



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان

أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية –دراسة حالة الصندوق
الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS) وكالة غرداية

من اعداد الطالبة: بوعامر فاطمة الزهراء
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/ 06/ 04
أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شنيني عادل	استاذ	غرداية	رئيسا
بن حكوم علي	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	مشرفا ومقررا
بهاز لويزة	استاذ	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان

أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية - دراسة حالة الصندوق
الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS) وكالة غرداية

من اعداد الطالبة: بوعامر فاطمة الزهراء
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04
أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شنيني عادل	استاذ	غرداية	رئيسا
بن حكوم علي	أستاذ محاضر - ب -	غرداية	مشرفا ومقررا
بهاز لويزة	استاذ	غرداية	ممتحنا

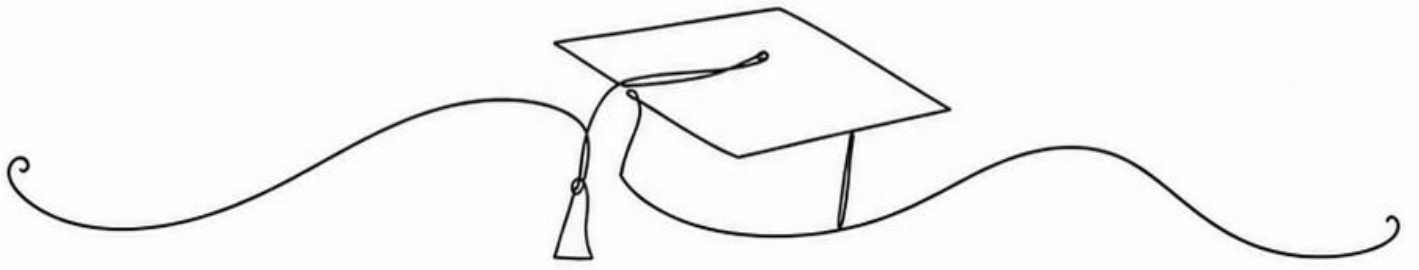
الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ"

صدق الله العلي العظيم

سورة يونس (58)



الإهداء

رجوت كريما قد وثقت بصنعه، وما كان من يرجعو الكريم يخيب.
احمد الله كثيرا على ما وفقني اليه، وافتخر بما حققته بفضلله، واساله ان يجعل هذا العمل
خطوة مباركة في مسيرتي العلمية.

الى من ذكرهما الله في كتابه الكريم، وجعل برهما من أعظم القربات، الى من كانا سندي
ودعمني في كل خطوة من حياتي...

الى سندي الاول وضلعي الثابت ابي العزيز، كنت دائما قدوتي التي افتخر بها ودافعي
لتحقيق احلامي اسال الله ان يجعلني امتدادا لما غرسته، وفخرا دائم لك
الى ظل الجنة في دنيا وداعمتي الاولى امي، دعاؤك كان مفتاح كل باب مغلق فما خاب
درب كانت امي تمهده بالدعاء كل نجاح يحمل بصمتك اهديك هذا الانجاز ياجنتي
ونعيمي

إلى اعمدتي الراسخة وجداري المتين الى من شدوا ازري فكنت بهم اقوى وزرعوا في
داخلي الثقة والاصرار الى خيرة ايامي اخي وأخواتي.

الى كل من كانوا عوناً في هذا الطريق الجنود الخفية الذين يفرحهم نجاحي الى من
افاضوني بنصائحهم المخلصة الاصدقاء ورفقاء السنين

اهديكم جميعا ثمرة هذا الجهد

الحمد لله اولا واخرا، واساله ان يجعلني مباركة اينما كنت



شكر وعرفان

يتقدم القلب بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل

الأستاذ الدكتور بن حكوم علي

على ما قدمه لي من علم ومعرفة، وعلى دعمه وتوجيهه

وصبره وتفانيه في الإشراف والمتابعة.

لن أنسى ما بذله من جهد ووقت في مراقبتي خلال رحلتي العلمية.

جزاه الله عني كل خير، وسدد خطاه.

طالبة

بوعامر فاطمة الزهراء



تهدف الدراسة لإبراز دور الإدارة الرقمية في عصنة وتفعيل الخدمة العمومية، بالتطبيق على وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS بولاية غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها 47 موظفا من موظفي الوكالة، وأسفرت المعالجة الإحصائية عن مجموعة من النتائج أبرزها وجود مستوى متقدم في تطبيق الرقمنة بمتوسط حسابي 3.77، حيث شكل الاستثمار في البنية التحتية والوسائل التقنية نقطة الانطلاق الفعلية للعصنة بمتوسط 4.05، كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية 0.69 بين الرقمنة وجودة الخدمة، إذ تفسر البنية التحتية 42% من تحسين جودة الخدمات العمومية وتقليص الفجوة الزمنية لمعالجة الملفات بفضل تفعيل بوابة ضمانكم، وأوضحت الدراسة أن برامج التكوين هي المحرك الفعلي للاتجاهات الإيجابية للموظفين نحو التحول الرقمي Sig=0.024 في حين انتفت الفروق الإحصائية لمتغيري الجنس والفئة العمرية، وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتكثيف الدورات التدريبية لتعزيز الثقافة الرقمية للموظفين، مع ضرورة تعميم تجربة الوكالة لترسيخ ثقافة الإدارة بالإنتاج والحد من الممارسات البيروقراطية في الإدارات العمومية.

الكلمات المفتاحية: رقمنة إدارية؛ خدمة عمومية؛ بنية تحتية تقنية؛ جودة خدمة؛ تكوين؛ كفاءة رقمية؛ تنظيم اداري؛ منصات

Abstract:

This study aimed to highlight the role of digital administration in modernizing and enhancing public services, applied to the National Fund for Social Security for Non-Wage Earners (CASNOS) agency in Ghardaia province. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, using a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of 47 employees at the agency. Statistical analysis revealed an advanced level of digitalization implementation (mean = 3.77), where investment in infrastructure and technical resources served as the actual starting point for modernization (mean = 4.05). The results also demonstrated a strong correlation (0.69) between digitalization and service quality. Furthermore, infrastructure explains 42% of the improvement in public service quality and the reduction in file processing time, significantly aided by the activation of the "Damancom" portal. The study indicated that training programs are the actual catalyst for employees' positive attitudes towards digital transformation (Sig = 0.024), whereas no statistically significant differences were found regarding gender and age group variables. The study recommended the necessity of continuing investments in technological infrastructure and intensifying training courses to foster a digital culture among employees. It also emphasized the need to generalize the agency's experience to establish a culture of results-based management and reduce bureaucratic practices within public administrations.

Keywords: Administrative Digitalization; Public Service; Technical Infrastructure; Service Quality; CASNOS Agency.



قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
I	ملخص الدراسة
III-II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الرقمنة الإدارية والخدمة العمومية	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة الإدارية
10	المطلب الأول: ماهية الرقمنة الإدارية
16	المطلب الثاني: أبعاد الرقمنة الإدارية ومعوقات تطبيقها
17	المطلب الثالث: نماذج وآليات الرقمنة الإدارية
20	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمات العمومية
20	المطلب الأول: الخدمة العمومية، المفهوم والمبادئ والخصائص
24	المطلب الثاني: أهمية وأنواع الخدمة العمومية
26	المطلب الثالث: آليات ومحددات تحسين الخدمة العمومية
29	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية
29	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية والأجنبية
33	المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

37	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الجانب الميداني للدراسة
38	تمهيد:
39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة -منهجية الدراسة-
39	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
43	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
46	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
57	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها
64	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها
64	المطلب الأول: مدى تحقق الفرضيات الدراسة وتفسيرها
64	المطلب الثاني: مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة
66	خلاصة الفصل
65	خاتمة
68	قائمة المراجع
73	قائمة الملاحق



قائمة الجداول والأشكال والملامح

الصفحة	عنوان الجدول
33	الجدول رقم 1-1 يوضح الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
40	الجدول رقم (1-2): مجالات مقياس ليكرت وأوزانها
42	الجدول رقم (2-2): نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ
42	الجدول رقم (3-2): نتائج تحليل معامل الارتباط R بين البنود والمحور الكلي
44	الجدول رقم (4-2): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان
46	الجدول رقم (5-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
47	الجدول رقم (6-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الفئة العمرية
48	الجدول رقم (7-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي
49	الجدول رقم (8-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية
50	الجدول رقم (9-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
51	الجدول رقم (10-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية
52	الجدول رقم (11-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعـد البنية التحتية والوسائل التقنية
53	الجدول رقم (12-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعـد الثاني الكفاءة الرقمية والتكوين
54	الجدول رقم (13-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث المنصات الرقمية والخدمات عن بعد
55	الجدول رقم (14-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الرابع التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي
56	الجدول رقم (15-2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور عصـرنة وتفعيل الخدمة العمومية
57	الجدول رقم (16-2): نتائج شاير ويليـك للتوزيع الطبيعي
59	جدول رقم (17-2): المتوسط الحسابي العام والقرار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى
59	الجدول رقم (18-2): نتائج اختبار R واقع أبعاد الرقمنة الإدارية وتفعيل الخدمة العمومية
61	الجدول رقم (19-2): نتائج تحليل الانحدار لأثر الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية

62	جدول رقم (2-20): ملخص نتائج اختبارات الفروق في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية حسب المتغيرات الديموغرافية
----	--

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
هـ	الشكل رقم 1-1- يوضح نموذج الدراسة
12	الشكل رقم 2-1: يوضح خصائص الرقمنة الإدارية
14	الشكل رقم 3-1: أهمية الرقمنة الإدارية
15	الشكل رقم 4-1: أهداف الرقمنة الإدارية
18	الشكل رقم 5-1: نماذج الرقمنة الإدارية
46	الشكل رقم (2-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية
47	الشكل رقم (3-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب العمر
48	الشكل رقم (4-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي
49	الشكل رقم (5-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية
50	الجدول رقم (6-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
51	الجدول رقم (7-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية
58	الشكل رقم (8-2): نتائج شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	73
02	التحكيم العلمي الإستبيان من طرف أستاذة جامعة غرداية	76
03	مخرجات SPSSV29	77
04	تسهيل المهمة	85

مقدمة



أ. توطئة:

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية غير مسبوقة، القت بظلالها على كافة البنى الاجتماعية والمؤسسية، بدروه فرض على الإدارة العمومية حتمية التخلي عن نمطها التقليدي الرتيب والانخراط في مسار الرقمنة الإدارية، وباعتبار التحول ليس مجرد استبدال للورق بالحاسوب، بل هو إعادة هندسة شاملة للفكر الإداري، تهدف لنقل المؤسسة من البيروقراطية الجامدة للرقمنة المرنة.

وتتحلى أهمية هذا التحول عند ربطه بالغاية الأسمى للدولة، وهي الخدمة العمومية، فإذا كانت الرقمنة هي الوسيلة والمحرك فإن تحسين الخدمة العمومية هي الغاية والمخرج، فالخدمة العمومية في جوهرها تمثل العقد الاجتماعي بين الإدارة والمواطن، ولا يمكن للعقد أن يتسم بالفعالية والجدوة ما لم يستند لبنية رقمية صلبة، وكفاءات بشرية مؤهلة، ومنصات ذكية تكسر حاجزي الزمان والمكان.

وعليه تسعى المنظومة الضمانية في الجزائر، وتحديدًا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS، لتبني هذا النهج لتطوير علاقاتها بموظفيها، وبرزت وكالة غرداية كنموذج تطبيقي لمدى نجاعة التحولات الرقمية في تحسين الأداء الخدمي وتسهيل الإجراءات الإدارية.

ب. إشكالية الدراسة:

رغم الجهود المبذولة في رقمنة قطاع الضمان الاجتماعي، يبقى التساؤل الجوهري متمحور حول مدى فاعلية الأدوات الرقمية في إحداث نقلة نوعية حقيقية في جودة الخدمة المقدمة، وبناءا عليه تمت صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS

وكالة غرداية من وجهة نظر الموظفين؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

وتتفرع عنها التساؤلات التالية:

- ما مستوى تطبيق الرقمنة الإدارية في وكالة CASNOS غرداية؟
- ما مستوى جودة الخدمة العمومية في وكالة CASNOS غرداية؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد الرقمنة الإدارية وبين تحسين الخدمة العمومية في وكالة CASNOS؟
- هل يوجد أثر للرقمنة الإدارية بأبعادها على تحسين الخدمة العمومية في وكالة CASNOS غرداية من وجهة نظر الموظفين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول تحسين الخدمة العمومية في وكالة CASNOS غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الأقدمية في الصندوق، المسمى الوظيفي؟

ج. فرضيات الدراسة:

تنبثق فرضيات الدراسة من الإشكالية المطروحة، وتستهدف قياس واقع الرقمنة الإدارية وأثرها في تفعيل الخدمة العمومية ب صندوق CASNOS وكالة غرداية، وقد صيغت كما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى تطبيق الرقمنة الإدارية في وكالة CASNOS غرداية مرتفع من وجهة نظر الموظفين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى تفعيل وعصرنة الخدمة العمومية في وكالة CASNOS غرداية مرتفع من وجهة نظر الموظفين.

مقدمة

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الرقمنة الإدارية وتحسين الخدمة العمومية في وكالة **CASNOS** غرداية من وجهة نظر الموظفين.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر للرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية في وكالة **CASNOS** غرداية مرتفع من وجهة نظر الموظفين
- **الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروق في اتجاهات أفراد العينة حول تحسين الخدمة العمومية في وكالة **CASNOS** غرداية من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: **الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الأقدمية في الصندوق، المسمى الوظيفي.**

د. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوع الرقمنة الإدارية باعتباره أحد التوجهات الحديثة لتطوير الإدارة العمومية وعصرنة الخدمة العمومية، حيث تسعى إلى بناء إطار معرفي يربط بين الرقمنة الإدارية وعصرنة وتفعيل الخدمة العمومية، وإثراء المكتبة الأكاديمية بدراسة ميدانية حول واقع الرقمنة داخل وكالة **CASNOS** بغرداية. كما تبرز أهمية الدراسة التطبيقية في تشخيص مستوى تطبيق الرقمنة الإدارية وقياس أثرها على عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية، بما يساهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء الإداري، تطوير المنصات الرقمية، الرفع من جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ودعم جهود التحول الرقمي داخل المؤسسة.

هـ. أهداف الدراسة:

- تأصيل المفاهيم المرتبطة بالرقمنة والخدمة العمومية، والوقوف على أحدث الآليات المعتمدة في هذا المجال.
- تشخيص واقع الرقمنة الإدارية في الصندوق وكالة غرداية، وقياس مدى تفاعل الموظفين مع التحولات، وتحديد مستوى انعكاسها على فاعلية الخدمة العمومية.

و. أسباب اختيار الموضوع:

- **المبررات الموضوعية:** مساهمة التوجه الاستراتيجي للدولة نحو إرساء معالم الجزائر الرقمية، وأهمية تقييم التحول في قطاع حساس كقطاع الضمان الاجتماعي بوكالة غرداية الماس لشريحة واسعة من الموظفين، وكذا ارتباط موضوع الدراسة بتخصص إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن الرقمنة الإدارية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الموارد البشرية، تطوير مهارات العاملين، وتحسين أساليب العمل داخل المؤسسة
- **المبررات الذاتية:** الاهتمام العلمي بمجال التحديث الإداري وتكنولوجيا المعلومات، والرغبة في استكشاف التجربة الميدانية لـ **CASNOS** كنموذج رائد في التحول الرقمي.

ج. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لوصف وتفكيك ظاهرة الرقمنة الإدارية وتحليل أبعادها وعلاقتها بالخدمة العمومية، مدعوما بأسلوب دراسة الحالة للتعلم في دراسة البيئة التنظيمية والتشغيلية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء **CASNOS** وكالة غرداية.

د. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على دراسة **الرقمنة الإدارية** من خلال أبعادها الرئيسية البنية التحتية، الكفاءة الرقمية، المنصات الرقمية، والتنظيم الإداري وقياس أثرها على تحسين الخدمة العمومية.
 - **الحدود المكانية:** الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء **CASNOS** وكالة ولاية غرداية.
 - **الحدود الزمنية:** الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة الميدانية من **2026-01-18 إلى 2026-04-21**.
- هـ. أدوات الدراسة:

♦ **الاستبيان:** كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، حيث صمم ووجه لعينة من الموظفين والإطارات العاملين بوكالة **CASNOS** غرداية باعتبارهم المنفذين المباشرين للخدمة، لاستطلاع آرائهم حول واقع الرقمنة.

ز. صعوبات الدراسة:

- التحفظ الإداري في الكشف عن بعض الإحصائيات الدقيقة المتعلقة بالأنظمة الرقمية بوابة ضمانكم، لاعتبارات ترتبط بالسر المهني وأمن المعلومات.
- صعوبة التوفيق بين أوقات العمل الضاغطة للموظفين أفراد العينة وبين استرجاع استمارات الاستبيان، بحيث تطلب وقتاً أطول في جمع البيانات الميدانية.
- التحدي المنهجي المتمثل في صعوبة العزل التام لمتغير الرقمنة عن باقي العوامل التنظيمية الأخرى المؤثرة في جودة الخدمة، بدوره تطلب دقة متناهية في تصميم فقرات الاستبيان.

ح. هيكل الدراسة:

بناءً على مقتضيات البحث العلمي المتكامل، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين، يمهّد أحدهما للآخر في ترابط منطقي ومنهجي:

• الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الرقمنة الإدارية والخدمة العمومية

شمل الفصل لبناء القاعدة المعرفية والمنطلقات الفكرية للدراسة، حيث اشتمل على مبحثين أساسيين؛ تناول **المبحث الأول** أساسيات حول الرقمنة الإدارية، وفيه تم تأصيل المفهوم وتحديد خصائص وأشكال الرقمنة في المطلب الأول، ثم استعراض أهدافها وأهميتها والدوافع الكامنة وراء تبنيها في المطلب الثاني، وصولاً إلى المطلب الثالث الذي استعرض نماذج وأبعاد وآليات الرقمنة مع الوقوف على المعوقات التي تواجهها.

أما **المبحث الثاني**، فقد ركز على الإطار المفاهيمي للخدمات العمومية، من خلال ثلاثة مطالب؛ بحث الأول في مفهوم المرفق العام ومبادئه وخصائصه، فيما خصص الثاني لتوضيح مجالات وأهداف وأهمية الخدمة العمومية، ليختتم المطلب الثالث بتناول نماذج الخدمة العمومية وآليات تطويرها والمعوقات الميدانية التي تعترض جودتها.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية بصندوق **CASNOS** وكالة غرداية.

شكل الفصل الثاني الجانب الإجرائي والتحليلي للدراسة، حيث يسعى لترجمة الطروحات النظرية إلى نتائج واقعية ملموسة، ويمثل هذا الفصل من ثلاثة مباحث متكاملة؛ **ركز المبحث الأول** على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، فحدد المطلب الأول منهج البحث المتبع

الوصفي التحليلي مع توصيف مجتمع وعينة الدراسة المتمثلة في موظفي وإطارات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء **CASNOS** وكالة غرداية، فيما فصل المطلب الثاني في بناء أداة الدراسة الاستبيان ومخاورها المستمدة من أبعاد المتغيرات، بينما تناول المطلب الثالث الخصائص السيكمترية للأداة الصدق والثبات والأساليب الإحصائية المتبعة عبر برنامج **SPSS**. أما المبحث الثاني فتمثل في عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفريغ البيانات الإحصائية، مروراً بالمبحث الثالث الذي سيتناول مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة والدراسات السابقة، ثم صياغة جملة من التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في تعزيز مسار الرقمنة وعصرنة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

ط. شرح مصطلحات الدراسة:

- الرقمنة الإدارية إجرائياً: هي التحول الشامل في نمط العمل داخل وكالة **CASNOS** غرداية، بالانتقال من التداول الورقي اليدوي لبيئة رقمية تعتمد على بنية تحتية تقنية، وكفاءات مؤهلة، ومنصات إلكترونية لتنفيذ المهام.
- الخدمة العمومية إجرائياً: تحمل الأنشطة المباشرة والإلكترونية التي تقدمها الوكالة لتلبية احتياجات الموظفين بانتظام وفعالية.

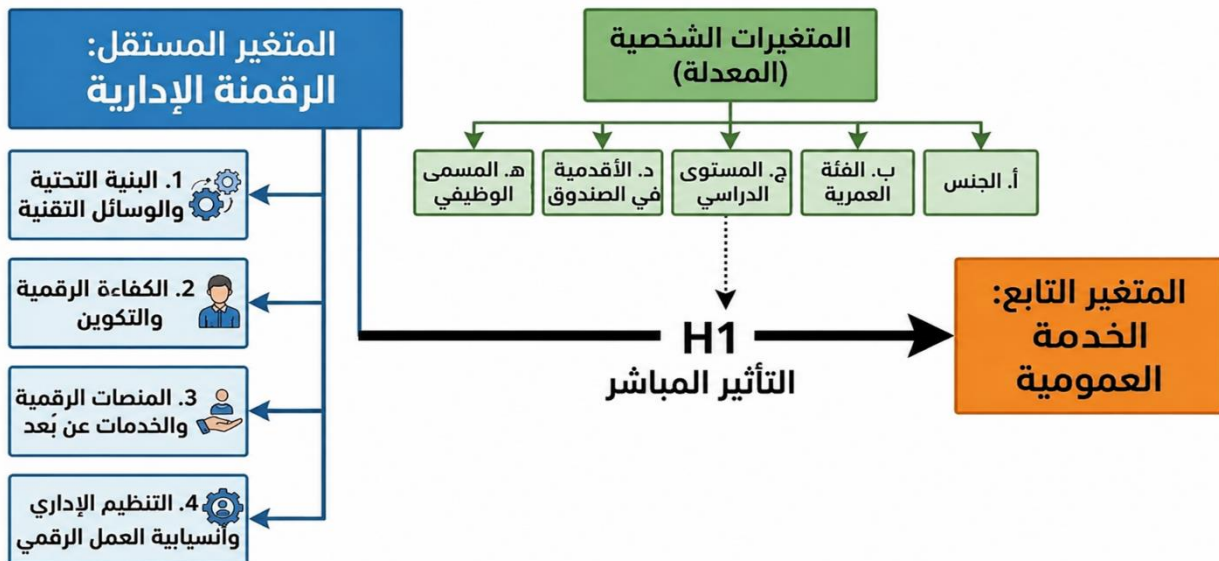
ي. نموذج الدراسة:

يتكون النموذج من:

- ✦ المتغير المستقل الرقمنة الإدارية: بأبعادها الأربعة: البنية التحتية والوسائل التقنية، الكفاءة الرقمية والتكوين، المنصات الرقمية والخدمات عن بعد، التنظيم الإداري وإنسيابية العمل الرقمي.
- ✦ المتغير التابع عصرنة الخدمة العمومية:
- ✦ المتغيرات الشخصية: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الأقدمية في الصندوق، المسمى الوظيفي).

الشكل رقم 1-1- يوضح نموذج الدراسة

نموذج الدراسة: العلاقة بين الرقمنة الإدارية وعصرنة الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبة إنطلاقاً من الدراسات السابقة



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول
الرقمنة الإدارية والخدمة العمومية

تمهيد:

تشهد الإدارة الحديثة تحولا جذريا في أنماط تسييرها، حيث انتقلت من الأساليب التقليدية القائمة على البيروقراطية الورقية إلى فضاءات العمل الرقمي، استجابة لمتطلبات العصر وتسارع تدفق المعلومات، ولم يعد تبني التكنولوجيا مجرد خيار تنظيمي، بل أضحت ضرورة استراتيجية تهدف لإعادة صياغة العلاقة بين المؤسسة العمومية والمترفقين، بما يضمن الفعالية والشفافية والسرعة في الأداء. فجوهر العملية الإدارية المعاصرة يتمحور حول جودة الخدمة العمومية، باعتبارها المؤشر الحقيقي لنجاعة السياسات الحكومية، برزت الرقمنة كأداة محورية لتطوير الخدمات وتجاوز العقبات الزمانية والمكانية، أدى لظهور مفاهيم جديدة تتجاوز الأطر الكلاسيكية للمرفق العام، وتسعى لتحقيق رضا المواطن من خلال تبسيط الإجراءات وتقليص هوامش الخطأ البشري. بناء على الرؤية التكاملية، تأتي الدراسة لتسليط الضوء على الأبعاد النظرية والتطبيقية لهذا التحول، من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

✦ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة الإدارية من حيث الماهية والأبعاد والآليات.

✦ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمات العمومية وعلاقتها بالتحول الرقمي.

✦ المبحث الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالتحليل والمقارنة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة الإدارية

تمحور دراسة المبحث من تأصيل مفاهيمي للرقمنة الإدارية عبر تحديد ماهيتها وأبرز خصائصها والأشكال التي تتخذها في المؤسسات الحديثة **المطلب الأول**، كما يسلط الضوء على الدوافع والأسباب التي تجعل من الرقمنة ضرورة ملحة، مع إبراز الأهمية والأهداف الآلية التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال هذا التحول **المطلب الثاني**، مروراً باستعراض النماذج والأبعاد المختلفة لعملية الرقمنة، والبحث في الآليات الكفيلة بإنجاحها، دون إغفال المعوقات والتحديات التي تحول دون الوصول إلى إدارة رقمية متكاملة وفعالة **المطلب الثالث**.

