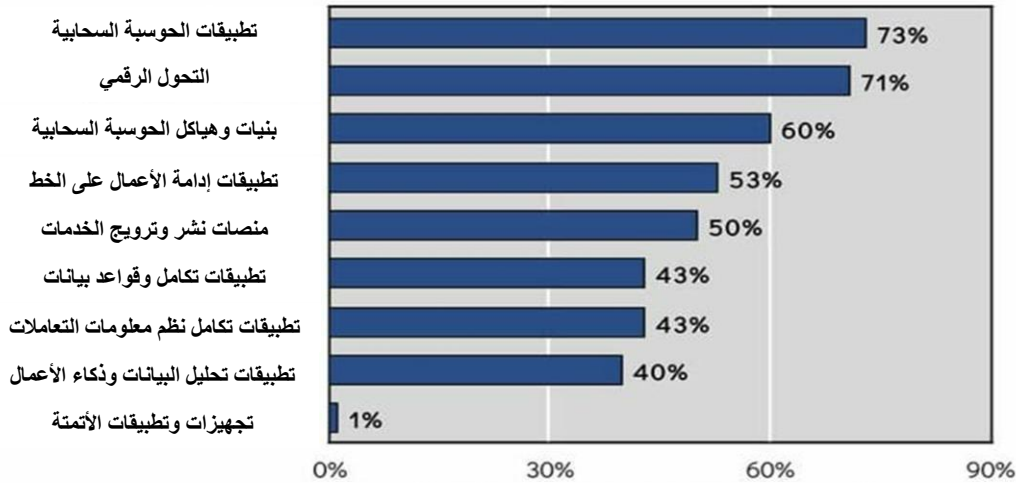
- الرقمنة تجعل التأمين عقدا إلكترونيا، فيصبح عقدا يبرم عن بعد، وعملية بيع وشراء خدمات التأمين تتم عبر شبكات الانترنت، بحيث أن أطراف العقد غير حاضرين في مجلس العقد من حيث المكان، فهو تعاقد بين طرفين غائبين من حيث المكان، وتعاقد بين الحاضرين من حيث الزمان، كما يتم الوفاء في العقد إلكترونيا.
- الرقمنة تتيح إمكانية الكشف عن شروط الإذعان في عقد التأمين، على اعتبار أن العميل سيضغط في عدد من الخانات المقترحة أمامه في الموقع الإلكتروني لشركة التأمين، فيجد أمامه طلب التأمين، ثم شروط محددة مسبقا، ولا يملك أن يعارض حول شروط العقد، لأنه إما أن يوقع إلكترونيا في حالة القبول أو عدم التوقيع في حالة الرفض.
- الرقمنة تضمن التأكد الإلكتروني من حسن النية في عقد التأمين، فإبرام العميل عقدا تأمينيا إلكترونيا يعتمد بشكل كبير على الثقة المتبادلة بين شركة التأمين والعميل، وذلك لعدم التقاء الطرفين، حيث أن الآلية الرقمية لبيع هذه الخدمات تكون عن طريق إفصاح طالب التأمين عن البيانات التي تتطلبها الشركة، ومن خلال ملئ نموذج استمارة البيانات إلكترونيا، تقوم الشركة بتحديد درجة الخطر وكذا أسعار خدماتها التأمينية المناسبة له، وفي حالة تحقق الخطر ضد العميل، سوف تلجأ الشركة إلى التأكد الرقمي من البيانات التي أفصح عنها، فإذا تبين أن البيانات المقدمة غير صحيحة لا يحصل العميل على التعويضات، وهو ما ينسجم مع مبدأ حسن النية في تنفيذ العقود الإلكترونية.

3.3 المبادرات الرقمية لشركات التأمين في العالم واستعمالات الرقمنة في الخدمة التأمينية

لقد أظهرت العديد من مراكز البحث المتخصصة في اقتصاديات الرقمنة في قطاعات الأعمال، وفي مقدمتها مركز Avasant Research الأمريكي، أنه وفي بداية عام 2021، وبعد إجراء استطلاع حول الإنفاق والتوظيف في مجال التكنولوجيا الرقمية الموجهة لشركات التأمين في العالم، اتضح أن المبادرات الرقمية لهذه الشركات ركزت بشكل كبير على تطبيقات الحوسبة السحابية (73% من شركات التأمين زادت الإنفاق على هذه التطبيقات)، وعلى التحول الرقمي (71% من الشركات زادة الإنفاق على التحول الرقمي- أي رقمنة: وسائل الاشتراك، الدفع، إجراءات الخبرة، وثائق العقود، التصاريح، التحويلات المالية... الخ)، وكذلك على البنية التحتية السحابية بمساعدة المنصات الرقمية (60% من الشركات أقرت الزيادة)، ومواصلة الاعتماد على نشر وترويج خدمات التأمين باستعمال شبكات تكنولوجيا المعلومات والمواقع الإلكترونية، منصات التواصل... الخ (50% من الشركات أعلنت عن زيادة نفقاتها في هذا الفصل)، ومن بين المبادرات الرقمية كذلك، تفعيل شركات التأمين وضعية التكامل بين البيانات ونظم معلومات تعاملات التأمين والاعتماد على تطبيقات تحليل البيانات على الخط وذكاء الأعمال (43% و 40% من الشركات زادت من نفقاتها لهذا الغرض)، وحتى أتمتة مراكز البيانات، بما في ذلك أمن المعلومات والخصوصية وتطبيقات الشبكات وموظفي تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا المستخدم النهائي.

(<https://avasant.com/report/the-mandate-for-growing-it-spending-in-the-insurance-industry/>)

الشكل (2): أولويات الإنفاق في المبادرات الرقمية لشركات التأمين في العالم



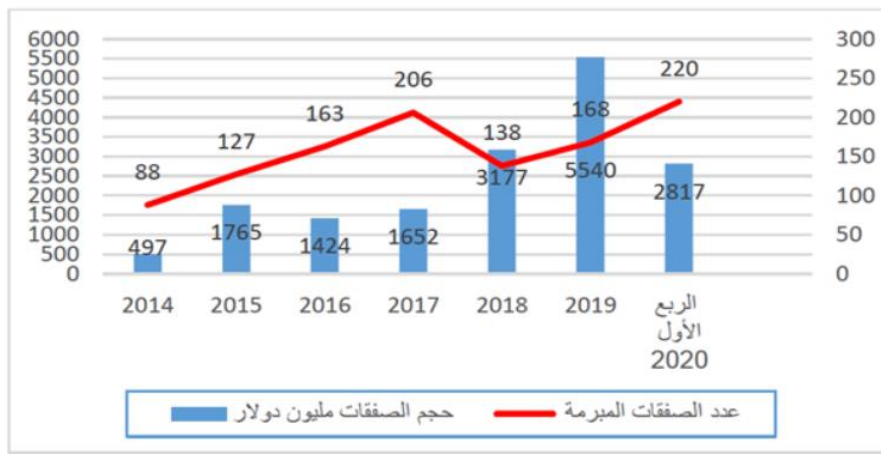
النسبة المئوية لشركات التأمين صاحبة الزيادة في نفقات المبادرات الرقمية

Source: <https://avasant.com/report/the-mandate-for-growing-it-spending-in-the-insurance-industry/> Consulté le: (04/10/2023)

في نهاية سنة 2016 حصلت 1000 شركة تأمين على حجم تمويل قدر بـ 1,8 مليار دولار للاستثمار في تكنولوجيا رقمنة نظم التعاملات الإلكترونية في خدمات التأمين، وبلغت قيمة الاستثمارات في قطاع تكنولوجيا التأمينات 1,4 مليار دولار، وخلال سنة 2017 بلغت قيمة الاستثمارات 1,65 مليار دولار،

وتضاعف الحجم خلال سنة 2018، حيث وصل إلى 3.1 مليار دولار وإبرام 138 صفقة مع الشركات المزودة بتطبيقات وتجهيزات التكنولوجيا الرقمية، واستمر الارتفاع خلال سنة 2019، حيث قدر حجم الاستثمارات في تكنولوجيا التأمينات بـ 5,54 مليار دولار، وتم إبرام 168 صفقة، وتم تسجيل 2,87 مليار دولار خلال الربع الأول من سنة 2020، ومنه فإن كل هذه المعطيات تبين الاتجاه المتزايدة نحو مبادرات رقمنة قطاع التأمينات في العالم (سامية معزوز، 2022، ص 297).

الشكل (3): حجم الاستثمارات وعدد الصفقات تكنولوجيا رقمنة نظم شركات التأمين في العالم في الفترة (2014-2020)



المصدر: سامية معزوز، "أثر تطبيق التأمين التكنولوجي في دعم نشاط شركات التأمين - دراسة عدد من شركات التأمين في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، مجلد 9، عدد 1، 2022، ص 297.

وهناك عدة استعمالات ومزايا فنية يمكن تحصيلها من إدماج الرقمنة في نظم تعاقدات خدمات التأمين، من خلال تكنولوجيا المعالجات الآلية المباشرة للمعلومات ومنصات التواصل والخوارزميات الذكية وتطبيقات الحوسبة السحابية وقواعد البيانات الكبرى وسلاسل البلوك تشين، وتظهر هذه الاستعمالات خصوصا في نشر وترويج وترتيب الاشتراكات وتسوية ودفع التعويضات بأسلوب إلكتروني. وتتمثل مزايا مبادرات رقمنة نظم التأمين فيما يلي: (Dave Nuernberg, 2017, p. 3-4)

- الكشف عن الغش التأميني والوقاية من المخاطر، وهذا بفضل وجود الدفتر العام، كما يمكن للمخازن الرقمية اللامركزية التحقق بشكل مستقل من صحة العملاء والوثائق والمعاملات (المطالبات)، وهذا عبر توفير سجل بيانات تاريخية كامل، وبهذا فشركات التأمين تستطيع التحقق وتحديد المعاملات المكررة أو التي تقوم على أطراف مشبوهة.

- مراقبة وإدارة مطالبات تعويضات التأمين، يمكن لهذا النظام الجديد تعزيز عملية اختيار المخاطر من خلال الجمع بين المواقع، والمخاطر الخارجية والتحليلات المختلفة، وتتمكن شركة التأمين من الوصول بسهولة للعمليات والبيانات والتحديثات ذات الصلة، مثل استثمارات المطالبات، والأدلة، وتقارير الشرطة وغيرها.
- إنترنت الأشياء وتطوير منتجات التأمين، يمكن توصيل الأجهزة والأجسام إلى تقنيات الانترنت المختلفة، وهذه البيانات ستكون ذات قيمة كبيرة لشركات التأمين، حيث تتطلع إلى تطوير نماذج "اكتوارية" أكثر دقة، وأيضا منتجات جديدة، كتلك المرتبطة بالتأمين على السيارات، فبالنظر إلى كيفية تشفير البيانات التي تم جمعها حول أوقات القيادة والمسافات، والسرعة وأنماط الكبح وغيرها، يمكن استخدام كافة هذه البيانات في تحديد السائقين ذوي المخاطر العالية.
- ابتكار نماذج جديدة للتوزيع والدفع، حيث تقوم عدد من شركات التأمين العالمية بتطوير تحالفات واكتشاف نماذج جديدة للدفع التجاري بالتعاون مع تقنيات "البيتكوين"، وذلك لتحقيق الكفاءة المالية من خلال الدفاتر الفردية العالمية، وزيادة استخدام النظم الآلية للحصول على بيانات المخاطر في العقود، ما يتيح فرصا جديدة لبناء معارف مرتبطة بالسوق ينتج عنها تبسيط للمدفوعات.
- إعادة التأمين، حيث تسعى شركات التأمين إلى تحقيق رؤية أوضح لعقود إعادة التأمين وأسباب التعرض للمخاطر، وفوائد الرقمنة تتمثل في حساب الأقساط المتنازل عنها لمعيد التأمين بطريقة أكثر دقة، وعلى الأساس الفعلي للعقود المشاركة بكل تحديثات بشكل تلقائي، وبهذا تحصل شركات التأمين على قدر أكبر من المرونة في نقل رأس المال، وكذا تعزيز الشفافية في نقل المخاطر وتقليص حجم المطالبات.

4.3 المبادرات الرقمية لشركات التأمين الجزائرية وسوق التأمين في الجزائر

في السنوات الأخيرة، منذ 2018، سعت شركات التأمين الجزائرية إلى الدخول في المنعرج الرقمي الخاص بمجال خدمات التأمينات بهدف توطيد العلاقة بالتكنولوجيات الرقمية التي تقدم مجموعة واسعة من المنتجات التأمينية، وأيضا تشجيع التسويق الإلكتروني للتأمين، وتحويل مواقع شركات التأمين إلى بوابات تجارية، وتقديم الخدمات عن بعد والاكتتاب عن طريق البطاقات المصرفية. ومن ملخص الخطوات التي جسدت عزم شركات التأمين الجزائرية على تبني الرقمنة واستعمالها في أنشطتها هناك ما يلي: (سعيد صبيحة وفلاق صليحة، 2022، ص 243)

- الشراكة بين شركات التأمين الوطنية والشركات العالمية المتخصصة، وذلك بإبرام عقود تكيف مع التأمين ضد كل أنواع المخاطر، لاسيما تلك المتعلقة بالمخاطر الجديدة من حيث الرقمنة والتقنيات الجديدة المتمثلة في الجرائم الإلكترونية، والتي قد تشكل تهديدا لحوالي 50٪ من شركات التأمين الوطنية، وتم تسجيل خسائر مالية على الصعيد العالمي قدرت بنحو 166 مليار دولار في 2018 منها 77 مليار دولار خسائر تتعلق بالسلع المؤمن عليها بسبب الجرائم الإلكترونية الناتجة عن قرصنة البيانات الرقمية للتأمينات.
- الدفع الإلكتروني لعقود التأمين، حيث فرض قانون المالية لعام 2018 على أي متعامل اقتصادي يقدم السلع أو الخدمات للمستهلكين وضع تحت تصرف عملائه موزعات الدفع الإلكتروني لتمكينهم من دفع مبلغ مشترياتهم عن طريق بطاقة الدفع الإلكترونية، وهذا يعد من بين أهم التدابير التي شجعت شركات التأمين الجزائرية على استعمال هذه البطاقات في استلام مبالغ العقود وتسوية التعويضات المستحقة عن الأخطار، حيث يقدر عدد بطاقات الدفع البنكية حوالي 1.5 مليون بطاقة، إضافة إلى 5 ملايين بطاقة ذهبية لبريد الجزائر.
- توقيع اتفاقية تعاون بين البنوك وشركات التأمين، فمثلا حدث هذا النوع من الاتفاقيات بين القرض الشعبي والشركة العمومية (SAA)، حيث تسمح هذه الاتفاقية بتعزيز الشراكة بينهما، وهذا باستحداث شبابيك القرض الشعبي الوطني (أنشطة بنكية تأمينية) لتسويق منتجات التأمين على الأضرار والأشخاص لعملاء شركة (SAA) وفرعها "كرامة" للتأمينات، حيث يتم في المرحلة الأولى من هذه الاتفاقية تطبيق الاكتتاب الإلكتروني عبر الإنترنت على منتج التأمين السكني متعدد المخاطر، ما يسمح للعملاء للتأمين وإعادة التأمين من الحائزين على بطاقة ما بين البنوك الصادرة عن أي مؤسسة بنكية ناشطة بالجزائر بدفع مقابل عقد التأمين الخاص بهم من خلال البوابة الإلكترونية لشركة (SAA)، وتوسيع نطاق خدمة الدفع عبر الإنترنت لتشمل منتجات التأمين الأخرى، بما في ذلك التأمين ضد الكوارث الطبيعية، وتملك الشبكة التجارية لهذه الشركة ما لا يقل عن 42 موزع آلي للدفع الإلكتروني.
- وبمناسبة الحديث عن سوق خدمات التأمين في الجزائر، يشار أن قطاع التأمين الجزائري قد مر بعدد من الإصلاحات التي فرضتها الظروف والمستجدات الاقتصادية العالمية والداخلية المختلفة، حيث وضعته أمام تحديات تطلبت منه الاستجابة للتغيرات الحديثة المهمة، على شاكلة انتشار ظاهرة نمو نماذج الأعمال الإلكترونية في الإدارة والتجارة والتسويق والصيرفة، وتوسع طبيعة ونطاق المنتجات التأمينية

بظهور المخاطر الجديدة في الأسواق العالمية. ومن هنا، أولت الجزائر اهتماما بالغاً في إعادة تنظيم هذا القطاع، والذي عرف تطوراً ملحوظاً توج بإصدار جملة من النصوص التشريعية والتنظيمية المؤطرة له، مما فتح المجال للخواص الاستثمار في هذا القطاع، وإنشاء التأمين المصرفي، وإنشاء صندوق ضمان المؤمن، ورفع القدرة المالية لشركات التأمين، والاستجابة لتشريعات التجارة الالكترونية والدفع الالكتروني. وعرفت سوق خدمات التأمين في الجزائر عدة تطورات مهمة في الخمس سنوات الأخيرة، ناتجة عن انعكاسات أوضاع حركة التعاقدات للشركات الصناعية والتجارية الجزائرية، وتغير معدلات الاستثمار، وارتفاع معدلات التضخم من الناحية الاقتصادية، وارتفاع مخاطر القروض المالية، وزيادة عدد السكان، وظهور مستجدات الكوارث الطبيعية والحرائق والأمراض والأوبئة... الخ. وفيما يلي سيتم تقديم العديد من الأرقام حول سوق الخدمات التأمينية في الجزائر:

- تطورات بعض المؤشرات الكلية لسوق خدمات التأمين في الجزائر خلال الفترة (2017-2020)

يبرز الجدول (1) التطور التاريخي لبعض المعطيات والأرقام التي تبينها بعض المؤشرات العامة المرتبطة بسوق التأمينات في الجزائر خلال 4 سنوات، وتخص إجمالي أقساط التأمين، وعدد السكان، وإجمالي الناتج الخام، ومعدل الإنفاق الفردي على التأمين، ونسبة ناتج التأمين في الناتج القومي الخام.

الجدول (1): مؤشرات عامة عن قطاع التأمين في الجزائر خلال الفترة (2017-2020)

السنة	سعر الصرف	إجمالي الأقساط (بالمليار دينار جزائري)	إجمالي الأقساط (بالمليون دولار أمريكي)	عدد السكان (بالمليون نسمة)	إجمالي الناتج المحلي الخام (بالدولار الأمريكي)	معدل الإنفاق الفردي على التأمين	نسبة التأمين في الناتج القومي الخام %
2017	110.97	122 111 314 239	1,223.05	41	170,100	29.84	0.72
2018	116.59	138 957 868 825	1,191.85	42	175,410	28.38	0.68
2019	119.36	146 341 079 611	1,226.05	43	171,160	28.51	0.72
2020	132.19	137 466 901 971	1,039.92	44	145,164	23.63	0.53

المصدر: كمال مرامي وآخرون، "نظرة على أداء قطاع التأمين الجزائري (2019-2020)"، مجلة التأمين العربي، الاتحاد العام العربي للتأمين، الجيزة، مصر، العام 38، العدد 150، 2021، ص 29.

يلاحظ أن ارتفاع إجمالي رقم الأعمال والأقساط من سنة 2017 إلى سنة 2019 من 122 مليار د.ج إلى 146 مليار د.ج، لم يكن بتلك الأهمية في تطور نسبة التأمين إلى الناتج القومي الخام، وهذا يعود لأسباب تقلبات الاقتصاد الكلي، وانخفاض سعر الصرف في الجزائر (من 110 إلى 132 د.ج للدولار الواحد)، وحيث أن هذه المؤشرات العامة تأثرت بتقلبات أسعار المحروقات في الفترة التي شملت سنة 2016 و2017 و2018 و2019. ويبقى الإنفاق الفردي للتأمين ضعيف نظراً لضعف القدرة الشرائية للمواطن.

- تطور نشاط خدمات التأمين (الأقساط / المطالبات) في الجزائر خلال الفترة (2016 - 2020)
- يظهر الجدول (2) أرقام حول حركة تطور مبالغ الأقساط التأمينية ضد الأضرار (غير الحياة) والتأمين الشخصي من سنة 2016 إلى سنة 2020، ويوضح كذلك مبالغ المطالبات في نفس الفترة، مما يعطي فكرة حول وجود فوائض أو عجز ناتجة عن تشغيل محافظ أعمال الشركات الناشطة في سوق التأمينات بالجزائر.

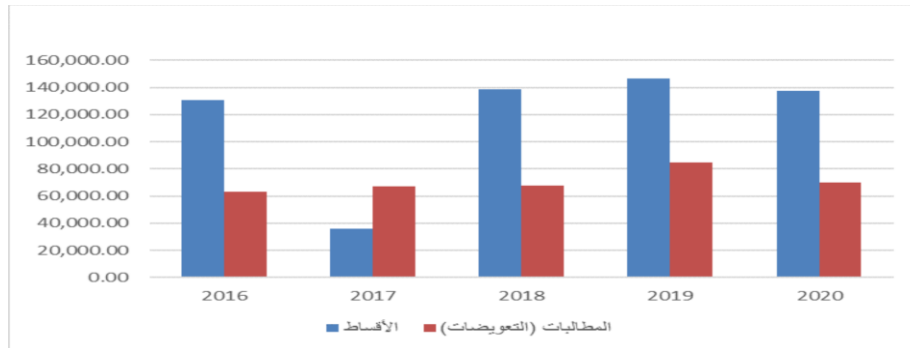
الجدول (2): أقساط ومطالبات التأمين في الجزائر خلال الفترة (2016- 2020)

العملة: مليار دينار جزائري

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
التأمين ضد الأضرار (غير الحياة)	119,192.18	114,461.28	32,553.45	3,205.13	126,168.97
التأمين الشخصي (الحياة)	11,956.01	125,509.89	14,101.89	132,239.19	12,788.89
المطالبات	63,820.31	3,098.55	125,239	33,000	64,400.79
الأقساط	5,809.88	4,633.82	80,165.63	3,611.48	5,809.88

المصدر: كمال مرامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الشكل (4): تطور أقساط وتعويضات التأمين في الجزائر خلال الفترة (2016- 2020)



المصدر: كمال مرامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31.

يلاحظ خلال السنوات الخمسة، في الفترة من 2016 إلى سنة 2020، أن المبلغ الإجمالي للمطالبات (التعويضات) يكون أقل من الأقساط المدفوعة، هذا ما يعني أن هناك فوائض في قطاع الخدمات التأمينية، وهذا ما يوضح أن سوق الخدمات التأمينية في الجزائر يبقى سوقاً واعدة؛ والرهان عليه لا يكون على المدى القصير، بل على المدى البعيد.

- سوق خدمات التأمين حسب الفروع في الجزائر خلال الفترة (2018 - 2020)

الجدول (3): تطور فروع نشاط التأمين في الجزائر خلال الفترة (2018-2020)

العملة: مليار دينار جزائري

الفروع	2018	2019	2020	نسبة التطور % 2019 / 2018	نسبة التطور % 2020 / 2019
تأمين المركبات	69,033.59	69,195.08	62,805.52	0.2	-9.2
تأمينات الحريق والمسؤولية	46,660.88	51,698.67	52,368.90	10.8	1.3
التأمين الزراعي	2,473.98	2,684.52	2,207.91	8.5	-17.8
تأمين النقل	5,847.15	6,374.76	6,047.82	9	-5.1
تأمين الإئتمان	2,153.38	2,286.15	2,079.73	6.2	-9
تأمين الأفراد (تأمينات الحياة)	12,788.89	14,101.89	11,957.01	10.3	-15.1
إجمالي الأقساط	138,957.87	146,341.08	137,466.90	5.3	-6.1

المصدر: تقرير (CNA) المهني، قطاع التأمين الجزائري بالأرقام، المجلس الوطني للتأمينات، 2020.

هناك ملاحظة مهمة هو أن فرع التأمين ضد حوادث السيارات يمثل الفرع الأساسي في سوق التأمينات بالجزائر، لكنه تأثر بالنقصان في الفترة 20/19، بسبب حركة استرداد السيارات، ولا زالت أقساط تأمينات الأفراد والحياة لا تشكل إلا نسبة ضئيلة، وقد عرف هذا الفرع تقهقر في معدل نموه في الفترة 20/19 نتيجة انخفاض القدرة الشرائية للأفراد، ويبقى فرع تأمينات الحريق والمسؤولية نشط بمعدلات نمو ايجابية لارتباطه ببرامج المؤسسات الصناعية والتجارية.

4. الشركة العمومية (SAA) ومبادراتها الرقمية في نظم إدارة الخدمة التأمينية

1.4 تأسيس الشركة العمومية (SAA) ومحطاتها التاريخية الهامة

لقد تأسست الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، بعد الاستقلال وعرفت في البداية باسم الشركة الجزائرية للتأمين SAA بمقتضى قرار متعلق بالاعتماد صادر بتاريخ 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة، جزائرية بنسبة 61% ومصرية بنسبة 39% من رأس المال. وهذا بسبب افتقار الجزائر في هذه الفترة للإطارات والكفاءات في مجال التأمينات، وفي فيفري 1989 تم إعادة هيكلة الشركة لتصبح ذات طابع اقتصادي، برأس مال يقدر بـ 80 مليون دينار جزائري وذلك في إطار استقلالية الشركات. وفي سنة 1990 بعد إلغاء مبدأ التخصيص على شركات التأمين العامة، قامت الشركة بتوسيع مجال نشاطاتها لتشمل المخاطر الصناعية والهندسية والنقل والفلاحة والتأمين على الحياة والتأمين الصحي. وفي عام 2003 تم إحداث تقسيم جهوي جديد للشركة، وفي 2004 جرى إعادة الهيكلة وإنشاء أقسام على حسب قطاعات السوق وإنشاء صندوق (FGA) لضمان السيارات (<http://www.saa.dz>).

2.4 الشبكة التجارية للشركة العمومية (SAA) ومنتجاتها

تحتل الشركة العمومية (SAA) المرتبة الأولى في سوق التأمين الجزائري الحالي بنسبة 21.15% من الحصة السوقية الإجمالية، والمرتبة السادسة إفريقياً والثالثة عربياً والمؤمن الثاني في المنطقة المغاربية. كما بلغ حجم التداول لديها 27.4 مليار دينار جزائري، وتمتلك الشركة 15 مديرية جهوية و520 وكالة، موزعة على مستوى التراب الوطني مكلفة بالترويج وتوزيع منتجات التأمين وتشغل نحو 4140 موظف. وتعتمد الشركة 23 سمساراً و160 وكالة بنكية) بنوك التأمين (تقدم وتعرض منتجات التأمين المقدمة من طرف الشركة الأم. وفيما يخص منتجات الشركة العمومية (SAA)، تقدم الشركة العديد من المنتجات التأمينية منها تأمين: الأخطار الصناعية، السيارات، التجار والخواص والمهنيين، أخطار البناء، الأخطار الفلاحية، النقل، تأمينات متعدد الأخطار، السكنات والعمارات، الأخطار التجارية، القروض، المسؤولية المدنية.

3.4 رقمنة نظم الخدمة التأمينية بالشركة العمومية (SAA)

تمثلت المبادرات الرقمية للشركة العمومية (SAA) في تطوير نظم معلوماتها، الإدارية/العملياتية/التسويقية، وذلك بإدماج تكنولوجيا قواعد البيانات الرقمية والمعالجات الآلية ذات البرمجيات والخوارزميات الذكية المنتسبة للأتمتة والذكاء الصناعي، وكذلك ربط نظم الوحدات الفرعية بواسطة شبكة إلكترونية داخلية، وربط بيانات التأمين في الإفصاحات والتصريحات والمطالبات وتسوية مستحقات العملاء بواسطة شبكة الانترنت. وهدفت عمليات رقمنة نظام المعلومات (DSI) في الشركة العمومية (SAA) إلى المساهمة في تنفيذ إستراتيجية التحول نحو التأمين الإلكتروني، ولإسيما الدعم الإلكتروني المصاحب لإنجازات الأنشطة الملموسة أثناء تأدية الخدمات التأمينية، من تعاقدات وعمليات خبرة وحساب التعويضات وصرف المستحقات وتجديدات العقود...الخ. ولقد تم تصميم وبناء نظام معلومات الشركة العمومية (SAA) ورقمته انطلاقاً من متطلبات المهن والعمليات التي حددها الشركة، حيث تم الأخذ بالاعتبار المكونات الرئيسية لنظام التأمين في الشركة (الوسائل البشرية والقوانين واللوائح والتنظيمات والبرمجيات والأجهزة والإجراءات...الخ) والتي تستعمل لجمع وتخزين ومعالجة ونقل وتبادل بيانات الخدمة التأمينية المتعلقة بالعملاء والفئات والأموال والخبراء والوثائق والشركاء والصندوق...الخ.

في سنة 2021، تم تنفيذ العديد من الخطوات والعمليات والإجراءات التنظيمية ذات الصبغة الرقمية لتحسين فعالية وكفاءة عمليات إدارة الخدمة التأمينية، وكذا محاولة الوصول إلى أفضل معدلات الإنتاجية للمنتجات التأمينية في الشركة العمومية (SAA)، حيث تمثلت أهمها في:

(Direction Planification et Veille Stratégique SAA , 2021)

- وضع منصة إلكترونية لإدارة مطالبات التعويض عن حوادث السيارات، فبعد عامين من العمل والاستغلال لهذه المنصة على المستوى المركزي، تم التوجه نحو تفعيل تطبيقات العمل بهذه المنصة الإلكترونية في إدارة تعويضات الحوادث على مستوى المديريات الجهوية لشركة SAA وجرى والتحقق من سلامتها. كما قام الهيكل المسؤول عن نظم معلومات الشركة العمومية (SAA) بإجراء عدة تغييرات لازمة على البرمجيات المعلوماتية والتطبيقات الرقمية وإعادة نشر امتدادات هذه المنصة على مستوى مديريات جهوية جديدة، مثل: مديرية الجزائر 3 ومديرية باتنة... الخ.
- نقل ونشر وتبادل بيانات تقارير أعمال الخبرة التقنية حول الأضرار والتصاريج عن بعد وبطريقة إلكترونية: "EAD : Déploiement des Expertises à Distance"، وكان هذا نتيجة العمل التعاوني بين الشركة العمومية (SAA) وشركة (SAE) التابعة لها، حيث تساهم هذه الإمكانية الرقمية في تحسين محطات مشوار العميل في مثوله لإجراءات الخبرة، وذلك بتقليل الوقت والمسافة في عمليات هذه الخبرة. وقد تم توفير هذه الإمكانية على مستوى المديرية الجهوية ببشار، وجرى تفعيلها بشكل كامل، حيث أعطت نتائج مرضية، تمثلت في القيام بعمليات الخبرة عن بعد لأكثر من 60% من المطالبات بالتعويض التي تمت معالجتها. وبعدها تم تعميم نظام (EAD) الرقبي تدريجيا على مستوى مواقع المديريات والفروع الأخرى للشركة العمومية (SAA).
- إدراج الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت، حيث نضج هذا المشروع في صورة اشتراك الكتروني (دفع وتحصيل) عبر الخط (Online) لبعض منتجات التأمين للشركة العمومية (SAA)، وكان هذا مع صيغة الدفع المتكامل بعد إطلاقه سنة 2021.
- تطوير لوحة قيادة لأجل مراقبة التسيير وإدارة الميزانية (النفقات والعوائد) "DR"، حيث تم تخصيص منصة رقمية على الشبكة الداخلية للشركة العمومية (SAA) بمساعدة الإنترنت، يمكن الوصول إليها من قبل طواقم المديريات الجهوية والهيكل المركزي والمديرية العامة. وتعرض هذه اللوحة القيادية عدة مؤشرات إدارية ومالية مهمة، وهذا ضمن واجهة (Web) مرنة وسهلة الاستخدام، وموجهة أساسا للمديرية العامة.
- تشييد منصة رقمية داعمة للاستماع بواسطة بشبكة الانترنت (خاصة بخلية الاستماع)، فلقد تم إنشاء هذا الموقع بناءً على طلب إدارة التسويق في الشركة العمومية (SAA)، ويعمل كمنتدى للمشاركة في معرفة مطالب وشكاوى العملاء وآراء الخبراء، حيث يقوم الموظفون بإرسال مسائهم والحصول على إجاباتها. هذا الأخير يساهم في تحسين مهارات وخبرات وأداء الموظفين.

- الدمج الإلكترونية للتقارير في التطبيق الرقمي لإدارة المستحقات، حيث يتيح هذا التطبيق متابعة وعرض وضعية المستحقات حسب الوكالة الواحدة للشركة العمومية (SAA)، ويقوم بتلخيص وتقديم النتائج المجمعة للوكالات حسب المديرية الجهوية الواحدة، ويعطي نظرة شاملة عليها بالنسبة للشركة ككل. فهو يسمح بالمراقبة الآلية للمستحقات، مما يسهل إدارتها واتخاذ القرارات الملائمة في شأنها.
- تعدين (تثمين) البيانات المنتشرة في القواعد الرقمية وفق مشروع (Digivalo)، تتكون فكرة مشروع (Digivalo) من استغلال التقنيات الجديدة في الذكاء الصناعي للتعرف على المميزات والخصائص والأنماط التي تتسم بها البيانات، وهذا بهدف تحسين جودة المعلومات الواردة في قواعد البيانات الرقمية لتسهيل استخراج قيم معرفية منها، في إطار ما يسمى بـ (KYC: Know Your Customer) أي معرفة عميل المؤسسة. وكجزء من هذا المشروع عمل الهيكل المسؤول عن نظم وتكنولوجيا المعلومات في شركة SAA على تطوير واجهة هذا المشروع مع برمجية (ORASS).

4.4 الصيانة والترقية الرقمية للتشبيك الخاص بمنصات إدارة الطلبات والمستحقات والاجتماعات في (SAA)

- لقد تم ترقية الشبكة الداخلية ونظم الاتصال لهيئة البيئة الرقمية التنفيذية الخاصة بنظم تخطيط الموارد (ERP) للشركة العمومية (SAA)، فوفقاً لتوصيات المراجعة التي أجريت في سنة 2019، فيما يتعلق بالتجهيزات والهيكل والبنية التحتية للشبكة الإلكترونية الداخلية التي تديرها وتشتغل عليها الشركة، تم إجراء العديد من أعمال وعمليات الصيانة والتجديد والتحديث الرقمي، لاسيما على مستوى هياكل الوحدات التابعة للمديريات الجهوية للشركة العمومية (SAA). وكان هذا شرطاً مسبقاً لتنفيذ البناء المقبل لنظام معلومات مركزي موجه لتخطيط موارد المؤسسة (ERP).
- بالإضافة إلى هذه العمليات الترقية للشبكة الإلكترونية الداخلية ونظم الاتصال والمعلومات وبرمجيات تخطيط موارد الشركة العمومية (SAA)، جرى تحسين نوعية شبكات الكابلات الناقلة للبيانات الرقمية في بعض الوكالات والمديريات الجهوية، وهذا لتسهيل عمليات تثبيت وتفعيل برمجيات حاسوبية (خوارزمية متطورة) لإدارة ملفات التأمين ضد الحوادث والكوارث (التعاقدات الدفعات والمطالبات والمستحقات)، بالإضافة إلى تحسين ديناميكية المواقع الإلكترونية المروجة لخدمات التأمين التي تقدمها الشركة العمومية (SAA).
- إنجازات أخرى:

- تطبيق حلول رقمية متمثلة في تداول الخطابات والحوارات واللقاءات والمعلومات بالفيديو، من أجل التغلب على قيود الموجودات المادية لبيانات الخدمات التأمينية والإجراءات والاجتماعات بين الموظفين وحتى مع العملاء، حيث أصبح لدى الشركة العمومية (SAA) منتديات لعقد مؤتمرات بالفيديو.
- القيام بتنفيذ حل الطباعة الرقمية عن بعد في مختلف أقسام وطوابق ومباني الشركة العمومية (SAA)، مركزيا وجهويا ووحديا (الأرضيات)، وهذا كان كجزء من الجهود المبذولة لخفض تكاليف واردات التوريد، حيث قامت الشركة العمومية (SAA) بشراء وتثبيت وتشغيل طابعات صناعية رقمية مثبتة في المقرات الرئيسية.

5.4 الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة العمومية (SAA)

تملك الشركة العمومية (SAA) قاعدة إلكترونية، في شكل منصة، تسمح لزائريها بالولوج إليها من أجل معرفة المعلومات الخاصة بالخدمات التأمينية، وتبادل بيانات هذه الخدمات مع شركة SAA، وتظهر هذه الخدمات بطريقة الإتاحة على الخط (Online)، فكل الخدمات تم جمعها معًا في بوابة ذات واجهة واحدة، حيث صممت الشركة العمومية (SAA) موقعها الإلكتروني الذي عنوانه: (www.saa.dz) ليكون متاحًا لعموم الناس، فمن خلاله يستطيع زائر الموقع الوصول إلى المعلومات المرتبطة بالمنتجات التأمينية والنشاطات الخدمائية ومواقع الشبكة التجارية لشركة SAA، هذا بالإضافة إلى مشاركة المعنيين والشركاء والمهتمين بكل المعلومات والبيانات حول المشاريع الحالية لعقود التأمين التي تقوم بها الشركة. وبالمناسبة، يعتبر هذا الموقع أداة ترويجية مهمة للأعمال الإلكترونية لشركة SAA وحتى لتسويق منتجاتها التأمينية بأسلوب الكتروني (بعد التسويق الإلكتروني)، وتقوم الشركة العمومية (SAA) بالإشهار لهذا الموقع عبر شبكات التواصل الاجتماعي، مثل: صفحتها على منصة فيسبوك من خلال حسابها: (<https://web.facebook.com/www.saa.dz>) من أجل توسيع اتصالاتها مع الشركاء وتحسيس عملائها الحاليين واستمالة عملاء آخرين جدد.

- سمات وطريقة ظهور البيانات في الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة العمومية (SAA)، فعند تصفح الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة، يتضح أن واجهة الموقع من الناحية التقنية والمرئية تتسم بالبساطة والوضوح والدقة والتنظيم في عرض منتجات الخدمة التأمينية لشركة (SAA) باللغتين: العربية والفرنسية.

- إمكانيات التجول والاستقصاء في الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة العمومية (SAA)، تمكن صفحات الموقع الإلكتروني الزائر (الراغب في الاطلاع على عروض الخدمات التأمينية للسيارات أو

الراغب في التعاقد لأجل التأمين ضد الكوارث الطبيعية أو التأمين ضد الأخطار السكنية...الخ) من أن يدخل للمنصة المعلوماتية للشركة العمومية (SAA) بكل سهولة على الرابط (<https://www.saa.dz>)، والقيام بالتصفح والتجول وتشغيل عملية البحث الآلي والسريع والاطلاع على العروض التأمينية (قراءة النصوص الإلكترونية)، وكذا الحصول على واجهات مرئية تعرف الزائر على أسعار اشتراكات التأمين لكل المنتجات التأمينية التي توفرها الشركة العمومية (SAA) وبكل سهولة. ويوفر الموقع إمكانية الاستقصاء عن كل الوكالات المحلية التابعة لشركة (SAA)، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على بيانات رمز الوكالة الواحدة، العنوان الإلكتروني والقانوني، رقم الهاتف، موقعها الحقيقي، الخبرات وغيرها من المعلومات التعريفية.

- خدمات البيع الإلكتروني لدى الشركة العمومية (SAA)، من أجل التقرب من العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم، بادرت الشركة بتوفير نظام للبيع والتعاقد الإلكترونيين لمنتجاتها التأمينية، بالأخص عندما طرحت منتجاتين تمثلا في:

- التأمين ضد الكوارث الطبيعية (Catastrophes Naturelles (CAT/NAT).

- التأمين ضد الأخطار السكنية (Multirisques Habitation (MH).

ويستطيع العميل أن يباشر عملية شراء المنتج والقيام بدفع المبلغ بواسطة البطاقة البنكية (CIB) للمنتجات التأمينية المعترف بها على الموقع (www.saa.dz)، في انتظار تعميم عملية الاكتتاب الإلكتروني على عدة منتجات تأمينية أخرى مثل التأمين ضد حوادث السيارات، ويمكن للعميل الحصول على عدة عروض سعرية من خلال عدد من النقرات، بعد التسجيل في الموقع، وإدخال المعلومات الشخصية للأفراد أو المؤسسات أو الهيئات: (الصفة، الاسم، اللقب، اسم المؤسسة، البريد الإلكتروني، المهنة، الولاية، المنطقة، العنوان، رقم الهاتف...الخ)، ثم إدخال بيانات بطاقة الدفع الإلكترونية الخاصة بالعميل، وبعد تأكيد صحة خطوات وإجراءات العمليات توثيق العقد وتسديد المبلغ، يستلم العميل نسخة من عقد تأمين الصادر عن الشركة العمومية (SAA) وطباعته، والشكل التالي يوضح منصة الدفع الإلكتروني المتوفرة على الموقع الإلكتروني الرسمي :

الشكل (5): منصة الدفع الإلكتروني المتوفرة على موقع الإلكتروني الرسمي للشركة العمومية (SAA)

The screenshot displays the SAA payment platform interface. At the top, the URL is https://cib.satim.dz/payment/merchants/SATIM/payment_fr.html?mdOrder=7n1h4TqLZ7IAEDEL6K. The header features the CIB logo and the text 'Bienvenue Sur La Plate Forme De Paiement Par Carte Interbancaire CIB'. Below this, the 'Informations du paiement' section shows the merchant as 'SAA ASSURANCES' with the website <https://www.saa.com.dz> and a payment amount of '21976.00 DZD'. The 'Informations client' section includes fields for the card number (1231212), CVV2, expiration date (12 - Décembre 2020), and the client's name (Nom Prénom). At the bottom, there are buttons for 'Valider', 'R  initialiser', and 'Annuler'. The footer contains the 'AIDE' logo and a '30 20' logo.

Source : www.saa.dz

يمكن للعميل في حالة وقوع حادث القيام بعملية التصريح به وسرد تفاصيل الأضرار، وذلك بالولوج للفضاء المخصص لهذا الحدث، بعد تسجيل الدخول للحساب الشخصي في موقع شركة (SAA)، ثم تشغيل خانة التصريح بالأضرار، وملئ المعلومات المطلوبة، والتأكيد على صحتها، وطبع وثيقة التصريح بالحادث، ليجري بعدها مراسلة الخبير التقني لتقرير الخبرة التقنية حول الأضرار وقيمة المبالغ المالية لإصلاحها، ودفع مبالغ التعويضات سيتم بعد إجراء الإصلاحات وتلافي الأضرار، وأخيرا تحويل النقود إلى حساب العميل في البنك أو في الحساب البريدي الجاري مباشرة.

5. تحليل نمو الأعمال والحصص السوقية للشركة العمومية (SAA) في ضوء مبادرات رقمنة الخدمة التأمينية

1.5 نمو الأعمال المحقق من طرف الشركة العمومية (SAA) لسنة 2021 مقارنة بسنة 2020 في وجود الرقمنة

انطلاقا من المجهودات والإجراءات التي قامت بها الشركة العمومية (SAA) للتماشي مع التحول الرقمي في قطاع التأمينات، وذلك برقمنة نظم معلوماتها، الإدارية والمالية والمحاسبية والتسويقية والتعويضية، وبناءها لمنصاتها وإنشاءها لموقعها الرسمي في الانترنت من أجل الإعلان والإشهار والتعاقدات على الخط (Online) قبل سنة 2020 انعكست هذه الجهود على نتائج أداء الشركة، وكان ذلك جلي في السنة المالية 2021، وأظهر تغيرات ايجابية في نمو مكونات محفظة أعمالها. وفيما يلي بعض النتائج التي حققتها الشركة في محفظتها الاستثمارية خلال سنة 2021 مقارنة بسنة 2020.

