



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



عنوان المذكرة

التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة (اتصالات الجزائر نموذجاً)

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد دولي

تحت إشراف:

- د/ خنيط خديجة

من إعداد:

- أماني مرابط

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فرطقي جابر	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيساً
خنيط خديجة	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفاً
لقوي عبد الحفيظ	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحناً

السنة الجامعية: 2022/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



عنوان المذكرة

التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة (اتصالات الجزائر نموذجاً)

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد دولي

تحت إشراف:

- د/ خنيط خديجة

من إعداد:

- أماني مرابط

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
فرطقي جابر	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
خنيط خديجة	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقرا
لقوي عبد الحفيظ	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

إلى من كان سندا لي في الحياة صاحب الفضل ومصدر الطاقة والرعاية إلى الذي لا يسعني إلى أن أقف أمامه إحتراما وعرفانا وطاعة بعد الله ورسوله أبي الغالي.
إلى نبع الحنان زهرة العطف ومصدر الإطمئنان إلى أمي الحبيبة.
إلى أحبتي من جمعني معهم جدران بيت واحد إخوتي: أنيس، رابح، علاء الدين
إلى من أقضي معهم أجمل أوقاتي أصدقائي: أنوار حسناء زهرة وبسام
إلى كل أفراد عائلتي من قريب وبعيد صغيرهم وكبيرهم.
إلى دفعة إقتصاد دولي 2023 وإلى كل الأساتذة.

الشكر

الشكر لله أولاً وأخيراً وأحمده حمداً كثيراً على توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع وأتقدم بخالص الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة "خديجة خديجة" التي تفضلت مشكورة بقبول هذا العمل والتي عمرتني بنبل أخلاقها وطيبتهما ورحابة صدرها وحسن التوجيه والإرشاد.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، والتجارة بجامعة 20 أوت سكيكدة الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم.

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل إدارات وعمال مؤسسة إتصالات الجزائر سكيكدة وأخص بالذكر منهم السيد: "بجيدجا محسن"، لما قدمه لنا من تسهيلات.

وشكري موصول كذلك لكل من السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بالموافقة للحكم على هذه الرسالة وخص كل منهم وقت لقراءتها وتقديرها

إلى كل هؤلاء أقول شكراً جزيلاً

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة، وعلى ضوء هذا قمنا بطرح الإشكالية التالية كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر على تحسين وتطوير الخدمة العمومية ؟ وتكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع الحديثة، والمتمثلة في التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة، وما قد يترتب عليها من نتائج يمكن أن تسهم بشكل خاص في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مكانتها وتنافسيتها في السوق؛ وقصد توضيح ذلك أجرينا دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر سكيكدة، وقد أستخدم المنهج الوصفي والتحليلي في إختبار فرضيات الدراسة، حيث تم إعتقاد الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، من خلال توزيع 50 إستبانة تم الحصول على 48 إستبانة صالحة للدراسة وبعد إدخال البيانات على نظام spss وتحليلها، تم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات التحول الرقمي (إستراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المالية والبشرية) مع الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية :

التحول الرقمي، الخدمة العمومية المبتكرة، الإبتكار في الخدمة

Abstract :

This study aims to analyze the relationship between digital transformation and innovative public service. In light of this, we posed the following problem: How can digital transformation impact the improvement and development of public service? The significance of this study lies in addressing a contemporary topic, namely digital transformation and innovative public service, and the potential results that can contribute to enhancing the performance, status, and competitiveness of an organization. To clarify this, a field study was conducted at the Algerian Telecommunications Institution in Skikda. The descriptive and analytical methods were employed to test the study hypotheses, with a questionnaire used as the primary data collection tool. Fifty questionnaires were distributed, and 48 valid questionnaires were obtained. After entering and analyzing the data using SPSS software, it was found that there is a positive relationship between the requirements of digital transformation (digital transformation strategy, organizational culture, financial and human resources) and public service in the studied institution .

Keywords :

Digital transformation, innovative public service, innovation in service.



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	بسملة
/	الإهداء
/	الشكر
/	الملخص
/	الفهرس
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول الاطار النظري للتحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة	
6	تمهيد الفصل الأول
7	المبحث الأول : أسس التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة
7	المطلب الأول : ماهية التحول الرقمي
7	ألفرع الأول: تعريف التحول الرقمي وخصائصه
9	الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي ومتطلباته
12	الفرع الثالث: أسباب وخطوات التحول الرقمي
14	الفرع الرابع: مجالات تطبيق التحول الرقمي
15	الفرع الخامس: فوائد التحول الرقمي ومعوقاته
17	المطلب الثاني: ماهية الخدمة العمومية المبتكرة
18	الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية المبتكرة
19	الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية المبتكرة
22	الفرع الثالث: معايير الخدمة العمومية المبتكرة
23	الفرع الرابع: أنواع الخدمة العمومية المبتكرة
24	المبحث الثاني: مساهمة التحول الرقمي في تحسين وتطوير الخدمة العمومية
24	المطلب الأول : دور ودوافع تطبيق التحول الرقمي على الخدمة العمومية
24	الفرع الأول: دور التحول الرقمي في جودة الخدمة العمومية
26	الفرع الثاني: دوافع تطبيق التحول الرقمي

27	المطلب الثاني : أثر أهمية التحول الرقمي على الخدمة العمومية
27	الفرع الأول: أثرالتحول الرقمي على الخدمة العمومية
29	الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي للخدمة العمومية
30	المبحث الثالث : الدراسات السابقة والقيمة المضافة
30	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
32	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث : القيمة المضافة
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
36	تمهيد الفصل الثاني
37	المبحث الأول : تقديم عام لؤسسة إتصالات الجزائر
37	المطلب الأول : نبذة عن شركة إتصالات الجزائر
37	المطلب الثاني : ميلاد مؤسسة إتصالات الجزائر
37	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر
38	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة ف الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المبحث الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: صدق وثبات الإستبيان وتحليل محاور الدراسة
40	أولا: ثبات أداة الدراسة
40	ثانيا: صدق الاتساق الداخلي
43	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
43	أولا: البيانات الشخصية
48	ثانيا: تحليل محاور الدراسة
53	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
56	خلاصة الفصل الثاني
58	خاتمة
61	قائمة المراجع
65	الملاحق

فهرس

الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	1
40	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات استراتيجية التحول الرقمي	2
41	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة التنظيمية	3
42	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الموارد البشرية والمالية	4
42	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الخدمة العمومية المبتكرة	5
43	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	6
43	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	7
44	توزيع عينة الدراسة حسب السن	8
45	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	9
46	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	10
47	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	11
48	الوسط الحسابي لعبارات استراتيجية التحول الرقمي	12
49	الوسط الحسابي لعبارات الثقافة التنظيمية	13
50	الوسط الحسابي لعبارات الموارد البشرية والمالية	14
51	الوسط الحسابي لعبارات الخدمة العمومية المبتكرة	15
52	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر	16
53	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر	17
54	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الموارد المالية المبتكرة والخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر	18
54	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي وتطوير الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر	19



فهرس
الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
44	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1
45	توزيع عينة الدراسة حسب السن	2
46	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3
47	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	4

المقدمة

شهد العالم تطوراً سريعاً في المجال التكنولوجي، حيث أدى بالدول إلى مواكبة هذا التطور ومسايرته، خاصة ما يتعلق باستخدام التقنيات التكنولوجية الجديدة وبرامج المعلوماتية ووسائل الاتصال الحديثة ومواكبة تطوراتها ومحاولة إقحامها واستخدامها في مختلف قطاعات الدولة لتسهيل العمليات المختلفة وتطوير الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية في تقديم مختلف الخدمات المرفقية لفائدة المواطنين والهيئات المختلفة بأقل تكلفة وأقل جهد ممكن وإيصال الخدمات للمواطن أينما كان بسرعة وبجودة عالية.

ويعد التحول الرقمي من أكثر المفاهيم التي تحظى بالاهتمام في العالم اليوم، حيث يعد هذا التحول من العوامل الحاسمة في تطوير وتحسين العمليات الإدارية والخدمية والاقتصادية والاجتماعية في العديد من المجالات والقطاعات. ومع تزايد أهمية الخدمات العمومية وضرورة توفيرها بطرق مبتكرة وفعالة، يجد العديد من الدول والمؤسسات والمنظمات أنفسهم في حاجة إلى تحقيق التحول الرقمي في الخدمات العمومية.

إلا أن هذا التوجه السريع نحو رقمنة الخدمة العمومية في العديد من الدول المتقدمة أو تلك التي مازالت في طريق النمو، يرجع إلى مدى استعداد الدولة لتبني هذه الأنظمة التكنولوجية الحديثة ونتيجة المتطلبات المادية والإدارية والبشرية والتقنية التي تعمل بدورها لتوفير الاحتياجات المتزايدة الفرد ذات جودة وسرعة وكفاءة الأداء في الخدمة، وبالتالي إن تطبيق نظام الرقمنة في تحسين وتطوير الأداء الفعلي للخدمة العمومية له مبررات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية تتوقف على كيفية تطبيقها الفعلي.

وتعد الخدمات العمومية المبتكرة الجزء الأساسي من التحول الرقمي، حيث تستخدم التكنولوجيا الحديثة والابتكارات الرقمية لتحسين تجربة المستخدم وتسهيل وصوله للخدمات الحكومية والعامة بسرعة وسهولة. وتمثل الخدمات العمومية المبتكرة مثلاً على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الرقمية في تحسين الخدمات الحكومية والعامة، ومن خلال التحول الرقمي، تستطيع الحكومات توفير خدمات أكثر فعالية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين. وتستطيع الخدمة العمومية المبتكرة أن تكون محركاً للتحول الرقمي، حيث يمكن للحكومات توفير خدمات جديدة ومبتكرة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتي تمكن المواطنين من الحصول على خدمات ذات جودة عالية بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

الاشكالية:

يهدف التحول الرقمي إلى تقديم أفضل الخدمات وأجودها للمواطن وإرضاء وتقديم الخدمات له بالشكل الذي يريده وفي أقصر مدة زمنية ممكنة وكل هذا بأقل تكلفة مادية على المؤسسة.

بناءً على ما سبق يمكننا طرح الاشكالية الرئيسية التالية : كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر على تحسين وتطوير الخدمة العمومية ؟

الأسئلة الفرعية :

إن هذه الإشكالية الرئيسية تنتفرع عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ✓ هل تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على الابتكار والتجديد والتفاعل مع التحديات الجديدة ؟
- ✓ ما مستوى تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي على الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ ماهو دور الموارد المالية والبشرية على الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- فرضيات الدراسة :
- ✓ الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تحسين وتطوير الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة

✓ الفرضيات الفرعية:

لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لإستراتيجية التحول الرقمي على الخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة

لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة

لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للموارد البشرية والمالية على الخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة

• أسباب إختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع نلخص أهمها :

- ✓ حداثة الموضوع وإرتباطه بالتخصص وقلة التطرق إليه
- ✓ بإعتبارنا زبائن لمؤسسة إتصالات الجزائر
- ✓ الإهتمام الكبير والواضح من طرف الباحثون في دراسة وفهم التحول الرقمي والخدمة العمومية
- ✓ الإنتشار المحسوس للتحول الرقمي والخدمة العمومية
- ✓ الرغبة في الإطلاع على هذا الموضوع، والتعرف على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية والتطبيقية
- أهداف الدراسة :
- يهدف هذا البحث إلى:

- ✓ تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة إتصالات الجزائر .
- ✓ التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية المبتكرة في إتصالات الجزائر .
- ✓ تسليط الضوء على التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة إتصالات الجزائر .

- أهمية الدراسة :

تتجسد هذه الأهمية في كونها تتناول أحد المواضيع الحديثة، والمتمثل في التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة، وما قد يترتب عليها من نتائج يمكن أن تسهم بشكل خاص في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مكانتها وتنافسيتها في السوق؛

- حدود الدراسة :

قصد الإجابة عن إشكالية الموضوع، وبغية التوصل إلى نتائج أكثر دقة، تم حصر حدود الدراسة فيما يلي:

- ✓ الحدود المتعلقة بالمفاهيم: تتمثل في البحث عن العلاقة بين التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة
- ✓ الحدود المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر
- ✓ الحدود الزمانية: وتتمثل في الفترة الممتدة من 13\05\2023 إلى 23\05\2023

- منهجية الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، وللإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات، إعتدنا على المنهج الوصفي والتحليلي للوصول إلى النتائج المستوحات من الدراسة، بحيث:

- ✓ تم الإعتدال على المنهج الوصفي في وصف المفاهيم المستعرضة في الجانب النظري؛
- ✓ كما إعتدنا على المنهج التحليلي في دراسة وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة.

- صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة وخاصة باللغة الأجنبية؛
- ✓ عدم القدرة على الإلمام بجميع جوانب الموضوع لإتساعه؛
- ✓ صعوبة الحصول على معلومات من الجهات الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، وإثبات صحة الفرضية من عدمها، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث جاء الفصل الأول بعنوان مفاهيم أساسية لكل من التحول الرقمي والخدمة العمومية

المبتكرة، والذي تطرقنا فيه إلى أهم الأسس النظرية للمتغيرين في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى مساهمة التحول الرقمي في تحسين وتطوير الخدمة العمومية، وفي المبحث الثالث تطرقنا للدراسات السابقة والقيمة المضافة.

أما الفصل الثاني، فقد خصصناه لمعرفة علاقة التحول الرقمي بالخدمة العمومية، من خلال دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر سكيكدة، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر، وفي المبحث الثاني تطرقنا للإطار المنهجي لدراستنا التطبيقية، أما في المبحث الثالث والأخير فتطرقنا لعرض أهم نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحول الرقمي

والخدمة العمومية المبتكرة

تمهيد:

التحول الرقمي هو عملية تطوير وتحسين العمليات والخدمات باستخدام التكنولوجيا الرقمية. يتضمن هذا التحول تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية، مثل تحويل الأوراق إلى نسخ إلكترونية، وتبسيط العمليات باستخدام تطبيقات الويب والهواتف الذكية، وتحسين الاتصالات الإلكترونية بين المؤسسات والعملاء وبالنسبة للخدمة العمومية المبتكرة، فهي عبارة عن خدمات تقدمها المؤسسات الحكومية والعامّة بشكل مبتكر باستخدام التقنية والابتكارات الجديدة. يهدف هذا النهج إلى تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات وجعلها أكثر فعالية وسرعة وتلبية احتياجات المواطنين .

وتعد التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة جزءًا أساسيًا من التحديات التي تواجهها المؤسسات العامة والحكومية في عصرنا الحالي والتي تهدف إلى تعزيز الشفافية والفعالية في تقديم الخدمات وتحسين العلاقة بين المؤسسات . والمواطنين .

و سوف نتطرق في هذا الفصل لأهم مفاهيم وأسس هذه الدراسة من خلال 3 مباحث:

المبحث الأول: أسس التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة .

المبحث الثاني: مساهمة التحول الرقمي في تطوير الخدمة العمومية .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة .

المبحث الأول : أسس التحوّل الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة.

عاش العالم في العقود الأخيرة تحولا رقمياً هائلاً، حيث تم تبني التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك الخدمات العمومية في السنوات الأخيرة شهدنا تحولا رقمياً مذهلاً في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية. فقد ظهرت تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والحوسبة السحابية والانترنت الشبكي وغيرها، وأصبحت هذه التقنيات جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية الخدمات وفي مجال الخدمات العمومية المبتكرة، فإن العالم يشهد تطوراً كبيراً للإستخدام الفعال للتكنولوجيا الرقمية في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. فقد ظهرت العديد من الحلول الرقمية الجديدة التي تساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مثل الحكومة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني والصحة الرقمية والتجارة الإلكترونية والبنوك الرقمية وغيرها .

المطلب الأول: ماهية التحوّل الرقمي.

التحوّل الرقمي هو عملية تغيير شاملة تتعلق بالإعتماد على التكنولوجيا الرقمية وتكاملها في جميع جوانب الحياة والأعمال، ويهدف التحوّل الرقمي إلى تحسين الكفاءة والفعالية والإبتكار عن طريق إستخدام التكنولوجيا الحديثة والتحوّل من العمليات التقليدية الى العمليات الرقمية.

الفرع الأول: تعريف التحوّل الرقمي وخصائصه.

1- تعريف التحوّل الرقمي:

- التحوّل الرقمي يتضمن تطبيق تكنولوجيا المعلومات من أجل تغيير مفاتيح الأعمال، العمليات، المنتجات الهياكل التنظيمية، حيث ذكر أن للتحوّل الرقمي مزايا متعددة على زيادة المبيعات والإنتاجية والإبتكار أين تعتبر الرقمنة كإعادة لتشكيل الأعمال من أجل بلوغ ما يسمى بتعدد القنوات وعبر الوظائف¹.

- يشمل التحوّل الرقمي كل المجالات التي تحتضن التكنولوجيا الحديثة وما سيأتي بعدها أيضا مما لا حدود له سوى خيال الإنسان وقدرته على الإبداع وابتكار الحلول الجديدة. هذا يعني أنه سيسهم إسهاماً كبيراً في اقتصادات الدول والشركات بطبيعة الحال، وبما يعد به من قيمة مضافة مقدرة

فالتحوّل الرقمي بالإضافة لما يوفره من تكاليف نفقات إدارة وتشغيل شركة تقليدية، يعمل أيضا على تقديم الشركة إلى الفئات المستهدفة من خلال الوسائط الاجتماعية ومواقع الإنترنت ووسائل التواصل فائقة السرعة والاتساع. فتصبح الشركة أقدر على الوصول إلى منطقة جغرافية أكبر، وفئات من العملاء تتجاوز الفئات المحددة في الخطة

1 - fitzgerald M. Kruschwitz.N. Bonnet.D. welch.M•2013• Embracing digital transformation a new strategic emperative research report• MIT solan center for business•MIT solan school of management capgemini consulting.MIT management review• combridge.MA.

التقليدية للعمل كما تجعل الإنتاج أسهل وأوفر وأكثر، كما يفتح المجال للشركة لتوظيف عدد لا محدود من الخبراء في مختلف المجالات وبتكلفة أقل بكثير من تكلفة التوظيف التقليدي .¹

والتحول الرقمي لا يعني فقط التحول نحو إستخدام التكنولوجيا داخل حدود الشركة، بل هو برنامج شامل يشمل الشركة ككل بشكل أساسي من حيث أساليب العمل داخليا وخارجيا ومن حيث تقديم الخدمات للجماهير المستهدف لتقديم الخدمات بسهولة وسرعة، وبالتالي يدفع التحول الرقمي الشركات إلى تغيير نماذج أعمالها والتكيف مع الواقع الجديد²

-التحول الرقمي هو عملية تحويل الأنشطة والعمليات التقليدية في المؤسسات والمنظمات والحكومات إلى صيغ رقمية باستخدام التقنيات الحديثة، وذلك بهدف تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

2- خصائص التحول الرقمي:

يتميز الاقتصاد الرقمي بمجموعة من الخصائص والسمات فالاقتصاد الرقمي يعتمد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية على اعتبار أنها رأسمال فكري ومعرفي حيث يملك القدرة على التجديد والتطوير والتواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات الأخرى وعلى ابتكار منتجات فكرية جديدة لم تكن تعرفها الأسواق من قبل، يعتمد الاقتصاد الرقمي على التعلم والتدريب المستمرين، وإعادة التدريب أو ما يعرف بإعادة التأهيل والتأهيل المستمر الذي يضمن للعاملين مستويات عالية من أجل مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة ينصف الاقتصاد الرقمي بأنه اقتصاد وفره أكثر من كونه اقتصاد ندرة، فعلى عكس أغلب الموارد التي تنفذ جراء الاستهلاك تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة، والاستخدام وتنتشر بالمشاركة³.

ويمكن استخلاص مجموعة من الخصائص نميز منها⁴:

✓ التفاعلية: حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية الاتجاه وتبادلية وليست في اتجاه أحادي، بل يكون هناك حوار بين الطرفين

1 - أحمد حمدي النحاس، ادارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد 13 ، العدد 3 سنة 2022، ص1504.

2- فاري، لبنى سحر دراسة تحليلية المحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات ،المحلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر 2021، المجلد 08 العدد 15، ص 35 .

3 - قرين ربيع، نموذج التحول الرقمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09 العدد 01، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة- الجزائر، 2022.

4 - بشرى حسين الحمداني، التربية الاعلامية ومحو الامية الرقمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى 2015، ص 138 .

- ✓ اللاتزامنية: وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت المناسب للفرد، سواءً كان مستقبلاً أو مرسلًا
- ✓ اندماج الوسائط : في الإعلام الجديد يتم استخدام كل وسائل الاتصال، مثل النصوص والصوت والصورة الثابتة والصورة المتحركة والرسوم البيانية ثنائية وثلاثية الأبعاد..... إلخ
- ✓ الانتباه والتركيز: نظراً لأن المتلقي في وسائل الإعلام الجديد يقوم بعمل فاعل في اختيار المحتوى والتفاعل معه، فإنه يتميز بدرجة عالية من الانتباه والتركيز، بخلاف التعرض لوسائل الإعلام التقليدي الذي يكون عادة سلبياً وسطحياً.
- ✓ التخزين والحفظ : حيث يسهل على المتلقي تخزين وحفظ الرسائل الاتصالية واسترجاعها، كجزء من قدرات وخصائص الوسيلة بذاتها.

و نذكر كذلك ¹ :

- ✓ السرعة والدقة : في التفاعلات والاستجابات حيث تمكن التقنيات الرقمية والذكية مستخدميها من التفاعلات بمستويات وأساليب متعددة وكذلك الاستجابات بمداخل وطرق متنوعة بالإضافة إلى السرعة والدقة العالية التي تتصف بها تلك التقنيات الحديثة .
- ✓ المرونة : في تلبية احتياجات المستخدمين حيث تتيح التقنيات الرقمية والذكية مداخل وطرق واختيارات وبدائل متنوعة مما يعمل على تلبية احتياجات المستخدمين لها سواء على نطاق البحث أو الحصول على المعلومات أو تبادلها أو تخزينها، أو نشرها أو توظيفها بصور، وأشكال متنوعة.
- ✓ العالمية : في التطبيقات والأجهزة الرقمية والذكية حيث إن تلك التطبيقات والتقنيات يتم إنتاجها وتوزيعها واستخدامها في كافة دول العالم مما يشير إلى أن تلك التطبيقات والتقنيات باتت مستخدمة ومألوفة لدى الملايين من الأفراد في كافة دول العالم، كما أن انتشار تلك التقنيات الرقمية والذكية يعزز وينشر ثقافة استخدامها وتوظيفها بين الأفراد محلياً وعالمياً .

الفرع الثاني: أهمية التحويل الرقمي ومتطلباته.

1- أهمية التحويل الرقمي:

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصي المعلومات حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية أن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات متاحة في شكل الكتروني، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم الطريق السريع

¹ - باسم بن نايف محمد الشريف، مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، العدد 179 الجزء الأول، 2017 ص 2014 .

للمعلومات والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة.

كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستخدمين وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في إعداد المستخدمين وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية¹.

حيث أصبح التحوّل الرقمي من الضروريات لكافة المصارف التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستخدمين، حيث أن التحوّل الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المصرف بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجيا أيضا من خلال تقديم خدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأهل وقد أصبحت مهمة وملحة أكثر من ما مضى لتحوّل المصارف رقميا، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المصارف ضرورة تحسين خدماتها و إتاحتها على كافة القنوات الرقمية².

كما يساعد انتشار مجتمع المعلومات والمعرفة، على تشجيع بناء الحكومة الإلكترونية، وتوطين الخدمات الإلكترونية لدى الجمهور والقطاع العام والخاص على حد سواء، وتتمثل أهمية التحوّل الرقمي فيما يلي³:

- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية، حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية، لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص، خلافا للطرق التقليدية وتقليل الجهد والوقت والمال .

- تحسين اتخاذ القرارات تستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات مختلفة كالصحة والاقتصاد، كما تستطيع توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي

- يساهم في القضاء على الفساد وتقليل مدة إجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية، تتسم بالكفاءة والفعالية

¹ - عكنوش نبيل مالك، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وإنشائها مكتبة الامير عبد القادر، نمودجا اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص ص 151 150.

² - اسماعيل عثمان شريف اسحق، التحوّل الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات الحاسوبية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05 العدد 02، (2022)، ص 408 .

³ - أحمد شريف بسام، واقع التحوّل الرقمي الحكومي في الجزائر من خلال مؤشرات جاهزية الدول للحكومة الإلكترونية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2022، المجلد 17، العدد 03، ص ص 769، 768 .

- تسهيل تبادل البيانات يسهم في تعزيز الشافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية، في ظل إتاحة فرص متساوية للمواطنين للحصول على المعلومات المتعلقة بالأعمال والفرص المتاحة.

- يساهم التحول الرقمي في خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا من الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، ويساعد المؤسسات الحكومية والشركات على التوسع والانتشار

- أصبح التحول الرقمي ضرورة مهمة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية ويمكنه الخدمات الحكومية والتقليل من مظاهر البيروقراطية وأخطاء العامل البشري، والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات .

2- متطلبات التحول الرقمي:

في ضوء تعدد مفاهيم التحول الرقمي نجد التحول الرقمي يعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاتها وخدماتها كهدفا رئيسياً تسعى إليه المملكة. ومن ثم فإن تحول المملكة رقمياً يتطلب ما يلي¹ :

1 - تحديد الرؤية تحديدا دقيقا وهي تعني بضرورة توضيح المملكة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل

2 - المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.