المطلب الأول: ماهية الرقمنة الإدارية:

الفرع الأول: تعريف الرقمنة الإدارية

أولاً: التعريف التقني

تعرف الرقمنة الإدارية بأنها عملية تحويل الأوعية المعلوماتية الورقية والوثائق التقليدية نصوص، صور، خرائط لنبضات إلكترونية وصيغ رقمية ثنائية 0 و 1، بما يسمح بمعالجتها وحفظها عبر أجهزة الحاسوب والشبكات¹. ويعرفها بشير عباس **العلاق** على أنها الانتقال من نظام الإدارة الورقية التي تعتمد على الملفات الفيزيائية، إلى الإدارة غير الورقية حيث يتم الاعتماد الكلي على الوسائط المغناطيسية والضوئية في تخزين واسترجاع البيانات الإدارية². وتعرف أيضاً على أنها عملية ترميز الأنشطة الإدارية وتحويلها إلى بيانات رقمية مهيكلية، تهدف لتسهيل عملية تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة الواحدة بسرعة ودقة عالية³. وتعرف على أنها إعادة تصميم العمليات الإدارية التقليدية وصنعها بالطابع التكنولوجي، بحيث يتم إنجاز المعاملات آلياً دون الحاجة للحضور الشخصي والتفاعل اليدوي المكثف⁴. ويعرفها أحمد **يس**، **نجلاء** هي استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة لتحسين كفاءة الأداء الإداري، من خلال أتمتة المهام الروتينية المتكررة، بما يتيح للموظفين التركيز على المهام ذات القيمة المضافة العالية⁵. وتعرف أيضاً على أنها منظومة متكاملة تهدف لإنشاء قنوات اتصال إلكترونية تفاعلية بين الإدارة من جهة، وبين الموظفين من جهة أخرى، لضمان استمرارية الخدمة على مدار الساعة 7/24⁶.

¹ عبد الكريم عاشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 32.

² بشير عباس **العلاق**، "الإدارة الرقمية، المجالات والتطبيقات"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2005، ص 9.

³ مهري، سهيلة، "المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام مهني وتقني، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 63.

⁴ بشيوه سامل، "الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية - دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة -"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008/2007، ص 11.

⁵ أحمد **يس**، **نجلاء**، "الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية"، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ص 17.

⁶ عبد الحفيظ سعيد مقدم، "الاتجاهات الحديثة في تقويم الطلاب من منظور الجودة والاعتماد الأكاديمي"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب،

مجلد 24، العدد 49، الرياض، 2008، ص 68

ويعرفها فريد النجاز على أنها رؤية آلية تتجاوز مجرد استخدام الأدوات التقنية، لتشمل تغيراً جذرياً في ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمية، بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي وتوقعات المستفيدين¹.

في حين تعرف بأنها الاستثمار الأمثل للبيانات الضخمة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يحول الإدارة من جهة منفذة فقط لجهة مبتكرة قادرة على التنبؤ باحتياجات المواطنين وتلبية استباقياً².

في حين يعرفها زينهم سماح عبد الجواد: تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة من خلال الوسائل الرقمية، حيث تساهم في تقليص البيروقراطية والحد من التدخل البشري الذي يؤدي للفساد الإداري³.

وعليه نستخلص أن الرقمنة الإدارية هي عملية نظامية متكاملة تدمج بين التكنولوجيا المتطورة، والكوادر البشرية المؤهلة، والإجراءات الإدارية المرنة، بهدف الانتقال بالمرفق العام من النمط التقليدي الجامد لنمط رقمي ذكي يتميز بالسرعة، الشفافية، وانخفاض التكلفة.

الفرع الثاني: خصائص الرقمنة الإدارية

تتميز الإدارة الرقمية عن الإدارة التقليدية بمجموعة من السمات التي تجعلها أكثر استجابة لمتطلبات العصر، ويمكن تفصيل الخصائص فيما يلي:

- 1. الفورية والآنية:** تعتبر السرعة الفائقة في معالجة البيانات أهم سمات الرقمنة؛ حيث تلغي الفواصل الزمنية التي كانت تفرضها الدورة المستندية الورقية، ففي البيئة الرقمية، يتم تحديث المعلومات وتداولها في اللحظة نفسها، بحيث يمنح متخذ القرار رؤية حية للواقع الإداري دون انتظار التقارير الأسبوعية والشهرية⁴.
- 2. اللامركزية:** تؤدي الرقمنة لتفكيك حتمية الوجود الفيزيائي في مقر الإدارة، فهي تمنح مرونة عالية تتجاوز حدود الجغرافيا وساعات العمل الرسمية، الإدارة الرقمية لا تنام إدارة 7/24، كما أنها تسمح بتوزيع الصلاحيات وتفويض المهام إلكترونياً، بحيث يقلل من تكس المعاملات في المكتب الرئيسي⁵.
- 3. التكامل والترابط البيئي:** تقوم الرقمنة على مبدأ الناقدة الواحدة وتدفق المعلومات عبر الأنظمة المختلفة دون انقطاع، حيث هذه الخاصية تنهي ظاهرة الجزر المعزولة داخل الإدارة، حيث تصبح قواعد البيانات مترابطة بحيث إذا تم تحديث معلومة في قسم ما، تظهر تلقائياً في بقية الأقسام المرتبطة بها، بحيث يمنع التكرار والازدواجية⁶.

¹- فريد النجاز، الاقتصاد الرقمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص 15.

²- زهير حافظي، الأنظمة الآلية في تنمية الخدمات الأرضية، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 67.

³- زينهم سماح عبد الجواد، المكتبات والأرشيفيات الرقمية والتخطيط والبناء والإدارة، شركة ناس للطباعة والنشر، 2006، ص 46.

⁴- أحمد مشهور، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية"، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص 7.

⁵- يغني سامية، مدني عثمان، عوادي مصطفى، "الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة: تحليل تجربة مؤسسة الضمان الاجتماعي"، الفرع الولائي بالوادي، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص 711-712.

⁶- محمد سمير أحمد، "الإدارة الإلكترونية"، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 73.

4. الشفافية المطلقة وقابلية التتبع توفر الرقمنة نظاماً دقيقاً للأثر الرقمي فكل عملية دخول، تعديل، حذف يتم تسجيلها ألياً باسم المستخدم وتوقيت العملية، هذه الخاصية تعزز من مبدأ الحوكمة، وتجعل من الصعب التلاعب بالملفات وإخفائها، بدوره يشنأ بيئة إدارية نزيهة يسهل مراقبتها وتدقيقها من الجهات الرقابية¹.
5. الاستمرارية والموثوقية: تتميز الرقمنة بالقدرة على حفظ الذاكرة المؤسسية وحمايتها من الضياع والتلف، من خلال أنظمة النسخ الاحتياطي تضمن الإدارة الرقمية استمرارية الخدمة حتى في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية، حيث يمكن استعادة البيانات والعمل من أي نقطة بديلة².

الشكل رقم 1-1: يوضح خصائص الرقمنة الإدارية



المرجع: من إعداد الطالبة بناء على المراجع السابقة

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الرقمنة الإدارية

أولاً: أهمية الرقمنة الإدارية

¹ - أحمد مشهور، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية"، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص 7.

² - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

تتجاوز أهمية الرقمنة الإدارية مجرد التحديث التقني، لتصبح ركيزة أساسية في تطوير أداء الدولة والمؤسسات، وتتجلى في الانعكاسات الإيجابية على المستويات الاقتصادية، الإدارية، والاجتماعية كما يلي:

1. **رفع الكفاءة التشغيلية والإنتاجية:** تكمن أهمية الرقمنة في قدرتها على أتمتة المهام المتكررة والمملة التي كانت تستنزف وقت الموظف وطاقته، من خلال الأنظمة الذكية، يتم إنجاز آلاف المعاملات في ثوان معدودة وبدقة متناهية، بحيث يحرر المورد البشري للتركيز على المهام الإبداعية والرقابية.¹
2. **تحقيق وفورات مالية وترشيد الإنفاق العام:** تمثل الرقمنة استثمارا ذا عائد اقتصادي ضخم على المدى المتوسط والبعيد، فهي تساهم في تقليص التكاليف الخفيفة للإدارة التقليدية، مثل ميزانيات الورق، الأحبار، صيانة الطابعات، وتكاليف النقل والبريد، والأهم من ذلك هو توفير المساحات العقارية، فبدلا من تخصيص طوابق كاملة لتخزين الأرشيف في مراكز المدن ذات القيمة العقارية العالية، يمكن تخزين كل تلك البيانات في خوادم لا تشغل حيزا يذكر، واستغلال تلك المساحات لخدمة الجمهور.²
3. **دعم اتخاذ القرار وبناء السياسات القائمة على البيانات:** تعتبر البيانات هي نطق العصر الرقمي، وتكمن أهمية الرقمنة في تحويل الإدارة من إدارة تخمينية لإدارة يقينية، توفر الأنظمة الرقمية لصناع القرار لوحات تحكم تعرض مؤشرات الأداء اللحظية، بحيث يسمح باكتشاف مواطن الخلل في أي قطاع والتدخل السريع لمعالجته بناء على أرقام حقيقية لا تقبل التأويل.³
4. **تعزيز الشفافية وتوطيد الثقة بين الإدارة والمواطن:** تساهم الرقمنة في بناء جسور الثقة من خلال مبدأ الاستحقاق الآلي؛ فالنظام الرقمي لا يحابي أحدا، عندما يشعر المواطن أن معاملته تسير وفق مسار إلكتروني واضح يمكنه تتبعه من هاتفه، يزول لديه الشك في وجود محسوبية، تؤدي لتحسين العلاقة بين السلطة والمجتمع، وتنشأ بيئة استثمارية جاذبة قائمة على الوضوح وسرعة الإجراءات.⁴

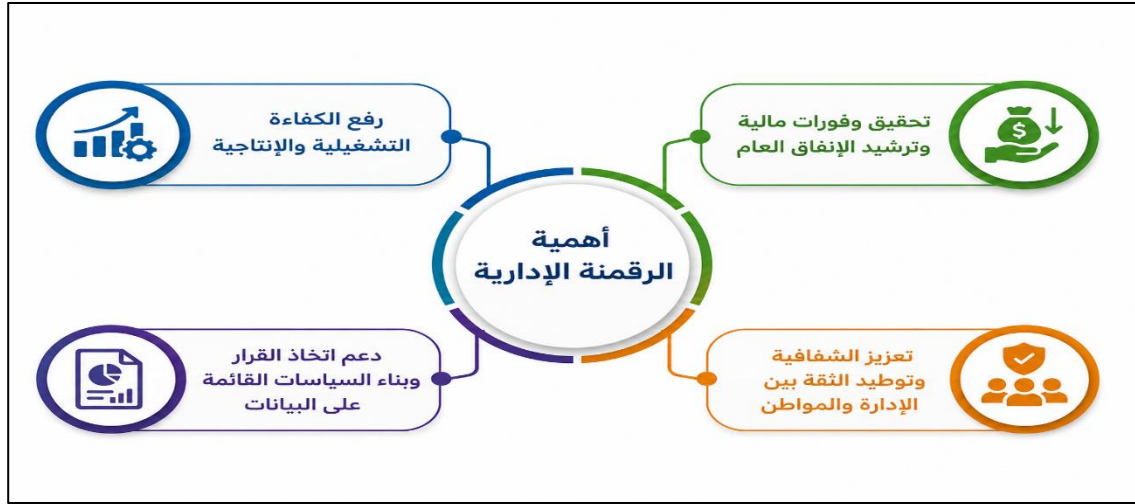
¹ - Martory Bernard et Daniel Crozet : *Gestion de ressources humaines · Pilotage Social et performances*، 6 éme édition dunod، Paris p164، 2005

² - لشخب تقي الدين، "دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال العامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عباس لغرور - خنشلة، ص 34-35.

³ - نفس المرجع والصفحة.

⁴ - نور الدين محلو، آثار الرقمنة على التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة ماستر تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، السنة الجامعية، 2021-2022، ص 11.

الشكل رقم 1-2: أهمية الرقمنة الإدارية



المرجع: من إعداد الطالبة بناء على المراجع السابقة

ثانيا: أهداف الرقمنة الإدارية

لا تهدف الرقمنة الإدارية لمجرد استبدال الورق بالشاشات، بل هي مشروع استراتيجي يسعى لتحويل الإدارة من جهة معرقة لجهة مسيرة، وتمثل أبرز أهدافها فيما يلي:

1. تبسيط الإجراءات الإدارية: يهدف هذا المسعى لتفكيك التعقيدات البيروقراطية وتقليص الدورة المستندية للمعاملات، فالرقمنة تسمح بإلغاء الخطوات المتكررة التي لا تضيف قيمة، وتوحيد النماذج، وهذا يجعل المسار الإداري أقصر وأوضح للموظف والمواطن على حد سواء¹.
2. مكافحة البيروقراطية والفساد الإداري: تعمل الرقمنة على تقييد العنصر البشري في المواقف التي تشجع على المحسوبية والرشوة، من خلال إنشاء واجهة إلكترونية بين المرتفق والموظف، يتم القضاء على الوساطة، وتخضع جميع الطلبات لمعايير برمجية موحدة لا تقبل الاستثناءات غير القانونية، كما أن التوثيق الرقمي لكل خطوة يسهل الرقابة اللاحقة².
3. تجويد الخدمة العمومية ورفع كفاءة الأداء: الهدف الأساسي هو جعل الإدارة تتمحور حول المواطن، الرقمنة تتيح تقديم خدمات أسرع، أدق، ومتوفرة على مدار الساعة، كما تساهم في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن تعب الموظف وضغط العمل، بحيث يرفع من مستوى رضا المتعاملين مع المرفق العام³.

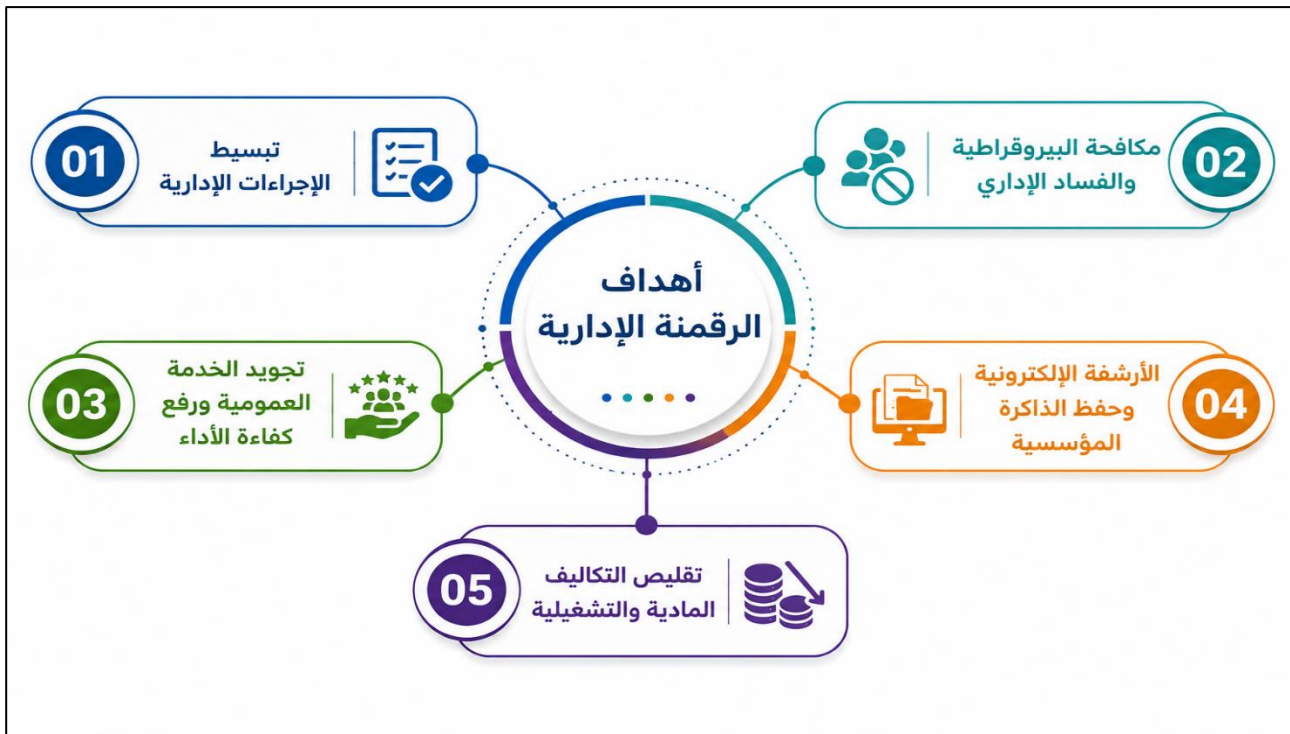
¹-عبد السلام عبد اللاوي ، أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، مجلة صوت القانون، العدد 07، الجزء 01، 2017، ص 63.

²- أحمد فرج أحمد، "دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية"، مكتب الملك فهد الوطنية، السعودية، 2009 ص 26.

³- عماد عيسى صالح محمد، "المكتبات الرقمية الأسس النظرية والتطبيقات العملية"، الدار المصرية اللبنانية، مصر ، 2006، ص 221.

4. الأرشفة الإلكترونية وحفظ الذاكرة المؤسسية: تسعى الرقمنة إلى حماية أصول الدولة المعلوماتية من الضياع والتلف، حيث أن الأرشفة الورقية معرضة للحرائق، الرطوبة، والسرقة، فضلا عن صعوبة البحث فيه، أما الأرشفة الرقمية فتضمن بقاء الوثائق لمئات السنين بصيغتها الأصلية، مع إمكانية الوصول لأي وثيقة خلال ثوان معدودة عبر محركات البحث الداخلية¹.
5. تقليص التكاليف المادية والتشغيلية: يهدف التحول الرقمي لترشيد الإنفاق العام عبر تقليل المصاريف المتعلقة بالورق، الطباعة، المساحات المكتبية المخصصة للأرشفة، وتكاليف التنقل للموظفين والمواطنين، فعلى المدى الطويل، توفر الرقمنة مبالغ طائلة للميزانية العامة للدولة².

الشكل رقم 1-3: أهداف الرقمنة الإدارية



المرجع: من إعداد الطالبة بناء على المراجع السابقة

¹ - مدني آسيا ، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة ، دراسة حالة بمديرية بريد الجزائر لولاية قالمة ، مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة ، مذكرة ماستر ، 2022-2023، ص 11

² - نفس المرجع والصفحة.

المطلب الثاني: أبعاد الرقمنة الإدارية ومعيقات تطبيقها

الفرع الأول: أبعاد الرقمنة الإدارية

لكي تتحول الرقمنة من مجرد شعار لواقع ملموس داخل الوكالة والمؤسسة الإدارية، يجب أن تتوفر أربعة أبعاد أساسية تتكامل فيما بينها لتشكيل المنظومة الرقمية:

- **البعد الأول: البنية التحتية والوسائل التقنية** يمثل هذا البعد العمود الفقري للرقمنة، ويقصد به كافة المكونات المادية والبرمجية اللازمة لتشغيل النظام الرقمي. لا يمكن الحديث عن رقمنة في غياب شبكة اتصالات قوية الإنترنت والألياف البصرية، وأجهزة حاسوب بمواصفات حديثة، وخوادم قادرة على تخزين ومعالجة ضخامة البيانات الحكومية، وبرمجيات الحماية وتأمين البيانات ضد الاختراقات¹.

- **البعد الثاني: الكفاءة الرقمية والتكوين:** مهما بلغت قوة الأجهزة، فإنها تظل بلا قيمة دون عنصر بشري مؤهل لاستخدامه ويركز على الجانب المعرفي والمهاري للموظفين، أي مدى قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الجديدة، وسرعة استجابتهم للتحويل من العمل اليدوي إلى الرقمي، ويتطلب ذلك برامج تكوين مستمر لسد الفجوة الرقمية لدى الموظفين القدامى، وتدريب الجدد على البرمجيات المتخصصة².

- **البعد الثالث: المنصات الرقمية والخدمات عن بعد:** يمثل هذا البعد الواجهة التي تربط المؤسسة بجمهورها المواطنين المستثمرين، ويقصد به تطوير بوابات إلكترونية وتطبيقات هواتف ذكية تتيح للمتعاملين طلب الخدمات دون الحاجة للتنقل الجسدي لمقر الوكالة، والهدف هنا هو تحقيق مفهوم الإدارة المفتوحة التي تعمل خارج أوقات الدوام الرسمي³.

- **البعد الرابع: التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي:** هذا هو البعد الأعمق، ويتعلق به هندسة الإدارة من الداخل، بحيث تتطلب الرقمنة تغيير اللوائح والقوانين لتعترف بالحررات الإلكترونية، وإعادة تصميم دورة العمل لتصبح منسابة وآلية، لا يكفي وضع حاسوب أمام الموظف، بل يجب أن يكون النظام الإداري مصمما بحيث تنتقل المعاملة آليا من مكتب لآخر فور انتهاء كل مرحلة، مع تحديد المسؤوليات والمدد الزمنية لكل إجراء⁴.

¹ منير الحمزة، دور المكتبة الرقمية في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية، المكتبة الرقمية جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة نموذجاً، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، الجزائر، جامعة منشوري قسنطينة، 2008، ص 21

² نور الدين بربار، وفتيحة بالجيلالي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، المجلد الثامن، ال عدد1، 2019، ص 46.

³ ودان بوعبد الله، ومحمد البشير مركان، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، مجلة المالية والأسواق، المجلد2، العدد 03، 2015، ص 59

⁴ يونس زين، و الأمير عبد القادر حفوطة، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي -نمذجا، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد23، 2018، ص 378.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الرقمنة الإدارية

على الرغم من المزايا العديدة للرقمنة، إلا أن طريق التحول الرقمي في الإدارة محفوف بالعديد من التحديات والمقاومات التي قد تؤدي إلى تعثره أو فشله إذا لم يتم التعامل معها بحكمة، وتتمثل أبرز هذه المعوقات في الآتي¹:

1. المعوقات البشرية والثقافية: يعد العامل البشري أكبر تحد يواجه الرقمنة، حيث تظهر غالبا مقاومة التغيير من قبل الموظفين الذين اعتادوا على النمط الورقي لعقود، ينبع هذا الرفض من الخوف من التكنولوجيا، والقلق من فقدان الوظيفة لصالح الآلة، وعدم الرغبة في بذل جهد لتعلم مهارات جديدة، كما أن غياب الثقافة الرقمية لدى بعض الفئات العمرية داخل الجهاز الإداري ينشأ فجوة معرفية تعيق انسيابية العمل.

2. المعوقات التقنية والهيكلية: تتمثل هذه المعوقات في ضعف البنية التحتية اللازمة للتحول؛ مثل قدم أجهزة الحاسوب، وبطء شبكات الإنترنت، وغياب مراكز البيانات المؤمنة، كما تظهر مشكلة عدم التوافق بين الأنظمة القديمة والبرمجيات الحديثة، والتهديد الدائم بالأمن السيبراني؛ حيث يتخوف الكثير من المسؤولين من احتمالية اختراق البيانات الحساسة وضياعها نتيجة هجمات إلكترونية.

3. المعوقات المالية وتلك المتعلقة بالميزانية: يتطلب التحول الرقمي استثمارات ضخمة في البداية؛ ف شراء البرمجيات المرخصة، وتحديث الأجهزة، وتأمين الربط بالألياف البصرية، وتكاليف التعاقد مع شركات الصيانة، كلها بنود ترهق ميزانيات المؤسسات، خاصة في الدول ذات الموارد المحدودة. كما أن التكلفة لا تتوقف عند الشراء، بل تمتد لتشمل التكوين المستمر للموظفين لمواكبة التحديثات البرمجية المتسارعة.

4. المعوقات القانونية والتشريعية: غالبا ما تكون التكنولوجيا أسرع من القوانين؛ فغياب تشريعات واضحة تعترف بالحجية القانونية للتوقيع الإلكتروني التي شكلت عائقا كبيرا، كما أن القلق بشأن خصوصية البيانات الشخصية في ظل غياب قوانين حماية المعلومات، يجعل الإدارة والمواطنين يترددون في مشاركة بياناتهم الحساسة عبر الشبكة خوفا من استغلالها غير القانوني².

المطلب الثالث: نماذج وآليات الرقمنة الإدارية

الفرع الأول: نماذج الرقمنة الإدارية

لا تتبنى المؤسسات الرقمنة ككتلة واحدة، بل تمر عبر مسار تطوري يتكون من نماذج متصاعدة، حيث يهدف كل نموذج للمستوى الذي يليه، ويمكن تقسيم هذه النماذج إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

1. نموذج المعلومات: يمثل هذا النموذج القاعدة الأساسية والخطوة الأولى في رحلة التطور الرقمي، حيث ينصب التركيز هنا على البيانات والوثائق كأصول معلوماتية، حيث يتم تحويلها من وسيطها التقليدي لوسيط إلكتروني، والهدف الجوهرى في هذا

¹ - عزيز سامية، و قوارح ام الخير، الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 128.

² - خديجة قمار، الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق، جامعة الجبيلالي بونعامة خميس مليانة، مجلة الفكر، المجلد 18، العدد 01، 2023، ص 149.

المستوى هو الأرشفة وتأمين المعلومات من التلف وتسهيل عملية الوصول إليها واسترجاعها عبر محركات البحث البسيطة، دون تغيير جوهري في طريقة عمل الإدارة¹.

2. نموذج العمليات: في هذا المستوى، ينتقل التركيز من رقمنة الوثيقة لرقمنة الإجراءات، هنا يبدأ التغيير الحقيقي في أسلوب العمل، حيث تعاد هندسة المسارات الإدارية لتتم عبر الأنظمة التقنية من البداية للنهاية، يتم استبدال التوقيع اليدوي بالتوقيع الإلكتروني، وتنتقل المعاملة بين الموظفين عبر تدفقات عمل مؤتمنة، والهدف هنا هو رفع الكفاءة، تقليل الهدر الزمني، وضمان دقة التنفيذ².

3. نموذج الأعمال: يمثل هذا النموذج القمة في سلم التطور، بما يسمى بالتحول الرقمي الشامل، في هذه المرحلة، لا تكتفي المؤسسة برقمنة ما هو موجود، بل تقوم بإعادة ابتكار دورها وخدماتها، ويتم استخدام التقنيات الناشئة لبناء قيمة مضافة لم تكن ممكنة سابقا، والإدارة هنا تصبح إستباقية تتنبأ باحتياجات المتعاملين قبل طلبها، وتلغى فيها الحواجز التقليدية بين الإدارات المختلفة³.

الشكل رقم 1-4: نماذج الرقمنة الإدارية



المرجع: من إعداد الطالبة بناء على المراجع السابقة

الفرع الثاني: آليات تطبيق الرقمنة الإدارية

إن النجاح في مشاريع الرقمنة لا يتوقف على شراء الأجهزة فحسب، بل يتطلب خارطة طريق واضحة المعالم تضمن استدامة التحول وتقبل الموظفين والمواطنين له، وتتمثل أبرز الآليات فيما يلي:

¹ كلثم محمد كبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية التابعة لدولة قطر، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، برنامج ماجستير إدارة أعمال، ص. 39.

² عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر "دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة"، أطروحة ناية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، في علم الاجتماع، تخص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية، 2015، 2016 ص 73

³ عيدوني كافيّة، بن حجوبة حميد ، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها ، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، العدد 02 ، ديسمبر، 2017 ، ص229.

1. الانطلاق من آلية وطنية شاملة: لا يمكن للرقمنة أن تنجح كجزر منعزلة داخل كل وزارة فالرؤية الآلية تقتضي وجود إطار وطني موحد يحدد المعايير التقنية والقانونية والأمنية المشتركة، تضمن الترابط بين مختلف مفاصل الدولة، بحيث تتحدث الأنظمة البرمجية مع بعضها البعض بلغة واحدة، بما يمنع تضارب البيانات ويهيئ البيئة لما يعرف بالحكومة المتصلة¹.
2. تبني نهج تدريجي وتشاركي: التحول الرقمي هو تغيير ثقافي قبل أن يكون تقنيا، لذا فإن الآلية المثلى هي البدء ب مشاريع نموذجية في قطاعات محدودة لقياس النجاح ومعالجة الأخطاء قبل التعميم الشامل، كما يجب إشراك الموظفين المستخدمين النهائيين في تصميم الأنظمة، لأن تهميشهم يولد مقاومة للتغيير، بينما إشراكهم يجعلهم شركاء في النجاح².
3. التركيز على إعادة الهندسة وليس مجرد الأتمتة من أكبر أخطاء الرقمنة هي أتمتة الفوضى، أي تحويل إجراءات معقدة وبيروقراطية لحاسوبية كما هي دون تبسيط، فالآلية الناجحة تقوم على إعادة هندسة العمليات الإدارية أولا، من خلال حذف الخطوات الزائدة وتقليص عدد الموافقات، ثم تحويل هذا المسار الرشيق لبرنامج إلكتروني³.
4. بناء الشراكات وتأمين التمويل المستدام: تتطلب الرقمنة ميزانيات ضخمة وخبرات تقنية قد لا تتوفر دائما داخل الجهاز الإداري، لذا تعتمد الآليات الحديثة على الشراكة بين القطاع العام والخاص للاستفادة من سرعة وابتكار شركات التكنولوجيا، كما يجب ضمان تمويل مستمر ليس فقط لشراء الأجهزة، بل لصيانتها وتحديث البرمجيات وحماية الأمن السيبراني بشكل دوري⁴.

¹ - مريم بن تازير، واقع تطبيق استراتيجيات الحفظ الرقمي في مشاريع الرقمنة: دراسة ميدانية بالمكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، *Journal Cybrarians*، العدد 54، يونيو 2019، ص ص 19 .

² - أسامة أحمد المناعسة وجمال محمد الزغبى، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 78.

³ - أسامة أحمد المناعسة وجمال محمد الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁴ - نفس المرجع والصفحة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمات العمومية

يسعى المبحث رسم إطار مفاهيمي شامل للخدمة العمومية، يبدأ بتحديد هويتها من خلال ضبط مفهومها واستعراض المبادئ القانونية والتنظيمية التي تحكمها وأهم الخصائص التي تميزها **المطلب الأول**، كما ينتقل لتشريح الواقع الوظيفي لهذه الخدمات عبر إبراز مجالاتها المتعددة، والأهداف الآلية التي تسعى لتحقيقها، ومدى أهميتها في استقرار المجتمع وتنميته **المطلب الثاني**، في حين يتم تناول المسار التطويري للخدمة العمومية من خلال استعراض النماذج الإدارية الحديثة والآليات المتبعة للارتقاء بها، مع الوقوف على المعوقات التي تواجه الإدارة وتحدد من جودة تقديم الخدمة للمرتفقين **المطلب الثالث**.

المطلب الأول: الخدمة العمومية، المفهوم والمبادئ والخصائص

الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية

أولاً: تعريف الخدمة وخصائصها

قبل الغوص في ضمار الخدمة العمومية، نستطيع تعريف الخدمة بأنها المنافع غير الملموسة التي تقدمها المنشأة لعملائها من خلال عملية التبادل، نظير مبلغ معين من المال أو بعض القيم الأخرى (مثل وقت المستهلك) ومثال ذلك خدمات الطيران والمصارف والتعليم والفندقة والسياحة وإصلاح السيارات، والبريد والعلاج الطبي والاستشارات الإدارية والقانونية... الخ.¹

تتميز الخدمات بمجموعة من السمات والخصائص من أهمها:

- لخدمات غير ملموسة وغير محسوسة، لا يمكن إدراكها مادياً.
- الخدمات تتلازم ولا تنفصل عن جهة تقديمها.
- الخدمات غير متجانسة: ومن الصعب تنميط أو توحيد مستوى أدائها من قبل مقدمي الخدمة، بل إنه من الصعب أحياناً تنميط مستوى أداء الخدمة بالنسبة لمقدم الخدمة الواحد في كل مرة يقدم فيها خدماته للعملاء.²

ثانياً: تعريف الخدمة العمومية:

يعرفها عبد القادر بأنها الجهاز الإداري الذي تنشئه الدولة وتمنحه الشخصية المعنوية، ليتولى إدارة نشاط معين يهدف إلى تحقيق مصلحة عامة، تحت إشراف ورعاية السلطة التنفيذية.³

وتعرف على أنها هي الوسيلة والأداة التي تستخدمها الدولة والمجتمعات المحلية البلديات والولايات للقيام بواجباتها تجاه المواطنين، وتتمثل في المكاتب والمراكز والمؤسسات التي تقدم منافع مباشرة للجمهور.⁴

¹-حازم حريزي، ما هي خصائص الخدمات؟ وما الفرق بين السلع والخدمات؟، أنظر للموقع

<https://www.aleftstartup.com/blog/2019/02/20/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2%D9%84%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-1>

²-نفس المرجع.

³-برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات العمومية، الإسكندرية، مصر، مكتبة الوفاء التقنية، 2014، ص56.

⁴-قاسمي شريفة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمات العمومية، دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية، قاصدي مرياح، مجلة

العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2018، ص327

ويعرفها ثابت زهير على أنها مشروع يدار بواسطة أشخاص القانون العام، ويتمتع بامتيازات السلطة العامة لضمان تحقيق أهدافه الاجتماعية¹

ويعرفها حماد الضمور بأنها كل نشاط يبذله شخص عام وخاص، يستهدف بطبيعته إشباع حاجات جماعية مادية ومعنوية للسكان، والتي يعجز الأفراد عن تلبيتها بمفردهم وبطريقة عادلة².

حسب المدرسة الفرنسية ليون ديجي، هي مظهر من مظاهر التضامن الاجتماعي، والتزام يقع على عاتق الحكام تجاه المحكومين، لتوفير الخدمات الأساسية التي لا يمكن للمجتمع الاستغناء عنها³.

وتعرف أيضا على أنها كل مشروع يسدي خدمات للجمهور بانتظام واطراد، ويخضع لمبدأ التعديل والتغيير وفقا لمقتضيات الظروف، ومبدأ المساواة بين جميع المنتفعين به دون تمييز⁴.

وتعرف على أنها نشاط غير ربحي بصفة أساسية، تلتزم الدولة بضمان جودته وسهولة الوصول إليه، بهدف تحقيق الرفاه الاجتماعي والعدالة في توزيع المنافع العامة بين أفراد المجتمع⁵.

في حين تعرف النظريات الديمقراطية الحديثة بأنها مجموعة الحقوق الخدمية التي يضمنها القانون للمواطن بصفته مرتفقا، وتلتزم الإدارة بتقديمها بمعايير محددة من الشفافية والمسؤولية⁶.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية

تفرد الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص الذاتية التي تمنحها طابعا سياديا واجتماعيا في آن واحد، وهي الخصائص التي تبرر وجود الإدارة العامة وتحدد إطار علاقتها بالمرتفقين، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي⁷:

1. هيمنة غاية المنفعة العامة

تمثل المنفعة العامة العلة الوجودية للخدمة العمومية؛ فالهدف من إنشاء أي مرفق عام هو إشباع حاجات جماعية لا يمكن تركها لمنطق السوق والربح والمنافسة، تعني أن الربح المادي ليس معيارا لنجاح الخدمة، بل المعيار هو مدى رضا المجتمع وتحقيق الاستقرار الاجتماعي وتمحور كالتالي:

¹- ثابت زهير، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 456، 455.

²- حامد الضمور هاني، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 18.

³- يغني سامية، مدبني عثمان، الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة، تحليل تجربة مؤسسة الضمان الاجتماعي، الفرع الولائي بالوادى، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01 جوان، 2021، ص 710.

⁴- كمال فار، الخدمة العمومية، المقاربة النظرية والجدور التاريخية، مجلة الفكر، جامعة الجزائر 02، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 186.

⁵- عبد الله بوصالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة البريد الجزائري، رسالة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014، ص 44.

⁶- دردي أحلام، دور استخدام نماذج صفوف الإنتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 12.

⁷- خيثر محمد، إدارة الجودة بالمنظمة، مدخل نظري وتطبيقي، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2016، ص 111.

• **الأثر الإداري:** توجيه كافة موارد الدولة لخدمة المواطن، حتى لو كانت الخدمة خاسرة من الناحية المالية المحضة كالبريد في المناطق النائية.

• **الربط بالرقمنة:** تساهم الرقمنة في تعظيم المنفعة العامة من خلال ديمقراطية الوصول؛ حيث تضمن وصول الخدمة للفئات الهشة والمناطق البعيدة بنفس الجودة والسرعة.

2. الخضوع لنظام قانوني استثنائي

بما أن الخدمة العمومية تستهدف مصلحة الجماعة، فقد منحها القانون الإداري امتيازات السلطة العامة التي لا تتوفر للأفراد، في حين فرض عليها قيوداً استثنائية لضمان عدم الانحراف بالسلطة، هذا النظام هو ما يسمى بالمعيار المتجاوز للمألوف في قواعد القانون الخاص ومنها:

• **الأثر الإداري:** تتمتع الإدارة بحق التنفيذ الجبري، وحق تعديل العقود الإدارية بإرادتها المنفردة، في حين تعتبر ملزمة بمبادئ الاستمرارية والمساواة الصارمة.

• **الربط بالرقمنة:** يتجلى هذا النظام في القوانين المنظمة لـ التوقيع الإلكتروني والتصديق الرقمي، حيث تمنح الدولة حجية قانونية مطلقة للمخرجات الرقمية الصادرة عن مراقفها، مع فرض عقوبات مشددة على التلاعب بالبيانات الحكومية لضمان قدسية المرفق العام الرقمي.

3. الشفافية المطلقة وقابلية المساءلة

على عكس المؤسسات الخاصة التي تحيط نشاطها بالسرية التجارية، فإن الخدمة العمومية ملك للمجتمع، بما يفرض عليها الوضوح التام في مساطرها وقراراتها، الشفافية هنا تعني حق المرتفق في معرفة حقوقه، وكيفية اتخاذ القرار الإداري، والمعايير التي تقدم على أساسها الخدمة ومنها:

• **الأثر الإداري:** الالتزام بتسبيب القرارات الإدارية، ونشر التقارير الدورية، وتبسيط لغة التواصل مع الجمهور لإزالة الغموض البيروقراطي.

• **الربط بالرقمنة:** الرقمنة هي العدو الأول للغموض؛ فمن خلال منصات تتبع المعاملات، تتيح الإدارة للمواطن مراقبة مسار ملفه لحظة بلحظة، وهذا يلغي الغرف المظلمة في الإدارة ويقلص فرص الفساد الإداري والمالي¹.

4. خاصية الاستجابة والارتقاء بالجودة

تتميز الخدمة العمومية الحديثة بخاصية النزوع نحو الجودة؛ فهي لم تعد مجرد منة تقدمها الدولة، بل أصبحت التزاماً بتقديم خدمة تلي تطلعات المواطن بفعالية، وتعني هذه الخاصية ضرورة قياس الأداء باستمرار وتطوير الأساليب الإدارية لتكون أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات، ومنها:

• **الأثر الإداري:** تبني معايير الجودة الشاملة، وتفعيل صناديق الاقتراحات والشكاوى، واعتبار المواطن شريكاً في تقييم أداء المرفق العام.

¹ - خير محمد، المرجع السابق، ص 113.

- **الربط بالرقمنة:** تبرز أهمية الرقمنة هنا في توفير البيانات الضخمة التي تسمح للإدارة بتحليل احتياجات المواطنين بدقة، وتقديم خدمات استباقية قبل أن يطلبها المرتفق، وهذا من أجل رفع من كفاءة المرفق العام لمستويات غير مسبقة¹.

الفرع الثالث: معايير الخدمة العمومية.

تستند الخدمة العمومية في تقديمها وسيورتها لجملة من المعايير والمبادئ الحاكمة، التي تضمن تحقيق غاياتها النبيلة في خدمة المجتمع وتلبية تطلعات المواطنين، وتبرز أهم معاييرها فيما يلي:

1. **معيار المساواة أمام المرفق العام:** يعتبر هذا المعيار حجر الزاوية في تقديم الخدمات العمومية، حيث ينطلق من مبدأ دستوري وحقوقى أصيل يتمثل في المساواة التامة أمام القانون، ويقضي التزام الإدارة بتقديم خدماتها لجميع المرتفقين المتواجدين في مراكز قانونية متماثلة دون أدنى تمييز؛ سواء كان ذلك على أساس العرق، اللون، المعتقد، الانتماء السياسي والفكري، وعليه فالمعيار يفرض على الدولة تكريس مبدأ تكافؤ الفرص وضمان حيادية المرافق العامة في تعاملاتها اليومية².
2. **معيار القابلية للتطور والتكيف:** لا تتسم الخدمات العمومية بالجمود المكثي، بل تتطلب مرونة فائقة تسمح لها بمواكبة التحولات الاجتماعية والاقتصادية، والقفزات التكنولوجية المتسارعة، ويتجلى في قدرة المرافق العامة على التحديث المستمر لأساليب عملها وتطوير آلياتها لتلبية الاحتياجات المتجددة للمواطنين، ولعل أبرز تجليات هذا المعيار هو التحول الإستراتيجي الجاري من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الذكية، بهدف تسريع وتيرة نقل البيانات وضمان جودة الخدمات المقدمة³.
3. **معيار الاستمرارية والانتظام:** ترتبط الخدمات العمومية ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات اليومية والحيوية للأفراد والمجتمع، وهذا يحتم الدولة ومؤسساتها ضمان سيورة الخدمات باطراد وانتظام دون توقف، ويتطلب تحقيق هذا المبدأ وضع خطط استباقية وتدابير وقائية تكفل استدامة المرفق العام في أداء مهامه تحت أي ظرف أو طارئ، حفاظاً على استقرار النظام العام وسيورة الحياة المجتمعية⁴.
4. **معيار المجانية النسبية:** يعتبر هذا المعيار إمتداداً عقلانياً لمبدأ المساواة، غير أنه لا يعني بالضرورة الإعفاء المطلق من الرسوم في كافة القطاعات، فهو يقسم الخدمات حسب طبيعتها، فالدولة تلزم بتقديم الخدمات السيادية والأساسية التي تحفظ كيان الفرد بصفة مجانية، في حين تخضع الخدمات الأخرى لرسوم مالية تتدرج وفقاً لنوعية الخدمة والقدرة الشرائية للمستفيد، بحيث يضمن التوازن المالي للمرفق العام دون الإخلال بحق المواطن في الحصول على الخدمة⁵.
5. **معيار الشمولية:** يستند هذا المعيار إلى فلسفة الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، حيث يلزم الدولة بتوسيع مظلة الخدمات العمومية لتشمل كافة المواطنين عبر كامل التراب الوطني، ويهدف هذا المبدأ إلى إيصال الخدمات الأساسية للجميع وتسهيل سبل الوصول إليها بشروط عادلة تراعي التفاوت في القدرات الفردية ومستويات المعيشة، تأكيداً على الطابع التشاركي والعمومي لمؤسسات الدولة⁶.

¹ - نفس المرجع والصفحة.

² - عبد الله طيب، الوظيفة العمومية في دول عالمنا المعاصر، مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق، 1980، ص 32.

³ - بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي، دراسة حالة، دراسة غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005، ص 4

⁴ - René CHAPUS، Droit Administratif Général، Tome I، 15ème édition، ed Montchrestien، Paris، 2001، p608.

⁵ - عدنان مريزق بن دحم، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، 2018، ص 19.

⁶ - ضالع بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة، وتسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور موالى الطاهر - سعيدة، 2017-2018، ص 13.

6. معيار الفعالية الاقتصادية والمجالية: تتجلى فعالية الخدمة العمومية في تدخل الدولة لتوفير خدمات يعجز القطاع الخاص عن تقديمها، إما لغياب الجدوى الاقتصادية أو لتكلفتها العالية، ويبرز دور المرفق العام هنا في تصحيح اختلالات السوق وتحقيق العدالة المجالية (، من خلال مد شبكات النقل والكهرباء والغاز إلى المناطق النائية أو ذات الكثافة السكانية الضعيفة¹.
7. معيار التضامن الاجتماعي: تعتبر الخدمة العمومية التجسيد المؤسسي والميداني لقيم التضامن بين أفراد المجتمع، حيث تتولى الدولة بموجب هذا المعيار مسؤولية تقليص الفوارق الطبقية والحد من مظاهر الإقصاء الناتجة عن تفاوت الدخل، والإعاقة، والفقر، ولتحقيق هذه الغاية النبيلة، تنهض الخدمة العمومية بثلاث وظائف تضامنية متكاملة تتمثل في²:
- ✦ توفير الحماية المادية والمالية للفئات الهشة والمهددة بالتهميش، لضمان وصولهم العادل للخدمات الأساسية.
 - ✦ تعزيز أواصر الانسجام والتماسك الاجتماعي، وتعميق الشعور بالانتماء والمواطنة لدى كافة شرائح المجتمع.
 - ✦ إرساء آليات شفافة وعادلة لتشجيع الاستخدام الأمثل للموارد المشتركة بما يخدم المنفعة العامة.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع الخدمة العمومية

الفرع الأول: أهمية الخدمة العمومية

تتجاوز الخدمة العمومية في العصر الحالي دورها التقليدي كمجرد أداة لتنفيذ القوانين، لتصبح القلب النابض للدولة الحديثة والمعيار الأول لنجاحها، وتتجلى أهميتها القصوى في الوظائف الجوهرية التالية³:

1. أداة لتحقيق التماسك والوحدة الاجتماعية : تعتبر الخدمة العمومية المظهر المادي والملموس للعقد الاجتماعي المبرم بين الدولة والمواطن، فهي الأداة التي تحول الشعور بالانتماء من فكرة مجردة إلى واقع يعيشه الأفراد يوميا، و من خلال توفير خدمات موحدة وعادلة للجميع، تعمل المرافق العامة على نسج رابطة اجتماعية قوية تذيب الفوارق بين الفئات المختلفة والمناطق الجغرافية المتباعدة، فعندما يستفيد المواطن في القرية النائية من نفس جودة التعليم والرعاية الصحية التي يحصل عليها ساكن العاصمة، يتعزز لديه الشعور بالمساواة والعدالة، بدروه يقلل من بؤر التوتر الاجتماعي ويضمن استقرار البناء الوطني.
2. مرآة لفعالية الدولة وكفاءة أجهزتها: في الفكر الإداري الحديث، لم يعد المواطن يحكم على قوة الدولة بجيوشها وترسانتها القانونية فحسب، بل بجودة الخدمات التي يتلقاها في حياته اليومية، لذا، تعد الخدمة العمومية الواجهة الاتصالية والمقياس الحقيقي لفعالية السلطة وكفاءة جهازها البيروقراطي، فالمواطن يقيس نجاح الحكومة بمدى سهولة استخراج وثيقة إدارية، وجودة الرعاية الطبية في المستشفيات العامة هي التي تمنح الدولة المشروعية الشعبية وتجعل من الإدارة نموذجا يحتذى به في النزاهة والإتقان.

¹ -مهيبة بئينة، مبادئ تطبيق الخدمة العمومية في الإذاعات المحلية الجزائرية ومرجعياتها بين الالتزام بمضمون التشريعات الإعلامية وواقع الممارسات المهنية، جامعة الأمير عبد القادر، 2018، ص 07.

² -الصادق رابح، "مفهوم الخدمة العامة في التلفزيون بين المقاربة التجارية والمنظور النقدي"، مجلة الإذاعات العربية، العدد 02، تونس، 2011، ص 18.

³ - عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2013، ص 94.

3. رافعة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة: تمثل الخدمة العمومية المحرك الرئيسي للأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة:¹

- ✦ هي التي توفر البنية التحتية والبيئة التنظيمية التي تحفز الاستثمار وبناء الثروة.
 - ✦ تضمن الارتقاء بالعنصر البشري عبر التعليم والصحة وتكافؤ الفرص .
 - ✦ فتتجلى أهميتها في الإدارة الرشيدة للموارد الطبيعية كالماء والطاقة وضمان استدامتها للأجيال القادمة، وعليه فالخدمة العمومية المصممة بعناية هي التي تضمن تحقيق نمو اقتصادي متوازن يراعي الحقوق الاجتماعية ويحافظ على البيئة في آن واحد.
- إن أهمية الخدمة العمومية تكمن في كونها الضمانة الكبرى لاستمرار الدولة وازدهار المجتمع، ومع دخول عصر الرقمنة، لم تعد هذه الأهمية مقتصره على كمية الخدمات، بل انتقلت لكيفية تقديمها حيث أصبح الرقمي هو الوسيلة الأرقى لتحجيد التضامن، وإثبات الكفاءة، وتحقيق الاستدامة الشاملة.

ثانيا: أنواع الخدمة العمومية

تتعدد المقاربات المنهجية والتقسيمات النظرية لأنواع الخدمات العمومية باختلاف الزاوية التي ينظره منها إليها، غير أن جل هذه التقسيمات تتقاطع في محاور جوهرية تعكس طبيعة الخدمة ومدى حيويتها للمجتمع، وفيما يلي أبرزها:²

1. **الخدمات الحيوية:** يشكل هذا النوع حجر الزاوية في بناء أي دولة، فهي خدمات ترتبط ارتباطا وجوديا ببقاء المجتمع وضمان سلامته وتقدمه المستمر، وتتصدر الخدمات التعليمية والصحية وقائمة هذا الصنف، نظرا لتأثيرها المباشر على الرأسمال البشري، وما يميز هذه الخدمات هو الإلزام الواقع على عاتق الدولة بضرورة توفيرها وتقديمها بأعلى معايير الجودة الممكنة، وتحمل الخزينة العمومية أعباءها مهما ارتفعت تكلفتها المالية، كونها لا تخضع لمنطق الربح والخسارة بل لمنطق ديمومة الدولة والمجتمع.
2. **الخدمات القاعدية:** يشمل هذا التصنيف حزمة الخدمات التي لا غنى عنها في الحياة اليومية لأفراد المجتمع بكافة قطاعاته ومستوياته المعيشية، كشبكات التموين بمياه الشرب، والطاقة، ووسائل النقل العام، والملاحظة الأكاديمية الأبرز حول هذا النوع هو التحول الاستراتيجي في نمط تسييرها؛ فبعد أن كانت حكرا مطلقا على الدولة والمؤسسات العمومية، باتت اليوم قابلة للتفويض والتقليد من قبل مؤسسات القطاع الخاص، وعليه أصبحت إدارة هذه المرافق تخضع بشكل متزايد لمعايير الكفاءة الاقتصادية، والربحية، وأسس التسيير التجاري البحت.

3. الخدمات التكميلية:

يندرج ضمن هذا الإطار تلك الخدمات التي تهدف للإرتقاء بنوعية الحياة وتلبية الاحتياجات الفكرية والترويجية للمواطنين، كإنشاء المكتبات العامة، والمتاحف، والمنتزهات والمساحات الخضراء، ورغم دورها الإيجابي في تحقيق المنفعة الاجتماعية والثقافية، إلا أن درجة حيويتها متفاوتة؛ فقد لا تعتبر ذات أولوية قصوى لبعض المجتمعات مقارنة بالخدمات الحيوية والقاعدية، إذ يرتبط استهلاكها غالبا بمستوى الوعي الثقافي والرفاه الاقتصادي.

¹ - عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سبق ذكره، ص.95.

² - عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص 62.

4. الخدمات الاجتماعية التدخلية: هي خدمات ذات طبيعة اجتماعية محضة، يمتلك الأفراد من الناحية النظرية القدرة على تلبيتها بأنفسهم من خلال مواردهم الخاصة، غير أن العجز في توفيرها بشكل سليم ولشريحة واسعة، قد يندرج باختلالات عميقة تؤثر على استقرار المجتمع ككل، هذا الخطر المحتمل هو ما يبرر ويستدعي التدخل المباشر للسلطات العمومية كفاعل ضامن لسد هذا النقص، ويعتبر قطاع الإسكان العمومي النموذج الأمثل لهذا النوع، حيث تتدخل الدولة لتوفير السكن اللائق للفئات التي يعجز السوق وقدراتها الذاتية عن توفيره لها.

5. الخدمات والمشاريع الرأسمالية:

يختص هذا النوع بالخدمات التي تتطلب إتفاقا استثماريا وتتسم بتكلفتها العالية، وتمثل في تشييد الأصول والبنى التحتية الكبرى كبناء المجمعات المدرسية، والمستشفيات، والأقطاب الجامعية، وتتميز بطابعها الممتد، حيث لا تقتصر منافعتها وعوائدها التنموية على الجيل الحالي الذي أنجزت في عهده، بل تمتد لتشكيل رصيدا إستراتيجيا تستفيد منه الأجيال المتعاقبة، بحيث يجسد مبدأ التنمية المستدامة والعدالة بين الأجيال.¹

المطلب الثالث: آليات ومحددات تحسين الخدمة العمومية

الفرع الأول: آليات تطوير وتحسين الخدمة العمومية

في ظل التوقعات المتزايدة للمواطنين والتحديات الاقتصادية والتقنية المعاصرة، تتبنى الدول آليات متكاملة لرفع كفاءة مرفقها العام، وتمثل أبرز هذه التوجهات الآلية فيما يلي²:

1. آلية القرب الإداري: تقوم هذه الآلية على مبدأ الإدارة في خدمة المواطن في مكان تواجده، وتهدف إلى كسر الحواجز الجغرافية والبيروقراطية التي تفصل بين المرتفق ومراكز اتخاذ القرار، وعبر تعزيز اللامركزية الإدارية والترايبية، وتوزيع المصالح العمومية على أوسع نطاق جغرافي ممكن، والهدف هو تقليل عناء التنقل للمواطنين وضمان الاستجابة السريعة لخصوصيات كل منطقة، بما يحول الإدارة من سلطة بعيدة لشريك قريب.
- آليات التنفيذ: إنشاء مكاتب القرب والشبابيك الموحدة في الأحياء البعيدة، وتفويض الصلاحيات للمسؤولين المحليين لاتخاذ القرارات دون الرجوع للعاصمة.
- البعد الرقمي: تبرز هنا أهمية القرب الرقمي، حيث لم يعد القرب جغرافيا فقط، بل أصبح قريبا جيبيا عبر تطبيقات الهاتف المحمول التي تضع الإدارة بين يدي المواطن في أي مكان وزمان.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق، ص 62.