الجدول (4): تطورات هيكل محفظة أعمال الشركة العمومية (SAA) لسنة 2021 مقارنة بسنة 2020

النمو	نسبة المكونات		فروع التأمين
	2021	2020	
- 3.9 %	% 62.15	% 66.05	أخطار حوادث السيارات
% 0.55 +	% 10.41	% 09.86	أخطار بسيطة متنوعة
% 3.32 +	% 23.47	% 20.15	أخطار صناعية
% 0.01 +	% 02.30	% 02.29	أخطار فلاحية
% 0.02 +	% 01.68	% 01.66	أخطار النقل
% 4 +	% 37.85	% 33.95	أخطار متعلقة بأضرار أخرى

Source: Direction Planification et Veille Stratégique SAA, Rapport d'Activité SAA-

Exercice 2021

من خلال المقارنة بين نسب مكونات محفظة أعمال الشركة العمومية (SAA) لسنة 2021 مع سنة 2020، يتضح أنه فيما عدا فرع أخطار حوادث السيارات، الذي عرف تقهقر بنسبة 3.9 % فإن الفروع التأمينية الأخرى عرفت نمو ايجابي في سنة 2021، وبالتالي فتراجع رقم أعمال فرع تأمين السيارات مقارنة بسنة 2020 كان بسبب الانكماش في استيراد المركبات من جهة وفي ضل توقف نشاطات النقل بسبب جائحة كورونا وانخفاض القدرة الشرائية للمواطن الجزائري بفعل التخفيضات المتتالية لقيمة سعر صرف الدينار.

2.5 فعالية برامج أعمال الشركة العمومية (SAA) في سوق التأمين بوجود الرقمنة سنة 2021

لقد سعت الشركة العمومية (SAA) في الإطار المتعدد السنوات لبداية عام 2018 إلى وضع أهداف طموحة في برامج التأمينات المكونة لمحفظة أعمالها، وهذا من باب تنفيذها لالتزاماتها اتجاه الإصلاحات التي شملت قطاع التأمين في الجزائر، ومن خلال جهود استجابتها لمتطلبات عصرنة ورقمنة نظم تعاملاتها التجارية وعملياتها المالية. ففي سنة 2021 عرفت أعمال فروع التأمين للشركة العمومية (SAA) تحقيق عدة انجازات سنوية، في مجملها كانت بمعدلات تنفيذية ذات نسب مئوية مرتفعة. وفيما يلي بعض النتائج التي سجلتها لوحة قياس فعالية أعمال الشركة مع نهاية سنة 2021:

الجدول (5): لوحة قياس فعالية محفظة أعمال الشركة العمومية (SAA) لسنة 2021 في وجود

الرقمنة

معدلات الفعالية (%)	الفرق بين الإنجازات والأهداف بالقيم المطلقة	الأهداف		الإنجازات		فروع التأمين	
		مبلغ	عدد	مبلغ	عدد	مبلغ	عدد
% 88	434 -	234745 -	3484	1652741	3050	1417996	أخطار إجبارية
% 95	741 -	9168 +	15589	5799345	14848	5808513	أخطار اختيارية
% 94	1175 -	203292 -	19073	1452086	17998	1248794	أخطار حوادث السيارات
% 101	39 +	12173 -	2960	295608	2999	283435	أخطار بسيطة ومتنوعة
% 106	336 +	5208 -	5287	11671	5625	6463	أخطار الاستغلال الصناعي
% 122	202 +	737 +	933	2059	1135	2796	أخطار تقنية ومتخصصة
% 94	39 -	2425 -	700	23564	661	21139	أخطار فلاحية
% 80	118 -	10670 -	602	52408	484	41738	أخطار النقل
% 105	381 +	17566 -	7522	89702	7903	72136	الأخطار الكبرى
% 97	1930 -	490060 -	29555	2038051	28800	1773567	أخطار أخرى عامة

وحدة العدد: عملية/ عقد

وحدة المبالغ: 1 مليون دج

Source: Direction Planification et Veille Stratégique SAA, Rapport d'Activité SAA- Exercice 2021.

في ظل المخاطر الطبيعية والبيئية والصحية التي ميزت سنة 2021، وفي وجود التسهيلات الرقمية لاكتتاب عقود التأمين ووعي المؤسسات الصناعية والحكومية بالعمل الإلكتروني ضمن قواعد التأمين، يظهر الجدول (5) أن الشركة العمومية (SAA) حققت نهاية سنة 2021 إنجازات مهمة جدا في فرع الأخطار التقنية والمتخصصة بأعلى معدل فعالية بـ 122% قدر بـ 2796 مليون دينار، وبـ 1135 عملية، وهذا يعود إلى استئناف المشاريع الكبرى، وكذلك هناك إنجاز معتبر بالنسبة للعمليات المتعلقة بالتأمينات ضد أخطار الاستغلال الصناعي، بمعدل فعالية وصل إلى 106% قدر بـ 5625 مليون دينار بزيادة في مبالغ العمليات تمثلت في 336 مليون دينار وهذا يسبب توقف نشاط العديد من الفروع الصناعية، أما الفرع الأقل فعالية فكان متمثلا في أخطار النقل (80%)، نقصان بـ 10670 عملية تأمين عن ما هو متوقع، وانخفاض المبلغ بـ 118 مليون د.ج) نظرا لتداعيات الجائحة (كوفيد-19) التي خفضت من حركة نقل الأشخاص.

3.5 ترتيب الشركة العمومية (SAA) في سوق التأمين بالجزائر لسنوات 2021/2020/2019

بغرض تحليل إنجازات الشركة العمومية (SAA) في سوق التأمين لسنوات 2021/2020/2019، وفي ظل ما قامت به من مبادرات رقمية ساعدتها على تنفيذ نشاطاتها الميدانية في تأدية الخدمات التأمينية،

سيتم عرض جدول يوضح تموضع الشركة بالمقارنة مع شركات التأمين الأخرى، العمومية أو الخاصة أو المتخصصة، وهذا حسب المعلومات الصادرة عن مجموعة CNA: (Groupe statistique CNA, 2021).

الجدول (6): نمو الحصة السوقية للشركة العمومية (SAA) لسنة 2021 في سوق التأمينات بالجزائر

الرتبة	الشركة	رقم الأعمال 2021	الحصة السوقية			تطور تموقع الشركات في سوق التأمين
			2019	2020	2021	2021-2020
1	SAA	28800	% 21.9	% 21.00	% 21.65	% 0.9 +
2	CAAT	24976	% 18.28	% 19.46	% 18.73	% 0.74 -
3	CASH	16099	% 11.64	% 11.08	% 12.07	% 0.99 +
4	CAAR	15397	% 09.57	% 11.69	% 11.55	% 0.15 -
5	CNMA	12885	% 10.81	% 10.27	% 09.66	% 0.60 -
6	CIAR	8611	% 07.44	% 06.86	% 06.46	% 0.40 -
7	TRUST	6035	% 03.01	% 03.74	% 04.53	% 0.78 +
8	ALLIANCE	4823	% 03.93	% 03.72	% 03.62	% 0.10 -
9	SALAMA	4322	% 04.06	% 03.59	% 03.24	% 0.34 -
10	2A	3748	% 02.87	% 02.93	% 02.81	% 0.12 -
11	GAM	3163	% 02.87	% 02.59	% 02.37	% 0.22 -
12	AXA dommages	1644	% 01.98	% 01.48	% 01.23	% 0.25 -
13	CAGEX	1245	% 00.83	% 00.90	% 00.93	% 0.04 +
14	SGCI	1243	% 00.73	% 00.69	% 00.93	% 0.24 +
	مجموع شركات التأمين	132999	%100	100%	100%	-

Source: Groupe statistique CNA, 2021

بعد تنفيذ تجارب نموذج الأعمال الإلكتروني في تعاقدات الخدمة التأمينية للمنتجات الرئيسية في الشركة العمومية (SAA)، وإحلال أسلوب الدفع الإلكتروني (البطاقات الائتمانية والتحويلات البنكية الرقمية) سنة 2021، وتشجيع العملاء على التعامل مع الشركة عن بعد، يكشف الجدول (6) أن الشركة (SAA) تحتل الصدارة (المرتبة الأولى) في سوق خدمات التأمين بالجزائر، بحصولها على حصة سوقية تقدر بـ (21.65%)، برقم أعمال يقدر بـ 28800 مليون د.ج. وجاءت شركة (CAAT) في المرتبة الثانية بحصة سوقية تقدر بـ (18.73%)، وبرقم أعمال قدر بـ 24976 مليون د.ج. وبهذه الملاحظة يمكن القول أن حفاظ شركة (SAA) على المرتبة الأولى في سوق خدمات التأمين بالجزائر يعود باحتمال كبير إلى مبادرات رقمنة نظم المعلومات وإجراءات التعاقدات التأمينية على الخط (Online)، بالإضافة إلى أفضليات المزيج الترويجي الإلكتروني الذي اتبعته الشركة في حسابها: (<https://web.facebook.com/ww.saa.dz>)، كلها مبادرات رقمية ساعدت على تطبيق الضمانات الجديدة التي طرحتها الشركة، كما ساهمت في توسيع

الاتفاقيات الإلكترونية المتعلقة بمبادرات تخفيض الاشتراكات مع بعض القطاعات والمؤسسات والشركات والهيئات المعنية بالتأمين المستمر.

6. خاتمة

في هذه الورقة البحثية، تم سرد بعض النقاط المهمة، بداية بإيجاز بعض الأفكار المفاهيمية عن الرقمنة والتكنولوجيا الإلكترونية للتأمينات في العالم، وذكر الخصائص السوقية لهذا القطاع في الجزائر، ثم جرى تحليل الصورة الواقعية التي ظهرت عليها المبادرات الرقمية للشركة العمومية (SAA)، منذ سنة 2018، وحقيقية نمو رقم أعمالها في سوق خدمات التأمين بالجزائر. وبهذا تم التوصل لعدة نتائج، من أهمها، أن الشركة العمومية (SAA):

- شيدت منصة إلكترونية، تشتغل على أساس شبكة داخلية، منتشرة عبر كافة مديرياتها الجهوية ووكالاتها الولائية، مخصصة لإدارة إجراءات الاشتراكات والتعويضات والتصريحات والخبرة وغيرها.
- أدرجت الدفع الإلكتروني ببطاقة (CIB) للبنك الوطني الجزائري (BNA) على موقعها الإلكتروني الرسمي.
- قامت بآتمنة نظم المعلومات وقواعد بيانات التأمين بالأساليب الرقمية [مشروع: (Digivalo) وبرمجية (ORASS)] ولوحات القيادة الإلكترونية، وهذا من أجل مراقبة تسيير عمليات التأمين وإدارة الميزانية وتخطيط الموارد (ERP).
- أسست موقع إلكتروني محترف ورسمي، تحت عنوان الرابط: (<https://www.saa.dz>)، لمباشرة إجراءات التعاقد معها، وتبادل بيانات الخدمة التأمينية على الخط (Online)، وأنشأت صفحتها على منصة (فيسبوك) بحساب هو: (<https://web.facebook.com/ww.saa.dz>)، من أجل ترويج وتسويق خدماتها التأمينية وتحسيس عملائها.
- شهدت نموًا ملموسًا لرقم أعمالها وعملياتها (عدة فروع تأمينية، مثل: أخطار حوادث السيارات والصناعة والفلاحة، والنقل.. الخ) في سوق التأمينات بالجزائر، وهذا في ظل المبادرات الرقمية المجسدة ميدانيا. وتحصلت على حصة سوقية معتبرة بالمقارنة مع منافسيها في قطاع التأمينات حتى العام 2021 في ظل التزامها بإستراتيجية الرقمنة.

7. المراجع

- Andreas Schumacher, Wilfried Sihn and Selim Ero, Automation, digitization and digitalization and their implications for manufacturing processes, International scientific Conference, Bucharest, Romania, 28/29 October 2016.

- Khan. S, Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership, Stockholm Business School Master Thesis 30 HP, Spring semester, Supervisor, Henrikki Tikkanen, 2016.
- عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، مجلد 4، عدد 1، 2017.
- فاطمة الدويسان وعثمان يوسف الحجي ومبارك نوري بشير، مشروع الحكومة الالكترونية في دولة الكويت- بيت الزكاة حالة عملية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 4، عدد 5، 2008.
- بنون خير الدين بيطاط نور الدين، " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي"، ملتقى وطني حول المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، 23 و 24 أبريل 2018، المركز الجامعي "عبد الحفيظ بالصوف"- ميله، الجزائر.
- محمد شكريين، مهارات شغل وظائف الاقتصاد الرقمي في الجزائر وحتمية التكيف، مجلة المالية والأسواق، مجلد 8، عدد 1، 2021.
- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان، سوريا، دمشق، 2011.
- Teay Shawyun, "Strategic Market Driven IS/IT: Planning Model", Strategic information technology and portfolio management, Published by Information Science Reference, USA, 2009.
- ريم عقاب طه، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على تطوير نظام المعلومات المحاسبية الحكومية دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة المسيلة، مجلد 1، عدد 8، 2012.
- بن حامد كمال والعقاب محمد، "متطلبات ومؤشرات قياس تنمية الحكومة الالكترونية في الجزائر- دراسة تحليلية (2003-2020)، ملتقى دولي: متطلبات وآليات تطوير رقمنة المرفق العام للتحويل إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر، 07 و 08 ديسمبر 2021، جامعة المسيلة، الجزائر.
- <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria/dataYear/2022>. (Consulté le: 02-04-2023).

- فاروق فياض، "التأمين الإلكتروني..نقلة نوعية نحو التوفير والجودة"، مجلة الخليج، أرشيف الاقتصاد، 2018، [على الخط]، متاح على: <<https://www.alkhaleej.ae/2018-03-03>>، (اطلع عليها بتاريخ: 03-10-2023).
- عبود الخيكاني ماهر محسن، "التنظيم القانوني للتأمين الإلكتروني: دراسة مقارنة"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، جامعة الكوفة، كلية القانون، العراق، مجلد 11، عدد 36، 2018.
- <https://avasant.com/report/the-mandate-for-growing-it-spending-in-the-insurance-industry/> Consulté le: (04/10/2023)
- سامية معزوز، "أثر تطبيق التأمين التكنولوجي في دعم نشاط شركات التأمين - دراسة عدد من شركات التأمين في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، مجلد 9، عدد 1، 2022.
- Dave Nuernberg, "Blockchain in insurance: applications and pursuing a path to adoption", EY building a better working world, [En ligne], 2017 EYGM Limited, Disponible sur: <<https://pdf4pro.com/amp/cdn/blockchain-in-insurance-applications-and-pursuing-a-path-499e42.pdf>>, (Consulté le: 04-04-2023.)
- سعيد صبيحة وفلاق صليحة، "تكنولوجيا البلوك تشين كمدخل لدعم نشاط شركات التأمين وتعزيز الشمول المالي في الجزائر"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، مجلد 6، عدد 1، 2022.
- <http://www.saa.dz>. (Consulté le : 03-04-2023).
- Direction Planification et Veille Stratégique SAA, Rapport d'Activité SAA- Exercice 2021.

التطبيقات الالكترونية كآلية لترقية الادارة المحلية بالجزائر تطبيق "نظيف-NDIF" نموذجاً

ط.د. علال عادل

المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة

Adil.allal@cu-tipaza.dz

ط.د. دحماني خليل

جامعة محمد بوضياف المسيلة

Khalil.dahmani@univ-msila.dz

الملخص:

يهدف البحث الى إبراز أهمية توظيف التطبيقات الرقمية في إدارة الجماعات المحلية، كآلية جديدة لتحسين الخدمة العمومية وتقريبها للمواطن ورفع كفاءتها وترشيد تكاليفها، مع ضمان سهولة التكفل باحتياجات المواطنين ووضع الخدمات المتعلقة بهم في قالب رقمي فعال يتسم بالنجاعة والشفافية والدقة. ونسلط الضوء في هذا البحث على تطبيق "نظيف-NDIF" الذي استحدثته مؤخرا وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية باعتباره تطبيقا رقميا للرصد والتبليغ عن النقاط السوداء والمفارغ العشوائية للنفايات وذلك عبر جميع بلديات الوطن، وهذا في إطار جهود الدولة في تحسين الإطار المعيشي للمواطن وعصرنة المرفق العام.

الكلمات المفتاحية: تطبيقات إلكترونية، إدارة محلية، خدمة عمومية، "نظيف-NDIF"

Abstract:

The research aims to highlight the importance of employing digital applications in the management of local communities, as a new mechanism to improve public service, bring it closer to the citizen, raise its efficiency, and rationalize its costs, while ensuring the ease of taking care of the needs of citizens and placing the services related to them in an effective digital form characterized by efficiency, transparency, and accuracy.

In this research, we highlight the "Clean - NDIF" application, which was recently developed by the Ministry of the Interior, Local Communities and Urban Development as a digital application for monitoring and reporting black spots and random waste dumps across all municipalities of the country, and this is within the framework of the state's efforts to improve the citizens' living conditions. And modernization of public facilities.

Keywords: electronic applications, local administration, public service, "Clean-NDIF"

مقدمة:

لقد فرضت الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم عدة تحولات مست العديد من مجالات الحياة البشرية، خاصة المجال العلمي والتكنولوجي وكان من اثارها تحقيق طفرة نوعية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، كما فرضت واقعا وتحديات جديدة بما فيها ضرورة تغيير أسلوب الحكم عموما وتغيير اسلوب الادارة العمومية خاصة، لتصبح أكثر اعتمادا على التقنيات الرقمية الحديثة لتوفرها على عناصر السرعة والدقة في التنفيذ والاتقان والفعالية في الاداء وتنظيم مختلف العمليات الادارية وتبسيط إجراءاتها وتحسين العلاقة مع مختلف العملاء .

وفي هذا الإطار سعت الجزائر لدمج الادارة الالكترونية في إدارتها وعصرنة مرافقها العمومية باعتبارها المكلفة بتقديم الخدمة العمومية للمواطنين والآلية التي تحرك عجلة التنمية، وهذا من اجل تقديم خدمات ذات كفاءة عالية وبأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن بالإضافة الى تفادي مختلف العراقيل البيروقراطية التي نتجت عن التسيير التقليدي للإدارة العمومية.

وتكتسي عصرنة الادارة المحلية اولوية قصوى للحكومة الجزائرية، باعتبارها حلقة الوصل الاقرب بين الادارة المركزية والمواطن، والمسؤولة المباشرة عن تلبية حاجياته اليومية ، وقصد كسب هذا الرهان باشرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية وهيئة الاقليم تجسيد مشروع الحكومة الالكترونية على مستوى قطاعها عبر رقمنة مختلف خدمات مصالحها المركزية والمحلية، وإنشاء العديد من المنصات الرقمية والبرامج الالكترونية والانظمة المعلوماتية، وصولا الى تطبيقات الهاتف الذكي كفاعل جديد في جهود الرقمنة لوزارة الداخلية ويعتبر تطبيق نظيف نموذجا مستحدثا للاتصال الرقمي بين الادارة والمواطن .

ومن خلال هذه الورقة البحثية يمكن الاجابة على الاشكالية التالية: ما هو أثر تطبيق "نظيف" في

ترقية الادارة المحلية في الجزائر؟

وللقيام بدراسة وتحليل الاشكالية سعينا الى الاجابة على الاسئلة التالية:

- ما مدى مساهمة تطبيق "نظيف" في ترقية خدمات الادارة المحلية؟
- ماهي نقاط القوة والضعف لتطبيق "نظيف"؟
- ماهي آليات ترقية تطبيق "نظيف"؟
- ما مدى فاعلية تعميم استخدام تطبيقات الهاتف الذكي على خدمات الادارة المحلية؟

وللإجابة هل هاته التساؤلات اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع وللوصول للنتائج المرجوة قسمنا الورقة البحثية الى النقاط التالية:

أولاً: عصرنة الادارة العمومية

ثانياً: التحول الرقمي في الادارة المحلية

ثالثاً: تطبيق الهاتف الذكي "نظيف NDIF"

أولاً: عصرنة الادارة العمومية في الجزائر:

ترتكز عصرنة الادارة العمومية وتطوير أدائها أساساً على مبادئ الشفافية والفعالية في الأعمال الإدارية، والتحكم في التكنولوجيات الرقمية الحديثة بهدف تقديم خدمة عمومية ذات جودة ونوعية للمواطن.

1. مفهوم عصرنة الادارة العمومية:

"يقصد بعصرنة الدولة إيجاد إدارات عمومية لها قدرة على الابداع عن طريق تحسين جودة التسيير في جميع هيئات الادارة، إدارة خلاقة غير منفذة، إدارة تحمل كل موظف مسؤوليته الكاملة، إدارة مواطنة تعمل على بناء علاقات جيدة مع المرتفقين محترمة لحقوقهم الاساسية، تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار" (بن يوسف احمد، 2017، ص 103)

كما يقصد بعصرنة الإدارة عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة الى خدمات لمجارية التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، ولتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتوج. (فرطاس فتيحة، 2016، ص 313)

كما ان عصرنة الادارة العمومية هي مجموعة التدابير والاجراءات التي يمتد شأنها تحسين دور وهيكل وأداء الادارة العمومية من اجل التكيف مع احتياجات المواطنين، وهذا بتوفير أحسن خدمة عمومية. (إيمان لطرش، 2015، ص 46)

وتعد العصرنة مسعى متكامل ومتواصل يمتد ليشمل التنمية الاقتصادية والادارية والسياسية للعديد من الدول، وحسب مختلف الاستراتيجيات والوسائل وطرق التسيير المتبناة عبر السنين فمن شأنها التحكم في توجيه التطور الاقتصادي وتعزيز التنمية الادارية وإعادة الاعتبار للمؤسسات، وتحديد مسؤولية السلطات العمومية والوقوف على قدرتها في التسيير بفعالية. (إيمان لطرش، 2015، ص 47)

وتتناول وثيقة صادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بعنوان: "عصرنة الدولة، الطريق الواجب الإلتباع" أهم محاور العصرنة في: عصرنة المسؤولية والرقابة، إعادة توزيع الموارد وإعادة التنظيم بما يتوافق مع جهود الإصلاح، استخدام ميكانيزمات السوق في تقديم الخدمات العمومية، تنظيم وتحفيز الموظفين بعصرنة مفهوم الوظيفة العمومية، وفي الأخير عصرنة البيئة المحيطة. (بن يوسف احمد، 2017، ص 103)

2. دوافع عصرنة الادارة العمومية:

- تتجلى دوافع عصرنة الادارة العمومية في الجزائر في النقاط التالية: (يحياوي سمية، 2020، ص 44)
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي ومواكبة مستوى أداء الحكومة مع الانظمة الحديثة السائدة في مختلف دول العالم.
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف الجوانب والمساهمة ايضا في تجسيد مبادئ العدالة والمساواة على ارض الواقع وكذا تقريب الادارة من المواطن.
 - ضغط المواطن على الإدارة للحصول على خدمات أفضل وأسرع.
 - تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة بمجال تقديم الخدمات العمومية.
 - الضرورة الملحة لعصرنة المرافق العمومية بسبب تدني الخدمات المقدمة من طرف الاجهزة الادارية للدولة.
 - تسهيل معاملات الافراد وإعادة هيكلة الاجراءات الادارية وتبسيطها عن طريق تقليل التراكم الورقي واستبداله بالوثائق الالكترونية.
 - تقليل الضغوط على مستوى الشبابيك وتقليص آجال الانتظار.
 - تجسيد مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية وكسب ثقة العملاء من خلال تحسين مستوى الخدمات واتباع معايير جودة الخدمات.

3. المحاور الكبرى لعصرنة الادارة العمومية في الجزائر:

يعتبر مشروع الجزائر الالكترونية من المشاريع الكبرى التي اعدتها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال بداية من سنة 2009، في إطار مشاورات مع مؤسسات وإدارات عمومية بالإضافة الى متعاملين اقتصاديين عموميين وخواص، وكذا الجامعات ومراكز البحث، حيث يهدف هذا البرنامج الاستراتيجي الى الاسراع في تكوين مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر، من خلال تعميم استعمال التكنولوجيا

الحديثة في كافة القطاعات العمومية، بما يساهم في عصرنة الإدارة العمومية ويساعدها في تقديم أفضل واسرع للخدمة للمواطنين.

ويعتمد مشروع الجزائر الالكترونية على 13 محورا رئيسيا، وتتلخص هاته المحاور في:

- تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الادارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الشركات.
- تطوير الآليات والاجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- دفع وتطوير الاقتصاد الرقمي، من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا الاعلام والاتصال تطويرا مكثفا.
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة.
- تدعيم ثلاثية "البحث والتطوير والابتكار"، وضبط مستوى الإطار القانوني بالإضافة الى محور الاعلام والاتصال الذي يهدف الى التحسيس بدور التكنولوجيا في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للجزائر. (فرطاس فتيحة، 2016، ص 316)
- تامين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال الذي يخص امتلاك التكنولوجيات والمهارات ذات الصلة من خلال المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية.
- وضع آليات التقييم والمتابعة، التي تهدف الى تحديد مؤشرات معينة تعني بالمتابعة والتقييم وتسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة الى إجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي "الجزائر الالكترونية 2013".
- تطوير الكفاءات البشرية. (خوخاي عائشة، 2022، ص 577)
- ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.
- دعم الاعلام والاتصال
- تفعيل إجراءات تنظيمية.
- توفير الموارد المالية.

ثانيا: التحول الرقمي في الادارة المحلية:

أصبح التحول الرقمي حتمية لا بد منها لكافة الدول التي تسعى الى تحسين خدمات إدارتها والتوجه نحو الاصلاح الاداري من خلال إدارة الكترونية حديثة توفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، ولعل خصائص الادارة المحلية ومقوماتها جعلها تأخذ مسألة التحول الرقمي بأولوية قصوى، كونها السبيل الافضل لتقريب الادارة من المواطن وجعله شريكا فعالا في التنمية باستخدام التكنولوجيا.

1. مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على انه "مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والاساسية المرتبطة بخدمة الافراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي الى الشكل الالكتروني الذي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة". (خيرة شاويش وزهرة خلوف، 2023، ص18)

ويعرف ايضا على انه "عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي الى نموذج آخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الابتكار للمنتجات والخدمات وكذا طرق التسيير والتسويق مع توفير قنوات جديدة للعوائد عبر بناء إستراتيجية رقمية والتي لا يمكن ان تحدث الا من خلال تقييم للإمكانات الرقمية ودراسة متطلبات الاستثمار الرقمي في ظل أنشطة التسويق الرقمي مع وجود إرادة للتغيير لدى الادارة نحو التحول الرقمي". (خيرة شاويش وزهرة خلوف، 2023، ص 19)

وأوضح السيد رودياننارا وزير الاتصالات والمعلوماتية في أندونيسيا ان "التحول الرقمي الذكي" في اندونيسيا يعني الاجابة عن السؤال الذي مفاده كيف يمكن تحقيق أقصى قدر من استخدام التكنولوجيا الرقمية لصالح جميع الناس وليس فقط لصالح سكان المدن الكبيرة.

ويرمز للتحول الرقمي اختصارا Digital Transformation (DX)، حيث يستند مفهوم التحول الرقمي الى مضامين الرقمنة والتي تعني تحويل البيانات التناظرية الى رقمية. اي الانتقال من مرحلة الورق الى مرحلة الكمبيوتر في مرحلة ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة. (عبد العزيز ضيافي ونورالدين حاروش، 2023، ص

ومما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي على انه: عملية انتقال المنظمات من نموذج العمل التقليدي الكلاسيكي الى نموذج جديد يعتمد أساسا على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المعاملات، ويتمثل في تحويل الخدمات المقدمة للأفراد من شكلها الورقي الى شكلها الرقمي الالكتروني.

2. فوائد التحول الرقمي:

يؤدي التحول الرقمي الى تحقيق فوائد عديدة للمواطنين والمستثمرين والجهات الحكومية كما يلي: (نورالدين قريبي، 2022، ص 473-474)

المواطنین: تعزيز حق المواطنين في المعرفة والمعلومات واستخدامها ومشاركتها في أسرع وقت واقل تكلفة وتسهيل الحصول على الخدمات وتحفيز الابتكار وخلق فرص عمل جديدة.

المستثمرين: جذب الاستثمار الخارجي من خلال تبسيط الاجراءات وتحقيق الشفافية وتوفير البنية التحتية المعلوماتية واستخدام التطبيقات التكنولوجية المتطورة على نطاق واسع في الادارة والتدريب.

الجهات الحكومية: القضاء على الفساد ومكافحته، وزيادة كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية ورفع مستوى الأداء الحكومي، فضلا عن ضمان مستوى مرتفع من جودة الخدمات ورضا المواطنين والحفاظ على أمن وسرية المعلومات

3. مظاهر التحول الرقمي في الادارة المحلية:

في إطار مشروع الجوائر الالكترونية وتنفيذا لمخطط عمل الحكومة، قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بإطلاق عدة مشاريع في مجال عصرنة ورقمنة المرفق العام المحلي، ولعل أبرزها ما يلي:

- السجل الوطني الآلي للحالة المدنية: يحوي هذا السجل الرقمي عقود الحالة المدنية للمواليد والوفيات والزواج على المستوى الوطني وعلى مستوى البعثات الدبلوماسية والقنصليات.
- الوثائق البيومترية: هي عبارة عن وثائق هوية بيومترية رقمية تحوي المعلومات الحيوية للمواطن مخزنة إلكترونيا وهي: جواز السفر البيومي، بطاقة التعريف البيومترية، رخصة السياقة البيومترية.
- التسجيل الالكتروني للحج: هو عبارة عن منصة رقمية للتسجيل للحج بدأ العمل بها منذ سنة 2016.
- النظام الشامل لتسيير الموارد البشرية: وهو نظام معلومات شامل لتسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية، يعنى بتسيير الحياة المهنية للموظفين إلكترونيا.
- نظام معلوماتي لمتابعة الحالة المالية للبلديات: يقوم برصد كل ما يتعلق بالإيرادات والنفقات للبلديات كل نهاية شهر وكذا حجز بيانات ميزانية البلدية والحساب الإداري كل سنة.

الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر

- نظام معلوماتي لمتابعة المدارس الابتدائية SI-SSEP: ويعنى بحجز المعطيات العامة المتعلقة بالمدارس وكل التجهيزات بيداغوجية والمدرسية وكذا الاحتياجات المادية والبيداغوجية والهيكلية للسير الحسن للمدرسة.
- البطاقات الوطنية لكل من: المنحة المدرسية الخاصة، الاعانة المالية لشهر رمضان، الجمعيات طالبي السكن.
- الخدمات الالكترونية في موقع وزارة الداخلية: تتمثل في الحالة المدنية عن بعد، والشباك عن بعد طلب بطاقة التعريف البيومترية، طلب شهادة الكفاءة لرخصة السياقة.
- المنصات الالكترونية: أطلقت الوزارة مجموعة من المنصات الرقمية الخدمية تتمثل في: منصة نشكي Nechki لتمكين المواطنين والمتعاملين من رفع شكاويهم وعرائضهم لمختلف المصالح.
- التطبيقات الرقمية: إطلاق تطبيق الهاتف الذكي "نظيف NDIF" وهو عبارة عن تطبيق معلوماتي للرصد والتبليغ عن النقاط السوداء والمفارغ العشوائية للنفايات، يمكن المواطنين من إخطار السلطات المحلية المختصة بمواقع النقاط السوداء قصد التكفل بها.

ثالثا: تطبيق الهاتف الذكي "نظيف NDIF"

جدول رقم 01: إعداد الباحثين: المصدر google play store

اسم التطبيق	منصات التحميل	الحجم	تاريخ الإصدار	رقم الإصدار	متطلبات الإصدار	التحديث الأخير	مرات التنزيل	تقييم المستخدمين اعلى منصة التحميل
نظيف NDIF	Google play	15 ميغا	2020/08/05	2.0.2	أندرويد 5.0	2023/08/22	10+ آلاف	5.0/3.3

في إطار الخدمات الرقمية التي اعتمدتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية بغرض عصرنة المرفق العام المحلي وتحسين أدائه في التكفل بنظافة المحيط والمحافظة على البيئة والصحة العمومية، وضعت الوزارة حيز الخدمة تطبيق الهاتف الذكي "نظيف NDIF".

1. التعريف بتطبيق "نظيف NDIF":

هو عبارة عن تطبيق للهاتف الذكي لرصد وتبليغ السلطات المحلية عن مواقع النقاط السوداء والمفارغ العشوائية للنفايات، والتذبذب في رفع النفايات. تم تحديثه وإعادة تفعيله بالتعاون مع الوكالة الوطنية

الإدارة الرقابية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر

للفنايات ابتداء من 13 جويلية 2023، حيث يتيح هذا التطبيق مشاركة المواطنين في حماية البيئة ونظافة المحيط والقضاء على النقاط السوداء من خلال التقاط صور لها تدرج معها الاحداثيات الجغرافية للنقطة المبلغ عنها بصفة آلية.

هذا التطبيق مرتبط بمنصة الكترونية تتلقى من خلالها المصالح المحلية تلك البلاغات المرصودة من طرف المواطنين لتتم معالجتها الميدانية من طرف مصالح البلدية المختصة او تلك التابعة للمؤسسات العمومية والخاصة المكلفة بجمع ونقل النفايات.

2. أهداف تطبيق "نظيف NDIF":

- تسهيل على المواطن المساهمة والمشاركة في تحسين اداء التسيير المحلي للنفايات من خلال التبليغ عن مختلف التجاوزات المتعلقة بالنفايات المنزلية.
 - دعم مجهودات الجماعات المحلية في مجال تسيير النفايات لتحسين الإطار المعيشي للمواطن
 - استخراج وتحسين المؤشرات والمعطيات للسماح بتحسين وتطوير الأداء بالنسبة لمصالح الجماعات المحلية. (دليل استعمال المنصة الإلكترونية لتطبيق نظيف).
 - كما يهدف هذا التطبيق إلى تعزيز الرقابة على أداء الجماعات المحلية فيما يخص التكفل بنظافة البيئة والمحيط الحضري للمواطن.
- ### 3. آلية عمل تطبيق "نظيف NDIF":



رسم توضيحي لآلية عمل التطبيق (المصدر: دليل الاستعمال لمنصة نظيف)

يقوم المواطن بتحميل التطبيق المتوفر على منصة google play store وبعد تثبيته على هاتفه الذكي، يقوم بتسجيل الدخول عن طريق ملئ مجموعة من البيانات (الجنس، تاريخ الميلاد، المهنة، بلدية الإقامة)،

الواجهة الرئيسية تحوي أيقونتين الأولى للتبليغ الجديد والثانية لمتابعة التبليغات السابقة التي قام بها المستخدم بالإضافة الى قائمة منسدلة لتسجيل الخروج او تغيير اللغة او لتغيير المعلومات الشخصية، أما عملية التبليغ فتكون عن طريق الواجهة المخصصة وتتكون من رمز مساحة بالضغط عليها يتم أخذ صورة مرفقة آليا بالموقع الجغرافي، أسفلها يتم اختيار طبيعة النفايات ثم نوعها ثم الضغط على زر ارسال التبليغ

تتلقى المصالح المختصة في الوكالة الوطنية للنفايات -عن طريق المنصة المخصصة لذلك- التبليغ المرصود من المواطن، حيث تقوم بالتأكد من طبيعة التبليغ والموقع الجغرافي لتقوم بعدها بتحويل التبليغ الى مصالح الولاية والدائرة المعنية، لتقوم هذه الأخيرة بإرسال موضوع الشكوى لمصالح البلدية للتدخل وإزالة النقاط السوداء.

وتتم معالجة الشكوى من طرف مصالح البلدية بإحدى الطرق التالية:

- إعادة الشكوى: في حالة نقص الموارد المادية والبشرية، معدات معطلة، خارج مجال صلاحيات المؤسسة، ملكية خاصة، أو لأسباب أخرى موضوعية. وفي هذه الحالة تتدخل السلطات الوصية لحل هذا الإشكال.

- شكوى قيد المعالجة: مع احترام الآجال المخصصة لذلك من يوم الى 3 ايام كحد اقصى، ويمكن للمواطن إعادة إرسال الشكوى مجددا بعد مرور 72 ساعة من التبليغ الأول.

- شكوى معالجة: بعد معالجة الشكوى يجب على المصالح المختصة تأكيد ذلك عبر إدراج صورة لنفس مكان النقطة السوداء بعد معالجتها على المنصة المرتبطة بالتطبيق.

في نفس الوقت فإن المصالح المركزية والإقليمية لوزارة الداخلية تقوم بممارسة الدور الرقابي على مختلف العمليات على الميدان عن طريق نفس المنصة، كما تقوم بتحليل البيانات على المستوى المحلي والإقليمي والوطني لاتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية أو التدخلات التوجيهية أو التفتيشية أو الميدانية، كما تفيد الاحصائيات التي يمكن الحصول عليها من المنصة في توجيه السياسات العامة لتسيير النفايات

4. نقاط القوة لتطبيق "نظيف NDIF":

إن لتطبيق "نظيف NDIF العديد من المزايا ونقاط القوة بداية من مستوى الاستخدام وصولا إلى الانعكاسات الإيجابية على أداء المرفق العام المحلي منها:

- السهولة والسرعة: تطبيق "نظيف NDIF" سهل الاستخدام ويمكن الوصول إليه من أي مكان وفي أي وقت، مما يجعله خيارا مفضلا لدى شريحة كبيرة من عملاء خدمات الإدارة المحلية لتبليغ الشكاوى فيما يخص النقاط السوداء للنفايات.
- يساعد في تحسين كفاءة الإدارة المحلية: وذلك من خلال تقليل الحاجة إلى التفاعل الشخصي مع الموظفين العموميين.
- تعزيز الشفافية: يمكن لتطبيق "نظيف NDIF" أن يساعد في تعزيز شفافية الإدارة المحلية حيث يوفر آليات اتصال واضحة للوصول إلى المعلومات المرتبطة بمعالجة النقاط السوداء للنفايات.
- تسهيل وتفعيل عملية الرقابة: حيث يساعد تطبيق "نظيف NDIF" في تعزيز رقابة السلطات الوصية من خلال حصولها على البيانات التي توفرها المنصة الرقمية المرتبطة بالتطبيق لتتبع مسار التبليغات عن النقاط السوداء.
- تحسين الوصول إلى خدمات الإدارة المحلية فيما يخص للأشخاص خاصة ذوي الإعاقة أو الذين يعيشون في المناطق النائية للتكفل بنظافة المحيط المعيشي لهم.
- توفير التكاليف والوقت والجهد: سواء بالنسبة للإدارة المحلية أو المواطن حيث يمكن توفير مثلا تكاليف التنقل بالنسبة للمواطنين، أو توفير عدد الموظفين بالنسبة للإدارة المحلية.
- وضوح الأدوار ومجالات التدخل: من خلال آليات عمل المنصة المبنية على هيكل التنظيمي واضح لعمل المصالح المختصة وأدوارها.
- تحديد الآجل الزمنية للتدخل المحددة بـ 3 أيام كحد أقصى ضمن آليات عمل التطبيق مما يحقق نجاعة كافية.
- توفر عنصر الرقابة كعنصر فعال من عناصر الوظائف الإدارية، للتأكد من الإنجاز ودقة الأداء
- سهولة وفعالية قياس الأداء حيث يمكن استخراج كل مؤشرات الأداء عن طريق المنصة المرتبطة بالتطبيق وفق نطاق الاختصاص (الدائرة، الولاية، الوزارة)
- سهولة استعمال التطبيق: بسبب وضوح التصميم وبساطة مراحل التبليغ عن طريق تطبيق "نظيف NDIF"

- الفعالية والدقة في رصد المعلومات حيث تعتبر الصورة المرتبطة آليا بالموقع الجغرافي أفضل وأبسط وسيلة لهذا النوع من التبليغات، بعيدا عن التبليغات الانشائية التي تحمل عدة مشاكل في الفهم والتأويل.
- التكيف: من خلال تعدد الإصدارات والتحديثات للتطبيق والتي عملت من خلالها الجهة المصدرة على تعديل وتصحيح الاختلالات الموجودة في التطبيق أو إضافة ميزات جديدة بناء على المراقبة المستمرة لمدخلات ومخرجات التطبيق والإحصاءات الدورية وتقارير الجهات تحت الوصاية.
- تعزيز عملية التواصل (مواطن/إدارة): ساعد تطبيق "نظيف NDIF": في تعزيز السياسات التشاركية للدولة من خلال توفير قناة جديدة للمواطنين للتبليغ والتعبير عن احتياجاتهم.
- توفر التطبيق بثلاث لغات (عربية، فرنسية، إنجليزية)

5. نقاط الضعف في تطبيق "نظيف NDIF":

- انعدام أي حملة ترويجية للتطبيق وهذا ما انعكس على أرقام تحميل التطبيق التي بلغت حوالي 24000.
- أرقام ضعيفة للتحميل نسبيا مقارنة بالخدمات والمزايا التي يقدمها والتي تمس كل القطر الوطني.
- عدم وجود قناة اتصال للمستخدم داخل التطبيق. والتي من شأنها التحسين من أداء التطبيق.
- إطلاق التطبيق على منصة google play فقط.

6. صعوبات اعتماد تطبيق "نظيف NDIF":

- هناك عدة تحديات وصعوبات تواجه تطبيق "نظيف NDIF" منها:
- الأمان: يجب أن تكون التطبيق آمنا لحماية بيانات المستخدمين
- الوصول: يجب أن تكون التطبيق متاح للجميع، بما في ذلك الأشخاص محدودي الدخل الذين لا يمكنهم الحصول على هاتف محمول مثلا.
- عدم وجود تغطية بالإنترنت في بعض المناطق النائية حيث أن ارتباط التطبيق بمنصة يفرض توفر الإنترنت لعمله.
- الأمية الرقمية: حيث لا تتوفر شريحة على المعرفة التقنية الكافية لاستعمال الهاتف الذكي أو لاستعمال تطبيقات الهاتف الذكي بما فيها تطبيق "نظيف NDIF":
- القبول: هناك عزوف كبير على اعتماد التقنيات الرقمية في الحصول على الخدمات الحكومية عموما بما فيها الخدمات التي توفرها تطبيقات الهاتف الذكي.

- بعض البلديات محدودة الدخل ذات الميزانيات العاجزة لا تمتلك الإمكانيات المادية والمالية الكافية للتكفل بتبليغات تطبيق "نظيف NDIF" حول النقاط السوداء للنفايات.

خاتمة:

يعتبر تطبيق نظيف نموذجا جديدا اعتمدته وزارة الداخلية والجماعات المحلية في استكمال رقمنة خدمات المرفق العام المحلي وتجسيد مبدأ مشاركة المواطن في تسيير شؤونه المحلية وتحسين محيطه المعيشي والمحافظة على البيئة، ولقد حققت هذه التجربة نجاحا نسبيا يمكن اعتماده كمؤشر لتعميم استعمال تطبيقات الهاتف النقال على بقية الخدمات الرقمية التي يوفرها المرفق العمومي المحلي كما يمكن أن يشكل ذلك لبنة جديدة في مشروع الحكومة الالكترونية الذي اعتمدته الدولة الجزائرية.

كما يمكن اعتماد عدة إجراءات لتهيئة الأرضية لنجاح استعمال تطبيقات الهاتف الذكي في الخدمات العمومية بداية بمحاربة الأمية الرقمية وتغطية ضعف شبكة الانترنت في المناطق النائية وإيجاد اليات لحل مشكل العزوف عن استعمال التقنيات الرقمية الحديثة في التعاملات الإدارية باستحداث مزيج ترويجي فعال لهذه الخدمات وتكييفها وفق السياق المحلي والخصوصية المجتمعية.

