

## العنوان:

# دور الرقمنة في تحسين أداء المرفق العام - دراسة حالة بلدية برهوم -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

من إعداد الطالبين:

- عبد الرحمن بوصلاح
- زين العابدين سحنون

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللقب والاسم
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ مساعد أ	حطي شاكر السراج
مشرفا ومحررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	عطالله ياسين
متحننا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	عثمانى ميرة

السنة الجامعية 2024/2023



## العنوان:

دور الرقمنة في تحسين أداء المرفق العام

- دراسة حالة بلدية برهوم -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

من إعداد الطالبين:

- عبد الرحمن بوصلاح

- زين العابدين سحنون

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللقب والاسم
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ مساعد أ	حطي شاكر السراج
مشرقا ومقرا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	عطالله ياسين
متحتنا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	عثمانى ميرة



# إِهْدَاءٌ

إلى صاحب القلب الكبير والحنون، فلقد كان له الفضل الأول

في بلوغه التعليم العالي والدي الحبيب أطال الله في عمره.

إلى من وضعوني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش، وراعتني حتى  
صرت كبيراً أمي الغالية حفظها الله.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى من كان لهم الفضل في تشجيعنا زملائنا في العمل

إلى جميع أساتذتنا الكرام

من لم يتوانوا في مدد العون لنا نهدي إليكم عملنا هذا  
وشكراً.

"عبد الرحمن بوصلاح"

"زين العابدين سحنون"

# كلمة شكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا

تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...

ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة والنور "سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام".

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى

جميع "أساتذتنا الكرام"

إلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة كل الشكر والاحترام و التقدير.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " عطا الله ياسين "

"عبد الرحمن بوصلاح"

"زين العابدين سحنون"

## ملخص

تعتبر الرقمية بكافة أشكالها وتطبيقاتها من أهم الرهانات التي فرضت في كل المجالات حيث تناولت هذه الدراسة دور الرقمنة في تحسين أداء المرفق العام من خلال دراسة تحليلية بالجماعات المحلية، والتي عرفت عدة خطط وإستراتيجيات تهدف لرقمتها وتحسين مستوى الإتصال العمومي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأدوات البحثية في الاستبيان المقابلة والملاحظة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل مجموعة من الموظفين الذين يسهرون على تسيير مرافق بلدية برهوم.

وتهدف الدراسة لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في المرفق العام لبلدية برهوم لأن تطبيق المشروع الرقمي يجعل الإدارة أكثر قرباً من المواطنين، عن طريق تسهيل الولوج للمنصات الرقمية وتتبع إجراءات الملفات الإدارية عن بعد، وهذا من شأنه بناء علاقة إتصالية ناجحة بين الإدارة والمواطنين وتحسين أداء المرفق العام، من خلال التمكن من الآليات الحديثة لتقنيات المعلومات، ومن هذا المنطلق يتطلب من وزارة الداخلية والجماعات المحلية خاصة والمؤسسات العمومية عامة رصد كل الإمكانيات لتطبيق الإستراتيجية الوطنية للرقمنة التي أصبحت مطلباً مهماً في بناء نظم إدارية فعالة لتجسيد الخطط والسياسات، لذلك كان لابد من تسقير الجهود والمبادرات لمواجهة التحديات والعوائق التي تطرح كأولوية لتبني مشروع التحول الرقمي.

حيث تم في دراستنا تحليل الفرضيات واختبارها إحصائياً للتتمكن من معالجة إشكالية الدراسة، المتمثلة في دور الرقمنة في تحسين أداء المرفق العام كما توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها أن غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى أداء المرفق العام، كما توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الرقمنة وأداء المرفق العام.

وتم التأكيد على مجموعة من التوصيات أهمها أولوية رفع كفاءة المورد البشري وتوفير البنية الرقمية الشاملة لتحقيق مستوى فعال في أداء المرفق العام وتقريب الإدارة من المواطن، كما يجب تفعيل نظام الأمان الرقمي لسرية المعلومات كأحد أهم الرهانات لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في المرافق العمومية، وأولوية القضاء على الأمية الرقمية داخل البيئة الإتصالية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، أداء المرفق العام، البيانات الرقمية، الإتصال

## **Abstract:**

Digitalization, in all its forms and applications, is considered one of the most important challenges imposed in all fields. This study addressed the role of digitization in improving the performance of public facilities through an analytical study of local communities, which identified several plans and strategies aimed at digitizing them and improving the level of public communication. To achieve the objectives of this study, we used the descriptive approach. Analytical, the research tools were the questionnaire, interview and observation to collect data, and a random sample was chosen to represent a group of employees who oversee the management of the Barhoum municipal facility.

The study aims to shed light on the reality of digitization in the public facility of the municipality of Barhoum, because implementing the digital project brings the administration closer to citizens, by facilitating access to digital platforms and tracking administrative file procedures remotely, and this would build a successful communication relationship between the administration and citizens and improve the performance of the public facility. Through mastery of modern information technology mechanisms, and from this standpoint, the Ministry of the Interior, local communities in particular, and public institutions in general are required to monitor all possibilities to implement the national strategy for digitization, which has become an important requirement in building effective administrative systems to embody plans and policies. Therefore, it was necessary to coordinate efforts and initiatives to confront Challenges and obstacles that arise as a priority for adopting a digital transformation project.

In our study, the hypotheses were analyzed and tested statistically to be able to address the problem of the study, represented by the role of digitization in improving the performance of the public facility. We also reached a set of results, the most important of which is that the absence of digitization leads to a low level of performance of the public facility. We also found that there is a correlation between the dimensions of digitization and the performance of the public facility. General facility.

A set of recommendations were emphasized, the most important of which is the priority of raising the efficiency of the human resource and providing a comprehensive digital infrastructure to achieve an effective level in the performance of the public facility and bringing the administration closer to the citizen. The digital security system must also be activated for confidentiality of information as one of the most important bets for implementing digital transformation projects in public facilities, and the priority of eliminating Digital illiteracy within the communication environment.

**Keywords:** digitization, public utility performance, digital data, communication

## قائمة المحتويات

إهداء
كلمة شكر
ملخص
قائمة المحتويات
قائمة الجداول والأشكال
أ ..... مقدمة
- 7 - الفصل الأول: الإطار النظري لرقمنة المرفق العام
- 8 - المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقمنة
- 8 - المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
- 10 - المطلب الثاني: أهمية الرقمنة وأهدافها
- 13 - المطلب الثالث: أبعاد الرقمية
- 15 - المطلب الرابع: دوافع التحول إلى الرقمنة الإدارية في المرفق العام
- 16 - المطلب الخامس: معوقات رقمنة الجماعات المحلية
- 17 - المبحث الثاني: أداء المرفق العام في ظل الرقمنة
- 17 - المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمرفق العام
- 20 - المطلب الثاني: مبادئ المرفق العام
- 23 - المطلب الثالث: مفهوم الأداء
- 25 - المطلب الرابع: دوافع و متطلبات تحسين أداء المرفق العام
- 27 - المطلب الخامس: أثر الرقمنة على مبادئ المرفق العام
- 30 - المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين
- 30 - المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالرقمنة
- 33 - المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتحسين أداء المرفق العام
- 36 - المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالرقمنة وتحسين أداء المرفق العام

38 -	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات .....
39 -	المطلب الخامس: العلاقة بين المتغيرين .....
40 -	خلاصة الفصل .....
42 -	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة .....
43 -	المبحث الأول: تقديم بلدية برهوم .....
43 -	المطلب الأول: تعريف بلدية برهوم .....
44 -	المطلب الثاني: مهام وأهداف الأجهزة الإدارية لبلدية برهوم .....
45 -	المطلب الثالث: تنظيم هيئات بلدية برهوم .....
48 -	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأداة الدراسة .....
49 -	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات .....
49 -	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان .....
52 -	المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات و اختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات .....
53 -	المبحث الثالث: عرض، تحليل وتقسيم البيانات الميدانية .....
54 -	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان .....
59 -	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجيبين .....
69 -	المطلب الثالث: اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى بلدية برهوم .....
75 -	خلاصة الفصل .....
77 -	الخاتمة .....
80 -	المراجع .....
84 -	الملاحق .....

## قائمة الجداول والأشكال

### 1. قائمة الجداول

- 44 -	جدول 1: يوضح مساحة بلدية برهوم
- 50 -	جدول 2: يوضح مجتمع الدراسة والعينة
- 51 -	جدول 3: يوضح محاور وأبعاد الدراسة
- 52 -	جدول 4: درجات الاستبيان
- 52 -	جدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي للعينة
- 54 -	جدول 6: صدق التكوين الفرضي
- 55 -	جدول 7: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الرقمنة والدرجة الكلية لفقراته
- 57 -	جدول 8: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة المرفق العام والدرجة الكلية لفقراته
- 59 -	جدول 9: معامل الثبات كرونباخ $\alpha$ لجميع محاور الاستبيان
- 59 -	جدول 10: يوضح الجنس
- 60 -	جدول 11: يوضح العمر
- 60 -	جدول 12: يوضح الخبرة
- 61 -	جدول 13: يوضح المستوى التعليمي
- 61 -	جدول 14: يوضح المنصب الوظيفي
- 62 -	جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لـإجابات أفراد العينة حول محور الرقمنة
- 63 -	جدول 16: يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لـإجابات أفراد العينة حول البعد الإداري
- 64 -	جدول 17: يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لـإجابات أفراد العينة حول البعد البشري
- 65 -	جدول 18: يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لـإجابات أفراد العينة حول البعد الأمني
- 66 -	جدول 19: يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لـإجابات أفراد العينة حول أداء المرفق العام
- 70 -	جدول 20: يوضح اختبار البعد المادي او التقني
- 70 -	جدول 21: يوضح اختبار البعد الإداري
- 71 -	جدول 22: يوضح اختبار البعد البشري
- 72 -	جدول 23: يوضح اختبار البعد الأمني
- 73 -	جدول 24: يوضح اختبار الفرضية الاولى بواسطة معامل الانحدار البسيط
- 73 -	جدول 25: يوضح اختبار الفرضية الثانية بواسطة معامل الانحدار البسيط
- 74 -	جدول 26: يوضح اختبار الفرضية الثالثة بواسطة معامل الانحدار البسيط
- 74 -	جدول 27: يوضح اختبار الفرضية الرابعة بواسطة معامل الانحدار البسيط

## 2. قائمة الأشكال

ج	شكل رقم 1: نموذج للدراسة .....
- 9 -	شكل رقم 2: شكل توضيحي للصورة الرقمية .....
- 15 -	شكل رقم 3: نموذج إفتراضي لأبعاد الرقمنة .....
- 46 -	شكل رقم 4: يوضح الهيكل التنظيمي بلدية برهوم .....

# **مقدمة**

## تمهيد

في العصر الرقمي الذي نعيشه اليوم، أصبح من الضروري تبني التقنيات الحديثة لتحسين أداء المرافق العامة وتعزيز جودة الخدمات التي تقدمها الحكومات للمواطنين، حيث تلعب الرقمنة دوراً محورياً في هذا السياق، كما توفر حلولاً مبتكرة لمجموعة متنوعة من التحديات التي تواجه المرافق العامة، من بiroقراطية ادارية إلى الحاجة المستمرة لتحسين الكفاءة والاستجابة السريعة لطلبات المواطنين المتزايدة، وكذا تحديات التحكم في أمن المعلومات الشخصية للأفراد، كل هذا يمثل أكبر التحديات التي تواجه رقمنة المرفق العام.

إن الرقمنة، بما تتضمنه من أتمتة العمليات، والتحليل الذكي للبيانات، وتقنيات الاتصال المتقدمة، تساهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة التشغيلية للمرافق العامة، فهي تساعد على تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المعاملات، مما يتيح للموظفين العموميين التركيز على المهام الأكثر أهمية واستراتيجية، علاوة على ذلك تعمل الرقمنة على تقليل الأخطاء البشرية التي يمكن أن تحدث في العمليات اليدوية، مما يزيد من دقة وسرعة تقديم الخدمات.

كما أن للرقمنة دوراً بارزاً في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المرافق العامة، من خلال إنشاء سجلات رقمية دقيقة، يمكن تتبع من خلالها العمليات والإجراءات بسهولة، مما يسمح بمراجعةها وتقييمها بشكل دوري لضمان الامتثال للمعايير والمواصفات المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك يمكن نشر المعلومات والبيانات ذات الصلة بأداء المرافق العامة على الإنترنت، مما يعزز من شفافية هذه الأخير ويزيد من ثقة المواطنين بها.

وفيما يتعلق باستمرارية الخدمة العامة المقدمة من طرف المرفق العام، تتيح الرقمنة تقديم خدمات حكومية متكاملة ومتاحة على مدار الساعة عبر الإنترنت، هذا يسهل على المواطنين الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان، مما يقلل من الحاجة إلى زيارة المكاتب الحكومية والانتظار في الطوابير الطويلة، كما توفر التقنيات الرقمية منصات تفاعلية تتيح للمواطنين التواصل مباشرة مع الجهات الحكومية، وتقديم الشكاوى أو الاستفسارات، والحصول على ردود فورية.

ولا يمكن إغفال دور الرقمنة في مجال تحليل البيانات واتخاذ القرارات، إذ تتيح الأنظمة الرقمية جمع كميات هائلة من البيانات وتحليلها بطرق متقدمة، مما يمكن صانعي القرار من الحصول على رؤية دقيقة مبنية على البيانات، وهذا يساعد على تحديد الاتجاهات والمشكلات المحتملة واتخاذ إجراءات استباقية لمعالجتها قبل أن تتفاقم.

كما لا تخفي مساهمة الرقمنة في تحسين إدارة الموارد بكفاءة أكبر، فهي تساعد على تتبع استخدام الموارد، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، والتخطيط الاستراتيجي الأفضل لاستثمار الموارد المتاحة، كما تتيح الوسائل الرقمية التعاون والتنسيق والاتصال بين الجهات الحكومية المختلفة بشكل أكثر فعالية، مما يعزز من قدرة المرافق العامة على تقديم خدمات متكاملة ومتماضكة.

وباختصار، فإن الرقمنة تمثل عاملًا حاسماً في تحسين أداء المرافق العامة، من خلال تبني الحلول الرقمية، يمكن للحكومات تعزيز الكفاءة والشفافية وجودة الخدمات، مما يؤدي إلى تحسين الحياة اليومية للمواطنين وبناء مجتمع أكثر تطوراً وازدهاراً.

### أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لدراستنا على النحو التالي:

**ما هو دور الرقمنة في تحسين أداء المرفق العام لبلدية برهوم؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تمكنا من الإجابة على إشكالية الدراسة ذكرها:

- 1) هل لأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال ولوائحهما دور في تحسين أداء المرفق العام لبلدية برهوم؟
- 2) هل لموظفي ومسؤولي بلدية برهوم الرغبة والحماسة في تطبيق الرقمنة الإلكترونية؟
- 3) هل تقوم بلدية برهوم بتكوين مستخدميها بشكل دوري على استخدام البرامج والاجهزة الرقمية؟
- 4) هل يقوم المرفق العام لبلدية برهوم باقتناء برامج الحماية الحديثة من أجل تأمين بياناتها وأرسيفها الإلكتروني؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المقدمة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة: للرقمنة دور في تحسين أداء بلدية برهوم.**

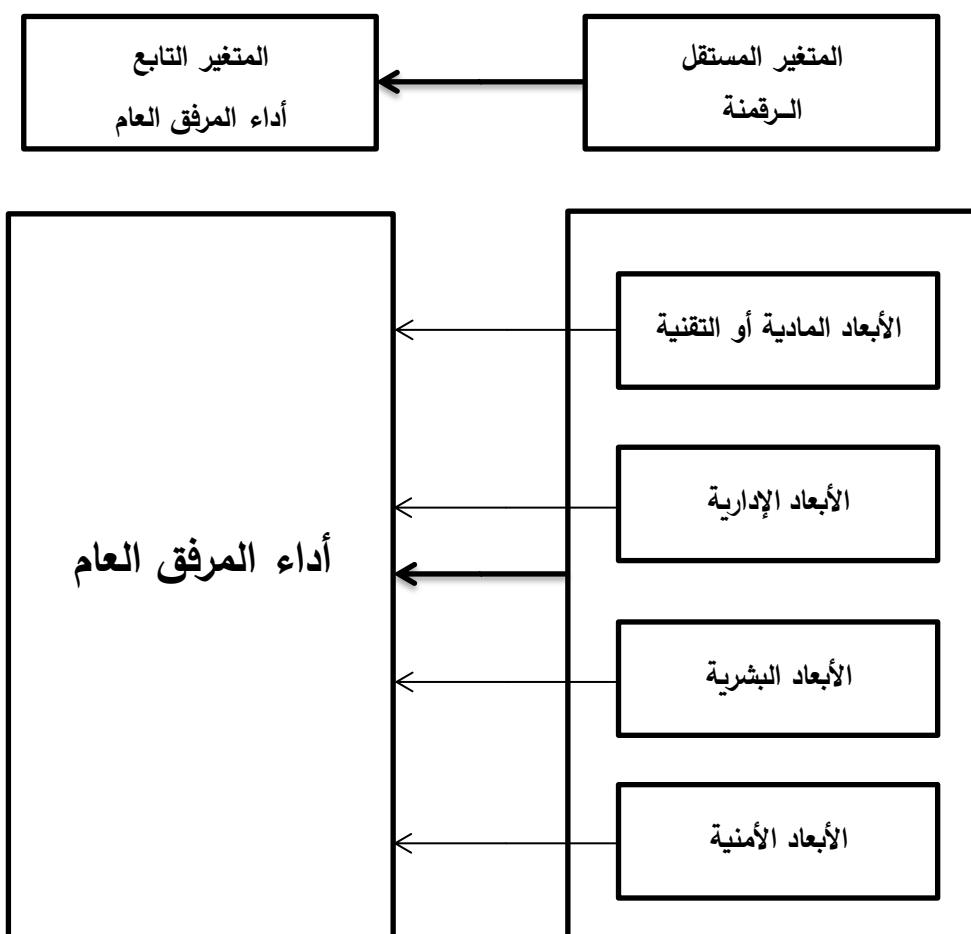
#### الفرضيات الفرعية

- لأجهزة الحاسوب الرقمية وشبكات الاتصال دور في تحسين أداء مرافق بلدية برهوم.
- لدى موظفي بلدية برهوم القابلية والمرنة الكافية لتطبيق الرقمنة في إنجاز أعمالهم الإدارية.
- للكوادر البشرية المؤهلة دوراً في تحسين أداء مرافق بلدية برهوم.
- يقوم المرفق العام لبلدية برهوم باقتناء برامج الحماية الحديثة من أجل تأمين بياناتها وأرسيفها الإلكتروني.

### ثالثاً: نموذج الدراسة

لهذه الدراسة متغيرين، أحدهما مستقل وهو الرقمنة والأخر تابع وهو تحسين أداء المرفق العام، و للمتغير المستقل أربعة أبعاد تمثل في أبعاد المادية أو التقنية وأبعاد الإدارية وأبعاد البشرية وأبعاد الأمنية ، حسب ما يوضحه الشكل رقم 1 التالي:

شكل رقم 1: نموذج للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

إن أهمية دراسة موضوع دور الرقمنة في تحسين أداء المرفق العام ، يقودنا إلى البحث في الأساليب المنتهجة في الإدارة المحلية للرقي بها في إطار الرقمنة الإلكترونية، ومدى مواكبتها لمتطلبات العصرنة والحداثة في مختلف الجوانب من أجل تحسين أدائها، فتكمّن أهمية موضوع الرقمنة في معرفة تأثيرها على تحسين أداء الخدمات العمومية المقدمة للجمهور في الإدارة المحلية، كما أنها أصبحت مطلبًا ملحاً للحكومات و المواطنين في ظل التطورات الرقمية المتسارعة في عصرنا الحديث، يضاف إلى ذلك معرفة مدى تطبيق بلدية برهوم للرقمنة وذلك من خلال الجانب التطبيقي لدراستنا.

## خامساً: أهداف الدراسة

تهدف دراستنا لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في المرفق العام لبلدية برهوم من أجل:

- التعرف على الإطار النظري للرقمنة وأداء المرفق العام.
- تحديد نطاقات العمل الذي يمكن أن تمتها وتبسيطه باستخدام حدود رقمية.
- معرفة تأثير الأجهزة الرقمية والبرامج الإلكترونية على تحسين أداء المرفق العمومي لبلدية برهوم.
- إثراء الدراسات السابقة بمراجعة جديدة حول موضوع الرقمنة في الادارة المحلية.

## سابعاً: اسباب اختيار الموضوع

إن من أهم الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع بالدراسة مايلي :

### 1) الأسباب الذاتية

- ميولاتنا الشخصية لاكتشاف كل ما هو جديد باعتبار الرقمنة موضوع حديث بالجزائر.
- الرغبة في معرفة أساليب الرقمنة المنتهجة في الإدارة المحلية (البلدية).

### 2) الأسباب الموضوعية

- تثمين الدور الذي تلعبه الرقمنة الإلكترونية في تحسين أداء المرافق العامة.
- إن الموضوع يتماشى والتخصص إلى جانب ان الرقمنة موضوع الساعة خاصة في ظل الجائحات(مثل جائحة كورونا) وما فرضته الظروف من حتمية التعامل بالأساليب رقمية.

## ثامناً: منهجية الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة عملية للوصف والتحليل عن طريق جمع المعلومات وتحليلها، بالإضافة إلى القيام بدراسة حالة على مستوى بلدية برهوم ولاية المسيلة، والتعرف على نظام الرقمنة بها وأثره على أدائها بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات مساعدة في استقاء المعلومات وتحليلها.

## تاسعاً: حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مصالح المرفق العام لبلدية برهوم.

**الحدود الزمنية:** من شهر أفريل إلى ماي سنة 2024.

**الحدود الموضوعية:** شملت هذه الدراسة جانبيين جانب نظري تضمن دور الرقمنة في تحسين أداء المرفق العام وجانب تطبيقي تطرقنا فيه لدور الرقمنة في تحسين أداء بلدية برهوم.

## عاشرًا: هيكل الدراسة

من أجل الاجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم هذا البحث الى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، فالفصل النظري يضم ثلاثة مباحث، المبحث الاول تناولنا فيه أهم المفاهيم حول الرقمنة، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه الى تحسين أداء المرفق العام ، في حين أن المبحث الثالث تناولنا فيه الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين والتعليق عليها.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية وكانت عبارة عن دراسة حالة في بلدية برهوم من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم فيه التعريف بمكان الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه منهج الدراسة وأدلة الدراسة، في حين المبحث الثالث جاء فيه تحليل نتائج الاستبيان بالاستعانة على برنامج Spss والإجابة على فرضيات الدراسة، وفي الأخير خاتمة الدراسة التي تضمنت النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات.