² اسماعيل سايحي، إستراتيجية التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر -دراسة في الأسباب والآليات، مجلة مرائي للدراسات السياسية والقانونية، المجلد 1، العدد 02، 2021، ص 71.

2. آلية الجودة الشاملة ورضا المرتفق: تعتبر هذه الآلية تحولا جذريا في فلسفة الإدارة العامة؛ حيث تنتقل من التركيز على تنفيذ القانون إلى التركيز على جودة النتيجة ورضا المستفيد، تعتمد الإدارة هنا معايير دولية أيزو 9001 لضبط العمليات الإدارية، وتضع موثيق جودة تحدد التزامات المرفق تجاه الجمهور، ويتم قياس الأداء عبر مؤشرات دقيقة تتابع سرعة الإنجاز ونسبة الأخطاء، مع تفعيل آليات دورية لاستطلاع آراء المرتفقين واعتبار شكاواهم مادة أساسية للتطوير المستمر.
3. آلية التبسيط والرقمنة تمثل هذه الآلية حجر الزاوية في عصر الحكومة الإلكترونية، وهي تهدف لمعالجة المرض البيروقراطي المزمن المتمثل في تعقيد المساطر، تبدأ هذه الآلية بإعادة هندسة العمليات لحذف الوثائق الزائدة وتقليل عدد التوقيعات، ثم تأتي الرقمنة لتحويل هذا المسار المبسط إلى خدمة إلكترونية متكاملة، والهدف هو الوصول إلى إدارة بلا ورق وبلا طوابير، مما يقلص التكاليف المادية والزمنية على الدولة والمواطن معا، ويرفع من مستوى الشفافية والنزاهة.

الفرع الثاني: محددات تحسين الخدمة العمومية

- إن نجاح الآليات المذكورة سلفا مرهون بتوفر بيئة ملائمة تتحكم فيها جملة من المحددات والعوامل المتداخلة، والتي يمكن شكلت دورا محويا لعملية التحسين، وتصنف إلى ما يلي¹:
1. **المحددات التشريعية والمؤسسية:** يشكل الإطار القانوني الأرضية التي تنطلق منها أي عملية إصلاح، ويشترط في هذا المحدد وجود نصوص تشريعية وتنظيمية مرنة تواكب التطورات وتسمح بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، كتشريع التوقيع الإلكتروني، وإضفاء الحجية القانونية على الوثائق الرقمية، كما يرتبط هذا المحدد بمدى وضوح الهياكل التنظيمية داخل الإدارة، وتحديد المسؤوليات بدقة، وتوجه الدولة نحو إرساء اللامركزية واللامركزي الإداري لتقريب مراكز القرار من المواطن.
 2. **المحددات التكنولوجية والتقنية:** لا يمكن الحديث عن تحسين عصري للخدمة العمومية دون بنية تحتية تكنولوجية قوية، ويشمل هذا المحدد مدى توفر شبكات اتصالات سريعة وآمنة، وتجهيزات حاسوبية متطورة، ومراكز بيانات وطنية قادرة على استيعاب ومعالجة الكم الهائل من المعلومات، كما برز محدد الأمن السيبراني كعامل حاسم لضمان سرية البيانات الشخصية للمواطنين وحمايتها من الاختراقات.
 3. **المحددات المالية والاقتصادية:** تتطلب مشاريع عصنة المرافق العامة اعتمادات مالية معتبرة، وعليه يعد توفر المخصصات في الميزانية العامة للدولة محدد رئيسي لمدى قدرة الإدارة على تنفيذ برامج التحسين، وفي ظل الأزمات الاقتصادية، أصبح التحدي هو كيفية عقلنة وترشيد النفقات العامة لتحقيق أقصى درجات الفعالية بأقل تكلفة ممكنة، من خلال اللجوء أحيانا إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
 4. **المحددات الثقافية والسلوكية:** يعتبر العامل البشري والثقافي من أعقد المحددات وأكثرها تأثيرا، فالانتقال للأنماط جديدة في تقديم الخدمة غالبا ما يصطدم بمقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين المتمسكين بالأساليب التقليدية إما خوفا على امتيازاتهم، أو لغياب الوعي بأهمية التحديث، وعليه فإن نجاح خطط التحسين يتحدد بمدى قدرة القيادات الإدارية على نشر ثقافة تنظيمية جديدة تعلي من قيم الشفافية، والنزاهة، وخدمة الصالح العام، وتغيير النظرة النمطية من إدارة متسلطة لإدارة خادمة للمواطن².

¹ - باحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصنة الإدارة العامة، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 7، العدد 02، السنة 2019، ص 324.

² - باحماوي عبد الله، المرجع السابق، ص 325.

الفرع الثالث: العلاقة النظرية بين الرقمنة الإدارية والخدمة العمومية

شكلت العلاقة بين الرقمنة الإدارية والخدمة العمومية علاقة ارتباطية طردية وتكاملية وثيقة، فالرقمنة لم تعد مجرد أداة تقنية مساعدة، بل أضحت حتمية استراتيجية نموذجاً إدارياً حديثاً يعيد صياغة فلسفة المرفق العام وينقله من النمط البيروقراطي الكلاسيكي لنمط الإدارة الإلكترونية الرشيق، وتتجسد طبيعتها في عدة أبعاد جوهرية تؤثر فيها الرقمنة بشكل مباشر على طبيعة ومخرجات الخدمة العمومية، وذلك وفق التفصيل الآتي¹:

1. الأثر النظري للرقمنة على المبادئ الكلاسيكية للخدمة العمومية: تتدخل الرقمنة الإدارية كعامل حاسم في تكريس وتجسيد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الخدمة العمومية فمن حيث مبدأ الاستمرارية، تضمن المنصات الرقمية تقديم الخدمات على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع 7/24 دون الارتباط بمواقف العمل الإداري والعطل الرسمية، ومن حيث مبدأ المساواة، تعمل الأنظمة الآلية والخوارزميات على توحيد طريقة التعامل مع كافة المرتفقين بشفافية مطلقة، بما يلغي تماماً أي تمييز ناتجة عن التدخل البشري، أما بالنسبة لمبدأ التكيف، فإن مرونة البرمجيات وقابليتها للتحديث السريع تسمح للإدارة بمواكبة التغيرات التشريعية والأزمات الطارئة بفعالية أكبر مقارنة بالإدارة الورقية.

2. تفكيك البيروقراطية السلبية وتعزيز جودة الأداء: تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن الرقمنة تعمل على تقليص المساحة الزمنية والمكانية بين الإدارة والمواطن نظرياً، تؤدي أتمتة الإجراءات إلى تبسيط مسارات العمل، وتقليل عدد الحلقات الإدارية المتداخلة، وإلغاء الحاجة للتنقل الجسدي للمرتفق، بما يقتضي على الطواير وهدر الوقت، بدوره ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة العمومية، حيث تتحول الإدارة من التركيز على الإجراءات الشكلية المعقدة إلى التركيز على سرعة الإنجاز وتحقيق النتائج وتلبية تطلعات المواطن.

3. إرساء دعائم الحوكمة والشفافية: تبرز العلاقة النظرية بين المتغيرين بشكل جلي في جانب الشفافية والمساءلة، فالرقمنة الإدارية تترك أثراً رقمياً لكل معاملة، بحيث يسهل تتبع مسار الملفات وتحديد المسؤوليات بدقة في حال وجود تقصير، هذا الانحسار في السلطة التقديرية للموظف البيروقراطي والحد من الاحتكاك المباشر بينه وبين المرتفق، إعتبر أداة وقائية فعالة لمكافحة ظواهر الفساد الإداري كالرشوة، والمحسوبية، والمساومة، بحيث أعاد بناء جسور الثقة المفقودة ويرتقي بصورة الخدمة العمومية في نظر المجتمع.

4. الكفاءة الاقتصادية وترشيد الإنفاق العمومي: من المنظور الاقتصادي للإدارة العامة، تؤثر الرقمنة كمتغير مستقل على تكلفة تقديم الخدمة العمومية، فعلى المدى المتوسط والبعيد، يؤدي الاستغناء عن الأطنان من الورق، وتقليص مساحات الأرشيف المادي، وتوجيه الموارد البشرية نحو مهام أكثر إنتاجية، لتخفيض جوهري في الأعباء التشغيلية للمرافق العامة، في حين أعفت الرقمنة المواطن من التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالخدمة، بدوره حقق منفعة اقتصادية متبادلة تجعل الخدمة العمومية أكثر كفاءة وفاعلية².

¹ - بقشيش علي ، بن نعيجة أحمد، عصرنة و رقمنة الإدارة العامة في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية - الواقع والمأمول-، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 01، 2025 ، ص 773.

² - بقشيش علي ، بن نعيجة أحمد، المرجع السابق ، ص 774.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

يستعرض المبحث مجموعة من الأدبيات التطبيقية العربية والأجنبية التي تناولت أبعاد الرقمنة الإدارية والخدمة العمومية، لتشكيل خلفية معرفية تدعم أهداف الدراسة الحالية، ويهدف لرصد تقاطعات البحوث السابقة مع واقع مؤسسة الضمان الاجتماعي بوكالة غرداية، وصولاً لتعقيب علمي يبرز الفجوة البحثية ويميز هذه الدراسة عن سابقتها.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية والأجنبية

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة من إعداد: عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، المجلد 04، العدد 01، 2017.

هدفت دراسة المنشورة في مجلة صوت القانون إلى تحليل دور الرقمنة الإدارية في تعزيز جودة الخدمة العمومية وترشيد نفقات الإدارة بالجزائر، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي لمسح قطاعات حيوية مثل الحالة المدنية والعدالة، وخلصت الدراسة لوجود نجاح أولي في الرقمنة البيومترية رغم التحديات الهيكلية المتمثلة في ضعف البنية التحتية، ونقص الكفاءات المتخصصة، والموارد المالية، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز شبكات الألياف البصرية والاستثمار في تكوين العنصر البشري لضمان استدامة تحديث الأنظمة.

2. دراسة من إعداد: عشور عبد الكريم، دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة أبحاث، المجلد 06، العدد 02، 2021.

هدفت هذه الدراسة مجلة لتحليل دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي لتسليط الضوء على قطاعات حيوية كالحالة المدنية والضمان الاجتماعي، وخلصت الدراسة إلى أن الجزائر حققت تقدماً نوعياً في رقمنة الوثائق وتقليل البيروقراطية، رغم التحديات التقنية وضعف الثقافة الرقمية، وأوصت بتعزيز البنية التحتية وتأهيل العنصر البشري للانتقال نحو إدارة إلكترونية متكاملة.

3. دراسة من إعداد: الشيكو أيوب. دريوش نور الهدى. مسراتي خولة. دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية دراسة عينة من المواطنين المستفيدين من خدمات المصلحة البيومترية لبلدية أحمر العين، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير رقمنة الإدارة العمومية على تحسين جودة الخدمة المقدمة، وركزت على خدمات التي تقدمها المصلحة البيومترية لبلدية أحمر العين ولاية تيبازة، كون البلدية هي أهم همزة وصل بين الدولة والمواطن، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعه على عينة من المواطنين القاصدين المصلحة، وبلغ حجم العينة 200 مفردة، وبلاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة تم اختبار تأثير الرقمنة على أبعاد جودة الخدمة العمومية المتمثلة في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة تأثيرية وارتباطية بين رقمنة الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المصلحة البيومترية لبلدية أحمر العين.

4. دراسة من إعداد: زاير نصيرة. عاشور خديجة، تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري، مجلة المفكر، المجلد 08، العدد 01، 2024.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في ترشيد الأداء الوظيفي ببلدية شراكة لتحقيق هذا الهدف تم استخدام ملاحظة بسيطة من أجل التقرب من عناصر المديريات الإدارية بالبلدية وكذا تم إعداد استبانة خضعت للتحكيم وتم توزيعها على أفراد العينة والتي قدرت ب 60 موظف يتوزعون على مختلف المديريات الادارية وحساب الخصائص السيكومترية وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- ✦ توجهات الخدمة العمومية نحو تعميم الرقمنة في كافة المديريات لتثمين الأداء الوظيفي.
 - ✦ تساهم الرقمنة في ترشيد الأداء الوظيفي من خلال التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات.
 - ✦ الاعتماد على صناع المعرفة لتسهيل تطبيق الرقمنة من أجل تحسين وتبسيط الإجراءات للحصول على جودة الخدمات.
5. دراسة من إعداد: ساردو، زين العابدين، جزار، مصطفى دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر: البلدية نموذجا المجلد 8، العدد 2، 2024.

هدفت دراسة لتحليل دور رقمنة مصالح الحالة المدنية والصفقات العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية وتخفيف البيروقراطية ببلديات الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر تقييم مشاريع وزارة الداخلية، وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي البلدية الإلكترونية ساهم في جودة الأداء والشفافية، مع توصيات بضرورة معالجة التحديات الهيكلية وتوفير المتطلبات التقنية والبشرية.

6. دراسة من إعداد: بقشيش علي، بن نعيجة أحمد، عصرنه ورقمنة الإدارة العامة في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية -الواقع والمأمول-، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2025.

هدفت هذه الدراسة حول التعرف على مدى فعالية الإدارة الإلكترونية كآلية حديثة لتطوير وإصلاح الخدمات العامة، ورصد واقعها الفعلي والاستراتيجيات المعتمدة لتحديث قطاع الإدارة العمومية في الجزائر، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، من خلال استعراض المفاهيم وتحليل واقع التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية والآليات المتبعة لتحسينه، واستندت الدراسة إلى أداة التحليل المكتبي والوثائقي دراسة نظرية تحليلية استكشافية للمرجعيات والاستراتيجيات الوطنية، ولم تعتمد على عينة ميدانية استنبائية محددة بل ركزت على تقييم شامل لنموذج الإدارة العامة كحالة دراسية عامة بالجزائر، وخلصت الدراسة إلى أن تبني نظام الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتجاوز العقبات البيروقراطية المعقدة، فضلا عن رفع جودة الخدمات العامة المقدمة وتحسين معدلات رضا الموظفين والمواطنين على حد سواء، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية والأنظمة الرقمية الحالية وتطوير المبادئ الموجهة للمهام الإدارية، مع مواصلة دعم وتوسيع الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي لضمان استدامة جودة المرفق العام.

7. دراسة من إعداد: بن عمارة الطاهر. بالصافي نورالدين. بوغرة محمدالبشير. دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية (دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الولائية توقرت)، 2024.

تناولت دراسة جانبا وركيزة مهمة إلى معرفة مدى مساهمة الرقمنة على مستوى جودة الخدمات العمومية، تم تطبيق الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الولائية توقرت 2024 ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان ومعالجته بواسطة برنامج spss، وتم توزيع استمارة الاستبيان على العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 41 مفردة، حيث تمثلت أبعاد الرقمنة في المتطلبات البشرية والبرمجيات والأجهزة المادية والشبكات والاتصالات، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة و أثر كبير بين الرقمنة و تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف صندوق CASNOS .

8. دراسة من إعداد: ساري سهام، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الصحية من منظور موظفي المؤسسة دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية أحمد بن عبيد برج بوغريج، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 12، ال عدد 01، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الصحية، تم تطبيق دراسة حالة في مستشفى أحمد بن عبيد العمومي الواقع في برج بوغريج لسنة 2025، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي، بإستخدام أداة الاستبيان ومعالجته بواسطة برنامج SPSS والملاحظات الميدانية حيث تمثلت أبعاد الرقمنة في المتطلبات الإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية والمتطلبات التقنية، حيث أجمع موظفو المستشفى أن الرقمنة أسهمت بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات الصحية، بشرط توفير المتطلبات الأساسية للنجاح، كالتجهيزات الحديثة وكفاءة العنصر البشري ونظام فعال للمعلومات، وقد عكس إيجابيا على رضا المرضى، تقليل التكاليف، ورفع المعايير الطبية والإدارية في المؤسسات الصحية..

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة من إعداد: Bernabé Fochie Tuebou,

The Digitization of Public Services and Its Contribution to the Quality of Service in Relation to User Satisfaction, 2024

رقمنة الخدمات العمومية ودورها في تعزيز جودة الخدمة وعلاقتها برضا المرتفقين، 2024.

تناول هذه الدراسة مساعي الحكومات المعاصرة نحو تحويل الإدارات العمومية لتقديم خدمات ذات جودة عالية، استجابة للتوصيات الأهمية بضرورة دمج التقنيات الرقمية في المرفق العام، بهدف تحقيق الشفافية، والتشغيل البيني، ورفع مستويات رضا المواطنين، وتكمن إشكالية الدراسة في الفجوة الرقمية التي تعاني منها دول العالم النامي، حيث غالبا ما تتسم الخدمات الرقمية المستحدثة فيها بالقصور عن تلبية توقعات المرتفقين.

في هذا الإطار، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الجوهرية المؤثرة في جودة الخدمة وعلاقتها برضا المستخدم، مع استكشاف مدى فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق هذه الجودة داخل الإدارات العمومية في الكاميرون، ولتحقيق أهدافها، اعتمد الباحث منهجا بحثيا متنوعا، متضمنا مقابلات غير توجيهية، واستبانات، وملاحظات منظمة.

وقد خلصت النتائج إلى أن الخدمات العمومية المبحوثة لا تزال دون مستوى تطلعات المرتفقين؛ ومع ذلك، فقد نجحت الدراسة في تحديد الأبعاد الأساسية الواجب توافرها لضمان جودة الخدمة وتعزيز رضا المستخدمين، مؤكدة في الوقت ذاته على نقاط القوة التي تمنحها الرقمنة كأداة إستراتيجية لتحقيق الجودة المنشودة في المرفق العام.

2. دراسة من إعداد: Ahmad Rosandi SAKIR، Normawati NORMAWATI

Digitalization of Village Administration to Improve Public Service Efficiency in Waiheru Village, Baguala District, Ambon City, 2025

رقمنة الإدارة القروية لتعزيز كفاءة الخدمة العمومية: دراسة حالة في قرية وايهيرو، مدينة أمبون، 2025.

ركزت هذه الدراسة على جهود رقمنة الإدارة المحلية في قرية وايهيرو مقاطعة باجوالا، مدينة أمبون، بهدف الارتقاء بكفاءة تقديم الخدمات العمومية، وهدفت عملية الرقمنة إلى جعل الإجراءات الإدارية أكثر سرعة وشفافية ودقة، من خلال التحول من النظم الورقية التقليدية -التي تتسم بالبطء وتكرار الأخطاء إلى النظم الرقمية التي تتيح للمواطنين الوصول للخدمات عبر الإنترنت. وعلى الرغم من الطموحات المرتبطة بهذا المشروع، فقد كشفت الدراسة عن جملة من التحديات الهيكلية والاجتماعية، أهمها: محدودية البنية التحتية التكنولوجية، ضعف الثقافة الرقمية لدى الموظفين الإداريين، والفجوة الرقمية بين فئات المجتمع. وفي هذا الصدد، أوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية في مجال الثقافة الرقمية، وتطوير البنية التحتية التقنية، وإطلاق مبادرات للتوعية المجتمعية، واستهدفت الدراسة تحقيق نتائج ملموسة تتمثل في تعزيز المشاركة المجتمعية، وترسيخ مبادئ المساءلة والشفافية على المستوى المحلي، بما يجعل التجربة نموذجاً يحتذى به في تطوير أنظمة حوكمة محلية أكثر استجابة وفاعلية لاحتياجات المواطنين.

3. دراسة من إعداد: Borbála Szedmák

Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application, 2025.

التحول الرقمي في الخدمات العمومية: دراسة حالة تطبيق إدارة الوثائق، 2025.

تستعرض هذه الدراسة واقع التحول الرقمي في القطاع العام، مع التركيز على آليات التنفيذ والآثار المترتبة عليه، وقد استندت الباحثة إلى دراسة حالة تحليلية حول نظام مزود خدمة التطبيقات الخاص بإدارة الوثائق، بوصفه أحد أبرز المحطات الاستراتيجية في مسار رقمنة البلديات في المجر.

وقد اعتمدت الدراسة على بيانات طولية شملت أكثر من 3,000 بلدية، حيث أظهرت النتائج أن التحول الرقمي قد أحدث قيمة مضافة نوعية للمواطنين، تمثلت في تقليص الأجال الإدارية بشكل ملموس، وتعزيز مستويات الشفافية، وتوحيد معايير الأداء، وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الإدارة العامة، كما خلصت الدراسة إلى أن نجاح تحديث العمليات في القطاع العام مرهون بتبني تقنيات حديثة، والعمل على توحيد المسارات الإدارية، واعتماد الإدارة المركزية لأنظمة تكنولوجيا المعلومات، باعتبارها عوامل جوهرية لتحقيق مكاسب الكفاءة المرجوة وعصرنة العمليات الإدارية.

المطلب الثاني: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

بعد استعراضنا لنخبة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الرقمنة الإدارية والخدمة العمومية، يمكننا التعقيب عليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1-1: يوضح الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أولاً: الدراسات العربية			
عبد السلام عبد اللاوي 2017 أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة الخدمة العمومية	هدف الدراسة	دراسة أهمية الرقمنة في تحسين الإدارة والخدمة.	تركيز الدراسة السابقة على البعد الاستراتيجي الكلي (على مستوى الدولة).
	مجتمع الدراسة	—	مجتمع غير محدد (دراسة نظرية عامة) عكس دراستنا (الموظفين).
	أداة الدراسة	—	الاعتماد على التحليل النظري، بينما دراستنا تستخدم الاستبيان.
	المنهج المتبع	—	المنهج التحليلي الاستنباطي، عكس دراستنا (وصفي).
عشور عبد الكريم 2021 دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية	بيئة الدراسة	الجزائر بصفة عامة.	دراستنا مخصصة في وكالة (CASNOS) بغرداية.
	هدف الدراسة	إبراز دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية.	التركيز على أخلاقيات العمل والممارسة الإدارية.
	مجتمع الدراسة	—	دراسة نظرية، بينما دراستنا ميدانية على الموظفين.
	أداة الدراسة	—	دراسة مكتبية بدون أداة ميدانية (الاستبيان في دراستنا).
الشيكرا أيوب وآخرون 2022 دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة... بلدية أحمر العين	المنهج المتبع	—	المنهج الوصفي التحليلي النظري.
	بيئة الدراسة	الجزائر عموماً.	بيئة دراستنا محلية (وكالة غرداية).
	هدف الدراسة	قياس أثر الرقمنة على جودة الخدمة العمومية.	تطبيق أبعاد نموذج (SERVQUAL) الخمسة بشكل محدد.
	مجتمع الدراسة	—	العينة من المواطنين المرتفقين، بينما دراستنا من الموظفين.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الرقمنة الإدارية والخدمة العمومية

أداة الدراسة	استخدام الاستبيان كأداة رئيسية.	-
المنهج المتبع	المنهج الوصفي.	-
بيئة الدراسة	قطاع عمومي محلي.	القطاع البلدي (تيازة)، بينما دراستنا قطاع الضمان الاجتماعي (غرداية).
هدف الدراسة	تقييم دور الرقمنة في تثمين الأداء الإداري.	-
مجتمع الدراسة	العينة من الموظفين (المديريات الإدارية).	-
أداة الدراسة	استخدام الاستبيان.	استخدام الملاحظة الاستكشافية إلى جانب الاستبيان.
المنهج المتبع	المنهج الوصفي.	-
بيئة الدراسة	إدارة عمومية محلية بالجزائر.	الإدارة البلدية (الشرافة) مقابل CASNOS غرداية.
هدف الدراسة	تحسين جودة الخدمة والقضاء على البيروقراطية.	استشراف آفاق مشروع البلدية الرقمية.
مجتمع الدراسة	-	غياب عينة ميدانية محددة (دراسة تحليلية).
أداة الدراسة	-	تحليل استراتيجيات وزارة الداخلية (لا يوجد استبيان).
المنهج المتبع	المنهج الوصفي.	الطابع التحليلي الوثائقي.
بيئة الدراسة	الجزائر.	قطاع البلديات، بينما دراستنا قطاع الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
هدف الدراسة	تقييم نجاعة الرقمنة للارتقاء بالخدمات.	التركيز على الإدارة الإلكترونية كنموذج وطني.
مجتمع الدراسة	-	دراسة عامة غير مطبقة على مجتمع محدد.
أداة الدراسة	-	الاعتماد على جمع البيانات الثانوية (بدون استبيان).
المنهج المتبع	المنهج الوصفي.	-
بيئة الدراسة	الجزائر.	بيئة كلية مقابل بيئة جزئية (غرداية).