3 - استمرار حيوية الدعم القيادي والإداري لجهود التحول، وذلك من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية والتشريعات اللازمة.

4 - تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة والتركيز على فرق العمل الفعالة

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

6 - التركيز على البعد التكنولوجي وذلك من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية للتكنولوجيا

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

¹ - عبد الرحمان حسن محمد، محمد احمد الغبيري ، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الادارية المالية، جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية، المجلد 04 ،العدد، 03، 2020، ص ص17، 18 .

8 - تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت ويتطلب ذلك تغيير وادارة الثقافة كميزة تنافسية

وبناء عليه فإن نجاح عملية التحويل الرقمي لا يعتمد على مدى فاعلية عملية التحويل فحسب. وإنما يتطلب الأمر قدرات ومهارات وخصائص شخصية للقيادات وكافة أعضاء المجتمع تعكس مدى إيمانهم والتزامهم بعملية التحويل الرقمي ومراحلها، ومن ثم ينبغي تطوير الاستراتيجيات إضافة لبناء قدرات القيادات والأفراد بهدف دعم التغيير وتأييده وفي ضوء مفاهيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة المجتمع.

الفرع الثالث: أسباب وخطوات التحويل الرقمي.

1- أسباب التحويل الرقمي:

تقود الحاجة إلى التحويل الرقمي أولاً، منذ ظهور شبكة الويب العالمية واعتمادها عالمياً، ازدياد عدد التقنيات المصاحبة (مثل الإنترنت واسع النطاق والهواتف الذكية والحوسبة السحابية والتعرف على الكلام وأنظمة الدفع عبر الإنترنت والعملات المشفرة عززت تنمية التجارة الإلكترونية، حيث بلغت مبيعات التجارة الإلكترونية العالمية 2.3 تريليون دولار في عام 2017 ومن المتوقع أن تنمو عائدات التجزئة الإلكترونية إلى 4.88 تريليون دولار مستقبلاً، والوجود الكلي للبيانات الضخمة وظهور التقنيات الرقمية الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي، فعلى الرغم من أنه ربما لن تكون كل واحدة من هذه التقنيات قوية كما هو متوقع، فإن المدخل الواسع للتقنيات الرقمية الجديدة يشير بوضوح إلى الحاجة إلى شركات

لتحويل أعمالهم رقمياً. علاوة على ذلك، قد تشكل هذه التقنيات الرقمية الجديدة أيضاً هيكل تكلفة من خلال استبدال البشر الأكثر تكلفة أثناء تقديم الخدمة بمساعدة الروبوتات أو الوكلاء الافتراضيين أو تحسين التدفقات اللوجيستية وتقليل تكاليف سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل. وثانياً، بسبب هذه التقنيات الرقمية الجديدة، تتغير المنافسة بشكل كبير. في مجال البيع بالتجزئة، عطلت التقنيات مشهد العرائض، مما أدى إلى تحويل المبيعات إلى نظم رقمية حديثة العهد نسبياً، ولم يقتصر الأمر على أن المنافسة أصبحت أكثر عالمية، بل ازدادت حدتها أيضاً بقدر كبير وغني بالمعلومات في الولايات المتحدة (على سبيل المثال) والصين كذلك .

تتجاوز الرقمنة الرغبة البسيطة في التحديث، ووفقاً للدراسة التي أجريت بالاشتراك بين شركتي MIT و Cap

Gemini Consulting يتعرضون الآن لثلاث ضغوط تحتهم على الانضمام إلى عملية التحويل الرقمي :

- ✓ ضغوط من عملاء الشركة
- ✓ ضغوط من المنافسين؛
- ✓ ضغوط الموظفين .

من ناحية أخرى، يرغب العملاء في الحصول على جودة خدمة مماثلة بغض النظر عن القطاع، وفي الواقع، مع وفرة المعلومات المتاحة على الإنترنت أصبحت مقارنة العروض والخدمات المختلفة للشركات تتم بشكل أفضل وسريع، ومع تسهيل نشر الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook أو Twitter ، هو عامل ضغط إضافي للشركات، حيث لم يعد العميل غير السعيد عميل منعزل .

بالإضافة، واجهت الشركات في السنوات الأخيرة ظهور 100% من الشركات الرقمية التي تظهر منافسة شديدة، هذه الشركات عرفت كيف تنشئ تفاعلا قويا مع عملائها بفضل تواجدها على الإنترنت وبفضل قوة تفاعلها في اتخاذ وصنع القرارات، حيث ان تكاليف معاملاتهم المنخفضة من الممكن أن تخلق ضغط قوي على الأسعار وبالتالي فرض توحيد للعروض في الأسواق، بالإضافة إلى إفلاس بعض الشركات التي فشلت في التكيف مع الثورة الرقمية، مما أدى إلى المديرين بتسليط الضوء إلى الحاجة إلى فهم سريع حول أين وكيف يتم الاستثمار في الأدوات والأساليب والمهارات لتحقيق أقصى استفادة من هذا العالم.

وبالتالي، لتجنب تقادم منتجاتها وخدماتها وفقدان حصتها في السوق، يجب على الشركات إعادة التفكير في موقعها في السوق وابتكار منتجات جديدة والخدمات من خلال الشروع في تحديثها، وهذا التحول الرقمي يهدف بالطبع إلى تحسين معدل دورانها، ضمان البقاء والقدرة على المنافسة في عالم معولم.¹

2- خطوات التحول الرقمي:

يتجسد التحول الرقمي من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تضمن نجاحه، ومن أهم النماذج التي عرضت هذه الخطوات بالتفصيل، النموذج الذي قدمته شركة أمازون ويب سيرفيسز AWS وهو كالاتي² :

• الخطوة الأولى: تحول الرؤية.

إن تحديد رؤية واضحة يعتبر نقطة انطلاق نحو هذا التحول، مما يستوجب إعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تحققه، وفي هذا الإطار أطلقت الجزائر سنة 2013 مشروع الجوائز الإلكترونية كنقطة انطلاق لعملية التحول الرقمي في جميع المجالات، بحيث بدأت بتطوير الخدمات الحكومية، فضلا عن إصدار مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الإلكترونية

¹ - هناء عفيف، وهيبة مخلوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية او خيار، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 6 العدد 1، 2022، ص ص 282، 283 .

² - هيني سعاد، ملامح التحول الرقمي لقطاع التجارة في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة جيلالي ليايس الجزائر 2022، المجلد 17 العدد 03، 2020، ص ص 723، 724 .

• الخطوة الثانية : تبني ثقافة التغيير.

يعتبر التغيير في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحويل كخطوة إيجابية تساهم في التنفيذ الناجح للتحويل الرقمي، ويتحقق التغيير باجتماع العوامل التالية :

✓ العنصر البشري يحدث التميز للعنصر البشري أهمية كبيرة في التحويل الرقمي لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الأفراد داخل المؤسسة وتطوير مهاراتهم الفردية وذلك لتفادي النقص في الكفاءات ولقدرات الذي يمكن أن يشكل عائقا أمام نجاح التحويل الرقمي

✓ المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي: إن فكرة التسلسل الهرمي تعدة الروتين المعيق لعملية

التحويل الرقمي، خاصة أنها تؤدي إلى صعوبة تطبيق روح 6/21 ريق الواحد

✓ التسيير بالقيم: تتمثل أهمية التسيير بالقيم في عملية التحويل الرقمي، في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء والتي أساسها العلم الضمير والأخلاق، مما يؤدي إلى تقليل الفساد كالاختلاس والرشوة والمحسوبية

• الخطوة الثالثة: تغيير نموذج التكلفة.

تساعد الميزانيات المصغرة ذات التكاليف المنخفضة على دفع عجلة التحويل الرقمي، وأحسن مثال على ذلك، الخدمات السحابية التي تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدراتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات التمويل الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز

• الخطوة الرابعة: بدء الأعمال في سحابة.

في هذه الخطوة نميز بين نوعين من المؤسسات :

-المؤسسات التي تفضل نقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة المؤسسات التي تباشر أعمالها في السحابة من البداية حيث يوجد نظام يسعى Devops يتيح للمؤسسات تقديم تحديثات البرامج على الصعيد الداخلي للعملاء، بهدف طرح منتجات في السوق بشكل أسرع وأكثر موثوقية.

• الخطوة الخامسة :

تتبع عملية التقدم عندما تتم عملية التحويل الرقمي الكامل لنشاط المؤسسة بشكل متقن و باحترام خطوات التحويل، يساهم ذلك في تحسين ورفع أرباح المؤسسة، حيث يتم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم في هذه العملية.

الفرع الرابع: مجالات تطبيق التحويل الرقمي.

تتمثل أهم مجالات تطبيق الاقتصاد الرقمي في النواحي التالية¹:

- ✓ -الرعاية الصحية: يمكن لأجهزة الاستشعار الصغيرة وتطبيقات القياس بمساعدة الهواتف. الذكية وتحليل البيانات الضخمة والرصد المتواصل عن بعد أن تتيح طرقا جديدة لإدارة الرعاية، وتكون في الغالب مع الأمراض المزمنة غير المعدية الناجمة عن أنماط الحياة. والشيخوخة
- ✓ الطاقة: تتيح إدارة الشوارع الذكية وفورات في الطاقة لأن حالة كل مصباح تعرف فورا ويمكن برمجة عمليات الصيانة عند الحاجة، كما تتيح عمليات جديدة، مثل: تخفيض الأنوار أو زيادتها حسب حالة الطقس أو تدفق حركة السير أو التوقيت أو تلبية لطلبات خدمات الطوارئ
- ✓ التحكم في حركة المرور: يستخدم نظام سكوت (SCOOT) البيانات بخصوص استخدام الطرق من أجل التحكم في أضواء المرور بشكل آني في المدينة، مما يمكن من تحسين تدفق حركة السير بنسبة 12% في المتوسط
- ✓ الصناعة: تسمح إنترنت الأشياء الشركات بإدماج الاستشعار والتحليل والتحكم الآلي في نماذج الأعمال، وأطلقت عليه بعض الشركات الإنترنت الصناعي، وقدرت المكاسب. ما بين 10 و 15 ترليون دولار بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي العالمي على مدى عشرين سنة القادمة، حيث تمكن أجهزة الاستشعار من التخطيط لعمليات الصيانة مسبقا بالإضافة إلى تحقيق وفورات في التكاليف الداخلية من خلال تحسين خدمة الزبائن، سرعة اتخاذ القرارات المزايا التنافسية، الابتكار والأداء في الأسواق الجديدة؛
- ✓ الزراعة: يزداد استخدام الآلات ذاتية التشغيل والبيانات الضخمة في الزراعة، حيث أصبح بإمكان الروبوتات تصنيف النباتات بالإستناد إلى التعرف البصري، ويمكن حلب الأبقار باستخدام إنترنت الأشياء التي تعتمد على أجهزة الاستشعار، كما يمكن استخدام الروبوتات في تنظيف الإسطبلات وتضمن إعادة دفع العشب للأبقار لتفادي ضياعه .

الفرع الخامس: فوائد التحويل الرقمي ومعوقاته.

1- فوائد التحويل الرقمي

للتحويل الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة للعملاء والمصارف ايض المؤسسات الحكومية والشركات كما يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات، ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية، كما يساعد المصارف في التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول

¹ - قرين ربيع، مرجع سبق ذكره، ص ص 310، 311 .

الى شريحة أكبر من العملاء وأيضا يؤدي الى إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ للمستقبل.¹

ومن فوائد التحوّل الرقمي أيضا² :

- ✓ خفض من ظاهرة الفساد الإداري عن طريق نشر كافة البيانات والمعلومات التي تميز الأداء الحكومي على شبكة الإنترنت وتوفيرها للمواطنين وإعطائهم حق المساءلة عن القرارات التي يعتمدها المسؤولون
- ✓ إدارة علاقات أكفا مع المواطنين: فالمواطن بالنسبة للحكومة الإلكترونية هو بمثابة (العميل) الذي تدرس متطلباته وتقتضي حوائجه معا
- ✓ تقليل النفقات وخفض التكلفة حيث أن استخدام الوسائل التكنولوجية يسير نحو خفض عدد القائمين على حفظ ونسخ وتوزيع الاعمال الورقية
- ✓ تحقيق الشفافية الحكومية عن طريق توفير المعلومات عن عموم الأنشطة الحكومية وإتاحة القوانين واللوائح الحكومية على شبكة لإنترنت، كما يتم توفير المعلومات عن المشتريات الحكومية على شبكة الإنترنت المتساو بين الموردين .

وكذلك³ :

- ✓ يحقق أهداف المؤسسات والوصول بها لرؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة في الوقت الحالي أو ما قبل التحوّل الرقمي
- ✓ يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين؛
- ✓ سيفتح فرصا أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كل الوزارات
- ✓ يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات وذلك بالاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر مرونة في العمل وقدرة على التنبؤ بالمستقبل -تعزيز الاستدامة يوفر استدامة الموارد الطبيعية ذاتها : واستدامة العملاء .
- ✓ تحسين الخدمات المقدمة في كافة المجالات منها: (الصحة والتعليم والأمن) .