توصيات الدراسة:

- على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يمكن وضع عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في عصرنة إدارة الجماعات المحلية وتفعيل استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإدارة المحلية.
- الترويج لتطبيق نظيف والخدمات والميزات التي يقدمها من خلال حملة ترويجية قائمة أساسا على منصات التواصل الاجتماعي، وذلك لاعتبارات خاصة بطبيعة الخدمة أو المنتج. وينسحب الأمر على كل الخدمات الرقمية والمنصات التي أنشأتها وزارة الداخلية.
- إطلاق التطبيق على منصة app store
- تحويل الاختيارات المنسدلة أفقيا في تطبيق نظيف والتي تخص نوع النفايات إلى إختيارات منسدلة عموديا.
- التمييز بين الاختيارات التي تخص طبيعة الشكوى والاختيارات التي تخص نوعية النفايات عن طريق الألوان و- أو عن طريق الرموز، وتمكين تحديد أكثر من اختيار فيما يخص نوع النفايات.
- تمكين إرسال الملاحظات من المستخدم إلى المنصة المرتبطة بالتطبيق.

- تفعيل رد المصالح المختصة عن طريق صورة مرتبطة بالموقع الجغرافي والتي تبين التكفل بالتبليغ وإزالة النقاط السوداء عن طريق تطبيق خاص بمصالح البلديات.
- توسيع إمكانية الولوج للمنصة المرتبطة بالتطبيق لتشمل الأعوان المكلفين في البلديات.
- توسيع خدمات التطبيق لتشمل معرفة مواعيد رفع النفايات على المستوى الوطني عن طريق ربط التطبيق بالمخططات البلدية للتكفل بالنفايات.
- تعزيز كافة الإمكانيات المادية والمالية عبر مختلف البلديات.
- إصدار نصوص تنظيمية وقانونية لحماية خصوصية بيانات المستخدمين لمختلف التطبيقات التي تصدرها مختلف الهيئات الحكومية وحدود استعمالها.
- إتاحة تطبيقات (والأفضل أن يكون تطبيقا واحدا) تعمل بنفس ميكانيزمات تطبيق نظيف للتبليغ عن: السقي بالمياه القذرة، الاعتداء بمختلف أشكاله على أراضي الدولة والأرصفة العمومية، تسربات المياه الصالحة للشرب، الأعطاب التي تمس شبكة الإنارة العمومية الحفر والمطبات العشوائية داخل المحيط العمراني.
- إنشاء هيكل تنظيمي واضح وفرق تدخل منظمة ومجهزة ومؤهلة للتكفل بمختلف التبليغات مع تحديد شامل للمسؤوليات.
- إطلاق حزمة من التطبيقات المرتبطة بالمنصات التي توفرها حاليا وزارة الداخلية (منصات نشكي، الشباك عن بعد، الحالة المدنية عن بعد، منصة التسجيلات للحج... الخ).

المراجع:

- بن يوسف احمد، دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في عصرنة المؤسسات والادارات العمومية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، الشلف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر جامعة حسيبة بن بوعلي، 2017.
- فرطاس فتيحة، عصرنة الادارة العامة في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية وتحسين خدمة للمواطن، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، 2016.
- إيمان لطرش، عصرنة الادارة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2015.

- يحياوي سمية، عصرنة المرفق العام في الجزائر "رقمنة البلدية نموذجا"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 06 العدد 01، 2020.
- خوخاي عائشة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية "دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 01، 2022.
- خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023.
- عبد العزيز ضيافي ونورالدين حاروش، التحول الرقمي في الجزائر: قراءة في مؤشرات الجاهزية الالكترونية وأثرها على ترقية الخدمة العمومية دراسة حالة ولاية باتنة خلال الفترة (2006-2019)، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 10، العدد 01، 2023.
- نورالدين قريني، دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد19 وتحقيق الانعاش الاقتصادي المنشود حالة الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17 العدد 01، 2022.

الإدارة الرقمية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر إداريي المؤسسة

الاستشفائية محمد بوضياف – المدية –

د. سي أحمد نذير

جامعة لونييسي علي البليدة 02

ط. د. مقبي ميمونة

جامعة لونييسي علي البليدة 02.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان فعالية تطبيق الإدارة الرقمية في الرفع من مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية، وتحديد الآثار المترتبة على استخدامها، ثم التأكد من واقع استخدام آليات الإدارة الرقمية في المستشفيات الجزائرية، وذلك بإجراء دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية. ولتحقيق ذلك استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهة نظر موظفي قطاع الصحة من إداريين حيال تطبيق الإدارة الرقمية في المستشفيات على جودة الخدمة. بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة ميسرة مكونة من 50 مفردة بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضية الدراسة ولأجل ذلك تم استعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لتفريغ المعلومات وتحليلها، حيث تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرونباخ لتأكد من الثبات، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة على متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية، ووجود أثر لتحسين جودة الخدمات الصحية بتطبيق الإدارة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية، جودة الخدمات الصحية، المؤسسات الاستشفائية العمومية.

Abstract:

This study aimed to examine the effectiveness of implementing digital management in enhancing the quality of healthcare services provided by public hospitals and identify the resulting effects. Additionally, the study aimed to assess the current utilization of digital management mechanisms in Algerian hospitals through a field study conducted at Mohamed Boudiaf Hospital in Médéa. The researchers employed a descriptive-analytical approach to explore the perspectives of healthcare sector employees, including doctors, medical assistants, and administrators, regarding the implementation of digital management in hospitals and its impact on service quality. A questionnaire was distributed to a convenient sample of 50 individuals to address the research problem and test the study's hypothesis, and the Statistical

Package for the Social Sciences (SPSS) software was utilized to collect and analyze the data. Statistical methods such as Cronbach's alpha, frequencies, and percentages were employed to ensure reliability, describe the sample characteristics, and determine the level of response to study variables. The study yielded several key findings, including the existence of a positive relationship between the implementation of digital management and the improvement of healthcare service quality in public hospitals, indicating the impact of digital management on enhancing healthcare services.

Keywords: Digital management, healthcare service quality, public hospitals.

مقدمة:

إن العالم بأسره قد دخل مرحلة متطورة ضمن أفاق عصر المعلومات بهدف الاستفادة من التقنيات المتاحة في مجال نظم والتقنية المعلومات والاتصالات، الذي أصبح المعيار الأساسي الذي به تقاس درجة تقدم الأمم، وقد أحدث هذا التطور تغييرا في أساليب التعامل على مستوى الدول والمنظمات والأفراد بحيث أصبح العالم وحدة مترابطة تتجاوز البعد الزمني والمكاني، ليشكل جزءا حيويا فاعلا ومؤثرا في تنفيذ هذه المعاملات.

لذا تقوم الدول العالم بتطوير سياساتها العامة بما يتوافق ومتطلبات العصر الجديد وهذا بتبني آليات والوسائل التقنية المستحدثة لمتابعتها تنفيذ تلك السياسات والإشراف على سير العمل في الإدارات والمؤسسات العمومية، بما يكفل القيام بمسؤولياتها وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل الحكومي لديها ولتهيئة المناخ العام ليتوافق ويتلاءم مع التطورات العالمية المتجددة.

ومن أهم هذه الآليات الإدارة الرقمية، التي تعتبر حاليا من الحاجات الأساسية للحياة العملية الحالية، نظرا للإيجابيات الكثيرة التي تحققها من حيث إنشاء خدمات رقمية يسهل الوصول إليها، وما تكلفه من نفقات أقل مقارنة مع الخدمات التقليدية، كما وأن هذه الآلية قد تم تبنيها في العديد من الدول العربية والأجنبية لنهوض بالقطاع العام، وخصوصا بالمؤسسات الصحية كونها تعنى بأهم عنصر ألا وهي صحة الأفراد التي تعتبر أغلى ما يملكون، فهي ملاذ المرضى الذين ينشدون الصحة والاصحاء الذين يطلبون الوقاية، في زمن انتشرت فيه الامراض العصر المزمنة والوبائية، فأصبح لزاما على الدولة الاهتمام بأساليب تحسين جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسات الاستشفائية نتيجة لتنامي عدد طالبي الخدمات الصحية ونيل رضاهم وتحقيقا لرفاهية المجتمع بصفة عامة.

وما سبق نطرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بالمدينة؟

ولمعالجة إشكالية الدراسة تم إعداد مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

الفرضية العدم (ف₀): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بالمدينة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (ف₁): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بالمدينة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية في تعرضها لموضوع مهم يمس تطوير وعصرنة إدارة المؤسسات العمومية الاستشفائية فهي بأمر الحاجة إلى إدارة رقمية تجعلها ترقى بمستوى خدماتها وتنال رضا المواطنين. الهدف من هذه الدراسة:

- معرفة مدى توفر الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية الاستشفائية؛
- تسليط الضوء على جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات العمومية الاستشفائية؛
- التعرف على دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة.

تم الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن طريق استمارة الاستبيان الموزعة على الموظفين الإداريين وتصنيفها وتحليلها. من أجل الامام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور يشمل:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية

المحور الثاني: ماهية جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية

المحور الثالث: الدراسة ميدانية بمؤسسة العمومية الاستشفائية

1- الإطار المفاهيمي للإدارة الرقمية:

للإدارة الرقمية دور كبير في تحسين سير المؤسسات العمومية لانسجامها بالفاعلية في حل العديد من المشكلات الإدارية سواء داخل محيطها الداخلي أو الخارجي، بالإضافة إلى كونها تزيد من السرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

1-1- تعريف الإدارة الرقمية:

نتيجة لثورة المعلومات واقتصاد المعرفة، ظهر مفهوم مبتكر في الإدارة يعرف بالإدارة الرقمية أو ما يسمى الإدارة الإلكترونية، واخذ في التطور واكتساح مختلف القطاعات والمؤسسات الدولة الساعية لتطوير بيئة أعمالها وتحسين خدماتها بما يكفل تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن (شيماء عبد الله عبد العال البطران، 2021، ص 601)، حيث قدمت عدة تعاريف لهذا المصطلح من بينها: تعرف الإدارة الرقمية بأنها: " العملية الإدارية القائمة على إمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (مصطفى يوسف كافي، 2011، ص: 47).

تعرف أيضا بأنها: "تبادل غير ورقي للمعلومات الخاصة بالعمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات، أو بأنها جميع عمليات التحول إلى أداء أعمال المؤسسة الكترونيا عن طريق إعادة هيكلة تلك الأعمال بما يحقق التطور في الأداء والاقتصادية والمرونة وحسن استغلال الموارد" (نبيل سعد خليل، 2014، ص: 104).

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي للإدارة الرقمية:

الإدارة الرقمية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلاف أنشطتها من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وجودة بأقل جهد ووقت ممكن.

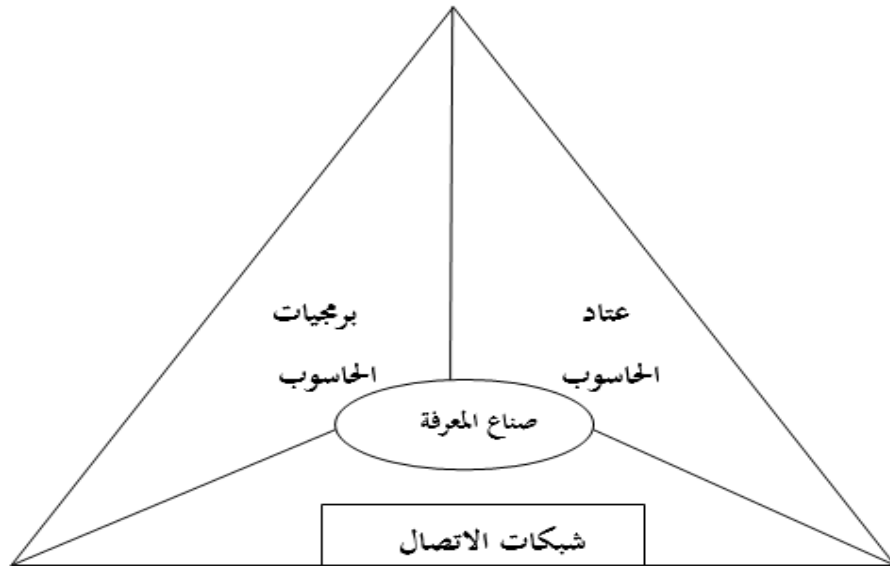
1-2- عناصر الإدارة الرقمية:

تتكون الإدارة الرقمية من عناصر أساسية وهي كالتالي:

- عتاد الحاسوب: يضم المكونات المادية للحاسوب وملحقاته وعلى المؤسسات مراعاة أحدث العتاد في العالم من أجل توفير تكاليف التطوير المستمر، وأيضا ملائمة عتاد الحاسوب لتطورات البرمجية (رابحي لخضر ولكحل عائشة، 2016، ص: 243).
- البرمجيات: وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسوب وتضم الأجزاء التالية: لغات البرمجة، الأنظمة التطبيقية، البرامج البيانات، أدوات تدقيق البرمجة (أحلام محمد شواي، 2016، ص: 3394).

- شبكيات: وتتمثل في الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات (الإنترنت، الإكسترنات، الإنترنت) (Ceaser H.Husieen, 2011, p : 20).
- صناع المعرفة (المورد البشري): إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يمكن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الرقمية، عن طريق تغيير طرق التفكير، وترقية أساليب العمل الإداري، وفق ما يتعاملون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية (رمضان سالم كمال الصكالي، 2016، ص: 610).

الشكل رقم (01): عناصر الإدارة الرقمية



مصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، ط2، داراليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016، ص 14. (بتصرف)

1-3- مراحل تطبيق الإدارة الرقمية:

إن مشروع الإدارة الرقمية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ومن أهم هذه المراحل ما يلي (نوري المهدي الكوني، 2020، ص38-39):

أ. إعداد الدراسة الأولية: وإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل بضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة

وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى أحد القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق مشروع الإدارة الرقمية؛
 - وجود تكنولوجيا معلومات سابقة، ولكن تحتاج إلى تطوير؛
 - ينسجم مشروع مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض التطبيق؛
 - عدم الحاجة إلى تطبيق مشروع الإدارة الرقمية لأنها غير اقتصادية.
- ب. وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا بتطبيق مشروع الإدارة الرقمية لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- ج. تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق مشروع الإدارة الرقمية.
- د. تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة، والتكاليف المرصودة لها.
- هـ. متابعة التقدم التقني: نظرا لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الرقمية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق مشروع الإدارة الرقمية.

2- ماهية جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية:

إن الخدمات بصفة عامة لا تشمل قطاع معين وإنما تتفرع لعدة قطاعات ومن بينها القطاع الصحي وتعرف بالخدمات الصحية وتقدمها العديد من المؤسسات الصحية من بينها المؤسسات الاستشفائية. حيث أن للخدمات الصحية دور مهم في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيته واستقراره، لذلك شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال تقديم هذه النشاطات، كما اهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة عليها أكثر من ذي قبل لما لها من أثر على رفاهية الفرد والمجتمع.

1-2- تعريف جودة الخدمات الصحية:

الخدمات الصحية أو الرعاية الطبية يقصد بها "نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمات الصحية كالخدمات المتعلقة بالتشخيص والعلاج والتأهيل الاجتماعي والنفسي، التي تقدمها الأقسام العلاجية المتخصصة، والأقسام الطبية الداعمة لها، وما يرتبط بها من خدمات طبية، الطوارئ، والعيادات الخارجية، والأشعة، والإسعاف، والتمريض والخدمات الصيدلانية والغذائية (فريد كورتل، 2013، ص 246-247) وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن جميع الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي مستوى الدولة سواء كانت علاجية موجهة للفرد أو وقائية موجهة للمجتمع وغيرها بهدف رفع المستوى الصحي للسكان وعلاجهم ووقايتهم من الأمراض المعدية" (مريزق محمد عدمان، 2011، ص 35).

أما تعريف الجودة في الخدمات الصحية فيعد عملية في غاية التعقيد لان العديد من أوجه الخدمة الصحية تبدو دائما غير واضحة المعالم لبعض الأطراف المعنية بها وبالتالي فإن محاولة تعريف الجودة في الخدمات ستعكس وجهة نظر الشخص أو الطرف القائم بالتعريف:

حيث عرفتها الهيئة الأمريكية لاعتماد المنظمات الصحية والمعروفة باسمها المختصر (JCAH) بأنها: "درجة التزام بالمعايير المعاصرة المعترف بها على وجه العموم للممارسة الجيدة للنتائج المتوقعة لخدمة محددة أو إجراء أو تشخيص أو معالجة مشكلة طبية معينة" (لحاج مكي، 2022، ص 30)، ويرى بعض الباحثين آخرين أن جودة الخدمات الصحية تتكون من شقين الأول: "وهو التقنيات الطبية المستخدمة في الفحص والمعالجة، والتشخيص والتخطيط والتنفس والعلاج الطبيعي والعمليات الجراحية، وتقاس جودتها بمدى تحقيق منافع صحية للمريض دون زيادة المخاطر التي يتعرض لها. والثاني: بين مقدم الخدمة الصحية والمرضى وفق القيم والقواعد الاجتماعية التي تحكم التفاعل بين العاملين والمرضى، وتقاس درجة الجودة في هذا العنصر بمدى تلبية مقدمي الخدمة الطبية لتوقعات المرضى من الناحية الطبية وأيضا من حيث مستلزمات الراحة والإقامة مثل توافر غرف الانتظار المريحة النظافة، الغذاء، خدمات الاتصال، وغيرها باعتبارها مكملة للجوانب الجوهرية للخدمة الصحية" (مخير عبد العزيز، الطعمانة محمد، 2003، ص 186).

ومن التعاريف السابقة يتضح أن جودة الخدمات الصحية: ماهي إلا محصلة الالتزام بالمعايير المهنية، وتقاس بأثر رجعي باستخدام معايير المحددة مسبقا، بهدف التحسين والتطور والرقى إلى مستوى تطلعات المرضى المستفيدين من هذه الخدمات.

2-2- أبعاد جودة الخدمات الصحية:

نظرا لتعريفات المختلفة للجودة الخدمات الصحية، هنالك عدة أبعاد لقياس جودتها، ومن بين أهم هذه الأبعاد المتفق عليها من قبل العديد من الباحثين ما يلي:

أ. الاستجابة: تشير إلى أن جميع المرضى بغض النظر عن أصلهم وحالتهم وخلفياتهم يتلقون الرعاية الصحية السريعة من قبل الكادر العامل في المؤسسة الصحية (المستشفى) مع حسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير المزعج، وتشمل الاستجابة في مجال جودة الخدمة الصحية العناصر التالية (لحاج مكي، 2022، ص 40):

- السرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة؛
- الاستجابة الفورية لاحتياجات المريض مهما كانت درجة الانشغال؛
- الاستعداد الدائم للعاملين مع المريض؛
- الرد الفوري على استفسارات والشكاوى وإخبار المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتفاء منها.

ب. الاعتمادية: وتعتبر الاعتمادية عن درجة ثقة المستفيد من الخدمة (المريض) في المؤسسة الصحية ومدى اعتماده عليها في الحصول على الخدمات الطبية التي يتوقعها ويعكس هذا العنصر مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بتقديم الخدمات الطبية في المواعيد المحددة وبدرجة عالية من الدقة والكفاءة ومدى سهولة وسرعة إجراءات الحصول على تلك الخدمات وهذا يرفع من مستوى المصداقية الخدمة الصحية، إذن فالاعتمادية ماهي إلا (صلاح علي الأشقر، خالد مصطفى بن جمعة، فتحة خليل طحيشات ، 2021، ص 609):

- الوفاء في تقديم الخدمة في المواعيد المحددة؛
- الحرص على حل مشكلات المستفيد من الخدمة؛
- أداء الخدمة بدقة وبدون أخطاء في التشخيص؛
- الثقة في الأطباء والفنيين وكفاءتهم وشهرتهم.

ج. الملموسية: وتشير إلى التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال المستفيدين المرضى وعودتهم لنفس مقدم الخدمة الصحية وتشمل العوامل الآتية (محمد بن ظافر عثمان الشهري، 2022، ص 11):

- جاذبية المباني والتسهيلات المادية كمظهر الديكور والأثاث؛

- التصميم والتنظيم الداخلي؛

- حداثة المعدات والأجهزة الطبية؛

- مظهر الأطباء والممرضين والعاملين.

د. التعاطف: هو أساس وجوهر التفاعل العاطفي، حيث يتم عبره الوصول إلى مريض من خلال علاقة شخصية فالمريض يرغب أن يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد ومهم، كما أن هذا العامل يشير إلى الدرجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطريقة إنسانية راقية، ومعاملة الزبائن كأفراد بشكل شخصي (صالح علي الأشقر، خالد مصطفى بن جمعة، فتحية خليل طحيشات، 2021، ص 610).

هـ. الضمان: وهو شعور المريض بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع المؤسسة الصحية وكوادرها المختلفة كما تشمل دعم وتأييد الإدارة العليا أثناء قيامهم بتقديم الخدمات العلاجية للمرضى وإبداء الاستعداد لتقدير المواقف وتقدير الجهد المبذول في العمل (صالح علي الأشقر، خالد مصطفى بن جمعة، فتحية خليل طحيشات، 2021، ص 610).

3- الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة:

بغية المام بجوانب الدراسة على أرض الواقع تم اختيار المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة لإجراء الدراسة الميدانية التي تم خلالها توزيع استمارة استبيان لمعرفة آراء واتجاهات الأفراد العاملين بالمؤسسة حول متغيرات دراسة ومدى توفرها بمؤسستهم.

3-1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدينة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، حيث تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي جميع سكان البلديات التابعة للولاية. حيث يسير المؤسسة مجلس إدارة ويديرها مدير ويزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي، يبلغ اجمالي تعداد موظفيها 1028 موظف (المادة من 4 و 8 من النظام الداخلي للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدينة، وثائق مقدمة من قبل المؤسسة).

3-2- مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة في كل الموظفين الإداريين البالغ عددهم 93 مستخدما في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بالمدينة، اما عينة الدراسة التي تم حساب حجمها بواسطة معادلة

ستيفن ثومبسون ، فقد تكونت من 50 موظفا إداري موزعين في مختلف الأقسام والوحدات الرئيسية والفرعية في المستشفى، اذ وزعت 50 استمارة وتم استرجاع 40 استمارة، أي ان نسبة الاستجابة بلغت 80%.

الجدول رقم (01): تعداد الاستبيانات في الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	50	40	10	9	31
النسبة المئوية	100%	80%	10%	9%	62%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة.

3-3- أداة ومتغيرات الدراسة:

اقتصر موضوع هذه الدراسة حول محاولة معرفة العلاقة بين الإدارة الرقمية وجودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، حيث تم اعتماد متغير الإدارة الرقمية كمتغير مستقل، وجودة الخدمة كمتغير تابع.

لجمع المعلومات قام الباحثان بتصميم استبيان وفق سلم ليكارت الخماسي وفق التقسيمات ومحاور التالية:

القسم الأول: البيانات الشخصية (الخصائص المميزة لأفراد العينة)

القسم الثاني: محاور الاستبيان

- المحور الأول: يتعلق تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة
 - المحور الثاني: يتعلق بجودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة
- وقد تم قياس متغيرات الدراسة كل من الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لتبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توضيح مقياس ليكارت الخماسي (مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي)

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط المرجح	5 - 4.20	4.19 - 3.40	3.39 - 2.60	2.59 - 1.80	1.79 - 1
المستوى	مرتفع		متوسط	منخفض	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المرجع التالي: عطوي مصطفى وعلي ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية-منظور إحصائي، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2014، ص 111 (بالتصرف)

3-3-1- أساليب التحليل الإحصائي: قام الباحثان بتفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج spss 22 وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف معرفة الأهمية النسبية واتجاهات مبحوثين لكل فقرة من أبعاد محاور الدراسة؛
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار صحة الفرضيات.

3-3-2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ، وتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.7، والجدول رقم 1 يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: يتعلق بتطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة	27	0.95
المحور الثاني: يتعلق بتحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة	20	0.934
الثبات العام للاستبيان	47	0.959

المصدر: من إعداد باحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 22

يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ 0.959 لإجمالي عبارات الاستبيان سبعة وأربعين وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70، فيما تتراوح قيم ثبات المحاور ما بين 0.934 كحد أدنى و0.95 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

4- عرض نتائج الدراسة:

أ- عرض خصائص عينة الدراسة (قسم الأول من الاستبيان):

اتسمت عينة الدراسة بعدة خصائص مع أنها لم تأخذ بعين الاعتبار في التحليل إلا أن هناك ضرورة لإدراجها بهدف توضيح توزيع الموظفين الإداريين في عينة الدراسة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

الجدول رقم (04): التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	11	35.5
أنثى	20	64.5
السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	2	6.5
من 31 الى 40 سنة	13	41.9
من 41 الى 50 سنة	14	45.2
أكثر من 51 سنة	2	6.5
المستوى العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	7	22.6

تكوين مهني	3	9.7
جامعي	21	67.7
منصب الحالي	التكرارات	النسبة المئوية
عون تنفيذ	14	45.2
عون تحكم	10	32.3
إطار	7	22.6
مدة الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	16.1
من 5 إلى 10 سنوات	5	16.1
من 11 إلى 15 سنة	9	29
أكثر من 15 سنة	12	38.7

المصدر: من إعداد باحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 22

يمكن تفسير معطيات الجدول رقم أعلاه:

- **الجنس:** نلاحظ أن نسبة الإناث اللاتي أجبن على الاستثمارات أكبر من نسبة الذكور، وذلك بنسبة 64.5 % للإناث مقابل 35.5 % لذكور، أي أن نسبة الإناث اكبر من نسبة الذكور بفارق 29 %، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الخدمي، وطبيعة الخدمة التي تستهوي عنصر الاناث أكثر.
- **السن:** نلاحظ ان نسبة 45.2% من الموظفين عمرهم ما بين 41 الى 50 سنة ،تليها نسبة قدرها 41.9 % تمثل من عمره ما بين 31 إلى 40 سنة ، ونسبة تمثل 6.5 % لكل من أعمارهم أقل من 30 سنة واكثر من 50 سنة.
- **المستوى التعليمي:** نلاحظ ان ما نسبته 67.7% يمثل فئة الأكبر الا وهم ذو مستو جامعي، تليها نسبة 22.6% التي تمثل من لهم مستوى ثانوي، ونسبة 9.7% التي تمثل من تلقوا تكوين مهني.
- **منصب الوظيفي الحالي:** نلاحظ ان أعوان التنفيذ كانت نسبتهم الأكبر ب 45.2 %، تليها نسبة أعوان التحكم التي تقدر ب 32.3 %، وأخيرا نسبة الإطارات التي تقدر 22.6 %.
- **مدة الخدمة بالمؤسسة:** نلاحظ أن نسبة 38.7 % تمثل من لهم أقدمية تقدر بأكثر من 15 سنة، كون المؤسسة تسعى الى إبقاء على موظفيها الذين لهم خبرة طويلة كونهم الأدرى بالعمل ولهم معرفة أكثر بما يحدث في المؤسسة، تليها نسبة 29 % التي تمثل من لهم اقدمية من 11 إلى 15 سنة أي متوسطي الخدمة، وفي الأخير حلت نسبة 16.1 % التي تمثل فئة من لهم أقدمية أقل من 10 سنوات وهذا راجع

لسياسة توظيف الجديدة الرامية الى توظيف فئة الشباب من أصحاب المؤهلات العلمية في اطار السياسة التي انتهجتها المؤسسة بغية تطوير عملها الإداري وتحسين خدماتها.

ب- تحليل الإحصائي للمحورين الأول والثاني لقسم الثاني من الاستبيان:

يبين الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمتغير تطبيق الإدارة الرقمية (بعد متطلبات الفنية والبنية التحتية وعتاد الحاسوب للإدارة الرقمية):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1.	تتوافر في المؤسسة الاستشفائية أجهزة حاسوب ذات مواصفات عالية للأداء للخدمات الصحية	3.35	1.199	متوسط	1
2.	يتوافر في المؤسسة الاستشفائية مخصصات مالية كافية لإجراء الصيانة الدورية لتجهيزات البنية التحتية	3.03	0.948	متوسط	4
3.	يتوافر لدى إدارة المؤسسة الاستشفائية إمكانيات لتشغيل أنظمة معلومات متطورة	2.87	1.056	متوسط	5
4.	يتوافر لدى إدارة المؤسسة الاستشفائية المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية للإدارة الرقمية	3.32	0.945	متوسط	2
5.	يتوافر نظام التشغيل احتياطي فعال للتعامل عند تعطل أجهزة الحاسوب	2.87	1.147	متوسط	6
6.	يتوافر لدى إدارة المؤسسة الاستشفائية خدمة انترنت قوية	3.06	1.124	متوسط	3
	متوسط بعد المتطلبات الفنية والبنية التحتية وعتاد الحاسوب للإدارة الرقمية	3.08	0.700	متوسط	

المصدر: من إعداد باحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة 1 " تتوافر في المؤسسة الاستشفائية أجهزة حاسوب ذات مواصفات عالية للأداء للخدمات الصحية" قد حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري قدره 1.199 وباتجاه محايد، أي ان توفر الأجهزة الحاسوب للأداء الخدمات يعد بمستوى متوسط مقارنة بما يتطلبه الواقع لإحداث إدارة رقمية فعالة، اما العبارات 2، 3، 4 و6 فقد كانت أيضا في اتجاه محايد، أما في المرتبة الأخيرة فقد حلت العبارة 5 "يتوافر نظام التشغيل احتياطي للتعامل عند تعطل أجهزة الحاسوب" بمتوسط حسابي قدره 2.87 وانحراف معياري قدره 1.147 محايد، واجمالا فإن بعد متطلبات

الفنية والبنية التحتية وعتاد الحاسوب للإدارة الرقمية قد سجل متوسط حسابي يقدر ب3.08 و انحراف معياري قدره 0.700 يدل على تشتت قليل لإجابات أفراد العينة أي أن اجاباتهم كانت في اتجاه واحد. يبين الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمتغير تطبيق الإدارة الرقمية (بعد المورد البشري):

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
7.	لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية فكرة عن مفهوم الإدارة الرقمية	3.16	1.293	متوسط	4
8.	الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية مؤهلة لتطبيق استراتيجية الإدارة الرقمية	3.32	1.249	متوسط	2
9.	يتم تزويد إدارة المؤسسة الاستشفائية بأفراد ذوي معرفة بالأجهزة الرقمية	3.58	1.119	مرتفع	1
10.	يتم توفير فرص لتدريب وتأهيل العاملين في مجال استخدام الأجهزة والمعدات الرقمية الحديثة	3.23	1.230	متوسط	3
11.	يوجد مدربين مؤهلين لتدريب العاملين في المؤسسة الاستشفائية على تقنيات المعلومات	3.03	1.080	متوسط	5
12.	يشارك العاملون بالإدارة في صنع القرارات الخاصة بتطبيقات الإدارة الرقمية	2.84	1.157	متوسط	7
13.	يتوافر في المؤسسة الاستشفائية خبراء في تصميم البرامج الرقمية وتطويرها	3.00	1.125	متوسط	6
	متوسط بعد المورد البشري	3.16	0.905	متوسط	

المصدر: من إعداد باحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط بعد المورد البشري قد سجل متوسط حسابي قدره 3.16 وانحراف معياري قدره 0.905 وباتجاه محايد أي ان اجمالي أفراد العينة يرون أن توفر الموارد البشرية المؤهلة لتفعيل الإدارة الرقمية يعد بمستوى متوسط، وهذا راجع لتزود المؤسسة بأفراد ذوي معرفة بالأجهزة والمعدات الرقمية والموارد البشرية المؤهلة لتطبيق استراتيجية الإدارة الرقمية لكن بنسبة غير كافية تلي احتياجات كامل المؤسسة.

يبين الجدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمتغير تطبيق الإدارة الرقمية (بعد المورد الشبكات والمتطلبات):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
14.	تناسب البرامج المستخدمة مع طبيعة الخدمات الصحية المطلوب تقديمها في المؤسسة الاستشفائية	3.39	1.022	متوسط	3
15.	يتوافر في المؤسسة الاستشفائية برمجيات الحاسوب المختلفة والتي تسهم في تطبيق الإدارة الرقمية	3.45	1.150	متوسط	2
16.	تمتاز نظم وشبكات الحاسوب المستخدمة بالشفافية لتقدم خدمات ذات جودة عالية	2.94	1.093	متوسط	7
17.	تحرص إدارة المؤسسة الاستشفائية على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سرية	3.06	1.181	متوسط	6
18.	تدعم الشبكة الداخلية تبادل الآراء ووجهات النظر	3.06	1.263	متوسط	5
19.	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والارشادات	3.65	1.082	متوسط	1
20.	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	3.35	1.170		4
متوسط بعد الشبكات والبرامج		3.27	0.925	متوسط	

المصدر: من إعداد باحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الشبكات والبرامج قد سجل متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري قدره 0.925 واتجاه محايد، أن اجمالي أفراد العينة يرون أن توفر الشبكات والبرامج اللازمة لتطبيق وتفعيل الإدارة الرقمية متوسط وهذا راجع لوجود برامج مستخدمة تتميز بسهولة التشغيل وتحتوي على الارشادات اللازمة لتشغيل الصحيح، بالإضافة إلى توفر المؤسسة على مختلف البرمجيات اللازمة لتشغيل الحواسيب ضمن استراتيجية تطبيق الإدارة الرقمية بالمؤسسة، ولكنها تبقى غير كافية لتبلي احتياجات كافة المؤسسة.

يبين الجدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمتغير تطبيق الإدارة الرقمية (بعد قواعد البيانات):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1.	يتوافر في المؤسسة الاستشفائية قواعد بيانات شاملة وكافية ومتاحة للوحدات والأقسام معا	3.39	1.174	متوسط	3
2.	تسهل قواعد البيانات المستخدمة في توفير المعلومات الدقيقة لتقديم الخدمة الصحية بجودة عالية	3.32	1.194	متوسط	5
3.	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها	3.48	1.180	مرتفع	2
4.	تسهل قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة	3.23	1.123	متوسط	6
5.	تساعد قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لتقديم خدمة أفضل	3.55	1.150	مرتفع	1
6.	يتوافر في المؤسسة الاستشفائية قواعد بيانات تتميز بدرجة عالية من الأمان والسرية	3.16	1.068	متوسط	7
7.	يتواجد في المؤسسة الاستشفائية قوانين ولوائح تضبط إمكانية الوصول للمعلومات	3.35	1.226	متوسط	4
متوسط بعد القواعد البيانات		3.35	0.977	متوسط	

المصدر: من إعداد باحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد قواعد البيانات قد سجل متوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري قدره 0.977 واتجاه محايد، أي أن اجمالي أفراد العينة يرون أن توفر بعد القواعد البيانات متوسط وهذا راجع لتوفر المؤسسة على قواعد للبيانات تساهم في توفير المعلومات اللازمة لتقديم خدمات أفضل، بالإضافة إلى أن هذه القواعد تساعد في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها، لكن تبقى لا تكفي لتفعيل إدارة رقمية فعالة.

يبين الجدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمتغير تطبيق الإدارة الرقمية ككل:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	متوسط	0.700	3.08	متوسط بعد المتطلبات الفنية والبنية التحتية وعتاد الحاسوب للإدارة الرقمية
3	متوسط	0.905	3.16	متوسط بعد المورد البشري
2	متوسط	0.925	3.27	متوسط بعد الشبكات والبرامج
1	متوسط	0.977	3.35	متوسط بعد القواعد البيانات
	متوسط	0.757	3.22	متوسط المحور الأول ككل

المصدر: من إعداد باحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد القواعد البيانات قد جاء في المرتبة الأولى يليه بعد الشبكات والبرامج، فبعد المورد البشري وحل أخيرا بعد المتطلبات الفنية والبنية التحتية وعتاد الحاسوب، وقدر متوسط محور الأول ككل (تطبيق الإدارة الرقمية) بـ 3.22، أما انحراف معياري فقد قدر بـ 0.757 مما يدل تشتت قليل لإجابات أفراد العينة أي أن إجاباتهم كانت في اتجاه واحد، حيث كان اتجاه أفراد العينة محايد أي أن توفر الإدارة الرقمية يعد بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

يبين الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمتغير تحسين جودة الخدمات الصحية:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
13	متوسط	1.194	3.32	تتسم الخدمات الإدارية المقدمة بالدقة والوضوح	1.
14	متوسط	1.107	3.32	تعمل المؤسسة الاستشفائية على الاستجابة السريعة وفي الوقت المحدد لتقديم الخدمة الصحية	2.
18	متوسط	1.378	3.03	يتم الالتزام بتقديم الخدمة الصحية بالمواعيد المحددة دون تأخير	3.
10	متوسط	1.064	3.39	يتم تبسيط الإجراءات العمل لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمة الصحية	4.

الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر

3	مرتفع	0.920	3.77	5. تهتم إدارة المؤسسة الصحية بتقليل الأخطاء الطبية وتحسين مستوى العناية بالمرضى
20	متوسط	1.125	3.00	6. يوجد اهتمام بزيادة وسائل الراحة والتسهيلات التي يجدها المريض في المؤسسة الاستشفائية
17	متوسط	1.014	3.19	7. يتم العمل على تقصير وقت الانتظار والسرعة في تقديم الخدمات الصحية دون المساس بجودتها
19	متوسط	1.115	3.00	8. توفر إدارة المؤسسة الاستشفائية كل الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية الحديثة لتطوير جودة الخدمات الصحية
12	متوسط	1.054	3.39	9. تعمل إدارة المؤسسة الاستشفائية على مراقبة سير عملية تنفيذ الخدمات الصحية
9	مرتفع	0.992	3.42	10. تعمل الإدارة في المؤسسة الاستشفائية على تحسين عملية التزويد والبحث والاسترجاع والاستخدام المعلومات في الصحة
16	متوسط	0.873	3.19	11. يوجد مراقبة على جودة الخدمات المقدمة ومعطياتها كما تتوفر التغذية الراجعة
11	متوسط	1.086	3.39	12. يتعامل العاملون مع المرضى بأدب ولطف عند تقديم الخدمة الصحية
15	متوسط	1.078	3.19	13. يهتم العاملون بالرد على طلبات المرضى الالكترونية باستمرار وبأسرع وقت ممكن
8	مرتفع	0.996	3.52	14. يثق المرضى في الأطباء والكوادر المساعدة العاملة بالمؤسسة الاستشفائية
5	مرتفع	1.121	3.55	15. يتوافر بالعاملين في المؤسسة الاستشفائية القدرات والامكانيات اللازمة للعناية بالمرضى
2	مرتفع	0.956	3.77	16. تعمل المؤسسة الاستشفائية على تقديم أفضل ما لديها من خدمات للمرضى
4	مرتفع	0.930	3.74	17. تهتم إدارة المؤسسة الاستشفائية بالإعداد السليم للبيانات للحصول على المعلومات المطلوبة من المرضى وتسجيلها والحفاظ عليها
6	مرتفع	0.995	3.55	18. يتم توفير الخدمة الصحية الفعالة في الوقت والمكان المناسبين للمريض
1	مرتفع	0.920	3.77	19. هنالك اهتمام دائم بتطوير المؤسسة الاستشفائية من أجل ضمان تحسين الجودة

20.	تتواجد برامج تدريبية مستمرة للموظفين في المؤسسة الاستشفائية لتحسين الخدمات المقدمة	3.55	1.121	مرتفع	7
متوسط محور الثاني ككل		3.40	0.705	مرتفع	

المصدر: من إعداد باحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 22

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 19، 5 و 16 قد حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره على التوالي 0.920 و 0.956 واتجاه موافق مرتفع، تلتها العبارات 14 و 15 و 17 و 18 و 20 أيضا باتجاه موافق مرتفع اما العبارات 1، 2، 3، 7، 9، 13، فقد كانت باتجاه محايد، أما في المرتبة الأخيرة فقد حلت كل من العبارات 6 و 8 بمتوسط حسابي قدرة 3.00 وانحراف معياري يقدر على التوالي ب 1.125 و 1.125 واتجاه محايد، وعموما فقد سجل محور تحسين جودة الخدمات الصحية درجة موافقة مرتفع وهذا ما يعكسه متوسط الحسابي للمحور 3.40 والانحراف المعياري 0.705 الذي يشير الى تشتت منخفض لإجابات أفراد العينة كونه اقل من الواحد أي ان اجاباتهم كانت في اتجاه واحد، وهذا يعني أيضا أن أفراد العينة المستهدفة لديهم اجماع حول تحسن جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة محل الدراسة كونها تهتم بتقليل الأخطاء الطبية وتحسين مستوى العناية بالمرضى من خلال اهتمام دائم بتطوير المؤسسة الاستشفائية من أجل ضمان تحسين الجودة، بغية تقديم أفضل ما لديها من خدمات للمرضى.

أ. اختبار صحة الفرضيات:

- تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بالمدينة عند مستوى معنوية 0.05"، تم اختبار هذه الفرضية من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (pearson)، حيث نرفض الفرض إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الإدارة الرقمية وجودة الخدمة الصحية

البيان	جودة الخدمات الصحية	
الإدارة الرقمية	معامل الارتباط بيرسون (pearson)	مستوى الدلالة sig
	0.552	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغ 0.001 وهو أصغر من المستوى المعنوية 0.05، وهذا يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط معنوي بين تطبيق الإدارة الرقمية وتحسين

جودة الخدمات الصحية، كما بلغ معامل الارتباط 0.552 مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين تطبيق الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمات الصحية.

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بالمدينة عند مستوى معنوية 0.05.

خاتمة:

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة، وبعد التطرق لأهم الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالإدارة الرقمية، وجودة الخدمات الصحية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعد الإدارة الرقمية ضرورة حتمية فرضتها متطلبات العصر الحالي؛
- تسعى المؤسسة محل الدراسة لضمان تحسين جودة الخدمات المقدمة عن طريق تطوير المؤسسة بإدخال الأساليب الإدارية الجديدة ومنها الإدارة الرقمية؛
- لاتسخر المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة كافة التقنيات الضرورية لتفعيل الإدارة الرقمية، حيث تعاني المؤسسة من نقص في المعدات والأجهزة، وعدم توفر شبكة داخلية لتبادل المعلومات ما بين الموظفين وهذا كله راجع لعدم توفر التمويل المادي الكافي؛
- توجد علاقة طردية موجبة بين تطبيق الإدارة الرقمية وتحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة؛
- جاءت إجابات أفراد العينة في اتجاه محايد حول محور تطبيق الإدارة الرقمية محل الدراسة؛
- جاءت إجابات أفراد العينة في اتجاه موافق حول محور جودة الخدمات الصحية.

التوصيات:

- انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها يوصي الباحثان بما يلي:
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية بما يتوافق ومتطلبات الإدارة الرقمية في المؤسسة محل الدراسة؛
 - على مؤسسة محل الدراسة أن تنمي معارف ومهارات مواردها البشرية في مجال تكنولوجيا الاعلام واتصال؛

- على المؤسسة محل الدراسة أن توفر قواعد بيانات شاملة وكافية ومتاحة للوحدات والأقسام معا، بحيث تتميز هذه القواعد بدرجة عالية من السرية والأمان؛
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم برامج معلومات حديثة تتناسب مع طبيعة الخدمات الصحية المطلوب تقديمها في المؤسسة الاستشفائية؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال والتطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين عن طريق الدورات التكوينية لإمكانية استيعابها.