زاير نصيرة، عاشور خديجة
2024
تفعيل الرقمنة... بلدية الشراقة

ساردو، جزار 2024
دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة... البلدية نموذجاً

بقشيش علي، بن نعيمة أحمد
2025
عصرنة ورقمنة الإدارة العامة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الرقمنة الإدارية والخدمة العمومية

بن عمارة الطاهر وآخرون 2024 دور الرقمنة... دراسة حالة CASNOS تقرت	هدف الدراسة	أثر الرقمنة الإدارية على جودة الخدمة.	- تعتبر هذه الدراسة الأقرب لدراستنا.
	مجتمع الدراسة	العينة من الموظفين.	-
	أداة الدراسة	الاستبيان.	-
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي.	-
	بيئة الدراسة	قطاع الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS).	التطبيق في ولاية تقرت، بينما دراستنا في ولاية غرداية.
ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية			
Bernabé Fochie (2024) رقمنة الخدمات العمومية ودورها... (الكاميرون)	هدف الدراسة	تقييم دور الرقمنة من منظور الموظفين.	التركيز على الفجوة الرقمية ورضا المرتفقين.
	مجتمع الدراسة	العينة من الموظفين.	العينة من المواطنين (المرتفقين)، وليس الموظفين.
	أداة الدراسة	الاستبيان.	استخدام مقابلات غير توجيهية وملاحظات منظمة إضافية.
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي.	المنهج النوعي-الكمي المدمج. (Qualimetric)
	بيئة الدراسة	مرفق عمومي جزائري.	دولة الكاميرون (بيئة إفريقية نامية تختلف عن الجزائر).
Normawati & Sakir			
رقمنة الإدارة (2025) القروية... (إندونيسيا)	هدف الدراسة	قياس أثر الرقمنة على جودة الخدمة.	التركيز على الإدارة المحلية القروية والانتقال من الورقي للرقمي.
	مجتمع الدراسة	-	عينة مزدوجة (موظفين + مواطنين).
	أداة الدراسة	الاستبيان.	أدوات نوعية لتقييم التحديات الثقافية الرقمية.
	المنهج المتبع	-	دراسة حالة تحليلية نوعية.
	بيئة الدراسة	الإدارات العمومية.	قرية في إندونيسيا.
	هدف الدراسة	تعزيز كفاءة تقديم الخدمة وتقليل الأخطاء.	قياس أثر تطبيق إلكتروني محدد (إدارة الوثائق).

مسح شامل لأكثر من 3000 بلدية (مستوى كلي).	الموظفين والمواطنين.	مجتمع الدراسة	Borbála Szedmák التحول الرقمي... (2025) تطبيق إدارة الوثائق (المجر)
تحليل بيانات طولية إحصائية (Longitudinal data).	—	أداة الدراسة	
المنهج الكمي الطولي.	المنهج الوصفي.	المنهج المتبع	
دولة المجر (بيئة أوروبية متطورة تكنولوجيا).	إدارة حكومية محلية.	بيئة الدراسة	

✦ أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال القراءة الفاحصة والمقارنة الموضحة في الجدول أعلاه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، يمكن استخلاص النقاط التالية:

1. من حيث الموضوع والهدف: تتفق دراستنا الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في الهدف العام وهو السعي لإبراز دور الرقمنة في عصنة الخدمات العمومية، إلا أن دراستنا ركزت بشكل دقيق على قطاع حيوي يتميز بخصوصية في التعامل المالي والإداري

وهو الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء **CASNOS**

2. من حيث المنهج والأداة: تقاطعت دراستنا مع العديد من الدراسات كدراسة زائر نصيرة، وساري سهام، وبن عمارة الطاهر في استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، بحيث أكد نجاعة المنهجية في قياس الظواهر الإدارية.

3. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: في حين اتجهت بعض الدراسات لقياس أثر الرقمنة من وجهة نظر المواطن كدراسة الشيكير أيوب، ودراس **Bernabé**، ارتأت دراستنا قياس الأثر من منظور الموظف داخل وكالة **CASNOS** باعتباره المنفذ المباشر لعملية الرقمنة والمدرّك الحقيقي للتحديات التقنية والتنظيمية التي تواجه الإدارة.

4. الفجوة البحثية ما يميز دراستنا :

برزت القيمة المضافة لدراستنا في البيئة الجغرافية والمكانية، فبالرغم من وجود دراسة مشابهة جدا وهي دراسة بن عمارة الطاهر، 2024 التي طبقت على مؤسسة **CASNOS** بولاية تڨرت، إلا أن دراستنا سلطت الضوء على وكالة ولاية غرداية، والتي تمتلك بيئة ثقافية، وإدارية، وديموقراطية خاصة، بحيث ساهم في معرفة مدى نجاح استراتيجية الرقمنة الشاملة لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي عند إسقاطها على واقع وكالة غرداية تحديدا، والخروج بتوصيات عملية لمعالجة النقائص في هذه الوكالة بالذات.

خلاصة الفصل:

نستخلص من استعراضنا لمباحث الفصل أن الرقمنة الإدارية لم تعد مجرد خيار تقني تكميلي، بل أضحت حتمية استراتيجية يعيد هندسة المرفق العام لتخليصه من القيود البيروقراطية التقليدية، حيث أظهر التحليل النظري وجود علاقة ارتباطية وتكاملية وثيقة بين الرقمنة والخدمة العمومية، إذ تعمل الآليات الرقمية على تفعيل المبادئ الجوهرية للخدمة العامة كالمساواة، الاستمرارية، والشفافية وتحويلها لواقع ملموس يتميز بالسرعة والفعالية.

فالتوظيف الأمثل للتكنولوجيا المتقدمة ضمن مسارات العمل الإداري، رغم ما يواجهه من تحديات هيكلية وبشرية وتشريعية، يعد الرافعة الأساسية للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وترشيد النفقات العمومية، وإرساء دعائم حوكمة إدارية حديثة تضع تلبية احتياجات المرتفق ورضاه في صميم أولوياتها، بدروه يمهد الطريق منطقياً للانتقال إلى الدراسة الميدانية لقياس هذا الأثر الإيجابي على أرض الواقع بوكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS بغرداية.



الفصل الثاني: الجانب الميداني

تمهيد:

تم في الفصول السابقة بناء الإطار النظري واستعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة: أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية، ويأتي الفصل بشكل أساسي لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة، وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء وكالة غرداية، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في تشخيص أهمية الرقمنة الإدارية في ضمان نجاح عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية.

ولبلوغ الغاية سيتم في هذا الفصل عرض شامل للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

- ✦ **المبحث الأول:** يتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، موضحا المنهج المعتمد، ومحددا مجتمع الدراسة وعينة مكونة من 47 موظف، مع وصف لأدوات جمع البيانات الكمية الاستبيان، والإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- ✦ **المبحث الثاني:** عرض وتحليل النتائج، حيث سيتم وصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل واقع متغيري الرقمنة الإدارية وتفعيل الخدمة العمومية بأبعادهما في الصندوق، واختبار علاقة الارتباط والأثر بينهما، مع تقديم النتائج المستخلصة من المقابلات الميدانية.
- ✦ **المبحث الثالث:** يركز على مناقشة وتفسير النتائج، ودمج البيانات الكمية والكيفية بشكل متكامل لفهم أعمق للظاهرة المدروسة، ومقارنة ما تم التوصل إليه بالأدبيات السابقة، وصولا لاستخلاص أهم النتائج التي تثبت أثر الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة حول أهمية الرقمنة الإدارية في عصنة وتفعيل الخدمة العمومية بالتطبيق على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS وكالة غرداية، حيث يتناول بالتفصيل دقيق مراحل تصميم أداة الدراسة الاستبيان، وتحديد العينة، وضمان صدق وثبات البيانات، كما يركز على تحديد الأدوات الإحصائية المستخدمة في تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSSv29 لمعالجة فرضيات الدراسة واختبارها علما، وقد تم اعتماد المنهجية المنظمة لضمان موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق في بيئة الهيئات الضمانية الجزائرية، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة الشاملة للخدمات الصندوق.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

يستلزم تحقيق أهداف هذه الدراسة ضبط أسلوبها العلمي، وذلك عبر تحديد المنهج البحثي الملائم لتشخيص واقع أهمية الرقمنة داخل وكالة CASNOS غرداية وتفسير أبعاده، ويتكامل هذا المنهج مع تفكيك متغيرات الدراسة وحصصها في شقين؛ متغير مستقل يمثل الرقمنة الإدارية، ومتغير تابع يجسد جودة الخدمة العمومية، لبيان طبيعة العلاقة والأثر بينهما.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث يتيح للباحثة وصف واقع الظاهرة المدروسة كما هي في الميدان، ثم تحليل العلاقات السببية بين الرقمنة الإدارية وعصنة وتفعيل الخدمة العمومية، واعتمد المنهج على جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان الميداني، ثم معالجتها وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSSv29 وأدوات التحليل الكمي، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بدقة علمية تمكن من تقديم توصيات عملية للمؤسسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تم بناء هذه الدراسة على إطار تحليلي يربط بين متغيرين أساسيين، يهدف الأول إلى قياس الممارسات الإدارية، بينما يقيس الثاني مخرجات التطور التقني في الصندوق:

1. المتغير المستقل -الرقمنة الإدارية:

يعرف إجرائيا بأنه مجموعة الإجراءات والتقنيات الإلكترونية التي تتبناها إدارة CASNOS لاستبدال العمل الورقي بأنظمة رقمية، والتي يتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على الأبعاد الأربعة نذكر منها:

- البعد الأول: البنية التحتية والوسائل التقنية: 1-5: مدى توفر أجهزة الحاسوب والإنترنت والبرامج المتطورة داخل الوكالة
- البعد الثاني: الكفاءة الرقمية والتكوين 6-10: قدرة الموظف ومهارته في استخدام التكنولوجيا المتاحة.
- البعد الثالث: المنصات الرقمية والخدمات عن بعد 11-15: هي المنصات التي تسمح للمنتسب بإنجاز معاملاته دون الحضور للوكالة.

- البعد الرابع: التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي 16-20: عملية إعادة هيكلة المسارات الإدارية داخل المؤسسة من خلال استبدال الإجراءات التقليدية بأنظمة إلكترونية ذكية

2. المتغير التابع -عصرية وتفعيل الخدمة العمومية: هي تحسين جودة التعامل مع المواطن، وتقليص الوقت، وتحقيق الشفافية والدقة في الأداء.

لغرض قياس آراء الموظفين حول متغيرات الدراسة الرقمنة الإدارية - عصرية وتفعيل الخدمة العمومية، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي 5-point Likert Scale، ولتفسير النتائج وتحديد مستويات الموافقة، تم تحديد طول الفئة المدى المعتمد لتحليل الأوساط الحسابية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مجالات مقياس ليكرت وأوزانها

درجة التقدير	الوزن العددي	تدرج المقياس
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00: مستوى مرتفع جدا
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20: مستوى مرتفع
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40: مستوى متوسط
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60: مستوى منخفض
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80: مستوى منخفض بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على منهجية الدراسة.

اعتمدت الدراسة في قياس اتجاهات المبحوثين على مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تحديد الأوزان النسبية لكل استجابة وفق تدرج حسابي يبدأ من غير موافق بشدة وزن 1 لـ موافق بشدة وزن 5، وبغرض الدقة التفسيرية للمتوسطات الحسابية الناتجة عن المعالجة الإحصائية، تم تقسيم المدى لخمس فئات متساوية الطول 0.80، بما يسمح بتصنيف مستوى الاستجابات ضمن خمسة مستويات تبدأ من المستوى المنخفض بشدة للمتوسطات التي تقع بين 1.00 و 1.80، مروراً بالمستوى المرتفع جداً للمتوسطات المحصورة بين 4.21 و 5.00؛ وهو تقسيم منهجي يضمن تحويل القيم الكمية إلى دلالات وصفية دقيقة تعكس بوضوح واقع آليات الرقمنة الإدارية محل البحث.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: وصف الأداة -الإستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية للمبحوثين

ويشمل الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تصنيف وتحليل إجابات العينة، وهي:

- الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، والمستوى الوظيفي، عدد الدورات التكوينية.

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

يعنى هذا الجزء بقياس أثر الرقمنة الإدارية في عصrone وتفعيل الخدمة العمومية، من خلال مجموعتين من العبارات موزعة على محورين رئيسيين:

- **المحور الأول: أبعاد الرقمنة الإدارية – المتغير المستقل:** يتكون من 20 عبارة، موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد أساسية تهدف لتقييم مدى تبني المؤسسة لنهج منظم في إدارة الرقمنة:
 - ✓ **البعد الأول: البنية التحتية والوسائل التقنية:** العبارات 1-5:
 - ✓ **البعد الثاني: الكفاءة الرقمية والتكوين** العبارات 6-10.
 - ✓ **البعد الثالث: المنصات الرقمية والخدمات** عن بعد 11-15.
 - ✓ **البعد الرابع: التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي** 16-20.
- **المحور الثاني: عصrone وتفعيل الخدمة العمومية المتغير التابع:** يتكون من 15 عبارة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها البحثية، تم تصميم استبيان ميداني مكأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة بمؤسسة CASNOS وكالة غرداية، ويعتبر من أكثر الأدوات فاعلية في الدراسات الوصفية التحليلية، لما يتيح من جمع معلومات كمية ونوعية حول آراء وتجارب الموظفين تجاه عمليات الرقمنة الإدارية في تشخيصي عصrone وتفعيل الخدمة العمومية، خاصة عند صياغته وفق أسس علمية تستند إلى الإطار النظري والفرضيات المطروحة.

وبعد مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة الرقمنة الإدارية وعصrone وتفعيل الخدمة العمومية، وصياغة بنوده لتناسب مع سياق المؤسسات الضمانية الجزائرية، مع مراعاة وضوح اللغة وحيادية الصياغة، كما خضع الاستبيان لمرحلة التحكيم العلمي من قبل أساتذة متخصصين في علوم التسيير والموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، وتم تعديله وفق ملاحظاتهم لضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

أولاً: اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

يقيس معامل كرونباخ ألفا درجة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان، أي مدى تناسق إجابات الموظفين على البنود المترابطة ضمن نفس المحور، وأظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام برنامج SPSS لمخاور الدراسة الرقمنة الإدارية عصrone وتفعيل الخدمة العمومية النتائج الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

مستوى الثبات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور الدراسة
مرتفع	0.794	20	المحور الأول: الرقمنة الإدارية - المتغير المستقل -
مرتفع	0.735	05	البنية التحتية والوسائل التقنية
مرتفع	0.695	05	الكفاءة الرقمية والتكوين
مرتفع	0.659	05	المنصات الرقمية والخدمات عن بعد
مرتفع	0.723	05	التنظيم الإداري وإنسيابية العمل الرقمي
مرتفع	0.800	15	المحور الثاني: عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية
مرتفع	0.734	35	المجموع العام لفقرات الاستبيان

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح نتائج اختبار الاتساق الداخلي الواردة في الجدول رقم 2-2 لمتنوع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية بين 0.659 و 0.800، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول منهجيا 0.60، كما سجل المجموع العام لفقرات الاستبيان 35 فقرة معامل ثبات كلي قدره 0.734، بما يشير جليا على تجانس البناء الهيكلي للاستبيان وقدرته العالية على قياس المتغيرات الرقمنة الإدارية وعصرنة الخدمة العمومية بدرجة من الدقة تضمن صلاحية النتائج الإحصائية المترتبة عليها للاستدلال والتعميم في المراحل اللاحقة للدراسة.

ثانيا: اختبار صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون

يعتبر صدق البناء أحد أهم معايير جودة الأداة البحثية، حيث يقيس مدى تمثيل البنود المكونة لكل محور لمضمونه النظري، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين كل بند على حدة والمحور الذي ينتمي إليه ككل وهو ما يعرف بـ الارتباط بالدرجة الكلية للمحور، وأظهر التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS v.29 نتائج إيجابية تؤكد صدق البناء لكل من محوري الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): نتائج تحليل معامل الارتباط R بين البنود والمحور الكلي

المحاور رقم البند	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية SIG	التفسير
المحور الأول: الرقمنة الإدارية	0.56**	0.000	دال إحصائيا
بعد البنية التحتية والوسائل التقنية	0.65**	0.000	دال إحصائيا
بعد الكفاءة الرقمية والتكوين	0.62**	0.000	دال إحصائيا
بعد المنصات الرقمية والخدمات عن بعد	0.58**	0.000	دال إحصائيا
بعد التنظيم الإداري وإنسيابية العمل الرقمي	0.51**	0.000	دال إحصائيا
المحور الثاني: عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية	0.66**	0.000	دال إحصائيا

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تؤكد نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون الواردة في الجدول رقم 2-3 تمتع أداة الدراسة بصدق بنائي مرتفع، حيث تراوحت قيم المعاملات بين 0.51 و 0.66 لجميع الأبعاد والمحاور، وهي قيم إيجابية وقوية تعكس ترابطاً وثيقاً بين الفقرات والمحاور الكلية التي تنتمي إليها، كما أظهرت قيم الدلالة الإحصائية $\text{Sig}=0.000$ أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.01، بما يثبت إحصائياً أن جميع الأبعاد والبند تصب في قياس المفاهيم النظرية للدراسة الرقمنة الإدارية وعصرنة الخدمة العمومية بدقة عالية.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS وكالة غرداية

فرضت التحولات التكنولوجية المعاصرة على المؤسسات العمومية ضرورة الانتقال من الأنماط التقليدية في التسيير لنماذج أكثر مرونة تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات، ولا تقتصر أهمية الرقمنة في قطاع الضمان الاجتماعي على الجانب التقني فحسب، بل تمتد لتشمل البعد التنظيمي والخدمي، وقد ساهمت في تقليص التكاليف، ربح الوقت، وضمان الدقة في تقديم الأداءات للمنتسبين، ويشكل هذا التحول أولوية قصوى لوكالة CASNOS غرداية في إطار سعيها لتحسين جودة الخدمة العمومية وتكريس مبادئ الحوكمة الرقمية . يعرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بوكالة غرداية بأنه مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

- ✦ تتولى الوكالة الولائية بغرداية مهام تسيير نظام الضمان الاجتماعي لفائدة الفئات المهنية التي تعمل لحسابها الخاص تجار، حرفيين، أصحاب مهن حرة، وفلاحين.
- ✦ توفر المؤسسة الحماية ضد مخاطر المرض، العجز، والوفاة، بالإضافة إلى تسيير نظام التقاعد لهذه الفئة، وذلك عبر تحصيل اشتراكات سنوية تضمن استدامة الصندوق.
- ✦ تعمل وكالة غرداية كقطب إداري يسهر على تقريب الخدمة من المؤمن لهم في المنطقة، مع السعي لدجهم في المنظومة الرقمية الوطنية عبر منصات كبوابة ضمانكم.

وبناء على التوجهات الحالية، يتوقع أن تتحول وكالة غرداية لنموذج الإدارة الذاتية واللامركزية الشاملة، حيث تتسم الرؤية المستقبلية بالملامح التالية:

- ✦ الاعتماد الكلي على الأرضية الإلكترونية والتبادل البيني للبيانات مع مختلف القطاعات (الضرائب، السجل التجاري)، بما يلغي الحاجة للتنقل المادي للمواطن.
- ✦ ستتقل المؤسسة من انتظار طلب الخدمة لتوقع الخدمة، حيث تفعل الحقوق تلقائياً بناءً على السجلات الرقمية المحدثة، وتصرف الأداءات والمنح دون تدخل بشري مباشر.
- ✦ تحول الوكالة المادية لمركز دعم فني وإشراف استراتيجي، بينما تنجز كافة المعاملات انتساب، دفع، طعون عبر واجهات تفاعلية موحدة تضمن الأمان السيرياني والشفافية التامة.
- ✦ استيعاب كافة النشاطات الاقتصادية الموازية والناشئة في المنطقة ضمن الغطاء الرقمي، بما يرفع من معدلات الانخراط ويحقق توازناً مالياً طويلاً للأمد للصندوق .

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع الموظفين الإداريين بصندوق CASNOS وكالة غرداية، المعاصرين بشكل مباشر تحديات الرقمنة الإدارية وعصرنة الخدمة العمومية، ويتكون المجتمع الأصلي للدراسة من كافة الموظفين الإداريين بالوكالة، والبالغ عددهم 48 موظفا حسب إحصائيات مصلحة المستخدمين.

نظرا لطبيعة الموضوع التي تتطلب وعيا بآليات الرقمنة الإدارية والتعامل مع الأنظمة الرقمية، تم اختيار عينة قصدية بلغت 47 موظف من بين الـ 48 موظفا، وتم مراعاة اختيارها بتمثيل مختلف الفئات الوظيفية لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على مستوى الوكالة، مع الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل استجاباتهم.

الجدول رقم (2-4): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة %	العدد	الاستمارات
100%	48	الاستمارات الموزعة
97.92%	47	الاستمارات المسترجعة
02.08%	01	عدد الاستمارات الملغاة
97.92%	47	عدد الاستمارات المعتمدة (عينة الدراسة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموزع والمسترجع.

يبين الجدول رقم 2-4 كفاءة عملية الاستقصاء الميداني، حيث بلغت نسبة الاستمارات المسترجعة 97.92% من إجمالي الاستمارات الموزعة 48 استمارة، وهي نسبة استجابة مرتفعة تعزز من موثوقية البيانات المجمعة، وبالرغم من إلغاء استمارة واحدة بنسبة ضئيلة بلغت 02.08% لعدم صلاحيتها للتحليل، إلا أن العينة النهائية المعتمدة استقرت عند 47 موظفاً، وهو ما يمثل تمثيلاً إحصائياً لمجتمع الدراسة الأصلي، ويؤكد استيفاء الدراسة لمتطلبات التحليل الكمي عبر برنامج SPSS لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم في سياق الوكالة محل الدراسة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان الميداني، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS الإصدار 29**، وذلك لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، وشملت هذه الأدوات ما يلي:

- **التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** استخدمت لوصف خصائص العينة الديموغرافية والمهنية والجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمستوى الوظيفي، عدد الدورات التكوينية وتحديد ملامح مجتمع الدراسة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** طبقت لقياس الاتجاه المركزي والتشتت في إجابات الموظفين المتعلقة بمتغيري الدراسة الرقمنة الإدارية عصرنه وتفعيل الخدمة العمومية بهدف تقييم مستوى تبني استراتيجيات التغيير ومدى تحقق النجاح الرقمي في الصندوق، وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- **معامل ثبات ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha** استخدم لقياس درجة الثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الاستبيان، وللتأكد من اتساق العبارات داخل كل محور من محاور الرقمنة الإدارية وعصرنه وتفعيل الخدمة العمومية.
- **اختبار معامل ارتباط بيرسون: Pearson Correlation** طبق لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد الرقمنة الإدارية في عصرنه وتفعيل الخدمة العمومية، بهدف اختبار مدى ارتباط ممارسات الرقمنة الإدارية بتحقيق الأهداف الرقمية للصندوق.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Linear Regression** استخدم لقياس مدى أثر الرقمنة الإدارية في عصرنه وتفعيل الخدمة العمومية، وتحديد القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، وهو الأسلوب الأنسب لعنوان الدراسة الذي يبحث في الأثر.
- **اختبار كولموغوروف-سميرنوف: Kolmogorov-Smirnov Test** استخدم للتحقق من مدى توافق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لضمان صلاحية استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
- **اختبارات الفروق: T-test & ANOVA** للكشف عن وجود فروق جوهرية في آراء الباحثين تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يعنى المبحث بتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على موظفي الصندوق الوطني لغير الأجراء **CASNOS** وكالة غرداية، وذلك عبر توظيف أدوات إحصائية دقيقة تهدف إلى اختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل استجابات الموظفين، واختبار الفرضيات الأساسية للدراسة، كما تم ربط النتائج بالجانب النظري الرقمنة الإدارية، ومناقشتها في ضوء واقع عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية داخل الصندوق، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وتوصيات عملية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنستعرض من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CASNOS** وكالة غرداية، بهدف فهم خصائص الموظفين واستخلاص المؤشرات الإحصائية المتعلقة بتغيري الدراسة: أبعاد الرقمنة الإدارية وعصرنة وتفعيل الخدمة العمومية، وتم تقسيم عملية التحليل إلى قسمين رئيسيين:

- أولاً: تحليل الخصائص الشخصية والمهنية (الديموغرافية) لأفراد العينة.
- ثانياً: تحليل استجابات الموظفين حول محاور الدراسة (الرقمنة الإدارية وعصرنة وتفعيل الخدمة العمومية).

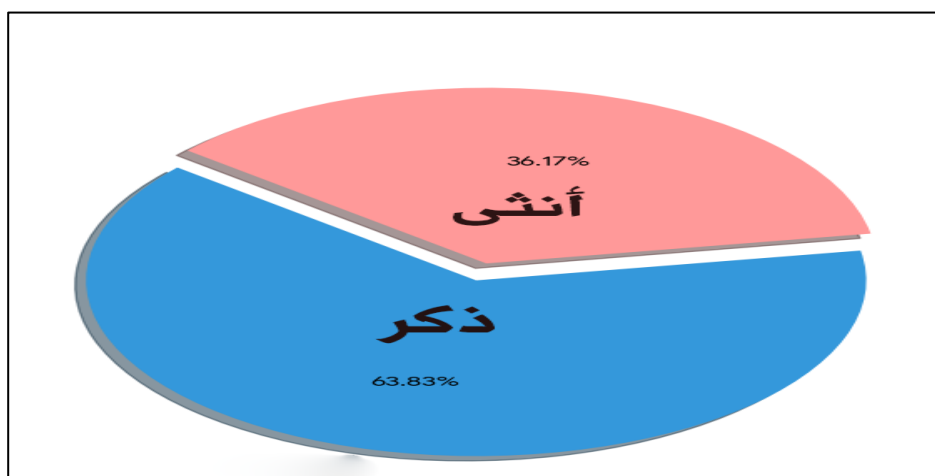
1) التوزيع حسب متغيرات الشخصية

الجدول رقم (2-5): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.82%	30	ذكر
36.18%	17	أنثى
100	47	المجموع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-2): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية



تؤكد المعطيات الواردة في الجدول رقم (2-5) والمتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، إلى هيمنة فئة لذكور بنسبة بلغت 63.82%، مقابل 36.18% لفئة الإناث، ويعزى هذا التباين العددي لطبيعة التشكيل الوظيفي في الوكالة محل الدراسة، ومن الناحية المنهجية، يضمن هذا التوزيع تمثيلاً مزدوجاً للجنسين في تقييم آليات الرقمنة الإدارية، بما أضفى صبغة واقعية على النتائج المستخلصة ويعكس وعي مختلف الفئات الوظيفية بمتطلبات الرقمنة الإدارية وعصرنة الخدمة العمومية.

