جامعـــة غردايـــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

مذكرة مُقدّمة لاستكمال متطلّبات نيل شهادة ماستر أكاديمي:

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

اثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية -دراسة حالة -

إعداد الطالب:

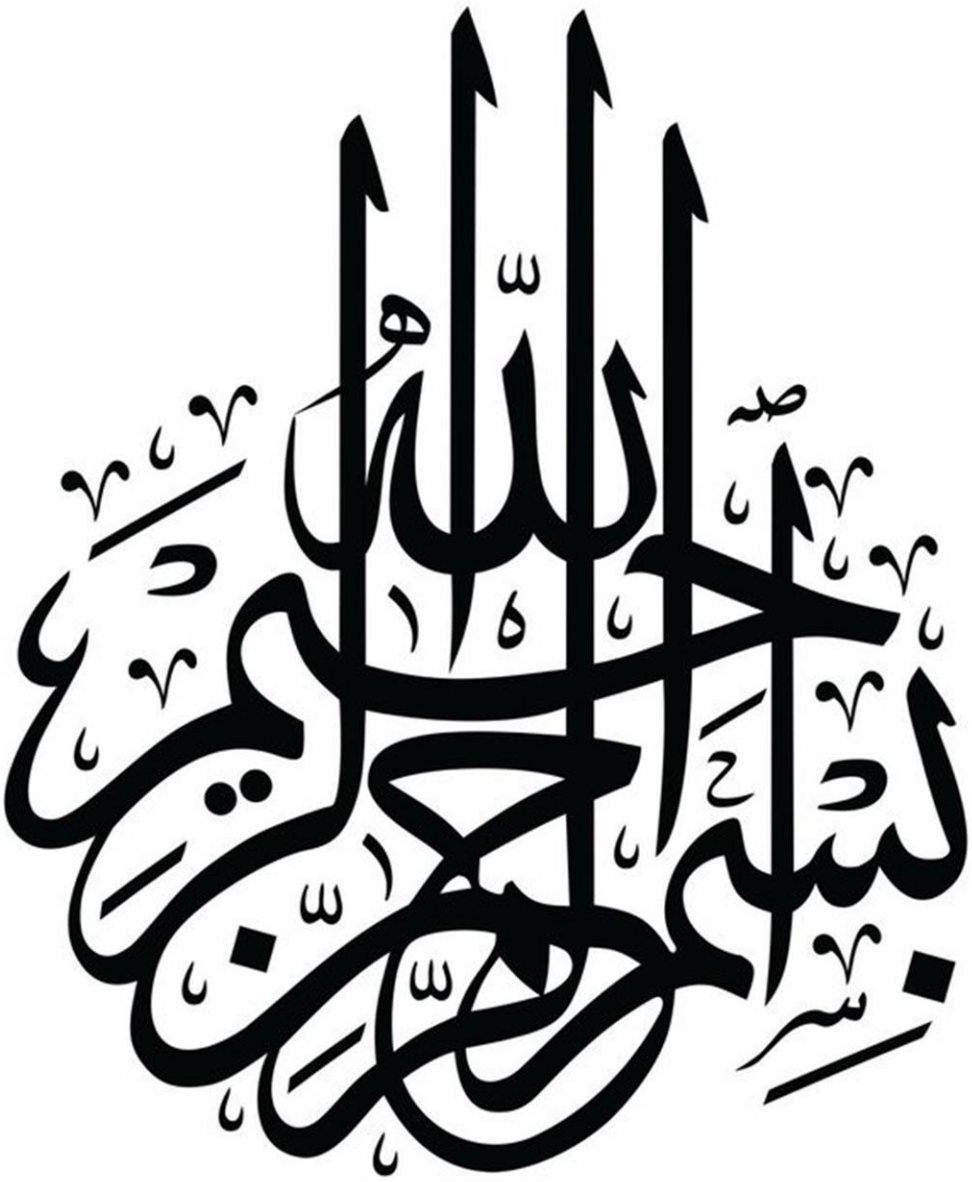
ياحي عبد الرحمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 15 جوان2026 امام اللجنة المكونة من السادة الاتية أسمائهم:

لقب و اسم الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/بباز عبد العزيز	محاضر-ب-	جامعة غرداية	رئيسا
د/ خيرة زقيب	محاضر-أ-	جامعة غرداية	مشرفا و مقررا
د/بن علي ميلود	محاضر-ب-	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي:

2026-2025/ه1447-1448


بسم الله الرحمن الرحيم

شكـــــــــر وعـــــرفان

من لا يشكر الناس لا يشكر الله
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فان لم تجدوا ماتكافئونه فادعوا له حتى ترو أنكم كافأتموه..*

الحمد لله الذي يســر لنا ســبل المعرفة بعظيم قدرته، يطيب لي بعد الانتهاء من كتابة البحث، أن أتقدم بوافر الشــكر و التقدير الى الأســتاذة المشــرفة ***زقيب خيرة*** لما بذلته من جهود علمية صـــادقة ولما أبدته من ملاحظات وتوجيهات علمية دقيقة ساعدت على إتمام البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة والإداريين بقسم علوم التسيير بجامعة غرداية، على حرصهم الدائم والمستمر لتوفير الجو البيداغوجي المثالي

دون أن انسي اللجنة الموقرة التي سعدنا بعرض هذا البحث على مسامعهم، مشكورين على ملاحظاتهم وإرشاداتهم وتصحيحاتهم التي تبرز حرصهم على تقديم عمل من شانه تقديم الإضافة المرجوة.

الإهـــــــــداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

الحمد لله الذي يوفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

إلى من كانت دعواتها نورا يضيء طريقي، إلى من ربتني بحب وصبر، وغادرتني الى رحمة الله تاركة فراغا لا يعوض..

"أمي الحبيبة رحمها الله"

الى كل من كان لي السند والداعم في الحياة، إلى من علمني معنى الصبر و الاجتهاد وكان دعائه لي سر نجاحي..

" أبي العزيز حفظه الله"

إلى إخوتي الأعزاء وأخواتي البنات الفاضلات

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي، الى من عانت وصبرت

"زوجتي العزيزة"

إلى قرة عيني، إلى أعذب ما في عمري.. أبنائي

" أنفال – ماريا – أنس"

إلى أصدقائي ومعارفي الذي اجلهم واحترمهم..

إلى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع، سائلا من المولى عز وجل أن ينفعنا به

الملخص:
تهدف هذه الدراســـة الى إظهار آثار التحول الرقمي في تحســـين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات العمومية، وقد انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: الى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية بالجزائر.
ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهجين الوصفي و التحليلي، من خلال الدمج بين الدراسة النظرية ودراســـة ميدانية أجريت بالمديرية العامة للأمن الوطني (امن ولاية غرداية)، على مجتمع مكون من 385شخص استفادوا من هذه المنصة في الأسبوع الأخير من شهر مارس من سنة 2026 ، حيث تم توزيع استبيان ورقي موجه الى عينة مكونة من 120 مواطن، من بين الأشخاص الوافدين على مختلف مصالح الشرطة التابعة لأمن ولاية غرداية.
أثبتت النتائج صحة الفرضية الرئيسية، بوجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في جودة الخدمات في المديرية العامة للأمن الوطني خاصة ما تعلق بالربح الزمني وتحسين صورة المؤسسة اللذان يُمثّلان أبرز المكاسب المُدرَكة من قِبَل المستفيدين.
من خلال تحليل النتائج الإجمالية المتوصل إليها يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- الاعتماد على الأســـاليب الرقمية في التعامل مع الخدمات المقدمة هو حتمية تمليها التحولات المعاصرة
- المواطن أصبح يميل بدرجة كبيرة إلى الاستفادة من الخدمات الرقمية كونها بديل ناجح عن المعاملات القديمة
- ان صورة وسمعة أي مؤسسة عمومية ينبع من تماشيها وفهما لرغبات وتطلعات زبائنها ومواطنيها
- تقديم خدمة عمومية بطريقة فعالة لايكون إلا بدراســـة واقع المجتمع المعاش، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في البنية المجتمعية ورغباتها

وفي ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يُوصى بما يأتي:
01- تطوير نظام مساعدة تفاعلي (Chatbot) يُرشد المستفيدين خلال خطوات التصريح بالضياع.
02- تعزيز الثقة الرقمية من خلال الاستثمار في شهادات الأمان الرقمي ونشر حملات تواصلية تُطمئن المستفيدين على سرية بياناتهم.
03- توسيع نطاق الاستفادة: إطلاق برامج تأهيل رقمي للفئات الهشة، وتوفير نسخة مبسّطة من المنصـــة باللغة العربية الفصـــحى والعامية، مع إتاحة الدعم البشـــري المســـاند لمن يجد صعوبة في استخدام المنصة.
04- التوسع في رقمنة الخدمات: الاستناد إلى تجربة منصة التصريح بالضياع بوصفها نموذجاً قابلاً للتعميم على خدمات أمنية وإدارية أخرى.
الكلمات المفتاحية: جودة الخدمات، تحول رقمي، مؤســـســـة عمومية خدماتية امن ولاية غرداية

Résumé :
Cette étude vise à démontrer l'impact de la transformation numérique sur l'amélioration de la qualité des services offerts par les institutions publiques. Elle s'appuie sur la question centrale suivante : dans quelle mesure la transformation numérique contribue-t-elle à améliorer la qualité des services dans les institutions publiques algériennes ?
Pour atteindre les objectifs de la recherche, une approche descriptive et analytique a été adoptée, combinant des études théoriques et une étude de terrain menée à la Direction générale de la sécurité nationale (Ghardaïa). sur communauté de 385 personnes a bénéficier de cette plateforme le dernier semaine de mars 2026 ،Cette étude a consisté à distribuer un questionnaire papier à un échantillon de 120 citoyens fréquentant différents commissariats de police relevant de la Direction générale de la sécurité nationale.
Les résultats ont confirmé l'hypothèse principale, démontrant un impact positif significatif de la transformation numérique sur la qualité des services à la Direction générale de la sécurité nationale, notamment en termes de gain de temps et d'amélioration de l'image institutionnelle. Ces deux aspects représentent les gains les plus importants perçus par les usagers.
L'analyse des résultats globaux obtenus permet e tirer les conclusions suivantes
* le recours aux méthodes numériques pour la prestation de services est un impératif dicte par les transformations contemporaines
*les citoyennes sont de plus en plus enclins a utiliser les services numériques communes alternative efficace aux transaction traditionnelles
* l image et la réputation de tout institution publique de coulent de son adéquation avec les désirs et les aspirations de ses usagers et citoyennes. Et de sa compréhension de ces derniers.
*la fourniture efficace d'un service public ne peut être réalisée qu' en étudiant la réalité vécue de la société. En tenant compte des changements de sa structure sociale et de ses aspirations
Sur la base des résultats de l'étude, la recommandation suivante est formulée :
1- Développer un système d'assistance interactif (chatbot) pour guider les usagers dans les démarches de déclaration d'objets perdus.
2. Renforcer la confiance numérique en investissant dans des certificats de sécurité et en lançant des campagnes de communication pour rassurer les utilisateurs quant à la confidentialité de leurs données.
3. Améliorer l'accessibilité : Lancer des programmes d'initiation au numérique pour les groupes vulnérables, proposer une version simplifiée de la plateforme en arabe standard moderne et en arabe dialectal, et offrir un accompagnement personnalisé aux utilisateurs rencontrant des difficultés d'utilisation.
.4Étendre la numérisation des services : S'appuyer sur l'expérience acquise avec la plateforme des objets trouvés comme modèle applicable à d'autres services de sécurité et administratifs.
MOTS-CLES:qualité de service.Transformation numérique.Institution publique surete de wilaya de ghardaia

الفـهـــــــرس

العنوان	الصفحة
البسملة	**II**
الإهداء	**III**
الشكر والتقدير	**IV**
الملخص	**V**
الفهرس	**VIII**
قائمة الجداول	**IX**
قائمة الإشكال	**X**
قائمة الملاحق	**XI**
المقدمة العامة	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وجودة الخدمات والدراسات السابقة	
تمهيد	5
المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي وجودة الخدمات في المؤسسات	6
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي	6
الفرع الأول: مفهوم وأهمية التحول الرقمي	6
الفرع الثاني: أهداف وفوائد التحول الرقمي	7
الفرع الثالث: خصائص وخطوات التحول الرقمي	8
المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي، استراتيجياته ومزاياه	10
الفرع الأول: أبعاد التحول الرقمي	10
الفرع الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي	11
الفرع الثالث: معوقات التحول الرقمي	12
المطلب الثالث: جودة الخدمات في المؤسسة العمومية	14
الفرع الأول: مفهوم وأهمية الخدمة العمومية وجودتها	14
الفرع الثاني: خصائص تحسين الخدمة العمومية وعصرتنها	15
الفرع الثالث: نظم وأنواع الخدمة العمومية وجودتها	17
المبحث الثاني: الأدبيات السابقة	21
المطلب الأول : الدراسات العربية	21
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	22
المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	24
خلاصة الفصل الأول	26
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية – منصة التصريح بالضياع عن بعد	
تمهيد	28
المبحث الأول: رؤيا شاملة حول المؤسسة	29
المطلب الأول: نظرة عامة بالمؤسسة العمومية– المديرية العامة للأمن الوطني-	29
الفرع الأول: التعريف والنشأة	29

الفرع الثاني: هيكلها ومهامها	30
الفرع الثالث: الوسائل التكنولوجية المعتمدة بـ م ع ا و	34
المطلب الثاني: المنصة الرقمية للتصريح بالضياع	36
الفرع الأول: التعريف بالمنصة	36
الفرع الثاني: خصائص المنصة	37
الفرع الثالث: المنصة من الجانب النظري و التطبيق	39
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وعرض النتائج	44
المطلب الأول: الطريقة والأدوات	44
الفرع الأول: منهجية الدراسة ومتغيراتها	44
الفرع الثاني: الأدوات والأساليب	46
المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج	47
الفرع الأول: تحليل النتائج	47
الفرع الثاني: اختبار الفرضيات	51
الفرع الثالث: نتائج الدراسة	52
خلاصة الفصل الثاني	57
خاتمة عامة	59
قائمة المراجع	62
الملاحق	/

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية	24
1-2	اختبار الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ	48
2-2	تحليل المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة – التحول الرقمي	49
3-2	تحليل المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة – جودة الخدمة	49
4-2	تحليل المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة – الأثر الكلي	50
5-2	معامل بيرسون للارتباط بين محوري التحول الرقمي وجودة الخدمة	51
6-3	أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة (قياس العلاقة)	61

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1-1	الهيكل التنظيمي على المستوى المركزي	31
2-1	الهيكل التنظيمي على المستوى المحلي	32
1-2	محضر تصريح بالضياع	40
1-3	واجهة المنصة	40
2-3	اختيار الخدمة	40
3-3	سبب التصريح	41
4-3	صفة المصرح في حالة التصريح الذاتي	41
5-3	صفة المصرح في حالة التصريح للغير	41
6-3	هوية المصرح	42
7-3	معلومات التواصل	42
8-3	معلومات عن الوثيقة	43
9-3	ظروف الضياع	43
10-3	تعديل، إلغاء أو تأكيد التصريح	44

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة المحكمين

مقـدمـــة

1.توطئة:

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية ومعلوماتية غير مسبوقة، أدت إلى تغيير جذري في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. وفي ظل هذه التحولات، لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني تكميلي، بل أصبح ضرورة إستراتيجية تفرضها متطلبات العصر لضمان استمرارية المؤسسات وفعاليتها. وتعد المؤسسات العمومية من أكثر القطاعات تأثراً بهذا التحول، نظرًا لارتباطها المباشر بحياة المواطنين وتطلعاتهم المتزايدة نحو خدمات تتسم بالسرعة والكفاءة والشفافية.

إن الانتقال من النمط التقليدي في تقديم الخدمة إلى النمط الرقمي يهدف بالأساس إلى معالجة البيروقراطية وتقليص المسافات، وتحقيق جودة عالية تلبي احتياجات المواطنين.