## الفصل الأول:

الاطار النظري لرقمنة المرفق العام

**تمهيد**

في ظل التطور التكنولوجي السريع، أصبحت رقمنة المرافق العامة ضرورة ملحة لتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الحكومية. تهدف هذه العملية إلى تحويل العمليات والخدمات التقليدية إلى نسخ رقمية إعتماداً على التكنولوجيا الحديثة، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمرافق وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل. تتضمن الرقمنة العديد من الجوانب والتطبيقات التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية تقديم الخدمات واستفادة الجمهور منها.

ومن خلال هذه الدراسة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقمنة.**
- **المبحث الثاني: أداء المرفق العام في ظل الرقمنة.**
- **المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين.**

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقمنة

لقد حضي موضوع الرقمنة في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف الباحثين والأكاديميين وكذا رجال السياسة والاقتصاد، وهذا نتيجة التأثير الكبير للرقمنة على حياة المجتمعات المعاصرة بل وتعودت إلى أكثر من ذلك فقد أصبحت مقياس للتقدم الحضاري في المجتمعات. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى النقاط الآتية:

- مفهوم الرقمنة.
- أهمية الرقمنة واهدافها.
- أبعاد الرقمنة.
- دوافع التحول إلى الرقمنة الإدارية في المرفق العام.

### المطلب الأول: مفهوم الرقمنة

#### أولاً: نشأة الرقمنة

في عام 1973 استخدم مصطلح مكتب بلا أوراق في الولايات المتحدة الأمريكية في إشارة إلى فكرة مفادها بداية التحول إلى العمل الرقمي digital ، حيث ان في عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس هذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وفي عام 1996 بدأت شركة ميكروسوفت الأمريكية باستخدام الرابط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسسات resause local مما أدى إلى تقليل الحاجة إلى استخدام الورق بشكل كبير جدا، في نهاية التسعينيات استخدام مصطلح الإدارة الالكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية، وهو ما ساعد ظهور الثورة الرقمية التي قادتنا إلى عصرنة الإدارة من خلال شبكات المعلومات والتواصل الاجتماعي مثل (email، yahoo) حيث سهلت نقل المعلومات وتقديم الخدمات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أ- تعريف الرقمنة لغة

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخلط ويقول ابن منصور الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقماً أعمجه وبينه، وكتاب مرقوم، أي بينت حروفه بعلامتها من التقييط وقوله عز وجل (كتاب مَرْقُومٌ) أي كتاب مكتوب والمرقم القلم ... والرقم: ضرب مخطط من الوشم ... ورقم الثوب يرقمه رقماً ورقم خططه.<sup>2</sup>

#### ب- تعرف الرقمنة اصطلاحا

عرفها دوج هودجز هي عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل (مقالات، الدوريات والكتابات والمخطوطات ...) إلى شكل رقمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- خولة موبحة ودمغوش عايدة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية - ببلدية جيجل-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021، ص36.

<sup>2</sup> بن دادي هشام وسعيدات عبد القادر محمد، رقمنة الخدمة العمومية وبدأ قابلية المرفق العمومي للتكييف، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية الحقوق، العلوم السياسية، 2022، ص12.

<sup>3</sup> سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل جماليات الإبداع التفاعلي، ط1، المركز الثقافي العربي، بيروت، 2005، ص 02.

كما عرفها قاموس أود ليس "عملية تحويل البيانات من الشكل التناهري إلى الشكل الرقمي من أجل التمكن من معالجتها بواسطة الحاسب الآلي، وفي نظم المعلومات، عادة ما تسير الرقمنة إلى تحويل النص المطبوع أو الصورة المطبوعة (الصورة الشخصية، الرسوم التوضيحية، الخرائط وما إلى ذلك) إلى إشارات ثنائية باستخدام جهاز الماسح الضوئي الذي يسمح للصور التي تم التقاطها بأن تعرض على شاشة الكمبيوتر.

وفي الشكل الرقمي الذي تحولت إليه صورة المواد المختارة، يتم تنظيم المعلومات إلى وحدات منفصلة من البيانات تسمى Bit وكل من هذه الوحدات عنوان محدد، هذه هي البيانات الثنائية التي يمكن للحاسب الآلي وغيره من الأجهزة الرقمية أن يعمل من خلالها، وكما هو موضح في الرسم التالي فإن قيمة البكسل هي الصفر في المناطق السوداء، وواحد في المناطق البيضاء.<sup>1</sup>

شكل رقم 2: شكل توضيحي للصورة الرقمية

1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	0	0	1	0	0	0	1
1	1	0	1	1	1	0	1	1
1	1	0	0	0	0	0	1	1
1	1	0	1	1	1	0	1	1
1	1	0	1	1	1	0	1	1
1	0	0	0	1	0	0	0	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1

المصدر: يحيى زكريا، إبراهيم الرمادي، رقمنة مقتنيات المكتبات الجامعية- الآداب نموذجا- "دراسة تطبيقية"، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2013، ص 19.

تعرف كذلك الرقمنة بحسب السياق الذي تستخدم فيه فمثلاً:

- في سياق نظم المعلومات: هي تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتاب والصور سواءً كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط ... الخ، وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان أي تناهيرية إلى الأشكال التي تقرأ بواسطة الحاسب الآلي، أي إلى إشارات أو scanning

<sup>1</sup> يحيى زكريا، إبراهيم الرمادي، رقمنة مقتنيات المكتبات الجامعية- الآداب نموذجا- "دراسة تطبيقية" ،دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2013، ص 19-20.

وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة الماسح الضوئي binary signals الثانية عن طريق الكاميرات الرقمية والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.

- **في مجال الحاسب الآلي:** هي تحويل البيانات الى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

- **في سياق الاتصالات بعيدة المدى:** فتشير الى تحويل الإشارات التناهيرية المستمرة الى إشارات رقمية ثنائية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: المفاهيم المشابهة لمفهوم الرقمنة

- **التحول الرقمي:** هو عملية تغيير في بنية المؤسسات، ويتعلق باستخدام التكنولوجيات الحديثة وتسهيلات الوسط الرقمي لتعديل العمليات الداخلية والخارجية لتحسين الخدمة ورفع الأداء.<sup>2</sup>

- **الإدارة العامة الالكترونية:** هي استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديمقراطية.

ويطلق عليها أحياناً حكومة عصر المعلومات أو الإدارة بغير أوراق أو الإدارة الالكترونية.<sup>3</sup>

كثيراً ما يتم الربط بين الرقمنة الإدارية والإدارة الالكترونية بحيث يشير كثير من الباحثين الى ان لهما نفس المعنى فالرقمنة الإدارية هي الإدارة الالكترونية وتعرف بأنها استراتيجية إدارية لعصرية المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات من استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال الإدارة الالكترونية.

- **الرقمنة الإدارية:** هي نمط إداري جديد تعتمد عليها المؤسسة في تسهيل أعمالها وتنظيم نشاطها في بيئة رقمية افتراضية، وبذلك الخروج من القواعد والمبادئ والآليات التقليدية والدخول في إدارة حديثة باستخدام مختلف التقنيات الرقمية والاعتماد على قوى بشرية ذات كفاءة عالية في مجال الرقمنة.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الرقمنة وأهدافها

#### أولاً: أهمية الرقمنة

تتنوع فوائد الرقمنة في مختلف المجالات سواء كانت إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية، وفيما يلي:

<sup>1</sup> أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها؟ دراسة في إشكاليات ومعايير الاختبار له، مجلة دراسات المعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود، الإسلامية، السعودية، العدد 04، يناير 2017، ص 11.

<sup>2</sup> فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري ، جامعة قسنطينة، 2021، ص 115.

<sup>3</sup> حمدي القبيلات، الإدارة العامة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2014، عمان الأردن، ص 25.

<sup>4</sup> عبد الباسط بكارى، انعكاس الرقمنة الإدارية على أداء الموظفين (دراسة ميدانية لموظفي الإدارة)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص 14.

## أ- الفوائد الإدارية:

- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومات التقليدية.
- الشفافية في التعامل وإلغاء الواسطة والمحسوبية والمجاملة.
- اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل التي عادة ما يتبع في الإدارة التقليدية.
- الإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة مختلفة تماماً عن البيئة التقليدية.
- مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهد.
- تنظيم العمليات الانتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

## ب- الفوائد الاقتصادية

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة الكترونياً.
- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل عمليات إدخال البيانات وبرامج التشغيل والصيانة للبنية التحتية وأمن المعلومات.
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسجيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- توحيد الجهد تحت بوابة الكترونية واحدة، بدل من تشتت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الإدارة التقليدية.
- فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الإدارة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.<sup>2</sup>

## ج- الفوائد الاجتماعية

- إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.
- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية مثل البريد الالكتروني.
- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الالكترونية.<sup>3</sup>

## ثانياً: أهداف الرقمنة

يحدد بيير ايف دوشمان Pierre yves Duchemin مجموعة الأهداف الأساسية المنشود تحقيقها من وراء الرقمنة والتي يمكن تلخيصها في:

<sup>1</sup> صباح شارف ومروى كشروع، دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية - قطاع العدالة نموذجاً، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم سياسية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020، ص 14.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 13-14.

<sup>3</sup> بن دادي هشام وسعيدات عبد القادر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- **حماية المجموعات الأصلية والنادرة:** حيث تمثل الرقمنة وسيلة فاعلة في حفظ مصادر المعلومات النادرة والقديمة، أو تلك التي تكون حالتها المادية هشة وبالتالي لا يسمح للمستفيدين بالاطلاع على المصادر الأصلية وذلك لإتاحة نسخة بديلة في شكل الكتروني في متناول المستفيدين.
- **المشاركة في المصادر والمجموعات:** تمثل إمكانية استخدام المصدر الرقمي من جانب عدة مستفيدين في الوقت نفسه، اتجاهها ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار من أجل القضاء على مشكلة النسخ المعدودة من المجموعات التقليدية، والتي تحدد عدد المستفيدين الراغبين في الاطلاع على مصدر المعلومات في حدود عدد النسخ المطابقة منه.
- **الاطلاع على النصوص:** بالرغم من الاتصال الفيزيائي للمستفيد مع مصدر المعلومات التقليدية قد ينقطع على عملية الرقمية، إلا أن هذه الأخيرة يمكن أن تتيح (في بعض الأحوال) قراءة أفضل من تلك التي يتيحها النص الأصلي، كما توفر بعض الامكانيات والخدمات التي من شأنها أن تسهل قراءة النص بشكل أفضل مثل إجراء تكبير النص أو تصغيره، والانتقال السريع إلى أي جزئية من جزئيات النص من خلال منظومة الروابط الفائقة المتضمنة به، إلى جانب إمكانية محاكاة وسيط الاطلاع الرقمي (الكتاب الرقمي) لكتاب التقليدي.<sup>1</sup>
- **زيادة قيمة النصوص:** يمكن أن تمثل الرقمنة فرصة للاستفادة القصوى من مصادر المعلومات القيمة أو النادرة والتي يمكن أن تكون في بعض الأحيان غير منشورة على نطاق واسع ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إعادة إتاحة هذه المصادر سواء في شكل أقراص ملizza ROM – CD أو أقراص مدمجة تقاعية CD-I أو إتاحتها على الشبكة الداخلية للأنترنت أو الشبكة العالمية للأنترنت.
- **إتاحة المصادر عبر منظومة شبكات المعلومات:** يمثل إتاحة وتبادل مصادر المعلومات عن بعد إحدى السمات الأساسية التي تميز بها المجموعات الرقمية، فقد يكون في وسع المنظمة إمداد أي منظمة أخرى بنسخة الكترونية من مصدر المعلومات عبر منظومة الشبكات، ويجب أن تتم هذه العملية بشكل متبادل بين المنظمات حتى يتمكن المستفيد من الاطلاع والمقارنة في موقع واحد على كل مصادر المعلومات المطابقة في عدة منظمات أو مؤسسات المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل عكنوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية - تصميمها وإنشاءها -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة مونتوري، قسنطينة، 2010، ص 151.

<sup>2</sup> كلثوم عطاب ومكي الدراجي، رقمنة الشباك الالكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، بلدية ورقلة أنموذجا، مجلة الاجتهد القضائي، المجلد 13، العدد 02، 2021، ص ص 1256-1257.

### المطلب الثالث: أبعاد الرقمية

#### أولاً: الأبعاد التقنية أو المادية

يمكن حصر الأبعاد التقنية في عدد من المكونات المادية مثل (الحاسوب، نظم المعلومات، البرمجيات، الأجهزة الرقمية)، التي من خلالها يمكن تجسيد الإدارة الرقمية أو الإلكترونية في المرافق العمومية.

وكغيرها من المشاريع الحديثة يجب توفر متطلبات لنجاح مشروع الرقمنة في أي مجال كان، ومن بين هذه المتطلبات نذكر:

1- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد لأجهزة الحاسوب ولشبكات المعلومات المادية الضرورية للأعمال الإلكترونية، وتبادل البيانات الكترونيا.

2- **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز الوظائف والأعمال الكترونيا.

3- **شبكات الاتصال:** ونذكر من أهمها:

- **شبكة الأنترنت:** وهي عبارة عن شبكة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة وتمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

- **الشبكة الداخلية أو الانترنت:** وهي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للأنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

- **الشبكة الخارجية أو الإكسترانت:** وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الإنترت.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الأبعاد البشرية:

إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يعني الاستغناء عن العنصر البشري، ولكن يجب توفير العناصر البشرية التي لديها المهارات والقدرات الفنية والإدارية، وتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية وتعي أبعادها ومنظلماتها وأهدافها لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والإلمام بأساليب التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة، وذلك عن طريق العناية بعمليات الاختيار للكفاءات والتدريب المكثف على تقنية المعلومات وهناك مجموعة من المتطلبات نوجزها فيما يلي:

- تحديد الاحتياطات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترت.

- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

<sup>1</sup> غنيمة بن سلمان، أثر رقمنة العمليات الإدارية على آداء الموارد البشرية بالمؤسسة القضائية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، ادرار، 2021، ص ص 7-6.

- إيجاد نظم فعالة لحفظ على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع متغيرات البيئة التكنولوجية.<sup>1</sup>

### ثالثا: الأبعاد الإدارية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية هناك جملة في المتطلبات الإدارية اللازم توفرها وسيتم توضيحها في النقاط التالية:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: بعد التخطيط لأولى العمليات الإدارية، حيث يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة حول ما يسمى بمشروع الإدارة الإلكترونية.
- القيادة والدعم الإداري: تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل، فوجود القيادات الوعية والمحمسة يؤدي إلى تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة.
- الإصلاح الإداري: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب إحداث تغيير أو ما يسمى بالإصلاح الإداري، وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلائم مع هذا الأسلوب الإداري الجديد ( خبير تأمين معلومات، مشغل البرامج الإلكترونية ) والتخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية.

- الهيكل التنظيمي: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية التقليدية، التي كانت في الغالب تأخذ الشكل الهرمي الملائم لطبيعة الاعمال الصناعية، وعليه يتطلب الأمر التحول إلى هيكل تنظيمية أكثر مرونة كالمصفوفات والشبكات والخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات.<sup>2</sup>

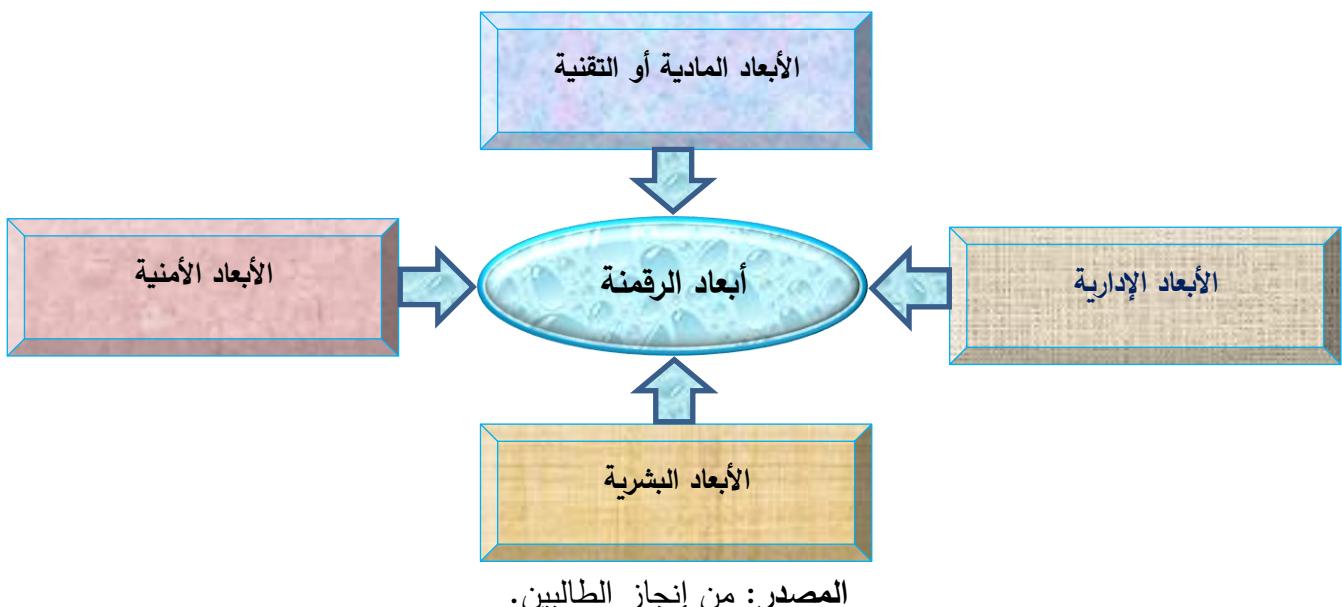
### رابعا: الأبعاد الأمنية

يقصد بأمن المعلومات الإلكترونية ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة أو المنظمة التي تدار الكترونيا في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، والأمر نفسه ينطبق على المؤسسة نفسها والعاملين فيها، وأجهزة الحاسوب المستخدمة ووسائل التخزين التي تحتوي أسرار المؤسسة وبياناتها وذلك بتأمين بأكثر من وسيلة كالبرامج المضادة للقرصنة والتشويه لضمان سلامة المعلومات التي تعد أغلى ما تملك المؤسسة.

<sup>1</sup> راجح الوفي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - قطاع العدالة نموذجا- أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسخير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 74.

<sup>2</sup> وهيبة حارش وسمير يوسف خوبه، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021، ص ص 171-172.

شكل رقم 3: نموذج إفتراضي لأبعاد الرقمنة



#### المطلب الرابع : دوافع التحول إلى الرقمنة الإدارية في المرفق العام

في ظل التطورات السريعة في عصرنا الحالي، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات والمجتمعات مدفوعاً بعدة عوامل منها:<sup>1</sup>

- 1- **تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:** إن توظيف التكنولوجيات الحديثة لصالح الإدارة من جهة وإتاحتها للمواطن من جهة أخرى يحقق عدة فوائد تمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة فرصة الاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
- 2- **توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية:** حيث أعتبرت دافعاً لعديد من الدول لتحسين خدماتها قصد الحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح لديها معياراً عالمياً تستطيع من خلاله الدول مقارنة ما تقدمه من خدمات محلية، بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
- 3- **تزايد الضغط من طرف المواطنين لتحسين الخدمات:** وذلك للحصول على خدمات ومعلومات بصورة أفضل وأسرع وأسهل ، ولتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمه، ومطالبهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة شفافية.
- 4- **الكافأة في تقديم الخدمات العامة:** فالكافأة تأخذ عدة أشكال منها تقليل الأخطاء وتحسين الدخل، وأيضاً تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة تبسيط الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإتاحة الفرصة للحصول على مهارات جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فوزية الصادقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

5 - تقديم خدمات جديدة ومتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية، حيث تركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الأخيرة من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة المقدمة .

6 - تزايد التطلعات وضغط المواطنين في ظل إنتشار الوعي لديهم: ان إدراك الفرد لحقه في الوصول إلى المعلومة، ومعرفة آليات إتخاذ القرار السياسي والإداري من جهة ومن جهة أخرى سعي الإدارة للإستفادة من التطبيقات التقنية، وتطوير الاتصالات التي جعلت التكلفة زهيدة وبجهد أقل، ومنح تكنيات الحديثة للإدارة السيطرة وجعلت وظيفتها رقابية مع تمكين الإدارة من الاتصال المباشر مع مراجعها، بما يخلق حالة من الثقة بين الإدارة والمواطن.

### المطلب الخامس: معوقات رقمنة الجماعات المحلية

هناك جملة من التحديات والمعوقات التي تواجه مشروع رقمنة الجماعات المحلية ذكر منها.<sup>2</sup>

1- نقص التمويل: الجماعات المحلية غالب ما تواجه تحديات مالية في تمويل مشاريع الرقمنة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية نظراً لتكلفتها الباهضة.

2- نقص المهارات والتدريب: يمكن أن يكون هناك نقص في المهارات التكنولوجية لدى الموظفين في الجماعات المحلية، وهذا يعيق تنفيذ مشاريع الرقمنة بفعالية .

3- القوانين واللوائح: بعض الجماعات المحلية تواجه تحديات قانونية وتنظيمية فيما يتعلق بالرقمنة، مثل قوانين حماية البيانات والأمان السيبراني.

4- الوعي والتوعية: قد يكون هناك نقص في وعي الموظفين والمواطنين بفوائد التطبيقات التكنولوجية والرقمية.

5-التحديات الثقافية: بعض الجماعات المحلية قد تواجه تحديات ثقافية في قبول التكنولوجيات الجديدة والحديثة.

6- قلة المشاركة المجتمعية: في بعض الأحيان، يمكن أن تكون هناك محدودية في المشاركة المجتمعية في تطوير وتنفيذ مشاريع الرقمنة.

فهم ومعالجة هذه المعوقات يعتبر أمر حاسم لتحقيق النجاح في مشاريع الرقمنة وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الجماعات المحلية.

<sup>1</sup> خديجة فريقر، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرافق العمومية (عصرنة قطاع العدالة نموذجاً)، مذكرة ماستر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022، ص26.

<sup>2</sup> علاء الدين زروال وفارس قاطر، واقع ومعوقات رقمنة الجماعات المحلية وأثرها على ادارة معرفة النزبون في الجزائر "دراسة حالة بعض مؤسسات الجماعات المحلية في دولة الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص165.