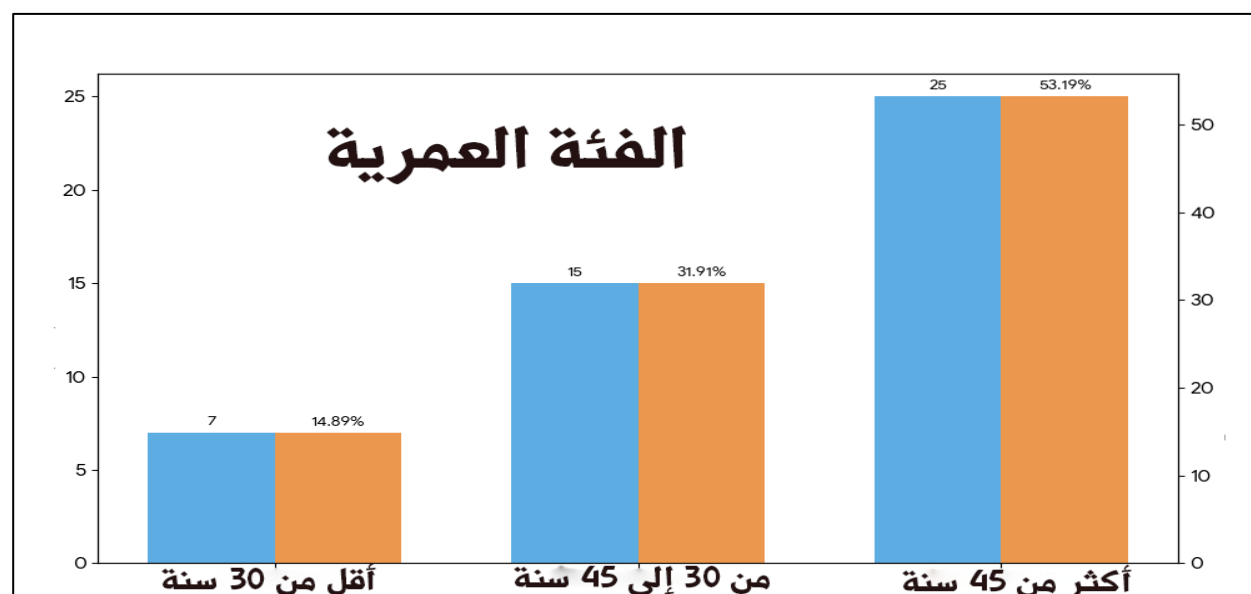
2) التوزيع حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (2-6): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	07	14.89%
من 30 إلى 45 سنة	15	31.91%
أكثر من 45 سنة	25	53.19%
المجموع	47	100%

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-3): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (2-6) لتركز الكتلة البشرية لعينة الدراسة في الفئات العمرية المتقدمة، حيث حلت فئة أكثر من 45 سنة في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 53.19%، تليها الفئة العمرية المتوسطة من 30 إلى 45 سنة بنسبة 31.91%، وقد عكس التوزيع نضجاً مهنيًا في الخبرة الإدارية لدى أغلب الباحثين، كون تقييم الرقمنة الإدارية وعصرنة الخدمة العمومية يصدر عن فئة واكبت التحول من النمط الورقي التقليدي إلى الأنظمة الرقمية الحديثة، بدوره منح لإستجابتهم عمقا تحليليا وقدرة أكبر على رصد الفوارق الميدانية في جودة الخدمة العمومية المقدمة.

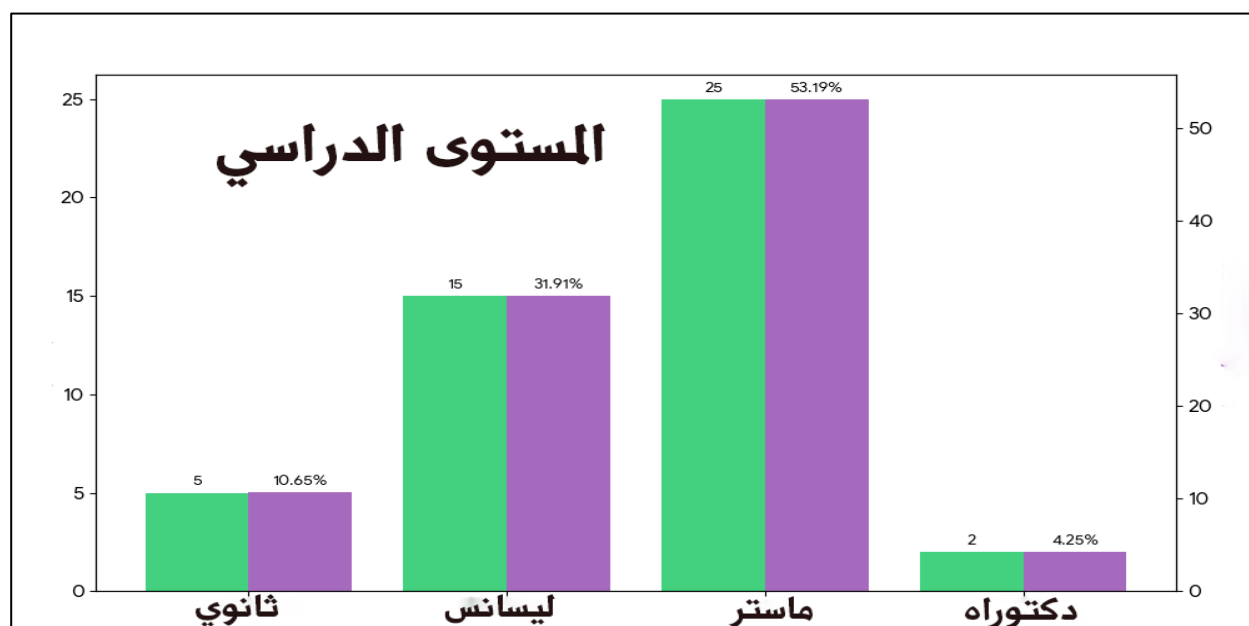
3. التوزيع حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم (2-7): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
10.65%	05	ثانوي
31.91%	15	ليسانس
53.19%	25	ماستر
04.25%	02	دكتوراه
100%	47	المجموع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-4): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي



توضح نتائج الجدول رقم 2-7 ارتفاع المستويات التعليمية لدى أفراد العينة، حيث تشكل فئة ماستر النسبة الأكبر بـ 53.19%، تليها فئة ليسانس بنسبة 31.91%، وهذا يعبر عن مؤشر حيوي حول مصداقية نتائج الدراسة؛ إذ تعكس قدرة الموظفين على استيعاب وتطبيق تقنيات الرقمنة الإدارية والتعامل مع تعقيدات الأنظمة الرقمية الحديثة، بدوره يقلل من احتمالية وجود فجوة معرفية في التعامل مع أدوات عصرة الخدمة العمومية محل البحث.

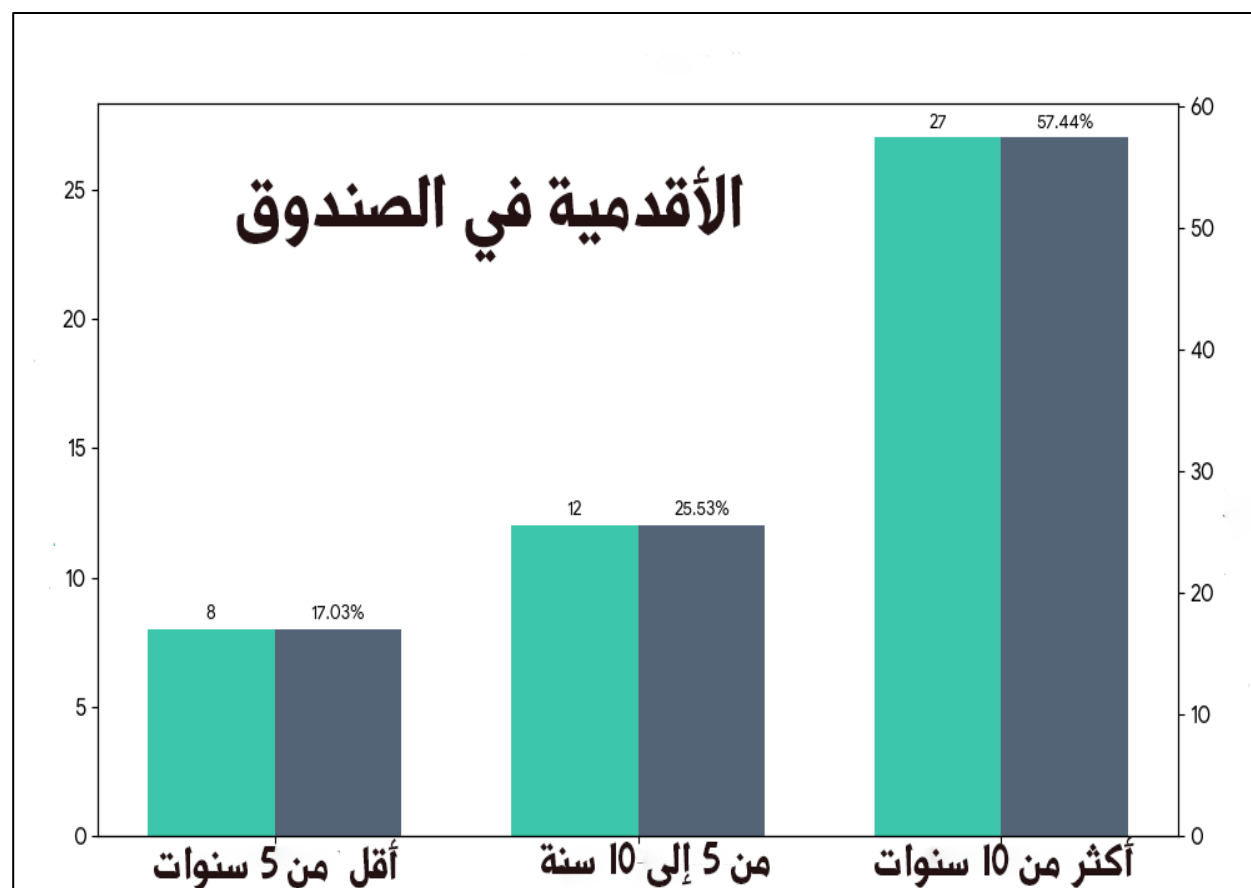
4. التوزيع حسب الأقدمية:

الجدول رقم (2-8): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	17.03%
من 5 سنوات إلى 10	12	25.53%
أكثر من 15 سنة	27	57.44%
المجموع	47	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-5): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب الأقدمية



تبين نتائج الجدول رقم (2-8) هيمنة واضحة لفئة ذوي الخبرة الطويلة، حيث حلت فئة أكثر من 15 سنة في الصدارة بنسبة بلغت 57.44%، تليها فئة الخبرة المتوسطة بنسبة 25.53%، ويعزى إذ إن استجابات أغلبية المبحوثين تنبع من رؤية تراكمية مكنتهم من معايشة مراحل التحول في الأداء الإداري والخدمة العمومية، بما يجعل من تقييمهم مدى فاعلية الرقمنة الإدارية مبنياً على مقارنة واقعية بين النظم التقليدية والآليات الرقمية المستحدثة، بدوره، يؤكد من صدق وموضوعية المؤشرات الميدانية المستخلصة.

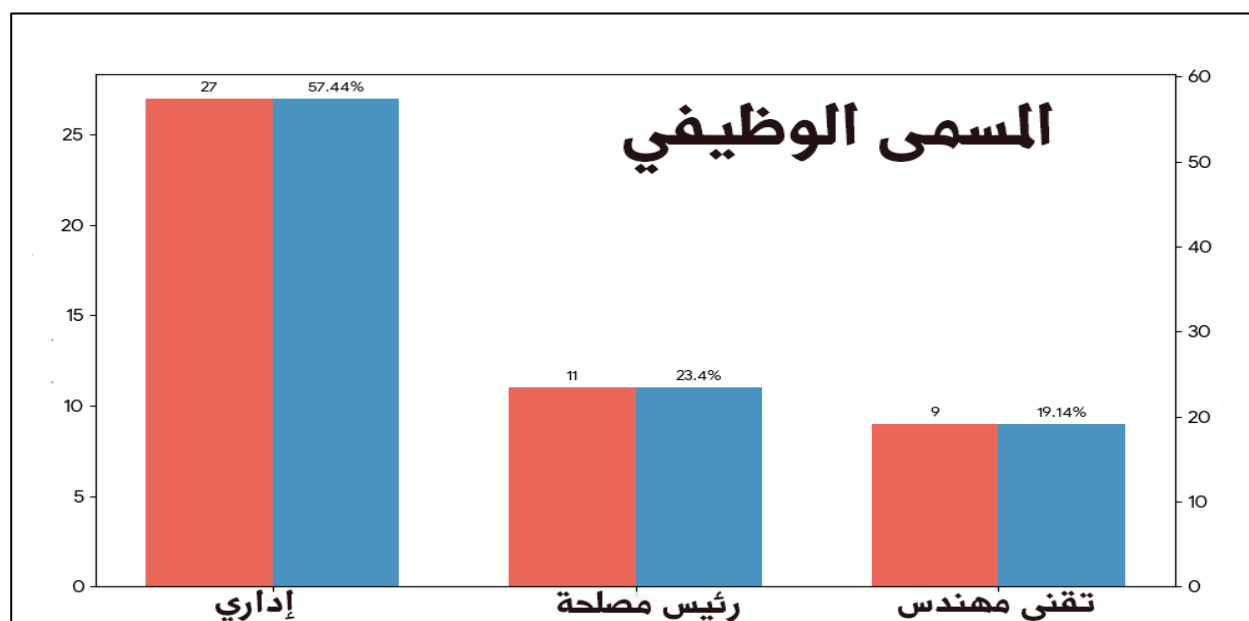
5. التوزيع حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (2-9): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إداري	27	57.44%
رئيس المصلحة	11	23.40%
تقني مهندس	09	19.14%
المجموع	47	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-6): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



يوضح الجدول رقم (2-9) تنوعاً وظيفياً في عينة الدراسة، حيث استحوذت فئة إداري على النسبة الأكبر بـ 57.44%، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 23.40%، ثم فئة التقنيين والمهندسين بنسبة 19.14%، ويعزى التوزيع تمثيلاً دقيقاً للهرم الوظيفي بالوكالة، إذ يجمع بين المستويات التنفيذية، والإشرافية، والتقنية؛ بدوره سمح برصد أثر الرقمنة الإدارية من زوايا متعددة تشمل آليات التنفيذ، وسرعة اتخاذ القرار، وكفاءة الأنظمة البرمجية، وشمولية النتائج وقابليتها للتطبيق في مختلف مفاصل الخدمة العمومية محل البحث.

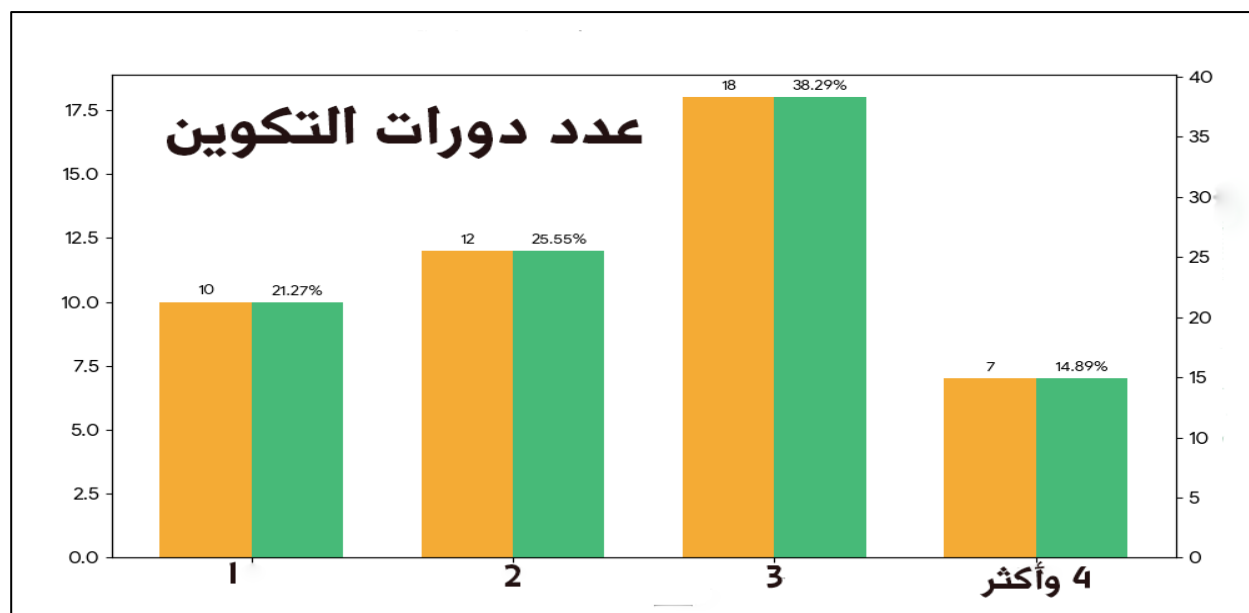
6. التوزيع حسب عدد الدورات التكوينية:

الجدول رقم (2-10): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
1	10	21.27%
2	12	25.55%
3	18	38.29%
4 وأكثر	07	14.89%
المجموع	47	100

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الجدول رقم (2-7): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية



تبين نتائج الجدول رقم (2-10) اهتمام ملموس ببناء القدرات البشرية في الوكالة محل الدراسة، حيث كشفت البيانات أن الغالبية العظمى من المبحوثين 78.73% استفادوا من دورتين تكوينيتين فأكثر، مع تصدر فئة 3 دورات بنسبة 38.29%، وهذا يؤكد على المؤثر التدريبي ركيزة منهجية بالغة الأهمية؛ إذ يربط بين الجانب المعرفي والتطبيقي في استخدام الأنظمة الرقمية، و تقييم عينة الدراسة للرقمنة الإدارية وسبل عصرة الخدمة العمومية يصدر عن مرجعية تدريبية متخصصة، الأمر الذي قلل من معوقات المقاومة الرقمية ورفع من صدق الاستجابات الميدانية حول جودة الأداء الرقمي.

ثانياً: تحليل نتائج محاور الدراسة

بعد جمع البيانات من الاستبيان الميداني الموزع على عينة مكونة من 47 موظفاً بصندوق CASNOS وكالة غرداية، تم استخدام برنامج SPSS v.29 لتحليل النتائج، حيث تم حساب المتوسط الحسابي لتحديد درجة الموافقة، والانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات، تم تفسير النتائج وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي المعتمد من 1.00 إلى 5.00.

1. تحليل المتغير المستقل: الرقمنة الإدارية

يعكس هذا المحور الجهود المنهجية التي تبذلها إدارة الصندوق لقيادة الرقمنة الإدارية، ويتكون من أربعة أبعاد أساسية:

أ. البعد الأول: البنية التحتية والوسائل التقنية

يوضح الجدول أدناه آراء الموظفين حول دور البنية التحتية والوسائل التقنية في تبني ودعم رؤية الرقمنة الإدارية:

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد البنية التحتية والوسائل التقنية

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
01	تتوفر في مكتبك أجهزة حاسوب حديثة تتلاءم مع البرمجيات الجديدة CASNOS.	4.05	0.68	مرتفع
02	سرعة تدفق الإنترنت في الوكالة تسمح بإنجاز المعاملات دون انقطاع.	4.00	0.71	مرتفع
03	الواجهة البرمجية لأنظمة الصندوق سهلة الاستخدام وواضحة للموظف.	4.01	0.66	مرتفع
04	تتوفر الوكالة على أنظمة حماية قوية تضمن سرية بيانات المنتسبين.	4.03	0.63	مرتفع
05	يتم تحديث وصيانة الأنظمة الرقمية بشكل دوري لتجنب الأعطال المفاجئة.	3.70	0.75	مرتفع
	المجموع العام	3.95	0.68	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح نتائج الجدول رقم (2-11) تقييمًا إيجابيًا لدور البنية التحتية والوسائل التقنية في دعم الرقمنة الإدارية بالوكالة، حيث سجل المتوسط الحسابي العام للبعد قيمة قدرها 3.95 بانحراف معياري قدره 0.68، وهذا يضعه ضمن مستوى التقدير مرتفع وفق مقياس ليكرت المعتمد، في حين تصدرت العبارة الأولى المتعلقة بتوفر أجهزة حديثة تتلاءم مع برمجيات CASNOS الترتيب بمتوسط 4.05، تليها قوة أنظمة الحماية وسرية البيانات بمتوسط 4.03، بدوره يعكس استراتيجية تقنية متينة توفر البيئة الحاضنة للتحويل الرقمي، في حين أن جميع العبارات وقعت في النطاق المرتفع، إلا أن عبارة التحديث والصيانة الدورية سجلت أدنى متوسط، 3.70 وهذا يشير على أن البنية التحتية المادية والبرمجية متوافرة وقوية، لكنها تتطلب استمرارية أكبر في عمليات الإدامة التقنية لضمان استدامة عصرنة الخدمة العمومية دون انقطاع.

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للبعد الثاني الكفاءة الرقمية والتكوين

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
06	تمتلك المهارات الكافية للتعامل مع نظام الرقمنة الحالي بكل احترافية.	3.66	0.81	مرتفع
07	تنظم الوكالة دورات تدريبية مستمرة حول كيفية استخدام المنصات الجديدة.	4.06	0.87	مرتفع
08	تساعدك الرقمنة في تقليل الأخطاء البشرية أثناء إدخال البيانات الحساسة.	3.97	0.79	مرتفع
09	تشجعنا الإدارة وتلزمنا باستمرار على إعطاء الأولوية للمعالجة الإلكترونية بدل الورقية.	3.64	0.85	مرتفع
10	يسهل عليك نظام الرقمنة الوصول إلى المعلومة وتحديث بيانات المنتسبين فوراً.	3.90	0.67	مرتفع
	المجموع العام	3.84	0.79	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تؤكد نتائج الجدول رقم (2-12) لوجود تقييم إيجابي لمستوى الكفاءة الرقمية والتكوين بالوكالة، حيث سجل المتوسط الحسابي العام للبعد قيمة 3.84 بانحراف معياري قدره 0.79، وهذا يضعه ضمن نطاق التقدير مرتفع، ويلاحظ تصدر العبارة السابعة المتعلقة بتنظيم دورات تدريبية مستمرة بأعلى متوسط حسابي 4.06، وهو ما يتسق إحصائياً مع البيانات الديموغرافية السابقة التي أظهرت ارتفاع عدد الدورات التكوينية لدى العينة.

كما يعكس المتوسط المرتفع للعبارة الثامنة 3.97 وعي الموظفين بدور الرقمنة في تقليل الأخطاء البشرية، وهذا يؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري وتدريبه قد آتى ثماره في تذليل عقبات التعامل مع الأنظمة الرقمية، وساهم بشكل فعال في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الرقمنة الإدارية وعصرنة الخدمة العمومية.

ت. البعد الثالث: المنصات الرقمية والخدمات عن بعد بوابة ضمانكم

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث المنصات الرقمية والخدمات عن بعد

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
11	تتيح المنصات الرقمية للمنتسبين التصريح بنشاطهم دون الحاجة للتنقل للوكالة.	4.11	0.60	مرتفع
12	يساهم نظام الدفع الإلكتروني e-Paiement في تخفيف الازدحام بالوكالة.	3.48	0.95	مرتفع
13	يستطيع المنتسب عبر المنصة متابعة وضعية ملفه والحصول على كشف الانتساب.	3.77	0.81	مرتفع
14	الربط الإلكتروني مع المؤسسات الأخرى (البنوك، الضرائب) سرع من صحة البيانات.	3.56	0.77	مرتفع
15	توفر المنصات الرقمية إجابات سريعة لاستفسارات المنتسبين عن بعد.	3.61	0.83	مرتفع
	المجموع العام	3.70	0.79	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تبين نتائج الجدول رقم (2-13) إلى تقييم إيجابي لمستوى المنصات الرقمية والخدمات عن بعد بوابة ضمانكم، حيث سجل المتوسط الحسابي العام للبعد قيمة 3.70 وانحرافا معياريا قدره 0.79، وهذا يضعه ضمن نطاق التقدير المرتفع، في حين تصدرت العبارة المتعلقة ب إتاحة التصريح عن بعد دون تنقل بمتوسط حسابي قدره 4.11، وهذا يعكس نجاح البوابة في تحقيق جوهر الرقمنة الإدارية من خلال تقليص الحواجز الجغرافية، وعلى الرغم من وجود تقييم مرتفع لجميع البنود، إلا أن بند نظام الدفع الإلكتروني سجل أدنى متوسط 3.48، وهذا يبين على أن الخدمات المعلوماتية كشف الانتساب والتصريح بلغت مستوى نضج أعلى مقارنة بالخدمات الإجرائية المالية، بدوره يتطلب تعزيز ثقافة الدفع الإلكتروني وتطوير آليات الربط البيني مع المنظومة البنكية لرفع كفاءة عصنة الخدمة العمومية.

ث. البعد الرابع: التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي

الجدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الرابع التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
16	ساهمت الرقمنة في تقليص المراحل الإدارية المعقدة لملف المنتسب.	3.71	0.88	مرتفع
17	يتم أرشفة كافة الملفات إلكترونياً ما يسهل استرجاعها عند الحاجة.	3.68	0.91	مرتفع
18	نظام المراسلات الإلكترونية الداخلية سريع من اتخاذ القرار بين المصالح.	3.57	0.75	مرتفع
19	تتوفر تعليمات واضحة للموظفين حول كيفية معالجة الملفات الرقمية.	3.61	0.69	مرتفع
20	تضمن الرقمنة ترتيب الملفات حسب تاريخ تقديمها ما يحقق العدالة.	3.53	0.63	مرتفع
	المجموع العام	3.62	0.77	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح نتائج الجدول رقم (2-14) تقييماً إيجابياً لمستوى التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.62 بانحراف معياري قدره 0.77، وهذا يضعه في سياق التفسير المرتفع حسب المقياس المعتمد، في حين جاء البند السادس عشر، المتعلق بدور الرقمنة في تقليص المراحل الإدارية المعقدة، في المرتبة الأولى بمتوسط 3.71، يليه بند الأرشفة الإلكترونية بمتوسط 3.68، وهذا يؤكد على الرقمنة الإدارية في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيطها، إلا أن بند تحقيق العدالة في ترتيب الملفات سجل أدنى متوسط في هذا البعد 3.53، وهذا يوحي بضرورة تعزيز الشفافية الرقمية وضبط الخوارزميات الإجرائية لضمان أعلى مستويات الحوكمة الرقمية، بما ينعكس إيجاباً على عصريته وتفعيل الخدمة العمومية».