الهوامش والمراجع:

- شيماء عبد الله عبد العال البطران، الإدارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية - دراسة ميدانية على موظفي الإدارة بجامعة الفيوم-، المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، أكتوبر 2021.
- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، د ط، دار رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011.
- نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، ط1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- رابحي لخضر ولكحل عائشة، الإدارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد الثالث، الجزائر، جانفي 2016.
- أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، العراق 2016.
- Ceaser H.Husieen, Application to use electronic mail system in electronic management, journal of economic and administrative sciences, vol18, No 65 Iraq, 2011.
- رمضان سالم كمال الصكالي، محاولات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السابع عشر، 2016.
- نوري المهدي الكوني، المدخل العلمي للإدارة الإلكترونية تحديث خدمات المنظمات المصرفية"، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2020.

- فريد كورتل، محمود بولصباغ، تقييم جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية لميلة من وجهة نظر المرضى، مجلة المعارف، العدد 15، ديسمبر 2013.
- مريزق محمد عدمان، مداخل في الإدارة الصحية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2011.
- الحاج مكي، العنصر البشري ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم تجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022.
- مخيمر عبد العزيز، الطعامة محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (مفاهيم وتطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2003.
- صلاح علي الأشقر، خالد مصطفى بن جمعة، فتحة خليل طحيشات، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات الصحية في ظل جائحة كورونا (دراسة حالة مستشفى الخمس التعليمي)، المؤتمر العلمي الدولي الخامس لكلية الاقتصاد والتجارة، مستقبل الاقتصاديات العربية في ظل انتشار الأوبئة والجوائح الصحية، ASIC2021، 09-10 نوفمبر 2021.
- محمد بن ظافر عثمان الشهري، أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى عسير المركزي، مجلة العلمية لنشر البحوث، 2022.
- المادة من 4 و 8 من النظام الداخلي للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية، وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في جامعة الجزائر 2: استقصاء ميداني حول نظام بروغرس من وجهة نظر الأساتذة

د. باهية عرعار

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله - الجزائر -

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في جامعة الجزائر 2، من خلال استقصاء ميداني حول نظام بروغرس من وجهة نظر الأساتذة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي بنمطه المسحي، بتوظيف استبانة مكونة من 40 فقرة، وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 52 أستاذًا، اشتملت على ثلاث محاور أساسية، بدءًا بالمحور الأول الخاص بأهم المعوقات التنظيمية البشرية والتقنية التي تحول دون التطبيق الفعال لنظام بروغرس والمحور الثاني الإجراءات التي تكفل القضاء على معوقات تطبيق نظام بروغرس من وجهة نظر الأساتذة أما المحور الثالث فيتعلق باقتراحات المستجوبين حول الآليات التي من شأنها أن تساهم في التخفيف من هذه المعوقات. وقد بينت نتائج الدراسة أن غياب عنصر التخطيط السليم لعملية التحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الرقمية هو أهم المعوقات التنظيمية وأن قلة العناصر البشرية المتخصصة والمهيئة لتسيير نظام بروغرس احتلت المرتبة الأولى في المعوقات البشرية، في حين أن تعطل سير منصة بروغرس بصفة متكررة لضعف تدفق الإنترنت هي الأولى في المعوقات التقنية، مع الإشارة إلى أن هذه الأخيرة هي أكثر العوائق تأثيرًا على التطبيق الفعال لنظام بروغرس، وأما عن الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في التغلب على مختلف المعوقات فقد سجلنا اتفاق بدرجة كبيرة جدا على كل فقرات الاستبانة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية؛ معوقات؛ نظام بروغرس؛ جامعة الجزائر 2

Abstract:

This study aims to identify the most important obstacles to implementing digital management at the University of Algiers 2, through a field survey on the Progress system from the point of view of professors. The descriptive approach in its survey style was relied upon, by employing a questionnaire consisting of 40 items. The questionnaire was distributed to a sample of 52 professor, it included three basic axes, starting with the first axis, which concerns the most important human and technical organizational obstacles that prevent the effective application of the Progress system. The second axis is the procedures that ensure the elimination

of obstacles to the implementation of the Progress system from the point of view of professors. The third axis relates to the respondents' suggestions about the mechanisms that would It contributes to alleviating these obstacles.

The results of the study showed that the absence of a proper planning element for the process of transition from traditional management to digital management is the most important organizational obstacle, and that the lack of specialized human elements prepared to run the Progress system ranked first among the human obstacles, while the progress of the Progress platform was repeatedly disrupted due to poor flow. The Internet is the first in terms of technical obstacles, noting that the latter is the obstacle that most affects the effective application of the Progress system, as for the procedures that would contribute to overcoming the various obstacles, we recorded a very high degree of agreement on all items of the questionnaire.

Keywords: Digital management; Obstacles; Progres System; Algiers university 2

مقدمة:

نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها عصرنا الحالي، ومع ضرورة مواكبتها عرفت الجامعات على المستوى العالمي التحول نحو الإدارة الرقمية بما في ذلك الجامعة الجزائرية، التي كان لزاما عليها اتباع الركب التكنولوجي على اعتبار أن الإدارة الرقمية مجال واسع لاستخدام مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال بما يسمح للمؤسسات الأكاديمية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة والارتقاء بمستوى أدائها وصولاً إلى تحقيق الفعالية وضمان جودة الخدمات المقدمة. فالإدارة الرقمية أصبحت نقطة اهتمام جل المؤسسات على غرار الجامعة من خلال توظيف نظم المعلومات الرقمية لتأدية مهامها وخدمة الأسرة الجامعية بشكل جديد، يضمن سد الاحتياجات وتحقيق المتطلبات بسرعة وكفاءة عاليتين، هذا ما جعل الجامعة الجزائرية تتجه نحو الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي، فالتحول الرقمي هو الذي يضمن لمؤسسات التعليم العالي إدراك عمليات متطورة بهدف إحداث التغيير النوعي والتوجه نحو النظام الحديث الإلكتروني. كل هذا جعل من التحول الرقمي ضرورة حتمية في عصرنا الحالي لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بالتقدم التكنولوجي الحاصل خاصة بعد ظهور الإنترنت وخدماتها، أجهزة الهاتف الذكية وتطبيقاتها المختلفة، البرامج الإلكترونية المتعددة والرقمنة، إلخ، وما يمكن أن يقدمه لقطاع المؤسسات الجامعية على المستوى التعليمي أو المهني. ونظام بروغس هو واحد من تطبيقات الرقمنة التي اعتمدتها الوزارة الوصية على مستوى الجامعة الجزائرية، لما له من انعكاسات إيجابية في أداء المهام وتقديم الخدمات، إلا أنه له جانب آخر وهو ما تعلق بالعوائق التي تحول دون التطبيق الفعال له، بناء على ما سبق

جاءت هذه الورقة العلمية لتتناول بالكشف والتحليل على معوقات تطبيق الإدارة الرقمية بجامعة الجزائر 2 باستقصاء ميداني حول نظام بروغرس من وجهة نظر الأساتذة.

الإشكالية:

يقف الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني على ضرورة وضع استراتيجية محكمة تضمن الدعم الفعلي للتحوّل نحو الإدارة الرقمية، وهذا حتى تستفيد المؤسسة الجامعية من مختلف المزايا التي يحققها النظام الرقمي لرفع كفاءتها، إضافة إلى تطوير آدائها الأكاديمي والمهني. ولأن الإدارة الرقمية نمط جديد من أنماط الإدارة الحديثة، سعت جامعة الجزائر نحو تطبيقها من خلال استخدام نظام بروغرس كمنصة رقمية وهو الأمر الذي كان حتميا وليس خيار في التوجه نحو عصرنة الجامعة الجزائرية، حيث يعدّ نظام بروغرس منصة متكاملة نحو التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، البيداغوجية، العلمية والإدارية لضمان العمل الفعال داخل الجامعة، إلا أن بالمقابل هناك معوقات تحول دون التطبيق الفعال لنظام بروغرس وهذا ما لمسناه على مستوى الأساتذة، حيث لاحظنا انعكاسات متباينة في التعامل مع المنصة رغم اعتماده منذ عام 2016 و نتيجة ليقيننا بوجود عدة عقبات تواجه الأساتذة في أداء مهامهم على أكمل وجه، سنحاول في هذه الدراسة الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال للنظام بروغرس بجامعة الجزائر 2؟
 - ما نوع المعوقات الأكثر تأثيرا على تطبيق نظام بروغرس من وجهة نظر أساتذة جامعة الجزائر 2؟
 - ما الإجراءات التي تكفل القضاء على معوقات تطبيق نظام بروغرس من وجهة نظر الأساتذة؟
- الفرضيات: باعتبار أن الفرضية هي "جواب مقترح لسؤال مطروح". (Grawitz, Madeline, 1990, p 443)
- قمنا بوضع الفرضيات التالية كتفسيرات مؤقتة للدراسة وهي:
- المعوقات التنظيمية، البشرية والتقنية أهم المعوقات التي تنعكس سلبا على التطبيق الفعال لنظام بروغرس بجامعة الجزائر 2.
 - المعوّقات التقنية والتنظيمية على التوالي هما الأكثر تأثيرا على تطبيق نظام بروغرس بجامعة الجزائر 2 من وجهة نظر الأساتذة.
 - إجراءات عدّة تساهم بشكل إيجابي في التخفيف من معوقات تطبيق نظام بروغرس بجامعة الجزائر 2 من وجهة نظر الأساتذة.

1- الإطار المنهجي:

أهداف الدراسة: كل موضوع دراسة إلا وتكون له جملة من الأهداف المسطرة، وفي موضوعنا هذا يمكن حصر الأهداف المرجوة من وراء القيام بهذه الدراسة كما يلي:

- الكشف عن أهم المعوقات، التنظيمية، التقنية والبشرية التي تعد عائقا أمام التطبيق السليم لنظام بروغرس من وجهة نظر أساتذة جامعة الجزائر2.
- التعرف على أي من المعوقات الأكثر تأثيرا على تطبيق نظام بروغرس.
- الكشف على السبل الكفيلة أو الآليات اللازمة التي من شأنها التخفيف من هذه المعوقات.
- تقديم جملة من الاقتراحات التي تساهم في ضمان التطبيق الفعال لنظام بروغرس على مستوى جامعة الجزائر2.

أهمية الدراسة: للدراسة أهمية كبيرة باعتبارها نظرية وتطبيقية وذلك كما يلي:

الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تناولته حيث يعد موضوع الإدارة الرقمية عامة والنظام الرقبي خاصة من بين المواضيع الحديثة، كون أن الإدارة الرقمية هي نمط إداري حديث يتماشى والتحول التكنولوجي الحاصل.

الأهمية التطبيقية:

- جل الدراسات والبحوث تؤكد أن الرقمنة في المجال الإداري أصبحت ضرورة فرضتها التكنولوجيا ومنه حتمية التعرف على استخدامهما في الجامعة الجزائرية.
 - كما تنبع أهمية دراستنا فيما ستسفر عنه من نتائج تخص جامعة الجزائر2، حول أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لنظام بروغرس وكذا السبل التي تخفف من هذه المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية والوصول إلى مقترحات من شأنها أن تساهم في القضاء على هذه المعوقات.
 - تعتبر دراستنا إنتاج علمي جديد يضاف إلى رصيد البحوث الأكاديمية نظرا لحدثة الموضوع.
- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله.

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع معوقات تطبيق الإدارة الرقمية بجامعة الجزائر2، من خلال استقصاء ميداني حول نظام بروغرس من وجهة نظر الأساتذة، بهدف التعرف على أهم المعوقات التي تواجه نظام بروغرس والتعرف على أهم الإجراءات التي من شأنها القضاء على هذه المعوقات.

الحدود الزمنية: غطت الدراسة الفترة الزمنية من 10 سبتمبر إلى 11 أكتوبر 2023.

الحدود البشرية: تتمثل في عينة من أساتذة جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله 2.

2- الإطار المفاهيمي:

قبل الشروع في معالجة موضوع الدراسة يتوجب علينا تحديد وضبط بعض المصطلحات المهمة الواردة في الدراسة نظريا وإجرائيا.

الإدارة الرقمية: تعددت تعاريفها، ولعل أبرزها ما جاء به العملاق على أن الإدارة الرقمية "هي أسلوب عمل مفتوح لتسيير الأعمال والنشاطات يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة التقليدية فالإدارة الرقمية بمنزلة فلسفة عمل جديدة تماما.....إدارة اللاملموس ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات وفضاءات رقمية (العملاق، بشير عباس، 2005، ص. 9-10)، وهي: "العملية الإدارية التي تستخدم التقنيات الحديثة للتكنولوجيا من إنترنت وشبكات الاتصال في إنجاز أعمالها من تخطيط وتوجيه ورقابة على ما تملكه من موارد وقدرات للمنظمة، من أجل تحقيق أهدافها (نجم، عبود نجم، 2017، ص 120).

أما إجرائيا فالإدارة الرقمية هي منظومة إلكترونية متكاملة حيث تقوم على استخدام النظم والوسائل الإلكترونية أي ميكنة عمليات وخدمات وأنشطة الجامعة ورقمنة البيانات والمعلومات الخاصة بها، بهدف تسريع عملية الإدارة وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

المعوقات: تعرف على " أنها تلك العقبات والصعوبات التي تقف حائلا أمام المديرين والعاملين فتمنعهم من التفاعل والمشاركة فيما بينهم مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة (عبد الفتاح، مراد، 2003، ص 23). كما تعرف على أنها "كل الأشياء والأشخاص الأشكال التي التي يمكن أن تكون حائلا للإنسان دون تحقيق أهدافه وطموحاته".

أما إجرائيا، فهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب جراء إجابته على فقرات استبيان الدراسة الحالية. وفي دراستنا تنقسم المعوقات إلى:

- **المعوقات التقنية:** وتعني الصعوبات التي تتعلق بمختلف الجوانب المادية والبرمجيات والشبكات والاتصالات التي تحول دون التطبيق الجيد للنظام بروغرس كما يراها الأساتذة في جامعة الجزائر 2.
- **المعوقات التنظيمية:** هي الصعوبات التي تخص العاملين في مجال الإدارة على مستوى وظائفها، أنظمتها وقواعدها.
- **المعوقات البشرية:** أي الصعوبات الخاصة بالجانب البشري من العاملين والأساتذة بجامعة الجزائر 2.

- نظام بروغرس: هو نظام معلوماتي أو أرضية وضعتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 2016 لضمان التسيير الإلكتروني للشؤون الإدارية والبيداغوجية لخدمة الأسرة الجامعية في إطار عصنة الجامعة.

أما إجرائيا فنظام بروغرس هو منصة إلكترونية تساعد الأساتذة على أداء عملهم عن بعد.

جامعة الجزائر 2: أنشئت جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-340 المؤرخ في 3 ذي القعدة الموافق لـ 22 أكتوبر 2009. وعدلت تسميتها من جامعة بوزريعة إلى جامعة الجزائر 2 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-184 المؤرخ في 2 شعبان عام 1431 الموافق لـ 14 جويلية 2010، كما تم إعادة تسميتها باسم الأستاذ الدكتور أبو القاسم سعد الله يوم 1 نوفمبر 2014. هذا وتتألف من أربع كليات ومعهدين ومركزا لتعليم اللغات وهي: كلية العلوم الإنسانية كلية العلوم الاجتماعية، كلية اللغة العربية وآدابها واللغات الشرقية، كلية اللغات الأجنبية، معهد الآثار، معهد الترجمة ومركز التعليم المكثف للغات جامعة الجزائر 2 (تقديم الجامعة، 2023، <https://univ-alger2.dz/index.php/fr/université/présentation>)، وإجرائيا جامعة الجزائر 2 هي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تضم أربع كليات ومعهدين.

3- المناهج والأدوات:

- المناهج: إن أي دراسة علمية لا بد وأن تعتمد على المنهج العلمي السليم للبحث، حيث يعرف المنهج "على أنه الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث عند قيامه بالدراسة أو عند تتبعه ظاهرة معينة أجل تحديد أبعادها بشكل كامل وحتى يتمكن من التعرف عليها للوصول إلى نتائج محددة" (خالدي، الهادي وعبد المجيد قدي، 1996، ص 22)، فدراستنا من حيث الهدف تندرج ضمن الدراسات الوصفية أما من حيث المنهج فهو بحث ميداني ومنه المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي بنمطه المسحي، لأنه الأنسب لتحقيق الأهداف المرسومة للدراسة وتم الاستعانة بأسلوب التحليل الذي يبرز من خلال تحليلنا لأداة الدراسة وفي التحقق من صحة أو نفي الفرضيات، في استخدامنا للتكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل البيانات والنتائج وتفسيرها، الخ.

- مجتمع البحث والعينة: تعد مرحلة تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات والمراحل الهامة في البحث العلمي فحسب موريس أنجرس مجتمع البحث هو "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي" (موريس، أنجرس، 2006، ص 298). وعليه يتمثل مجتمع دراستنا في الأساتذة بجامعة الجزائر 2.

- العينة المختارة: وقع اختيارنا على العينة القصدية وهي عينة غير احتمالية بما يحقق لنا أهداف الدراسة، حيث اشتملت على عدد من أساتذة جامعة الجزائر 2 الذين تحصلنا على حسابات بريدهم الإلكتروني المهني من مسؤولية الاعلام الالي بجامعة الجزائر 2، كوننا اعتمدنا على الاستبيان الإلكتروني، وبلغ عددهم 52 أستاذًا بحسب عدد الاستمارات المسترجعة.
- الأدوات: استندت الباحثة في جمع المعلومات على:
- المصادر والمراجع: بشكلها الورقي والإلكتروني.
- الاستبيان: نظرا للعدد الكبير لعينة البحث تم اختيار أداة الاستبيان وذلك بتصميم استمارة وهي "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمتربطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف من الدراسة أو الأهداف التي يسعى الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها" (قندليجي، عامر ابراهيم، 1999، ص 157). لذلك تم تصميم استمارة الاستبيان وفق سلم ليكرت الخماسي بدرجاته الخمسة بهدف التعرف على درجة المعوقات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 1: درجات وأوزان مجال الاستبيان

الدرجات	الأوزان	المجال
بدرجة كبيرة جدا	5	[5.00 – 4.25]
بدرجة كبيرة	4	[4.19 – 3.40]
بدرجة متوسطة	3	[3.39 – 2.60]
بدرجة قليلة	2	[2.59 – 1.80]
بدرجة قليلة جدا	1	[1.79 – 0.00]

المصدر: إعداد الباحثة

- حيث تضمن الاستبيان 30 فقرة توزعت على مجموعة المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية ومجموعة الإجراءات وسؤال مفتوح عن اقتراحات الأساتذة.
- الصدق الظاهري للاستبيان: تم التحقق من صدق الاستبيان الظاهري بعرضه على مجموعة من الأساتذة في مجال العلوم الإنسانية للتعرف على سلامته من الناحية اللغوية والعلمية، حيث لم يكن هناك تعديلات ومنه كان تصميم الاستبيان في شكله النهائي في ثلاثة محاور وهي: المحور الأول: المعوقات التنظيمية، البشرية والتقنية التي تحول دون التطبيق الفعال لنظام بروغرس بجامعة الجزائر 2. والمحور الثاني الإجراءات التي تساهم في القضاء على معوقات تطبيق نظام بروغرس بجامعة الجزائر 2

والمحور الثالث: الاقتراحات حول السبل التي من شأنها أن تساهم في التغلب على معوقات تطبيق نظام بروغرس من وجهة نظر الأساتذة.

- **صدق الاتساق الداخلي:** اعتمدنا في قياس صدق الاستبيان على حساب صدق الاتساق الداخلي الذي يتم حسابه من خلال معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، حيث تم في الأخير الاحتفاظ بكل فقرات المحور لتحقيق درجة مقبولة من الاتساق الداخلي للمحور، وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

جدول رقم 2: قياس معامل الارتباط بين فقرات المعوقات والمعوقات الكلية.

المعوقات				المتغيرات
الكلية	التقنية	البشرية	التنظيمية	
0,792**	0,387**	0,450**		المعوقات التنظيمية
0,765**	0,328*		0,450**	المعوقات البشرية
0,752**		0,328*	0,387**	المعوقات التقنية
	0,752**	0,765**	0,792**	المعوقات الكلية

****مستوى الدلالة عند 0.01 *مستوى الدلالة عند 0.05**

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات Spss

يبين الجدول رقم (2) أن كل الأبعاد لها اتساق مع المعوقات الكلية حيث كانت تدل إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وتراوح معامل ارتباطها بين (0.752 و 0.792) كما أكدت النتائج أن كل الأبعاد الفرعية كان لها اتساق مع بعضها البعض حيث كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 تراوح معامل ارتباطها بين (0.328 و 0.450).

ثبات الاستبيان:

لقياس مدى ثبات استبيان الدراسة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرومباخ بالاعتماد على برنامج Spss في كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 3: معامل ألفا كرومباخ لثبات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	ثبات المحور
المعوقات التنظيمية	10	0,781
المعوقات البشرية	10	0,785

المعوقات التقنية	10	0,860
المعوقات الكلية	30	0,877
الإجراءات التي تساهم في القضاء على معوقات تطبيق نظام بروجرس بجامعة الجزائر 2	10	0,842

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات Spss

تبين من الجدول رقم (3) أن معامل ثبات محاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0,877) لإجمالي الفقرات مجتمعة والتي بلغ عددها 30، فيما تراوح الثبات للمعوقات ما بين (0,781) كحد أدنى و(0,860) كحد أعلى، وبالنسبة للمحور الثاني بلغ معامل الثبات (0,842) وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- التحليل الإحصائي: تم باستخدام برنامج ال Spss وذلك وفق الخطوات متتابعة، حيث قمنا بحساب المؤشرات الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محاور الاستبيان ثم وضعناها في جداول تكرارية وبناء على قيمها حددنا النتائج وأجرينا التحليل والمناقشة ومن أجل معرفة الدلالة الإحصائية لكل عنصر من عناصر الدراسة استخدمنا اختبار التباين الأحادي One Sample T-test لنستخلص في الأخير النتيجة الخاصة بكل محور على حدة.

4- النتائج والتفسير:

أولاً- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول أي التعرف على المعوقات التنظيمية، البشرية والتقنية التي تحول دون التطبيق الفعال لنظام بروجرس بجامعة الجزائر 2، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً كما هو موضح في الجداول (4،5،6) كالآتي:

المحور الأول: المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لنظام بروجرس

- المعوقات التنظيمية:

جدول رقم 4: المعوقات التنظيمية التي تحول دون التطبيق الفعال لنظام بروجرس بجامعة الجزائر 2،

الرقم	الترتيب	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القرار
1	1	غياب عنصر التخطيط السليم لعملية التحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الرقمية	4,02	0,939	80,38	درجة كبيرة
2	6	ضعف التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات الإدارية داخل الإدارة بالجامعة	3,87	1,048	77,31	درجة كبيرة

الإدارة الرقمية ودورها في عصنة الإدارة العمومية بالجزائر

3	5	ضعف العمل التشاركي للموظفين في وضع الاهداف الخاصة بالإدارة الرقمية	3,88	0,922	77,69	بدرجة كبيرة
4	2	ضعف التحفيز المادي أو المعنوي لاستخدام التقنيات الحديثة في الادارة الجامعية	4,02	1,000	80,38	بدرجة كبيرة
5	10	قلة الوعي لدى بعض من الأساتذة بضرورة الانتقال إلى نظام بروغرس	3,19	1,415	63,85	بدرجة متوسطة
6	7	قلة التشريعات اللازمة لتطبيقات الادارة الرقمية عامة	3,81	0,793	76,15	بدرجة كبيرة
7	8	غياب المتابعة لتطور تطبيق الادارة الرقمية	3,77	0,983	75,38	بدرجة كبيرة
8	9	عدم ملائمة الهياكل التنظيمية الموجودة (بيئة عمل) مع تطبيق نظام بروغرس	3,73	1,345	74,62	بدرجة كبيرة
9	4	غياب قسم خاص يعنى فقط بتنظيم وتسيير نظام بروغرس	3,90	1,071	78,08	بدرجة كبيرة
10	3	قلة وسائل الاتصال بين مختلف الوحدات والأقسام بالجامعة	4,00	0,886	80,00	بدرجة كبيرة
المتوسط العام للفقرات مجتمعة						
			3,82	0,613	76,38	بدرجة كبيرة

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات Spss

يتضح من الجدول (4) أن استجابات أفراد العينة لفقرات المعوقات التنظيمية كانت بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط العام وزن نسبي قدر بـ (76,38%) مما يعكس مدى تأثير هذه المعوقات على التطبيق الفعال لنظام بروغرس، إذ حصلت كل الفقرات ماعدا اثنتين على متوسطات كبيرة أي نسبة موافقة كبيرة لهذه المعوقات وخاصة الفقرات من (1-5) والتي أكدت على أن غياب عنصر التخطيط السليم لعملية التحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الرقمية وضعف التحفيز المادي أو المعنوي لاستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة الجامعية وكذا قلة وسائل الاتصال بين مختلف الوحدات والأقسام بالجامعة بالإضافة إلى غياب قسم خاص يعنى فقط بتنظيم وتسيير نظام بروغرس وضعف العمل التشاركي للموظفين في وضع الأهداف الخاصة بالإدارة الرقمية أهم العقبات التي تحول دون التطبيق السليم أو الفعال لنظام بروغرس.

- المعوقات البشرية:

جدول رقم 5: المعوقات البشرية التي تحول دون الفعال الجيد لنظام بروغرس بجامعة الجزائر 2،

الرقم	الترتيب	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القرار

الإدارة الرقمية ودورها في عصنة الإدارة العمومية بالجزائر

1	1	قلة العناصر البشرية المتخصصة والمهينة لتسيير نظام بروغرس	3,98	0,939	79,62	بدرجة كبيرة
2	5	ضعف الدعم والتشجيع للكفاءات التي لها دور في نجاح نظام بروغرس	3,81	0,841	76,15	بدرجة كبيرة
3	6	قلة الوعي بأهمية المؤتمرات والندوات المتعلقة بالإدارة الرقمية عامة	3,77	1,002	75,38	بدرجة كبيرة
4	4	ضعف كفاءة العنصر البشري في التعامل مع نظام بروغرس	3,83	1,080	76,54	بدرجة كبيرة
5	7	غياب التكوين المستمر للأساتذة في استخدام نظام بروغرس	3,69	1,164	73,85	بدرجة كبيرة
6	8	عدم تقبل بعض من الاساتذة فكرة التغيير من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي	3,50	1,146	70,00	بدرجة كبيرة
7	2	نقص في عدد الموظفين المتخصصين في الصيانة والمتابعة للتعامل مع نظام بروغرس	3,92	0,987	78,46	بدرجة كبيرة
8	3	نقص الدورات التدريبية والبرامج الخاصة بمجال استخدام نظام بروغرس	3,85	1,073	76,92	بدرجة كبيرة
9	9	عزوف بعض من الاساتذة عن استخدام الحاسوب	3,29	1,258	65,77	بدرجة متوسطة
10	10	الاعتماد على مدربين غير مؤهلين للاستفادة من معرفتهم وخبراتهم	3,29	0,936	65,77	بدرجة متوسطة
المتوسط العام للفقرات مجتمعة			3,69	0,613	73,85	بدرجة كبيرة

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات Spss

يتبين من الجدول (5) أن أهم المعوقات البشرية التي تؤثر على التطبيق الفعال لنظام بروغرس يظهر بأن المتوسط بلغ (73,85%) فقد حصلت الفقرات من (1-5) على أعلى المتوسطات من استجابة أفراد عينة الدراسة، ويتعلق الأمر بقلة العناصر البشرية المتخصصة والمهينة في تسيير نظام بروغرس وكذلك المتعلقة بنقص في عدد الموظفين المتخصصين في الصيانة والمتابعة للتعامل مع نظام بروغرس وأيضا نقص الدورات التدريبية والبرامج الخاصة بمجال استخدام النظام بروغرس وضعف كفاءة العنصر البشري في التعامل مع نظام بروغرس فضلا عن ضعف الدعم والتشجيع للكفاءات التي لها دور في نجاح نظام بروغرس هي من أهم المعوقات البشرية التي يراها الأساتذة عقبة تقف أمام التطبيق الفعال لنظام بروغرس.

- المعوقات التقنية:

جدول رقم 6: المعوقات التقنية التي تحول دون التطبيق الفعال لنظام بروغرس بجامعة الجزائر 2.

الرقم	الترتيب	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القرار
1	1	تعطل سير المنصة بصفة متكررة نظرا لضعف تدفق الإنترنت	4,48	0,641	89,62	بدرجة كبيرة جدا
2	2	قلة الوسائل التكنولوجية المتاحة للتعامل مع نظام بروغرس	4,35	0,764	86,92	بدرجة كبيرة جدا
3	4	قلة المتابعة لصيانة الأجهزة والبرامج الالكترونية	3,98	0,828	79,62	بدرجة كبيرة
4	5	صعوبة استرجاع المعلومات في حال تعطل نظام بروغرس	3,96	0,816	79,23	بدرجة كبيرة
5	9	صعوبات في عملية صب نقاط الطلبة نظرا لهيكلته بالترتيب الالف باني للأسماء عوضا عن أرقام الأفواج	3,38	1,444	67,69	بدرجة متوسطة
6	3	ضعف البنية التحتية لشبكة الاتصال	4,10	0,955	81,92	بدرجة كبيرة جدا
7	8	اقتناء الأنظمة الرقمية لا يخضع للمعايير القياسية العالمية	3,46	0,917	69,23	بدرجة كبيرة
8	7	كثرة الأخطاء الموجودة بنظام بروغرس	3,67	1,133	73,46	بدرجة كبيرة
9	6	العمل بنظام رقمي وحيد عوض توفير نظام احتياطي يعتمد في حال وجود خلل	3,90	0,913	78,08	بدرجة كبيرة
10	10	نقص المعرفة بتقنيات الحاسوب والانظمة الرقمية لدى القائمين على نظام بروغرس	3,33	1,024	66,54	بدرجة متوسطة
		المتوسط العام للفقرات مجتمعة	3,86	0,643	77,23	بدرجة كبيرة

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات Spss

يشير الجدول رقم (6) أن استجابة أفراد العينة من الأساتذة لفقرات المعوقات التقنية كانت بدرجة كبيرة جدا وكبيرة اذ بلغ المتوسط العام للفقرات بوزن نسبي ب (77,23%) مما يعكس مدى تأثيرها على التطبيق الفعال لنظام بروغرس وقد كانت أهمها وبدرجة كبيرة جدا ما تعلق بتعطل سير منصة بروغرس لضعف في تدفق الإنترنت وقلة الوسائل التكنولوجية المتاحة للتعامل مع نظام بروغرس فضلا عن ضعف

البنية التحتية لشبكة الاتصالات وبدرجة كبيرة ما تعلق بقلة المتابعة لأجهزة الصيانة والبرامج الإلكترونية إضافة إلى صعوبة استرجاع المعلومات في حال تعطل نظام بروغرس بالمقابل نجد صعوبات في صب النقاط ونقص المعرفة بتقنيات الحاسوب و الأنظمة الرقمية لدى القائمين على نظام بروغرس فقد حصلت على نسبة استجابة متوسطة عند الأساتذة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، أي نوع من المعوقات الأكثر تأثيرا على التطبيق الفعال لنظام بروغرس (المعوقات التنظيمية أو البشرية أو التقنية) والجدول الموالي يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مجموعة من هذه المعوقات كالآتي:

جدول رقم 7: المتوسط العام للمجموعات الثلاث للمعوقات التنظيمية، البشرية والتقنية.

المجموعات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
الأولى	التنظيمية	10	3,82	0,6113	76,38	02
الثانية	البشرية	10	3,69	0,6113	73,85	03
الثالثة	التقنية	10	3,86	0,6143	77,23	01

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات Spss

من خلال الجدول (7) يتبين أن المعوقات التقنية هي التي احتلت المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على تطبيق الفعال لنظام بروغرس بوزن نسبي بلغ (77,23%) لتليها المعوقات التنظيمية بـ (76,38%) وفي المرتبة الثالثة المعوقات البشرية بوزن نسبي يقدر بـ (73,85%) ما يدل على أن الإشكال الرئيسي يتمحور حول المعوقات التقنية بالدرجة الأولى والتي ذكرناها سابقا في الجدول رقم 3 لتليها المعوقات ما التنظيمية ثم البشرية.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة المحور الثاني، الإجراءات التي تكفل القضاء على معوقات تطبيق نظام بروغرس بجامعة الجزائر 2

جدول رقم 8: الإجراءات التي تكفل القضاء على معوقات تطبيق نظام بروغرس بجامعة الجزائر 2

الرقم	الترتيب	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القرار
1	9	توفير الدعم المادي من الوزارة الوصية لضمان التطبيق السليم لنظام بروغرس	4,23	0,731	84,62	بدرجة كبيرة جدا
2	5	إصدار القوانين والتشريعات المناسبة خاصة ما تعلق بحماية بيانات الطلبة والأساتذة	4,35	0,683	86,92	بدرجة كبيرة جدا

الإدارة الرقمية ودورها في عصنة الإدارة العمومية بالجزائر

3	10	المتابعة لصيانة الأجهزة والبرامج الالكترونية	3,92	0,967	78,46	درجة كبيرة
4	1	تجهيز البنية التحتية (هياكل تنظيمية، إجراءات إدارية، وسائل تقنية، تدفق الشبكة,,,,) المناسبة مع متطلبات الأنظمة الرقمية	4,54	0,503	90,77	درجة كبيرة جدا
5	6	إعادة النظر في هيكلة نظام بروغرس لجعله أكثر مرونة	4,35	0,623	86,92	درجة كبيرة جدا
6	4	ضرورة التنسيق والتعاون بين الوحدات الادارية في الجامعة	4,37	0,561	87,31	درجة كبيرة جدا
7	8	اقتناء أحدث الأنظمة الرقمية والمطابقة للمعايير الدولية	4,27	0,770	85,38	درجة كبيرة جدا
8	3	تعزيز مختلف وسائل الاتصال الالكترونية بالجامعة	4,46	0,541	89,23	درجة كبيرة جدا
9	2	العمل على تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تطبيقات الادارة الرقمية	4,50	0,642	90,00	درجة كبيرة جدا
10	7	عقد دورات تدريبية، ملتقيات,, تساهم في التعريف بمختلف تطبيقات نظام بروغرس	4,31	0,701	86,15	درجة كبيرة جدا
المتوسط العام للفقرات مجتمعة						
			4,33	0,439	86,58	درجة كبيرة جدا

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (8) أن استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الإجراءات التي تساهم في القضاء على المعوقات عند تطبيق نظام بروغرس كانت كبيرة جدا، فقد بلغ المتوسط العام للفقرات مجتمعة بوزن نسبي يقدر بـ (86,58%) مما يدل على اتفاق عينة البحث في كونها الحلول المناسبة لتذليل المعوقات التنظيمية، البشرية والتقنية، إذ حصلت الفقرة التي تشير إلى ضرورة تجهيز البنية التحتية (هياكل تنظيمية، إجراءات إدارية، وسائل تقنية، تدفق الشبكة,,,,) المناسبة مع متطلبات الأنظمة الرقمية أعلى المتوسطات بوزن نسبي بلغ (90,77%)، تليها العمل على تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تطبيقات الإدارة الرقمية عامة وتعزيز مختلف وسائل الاتصال الإلكترونية بالجامعة كذلك ضرورة

التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات الإدارية في الجامعة بالإضافة إلى ضرورة إصدار القوانين والتشريعات المناسبة خاصة ما يتعلق بحماية بيانات الطلبة والأساتذة مع إعادة النظر في هيكلة نظام بروغرس لجعله أكثر مرونة.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة المحور الثالث، الاقتراحات حول السبل التي من شأنها أن تساهم في التغلب على معوقات تطبيق نظام بروغرس من وجهة نظر الأساتذة، فتمثلت في:

- توظيف العدد الكافي من الإطارات المتخصصة في مجال الإعلام الآلي من أجل التكفل التام بنظام بروغرس.
- ضرورة العمل على تصحيح الأخطاء الواردة في النظام كالتأكد من تسجيل كل الطلبة في قائمة بروغرس مع التحيين المستمر للقوائم.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لجميع الأطراف الفاعلة على منصة بروغرس من شأنها توضيح عملية إسناد المهام لكل من الأستاذ والإداري.
- محاولة تعريب نظام بروغرس لتجاوز الحواجز اللغوية.
- تكثيف دورات في التقنيات الحديثة والبرامج المتطورة للأساتذة والإداريين.
- الاستفادة من تطبيق نظام بروغرس في خدمات أخرى كالحصول على شهادات العمل، كشوف الرواتب وكل ما تتيحه المنصة من تسهيلات وامتيازات.
- تطوير نظام الخصوصية المهنية للأستاذ عند صب النقاط.
- توفير حواسيب خاصة وإنترنت خاصة بالأستاذ الجامعي.

رابعا: نتائج اختبار الفرضيات

جدول رقم 9: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المعوقات التنظيمية	3,82	0,6113	9,638	0,000
المعوقات البشرية	3,69	0,6113	8,146	0,000
المعوقات التقنية	3,86	0,6143	9,663	0,000
الكلية	3,79	0,4792	57,053	0,000
الإجراءات ... بجامعة الجزائر 2	4,33	0,4394	21,808	0,000

المصدر: إعداد الباحثة من مخرجات Spss

- تشير القيم الإحصائية في الجدول رقم (9) التالي:
- قبول فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود المعوقات التنظيمية، البشرية، والتقنية التي تحول دون التطبيق الفعال لنظام بروغرس في جامعة الجزائر 2 إذ تبين تقارب اتجاهات أفراد العينة، وأن موافقة بدرجة كبيرة جدا في كل العبارات تقريبا على أن نظام بروغرس يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات أو الآليات الضرورية لتطبيقها بالشكل الذي يساهم في التخفيف والقضاء على هذه المعوقات وهذا ما تؤكده قيم المتوسطات الحسابية لكل المحاور الموافقة.
- تدل قيمة المتوسط الحسابي الكلي الفقرات مجتمعة والذي يقدر بـ (3,79) الموضح في جدول رقم (9) للمعوقات على موافقة أفراد العينة أن المعوقات السابقة الذكر تعتبر عقبة تواجه التطبيق الفعال لنظام بروغرس، وأن المعوقات التقنية هي الأكثر تأثيرا ثم التنظيمية، وتؤكد نتائج المحور الثالث (الإجراءات التي تكفل القضاء على معوقات تطبيق نظام بروغرس بجامعة الجزائر 2) بموافقة كلية لأراء أفراد العينة.

5-الخاتمة:

هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لنظام بروغرس بجامعة الجزائر 2 من وجهة نظر الأساتذة، منها ما هو تقني، بشري وتنظيمي، إلا إنه هناك الإجراءات التي يمكن اتباعها للتخفيف والتغلب على مختلف هذه المعوقات، ذلك لأن التطبيق الفعال للإدارة الرقمية عامة والنظام المعلوماتي الرقمي خاصة في عصرنا الحالي يعتبر أساس التحول الرقمي فضلا عن تأثيره في تحقيق استثمار الوقت والجهد ورفع كفاءة أداء الجامعات وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة وانعكاساتها الإيجابية على المستوى الأكاديمي، المهني، الإداري و البيداغوجي...

الاقتراحات: من خلال ما تم الوصول إليه من نتائج نقترح ما يلي:

- تهيئة البنية التحتية لمتطلبات الرقمنة وتخصيص فضاءات خاصة للأساتذة مجهزة بالحواسيب والوسائل اللازمة لاستخدام نظام بروغرس على مستوى الجامعة.
- ضرورة إعداد نظام رقمي خاص بجامعة الجزائر 2.
- العمل على تطبيق التخطيط الإداري السليم في كافة مراحل عملية التحول من الإدارة التقليدية نحو الإدارة الرقمية.
- تأهيل وتدريب الأساتذة والموظفين للتحكم في أساسيات نظام بروغرس لمعالجة المشاكل التقنية والأخطاء المتكررة.

- العمل بنظام التحفيز المادي أو المعنوي لموظفي الجامعة لاستخدام التقنيات الالكترونية.
- العمل على إنشاء مصلحة خاصة على مستوى كل قسم تتولى تسيير نظام بروغرس للتقليل من المشاكل التقنية وتحقيق الاستفادة الفعلية من هذا النظام.

آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات ميدانية عن معوقات تطبيق نظام بروغرس على مستوى جامعات أخرى من الوطن. ومن وجهة نظر الطلبة الجامعيين.
- إجراء دراسة ميدانية حول أثر التخصص على معوقات تطبيق نظام بروغرس.

6- قائمة المراجع:

1. خالدي، الهادي وعبد المجيد قدي، 1996، المرشد المقيّد في المنهجية وتقنية البحث العلمي، الجزائر: دار هومه.
2. عبد الفتاح، مراد، 2003، الحكومة الإلكترونية: دار المعارف.
3. العملاق، بشير عباس، 2005، الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث.
4. قندليجي، عامر ابراهيم، 1999، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
5. موريس، أنجيس، 2006، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون، ط2، الجزائر: دار القصبة للنشر.
6. نجم، عبود نجم، 2017، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. تقديم الجامعة، 2023، [على الخط]، [تم الاطلاع عليه يوم 20/9/2023]، متاح على الرابط:

<https://univ-alger2.dz/index.php/fr/université/présentation>

8. Grawitz, Madeline, 1990, Methode des sciences sociales, Paris: dalloz,

الرقمنة في البنوك ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - BNA

د. نوال شين

جامعة محمد خيضر بسكرة

د. فيروز شين

جامعة محمد خيضر بسكرة

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى إبراز دور الرقمنة في تعزيز تنافسية البنوك، من خلال تبيان ماهية الرقمنة وكذلك ماهية التحول الرقمي، وتطبيقها على البنك الوطني الجزائري BNA. فلقد أصبح تحقيق الميزة التنافسية شرطا من شروط استمرارية نشاط البنوك، خاصة مع التطور التكنولوجي وثورة المعلومات التي عرفها النشاط المصرفي، والتي تبنتها البنوك، ولقد تم الاعتماد المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات وتحليلها، أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام أسلوب دراسة.

وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد هناك دور للرقمنة في تعزيز تنافسية البنك الوطني الجزائري، كما تم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز الرقمنة في البنوك الجزائرية وتحقيق الميزة التنافسية. الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التحول الرقمي، تنافسية المؤسسة، الميزة التنافسية، البنك الوطني الجزائري.

Abstract:

This paper aims to highlight the role of digitization in enhancing the competitiveness of banks, by explaining what digitization is as well as what digital transformation is, and applying it to the National Bank of Algeria (BNA). Achieving competitive advantage has become a condition for the continuity of banking activity, especially with the technological development and information revolution that has defined banking activity, and which banks have adopted. The descriptive approach has been adopted through data collection and analysis, while on the applied side, a study method has been used.

The results showed that there is a role for digitization in enhancing the competitiveness of the National Bank of Algeria, and a set of proposals were presented that would enhance digitization in Algerian banks and achieve competitive advantage.

Keywords: digitalization, digital transformation, enterprise competitiveness, competitive advantage, National Bank of Algeria.

أولاً: مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي: ظهر مفهوم الرقمنة نتيجة العديد من التطورات في مجال إدخال معلومات المكتبة، بعد إدخال أجهزة الكمبيوتر سنوات الخمسينات في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، واستبدال السجلات الورقية بالسجلات الإلكترونية، من خلال توفير جميع المصادر قابلة للبحث والعمل عبر الإنترنت ثم تعزيز الروابط الرقمية بين المكتبات بهدف توسيع نطاق المعرفة إلى أقصى حد ممكن. التطور في هذا المجال من المكتبات الرقمية يرجع إلى التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسبب تطبيق البرمجيات والإنترنت في مجالات متعددة. (بجاي و اللامي، 2022).