2. إشكالية الدراسة:

تتمحور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة حول تقييم الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في الارتقاء بمستوى الخدمات العمومية، وتحديداً في المؤسسات الأمنية التي تسعى لتطوير أدائها الخدماتي. ويمكن صياغة السؤال الجوهري كالتالي:

- **إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية بالجزائر، وبالتحديد في المديرية العامة للأمن الوطني؟"**

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

* ما هو الواقع الفعلي لتطبيق التحول الرقمي في المديرية العامة للأمن الوطني؟

* ما هي أبعاد جودة الخدمة التي تأثرت بشكل مباشر بعملية الرقمنة؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المواطنين لجودة الخدمات تعزى لعملية التحول الرقمي؟

3. فرضيات الدراسة:

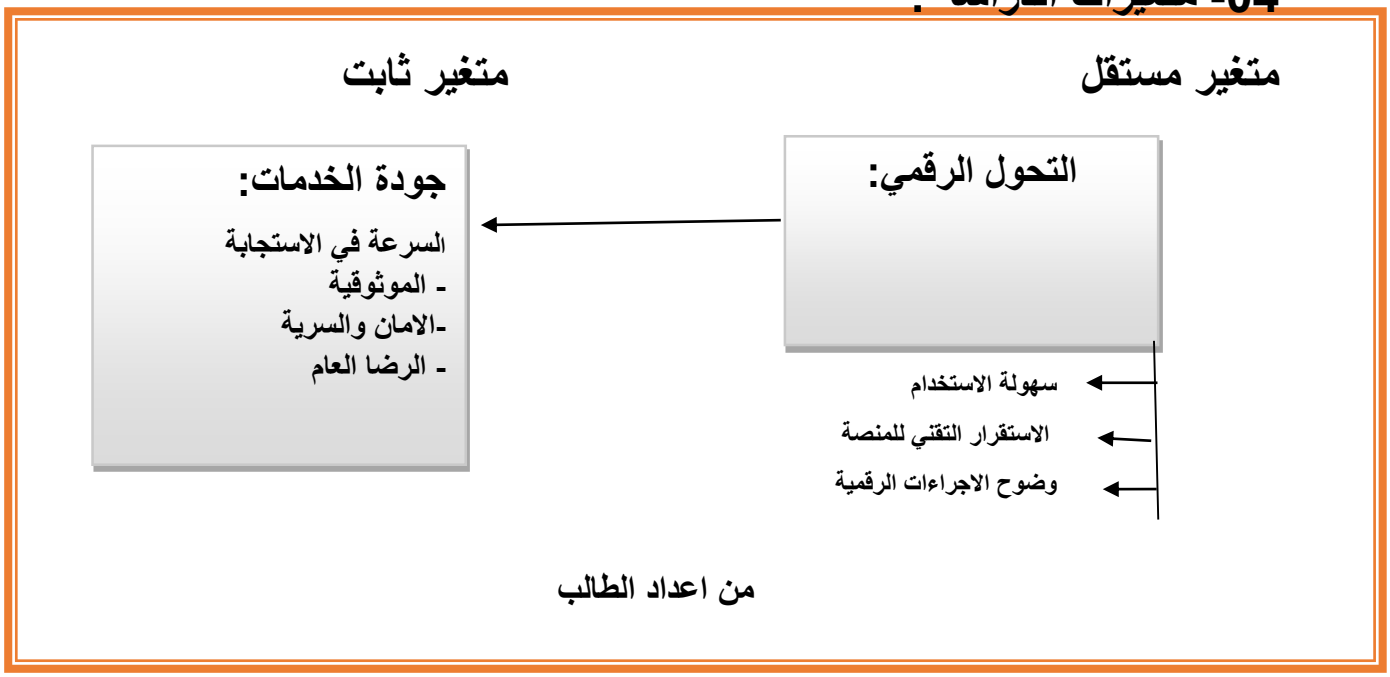
بناءً على الإشكالية المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية:

* **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية.

*** الفرضيات الفرعية:**

1. يساهم التحول الرقمي بشكل فعال في تقليص الوقت والجهد المبذول للحصول على الخدمة.
2. تؤدي الرقمنة إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المواطنين.
3. توجد علاقة طردية بين توفر البنية التحتية الرقمية ومستوى رضا المستفيدين.

04- متغيرات الدراسة :



05. أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات الذاتية والموضوعية:

* **أسباب موضوعية:** الأهمية البالغة التي توليها الدولة الجزائرية لملف "الرقمنة" كأولوية وطنية، وحداثة الموضوع وتجدده المستمر.

* **أسباب ذاتية:** الرغبة في البحث في كيفية تطوير أداء المؤسسات العمومية، والاطلاع عن قرب على تجربة المديرية العامة للأمن الوطني كنموذج رائد في التحديث الرقمي.

06. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

* توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية.

* إبراز العلاقة بين تبني التقنيات الحديثة وتحسين الأداء الإداري.

* تشخيص واقع الخدمات الرقمية في المديرية العامة للأمن الوطني.

* الخروج بتوصيات تساهم في تذليل العقبات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.

07. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من:

* **الأهمية العلمية:** إثراء المكتبة الجامعية بمرجع يتناول الربط بين التحول الرقمي وجودة الخدمات في قطاع حساس كالأمن الوطني.

* **الأهمية العملية:** تزويد صناع القرار في المؤسسات العمومية ببيانات ونتائج ميدانية تساعدهم في تحسين استراتيجيات التحول الرقمي لزيادة رضا المواطنين.

08. المنهج المتبع:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه المنهج الأكثر ملائمة لوصف الظاهرة (التحول الرقمي) وتحليل أثرها على المتغير التابع (جودة الخدمة). كما تم استخدام **منهج دراسة الحالة** للتطبيق الميداني على المديرية العامة للأمن الوطني، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

09. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** دراسة أثر التحول الرقمي على أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، التعاطف).
- **الحدود المكانية:** المديرية العامة للأمن الوطني (مصالح الشرطة العامة).
- **الحدود الزمنية:** الثلاثي الأول من سنة (2026).
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على الأشخاص الذين استفادوا من خدمة المنصة والوافدين على مقرات الأمن بولاية غرداية

10. هيكل الدراسة:

قصد الوصول الى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تم تقسيم البحث الى فصلين: الفصل الاول الذي تطرقنا من خلاله الى الاطار النظري للتحول الرقمي وجودة الخدمات والدراسات السابقة، وهذا بتبيان اساسات التحول الرقمي وجودة الخدمات في المبحث الاول، وكذا سرد الدراسات السابقة العربية والاجنبية و تحليل الاختلافات بينها، اما في الفصل الثاني ، تم القيام باسقاط الجانب النظري المذكور في الفصل الاول على مؤسسة عمومية امنية تتمثل في المديرية العامة للامن الوطني، من خلال القيام بدراسة على احدى المنصات الرقمية والمتمثلة في منصة التصريح بالضياع عن بعد، والخروج بنتائج وتحليلات تمكننا من ابداء بعض التوصيات لهذه الدراسة.

الفصل الاول

الإطار النظري للتحول الرقمي وجودة الخدمات و الدراسات السابقة

تمهيد:

يُعدّ هذا الفصل الركيزة النظرية الأساسية للدراسة، إذ يسعى إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يُمكّن من فهم العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات في المؤسسات العمومية.

وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين؛ يتناول الأول الأسس النظرية للتحول الرقمي وجودة الخدمات العمومية من حيث المفاهيم والأبعاد والاستراتيجيات والمعوقات، في حين يُكرّس الثاني للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، مع إبراز أوجه التميز التي تتسم بها الدراسة الحالية.

المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي وجودة الخدمات في المؤسسات العمومية

ان الدور الرئيس للمؤسسات العمومية من خلال تقديم خدمات نوعية تعطي صورة مشرفة لها، وذلك من خلال التوجه المعاصر والابتعاد عن الأثر التقليدية في التعاملات المقدمة للمواطن أو العميل

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

إن التحول الرقمي هو توجه حتمي لجميع المؤسسات لضمان استمراريتها وتحسين صورتها أمام العملاء وكذا المواطنين ، حيث انه حاليا يعتبر نموذج لقدرة المؤسسة على التأقلم مع واقعها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يُعرَّف التحول الرقمي (DigitalTransformation) بوصفه عملية إعادة هيكلة شاملة ومتكاملة تطال جوانب المنظمة كافة؛ من استراتيجياتها وعملياتها إلى ثقافتها وتجارب عملائها، وذلك من خلال التوظيف الأمثل للتقنيات الرقمية الحديثة بما يُحدث قيمة مضافة حقيقية وملموسة. وقد أفرزت الطبيعة المتعددة الأوجه لهذا المفهوم تبايناً واضحاً في التعريفات الأكاديمية والمهنية له.

فمن منظور إداري، يُعرّفه كلٌّ من Mattو Hessو Benlian (2015) بأنه "التغييرات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في كافة جوانب المجتمع الإنساني"، مؤكدين أن هذا التحول يمسّ الوجود الإنساني في مجمله لا قطاعاً بعينه. [1]

أما من منظور تقني وتنظيمي، فيذهب Westerman وCaller وBonnet (2014) إلى تعريفه بوصفه "استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو مدى المؤسسة بشكل جذري"، منطلقين من فكرة أن التحول الرقمي لا يقتصر على اعتماد تقنيات جديدة، بل يمتد ليشمل إعادة تصور كيفية تقديم القيمة للعملاء وتحقيق الكفاءة التشغيلية. وعلى صعيد المؤسسات الحكومية تحديداً، تُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التحول الرقمي الحكومي بأنه "التحول المتعمد والمنسق الذي تخضع له المؤسسات والعمليات والمهارات الحكومية لاستثمار الفرص التي تتيحها التقنيات الرقمية بالكامل". [2]

[1] Business&InformationSystemsEngineering, ,"DigitalTransformationStrategies"Benlian, A., & ,.Matt, C., Hess, T .343-339 pp. ,2015 ,5 Vol. 57, No.

[2] .22 OECD Publishing, Paris, 2019, p. ,"DigitalGovernmentStudies: EmbracingInnovationinGovernment"OECD,

ثانياً: أهمية التحول الرقمي

تتجلى أهمية التحول الرقمي على مستويات متعددة ومتشابكة:

على المستوى الاقتصادي: يُسهم التحول الرقمي في خلق فرص اقتصادية جديدة من خلال تمكين الاقتصاد الرقمي الذي يُسرّع وتيرة النمو ويعزز الإنتاجية. فقد أشار تقرير ماكنزي العالمي (2020) إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يضيف ما يزيد على 13 تريليون دولار إلى الناتج المحلي الإجمالي العالمي بحلول عام 2030، وهو ما يعادل نحو 16٪ من إجمالي الإنتاج العالمي.

على مستوى تقديم الخدمات الحكومية: يُتيح التحول الرقمي للمؤسسات العمومية تبسيط الإجراءات والحدّ من البيروقراطية وتقليص أوقات الانتظار وتعزيز الشفافية، مما يرفع مستوى رضا المواطنين ويعزز ثقتهم في الحكومة. [1]

على مستوى الكفاءة التشغيلية: تكشف الدراسات أن المؤسسات التي تبنّت التحول الرقمي حققت وفورات تشغيلية تتراوح بين 20٪ و40٪ في تكاليف تقديم الخدمات، فضلاً عن تراجع ملحوظ في معدلات الخطأ البشري وتحسن واضح في دقة البيانات وسرعة اتخاذ القرار.

على مستوى الشمول والمساواة: تُسهم الخدمات الرقمية في توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات الحكومية لتشمل الفئات الهشة والمناطق النائية التي طالما عانت من صعوبات في الوصول إلى مراكز الخدمات التقليدية.

الفرع الثاني: أهداف وفوائد التحول الرقمي

أولاً: أهداف التحول الرقمي

تتوزع أهداف التحول الرقمي في المؤسسات العمومية على ثلاثة مستويات متكاملة:

الأهداف الإستراتيجية: تتمحور حول تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الاستدامة في ظل بيئة متغيرة ومنها: تطوير نماذج تقديم الخدمات لتتلاءم مع التوقعات الرقمية للمواطنين، وبناء قدرات مؤسسية رقمية راسخة تضمن الاستمرارية والتكيّف مع التحولات المتسارعة.

الأهداف التشغيلية: وتشمل رقمنة العمليات الداخلية للمؤسسة وأتمتتها بغية تقليص التكاليف وتحسين الجودة وأبرزها: تحويل العمليات الورقية إلى رقمية، وتطوير

[1] ,"ernmentEvolution: FromTransformationtoContextualizationDigitalGov"Janowski, T., .236-221 pp. ,2015 ,3 GovernmentInformationQuarterly, Vol. 32, No.

منصات التحليل البياني لدعم القرار، وتكامل قواعد البيانات ومنظومات المعلومات.[1]

الأهداف المتعلقة بالمواطن: وتُركّز على تحسين تجربة المستفيدين وتعزيز رضاهم، وتشمل: توفير قنوات رقمية متعددة للوصول إلى الخدمات، وتخصيص الخدمات لتلائم احتياجات كل مواطن، وتعزيز التفاعلية والمشاركة الإلكترونية.

ثانياً: فوائد التحول الرقمي

تتشعب فوائد التحول الرقمي لتطال مختلف المستفيدين:

الفوائد بالنسبة للمؤسسة العمومية: تشمل خفض التكاليف التشغيلية، وتسريع العمليات الإدارية، وتعزيز قدرة المؤسسة على جمع البيانات وتحليلها لدعم صنع القرار، وتقليص الفساد الإداري عبر أتمتة العمليات وتعزيز الشفافية.

الفوائد بالنسبة للمواطن: تتجلى في الحصول على خدمات ذات جودة أعلى وفي وقت أسرع، وتوفير إمكانية الوصول إلى الخدمات على مدار الساعة دون الحاجة للتنقل الجسدي، وتخفيض التكاليف المرتبطة بالحصول على الخدمات.[2]

الفوائد بالنسبة للاقتصاد الوطني: تتمثل في تحفيز الابتكار وريادة الأعمال الرقمية، وخلق فرص عمل جديدة في قطاعات الاقتصاد الرقمي، وتحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية.

الفرع الثالث: خصائص وخطوات التحول الرقمي

أولاً: خصائص التحول الرقمي

يتسم التحول الرقمي بجملة من الخصائص الجوهرية التي تُميّزه عن سائر مساعي التحديث المؤسسي:

الشمولية والتكاملية: لا يقتصر التحول الرقمي على تحديث البنية التحتية التقنية أو رقمنة عدد من الخدمات المعزولة، بل يمتد ليشمل كامل المنظومة المؤسسية بما فيها الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية والكفاءات البشرية. وهذا ما يُفضي إلى تحولات عميقة في الطريقة التي تُفكر بها المؤسسة وتتصرف وتقدم قيمتها.

[1] DigitalBusinessStrategy: Toward a "Bharadwaj, A., ElSawy, O. A., Pavlou, P. A., &Venkatraman, N., 482-471 pp. ,2013 ,2 uarterly., Vol. 37, No.MIS Q ,"NextGenerationofInsights

[2] ,"TechnologicalCapacityinthePublicSector: TheCaseofEstonia"Lember, V., Kattel, R., &Tonurist, P., 230-214 pp. ,2018 ,2 InternationalReviewofAdministrativeSciences,.Vol. 84, No.

الاستمرارية والتطور: يُجسّد التحول الرقمي مساراً متصلاً لا مشروعاً له نهاية محددة، إذ تُلزم الطبيعة المتسارعة للتطور التكنولوجي المؤسساتِ بالتكيف المستمر والتحسين الدائم. [1]

التمحور حول البيانات: في قلب كل تحول رقمي ناجح تكمن قدرة المؤسسة على توليد البيانات وجمعها وتحليلها واستثمارها في دعم القرار وتخصيص الخدمات. وتُعدّ البيانات في الاقتصاد الرقمي المعاصر الأصلَ الاستراتيجي الأثمن.

التشبيك والتفاعلية: تستلزم بيئة التحول الرقمي مستوىً عالياً من التشبيك والتفاعل بين أنظمة المعلومات المختلفة وبين المؤسسات المتعددة، وهو ما يُتيح تقديم خدمات متكاملة ومتسلسلة تعبر الحدود المؤسسية التقليدية.

ثانياً: خطوات التحول الرقمي

تسير عملية التحول الرقمي في المؤسسات العمومية وفق مراحل متتالية ومتكاملة:

المرحلة الأولى - التقييم والتشخيص: تشمل إجراء مسح شامل للوضع الراهن للمؤسسة من حيث البنية التحتية التقنية والكفاءات الرقمية والعمليات القائمة، وتحديد الفجوات الرقمية وأولويات التدخل.

المرحلة الثانية- وضع الاستراتيجية والتخطيط: تتضمن صياغة رؤية رقمية واضحة للمؤسسة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية المرحلية والنهائية، وبناء خارطة طريق تفصيلية مع تخصيص الموارد المطلوبة. [2]

المرحلة الثالثة - بناء القدرات: وتتمحور حول تطوير البنية التحتية التقنية، وإعداد الكوادر البشرية وتأهيلها رقمياً، وتصميم العمليات الجديدة وفق منطق رقمي.