2. تحليل المتغير التابع: عصرية وتفعيل الخدمة العمومية

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور عصرية وتفعيل الخدمة العمومية

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
21	ساهمت الرقمنة في تقليص الوقت المستغرق لاستخراج وثيقة (شهادة الانتساب وعدم الانتساب).	3.54	0.93	مرتفع
22	أصبحت معالجة ملفات التعويضات (الأداءات) تتم في فترات زمنية قياسية مقارنة بالنظام الورقي.	3.81	0.73	مرتفع
23	تتيح الأنظمة الرقمية معالجة طلبات المنتسبين فور استلامها إلكترونيا دون تأخير.	3.97	0.81	مرتفع
24	أدى التحول الرقمي لتوفير بيئة عمل هادئة لنا نتيجة انخفاض طوابير الانتظار والازدحام داخل الوكالة.	3.65	0.75	مرتفع
25	يتيح النظام الرقمي سرعة فائقة في تحيين (Mise à jour) بيانات المنتسبين بصفة آنية.	3.55	0.77	مرتفع
26	وفرت بوابة ضمانكم للمنتسب عناء التنقل المتكرر للوكالة لقضاء انشغالاته.	3.89	0.70	مرتفع
27	تتسم الإجراءات الإدارية الرقمية بالبساطة والوضوح للمنتسب (غير الأجير).	3.94	0.82	مرتفع
28	ساهم الدفع الإلكتروني للاشتراكات في تسهيل الالتزامات المالية للمنتسبين من أماكنهم.	3.81	0.61	مرتفع
29	تضمن الرقمنة استمرارية الخدمة العمومية على مدار الساعة (24س/24س) عبر المنصات.	4.00	0.68	مرتفع
30	الربط البيني بين الوكالة قلل من حجم الوثائق التي يطالب بها المرفق (تخفيف الملفات).	3.97	0.89	مرتفع
31	توفر الرقمنة نظام تتبع دقيق للملفات، مما يمنع ضياعها أو إهمالها.	3.86	0.90	مرتفع
32	قللت الرقمنة من تدخل العنصر البشري والمحسوبة في معالجة طلبات المواطنين.	3.52	0.76	مرتفع
33	تتسم البيانات المستخرجة من الأنظمة الرقمية بالدقة العالية والخلو من الأخطاء المادية.	3.49	0.92	مرتفع
34	تمنح المنصات الرقمية للمنتسب القدرة على مراقبة وضعيته بوضوح وشفافية تامة.	3.95	0.69	مرتفع
35	ساهمت الرقمنة في ضمان التوزيع العادل للخدمات بناء على أولوية التسجيل الرقمي.	3.43	0.98	
	المجموع العام	3.77	0.109	مرتفع

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تبين نتائج الجدول رقم (2-15) تقييما عاما لمستوى عصرنه وتفعيل الخدمة العمومية بالوكالة، حيث سجل المتوسط الحسابي العام للمحور قيمة قدرها 3.77 بانحراف معياري منخفض جدا 0.109، وهذا يعكس توافقا في آراء المبحوثين نحو تحقق العصرنه بمستوى مرتفع، بحيث تصدرت العبارة 29 الترتيب بمتوسط 4.00، مؤكدة قدرة الرقمنة على ضمان استمرارية الخدمة على مدار الساعة، تليها العبارتان 23 و30 بمتوسط 3.97 لتعكسا سرعة المعالجة الإلكترونية ونجاح الربط البيئي في تخفيف عبء الوثائق الورقية، في حين سجلت العبارة 35 المتعلقة بـ التوزيع العادل للخدمات أدنى متوسط 3.43، تليها العبارة 33 بـ 3.49، وهذا يؤكد أنه رغم النجاح في تسريع وتيرة الخدمة وتقليص التدخل البشري، إلا أن هناك حاجة لتعزيز دقة البيانات المستخرجة وتطوير خوارزميات التوزيع الآلي لضمان عدالة رقمية مطلقة تتماشى مع طموحات الحوكمة الإدارية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

يهدف هذا المطلب إلى التحقق من صحة التساؤلات المطروحة في الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إحصائيا، وذلك للوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين الرقمنة الإدارية وعصرنه وتفعيل الخدمة العمومية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء CASNOS وكالة غرداية.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر التحقق من طبيعية توزيع البيانات شرطا أساسيا لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تعتمد على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه تم تطبيق اختبار شايبرو ويلك وهو الاختبار الأنسب للعينات التي أقل من 50 مفردة على مجموع درجات محوري الدراسة الرقمنة الإدارية، عصرنه وتفعيل الخدمة العمومية، وذلك للتحقق من مدى توافق توزيع البيانات المجمعة مع التوزيع الطبيعي.

✓ صياغة الفرضيات الإحصائية:

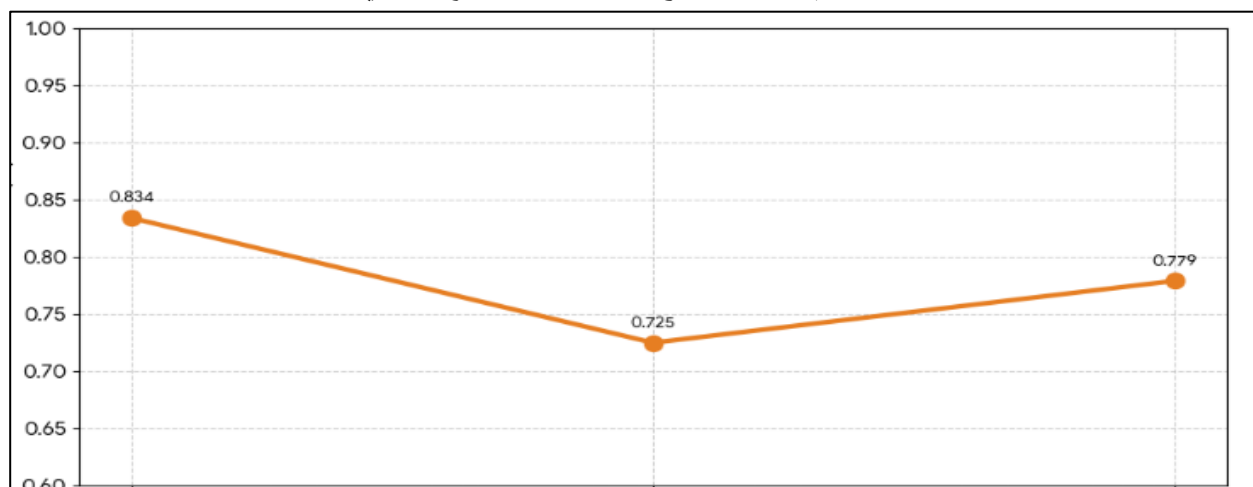
- الفرضية الصفرية: (H_0) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
 - الفرضية البديلة: (H_1) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- وتم إجراء الاختبار باستخدام برنامج SPSS v.29 على عينة مكونة من 47 موظفا، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-16): نتائج شايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي

المتغير	إحصائيات Z شايبرو ويلك	الدالة الإحصائية SIG	الإستنتاج
المحور الأول: الرقمنة الإدارية	0.834	*0.200	H_0 تتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثاني: عصرنه وتفعيل الخدمة العمومية	0.725	*0.200	H_0 تتبع التوزيع الطبيعي
المجموع العام	0.779	*0.200	H_0 تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

الشكل رقم (2-8): نتائج شاapiro ويلك للتوزيع الطبيعي



توضح نتائج اختبار شاapiro-ويلك Shapiro-Wilk الموضحة في الجدول رقم (2-8) لتحقق شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة في كلا المحورين والمجموع العام، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية Sig مساوية لـ 0.200 وهي قيمة أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تقضي بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: صياغة الفرضيات البحثية

1. اختبار فرضيات المستوى:

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على مستوى تبني الرقمنة الإدارية وتفعيل وعصرنة الخدمة العمومية:

• [1.00 – 2.60] : مستوى ضعيف منخفض

• [2.61 – 3.40] : مستوى متوسط.

• [3.41 – 5.00] : مستوى عالية -مرتفع

الفرضية الرئيسية الأولى (H_1): مستوى تبني تطبيق الرقمنة الإدارية وتفعيل وعصرنة الخدمة العمومية في وكالة CASNOS غرداية مرتفع.

جدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي العام والقرار الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى

المحور	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق العام	القرار الإحصائي
الرقمنة الإدارية	3.77	0.75	عالية	قبول الفرضية
تفعيل وعصرنة الخدمة العمومية	3.77	0.109	عالية	قبول الفرضية

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (2-17) لتحقق الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة إحصائياً، حيث سجلت استجابات أفراد العينة تقيماً مرتفعاً لكلا المتغيرين بمتوسط حسابي عام قدره 3.77 لكل منهما، وهذا يبين تماثل القيم بين الرقمنة الإدارية وتفعيل وعصرنة الخدمة العمومية ترابطاً وثيقاً في الواقع الميداني للوكالة؛ إذ نضج البنية التحتية والكفاءة الرقمية انعكس مباشرة وبشكل متوازن على جودة وسرعة الأداء الخدماتي، وعليه نستخلص من خلال المعطيات، والاتساق الواضح في مستويات التطبيق العالية، يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بارتفاع مستوى الرقمنة والعصرنة في وكالة CASNOS غرداية.

2. اختبار فرضيات العلاقة الارتباط:

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على علاقة الارتباط بين أبعاد الرقمنة الإدارية وتفعيل وعصرنة الخدمة العمومية:

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة الإدارية بأبعادها (البنية التحتية والوسائل التقنية، الكفاءة الرقمية والتكوين، المنصات الرقمية، التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي) وبين عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية في وكالة CASNOS.

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار R واقع أبعاد الرقمنة الإدارية وتفعيل الخدمة العمومية

المحاور والأبعاد	بعد البنية التحتية والوسائل التقنية	الكفاءة الرقمية والتكوين	المنصات الرقمية	التنظيم الإداري وانسيابية العملة	المحور الأول: الرقمنة الإدارية	المحور الثاني: عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية
عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية	**0.65	**0.62	**0.58	**0.51	**0.69	1
القيمة الاحتمالية Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	--
العدد N	47	47	47	47	47	

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

توضح النتائج في الجدول رقم (2-18) لوجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين أبعاد الرقمنة الإدارية وبين عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية:

- ✓ **البنية التحتية والوسائل التقنية:** سجل أعلى معامل ارتباط بقيمة 0.65، وهذا يشير لوجود ارتباط قوي ارتباطا فكلما تطورت التجهيزات المادية والبرمجية، زادت كفاءة الخدمة العمومية بشكل ملحوظ، باعتبارها الركيزة التقنية الأساسية للتحويل الرقمي.
 - ✓ **الكفاءة الرقمية والتكوين:** جاء في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط 0.62، وهذا يشير على وجود الاستثمار في تدريب الموظفين ورفع مهاراتهم الرقمية يساهم بشكل فعال في جودة الخدمة، حيث يقلل من الأخطاء البشرية ويسرع من وثيرة المعالجة.
 - ✓ **المنصات الرقمية:** أظهر علاقة ارتباطية متوسطة القوة بلغت 0.58، وهذا يدل على أن بوابة ضمانكم والخدمات عن بعد شكلت دورا أساسيا في تخفيف الضغط الميداني وعصرنة آليات التواصل مع المرفقين.
 - ✓ **التنظيم الإداري وانسيابية العمل:** سجل معامل ارتباط قدره 0.51، وهي علاقة طردية تؤكد أن الرقمنة فرضت نمطا تنظيميا ساهم في سرعة اتخاذ القرار وتقليص المراحل البيروقراطية، بدوره عكس إجابا على فاعلية الخدمة العمومية.
- وعليه نستخلص من خلال قيم الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ والتي هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وهذا يثبت إحصائيا على أن الرقمنة الإدارية بأبعادها التقنية والبشرية والتنظيمية شكلت المحرك الأساسي لعصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالوكالة محل الدراسة.

3. اختبار فرضيات التأثير:

قبل عرض الجداول، نحدد الفئات المعتمدة في الميزان الخماسي للحكم على تأثير أبعاد الرقمنة الإدارية في تفعيل وعصرنة الخدمة العمومية:

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة الإدارية بأبعادها (البنية التحتية والوسائل التقنية، الكفاءة الرقمية والتكوين، المنصات الرقمية، التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي) في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية في وكالة CASNOS غرداية.

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل الانحدار لأثر الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية

المحور	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة
الأثر العام	0.69**	0.47	12.13	0.000	0.58	3.56
البعد المستقل	R2 معامل التحديد	قيمة F	Sig.	القرار	المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.	
بعد البنية التحتية والوسائل التقنية	0.42	70.96	0.000	قبول الأثر		
الكفاءة الرقمية والتكوين	0.38	60.06	0.000	قبول الأثر		
المنصات الرقمية	0.33	48.25	0.000	قبول الأثر		
التنظيم الإداري وإنسائية العمل	0.26	34.43	0.000	قبول الأثر		

توضح نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (2-19) لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة الإدارية في عصرنه وتفعيل الخدمة العمومية، سجلت الرقمنة الإدارية معامل ارتباط R قدره 0.69، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 نحو 0.47، ويشير على أن الرقمنة الإدارية تفسر ما نسبته 47% من التغيرات الحاصلة في عصرنه وتفعيل الخدمة العمومية بالوكالة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة الإدارية تمثل القوة الدافعة الأساسية لعصرنه الخدمة العمومية بنسبة مساهمة بلغت 47%، وهذا يؤكد أن الاستثمار في البنية التحتية والمنصات الرقمية قد أحدث نقلة نوعية في كفاءة الوكالة، ومع ذلك، فإن النسبة المتبقية 53% تشير إلى أن العصرنه الشاملة لا تتوقف عند الجانب التقني فحسب، بل ترتبط بعوامل حيوية أخرى تتمثل في ضرورة تحديث المنظومة القانونية لتواكب التحول الرقمي، وتطوير الثقافة التنظيمية للموظفين لتقليل مقاومة التغيير، وأهمية توفر الإرادة القيادية واستدامة التمويل، مع مراعاة مدى جاهزية المواطن وقدرته على التعامل مع هذه الوسائط الحديثة؛ وهي جميعها عوامل تتكامل مع الرقمنة لضمان تفعيل حقيقي ومستدام للخدمة العمومية، في حين أكدت قيمة F المحسوبة البالغة 12.13 وقيمة T البالغة 3.56 مع مستوى دلالة 0.000 جودة وصلاحيه نموذج الانحدار المستخدم.

✓ **البنية التحتية والوسائل التقنية:** أظهر أعلى قدرة تفسيرية بـ $R^2=0.42$ ، أكد على أن الاستثمار التقني هو المحرك الأول للعصرنه، حيث ساهم وحده في تفسير 42% من تحسن الخدمة

✓ **الكفاءة الرقمية والتكوين:** ساهم بنسبة 38% في تفسير جودة الخدمة، أبرز الدور الجوهرى للعنصر البشرى المؤهل في الرقمنة الإدارية.

✓ **المنصات الرقمية:** بلغت قدرته التفسيرية 33%، وهذا يعكس الأثر المباشر لبوابة ضمانكم في تسهيل وصول المرتفقين للخدمات.

✓ التنظيم الإداري وانسيابية العمل: ساهم بنسبة 26%، وهذا يشير لتبسيط الإجراءات الرقمية يدعم تفعيل الخدمة العمومية بشكل دال إحصائياً.

✓ وعليه نستخلص من خلال النتائج، قبول الأثر في جميع الأبعاد عند مستوى دلالة أقل من 0.05، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، ويبين أن تعزيز الرقمنة الإدارية يعتبر استراتيجية فعالة ومباشرة لتحقيق عصنة حقيقية وتفعيل ملموس للخدمة العمومية في وكالة CASNOS غرداية.

4. اختبار الفرضيات الفروق.

يبين إختبار مدى معنوية الاختلاف في اتجاهات الموظفين نحو عصنة وتفعيل الخدمة العمومية ب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء CASNOS وكالة غرداية بناء على خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتعتمد عملية قبول ورفض الفرضيات على مقارنة القيم المحسوبة بمستوى الدلالة الإحصائية.

جدول رقم (2-20): ملخص نتائج اختبارات الفروق في عصنة وتفعيل الخدمة العمومية حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الاختبار المستخدم	المتغير التابع	قيمة الاختبار t أو F	درجات الحرية df	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$
الجنس	اختبار T-test	الخدمة العمومية	1.155	45	0.253	غير دالة
العمر	إختبار ANOVA	الخدمة العمومية	2.104	(43,3)	0.111	غير دالة
المستوى التعليمي	إختبار ANOVA	الخدمة العمومية	3.450	(43,3)	0.040	دالة إحصائية
الأقدمية	إختبار ANOVA	الخدمة العمومية	1.893	(43,3)	0.146	غير دالة
المستوى الوظيفي	إختبار ANOVA	الخدمة العمومية	0.986	(43,3)	0.380	غير دالة
عدد الدورات التكوينية	إختبار ANOVA	الخدمة العمومية	4.123	(43,3)	0.024	دالة إحصائية

المصدر: تحليل الطالبة باستخدام برنامج SPSS v.29.

تؤكد النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 2-20 والمتعلقة باختبار الفروق الجوهرية في اتجاهات المبحوثين نحو عصنة وتفعيل الخدمة العمومية إلى ما يلي:

✓ أظهرت نتائج اختبار T-test لمتغير الجنس، واختبار التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات العمر، الأقدمية، والمستوى الوظيفي قيم دلالة إحصائية Sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا يشير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم عصنة الخدمة تعزى لهذه الخصائص؛ بما يوضح جليا على أن رؤية الموظفين للتحويل الرقمي في الوكالة هي رؤية متوافق عليها وموحدة بغض النظر عن جنسهم وخبرتهم ومنصبهم الوظيفي.

كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرين أساسيين:

✓ المستوى التعليمي: بلغت قيمة الدلالة 0.040، وهي أقل من 0.05، بدروه أكد على أن الوعي بمتطلبات عصنة الخدمة يختلف باختلاف الدرجة العلمية للموظف.

✓ عدد الدورات التكوينية: سجلت أعلى قيمة دلالة إحصائية 0.024، بدروه أشار على أن التدريب المتخصص شكل دورا أساسيا في صياغة اتجاهات الموظفين نحو فاعلية الخدمة الرقمية، حيث يمتلك المتكويين قدرة أكبر على تقدير المزايا العملية للرقمنة. وعليه نستخلص رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة بالمستوى التعليمي والدورات التكوينية، وقبولها لبقية المتغيرات الديموغرافية.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

المطلب الأول: مدى تحقق فرضيات الدراسة ومناقشتها

في ضوء المعالجة الإحصائية، أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أولاً: تحقق الفرضية الأولى مستوى التطبيق :

أثبتت المتوسطات الحسابية المرتفعة 3.77 أن وكالة CASNOS غرداية قطعت أشواطاً متقدمة في أرشفة العمليات الإدارية وتفعيل بوابة ضمانكم، ويعزى هذا لكون الاستثمار الواعي في البنية التحتية والوسائل التقنية التي سجلت أعلى متوسط 4.05 أكد على أن نجاح الرقمنة يبدأ من توفير الأدوات قبل الانتقال إلى تغيير الثقافة.

ثانياً: تحقق الفرضية الثانية والثالثة (الارتباط والأثر) :

أكد معامل الارتباط 0.69 وتحليل الانحدار أن الرقمنة ليست مجرد خيار تكنولوجي، بل هي محدد أساسي لعصرنة الخدمة، ويعزى ذلك من خلال الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة بالناتج قلص الفجوة الزمنية في معالجة الملفات، وهو ما أكدته نتائج أثر البنية التحتية بنسبة 42% في تفسير جودة الخدمة.

ثالثاً: نتائج الفروق

أظهرت الدراسة أن التكوين هو المحرك الفعلي للاتجاهات الإيجابية Sig=0.024، ويعزى ذلك لكون الموظف الأكثر تدريباً هو الأكثر إدراكاً لفوائد العصرنة، بينما لم يؤثر الجنس والفئة العمرية بمنطلق هذا التصور، وهذا يؤكد على وجود بيئة تنظيمية رقمية موحدة داخل الوكالة.

المطلب الثاني: مقارنة النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: مناقشة نتائج مستوى التطبيق وأولوية البنية التحتية

أظهرت نتائج الدراسة الحالية تحقق الفرضية الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.77، مؤكدة أن الاستثمار في البنية التحتية والوسائل التقنية متوسط 4.05 هو نقطة الانطلاق الفعلية للرقمنة، وأن توفير الأدوات يسبق تغيير الثقافة، وتتسق النتيجة بشكل جوهري مع دراسة بن عمارة وآخرون، 2024 التي طبقت على نفس المؤسسة كالة توقرت، والتي أكدت أن التجهيزات المادية والبرمجيات هي محاور الارتكاز للرقمنة، كما تماشت مع دراسة ساري، 2025 التي اشترطت توفير التجهيزات الحديثة كمرتكز أساسي قبل الحديث عن الجودة، في حين قدمت النتائج تفسير عملياً لما أكدت عليه دراسة عبد اللاوي، 2017 ودراسة Normawati & Sakir، 2025 أكدت أن ضعف البنية التحتية شكل العائق الهيكلي الأكبر أمام الرقمنة الإدارية، وبالتالي، فإن تفوق وكالة غرداية يفسر إدارياً تجاوزها لهذا العائق المادي قبل الانخراط في هندسة التغيير الثقافي للموظفين.

ثانياً: مناقشة نتائج علاقة الارتباط وأثر الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية

أثبتت الدراسة الحالية تحقق الفرضيتين الثانية والثالثة، مسجلة علاقة ارتباط قوية 0.69، ومؤكدة أن البنية التحتية تفسر 42% من جودة الخدمة، حيث ساهم الانتقال إلى الإدارة بالناتج في تقليص الفجوة الزمنية لمعالجة الملفات، والتقاطع مع الاتجاهات العالمية والوطنية، وقد

دعمت بقوة مخرجات دراسة Borbála Szedmák, 2025 المطبقة في الحجر، والتي أثبتت أن رقمنة إدارة الوثائق أدت حتميا تقليص الآجال الإدارية وتحقيق الكفاءة التشغيلية، كما توافقت تماما مع دراسة الشبكر وآخرون، 2022 ودراسة زاير وعاشور، 2024 اللتين أثبتتا الأثر الإيجابي الجوهرى للرقمنة على أبعاد جودة الخدمة العمومية نموذج SERVQUAL .

في حين أن تقليص الفجوة الزمنية الذي أثبتته الدراسة الحالية ترجم ميدانيا وهذا ما لمحت إليه لدراسة ساردو وجزار، 2024 ودراسة بقشيش وبن نعيجة، 2025 حول دور الرقمنة في الحد من التعقيدات البيروقراطية وإعادة هيكلة المهام التنظيمية، كما أعتبرت دراسة Bernabé Fochie Tuebou, 2024 الرقمنة أداة استراتيجية لتحقيق الشفافية والتشغيل البيئي.

ثالثا: مناقشة نتائج الفروق الديموغرافية ودور التكوين

أوضحت المعالجة الإحصائية نتيجة بالغة الأهمية تتمثل في أن التكوين هو المحرك الفعلي للاتجاهات الإيجابية للموظفين $\text{Sig}=0.024$ في حين نفت أي فروق ذات دلالة تعزى لـ الجنس والفئة العمرية، وهذا ما إنسجمت معاه دراسة Normawati & Sakir, 2025 التي دعت لتكثيف البرامج التدريبية في مجال الثقافة الرقمية لتجاوز الفجوة التقنية بين الموظفين، كما توافقت مع دراسة زاير وعاشور، 2024 ودراسة عبد اللاوي، 2017 اللتين أكدتا على حتمية الاعتماد على الكفاءات وصناع المعرفة وتجاوز محدودية الكفاءات التقنية.

في حين أن انتفاء تأثير الجنس والعمر لصالح وحدة التصور الرقمي داخل الوكالة، إعتبر تجسيدا عمليا وهذا ما أكدته دراسة عاشور، 2021، حيث عكس التجانس بيئة عمل تتسم بالاستقرار وترسيخ قيم المرفق العام وأخلاقيات العمل في الممارسات اليومية بعيدا عن التمييزات الديموغرافية بما يتيح ضمان لإستدامة الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل

تناول الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الهادفة لتشخيص أهمية الرقمنة الإدارية ودورها في عصنة وتفعيل الخدمة العمومية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء CASNOS -وكالة غرداية؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أداة رئيسية لجمع البيانات وهي الاستبيان الذي طبق على عينة قصدية بلغت 47 موظفا وإطارا من مختلف الفئات الوظيفية بالوكالة. وتم إستعراض في **المبحث الأول** عرضا تفصيليا للإطار المنهجي، بما في ذلك تحديد المنهج المتبع، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدق وثبات أداة القياس التي أظهرت صلاحية عالية للتطبيق، وتحديد الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS v.29 المستخدمة لمعالجة البيانات.

أما **المبحث الثاني** حيث خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛ بدا بوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة، ثم تحليل واقع متغيري الدراسة، حيث أظهرت النتائج الكمية أن كلا من الرقمنة الإدارية وعصنة الخدمة العمومية يتحققان بمستوى مرتفع بشكل عام في وكالة CASNOS من وجهة نظر العينة، كما تعرفنا كذلك على اختبار العلاقة والأثر بين المتغيرين، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقمنة الإدارية في عصنة الخدمة العمومية، مع بروز دور البنية التحتية والوسائل التقنية كأكثر الأبعاد تأثيرا، في حين تم اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لإدراك هذا الأثر.

وفي **المبحث الثالث**، تم الانتقال لمناقشة وتفسير النتائج بشكل معمق، حيث تم دمج النتائج الكمية لفهم الأسباب وراء المستويات والعلاقات المرصودة، كما تمت مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، بما أظهر وجود اتفاق في العديد من الجوانب مع إبراز خصوصية السياق المؤسسي لوكالة CASNOS، واختتم البحث بتلخيص أبرز الاستنتاجات العملية والتحديات الرئيسية المستخلصة، والتي أكدت على أهمية دعم البنية التحتية الرقمية، وتطوير الكفاءات البشرية عبر التكوين المستمر، لدفع مسيرة عصنة الخدمة العمومية داخل الصندوق.



خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الإطارين النظري والتطبيقي، واستكشاف وتحليل أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS وكالة غرداية، انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تسعى لمعرفة مدى أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة الإدارة وتحسين جودة الخدمة العمومية. ولتحقيق أهداف البحث، اعتمدنا منهجية علمية متكاملة تزاوج بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، مستندين إلى بيانات ميدانية جمعت عبر استبانة وزعت على عينة الدراسة من الموظفين والإطارات بالوكالة، وتم معالجة البيانات الكمية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف اختبار الفرضيات وقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وفي ختام الدراسة إستعرضنا أبرز النتائج العلمية التي تم التوصل إليها، متبوعة بجملة من التوصيات العملية الرامية لإستدامة مسار الرقمنة الإدارية في وكالة كازنوس، مروراً بإقتراحات وآفاق بحثية تفتح الباب لدراسات مستقبلية في هذا الحقل المعرفي الحيوي:

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الجانبين النظري والتطبيقي

خلصت الدراسة، بناءً على المعالجة الإحصائية الدقيقة، لمجموعة من الاستنتاجات الجوهرية التي تؤكد طبيعة الانتقال الرقمي داخل الوكالة:

- أثبتت الدراسة بمتوسط حسابي 4.05 أن الاستثمار الواعي في البنية التحتية والتجهيزات التقنية هو حجر الزاوية لنجاح الرقمنة، مؤكدة أن توفير الأدوات يعتبر خطوة استباقية وحتمية قبل الانتقال ل تغيير الثقافة التنظيمية للموظفين.
- أكدت النتائج بمعامل ارتباط 0.69 أن الرقمنة، وتفعيل بوابات إلكترونية وخاصة بوابة ضمانكم، ليست مجرد خيار تكنولوجي، بل هي محدد أساسي لعصرنة الخدمة، حيث أسهم الانتقال الإدارة بالنتائج في تقليص الفجوة الزمنية لمعالجة الملفات بشكل جذري.
- كشف تحليل الانحدار أن البنية التحتية وحدها تفسر ما نسبته 42% من مستوى التطور في جودة الخدمة المقدمة للمرتفقين، وهذا يؤكد على الأهمية القصوى للتحديث المادي المستمر.
- أظهرت الدراسة دلالة إحصائية واضحة $Sig=0.024$ وصرحة على أن التكوين والتدريب هو المحرك الفعلي لتقبل الرقمنة، فالموظف الأكثر تدريباً هو الأكثر إدراكاً لفوائد العصرنة.
- نفت الدراسة وجود أي تأثير ذي دلالة لمتغيرات الجنس والفئة العمرية في عرقلة الرقمنة الإدارية، وهذا يؤكد جلياً على نجاح وكالة CASNOS غرداية في إنشاء بيئة تنظيمية وثقافة رقمية موحدة تجاوزت مسببات المقاومة الكلاسيكية.

ثانياً: إقتراحات الدراسة

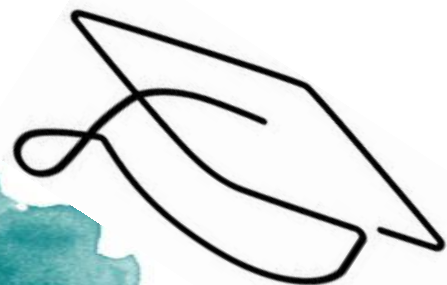
- تأسيساً على النتائج المحققة، تضع الدراسة بين يدي مسيري الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS التوصيات الآتية لتعزيز الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية:
- استدامة تحديث البنية التحتية نظراً لتأثيرها البالغ 42% في جودة الخدمة، نقترح تخصيص ميزانيات دورية لتحديث الخوادم وشبكات الاتصال لضمان انسيابية العمل في بوابة ضمانكم وتفادي الأعطال التي تعيق عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية.
 - بناءً على دور التكوين كمحرك رئيسي ينبغي تصميم برامج تدريبية استباقية لا تقتصر على محو الأمية الرقمية، بل تتعداها لمهارات تحليل البيانات وإدارة النظم الإلكترونية المتقدمة.

- إرساء نظام حوافز مادي ومعنوي للموظفين المتمتعين بكفاءة عالية في استخدام التقنيات الحديثة وإنجاز المعاملات اللاورقية، لتشجيع التنافسية الإيجابية.
- دمج خلية متخصصة في الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية، تعنى بمتابعة التحديثات التكنولوجية وقياس أثرها المستمر على رضا المرتفقين والموظفين على حد سواء.

ثالثا: آفاق الدراسة

- في ضوء النتائج المتوصل إليها والحدود التي وقفت عندها الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من المسارات البحثية المستقبلية التي من شأنها تعميق فهم موضوع الرقمنة الإدارية وعصرنة الخدمة العمومية، من بينها:
- دراسة الأثر الاقتصادي والإداري للتحويل الرقمي داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي، من خلال قياس الانعكاسات المترتبة عن اعتماد المعاملات الإلكترونية والحد من استخدام الوثائق الورقية.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل المستفيدين من خدمات CASNOS ، بهدف تقييم مستوى رضاهم عن جودة الخدمات العمومية المقدمة في ظل التحويل الرقمي.
- إجراء دراسات مقارنة بين وكالات CASNOS في مختلف ولايات الوطن، للكشف عن الفروق في مستوى تطبيق الرقمنة الإدارية ومدى انعكاسها على جودة الخدمات المقدمة.
- بحث التحديات التنظيمية والقانونية والتقنية المرتبطة بحماية البيانات الشخصية وأمن المعلومات في ظل التوسع المتزايد في استخدام الأنظمة الرقمية وقواعد البيانات الإلكترونية.
- دراسة أثر الرقمنة الإدارية على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية، من خلال تحليل انعكاساتها على الكفاءة الوظيفية، وتطوير المهارات، وتحسين أساليب العمل.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد فرج أحمد، دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2009.
2. أحمد يس، نجلاء، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
3. أسامة أحمد المناعسة وجلال محمد الزغبى، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
4. برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات العمومية، الإسكندرية، مصر، مكتبة الوفاء التقنية، 2014.
5. بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية، المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005.
6. ثابت زهير، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
7. حامد الضمور هاني، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
8. خير محمد، إدارة الجودة بالمنظمة، مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
9. زينهم سمح عبد الجواد، المكتبات والأرشيفيات الرقمية والتخطيط والبناء والإدارة، شركة ناس للطباعة والنشر، 2006.
10. عبد الله طيب، الوظيفة العمومية في دول عالمنا المعاصر، مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق، 1980.
11. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
12. عدنان مريزق بن دحم، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، 2018.
13. عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
14. عماد عيسى صالح محمد، المكتبات الرقمية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2006.
15. فريد النجار، الاقتصاد الرقمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.
16. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.

17. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ثانيا: المقالات والمجلات العلمية
18. إسماعيل سايحي، إستراتيجية التحول نحو الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر -دراسة في الأسباب والآليات، مجلة مرافئ للدراسات السياسية والقانونية، المجلد 1، العدد 02، 2021.
19. باحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 7، العدد 02، 2019.
20. بقشيش علي، بن نعيجة أحمد، عصرنة ورقمنة الإدارة العامة في الجزائر ودورها في تحسين الخدمة العمومية - الواقع والمأمول-، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2025.
21. خديجة قمار، الرقمنة الإدارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق، مجلة الفكر، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، المجلد 18، العدد 01، 2023.
22. الصادق رابح، مفهوم الخدمة العامة في التلفزيون بين المقاربة التجارية والمنظور النقدي، مجلة الإذاعات العربية، العدد 02، تونس، 2011.
23. عبد الحفيظ سعيد مقدم، الاتجاهات الحديثة في تقويم الطلاب من منظور الجودة والاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مجلد 24، العدد 49، الرياض، 2008.
24. عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، العدد 07، الجزء 01، 2017.
25. عزيز سامية، وقوارح ام الخير، الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021.
26. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، ديسمبر 2017.
27. قاسمي شريفة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمات العمومية، دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، 2018.
28. كمال فار، الخدمة العمومية، المقاربة النظرية والجذور التاريخية، مجلة الفكر، جامعة الجزائر 02، المجلد 04، العدد 02، 2020.
29. مريم بن تازير، واقع تطبيق استراتيجيات الحفظ الرقمي في مشاريع الرقمنة: دراسة ميدانية بالمكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، مجلة (Journal Cybrarians)، العدد 54، يونيو 2019.

30. نور الدين بربار، وفتيحة بالجيلالي، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، المجلد الثامن، العدد 1، 2019.
 31. ودان بوعبد الله، ومحمد البشير مركان، البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الإلكترونية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، العدد 03، 2015.
 32. يغني سامية، مدني عثمان، عوادي مصطفى، الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة: تحليل تجربة مؤسسة الضمان الاجتماعي، الفرع الولائي بالوادي، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021.
 33. يونس زين، والأمير عبد القادر حفوطة، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي - نموذجاً، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، 2018.
- ثالثاً: المذكرات والرسائل الجامعية**
34. بشيوه سامل، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية - دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة، مذكرة ماجستير، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008/2007.
 35. بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي، دراسة حالة، دراسة غير منشورة، جامعة بسكرة، 2005.
 36. دردي أحلام، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
 37. زهير حافظي، الأنظمة الآلية في تنمية خدمات الأرشفة، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
 38. ضالع بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، 2017-2018.
 39. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر (دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس بالعاصمة)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
 40. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
 41. عبد الله بوصالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة البريد الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014.
 42. كلثم محمد كبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية التابعة لدولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية.

43. لشخب تقي الدين، دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عباس لغرور - خنشلة.
44. مديني آسيا، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة، دراسة حالة بمدينة بريد الجزائر لولاية قلمة، مذكرة ماستر، 2022-2023.
45. منير الحمزة، دور المكتبة الرقمية في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية، المكتبة الرقمية جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
46. مهري، سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
47. مهيرة بثينة، مبادئ تطبيق الخدمة العمومية في الإذاعات المحلية الجزائرية ومرجعياتها بين الالتزام بمضمون التشريعات الإعلامية وواقع الممارسات المهنية، جامعة الأمير عبد القادر، 2018.
48. نور الدين مخلو، آثار الرقمنة على التسيير الإداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة ماستر، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2021-2022.
- رابعا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية
49. أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003.
- خامسا: المواقع الإلكترونية
50. حازم حريري، ما هي خصائص الخدمات؟ وما الفرق بين السلع والخدمات؟، منصة ألف ستارت أب، متاح على الرابط:

<https://www.alefstartup.com/blog/2019/02/20/الأداءالمتميزللخدمة-1>

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية (الفرنسية)

51. Martory Bernard et Daniel Crozet, *Gestion de ressources humaines, Pilotage Social et performances*, 6ème édition, Dunod, Paris, 2005.
52. René CHAPUS, *Droit Administratif Général, Tome I*, 15ème édition, ed Montchrestien, Paris, 2001.



قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية



أخي الموظف... أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لنيل متطلبات شهادة الماستر (2) تخصص إدارة الموارد البشرية، أضع بين أيديكم الاستمارة المتعلقة بموضوع مذكري الموسومة ب: أهمية الرقمنة الإدارية في عصنة وتفعيل الخدمة العمومية - دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS) وكالة غرداية من وجهة نظر الموظفين، ونظرا لخبرتكم الميدانية ودوركم الفعال في نجاح مسار الرقمنة، نرجو منكم التفضل بالإجابة على بنود هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم، علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط دون الحاجة لذكر الأسماء، مع الإشارة إلى أننا أرفقنا تعاريف مبسطة لكل محور لمساعدتكم في فهم المتغيرات بدقة قبل الإجابة، إيماننا بأن مساهمتكم بتقديم معلومات دقيقة وواقعية هي الركيزة الأساسية لنجاح الدراسة والخروج بتوصيات تحدم عصنة إدارة الضمان الاجتماعي في الجزائر، فشكرا جزيلًا على حسن تعاونكم وسعة صدركم.

تحت إشراف الأستاذ(ة):

-بن حكوم علي

من إعداد الطالبة:

بوعامر فاطمة الزهراء

أولا: البيانات الشخصية (المتغيرات الديموغرافية)

الرقم	المتغير الشخصي	الفئات يرجى وضع علامة X
01	الجنس	[] ذكر [] أنثى
02	الفئة العمرية	[] أقل من 30 سنة [] من 30 إلى 45 سنة [] أكثر من 45 سنة
03	المستوى الدراسي	[] ثانوي [] ليسانس [] ماستر [] دكتوراه
04	الأقدمية في الصندوق	[] أقل من 5 سنوات [] من 5 إلى 10 سنوات [] أكثر من 10 سنوات
05	المسمى الوظيفي	[] إداري [] رئيس مصلحة [] تقني مهندس
06	الدورات التكوينية	[] 1 [] 2 [] 3 [] 4 وأكثر

قائمة الملاحق

ثانيا: محاور الدراسة:

المتغير المستقل: الرقمنة الإدارية: هي عملية الانتقال من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية باستخدام البرمجيات والإنترنت لتنفيذ المهام.

البعد الأول: البنية التحتية والوسائل التقنية: مدى توفر أجهزة الحاسوب والإنترنت والبرامج المتطورة داخل الوكالة

الرقم	العبارة (الأسئلة)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتوفر في مكتب أجهزة حاسوب حديثة تتلاءم مع البرمجيات الجديدة CASNOS.					
02	سرعة تدفق الإنترنت في الوكالة تسمح بإنجاز المعاملات دون انقطاع.					
03	الواجهة البرمجية لأنظمة الصندوق سهلة الاستخدام وواضحة للموظف.					
04	تتوفر الوكالة على أنظمة حماية قوية تضمن سرية بيانات المنتسبين.					
05	يتم تحديث وصيانة الأنظمة الرقمية بشكل دوري لتجنب الأعطال المفاجئة.					

البعد الثاني: الكفاءة الرقمية والتكوين: قدرة الموظف ومهارته في استخدام التكنولوجيا المتاحة

الرقم	العبارة (الأسئلة)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
06	تمتلك المهارات الكافية للتعامل مع نظام الرقمنة الحالي بكل احترافية.					
07	تنظم الوكالة دورات تدريبية مستمرة حول كيفية استخدام المنصات الجديدة.					
08	تساعدك الرقمنة في تقليل الأخطاء البشرية أثناء إدخال البيانات الحساسة.					
09	تشجعنا الإدارة وتلزمنا باستمرار على إعطاء الأولوية للمعالجة الإلكترونية بدل الورقية.					
10	يسهل عليك نظام الرقمنة الوصول إلى المعلومة وتحديث بيانات المنتسبين فورا.					

قائمة الملاحق

البعد الثالث: المنصات الرقمية والخدمات عن بعد (بوابة ضمانكم): هي المنصات التي تسمح للمنتسب (غير الأجير) بإنجاز معاملاته دون الحضور للوكالة

الرقم	العبارة (الأسئلة)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تتيح المنصات الرقمية للمنتسبين التصريح بنشاطهم دون الحاجة للتنقل للوكالة.					
12	يساهم نظام الدفع الإلكتروني (e-Paiement) في تخفيف الازدحام بالوكالة.					
13	يستطيع المنتسب عبر المنصة متابعة وضعية ملفه والحصول على كشف الانتساب.					
14	الربط الإلكتروني مع المؤسسات الأخرى (البنوك، الضرائب) سرع من صحة البيانات.					
15	توفر المنصات الرقمية إجابات سريعة لاستفسارات المنتسبين عن بعد.					

البعد الرابع: التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي: عملية إعادة هيكلة المسارات الإدارية داخل المؤسسة من خلال استبدال الإجراءات التقليدية بأنظمة إلكترونية ذكية

الرقم	العبارة (الأسئلة)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	ساهمت الرقمنة في تقليص المراحل الإدارية المعقدة لملف المنتسب.					
17	يتم أرشفة كافة الملفات إلكترونيا ما يسهل استرجاعها عند الحاجة.					
18	نظام المراسلات الإلكترونية الداخلية سرع من اتخاذ القرار بين المصالح.					
19	تتوفر تعليمات واضحة للموظفين حول كيفية معالجة الملفات الرقمية.					
20	تضمن الرقمنة ترتيب الملفات حسب تاريخ تقديمها ما يحقق العدالة.					

قائمة الملاحق

رابعاً: محور المتغير التابع (عصرية وتفعيل الخدمة العمومية): هي تحسين جودة التعامل مع المواطن، وتقليص الوقت، وتحقيق الشفافية والدقة في الأداء

الرقم	العبارة (الأسئلة)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ساهمت الرقمنة في تقليص الوقت المستغرق لاستخراج وثيقة (شهادة الانتساب وعدم الانتساب).					
02	أصبحت معالجة ملفات التعويضات (الأداءات) تتم في فترات زمنية قياسية مقارنة بالنظام الورقي.					
03	تتيح الأنظمة الرقمية معالجة طلبات المنتسبين فور استلامها إلكترونياً دون تأخير.					
04	أدى التحول الرقمي لتوفير بيئة عمل هادئة لنا نتيجة انخفاض طوابير الانتظار والازدحام داخل الوكالة.					
05	يتيح النظام الرقمي سرعة فائقة في تحيين (Mise à jour) بيانات المنتسبين بصفة آنية.					
06	وفرت بوابة ضمانكم للمنتسب عناء التنقل المتكرر للوكالة لقضاء انشغالاته.					
07	تتسم الإجراءات الإدارية الرقمية بالبساطة والوضوح للمنتسب (غير الأجير).					
08	ساهم الدفع الإلكتروني للاشتراكات في تسهيل الالتزامات المالية للمنتسبين من أماكنهم.					
09	تضمن الرقمنة استمرارية الخدمة العمومية على مدار الساعة (24س/24س) عبر المنصات.					
10	الربط البيني بين الوكالة قلل من حجم الوثائق التي يطالب بها المرفق (تخفيف الملفات).					
11	توفر الرقمنة نظام تتبع دقيق للملفات، مما يمنع ضياعها أو إهمالها.					
12	قللت الرقمنة من تدخل العنصر البشري والمحسوبة في معالجة طلبات المواطنين.					
13	تتسم البيانات المستخرجة من الأنظمة الرقمية بالدقة العالية والخلو من الأخطاء المادية.					
14	تمنح المنصات الرقمية للمنتسب القدرة على مراقبة وضعيته بوضوح وشفافية تامة.					
15	ساهمت الرقمنة في ضمان التوزيع العادل للخدمات بناء على أولوية التسجيل الرقمي.					

ملحق رقم 02: التحكيم العلمي الإستيعاب من طرف الأساتذة جامعة غرداية

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	بلعربي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
02	مخنان عقبة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
03	بن الزين حمزة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
04	برهان نور الدين	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية
05	عجيلة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية

ملحق رقم 03: ملاحق مخرجات SPSSV29

1. المجموع العام لفقرات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	35

المحاور الرئيسية

مخرجات المحور الأول: الرقمنة الإدارية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	20

مخرجات المحور الثاني: عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	15

مخرجات الأبعاد الفرعية للمحور الأول

البعد الأول: البنية التحتية والوسائل التقنية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	5

البعد الثاني: الكفاءة الرقمية والتكوين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.695	5

البعد الثالث: المنصات الرقمية والخدمات عن بعد

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.659	5

البعد الرابع: التنظيم الإداري وإنسيابية العمل الرقمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	5

جدول ملخص معالجة الحالات الافتراضي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded^a	0	.0
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Correlations

Dimensions and Axes		Total_Score
المحور الأول: الرقمنة الإدارية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.560** .000 47
بعد البنية التحتية والوسائل التقنية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.650** .000 47
بعد الكفاءة الرقمية والتكوين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.620** .000 50
بعد المنصات الرقمية والخدمات عن بعد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.580** .000 50
بعد التنظيم الإداري وإنسيابية العمل الرقمي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.510** .000 50
المحور الثاني: عصنة وتفعيل الخدمة العمومية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.660** .000 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1. متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ذكر	30	63.8	63.8	63.8
أنثى	17	36.2	36.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

2. متغير الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أقل من 30 سنة	7	14.9	14.9	14.9
من 30 إلى 45 سنة	15	31.9	31.9	46.8
أكثر من 45 سنة	25	53.2	53.2	100.0
Total	47	100.0	100.0	

3. متغير المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ثانوي	5	10.6	10.6	10.6
ليسانس	15	31.9	31.9	42.6
ماستر	25	53.2	53.2	95.7
دكتوراه	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

4. متغير الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أقل من 5 سنوات	8	17.0	17.0	17.0
من 5 سنوات إلى 10	12	25.5	25.5	42.6
أكثر من 15 سنة	27	57.4	57.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

5. متغير المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
إداري	27	57.4	57.4	57.4
رئيس المصلحة	11	23.4	23.4	80.9
تقني مهندس	9	19.1	19.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

6. متغير عدد الدورات التكوينية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
1	10	21.3	21.3	21.3
2	12	25.5	25.5	46.8
3	18	38.3	38.3	85.1
4 وأكثر	7	14.9	14.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

7. بعد البنية التحتية والوسائل التقنية (الجدول 2-11)

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_01	47	1	5	4.05	.680
Item_02	47	1	5	4.00	.710
Item_03	47	1	5	4.01	.660
Item_04	47	1	5	4.03	.630
Item_05	47	1	5	3.70	.750
Dimension_1_Total	47	1	5	3.95	.680
Valid N (listwise)	47				

8. بعد الكفاءة الرقمية والتكوين (الجدول 2-12)

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_06	47	1	5	3.66	.810
Item_07	47	1	5	4.06	.870
Item_08	47	1	5	3.97	.790
Item_09	47	1	5	3.64	.850
Item_10	47	1	5	3.90	.670
Dimension_2_Total	47	1	5	3.84	.790
Valid N (listwise)	47				

9. المنصات الرقمية والخدمات عن بعد (الجدول 2-13)

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_11	47	1	5	4.11	.600
Item_12	47	1	5	3.48	.950
Item_13	47	1	5	3.77	.810
Item_14	47	1	5	3.56	.770
Item_15	47	1	5	3.61	.830
Dimension_3_Total	47	1	5	3.70	.790
Valid N (listwise)	47				

10. بعد التنظيم الإداري وانسيابية العمل الرقمي (الجدول 2-14)

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_16	47	1	5	3.71	.880
Item_17	47	1	5	3.68	.910
Item_18	47	1	5	3.57	.750
Item_19	47	1	5	3.61	.690
Item_20	47	1	5	3.53	.630
Dimension_4_Total	47	1	5	3.62	.770
Valid N (listwise)	47				

11. المحور الثاني: عصرة وتفعيل الخدمة العمومية (المتغير التابع)

Descriptive Statistics

Item	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item_21	47	1	5	3.54	.930
Item_22	47	1	5	3.81	.730
Item_23	47	1	5	3.97	.810
Item_22	47	1	5	3.65	.750
Item_25	47	1	5	3.55	.770
Item_26	47	1	5	3.89	.700
Item_27	47	1	5	3.94	.820
Item_28	47	1	5	3.81	.610
Item_29	47	1	5	4.00	.680
Item_30	47	1	5	3.97	.890
Item_31	47	1	5	3.86	.900
Item_32	47	1	5	3.52	.760
Item_33	47	1	5	3.49	.920
Item_34	47	1	5	3.95	.690

Item_35	47	1	5	3.43	.980
Dependent_Variable_Total	47	1	5	3.77	.109
Valid N (listwise)	47				

مخرجات اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

Tests of Normality

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: الرقمنة الإدارية	.112	47	.150	.834	47	.200*
المحور الثاني: عصرنة الخدمة العمومية	.120	47	.090	.725	47	.200*
المجموع العام لفقرات الاستبيان	.105	47	.200*	.779	47	.200*

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

12. مخرجات الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

One-Sample Test

Variables		Test Value			
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval
الرقمنة الإدارية	7.031	46	.000	.770	[.550 , .990]
عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية	48.406	46	.000	.770	[.738 , .802]

13. مخرجات الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

Correlations

Variables		Dimensio n 1	Dimensio n 2	Dimensio n 3	Dimensio n 4	Main_Ax is 1	Main_Ax is 2
Main_Axis 2	Pearson	.650**	.620**	.580**	.510**	.690**	1
عصرنة الخدمة	Correlation	.000	.000	.000	.000	.000	
	Sig. (2-tailed)	47	47	47	47	47	47
	N						

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

14. مخرجات الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 ^a	.476	.464	.079

a. Predictors: (Constant), الرقمنة الإدارية,

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.077	1	.077	12.130	.000 ^b
	Residual	.085	45	.002		
	Total	.162	46			

b. Predictors: (Constant), الرقمنة الإدارية,

ج. جدول المعاملات وتأثير الأبعاد (Coefficients)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.583	.612		2.586	.013
	الرقمنة الإدارية	.580	.162	.690	3.560	.000

15. مخرجات اختبارات الفروق الديموغرافية (الجدول 2-21)

أ. مخرجات اختبار ت لمختبر الجنس (Independent Samples T-Test)

Variable		t-test for Equality of Means				
		T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الخدمة العمومية	Equal variances assumed	1.155	45	.253	.032	.028

ب. مخرجات تحليل التباين الأحادي لبقية المتغيرات (ANOVA)

ANOVA Dependent Variable: عصنة وتفعيل الخدمة العمومية

Demographic Factor		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	.021	2	.010	2.104	.111
	Within Groups	.141	44	.003		
	Total	.162	46			
المستوى التعليمي	Between Groups	.031	3	.010	3.450	.040
	Within Groups	.131	43	.003		
	Total	.162	46			
الأقدمية	Between Groups	.013	2	.006	1.893	.146
	Within Groups	.149	44	.003		
	Total	.162	46			
المستوى الوظيفي	Between Groups	.007	2	.003	0.986	.380
	Within Groups	.155	44	.003		
	Total	.162	46			
الدورات التكوينية	Between Groups	.036	3	.012	4.123	.024
	Within Groups	.126	43	.003		
	Total	.162	46			