I: مفهوم الرقمنة: تعددت تعريف الرقمنة، ومن بين هذه التعاريف: " هو استغلال التكنولوجيا الرقمية والمستندات الرقمية لنقل أنشطة أو إجراءات أو خدمات أو اتفاقيات معينة من العالم الواقعي المادي، إلى عالم أجهزة الحواسيب والإنترنت، والأجهزة الإلكترونية كتحويل عمليات التسجيل والانخراط من ملئ الاستثمارات الورقية إلى التسجيل عبر المواقع الإلكترونية، أو النقود الرقمية إلى الدفع عن طريق التحويلات البنكية. (بلغاني و بولريال ، 2022 ، صفحة 5)

ويضيف "تيري كاني" أن الرقمنة هي: " عملية استخدام أجهزة الكمبيوتر لتحويل أشكال مختلفة من مصادر المعلومات (المجلات والكتب والتسجيلات الصوتية والصور) إلى أشكال يمكن قراءتها آليا من خلال نظام الأرقام الثنائية "البيئات" والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات آلي قائم على استخدام الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها الرقمنة ويتم القيام بهذه العملية باستخدام مجموعة من التقنيات والمعدات المتخصصة (بطاط، 2021) كما تعرف بأنها: "نقل المخطوط أو المادة العلمية إلى وسيط إلكتروني تصوير صفحاتها بالآلات التصوير الرقمي أو من خلال آلات المسح الإلكتروني ومن ثم تخزينها في أقراص ممغنطة أو في ذاكرات حواسيب خاصة أو وضعها على شبكة الانترنت، أو عملية اخذ عنصر مادي مثل الكتاب أو المخطوط أو الصورة. وعمل نسخة رقمية لها، لأن أحد طرق حماية المستندات تكون عن طريق تقليل الاستعمال المادي". (حاج، 2022)

II: مفهوم التحول الرقمي: أما التحول الرقمي فهو: " استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في عمليات المؤسسة وهو ليس فقط الاقتصار على الأدوات التكنولوجية، بل الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها. " (وهبة و قارة، 2022)

III: خصائص الرقمنة: توفر الرقمنة مجموعة من الخصائص: (كوال و بوفطيمة، 2022)

أ-تقليص الوقت: التكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة.

ب-مساحة صغيرة: تسمح لطريقة التخزين باستيعاب كميات كبيرة من المعلومات المخزنة التي يمكن الوصول إليها بسهولة.

ج-مشاركة المهام الذكية مع الآلات: وهذا يمكن تكنولوجيا المعلومات من المساهمة في تطوير المعرفة، وتعزيز فرص إشراك المستخدم والتحكم في الإنتاج نتيجة التفاعل والحوار بين الباحثين وأنظمة الذكاء الاصطناعي.

د-قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدمين الاستمتاع بخدماتها من خلال طرق اتصال متعددة مثل أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة أثناء التنقل في أي مكان.

هـ-اللا جماهيرية: وتعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنوية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني امكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

و-العالمية والكونية: وهي المحيط الذي تنتشر فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات معقدة تنشر عبر مختلف المناطق في العالم وهي تسمح لرأس المال بالتدفق إلكترونيا.

IV: تقنيات الرقمنة: من بين اهم تقنيات الرقمنة أو التحول الرقمي نذكر: (طويلب، 2022)

1- الذكاء الاصطناعي: هو قدرة الآلات على تكرار الوظائف المعرفية البشرية مثل حل المشكلات والتعلم، والتعرف على الأنماط التي تمكنهم من اجراء تنبؤات تستخدم لتسهيل اتخاذ القرار، فهو نظام مبرمج للتفكير والعمل على تنفيذ الانشطة التي من المتوقع أن يقوم بها العقل البشري، وتشمل هذه الأنشطة القدرة على المعرفة والقدرة على اكتسابها، كما يتضمن القدرة على التحكم وفهم العلاقات وإنتاج أفكار أصلية، اذ أنه يعالج تلقائيا إجراءات الادخال بكفاءة ومرونة، فهي تقنية ثورية تحسن من إنتاجية أي مهنة، حيث يمكن ادخال الذكاء الاصطناعي في أي مهنة محاسبية، لأجل الحصول على معلومات موثوقة ومضبوطة، وكذا التخفيف من الاحتيال، والخطأ البشري ...

2- الحوسبة السحابية: هي نظام أساسي لجعل البيانات والبرامج قابلة للوصول عبر الانترنت في أي وقت وفي أي مكان ومن أي جهاز متصل بالانترنت، انتشرت تقنية الحوسبة السحابية في جميع المجالات ومجال المحاسبة لم يكن استثناء، حيث تم تطوير هذه التقنية في المحاسبة، من خلال انشاء تقنية تعرف بالحوسبة السحابية تعمل مثل تطبيقات المحاسبة المثبتة على أجهزة الحاسوب، ولكن يتم اجراؤها على الخوادم التي تقدم خدمات عبر الانترنت ويمكن للمستخدمين الوصول اليها بواسطة متصفحات الويب، ومن خلالها يمكن للمحاسبين أو أصحاب الاعمال الاتصال بشؤونهم المالية من أي مكان عبر الانترنت.

- 3- تقنية البلوكشين: هناك من عرفها على أنها دفتر موزع يتشارك من خلاله كل الأعضاء المشاركين في الشبكة معلومات المعاملات التي تتم ضمنها، حيث أنها توفر طريقة الوصول لوصول مختلف الأطراف إلى اتفاق دون الحاجة لوسيط موثوق به باستخدام دفاتر أو محافظ رقمية مشتركة، حيث هناك الزامية لوجود المحافظ الرقمية المشتركة لأنه من السهل نظريا تزيف أو تكرار تلك الأصول والمعاملات الرقمية.
- 4- البيانات الضخمة: تمثل البيانات الضخمة مجموعة البيانات التي لا يمكن معالجتها بكفاءة باستخدام التكنولوجيا التقليدية، حيث يجب استخدام التقنيات الحديثة من أجل تحليلها حتى يمكن الاستفادة منها، وهذا لما تتميز به من خصائص كالحجم والسرعة، التنوع، التباين.. (ربيع و نسرين، 2021)
- 5- الامن السيبراني: أثر ازدياد معاملات العملاء المالية عبر الانترنت والأجهزة الذكية لمواكبة الرقمنة في البنوك ازدادت التهديدات الداخلية والخارجية، مما تطلب توفير البرمجيات والأجهزة الملائمة لمواجهة أي هجوم يمكن ان يتسبب في احداث خسائر كبيرة للبنوك إلى جانب الاحتيال على العميل وغيرها، مما وجه التركيز أكثر على سلامة وحفظ بيانات العملاء ومعلوماتهم.
- 6- انترنت الأشياء: هي شبكة من الأشياء التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من أجهزة الاستشعار والالكترونيات والبرمجيات للتمكن من الاتصال وتبادل البيانات، باختصار هي تشارك أجهزة الانترنت للمعلومات والبيانات في شبكة سلكية أو لاسلكية، كما تمنح المزيد من الحرية والتوسع في الوصول إلى المطلوب بسرعة أكبر.
- 7- الواقع المعزز: هو التكنولوجيا الجديدة التي تنطوي على تراكيب الرسومات الحاسوبية على العالم الحقيقي، فالواقع المعزز يستخدم العالم الحقيقي ويكملة بالمعلومات الرقمية ويزيد من المعلومات التي يمكن ان يأخذها الانسان من البيئة.
- 8- الدفع والسحب الالكتروني: هي من أهم العمليات التي مكنت من ادراج الرقمنة، كاستخدام ماكينات الصراف الالي، الأكثر انتشارا لتلبية احتياجات العملاء المالية بعد أوقات العمل وفي العطل بواسطة وضعها على الجدران الخارجية للبنوك وفي الأماكن العمومية، يتم الدخول اليها بواسطة البطاقات الالكترونية تمكن مالكيها أو حاملها القيام بعملياته المالية. (القطان، نبيلة قرزير، وزيدان، 2022)
- ثانيا: متطلبات الرقمنة ونماذجها: تعد مشاريع الرقمنة من الاعمال التي لا يمكن أن تعطي ثمارها على أحسن وجه، إلا بتظافر وتجهيز الكثير من المتطلبات المالية والمادية وحتى التشريعية لتحقيق اثار إيجابية تعود على المؤسسات أو الافراد.

I: متطلبات الرقمنة: يحتاج التحول الرقمي إلى إمكانيات ومتطلبات ينبغي توفيرها للقيام بعمليات الرقمنة، ومن متطلباتها ما يلي: (بوخاري و يحيوي، 2022)

1- المتطلبات المالية: تعتبر الموارد المالية إحدى النقاط الرئيسية في دورة حياة أي مشروع، وخاصة مشاريع التحول الرقمي، من خلال النظر إلى الأهداف المذكورة ونوع الأهداف المراد تحقيقها لتقدير الاحتياجات المالية للمشروع، وتحقيق (المصطلحات والمكتبات وموسوعة الحاسبات) لذلك، تتطلب عملية الرقمنة دعمًا ماليًا قويًا للمساعدة في تنفيذ وتشغيل المشروع، الأمر الذي يتطلب ميزانية كافية لشراء المعدات والوسائل اللازمة، وصيانة المعدات والآلات، والعديد من المشاكل المحتملة.

2- المتطلبات البشرية: ان العنصر البشري يعد من العناصر الهامة لقيام أي مشروع، ذلك انه لابد من وجود العنصر البشري مهما كان المشروع حديثا وذو درجة تقنية.

3- المتطلبات التشريعية: يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة الأخذ بعين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع والنشر على شبكات داخلية أو النشر على شبكة الانترنت وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في مجال الاستنساخ غير المشروع لأوعية المعلومات..

4- المتطلبات المادية: يقصد بها توفير التقنيات التكنولوجية لبناء الرقمنة، عن طريق استعمال منظومة من الأجهزة، والبيانات والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات، واهمها تقنيات تحليل البيانات الضخمة والبنى التحتية للحوسبة. (قريني، 2022)

II: نماذج الرقمنة والأسباب الدافعة لتبنيها: تشير ادبيات الإدارة إلى تعدد نماذج الرقمنة والتي تتضمن: (محمد و الغبيري محمد، 2020)

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

2- النموذج السلوكي: ويركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية، والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم نقل أهمية المثلية والنماذج في اتخاذ القرارات رقميا.

3- النموذج الفني الاجتماعي: يهتم هذا النموذج بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

4- نموذج الشراكة في المعلومات: ويعتمد على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لمدة محددة، إلى غاية إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

5- نموذج تحليل القوى التنافسية: يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، حيث يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

6- نموذج التحول التدريجي: يعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، من ثم يتم التحويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم اعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.

7- نموذج التحول الاستراتيجي: ويفترض هذا النموذج ان المعلومات والاتصالات انما هي عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي اليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.

III:الاسباب الدافعة للرقمنة: إن السبب وراء مشروعات الرقمنة هو مخالفة التخلف عن ركب الآخرين بقدر ما هو انتاج منتج رقمي جيد في ظل حدود التكلفة والامكانيات التقنية وتوافر القوى العاملة، ويمكن اجمال الاسباب وراء عملية الرقمنة في: (بوزغيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، 2022)

أ- تعزيز الوصول: وذلك من خلال تحديد مجموعات المستفيدين، لأن المؤسسات الخاصة تركز بشكل طبيعي على احتياجات محددة وتستهدف فئات معينة من المستخدمين، بينما تحتاج المؤسسات العامة إلى تلبية احتياجات مجموعة أكبر من المستفيدين ذوي الاحتياجات المختلفة.

- سيعتمد شكل متطلبات تكنولوجيا الرقمنة على كيفية استخدام الصورة الرقمية، على سبيل المثال: هل كمية المعلومات الملتقطة أثناء عملية الرقمنة تضع قيودا على استخدام الصورة الرقمية؟

ب- تسهيل أشكال جديدة من الإتاحة والاستخدام: في هذه الحالة، الهدف الرئيسي هو تشجيع استخدام المخطوطات المادية المجمعة، والأرشيفات، والخرائط، والأعمال الفنية، والكتب النادرة.

- لا يمكن عرض النسخة الأصلية من المستودع ما لم يتم الوصول إليها.

- التضرر، لذلك كانت هناك حاجة إلى وسائل التقنيات الفنية لإعادة ترميم محتوياتها.

- يتم توفير الوصول إليها بطريقة أبسط وأكثر كفاءة، ويفضل أن يكون ذلك من خلال استخدام تقنيات الكمبيوتر مثل التعرف على الأحرف (OCR) أو تحويل ترميزات النص.
- ج-الحفظ: عندما تتعلق عمليات الرقمنة، بالمواد المعرضة للضرر، يكون الهدف الاساسي، انشاء نسخ على وسيط يحفظ هذه المواد لمدة طويلة، ولا تتم عملية الانتقال في هذه الحالة عن طريق الطلب وبالتالي يجب على هذه النسخ ان تلبي احتياجات المستخدمين الحاليين، والمستخدمين المفترضين في المستقبل، وان تكون على درجة عالية من الجودة، وتمتلك وجودا ماديا، يمكن المحافظة عليه مع مرور الوقت.
- د-متطلبات العملاء والمواطنين: حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، واتاحت بذلك الفرصة امام الحكومات والمواطنين للتعاون معا وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الاستفادة من قناة التواصل هذه لمعرفة آراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية مثل حلول الدفع عبر الانترنت.
- ان تعزيز الوصول إلى المعلومات مع تسهيل استخدام اشكال جديدة من الاتاحة والاستخدام، من بين الاسباب الرئيسية للرقمنة مع الحفاظ غير ان هذا الاخير لا يعني ان الرقمنة ليست هي الرائدة في عملية الحفاظ، وانما تلعب دورا ايجابيا في عملية
- الحفظ، من خلال مساهمة النسخ الرقمية في الحد من تلف النسخ الاصلية أو حين يتم تخزين الملفات بصورة تلي معايير الجودة والاستمرارية في الحفاظ، ويبقى سبب الالتحاق بالآخر على راسها بالنسبة للأغلبية. (بلحاج و بوعبدالله، 2022)
- ثالثا: أساسيات الرقمنة: للتحول الرقمي أهمية بالغة في تحسين جودة الخدمات للجمهور والعملاء والمؤسسات العامة والخاصة عن طريق عدة عوامل كما توجد عوائق لعدم قدرتها على تحقيق النجاح.
- I: أهمية عملية الرقمنة: لعملية الرقمنة أهمية بالغة يمكن ابرازها في النقاط التالية: (يحيوي، 2022)
- زيادة توافر الموارد الطبيعية الموجودة عن طريق الحصول على موارد جديدة وإضافتها أو من خلال ابتكار طرق فعالة وأكثر قدرة على اكتشاف المكونات في تلك الموارد.
- اضافة استخدامات جديدة للموارد الاقتصادية، تسمح بزيادة القيمة الاقتصادية للموارد، أي زيادة درجة الانتفاع الاقتصادي لهذه الموارد.
- اختراع طرق الإنتاج التي تسمح باستبدال الموارد، وتقليل استخدام الموارد النادرة عن طريق زيادة استخدام الموارد المتاحة، وبهذه الطريقة زيادة الإنتاج.

- زيادة إنتاجية الموارد المتاحة، أي استخدام الموارد المتاحة بشكل مقتصد في عملية الإنتاج من خلال تطوير أساليب الإنتاج التي تضمن كفاءة الإنتاج.
 - اكتشاف طرق ووسائل إنتاج جديدة، من خلال التطور التكنولوجي، بطرق تزيد الإنتاج وتحسن الجودة، وتقلل التكاليف من خلال زيادة الكفاءة.
 - ويضيف كل من (عباسي و حفيظي، 2022)
 - سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.
 - الحصول على المعلومات بالصوت والصورة وبالألوان أيضا.
 - الإمكانيات التفاعلية، أي القدرة على البحث في قواعد عديدة للربط الموضوعي وفتح المجالات الواسعة للمستفيد.
 - القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها.
- II: عوامل نجاح الرقمنة:** هناك عوامل ساهمت في تحول المؤسسات من العمل بشكل تقليدي إلى العمل بشكل رقمي وهي: (يوب و بودبزة، 2019)
- الانترنت وامكانياتها الهائلة والخدمات التي تقدمها، حيث أظهرت الانترنت الكثير من المواقع التي تتيح كما هائلا من المعلومات.
 - التطورات التقنية وخصوصا في مجال نظم المعلومات والحاسب الآلي عن بعد، حيث ان التطورات التي حصلت في هذا المجال ساهمت بشكل كبير في جعل المؤسسات تفكر في الرقمنة.
 - وكما وجد (فاري، 2021)
 - البنية التحتية (توفير بنية تحتية جيدة).
 - الموثوقية (يضمن النظام البيانات الصحيحة).
 - الملائمة (توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب).
 - القدرة على التكيف (يقصد به نظام مرن يمكنه من التكيف مع احتياجات المعلومات الجيدة والمؤسسة التي تستخدم النظام).
 - الأمن: وهو أساس تبادل المعلومات.
- رابعا: مفهوم التنافسية وخصائصها:

I: مفهوم التنافسية: لقد شغل مفهوم التنافسية حيزا ومكانة هامة، بالرغم من عدم اتفاق الكتاب حول تعريف موحد حول مضمونها، وقد اختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة.

1-تعريف التنافسية على مستوى الدولة: وفقا لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "قدرة الاقتصاد على إنتاج سلع وخدمات تلبي معايير السوق الدولية في ظل ظروف سوق حرة وعادلة، مع الحفاظ على مستوى الدخل طويل الأجل للمواطنين الحقيقيين وزيادته.

2-تعريف التنافسية على مستوى قطاع النشاط: وبحسب المرصد الوطني للتنافسية، فإن القدرة التنافسية للصناعة تعكس: "قدرة الصناعة على تحقيق قيمة مضافة عالية في بيئة أعمال بتشريعات مرنة ومنظمة، بما يتماشى مع التنمية الاقتصادية، وضمن آلية فعالة لقوى السوق، من حيث الموردين والمستهلكين، وحرية الدخول والخروج من سوق العمل.

3-تعريف التنافسية على مستوى الشركة: يقول "غار وبالدي": التنافسية هي الوسيلة التي تحقق بها المنظمة ميزة تنافسية في مجال تنافس فيه مع الآخرين من خلال تطوير مناهج جديدة للمنظمة، وخاصة مناهج الإنتاجية، طالما أن النماذج القديمة معروفة ومستخدمة على نطاق واسع والمنافسون على علم بها. (حاي، 2018)

كما لا ننسى تعريف الميزة التنافسية، حيث عرف "lambin" الميزة التنافسية بأنها: "مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج، أو العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها" وعرفها "بورتر" تعريفا أكثر دلالة ويعتبرها بأنها: "تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد أحداث عملية الابتكار، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا". (لخضر و شني، 2017)

كما عرفت بأنها: "هي قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات". (حسان)

II -خصائص الميزة التنافسية: تبني المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، اذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من اجل التنافس، ومن اهم خصائص الميزة التنافسية هي: (حرايرية، 2015)

1- الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير باستمرارية ومتواصلة اذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

2- القابلية للتغيير: يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية عن طريق تغيير الموارد والمصادر التي تعتمد عليها في تشكيل ودعم هذه الميزة،

3- القابلية للتنمية والتطوير: تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية تماشيا مع التطورات والتغيرات الخارجية وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والإبداع.

4- تتحدد من وجهة نظر العميل: بما ان أنشطة وخدمات المؤسسة موجهة لخدمة العملاء أساسا، فان قيمتها وجودة ادائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل.

5- تتميز بالمرونة: وذلك من اجل احلال ميزات تنافسية بميزات أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.

خامسا: أنواع وقوى الميزة التنافسية:

I: أنواع الميزة التنافسية: يتم التمييز بين عدة أنواع للميزة التنافسية نوجز أهمها فيما يلي: (حساني وحساني، 2016)

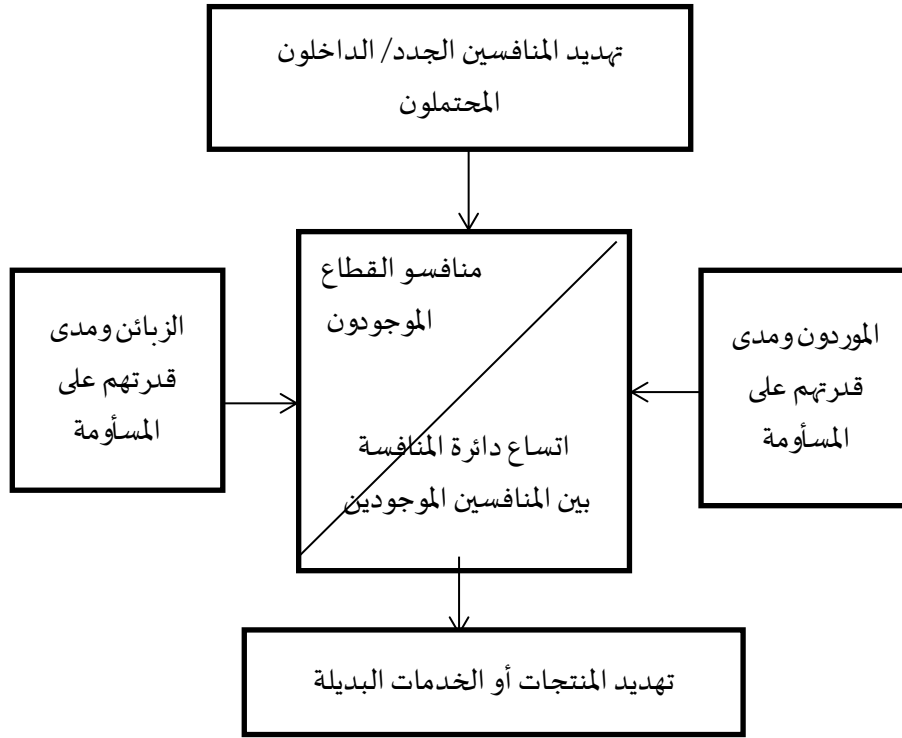
1- ميزة التكلفة: تلعب التكلفة دورًا مهمًا كوسيلة للمنافسة، ومن المستحيل صياغة أسعار تنافسية دون التحكم في التكاليف، مما يعني أن الوحدات الاقتصادية يمكنها توفير نفس المنتج بتكلفة أقل من المنافسين، ومن ثم تحقيق المزيد من الحجم الكبير، العائد، الأمر الذي يتطلب تقليل النفقات العامة من خلال تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة والمرافق الفعالة، وتصميم المنتجات منخفضة التكلفة، والتجميع الآلي.

- تنوع مصادر ميزة التكلفة وتعتمد على هيكل الصناعة.

2- ميزة التمايز: في استراتيجية التمايز تسعى المؤسسة لتكون فريدة في صناعتها، تكون لها القدرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة، من خلالها يدرك الزبائن والمنافسين ان المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية.

II: القوى التنافسية الخمسة: لقد حدد " بورتر " خمسة قوى للميزة التنافسية، يرى أنه كلما كانت قوى المؤسسة أكبر كلما حققت مركز تنافسي في السوق، وتظهر من خلال الشكل التالي: (الوهاب، 2015):

الشكل رقم 01: نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر



1- تهديد المنافسين الجدد: ان أول قوى تنافسية حسب "PORTER" تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن ان يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح انه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت، المنافسة وزادت الارباح المحصلة على المدى البعيد وقد حدد "Porter" سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي: -اقتصاديات الإنتاج الضخم، تميز المنتجات، متطلبات رأس المال، رسوم التحويل، اختراق قناة التوزيع، مزايا الشركات القائمة وسياسة الحكومة.

2- ضغط استبدال المنتج: يتعلق الأمر بما إذا كان المشترون على استعداد لتغيير نوع المنتج أو الخدمة، على سبيل المثال، السليلوز والصوف الصخري ومواد العزل يمكن أن تحل محل الألياف العازلة.

يؤكد "بورتر" عندما لا يُعرض على متلقي الخدمات موردين بديلين فحسب، بل أيضًا أسعار تجارية أفضل، يصبح هذا التحول خطيرًا بشكل واضح أنظمة الإنذار الإلكترونية، على سبيل المثال، قد أثرت على شركات الأمن لأنها تقدم أقل الأسعار.

3- المنافسون الحاليون: يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين، والتي تشتد عندما:

- إذا كان هناك العديد من المنظمات المنافسة أو المنظمات المتنافسة متساوية نسبيًا في الحجم أو الموارد.

- عندما تكون الأنشطة التي تقوم بها المنظمة تنمو ببطء.
 - قد يكون تنظيم المخزون مكلفًا.
 - عندما يكون لدى المنافسين استراتيجيات ومبادئ وشخصيات مختلفة، يلاحظ بورتر أن المنظمات الأجنبية تعقد ساحة اللعب لأن أهداف أعمالها تختلف عن أهداف المؤسسات الوطنية وبالمثل، بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر، فهم أكثر استعدادًا لتحمل المخاطر للحصول على فرصة أكبر في السوق.
 - عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.
- 4- قوة مساومة الزبائن: ان قوة مساومة الزبائن التي تمارس على قطاع معين تشكل بدورها تهديدًا على المؤسسة، باعتبار الزبائن يسعون دائمًا إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة، الشيء الذي يؤثر بالسلب على مردودية المؤسسة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم. لان الزبون الذي لديه حساسية للسعر، في الغالب يكون غير وفي. وبالتالي يؤثر على تنافسية المؤسسة.
- 5- قوة مساومة الموردين: إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدًا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الاسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما أن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المؤسسة عن ادماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة.
- III- مؤشرات قياس الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية بمجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي:
- (سالم، 2021)

1- الحصة السوقية: الحصة السوقية هي مؤشر لقياس حجم مبيعات الشركة في السوق، حيث تساعد على زيادة حصتها في السوق عن خلال توفير أساس متين للشركة للمواصلة في العمل بشكل طبيعي وفعال. فيتم تعريفها على أنها نسبة مئوية من إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات مؤسسة ما، يتم حسابها عن طريق تحديد مقدار الإيرادات أو الأرباح المحققة وتوجيه إنتاج الشركة وتوزيعها وتسويقها وتحليلها في السوق وفقًا لذلك.

- 2- التكاليف: تعتبر تكاليف التصنيع لدى المنافسين مؤشرا كافيا على القدرة التنافسية في فرع متجانس من النشاط الإنتاجي، لهذا تسعى المؤسسات إلى تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق تجنب الانحرافات والأخطاء في عملية التصنيع للمنتجات، والتي تتحقق من خلال اعتماد الجودة الفعالة للأنظمة.
- 3- الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية من أهم مؤشرات التنافسية، فهي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية المدخلات، كما يشير إلى العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في الإنتاج ومخرجات العملية، لهذا تسعى المنظمة إلى تحسين استخدامها للموارد المتاحة لزيادة إنتاجيتها وكذا التفوق على منافسيها.
- 4- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافيا للدلالة على تنافسية المؤسسة كما ان الحصة السوقية تشكل مؤشرا آخر للتنافسية، بحيث تمكن المؤسسة للعمل على تعظيم الأرباح أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها السوقية، كما يمكنها أن تكون تنافسية، عندما ترفع من حصتها السوقية عن طريق خفض الأسعار الذي ينجم عنه تراجع في مؤشر الربحية، ففي هذه الحالة فإن تنافسية المؤسسة لن تكون ضمانا لربحيته.

سادسا: التعريف بالبنك الوطني وأهم هياكله وخدماته الرقمية :

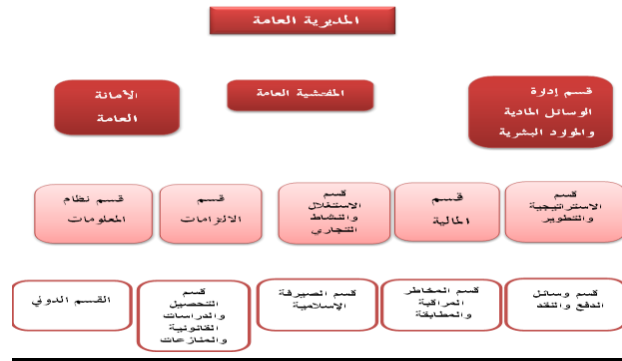
I: التعريف بالبنك الوطني الجزائري: "BNA" يعتبر البنك الوطني الجزائري BNA أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة، حيث أنشئ بموجب المرسوم 66-178 براس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، يضم البنك أكثر من 5000 موظف، وقد جاء ليحل محل سلسلة من البنوك الأجنبية التي كانت في الحقبة الاستعمارية، وقد تطور على النحو التالي: سنة 1966: شرع البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة نشاطات البنك الشاملة من بينها تمويل القطاع الزراعي، سنة 1982: إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والاساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير القطاع الفلاحي، سنة 1988: القانون رقم 88-01، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات اكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:

- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها، حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك، حرية البنك في اخذ قرارات تمويل المؤسسات.
- سنة 1990: القانون رقم 90-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، سمح بتغيير جذري للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، هذا القانون وضع احكاما أساسية من بينها انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي، في سنة 2018: تم

رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41600 مليار دينار جزائري إلى 150000 مليار دينار جزائري، وفي سنة 2020: إطلاق نشاط "الصيرفة الإسلامية"

II: الهيكل التنظيمي للبنك: يعتبر التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك، وهذا لأنه يحدد مسؤولية لكل هيئة داخل هذا النظام ويبين دورها، ونجد على رئاسة النظام الهيكلي للبنك الوطني الجزائري، مجلس الادارة بقيادة رئيس المديرية العامة، والامانة العامة، حيث تقوم بالتنسيق في مختلف هيئات هذا التنظيم كما يكون هذا المجلس على صلة دائمة بلجنة المساهمين في البنك والرقابة الوطنية لعمال المؤسسة، كما يضم هذا التنظيم الهيكلي خلية للمراقبة الداخلية والتدقيق، حيث تتولى جميع الاعمال وحسابات البنك.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: التقرير السنوي للبنك الوطني الجزائري 2021

III: الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من بنك (BNA): يقدم بنك BNA العديد من الخدمات والمنتجات المصرفية، انطلاقا من مجموعة متنوعة من القروض كالقروض الاستهلاكية والعقارية والقروض التجارية وصيغ متعددة للتمويل، وصولا إلى خدمات التأمين البنكي على الاشخاص وعلى الممتلكات، فإن البنك يعتمد إضافة إلى ذلك على مجموعة من الخدمات المصرفية الالكترونية التي تساعد على تقريب البنك من زبائنه، أهمها:

- بطاقة الدفع الالكتروني: حيث تسمح البطاقة البنكية الالكترونية للبنك الوطني الجزائري بالقيام بعمليات بنكية دون التنقل إلى الوكالة، فهي تسمح بسحب الاموال، والدفع الجوياري وعن بعد، بالإضافة إلى تحويل وتلقي الاموال. وتمنح هذه البطاقة مجانا عند فتح حساب شيك وبمدة صلاحية تبلغ 03 سنوات، وتمنح صلاحية القيام بالعمليات التالية:
- على مستوى الموزع الآلي الخاص بالبنك الوطني الجزائري: السحوبات، الاطلاع على الرصيد.
- الشبايك الآلية للبنوك الاخرى: السحوبات.
- الدفع عن طريق الانترنت، والدفع عن طريق جهاز الدفع الالكتروني.

- على مستوى الشباك الالى الخاص بالبنك الوطني الجزائري: السحوبات، التحويلات، الدفع النقدي، الاستعلام عن الرصيد، الاطلاع على رقم التعريف البنكي RIB، العمليات السابقة، استلام الشيك للقبض.
- البطاقة البنكية الدولية: تسمح البطاقة البنكية الدولية VISA الخاصة بالبنك الوطني الجزائري، بدفع وسحب الأموال في أي مكان في العالم، تقدر مدة صلاحية هذه البطاقة 24 شهرا تسمح بالقيام بالسحوبات والدفعات في الجزائرية او في الخارج على الموزعات الالية للأوراق النقدية وأجهزة الدفع الالكتروني التي تحمل شعار VISA ، وكذا القيام بعمليات الدفع عن طريق الانترنت.
- جهاز الدفع الالكتروني: تخص هذه الخدمة زبائن البنك من التجار والمؤسسات ورجال الاعمال، حيث من خلاله تمنح هذه المؤسسات لزبائنها فرصة تسوية عملياتهم عن طريق البطاقة البنكية، وبالتالي يضمن التجار والمؤسسات حماية عملياتهم وضمان الدفع خلال تعاملاتهم، ويتميز هذا الجهاز بالسهولة في الاستعمال، وريح الوقت عن طريق معالجة العمليات التي تتم خلال بضعة ثواني فقط، كما يوفر الجهاز الحماية لأصحابه من خلال الوقاية من خطر التلاعب بالأموال والاختفاء والأوراق النقدية المزورة.
- خدمة "BNA net": هي خدمة انية ودائمة، تسمح بتصفح الحساب البنكي مع توفير الأمان الكافي 24/24 ساعة على مدار الأسبوع عبر منصة web الموقع الالكتروني <https://ebanking.bna.dz/cust> او عن طريق تطبيق BN@tic الذي يمكن تحميله مجانا على App store و Play store تتوفر هذه الخدمة على حزمتين:
- الحزمة Net: موجهة للزبائن الافراد والمهنيين.: تسمح هذه الخدمة بالاطلاع على الارصدة وتاريخ ارصدة الحسابات لمدة 23 شهرا وكذا الاطلاع على معاملات الحساب، والبحث عن عمليات على الحساب وتحميل كشوفات الحساب وتحرير كشوفات الحساب لمدة عام وبصيغ مختلفة، وإصدار بيانات كشف التعريف البنكية والاطلاع على البطاقات وعمليات الخدمات الائتمانية (الطلب، الاعتراض على البطاقة، طلب دفتر الشيكات...) ، خدمة الرسائل.
- الحزمة Net +: موجهة للمؤسسات: تتضمن التحويل لمرة واحدة من حساب إلى حساب نفس الزبون ، التحويل إلى مستفيدين موطنين في وكالات البنك الوطني الجزائري والبنوك الأخرى، التحويلات

المتعددة EDI ، خصومات متعددة على زبائن البنك الوطني الجزائري والبنوك الأخرى (الدائنين) المواطنين في وكالات البنك الوطني الجزائري والبنوك .

خدمة E-Trade de BNA: تم اطلاق الخدمة في جانفي 2023 وهي خدمة اطلاق واشعار خاصة بعمليات التجارة الخارجية، عبر نظام "سويفت" للتعاملات المصرفية والتحويلات المالية وهي مخصصة للزبائن والافراد والمهنيين والشركات الممارسة لنشاط التجارة الخارجية.

- خدمة تبادل المعطيات المرقمنة: تسمح هذه الخدمة بتحويل الأجور لأصحاب المؤسسات بصورة الية بواسطة تكنولوجيايات حديثة عصرية وفعالية وبكل مصداقية، حيث يضع البنك خدمة تبادل المعطيات الالية EDI تحت تصرف أصحاب المؤسسات الذين يتوجب عليهم تحويل أجور موظفيهم شهريا لكن قد لا يملكون الوقت الكافي لتسيير العمليات بأنفسهم فتمنحهم هذه الخدمة السهولة والسرعة في الأداء مقابل الحماية فائقة خلال نقل المعلومات.

- خدمة الدفع الالكتروني عبر الانترنت: تسمح هذه الخدمة بإتاحة الفرصة للعملاء من اجل القيام بمختلف عملياتهم ،كتسوية الفواتير وخدمات الانترنت المختلفة التي تقبل هذه الوسيلة مع اشتراط توفر البطاقة البنكية تقوم هذه الالية على الحماية والسهولة مع إمكانية الولوج في أي مكان وزمان 24/24 ساعة على مدار الأسبوع.

- تطبيق «WIMPAY BNA»: تطبيق الدفع الجديد بدون تلامس عبر الهاتف المحمول (الهواتف الذكية)، حيث تم تصميمه كتطبيق يعتمد على تقنية (مسح QR Code مخصص للأفراد والمهنيين والشركات سهل الاستخدام يمكن تحميله مجانا، صمم خصيصا ليلي الاحتياجات المالية على مدار الساعة ومن أي مكان كما يمكن من خلاله الوصول والتحكم بشكل كامل في حسابك البنكي لدى البنك الوطني الجزائري، كما يمكن أيضا تحويل الأموال وسداد فواتير الهاتف وأيضا تعبئة اشتراكات انترنت اتصالات الجزائر وغيرها وبذلك تم تسجيل 4226 مشترك في هذه الخدمة خلال السنة المالية 2021 ما يمثل 2046 معاملة شملت 1849 عملية تحويل و197 عملية دفع .

- بطاقة النخبة بالشراكة مع AGLIC Assurance: والتي تشمل نوعين من البطاقات: بطاقة النخبة للأفراد وبطاقة النخبة للأعمال هذه البطاقة التي لها نفس وظائف بطاقة CIB البنكية الكلاسيكية، تتيح أيضا الاستفادة من خدمات المساعدة الطبية وخدمات التأمين والاستقبال، الارشاد والمساعدة.

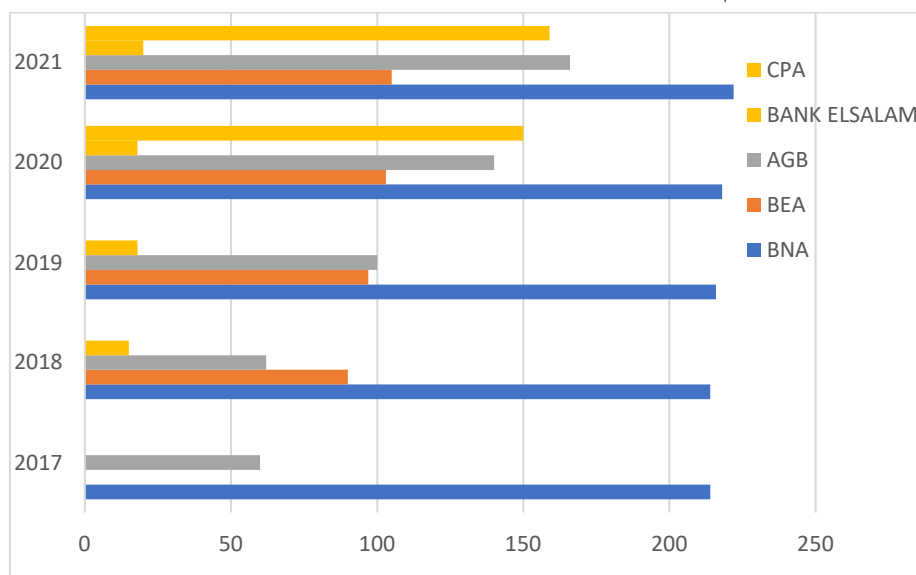
- خدمة الاشعار الجديدة لأرصدة الحسابات SMS BANKING: فتح حساب عن بعد عن طريق القنوات الرقمية للبنك والتي تسمح بتحسين مستوى الخدمات المصرفية وتسريع وتيرة الشمول المالي، وعليه فقد تم تسجيل 1970 طلب فتح حساب بنكي عبر الانترنت خلال السنة المالية 2021.
 - طلب تمويل الكتروني عن بعد: هي خدمة مجانية يمكن الوصول اليها على مدار 24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع، تتيح للزبون التقدم بطلب للحصول على تمويل مباشرة عبر الانترنت وتحديد موعد ثابت في الوكالة من اجل اكمال ملف طلب التمويل يمكن الوصول اليها عبر تطبيق BN@tic او عبر منصة الخدمات الالكترونية المصرفية. <https://ebanking.bna.dz/customer> ، او عبر موقع طلب التمويل عبر الانترنت <http://demandefinanca.bna.dz>
 - الوكالات الرقمية: هي وكالات رقمية بدون عمال، تمكن العميل من القيام بكافة المعاملات المصرفية على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، تشمل دفع وسحب الأموال، كشف عمليات الحساب..... بالإضافة إلى تقنية التواصل المرئي مع المكلفين بالزبائن خلال أوقات العمل.
- سابعاً: مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري: في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فان اكتساب الميزة التنافسية وتطويرها يعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بالسعر والوقت.
- I: تحليل الوضعية التنافسية للبنك وفقاً لنموذج بورتر:** يعمل البنك الوطني الجزائري في محيط تنافسي منذ انشائه، يضم مجموعة من البنوك المعتبرة المحلية والأجنبية، فيما يلي نتطرق إلى القوى التنافسية الخمسة المؤثرة على نشاط البنك الوطني الجزائري BNA.
- 1- **طبيعة المنافسة في الصناعة:** من المعروف أن كثافة المنافسة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الربحية، فكلما كانت الصناعة عالية المنافسة كانت الربحية أقل جاذبية. كذلك بالنسبة للخدمة البنكية كلما كانت شديدة المنافسة قلت جاذبية الربح، لهذا نقوم فيما يلي بمقارنة عينة من البنوك المختارة مع البنك الوطني الجزائري من خلال عدة مؤشرات لقياس شدة المنافسة.
- مقارنة بين عدد الوكالات: الشكل الموالي يوضح تطور عدد الوكالات في البنوك محل الدراسة خلال خمس سنوات الأخيرة.

الجدول رقم 01: عدد وكالات لعينة البنوك في الفترة 2017-2021

السنوات البنوك	2017	2018	2019	2020	2021
BNA	214	214	216	218	222
BEA		90	97	103	105
CPA				150	159
AGB	60	62	100	140	166
BANK ELSALAM		15	18	18	20

المصدر: بالاطلاع على التقارير السنوية لعينة البنوك المذكورة من سنة 2017 إلى 2021 من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ ارتفاع عدد وكالات البنوك خلال الخمس سنوات الأخيرة، مما يعكس نمو القطاع المصرفي في الجزائر، وعلى الرغم من أن هذا النمو يشير إلى زيادة الخدمات المصرفية المتاحة للمستهلكين، حيث نلاحظ تركز أكبر عدد من الوكالات في البنك الوطني الجزائري حيث بلغت سنة 2021 ، 222 وكالة عبر كافة التراب الوطني، يلها القرض الشعبي الجزائري ب 159 وكالة تم البنك الخارجي الجزائري، أما البنوك الخاصة فهي قليلة مقارنة بالعمومية.