المرحلة الرابعة - التنفيذ والتطوير: وتشمل إطلاق الحلول الرقمية بصورة تدريجية، وجمع التغذية الراجعة وقياس مؤشرات الأداء، وإجراء التحسينات المستمرة بناءً على المعطيات الميدانية.

المرحلة الخامسة - الابتكار المستدام: وهي مرحلة النضج الرقمي التي تسعى المؤسسة فيها إلى توظيف تقنيات ناشئة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء لابتكار خدمات جديدة وتحقيق قفزات نوعية في الأداء.

---

[1] EmbracingDigitalTechnology: A "Bonnet, D., &Welch, M., ,.Fitzgerald, M., Kruschwitz, N 12-1 pp. ,2014 ,2 MIT SloanManagementReview,.Vol. 55, No. ,"NewStrategicImperative

[2] ,"TheDigitalTransformationPlaybook: RethinkYourBusinessfortheDigitalAge"Rogers, D. L., .71-58 York, 2016, pp.ColumbiaUniversityPress, New

المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي، استراتيجياته ومزاياه

الفرع الأول: أبعاد التحول الرقمي

يتشكّل التحول الرقمي في المؤسسات من خلال أبعاد متعددة ومتداخلة، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

أولاً: البعد التكنولوجي

يُمثّل البعد التكنولوجي الركيزة الأساسية للتحول الرقمي، ويتجلى في توظيف تقنيات حديثة متنوعة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء وتقنية البلوك تشين. وتُسهم هذه التقنيات في رفع قدرات المؤسسة على معالجة المعلومات وتخزينها ونشرها وتحليلها، مما يُفضي إلى تعزيز كفاءة العمليات الداخلية وجودة الخدمات المقدمة. [1]

ثانياً: البعد التنظيمي والمؤسسي

يشمل هذا البعد إعادة هيكلة المؤسسة وتبسيط هياكلها التنظيمية وتطوير أساليب العمل والإجراءات لتتوافق مع المتطلبات الرقمية. ويستلزم تبنّي مرونة أكبر في الهيكل التنظيمي وتعزيز ثقافة الابتكار والتجريب وقبول التغيير. إذ لا يمكن لأي تحول تكنولوجي أن يُحقق نتائجه المرجوة في غياب بيئة مؤسسية مهيأة لاستقباله والتكيف معه.

ثالثاً: البعد البشري والثقافي يتعلق هذا البعد بتطوير الكفاءات الرقمية للموارد البشرية وتغيير الثقافة المؤسسية نحو تبنّي القيم الرقمية كالانفتاح والشفافية والتعلم المستمر. وتُشير الدراسات إلى أن الثقافة المؤسسية تُشكّل العقبة الأكثر أثراً في إعاقة مسيرة التحول الرقمي، إذ يتطلب التغيير الثقافي وقتاً وجهداً أكبر بكثير من التغيير التقني. [2]

رابعاً: بعد تجربة المستفيد

يرتكز هذا البعد على إعادة تصميم تجربة المواطن في التفاعل مع المؤسسات العمومية بما يجعلها أكثر سلاسة وسهولة ورضا. ويستلزم ذلك التمحور حول احتياجات المواطن وتوقعاته في تصميم الخدمات الرقمية، وضمان إمكانية الوصول عبر قنوات متعددة وبأسلوب متسق.

---

[1] Schwab, K., "TheFourthIndustrialRevolution", WorldEconomicForum, Geneva, 2016, pp. 14-25

[2] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N., "DrivesDigitalTransformation", MIT SloanManagement Review, DeloitteUniversityPress, 2015, pp. 3-25, NotTechnology, Strategy

خامساً: البعد الأمني والحوكمي

يختص بضمان أمن البيانات وحماية خصوصية المواطنين وتطبيق معايير حوكمة الفضاء الرقمي. ويزداد هذا البعد أهمية مع تصاعد المخاطر الإلكترونية وتوسع قواعد البيانات الحكومية.

الفرع الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي

أولاً: نماذج التحول الرقمي

طوّر الباحثون والمنظمات الدولية نماذج متعددة لفهم مراحل التحول الرقمي وتوجيه المؤسسات في مسيرتها، ومن أبرز هذه النماذج:

نموذج ماتورتي الرقمي لـ Gartner: صنّف هذا النموذج المؤسسات وفق خمسة مستويات من النضج الرقمي: المرحلة الأولية، والمرحلة التكيفية، ومرحلة التعريف، والمرحلة المتكاملة، ومرحلة التحويل. ويُتيح هذا النموذج للمؤسسات تشخيص موضعها الراهن ورسم مسار تطورها نحو مستويات أعلى من النضج الرقمي. [1]

نموذج IDC للتحول الرقمي: قدّم هذا النموذج إطاراً متكاملاً يرتكز على خمسة محاور: قيادة الابتكار والتجربة الرقمية المتوقعة، ومعلومات الأعمال، والعمليات التشغيلية، والشبكة الرقمية. ويتميز هذا النموذج بتركيزه على الترابط بين هذه المحاور وتأثيرها المتبادل في تحديد قدرة المؤسسة على التحول الرقمي.

نموذج ماكنزي للتحول الرقمي: يُقدّم هذا النموذج خارطة طريق للتحول الرقمي تقوم على ثلاثة مسارات متوازية: تحسين الأعمال الأساسية الحالية، وتطوير خدمات ومنتجات رقمية جديدة، وبناء قدرات رقمية مستدامة. [2]

ثانياً: استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية

تُصنَّف استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية إلى ثلاثة مناهج رئيسية:

إستراتيجية الحكومة الإلكترونية (Government-e): تُركّز على رقمنة الخدمات الحكومية الحالية وإتاحتها للمواطنين عبر الإنترنت، دون إعادة هيكلة جوهرية للعمليات والإجراءات. وتُعدّ هذه الإستراتيجية مدخلاً أولياً للتحول الرقمي يُركّز على الجوانب التقنية بالدرجة الأولى.

[1]-https://www.gartner.com/en/information :GartnerInc.,t ,"Gartner IT Glossary: Digitalization"Gartner, availablea ,2020.ry/digitalizationtechnology/glossa

[2] ,"A FutureThatWorks: Automation, Employment, andProductivity"McKinseyGlobalInstitute, .56-43 McKinsey&Company, 2017, pp.

استراتيجية الحكومة المتكاملة (ConnectedGovernment): تتجاوز هذه الإستراتيجيةالرقمنة الجزئية لتسعى إلى تكامل الخدمات الحكومية وربطها إلكترونياً عبر الوزارات والهيئات المختلفة، وهو ما يُتيح تقديم خدمات متكاملة وشاملة تُخلّص المواطن من التنقل بين مؤسسات متعددة للحصـــــــــــــول على خدمة واحدة.

استراتيجية الحكومة الذكية (SmartGovernment): تُمثّل الغاية القصوى للتحول الرقمي الحكومي إذ تستثمر تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء لبناء حكومة استباقية تتوقع احتياجات المواطنين وتستجيب لها قبل أن يُعبّروا عنها. [1]

الفرع الثالث: معوقات التحول الرقمي

على الرغم من الفرص الهائلة التي يُتيحها التحول الرقمي، تواجه المؤسسات العمومية جملةً من المعوقات الجدية التي تُعيق مسيرته:

أولاً: المعوقات التنظيمية والإدارية

تُشكّل الأطر التنظيمية الجامدة والبيروقراطية الإدارية عائقاً أساسياً أمام التحول الرقمي. فالهياكل التنظيمية الهرمية الصارمة تُعيق تدفق المعلومات وتُبطئ عمليات اتخاذ القرار وتُقاوم التغيير. وتكشف الدراسات أن نحو 70٪ من مبادرات التحول الرقمي تفشل بسبب عوامل تنظيمية وإدارية لا تكنولوجية. [2]

ثانياً: معوقات الموارد البشرية

يُعدّ نقص الكفاءات الرقمية في الجهاز الحكومي من أخطر المعوقات وأكثرها تأثيراً. وتتشعب هذه الإشكالية بين مقاومة الموظفين القدامى للتغيير، وضعف ثقافة التعلم المستمر، وصعوبة استقطاب الكفاءات الرقمية إلى القطاع الحكومي في ظل المنافسة من القطاع الخاص. ويضاف إلى ذلك الحاجة إلى برامج تدريبية مستمرة ومكلفة لتطوير المهارات الرقمية للموظفين الحاليين.

ثالثاً: المعوقات التكنولوجية والمالية

تتمثل في ضعف البنية التحتية التقنية وقِدَم الأنظمة المعلوماتية القائمة (LegacySystems) وصعوبة دمجها مع التقنيات الجديدة، فضلاً عن محدودية الميزانيات المخصصة لمشاريع التحول الرقمي في كثير من الدول النامية. [3]

---

[1] ,"unichCreatingSmartGovernance: TheKeytoRadical ICT OverhaulattheCityofM"Scholl, H. J., &AlAwadhi, S., .42-21 pp. ,2016 ,1 InformationPolity, Vol. 21, No.

[2]HarvardBusinessReviewPress, ,"MovingWorld-Accelerate: BuildingStrategicAgilityfor a Faster"Kotter, J. P., .47-34 Boston, 2014, pp.

[3]-EraGovernance: IT Corporations, theStateand eDigital"Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., &Tinkler, J., .102-89 OxfordUniversityPress, Oxford, 2006, pp. ,"Government

رابعاً: معوقات الثقة والأمن الرقمي

تُولّد المخاوف المتعلقة بأمن البيانات وخصوصية المواطنين وخطر الاختراق الإلكتروني تحفظات جدية من قِبَل المواطنين والمسؤولين على حدٍّ سواء. وتتفاقم هذه المخاوف مع غياب الأطر التشريعية الملائمة لحماية البيانات الشخصية في عدد من الدول.

خامساً: المعوقات الثقافية والاجتماعية

تتصل هذه المعوقات بمقاومة التغيير على المستويين المؤسسي والمجتمعي، وتفاوت مستويات الإلمام الرقمي بين فئات المجتمع المختلفة، والفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية التي تحول دون تحقيق الاستفادة المتكافئة من الخدمات الرقمية.

المطلب الثالث: جودة الخدمات في المؤسسة العمومية

إن المؤسسات العمومية في طابعا الحكومي تعتمد على جودة الخدمات المقدمة للمواطن او العميل حيث إن تحسين الخدمة المقدمة يعتبر الهدف الاسم لأي مؤسسة عمومية

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الخدمة العمومية وجودتها

أولاً: مفهوم الخدمة العمومية

تُعرَّف الخدمة العمومية (PublicService) بوصفها نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة التي تُقدّمها الدولة أو الهيئات العامة للمواطنين بصفة مباشرة أو عبر امتياز ممنوح للقطاع الخاص، بهدف إشباع حاجات عامة وتحقيق مصلحة المجتمع. وتتسم الخدمة العمومية بخصائص جوهرية تُميّزها عن الخدمات الخاصة، أبرزها: الاستمرارية والمساواة والتكيف مع متطلبات المصلحة العامة. [1]

وعلى صعيد الفقه الإداري، ميّز جانب كبير من الباحثين بين مستويين من الخدمة العمومية: الخدمات العمومية الإدارية ذات الطابع السلطوي كخدمات الأمن والقضاء والتسجيل المدني، والخدمات العمومية الاقتصادية ذات الطابع التجاري كالكهرباء والمياه والنقل. ويخضع كلا النوعين لمتطلبات الجودة وإن تفاوتت المعايير والمؤشرات المعتمدة في كل منهما.

[1] عمار بوضياف، "الخدمة العمومية بين الاستمرارية والتجديد"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، العدد 7، 2013، ص 12-15.

ثانياً: مفهوم جودة الخدمات العمومية

تُعدّ جودة الخدمات العمومية مفهوماً مركّباً متعدد الأبعاد يصعب ضبطه في تعريف جامع مانع. غير أن أكثر التعريفات شيوعاً واستناداً في أدبيات الإدارة العامة هو ذلك الذي يُعرّف جودة الخدمة بأنها "الدرجة التي تلبي فيها الخدمة المقدمة توقعات المستفيدين واحتياجاتهم المعلنة والضمنية". وفي سياق الخدمة العمومية تحديداً، يمتد هذا التعريف ليشمل البُعد الاجتماعي والإنصافي المرتبط بضرورة تقديم خدمات متكافئة لجميع شرائح المجتمع. [1]

ثالثاً: أهمية جودة الخدمات العمومية

تتجلى أهمية جودة الخدمات العمومية من زوايا متعددة:

من منظور المواطن: ترتبط جودة الخدمات العمومية ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا المواطن عن أداء الحكومة وثقته في مؤسساتها. وتُشير الدراسات إلى أن تراجع جودة الخدمات العمومية يُغذّي مشاعر الإحباط والاستياء لدى المواطنين ويُقوّض الثقة في المؤسسات الحكومية.

من منظور التنمية: تُشكّل جودة الخدمات العمومية متغيراً حاسماً في جذب الاستثمارات وتحسين بيئة الأعمال لا سيما في ما يتعلق بالخدمات الإدارية والبيروقراطية التي تؤثر مباشرة في تكاليف وآجال الإجراءات التجارية.

من منظور الحوكمة: تُسهم تحسينات جودة الخدمات العمومية في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة من شفافية ومساءلة وفاعلية في الأداء الحكومي. [2]

الفرع الثاني: خصائص تحسين الخدمة العمومية وعصرنتها

أولاً: خصائص تحسين الخدمة العمومية

تتميز عملية تحسين الخدمة العمومية بجملة من الخصائص الجوهرية:

الاستمرارية والتراكمية: لا تُمثّل جهود تحسين الخدمة العمومية تدخلات عرضية أو مؤقتة، بل هي مسار مستمر يتراكم ويبني على نتائج سابقة. وتتجلى هذه الاستمرارية في انتهاج منهجية دورة ديمنج (PDCA) التي تمر بمراحل التخطيط والتنفيذ والتحقق والتحسين في حلقات متواصلة ومتجددة.

الشمولية والتكامل: لا يقتصر تحسين الخدمة العمومية على الواجهة الأمامية المرئية للمستفيد، بل يمتد ليشمل كامل سلسلة تقديم الخدمة من المداخيل إلى المخرجات

[1]-SERVQUAL: A Multiple"Zeithaml, V. A., &Berry, L. L., ,.Parasuraman, A 40-12 pp. ,1988 ,1 JournalofRetailing,.Vol. 64, No. ,"ItemScaleforMeasuringConsumerPerceptionsofServiceQuality

[2] ,rd Edition3 ,"PublicManagementReform: A ComparativeAnalysis"Pollitt, C., &Bouckaert, G., .89-67 OxfordUniversityPress, Oxford, 2011, pp.

والعمليات الداخلية المساندة. وتُشكّل هذه الشمولية شرطاً أساسياً لضمان استدامة التحسينات وتجنب الخلل البنيوي.

التمحور حول المواطن: يُعدّ المواطن المستفيد المرجعية الأساسية التي تنطلق منها جهود التحسين وتعود إليها. وهذا يقتضي إشراك المواطنين في تحديد أولويات التحسين وقياس نتائجه، وهو ما يُعبّر عنه بمفهوم "المشاركة الديمقراطية في إنتاج الخدمة العامة". [1]

ثانياً: عصرنة الخدمات العمومية

تُمثّل العصرنة (Modernization) الإطارَ الأشمل الذي يحتضن جهود تحسين الخدمة العمومية في العصر الرقمي. وتشمل عصرنة الخدمات العمومية:

إعادة هندسة العمليات: تقتضي مراجعة جذرية للإجراءات والعمليات الإدارية بهدف حذف كل ما هو زائد أو مكرر، وإعادة تصميمها وفق منطق يُعلي من شأن الكفاءة ويضع المواطن في المركز.

التحديث التكنولوجي: ويشمل توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في دعم وأتمتة العمليات الإدارية، وتطوير بوابات إلكترونية لتقديم الخدمات عن بُعد، وبناء منظومات معلوماتية متكاملة للإدارة والتقييم.