## المبحث الثاني: أداء المرفق العام في ظل الرقمنة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى النقاط الآتية:

- الإطار المفاهيمي للمرفق العام.
- مبادئ المرفق العام.
- مفهوم الأداء.
- دوافع ومتطلبات تحسين أداء المرفق العام.
- أثر الرقمنة على مبادئ المرفق العام.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمرفق العام.

أولاً: تعريف المرفق العام

أ - لغة

يعرف المرفق لغة بأنه ما يرتفق به وينتفع ويستعان به، ومنه مراقب المدينة وهي ما ينتفع به السكان عامة كأجهزة النقل والشرب والإضاءة، وجمعها مراقب.

وقال تعالى **﴿وَإِذَا اغْتَلْمُوهُمْ وَمَا يَعْدُونَ إِلَّا اللَّهُ فَأُولَوْا إِلَى الْكَهْفِ يَنْشُرُ لَكُمْ رَبُّكُمْ مِنْ رَحْمَتِهِ، وَيُهَبِّنَ لَكُمْ مِنْ أَمْرِكُمْ مِرْفَقًا﴾** <sup>(16)</sup>، وجاء في تفسير **﴿وَيُهَبِّنَ لَكُمْ مِنْ أَمْرِكُمْ مِرْفَقًا﴾** أي يسهل وييسر لكم من أمركم الذي انت بصدده ما ترتفقون به وتنتفعون بحصوله.<sup>1</sup>

#### ب - إصطلاحا

أن الفقه والقضاء عادة ما ياجأ إلى تحديد مفهوم المرفق العام إلى استعمال معيارين أساسيين هما المعيار العضوي والمعيار الموضوعي.

المعنى العضوي: يقصد بالمرفق العام تبعاً لهذا المعنى كل منظمة عامة تتشتئها الدولة وتخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور، ومن هنا جاز اعتبار كل من مرافق القضاء والأمن والدفاع وغيرها، مراقب عامa لأنها منظمات أنشأتها الدولة بغرض أداء خدمة للجمهور.<sup>2</sup>

المعنى الوظيفي أو الموضوعي: يقصد بالمرفق العام بالنظر للمعيار الموضوعي كل نشاط يباشره شخص عام بقصد إشباع حاجة عامa.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً: المرفق العمومي هو كل نشاط أو مشروع تقوم به الدولة بنفسها أو تحت إشرافها بصفة مباشرة أو غير مباشرة أي تحت رقابتها وذلك لإشباع الحاجات العامة بما يحقق المصلحة العامة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حمدي القبليات، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> حماد محمد شطاء، تطور وظيفة الدولة، المرافق العامة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 45.

<sup>3</sup> رياض عيسى، نظرية المرفق العام في القانون المقارن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 11.

<sup>4</sup> عمار عوابدي، القانون الإداري (الجزء الأول: النظام الإداري)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص139.

## ج- مصطلحات مشابهة

**المرفق العام الإلكتروني:** بأنه نشاط يتم تطبيقه بوسائل إلكترونية، تضطلع به الإدارة بنفسها أو بواسطة أفراد عائدين تحت إشرافها وتوجيهها ، بقصد إشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات العامة إلى الجمهور.<sup>1</sup>

## ثانياً : عناصر أو (أركان) المرفق العام

استناداً إلى التعريف السابقة الذكر يمكن استخلاص العناصر التي يقوم عليها المرفق العام وهي

كالتالي :

## ✓ المرفق مشروع أو تنظيم عام

يقتضي وجود المرفق العام إقامة تنظيم أو تنسيق بين مختلف مكوناته (البشرية والمادية) بالشكل الذي يسمح له بأداء دوره في تلبية الاحتياجات العامة.

## ✓ هدف المرفق العام تحقيق الصالح العام

إن مبرر وجود المرفق العام هو تلبية الحاجات العامة للجمهور ، المادية منها كالمواصلات الكهرباء والصحة أو المعنية كالأمن والحماية من المخاطر. هذا يعني أن نشاط الدولة الذي لا يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة لا يعتبر نشاط مرفق عام و المثال على ذلك استغلال الدولة لأموالها الخاصة بهدف الربح (عملية التنازل عن أملاكها الخاصة للأفراد بمقابل مالي).<sup>2</sup>

يمكن تحقيق بعض المرافق العامة للربح كالمراقب الصناعية والتجارية من خلال تقديم خدمات للمواطنين مثل المياه والكهرباء والغاز ، ولكن ذلك لا يعني فقدان صفتها كمرفق عام طالما هدفها الرئيسي هو تحقيق المصلحة العامة.

وبعض الأشخاص القانونيين قد يمارسون أنشطة تتصل بالمصلحة العامة مثل الصحة والتعليم والنقل ، ولكنها لا تشكل مرفقاً عاماً. إذا كانت المصلحة العامة تمثل الغاية الأولى من النشاط فإن المرفق يعتبر عاماً، وإذا كانت تمثل غاية ثانوية فإنه لا يرتفع إلى منزلة المرفق العام.

من خلال ما تقدم نستنتج ما يلي:

- كل نشاط يتعلق بمرفق عام يحقق مصلحة عامة ولكن ليس كل نشاط يحقق المصلحة العامة هو نشاط المرفق العام.

- إذا كانت المصلحة العامة تمثل الغاية الأولى من النشاط الذي يقوم به الشخص القانوني وتتوفرت الأركان الأخرى يتكون المرفق العام أما إذا كانت المصلحة العامة تمثل غاية ثانوية لهذا النشاط فإن الوظيفة لا ترتفع إلى منزلة المرفق العام.<sup>3</sup>

## ✓ خصوص المرفق لسلطة الدولة

<sup>1</sup> حمدي القبليات، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة (دراسات مقارنة )، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص 27.

<sup>3</sup> عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 417.

إن الدولة هي من تنشئ المرفق، وهي من تحدد له نشاطه وقواعد تسييره وعلاقته بجمهور المتنفعين، ومن حيث بيان سبل الانتقاض ورسومه (السلطة على نشاط المرفق) والدولة هي من تضع التنظيم، الخاص بالمرفق وتبين أقسامه وفروعه وتعيين موظفيه وتمارس الرقابة على النشاط والأشخاص (السلطة على المرفق كهيكل) وعلى الرغم من مساهمة الأشخاص الخاصة أحياناً في إدارة المرافق، العامة، فإن ذلك يبقى تحت إشراف ومراقبة الإدارة العامة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهمية وأنواع المرفق العام

#### أ - أهمية المرفق العام

من خلال ما سبق يظهر لنا جلياً أهمية المرفق العام بمختلف أنواعه في الحفاظ على استقرار الدولة وضمان مصالح الجميع، ويمكن حصر أهمية المرفق العام من خلال العناصر المكونة له على النحو الآتي:

- إن المرفق العام هو أحد مكونات الهيكل التنظيمي للدولة وهنا تكمن الأهمية الكبيرة له في تنظيم الحياة داخل المجتمع.

- بالنظر إلى أن المرفق العام تنشئه الدولة فهو في حد ذاته تسهيل للخدمات وقضاء للحاجيات.

- المرفق العام يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع وإشباع حاجياته، فالأفراد لا يستطيعون تحمل أعباء لا يملكون إمكانياتها، وبالتالي فهو يضمن تحقيق تلك المصلحة.

- الخدمات المقدمة للأفراد في كثير من الأحيان مجانية غير ربحية.

- المرفق العام عنصر أساسي وفاعل في تحقيق التنمية.

يمكن القول أن المصلحة العامة لها ارتباط وثيق بالتنمية، هذه الأخيرة التي تهدف أي دولة لتجسيدها على أرض الواقع من خلال برامج السياسات العامة، ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال بنى وهياكل تساهم في المشروع التنموي.

فالأفراد داخل المجتمع لهم قدرات محدودة ولا يمكنهم مسايرة التغير الحاصل في مختلف المجتمعات دون علاقة تفاعلية بين الدولة ومؤسساتها مع المواطن في أبعد نقطة من سيادتها، وهنا تظهر قيمة العنصر البشري في تسيير هذه المنشآت الحيوية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو حتى أمنية، فالعلاقة المترابطة بين هذه القوى أو الفواعل سواء كانت رسمية أو غير رسمية تساهم إلى حد بعيد في أي عملية تنموية لتعزيز آليات ت العمل على تحسين أداء مؤسسات الدولة وتواكب المتغيرات والرغبات المتزايدة للمجتمع.<sup>2</sup>

#### ب - أنواع المرفق العام.

المرافق العامة تأخذ أشكالاً متنوعة وتتنوع وفقاً للزاوية التي يمكن النظر من خلالها إليها.

<sup>1</sup> حسين طاهري، القانون الإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الخلوذية، الجزائر، 2007، ص 82.

<sup>2</sup> رشيد عادل، تحسين أداء المرفق العام وأثره على التنمية في الجزائر، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 215.

فهي تختلف من حيث طبيعة النشاط الذي تقوم به، ومن حيث المعايير الإقليمية التي تمتد إليها، وكذلك من حيث الشخصية المعنوية التي تتمتع بها أو عدم تتمتعها بها.

من حيث طبيعة النشاط: يمكن تقسيم المرافق إلى:

- **المرافق الإدارية:** تتضمن المؤسسات الحكومية التي تدير شؤون البلاد وتقدم الخدمات العامة للمواطنين. وتميز هذه المرافق عن غيرها بأنها تخضع من حيث الأصل للقانون العام فيسائر نشاطاتها لأنها تستخدم وسيلة القانون العام واستثناءات لقواعد القانون الخاص.<sup>1</sup>

- **المرافق الاقتصادية:** وهي مرفاق حديثة النشأة نسبياً ظهرت نتيجة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي، بحيث أصبحت الدولة تزاول نشاطات تجارية أو صناعية مماثلة لنشاط الأفراد و تعمل في ظروف مماثلة لظروف عمل المشروعات الخاصة، ومن أمثلتها مرفق النقل مرفق البريد والمواصلات و مرفق الكهرباء.<sup>2</sup>
  - **المرافق الاجتماعية:** وهي المرافق التي تستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للجمهور، مثل المرافق المخصصة لتقديم إعانات للجمهور و مراكز الضمان الاجتماعي و التقاعد و مراكز الراحة.<sup>3</sup>
  - **المرافق المهنية:** تقوم هذه المرافق بتنظيم و مراقبة بعض الأعمال لمهن مختلفة في الدولة، ويقوم بهذا التنظيم أصحاب المهن أنفسهم أي المنخرطين فيها، و تتخذ شكل التنظيم النقابي يشرف على إدارته مجلس منتخب عن طريق الانتخاب المباشر من المنخرطين، ومن أمثلة هذه المرافق نقابة المحامين والصيادلة والمهندسين.<sup>4</sup>

من حيث المعيار الإقليمي: يمكن تقسيم المرافق العامة، إلى مراقب تخدم مجتمعات محددة أو مناطق محددة، بينما توجد أخرى تعمل على مستوى إقليمي أو دولي.

من حيث الشخصية المعنوية للمرافق: فبعض المرافق قد تكون ذات شخصية معنوية خاصة بها، بينما يكون البعض الآخر يتمتع بشخصية معنوية عامة بهذا تكون قد استعرضنا بشكل موجز أنواع المرافق العامة وتعددها بحسب الزوايا المختلفة التي يمكن النظر من خلالها إليها.

## المطلب الثاني: مبادئ المرفق العام

تحضع المرافق العامة إلى نظام قانوني استثنائي الأمر الذي جعل القضاء يبتكر مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة والتي يسميه البعض قوانين المرافق العامة وهي مبادئ أساسية:

<sup>1</sup> هاني علي الطهراوي، القانون الإداري (ماهية القانون الإداري التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 212.

<sup>2</sup> مازن راضي نيلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2008، ص 71.

<sup>3</sup> عمار عوادی، مرجع سیه، ذکرہ، ص 63.

<sup>4</sup> عمار بوضياف، مرجع سیق ذکرہ، ص 433.

## أ - مبدأ المساواة أمام المرافق العامة

إن مبدأ المساواة من المبادئ التي استقر عليها ميثاق حقوق الإنسان و دساتير الدولة كما أنه يجد جذوره في المبادئ القانونية العامة فهو امتداد لمبدأ المساواة أمام القانون.<sup>1</sup>

و يقصد بهذا المبدأ هو المساواة بين المواطنين في الحصول على خدمات المرفق العام في الدولة دون تمييز أو تفرقة لأي سبب كان كالأصل أو الجنس أو الدين أو الرأي.

غير أن المستقر عليه فقهيا وقضائيا أن مبدأ المساواة لا يعني المساواة المطلقة بل المساواة القانونية بين الأفراد الذين تماثلت مراكزهم و يتواافرون على نفس الشروط القانونية.

و من أم تطبيقات هذا المبدأ هو مساواة المنتفعين أمام المرافق العامة من حيث المنافع والزوايا ومن حيث التكاليف والأعباء.<sup>2</sup>

ويترتب على هذا القول نتائج تتمثل في مبادئ فرعية هي المساواة بين المنتفعين من خدمات المرفق والمساواة في الالتحاق بالوظائف العامة.

### 1 - مساواة المنتفعون من خدمات المرفق

يقتضي هذا المبدأ وجوب معاملة المرفق لكل المنتفعين معاملة واحدة دون تفضيل البعض على البعض الآخر لأسباب تتعلق بالجنس أو اللون أو الدين أو الحالة المالية وغيرها، ويعود سر الزام المرفق بالحياد بعلاقته بالمنتفعين إلى أن المرفق تم احداثه بأموال عامة بغرض أداء حاجة عامة ومن هنا تعين عليه أن لا يفاضل في مجال الانتفاع بين شخص وشخص وفئة وأخرى من يملكون شروط الانتفاع من خدمات المرفق.

### 2 - المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة

يترب على المبدأ العام وهو المساواة أمام القانون حق الأفراد بالالتحاق بالوظائف العامة، ولا يجوز من حيث الأصل فرض شروط تتعلق بالجنس أو اللون أو العقيدة للاستفادة من وظيفة معينة.

فالالتحاق بالوظائف العامة بات اليوم يشكل حقا دستوريا يتمتع به الأفراد.

غير أن التمتع بهذا الحق لا يمنع المشرع من أن يضبط الالتحاق بالوظائف بشروط محددة تتعلق بالحالة السياسية (الجنسية) والسن وحسن السيرة والسلوك وغيرها.

كما يضبطه أيضا بإجراءات معينة كإجراء الدخول في مسابقة.<sup>3</sup>

### ب - مبدأ سير المرفق العام بانتظام وإطراد

تؤدي المرافق العامة دورا كبيرا داخل المجتمع أيا كان موضوع نشاطها، وهذا يفرض أن تقدم خدماتها للجمهور بشكل مستمر ومتواصل، فلا يمكن أن نتصور مثلا توقف جهاز القضاء عن الفصل في الخصومات أو توقف جهاز الأمن عن أداء مهامه أو مرافق الدفاع، إن توقف أحد هذه الأجهزة وغيرها سينجم عنه لا شك إلحاق بالغ

<sup>1</sup> عصمت عبد الله الشيخ ، مبادئ و نظريات القانون الإداري ، دون مكان طبعة ، 2002 ، ص 162.

<sup>2</sup> نواف كنعان ، القانون الإداري ، دار الثقافة النشر والتوزيع ، عمان ، دون تاريخ ، ص 5.

<sup>3</sup> عمار بوضياف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 453-454.

الضرر بالمصلحة العامة وبحقوق الأفراد، لذا تعين على المشرع وبغرض تحقيق المقصود العام وهو استمرارية نشاط المرفق وقيامه بالخدمات المنوطة به أن يعد النظر في الآليات القانونية ما يضمن أداء الخدمة وتواتها وانتظامها وعدم انقطاعها.

فمن حق المنتفع الاستفادة من خدمات المرفق في المكان والزمان المخصص لذلك، وإذا تعرض المرفق لعوائق تقنية مثلاً تحول دون تحقيق عنصر الانتفاع وجب أن يعلم الجمهور بذلك، فإذا أرادت مثلاً مؤسسة سونلغاز القيام بأشغال معينة وقطع التيار الكهربائي لمدة معينة وجب أن تعلم الجمهور بذلك.

ويعتبر مبدأ الاستمرارية أكثر المبادئ وزنا لأن القضاء الإداري كثيراً ما اعتمد عليه، وأن معظم أحكام ومبادئ القانون الإداري تخص هذا المبدأ ومتقرعة عنه كما سنوضح ذلك لاحقاً.

ويقتضي مبدأ الاستمرارية توافر جملة من الضمانات تعمل جميراً على تجسيده في أرض الواقع، ومن هذه الضمانات ما وضعه المشرع ومنها ما رسمه القضاء الإداري.

وتتجلى هذه الضمانات في تنظيم ممارسة حق الإضراب، وتنظيم ممارسة حق الاستقالة وسن قواعد خاصة لحماية أموال المرفق.

وهي جميراً تمثل ضمانات تشريعية أي من صنع المشرع، وهناك ضمانات أخرى كنظرية الموظف الفعلي ونظرية الظروف الطارئة وهي من صنع القضاء.<sup>1</sup>

#### ج- مبدأ قابلية المرافق العامة للتعديل والتغيير:

لما كان الهدف من المرافق العامة هو إتاحة الحاجات العامة وتحقيق المصلحة العامة فإن لها أن تكيف نظامها وتغييره لمواجهة الظروف المتغيرة أو لتحسين كفاءة الخدمة.

لذلك فقد خولت القوانين للسلطة العامة التدخل بإرادتها المنفردة لتعديل اللوائح والتنظيم الخاص بالمرفق العام بإرادتها المنفردة دون أن يكون لأحد الاحتياج في مواجهة الإدارة بحجة وجود حقوق مكتسبة لصالحه ذلك أن الأمر يتعلق بسلطتها التقديرية التي يجب فقط أن تتلازم ومقتضيات الصالح العام وبعيدة عن التعسف في استعمال السلطة.

ومن تطبيقات هذا المبدأ حق الإدارة في تعديل شروط الانتفاع في مجال التعاقد دون أن يكون للمتعاقد معها حق الاحتجاج بقاعدة العقد شريعة المتعاقدين وفي مجال الوظيفة العامة يمكن للإدارة نقل الموظف من مكان إلى مكان آخر ومن وظيفة إلى أخرى دون أن يكون له الحق في الاعتراض

مادام الهدف والغاية هي المصلحة العامة كما يمكن أن يتغير طبقاً لهذا المبدأ طريقة تسيير المرفق العام من الإدارة المباشرة إلى المؤسسة العامة، أو شركة مختلطة، كما يمكن للمرفق زيادة الرسوم والأعباء كل ذلك لا يخضع إلا لقيد وحيد وهو تحقيق المصلحة العامة.

<sup>1</sup> عمار بوضياف، المرجع السابق، ص457-458.

ومن أساسيات هذا المبدأ أنه يطبق على جميع أنواع المرافق العامة دون استثناء كما أنه يطبق في أي وقت وليس للإدارة حق التنازل عنه مسبقاً كما أنه لا يشترط لممارسة هذا الحق في التغيير والتعديل وجود نص سابق.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم الأداء

#### أولاً: تعريف أداء

##### أ- تعريفه لغة:

كلمة مشتقة من فعل "أدى" وأدى الشيء أي قام به .

ويقال في لغة الفقهاء أدى تأدية أي قضاه وقد ذكر ابن فارس ان أصله في اللغة إيصال الشيء إلى الشيء أو وصوله إليه من تلقاء نفسه.<sup>2</sup>

##### ب- اصطلاحاً:

يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يتحقق الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للقيام بالمهام المطلوب انجازها وعلى كل فانه يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.<sup>3</sup>

ويعرف الأداء على انه درجة إتمام وإنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة.<sup>4</sup>

#### ❖ التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الأداء الوظيفي من خلال التعريف السابقة على انه مجمل الجهود التي يبذلها العامل في المؤسسة من اجل القيام بالأنشطة والمهام المتعلقة بوظيفته معتمداً على قدراته الخاصة في إدراك كامل متطلبات عمله ومسؤولياته وما يتحققه من الأهداف المرجوة وفق قوانين وأطر المؤسسة التي تنظم عمله.<sup>5</sup>

#### ثانياً: محددات الأداء

تتمثل محدداته التي تتوضح في الجهد المبذول من طرف الفرد، والقدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء هذه الوظيفة، ومدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.

**1 - الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وذلك للتوصل إلى أعلى معدلات عطائه في مجال معين.

**2 - القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد المستخدمة في إنجاز الفرد لمهمته وأدائه لوظائفه.

<sup>1</sup> محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الجامعي الإسكندرية، دون تاريخ، ص362.

<sup>2</sup> حماد نزيه، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة فقهاء، دار الشامية، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 36-37.

<sup>3</sup> يوسف مصطفى، إدارة الأداء، دار حامد لنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2016، ص 16-18.

<sup>4</sup> قاسيمي ناصر، دليل المصطلحات، علم الاجتماع عمل والتنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص 10.

<sup>5</sup> عبد الباسط بكارى، مرجع سبق ذكره، ص16.

**3 - إدراك الدور:** ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة وتكون لديهم قدرات كبيرة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولاً، فيالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فان هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات عادة ما يكون أداءه منخفضاً أما الفرد الذي لديه القدرات الالزمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به يكون أدائه الأمثل في المنظمة وبالتالي يمكننا القول بأن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدارته لما يقوم به في المنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

**- من الناحية النظرية:** يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطقات الإدارية على مصامين ودلالات تختص بالأداء، ويرجع ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

**- من الناحية التجريبية:** إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة استراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

**-الأهمية الإدارية:** وتظهر أهمية أداء الخدمة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجها.<sup>2</sup>

### رابعاً: مؤشرات قياس الأداء

يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي:<sup>3</sup>

**أ - مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف** والتي تعمل المنظمات الحكومية على تطويرها حسب احتياجات المجتمع.

**ب مؤشرات تتعلق بفاءة استخدام الموارد المعتمدة**، وتتضمن هذه المجموعة: نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة والتي يقدمها التنظيم المعنى.

<sup>1</sup> بهجة العمال، الإدراة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المرفق العام - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2021، ص 106-107.

<sup>2</sup> سليمية بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الجزائر، جويلية 2014، العدد 07، ص 218.

<sup>3</sup> شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 186-187.

- ج - مؤشرات تتعلق بـ **الإنتاجية** وحدات التنظيم، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات تلك الوحدات ومدخلاتها، على أن يتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية لبقية العناصر.
- د - مؤشرات تتعلق بـ **جودة الخدمات المنجزة** في التنظيم العمومي، معتمدين بذلك على الأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة.