¹ - اسماعيل عثمان شريف اسحق، التحوّل الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية، مجلة الابحاث الاقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، كليات بريدة المملكة العربية السعودية، 2022، ص 408 .

² - طلق عوض الله السواط، أثر التحوّل الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي، العدد 43، 2022، ص655.

³ - توفيق حناشي، التحولات الرقمية في الدول العربية، دراسات في الاقتصاد وادارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، ص 408 .

2- معوقات التحوّل الرقمي:

وهناك العديد من المواجهات التي قد تقف دون تطبيق الحكومة الإلكترونية بالصورة الأمثل التي تحقق الاستفادة القصوى من إمكاناتها، وتتنوع وتتباين المعوقات من بلد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، حسب الظروف الإدارية والاقتصادية والسياسية والتعليمية والثقافية لكل مجتمع، غير أنه يمكن عرض مجموعة من أهم هذه المعوقات على النحو التالي:

1- المعوقات الإدارية من أبرز المعوقات الإدارية التي قد تواجه الكثير من الدول في تطبيق التحوّل الرقمي ما يلي:

أ- غموض المفهوم: فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهاراً للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم.

ب- مقاومة التغيير: إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين .

2- المعوقات المادية وتتجلى في الحاجة العظيمة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، كما أن هذه التقنية في تطور دائم الأمر الذي يصير اللحاق بهذه التطورات صعباً.

3 - المعوقات الأمنية قادت ثورة المعلومات إلى الوان حديثة من المواجهات والجرائم منها: القرصنة الإلكترونية، مما يكون مصدر توعّد الأمن المعلومات في الدولة، كما أن زيادة ترابط بين المؤسسات (Dependency) وزيادة الاعتمادية (Connectivity) المنظمات والدول والشعوب على المعلومات الرقمية والوسائل الإلكترونية لتخزينها ونقلها وعرضها.

مما سبق يتبين أن هناك الكثير من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية بالشكل الأمثل الذي يحقق الاستفادة القصوى من إمكاناتها، وتتفنن وتتباين المعوقات من بلد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر حسب الظروف الإدارية والاقتصادية والسياسية والتعليمية والثقافية لكل مجتمع¹.

المطلب الثاني : ماهية الخدمة العمومية المبتكرة.

الخدمة العمومية المبتكرة تعني إبتكار خدمة جديدة أو التحسين في خدمة موجودة، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم المفاهيم الأساسية للخدمة العمومية المبتكرة.

¹ - طلق عوض الله سواط، مرجع سبق ذكره، ص 660 .

الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية المبتكرة.

• الخدمة العمومية :

- هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.¹

- ويوحي مصطلح الخدمة العامة على ذلك النشاط الذي يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل بها الإدارات العمومية أو هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة. ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين²:

- أولا : مفهوم الخدمة العامة كعملية حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات.

- ثانيا: مفهوم الخدمة العامة كنظام انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل مايلي:

نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة : وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة الإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة؛

نظام تسليم الخدمة : ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

كما عرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية بأنها : " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين أما الموسوعة السياسية فتعرفها على أنها مصطلح قانوني يطلق على الخدمات التي تقوم بها الدولة أو أية سلطة إدارية أخرى قصد إشباع

¹ -دلال السويسي، نظام المعلومات كاداة لتحسين جودة تاخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة

الاستشفائية محمد بضياف ورقلة)، اطروحة ماجستير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011/ 2012 ص 42.

² - مهديد يمينة التوجه، نحو اداة الجودة الشاملة كالية لعصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر (الخدمات الصحية العمومية نموذجاً)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08، ص 108.

حاجة المواطنين مثل خدمات الأمن، التعليم، وتتميز كلها بأنها تتبع حاجات جماعية للوطن والمواطنين ذلك لأنها تتصل بالمصلحة العامة.¹

• الابتكار في الخدمة :

ليس هناك خدمة يمكن أن تستمر لفترة طويلة بدون تغيير أو تحسين، وخصوصا عندما تكون هناك خدمات منافسة أو بديلة عنها، حيث أصبح النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات القائمة وإنما يعتمد بشكل متزايد على تطوير خدمات جديدة، لذا فإن الابتكار في مجال الخدمات أصبح من الضروريات الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسة العديد من أهدافها التي تسعى لتحقيقها

كما يعرف الابتكار في الخدمة بأنه "عرض الموجود أو الجديد لزبائن المؤسسة لم يكن متاحا في السابق والنتائج عن إضافات أو تغييرات في مفهوم الخدمة"

ويتعلق الابتكار في الخدمة بتقديم خدمة جديدة أو تحسين كبير في مفهوم الخدمة يمكن أن يكون على سبيل المثال إنشاء طريقة جديدة للتفاعل مع الزبون، نظام جديد لتقديم الخدمة أو تكنولوجيا جديدة أو مزيج من الجميع.²

-و بالتالي يمكننا استنتاج التعريف التالي :

الخدمة العمومية المبتكرة هي تقديم خدمات جديدة أو تحسين الخدمات القائمة بشكل مبتكر، وذلك باستخدام التكنولوجيا والابتكارات الجديدة في عملية تقديم الخدمات. ويتميز هذا النوع من الخدمات بأنه يهدف إلى تلبية الحاجات العامة للمواطنين وتركز على تحسين جودة الحياة في المجتمع، وتشمل مجموعة واسعة من المجالات مثل الرعاية الصحية والتعليم والنقل والبيئة والطاقة والحكومة الإلكترونية والخدمات المصرفية والتأمينية والعديد من المجالات الأخرى.

وتعد الخدمات العمومية المبتكرة جزءاً أساسياً من الاقتصاد الرقمي، وتستخدم التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات وتقديمها بطريقة أكثر فعالية وجودة.

الفرع الثلثي: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية المبتكرة.

-إنفق أغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية في تقديمها للخدمة العمومية، والتي استقر عليها القضاء وهذا إرتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى إستقرار النظام العام بالدرجة الأولى ..

1 - خبيزي سامية، الفول زيم، البات تحقيق الخدمة العمومية في الاذاعات المحلية الجزائرية " دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من اطارات اذاعة عين الدفلى) الجزائر، المجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والرأي العام، المجلد 3، العدد2، ديسمبر 2020، ص347.

2 - حسان بوزيان، مهدي شباركة، الابتكار في الخدمة وأثره على الحفاظ بالزبون (دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو بالجزائر)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد السابع، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، ص56.

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العمومية عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر إلى هذه المبادئ وفقا لجانبين منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العمومية ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها.¹

وتتميز الخدمات العمومية بتنوعها لكن جميعها تشترك في نقطتين أساسيتين²:

أولا : البحث عن المصلحة العامة لتحقيق المصلحة العامة يجب أن يخضع لثلاثة مبادئ وضعها ROLAND وهي

1- مبدأ المساواة 2- مبدأ الإستمرارية وعدم الإنقطاع 3- مبدأ الملاءمة مع رغبات الجمهور

ثانيا- الاستقلالية عن السوق ويتمثل في مبادئ أساسيين:

1- غياب منطق السوق: فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق، أي لا يوجد تبادل بالمعنى الحقيقي، وقرار اقتناء الخدمة ليس قرار شراء نظرا للإحتكار من الهيئة العمومية وعدم وجود الإختيار.

2- حضور المراقبة العمومية تخضع أنشطة الهيئات العمومية والخدمة العامة إلى رقابة متعددة الأطراف من الوصاية لمباشرة من قبل هيئات الدولة فضلا عن المجتمع المدني على أساس أنها لممول الأساسي والفعلي لنشاط هذه المرافق .

وتتجلى هذه المبادئ الأساسية من خلال ثلاث صور سوف نوضحها من:

-مبدأ الإستمرارية في تقديم الخدمة العمومية : تقوم المرافق العامة بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالتزويد بالمياه، النظافة، الغاز، النقل ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المنفعين للتزويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما (غير متقطع) ومستمر دون إنقطاع أو توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خلا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية، فإستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي بإستمرارية الدولة وإستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها. ونظرا لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة، فقد تم تكريسه دستوريا من خلال المادة 90 من دستور الجزائر لسنة 1996 المعدل والمتم بالقانون رقم 01-16 المؤرخ في 06/03/2016 والمادة 99/6 منه !، حيث نصت المادة 90 على "ان رئيس الجمهورية يسهر على إستمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات....."

¹ - مصطفى باحمو، عبد القادر عزيزي ، المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الاداري، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018 / 2019، ص 32 .

² - خالد دخيلي، أثر التوجه نحو الحوكمة الالكترونية في تحسين الاداء التسويقي للخدمات العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الخاص لملتقى الافتراضي للدور، جامعة فرحات عباس سطيف 2021، ص 451 .

وقد جاء في المادة 99/6 منه " أن الوزير الأول يسهر على حسن سير الإدارة العمومية" .

-مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية للمنتفعين يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الإستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب ال أو اللون أو اللغة من أن المركز الاجتماعي أو الإقتصادي.

وبعد هذا المبدأ عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية فينبغي أن يحصل جميع افراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، ويتضمن هذا المبدأ ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة

ويستمد هذا المبدأ أساسه من الدساتير والمواثيق وإعلانات الحقوق التي تقتضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا تمييز بين أحد منهم، وهذا ما تجسد في الدستور الجزائري ضمن مادتيه 10 و 34 التي تؤكد وجوب تقديم الخدمة العمومية دون تمييز على قدم المساواة بين كل المواطنين.

-مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها يقتضي هذا المبدأ أن تتطور الخدمة العمومية مع مرور الزمن وتتطور بتطور المجتمع ومن ثم فمن الضروري أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن على إعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات وقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية منها :

1 المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04/07/1988 والذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، حيث جاء في نص المادة 06 منه على أنه " تسيير الإدارة دوما على تكيف مهامها وهياكلها مع إحتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة، كما نصت المادة 21/3 منه على أنه ". يجب عليها أن تطور أي إجراء جيدة ضروري لتتلائم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير . " المرسوم التنفيذي رقم 90/188 المؤرخ في 23/06/1990 يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، حيث تنص المادة 2/8 منه على أنه " تتولى الإدارة المركزية في الوزارة على الخصوص ما يلي : تسهر على تحسين نوعية خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن."¹

¹ - ياحمو مصطفى، عزيزي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص30، 31 .

الفرع الثالث: معايير الخدمة العمومية المبتكرة.

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم العلماء والباحثين في مجال التسيير العمومي (علم الإدارة العمومي)، أكدوا أن كل عملية التسيير النشاطات لخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها والمتمثلة في المعايير التالية¹ :

1- معيار المساواة : ويعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الإنتماء الحزبي ... الخ، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة، ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العامة وإعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية .

2 -معيار التطور أو التكيف : هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الإجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى مثل الانتقال من الإعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، لمجاراة التطورات التكنولوجية وسرعة إنتقال المعلومات والمعطيات 3- . معيار الإستمرارية : والذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس مما يتطلب من الدولة وضع .خطط تحفظ الخدمة العامة عن التوقف.

4- معيار المجانية النسبية : امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة إختلاف وضعياتهم المادية، يتم إعتماد سلم يبين هذا الإختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها مجانية كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالوصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل أغلبية الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية

5- . معيار الشمولية : إنطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الإستفادة منها مكفولا لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم .

6- معيار الفعالية : يعتبر الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي يثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل أو الغاز أو الكهرباء... الخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الإقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية .

¹ - ياحمو مصطفى، عزيزي عبد القادر، المرجع نفسه، ص ص 24،26 .

7- معيار التضامن: تعتبر الخدمة العمومية تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، بالمساهمة بتقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية، الفقر والحرمان، لذا تصنف الخدمة العمومية لثلاث مهام وفق معيار التضامن وهي كالآتي :

أ- مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.

ب - مهام تهدف للمحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

ج-مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الإستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.

الفرع الرابع: أنواع الخدمة العمومية المبتكرة.

تتضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها حسب التقسيمات التالية¹ :

1- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع (الصحية التعليمية). وهي التي يفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها

2- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعات هو مستوياته مثل التموين بالماء والكهرباء وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنه لم يعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المؤسسات الخاصة بحيث إدارتها تخضع للأسس التجارية أين تطبق معايير الربحية التجارية

3- خدمات ذات منفعة ثقافية وهي خدمات يستفيد منها أفراد المجتمع إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات مثل خدمات المكتبات العامة والمتحف والمتنزهات العامة

4- خدمات ذات منفعة اجتماعية بإمكان تأدية هذه الخدمات من طرف أفراد المجتمع بإمكانياتهم الخاصة إلا أن دور السلطات العمومية يظل ضروريا لتوفيرها، وهي خدمات رأسمالية مكلفة تتمثل في بناء الهياكل القاعدية. و تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة، يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية² :

أ- الخدمات الإدارية مثل خدمة الحالة المدنية بالبلديات.