الشكل رقم 03: تطور عدد الوكالات للبنوك الناشطة بالجزائر



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 09

-مقارنة بين عدد البطاقات البنكية:

جدول رقم 02: عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة لعينة البنوك المذكورة

السنوات البنوك	2017	2018	2019	2020	2021
BNA	214643	234122	248832	278315	380000
BEA	52045	73634	93058	211046	276536

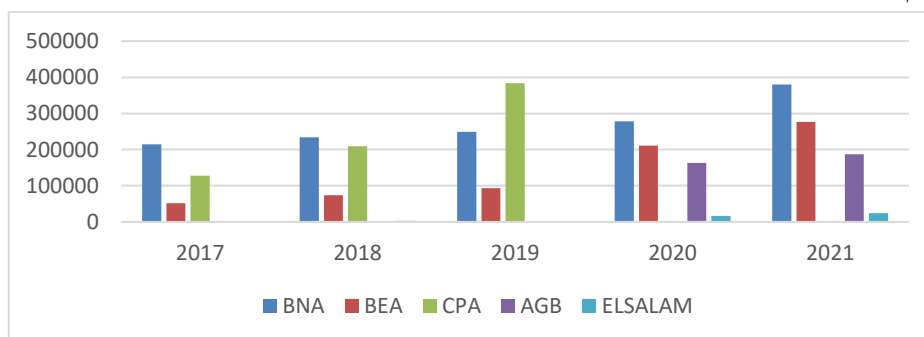
		383690	209 089	127644	CPA
187000	163020				AGB
24039	16407		2638	1040	BANK ELSALAM

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية لعينة البنوك المذكورة من 2017-

2021

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ ان العدد الإجمالي للبطاقات البنكية محدود حيث يمتلك القرض الشعبي الجزائري أكبر عدد منها بين البنوك الخمسة محل الدراسة، كما نلاحظ ارتفاع سريع في عدد البطاقات في البنك الوطني الجزائري خلال السنوات الأخيرة، مما يعكس هذا الأخير في تطوير خدماته الالكترونية في مقدمتها اصدار البطاقات البنكية ما يؤكد ذلك التطور الحاصل في الموزعات الآلية ونهايات الدفع الخاصة بكل بنك. يمثل الشكل الموالي مقارنة بين عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة

الشكل رقم 04: عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة لعينة البنوك المذكورة من سنة 2017-2021



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 11

-مقارنة من حيث الموزعات الآلية للأوراق النقدية:

جدول رقم 03: عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية لعينة البنوك المذكورة من 2017-2021

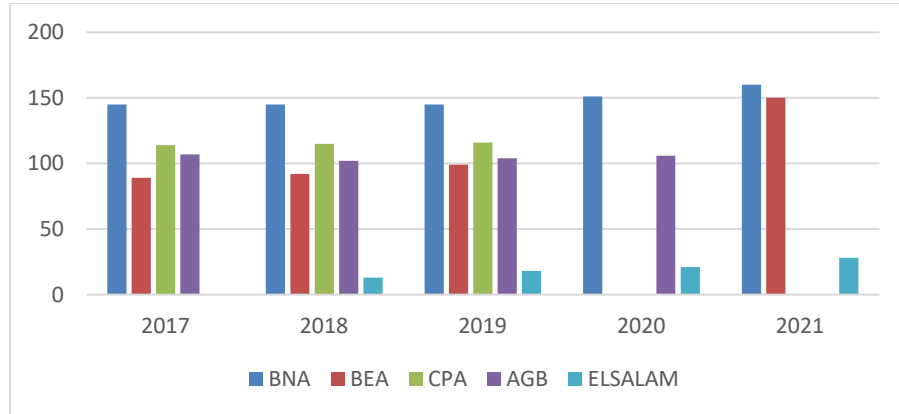
عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية: DAB					
2021	2020	2019	2018	2017	السنوات البنوك
160	151	145	145	145	BNA
150		99	92	89	BEA
		116	115	114	CPA
	106	104	102	107	AGB
28	21	18	13		BANK ELSALAM
عدد نهايات الدفع: TPE					
6385	5221	4096	3771	2136	BNA
		502	423	300	BEA

		3302	2823	2450	CPA
862	112	112	112	96	AGB
137	64				ELSALAM

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية لعينة البنوك المذكورة من 2017-

2021

الشكل رقم 05: عدد الموزعات الالية للأوراق النقدية في عينة البنوك



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 12

نلاحظ من الجدول رقم والشكلين 1110-، بان البنوك العمومية محل الدراسة تمتلك أجهزة الدفع الالكترونية، وهي في تطور وتزايد مستمر، كما يلاحظ بأن أعداد أجهزة الدفع الالكتروني أكبر من أجهزة الصراف الالي، وهذا ما يفسر الزامية الدفع الالكتروني التي جاء بها قانون التجارة الالكترونية في ماي 2018، الذي الزم كل المتعاملين الاقتصاديين بتركيب أجهزة TPE، مما زاد الطلب عليها، وهذا ما يفسر الوعي والثقافة المصرفية الرقمية التي يتوق اليها المجتمع الجزائريين من زبائن وتجار ومستهلكين وأصحاب حرف ومستثمرين.

2- المنافسون المحتملون: بالنظر في آلية دخول المنافس الجديد لمجال البنوك والخدمات المصرفية فإننا نجد أنه يعد من أكثر القطاعات صعوبة، حيث تعمل متطلبات رأس المال على منع أو زيادة تردد الراغبين في دخول القطاع، حيث كان محدد بـ 500 مليون دينار، والذي فتح الأبواب امام المستثمرين للدخول إلى القطاع المصرفي الجزائري، والدليل على المصارف التي تم اعتمادها من سنة 1990 إلى غاية 2003، لكن بعد صدور الامر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض على اثر قضية كل من بنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي الجزائري تم رفع رأس المال في 4 مارس 2004 إلى مليارين و 500 دينار جزائري مما دفع بعض المصارف الخاصة إلى الانسحاب فشكل ذلك عائق جديدا امام الدخول إلى السوق المصرفي الجزائري. إلى جانب تشدد بنك الجزائر في منح الاعتماد للمصارف الأجنبية والتي قدمت طلبات اعتمادها منذ سنوات دون الحصول على رد، حيث رفض مجلس النقد والقرض لعروض مصارف اجنبية من الامارات العربية المتحدة وإيران ومن دول أوروبية عديدة لفتح فروع لها بسبب

طبيعة نشاطها المرتبط بالصناعة المصرفية الإسلامية.

إلى جانب الحواجز الأخرى كحواجز الدخول المرتبطة بالسياسة النقدية (إجراءات الاحتياطي القانوني، القواعد الاحترازية، معامل كوك الرامي إلى ضمان القدرة على الوفاء للمصارف...). بالإضافة إلى العوائق التكنولوجية، واقتصاديات الحجم، والحاجة للخبرة القانونية والمالية العالية وكذا السمعة والثقة والولاء الذي يظهره عملاء المصارف الجزائرية. وبالتركيز على خطر المنافسين بالنسبة للبنك الوطني الجزائري، فهو ضعيف، على الرغم من سعي العديد من البنوك العربية لدخول السوق الجزائري، إلا أن البنك الوطني الجزائري يعد في مأمن، إضافة إلى تصدر البنك الوطني الجزائري للقطاع بصافي أرباح بلغت قيمتها 46 690 479 ألف دينار جزائري لسنة 2021.

وإلى جانب ذلك، أدى تمايز الخدمات للبنك الوطني الجزائري إلى رفع العوائق للداخلين الجدد، حيث العديد من الفروقات المدركة الخاصة بخدمات البنك الوطني تعد فريدة من نوعها وتخدم البنك في حفاظه على ولاء عملائه مما يعزز موانع الدخول حيث كلفة السيطرة هنا على تفضيلات العملاء وولائه قد تكون عالية جداً للداخلين الجدد. كما يعكس الاسم التجاري للبنك الوطني الجزائري تصوراً ذا قيمة أعلى حيث الخدمة الممتازة والضمان والشعور التام بالاعتماد والثقة، مما يضع الداخلين الجدد أمام صعوبة معروفة في بناء الاسم التجاري وصرف موارد كبيرة ولفترة طويلة لإقناع العميل بالتخلي عن البنك الوطني الجزائري، مما يؤكد ذلك حصوله خلال السنة المالية 2021 على تصنيف أفضل بنك في الجزائر من بين الفائزين من البنوك الإفريقية من قبل جلوبال فينونس وهي مجلة دولية تقرا في 163 دولة مقرها نيويورك كما أوضحت أن البنك تميز أكثر من خلال الزيادة في عدد زبائنه والتقدم الكبير في تطوير النشاط المصرفي عن بعد والصيرفة الإسلامية.

3- القوة التفاوضية للعملاء: من المعلوم أن عملاء البنك هم الأفراد والأسر فيما يخص الخدمات المصرفية، ومنشآت الأعمال فيما يخص قروض الأعمال التجارية، ويعد العملاء القوة الرئيسية المؤثرة على مدى ربح وخسارة المنشأة وهم الرصيد الفعلي للبنك، كما يعكسون بعض الضغط على المنشأة لضمان خدمات أفضل أو أسعار أقل، وفي حال عدم توفر المعرفة لدى العميل بنوعية ومكانة الخدمات المقدمة، يسهل على البنك إقناع المشتري أو العميل بدفع أسعار عالية لخدمات قد لا تكون متميزة على الخدمات المماثلة التي يوفرها المنافسين، وبالحديث عن بنك الوطني الجزائري، نجد أن معظم الأفراد لديهم إطلاع ودراية بالبدايل الموجودة، نظراً لارتفاع الثقافة المالية والوعي الاقتصادي في ظل ارتفاع مستوى التعليم وتزايد الحملات والأنشطة المعنية برفع المستوى الثقافي لدى الشعب في الجزائر، مما يعني أن الغالبية العظمى من العملاء ذو معرفة بالبدايل المتوفرة في السوق، ولديهم القدرة على المساومة للوصول إلى المنتجات البديلة من البنوك والمصارف الأخرى، وهذه السلطة تجعل البنوك التقليدية تتنافس من حيث السعر لجذب المزيد من الزبائن. إلا أن السعر ليس المشكلة

الوحيدة، حيث يتجه العديد من العملاء -بحكم الثقافة الدينية- إلى البنوك الإسلامية، والذي أدى بدوره لمسارعة البنك الوطني الجزائري لفتح قسم للمعاملات المصرفية الإسلامية حيث تم فتح وكالة مخصصة للصيرفة الإسلامية، و3 مديريات مركزية ملحقة به تحتوي على 64 شباك إسلامي تماشياً مع رغبات العديد من العملاء سجلت الموارد الإسلامية ارتفاعاً بنسبة 235.70% لتصل إلى 8.986,30 مليون دينار، كما بلغت محفظة حسابات الزبائن الإسلامية 14,875 حساباً، ويرجع هذا الأداء بشكل أساسي إلى ارتفاع عدد حسابات التوفير الإسلامي الذي بلغ 5,603 حساباً، كما ارتفع حجم التمويلات الإسلامية إلى 1.385.88 مليون دينار، مسجلاً بذلك تدفق إيجابي قدره 1283.88 مليون دينار، وكذلك من ناحية التمويل الإسلامي أعلن البنك الوطني الجزائري مؤخراً عن تسويق منتجات التمويل الإسلامي عبر الإنترنت من خلال المنصة الإلكترونية "ديار دزائر" معتبراً أن هذه الخطوة تسهل على المواطنين التوجه إلى هذا النوع من التمويل. بالإضافة لذلك يوفر البنك الوطني الجزائري محطات دفع الكترونية للعملاء من التجار والشركات وكبار الحرفيين من أجل تسهيل وتأمين معاملات الدفع المتعلقة بنشاطهم كما يعد طريقة بديلة للعملاء، حيث يتيح لهم دفع مشترياتهم وفواتيرهم دون الحاجة إلى التعامل مع النقد لتأمين العمليات من خلال تجنب التلاعب بالأموال وتوفير الوقت وسهولة الاستخدام.

وعموماً، فإن المحافظة على رضا العملاء أمر مكلف، حيث يستطيعون تغيير المصرف أو البنك في حال عدم الرضا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة. وبالتالي فإن قوة العملاء تمثل تهديداً للبنك الوطني الجزائري.

4- قوة مساومة الموردين: الموردون الأساسيون للبنوك بشكل عام هم العملاء (المودعون)، الخدمات القانونية، الخدمات المحاسبية، إضافة إلى السوق المالي ومقدمي رؤوس الأموال، حيث تقدم الكيانات القانونية الخدمات القانونية من حيث العقود المتعلقة بالعملاء، والمسائل القانونية الأخرى، ومن بين الشركات المالية التي تعتبر مورد للبنك الوطني الجزائري نجد كل من شركة:

SATIM: هي شركة تأسست عام 1995 بمبادرة من المجتمع المصرفي، شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية ما بين البنوك، حيث تقوم الشركة بالعمل على تطوير واستخدام طرق الدفع الإلكتروني، إنشاء وإدارة المنصة التقنية والتنظيمية، كما تعمل كأحدى الأدوات الفنية الداعمة لبرنامج تطوير وتحديث البنوك وخاصة لتعزيز وسائل الدفع بالبطاقة، كما تقوم بتخصيص الشيكات وبطاقات الدفع والسحب النقدي، تنفيذ جميع الإجراءات التي تحكم عمل نظام الدفع الإلكتروني بمكوناته المختلفة... كما توفر وظائف الاتصال والإدارة لأجهزة الصراف الآلي، وتخصيص بطاقات السحب للبنوك بين البنوك، إنشاء مفاتيح للأعضاء بنظام تفويض خاص بهم.

- تجمع النقد الالى : تم انشاءها في جوان 2014، جاء ليدعم النهج الاستراتيجي لتحديد مهام وصلاحيات مجموع فاعلي هذا النظام، ضمان العلاقة بين البنوك، وتوافقيته مع الشبكات النقدية المحلية والدولية، يشرف على قيادة نظام من خلال تعريف المنتجات النقدية والبنكية وقواعد تطبيقها العملية، تسيير الأرضية التقنية للتوجيه، المصادقة، الامن.
- كما تعتبر سهولة الوصول إلى البنك عامل مهم جداً تجعل العميل يقرر إذا ما كان يريد الإيداع، فيفضل العديد من العملاء الإيداع في البنوك القريبة منهم والأكثر موثوقية بالنسبة لهم، وقد خلقت هذه القوة تكلفة لجميع البنوك لبناء فروع وبناء مصداقية بينها وبين عملائها، وبه فان قوة المورد لها تهديد متوسط لربحية البنك الوطني الجزائري.

ومن الجدير بالذكر في هذه النقطة، أن البنك الوطني الجزائري تتوزع فروعه عبر كافة التراب الوطني الجزائري لتصل إلى 222 وكالة حيث تقدم أحدث الخدمات المصرفية لعملائها عبر 19 وكالة رقمية، بالإضافة إلى فروع ومساهمات في 30 شركة ومؤسسة منها 06 في الخارج، و100 شباك أوتوماتيكي، بالإضافة إلى 6385 جهاز دفع الكتروني، و160 موزع أوتوماتيكي للأوراق النقدية، كما يعمل لديها ما يزيد عن 5000 موظف في سنة 2021.

5- تهديد البدائل: تعد وفرة البدائل من البنوك بمثابة القوة الأخرى التي تؤثر في ربحية البنك الوطني الجزائري، كما أن بعض الوظائف أو الخدمات الحالية للبنك الوطني الجزائري قد يكون لها العديد من البدائل المتنامية التي قد تؤدي بعض الوظائف الأساسية للخدمات بكلف أقل أو أفضل، على سبيل المثال: المصارف العقارية وشركات التأمين وشركات الأسهم واحتياطات البنوك الأخرى كلها تمثل طرائق بديلة لاستثمار الأموال، مما يهدد ربحية البنك في هذا المجال، وبالتالي يتوجب عليه القيام بالوظائف القائمة بكلفة أقل أو بشكل أفضل، حيث يبحث العملاء عن البنك الذي يقدم نسبة فوائد منخفضة ونسبة أعلى على الودائع، كما يتجهون نحو البدائل التي تتميز بانخفاض القيود وسهولة الإجراءات سواء في القروض أو غيرها، مثل البريد الذي يقوم بخدمة السحب بدون بطاقة ذهبية للأموال من أجهزة الصراف الالى لبريد الجزائر عبر الخدمة الجديدة Cordless retrait sans carte ، التي تمكن زبائن بريد الجزائر، الحائزين على البطاقة النقدية الذهبية، من سحب الأموال دون الحاجة لاستعمال البطاقة ومن جميع الموزعات البريدية عبر كامل التراب الوطني وعلى مدار 24 ساعة بطريقة امنة وبخطوات بسيطة.

II:الاستراتيجيات التنافسية المطبقة من طرف بنك BNA: تشكل الاستراتيجيات التنافسية لبورتر اطارا قيما للبنوك لتحقيق التفوق على منافسيها، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات من خلال التحول الرقمي.

1- استراتيجية تخفيض التكلفة: تعتبر هذه الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي تمكن البنك من تحقيق ميزة تنافسية، فالتكاليف المنخفضة تمكن البنك من تسعير المنتجات عند حدود السعر الحدي للمنافسين، مما يساعد على جلب أكبر عدد من العملاء، يسعى البنك الوطني الجزائري لتحقيق استراتيجية خفض التكلفة من خلال:

- خدمة التفعيل المجاني لخيار الدفع الإلكتروني على البطاقات النشطة، وكذا تقديم البطاقات البنكية بدون رسوم حيث وصل عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة لسنة 2021 إلى 380000 بطاقة بنكية.
- مجانية فتح دفتر الشيكات وكشف التعريفة البنكية، وتوفير تكلفة طبع واعداد دفاتر الشيكات.
- كما يمنح البنك مجانية الدخول إلى منصة الخدمات البنكية الإلكترونية، وتحميل تطبيق Bn@tic.
- الخدمة المجانية لطلب التمويل عن بعد.
- معدل السحوبات من الصراف الآلي اقل من معدل السحوبات من الشباك.
- يقوم البنك بتطوير تطبيقات ومنصات مصرفية إلكترونية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة مثل الوكالات الرقمية والآلات.... مما يقلل من الحاجة إلى التدخل البشري فمثلا يمكن للعملاء استخدام خدمات البنك عبر التطبيقات المصرفية عبر الانترنت والهواتف الذكية لإجراء التحويلات المالية ... دون الحاجة إلى زيارة الفروع البنكية أو التواصل المباشر مع موظفي البنك هذا يقلل من تكاليف توظيف الموظفين وتشغيل الفروع البنكية.
- تحويل الخدمات المصرفية إلى قنوات رقمية، تمكن البنك من تقليل التكاليف المرتبطة بطباعة الوثائق وتخزينها.

2- استراتيجية التميز: ضمن هذه الاستراتيجية يركز البنك الوطني الجزائري جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، حيث طرح خدمات جديدة على مستوى كل فروع المتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن، قصد جذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

- أعلن المصرف افتتاح وكالات رقمية بدون عمال حيث يمكن للعميل القيام بكافة المعاملات المصرفية على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، وتشمل دفع وسحب وتحويل للأموال، طلب الرصيد، كشف عمليات الحساب، طلب نسخ جديدة من الصكوك، ودفع الصكوك للتحصيل، كما يسمح اللوح الإلكتروني بمحاكاة القروض والمتصرفين والولوج لمنصة الدفع الإلكتروني للمصرف، بالإضافة إلى تقنية التواصل المرئي مع المكلفين بالزبائن، تم لحد الساعة فتح أكثر من 20 وكالة عبر مختلف مناطق البلاد.

- طلب التمويل عن بعد: حيث يصبح للمستثمرين ورجال الأعمال القدرة على تقديم طلبات قروض بنكية قصد تمويل مشاريعهم الاقتصادية، وذلك بالاكفاء بالتسجيل في المنصة الرقمية على مستوى ذات البنك، كمرحلة أولى، قصد التخفيف على المتعاملين الاقتصاديين.
- قام البنك بإطلاق خدمة تتمثل في "بطاقة النخبة" وهي موجهة لزبائن BNA، ممن يملكون حسابات بنكية فيه، بحيث تمكنهم هذه البطاقة من سحب وإيداع أموالهم على مستوى ذات البنك بشكل أسهل بكثير مقارنة بالاعتماد على الشيكات، والتي لها فترات محددة ومرتبطة بفترات عمل الموظفين، كما ستسمح هذه الخدمة بالتأمين على الحوادث سواء تلك المتعلقة بالسيارات أو المنازل، إضافة إلى خدمات المساعدة الصحية.

الخاتمة: في ظل التغيرات الاقتصادية والمالية المتسارعة، وإمام حتمية الابتكار والتجديد، أصبح لابد من القطاع المالي والمصرفي من ضرورة تطوير البنى التحتية الخاصة بهياكله، سواء ما تعلق بتبني امتيازات استخدامات التقنيات المالية الحديثة، وأثرها الإيجابي في تحقيق ميزة تنافسية للقطاع البنكي، ما زاد من حجم هذه المعاملات خاصة في الفترات العصيبة والأزمات المختلفة، حيث استطاعت هذه البنوك من الحد من الآثار الوخيمة التي كان من المحتمل أن تضعف أدائها المالي بسبب إجراءات الحجر، إذ مكنت الإزمة من الكثير من العملاء إلى اكتشاف مزايا المعاملات الرقمية عن بعد، على غرار حجم المعاملات التي تم عرضها ممثلة في تجربة البنك الوطني الجزائري، التابع للنظام المصرفي الجزائري، حيث تم التوصل من إلى أن الرقمنة ضرورة حتمية لا مفر منها في ظل التطورات التي يشهدها العالم ككل، مما يعني توجه القطاع المصرفي نحو الرقمنة إجباريا لا اختياريا، كما أن البنوك ملزمة بمتابعة واعتماد أحدث التقنيات الا وجدت نفسها خارج المنافسة في بيئة الأعمال الرقمية المعاصرة.

المراجع

- 1- Benaboud, c., & Ouanis , A. (2022). Achieving competative advantage through porter generic competitive strategies. studies in economics and management, 05(02), pp. 778-779.
- 2- احمد القطان، نبيلة نبيلة قرزير، و محمد زيدان. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 18(29)، الصفحات 379-380.
- 3- احمد بلالي. (2007). الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية. (11)، الصفحات 251-252-254-253.

- 4- احمد طرطار. (2011). الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد اداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية(22)، صفحة ص 360.
- 5- اسماء مبارك ابراهيم بكري. (2022). دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، 13(02)، صفحة 483.
- 6- اسماء مبارك ابراهيم بكري. (بلا تاريخ). دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، 13(02)، صفحة 483.
- 7- الجبوري وادي جعاز، و امجد محسن العصامي. (بلا تاريخ). تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية. المجلة العراقية، 17(68)، الصفحات صفحة 241-242.
- 8- السعيد بن لخضر، و صورية شني. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية(02)، 112.
- 9- الغيبري محمد احمد، و حسن حسن محمد ,عبد الرحمن. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 04(03)، الصفحات 18-19-20.
- 10- الهام يحيايوي. (2022). دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 03(01)، صفحة 66.
- 11- الياس سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة ابحاث ودراسات التنمية، 08(01)، الصفحات 234-235.
- 12- امال وهبة، و ابتسام قارة. (2022). التحول الرقمي في الجزائر بين الافاق والتحديات. مجلة البشائر الاقتصادية، 08(01)، صفحة 03.
- 13- امال يوب، و اكرام بودبزة. (2019). اثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 10(03)، صفحة 49.
- 14- ايمان بداوي، و خليفة يعقوبي . (بلا تاريخ). ادارة الجودة الشاملة الية لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية. مجاميع المعرفة، 06(02)، صفحة 334.
- 15- بريزة بوزغيب. (2022). الرقمنة ودورها في عصنة التعليم العالي في الجزائر. مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الادارية، 05(02)، الصفحات ص 73-74.
- 16- بريزة بوزغيب. (2022). الرقمنة ودورها في عصنة التعليم العالي في الجزائر. مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الادارية، 05(02)، الصفحات ص 73-72.
- 17- بريزة بوزغيب. (بلا تاريخ). الرقمنة ودورها في عصنة التعليم العالي في الجزائر. مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الادارية، 05(02)، الصفحات ص 73-74.

- 18- بوخاري مليكة، و سمير يحياوي. (بلا تاريخ). متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية. دراسات اقتصادية، 16(03)، صفحة 459.
- 19- حفيان عبد الوهاب. (2015). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان، الاردن: دار الايام.
- 20- حكيم بن حسان. (بلا تاريخ). دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية_ دراسات اقتصادية، 24(01)، 302.
- 21- حنان مزياني، و نادية مدروس . (2022). دور جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق ولاء العملاء. مجلة الابتكار والتسويق، 09(01)، الصفحات 387-386.
- 22- حنيفة بن ربيع، و كرمية نسرین. (2021). مهنة المحاسبة في ظل التكنولوجيا الرقمية-الفرص والتحديات- البلوك تشين نموذجا. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 06(02)، صفحة 184.
- 23- رزق ولاء مجدي، و منى ابو العطا حليم،. (2021). التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالاشارة الى تجربة جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الاداية، 58(03)، الصفحات 176-175.
- 24- روفيا كوال، و فؤاد بوفطيمة. (2022). مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة. مجلة افاق للبحوث والدراسات، 05(02)، صفحة ص 101.
- 25- ريمة طبول، و باديس مجاني . (2017). تاثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (الإصدار 01). قسنطينة، الجزائر: الفا للوثائق.
- 26- شوكت بجاي، و عفيفة اللامي. (2022). دور الرقمنة في استدامة الموارد الاقتصادية. مجلة الادارة والاقتصاد(135)، صفحة 164.
- 27- شيراز حايف سي حايف. (2018). اعادة هندسة العمليات الادارية (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار اسامة .
- 28- ضيف احمد، نعيمة زعرور ، و سهام كردودي . (2017). التكلفة المستهدفة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية(01)، 403-404-405.
- 29- عباسي يزيد، و سليمة حفيظي. (بلا تاريخ). الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية. المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، 05(02)، صفحة 175.
- 30- عبد الرحمن حسن حسن محمد، و احمد الغيبري محمد. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 04(03)، الصفحات 20-19-18.
- 31- عتيقة حرايرية. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات(06)، صفحة 99.

- 32- عمار درويش. (2021). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 06(01)، الصفحات 26-27-28-29.
- 33- عيسي نبوية، و نصيرة اوبختي . (2017). المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية. مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، صفحة 231.
- 34- فتيحة بلحاج، و حسان بوعبدالله. (2022). دراسة قياسية للتأثير المباشر وغير المباشر للتحويل الرقمي على النمو الاقتصادي للجزائر. مجلة المدبر، 09(01)، صفحة 39.
- 35- قارة ابتسام، وهبة امال. (2022). التحويل الرقمي في الجزائر بين الافاق والتحديات. مجلة البشائر الاقتصادية، 08(01)، صفحة 03.
- 36- قريني نورالدين. (بلا تاريخ). دور التحويل الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد-19 وتحقيق الانعاش الاقتصادي المنشود. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 17(01)، صفحة 474.
- 37- لبنى سحر فاري. (2021). دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحويل الرقمي في الشركات. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 08(15)، صفحة 39.
- 38- لويضة حساني، و رقية حساني. (2016). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على اساس الموارد. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 01(02)، 54.
- 39- مراد مداح، و الياس العيداني . (2019). دور ادارة الجودة الاشمله في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 05(01)، صفحة 171.
- 40- مليكة بوخاري، و سمير يحياوي. (2022). متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية. دراسات اقتصادية، 16(03)، صفحة 459.
- 41- ميلود بن حاج. (2022). توظيف الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة في حفظ وتحقيق المخطوطات. 03(04)، صفحة 77.
- 42- نجاه وسيلة بلغانبي، و عبد الوهاب بولريال . (2022). اثر استخدام الرقمنة على المكتبات لمستخدميها ومستفيديها. مجلة التكامل الاقتصادي، 10(03)، صفحة 376.
- 43- نور الدين بطاط. (2021). الرقمنة واسهاماتها في تحديث الادارة الرياضية. مجلة علوم الاداء الرياضي، 03(01)، صفحة ص126.
- 44- نور الدين قريني. (2022). دور التحويل الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد-19 وتحقيق الانعاش الاقتصادي المنشود. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 17(01)، صفحة 474.
- 45- نور الهدى مراح، محمد طويلب. (2022). مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحويل الرقمي-تقنية البلوكشن نموذجا-. مجلة الميادين الاقتصادية، 05(01)، الصفحات 27-28.

- 46- يحياوي الهام. (بلا تاريخ). دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 03(01)، صفحة 66.
- 47- يزيد عباسي، و سليمة حفيظي. (2022). الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية. المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، 05(02)، صفحة 175.
- 48- يوب امال، بوديزة اكرام. (2019). اثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 10(03)، صفحة 49.

L'impact de la numérisation sur la performance de
L'administration fiscale en Algérie

Dr. GUERDOUBA Keltoum

Université ORAN 2

keltoum.guerdouba@gmail.com

Dr. MOUZIANE Fatma

Université ORAN

chfatima1@yahoo.fr

Résumé:

La numérisation est devenue une préoccupation majeure pour le développement pour l'ensembles des administrations publiques en Algérie et en particulier l'administration fiscale qui s'est lancé dans un vaste chantier depuis l'année 2006

Cette étude porte sur L'impact de la numérisation sur la performance de l'administration fiscale en Algérie et son efficacité en tant qu'administration stratégique de l'état. Et pour évaluer cet impact et apporter des réponses pertinentes on a opté pour des données statiques et une étude exploratoire relatives à l'activité des services fiscaux DGI avant et après le lancement du système d'information JIBAYATIC étalé sur la période 2012-2022 en s'appuyant sur des rapports d'activités et des documents officiels de la DGI

Les résultats obtenus montrent que la numérisation a permis d'améliorer la gestion fiscale, d'augmenter les recettes, d'élargir l'assiette et l'évasion fiscale ainsi que l'amélioration de la qualité des interactions entre Citoyens et administration par l'instauration d'une relation de confiance grâce à la simplification et la transparence des procédures électroniques.

Mots Clés : Numérisation, Administration Fiscale, Système d'information fiscal JIBAYATIC, performance de l'administration fiscal

المخلص

أصبحت الرقمنة هاجسا كبيرا للتنمية لجميع الإدارات العمومية في الجزائر وخاصة مصلحة الضرائب التي شرعت في مشروع ضخمة منذ 2006

تركز هذه الدراسة على أثر الرقمنة على أداء الإدارة الضريبية في الجزائر وفعاليتها كإدارة استراتيجية للدولة. ولتقييم هذا الأثر وتقديم الإجابات ذات الصلة، اخترنا البيانات الثابتة والدراسة الاستطلاعية المتعلقة بنشاط المصالح الضريبية للمديرية العامة للضرائب قبل وبعد إطلاق نظام جبايتك الموزعة على الفترة 2012-2022 بناء على التقارير الرسمية DGI تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن الرقمنة مكنت من تحسين إدارة الضرائب، وزيادة الإيرادات، وتوسيع القاعدة، وتحسين نوعية التفاعلات بين المواطنين والإدارة من خلال إقامة علاقة ثقة من خلال التبسيط وشفافية الإجراءات الإلكترونية

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، رقمته الادارة الضريبية، نظام المعلومات الجبائي، فعالية الادارة الضريبية.

Introduction:

La numérisation ou le passage du papier au tout numérique a bouleversé notre mode de travail et nos activités quotidiennes ; sociales et économiques et même notre façon de vivre. Ce changement a ouvert à l'humanité une multitude de voies d'innovation et de progrès et surtout il a permis de pallier aux innombrables difficultés rencontrées par le passé tel les moyens financiers, de temps et de communication etc.

Pour cela, en Algérie, l'ampleur de la digitalisation a pris une courbe ascendante dans les différents secteurs et domaines d'activité ce qui a permis d'accélérer le besoin de rendre les services publics plus efficaces et efficients, cette stratégie inscrite avec force dans le programme e-Algérie 2013, détaillé spécifiquement pour le développement de e-administration, devenu en 2022 l'un des 54 engagements de Monsieur le Président de la République pour accélérer et appuyer la transition numérique à travers la généralisation de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Dans ce cadre, l'administration fiscale algérienne représentée dans notre étude par la Direction Générale des Impôts (DGI) a placé le chantier de la digitalisation en tête de ses priorités et fixé comme un choix stratégique inévitable, à travers la mise en place des moyens pour la dématérialisation des données fiscales, la tenue des séminaires scientifiques sur l'informatique qui indiquent que cette dernière est devenue une voie incontournable pour la modernisation de ses services fiscaux.

De ce qui précède, la problématique posée est de savoir **quel est l'impact de la numérisation sur la performance de l'administration fiscale ?** Cela nous permettra de comprendre les enjeux et les défis liés au passage du papier au format numérique et aussi les opportunités créées par la digitalisation de l'administration fiscale afin de mieux évaluer la qualité des services proposée aux contribuables et à l'avenir à l'ensemble des citoyens.

Et pour répondre à cette question nous allons aborder en premier lieu la numérisation de l'administration publique, ensuite nous allons présenter le contexte général de la digitalisation de l'administration fiscale, et en fin la performance de la DGI à la lumière de la numérisation en période 2012 à 2022

I- L'Administration électronique un pas vers la numérisation de l'administration publique :

L'économie mondiale vit aujourd'hui des changements de grande ampleur et mit en place des défis devant de nombreux pays développés et en voie de développement pour faire face à l'évolution technologique et numérique qui s'est explosée ces dernières années et qui a touché tous les secteurs

de la vie, certes les avantages ne sont plus à démontrer mais elle impose de nouvelles réformes et règles de gestion aussi bien dans les organisations privées que dans l'administration publique.

La digitalisation de l'administration publique en Algérie a pris de l'ampleur cette dernière décennie en raison de plusieurs facteurs dont la mondialisation et l'ouverture dans le monde ce qui a accéléré le besoin de fournir des services publics plus efficaces et efficients pour répondre aux exigences des citoyens et des entreprises, surtout dans un contexte de plus en plus concurrentiel

En Algérie, la réforme de l'administration publique pour s'adapter à l'ère du digital et fournir un service administratif efficace a été accentué vers le lancement du projet de « E-ALGERIE 2013 » qui avait pour objectif d'accélérer la transition vers une économie numérique et améliorer l'accès et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication NTIC dans le pays.

I-1 Définition des technologies de l'information et de la communication :

Les technologies de l'information et de la communication sont devenues l'un des piliers de la société et leurs utilisations par les administrations et les établissements publics offrent de réelles possibilités pour améliorer la qualité du service public.

Du jour d'aujourd'hui plusieurs définitions s'engagent autour des TIC :

Selon HERBERT Simon les technologies de l'information de la communication c'est « Les résultats d'une convergence entre technologies, elles permettent l'échange des informations aussi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouvelles méthodes et moyens de communications »

D'après CHARPENTER « Les technologies de l'information et de la communication sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger l'information plus spécifiquement des données numérisées » ¹

Le dictionnaire de Larousse définit les technologies de l'information et de la communication comme étant un ensemble de technologies et d'équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique (câbles, téléphone, internet etc.) ²

L'office Québec de langue française : les technologies de l'information et de la communication sont un ensemble de technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces en améliorant le traitement ; la mise en mémoire ; la diffusion et l'échange de l'information ³

L'OCDE a fixé une convention internationale citant que : « Les technologies de l'information et de la communication englobent les secteurs économiques tels que : les secteurs de production ; les secteurs de distributions et les secteurs de services » ⁴

Donc les technologies de l'information et de la communication renvoient à un ensemble de technologies fondées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications, les multimédias et l'audiovisuel qui lorsqu'elles sont combinées et interconnectées permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations sous format de données de divers types⁵

Les technologies de l'information et de la communication sont caractérisées par :⁶

- La célérité dans la diffusion de l'information
- L'absolution du temps et de l'espace
- L'évolution constante des TIC
- L'accessibilité
- Les TIC participent à la facilitation dans la gestion

I-2 Le concept de E-Administration :

La banque mondiale définit la « e-administration » ou « e-gouvernement », par l'utilisation des organisations publics des technologies de l'information qui peuvent servir à diverses fins :⁷

- Meilleures prestations des services administratifs aux citoyens
- Meilleures interactions avec les entreprises et les industries
- L'autonomisation des citoyens à travers l'accès à l'information
- Une gestion plus efficace de l'administration

Une revue systématique réalisée par Leão & Canedo ⁸ sur la numérisation des services gouvernementaux a révélé que la participation des citoyens dans la stratégie de transformation numérique est essentielle pour évaluer l'efficacité des services numériques proposés par le gouvernement. Cette dimension participative renforce l'impact de la transformation digitale sur la performance globale des administrations publiques

L'Algérie est ses décideurs ont préconisé des formules adéquates avec les tendances de l'économie mondiale, fondées sur la connaissance, la compétitivité, la création d'emplois, aussi de l'intensification de la concurrence et de l'importance accordée à l'information et au perfectionnement du capital humain pour mieux accompagner les structures à l'adaptation des TIC's

La stratégie e-Algérie 2013 :

L'année 2008, une nouvelle politique publique a pris part, le ministère chargé des NTIC a organisé plusieurs rencontres avec les différents acteurs concernés et la participation des universitaires, des chercheurs, des opérateurs économiques, des associations et une expertise algérienne et étrangère pour la mise en œuvre d'un plan multisectoriel appelé programme « e-Algérie 2013 »⁹

Cette stratégie a été développée pour définir les objectifs à atteindre et les actions à mettre en place sur une période de 5 ans entre 2009 et 2013.

Ce programme s'articule autour de 13 axes Majeurs avec des objectifs bien précis pour chacun d'eux: ¹⁰

Axe majeur A : Accélération de l'usage des NTIC dans l'administration publique

Axe majeur B : Accélération de l'usage des NTIC dans les entreprises

Axe majeur C : Développement des mécanismes et des mesures incitatives permettant l'accès des citoyens aux équipements et aux réseaux des NTIC

Axe majeur D : Impulsion du développement de l'économie numérique

Axe majeur E : Renforcement de l'infrastructure des télécommunications à haut et très haut débit

Axe majeur F : Développement des compétences humaines

Axe majeur G : Renforcement de la recherche-développement et de l'innovation

Axe majeur H : Mise à niveau du cadre juridique national

Axe majeur I : la sensibilisation à l'importance du rôle des NTIC dans l'amélioration de la qualité de vie du citoyen et le développement socio-économique du pays

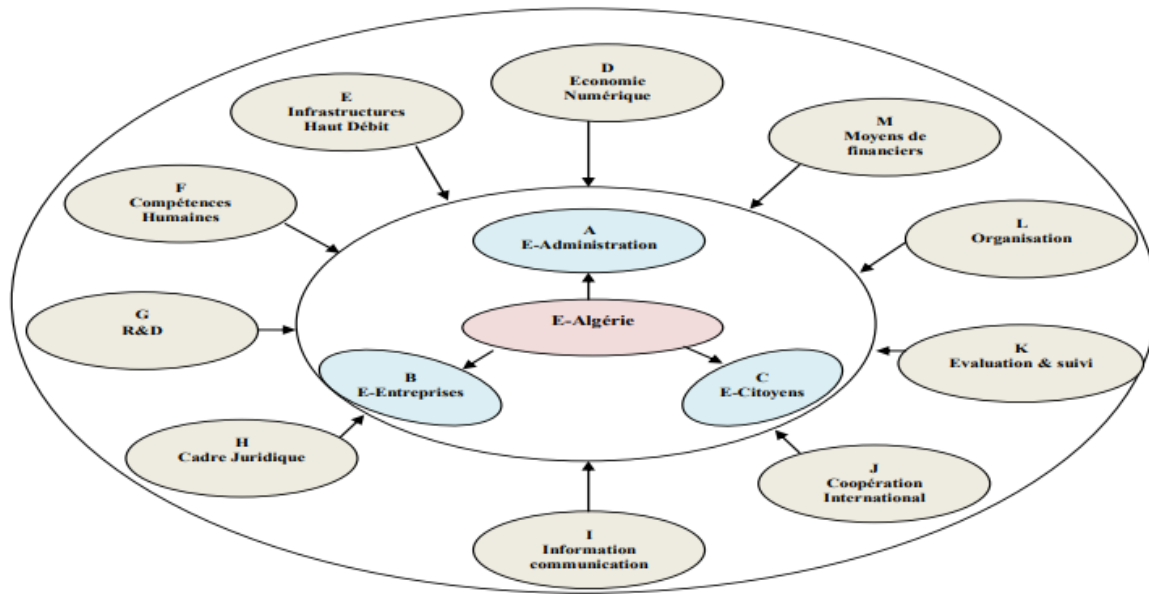
Axe majeur J : Valorisation de la coopération internationale

Axe majeur K : définir un système d'indicateurs de suivi et d'évaluation permettant de mesurer l'impact des NTIC sur le développement économique et social d'une part, et d'évaluer périodiquement la mise en œuvre du plan stratégique e- Algérie 2013

Axe majeur L : la mise en place d'une organisation institutionnelle cohérente s'articulant autour de trois niveaux : l'orientation, la coordination intersectorielle et l'exécution. Cette organisation garantira la mise en œuvre effective de l'ambitieux plan stratégique eAlgérie 2013 grâce à un pilotage efficace, un suivi permanent ainsi qu'une coordination harmonieuse entre tous les acteurs concernés

Axe majeur M : Moyens financiers et planification (un budgetprogramme Stratégie e-Algérie 2013 est élaboré, en fonction des étapes et des phases prévues pour son exécution et présenté par année jusqu'à sa finalisation, avec une consolidation 2009-2013).

Figure 01 : Les Axes de la stratégie e-Algérie 2013



Source : <http://perso.lagh-univ.dz/hcherroun/conferences/Talk-e-algerie2013.pdf>

2022, année de l'accélération de la numérisation en Algérie :

Le processus de transformation numérique en Algérie a connu en 2022 une accélération soutenue avec le lancement du portail gouvernemental des services publics et de la plateforme de l'investisseur visant à rapprocher davantage l'administration du citoyen en assurant des prestations de qualité.

Le lancement de ces deux plateformes vient concrétiser l'un des 54 engagements de Monsieur le Président de la République.

Il s'agit de l'accélération de la transition numérique à travers la généralisation de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, notamment dans les administrations et les services publics, ainsi que l'amélioration de la gouvernance du secteur économique.

Ce portail, regroupant plus de 300 services publics numérisés relevant de 29 départements ministériels, fournit aux citoyens, particuliers et professionnels, des informations détaillées sur toutes les procédures et services publics et informations gouvernementales, électroniques et non électroniques.¹¹

II- Le contexte général de la digitalisation de l'administration fiscale :

L'administration fiscale algérienne entreprend un programme de modernisation, dans lequel une refonte complète de sa structure et de son mode de fonctionnement sont planifiés. En ce sens, le projet de numérisation de la Direction Générale des Impôts (DGI) constitue l'un des axes phares de ce vaste chantier qui est en plein construction et qui vise essentiellement à l'amélioration de la relation entre l'administration fiscale et le contribuable

II.1 Présentation de la DGI :

La Direction Générale des Impôts (DGI) est une direction de l'administration publique centrale algérienne qui dépend du Ministère des Finances, considérée comme l'épine dorsale de l'état pour son rôle majeur dans le financement du budget,

L'administration fiscale constitue l'organe d'application de la norme fiscale et la structure centrale qui dirige les services fiscaux sur tout le territoire national pour cette mise en œuvre, à ce titre, afin de se donner les moyens pour réaliser une telle mission, l'administration fiscale utilise divers documents administratifs à l'instar des circulaires, des instructions et des notes de services pour expliquer, commenter, préciser et interpréter les dispositions fiscales à ses services ¹²

La Direction Générale des Impôts (DGI) est chargée : De veiller à l'étude, à la proposition et à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires ;¹³

- D'assurer la mise en œuvre des mesures nécessaires pour l'établissement de l'assiette, la liquidation et le recouvrement des impôts, droits et taxes fiscales, ainsi que la perception des taxes parafiscales et autres produits ;
- De définir et de simplifier les procédures fiscales relatives à la gestion de l'assiette, du contrôle, du recouvrement et du contentieux de l'impôt ;
- D'élaborer les programmes stratégiques de modernisation et de s'assurer de leur mise en œuvre ;
- De développer et de déployer le système d'information et de mettre en place les interfaces et les outils de communication ;
- D'assurer la maîtrise d'ouvrages des référentiels en matière des technologies d'information et de communication ;
- De veiller à la préparation et à la négociation des conventions fiscales internationales et des accords internationaux comportant des dispositions fiscales ;
- De mettre en œuvre les mesures nécessaires de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales
- De veiller à la prise en charge du contentieux administratif et judiciaire relatif aux impôts, droits et taxes de toute nature ;
- De mettre en place les instruments d'analyse et de contrôle de gestion de la performance des services fiscaux ;
- De veiller à l'amélioration des relations des services fiscaux avec les contribuables.