تطوير الكفاءات البشرية: تُدرك المؤسسات المتقدمة في مسيرة العصرنة أن التحديث التكنولوجي لا يُجدي في غياب كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على استيعابه واستثماره. لذا تُولي برامج العصرنة الناجحة اهتماماً بالغاً لتطوير مهارات العاملين في القطاع العام وتعزيز ثقافة الخدمة والابتكار. [2]

الفرع الثالث: نظم وأنواع الخدمة العمومية وجودتها

أولاً: أنواع الخدمة العمومية

تتنوع الخدمات العمومية تبعاً لطبيعتها ودرجة تأثيرها في حياة المواطنين:

الخدمات الإدارية والتوثيقية: وتشمل استخراج الوثائق الرسمية كبطاقات الهوية وجوازات السفر وشهادات الميلاد والزواج والوفاة وسائر الوثائق الإدارية. وتتسم هذه الخدمات بطابعها الإجرائي الصارم وارتباطها بالإطار القانوني الذي يُنظّم أحوال الأشخاص والممتلكات.

[1]-A NewTheoryforPublicServiceManagement? Toward a (Public) Service"Osborne, S. P., Radnor, Z., &Nasi, G., 158-135 pp. ,2013 ,2 TheAmericanReviewofPublicAdministration,.Vol. 43, No. ,"DominantApproach

[2]-McGill ,"TheNewSynthesisofPublicAdministration: Servinginthe 21st Century"n, J., Bourgo 129-112 sUniversityPress, Montreal,.2011, pp.'Queen

الخدمات الاجتماعية: تضم التعليم والصحة والإسكان والضمان الاجتماعي، وتُشكّل هذه الخدمات صميم دولة الرعاية الاجتماعية وتُعدّ من أكثر الخدمات حساسية وتأثيراً في رفاهية المواطنين.

الخدمات الاقتصادية والبنية التحتية: تشمل الكهرباء والمياه والغاز والنقل العام والاتصالات، وتُؤدّي دوراً حيوياً في دعم النشاط الاقتصادي وتوفير البيئة الملائمة للنمو. [1]

الخدمات الأمنية والقضائية: وتتعلق بحفظ النظام العام وصون حقوق المواطنين وتطبيق القانون، وتُمثّل الوظيفة السيادية بامتياز للدولة التي تنفرد بها ولا تقبل التفويض أو الخصخصة.

ثانياً: نظم جودة الخدمة العمومية

تتعدد نظم ضمان الجودة المعتمدة في المؤسسات العمومية:

نظام إدارة الجودة ISO 9001: يُوفّر هذا النظام إطاراً دولياً معترفاً به لضبط الجودة وتحسينها، وقد شهدت الدول المتقدمة توسعاً ملحوظاً في تبنّي هذا النظام في مؤسساتها العمومية. ويُنظّم هذا النظام مختلف جوانب العملية الإدارية من التخطيط إلى التقييم وفق متطلبات صارمة موثقة. [2]

نموذج التميز EFQM: يُقدّم هذا النموذج الأوروبي إطاراً شاملاً لتقييم التميز المؤسسي يرتكز على تسعة معايير تشمل القيادة والاستراتيجية والموظفين والشراكات والعمليات والنتائج المتعلقة بالمواطنين والعاملين والمجتمع.

نموذجCAF (الإطار المشترك للتقييم): صُمّم هذا النموذج خصيصاً للمؤسسات العمومية في الاتحاد الأوروبي، ويُقدّم أداة تقييم ذاتي مبسّطة تُمكّن المؤسسات من تشخيص أدائها وتحديد محاور التحسين بأسلوب منهجي.

مؤشرات جودة الخدمة (SERVQUAL): يُعدّ نموذج Parasuramanو Zeithamlو Berryمن أكثر النماذج توظيفاً في قياس جودة الخدمات. ويُحدّد هذا النموذج خمسة أبعاد لجودة الخدمة هي: الملموسية والموثوقية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، إذ يقيس الفجوة بين توقعات المستفيد وإدراكه الفعلي للخدمة المقدّمة

[1] 89-67 ChathamHousePublishers., NewYork, 2000, pp. ,"PrivatePartnerships-PrivatizationandPublic"Savas, E. S.,
[2] InternationalOrganizationforStandardization, ,"Requirements –QualityManagementSystems 9001:2015 ISO"ISO, .Geneva, 2015; p

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتمد أي باحث في أي دراسة كانت على الدراسات السابقة فهي تعتبر الهيكل الذي يبنى عليه وكذا عصارة لدراسات لباحثين ، يمكن الرجوع اليها والاعتماد عليها في بناء الدراسات الحالية

المطلب الأول: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة الزهراني (2025)

تناولت دراسة الزهراني بعنوان "أثر التحول الرقمي عفي تحسين جودة خدمة الموظفين في المملكة العربية السعودية" إشكالية قياس أثر التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة خدمة الموظفين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع استبيان على عينة من 190 مفردة من الموظفين في قطاع الاتصالات بالسعودية. وخلصت إلى وجود أثر ايجابي للتحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين في قطاع الاتصالات السعودية، مما يساهم في تعزيز سرعة الاستجابة ودقة الاعتمادية في تقديم الخدمات.

الدراسة الثانية: دراسة العمري والشرفاء (2019)

تناولت هذه الدراسة المشتركة "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الخدماتية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الأردني". ركّزت الدراسة على العلاقة بين استخدام تقنيات التحول الرقمي وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي. وتوصلت نتائجها إلى وجود ارتباط موجب قوي بين مستوى التحول الرقمي ومؤشرات الأداء المؤسسي، مع التنبيه إلى دور الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار كمتغير وسيط حاسم في تعظيم عوائد التحول الرقمي.

الدراسة الثالثة: دراسة حجازي (2021)

أجرت حجازي دراسة بعنوان "تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية: تجربة الإمارات العربية المتحدة". سعت الدراسة إلى تقييم تجربة الإمارات الرائدة في توظيف الذكاء الاصطناعي في الخدمات الحكومية وقياس أثرها في جودة الخدمة ورضا المواطنين. واستندت إلى منهجية دراسة الحالة المعمّقة مع تحليل كمي لبيانات استطلاعية. وخلصت الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي ساهمت في تقليص أوقات معالجة الطلبات بنسبة 65٪، وفي رفع مستوى رضا المواطنين من 72٪ إلى 89٪ خلال فترة التطبيق.

الدراسة الرابعة: دراسة بن عيسى (2018)

قدّم بن عيسى دراسة بعنوان "التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية: الواقع والآفاق" بهدف تشخيص مسار التحول الرقمي في الإدارة العمومية الجزائرية ورصد الفجوات وتقديم التوصيات. واتكأت الدراسة على منهج مختلط يجمع التحليل الوثائقي والمقابلات المعمّقة مع مسؤولين في عدد من الوزارات. وأبرزت النتائج أن التحول الرقمي في الجزائر لا يزال في مراحله الأولى، وأن أبرز معوقاته تتمثل في ضعف البنية التحتية الرقمية في المناطق الداخلية وضعف التأهيل الرقمي للموارد البشرية وغياب التنسيق بين المؤسسات الحكومية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة kkodyetalWeera. (2017)

أجرى فريق من الباحثين البريطانيين دراسة بعنوان "GovernmentImplementationandCitizenAdoption-E"(تطبيق الحكومة الإلكترونية وتبنّي المواطنين)، هدفت إلى فهم العوامل المحددة لتبنّي المواطنين للخدمات الإلكترونية الحكومية في دول متعددة. واعتمدت الدراسة نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) إطاراً نظرياً مع إضافة متغيرات سياقية خاصة بالقطاع الحكومي. وتوصلت إلى أن مستوى الثقة في الأنظمة الإلكترونية الحكومية وسهولة الاستخدام يُمثّلان المتنبّئين الأقوى بمستوى تبنّي المواطنين

الدراسة الثانية: دراسة Mergeletal. (2019)

نشرتMergelومجموعة من الباحثين الأمريكيين دراسة بعنوان " :DefiningDigitalTransformation
"ResultsfromExpertInterviews
(تعريف التحول الرقمي: نتائج مقابلات الخبراء)، وهدفت إلى استجلاء المفهوم من خلال وجهات نظر الخبراء الميدانيين في المؤسسات العمومية الأمريكية. واعتمدت أسلوب المقابلات المعمّقة مع 38 خبيراً في إدارة التكنولوجيا الحكومية. وخلصت إلى أن التحول الرقمي في القطاع العام يتجاوز الرقمنة ليشمل "تغيير الأنظمة وعمليات المؤسسة وثقافتها وقدراتها".

الدراسة الثالثة: دراسة Twizeyimana&Andersson (2019)

نشر الباحثان السويديان دراسة نظرية مراجعية بعنوان "A literaturereview –Government -Thepublicvalueof e"(القيمة العامة للحكومة الإلكترونية – مراجعة أدبية)، هدفت إلى استقصاء أبعاد القيمة العامة

التي تُولّدها الحكومة الإلكترونية وفق ما وثّقته الأبحاث التجريبية. وتوصلت المراجعة الشاملة إلى تصنيف القيمة العامة للحكومة الإلكترونية في ثلاثة مستويات: القيم الخدمية المرتبطة بتجربة المستفيد، والقيم الديمقراطية المرتبطة بالمشاركة والشفافية، والقيم التنظيمية المرتبطة بكفاءة العمليات.

الدراسة الرابعة: دراسة Vial (2019)

أصدر Vial دراسة نظرية مؤثرة بعنوان "UnderstandingDigitalTransformation: A Reviewand a ResearchAgenda"(فهم التحول الرقمي: مراجعة وأجندة بحثية)، سعت إلى تركيب فهم متماسك للتحول الرقمي عبر مراجعة نقدية منهجية لما يزيد على 282 مقالة علمية. واقترح نموذجاً نظرياً متكاملاً يُحدد عناصر التحول الرقمي ومحرّكاته وآليات تأثيره في المنظمات. ويُعدّ هذا البحث من أكثر الأعمال استشهاداً في أدبيات التحول الرقمي، إذ قدّم أجندة بحثية ثرية للدراسات اللاحقة.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يُوضّح الجدول الآتي الخصائص الرئيسية للدراسات السابقة المستعرضة مقارنةً بالدراسة الحالية:

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

عنصر المقارنة	الدراسات العربية السابقة	الدراسات الأجنبية السابقة	الدراسة الحالية
الموضوع	التحول الرقمي والجودة الحكومية (عام)	التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية	أثر التحول الرقمي في جودة المؤسسة العمومية الخدماتية
البيئة الجغرافية	المملكة السعودية، الأردن، الإمارات، الجزائر	الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، السويد، رواندا	بيئة جزائرية محلية (دراسة حالة)
المنهج	وصفي تحليلي، استبيان، دراسة حالة	مراجعة أدبية، نظري، مقابلات	وصفي تحليلي ميداني
الإطار النظري	نماذج متنوعة (TAM، SERVQUAL)	TAM، نظرية القيمة العامة	SERVQUAL+نموذج هجين
الأداة	استبيان / مقابلات	مراجعة أدبية / مقابلات	استبيان + مؤشرات أداء

الفترة الزمنية	2025–2018	2019–2017	2026–2025
المساهمة الرئيسية	تشخيص الأثر في سياقات عربية	بناء الإطار النظري	تطبيق ميداني في السياق الجزائري مع تحديد مؤشرات قابلة للقياس
الفجوة التي تسدّها	محدودية في التحليل القطاعي المتخصص	بُعد عن السياقات النامية	دراسة حالة جزائرية متخصصة في قطاع خدماتي محدد

المصدر: من اعداد الطالب

نستنتج ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن سابقاتها من خلال عدة محاور:

أولاً: التخصص القطاعي، إذ تُركّز على مؤسسة عمومية محددة في بيئة جزائرية، مما يُتيح عمقاً تحليلياً أكبر من الدراسات ذات الطابع العام.

ثانياً: التوافق الزمني مع مرحلة ما بعد الجائحة التي أعادت رسم خارطة أولويات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية الجزائرية.

ثالثاً: بناء نموذج قياس هجين يجمع بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمة في إطار تحليلي متكامل ومُصمَّم خصيصاً للسياق الجزائري.

رابعاً: الجمع بين التحليل الكمي والنوعي في إطار منهجي متكامل يُعزّز الصلاحية الداخلية والخارجية للنتائج.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل ليُرسي الأسس النظرية والمفاهيمية التي تنهض عليها الدراسة كاملةً، إذ استعرض بالتحليل والتعمق أهم المفاهيم الجوهرية المرتبطة بالتحول الرقمي وجودة الخدمات في المؤسسات العمومية.

وقد تبيّن من خلال هذا الاستعراض أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية تقتصر على رقمنة الخدمات وتحديث البنية التحتية، بل هو تحوّل شامل يطال الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية والثقافية والبشرية للمؤسسة. كما كشف أن جودة الخدمة العمومية مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز الجودة التقنية ليشمل أبعاداً وظيفية وارتباطية وإنصافية.

وعلى صعيد الدراسات السابقة، أبرز الفصل الزخم البحثي الكبير في هذا المجال على المستويين العربي والأجنبي مع الإشارة إلى الفجوات التي تنطلق منها الدراسة الحالية وتسعى إلى سدّها.

وتأسيساً على ما تقدم، ينتقل الفصل الثاني إلى التحقق الميداني من طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات في المؤسسة العمومية موضوع الدراسة، مستعيناً بالإطار النظري المُرسى في هذا الفصل أداةً تحليلية توجيهية.

الفصل الثاني: دراسة حالة منصة التصريح بالضياع عن بعد

تمهيد

بعد أن أرسى الفصل الأول الأسس النظرية والمفاهيمية للتحول الرقمي وجودة الخدمات في المؤسسات العمومية يأتي هذا الفصل ليُجسّد الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع الميداني الملموس، إذ يُشكّل حلقة الوصل الجوهرية بين التنظير والتطبيق في مسار البحث العلمي، وقد اخترت الباحث المديريةَ العامة للأمن الوطني في الجزائر ميداناً لهذه الدراسة، وبالتحديد المنصة الرقمية للتصريح بالضياع التي تُمثّل نموذجاً تطبيقياً واعداً لمشروع التحول الرقمي في المنظومة العمومية الجزائرية.

يتمحور هذا الفصل حول محورين رئيسيين متكاملين؛ يتضمن الأول رؤية شاملة عن المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وهيكلها ومهامها والوسائل التكنولوجية التي اعتمدتها، والمنصة الرقمية للتصريح بالضياع بوصفها تجسيداً ميدانياً للتحول الرقمي، أما المحور الثاني فيكرَّس لعرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل نتائجها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والفرضيات المصاغة.

المبحث الأول: رؤية شاملة حول المؤسسة

المطلب الأول: نظرة عامة بالمؤسسة العمومية - المديرية العامة للأمن الوطني

الفرع الأول: التعريف والنشأة

أولاً: التعريف :تُعدّ المديرية العامة للأمن الوطني (DGSN DirectionGénéraledelaSûretéNationale) الجهازَ الأمني المدني الأعلى في الجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تخضع لوصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تضطلع بمهمة حفظ النظام العام وصون الأمن الداخلي وضمان سلامة الأشخاص والممتلكات فضلاً عن تقديم جملة من الخدمات الإدارية والوثائقية للمواطنين عبر شبكة من الوحدات المنتشرة عبر التراب الوطني.

وتتصدر المديرية العامة للأمن الوطني المشهدَ الأمني المدني في الجزائر بما تمتلكه من موارد بشرية وتقنية ضخمة وصلاحيات واسعة، وبما تُقدّمه من خدمات لا غنى عنها لفئات واسعة من المواطنين التي تتوقف عليها معاملات قانونية وإدارية يومية.

ثانياً: النشأة والتطور التاريخي

يمتد تاريخ الأمن الوطني الجزائري إلى السنوات الأولى التي أعقبت الاستقلال مباشرة، حين أدركت الدولة الجزائرية الوليدة ضرورة بناء جهاز أمني مدني محترف قادر على صون الأمن الداخلي وتوفير الخدمات الأمنية للمواطنين في إطار الشرعية القانونية، وقد تأسست الشرطة الوطنية رسمياً في أواخر عام 1962 بموجب مراسيم تشريعية أسّست للإطار القانوني والمؤسسي لجهاز الأمن الوطني.