## المطلب الرابع: دوافع ومتطلبات تحسين أداء المرفق العام

### أولاً: دوافع تحسين أداء المرفق العام

إن المتغيرات العالمية التي نعيشها في وقتنا المعاصر فرضاً واقع جيد يتطلب مواكبته، فالأنظمة السياسية بحاجة إلى تغيير من داخلها في ظل الأزمات الراهنة التي أثبتت أن الدول التي بقيت بعيدة عن تكيف نفسها مع الثورة العلمية والأسس التنظيمية الجديدة في تحسين أداء وكفاءة مؤسساتها شهدت صعوبات في تقديم الخدمات، فأسباب ودوافع التوجه نحو تحسين أداء المرفق العام كثيرة ومتعددة ويمكن ذكر بعضها على النحو الآتي:

#### دوافع سياسية

وتكون في أن أي نظام سياسي يسعى لضمان استقراره من خلال تجديد آليات التحكم في وسائل التسيير داخل المجتمع، وتجسيد الديمقراطية التساهمية، أو الجوارية لإشراك الجميع في التسيير والتنمية.

**دوافع اجتماعية واقتصادية:** وهنا يمكن القول أن الظروف الاجتماعية وتدور حالتها قد تخلق حالة من عدم الاستقرار، وهذا ما قد يدفع إلى ضرورة التكيف مع الواقع

الجديد للرفع من المستوى المعيشي للأفراد، فالآزمات الحالية فرضاً منطقها والتنوع الاقتصادي أصبح أكثر من ضرورة لذا وجب البحث عن طرق للخروج من التبعية.<sup>1</sup>

**دوافع تكنولوجية:** يشهد العالم حالياً ثورة معلوماتية تقنية سهلت من مهمة تحسين الخدمات التي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا، حيث غيرت في طريقة تقديم الخدمة من أجل ضمان الكفاءة والفعالية في تجسيد البرامج التنموية، فلا يقتصر تأثير تغيرات الاتصال والمعلومات على تبادل المعرفة بل هي أداة لتحويل الهيكل المؤسسي لتنظيم الإنتاج والمجتمع .

### 2- متطلبات تحسين أداء المرفق العام في ظل الرقمنة

ساعدت رقمنة العمليات الإدارية على رفع مستوى الأداء البشري وزيادة الكفاءة لدى العاملين وتغيير النظرة اتجاه العمل الإداري ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية من خلال ما يلي:

#### أ - أثر المتطلبات التقنية على أداء الموارد البشرية

<sup>1</sup> رشيد عادل، مرجع سبق ذكره، ص 220.

للمتطلبات التقنية تأثير مهم على أداء المؤسسة، فامتلاكها على أحدث عتاد للحاسوب وبالعدد الكاف إلى جانب توفر العدد الكاف من الطابعات والمساحات الضوئية ...الخ وشبكة انترنت وانترانت لانطلاق الإدراة الإلكترونية أنشطتها وعملياتها يساعد على تحسين أدائها من خلال تحسين إنتاجها كما ونوعا، كما يساعد على:<sup>1</sup>

- تقليل التكاليف الالزمة لأداء العمل.
- تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.
- جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت مما يسمح بتنويع جهود العاملين وأنشطتهم.
- تبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- زيادة الكفاءة والفعالية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال توفر أنظمة التسيير وبالتالي السرعة في الإنجاز والقضاء على الأزدواجية في أداء العمل.

#### ب- أثر المتطلبات البشرية على أداء الموارد البشرية

لا يقل العنصر البشري في معادلة الرقمية الإدارية أهمية على العنصر الثاني في تأثيره على أداء الموارد البشرية فكلما توفرت الموارد البشرية الفعالة في المؤسسة كلما ساهم في دعم فكرة رقمنة العمليات الإدارية. وللقوى البشرية تأثير على أداء الموارد البشرية من خلال:

- تبسيط إجراءات العمل من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
- توافق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم ومهاراتهم يؤدي إلى أداء جيد.
- الحفاظ على اليد المؤهلة الموجودة لدى المؤسسة والسعى إلى الحصول على يد ذات كفاءة عالية كلما سمحت الفرصة بذلك، إما عن طريق تدريب وتكوين أفرادها أو السعي لاكتساب يد عاملة مؤهلة جديدة من محطيها الخارجي وذلك يسمح لها بالرفع من مستوى أدائها وتحسينه بصورة مستمرة.<sup>2</sup>

#### ج- أثر المتطلبات الإدارية على أداء الموارد البشرية

عندما تكون هناك علاقة بين مختلف الإدارات والأقسام ويكون هناك تحصن في الاتصال بين الموظفين إلى جانب الدعم الإداري اللازم للبحوث والدراسات المتعلقة بمجال وظائف الموارد البشرية في المؤسسة سيتبعه حتما:

- تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى ما يقوم به كل فرد من مهام وأعمال موكلة إليه تحسين جودة القرارات أو درجة الرشد في اتخاذها تبعاً لتطور أساليب إنتاج وتوصيل المعلومات وتوظيفها واستثمارها بشكل أكثر فعالية

<sup>1</sup> غنيمة بن سليمان، أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات القضائية "دراسة ميدانية بمحكمة أدرار"، مذكرة ماستر، قسم علوم تسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2020، ص ص 14-15.

<sup>2</sup> فاطمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2017، من 238.

- رفع مستوى الفعالية بزيادة قدرة كل مسؤول بالتنظيم الإداري بما يمكنه من تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أفضل.<sup>1</sup>
- المشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد روح الانتماء لدى الموظفين ورضاهما على وظائفهم مما يساهم في تأدية مهامهم بجودة وإتقان.

#### د\_ أثر المتطلبات الأمنية على أداء الموارد البشرية

تأثير المتطلبات الأمنية على الأداء وتساهم في تحسينه من خلال: وضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ولمنع التعديلات والمخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية.

ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الالكترونية وذلك بزيادة التدريب وزيادة الوعي بمزايا الرقمنة الإدارية.

#### المطلب الخامس: أثر الرقمنة على مبادئ المرفق العام

##### أولاً - أثر الرقمنة على مبدأ سير المرفق العام بانتظام واضطرار

ينبع هذا المبدأ من طبيعة المرفق العام ذاتها، إذ إن الحاجة الجماعية التي ينشأ المرفق العام لإشباعها بشكل كاف لا تعتبر مشبعة، إذا تم ذلك بالإشباع بشكل وقتي، أو متقطع وبلا انتظام، لذلك لابد أن يكون أداء الخدمة التي أنشيء المرفق العام من أجلها، تؤدي بشكل منظم، لأن الأفراد - متى نشأ المرفق العام - إنما يرتبون حياتهم على أساس وجوده، مفترضين استمرار سيره، سوف يصيّبهم الضرر إذا ما توقف المرفق عن أداء خدماته بشكل مفاجئ.

وهذا المبدأ يشكل جوهر المرفق العام، حيث أن هناك ارتباط بين دوام سير المرافق العامة بديمومة وجود الدولة ذاتها.

واستناداً إلى ما تقدم، فإن هذا المبدأ إنما يقتضي بأن كل ما من شأنه إيقاف أو تعطيل سير المرفق العام يجب أن يستبعد ويمنع بشدة، كما يجب تقوية وتشجيع كل ما من شأنه تدعيم دوام سير المرفق العام بانتظام وطارد.

ومما سبق يتبيّن أن تعطل المرفق لأي سبب من الأسباب يؤدي إلى اختلال واضطراب في حياة الجمهور، مما يستوجب أن تلجم الإدارة إلى طرق أخرى ومن بينها الرقمنة حتى تضمن استمرار وانتظام المرفق في أداء عمله. وتساعد الرقمنة بصورة كبيرة على هذا المبدأ أكثر من النظم التقليدية، حيث يستطيع الفرد صاحب الخدمة أن يحصل عليها في أي وقت من الأوقات من خلال دخول الموقع الإلكتروني للجهة مقدمة الخدمة. وفي حالة إضراب الموظفين أو امتناعهم عن أداء الخدمة، ففي ظلّ الرقمنة فإن الخدمات لا تتأثر، حيث

<sup>1</sup> فاطمة محمود رزق عرب، الألتمنة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2008، ص 67.

يستطيع طالب الخدمة الحصول عليها حتى في حالة عدم وجود الموظفين أصلاً وفي أي وقت بطريقة آلية، كما لا تتأثر الخدمات بسبب استقالة الموظفين أو حدوث الحالات الطارئة على خلاف المنظور التقليدي للخدمات.<sup>1</sup>

### ثانياً: أثر الرقمنة على مبدأ المساواة أمام المرافق العامة

ويرتبط مبدأ المساواة بمبدأ حياد المرافق العامة بقيام تشغيلها على أساس المصلحة العامة وحدها، دون اعتبار لاتجاهات السياسية أو المصالح الخاصة، أو المحاباة، ومن المسلم به فقهاً وقضاء أن المساواة أمام المرافق العامة ليست مطلقة وإنما هي مساواة نسبية أو قانونية بين من تمثلت مراكزهم القانونية.

ومما لا شك فيه أن نظام الإدارة الإلكترونية يؤكد وبدعم مبدأ المساواة، وذلك بصورة كبيرة جدأً وذلك لأن تقديم الخدمة يتم ألياً أو الكترونياً، فلا توجد علاقة مباشرة بين الأطراف المتعاملة.<sup>2</sup> وهذا يعني عدم وجود الميز بين الأفراد في الحصول على هذه الخدمة فكل من يستطيع التعامل مع الحاسوب الآلي يمكن الحصول على الخدمة المطلوبة، فمن خلال قنوات الاتصال الإلكترونية يتلاشى عنصر التمييز بين المواطنين تطبيقاً المبدأ المساواة تم إنشاء نظام البطاقة الوطنية التي تبني الدولة في مجال العمران للقضاء على المحسوبية وتحقيق المساواة، حيث إن هناك فئة استفادت من امتيازات الدولة أكثر من مرة، في حين أن فئة أخرى لم تستفد شيئاً في إطار تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وتحقيقاً للمساواة بين الأفراد تقرر إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 جويلية 2015 يتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ، لذا فإنه يتبع على الإدارات العمومية والسلطات المحلية المرتبطة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية في إطار الإجراءات الإدارية التي تدرسها لا تشترط على المواطن تقديم وثائق الحالة المدنية التي يمكنها الاطلاع عليها مباشرة على مستوى السجل الوطني، وبهذا يتساوى جميع الأشخاص في الإعفاء من الوثائق مما يغلق الباب على الموظفين الانتهازيين.<sup>3</sup>

ويتحقق تطبيق مبدأ المساواة في ظل الإدارة العامة الإلكترونية بشكل فعلي وليس نظري من خلال مساعدة أولئك الذين لا يستطيعون استخدام الكمبيوتر أو الدخول إلى شبكة المعلومات، حتى يتمكنوا من الاستفادة بالخدمات المرافقية التي تقدمها الحكومة الإلكترونية، ولا يحرموا منها بسبب ظروفهم الاجتماعية أو الاقتصادية ، وننطرق فيما يلي للحديث عن كل من مساعدة الدولة على كفالة المساواة ، وحياد المرافق العامة.

**أ - مساعدة الدولة على كفالة المساواة:** حتى يتحقق مبدأ المساواة بشكل فعلي وليس نظري ينبغي أن تعمل الدولة على مساعدة الفقراء الذين لا يملكون جهاز حاسوب، أو لا يمكنهم استخدامه في الاستفادة بالخدمات

<sup>1</sup> محمد محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 91.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتربية والنشر ، القاهرة، 2014، ص 20.

<sup>3</sup> شهرزاد مناشر، أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرافق العامة، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 16 ، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 119.

المرفقية عن طريق توفير أماكن أو فروع أو أكشاك أو مراكز خدمة في المناطق السكنية تتواجد بها خطوط الإنترن特 وأجهزة الحاسوب لكي يستخدمها من لا يملك جهازاً خاصاً به.<sup>1</sup>

كما يظهر أثر الإدراة العامة الإلكترونية في عدم وجود طابور خاص بالرجال وأخر للنساء من أجل الوصول إلى الموظف المختص بتقديم خدمات المرفق وهذا يعد مظهراً للمساواة بين الجنسين في وسيلة الاستفادة من خدمات المرفق.

ب - **حياد المرفق العام الإلكتروني:** يرتبط مبدأ حياد المرافق العامة بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة ويعني إدارة شؤون المرافق العامة بطريقة موضوعية بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية، بما يكفل رفع كفاءتها تحقيقاً للصالح العام ، وتوزيع خدماتها على كافة المستحقين دون تمييز بسبب الاتجاهات السياسية أو الأجناس العرقية، أو المذاهب الدينية ، أو الاعتبارات الجغرافية، وتطبيقاً لمبدأ حياد المرافق العامة يجب تجاوز الخلافات السياسية وعدم الاعتداد بها رغم صعوبة ذلك عملاً، لتحقيق مصلحة المرفق والتمكن من تقديم خدماته بطريقة إلكترونية.

وتجدر الاشارة إلى أنه لا يتعارض مع مبدأ المساواة وضع رقم سري لانتفاع بخدمات المرفق حيث غالباً ما يستلزم التعامل الإلكتروني إدخال كلمة المرور أو فتح الشبكة وتسمى **user** **Password** وكذلك اسم المستخدم **name** ما دامت هذه الكلمة أو ذلك الاسم يتسم بالتجريد ولا يميز بين فئات طالبي الخدمة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أثر الرقمنة على مبدأ قابلية المرفق العام للتعديل و التطوير والتحديث

إن للإدارة الحق في تعديل وتنظيم المرفق العام في أي وقت وبكل وسائل التي تراها مناسبة لكي تتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي ، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار تغيير الظروف، والتجارب مع التقنيات الحديثة، بحيث تستوعب التطور الإلكتروني، ومواكبة روح العصر على نحو يسمح بأداء خدماتها بيسر وسهولة وكفاءة في الوقت ذاته دون أن يكون لأحد الاعتراض على ذلك، سواء كان الاعتراض من المنتفعين بالمرفق أو من الموظفين فيه.

فالعالم متتطور ومتجدد بصورة مستمرة ولا يتوقف عند مرحلة معينة لذلك يستلزم أن يواكب المرفق العام هذا التطور والتحديث حتى يحقق المصلحة العامة التي تنشدها الإدراة، ولذلك فإن الإدراة تراقب تطور مرافقتها بصورة دائمة بحيث تغير القواعد التي تحكمها وتطور خدماتها، وقد تصل إلى تغيير شكل المرفق أو إلغائه عند عدم الحاجة إليه وتحتاج مرافق جديدة وفقاً للمتطلبات والتطور.

ونتيجة لذلك فإن استخدام وتطبيق نظام الإدراة الإلكتروني يؤكّد على مرونة المرفق العام ومسايرته للمستجدات ومدى قبوله الدائم بما يخدم المصلحة العامة ، وبغض النظر على طريقة إدارة وتسير المرفق العام سواء بالطريقة المباشرة التي تتولاها الدولة أو غير المباشرة التي يتولاها الملتم بعقد الامتياز فالإدارة الإلكترونية هي

<sup>1</sup> حمدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص62.

<sup>2</sup> حمدي القبيلات، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-63.

فعلا التطبيق العملي لمواكبة الإدارة للتطورات والمستجدات الحاصلة، فالمرفق العام الذي يستطيع تقديم خدماته يجب أن يساير التطورات والتي منها التحكم في استخدام التكنولوجيات الحديثة.

وعليه فإن الإنقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية يعد استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة وتدعمها بالأجهزة الإلكترونية وتأهيل موظفيها، فالإدارة الإلكترونية هي التطبيق العملي لمبدأ مواكبة المرافق العامة للتطورات والمستجدات والتغيرات، دون أن يكون لأحد الحق في الاعتراض على هذا التغيير سواء من المنتفعين بالمرفق أو من العاملين فيه.

وهذا الحق ثابت للإدارة دون حاجة إلى نص تشريعي، حتى إذا كان المرفق يدار بطريق الامتياز.

إذا كان المجلس الدستوري في فرنسا لم يعترض بالقيمة الدستورية لهذا المبدأ كسابقيه، فهو يستمدّها من طبيعة المرفق العام في حد ذاته الذي يسعى إلى تلبية حاجات عامة، وهذه الحاجات بطبعها تتغير وتتطور ومن الصعب أن يصاغ هذا المبدأ في نص صريح وواضح، وتنقيد حرية الإدارة في تغيير وتعديل النظام القانوني للمرفق العام بقيدين أساسيين القيد الأول هو المصلحة العامة، والقيد الثاني هو أن يسري التعديل على المستقبل دون أثر رجعي نهائياً، والتطور التكنولوجي وما أحدثه من ثورة معلوماتية حول العالم إلى قرية صغيرة، وأختزل المسافات وأثر في جميع الميادين، والخدمة العامة لاينبغي أن تكون بعيدة عن ذلك، والإدارة الإلكترونية تجسيد فعلي لمبدأ قابلية المرافق العامة للتعديل والتطوير ، فالمرفق العام يمكن أن يكون محل تغيير وتطوير متى استلزم الوضع ذلك خدمة للصالح العام، مما يجعل من استخدام هذه التكنولوجيا لمسايرة مستجدات العصر ضرورة لتحسين خدمات المرفق العام فالإدارة الإلكترونية تجسد هذا المبدأ حفاظاً على الصالح العام.

وهذا المبدأ يسمح للإدارة بتغيير إدارة المرافق العامة من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني وذلك بصرف النظر عن طريقة الإدارة المتتبعة في إدارة المرافق العامة، سواء تعلق الأمر بإدارة مباشرة تتولاها السلطة العامة، أم بإدارة غير مباشرة وهذا وفقاً للتغيرات التي تقتضيها المصلحة العامة، وتطور حاجيات المجتمع.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أهمية الرقمنة الإلكترونية في تحسين أداء المرافق العامة وتناولته من زاوية مختلفة وقد تتنوع هذه الدراسات بين العربية والأجنبية . سوف نستعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى ابرز ملامحها.

#### المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالرقمية

##### • الدراسة الأولى

دراسة طالب دكتوراه بضياف زهير، بعنوان دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمات العمومية -  
الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد المائية-، جامعة شاذلي بن الجديد، الطارف، 2021.

<sup>1</sup> خليل بن حمد البوسعدي، أثر رقمنة العمل الإداري في سلطنة عمان على تطبيق المبادئ القانونية التي تحكم سير المرافق العامة، مجلة الدراسات و البحوث القانونية، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص ص 23-24.

حيث تطرقت هذه الدراسة بالتعريف والتحليل للنموذج الرقمي لقطاع الموارد المائية بالجزائر ضمن تطبيق "Khedmati".

وتحورت إشكالية هذه الدراسة حول مساهمة الرقمنة في ضمان جودة الخدمات بقطاع الموارد المائية الجزائرية؟ تهدف هذه الدراسة الى تحديد مفهوم واضح للرقمنة الالكترونية والخدمة العمومية ، وكذا إبراز دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية .

وخلصت الدراسة الى أن رغم ما تقدمه التكنولوجيا الرقمية من تطورات في مجال الادارة الالكترونية واستحداث أساليب في مجال الخدمة العمومية بهدف تقديم خدمات للمواطنين في ظروف أحسن وإزالة عناء التنقل وطرق الأبواب وطوابير الانتظار إلا أن هذه الخدمة لم تستغل بالكيفية المطلوبة التي تفرضها الحداثة والعصرينة و الدليل على ذلك أن الخدمة الرقمية التي يوفرها "تطبيق خدمتي" في قطاع الموارد المائية لم يحقق التجاوب المنتظر من قبل المواطنين الذين فضلوا البقاء أسرى الأساليب التقليدية في قضاء حاجياتهم .

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة يظهر من خلال عرض الدراسة السابقة نجد ان الدراسة الحالية تختلف عن الدراسة السابقة من جهة متلقي الخدمة حيث ان الدراسة الحالية لقيت إقبال كبير من طرف المتلقي على عكس الدراسة السابقة .

الدراسة الحالية تختلف عن السابقة من خلال ت تعرضها بالدراسة الى مرفق مهم جدا و حساس يمس قطاع كبير من الجمهور الا وهو الجماعات المحلية .

أوجه التشابه: كلا الدراستين تطرق الى دور الرقمنة في المرفق العمومي.

## • الدراسة الثانية

Search title procedures for: Ayman yahia Bassiouny عنوانه بمقال

"transferring documents from paper to digital format, an analytical ,study"

"نقل المستندات من الورق إلى صيغة ديجيتال - دراسة تحليلية-،المجلة الدولية للمعلوماتية والإعلام وتكنولوجيا الاتصال، 2020، مصر .

تناولت هذه الدراسة عن آليات وأهمية التحول من المستندات إلى الرقمنة حيث أكدت هذه الدراسة على صعوبة التعامل مع الكميات الهائلة من البيانات والمعلومات بالطرق التقليدية خاصة مع تشابك المصالح بين المؤسسات المختلفة فيما بينها وكذلك مع المؤسسات وأفراد المجتمع الذي تخدمه هذا ما أوجب التعامل مع أكثر من عميل في نفس الوقت وبنفس الوثائق أحيانا وهذا العمل لا توفره بيئة العمل الورقي، لذلك فالتعامل مع البيئة الورقية لا يتعدى اثنين ومن هنا ظهرت لنا بيئة أخرى هي البيئة الرقمية للتعامل مع السجلات والملفات الرسمية وأرشيفتها الكترونيا لتحقيق المزيد من الفعالية في التعامل معها، لذلك كان هذا البحث المقدم يبحث في إشكالية أهمية التحول الرقمي في الأعمال المؤسسية والإجراءات المتبعة والمراحل المختلفة لإتمام عملية التحول من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي؟

حيث خلصت إلى ايجابيات التحول الرقمي وشروطه سواء طبقا للمواصفات البريطانية رقم / 4783BS أو طبقا لتوصيات الأرشيف الأمريكي لتخزين ملفات صور السجلات الرقمية.

وتختلف هذه الدراسة عن البحث في ان مكان الدراسة مختلف (جمهورية مصر العربية) كما أن هذه الدراسة تتناول الأساليب التقنية لعملية رقمنة الوثائق بشكل عام أما الدراسة الحالية، فدرست عملية رقمنة مرافق عام بشكل خاص.

أما أوجه التشابه فكلا الدراستين تعرضا بالدراسة لأهمية الرقمنة وأهدافها وكذا متطلباتها في المؤسسات

#### • الدراسة الثالثة

دراسة طالب أحمد خالد و لحرش سفيان ، بعنوان " **رقمنة الإدارة المحلية ودورها في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر** "، مذكرة ماستر ، جامعة غرداية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2019.

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع الرقمنة في الإدارات المحلية والمؤسسات العمومية وتطرقت الى ما قدمه هذا الموضوع من المشاريع والإسهامات و ما جسد منه على أرض الواقع من تغيير في تحسين وتجويد الخدمات. وتنحصر الإشكالية العامة للدراسة في التعرف على مدى تأثير تطبيق عملية الرقمنة في الإدارات المحلية وتحسينات التي جاءت بها في الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين لكونها لها علاقة مباشرة معهم.