ب-الخدمات الاجتماعية والثقافية مثل خدمة التمدريس الإلزامي، الخدمات الصحية والترفيهية

ج -الخدمات الصناعية والتجارية مثل خدمة الجزائرية للمياد، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز.

كما يمكننا أن نميز من ناحية أخرى بين ثلاثة أنواع من الخدمة العمومية وفق التصنيفات التالية:

¹ - خالد دخيلي ، مرجع سبق ذكره، ص451 .

² - بو عبد الله دوران ، البوابة الالكترونية للصفات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في اطار الادارة الالكترونية، مجلة المالية والأسواق ،جامعة التكوين المتوصل، تسميلت الجزائر، ص ص99، 100.

أ- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: نجد صنفان خدمة فردية كاستخراج الوثائق الإدارية من طرف أي فرد يحتاجها، وخدمة جماعية كالإنارة العمومية.

ب- من حيث طبيعة استهلاك الخدمة نجد صنفان، خدمة ذات استهلاك إجباري كاستخراج بطاقة التعريف الوطنية للبالغين، وخدمة ذات استهلاك اختياري كاستخراج جواز السفر.

ج- من حيث طريقة تحمل التكلفة نجد في هذه الحالة ثلاثة أصناف من الخدمات، خدمة مجانية (تقدم دون مقابل وتتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة مثل حملات التلقيح، الأمن العمومي والإنارة العمومية، وخدمة بالمقابل يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل الكهرباء المنزلية والهاتف العمومي، وخدمة مدعمة (يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها مثل السكن والسلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب والخبر). (كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التسويقي

الصنف الأول: يتمثل في الخدمات غير المسوقة المقدمة والمفروضة على الجميع (مواطنين ومقيمين) من قبل القوة العمومية والحصول عليها مجاني وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مغذاة من الإيرادات العامة للدولة من الحصيلة الجبائية خصوصا مثل الأمن، الدفاع، خدمات البلدية، الإنارة العمومية، النظافة العمومية وحماية البيئة.

الصنف الثاني: يتمثل في الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة مثل الكهرباء، الغاز والماء، كما يمكن أن تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية مثل السلع الاستهلاكية كمادة الحليب والخبز.

المبحث الثاني: مساهمة التحويل الرقمي في تحسين وتطوير الخدمة العمومية.

إن للتحويل الرقمي دور كبير في تحسين وتطوير الخدمات العمومية أداء المؤسسات، بحيث تكسيها قدرة على مواجهة المنافسة العالمية وتحقيق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء الإستراتيجية، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى إنعكاسات إستراتيجية التكامل على المؤسسة من خلال تحليلنا للمزايا التي تتيحها هذه الإستراتيجية وعلاقتها بالقوى الخمس لبورتر للتوصل إلى دور إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء المؤسسة

المطلب الأول: دور ودوافع تطبيق التحويل الرقمي على الخدمة العمومية.

سنتحدث في هذا المطلب عن أهم إنعكاسات التحويل الرقمي على الخدمة العمومية

الفرع الأول: دور التحويل الرقمي في جودة الخدمة العمومية.

بسبب النقائص التي كان يعاني منها المرفق العام وكذلك عدم جدوى العمل بالأسلوب التقليدي الذي كان سائد في أغلب الإدارات الجزائرية إضافة إلى التطور التكنولوجي الذي شهده العالم في مختلف المجالات وبالأخص

في مجال الإعلام والاتصال هذا جعل العديد من الإدارات تعيد النظر في طريقة العمل لتحسين أدائها وتحقيق رضا المواطنين، والوصول إلى الجودة في خدماتها لدى لجأت إلى الرقمنة، وكذا تقديم الخدمات الإلكترونية، وكذا المواقع الإلكترونية والشبكات الإلكترونية والدفع الإلكتروني¹.

ويمكن أن تبرز دور الرقمنة في جودة الخدمة العمومية في ما يلي² :

تساهم في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها أمام المواطنين

تبسيط إجراءات إنجاز الخدمة العمومية، وتدفع سير المعاملات إلكترونياً، وتسهيل الإجراءات بين الدوائر المختلفة

تقلل من الأعباء الورقية بجمع البيانات مرة واحدة لاستخدامات متعددة

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

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

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

الوصول الآلي للمعلومات والخدمات من دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية

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

وتحسين جودة الخدمة في المرافق العمومية من خلال³ :

وضع نظام لقيادة الجودة وذلك بنظام اليقظة، وتحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة وكذلك تحديد سياسة الجودة ونظام تقييم رضا العملاء، ونظام التحسين المستمر

¹ - فتحة بوخيرة، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقة)، 2018/2019 ص ص 19، 20.

² - حمزة بوتمانى، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2021/2020، ص 38.

³ - المرجع نفسه، ص 37.

تحقيق التميز في العلاقة مع العميل وذلك بإدارة فترة انتظار العميل والتعامل مع شكاوي العملاء وجعل العلاقة مع العميل شخصية.

لملاحظ أن إدخال الرقمنة في الإدارة العمومية أدى إلى تحسين جودة الخدمات العمومية كذلك سرعة الاستجابة واحترام المواعيد ومروية الخدمة العمومية وهذا أدى إلى رضا المواطن وثقته بالإدارة، يضاف إلى ذلك تقليص تكليف الخدمة العمومية، وإنجاز الأعمال بدقة ووفق مقاييس مضبوطة تحد من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة في المرافق العمومية من خلال : الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، واستخدام الرقمنة يؤدي إلى وضوح الخدمة وسهولة المحاسبة.

فقد قامت بلدان الإتحاد الأوربي بوضع إطار مرجعي للجودة يعرف بالإطار المشترك للتقييم (CAF) سنة 1998 يمكن من قياس مستوى الجودة الذي بلغته المرافق العمومية وهذا الشكل يوضح نموذج إطار التقييم المشترك.

الفرع الثاني: دوافع تطبيق التحويل الرقمي.

لقد تعددت الدوافع التي أدت إلى تنفيذ مشروع رقمنة مصادر المعلومات، أو ما يعرف بعملية التحويل الرقمي لموارد غير رقمية، ويمكن إحالته للأسباب التالية¹ :

- ✓ تعزيز الوصول : ويعتبر أحد أهم الأسباب لرقمنة مصادر المعلومات، وذلك بسبب الرغبة الملحة من طرف المستفيدين، من أجل الحصول على هذه المصادر من جهة وكذلك الرغبة لدى المكتبات ومراكز الأرشيف للوصول إليها، وتلبية احتياجات المستفيدين من جهة أخرى.
- ✓ تحسين الخدمات : وذلك من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمية لهذه المؤسسات، مع ما يتناسب مع التعليم والتعلم مدى الحياة
- ✓ الحد من تداول إستخدام النسخ الأصلية المهتدة بالتلف، وذلك بسبب كثرة إستخدامها أو لهشاشتها أو لقدمه، وبالتالي عند إنشاء نسخ إحتياطية تتم المحافظة على النسخ الأصلية.
- ✓ تقديم الفرص للمؤسسة لتطوير البنى التحتية والتقنية والقدرات الفنية لفريق العمل.
- ✓ الرغبة في تنمية العمل التعاوني، ومشاركة مؤسسات أخرى في إنتاج مصادر معلومات رقمية وإتاحتها على شبكة الأنترنت .
- ✓ البحث عن شراكات مع مؤسسات أخرى، للإستفادة من المميزات الاقتصادية للأعمال المشتركة.
- ✓ الإفادة من الفرص المالية، فمن الممكن توفير تمويل آمن لتنفيذ البرامج أو مشاريع معينة، قادرة على توفير حجم هام من المداخل المادية المطلوبة.

¹- الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ارشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الأرشيف، الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013، ص ص 07، 41.

✓ تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية : فالتكنولوجيا الحديثة تمكن المجتمع من الحصول على فوائد كبيرة وذلك من خلال تحسين أداء المؤسسات وإتاحة فرص الإستثمار لها في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الإجراءات والإستفادة من الميزات التقنية الموجودة على المستوى الدولي.

✓ توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية : التي دفعت العديد من الدول إلى تطوير خدماتها للوصول إلى مستويات عليا من أجل الحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها وإرضاء المواطنين، وذلك بعد أن أصبح أمامه مقياس عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها

✓ التحولات الديمقراطية وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان .

المطلب الثاني: أثرو أهمية التحوّل الرقمي على الخدمة العمومية.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أثر وأهمية التحوّل الرقمي على الخدمة العمومية

الفرع الاول: أثر التحوّل الرقمي على الخدمة العمومية.

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

سننتقل إلى الآثار الناجمة والتحسينات التي نتجت عن التحوّل إلى الإدارة العمومية الإلكترونية .

1- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة العمومية.

نتج عن التقدم التقني والعلمي وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على المؤسسات العمومية والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي والذي بدوره يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، حيث أصبحت الخدمة العامة تتم عبر وسائط الكترونية كالمواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني.¹

¹ - عابد عبد الكريم، عريسي محمد شريف، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2013، ص 79 .

ويمكن أن تجمل أهم مزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية فيما يلي¹ :

- يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها أمام أفراد المجتمع .
- تبسط إجراءات إنجاز الخدمة العمومية، وتدفع سير المعاملات إلكترونياً، وتسهل الإجراءات بين الدوائر المختلفة.
- تقلل من الأعباء الورقية بجمع البيانات مرة واحدة لاستخدامات متعددة .
- توفير الأرشفة الإلكترونية، مما يسمح بالحصول على معلومات صحيحة من أجل أداء خدمة عمومية رشيدة .
- يساعد المنظمات العمومية على تعزيز مفهوم إدارة الجودة مما يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة .
- المساهمة في تحقيق اتصال أفضل وأسرع، مما يساعد المواطنين في الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل .
- الوصول الآني للمعلومات والخدمات من دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية .
- يساعد على زيادة ولاء المواطنين، نتيجة الاستجابة السريعة والمبسطة للخدمة العمومية.

و كذلك² :

2- التحوّل نحو إدارة عمومية إلكترونية.

لقد أصبح من الضروري على كل المؤسسات العمومية الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصال لترقية وتحسين أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية، حيث تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحوّل من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتتطلب من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقدم حلولاً للتعقيدات ومشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

¹ - سلمى بوشرمة ، فاطمة فديسي، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق خدماتي جامعة محمد محمد الصديق بني يحيى، جيجل، الجزائر، 2018/ 2019، ص 48 .

² - أسماء قاسمية، رشيد سالم، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة البلدة 2 لونيبي علي، البلدة الجزائر، 2017، ص 352.

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

1- مردودية الخدمة العمومية حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية، ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، وماهي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن وثقته بمؤسسات الخدمة العامة.

2- تقليص تكاليف الخدمة العمومية من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ مما يتيح تخفيض التكاليف، والنتائج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.

3- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد حيث يعمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا تريح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

4- الدقة تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات إلى إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة .

5- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستئثار بخدمات جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

الفرع الثاني: أهمية التحويل الرقمي للخدمة العمومية.