وعبر العقود المتعاقبة، خضعت المديرية لعمليات إصلاح وإعادة هيكلة متعددة بغية مواكبة المتطلبات الأمنية المتطورة وتحسين جودة خدماتها، وقد شكّل العقد الأول من الألفية الثالثة منعطفاً مفصلياً في مسيرة المؤسسة، إذا انخرطت في برامج التحديث والتحول الرقمي التي أطلقتها الحكومة الجزائرية في إطار مبادرات الحكومة الإلكترونية وكان من أبرز تجلياتها إطلاق منصات وتطبيقات أحدثت نقلة نوعية في طريقة تقديم هذه الخدمة للمواطنين.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي ومهامها

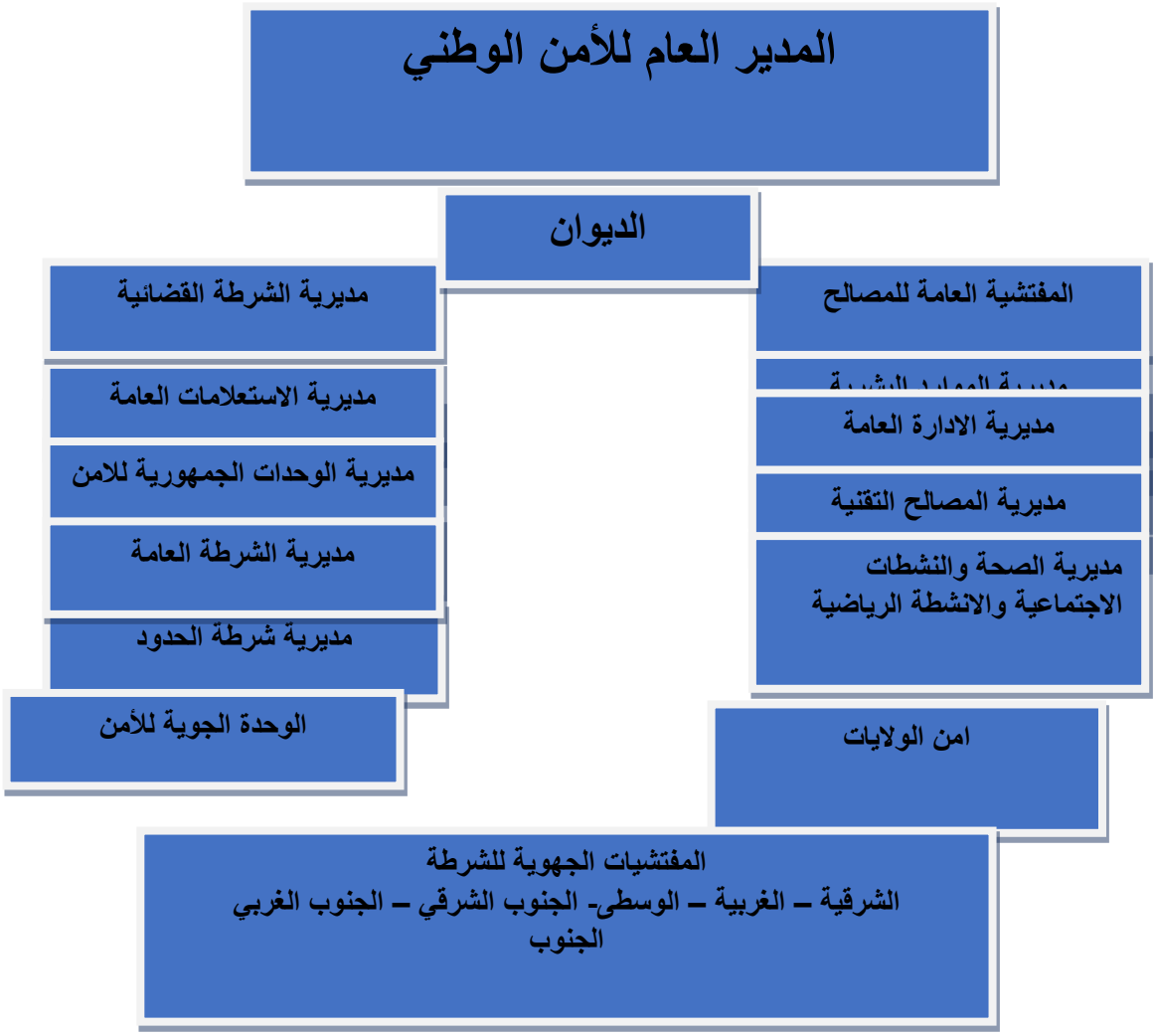
أولاً: الهيكل التنظيمي: تتصدر الهيكلَ التنظيمي للمديرية العامة للأمن الوطني قيادةٌ مركزية يترأسها المدير العام للأمن الوطني الذي يتمتع بصلاحيات واسعة في الإشراف والتوجيه والتنسيق. ويستعين في أداء مهامه بمجموعة من المديريات المركزية وأخرى فرعية متخصصة، يمكن إجمالها فيما يأتي:

على المستوى المركزي

- **المديريات العملياتية الأمنية:** وتشمل مديرية الشرطة القضائية ومديرية الأمن العمومي ومديرية شرطة الحدود، مديرية الاستعلامات العامة و مديرية الوحدات الجمهورية للأمن، مديرية الشرطة العامة وتختص بالمهام الأمنية الميدانية المباشرة.
- **المديريات الإدارية والتقنية و الإسناد:** وتضم مديرية شرطة الحدود، مديرية الموارد البشرية ومديرية الإدارة العامة ومديرية المصالح التقنية ، مديرية التعليم والمدارس وتُسهم في دعم الأداء المؤسسي وتطوير بنيته التحتية.

بالإضافة الى مصالح مركزية على سبيل المثال: المصلحة المركزية اتصال و الصحافة – المتحف المركزي للشرطة- المكتب المركزي الوطني الانتربول ...الخ

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي الإداري المركزي للمديرية العامة للأمن الوطني



المصدر: لمرسوم رقم 150/71 المؤرخ في 03 جوان 1971 المتضمن إنشاء امن الولايات وامن الدوائر ج ر ع 46

على المستوى الجهوي:

- ستة (06) مفتشيات جهوية للشرطة: الوسط –الشرق –الغرب- الجنوب الشرقي – الجنوب الغربي – الجنوب

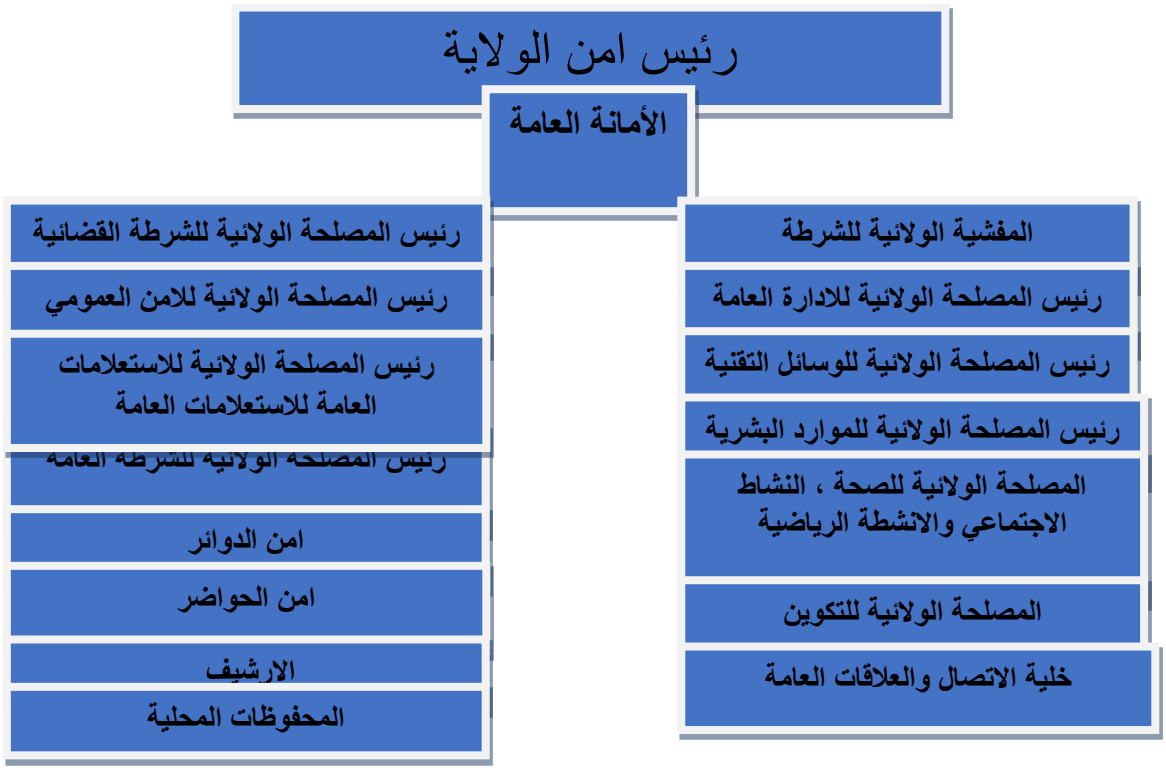
كل مفتشية جهوية بها مصالح جهوية عملياتية ، إدارية وتقنية وكذا الدعم والإسناد

على المستوى المحلي:

- امن الولايات – امن الدوائر –امن الحواضر

كما توجد في بعض الولايات استثناءا (الجزائر – وهران) مقاطعات شرطية

الشكل رقم (2-2):الهيكل التنظيمي الإداري المحلي للمديرية العامة للامن الوطني



المصدر: لمرسوم رقم 150/71 المؤرخ في 03 جوان 1971 المتضمن إنشاء امن الولايات وامن الدوائر ج ر ع 46:

ثانياً: المهام والصلاحيات

وصلت مصالح الشرطة في الجزائر الى عتبة الاحترافية ، وأضحت تواكب التطورات التي يشهدها العالم اليومخاصة فيا يتعلق بمكافحة كل أشكال الجريمة ، والسهر على توفير الأمن والطمأنينة لأفراد المجتمع عبر كامل التراب الوطني وذلك لتراكم التجارب والخبرات السابقة على المؤسسة الأمنية خاصة ماتعلق منها في

مكافحة الجريمة المنظمة والإرهاب بمختلف أشكاله ، حيث يمكن توزيع مهام المديرية العامة للأمن الوطني على محورين رئيسيين:

المهام الأمنية:

- تشمل حفظ النظام العام، وحماية الأشخاص والممتلكات،
- التحري ومعاينة المخالفات الجزائية وكذا البحث وإلقاء القبض على مرتكبيها
- الوقاية من الجريمة والانحراف
- المساهمة في الحفاظ على امن الدولة
- السهر على حماية الموانئ والمطارات والمنشات الحساسة والممثليات الأجنبية

المهام الخدماتية والإدارية:

- استخراج الوثائق الإدارية كالتصريح الأبوي
- التأشير على جوازات السفر عبر المعابر الحدودية
- القيام بالتحقيقات الإدارية المتعلقة بالإدارات العمومية والجمعيات والأحزاب السياسية
- السهر على تنفيذ القرارات الإدارية المنبثة عن الهيئات الإدارية – قرارا الهدم – البناء بدون رخص --...الخ
- السهر على تنفيذ قرارات المنع او الترخيص المنبثقة عن الهيئات الإدارية - المنع من التجمهر – المنع من التظاهر ...الخ
- التعاون والتنسيق مع بعض المديريات والهيئات قصد التدخل في بعض الجرائم مثل الجرائم التجارية والمالية
- تسليم وثيقة التصريح بالضياع للمواطنين الذين فقدوا وثائقهم الرسمية، وهي الخدمة التي تُشكّل موضوع دراسة الحالة في هذه المذكرة.

الفرع الثالث: الوسائل التكنولوجية المعتمدة بالمديرية العامة للأمن الوطني

انخرطت المديرية العامة للأمن الوطني في مسيرة التحديث التكنولوجي بصورة تدريجية ومتسارعة، مستعينةً بمنظومة متكاملة من الوسائل التقنية يمكن استعراضها على النحو الآتي:

أولاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

اعتمدت المديرية بنيةً تحتية معلوماتية شاملة تتضمن شبكة داخلية آمنة (tranetIn) تربط مختلف وحداتها المنتشرة عبر التراب الوطني، وشبكة ألياف بصرية عالية السرعة لضمان تبادل البيانات في الوقت الحقيقي. كما أنشأت مراكز بيانات مركزية

(DataCenters) تستضيف قواعد البيانات الأمنية الوطنية وأنظمة المعلومات الخدماتية.

ثانياً: أنظمة المعلومات الأمنية

وظّفت المديرية جملةً من أنظمة المعلومات المتخصصة، أبرزها: نظام إدارة الوثائق الرقمي (MSD) الذي يُتيح حفظ الوثائق الإدارية ومعالجتها إلكترونياً، ونظام قواعد بيانات الهويات البيومترية المرتبط بالبطاقة الوطنية الإلكترونية، بالإضافة الى الأنظمة العملية الخاصـــــة بالمهـــــــــام الشرطية كنظام sircللتعرف على هوية المجرمين .

ثالثاً: تطبيقات ومنصات الخدمات الالكترونية:

من خلال السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة للأمن الوطني ، للوصول الى مجتمع امني ـ واعي بالتحديات الأمنية و الاجتماعية المعاصرة، من خلال تقديم خدمة شرطية مبنية على المواطنة والمشاركة الأمنية من طرف جميع أفراد المجتمع، عن طريق خلق و تطوير تطبيقات ومنصات من شانها تقريب الشرطة من المواطن ومساهمة الأخير في أمنه وامن مجتمعه ووطنه، وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر منها:

- الموقع الالكتروني للمديرية: www. algeriepolice dz

يعتبر موقع الشرطة الجزائرية بوابة الشرطة ومكتبتها، حيث يمكن من خلاله معرفة كل التفاصيل المعلقة بالمديرية العامة للأمن الوطني، من خلال نشأتها، هياكلها، مهامها، أهدافها واستراتيجياتها، الأخبار اليومية المتعلقة بالمهام والأعمال الشرطية دورات التكوين، دورات التوظيف ....الخ

كما تم إنشاء حسابات عبر وسائل التواصل الاجتماعي الفايسبوك- التويتر-الانستغرام

تطبيقةallochorta:هو نظام تنبيهات، تقدمه المديرية العامة للأمن الوطني كخدمة، تم إنشائها من طرف مهندسين تابعين للمديرية، يعتمد أساسا على استخدام الهواتف الذكية، يسمح للمواطن بطلب المساعدة أو التبليغ عن مختلف المخالفات الجنح والجنايات المرتكبة والمعاقب عليها في قوانين الجمهورية، وذلك باستعمال الهاتف النقال المحمول حتى يتسنى لمصالح الشرطة التدخل بكل فعالية لحماية الأشخاص والممتلكات.

حيث يسمح هذا التطبيق بتمتين العلاقة بين المواطن والشرطة وبالتالي الحفاظ على أمنه وممتلكاته، فمن خلال هاتف ذكي متصل بشبكة الانترنت، يتسنى للمواطن التبليغ عن أي حدث لافت للانتباه ومتعلق بالسلامة العمومية في الطريق العمومي(حوادث المرور. إتلاف الممتلكات العمومية.الكوارث الطبيعية. المساس بالنظام العمومي.العنف)، او عن أي شخص في حالة خطر ، او وجود جرائم معاقب عليها ، يتم التبليغ عن الحدث عن طريق ارس الصور والتسجيلات المرئية والصوتية وكذا الإحداثيات الجغرافية بطريقة آلية بالاعتماد على نظام GPS.

المديرية العامة للأمن الوطني تقوم بتشفير المعطيات المرسلة عن طريق بروتوكول HTTPSخلال إرسال واستعمال التطبيقة وهذا لغرض الحفاظ على سلامة وامن الأشخاص-

منصة استمارة الخدمة الشرطة: هي عبارة عن منصة رقمية تفاعلية، تم تصميمها من طرف مهندسين تابعين للمديرية العامة للأمن الوطني، تهدف الى إشراك المواطنين في تقييم وتحسين جودة الخدمات الشرطة ، تتيح المنصة للمواطنين تقديم ملاحظاتهم حول الأداء الشرطي ميدانيا عبر الهواتف الذكية، من ابرز خصائصها سهولة الوصول إليها من خلال الموقع الرسمي للشرطة الجزائية او عن طريق مسح رمز الاستجابة السريعة

المطلب الثاني: المنصة الرقمية للتصريح بالضياع

الفرع الأول:- التعريف بالمنصة DECLARATION-E

منصة التصريح بالضياع عن بعد هي خدمة رقمية أطلقتها المديرية العامة للأمن الوطني الجزائري، تتيح للمواطنين والأجانب المقيمين وكذا الأشخاص المعنويين ، الإبلاغ الكترونيا عن – فقدان – سرقة – إتلاف الوثائق الرسمية والحصول على شهادة تصريح ممضية الكترونيا دون الحاجة الى التنقل لمراكز الشرطة.