حيث كان تساؤل الإشكالية هو : ما مدى مساهمة رقمنة الإدارة المحلية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر؟ وجاءت أهداف الدراسة متمثلة في إبراز أهمية الرقمنة في الجماعات المحلية و التأكيد على مدى مردودها على العمل من حيث الجودة و الوقت و التكلفة و الجهد و كذا ضبط المفاهيم الخاصة بالإدارة الإلكترونية و الرقمنة. وخلصت الدراسة الى أن إدخال تكنولوجيا المعلومات ساهم في التقليل من الأعمال الورقية ومثل نقلة نوعية من الإدارة الورقية التقليدية الى الإدارة الإلكترونية العصرية بنسبة كبيرة. كما أن استخدام الإدارة المحلية للرقمنة ساعد الموظفين على تقديم أحسن الخدمات في أسرع وقت ومنه رضى المواطنين.

أوجه التشابه: بين الدراستين كل منهما تطرق الى اثر الرقمنة على إدارة الجماعات المحلية الوطنية أوجه الاختلاف من خلال تحليل الدراستين يظهر جليا اختلاف جوهري بينهما ألا وهو أن الدراسة الحالية ركزت على أثر الرقمنة على أداء المرفق العام (أي أداء الموظفين ) بينما الدراسة الأخرى فركزت على الخدمة المقدمة من طرف المرفق العام.

و لدينا في نموذجي الدراسة المتغير المستقل هو الرقمنة بينما المتغير التابع في الدراسة الحالية هو تحسين أداء المرفق العام أما في الدراسة الأخرى لدينا المتغير التابع هو تحسين الخدمة العمومية.

#### • الدراسة الرابعة

دراسة قرين ربيع، بعنوان " **نموذج التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة** "، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة،(الجزائر)،2022.

تناولت الدراسة الإجابة على الفرضيات التالية: يقوم الاقتصاد الرقمي على مؤشرات فرعية لابد من العناية بها من أجل تحقيق التحول الرقمي الناجح.

يمكن أن يشمل التحول الرقمي العديد من المجالات لتحقيق التنمية والرفاه الاجتماعي.

يعتبر نموذج التحول الرقمي في دولة الإمارات المتحدة نموذجاً رائداً يمكن الاستفادة منه في وضع اللبنة الأولى وتحقيق الشمول الرقمي.

لقد جاءت هذه الدراسة لسلط الضوء على أحد المتغيرات العالمية الجديدة، والتي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، وهو الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، وهو ما دفع عديد المؤسسات الاقتصادية الخدمية إلى تبني هذا المفهوم الجديد للمعرفة كعنصر رئيسي قائم على الإبداع التكنولوجي، وهذا ما يستدعي طرح التساؤل الجوهري التالي: ما هي مركبات نموذج التحول الرقمي في الإمارات العربية المتحدة؟

إن الهدف الرئيسي من الدراسة هو: تقديم تأصيل نظري لمفهوم الاقتصاد الرقمي و تحديد أهم الدوافع و المتطلبات لتحقيق التحول الرقمي و كذا عرض التجربة الإماراتية كنموذج لالانتقال نحو الاقتصاد الرقمي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج : من خلال الدراسة النظرية نستنتج أن الاقتصاد الرقمي يقوم على عدة مؤشرات تمثل في البنية الرقمية والتي تضم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مؤشر المساهمة الاقتصادية والذي يضم مساهمة كل من قطاع تقنية المعلومات والاتصالات والصادرات عالية التقنية في الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى مؤشر التمكين الرقمي والذي يعني بكفاءة التعليم ونسبة ارتباط المدارس والجامعات بالإنترنت وأخيراً مؤشر الابتكار والإبداع الرقمي.

- يعتبر التحول الرقمي حتمية لا بد من المضي فيها وتسريعاً بذلك من أجل تحقيق تتميمية مستديمة.

- تبؤت دولة الإمارات المرتبة الأولى عالمياً في سرعة اتصال النطاق العريض المتنقل "سرعة إنترنت المحمول" ، والمرتبة 14 عالمياً والأولى عربياً في سرعة اتصال النطاق.

أوجه الاختلاف: أول اختلاف يظهر للعيان بين الدراستين هو الإطار المكاني وكذا القطاعي فالدراسة السابقة تناولت دور الرقمنة في الاقتصاد في دولة الإمارات حيث تطرقت إلى جميع النواحي التي تؤثر على الاقتصاد في دولة الإمارات من بنية تحتية وتجارة إلكترونية إلى الموانئ ... إلخ بمعنى آخر تم دراسة وتحليل نموذج التحول الرقمي بأكمله.

أما الدراسة الحالية فتناولت دور الرقمنة في القطاع الاجتماعي الخدمي في الجزائر وتمحورت حول أداء المرفق العام، حيث عرضت المتطلبات التقنية للرقمنة وأهميتها في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية.

أوجه التشابه: كلتا الدراستين تناولتا أثر الرقمنة سواء على الاقتصاد الوطني ككل أو على القطاع الاجتماعي الخدمي المتمثل في المرافق العمومية.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتحسين أداء المرفق العام

### -الدراسة الأولى

دراسة عبد الباسط بكارى، "انعكاس الرقمنة الإدارية على الأداء الوظيفي"، منكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2023.

تناولت الدراسة انعكاس استخدام الرقمنة الإدارية على الأداء الوظيفي لعمال وموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة قاصدي مرباح بورقلة، حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة للحصر الشامل لمفردات العينة حيث بلغ عددهم 37 مفردة.

واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي باستعمال الاستبيان لجمع البيانات.

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما هو انعكاس رقمنة المؤسسة الجامعية على الأداء الوظيفي؟ تهدف دراسة الباحث إلى بيان انعكاس توفر الأجهزة الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني وتأهيل الموظفين

عليهم على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة الكلية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر الكلية على أجهزة تسمح بالتنفق الكافي للأنترنت داخل الكلية.
- تعمل الكلية على استخدام الرقمنة الإدارية لتسهيل المهام الإدارية للموظفين.

## • الدراسة الثانية

دراسة رشيد عادل، بعنوان: تحسين أداء المرفق العام وأثره على التنمية في الجزائر، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2022.

وقد تناولت في الدراسة بعض آليات تحسين أداء المرفق العام المرتبط بالخدمة العمومية محاولة شرحها وكيف يمكن أن تؤثر على الأداء من خلال المشاركة والتعامل مع القطاع الخاص وإدخال التقنية في التسيير كالأدلة الإلكترونية التي لها أثر على العمل التنموي المعاصر، زيادة على ذلك تفويض المرفق العام كتقنية مشجعة للمشاركة في التنمية، حيث أكدنا على ضرورة تكثيف الجهود في توظيف تلك الآليات بشكل واسع لتحقيق المشروع التنموي.

حيث جاءت إشكالية الدراسة في طرح التساؤلات التالية: إلى أي مدى يمكن أن يسهم تحسين أداء المرفق العام في تحقيق التنمية في الجزائر؟، ما هي آليات تحسين المرفق العام؟، ماذا نقصد بالمرفق العام والتنمية؟

أما أهداف الدراسة فجاءت على النحو التالي: إبراز المفاهيم المتعلقة بالمرفق العام و التنمية.

وكذا شرح بعض آليات تحسين أداء المرفق العام.

بيان أثر تحسين أداء المرفق العام على التنمية في الجزائر.

ولقد كانت نتائج الدراسة كما يلي: تجسيد بعض الإصلاحات على المستوى الهيكلي والتنظيمي من خلال وضع أطر المشاركة داخل إدارة المرفق العام وكذلك التفاعل مع المجتمع عامل دافع للتنمية، حيث حاولت الجزائر تفعيل المشاركة عن طريق بعض القوانين لكن تبقى غير كافية لتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص كآلية لتحسين أداء خدمات المرفق العام في الجزائر.

لazالت تحتاج لجهود أكثر رغم توفر التشريعات المساعدة على تجسيد شراكة قوية توظيف التقنية كالأدلة الإلكترونية لزيادة كفاءة إدارة المرفق العام وتحسين الخدمات وتقديمها بأقل تكلفة يعتبر توجه مهم في الجزائر رغم حداثة التجربة إلا أننا نثمنها، ولا يمكن الحكم عليها بالفشل نظراً للجهود المبذولة في محاولة تعميم استخدامها ومحاولة تفعيل بعض القوانين في الجزائر كتفويض المرفق العام الذي كان له أثر على العمل التنموي

من خلال تقاسم الأدوار مع الدولة مما قد يؤثر على جودة الخدمات كما أن تأثير العوامل السابقة في عملية الأداء الوظيفي لإدارة المرفق العام له أثر في تسهيل المشروع التنموي في الجزائر.

#### • الدراسة الثالثة

دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف، بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013 تناولت هذه الرسالة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، حيث طرحت إشكالية الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين ؟

ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة ؟

ولتحقيق أهداف هذه الرسالة تم تصميم استبيان يحتوي على (27) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم، وتكونت عينة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي ، وقد خلصت دراسة الباحثة الى النتائج التالية:

قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية:

تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

#### • الدراسة الرابعة

دراسة أمين لعور و يخلف رفique، بعنوان: العوامل التحفيزية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة المرفق العام، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، جوان 2023.

جاءت هذه الدراسة لتبيين العوامل التحفيزية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بالمرافق العامة سواء كانت إدارية أو خدماتية أو إنتاجية. حيث صاغ الباحثان إشكالية هذا الموضوع من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما أهمية العوامل التحفيزية بالمرفق العام في تحسين الأداء الوظيفي للعامل؟

أما أهداف الدراسة جاءت على النحو التالي: - معرفة العوامل التحفيزية للعامل بالمرفق العمومي.

- معرفة بعض الآليات التحفيزية للعامل في مؤسسة المرفق العمومي.

- كشف دور العوامل التحفيزية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل.

وقد تم استنتاج من هذه دراسة أن توفير العوامل التحفيزية في المرفق العام من أهم العمليات التي يجب أن تحضي بالاهتمام و التحسيد الفعلي و هذا بتعزيز نظام حواجز يتضمن أهم ما يطلبه العمال من حاجيات مادية و معنوية تساهم في زيادة رغبتهم في العمل وبذل كل الجهود لتقديم أفضل مستويات الأداء الممكنة في العمل.

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالرقمنة وتحسين أداء المرفق العام

#### • الدراسة الأولى

دراسة فوزية صادي، بعنوان: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة تحليلية للجماعات المحلية -، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2021.

تناولت الأطروحة دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر من خلال دراسة تحليلية بالجماعات المحلية، والتي عرفت عدة خطط واستراتيجيات تهدف لرقمتها وتحسين مستوى الاتصال العمومي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأدوات البحثية في الاستبيان المقابلة والملحوظة لجمع البيانات، وتم اختيار عينتين عشوائيتين الأولى تمثل عينة من المواطنين الذين يقدمون طلبات الحصول على الخدمة الرقمية من المؤسسة نموذج الدراسة الميدانية (مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، والعينة الثانية من الموظفين بالمؤسسة الذين يتعاملون رقمياً لتوفير الخدمات).

من هذه المنطقات الجوهرية تمحور إشكالية الدراسة حول آليات رصد الواقع وإجراءات الالزمة للقضاء على السلبيات الموجودة على مستوى الإدارة المحلية ، حيث جاء التساؤل الرئيسي للأطروحة كما يلي:

**كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية ؟**

وتهدف الدراسة لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجزائر لأن تطبيق المشروع الرقمي يجعل الإدارة أكثر قرباً من المواطنين عن طريق تسهيل الولوج للمنصات الرقمية وتتبع إجراءات الملفات الإدارية عن بعد، وهذا من شأنه بناء علاقة اتصالية ناجحة بين الإدارة والمواطنين وتحسين المرفق العام.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة العمومية، حيث توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة العنصر البشري ومستوى الخدمات العمومية، وأن تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين الخدمة العمومية، وتم التأكيد على مجموعة من التوصيات أهمها أولوية رفع كفاءة المورد البشري وتوفير البنية الرقمية الشاملة لتحقيق جودة في مستوى الخدمات وتقريب الإدارة من المواطن، كما يجب تفعيل نظام الأمان الرقمي لسريّة المعلومات كأحد أهم الرهانات لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في الجزائر، وأولوية القضاء على الأمية الرقمية داخل البيئة الاتصالية.

#### • الدراسة الثانية

دراسة بهجة العمال، بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المرفق العام - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر -، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2021.

تناولت هذه الدراسة كيفية التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام في الجزائر من خلال أربع أبعاد أساسية ممثلة في الأبعاد المادية والبرمجية والشبكية والبشرية.

ولقد صاحت الباحثة إشكالية الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**- كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسة بريد الجزائر ؟**

وأدرجت تحت هذا السؤال الرئيسي أهم التساؤلات الفرعية ذكر منها:

- هل لأجهزة الحاسوب ولوارتها دور في تحسين أداء مؤسسة بريد الجزائر؟

- ما هو مستوى التطور للكوادر البشرية بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر؟

- هل ساهمت شبكات الاتصال الداخلية في بلورة الخدمة وتحسين أداء مؤسسة بريد الجزائر؟

سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمثلت في:

✓ قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، وبالضبط مؤسسة بريد الجزائر.

✓ تشخيص الأساليب المتبعة في المرافق العمومية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر ومدى مساهمتها في تطوير الأداء.

✓ معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين بمركز البريد الجزائري بأهمية التقدم التكنولوجي وبالخصوص تطبيق الإدارة الإلكترونية العمومية لتحسين وتطوير المرفق العام في الجزائر.

✓ معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرفق العام في مؤسسة البريد الجزائري.

وقد اسفرت نتائج هذه الدراسة التي اجرتها الباحثة إلى أن جلب التكنولوجيا الحديثة واعتمادها في مختلف مراحل العمل داخل المؤسسة المرفقية قد يرفع من مستوى الخدمات العمومية التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها ويساهم ذلك في تحسين أدائها بشكل مقبول نظراً للتحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في تطبيق العمل الإلكتروني في تعاملاتها الداخلية والخارجية هذا ما يستدعي ضرورة تدارك واقع المؤسسات بالكثير من الصراوة والجدية بالاعتماد على السياسات الاستراتيجية التي تتطلّق من التخطيط المؤسسي للنهوض بمختلف القطاعات نحو الرقي بالاستفادة من الإتااحات التكنولوجيا الحديثة التي تساهُم بشكل كبير في تحسين مستوى أداء هذه المؤسسات.

### • الدراسة الثالثة

دراسة كلثوم عطاب ومكي الراجي، بعنوان: رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - بلدية ورقة أنموذج، مجلة الاجتهد القضائي، المجلد 13، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، أكتوبر 2021.

تناولت هذه الدراسة استراتيجية الدولة الجزائرية في تجسيد رقمنة الأجهزة الإدارية في الإدارة المحلية مشروع الرقمنة في البلدية بهدف تسريع وتيرة العمل بها وتحسين أدائها، عملاً بمبدأ تحسين علاقة الإدارة بالمواطن. وتمثلت إشكالية الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف ساهمت رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية في البلديات من أجل تحسين الخدمة العمومية في الجزائر؟

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تهدف إلى التعريف بهذا التوجه الذي فرضته جملة من المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية في ظل التكنولوجيات الحديثة والتحولات الرقمية.

- وكذا التزايد المستمر للسكان وزيادة مطالبهم وتعلقاتهم نحو حياة الرفاه.

- القضاء على الروتين الذي فرضته البيروقراطية الإدارية لعقود طويلة، حيث أصبحت فيه الرقمنة ضرورة ملحة لأجل تحقيق التنمية المحلية والاستجابة للمطالب وال حاجيات المتزايدة للجمهور.

وقد اسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- من خلال تواجدنا بالمصلحة البيومترية لاحظنا أن العمليات لم تكن تتم بشكل جيد إذ تطغى الارتجالية على عمل الأعوان دون التقيد باللوائح التي تضمنتها التشريعات المتعلقة بتنظيم مصلحة الحالة المدنية.
- كذلك لاحظنا إصرار الأعوان على تقديم وثائق ورقية من المواطن عند استخراج جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية عند التحقق من الملف وهو ما يتعارض من روح الرقمنة المتضمنة صفر ورقة.
- كذلك يلاحظ عدم التنسيق والتنظيم بين مختلف الشبابيك رغم وجود لافتات ضوئية بكل شباك لكنها لا تعبر عن نوع الخدمة المقدمة به.
- كذلك يلاحظ غياب التكوين الجيد للأعوان إذ لاحظنا رجوع الأعوان في كل مرة للمشرف ورئيس المصلحة الذي بدوره يقف عاجزا عن الإجابة عن كل الأسئلة والانشغالات المطروحة من المواطنين والذي يتسبب في توقف طابور الخدمة مارا وتكرارا.

#### المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات

بعد الاطلاع على مجموعة الدراسات السابقة من أجل إثراء دراستنا الحالية وفنا على أوجه الاختلافات والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية وكانت كمالي:

##### أ- أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

- الدراسة الأولى ركزت الباحثة صادقي في دراستها على جودة الخدمة المقدمة من طرف المرفق العام ودور المورد البشري و البنية التحتية المادية في تحسين الخدمة المقدمة للمواطن كما أجرت دراستها التطبيقية على عينة مكونة من الموظفين المقدمين للخدمة ومجموعة من المواطنين المستقبليين للخدمة، على خلاف دراستنا الحالية التي ركزت على الأداء العام للمرفق العمومي وتناولت الدراسة التطبيقية جانبي الموظفين دون المواطنين.

- الدراسة الثانية جاء اختلاف دراستها مع الدراسة الحالية من حيث المجال المكاني في الدراسة الميدانية حيث أجرتها على مرفق عام ذو طابع اقتصادي (بريد الجزائر)، على عكس دراستنا التي أجريناها على مرفق عمومي ذو طابع خدماتي.

- أما الدراسة الثالثة فقد كان جوهر الاختلاف هو اعتمادها على الجانب النظري في طرح إشكاليتها والإجابة عليها دون التطرق إلى الجانب الميداني

##### ب- أوجه التشابه مع الدراسة الحالية

- من حيث المنهج: تشابهت دراستنا مع معظم الدراسات حيث اعتمدوا على المنهج الوصفي وهو المنهج الذي استخدمناه في دراستنا.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الزمني (2021-2024) كما أنها تتفق في المجال المكاني (المرفق العام).
- كما تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المتغير المستقل (الرقمنة) وتشابهه أبعاده في معظم الدراسات من حيث نموذج الدراسة حيث جاءت المتغيرات المستقلة لجميع الدراسات مشابهة في مضمونها (الرقمنة ، الإدارة الإلكترونية) ، أما المتغيرات التابعة فتبينت بين الخدمة العمومية إلى الموارد البشرية إلى أداء المرفق العام.

#### **المطلب الخامس: العلاقة بين المتغيرين**

العلاقة بين الرقمنة وأداء المرفق العام (أو التحول الرقمي) تشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتحقيق أهداف أفضل ، في سياق المرفق العام ، يمكن أن تكون الرقمنة مفيدة بالعديد من الطرق:

1. **تحسين الخدمات الحكومية:** يمكن أن تساهم الرقمنة في تبسيط الإجراءات الحكومية وتحسين تقديم الخدمات للمواطنين ، على سبيل المثال تطبيقات الهاتف المحمول للحصول على معلومات حكومية أو تقديم طلبات عبر الإنترنت تعزز من تجربة المستخدم وتقلل من الوقت والجهد المطلوب.
2. **زيادة الشفافية والمساءلة:** يمكن أن تساهم الرقمنة في توفير معلومات دقيقة وشفافية حول أداء المرفق العام ، من خلال الأنظمة الرقمية يمكن تتبع البيانات وقياس الأداء بشكل أفضل ، مما يساعد في تحقيق المساءلة وتحسين العمليات.
3. **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** يمكن أن تساهم الرقمنة في تبسيط العمليات الإدارية وتحسين استخدام الموارد.

على سبيل المثال الأتمتة والتحسينات في نظم المعلومات يمكن أن تقلل من الأخطاء وتزيد من الكفاءة.

4. **تطوير الخدمات الذكية:** يمكن أن تساعد الرقمنة في تطوير خدمات ذكية تلبي احتياجات المواطنين. مثل توفير معلومات في الوقت الحقيقي ، والتفاعل مع الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، وتقديم خدمات مخصصة.

## خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لكل من الرقمنة وأداء المرفق العام وكذا الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع ، من خلال ثلات مباحث.

تم في المبحث الأول استعراض مفاهيم عامة حول الرقمنة من خلال تسليط الضوء على مفهومها، أهميتها، أهدافها وكذا دوافع التحول إلى الرقمنة الإدارية في المرفق العام.

في حين تم في المبحث الثاني التطرق إلى أداء المرفق العام في ظل الرقمنة، من خلال تحليل دوافع ومتطلبات تحسين أداء المرفق العام و كذا أثر الرقمنة على مبادئ المرفق العام.

أما المبحث الثالث فيحوي الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة والتي تعددت بين دراسات حول الرقمنة وأخرى حول أداء المرفق العام و العلاقة بينهما.

**الفصل الثاني:**

**الاطار التطبيقي للدراسة**

**تمهيد**

بعد الإطار المنهجي من أهم الأسس التي تقوم عليه الدراسة فهو عبارة عن مؤشر للباحث يساعد في التعرف على المؤسسة، فمن خلال السعي إلى معرفة الحقائق العلمية المطبقة في الواقع المدروس من خلال الدراسة والمجال الزمني والمكاني والمنهج المستخدم وادوات لجمع البيانات.

أما مرحلة عرض ومناقشة نتائج الدراسة اهم مرحلة في الجانب الميداني، حيث اعتمدنا على إجابات التي تم الحصول عليها وسنقوم بتفريغ البيانات ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وكذلك محاولة الوصول إلى استنتاج عام لهذه الدراسة.

**1 - تقديم عام لبلدية برهوم.**

- المطلب الأول: تعريف بلدية برهوم
- المطلب الثاني: مهام وأهداف الأجهزة الإدارية لبلدية برهوم
- المطلب الثالث: تنظيم هيئات بلدية برهوم

**2- التحليل الوصفي لأداة الدراسة.**

- المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات
- المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان
- المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات و اختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات.