Elle est composée de : Services centraux et services extérieurs :¹⁴

Services centraux :

Trois (03) divisions :

1- Division de la législation et de la réglementation fiscales et des affaires juridiques :

- Direction de la législation et de la réglementation fiscales
- Direction du contentieux fiscal
- Direction du contentieux fiscal :

2- Division de la gestion du recouvrement et de la modernisation des processus métiers :

- Direction de la gestion fiscale
- Direction du recouvrement et des ressources fiscales locales
- Direction de la modernisation des processus métiers et de pilotage

3- Division du contrôle et des enquêtes fiscales :

- Direction du contrôle fiscal
- Direction de la gestion de l'information et des enquêtes fiscales

Quatre (04) directions d'appui et de soutien :

- Direction des systèmes d'information ;
- Direction du personnel et de la formation ;
- Direction des moyens, des infrastructures et des opérations budgétaires ;
- Direction de la communication.

Une Inspection Générale des Services Fiscaux (IGSF), régie par un texte particulier.

Quatre (04) Directeurs d'Études, rattachés au cabinet du Directeur Général des Impôts.

Services extérieurs

- Direction des Grandes Entreprises (DGE)
- Direction Régionale des Impôts (DRI)
- Service Régional des Recherches et Vérifications (SRV)
- Direction des Impôts de Wilaya (DIW)
- Le Centre Des Impôts (CDI)
- Le Centre de Proximité des Impôts (CPI)

II.2 La numérisation de l'administration fiscale :

II.2.1 Le processus de numérisation de la DGI :

Le processus de numérisation de la DGI a été initié concomitamment avec le lancement du programme de modernisation en 1999.

Dans sa stratégie globale de numérisation, la DGI s'est fixée un ensemble d'objectifs qui permettent l'amélioration de ses performances :

- Se doter d'une organisation moderne, de règles et de procédures contribuant à la compréhension de la règle fiscale et de l'acceptation de l'impôt par tous ;
- Être plus proche des usagers, répondre à leurs préoccupations, instaurer un climat de confiance, améliorer l'expérience utilisateurs ;
- Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'administration en tirant profit des nouvelles technologies de l'information et de la communication NTIC;
- Assurer une veille technologique permanente pour mieux accompagner la transformation digitale ;
- Se doter de moyens humains et matériels
- Assurer l'interopérabilité avec les organismes partenaires.
- Faciliter le pilotage et la prise de décision.

Le processus de numérisation s'articule autour de :

- La mise en œuvre de solutions cibles, dont le SI JIBAYA'TIC fait partie.
- En parallèle, la mise en place progressive de solutions informatiques temporaires pour accompagner la mise en œuvre des nouvelles structures (DGE, CDI et CPI) et en tirer un retour d'expérience...
- La mise en place des mesures d'accompagnement nécessaires (conduite du changement et de formation).

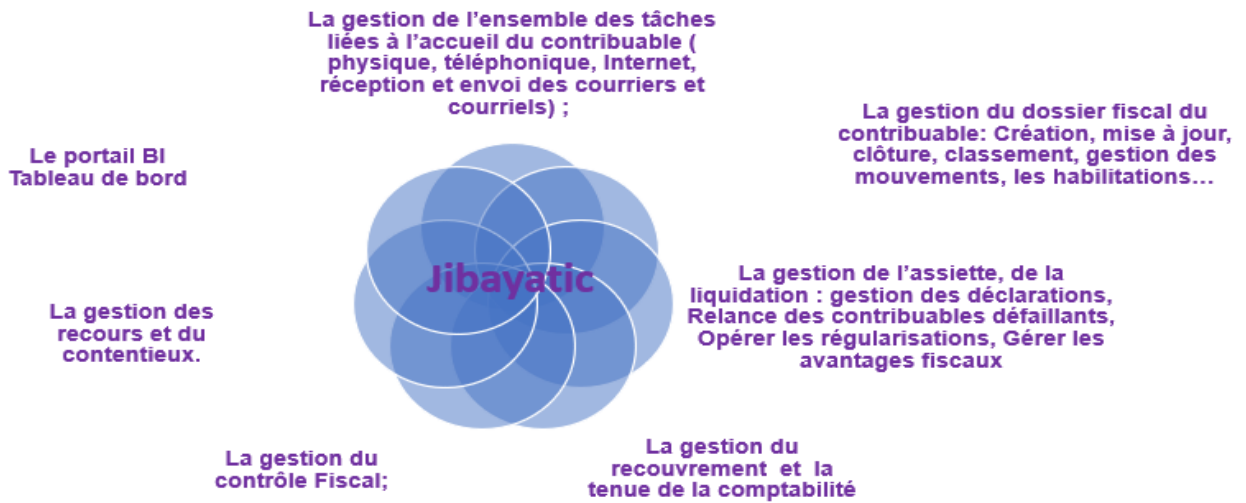
II.2.2 Le système d'information JIBAYATIC :

JIBAYA'TIC est une nouvelle expérimentation de procédures et de télé procédures. Il est destiné à faciliter les démarches administratives et à simplifier l'accomplissement des obligations fiscales des contribuables en leur permettant de déclarer et de payer leurs impôts et taxes en ligne.

Pour cela, la DGI a acquis en 2009, une solution de type ERP (SAP TRM –ECC/EHP7), destinée de servir de support d'automatisation à l'ensemble des activités de fiscalité, de l'accueil du contribuable jusqu'aux opérations de contrôle, de recours et de contentieux. Il impacte ainsi tous les processus clés liés à la fiscalité :¹⁵

- Macro processus « piloter »
- Macro processus « Gérer la relation avec les contribuables »
- Macro processus « Gérer le dossier du contribuable »
- Macro processus « Assiette et liquidation »
- Macro processus « Encaisser et recouvrer »
- Macro processus « Contrôler »
- Macro processus « Gérer le contentieux et le recours gracieux »

Figure 02 : Les macro Processus pris en charge par JIBAYATIC



***Source : inspiration de nous même**

- Solution acquise par la DGI est un progiciel type ERP SAP TRM « Tax and revenue Management »
- Composé des modules : TRM, CRM, BI, Portal, ADS, MCF content server, productivity pack, la plateforme d'intégration et d'application SAP Netweaver, FM, FICO

Avantages de la solution

- Améliorer le recouvrement des recettes fiscales ordinaires qui pourra à moyen terme (- 3 ans) assurer le budget de fonctionnement de l'Etat avec l'objectif de couvrir le budget de l'Etat
- Passer d'un modèle de travail basé sur la gestion manuelle à un modèle de travail basé sur l'analyse, la **révision et le contrôle de l'information**, notamment, à travers les interfaces qui seront mises en place impliquant toutes les institutions de l'Etat ayant l'information (Douanes, CNRC, ONS, Ministère de l'intérieur...)
- Eradiquer à termes la corruption, les accès sont autorisés selon le profil hiérarchique et organisationnel de chaque agent/utilisateur de la solution, il offre une transparence totale ;
- Accéder à une **base de données** unique, à la disposition de l'ensemble des structures (à terme) ;
- Avoir une vision 360° du contribuable à travers ce système centralisé

La réalisation et le déploiement de JIBAYATIC :¹⁶

Le déploiement de la solution sur les différents sites opérationnels s'est effectué de manière progressive et selon les prérequis suivants :

- La disponibilité (site opérationnel fonctionnant comme CDI ou CPI)
- L'acquisition du matériel approprié,

- L'affectation et la conversion du personnel,
- La définition et l'immatriculation de la population fiscale...
- L'interconnexion des sites au réseau d'Algérie Télécom (Contrat AT)

Le cycle de réalisation du système JIBAYA'TIC s'est déroulé en plusieurs phases à savoir :

1ere phase (année 2006) : Etablissement du cahier de charge du projet et étude des macro processus à mettre en place à travers la solution SAP

2ème phase (année 2009) : L'acquittement de la solution SAP

3ème phase (de 2010 à 2014) : Travaux de constitutions de la solution entre les intégrateurs de SAP et les référents métier de la DGI

4ème phase (année 2015) : Formation des Utilisateurs Clé de la solution

5ème phase (année 2016) : lancement en phase de test des différents macro processus (Gestion, Assiette, Recouvrement et Accueil du contribuable

6ème phase (année 2017) : Déploiement du premier site pilote CDI en mois de MAI 2017

Durant cette année a connu aussi l'implémentation d'un service en ligne de télédéclaration à la demande du contribuable

7ème phase (année 2019) : Déploiement de la DGE ainsi que le déploiement du premier CPI

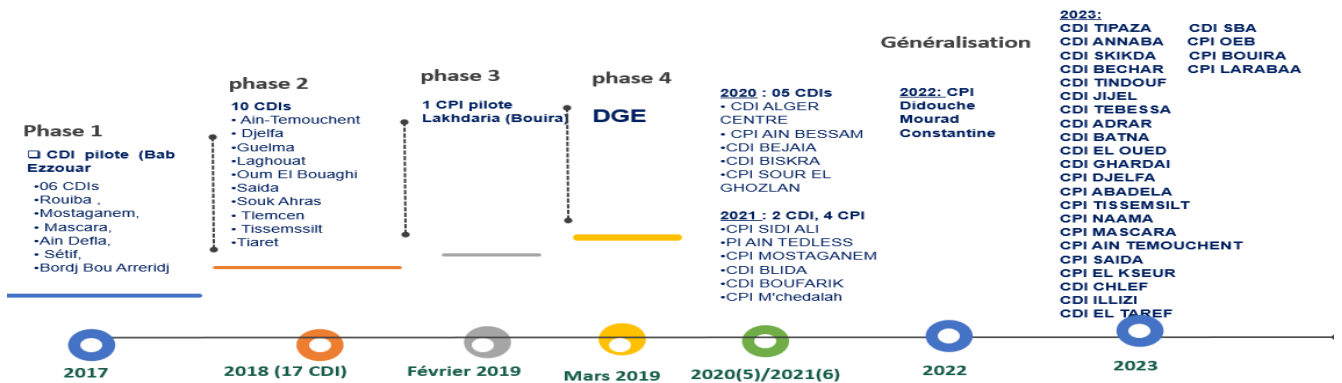
Cette même année a vu aussi, le lancement du service en ligne de paiement pour les contribuables relevant de la Direction des Grandes Entreprises

Les services en lignes offrent une meilleure traçabilité et maîtrise les échanges avec l'Administration Fiscale, grâce à un suivi précis des déclarations envoyées et des paiements effectués ; ils offrent aussi un tableau de bord sur les opérations effectuées.

A ce jour, soixante-deux (62) sites (41 CDI - 20 CPI et la DGE) sont déployés **sur** l'ensemble des 300 sites (CDI, CPI, DIW, DRI, SRV et Centrales) implantés sur le territoire national.¹⁷

L'année 2021 : La DGI a renforcé ses moyens d'un nouveau portail de téléprocédures MOUSSAHAMATIC (déclaration et paiement en ligne) qui est opérationnel et implémenté au niveau de plus de 200 recettes des CDI et CPI non dotés de JIBAYATIC

Figure 03 : différentes phases de déploiement du système JIBAYATIC



Source : Projet JIBAYATIC DGI

III- Méthodologie de travail :

Afin de répondre à notre problématique lancée au début de notre étude à savoir : l'impact de la numérisation sur la performance de l'administration fiscale en Algérie, une méthodologie de recherche et de suivi, basée sur quatre indicateurs a été mise place à savoir :

- Evolution du Nombre de contribuables intégrés dans la solution
- Evolution de la Recette Globale de la DGI
- Evolution de nombre de télédéclarant
- Evolution de la conversion et la formation des Utilisateurs finaux de la solution

L'analyse de ces indicateurs nous permettra de mesurer l'impact de la numérisation sur la performance de la DGI après la mise en place de sa stratégie de digitalisation. Ainsi, la méthodologie de recherche adoptée est une méthodologie exploratoire basée sur l'analyse documentaire des résultats et des statistiques présentées dans les rapports annuels de l'activité de la DGI et d'autres documents officiels de cette direction, de la direction du trésor et de la banque centrale.

En utilisant cette approche, nous sommes en mesure de fournir une réponse solide et étayée à la problématique de notre étude, tout en garantissant l'objectivité et la rigueur scientifique de notre démarche.

En ce qui concerne la période de l'étude, nous avons ciblé la période de 2012 à 2022, soit 5 ans avant la mise en place de la numérisation des services fiscaux

IV- Résultat :

L'analyse des différents indicateurs est détaillée comme suit :

1. Nombre des contribuable intégrés dans la solution : cet indicateur repose sur la période allant de 2017 à ce jour, après la mise en place de la solution de digitalisation des services fiscaux

Tableau N°01 : Evolution nombre de contribuables

Année	Nombre de contribuable
2017	20.989
2018	76.950
2019	105.195
2020	164.115
2021	242.438
2022	304.435
2023 (Janvier à Octobre)	546.704

***Source : Business Intelligent JIBAYA'TIC**

On constate une intégration progressive des données dans la solution qui a pu atteindre un nombre de 546 704 contribuables à ce jour, cela montre aussi que l'équipe chargée du déploiement de la solution a acquis un niveau de connaissance et une maîtrise de la solution appréciable ce qui assure l'atteinte de l'objectif de généralisation de la stratégie de digitalisation dans l'ensemble des structures de la DGI implantées à travers le territoire national.

Ces chiffres représentent les contribuables actifs et cessés (ayant des dettes fiscales pour l'assainissement de leurs situations envers la DGI)

2-Recette fiscale Globale de la DGI : L'évolution de la recette fiscale dans cette étude s'étale entre la période 2012 à 2022, soit avant et après la mise en œuvre de la numérisation fiscale

Tableau N°02 : Evolution de la recette fiscale

Année	Recettes fiscales (Milliard de dinars)	Taux des recettes de l'état %
2012	1908.6	30.1%
2013	2031	34.1%
2014	2078.7	36.3%
2015	2354.7	46.1%
2016	2482.2	48.6%
2017	2630	43.5%
2018	2711.8	39.7%
2019	2843.5	43.1%
2020	2625.2	46.5%
2021	2761.8	41.9%
2022	2924.9	42%

***Source : Banque Centrale et Direction Générale du Budget**

Les données énumérées dans le tableau N°02 représentent la recette fiscale globale de l'année 2012 à 2022 et on constate l'augmentation des montants allant jusqu'à 10% chaque année, sauf qu'en 2020 ou on remarque une légère baisse par rapport à l'année 2019 affectée par la crise sanitaire et la régression de l'activité économique, mais pas de différence avec l'année 2017. L'année fixée pour le lancement de la solution JIBAYATIC et l'année d'après mais ça n'empêche pas que les recettes fiscales ont toujours connu une augmentation significative des contribuables qui répondent et paient leurs impôts et générant aussi une augmentation des recettes publiques

3-Nombre de télédéclarant :

Cet indicateur va nous permettre de connaître le changement réalisé aux seins des services fiscaux après le lancement de la télé procédure (télédéclaration et télépaiement),

Tableau N° 03 : Taux de contribuable utilisant les services en lignes

//	Nombre contribuable Actif	Nombre de télédéclarant	Nombre Contribuable DGE Actif	Nombre télédéclarant DGE	Nombre Télépaiement DGE
Nombre	420.000	120.000	2280	2280	2280
Taux	100 %	38 %	100 %	100 %	100 %

***Source : projet JIBAYATIC**

Ces chiffres illustrent que les contribuables procèdent progressivement à l'utilisation des services en ligne, par contre les contribuables relevant de la DGE sont tous soumis aux services de télédéclaration et de télépaiement

4-Formation des utilisateurs finaux de la solution :

Le nombre des utilisateurs de la solution augmente au fur et à mesure des déploiements de la solution sur les sites ; Avant l'utilisation du système, une formation est lancée au profit des utilisateurs potentiels. Les modules de cette dernière sont construits en fonction des rôles de la nouvelle solution, c'est-à-dire pour chaque participant, son cursus de formation est orienté vers son nouveau rôle dans la solution.

Ce parcours de Formation basé sur les rôles est réalisé en fonction de la nouvelle solution au sein du projet et aucunement en fonction des personnes à former

A ce jour plus de **4000** utilisateurs sont formés (***source : Projet JIBAYATIC**)

A la fin de la formation sur site, chaque utilisateur est doté d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe personnel pour y accéder à la solution et lui fournir une nouvelle façon de travail :

- Passage d'un modèle de travail basé sur la gestion manuelle à un modèle de travail basé sur l'analyse, la révision et le contrôle de l'information

- Un modèle de donnée unique, à la disposition de l'ensemble des structures et qui réduira l'intervention manuelle des agents et la duplicité des saisies et des calculs.
- Accès immédiat et en temps réel à l'information
- Restriction de l'accès à l'information et les fonctionnalités selon le profil hiérarchique et organisationnel de chaque agents/utilisateur
- Consolidation d'un système centralisé qui permet la vision **360°** du contribuable

Les indicateurs utilisés selon le développement de la solution utilisée, car la DGI prévoit prochainement le déploiement du reste des fonctionnalités liées à la gestion du :

- Contrôle fiscal,
- Contentieux fiscal,
- Avantages fiscaux
- Poursuites

Conclusion:

A travers ce qui a été abordé,

nous pourrions dire que la numérisation des services fiscaux représente un outil privilégié pour moderniser la gestion administrative et supprimer les lourdeurs bureaucratiques et à partir de cela on peut tirer les résultats suivants :

- L'intégration du système d'information JIBAYATIC est une avancée notable pour l'administration fiscale
- Améliorer le recouvrement des recettes fiscales avec l'objectif de couvrir le budget de l'Etat
- Passer d'un modèle de travail basé sur la gestion manuelle à un modèle de travail basé sur l'analyse, la révision et le contrôle de l'information
- Eradiquer à termes la corruption, les accès sont autorisés selon le profil hiérarchique et organisationnel de chaque agent/utilisateur de la solution, il offre une transparence et traçabilité totale dans l'utilisation
- Constitution d'une base de données unique et centralisée
- Simplification de la communication, interne entre les services et externe avec les contribuables et les différents CDI
- Amélioration du déroulement des tâches
- Amélioration de la communication entre les différents services et aussi avec les contribuables.
- Efficacité dans la gestion et le traitement des données et des documents des contribuables
- Fiabilité des statistiques des opérations et des performances des ressources.
- Dématérialisation des dossiers papiers
- La résistances aux changements sur tous les niveaux administration et contribuables

Malgré, certaines contraintes rencontrées tout u7au long des opérations de généralisation de la solution aux services fiscaux, contrainte liée surtout à la résistance du personnel des sites à déployer dans la préparation de leurs dossiers à dématérialiser et la stabilité de l'internet ; les tableaux n 2 et n 3 illustrant respectivement l'augmentation des recettes et le nombre sans cesse croissant de l'utilisation en ligne des contribuables.

Pour conclure, la modernisation fiscale doit proposer davantage de services en ligne et dématérialiser autant que possible la plupart des démarches administratives pour encourager les contribuables et leur éviter les longs et pénibles déplacements et en particulier pour les wilayas du sud. Enfin il n'est plus à démontrer que l'utilisation accrue des NTIC par les contribuables et l'administration fiscale reste la meilleure voie pour accroître l'efficacité de cette dernière

Recommandations :

- Publication d'un rapport contenant le total des recettes fiscales et ses dépenses à la fin de chaque exercice ;
- Sensibilisation et communication afin d'augmenter l'acceptation des nouvelles technologies par les contribuables ;
- Simplifier le système fiscal qui est connu pour sa complexité ;
- Dématérialisation autant que possible des procédures administratives ;
- Assurer une stabilité des lois et réglementation ;
- Impliquer les contribuables et toutes parties prenantes dans le programme de modernisation par leurs avis afin de satisfaire les besoins de toutes les parties ;
- Un numéro national et commun (Douanes, commerce, banque etc..) pour faciliter le partage de données ;

Références :

1 [www.memoireenligne.com/m-impact-de TIC- service2](http://www.memoireenligne.com/m-impact-de-TIC-service2)

2 www.larousse.fr/dictionnaire/francais/TIC/10910450

3 BENYEKHEF Karim, " L'administration publique en ligne au Canada : précisions terminologiques et état de la réflexion", Revue Française d'administration publique, n°110, p.267

4 Projet OCDE/G20, les défis fiscaux soulevés par la numérisation de l'économie-rapport intérimaire 2018, P 14

5 JOSIAME Basque, une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire, CANADA, 2008, P34

6 LAMIZET Bernard, SJLEM Ahmed, Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Paris. 1997, P 140

7 LOUNIS Houda, L'administration électronique en Algérie entre plan et réalisation, Revue des sciences économiques, N°02 Volume 11, 2018, P05

8 Leão, H. A. T., & Canedo, E. D. (2018). Best practices and methodologies to promote the digitization of public services citizen-driven : A systematic literature review.

Information (Switzerland),9(8). Scopus. <https://doi.org/10.3390/info9080197>

9 République Algérienne Démocratique et Populaire, e-commission, Synthèse, Décembre 2008, Algérie

10 Plan d'action de Gouvernement par la mise en œuvre du programme du président de république, Alger, 2012, P07

11 www.aps.dz/149551-2022-annee-acceleration-de-la-numerisation

12 Bachir Yelles Chaouche, Introduction au droit fiscal, Paris , 2018, P267

13 www.mfdgi.gov.dz/com-smartslider3/2014-03-24-14-21-47/direction-generale-des-impots

14 Direction Générale des impôts

15-16-17 Direction Générale des impôts, direction des systèmes d'information, Projet JIBAYATIC

Biographie:

Site Internet:

- www.memoireenligne.com
- www.larousse.fr
- www.aps.dz
- www.mfdgi.gov.dz

Articles et Ouvrages :

- LOUNIS Houda, L'administration électronique en Algérie entre plan et réalisation, Revue des sciences économiques, N°02 Volume 11, 2018
- Bachir Yelles Chaouche, Introduction au droit fiscal, Paris , 2018
- Leão, H. A. T., & Canedo, E. D. (2018). Best practices and methodologies to promote the digitization of public services
- JOSIAME Basque, une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire, CANADA, 2008
- BENYEKHELEF Karim, " L'administration publique en ligne au Canada : précisions terminologiques et état de la réflexion", Revue Française d'administration publique, n°110
- LAMIZET Bernard, SJLEM Ahmed, Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Paris. 1997

Rapports:

- Plan d'action de Gouvernement par la mise en œuvre du programme du président de république, Alger, 2012
- République Algérienne Démocratique et Populaire, e-commission, Synthèse, Décembre 2008, Algérie
- Direction générale des impôts
- Direction générale du trésor
- Banque centrale

Contribution de la numérisation de l'administration publique au développement économique des pays : cas de l'Algérie comparé à d'autres pays similaires

Dr. Abdellah ARAB

UMMTO

Dr. Lyasmine HALATA

UMMTO

Le résumé:

L'objectif de cette contribution est de montrer qu'au-delà de l'amélioration de la qualité du service rendu au citoyen, la numérisation de l'administration publique pourrait jouer un rôle important dans le développement économique des pays. Plusieurs auteurs se sont attelés à cette question, mais les résultats obtenus varient souvent en fonction des pays et des indicateurs choisis. En voulant participer au débat qui rime autour de cette question, nous avons étudié deux indicateurs liés à la numérisation de l'administration publique (l'e-gouvernement, l'e-participation) d'une part, et un indicateur de croissance économique (le PIB), d'autre part. Au travers des calculs économétriques et statistiques, nous avons essayé de montrer le lien entre ces variables et de faire des comparaisons avec des pays comparables à l'Algérie, mais aussi avec des pays qui font les meilleurs scores à l'échelle mondiale. Pour ce faire, nous avons mobilisé les statistiques fournies par les Nations Unies sur l'e-gouvernement et l'e-participation, et les statistiques de la Banque Mondiale sur l'évolution du PIB et la croissance économique. Les résultats auxquels nous sommes parvenus confirment la difficulté rencontrée par certains auteurs à établir un lien direct entre la numérisation de l'administration publique et la croissance économique.

Mots clés : numérisation, administration publique, e-gouvernement, e-participation, croissance économique.

الملخص:

الهدف من هذه المساهمة هو إظهار أنه بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، يمكن لرقمنة الإدارة العمومية أن تلعب دورًا هامًا في التنمية الاقتصادية للبلدان. لقد تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع، لكن النتائج التي تم الوصول إليها تختلف من بلد إلى آخر وباعتبار المؤشرات المختارة. رغبة منا في المشاركة في النقاش الذي يدور حول هذا الإشكال، قمنا بدراسة مؤشرين يتعلقان برقمنة الإدارة العمومية (الحكومة الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية) من جهة، ومؤشر النمو الاقتصادي (الناتج المحلي الإجمالي) من جهة أخرى. ومن خلال الحسابات الاقتصادية القياسية والإحصائية، حاولنا إظهار العلاقة بين هذه المتغيرات وإجراء مقارنات مع بلدان مماثلة للجزائر، ولكن أيضًا مع البلدان التي لديها أفضل النتائج على المستوى العالمي في هذا المجال. وللقيام بذلك، استخدمنا الإحصاءات التي تنشرها الأمم المتحدة بشأن الحكومة الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية، وإحصائيات البنك الدولي

حول تطور الناتج المحلي الإجمالي والنمو الاقتصادي. تؤكد النتائج التي توصلنا إليها الصعوبة التي واجهها بعض الباحثين في إقامة صلة مباشرة بين رقمنة الإدارة العمومية والنمو الاقتصادي. الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة العمومية، الحوكمة الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، النمو الاقتصادي.

Introduction

La décision semble irrévocable. Les pouvoirs publics algériens ont pris la décision d'accélérer la cadence de tout numérique pour de multiples raisons, entre autres économiques. Cela se comprend, car dans le dernier classement des Nations Unis de 2022, l'Algérie arrive à la 112ème place en E-Gouvernement et à la 148ème place en E-Participation sur 193 pays. Cette position est en deçà des capacités économiques de notre pays et des besoins de sa population éparpillée sur son vaste territoire. Le décalage entre évolution économique rapide et administration publique qui peine à suivre la cadence, a créé un consensus au sein de la communauté scientifique et des praticiens sur la nécessité de revoir en profondeur les soubassements de l'administration publique utilisés jusque-là. C'était d'abord avec le nouveau management public qui a essayé de transposer le modèle de gestion privé au public pour pallier les insuffisances du modèle bureaucratique, puis avec les nouveaux modèles de gouvernance publique propulsés par le développement du numérique.

Aujourd'hui la performance de l'administration publique ne se résume pas à la qualité de services rendus aux citoyens, elle joue aussi un rôle important dans le développement économique des pays (Pradhan et al., 2018). La tertiarisation de l'économie mondiale et son recentrage sur la connaissance est une tendance observée depuis la fin des trente glorieuses. Cette tendance ne concerne pas seulement les pays développés, mais également les pays en développement (Myovella et al., 2020). Elle constitue une source de croissance économique importante, pas seulement à partir des services marchands qu'elle fournit, mais aussi au travers des services non marchand de l'Etat qui encadre toute la sphère marchande. En effet, il est difficile aujourd'hui de chercher des performances économiques sans une administration publique performante.

La numérisation de l'administration publique est devenue une nécessité pour s'adapter à cette nouvelle économie basée sur la connaissance. Par numérisation, on entend la généralisation du recours aux TIC dans tous les domaines de la société. Au niveau de l'administration publique, les TIC ont répondu à de nombreuses attentes du nouveau management public, notamment en termes de flexibilité et de dématérialisation du service public, et même au-delà (Margetts, 2008). La numérisation de l'administration publique aspire réduire la bureaucratie, la corruption et les coûts directs et indirects du service public. Ces derniers constituent une charge importante qui empêche les économies de se développer (Gustova, 2017). En revanche, la numérisation de l'administration publique n'est pas sans coût. La transition numérique nécessite beaucoup d'efforts humains, matériels et financiers, c'est pourquoi de nombreux pays rencontrent actuellement des difficultés à

la réaliser. Cependant, entre nécessité de numériser l'administration publique et l'importance des coûts auxquels il faut faire face, l'arbitrage doit être fait. Les retombées d'une telle numérisation sur le plan économique peuvent être un élément crucial dans le choix et l'accélération du processus de numérisation de l'administration publique.

L'objectif de ce papier est d'étudier la contribution de la numérisation de l'administration publique à la croissance économique dans les pays en développement. La question à laquelle nous essayons d'apporter des réponses est la suivante : la numérisation de l'administration publique pourrait-elle contribuer à la croissance économique dans les pays en développement? Aborder cette question nous permettra de comprendre les raisons profondes, au-delà de l'amélioration de la qualité du service public, qui expliqueraient l'accélération de sa cadence de numérisation observée ces derniers temps à l'échelle mondiale. Pour ce faire, nous allons nous référer à l'évolution des deux indicateurs de l'administration numérique retenus par les Nations Unis, à savoir le E-Gouvernement et la E-Participation, que nous allons comparer à l'évolution de la croissance économique mesurée par le PIB (Produit Intérieur Brut). Nous allons le faire dans un premier temps pour étudier le cas algérien, et dans un second temps comparer notre cas à quelques pays similaires. Nous allons nous concentrer sur les pays en développement car il y a très peu d'études réalisées en la matière (Udo et al., 2012) et les résultats obtenus ne font pas toujours consensus, comme le montre Srivastava et Panigrahi (2016) dans leur étude comparative entre les pays développés et les pays en développement.

Revue de la littérature

Vu l'importance du service public à l'entame de chaque réforme économique, l'administration publique a tout le temps fait l'objet de nombreux débats. Ces derniers aboutissent souvent à des changements incrémentaux de types adaptatifs, mais parfois à des changements plus radicaux et de grande ampleur. A l'état actuel plusieurs auteurs affirment que le domaine de l'administration publique est en transition : « il n'appartient pas encore totalement au passé, mais pas encore à l'avenir non plus. Les pratiques de l'administration publique ne sont pas parfaitement adaptées à plusieurs aspects de la théorie classique et ne sont pas encore étayées par une théorie " nouvelle " et unificatrice de l'administration publique » (Bourgon, 2007). Ceci s'explique par le fait que les modèles proposés font face à diverses idées qui sont parfois en conflit, avec de nombreuses structures, exigences et éléments culturels différents (Iacovino et al. 2017). En pratique, ceci devrait donner lieu à des systèmes administratifs hybrides composés des nouveaux modèles proposés et des traditions développées par les administrations en place (Christensen, 2012). Néanmoins, une lecture attentive des écrits récents montre deux évolutions majeures qui ont marqué l'administration

publique : le managérialisme venu avec le Nouveau Management Public (NMP) et l'*E-Government* avec la généralisation du numérique et l'essor de la nouvelle gouvernance publique.

Dans cette revue de la littérature, nous allons étayer les évolutions importantes qui ont marqué l'administration publique, puis nous allons nous arrêter sur son stade actuel de développement à savoir l'E-Gouvernement venu avec la numérisation avant de finir sur l'apport de cette innovation majeure sur le plan économique.

De l'administration wébérienne à l'E-gouvernement

Crise du modèle bureaucratique

Sans vouloir dresser des critiques a posteriori à l'encontre de l'administration wébérienne qui a dominé une grande partie du siècle précédent, cette dernière a servi son époque et un nombre important de ses pratiques sont restées d'actualité. Selon Bourgon (2007), c'est grâce à cette bureaucratie que de nombreux principes se sont répandus au sein de l'administration actuelle. Il cite entre autres le respect de l'État de droit, la volonté de servir l'intérêt général et l'importance de l'intégrité, de la probité et de l'impartialité des titulaires d'une fonction dans l'exécution de leur mandat public. Les travaux de Max Weber (1946) étaient à l'origine du développement de ces principes. Cet auteur a mis en place les principaux fondements théoriques de cette administration qui reposent sur : la hiérarchie, les règles formelles, l'uniformité, la légitimité, la standardisation des procédures, la division du travail, l'impersonnalité, la méritocratie et les qualifications techniques. La séparation entre la prise de décision qui revient aux élus et l'exécution qui revient aux fonctionnaires est l'une des caractéristiques fondamentales de ce modèle. Le citoyen constitue, dans ce modèle, la source de légitimation de l'ensemble (Spanou, 2003). Les auteurs qui ont critiqué ce modèle ont relevé que ce dernier n'est valable que pour réaliser des tâches répétitives et prévisibles qui garantissent une égalité de traitement dans le cadre de la loi.

À l'ère actuelle, de plus en plus de services offerts par l'État sont fondés sur la connaissance qui nécessitent la collecte, le traitement, l'analyse et l'interprétation des informations. Ces services ne sont pas tous répétitifs, ils sont difficiles à codifier et encore plus à prescrire. Dès lors, de nombreux principes de la bureaucratie wébérienne se trouvent impuissants devant ces nouvelles exigences, qui nécessitent plus de réflexion, de flexibilité et d'agilité. A titre d'exemple, le respect des règles et procédures, qui constitue l'un des principes fondamentaux du modèle wébérien, ne suffit pas pour atteindre les objectifs de l'administration publique actuelle. Des règles et procédures peuvent être longues et difficiles à appliquer, ce qui peut décourager des investisseurs et porter préjudice à l'État ; aussi, l'organisation bureaucratique pyramidale où les décisions sont centralisées constitue un facteur de rigidité important qui empêche le bon fonctionnement de cette administration. Rajoutant à cela, le poids financier que constituent ces administrations, devenu

insupportable notamment avec le creusement des déficits budgétaires engendrés par les crises successives traversées par l'économie mondiale.

Le nouveau management public à l'épreuve

Sous l'impulsion de la nouvelle économie institutionnelle et compte tenu des faiblesses du modèle bureaucratique, un nouveau modèle de gestion publique a vu le jour. Il s'agit du nouveau management public (NMP). Ce dernier remet en question la rationalité des choix de l'allocation des biens publics dans le cadre de l'administration wébérienne. Il propose de réorienter le débat de la performance administrative à la performance économique de l'administration. Cela, en s'appuyant sur des théories telles que la théorie des coûts de transaction, d'agence ou basée sur les droits de propriétés et les contrats. Plus particulièrement, l'école de pensée des choix publics (Niskanen, 1971; Tullock, 2002) est celle qui a contribué le plus à l'essor de ce modèle. Elle considère que l'administration publique est inefficace et inefficente en raison de la tendance bureaucratique inhérente à la maximisation du budget. Le rôle de l'État devrait être réduit et remplacé par le marché dans la mesure du possible (Lampropoulou, M., et Oikonomou, G., 2018). A partir des travaux des auteurs de cette école, la gestion et la productivité des bureaucraties publiques sont devenues des enjeux prioritaires, conduisant à l'émergence du « managérialisme » selon les termes de Pollitt (1990).

Le nouveau management public est défini comme « un ensemble de processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ». Il se conçoit en parfaite harmonie avec le marché et s'appuie sur les techniques de gestion qui ont montré leur efficacité au niveau des entreprises privées. Il vise en effet à reproduire les pratiques du secteur privé dans le secteur public (Bourgon, 2007) au travers des services axés sur les citoyens – comme l'orientation client chez les entreprises – l'utilisation judicieuse de l'argent du contribuable et des agents de l'État. De ce point de vue, le *New Public Management* (NPM) est considéré à la fois comme un ensemble d'idées nouvelles concernant le rôle du gouvernement et la modernisation de l'administration publique, et comme un ensemble de réformes et d'innovations dans le secteur et les services publics (Lévesque, 2012). Ce qui importe le plus, ce n'est pas la manière dont la bureaucratie sert la démocratie mais l'efficacité de l'administration en tant que mécanisme d'allocation de ressources. C'est de ce point de vue que la bureaucratie est considérée comme contreproductive, rigide, gaspilleuse et inefficace (Spanou, 2003). Les principaux apports de ce modèle par rapport au modèle précédent peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : comparaison entre administration wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	Respecter les règles et procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités (politiciens/administrateurs)	confus	clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	autonomie
Recrutement	Concours	contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Spanou, C. (2003). *Abandonner ou renforcer l'État wébérien? Revue française d'administration publique*, (1-2), 109-120.

Le recours à ce modèle est justifié différemment en fonction des pays où il est appliqué (Amar, A., & Berthier, L., 2007). Il peut s'agir d'un désir d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité du secteur public (le cas du Japon par exemple), d'une volonté de s'inscrire dans une idéologie néo-libérale (le cas du Royaume-Uni et de la Nouvelle- Zélande), de surmonter l'existence de crises financières (le cas du Canada entre autres), de résorber une crise économique et politique (le cas de l'Italie), d'un besoin de changement ou encore d'un processus d'imitation (notamment pour les administrations au niveau local).

L'application du NMP n'a pas été toujours couronné par de la réussite, mais quelques limites peuvent être relevées. La limite la plus importante est la séparation de la fonction politique et de la fonction administrative et celles visant la désintégration de la bureaucratie en faveur d'unités autonomes et spécialisées. Ceci a donné lieu à une double fragmentation : verticale entre la sphère politique et la sphère administrative, et horizontale entre les diverses unités spécialisées relativement autonomes (Van de Wall and Hammerschmid, 2011; Aucoin, 2002). Ces fragmentations ont créé des problèmes de gouvernance qu'une coordination purement marchande ne pouvait qu'amplifier. D'une part, elles ont entraîné une perte de contrôle du politique vis-à-vis de la gestion stratégique des divers services posant ainsi des problèmes de régulation en raison, entre autres, de sa perte d'expertise. Ainsi, certains parlent d'État fantôme ou même d'État creux (Heinrich *et al.*, 2009 ; Greve, 2008, Milward and Provan, 2000, Salamon, 1989). D'autre part, elles ont rendu plus difficile la coordination des unités spécialisées et autonomes pour des activités qui font appel à plusieurs politiques en même temps comme le réchauffement climatique, la pauvreté et l'exclusion sociale (Lévesque, 2012). Ainsi et surtout avec

l'accent mis sur l'évaluation des résultats des services plutôt que sur les processus entraîne une « managérialisation » du politique, d'une part, et une politisation de l'administratif, d'autre part. Aussi, en l'absence d'indicateurs concernant les objectifs politiques, le pilotage est forcément handicapé d'autant plus que la capacité politique des gouvernements a été réduite par l'externalisation des services (Aucoin, 2002). Au lieu de contribuer à clarifier le rôle respectif du politique et de l'opérationnel, le NMP conduit à une confusion des rôles. (Lévesque, 2012).

La nouvelle gouvernance publique (NPG) et l'e-gouvernement

Cette nouvelle approche de la gestion publique ne fait pas consensus chez la communauté scientifiques, mais plusieurs auteurs reconnaissent l'émergence d'un nouveau paradigme qui s'appuie sur les évolutions récentes dans le domaine d'Internet. A la différence des deux premières approches qui cherchent l'efficacité administrative pour la première et la performance économique pour la seconde, la nouvelle gouvernance publique sort un peu de ce clivage. Elle propose de traiter les problèmes de la gouvernance publique en reconnaissant l'Etat dans sa pluralité et sa complexité. Elle s'inspire ainsi de la théorie des réseaux qui reconnaît le caractère de plus en plus fragmenté et la nature incertaine de la gestion publique actuelle. De ce point de vue, Haveri (2006), considère que le NPG véhicule un discours alternatif à part entière. Il combine l'asymétrie des relations de pouvoir abordée par la théorie de l'agence (Zeckhauser et Pratt, 1985) et les paramètres dynamiques et interdépendants des parties prenantes traités dans la théorie des réseaux (Kickert, Klijn et Koppenjan 1997). Le NPG repose sur l'hypothèse que de nombreux acteurs contribuent à la fourniture des services publics et de multiples processus sont tissés entre eux. Il est donc important de mettre l'accent sur les relations inter-organisationnelles et la gouvernance des processus, plutôt que sur les résultats uniquement. A cet effet, la confiance, le capital relationnel et les contrats jouent un rôle primordial dans ce nouveau mode de gouvernance.

Bovaird et Löffler, (2015) dans leur article où ils tentent d'expliquer sur quoi repose le NPG, ils soulèvent les questions suivantes : Qui a le droit de prendre et d'influencer les décisions dans le domaine public ? Quels principes devraient être suivis pour prendre des décisions dans le domaine public ? Comment pouvons-nous garantir que les activités collectives dans le domaine public entraînent une amélioration du bien-être des parties prenantes auxquelles nous accordons la plus haute priorité ? Selon ces auteurs, la réponse à ces questions permet d'élargir le champ de l'administration publique et de sortir du paradigme dominant. Contrairement au nouveau management public, qui met l'accent sur les résultats, le NPG accorde beaucoup d'attention à la façon dont les différentes organisations interagissent pour satisfaire les citoyens et les différentes parties prenantes. Les processus par lesquels les différentes parties prenantes interagissent sont également considérés comme ayant une importance majeure, quels que soient les résultats obtenus.

Selon Spanou (2003), plusieurs changements ont contribué pour aller dans cette direction, entre autres : la restructuration et le renforcement de l'administration locale, la globalisation, l'émergence de groupes d'intérêt, d'associations volontaires, la libéralisation des marchés, les privatisations mais également des réformes administratives qui ont produit une fragmentation institutionnelle. Dans ce contexte, la coordination ne peut plus être assurée par l'État seul, par le moyen de la centralisation, la hiérarchie et le commandement. L'État lui-même n'est désormais vu que comme un acteur parmi d'autres dans un jeu complexe qu'aucun acteur ne peut maîtriser.

La généralisation d'Internet dans toute la société et les innovations réalisées dans le domaine de l'informatique ont joué un rôle important dans le développement de ce nouveau paradigme, au point où il y a même certains auteurs qui les ont associés à l'origine de son émergence. A titre d'exemple, le changement des façons de communiquer entre citoyens par le biais d'Internet ou les relations développées par les entreprises en ligne avec leurs clients ont eu un impact considérable sur l'administration publique. Afin de suivre la tendance, d'importants changements organisationnel et fonctionnel ont été observés au sein de l'administration publique. Margetts (2008) évoque, entre autres, l'utilisation du courrier électronique dans les communications internes et externes ; l'importance croissante d'Internet et des intranets dans les réseaux d'information organisationnels ; le développement des services électroniques basés sur le Web et l'archivage électronique. Dorénavant, c'est l'e-gouvernement et le tout numérique qui devaient être la règle. L'e-gouvernement est selon Lim (2013), l'utilisation des technologies de l'information par les citoyens, les entreprises, les organisations et les autres parties prenantes pour accéder à divers services gouvernementaux en ligne, sans aucune l'intervention d'un tiers.

L'e-gouvernement, comme nouveau paradigme, compte réintégrer la fragmentation induite par le NMP pour maximiser les avantages potentiels des technologies à l'ère du numérique (Margetts, 2008). Cela consiste à mettre l'accent sur le rassemblement des fonctions disparates et des groupes d'expertise qui, sous le NMP, étaient fragmentés en agences à fonction unique et répartis sur des réseaux inter-organisationnels complexes. L'e-gouvernement propose dès lors un Holisme basé sur les besoins. Les réformes holistiques cherchent à repenser l'ensemble de la relation entre l'administration et les différentes parties prenantes. Elles impliquent l'adoption d'une organisation basée sur les citoyens, les services ou les besoins. Les aspects économiques ne sont pas ignorés, les changements induits par la numérisation permettent de nouveaux gains de productivité et la saisie des opportunités rendues possibles grâce à des opérations entièrement numériques. Au lieu d'être perçus comme un complément aux processus administratifs et commerciaux conventionnels, les canaux électroniques deviennent véritablement transformateurs, évoluant vers une situation où l'agence « devient son site Web ».