المنصة توفر واجهة استعمال بسيطة ومرنة، تسمح للشخص أو من ينوب عليه، إدخال بياناته الشخصية وتسجيل معلومات الوثيقة محل الضياع، ومن ثم تأكيدها، من خلال رمز التفعيل الذي يصله عبر رسالة نصية على الرقم الهاتفي، وفور معالجة المعطيات سيتلقى صاحب التصريح بالضياع عبر بريده الالكتروني وثيقة موقعة الكترونيا.

حيث تم الإطلاق الرسمي للمنصة بتاريخ 2025/11/27 من طرف السيد/وزير الداخلية والجماعات المحلية والنقل

- واستنادا للمادة 806 من قانون الإجراءات الجزائية المتعلقة بضياع والسرقة مستندات الهوية، فان المنصة خدمة قانونية صادرة مباشرة عن هيئة رسمية (المديرية العامة للأمن الوطني) تخضع لتوجه السلطة الجزائرية والنظرة المستقبلية المبنية على الاعتماد على التطبيقات والمنصات الالكترونية في توفير خدمات أمنة وموثوقة وسريعة للمواطنين.

إلا انه الإدلاء بإقرارات غير صحيحة من شانها أن تؤدي استخراج وثائق رسمية تستخدم في الإدارات لأي غرض إجرامي كان حيث تتم المتابعة القانونية حسب نوعية الوثيقة والغرض الذي استخرجت لأجله، مع الأخذ بعين الاعتبار القصد الجنائي.

مثال: الشخص الذي أدلى بمعلومات كاذبة عن ضياع رخصة السياقة لغرض الاحتفاظ بالقديمة قصد التهرب من متابعات قانون المرور ، هو مخالف لقانون المرور ، أما الشخص الذي يقوم بتقديم معلومات كاذبة عن ضياع بطاقة الضمان الاجتماعي لغرض الاستفادة من مزايا وحقوق غير مشروعة، فهو مرتكب لجنحة يعاقب عليها في قانون العقوبات الجزائري

الفرع الثاني: خصائصها

- التصريح عن بعد: إمكانية التصريح بضياع الوثائق (بطاقة التعريف الوطنية- جواز السفر – رخصة السياقة وغيرها) دون الحاجة للتنقل الشخصي الى مراكز الشرطة

وفي حالة الوثائق التي تتطلب محضر تصريح بالضياع الذي يرسل إلى الجهات القضائية محل الاختصاص، كما هو الحال بالنسبة الى بطاقة التعريف الوطنية.جوازالسفر.رخصة السياقة ، فان المديرية العام للأمن الوطني قامت بتحرير محضر تصريح بضياع الكتروني جديد ، يدون فيه المعلومات المقدمة من طرف المعني عبر المنصة الرقمية، ويوقع من طرف ضابط الشرطة القضائية.

الشكل رقم (2-3):محضر تصريح بضياع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والنقل
المديريـــة العامـــة للأمـــن الوطنـــي
أمن ولاية .....
.....
رقم: / م ع أ و/ أو ../ ..../ 2025.

محضر تصريح بالضياع

- أنه بتاريخ.....
- على الساعة.....
- نحن .....
- ضابط الشرطة القضائية بدائرة اختصاص محكمة.....
- عملا بنص المادة 806 من قانون الإجراءات الجزائية .....
- تلقينا تصريح بضياع : ☐ جواز السفر ☐ بطاقة التعريف الوطنية ☐ رخصة السياقة
عبر المنصة الرقمية للتصاريح بالضياع عن بعد، من السيد(ة).....
المولود(ة) بتاريخ ..... مكان الميلاد ..... إبن (ة).....
و..... من جنسية ..... الساكن بـ.....
.....
- تم إعفاء المصرح من التقدم إلى المصلحة المختصة وحرر هذا المحضر بعد التحقق من هوية المصرح بالوسائل المتاحة عن بعد ووقعنا عليه.....
ضابط الشرطة القضائية

المصدر: من المنصة

-الإتاحة على مدار 7/24:الخدمة متاحة طوال أيام الأسبوع من خلال الموقع الالكتروني الرسمي DGSN.DZ او عبر الهواتف الذكية

- خطوات سهلة وبسيطة:تتضمن المنصة ملأ استمارة الكترونية بسيطة تتطلب معلومات شخصية دقيقة وتحديد نوع الوثائق المطلوبة

- الشمولية: الخدمة موجهة للمواطنين الجزائريين والأجانب المقيمين وكذا الأشخاص المعنويين (المؤسسات – الجمعيات)

- السرعة في معالجة الطلبات: تهدف المنصة إلى استلام التصريح في أوقات قياسية

- **التحقق الرقمي من الهوية:** يتم التحقق من صحة المعلومات عبر إرسال رموز تفعيل SMSالى رقم هاتف المستخدم، مما يضمن آمان وصدق التصريح
- **تعزيز الأمن الالكتروني:** التحقق من صحة المعلومات المصرح بها ومعالجتها رقميا.
- **التصريح الموقع الكترونيا**: بعد دراسة الطلب والموافقة عليه، يتلقى المستخدم وثيقة تصريح بالضياع ممضية الكترونيا عبر البريد الالكتروني، وتعتبر وثيقة رسمية
- **الاستدامة والحد من الورق:** تساهم في تقليل استهلاك الورق والمجهود الإداري
- **البديل** :في حالة تعذر على الشخص القيام بالتصريح الالكتروني لأي سبب ما، يمكن الاعتماد على التصريح التقليدي الذي يبقا مكنا.

الفرع الثالث: المنصة من الجانب التطبيقي

كما سبق ولنا وأوضحنا في الفرعين الأول والثاني وحتى يتمكن الشخص المادي أو المعنوي أو من ينوب عليهما في التسجيل في منصة التصريح بالضياع أن يحوز على:

- هاتف نقال ذكي أو جهاز حاسوب
- معلومات الهوية
- رقم التعريف الوطني
-بريد الكتروني فعال
- شريحة هاتف نقال
- تفاصيل الوثيقة: معلومات دقيقة حول الوثيقة التي يريد التبليغ عن ضياعها أو سرقتها أو تلفها

* **الخطوات المتبعة لتقديم الطلب**: بعد توفر الأدوات والمعلومات المذكورة سالفا يقوم الشخص بمايلي:

01- الولوج الى المنصة الرقمية وهذا عن طريق

- مباشرة عبر الموقع الرسمية DGSN.DZ/E-DECLARATION
- أو عبر تطبيقةALLOCHORTA

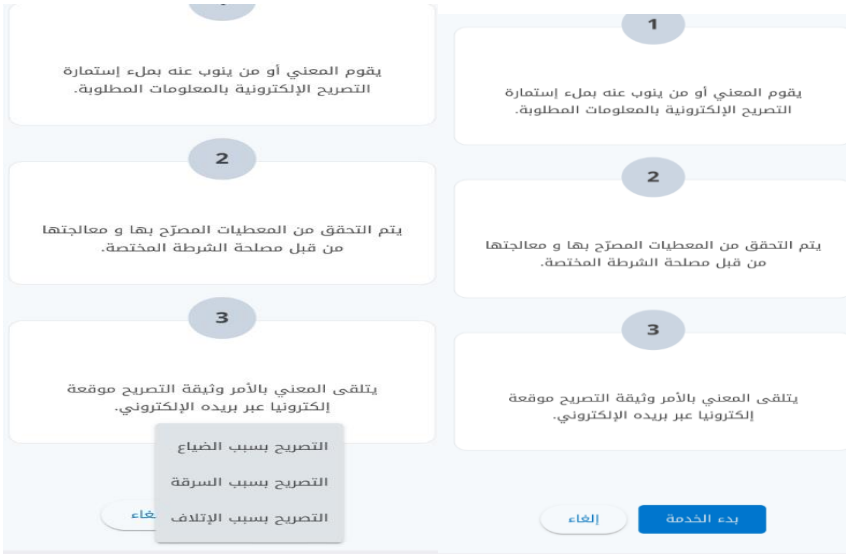
الشكل رقم (2-4):محضر تصريح بضياع



المصدر: من المنصة

02-**اختيار الخدمة**:الضغط على "بدء الخدمة" واختيار سبب التصريح (ضياع، سرقة، تلف)

الشكل رقم (2-5):اختيار الخدمة



المصدر: من المنصة

03-**ملا الاستمارة**: إدخال البيانات الشخصية والمعلومات الخاصة بالوثيقة المفقودة (رقمها ان وجد)وتفاصيل وظروف الضياع.

ا- البيانات الشخصية

*** صفة المصرح:**

- صاحب الوثيقة الضائعة
- أصرح نيابة عن الغير (قاصر – شخص فاقد للأهلية- شخص محجور عليه- شخص متوفي- شخص معنوي)

الشكل رقم (2-6): سبب التصريح



في حال صاحب التصريح



في حالة التصريح عن الغير

المصدر: من المنصة

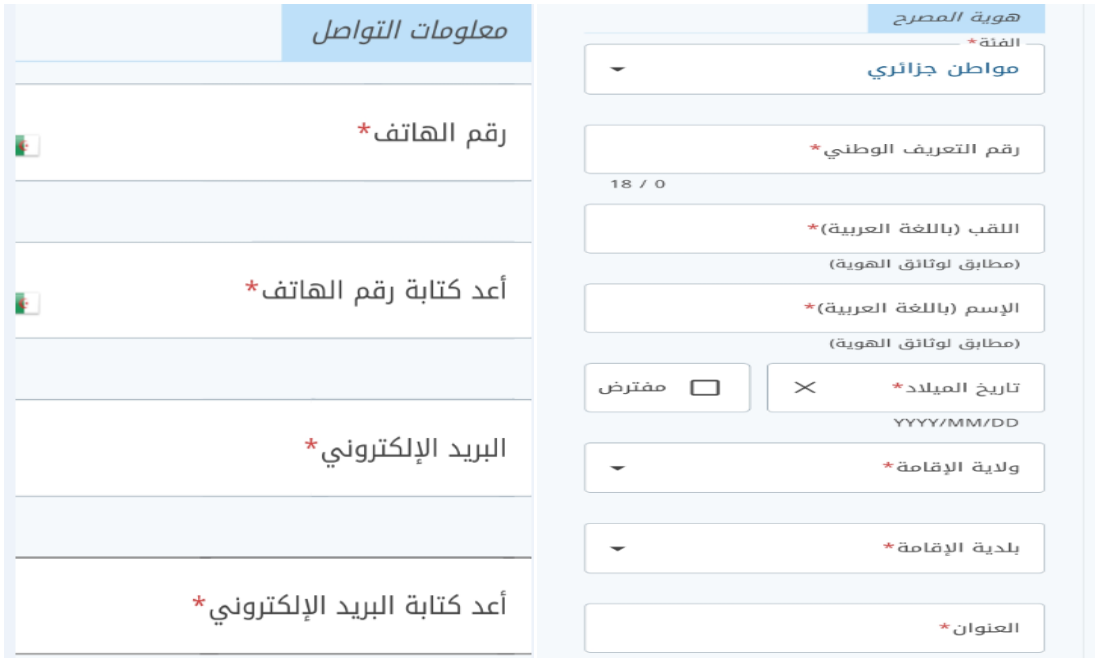
*** هوية المصرح**

- الفئة" مواطن جزائري أو أجنبي متواجد في الجزائر
- رقم التعريف الوطني
- اللقب و الاسم باللغة العربية مطابق لبطاقة الهوية- تاريخ الميلاد -ولاية و بلدية الإقامة- العنوان

*** معلومات التواصل**

- رقم الهاتف- البريد الالكتروني

الشكل رقم (2-9):هوية المصرح



هوية المصرح معلومات التواصل

المصدر: من المنصة

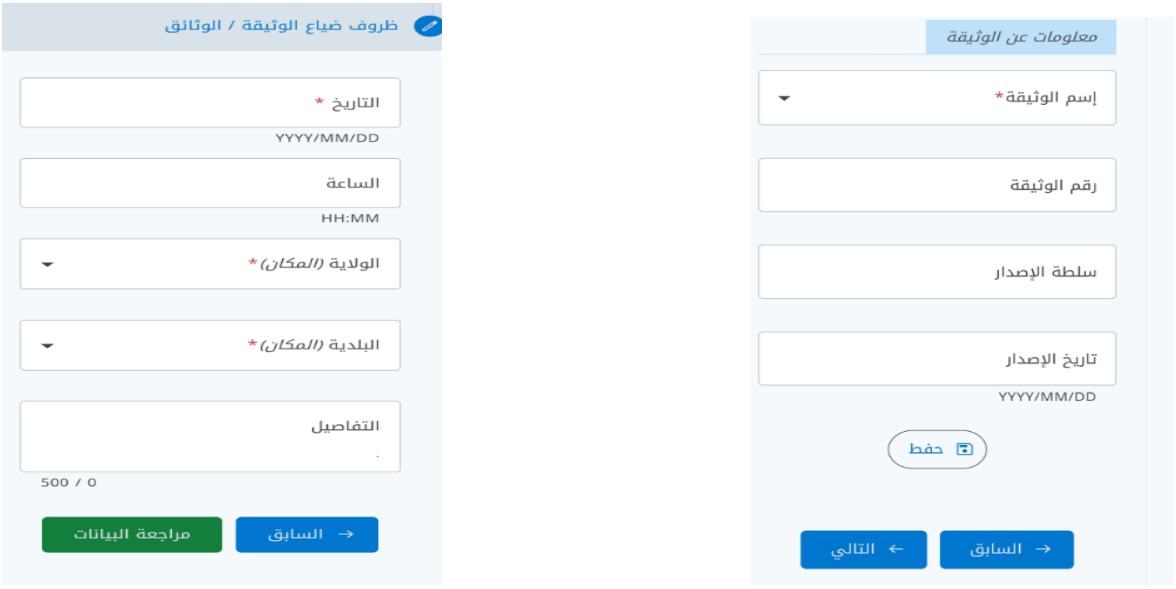
ب-تحديد الوثيقة/الوثائق الضائعة

- اسم الوثيقة : قائمة تضم جميع الوثائق الإدارية يكفي الضغط عليها
- رقم الوثيقة إن وجد- سلطة الإصدار إن وجد-تاريخ الإصدار إن وجد

ج- ظروف ضياع الوثيقة: التاريخ فقط اجباري

- التاريخ- الساعة إن وجدت- الولاية -البلدية - تفاصيل الضياع أو السرقة أو الإتلاف.

الشكل رقم (2-11): معلومات الوثيقة و ظرف الضياع

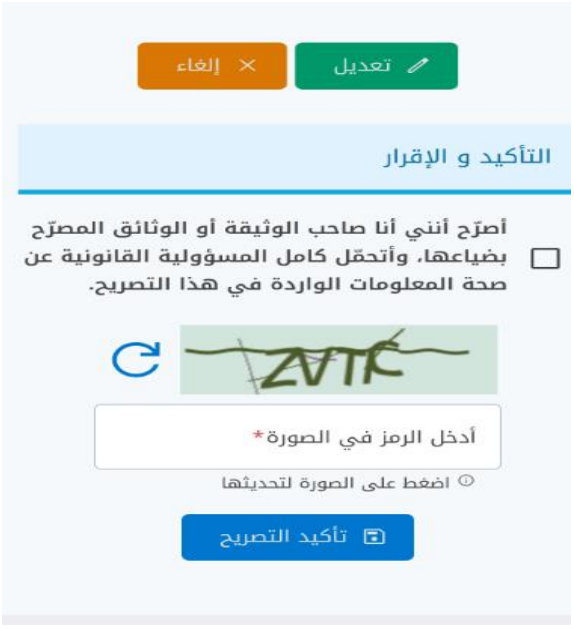


معلومات عن الوثيقة ظروف الضياع

المصدر: من المنصة

04- **تعديل، إلغاء أو تأكيد البيانات**: التأكد من جميع المعلومات المدونة سابقا في حالة صحة المعلومات التأكيد عليها أو تعديلها، التحقق من رقم الهاتف لاستلام رمز التفعيل SMS لضمان صحة المعلومات

الشكل رقم (2-13): تعديل، الغاء او تاكيد التصريح



المصدر: من المنصة

05- **استلام التصريح**:بعد دراسة الطلب من المصالح الشرطية، يتم إرسال نسخة من التصريح الموقع الكترونيا إلى البريد الالكتروني للمعني.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وعرض النتائج

إن أي دراسة اكاديمية او بحث يقوم على منهج متبع من خلال وضع خطة واضحة قابلة للتطبيق مع تحليلها للوصول الى نتائج يمكن تصحيحها او الاستفادة منها

المطلب الأول: الطريقة والادوات

الفرع الأول: منهجية الدراسة ومتغيراتها

أولاً: منهج الدراسة

انتهجت هذه الدراسة المنهجَ الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف البحث، إذ يُمكّن من وصف الظاهرة المدروسة (أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات) وصفاً دقيقاً وشاملاً، ثم تحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية المعتمدة. ويتضمن هذا المنهج بُعداً ارتباطياً يسعى إلى استجلاء طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقياس قوة هذه العلاقة واتجاهها.