**3 - عرض، تحليل و تفسير البيانات الميدانية.**

- المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
- المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجيبين
- المطلب الثالث: اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى بلدية برهوم

## المبحث الأول: تقديم بلدية برهوم

تعتبر بلدية برهوم إحدى الجماعات المحلية التابعة إقليمياً إلى دائرة مقرة ولاية المسيلة، وقد تم تنظيم بلدية برهوم في مجموعة من المصالح، التي تسهر على تنفيذ المهام الموكلة للبلدية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على بلدية برهوم، وكذلك الهيكل التنظيمي ومختلف المكاتب المتعلقة بها.

### المطلب الأول: تعريف بلدية برهوم

#### أولاً: التطور التاريخي لبلدية برهوم

أخذت البلدية قديماً تسمية برهوم وهذا نسبة للوادي الذي يشق البلدية إلى نصفين وينحدر من أعلى جبال منطقة التل إلى غاية شط الحضنة جنوباً ويسمى واد بو نصرون.

عرفت في البداية باسم "سوق بلقندوز" (وهو ابن سيدى غانم أحد المرابطين الذي جاء من الغرب في حوالي منتصف القرن السابع عشر واستقر في عين الكلبة- عين الخضراء حالياً - أولاً، ثم اتجه شمالاً حيث استقر قرب وادي المناية، وبما أن المجتمع كان ذا طبيعة قبلية، كان هذا الشيخ متقللاً في سكانه وكان الناس يتبعونه ويقيمون سوقهم الأسبوعي قربه، فأشار عليهم أن يستقروا في مكان واحد، فاختار لهم مركز برهوم حالياً أو ما يسمى بـ"الرحبة" وهو المكان الذي كانت تقام فيه السوق لعدة قرون، وقد غير مكانه في السنوات الأخيرة)، وكان هذا السوق يقام يوم الاثنين من كل أسبوع لذلك سمي أيضاً بـ"سوق الاثنين" وهو الاسم الموجود في بعض المصادر الفرنسية القديمة، كما يوجد في الوثائق الإدارية الفرنسية باسم "برهوم" وكان تابعاً إدارياً لبلدية "بريكة"، وأثناء الثورة بقي باسم "قسمة برهوم" التابعة للمنطقة الأولى الولاية الأولى "الأوراس"، وبقيت في الاستقلال تابعة لدائرة بريكة ولاية باتنة، إلى التعديل الإداري في السبعينات حيث أصبحت تابعة لولاية المسيلة.

#### ثانياً: الموقع الجغرافي لبلدية برهوم

##### • الموقع

تقع بلدية برهوم في الجهة الشرقية الشمالية لولاية المسيلة على بعد 50 كم من مقر الولاية، يحدها من الشمال بلدية الدهاينة ومن الجنوب بلدية عين الخضراء، ومن الشرق بلدية مقرة ومن الغرب بلدية أولاد اعدي لقبالة، وتعتبر البلدية بوابة من الجهة الشرقية لولاية من خلال الطريق الوطني رقم 40.

##### • المساحة

تتربع بلدية برهوم على مساحة قدرها 11961 هكتار مصنفة حسب الجدول التالي:

### جدول 1: يوضح مساحة بلدية برهوم

المجموع	مجتمعات حضرية	بساتين	غير مستصلحة	فللاحية رعوية	فللاحية واسعة	الاراضي
11961	355,6	29,9	5521,2	1381	4673,3	المساحة بالهكتار

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق بلدية برهوم

#### • الخصائص الطبيعية

##### 1- المناخ

يسود بلدية برهوم مناخ شبه جاف يمتاز بالبرودة شتاء والجفاف صيفا

- **الفترة الرطبة:** خلال السنة الفلاحية نجدها تبدأ من شهر سبتمبر وتنتهي خلال شهر أفريل، حيث نسجل أكبر كمية من التساقط في شهر أكتوبر وجانفي ومارس أما باقي الأشهر الأخرى فنسبة التساقط تكون قليلة.

- **الفترة الجافة:** تبدأ من بداية شهر ماي وتنتهي مع بداية شهر سبتمبر ، بحيث نسجل أعلى درجة حرارة في شهر أوت.

##### 2- الرياح

في غالب الأحيان تتأثر المنطقة بالرياح الجنوبية والشمالية الغربية، ويصل المعدل السنوي العام لسرعة الرياح 38كم/سا.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف الأجهزة الإدارية لبلدية برهوم

#### أولاً: مهام الأجهزة الإدارية لبلدية برهوم

تقوم بلدية برهوم من خلال هيئاتها الإدارية بمجموعة من المهام، والتي تم تحديدها في المواد من المادة 103 إلى المادة 104 من قانون الجماعات الإقليمية ومنها:

##### • في مجال التهيئة والتنمية

تقوم البلدية بما يلي:

- حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء لاسيما عند إقامة مشاريع تنموية على أرضها.
- تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتنصهر على الاستغلال الأفضل لها.
- القيام بتشجيع الاستثمارات وترقيتها.

##### • في مجال التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز

تقوم في هذا المجال بما يلي:

- القيام بتزويد البلدية بمختلف أدوات التعمير.
- عدم إنشاء أي مشروع ينبع عنه ضرر في البيئة أو الصحة العمومية.
- القيام بالسهر على المراقبة الدائمة لعملية البناء التي لها علاقة بتجهيز السكن.
- السهر على احترام أحكام مجال البناء.
- المحافظة على التراث الثقافي والحفاظ على الانسجام الهندسي ل المجتمعات السكانية.

## • في المجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والشباب والثقافة والتسلية والسياحة

تقوم البلدية بالمهام التالية:

- القيام بإنشاء مؤسسات التعليم الابتدائي حيث تكون وفق الخريطة المدرسية الوطنية.
- تسهر على توفير النقل المدرسي وتسهيل المطاعم المدرسية.
- تقديم المساعدات لمختلف الهياكل المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية؛ القيام بمختلف التدابير التي من خلالها توسيع قدرتها السياحة وتشجيع المعنيين باستغلالها.
- المساهمة في صيانة مختلف المساجد والمدارس القرآنية التي هي على ارض البلدية.

## • مجال النظافة وحفظ الصحة والطرق

تقوم في هذا المجال بما يلي:

- تقوم على توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- القيام بجمع النفايات ونقلها في مختلف القصور.
- المحافظة على مختلف الأماكن والمؤسسات المستقبلية.
- القيام بصيانة طرقات البلدية.

## ثانياً: أهداف الأجهزة الإدارية لبلدية برهوم

تصبو بلدية برهوم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي:

- تلبية احتياجات المواطنين الضرورية وتوفير مناصب الشغل.
- العمل على تطوير التنمية المحلية وفق المخطط التنموي المسيطر على مستوى إقليم البلدية.
- الاهتمام بالعلم ومؤسساته وتكريم المتميزين والمبدعين على مستوى البلدية.
- المساهمة في تدعيم الجمعيات الخيرية النشطة.
- العمل على تطوير النظام الإداري والفنى وتطبيق الإدارة الرقمية لرفع أداءه وتحقيق الأهداف.

## المطلب الثالث: تنظيم هيئات بلدية برهوم

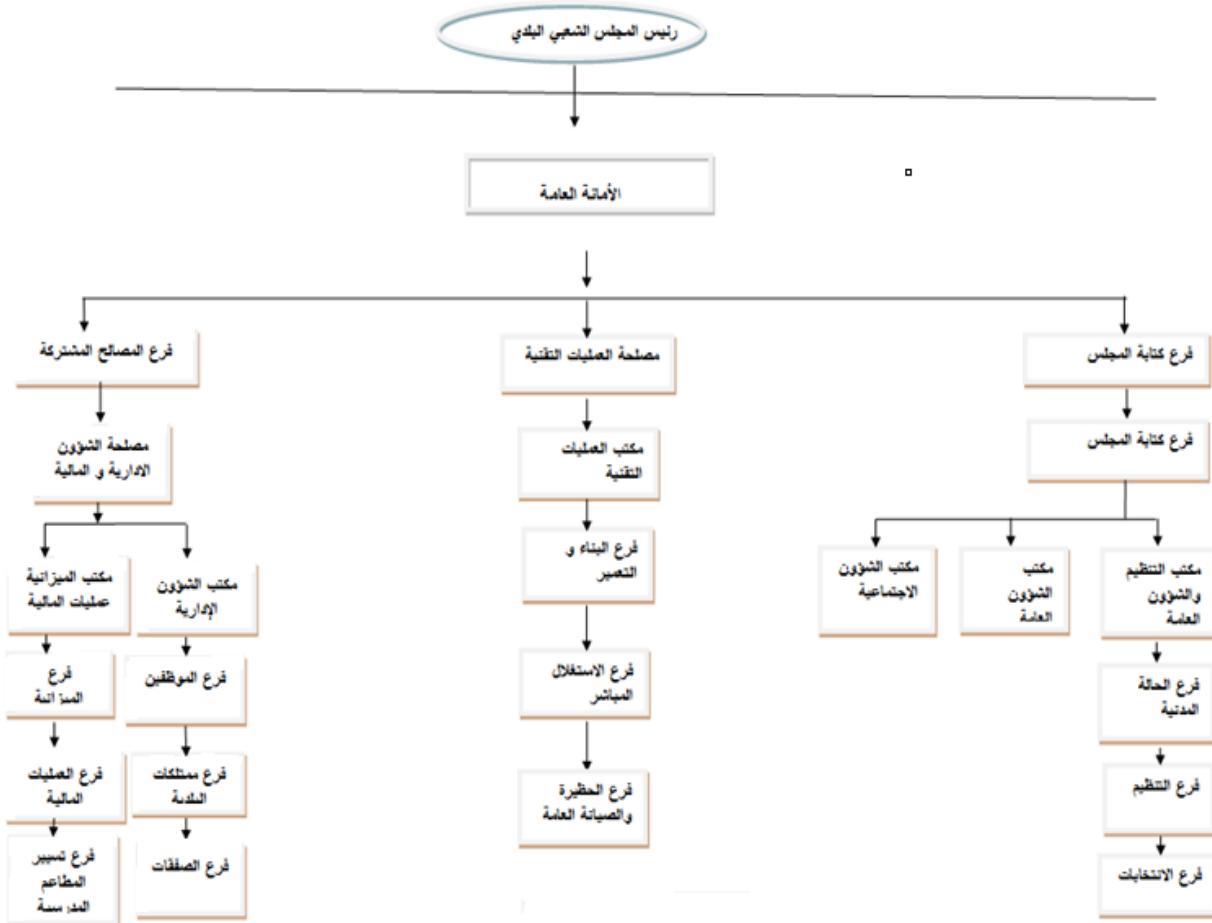
إن سير الإدارة المتعلقة بالبلدية عرف تطورات من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي بغض النظر عن المشاكل إلا أن مصالح البلدية تؤدي خدمات جلية للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسهيل جل المصالح حيث

يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقرير الإدراة من المواطن أكثر ومحو كل أساليب البيروقراطية.

### أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم

لقد تم تنظيم بلدية برهوم في مجموعة من المصالح الرئيسية والتي قسمت إلى مجموعة من المكاتب بهدف تسهيل وتقسيم عمل المصالح والمهام على تنفيذ مهام البلدية وهو ما يوضحه الشكل رقم (4) المولى:

شكل رقم 4: يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق بلدية برهوم

### ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم

من خلال الشكل رقم (4) السابق يتضح أن تنظيم بلدية برهوم ضم ما يلي:

#### • رئيس المجلس الشعبي البلدي

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بدور مزدوج باعتباره ممثلاً للدولة تارة، وباعتباره ممثلاً للبلدية تارة أخرى، ومن حيث الرقابة يخضع رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى رقابة وصائية من طرف الوالي حينما يمثل البلدية، أمّا حينما يمارس صلاحياته باعتباره ممثلاً للدولة فإنه يخضع

إلى السلطة الرئاسية للوالي بكل ما يترتب عنها من نتائج للتمييز بين السلطة الرئاسية والوصاية، وهذه الازدواجية التي يتمتع بها رئيس المجلس الشعبي البلدي كونه تارة يرتدي قبعة الدولة وتارة أخرى يرتدي قبعة البلدية فهذه الازدواجية لا تتفق عنه الاستقلالية كونه أولاً وأخيراً يُنتخب من طرف الشعب،

## • الأمانة العامة

تعتبر الأمانة العامة الركيزة الأساسية في البلدية إذ تلعب دور المنسق والمنشط لجميع مصالح البلدية ويسيرها الأمين العام وتضم ثلاثة مصالح.

1. فرع المصالح المشتركة: هو مكتب مكلف بالبريد سواء الداخل أو الخارج و تبليغه إلى المديرية المعنية أو المصلحة المعنية ويضم :

1.1 مصلحة الشؤون الإدارية والمالية: تمارس هذه المصلحة اختصاصات تدبير الشأن الإداري بالجماعة من شواهد وقرارات وتوثيق وتدبير المنازعات واحتياطات الشرطة الإدارية ، كما تختص بمتابعة الإصدارات القانونية المتعلقة بالجماعة.

1.1.1 مكتب الشؤون الإدارية: يوفر خدمات عالية الجودة للمركز من خلال قيادة الممارسات المهنية وإدارة البنية التحتية وجميع الأصول بما في ذلك الموارد الإدارية والمالية مثل توفير الدعم الإداري للبلدية في عملياته اليومية والإشراف على الميزانية والمحاسبة وتطوير وإنتاج التحليلات التنظيمية لمساعدة في التخطيط الاستراتيجي كما يختص بإعداد قوائم الرواتب والأجور من خلال فروعه :

- فرع الموظفين: تقوم هذه المصلحة بتسهيل الموظفين ومتابعة مسارهم المهني.
- فرع ممتلكات البلدية : و تقوم بجذب وإحصاء ممتلكات البلدية من خلال سك سجل ممتلكات البلدية ومتابعة الإيرادات البلدية .
- فرع الصفقات: يتولى إعداد دفاتر الشروط للمشاريع ومختلف الإعلانات والإجراءات المتعلقة بالصفقات وذلك بالتنسيق مع اللجنة البلدية للصفقات.

### 1.1.2 مكتب الميزانية والعمليات المالية: ويضم ثلاثة فروع

- فرع الميزانية: يتولى هذا المكتب إعداد الميزانية الأولية والميزانية الإضافية والحساب الإداري.
- فرع العمليات المالية: هو مكلف بالعمليات المالية في إطار تنفيذ الميزانية.
- فرع تسيير المطاعم المدرسية: يقوم بتسهيل المطاعم في المدارس من خلال ضمان صيانة المطاعم المدرسية ونظافة الأماكن، و حسن سير المطاعم المدرسية، وأيضاً توفير أئوان مؤهلين يكلفون بتسهيل حراسة وتصليح وصيانة محلات المطاعم المدرسية وكذا تحضير الوجبات.

### 2. مصلحة العمليات التقنية: تضم مصلحة العمليات التقنية أربعة فروع

- 1.2 **مكتب العمليات التقنية:** يتولى متابعة المشاريع في إطار التنمية.
- 2.2 **فرع البناء والتعهير:** يتولى الفرع مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعهير والهندسة المعمارية والبناء على المستوى المحلي.
- 3.2 **فرع الاستغلال المباشر:** يقوم بإنجاز البطاقات التقنية لكل المشاريع.
- 4.2 **فرع الحظيرة والصيانة العامة:** تقوم بتسهير ومتابعة عتاد الحظيرة البلدية ووضع جداول تصنيف للعتاد من حيث النوع والعلامة والمهام ... الخ ، ومتابعة العتاد من حيث الصيانة الدورية للمحرك من حيث الزيت والمصفاة الزيتية والهوانية والتشحيم... الخ
3. **فرع كتابة المجلس:** ويضم ثلاثة مكاتب
- 1.3 **مكتب التنظيم والشؤون العامة:** مكلف بضمان السير الحسن لحركة دخول وخروج السيارات والمصادقة على وثائق الخاصة بالسيارات بعد التحقق من جميع الوثائق والمعطيات المقدمة من قبل المواطنين.
- فرع الحالة المدنية وهو مقسم إلى 03 فروع بالنسبة لبلدية برهوم فالأول مخصص لتسجيل عقود الزواج وكذا عقود الطلاق والثاني مخصص لتسجيل المواليد والوفيات بالإضافة إلى الشبابيك التي تتولى الخدمات العامة من استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية .
- فرع التنظيم : يهتم بعقود السيارات واستثمارات الترقيم المحررة (4700 عقد) واستخراج الشهادات مثل شهادة وبطاقة السكن ، تحويل الإقامة ، المصادقة على الوثائق .
- فرع الانتخابات : يقوم بعملية التسجيل والشطب من القوائم الانتخابية في إطار المراجعة الانتخابية العادلة والاستثنائية والتحضير لعملية الانتخابات وكذا إحصاء الشباب للخدمة الوطنية .
- 2.3 **مكتب الشؤون العام:** يهتم بمتابعة قضايا المسنين و المعاقين و الفئات المحرومة.
- 3.3 **مكتب الشؤون الاجتماعية:** يتكلف بدراسة والتنسيق بين الضمان الاجتماعي بفترة المعوزين والمعاقين وعقود الشباب وكذا تسجيل المواطنين في قفة رمضان و دراسة الملفات الخاصة بالجمعيات.

## المبحث الثاني: التحليل الوصفي لأداة الدراسة

لكل دراسة ميدانية إجراءات تمهيدية قبل التطرق للنتائج الدراسة فالبحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم

العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات

### الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية.

وعلى هذا الأساس فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقدير "دور الرقمنة في تحسين أداء المرقق العام ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها الرصيد المعرفي حول الموضوع.

### الفرع الثاني: حدود الدراسة

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية:

- **الحدود البشرية:** شملت دراستنا عينة من موظفي بلدية برهوم بولاية المسيلة
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من أبريل 2024 إلى غاية ماي 2024.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على مستوى بلدية برهوم بولاية المسيلة.

### الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الثانوية والمصادر الأولية وهي:

#### 1-المصادر الأولية

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدوياً، بهدف تجميع البيانات الازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss.

#### 2-المصادر الثانوية

تمثل المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والالكترونية: في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشترك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معتوق فريديريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص 231.

جدول 2: يوضح مجتمع الدراسة والعينة

نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة	نسبة 50%	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الموزعة	مجتمع الدراسة
نسبة 100%	35	0	35	70	
	100%	0%	50%	%100	

### 3- أدوات الدراسة وإجراءات بناءها

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدده جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي)<sup>2</sup> الاستبيان عبارة عن صحفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدده جمعها<sup>3</sup>، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن إدارة المعرفة وعن متطلباتها، وبتوجيه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة و بإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا.

وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث في بلدية برهوم بولاية المسيلة والتي اشتملت على خمسة عناصر هي: الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة.
- القسم الثاني: محور الرقمنة ويكون من (16) عبارة موزعة على أربعة (04) أبعاد هي:
  - البعد التقني أو المادي ويكون من (04) عبارات
  - البعد الإداري ويكون من (04) عبارات
  - البعد البشري ويكون من (04) عبارات

<sup>1</sup> بعارضية صباح وين فرج سارة، دور رئيس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلم، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020، ص 46.

<sup>2</sup> عبد الحميد البلداوي، *أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي* البحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS، دار الشروق، 2007، ص 22.

- **البعد الأمني** ويكون من (04) عبارات
- **القسم الثالث:** محور اداء المرفق العام ويكون من (14) عبارة وفي الأخير حصلنا على الاستبيان في شكله الأخير:

جدول 3: يوضع محاور وأبعاد الدراسة

البعارات	الأبعاد	المحاور	أقسام الاستبيان
/	<b>الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث</b>		<b>القسم الأول</b>
04	البعد 1: البعد التقني أو المادي		القسم الثاني
04	البعد 2: البعد الإداري		
04	البعد 3: البعد البشري		المحور الثاني: الرقمنة
04	البعد 4: البعد الأمني		
14	/	<b>المحور الثالث : أداء المرفق العام</b>	
30		<b>مجموع عبارات الاستبيان</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان النهائي حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كما يلي:

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

- **المدى:** لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق تماماً) - أدنى درجة (غير موافق تماماً) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبيرة، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً.

طول الفئة =  $5/(1-5) = 0.8$  وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمدت في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات

## جدول 4: درجات الاستبيان

مجال الوزن النسبي	درجة الموافقة	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي
أقل من %36	درجة منخفضة جداً	غير موافق تماماً	من 1 إلى 1.80 درجة
من 36% إلى 52%	درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
من 52.1% إلى 68%	درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
من 68.1% إلى 84%	درجة مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
من 84.1% إلى 100%	درجة مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

## المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات و اختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات.

## الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب على عينة الدراسة ان تكون تتبع توزيعاً طبيعياً لذلك تم التأكد من ذلك بواسطة معامل معامل Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> و معامل Shapiro-Wilk لإثبات التوزيع الطبيعي.

## جدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي للعينة

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور2: الرقمنة	,124	35	,048	,970	35	,225
المحور3: أداء المرفق العام	,172	35	,011	,945	35	,019

بعد تطبيق المتغيرات على اختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> و Shapiro-Wilk ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات لإجراءات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

## الفرع الثاني: أساليب الإحصائية لمعالجة بيانات المستجوبين

1- البرامج المستخدمة

بغية تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفریغها في برنامج الحزمة الإحصائية

.spss v22

## 2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخلاصها من البرنامج الإحصائي spss v22 الذي اتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي ومن بين هذه الأدوات مايلي:

- **المتوسط الحسابي**: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدر ب (3) لأن التقييم يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- **الانحراف المعياري**: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته صفر فهذا يعني ترکز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- **معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ**: وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

- **اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov<sup>3</sup>/Shapiro-Wilk**: لمعرفة نوع توزيع البيانات للعينة محل الدراسة.

- **اختبار T test one sampel** **للينة الواحدة**: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكيد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) ، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

## المبحث الثالث: عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية

من خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول إلى صدق وثبات الاستبيان أما في المطلب الثاني ستناقش التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

## المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.<sup>1</sup> التطرق إلى الصدق الظاهري وتحكيم الاستبيان.

### الفرع الأول: صدق الاتساق البنائي

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط.

يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.

جدول 6: صدق التكوين الفرضي

		المحور 2: الرقمنة	المحور 3: أداء المرفق العام
المحور 2: الرقمنة	Corrélation de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
المحور 3: أداء المرفق العام	Corrélation de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل المحاور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة ٢ المحسوبة قيمة (0.867) وهي أكبر من قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 50 ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

<sup>1</sup> محمد الرقب، "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة (فلسطين)، 2011، ص 108.