بعد التحويل الرقمي بأشياء عظيمة للقطاع العمومي والجهات المكونة التي يخدمها، من انخفاض التكاليف وزيادة الكفاءة إلى الخدمات في الوقت الفعلي، والتواصل السلس، وتعزيز فعالية البرنامج، إضافة إلى جودة الخدمة والرضى الذي تتلقاه شرائح المستخدمين (العلاء، والجمهور). يوفر التحويل الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما أنه يعمل على تحسين جودتها وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه الخدمات التي تقدمها في هذا الصدد منظمات القطاع العمومي، وتعتبر تطبيقات المحمول أو المواقع الإلكترونية والأرضيات الخاصة إحدى هذه الطرق، وبمجرد تطبيق هذه المفاهيم سيتكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في هذه المنظمات على مراقبة وتقييم الأداء وتحسين جودة خدماتها بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والمعلومات التي ستسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات . وفي نفس الوقت يتطلب ذلك وجود قائد يتمتع باتخاذ قرارات سريعة وصحيحة يمكنه التأثير على تصرفات الآخرين للحث

على الأداء المرغوب فيه والفعال. يتطلب اتخاذ القرار والتصميم الأسرع وتقديم هذه الخدمات الرقمية مرونة في استعمال تكنولوجيا المعلومات تحت القيادة المشتركة لمديري تكنولوجيا المعلومات، والقائد الرقمي، مع دور مركزي هذا الأخير في اتخاذ القرار بسرعة للدفع نحو التغيير. الواقع يؤكد أن القطاع العمومي يختلف عن قطاع الأعمال، بحيث يجب على القائد الرقمي أن يخلق مناخاً يهيئ الجو الملائم للموظفين بحيث يمكن تطوير عقلية رقمية، وبما أن موظفو الخدمة العمومية لديهم مساحة محدودة للابتكار وعادة ما يُسمح لهم فقط بالتصرف بناءً على الأوامر مع وجود مساحة صغيرة جداً للمناورة أو التجربة (سلطة القانون). ولكن من ناحية أخرى، فإنه يعيق العمل، وقبل كل شيء، التفكير في أبعاد جديدة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمهمة الضخمة المتمثلة في التحوّل الرقمي. يجب على القائد الرقمي أن يكون قادراً على التوفيق بين كل هذه التحديات ومهمة المنظمة، بحيث أنه يكون قادراً على منع الهجمات السياسية أو المواجهة الواعية لنتائج عمليات التغيير المبتكرة مع الموظفين

نجاح التحوّل الرقمي مرتبط بالطريقة التي يتم تنفيذها، إذ تحدد إلى حد كبير درجة اعتمادها من الأطراف المعنية: الداخلية (وكلاء) والخارجية (مستخدمين). لهذا السبب، ركزت الكثير من الأبحاث على شروط اعتماد وتوزيع الخدمات العمومية الرقمية، حيث تم التركيز بشكل أساسي على طريقة العمل. تتضمن الخدمات العمومية الرقمية الجديدة التنسيق الفعال لجميع أصحاب المصلحة في المشروع الإدارة على جميع المستويات (صناع القرار المسؤولون العموميون والمستخدمون)، مصممو النظام وأخيراً المستخدمون. يكمن التحدي في أن التحوّل الرقمي للخدمة العمومية تلبي الاحتياجات الحقيقية للوكلاء والمستخدمين، وأنها تتكيف مع واقع هؤلاء المستخدمين، وأن تفعيلها يجعل من الممكن تحقيق أهداف الأداء المحددة. يتطلب التحوّل الرقمي إعادة التفكير في سياسات الموارد البشرية للإدارات. العمومية، إذ يؤثر على كل من التخطيط المستقبلي للتوظيف والمهارات وأساليب الإدارة. إن وضعها موضع التنفيذ أمر معقد ويكشف عن أهمية اختيار المسؤولين عن التحوّل الرقمي في الإدارات (القادة الرقميون). يجب ألا يكون لدى هؤلاء المديرين معرفة واسعة بالقطاع فحسب، بل يجب أن يتمتعوا أيضاً بجمهات إدارية محددة.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض ما توصل إليه مجموعة من الباحثين في مجال دراستنا لما له علاقة بها، وقد قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية وفي المطلب الثاني قمنا بعرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، أما في المطلب الثالث فتطرقنا إلى أهم ما يميز دراستنا عن الدراسة السابقة من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة وعرضنا للقيمة المضافة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

- سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات السابقة باللغة العربية

¹ - حمزة بوتمان، المرجع نفسه، ص 47.

الدراسة الأولى : عبد القادر برينيس (2007).

بعنوان "التسويق في مؤسسات الخدمات العامة" حيث هدف الباحث في هذه الدراسة لكشف عدة جوانب، والمتمثلة في مراجعة المفاهيم والتقنيات التسويقية وإمكانية ومجالات تطبيقها في مؤسسات الخدمات العمومية، توصيف وتقييم مدى تبني قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر لهذه المفاهيم والتقنيات، وكذلك النتائج المترتبة عن ذلك وتحديد معوقات وإمكانية ومجالات الاستفادة من تطبيق المفاهيم والتقنيات التسويقية في قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر، وذلك للمساهمة في زيادة فعالية هذا القطاع وحلّ مشاكله ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة نقض الفكرة التي تعتبر أن سياسات التسويق وسياسات السلطات العمومية هم في مفترق الطرق وأنه يستحيل الجمع بينهما. وفي مقابل ذلك اعتبر الباحث أن سياسات التسويق يمكن فعلا أن تكون مكملة وخادمة لسياسة السلطات العمومية. وحتى تكون كذلك أعتبر الباحث أن سياسات التسويق مضطرة أن تتكيف مع خصوصيات ومشاكل طبيعة نشاط الخدمات العمومية للبريد والإتصال بمعنى أن تتواجد هناك خصوصية لتسويق الخدمات العمومية"، كما سمحت هذه الدراسة باستنتاج أن مستهلك الخدمات العمومية للبريد والإتصال هو ليس مستهلكا مثل الآخرين، وأن لسلوكه خصوصيات. ولأجل إعداد تسويق جيد وفعال للخدمات العمومية للبريد والإتصال في الجزائر، فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار للسلوك المتميز لهذا .

الدراسة الثانية : عشور عبد الكريم (2010).

بعنوان "دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، حيث هدفت هذه الدراسة الى إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها علي ترشيد الخدمة العمومية، الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كالية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا وأيضاً محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت لياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية، ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة أنه تؤثر الإدارة الالكترونية على شكل الخدمة العمومية، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتحول للروابط الافتراضية، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية، كما أن تحربة الخدمة العامة الالكترونية في أمريكا نجحت انطلاقاً من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وارتفاع نسبة مستخدمي الإنترنت من المجتمع وعرف نموذج الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية تطورات مرحلية دفعت نحو الارتقاء بخدمة الأفراد والوصول إلى ترشيد الخدمة العمومية، إلى بيئة الكترونية مناسبة لإستراتيجيتها الالكترونية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

الدراسة الأولى: (ELLIOT & OTHERS (2016)

بعنوان "التحول الرقمي في التعليم الجامعي، كيف تتطور تقنيات وممارسات ادارة المحتوى في عصر ادارة الخبرة"، حيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز اليات استفادة المؤسسات من المحتوى الرقمي والتقنيات والاجراءات لإشراك المستفيدين من الطلاب الجامعيين وأسرههم في الجامعات والتفاعل معهم، ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة ان رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات وبناء خبرات buildexperiencecapabilities، وتوفير اساس الحوار حول التحوّل الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعة.

الدراسة الثانية : (MAXIMILLIAN ROGLINGER & HENNER GIMPEL (2015)

بعنوان "التحول الرقمي : التغيرات والفرص " حيث هدفت هذه الدراسة على توجيهها نحو مديري الشركات الراسخة، وتقدم لهم وجهة نظرنا حول التغيرات والفرص المرتبطة بالتحوّل الرقمي. استنادا إلى الرؤى التجريبية من المقابلات وورش العمل ومشاريع البحوث التطبيقية، تم تحديد ستة مجالات عمل على أنها ذات صلة بالتحوّل الرقمي الناجح: العميل ووظيفة القيمة، والعمليات، والبيانات، والمؤسسات وإدارة التحوّل.

تتم مناقشة كل مجال بالتفصيل في هذه الدراسة. علاوة على ذلك، تم إقتراح أداة تقييم ذاتي للتحوّل الرقمي، مما يسمح للشركات بتقييم حاجتها الفردية للعمل في كل مجال بناء على أولويتها الفردية .

من بين أهم نتائج هذه الدراسة كشفت المقابلات التي تم جرائها أنه لا يوجد حل أفضل صالح عالميا يعتمد أفضل توزيع للمسؤولية عن التحوّل الرقمي بشدة على تاريخ الشركة ونموذج الأعمال والهيكل وأخيرا وليس آخرا الأفراد الذين يشغلون مناصب رئيسية. على أي حال، فإن ضمان نظرة عامة شاملة على الشركة أمر ضروري، حيث يجب دمج وجهات نظر مختلفة لتعزيز التفكير المتكامل، علاوة على ذلك، فإن إدارة التغيير أمر بالغ الأهمية للتحوّل الرقمي الناجح، والتحوّل الرقمي رحلة تتطلب تطورا مدارا الموظفين، وبغير طريقة عملهم يأخذ جميع وتفكيرهم. يشمل اصطحاب الموظفين معهم تعزيز فهمهم للرقمنة والتغيير المطلوب، وتحسين مهاراتهم لتمكينهم من التكيف والمساهمة بشكل استباقي في التغيير، وتقديم نماذج يحتذى بها وأمثلة للنجاح، وأخيرا، توفير آليات رسمية

مثل هياكل المكافآت التي تعزز التغيير المطلوب. في الوقت نفسه، يتعين على الشركات تقييم ومراقبة فوائد المبادرات الرقمية (الجارية) .

المطلب الثالث : القيمة المضافة.

تفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهمية تناول موضوع التحول الرقمي والخدمة العمومية... بينما تهتم وتركز دراستنا الحالية بعلاقة التحول الرقمي في تحسين وإبتكار الخدمة العمومية بصفة خاصة، حيث قمنا بتطبيق هذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر، وذلك بالإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مساهمة التحويل الرقمي في تحسين وتطوير الخدمة العمومية، وذلك من خلال تحديد الإطار النظري للمتغيرين، حيث أن مفهوم التحويل الرقمي مفهوم غير محدد، وهذا بسبب حداثته فعلى الرغم من التعاريف المقدمة له إلا أنه لا يمكن إعطاء تعريف دقيق ونهائي، ولقد اجتمعت جل التعاريف في نقطة واحدة وهي أن التحويل الرقمي هو تنفيذ كامل المعاملات والخدمات المقدمة بواسطة الحاسوب والانترنت وأيضا آلية فعالة للمساعدة في تنظيم الأعمال وتنفيذها.

وتعتبر الخدمة العمومية الركيزة الأساسية ومن أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين تقديم الخدمة العمومية يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن وتحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة، وذلك من خلال تسهيل اتصال بالمواطن وسرعة استجابة لمتطلباته، ومن جهة أخرى اعتماد التحويل الرقمي يساهم بشكل واضح في ترشيد الخدمة العمومية والجزائر بدورها سعت إلى تطبيقها في مختلف قطاعاتها.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

تمهيد

تدور الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سكيكدة وستحاول من خلالها معرفة علاقة التحول الرقمي في تحسين وإبتكار الخدمة العمومية في المؤسسة ورأي العمال فيها وذلك من خلال الدراسة التحليلية للبيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مؤسسة اتصالات الجزائر وتم توزيعها على عينة الدراسة وهم عمال المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم الدراسة في هذا الفصل إلى مبحثين أساسين هما:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة ف الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الأول: نبذة عن شركة إتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة .

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم تنشط برأسمال عمومي الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسية عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115,000,000,000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018 028

المطلب الثاني: ميلاد مؤسسة إتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر " والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، ومؤسسة "اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر لتصبح بذلك اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم. وتمت الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر في الفاتح جانفي من سنة 2003 واصبحت حقيقة لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليبرم فيه المنافسة شرسة البقاء فنيا للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافس .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية عبر تواجدها في كافة ارجاء الوطن فهي تعتمد في هيكلها على إيصال خدماتها ومنتجاتها في كامل ربوع الوطن ويتكون من مديرية عامة مركزية مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16130 الجزائر العاصمة. و 58مديرية ولائية اضافة الى مديريتين بالعاصمة بمجموع 60 مديرية ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية وحيث

تخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عن المديرية الجهوية ويتحدد الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر كالآتي:

فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر هرمي، ومقسم إلى ثلاث مستويات تتمثل في :

- 1- المديرية العامة (DG) ومقرها الجزائر العاصمة وتتولى تحديد السياسة العامة للمؤسسة.
- 2- المديرية العملية الولائية (DOT): وهي المديرية التنفيذية التي تتولى مهمة تنفيذ سياسات المؤسسة عبر المستوى الولائي، ويقدر عددها بـ 60 مديرية .
- 3- الوكالات التجارية (ACTEL) تعبر عن تواجد المؤسسة في كافة أرجاء الوطن أي تقرب المؤسسة من الزبائن لتقديم خدماتها من خلال دفع الفواتير ايداع الطلبات... وغيرها.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

قبل عرض وتحليل ومناقشة اجابات أفراد العينة المدروسة المتمثلة في موظفين إتصالات الجزائر - سكيكدة والتوصل لنتائج تسمح لنا باختبار صحة الفرضيات الموضوعية يجدر بنا التعرف على منهجية هذه الدراسة والطريقة والادوات المستخدمة في ذلك

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية

أولاً: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع وعينة الدراسة التي قمنا بها كالتالي :

- 1- مجتمع الدراسة يتمثل في موظفين إتصالات الجزائر سكيكدة
- 2 - عينة الدراسة وحجمها : وهي جزء من مجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة قدرت بـ 48 استبانة من موظفي إتصالات الجزائر سكيكدة بحيث تم استيراد جميع الاستبيانات وكلها صالحة للتحليل

ثانياً : تحديد المتغيرات وأداة الدراسة وطريقة جمعها

1- تحديد متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل : التحول الرقمي

المتغير التابع : الخدمة العمومية المبتكرة

2- أداة الدراسة وطريقة جمعها :

من أجل جمع البيانات حول موضوع هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة تعتبر من المصادر الهامة التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة حيث تم تصميم استبانة خاصة بموظفي إتصالات

الجزائر سكيكدة من أجل معرفة علاقة التحول الرقمي بتحسين وإبتكار **الخدمة** العمومية حيث تم اعداد استبانة تعكس فرضيات الدراسة وقد قمنا بصياغتها في مجموعة من العبارات والتي تتكون من 25 سؤال تم تقسيمها ال (3) محاور رئيسية وتتمثل هذه المحاور فيمايلي :

المحور الأول: المعلومات الشخصية (الجنس العمر المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، المستوى الوظيفي)

المحور الثاني : متطلبات التحول الرقمي

المحور الثالث : الخدمة العمومية المبتكرة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

أولا: المعالجة الاحصائية المستخدمة في الدراسة: استخدمنا هذه المجموعة من الأدوات الاحصائية لمساعدتنا في استخلاص أفضل النتائج.