ولمعالجة البيانات الميدانية المجمّعة عن طريق استبانة موزعة، اعتُمد أسلوب الإحصاء الوصفي والاستدلالي في آنٍ واحد؛ إذ استخدم الأول لوصف خصائص العينة وتوزيع إجاباتها عبر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية بينما استُثمر الثاني في اختبار الفرضيات وقياس معاملات الارتباط والانحدار.

ثانياً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية البحثية المصاغة وما أتاحته مراجعة الأدبيات من توجهات نظرية، تمّت صياغة فرضيتين رئيستين على النحو الآتي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05) للتحول الرقمي متمثلاً في المنصة الرقمية للتصريح بالضياع في تحسين جودة الخدمات في المديرية العامة للأمن الوطني.

وتتفرع عنها الفرضيتان الجزئيتان الآتيتان:

- **الفرضية الجزئية الأولى:** يُسهم التحول الرقمي (المنصة الرقمية للتصريح بالضياع) في تحسين أبعاد جودة الخدمة المتعلقة بالسرعة والموثوقية وسهولة الوصول.
- **الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى رضا المستفيدين عن جودة خدمة التصريح بالضياع.

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: التحول الرقمي، ويُقاس عبر ثلاثة أبعاد فرعية هي: سهولة الاستخدام (EaseofUse) والاستقرار التقني للمنصة (TechnicalReliability)، ووضوح الإجراءات الرقمية (ProcessClarity).

المتغير التابع: جودة الخدمة العمومية، ويُقاس عبر أربعة أبعاد مستوحاة من نموذج SERVQUALالمُعدَّل: السرعة في الاستجابة (Responsiveness)، والموثوقية (Reliability)، والأمان والسرية (Security) والرضا العام (OverallSatisfaction).

الفرع الثاني: الأدوات والأساليب

أولاً: أداة جمع البيانات

اعتُمد الاستبيان الأداةَ الرئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لكونه الأداة الأكثر انسجاماً مع المنهج الوصفي التحليلي وأهداف الدراسة. وقد صُمّم الاستبيان بعناية فائقة اتكاءً على الأدبيات النظرية المراجَعة وعلى محاور محاكاة المنصة الرقمية للتصريح بالضياع.

يتشكّل الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول - البيانات الشخصية: يجمع المعلومات الديموغرافية والاجتماعية للمستجوبين وتشمل: الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسبق استخدام المنصة الرقمية للتصريح بالضياع.

القسم الثاني - محاور الاستبيان: يتوزع على ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** يقيس أبعاد التحول الرقمي (المنصة الرقمية للتصريح بالضياع) عبر 5 عبارات تتعلق بسهولة الاستخدام وإمكانية الوصول ووضوح الخطوات والاستقرار التقني والإرشادات.
- **المحور الثاني:** يقيس أبعاد جودة الخدمة بعد رقمنتها عبر 5 عبارات تتعلق بتقليص أوقات الانتظار والدقة والأمان وسرعة الاستجابة وموثوقية الوثائق.
- **المحور الثالث:** يقيس الأثر الكلي للتحول الرقمي على جودة الخدمة عبر 4 عبارات تتعلق بصورة المؤسسة والتفضيل والبيروقراطية والرضا العام.

القسم الثالث - السؤال المفتوح: يُتيح للمستجوبين إبداء اقتراحاتهم لتحسين المنصة وتطوير خدمات مشابهة.وقد اعتُمد سلّم ليكرت السداسي (LikertScale) لقياس إجابات

المحاور الثلاثة، وفق تدريج يتراوح بين "موافق بشدة" و"غير موافق بشدة"، مما يُتيح قدراً أكبر من التمييز الدقيق بين مواقف المستجوبين.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة

يتكوّن مجتمع الدراسة من مجموع المواطنين الذين استخدموا "المنصة الرقمية للتصريح بالضياع" التابعة للمديرية العامة للأمن الوطني خلال الثلاث أشهر الأولى من سنة 2026.

ونظراً لصعوبة حصر المجتمع الأصلي وضخامة حجمه، تمّ اللجوء إلى أسلوب العينة القصدية (PurposiveSampling) ذات الطابع الحصصي، إذ وُزّعت الاستبيانات على المترددين على مراكز الأمن الوطني (مصالح امن ولاية غرداية) الذين أكدوا سبق استخدامهم للمنصة. وقد بلغ حجم العينة النهائية الصالحة للتحليل **120 مستجوباً،** وهو حجم يتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً لإجراء اختبارات الارتباط والانحدار البسيط، كما يُعدّ ملائماً للطابع الاستكشافي لهذه الدراسة.

ثالثاً: أساليب التحليل الإحصائي

اعتُمدت في تحليل بيانات الدراسة حزمة البرامج الإحصائية SPSS(الإصدار 26)، وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- **الإحصاء الوصفي:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف توزيع الإجابات على عبارات الاستبيان.
- **اختبار الثبات والصدق:** معامل ألفا كرونباخ (sAlpha'Cronbach) لقياس الاتساق الداخلي لمقياس الاستبيان.
- **اختبار الارتباط:** معامل بيرسون (PearsonCorrelation) لقياس العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- **تحليل الانحدار البسيط:** لاختبار أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة وتحديد نسبة التباين المفسَّرة.

المطلب الثاني: تفسير النتائج ومناقشتها

الفرع الأول: تحليل النتائج

أولاً: خصائص عينة الدراسة

التوزيع حسب الجنس: كشفت البيانات الديموغرافية أن الذكور يُمثّلون الغالبية في عينة الدراسة بنسبة 63.3٪ (76 مستجوباً)، في حين تُشكّل الإناث 36.7٪ (44 مستجوبة). ويُعكس هذا التوزيع إلى حدٍّ ما الأنماط السائدة في استخدام المنصات

الرقمية الحكومية في السياق الجزائري، إذ لا تزال الفجوة الرقمية بين الجنسين قائمة في كثير من المناطق.

التوزيع حسب الفئة العمرية: هيمنت الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة على العينة بنسبة 46.7٪، تليها فئة 31 إلى 40 سنة بنسبة 33.3٪، ثم فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 13.3٪، وأخيراً فئة أقل من 20 سنة بنسبة 6.7٪. ويُجلّي هذا التوزيع أن الشريحة الشبابية الأكثر إلماماً بالتقنيات الرقمية هي المستخدم الأساسي للمنصة.

التوزيع حسب المستوى التعليمي: تصدّر حاملو المستوى الجامعي عينةَ الدراسة بنسبة 54.2٪، يليهم حاملو الدراسات العليا بنسبة 28.3٪، فيما لم يتجاوز أصحاب المستوى الأساسي/الثانوي نسبة 17.5٪.

ثانياً: اختبار الثبات والصدق

قبل الشروع في تحليل البيانات وفحص الفرضيات، أجرينا اختبار الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وقد جاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-1): اختبار الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معامل الفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التحول الرقمي (المتغير المستقل)	5	0.847	مرتفع
جودة الخدمة (المتغير التابع)	5	0.819	مرتفع
الأثر الكلي	4	0.803	مرتفع
المقياس الكلي	14	0.881	مرتفع

المصدر: نتائج مستخرجة من نظام spss

تُشير قيم ألفا كرونباخ المتحصل عليها، والتي تتراوح جميعها بين 0.80 و0.88، إلى اتساق داخلي مرتفع يفوق العتبة المقبولة في البحوث الاجتماعية المحددة بـ 0.70، مما يُؤكد الثبات المرتفع للمقياس المعتمد وصلاحيته للتطبيق.

ثالثاً: تحليل المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

الجدول رقم (2-2): نتائج المحور الأول - التحول الرقمي:

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	واجهة المنصة بسيطة وسهلة الاستخدام	4.12	0.89	2
2	إمكانية الوصول إلى المنصة في أي وقت (7/24)	4.38	0.76	1
3	وضوح خطوات عملية التصريح بالضياع	3.97	0.94	3
4	الاستقرار التقني للمنصة (عدم التعطل)	3.74	1.02	4
5	توفر إرشادات كافية عند حدوث أخطاء	3.58	1.11	5
	المحور الأول ككل	3.96	0.74	

المصدر: نتائج مستخرجة من نظام spss

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمحور التحول الرقمي بلغ 3.96 من أصل 6، وهو مستوى يدل على تقييم إيجابي بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. وقد جاءت عبارة إمكانية الوصول للمنصة في أي وقت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.38، في حين احتلت عبارة توفر الإرشادات عند الأخطاء المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.58، مما يُشير إلى حاجة المنصة لتطوير نظام دعم المستخدم.

الجدول رقم (2-3): نتائج المحور الثاني - جودة الخدمة:

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
6	تقليل وقت الانتظار مقارنة بالطريقة التقليدية	4.61	0.72	1
7	دقة الخدمة وخلوّها من الأخطاء الإدارية	4.03	0.86	3
8	الشعور بالأمان وسرية البيانات الشخصية	3.89	0.98	4
9	سرعة معالجة الطلب والاستجابة له	4.17	0.81	2
10	موثوقية الوثائق الصادرة ورسميتها	3.76	1.04	5
المحور الثاني ككل		4.09	0.71	

المصدر: نتائج مستخرجة من نظام spss

يُجلّي الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمحور جودة الخدمة بلغ 4.09، وهو أعلى من متوسط محور التحول الرقمي مما يُفيد بأن الأثر المدرَك على جودة الخدمة يفوق في تقييم المستفيدين مستوى التحول الرقمي ذاته. وتصدّرت عبارة تقليل وقت الانتظار

جميعَ العبارات بمتوسط 4.61، وهو ما يُؤكد أن الربح الزمني يُمثّل المكسب الأبرز والأكثر ملموسيةً في نظر المستفيدين من المنصة الرقمية.

الجدول رقم (2-4): نتائج المحور الثالث - الأثر الكلي:

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
11	تحسين صورة مؤسسة الأمن الوطني لدى المواطن	4.22	0.83	2
12	تفضيل المنصة الرقمية على الإجراءات الورقية	4.47	0.77	1
13	مساهمة الرقمنة في القضاء على البيروقراطية	4.08	0.91	3
14	الرضا العام عن جودة الخدمة الرقمية	3.94	0.95	4
المحور الثالث ككل		**4.18**	**0.70**	

المصدر: نتائج مستخرجة من نظام spss

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للمحور الثالث المتعلق ب:الاثر الكلي" قد بلغ4.18 وهو مايمثل درجة استجابة موافق بشدة من قبل أفراد العينة، وقد رافق هذا المتوسط انحراف معياري إجمالي قدره 0.70، مما يعكس تجانسا وفربا في اراء المبحوثين حول الاثر الايجابي لتطبيقات التحول الرقمي في المؤسسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الأولى

تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين أبعاد جودة الخدمة. وللتحقق من صحتها، استُعين بنتائج معامل بيرسون للارتباط بين محوري التحول الرقمي وجودة الخدمة:

الجدول رقم (2-5): معامل بيرسون للارتباط بين محوري التحول الرقمي وجودة الخدمة

المتغير	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
التحول الرقمي <-> جودة الخدمة	0.743	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: نتائج مستخرجة من نظام spss

تُشير قيمة معامل بيرسون البالغة 0.743 إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة، وذلك عند مستوى دلالة 0.000 الذي يقلّ كثيراً عن العتبة المحددة $\alpha = 0.05$. وبناءً على ذلك،**تُقبل الفرضية الجزئية الأولى**

ثانياً: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

للتحقق من أثر التحول الرقمي في تفسير التباين في جودة الخدمة، أُجري تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج الآتي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

حيث: Y = جودة الخدمة (المتغير التابع)، X = التحول الرقمي (المتغير المستقل)

الجدول رقم (2-6): أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة

المعامل	القيمة	الدلالة
β_0 (الثابت)	1.214	—
β_1 (معامل الانحدار)	0.728	0.000 (دالة إحصائياً)
F	146.38	0.000 (دالة إحصائياً)

المصدر: نتائج مستخرجة من نظام spss

. كما أن معامل الانحدار $\beta_1 = 0.728$ الموجب والدال إحصائيا يُشير إلى أن كل وحدة زيادة في مستوى التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بمقدار 0.728 وحدة، وذلك بثبات العوامل الأخرى. وعليه، **تُقبل الفرضية الجزئية الثانية** وكذلك **الفرضية الرئيسية** للدراسة.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

جاءت نتائج الدراسة الميدانية منسجمةً مع الإطار النظري المُرسى في الفصل الأول ومتوافقةً مع توجهات الأدبيات العلمية في هذا المجال. فقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات في المديرية العامة للأمن الوطني، وهو ما يتوافق مع ما خلص إليه كل من Mergeletal. (2019) وVial (2019)من أن التحول الرقمي يُحدث تغييرات جوهرية في كفاءة تقديم الخدمات وجودتها.

والأكثر لفتاً في هذا السياق هو أن أبرز المكاسب التي أدركها المستفيدون تتعلق بالبُعد الزمني لجودة الخدمة، أي تقليص أوقات الانتظار وتسريع الإجراءات، وهو ما

يتوافق مع الأدبيات التي تُشير إلى أن الربح الزمني يُمثّل الأثر الأكثر ملموسيةً وإدراكاً من قِبَل مستخدمي الخدمات الرقمية الحكومية.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع جملة من الدراسات السابقة المستعرضة في الفصل الأول. فقد توصل الزهراني (2020) إلى نتائج مماثلة في السياق السعودي، مُؤكداً وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في السرعة والموثوقية وسهولة الوصول. غير أن دراستنا الحالية أضافت قيمةً معرفية من خلال التحقق التجريبي من هذه العلاقة في السياق الجزائري، وهو سياق له خصوصياته المؤسسية والاجتماعية.

كما تنسجم نتائجنا مع ما توصّل إليه Weerakkodyetal. (2017)من أن الثقة وسهولة الاستخدام يُشكّلان المحركين الأساسيين لتبنّي المواطنين للخدمات الإلكترونية الحكومية، وهو ما تُعضّده النتيجة التي أفادت بأن عبارة سهولة الاستخدام جاءت في مراتب متقدمة في تقييم المستجوبين.

ثالثاً: قراءة في التحديات والفرص

على الرغم من النتائج الإيجابية المتحصل عليها، تكشف بيانات الدراسة عن جملة من التحديات التي لا تزال تُقيّد القيمة الكاملة للتحول الرقمي في المنصة:

- **ضعف نظام الدعم التقني:** جاءت عبارة توفر الإرشادات عند الأخطاء في المرتبة الأخيرة، مما يُشير إلى قصور في تجربة المستخدم عند مواجهة الصعوبات.
- **مخاوف الأمان الرقمي:** تُسجّل عبارة الشعور بالأمان وسرية البيانات مستوىً متوسطاً، مما يدل على حاجة المنصة لتعزيز منظومتها الأمنية والتواصل بشفافية مع المستفيدين حول آليات حماية بياناتهم.
- **الفجوة الرقمية:** يتجلى من توزيع العينة أن المستفيدين من المنصة ينتمون في غالبيتهم إلى الفئات الشبابية والمتعلمة، مما يُنذر بإقصاء الفئات الهشة من ثمار التحول الرقمي وهو ما يستوجب مقاربات تكميلية.

وتبقى الفرص المتاحة واسعة؛ إذ أعرب 88.3٪ من المستجوبين عن تفضيلهم للمنصة الرقمية على الإجراءات الورقية، في حين أفادت نسبة 76.7٪ منهم بأن الرقمنة أسهمت في تحسين صورة المؤسسة الأمنية لديهم. وهو ما يُفيد بأن التحول

الرقمي لا يُحسّن الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يُعيد بناء الثقة بين المواطن والمؤسسة العمومية.