## ▪ الجداول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان

الاتساق الداخلي بين عبارات محور الرقمنة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

جدول 7 : معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الرقمنة والدرجة الكلية لفقراته

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور 2: الرقمنة
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.593	1- تتوفر البلدية على جميع ملحقات الإعلام الآلي.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.670	2- تهتم البلدية بتطوير تكنولوجيتها الرقمية للعتاد.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.562	3- تملك البلدية شبكة اتصال عالية التدفق.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.561	4- تعتمد البلدية على برامج تتيح فرصة إدراج البيانات تصحيح الوثائق و البحث في الأرشيف.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.670	5- ساهمت القيادة الادارية في توفير البيئة المناسبة لتطبيق الرقمنة.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.474	6- تتماشى الرقمنة مع القانون المنظم للعمل الاداري.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.770	7- تعتمد البلدية على البرامج المعتمدة من طرف الهيئات الوصية (وزارة الداخلية).
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.705	8- التنظيم الهيكلي يتماشى مع تطبيق الرقمنة في الادارة.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.700	9- يوجد تكوين و دورات تدريبية للموظفين حول استخدام عتاد الاعلام الآلي و اتقان

مستوى المعنوية sig	.000	البرامج و التطبيقات.
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.723	10- تتابع البلدية آداء موظفيها عند استخدام وسائل الاعلام الآلي و التعامل مع البرامج و التطبيقات.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.813	11- هناك عمال ذو كفاءة عالية قادرة على استخدام الاتصالات و المعلومات .
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.746	12- توفر البلدية كل الظروف الملائمة للتعامل مع الوسائل الخاصة بالرقمنة.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.358	13- تعتمد البلدية على برامج تطبيقات الحماية التي تتيح لها التحكم في البيانات.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.833	14- تحرص البلدية على تحديث مستمر لبرامج و تطبيقات الحماية .
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.537	15- تستخدم البلدية أنظمة تشفير عالية الأمان .
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.357	16- هناك مخاطر أمنية تهدد البيانات الحكومية في البلدية .
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	

من خلال الجدول رقم (07) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الرقمنة" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.357-0.833)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

■ الاتساق الداخلي بين عبارات محور أداء المرفق العام والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

## جدول 8: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة المرفق العام والدرجة الكلية لفقراته

القيمة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط حجم العينة	المحور 3: أداء المرفق العام
معامل الارتباط مستوى المعنوية sig حجم العينة	17- هناك اعتماد على الرقمنة في جميع مصالح ومكاتب البلدية
معامل الارتباط مستوى المعنوية sig حجم العينة	18- تعمل الرقمنة على تقليل الأخطاء الإدارية
معامل الارتباط مستوى المعنوية sig حجم العينة	19- تعمل الرقمنة على تخفيف التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمة
معامل الارتباط مستوى المعنوية sig حجم العينة	20- أدت الرقمنة إلى تحقيق الرضا من طرف المواطنين اتجاه الخدمة المقدمة
معامل الارتباط مستوى المعنوية sig حجم العينة	21- ساهمت الرقمنة في تقليل الشبابيك واحتصارها للمواطن في طلب الوثائق مثل الشباك الالكتروني
معامل الارتباط مستوى المعنوية sig حجم العينة	22- ساهمت الرقمنة في تقليل المدة المستغرقة في إنجاز المهام والأعمال
معامل الارتباط مستوى المعنوية sig حجم العينة	23- ساهمت الرقمنة في ترسيخ الإدارة من المواطن
معامل الارتباط مستوى المعنوية sig حجم العينة	24- تعمل الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية في الإدارات من خلال سرعة الخدمة وجودتها
معامل الارتباط مستوى المعنوية sig حجم العينة	25- تعمل الرقمنة على تبسيط الإجراءات في إدارة المرفق العام

معامل الارتباط	.855	26- ترفع الرقمنة من وتيرة العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.870	27- تساهم الرقمنة في تنمية مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة داخل المرفق العام
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.788	28- تعمل الرقمنة على رفع القدرة في التأثير والقيادة من طرف المرؤوسين
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.849	29- تساعد الرقمنة في منح الثقة المتبادلة والولاء للمواطنين
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	
معامل الارتباط	.721	30- تساهم الرقمنة في زيادة معدل الاستجابة بين المواطن وموظفي المرفق العام
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	35	

من خلال الجدول رقم (08) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "أداء المرفق العام" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.327-0.931)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين وتعديلاته، قمنا بقياس ثباته باستعمال معامل كرونباخ.

**معامل الثبات كرونباخ:** الجدول التالي يوضح النتائج المتوصّل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ.

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وإن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول 9: معامل الثبات كرونباخ a لجميع محاور الاستبيان

الإحصائيات		المحور الثاني: الرقمنة
Cronbach's Alpha	معامل	عدد الأسئلة
0.942		16
الإحصائيات		المحور الثالث: إدارة المرفق العام
Cronbach's Alpha	معامل	عدد الأسئلة
0.958		14
الإحصائيات		جميع عبارات الاستبيان
Cronbach's Alpha	معامل	عدد الأسئلة
0.971		30

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لأخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور الثالث "اداء المرفق العام" بـ 0.958 وحدها الأدنى في محور الثاني "الرقمنة" بـ 0.942، كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.971، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها باستخدام الاستبيان.

- نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخ a وبالرجوع إلى الجدول السابق رقم (09) يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا .

## المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

## الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد العينة

- بالنسبة لمتغير الجنس

## جدول 10: يوضح الجنس

النكرار		النسبة المئوية	
Valide	ذكر	15	42.85
	أنثى	20	57.15
	Total	35	100,0

من خلال الجدول رقم 10 تبين أن نسبة الاناث بلغت 57,15% ونسبة الذكور بلغت 42.85% ويدل هذا على أن عنصر الاناث هو الغالب ومنه نستنتج أن بلدية برهوم توظف بشكل متقارب تقريباً

الذكور والإناث ولا يوجد هناك أي تمييز جنسي بين العاملين مما يدل أيضاً على وجود عاملة جيدة في بلدية برهوم.

• **بالنسبة لمتغير العمر**

**جدول 11: يوضح العمر**

		النكرار	النسبة المئوية
Valide	من 20 - 30	6	17.15
	من 31 - 40	16	45.71
	من 41 - 50	10	28.57
	من 50 فما فوق	3	8.57
	Total	35	100,0

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن نسبة الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة وتجاوز 20 سنة بلغت 17.15%， وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بلغت 45.71% وهي النسبة الأكبر، كما بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة 28.57% وهي نسبة أكبر من نسبة الأفراد التي تقل أعمارهم عن 30 سنة وتجاوز 20 سنة، أما فئة 50 سنة فما فوق فبلغت حوالي 8.57% وهي نسبة قليلة جداً، مما يدل على تواجد أكبر في فئة الشباب سواءً من الذكور أو الإناث.

وهذا يدل على اعتماد البلدية على الشباب سواءً تعلق الأمر بالذكور والإناث في مناصب العمل ونقص كبار السن بسبب إحالتهم على التقاعد.

• **بالنسبة لمتغير الخبرة**

**جدول 12: يوضح الخبرة**

		النكرار	النسبة المئوية
Valide	أقل من 5 سنوات	3	8.58
	من 5 - 10 سنوات	15	42.85
	من 11 - 15 سنة	12	34.28
	أكثر من 15 سنة	5	14.29
	Total	35	100,0

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن نسب الخبرة كانت متفاوتة حيث بلغت نسبة الخبرة الأقل من 5 سنوات 8.58% فيما كانت نسبة 42.85% لفئة المحسورة بين 5 إلى 10 سنوات، وبلغت نسبة الأفراد التي لديهم خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة 34.28%， وأخيراً نسبة الخبرة فوق 15 سنة بلغت 14.29%.

وانطلاقاً من النسب السابقة نستنتج أن البلدية تعتمد بشكل كبير على الموظفين ذو الخبرة التي تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة وذلك راجع لتوفر شروط العمل الجيد بالنسبة للعمال بالإضافة للأجور المرتفعة مع دوام وتوقيت العمل المناسب.

• **بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي**

**جدول 13: يوضح المستوى التعليمي**

		النكرار	النسبة المئوية
Valide	ثانوي فأقل	07	20
	جامعي	14	40
	دراسات عليا	06	17.14
	دراسات أخرى	08	22.85
	Total	35	100,0

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية تتصدر الترتيب بنسبة 40% وهي نسبة عالية جداً، أما نسبة حاملي الشهادات الثانوي فأقل بلغت 20%， فيما بلغت نسبة حاملي الشهادات أخرى وشهادات دراسات عليا على التوالي 17.14% و 22.85%， مما يدل على اعتماد البلدية محل الدراسة على عاملين متخصصين على شهادة دراسات جامعية ودراسات عليا بشكل كبير بسبب ظروف العمل التي تستلزم توفير عمال ذو شهادات عليا.

• **بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي**

**جدول 14: يوضح المنصب الوظيفي**

		النكرار	النسبة المئوية
Valide	عون ادارة	13	37.14
	متصرف	12	34.28
	رئيس مصلحة	2	5.71
	نائب رئيس البلدية	7	20
	رئيس البلدية	1	2.85
	Total	35	100,0

من خلال الجدول رقم 14 كانت أكبر نسبة لرتبة عون ادارة ب 37.14% وتليها متصرف و نائب رئيس حيث بلغت 34.28% و 20% أما رتبة رئيس مصلحة و رئيس بلدية فكانت على التوالي 5.71% و 2.85% مما يدل على وجود فروع كثير في البلدية مما يسمح بتسهيل وإدارة العمل بالبلدية بشكل سلس ومرن.

## الفرع الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

ويتناول هذا الفرع تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية.

### أ- تحليل فقرات محور الرقمنة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع عبارات محور الرقمنة قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي:

البعد 01: البعد التقني أو المادي

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور الرقمنة

الرتبة	N		المتوسط	انحراف معياري	البعد 01: البعد المادي أو التقني
	عدد استثمارات	استثمارات مفقودة			
3	35	0	3.94	0.785	1- تتوفر البلدية على جميع ملحقات الاعلام الالى.
1	35	0	4.02	0.812	2- تهتم البلدية بتطوير تكنولوجيتها الرقمية للعتاد.
2	35	0	3.98	0.860	3- تمتلك البلدية شبكة اتصال عالية التدفق.
4	35	0	3.92	0.796	4- تعتمد البلدية على برامج تتيح فرصة تصحيح الوثائق و ادراج البيانات و البحث في الارشيف.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 2: " تهتم البلدية بتطوير تكنولوجيتها الرقمية للعتاد "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.812، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 2 أي تهتم البلدية بتطوير تكنولوجيتها الرقمية للعتاد بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

إن تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (3) " تمتلك البلدية شبكة اتصال عالية التدفق "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.860، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (3) أي أنه تمتلك البلدية شبكة اتصال عالية التدفق بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (1): " تتوفر البلدية على جميع ملحقات الاعلام الالى "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.785، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة

مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (1) أي تتوفر البلدية على جميع ملحقات الاعلام الالى بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (4) " تعتمد البلدية على برامج تتيح فرصة تصحيح الوثائق و ادراج البيانات و البحث في الارشيف " ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.796، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 4 أي تعتمد البلدية على برامج تتيح فرصة تصحيح الوثائق و ادراج البيانات و البحث في الارشيف بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

#### البعد 02: البعد الإداري

جدول 16: يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول البعد الإداري

الرتبة	عدد استثمارات	استثمارات مفقودة	N		البعد 02: البعد الإداري
			المتوسط	انحراف معياري	
1	35	0	4.00	0.600	5- ساهمت القيادة الادارية في توفير البيئة المناسبة لتطبيق الرقمنة.
2	35	0	3.76	0.790	6- تتماشى الرقمنة مع القانون المنظم للعمل الاداري.
4	35	0	3.71	0.901	7- تعتمد البلدية على البرامج المعتمدة من طرف الهيئات الوصية (وزارة الداخلية).
3	35	0	3.75	0.913	8- التنظيم الهيكلي يتعاشى مع تطبيق الرقمنة في الادارة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (5) " ساهمت القيادة الادارية في توفير البيئة المناسبة لتطبيق الرقمنة " ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحرافا معياريا بلغ 0.600، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 5 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه ساهمت القيادة الادارية في توفير البيئة المناسبة لتطبيق الرقمنة حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (6) " تتماشى الرقمنة مع القانون المنظم للعمل الاداري " ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحرافا معياريا بلغ 0.790، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 6 أي تتماشى الرقمنة مع القانون المنظم للعمل الاداري بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

يحلل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (8) " التنظيم الهيكلي يتعاشى مع تطبيق الرقمنة في الادارة " ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ

3.75 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.913، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (8) أي التنظيم الهيكلبي يتماشى مع تطبيق الرقمنة في الادارة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

إن تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (7) تعتمد البلدية على البرامج المعتمدة من طرف الهيئات الوصية (وزارة الداخلية) " نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.901، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجابتهم على العبارة رقم (7) أي تعتمد البلدية على البرامج المعتمدة من طرف الهيئات الوصية (وزارة الداخلية).

### البعد 03: البعد البشري

جدول 17: يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول البعد البشري

الرتبة	ن	المتوسط			انحراف معياري	البعد 03: البعد البشري
		عدد استثمارات	استثمارات مفقودة	متوسط		
1	35	0	3.80	0.849	9- يوجد تكوين ودورات تدريبية للموظفين حول استخدام عتاد الاعلام الآلي و اتقان البرامج و التطبيقات.	
4	35	0	3.20	1.114	10- تتبع البلدية أداء موظفيها عند استخدام وسائل الاعلام الآلي و التعامل مع البرامج و التطبيقات.	
3	35	0	3.39	1.115	11- هناك عمال ذو كفاءة عالية قادرة على استخدام الاتصالات و المعلومات.	
2	35	0	3.65	0.890	12- توفر البلدية كل الظروف الملائمة للتعامل مع الوسائل الخاصة بالرقمنة.	

إن تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (9) " يوجد تكوين و دورات تدريبية للموظفين حول استخدام عتاد الاعلام الآلي و اتقان البرامج و التطبيقات "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.849، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (9) أي أن يوجد تكوين و دورات تدريبية للموظفين حول استخدام عتاد الاعلام الآلي و اتقان البرامج و التطبيقات بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (12) "توفر البلدية كل الظروف الملائمة للتعامل مع الوسائل الخاصة بالرقمنة" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحرافا معياريا بلغ 0.890، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 12 أي توفر البلدية كل الظروف الملائمة للتعامل مع الوسائل الخاصة بالرقمنة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (11) "هناك عمال ذو كفاءة عالية قادرة على استخدام الاتصالات و المعلومات" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحرافا معياريا بلغ 1.115، ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم (11) أي أن هناك عمال ذو كفاءة عالية قادرة على استخدام الاتصالات و المعلومات بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (10) "تتابع البلدية أداء موظفيها عند استخدام وسائل الاعلام الآلي و التعامل مع البرامج و التطبيقات" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحرافا معياريا بلغ 1.114، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم (10) أي أن "تتابع البلدية أداء موظفيها عند استخدام وسائل الاعلام الآلي و التعامل مع البرامج و التطبيقات" بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

#### البعد 04: البعد الأمني

جدول 18: يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول البعد الأمني

المرتبة	N		المتوسط	انحراف معياري	البعد 04: التكوين والتدريب
	عدد استثمارات	استثمارات مفقودة			
1	35	0	3.49	1.102	13- تعتمد البلدية على برامج تطبيقات الحماية التي تتيح لها التحكم في البيانات .
4	35	0	2.88	1.143	14- ترخص البلدية على تحديث مستمر لبرامج و تطبيقات الحماية
2	35	0	3.35	1.214	15- تستخدم البلدية أنظمة تشفير عالية الأمان .
3	35	0	2.94	1.103	16- هناك مخاطر أمنية تهدد البيانات الحكومية في البلدية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (13) "تعتمد البلدية على برامج تطبيقات الحماية التي تتيح لها التحكم في البيانات" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة

بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحرافا معياريا بلغ 1.102، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم **تعتمد البلدية على برامج تطبيقات الحماية التي تتيح لها التحكم في البيانات** بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (15) "تستخدم البلدية أنظمة تشفير عالية الأمان" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحرافا معياريا بلغ 1.214 ، ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 15 أي **تستخدم البلدية أنظمة تشفير عالية الأمان** بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

اما تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (16) "هناك مخاطر أمنية تهدد البيانات الحكومية في البلدية" نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.94 وانحراف معياري بلغ 1.103 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة جدا في إجابتهم على العبارة رقم (16) أي **هناك مخاطر أمنية تهدد البيانات الحكومية في البلدية** بدرجة متوسطة جدا حسب وجهة نظرهم.

اما تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم (14) "تحرص البلدية على تحديث مستمر لبرامج و تطبيقات الحماية" نلاحظ أنها احتلت الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 2.88 وانحرافا معياريا بلغ 1.143 ، ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة جدا في إجابتهم على العبارة رقم (14) أي **تحرص البلدية على تحديث مستمر لبرامج و تطبيقات الحماية** بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

### ب- تحليل فقرات محور أداء المرفق العام

**جدول 19: يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أداء المرفق العام**

N	الرتبة	عدد استثمارات	استثمارات مفقودة	المتوسط	انحراف معياري	المحور 2: اداء المرفق العام
12	35	0	3.57	0.855	17- هناك اعتماد للرقمنة في جميع مصالح ومكاتب البلدية	
6	35	0	3.71	0.901	18- تعمل الرقمنة على تقليل الأخطاء الإدارية	
1	35	0	3.98	0.860	19- تعمل الرقمنة على تخفيض التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمة	
2	35	0	3.82	0.817	20- أدت الرقمنة إلى تحقيق الرضا من طرف المواطنين اتجاه الخدمة المقدمة	
9	35	0	3.65	0.844	21- ساهمت الرقمنة في تقليل الشبائك واحتصارها للمواطن في طلب الوثائق مثل الشباك الالكتروني	
14	35	0	3.35	1.120	22- ساهمت الرقمنة في تقليل المدة المستغرقة في إنجاز المهام	

والأعمال					
5	35	0	3.73	1.060	23- ساهمت الرقمنة في ترسيخ الادارة من المواطن
10	35	0	3.61	1.078	24- تعمل الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية في الإدارات من خلال سرعة الخدمة وجودتها
7	35	0	3.67	1.052	25- تعمل الرقمنة على تبسيط الإجراءات في إدارة المرفق العام
11	35	0	3.59	1.062	26- ترفع الرقمنة من وظيفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة
13	35	0	3.55	1.026	27- تساهم الرقمنة في تنمية مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة داخل المرفق العام
3	35	0	3.80	0.872	28- تعمل الرقمنة على رفع القدرة في التأثير والقيادة من طرف المرؤوسيين
4	35	0	3.75	0.845	29- تساعد الرقمنة في منح الثقة المتبادلة والولاء للمواطنين
8	35	0	3.65	0.868	30- تساهم الرقمنة في زيادة معدل الاستجابة بين المواطن وموظفو المرفق العام

ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 19 " تعمل الرقمنة على تخفيض التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.860، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 19 أي تعلم الرقمنة على تخفيض التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمة بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 20 " أدت الرقمنة إلى تحقيق الرضا من طرف المواطنين اتجاه الخدمة المقدمة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.817، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 20 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه أدت الرقمنة إلى تحقيق الرضا من طرف المواطنين اتجاه الخدمة المقدمة حسب وجهة نظرهم.

ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 28 " تعمل الرقمنة على رفع القدرة في التأثير والقيادة من طرف المرؤوسيين "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.872، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 28 أي أنه تعلم الرقمنة على رفع القدرة في التأثير والقيادة من طرف المرؤوسيين بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 29 " تساعد الرقمنة في منح الثقة المتبادلة والولاء للمواطنين "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.845، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة

مافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 29 أي تساعد الرقمنة في منح الثقة المتبادلة والولاء للمواطنين بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

اما تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 23 "ساهمت الرقمنة في تقييم الإدارة من المواطن"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.060، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة مافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 23 أي ساهمت الرقمنة في تقييم الإدارة من المواطن بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 18 " تعمل الرقمنة على تقليل الأخطاء الإدارية " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.901، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة مافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 18 أي تعمل الرقمنة على تقليل الأخطاء الإدارية بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

اما تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 25 " تعمل الرقمنة على تبسيط الإجراءات في إدارة المرفق العام" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 انحرافاً معيارياً بلغ 1.052، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة مافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 25 أي تعمل الرقمنة على تبسيط الإجراءات في إدارة المرفق العام بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

كما ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 30 "تساهم الرقمنة في زيادة معدل الاستجابة بين المواطن وموظفي المرفق العام" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.868، أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة مافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 30 أي تساهم الرقمنة في زيادة معدل الاستجابة بين المواطن وموظفي المرفق العام بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 21 "ساهمت الرقمنة في تقليل الشبابيك واختصارها للمواطن في طلب الوثائق مثل الشباك الالكتروني" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.844، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة مافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 21 أي ساهمت الرقمنة في تقليل الشبابيك واختصارها للمواطن في طلب الوثائق مثل الشباك الالكتروني بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

كما ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 24 " تعمل الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية في الإدارات من خلال سرعة الخدمة وجودتها" نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.078، حيث أن قيمة المتوسط

الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجابتهم على العبارة رقم 24 أي تعلم الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية في الإدارات من خلال سرعة الخدمة وجودتها.

كما ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 26 "ترفع الرقمنة من وتيرة العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.062 ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 26 أي ترفع الرقمنة من وتيرة العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 17 "هناك اعتماد للرقمنة في جميع مصالح ومكاتب البلدية" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.855 ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 17 أي هناك اعتماد للرقمنة في جميع مصالح ومكاتب البلدية بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

اما تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 27 "تساهم الرقمنة في تنمية مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة داخل المرفق العام" ، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.026 ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 27 أي تساهم الرقمنة في تنمية مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة داخل المرفق العام بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

كما ان تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 22 "ساهمت الرقمنة في تقليل المدة المستغرقة في إنجاز المهام والأعمال" ، نلاحظ أنها احتلت الرابعة عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.120 ، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 22 أي ساهمت الرقمنة في تقليل المدة المستغرقة في إنجاز المهام والأعمال بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

### المطلب الثالث: اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى بلدية برهوم

#### الفرع الأول: الفرضية الأولى

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار one sampel T test للعينة الواحدة

##### • الإجابة على التساؤل الأول

-  $H_1$  يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد مادي او تقني لدى بلدية برهوم

-  $H_0$  لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد مادي او تقني لدى بلدية برهوم

جدول 20: يوضح اختبار البعد المادي او التقني

البعد 1 : البعد المادي او التقني					
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ في الانحراف معياري	
القيمة	35	3.93	0.646	0.090	
3 = قيمة المتوسط الفرضي					
t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	درجة الثقة 95%	مستوى ارتفاع انخفاض
القيمة	10.321	34	.000	0.933	0.75 1.11

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لـإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الأول المتعلق بـالبعد المادي أو التقني بلغ (3.93) بانحراف معياري بلغ (0.646) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $u=3$ ) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بعد العتاد والوسائل في تحسين أداء المرفق العام.

ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (10.577) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 34 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب. ومنه نستنتج وجود بعد مادي او تقني لدى بلدية برهوم محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل  $H_1$

واستبعاد الفرض الصافي  $H_0$

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

• الإجابة على التساؤل الثاني

- $H_1$  يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد اداري لدى بلدية برهوم
- $H_0$  لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد اداري لدى بلدية برهوم

جدول 21: يوضح اختبار البعد الاداري

البعد 2 : البعد الاداري					
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري	
القيمة	35	3.80	0.617	0.086	
3 = قيمة المتوسط الفرضي					
t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	درجة الثقة 95%	مستوى انخفاض
القيمة	9.304	34	.000	0.804	0.63 0.98

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق بـ البعد الاداري بلغ (3.80) بانحراف معياري بلغ (0.617) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $H_0$ ) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد اداري في تحسين أداء المرفق العام.

ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة  $t$  المحسوبة (9.304) أكبر من  $t$  الجدولية عند درجة حرية 34 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب. ومنه نستنتج وجود بعد اداري لدى بلدية برهوم محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل  $H_1$  واستبعاد الفرض الصافي  $H_0$ .

#### الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

- الإجابة على التساؤل الثالث

- $H_1$  يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد بشرى لدى بلدية برهوم.
- $H_0$  لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد بشرى لدى بلدية برهوم.

جدول 22: يوضح اختبار البعد البشري

البعد 3: البعد البشري						
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري		
القيمة	35	3.35	0.825	0.115		
= قيمة المتوسط الفرضي 3						
	$t$	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	درجة الثقة 95%	مستوى ارتفاع انخفاض
القيمة	4.415	34	.000	0.350	0.28	0.74

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثالث المتعلق بالبعد البشري بلغ (3.35) بانحراف معياري بلغ (0.825) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $H_0$ ) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد بشرى ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة  $t$  المحسوبة (4.415) أكبر من  $t$  الجدولية عند درجة حرية 34 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد بشرى محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرضية البديل  $H_1$  واستبعاد الفرضية الصافية  $H_0$ .

#### الفرع الرابع: الفرضية الرابعة

## • الإجابة على التساؤل الرابع

- $H1$  يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد أمني لدى بلدية برهوم.
- $H0$  لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود بعد أمني لدى بلدية برهوم.

جدول 23: يوضح اختبار البعد الأمني

البعد 4: البعد الأمني								
القيمة	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري				
35	3.17		0.873	0.122				
			قيمة المتوسط الفرضي = 3					
القيمة	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض		
1.364	34		.000	0.179	-0.08	0.41		

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الرابع المتعلق بالبعد الأمني بلغ (3.17) بانحراف معياري بلغ (0.873) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $u=3$ ) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد أمني . ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (1.364) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 34 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب. ومنه نستنتج وجود بعد أمني محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل  $H1$  واستبعاد الفرض الصافي  $H0$ .

## المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى بلدية برهوم بولاية المسيلة، تبين لنا تحقق أبعاد الرقمنة (بعد المادي او تقني ، بعد اداري ، بعد بشرى ، بعد أمني) في بلدية برهوم، ولاختبار الفرضيات اعتمدنا على معامل الانحدار البسيط عن طريق برنامج spss حيث سنستخدم معامل الانحدار البسيط في إثبات أو نفي الفرضيات.

## الفرع الأول: الفرضية الأولى

- $H1$  يساهم البعد المادي في تحسين أداء المرفق العام.
- $H0$  لا يساهم البعد المادي في تحسين أداء المرفق العام.

## جدول 24: يوضح اختبار الفرضية الاولى بواسطة معامل الانحدار البسيط

النتيجة	مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة <i>F</i>	معامل التحديد	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	48.573	0.498	0.706	لأجهزة الحاسوب الرقمية وشبكات الاتصال دور في تحسين أداء مرفق بلدية برهوم

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ **0.706** وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.498 وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 48.573 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصافي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر لأجهزة الحاسوب الرقمية وشبكات الاتصال دور في تحسين أداء مرفق بلدية برهوم.

## الفرع الثاني: الفرضية الثانية

- $H_1$  لدى موظفي بلدية برهوم القابلية والمرنة الكافية لتطبيق الرقمنة في إنجاز أعمالهم الادارية.
- $H_0$  ليس لدى موظفي بلدية برهوم القابلية والمرنة الكافية لتطبيق الرقمنة في إنجاز أعمالهم الادارية.

## جدول 25: يوضح اختبار الفرضية الثانية بواسطة معامل الانحدار البسيط

النتيجة	مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة <i>F</i>	معامل التحديد	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	63.215	0.563	0.735	لدى موظفي بلدية برهوم القابلية والمرنة الكافية لتطبيق الرقمنة في إنجاز أعمالهم الادارية

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ **0.735** وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.563 وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 63.215 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصافي  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر لدى موظفي بلدية برهوم القابلية والمرنة الكافية لتطبيق الرقمنة في إنجاز أعمالهم الادارية.

## الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

- **H1** للكوادر البشرية المؤهلة دورا في تحسين أداء مرفق بلدية برهوم.
- **H0** للكوادر البشرية المؤهلة دورا في تحسين أداء مرفق بلدية برهوم.

**جدول 26: يوضح اختبار الفرضية الثالثة بواسطة معامل الانحدار البسيط**

النتيجة	مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة <i>F</i>	معامل التحديد	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	<b>0.000</b>	<b>41.377</b>	<b>0.458</b>	<b>0.677</b>	للكوادر البشرية المؤهلة دورا في تحسين أداء مرفق بلدية برهوم

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ **0.677** وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.458 وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 41.377 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصافي **H0** ونقبل الفرض البديل **H1** مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر للكوادر البشرية المؤهلة دورا في تحسين أداء مرفق بلدية برهوم.

#### الفرع الرابع: الفرضية الرابعة

- **H1** يقوم المرفق العام لبلدية برهوم باقتناء برامج الحماية الحديثة من أجل تأمين بياناتها وأرسيفتها الإلكتروني.
- **H0** لا يقوم المرفق العام لبلدية برهوم باقتناء برامج الحماية الحديثة من أجل تأمين بياناتها وأرسيفتها الإلكتروني.

**جدول 27: يوضح اختبار الفرضية الرابعة بواسطة معامل الانحدار البسيط**

النتيجة	مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة <i>F</i>	معامل التحديد	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	<b>0.000</b>	<b>29.000</b>	<b>0.372</b>	<b>0.610</b>	يقوم المرفق العام لبلدية برهوم باقتناء برامج الحماية الحديثة من أجل تأمين بياناتها وأرسيفتها الإلكتروني

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ **0.610** وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.372 وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 29.000 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصافي **H0** ونقبل الفرض البديل **H1** مما يدل على وجود علاقة

بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك مساهمة **للبعد الأمني** في تحسين أداء المرفق العام لبلدية برهوم باقتناء برامج الحماية الحديثة من أجل تأمين بياناتها وأرشفتها الإلكتروني.

## خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية في بلدية برهوم من خلال البحث الأول وتناولنا فيه التعريف ببلدية برهوم وهياكلها التنظيمية ووظائفها... إلخ، أما في البحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه يربط بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية، وكذلك تم التعريف بالأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات الالزامية والمتمثلة في المقابلة والملاحظة. ثم قمنا في البحث الثالث بتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها من أجل الوصول إلى اجابة على اشكالية دراستنا.

## خاتمة

## خاتمة

تعتبر الرقمنة ضرورة حتمية بالنسبة لكل المرافق العمومية بتنوع جماليات عملها واختلاف أهدافها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية التي تفرض على المرفق العمومي أن يكون مرنًا ومتكيفًا باستمرار مع كل التغيرات والتطورات التي تحدث في المجتمعات الحديثة، وكذا النزول عند رغبة الأصوات المتزايدة والمطالبة باعتماد الرقمنة للتخفيف من الفساد الإداري والبيروقراطية وحجم الطلب المتزايد على خدمات المرفق العام.

تعد الرقمنة أداة حيوية لتحسين أداء المرفق العام بفضل قدرتها على زيادة الكفاءة والشفافية وتقديم خدمات أفضل للمواطنين، من خلال تبني التقنيات الرقمية، ويمكن للمرافق العامة تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين إدارة الموارد، مما يعكس إيجابياً على الجودة والسرعة في تقديم الخدمات.

تعزز الرقمنة أيضًا من القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في المجتمع والتكنولوجيا، مما يسمح للمرافق العامة بالبقاء مرنة ومواكبة للتطورات، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد على الحلول الرقمية يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث يمكن متابعة الأداء بشكل دقيق وفوري، مما يزيد من ثقة الجمهور في هذه المرافق العمومية.

ومن خلال دراستنا للموضوع فقد توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- تساهم الرقمنة في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، مما يوفر على المواطنين الوقت والجهد، كما تتيح الرقمنة إمكانية تقديم خدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات المواطنين بشكل أفضل.
- تشجع الرقمنة للمواطنين النفاذ إلى المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة من قبل المرفق العام، مما يعزز الشفافية والمساءلة، كما تساعد الرقمنة على مكافحة الفساد من خلال تقليل فرص التلاعب والمحسوبية.
- تساهم الرقمنة في أتمتة العديد من المهام الإدارية، مما يقلل من التكاليف ويساعد من كفاءة الإدارة، كما تشجع الرقمنة للمسؤولين اتخاذ قرارات أفضل بناءً على البيانات والمعلومات الدقيقة.
- تشجع الرقمنة قنوات جديدة للتواصل مع المواطنين، مما يساعد على فهم احتياجاتهم وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل، كما تتيح الرقمنة للمواطنين تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول الخدمات المقدمة.
- تساهم الرقمنة في تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، مثل الورق والطاقة، مما يساعد على حماية البيئة. كما تشجع الرقمنة إمكانية تقديم خدمات جديدة تساهم في تحسين نوعية الحياة للمواطنين.

ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في المرافق العامة، لذلك نقدم جملة من التوصيات:

- تتطلب الرقمنة استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتكنولوجيا، مما قد يُشكل عبئاً مالياً على بعض المرافق العامة.
- قد لا يكون لدى بعض الموظفين المهارات الالزمة لاستخدام الأدوات الرقمية، مما قد يعيق عملية تطبيق الرقمنة.
- قد يُثير استخدام البيانات الشخصية للمواطنين مخاوف بشأن الخصوصية والأمان، مما يتطلب وضع سياسات وإجراءات لحماية هذه البيانات.

وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن الرقمنة تمثل فرصةً كبيرة لتحسين أداء المرافق العامة وتقديم خدمات أفضل للمواطنين، وبالتالي يجب على الحكومات والمجتمعات المدنية العمل معًا لضمان تطبيق الرقمنة بشكل فعال في جميع المرافق العامة.

بالإضافة إلى ما سبق، أود أن أضيف أن الرقمنة تُساهم أيضًا في:

- **دعم اللامركزية:** تُتيح الرقمية إمكانية تقديم الخدمات للمواطنين في جميع أنحاء البلاد، بغض النظر عن مكان سكناهم.
- **تعزيز المشاركة المدنية:** تُتيح الرقمية للمواطنين المشاركة بشكل أكبر في عملية صنع القرار، مما تُساهم في تحسين الحكم.
- **جذب الاستثمارات الأجنبية:** تُساهم الرقمنة في تحسين صورة البلد على الصعيد الدولي، مما قد يجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية.

في الختام، يمكن القول إن الرقمنة ليست مجرد خيار، بل هي ضرورة ملحة لتحسين أداء المرافق العام وضمان تقديم خدمات عالية الجودة تتماشى مع توقعات المواطنين واحتياجاتهم المتزايدة، ويجب على الحكومات والمؤسسات العامة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتبني الابتكارات التكنولوجية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز رفاهية المجتمع ككل.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

## ❖ الكتب

1. سعيد يقطين، من النص إلى النص مدخل جماليات الإبداع التفاعلي، ط1، المركز الثقافي العربي، بيروت، 2005، ص 02.
2. يحيى زكريا، إبراهيم الرمادي، رقمنة مقتنيات المكتبات الجامعية- الآداب نموذجا- "دراسة تطبيقية" ،دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2013، ص 19-20.
3. حمدي القبيلات، الإدارة العامة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى، 2014، عمان الأردن، ص 25.
4. حماد محمد شطاء، تطور وظيفة الدولة، المرافق العامة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 45.
5. رياض عيسى، نظرية المرفق العام في القانون المقارن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1985، ص 11.
6. عمار عوادبي، القانون الإداري (الجزء الأول: النظام الإداري)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 139.
7. مروان محى الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة(دراسات مقارنة )، الطبعة الأولى، منشورات الحلبية الحقوقية، لبنان، 2009، ص 27.
8. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط3، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 417.
9. حسين طاهري، القانون الإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الخدونية ، الجزائر، 2007، ص 82.
10. هاني علي الطهراوي، القانون الإداري ( ماهية القانون الإداري التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 212.
11. مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2008، ص 71.
12. عصمت عبد الله الشيخ ، مبادئ و نظريات القانون الإداري، دون مكان طبعة، 2002، ص 162.
13. نواف كنعان، القانون الإداري، دار الثقافة النشر والتوزيع، عمان ، دون تاريخ، ص 5.
14. محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الجامعي الإسكندرية، دون تاريخ، ص 362.
15. حماد نزيه، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة فقهاء ، دار الشامية، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 36-37.
16. يوسف مصطفى، ادارة الأداء، دار حامد لنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2016، ص 16-18.
17. قاسيمي ناصر، دليل المصطلحات، علم الاجتماع عمل والتنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص 10.

18. محمد محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 91.
19. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 20.
20. معتوق فريديريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص 231.

### ❖ المجالات

1. أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها؟ دراسة في إشكاليات ومعايير الاختبار له، مجلة دراسات المعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود، الإسلامية، السعودية، العدد 04، يناير 2017، ص 11.
2. كلثوم عطاب ومكي الدراجي، رقمنة الشباك الالكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، بلدية ورقلة أنموذجا، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 02، 2021، ص 1256-1257.
3. وهيبة حارش وسمير يوسف خوبه، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رئي للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 171-172.
4. رشيد عادل، تحسين أداء المرفق العام وأثره على التنمية في الجزائر، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 215.
5. سليمية بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الجزائر، جويلية 2014، العدد 07، ص 218.
6. شهرزاد مناصر، أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرافق العامة، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 02،الجزائر، 2019، ص 119.
7. خليل بن حمد البوسيعيدي، أثر رقمنة العمل الإداري في سلطنة عمان على تطبيق المبادئ القانونية التي تحكم سير المرافق العامة، مجلة الدراسات و البحوث القانونية، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 23-24.
8. علاء الدين زروال وفارس قاطر، واقع ومعوقات رقمنة الجماعات المحلية وأثرها على ادارة معرفة الزبون في الجزائر "دراسة حالة بعض مؤسسات الجماعات المحلية في دولة الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص 165.

### ❖ المذكرات

9. خولة موبحة ودغموش عايدة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية - بلدية جيجل-، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2021، ص 36.

10. بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر محمد، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق، العلوم السياسية، 2022، ص 12.
11. فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري ، جامعة قسنطينة، 2021، ص 115.
12. عبد الباسط بكارى، انعكاس الرقمنة الإدارية على أداء الموظفين (دراسة ميدانية لموظفي الإدارات)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص 14.
13. صباح شارف ومروى كشروع، دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية - قطاع العدالة نموذجا، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم سياسية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020، ص 14.
14. نبيل عكنوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية - تصميمها وإنشاءها-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 151.
15. غنيمة بن سلمان، أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة القضائية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، ادرار، 2021، ص 7-6.
16. رابح الوفي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية -قطاع العدالة نموذجا- أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 74.
17. خديجة قريقر، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المرافق العمومية (عصرنة قطاع العدالة نموذجا )، مذكرة ماستر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، 2022، ص 26.
18. بهجة العمالي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المرفق العام - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2021، ص 106-107.
19. شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، 2008، ص 186-187.
20. فاطمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2017، من 238.
21. فاطمة محمود رزق عرب، الأئمةة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2008، ص 67.

# الملاحق

## الملاحق

استبيان حول " دور الرقمنة في تحسين أداء المرفق العام ببلدية برهوم"

الموضوع : تعبئة استبيان لإنجاز مذكرة ماستر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

في إطار إنجازنا مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسويير تخصص ادارة اعمال تحت عنوان: **دور الرقمنة في تحسين أداء المرفق العام ببلدية برهوم** ، قمنا بإنجاز استبيان للحصول على المعلومات الازمة لإنجاز البحث، لذا يرجى من سعادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان آملين منكم توخي الدقة والموضوعية والشفافية لما له من أثر ايجابي في إنجاح هذا البحث، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف

د. عط الله ياسين

إعداد الطالبين

بصلاح عبد الرحمن

سحنون زين العابدين

السنة الجامعية : 2024/2023

## المحور الأول: معلومات عامة

الجنس: أنثى  ذكرالعمر: أكبر من 50  من 41-50  من 31-40  من 20-30الخبرة: أقل من 15 سنة  من 11-15 سنوات  من 05-10 سنوات  أقل من 05 سنواتالمستوى التعليمي: دراسات أخرى  دراسات عليا  جامعي  ثانوي فأقلالمنصب الوظيفي: عون إدارة  متصرف إداري  نائب رئيس مصلحة  رئيس مصلحة  رئيس البلدية

## التقييم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
------------	-------	-------	-----------	------------------

## المحور الثاني: الرقمنة

## البعد 01 : البعد المادي أو التقني

01 توفر البلدية على جميع ملحقات الإعلام الآلي

02 تكتم البلدية بتطوير تكنولوجيتها الرقمية للعتاد.

03 تمتلك البلدية شبكة اتصال عالية التدفق.

04 تعتمد البلدية على برامج تتيح فرصة إدراج البيانات تصحيح الوثائق و البحث في الأرشيف.

## البعد 02 : البعد الإداري

05 ساهمت القيادة الإدارية في توفير البيئة المناسبة لتطبيق الرقمنة.

06 تتماشى الرقمنة مع القانون المنظم للعمل الإداري.

07 تعتمد البلدية على البرامج المعتمدة من طرف الم هيئات الوصية (وزارة الداخلية).

08 التنظيم الميكللي يتماشى مع تطبيق الرقمنة في الادارة.

البعد الثالث : البعد البشري					
يوجد تكوين و دورات تدريبية للموظفين حول استخدام عتاد الاعلام الآلي و اتقان البرامج و التطبيقات.					09
تتابع البلدية آداء موظفيها عند استخدام وسائل الاعلام الآلي و التعامل مع البرامج و التطبيقات.					10
هناك عمال ذو كفاءة عالية قادرة على استخدام الاتصالات و المعلومات .					11
توفر البلدية كل الظروف الملائمة للتعامل مع الوسائل الخاصة بالرقمنة.					12
البعد الرابع : البعد الأمني					
تعتمد البلدية على برامج تطبيقات الحماية التي تتيح لها التحكم في البيانات.					13
تحرص البلدية على تحديث مستمر لبرامج و تطبيقات الحماية .					14
تستخدم البلدية أنظمة تشفير عالية الأمان .					15
هناك مخاطر أمنية تهدد البيانات الحكومية في البلدية .					16
المحور الثالث: إدارة المرفق العام					
هناك اعتماد للرقمنة في جميع مصالح ومكاتب البلدية					17
تعمل الرقمنة على تقليل الأخطاء الإدارية					18
تعمل الرقمنة على تخفيض التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمة					19
أدت الرقمنة إلى تحقيق الرضا من طرف المواطنين اتجاه الخدمة المقدمة					20
ساهمت الرقمنة في تقليل الشبابيك و اختصارها للمواطن في طلب الوثائق مثل الشباك الالكتروني					21
ساهمت الرقمنة في تقليل المدة المستغرقة في إنجاز المهام والأعمال					22
ساهمت الرقمنة في ترسيخ الإدراة من المواطن					23
تعمل الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية في الإدارات من خلال سرعة الخدمة وجودتها					24
تعمل الرقمنة على تبسيط الإجراءات في إدارة المرفق العام					25
ترفع الرقمنة من وتيرة العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة					26
تساهم الرقمنة في تنمية مهارات التخطيط والمتابعة والمراقبة داخل المرفق العام					27

28	تعمل الرقمنة على رفع القدرة في التأثير والقيادة من طرف المؤسسين
29	تساعد الرقمنة في منح الثقة المتبادلة والولاء للمواطنين
30	تساهم الرقمنة في زيادة معدل الاستجابة بين المواطن وموظفي المرفق العام



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

المسيلة في: 2024/10/25

...../..... : ۹

إلى السيد: رئيس مجلس المستشارين  
(البرلمان) لبلدة سمنود

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

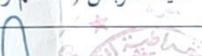
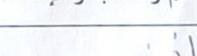
سیدی المحترم، تھیۃ طہہ و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترسن الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة السالم، الستير، تخصص: دكتور رسوم، فإنه يشرفنا أن نطلب من سعادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترسنهم الميداني بمؤسسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الظلمة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.وار بس	الامضاء
01	مسعود زين العابدين	101987409		
02	يو صلاح الدين الرفاعي	28180232309479313	100886014	
03				
04				

عنوان البحث: دعوة الرسالة في نظر أداء المأمور (عام دراسة حالات)

رئيس القسم (الختم والامضاء)	هيئة الترخيص (الختم والامضاء)	المشرف (الاسم واللقب والامضاء)
  	  	  



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

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (ة): سحر نور زين العابدين المولود بتاريخ: 27/09/1993 - حمل  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (جنس) رقم: 101887469  
الصادرة بتاريخ 13/11/2016 عن بلدية سوهاجم  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: منagement  
خلال السنة الجامعية: 2023/2024

والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الرائد حفي  
د نسخة المدح العام

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكورة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه



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



### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضى أسله:

الطالب(ة): يوسف بن حميد المرابط المولود بتاريخ: 10/05/1988 - سيموم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: 100886014

الصادرة بتاريخ 20/09/2022 عن جامعة المذاقنة

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: السيير عمومي

خلال السنة الجامعية: 2023/2024

والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور المعرفة في تحسين

ذكاء الحاسوب في تعلم دراسة حالة ملحوظة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 30 ماي 2024



التوقيع والبصمة