- التكرارات والنسب المئوية : بهدف معرفة نسب الأفراد الذين اختارو كل بديل من بدائل الأجوبة .
 - معامل الثبات: Cronbach's alpha لاختيار ثبات الاستبيان
 - اختبار الانحدار البسيط : لاختيار **أثر** المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
 - الوسط الحسابي والانحراف المعياري: لوصف عينة الدراسة وتحديد اتجاهاتها ودرجة تشتتها .
- و كل هذا من خلال تفرغ أسئلة الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج SPSS .

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة.

صدق المحكمين: لقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة المتخصصة في مجال الإقتصاد وذلك من أجل التأكد من صدقها وصحة صياغتها وفي ضوء التوجيهات التي تم تقديمها والملاحظات قمنا بالتعديلات اللازمة من أجل حذف واعادة صياغتها على حسب المقترحات المقدمة .

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد جمع الإستمارات والتأكد من سلامتها وتفرغها في برنامج SPSS سنقوم بتحليل نتائج الدراسة **ما** ومناقشتها.

المطلب الأول: صدق وثبات الإستبيان وتحليل محاور الدراسة

من خلال تحليلنا للإستبيان توصلنا إلى مايلي:

أولاً: ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم(1): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
استراتيجية التحول الرقمي	06	0,704
الثقافة التنظيمية	05	067,0
الموارد البشرية والمالية	06	0,812
متطلبات التحول الرقمي		
الخدمة العمومية المبتكرة	08	0,821
المجموع	25	0.915

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,704 و 0,870 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 915,0 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي.

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

استراتيجية التحول الرقمي:

الجدول رقم(2): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات استراتيجية التحول الرقمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العملاء	**0,667	0,000
02	يوجد في المؤسسة فريق مخصص لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي .	**0,617	0,000
03	يتم تقييم نتائج تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي بانتظام في المؤسسة	**0,671	0,000

0,000	**0,587	توجد لدى المؤسسة خطط واضحة لتطوير وتحسين خدماتها	04
0,000	**0,636	تتوفر المؤسسة على تجهيزات ومعدات تقنية متطورة للتحويل الرقمي.	05
0,000	**0,665	تقوم المؤسسة على بناء استراتيجيتها وفقا على تحليل السوق وتحديد احتياجات الزبائن .	06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات استراتيجية التحويل الرقمي تراوحت ما بين 0,587 و 0,671 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم(3): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تعتمد المؤسسة على ثقافة الاتصال المباشر وغير المباشر بين الموظفين والادارة .	**0,667	0,000
02	تسعى المؤسسة للتعامل مع التغيير بتحفيز ودعم الموظفين للاستفادة من فرص جديدة .	**0,749	0,000
03	تركز المؤسسة على الابتكار والتجديد والتفاعل مع التحديات الجديدة .	**0,717	0,000
04	البرمجيات وقواعد البيانات لدى المؤسسة تساهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .	**0,692	0,000
05	تركز المؤسسة على نشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال	**0,564	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات استراتيجية التحويل الرقمي تراوحت ما بين 0,564 و 0,749 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الموارد البشرية والمالية:

الجدول رقم(4): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الموارد البشرية والمالية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تسعى المؤسسة على إستقطاب وتوظيف اشخاص ذو كفاءات عالية .	**0,579	0,000
02	يتم تدريب موظفي المؤسسة على استخدام التقنيات الجديدة المستخدمة في تحسين الخدمات العمومية .	**0,791	0,000
03	تسعى المؤسسة لتحفيز عمالها من خلال تخصيص مكافأة مالية لهم .	**0,778	0,000
04	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير القدرات الرقمية للموظفين .	**0,706	0,006
05	توفر المؤسسة ميزانية خاصة لأجل تطوير مشاريع تحول رقمي بشكل مستمر .	**0,684	0,006
06	تقوم المؤسسة دوما بإقتناء أجهزة جديدة لمواكبة التحول الرقمي.	**0,783	0,006

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الموارد البشرية والمالية تراوحت ما بين 0,579 و 0,791 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه. الخدمة العمومية المبتكرة:

الجدول رقم(5): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الخدمة العمومية المبتكرة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تسعى المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن.	**0,470	0,000
02	تقوم المؤسسة بإستمرار على تحسين خدماتها المتوفرة .	**0,763	0,000
03	تسعى المؤسسة على انشاء طريقة جديدة للتفاعل مع الزبون .	**0,609	0,000
04	تقوم المؤسسة ببناء نظام جديد لتقديم الخدمة أو تكنولوجيا جديدة.	**0,630	0,000
05	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات وتقديمها.	**0,677	0,000
06	تسعى المؤسسة على تقديم خدمات جديدة مبتكرة لزيائنها .	**0,670	0,000
07	تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على تأمين رفاهية للزبون.	**0,834	0,000
08	تواكب المؤسسة مختلف التغيرات والتطورات التي تحدث في أذواق الزبائن.	**0,677	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الخدمة العمومية المبتكرة تراوحت ما بين 0,470 و 0,34 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول(6): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0,678	0,747	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي

أولاً: البيانات الشخصية.

1-الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

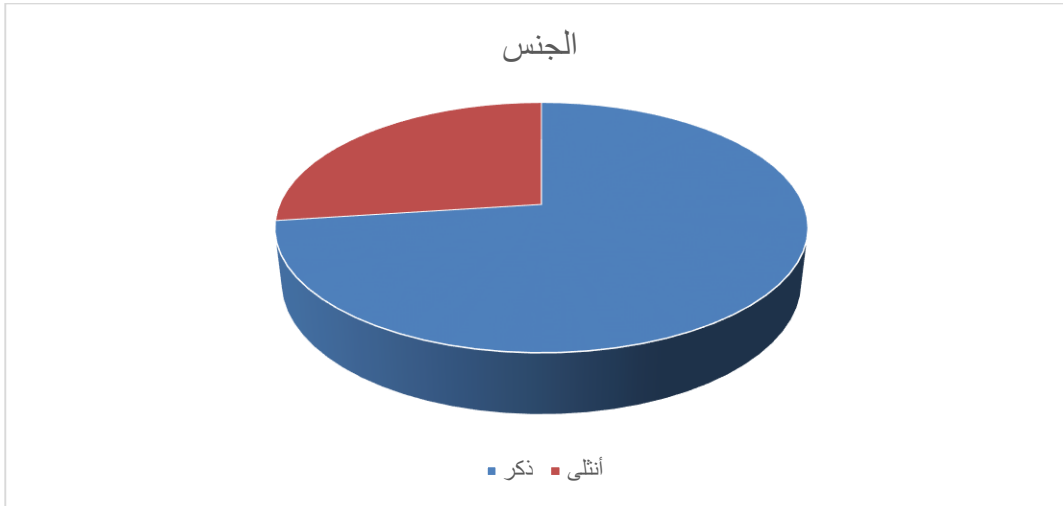
النسبة	التكرار	الجنس
72.9%	35	ذكر
27.1%	13	أنثى
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة %72.9، ثم تليها فئة الإناث بنسبة %27.1.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

2- السن:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم(8): توزيع عينة الدراسة حسب السن

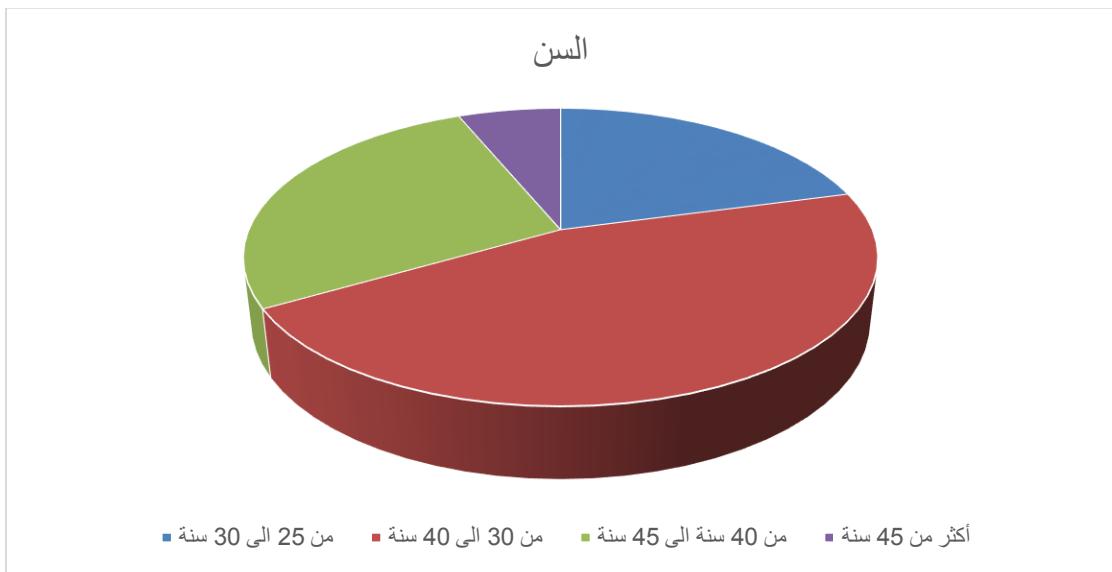
النسبة	التكرار	السن
20.8%	10	من 25 الى 30 سنة
45.8%	22	من 30 الى 40 سنة
27.1%	13	من 40 الى 45 سنة
6.3%	3	أكثر من 45 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 الى 40 سنة بنسبة 45.8%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى 45 سنة بنسبة 27.1%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 25 الى 30 سنة بنسبة 20.8%، وفي الأخير تأتي نسبة 6.3% من الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

3-المستوى التعليمي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم(9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

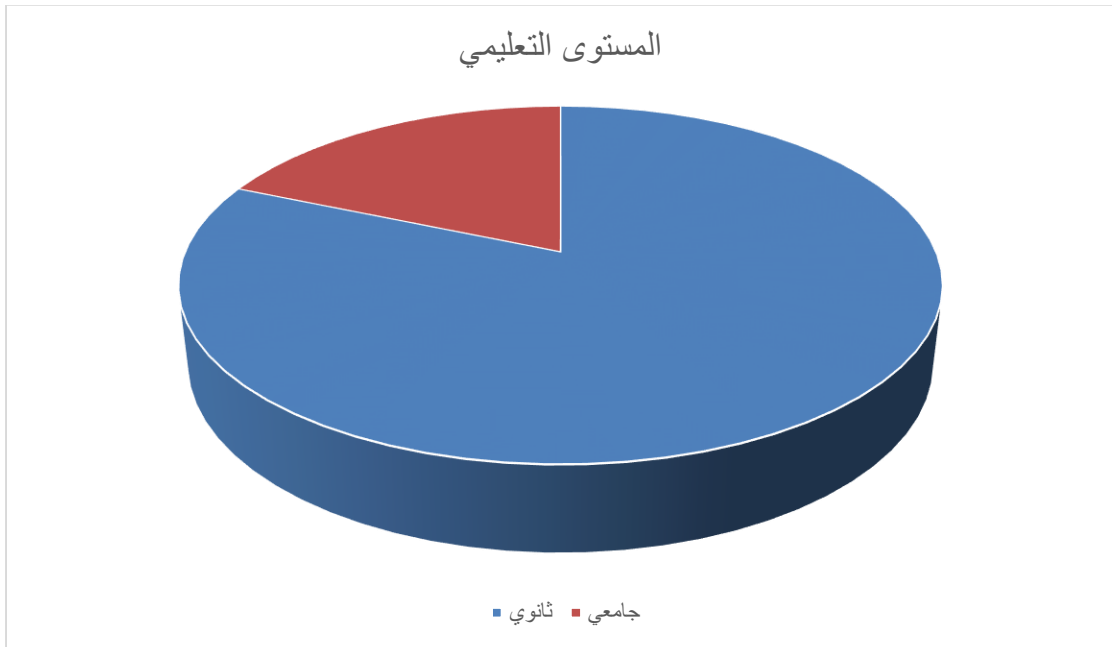
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	أقل من ثانوي
29.2%	14	ثانوي
70.8%	34	جامعي
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة متحصلين على شهادات جامعية بنسبة 70.8%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 29.2%.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