خلاصة الفصل الثاني:

أسفر هذا الفصل عن جملة من النتائج الجوهرية التي أجابت عن تساؤلات الدراسة واختبرت فرضياتها على نحوٍ علمي رصين. وقد تجلّى من خلال الدراسة الميدانية أن المديرية العامة للأمن الوطني قطعت أشواطاً لافتة في مسيرة التحول الرقمي، وأن منصة التصريح بالضياع الإلكترونية تُجسّد نموذجاً ناجعاً لتطبيق هذا التحول في الخدمات العمومية الجزائرية.

وقد أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، إذ كشف معامل الارتباط عن علاقة موجبة قوية ($r = 0.743$) بين المتغيرين، وعليه **تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الجزئية كاملةً.**

ان عدد المواطنين المستفيدين من هذه المنصة في الثلاثي الأول من سنة 2026 على مستوى مصالح امن ولاية غرداية بلغ حوالي 5000مستفيد، غير أن النجاح المحقق لا ينفي وجود تحديات حقيقية تستوجب الاهتمام، لا سيما ما يتعلق بتعزيز الأمن الرقمي وتحسين تجربة المستخدم ومعالجة إشكالية الفجوة الرقمية التي تحول دون استفادة بعض الفئات من خدمات المنصة.

خاتمـــــــة

خاتمة عامة:

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية بحثية محورية مفادها: هل يُسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية في الجزائر؟ وقد أجابت عنها عبر مسار بحثي متكامل جمع بين التحليل النظري والتحقق الميداني.

فعلى الصعيد النظري، أكد الفصل الأول أن التحول الرقمي مفهوم شامل متعدد الأبعاد يتجاوز الرقمنة التقنية البسيطة، وأن جودة الخدمة العمومية منظومة معقدة تشتمل على أبعاد متداخلة لا يمكن اختزالها في بُعد واحد.

وعلى صعيد الدراسة الميدانية، أثبتت النتائج الإحصائية صحة الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في جودة الخدمات في المديرية العامة للأمن الوطني، مُجلِّيةً أن الربح الزمني وتحسين صورة المؤسسة يُمثّلان أبرز المكاسب المُدرَكة من قِبَل المستفيدين.

من خلال تتحليل النتائج الإجمالية المتوصل اليها يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- الاعتماد على الأساليب الرقمية في التعامل مع الخدمات المقدمة هو حتمية تمليها التحولات المعاصرة
- المواطن أصبح يميل بدرجة كبيرة إلى الاستفادة من الخدمات الرقمية كونها بديل ناجح عن المعاملات القديمة
- ان صورة وسمعة أي مؤسسة عمومية ينبع من تماشيها وفهما لرغبات وتطلعات زبائنها ومواطنيها
- تقديم خدمة عمومية بطريقة فعالة لايكون إلا بدراسة واقع المجتمع المعاش ، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في البنية المجتمعية ورغباتها

وفي ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يُوصى بما يأتي:

- **تطوير نظام دعم المستخدم:** بناء نظام مساعدة تفاعلي (Chatbot) يُرشد المستفيدين خلال خطوات التصريح بالضياع ويتعامل مع الأخطاء الشائعة.
- **تعزيز الثقة الرقمية:** الاستثمار في شهادات الأمان الرقمي ونشر حملات تواصلية تُطمئن المستفيدين على سرية بياناتهم.
- **توسيع نطاق الاستفادة:** إطلاق برامج تأهيل رقمي للفئات الهشة، وتوفير نسخة مبسّطة من المنصة باللغة العربية الفصحى والعامية، مع إتاحة الدعم البشري المساند لمن يجد صعوبة في استخدام المنصة. **التوسع في رقمنة الخدمات:** الاستناد إلى تجربة منصة التصريح بالضياع بوصفها نموذجاً قابلاً للتعميم على خدمات أمنية وإدارية أخرى

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولا: قائمة المصادر

أ- القوانين، المراسيم، الأوامر:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 14-177 المؤرخ في 2 يونيو 2014، المتضمن تنظيم المديرية العامة للأمن الوطني وصلاحياتها، العدد 34.
2. المرسوم رقم 150/71 المؤرخ في 03 جوان 1971 المتضمن انشاء امن الولايات وامن الدوائر ج ر ع 46
3. المرسوم التنفيذي رقم 07-144 المؤرخ في 19 مايو 2007، المحدد لصلاحيات المديرية العامة للأمن الوطني وتنظيمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34.

ثانيا: قائمة المراجع بالعربية

أ- الكتب:

4. سكران، عمار، "أساليب الإحصاء في البحوث الاجتماعية والإدارية"، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2018.
5. عبيدات، محمد وآخرون، "منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات"، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، 2016.

ب- المجلات العلمية:

6. بن عيسى، محمد، "التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية: الواقع والآفاق"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، المجلد 14، العدد 19، 2018،
7. حجازي، منى محمد، "تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية: تجربة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 41، العدد 1، 2021،
8. الزهراني، محمد صالح حسن الحسني، "أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين في المملكة العربية السعودية"، المجلة الدولية للعلوم المالية و الإدارية والاقتصادية، جدة، الاصدار 04 العدد 9، 2025
9. عمار بوضياف، "الخدمة العمومية بين الاستمرارية والتجديد"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، العدد 7، 2013
10. العمري، محمود والشرفاء، حسين، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الخدماتية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 15، العدد 2، 2019
11. قانون الاجراءات الجزائية م 806

ج- المحاضرات و الندوات:

12. وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، "تقرير حول برنامج تحديث الشرطة الوطنية"، مديرية الإعلام والعلاقات العامة، الجزائر، 2019.
13. المديرية العامة للأمن الوطني، "التقرير السنوي للإصلاح وتحديث الشرطة"، 2021.
14. موقع الشرطة الجزائريةWWW.ALGERIEPOLICE.DZ
15. بوابة ALLO CHIRA

ثالثا: قائمة المراجع الأجنبية

16.UsingICTstoCreate a "Bertot, J. C., Jaeger, P. T., &Grimes, J. M., -GovernmentandSocialMediaasOpennessandAnti-CultureofTransparency: E GovernmentInformationQuarterly, Vol. 27, ,"CorruptionToolsforSocieties .271-264 pp. ,2010 ,3 .No
17.Bharadwaj, A., ElSawy, O. A., Pavlou, P. A., &Venkatraman, N., MIS Quarterly, ,"DigitalBusinessStrategy: Toward a NextGenerationofInsights" .482-471 pp. ,2013 ,2 Vol. 37, No.
18.inginthe 21st TheNewSynthesisofPublicAdministration: Serv"Bourgon, J., .129-112 sUniversityPress, Montreal, 2011, pp.'Queen-McGill ,"Century
19.DigitalEraGovernance: IT "Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., &Tinkler, J., OxfordUniversityPress, Oxford, ,"Government-Corporations, theStateand e .102-89 pp. ,2006
20.th Edition, SAGE 5 ,"DiscoveringStatisticsUsing IBM SPSS Statistics"eld, A., Fi .318-307 Publications, London, 2018, pp.
21.Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., &Welch, M., MIT ,"EmbracingDigitalTechnology: A NewStrategicImperative" .12-1 pp. ,2014 ,2 Vol. 55, No. ,SloanManagementReview
22.GartnerInc., 2020, availableat: ,"Gartner IT Glossary: Digitalization"Gartner, .technology/glossary/digitalization-https://www.gartner.com/en/information
23.Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., &Anderson, R. E., th Edition, CengageLearning, Hampshire, 2019, 8 ,"iateDataAnalysisMultivar" .239-214 pp.
24. ,"Requirements –ISO 9001:2015 QualityManagementSystems "ISO, .InternationalOrganizationforStandardization, Geneva, 2015
25.DigitalGovernmentEvolution: "Janowski, T., GovernmentInformationQuarterly, ,"ationtoContextualizationFromTransform .236-221 pp. ,2015 ,3 Vol. 32, No.
26.Strategy, "Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., &Buckley, N., MIT SloanManagementReview, ,"NotTechnology, DrivesDigitalTransformation .25-3 ersityPress, 2015, pp.DeloitteUniv
27. ,"MovingWorld-Accelerate: BuildingStrategicAgilityfor a Faster"Kotter, J. P., .47-34 HarvardBusinessReviewPress, Boston, 2014, pp.

28. Lember, V., Kattel, R., &Tonurist, P., ,"aTechnologicalCapacityinthePublicSector: TheCaseofEstoni" -214 pp. ,2018 ,2 InternationalReviewofAdministrativeSciences, Vol. 84, No. .230
29. ,"A TechniquefortheMeasurementofAttitudes"Likert, R., .55-5 pp. ,1932 ,140 ArchivesofPsychology, Vol. 22, No.
30. ,"egiesDigitalTransformationStrat"Matt, C., Hess, T., &Benlian, A., .343-339 pp. ,2015 ,5 Business&InformationSystemsEngineering, Vol. 57, No.
31. A FutureThatWorks: Automation, Employment, "McKinseyGlobalInstitute, .56-43 McKinsey&Company, 2017, pp. ,"andProductivity
32. alTransformation: DefiningDigit"Mergel, I., Edelmann, N., &Haug, N., GovernmentInformationQuarterly, Vol. 36, ,"ResultsfromExpertInterviews .16-1 pp. ,2019 ,4 No.
33. ,"DigitalGovernmentStudies: EmbracingInnovationinGovernment"OECD, .22 OECD Publishing, Paris, 2019, p.
34. A " ,.Osborne, S. P., Radnor, Z., &Nasi, G -NewTheoryforPublicServiceManagement? Toward a (Public) Service TheAmericanReviewofPublicAdministration, Vol. 43, ,"DominantApproach .158-135 pp. ,2013 ,2 No.
35. SERVQUAL: A "Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., &Berry, L. L., ,"merPerceptionsofServiceQualityMultipleItemScaleforMeasuringConsu .29-23 pp. ,1988 ,1 JournalofRetailing, Vol. 64, No.
36. -SERVQUAL: A Multiple"Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., &Berry, L. L., ,"ItemScaleforMeasuringConsumerPerceptionsofServiceQuality .40-12 pp. ,1988 ,1 JournalofRetailing, Vol. 64, No.
37. PublicManagementReform: A "Pollitt, C., &Bouckaert, G., rd Edition, OxfordUniversityPress, Oxford, 2011, 3 ,"ComparativeAnalysis .89-67 pp.
38. TheDigitalTransformationPlaybook: "Rogers, D. L., tyPress, NewYork, ColumbiaUniversi ,"RethinkYourBusinessfortheDigitalAge .71-58 pp. ,2016
39. ,"PrivatePartnerships-PrivatizationandPublic"Savas, E. S., .89-67 ChathamHousePublishers, NewYork, 2000, pp.
40. CreatingSmartGovernance: TheKeytoRadical "Scholl, H. J., &AlAwadhi, S., ,2016 ,1 tionPolity, Vol. 21, No.Informa ,"ICT OverhaulattheCityofMunich .42-21 pp.
41. WorldEconomicForum, Geneva, ,"TheFourthIndustrialRevolution"Schwab, K., .25-14 pp. ,2016
42. Government: A -Thepublicvalueof e"Twizeyimana, J. D., &Andersson, A., ,2019 ,2 Vol. 36, No. ,GovernmentInformationQuarterly ,"literaturereview .175-172 pp.

43. A –Government -Thepublicvalueof e“Twizeyimana, J. D., &Andersson, A., ,2019 ,2 GovernmentInformationQuarterly, Vol. 36, No. ,”literaturereview .178-167 pp.
44. UnderstandingDigitalTransformation: A Reviewand a “Vial, G., ,2019 ,2 JournalofStrategicInformationSystems, Vol. 28, No. ,”earchAgendaRes .144-118 pp.
45. Haddadeh, R., Sivarajah, U., &Irani, Z., -Weerakkody, V., El -adoptionof e ’Examiningtheroleofintermediariesinfacilitatingcitizens“ ,4 l. 37, No.rmationManagement, VoInternationalJournalofInfo ,”Government ,2017
46. 2-195 pp.

الملاحق





الجزائرية الديمقراطية الشعبية
تعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العا التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: السنة الثانية ماستر ادارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية
(دراسة حالة: المنصة الرقمية للتصريح بالضياع-المديرية العامة للأمن الوطني)

سيدي/سيدتي،

في إطار إنجاز دراسة أكاديمية (مذكرة تخرج)، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة دور التحول الرقمي (تحديدا المنصة الرقمية للتصريح بالضياع التابعة للمديرية العامة للأمن الوطني) في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً أن المعلومات المدلى بها ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً جزيلاً على تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الشخصية (يرجى وضع علامةXفي الخانة المناسبة)

- **الجنس:**[]ذكر []أنثى
- **الفئة العمرية:** [أقل من20سنة []من20إلى30سنة []من31إلى40سنة []أكثرمن40سنة
- **المستوى التعليمي:** [ ] ثانوي [ ] جامعي [] ليسانس ماستر دراسات عليا
- **هل سبق لك استخدام"المنصة الرقمية للتصريح بالضياع"؟**

[] نعم []لا*(إذا كانت الإجابة"لا"، يرجى التوقف هنا وشكراً لك)*

القسم الثاني: عبارات الاستبيان

(يرج وضع علامة Xأمام الخيار الذي يعبر عن رأيك)

المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي (تقييم المنصة الرقمية للتصريح بالضياع)

هذا المحور يقيس مدى سهولة وموثوقية المنصة من الجانب التقني.

الرقم	العبارة	موا فق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موا فق	غيرموا فق بشدة
1	واجهة"المنصة الرقمية للتصريح بالضياع" بسيطة وسهلة الاستخدام.					
2	يمكنني الوصول إلى المنصة في أي وقت (7/24) ومن أي مكان عبر الإنترنت.					
3	الخطوات المطلوبة لإتمام عملية" التصريح بالضياع"واضحة ومفهومة.					
4	تتميز المنصة بالاستقرار التقني (لاتتعطل كثير أثناء الاستخدام).					
5	توفر المنصة إرشادات كافية في حال حدوث خطأ أثناء إدخال البيانات.					

المحور الثاني: جودة الخدمات في المؤسسة العمومية (الأمن الوطني)

هذا المحور يقيس أبعاد جودة الخدمة (السرعة، الموثوقية،الأمان،والاعتمادية) بعد رقمنتها.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
6	ساهمت المنصة في تقليل وقت الانتظار والجهد مقارنة بالطريقة التقليدية (التنقل لمركز الشرطة).					
7	الخدمةالمقدمةعبرالمنصةتتميزبالدقةوالخلومنالأخطاءالإدارية.					
8	أشعر بالأمان والسرية التامة على بياناتي الشخصية عند استخدامي للمنصة.					
9	يتم معالجة طلبي والاستجابة له بسرعة بعد التسجيل في المنصة.					
10	يوفر النظام الرقمي وثائق موثوقة ومعترف بها رسمياً (وصلا لتصريح بالضياع).					

المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمة (قياس العلاقة)

هذا المحور يربط بين المحورين السابقين لاختبار فرضيات دراستك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
11	استخدام التقنيات الحديثة (المنصة) حسن من صورة مؤسسة الأمن الوطني لدي.					
12	أفضل استخدام المنصة الرقمية دائماً كبديل عن الإجراءات الورقية التقليدية.					
13	رقمنة خدمة "التصريح بالضياع"ساهمت بشكل مباشر في القضاء على البيروقراطية.					
14	عموما، أنا راضٍ تماماً عن جودة الخدمة المقدمة عبر هذه المنصة الرقمية.					

سؤال مفتوح (اختياري):

ماهي اقتراحاتك لتحسين عمل"المنصة الرقمية للتصريح بالضياع" أوتطوير خدمات أخرى مشابهة؟

.....

.....

قائمة المحكمين للاستبيان:

الرقم	أسماء المحكمين	الرتبة	الجامعة
01	د/ خيرة زقيب	محاضر-أ-	جامعة غرداية
02	د/بكيري جمال الدين	محاضر ب	المركز الجامعي بافلو –الاغواط
03	د/محمدي فطوم	محاضر ب	جامعلة البليدة 02
04	د/عجيلة محمد	محاضر ا	جامعة غرداية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département .....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم .علوم التسيير.

غرداية في: **06/07/2026**

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : خيرة زقيب الصفة في لجنة المناقشة/التقييم : مشرفا ومقررا

بصفته عضوا في لجنة مناقشة /لجنة التقييم الطالب : ياحي عبد الرحمان

تخصص :ادارة الموارد البشرية

بعنوان : اثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية.....

تاريخ المناقشة/التقييم : 15. جوان 2016

أن الطالب: إلتزم : بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

رئيس القسم

قسم علوم التسيير

إمضاء الأستا ذ (ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

Dr.zeguieb khelra
Université de Ghardaia
Maître Conférence-A