L'e-gouvernement et développement économique

Chercher le lien entre e-gouvernement et développement économique, c'est s'arrêter sur la contribution du progrès technique au développement économique. La numérisation n'est que le résultat du progrès technique accéléré de ces dernières années. Selon les théories économiques, le progrès technique est considéré comme l'un des facteurs de croissance économique les plus importants. Solow (1956) le considère comme la source la plus importante de la croissance économique à long terme, car selon lui l'accumulation des facteurs de production (capital, travail) conduit à long terme à l'état stationnaire avec leur dépréciation. Encore plus, les nouvelles théories de la croissance économiques développées par Barro et al. (1991), Barro et Sala-i-Martin. (1992), Lucas (1988), Grossman et Helpman (1991), et Barro et Sala-i-Martin (1995) considèrent que le progrès technique n'affecte pas seulement la croissance économique (croissance du PIB), mais il affecte également tous les autres aspects du développement à l'instar de l'espérance de vie, la démocratie, la santé, la pauvreté et l'alphabétisation (Myovella et al., 2020).

En étudiant l'impact de la numérisation sur la productivité du travail, Gustova (2017) repère cinq effets relevant de la théorie économique : effet Smith, effet Ricardo, effet Back-office, effet Schumpeter et effet Take-up. L'auteur appelle effet Smith, l'élargissement du marché engendré par l'adoption de programmes d'e-gouvernement. Selon l'auteur, l'adoption de ces programmes augmente la capacité d'offre du secteur public ce qui va augmenter la demande de prestations de service chez les parties prenantes. Ceci déclenchera les effets d'échelle nécessaire à la réalisation des gains de productivité. Le second effet est l'effet Ricardo ou l'effet de la substitution. Il suppose qu'en cas de diminution du coût par l'innovation technologique par rapport au coût du travail, il est plus productif de substituer partiellement ce dernier avec une mise en œuvre plus large des technologies d'e-gouvernement. Le troisième effet repéré est l'effet de réorganisation du back-office. Il est lié au précédent : le secteur public procédera à une réorganisation lorsque les coûts de prestation de services sont supérieurs à sa valeur perçue. La numérisation offre des gains de productivité importants en la matière. Le quatrième est l'effet Schumpeter ou l'effet d'innovation. L'auteur indique que l'investissement dans le secteur des TIC, en raison de l'adoption de la politique d'e-gouvernement, après quelque temps permettra l'amélioration de la productivité du secteur public et, par conséquent, stimuler la croissance économique à long terme. Enfin, l'effet Take-up « ou d'adoption » explique l'acceptation du gouvernement numérique par la société en raison de la hausse des prestations de services publics par le biais des canaux Web et de l'augmentation de la qualité du service, ce qui va augmenter la demande et reproduire par la suite l'effet Smith présenté plus haut.

Sur le plan empirique, plusieurs études soutiennent l'impact positif de la numérisation de l'administration publique sur la croissance économique. Selon Hofman et al. (2016), la numérisation contribue à la croissance économique par la hausse de la demande de produits numériques tels que les équipements de communication, ordinateurs et logiciels, et par l'augmentation de la productivité et des investissements dans les secteurs utilisateurs des TIC. Corsi et al. (2006), dans une étude mandatée par la Commission Européenne pour l'unité e-gouvernement, précise que compte tenu du fait qu'une grande partie du PIB des pays européens appartient au secteur public, l'efficacité de l'administration publique peut être considérée comme l'un des moteurs de la compétitivité nationale, de la croissance économique et du bien-être. Ceci peut être aussi valable dans les pays en développement où la part la plus importante du PIB provient du secteur public. Une autre étude qui s'intéresse aux canaux par lesquels la mise en place d'e-gouvernement améliore la croissance du PIB, Gustova (2017) a repéré quatre principales voies : l'amélioration de la productivité de la main d'œuvre dans le secteur public, la croissance de la production totale du secteur public, l'efficacité de l'administration et l'augmentation de la demande globale. En parallèle à ces études plusieurs auteurs considèrent que le flux de communication numérique entre les pays, les entreprises et les citoyens jouent un rôle clé dans la croissance économique et la productivité (Bertschek et al., 2013; Mouna et al., 2020).

Par ailleurs, plusieurs recherches distinguent entre e-gouvernement dans les pays développés et les pays en développement. Des études montrent que les pays développés profitent plus de la numérisation et d'e-gouvernement que les pays en développement. D'autres études montrent que même dans les pays en développement la numérisation de l'administration publique peut apporter beaucoup d'aspects positifs, voire plus d'avantages que dans les pays développés. Dans les études soutenant l'avantage pour les pays développés, Dewan et Kraemer (2000) affirment que les TIC sont associées à une croissance économique accrue dans les pays développés, alors qu'elle négligeable pour les pays en développement. Ils expliquent cela par le fait que les effets de la numérisation sur la croissance économique et la productivité dans les pays en développement peuvent prendre plus de temps à cause du manque de l'espace concurrentiel engendré par le contrôle excessif des marchés par l'Etat qui risque de ralentir la cadence de la numérisation et ses bienfaits sur l'économie (Mouna et al., 2020). Srivastava et Panigrahi (2016), justifient également par le fait que la plupart des innovations technologiques sont initiées par les pays développés. En plus, ces pays-là ont déjà construit un stock d'infrastructures technologiques, du capital humain et des institutions gouvernementales et démocratiques qui renforcent les effets de la numérisation sur l'économie alors que les pays en développement ne sont que des utilisateurs ce qui rend plus coûteux ces investissements (Myovella et al., 2020). Ceci est également observé par Gustova (2017)

qui constate que les pays en développement n'ont souvent pas le niveau requis de télécommunications et l'accessibilité à Internet, ce qui entraîne une augmentation des coûts d'adoption de l'administration en ligne, et dans certains cas rend négatif le bénéfice prévu de cette implémentation.

Une autre partie de la littérature (Steinmueller, 2001; Negroponte, 1998) soutient l'idée que les pays à faible revenu peuvent converger avec les pays à revenu élevé grâce à la numérisation de leurs gouvernements. Comme il existe davantage de possibilités d'amélioration de l'administration en ligne dans les pays en développement que dans les pays développés, les facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux sont plus pertinents pour les pays en développement par rapport aux pays développés (Srivastava et Panigrahi, 2016). Ceci étant, l'impact des TIC sur la croissance économique dans ces pays pourrait être plus important. Cette croissance pourrait être déclenchée par une productivité accrue (Steinmueller, 2001), des coûts de transactions réduits et une accélération du processus de création de connaissances (Mouna et al., 2020). Les coûts de communication se trouvent aussi réduits dans les pays pauvres contenant de nombreuses zones rurales éloignées les unes des autres (Myovella et al., 2020). Aker et Mbiti (2010) ont souligné dans une étude sur les pays africains que les télécommunications et particulièrement la technologie mobile, ont joué un rôle transformateur, non seulement dans l'augmentation du PIB de ces pays, mais ont plutôt complètement changé la vie des gens. Dans ces pays, la numérisation a été considérée comme l'un des principaux moteurs de la croissance économique. Comme l'affirment Dahlman, Mealy et Wermelinger (2016), dans leur étude, cette numérisation permet d'augmenter le capital et de la main-d'œuvre productivité, de réduire les coûts de transaction et de faciliter l'accès aux marchés mondiaux.

Enfin des recherches récentes, telle que celle Myovella et al., (2020), sont parvenues à conclure que la numérisation contribue positivement à la croissance économique indépendamment du niveau de développement d'un pays. Des pays pauvres ont pu bénéficier des avantages économiques de la numérisation et ont pu avoir ainsi un impact positif sur leur croissance économique. Par contre des études réalisées dans des pays développés n'ont pu déceler un lien positif entre la numérisation et la croissance économique. Ceci pourrait déplacer le débat vers la façon par laquelle la transition numérique a été conduite, qui conditionne parfois l'atteinte des résultats économiques espérés, entre autres la croissance économique.

Etude empirique

Afin de traiter notre problématique, à savoir l'impact de la numérisation de l'administration publique sur la croissance économique, nous avons opté pour une étude documentaire. Celle-ci consiste à exploiter statistiquement des données produites par les Nations Unis sur l'e-

gouvernement et la banque mondiale sur la croissance économique. Nous espérons au travers du croisement de ces données établir un lien entre les variables étudiées. Nous avons choisi l'e-gouvernance et l'e-participation concernant la numérisation de l'administration publique, car ces deux variables synthétiques constituent les deux paramètres essentiels utilisés par les Nations Unis pour classer et évaluer le niveau de développement de la numérisation dans un pays. Aussi l'existence d'une riche base de données couvrant 193 pays étalées sur plusieurs années nous permet de réaliser des comparaisons intéressantes entre des pays au niveau de développement comparables et d'autres au niveau de développement différents. Sur le plan économique, le choix de la croissance du PIB est justifié par le fait qu'il soit l'indicateur macroéconomique le plus important qui traduit la santé économique d'un pays.

Notre étude se veut macroéconomique mobilisant des données génériques afin de dégager des tendances en matière de digitalisation de l'administration publique. Nous n'avons aucune prétention de générer des conclusions hâtives, car autres recherches doivent être menées en profondeur, en ciblant des indicateurs plus précis, afin de pouvoir établir des liaisons directes entre les composantes d'e-gouvernement et la croissance économique.

Notre démarche consiste dans un premier temps à étudier la corrélation entre la digitalisation et le PIB à l'échelle mondiale. Dans un second temps nous allons analyser la position de l'Algérie en matière de digitalisation par rapport à un pays référence de la région qui est la Tunisie dans le but d'expliquer la trajectoire de l'Algérie en matière de digitalisation. Pour finir nous allons étudier la corrélation entre l'E-gouvernement et la croissance économique dans la région d'Afrique du nord.

La digitalisation est en corrélation avec le PIB

Avant d'étudier la corrélation entre la digitalisation de l'administration publique la croissance du PIB, il y a lieu de rappeler que la digitalisation fait partie du progrès technique (Lobova et al., 2021) et comme nous l'avons montré plus haut, le progrès technique est considéré comme l'un des déterminants de la croissance économique les plus importants (Solow, 1956). Aussi dans le cadre de la théorie de la croissance endogène (Aghion et al., 1998), on considère que la croissance s'auto-entretient. Autrement dit, c'est la croissance qui engendre la croissance. Techniquement parlant, tout investissement dans la digitalisation, même dans le domaine public, permet d'augmenter le PIB et donc de faire de la croissance (Corsi et al., 2006). La hausse des revenus due à la croissance économique permet d'investir une partie dans le progrès technique, et entre autres dans la digitalisation de l'administration publique.

Dans le cadre de l'enquête réalisée par les Nations Unis sur l'E-gouvernement en 2022, il ressort que la digitalisation de l'administration publique varie en fonction des revenus des pays mesurés par le PIB/ habitant. Le tableau n° montre bien cette relation.

Tableau n°2 : Valeurs moyennes de l'indice d'E-gouvernement et des sous-indices par groupe de revenu, 2022

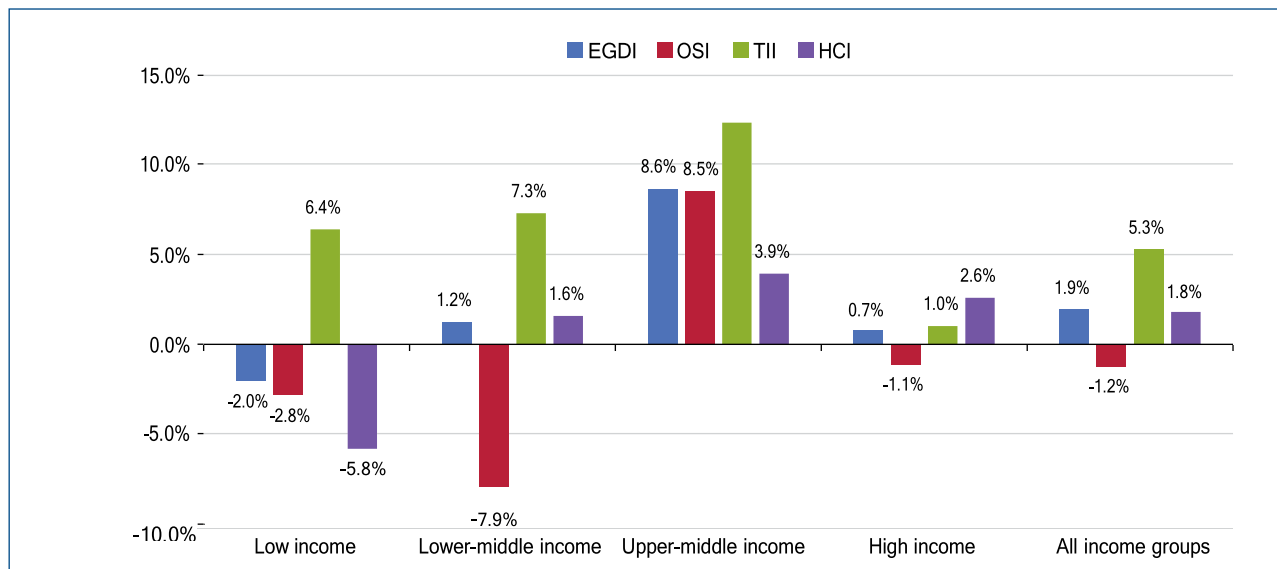
Pays regroupés par revenus	EGDI	OSI	TII	HCI
Faible revenu	0.2963	0.3024	0.2139	0.3726
Revenu intermédiaire inférieur	0.5032	0.4562	0.4441	0.6092
Revenu moyen supérieur	0.6470	0.5725	0.6040	0.7645
Revenu élevé	0.8241	0.7542	0.8420	0.8762
Moyenne pour toutes les tranches de revenus	0.6102	0.5554	0.5751	0.7001

source: United Nations E-Government Survey, 2022.

Le tableau reprend sur les colonnes les indices du E-gouvernement (EGDI: E-Gouvernement Development Index, OSI : Online Services Index, TII : Telecommunications Infrastructure Index, HCI : Human Capital Index) et sur les lignes, la répartition des pays en fonction du PIB par habitant. Puis on a calculé la moyenne des indices pour chaque groupe de pays. Ceci donne pour tous les indicateurs retenus des évolutions proportionnelles à l'évolution du revenu par habitant. Sous l'hypothèse de la croissance autoentretenu, il est possible d'affirmer partiellement que c'est les pays aux revenus élevés qui profitent plus de la croissance induite par le digital.

Pour voir plus clair comment évolue cette relation entre PIB/Habitant et E-gouvernement, les enquêteurs des Nations Unis ont fait une comparaison entre les résultats de 2022 avec les résultats de 2020. Ceci a donné les résultats suivants :

Graphique n°1 : Evolution d'indices d'E-gouvernement en fonction du PIB/Habitant 2020/2022



Source: United Nations E-Government Survey, 2022.

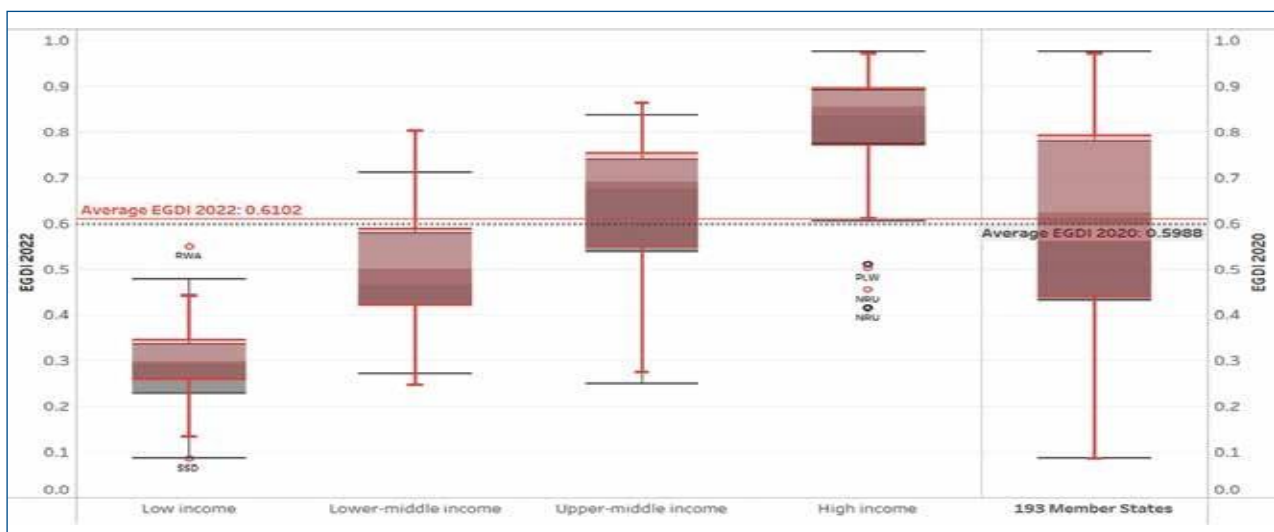
A partir de cet histogramme, il est possible de remarquer que les pays aux revenus moyens sont les pays qui investissent plus dans la digitalisation avec des taux nettement supérieurs aux pays développés. En parallèle, l'observation des statistiques de la banque mondiale montre que ce sont les mêmes pays

qui enregistrent les taux de croissance économique les plus élevés. En effet, l'effet Smith identifié précédemment par Gustova (2017) pourrait largement expliquer cette situation. L'élargissement des marchés publics et les retombées de la digitalisation sur la productivité jouent un rôle important dans la croissance économique. Il est aussi possible de remarquer que les extrémités, c'est-à-dire les pays aux revenus élevés et les pays aux revenus faibles investissent moins dans la digitalisation par rapport aux pays aux revenus moyens entre 2020 et 2022, ce qui pourrait justifier la faiblesse de la croissance économique enregistrée dans ces deux groupes de pays.

Il ressort également de cet histogramme que dans les pays en développement à revenu faible, mis à part les investissements dans les infrastructures, tous les autres investissements de la digitalisation sont en négatif entre 2020 et 2022. Le manque de ressources financières dû à la faiblesse de la croissance économique dans ces pays pourrait être à l'origine de cette situation. Les idées développées par Srivastava et Panigrahi (2016) qui lie les besoins importants en digitalisation dans ces pays à la croissance économique ne s'avèrent moins pertinentes : les besoins en digitalisation ne suffisent plus pour déclencher la croissance, il faut aussi avoir les ressources financières.

Dans le classement en matière d'E-gouvernement effectué par les Nations Unis, les pays aux revenus élevés sont toujours en haut du tableau (voir le graphique n°1) malgré la faiblesse de leur taux de croissance. Cette situation ne signifie pas qu'il n'existe pas de relation entre digitalisation et croissance économique. La plupart des pays développés ont réalisé leur transition numérique durant les années où ils ont connu des taux de croissance élevés, ce qui leur permet de tirer profit aujourd'hui. Aussi, comme ces économies ont une grande surface financière, les investissements dans le digital peuvent ne pas représenter grand-chose.

Graphique n° 2 : classement des pays en termes d'indices d'E-gouvernement fonction en fonction du niveau de revenus

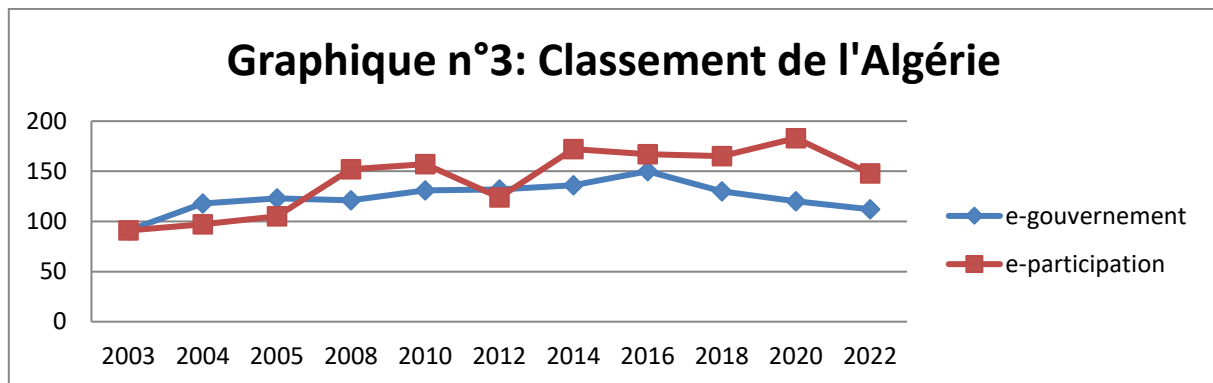


Source: United Nations E-Government Survey, 2022.

Il ressort du graphique que les pays qui ont des revenus élevés se situent en quasi-totalité en dessus de la moyenne des indices d'E-gouvernement de 2020 et de 2022. La plupart des pays aux revenus moyens le sont également, même-si il y a encore plusieurs pays qui n'arrivent pas à franchir ces moyennes. En revanche, il n'y a aucun pays à revenu faible qui a atteint ces moyennes. Enfin, ce graphique confirme l'étroite relation qui existe entre la digitalisation et la croissance économique.

La position de l'Algérie par rapport à la Tunisie (pays désigné comme référence par les Nations Unis dans la région)

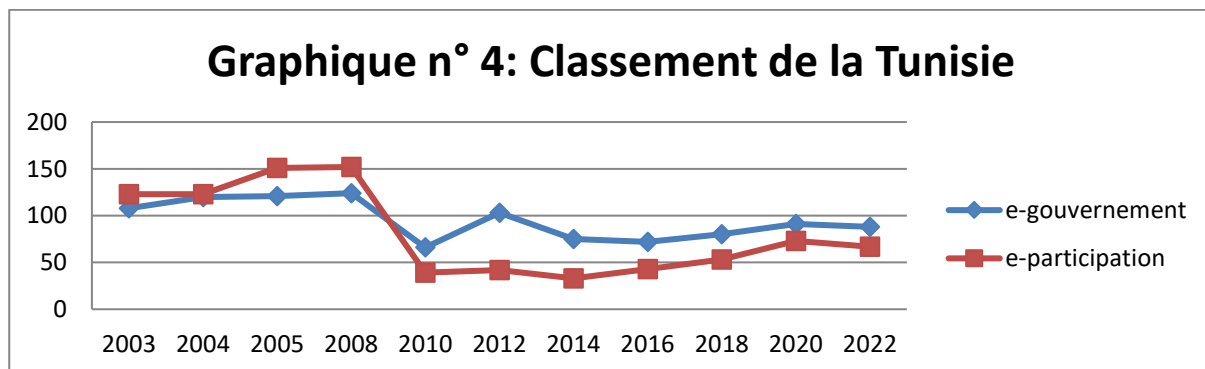
Pour comparer la position de l'Algérie en matière d'E-gouvernement à la Tunisie, nous nous sommes appuyés sur les statistiques des Nations Unis depuis 2003. Nous avons repris les deux indicateurs synthétiques d'E-gouvernement (E-gouvernement et E-participation) et nous avons tracé deux courbes pour les deux pays.



Source: élaboré à partir des données d'enquêtes ,United Nations E-Government Survey,2003/2022.

Cette évolution montre que l'Algérie se classe dans la deuxième moitié des pays les moins développés en matière d'E-gouvernement. Sa position est supérieure à 100 dans la quasi-totalité des classements qui sont apparus depuis 2003. Le classement de l'Algérie a suivi une tendance négative et se dégrade de plus en plus, jusqu'à l'année 2016 où on a connu le début de l'amélioration d'E-gouvernement. Pour l'E-participation, il faut attendre 2020 pour observer une amélioration.

Les résultats pour le cas de la Tunisie se montrent comme suit :



Source: élaboré à partir des données d'enquêtes ,United Nations E-Government Survey,2003/2022.

Ce pays, jusqu'au classement de 2008, il était dans la moitié des pays les moins avancés en E-gouvernement, mais depuis 2010 il est devenu un pays référence de la région pour atteindre le premier quart des pays les plus avancés en matière d'E-gouvernement. Même-ci son classement s'est dégradé à partir de 2010, il reste toujours dans la moitié des pays les plus avancés.

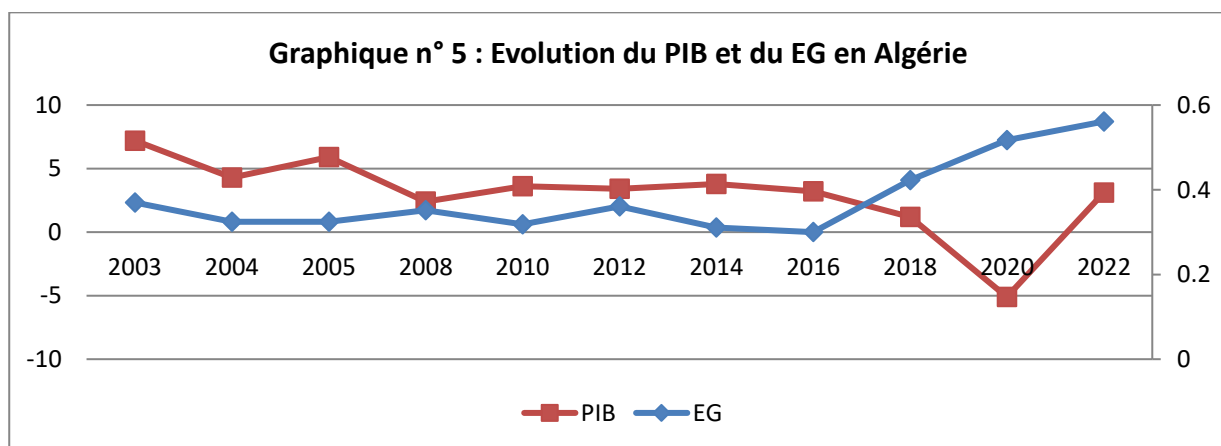
Corrélation E-gouvernement et croissance économique dans la région d'Afrique du nord

Pour analyser l'évolution d'E-gouvernement en rapport avec la croissance économique dans les pays en développement, nous avons sélectionné quatre pays d'Afrique du nord qui sont l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et l'Egypte. Le choix de ces pays est justifié pour des raisons de proximité et de ressemblance pour pouvoir les comparer. Les données ont été collectées auprès des Nations Unis (enquêtes réalisées depuis 2003) et de la Banque Mondiale concernant la croissance économique. Nous avons par la suite tracé des courbes pour chaque pays afin de dégager la tendance en matière de croissance économique et d'E-gouvernement sur la période allant de 2003 à 2022.

Cas de l'Algérie

Le PIB et l'EG (E-gouvernement) ont connu une évolution comparable jusqu'à l'année 2016, où l'Algérie continue à améliorer son indice EG pendant que la croissance économique connaît une évolution négative en atteignant -5% en 2020 pour reprendre à partir de 2021.

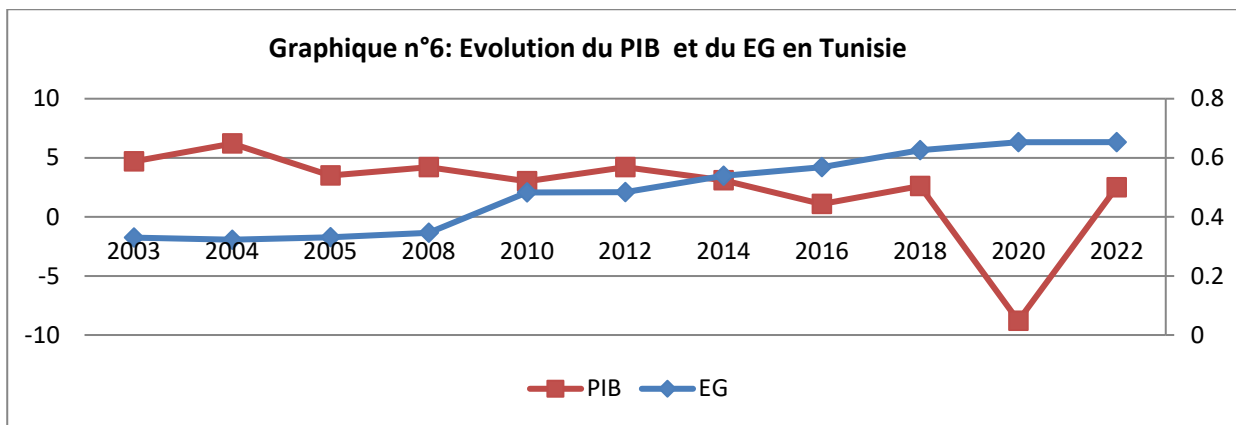
A partir de cette analyse, nous pouvons dire qu'il y a une corrélation positive entre les indices EG et la croissance économique en Algérie (voir graphique n°5)



Source: élaboré à partir des données d'enquêtes ,United Nations E-Government Survey,2003/2022 et des données de la banque mondiale

Cas de la Tunisie

Comme le montre les deux courbes suivantes, pour le cas de la Tunisie les deux indicateurs retenus évoluent dans des sens opposés : au moment où la croissance économique est affaiblie pour atteindre un niveau record proche de -10% en 2020, son niveau d'EG continue de progresser d'une manière continue depuis 2008 pour atteindre un niveau très proche de celui des pays développés. La Tunisie est d'ailleurs choisie comme pays de référence dans la région par les Nations Unies. La Tunisie n'a pas arrêté ses investissements dans la numérisation malgré sa situation difficile sur le plan économique. Cela montre l'importance donnée à ce secteur par les Tunisiens.

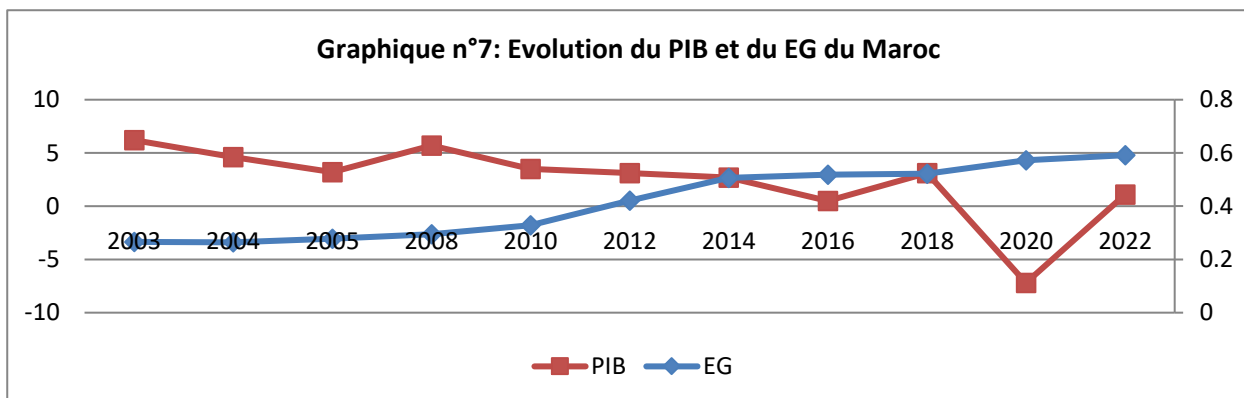


Source: élaboré à partir des données d'enquêtes ,*United Nations E-Government Survey, 2003/2022* et des données de la banque mondiale

Selon les chiffres du graphique, on peut dire que pour la Tunisie il n'y a pas de relation apparente entre la croissance économique et l'E-gouvernement.

Cas du Maroc

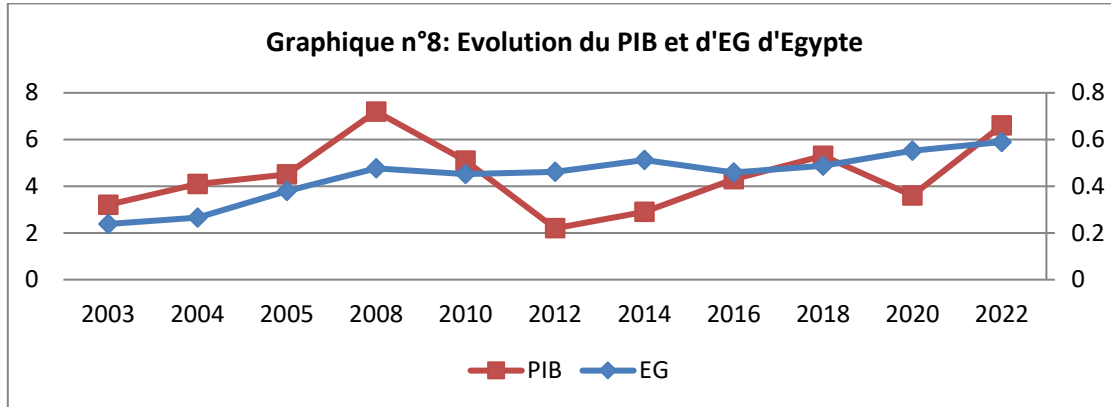
D'après les données du graphique, on peut dire que la Maroc a connu la même évolution que la Tunisie. Au moment où sa croissance économique chute, son indice d'EG continue de progresser. Cela montre aussi l'importance donnée par ce pays au digital malgré la rareté des ressources financières



Source: élaboré à partir des données d'enquêtes ,*United Nations E-Government Survey, 2003/2022* et des données de la banque mondiale

Le cas d’Egypte

En observant les deux courbes du cas d’Egypte, nous pouvons dire que ce pays constitue l’exemple type de corrélation entre la croissance économique et l’indice d’E-gouvernement. Malgré la fluctuation de sa croissance économique, les deux variables suivent une tendance positive.



Source: élaboré à partir des données d’enquêtes ,*United Nations E-Government Survey,2003/2022* et des données de la banque mondiale

A partir de ces analyses graphiques, il ressort que le cas d’Egypte ressemble au cas de l’Algérie et celui du Maroc ressemble à celui de la Tunisie. Pour les deux premier pays, il y a une relation étroite entre la croissance économique et l’E-gouvernement et pour les deux autres pays on a pas trouvé de relation.

Conclusion

En se posant la question sur la contribution de la numérisation de l’administration publique à la croissance économique, nous étions contraints de passer par une littérature abondante, mais en même temps très divergente. Nous avons vu dans notre revue de la littérature que l’adminsitration publique a connu des transformations importantes depuis la bureaucratie classique jusqu’aux nouvelles tendances actuelles en matière d’E-gouvernement. Ce qu’il faut retenir de cette présentation est que les raisons économiques étaient toujours présentes pour annocer les réformes de l’adminsitration publique. On l’a vu dans le débat sur le passage de la bureuacratie au NMP, mais également dans les débats sur la numérisation de l’adminsitration publique. l’économie est donc toujours au centre des préoccupation de l’administration publique.

En arrivant au stade actuel de la numérisation, l’adminstration publique numérisée se voit, selon plusieurs théoriques économiques, en faveur et de la croissance et du développement économiques. Malgré de nombreux avis et des résulats divergeants, la synthèse à retenir de cette littérature, c’est que la numérisation de l’administration publique pourrait créer de la croissance économique et la croissance économique pourrait aider à assurer la mise en place des ressources financières nécessaires à la transition numérique.

Sur le plan empirique, nous avons démontré l'étroite relation entre l'E-gouvernement et la croissance économique en s'appuyant sur les données des Nations Unis et de la Banque Mondiale. Les pays qui profitent plus de la digitalisation sont les pays aux revenus élevés et moyens. Ceci concorde avec les résultats de quelques études citées dans cette recherche. Les pays qui ont des revenus moyens sont les pays qui réalisent le taux de croissance économique les plus élevés. Par contre les pays aux faibles revenus ne profitent pas de la digitalisation et enregistre des taux de croissance faibles (selon les données de la Banque Mondiale). Ce résultat pourrait ne pas soutenir ceux obtenus par Srivastava et Panigrahi, (2016) sur la digitalisation et la croissance dans les pays en développement.

Enfin, en traitant le cas de l'Algérie, en comparaisant avec des pays comparables, il en est sorti que l'Algérie ne se classe pas bien en matière d'E-gouvernement, mais son indice de développement est en croissance constante. En plus, la corrélation d'E-gouvernement avec la croissance économique était positive pour l'Algérie et l'Egypte, ce qui n'est pas le cas pour la Tunisie et le Maroc qui enregistrent des évolutions un peu aléatoires. Ce soutien partiellement l'hypothèse des travaux sur l'effet positif de la numérisation sur la croissance économique dans les pays en développement. En définitive, la relation entre la croissance économique et l'E-gouvernement est confirmée aussi bien dans cette recherche que dans la plupart des travaux cités. Dès lors, il faut retenir que cette relation peut aller dans les deux sens : la numérisation constitue un facteur important de la croissance économique, mais elle est aussi le produit de la croissance économique.

Bibliographie:

1. Myovella, G., Karacuka, M., & Haucap, J. (2020). Digitalization and economic growth: A comparative analysis of Sub-Saharan Africa and OECD economies. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101856.
2. Margetts, H. (2008). Public management change and e-government: The emergence of digital-era governance. In *Routledge handbook of Internet politics* (pp. 114-127). Routledge.
3. Gustova, D. (2017). *The impact of e-government strategy on economic growth and social development* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).
4. Udo, K., Sugawara, D., Tanaka, H., Imai, K. & Mano, A. [2012] "Impact of the 2011 Tohoku earthquake and tsunami on beach morphology along the northern Sendai Coast," *Coast. Eng. J.* 54(1), 1250009.
5. Srivastava, S. K., & Panigrahi, P. K. (2016). The impact of e-government and e-business on economic performance: A comparative study of developing and developed countries. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 22(1), 36-50.

6. Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International review of administrative sciences*, 73(1), 7-26.
7. Iacovino, N. M., Barsanti, S., & Cinquini, L. (2017). Public organizations between old public administration, new public management and public governance: the case of the Tuscany region. *Public Organization Review*, 17, 61-82.
8. Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji journal of political science and economics*, 1(1), 1-11.
9. Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International review of administrative sciences*, 73(1), 7-26.
10. Weber, M. (1946). Science as a Vocation. In *Science and the Quest for Reality* (pp. 382-394). London: Palgrave Macmillan UK.
11. Spanou, C. (2003). Abandonner ou renforcer l'État wébérien?. *Revue française d'administration publique*, (1-2), 109-120.
12. Niskanen, W. Representative bureaucracy. New York: Aldine-Atherton, 1971.
13. Tullock, G., Brady, G. L., & Seldon, A. (2002). *Government failure: a primer in public choice*. Cato Institute.
14. Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101-121.
15. Pollitt, C. (1990). Doing business in the temple? Managers and quality assurance in the public services. *Public Administration*, 68(4), 435-452.
16. Bartoli A., *le management des organisations publiques*, 1997, Dunod, Paris
17. Bourgon, J. (2007). Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International review of administrative sciences*, 73(1), 7-26.
18. Lévesque, B. (2012). La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique. *Vie économique*, 4(2), 1-18.
19. Spanou, C. (2003). Abandonner ou renforcer l'État wébérien? *Revue française d'administration publique*, (1-2), 109-120.
20. Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public: avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5, 1-14.
21. Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2011). The impact of the New Public Management: Challenges for coordination and cohesion in European public sectors. *Administrative Culture/Halduskultuur*, 12(2).

22. Aucoin, P. (2002). Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Public Management: Reforming public management*, 3(2), 26.
23. Heinrich, C., Mueser, P. R., Troske, K. R., Jeon, K. S., & Kahvecioglu, D. (2009). New estimates of public employment and training program net impacts: A nonexperimental evaluation of the Workforce Investment Act program.
24. Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476-494.
25. Milward, H. B., & Provan, K. G. (2000). Governing the hollow state. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 359-380.
26. Salamon, L. M. (1989). *Beyond privatization: The tools of government action*. The Urban Institute.
27. Lévesque, B. (2012). *Social Innovation and Governance in Public Management Systems: Limits of NPM and search for alternatives?*. Montréal, QC, Canada: Crises.
28. Aucoin, P. (2002). Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Public Management: Reforming public management*, 3(2), 26.
29. Lévesque, B. (2012). *Social Innovation and Governance in Public Management Systems: Limits of NPM and search for alternatives?*. Montréal, QC, Canada: Crises.
30. ¹ Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *science*, 323(5916), 892-895.
31. Haveri, A. (2006). Complexity in local government change: Limits to rational reforming. *Public Management Review*, 8(1), 31-46.
32. Zeckhauser, R. J. (1985). *Principals and agents: The structure of business* (p. 37). J. W. Pratt (Ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
33. Casady, C. B., Eriksson, K., Levitt, R. E., & Scott, W. R. (2020). (Re) defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*, 22(2), 161-183.
34. Bovaird, T., & Löffler, E. (2015). Understanding public management and governance. In *Public management and governance* (pp. 3-13). Routledge.
35. Spanou, C. (2003). Abandonner ou renforcer l'État wébérien?. *Revue française d'administration publique*, (1-2), 109-120.
36. Margetts, H. (2008). Public management change and e-government: The emergence of digital-era governance. In *Routledge handbook of Internet politics* (pp. 114-127).

37. Krishnan, S., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2013). Examining the relationships among e-government maturity, corruption, economic prosperity and environmental degradation: A cross-country analysis. *Information & Management*, 50(8), 638-649.
38. Margetts, H. (2008). Public management change and e-government: The emergence of digital-era governance. In *Routledge handbook of Internet politics* (pp. 114-127).
39. Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 70(1), 65-94.
40. Barro, R. J. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *The quarterly journal of economics*, 106(2), 407-443.
41. Barro, R. J., Mankiw, N. G., & Sala-i-Martin, X. (1992). *Capital mobility in neoclassical models of growth* (No. w4206). National Bureau of Economic Research.
42. Lucas. R.E . Jr (1988). "On the Mechanics of Economic Development," forthcoming in *Journal of Monetary Economics*.
43. Grossman, G. M., & Helpman, E. (1991). Trade, knowledge spillovers, and growth. *European economic review*, 35(2-3), 517-526.
44. Sala-i-Martin, X. X., & Barro, R. J. (1995). *Technological diffusion, convergence, and growth* (No. 735). Center discussion paper.
45. Myovella, G., Karacuka, M., & Haucap, J. (2020). Digitalization and economic growth: A comparative analysis of Sub-Saharan Africa and OECD economies. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101856.
46. Gustova, D. (2017). *The impact of e-government strategy on economic growth and social development* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).
47. Corsi, M., Gumina, A., & Ciriaci, D. (2006, September). How e-government may enhance public procurement. In *International public procurement conference proceedings* (pp. 21-23).
48. Bertschek, I., & Niebel, T. (2016). Mobile and more productive? Firm-level evidence on the productivity effects of mobile internet use. *Telecommunications Policy*, 40(9), 888-898.
49. Mouna, A., Nedra, B., & Khairredine, M. (2020). International comparative evidence of e-government success and economic growth: technology adoption as an anti-corruption tool. *Transforming Government: people, process and policy*, 14(5), 713-736.
50. Mouna, A., Nedra, B., & Khairredine, M. (2020). International comparative evidence of e-government success and economic growth: technology adoption as an anti-corruption tool. *Transforming Government: people, process and policy*, 14(5), 713-736.
51. Steinmueller, W. E. (2001). ICTs and the possibilities for leapfrogging by developing countries. *Int'l Lab. Rev.*, 140, 193.

52. Negroponte, N. (1998). Beyond digital. *Wired*, 6(12), 288.
53. Srivastava, S. K., & Panigrahi, P. K. (2016). The impact of e-government and e-business on economic performance: A comparative study of developing and developed countries. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 22(1), 36-50.
54. Aker, J. C., & Mbiti, I. M. (2010). Mobile phones and economic development in Africa. *Journal of economic Perspectives*, 24(3), 207-232.
55. Lobova, S. V., Bogoviz, A. V., Suglov, A. E., Yankovskaya, V. V., & Kuzmina, L. I. (2021). Scenarios of Future Development of the Modern Digital Economy: Technical Progress vs. Social Distance. In *Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap 11* (pp. 1170-1178). Springer International Publishing.
56. Aghion, P., Howitt, P., Brant-Collett, M., & García-Peñalosa, C. (1998). *Endogenous growth theory*. MIT press.
57. Corsi, M., Gumina, A., & Ciriaci, D. (2006, September). How e-government may enhance public procurement. In *International public procurement conference proceedings* (pp. 21-23).