4- عدد سنوات العمل:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

جدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

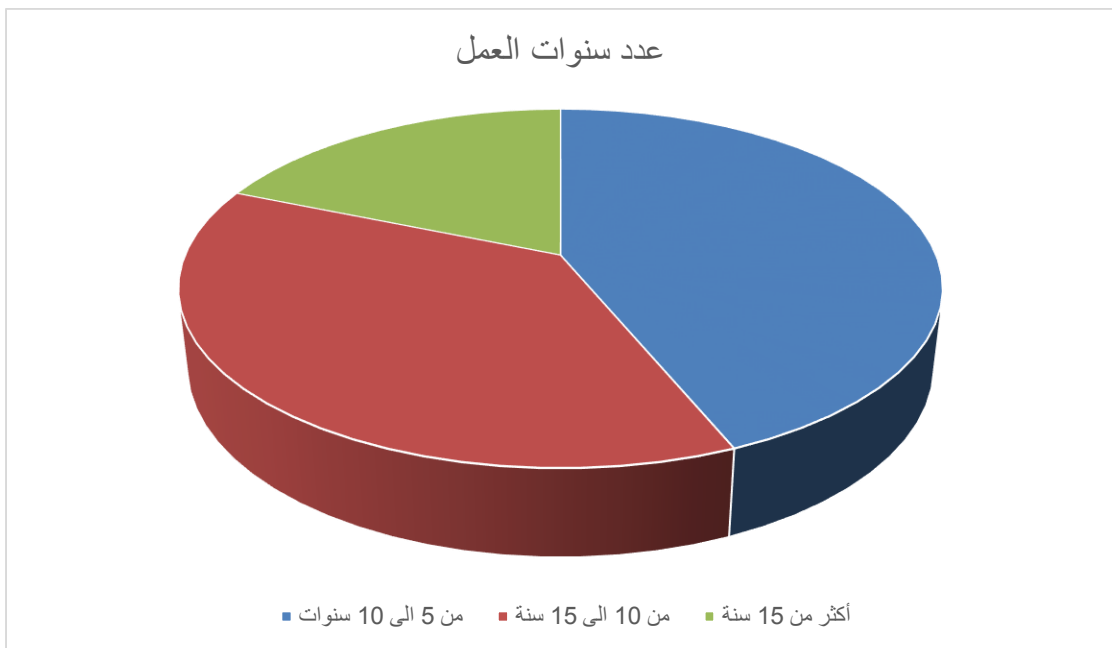
النسبة	التكرار	عدد سنوات العمل
50%	25	من 5 الى 10 سنوات
10%	5	من 10 الى 15 سنة
22%	11	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة لديهم أقدمية في العمل من 5 الى 10 سنوات بنسبة 50%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 22%، وفي الأخير تأتي نسبة 10% من الأفراد الذين لديهم أقدمية من 10 الى 15 سنة.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

5- المستوى الوظيفي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
39.6%	19	إطار
16.7%	8	عون تحكم
25%	12	عون تنفيذ
18.8%	9	إطار سامي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة يندرجون ضمن وظيفة اطار بنسبة 39.6%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تنفيذ بنسبة 25%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة اطار سامي بنسبة 18.8%، وفي الأخير تأتي نسبة 16.7% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تحكم.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

ثانيا: تحليل محاور الدراسة

استراتيجية التحول الرقمي:

يمكن تلخيص عبارات استراتيجية التحول الرقمي فيما يلي:

جدول رقم(12): الوسط الحسابي لعبارات استراتيجية التحول الرقمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع جدا	0.589	4.31	استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العملاء .	1
4	مرتفع	0.761	4.12	يوجد في المؤسسة فريق مخصص لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي .	2

4	مرتفع	0.788	4.12	يتم تقييم نتائج تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي بانتظام في المؤسسة.	3
3	مرتفع	0.742	4.20	توجد لدى المؤسسة خطط واضحة لتطوير وتحسين خدماتها .	4
5	مرتفع	0.881	4.10	تتوفر المؤسسة على تجهيزات ومعدات تقنية متطورة للتحول الرقمي.	5
2	مرتفع جدا	0.706	4.27	تقوم المؤسسة على بناء استراتيجيتها وفقا على تحليل السوق وتحديد احتياجات الزبائن .	6
	مرتفع	0.476	4.19	استراتيجية التحول الرقمي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجية التحول الرقمي حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4.19 وانحراف معياري 0,476، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (4.39) وانحراف معياري (0.589) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العملاء.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري (0.881) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنه المؤسسة تتوفر على تجهيزات ومعدات تقنية متطورة للتحول الرقمي.

-الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص عبارات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

جدول رقم(13): الوسط الحسابي لعبارات الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0.753	4.16	تعتمد المؤسسة على ثقافة الاتصال المباشر وغير المباشر بين الموظفين والادارة .	1
5	مرتفع	0.976	3.93	تسعى المؤسسة للتعامل مع التغيير بتحفيز ودعم الموظفين للاستفادة من فرص جديدة .	2

2	مرتفع جدا	0.721	4.22	تركز المؤسسة على الابتكار والتجديد والتفاعل مع التحديات الجديدة .	3
4	مرتفع	0.835	4.06	البرمجيات وقواعد البيانات لدى المؤسسة تساهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .	4
1	مرتفع جدا	0.642	4.31	تركز المؤسسة على نشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال.	5
	مرتفع	0.536	4.14	الثقافة التنظيمية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4.14 وانحراف معياري 0,536، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (4.31) وانحراف معياري (0.642) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تركز على نشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (0.976) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنه المؤسسة تسعى للتعامل مع التغيير بتحفيز ودعم الموظفين للاستفادة من فرص جديدة.

الموارد البشرية والمالية:

يمكن تلخيص عبارات الموارد البشرية والمالية فيما يلي:

جدول رقم (14): الوسط الحسابي لعبارات الموارد البشرية والمالية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	1.009	3.95	تسعى المؤسسة على إستقطاب وتوظيف اشخاص ذو كفاءات عالية .	1
1	مرتفع	0.937	4.18	يتم تدريب موظفي المؤسسة على استخدام التقنيات الجديدة المستخدمة في تحسين الخدمات العمومية .	2

5	مرتفع	1.055	3.68	تسعى المؤسسة لتحفيز عمالها من خلال تخصيص مكافأة مالية لهم .	3
6	مرتفع	0.956	3.64	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير القدرات الرقمية للموظفين .	4
4	مرتفع	0.778	3.89	توفر المؤسسة ميزانية خاصة لأجل تطوير مشاريع تحول رقمي بشكل مستمر .	5
3	مرتفع	0.998	3.93	تقوم المؤسسة دوماً بإقتناء أجهزة جديدة لمواكبة التحول الرقمي .	6
	مرتفع	0.689	3.88	الموارد البشرية والمالية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الموارد البشرية والمالية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3.88 وانحراف معياري 0.689، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري (0.937) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جداً من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة يتم تدريب موظفيها على استخدام التقنيات الجديدة المستخدمة في تحسين الخدمات العمومية.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (4) بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (0.956) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنه المؤسسة تخصص ميزانيتها لتطوير القدرات الرقمية للموظفين.

الخدمة العمومية المبتكرة:

يمكن تلخيص عبارات الخدمة العمومية المبتكرة فيما يلي:

جدول رقم(15): الوسط الحسابي لعبارات الخدمة العمومية المبتكرة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع جدا	0.545	4.52	تسعى المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن.	1
2	مرتفع جدا	0.729	4.35	تقوم المؤسسة بإستمرار على تحسين خدماتها المتوفرة .	2
4	مرتفع	0.985	4.08	تسعى المؤسسة على انشاء طريقة جديدة للتفاعل مع الزبون .	3
5	مرتفع	0.874	4.04	تقوم المؤسسة ببناء نظام جديد لتقديم الخدمة أو تكنولوجيا جديدة.	4
5	مرتفع	0.770	4.04	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات وتقديمها.	5
4	مرتفع	0.846	4.08	تسعى المؤسسة على تقديم خدمات جديدة مبتكرة لزيائنها .	6
6	مرتفع	1.068	3.91	تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على تأمين رفاهية للزبون.	7
3	مرتفع	0.770	4.20	تواكب المؤسسة مختلف التغيرات والتطورات التي تحدث في أذواق الزبائن.	8
	مرتفع	0.558	4.15	الخدمة العمومية المبتكرة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الخدمة العمومية المبتكرة حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4.15 وانحراف معياري 0,558، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (4.52) وانحراف معياري (0.545) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تسعى على تلبية حاجات الزبائن.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (7) بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري (1.068) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنه المؤسسة تركز في تقديم خدماتها على تأمين رفاهية للزبون.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى:

-لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التحول الرقمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول (16): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية 1	0,649	4.512	0,000	0,554	0,307	20.361

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (16) العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط (0,554) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,307) أي ما قيمته (30.7%) من التغيرات في مستوى الخدمة العمومية المبتكرة ناتج عن التغير في مستوى أهمية استراتيجية التحول الرقمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,649) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية استراتيجية التحول الرقمي تؤدي إلى الزيادة في مستوى الخدمة العمومية المبتكرة وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (20.361) وقيمة T (4.512) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية:

-لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية المبتكرة والموارد البشرية والمالية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول(17): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية 2	0,815	8.533	0,000	0,783	0,613	72.812

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (17) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط (0,783) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,613) أي ما قيمته (31.6%) من التغيرات في مستوى الخدمة العمومية المبتكرة ناتج عن التغير في مستوى أهمية الخدمة العمومية المبتكرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,815) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الثقافة التنظيمية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الخدمة العمومية المبتكرة وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (72.812) وقيمة T (8.533) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التحول الرقمي والموارد البشرية والمالية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

اختبار الفرضية الثالثة:

-لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الموارد المالية والبشرية والخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول(18): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين الموارد المالية المبتكرة والخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية 3	0,576	6.858	0,000	0,711	0,506	47.031

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (18) العلاقة بين الموارد المالية والبشرية والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين الموارد المالية والبشرية والخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط (0,711) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,506) أي ما قيمته (50.6%) من التغيرات في مستوى الخدمة العمومية المبتكرة للموظفين ناتج عن التغير في مستوى أهمية الموارد المالية والبشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,576) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الموارد المالية والبشرية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الخدمة العمومية المبتكرة وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (47.031) وقيمة T (6.858) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الموارد المالية والبشرية والخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

اختبار الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متطلبات التحول الرقمي وتطوير الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول (19): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي وتطوير الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	0,837	0,700	34.255	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (19) العلاقة بين متطلبات التحول الرقمي وتحسين الخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين متطلبات التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ معامل الارتباط (0,837) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,700) أي ما قيمته (70%) من التغيرات في مستوى الخدمة العمومية المبتكرة للموظفين ناتج عن التغير في مستوى أهمية متطلبات التحول الرقمي، ما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (34.255) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متطلبات التحول الرقمي وتحسين الخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال القيام بهذه الدراسة التي ركزت حول علاقة التحول الرقمي بالتحسين والإبتكار في الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة 20 أوت 1955 سكيكدة، ومن خلال تحليل بيانات الاستبانة الموزعة بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية spss تحصلنا على مجموعة من النتائج بينت أنه توجد علاقة بين متطلبات التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة في مؤسسة اتصالات الجزائر.



الخاتمة

التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة يمثلان تطوراً هائلاً في العصر الحديث. فبفضل التكنولوجيا المتقدمة وتطور الاتصالات، تم تحقيق طفرة كبيرة في كيفية تقديم الخدمات العامة وتفاعل المجتمع معها، يعتبر التحول الرقمي مفهوماً يشير إلى تحويل العمليات والأنشطة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، باستخدام التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها. وتهدف هذه العملية إلى تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات، وتعزيز التفاعل والتواصل بين الجهات المعنية

من ناحية أخرى، تعني الخدمة العمومية المبتكرة تطوير وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة للمواطنين والمجتمع بشكل عام، بهدف تلبية احتياجاتهم وتحسين جودة حياتهم. يعتمد هذا المفهوم على الإبداع واستخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي لتوفير حلول فعالة ومبتكرة.. للتحديات والمشاكل التي يواجهها المجتمع

ويحقق التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة فوائد عديدة، وقد أحدثت ثورة حقيقية في طريقة تقديم الخدمات العامة وتفاعل المجتمع معها. بفضل التكنولوجيا المتقدمة والتحول الرقمي، تم تحسين كفاءة العمليات وزيادة الوصول إلى المعلومات والخدمات، مما يعزز التواصل والتفاعل بين الجهات المعنية.

بحيث قمنا في هذه الدراسة بالبحث عن معرفة علاقة التحول الرقمي بالخدمة العمومية المبتكرة، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في دراستنا، فقد حاولنا في الدراسة إبراز العلاقة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج SPSS .

النتائج :

إنطلاقاً من تفسير وتحليل المعطيات التي تحصلنا عليها بمؤسسة إتصالات الجزائر سكيكدة، يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لإستراتيجية التحول الرقمي على الخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة .
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة .
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للموارد البشرية والمالية على الخدمة العمومية المبتكرة للموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة .
- ومنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تحسين وتطوير الخدمة العمومية في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة .

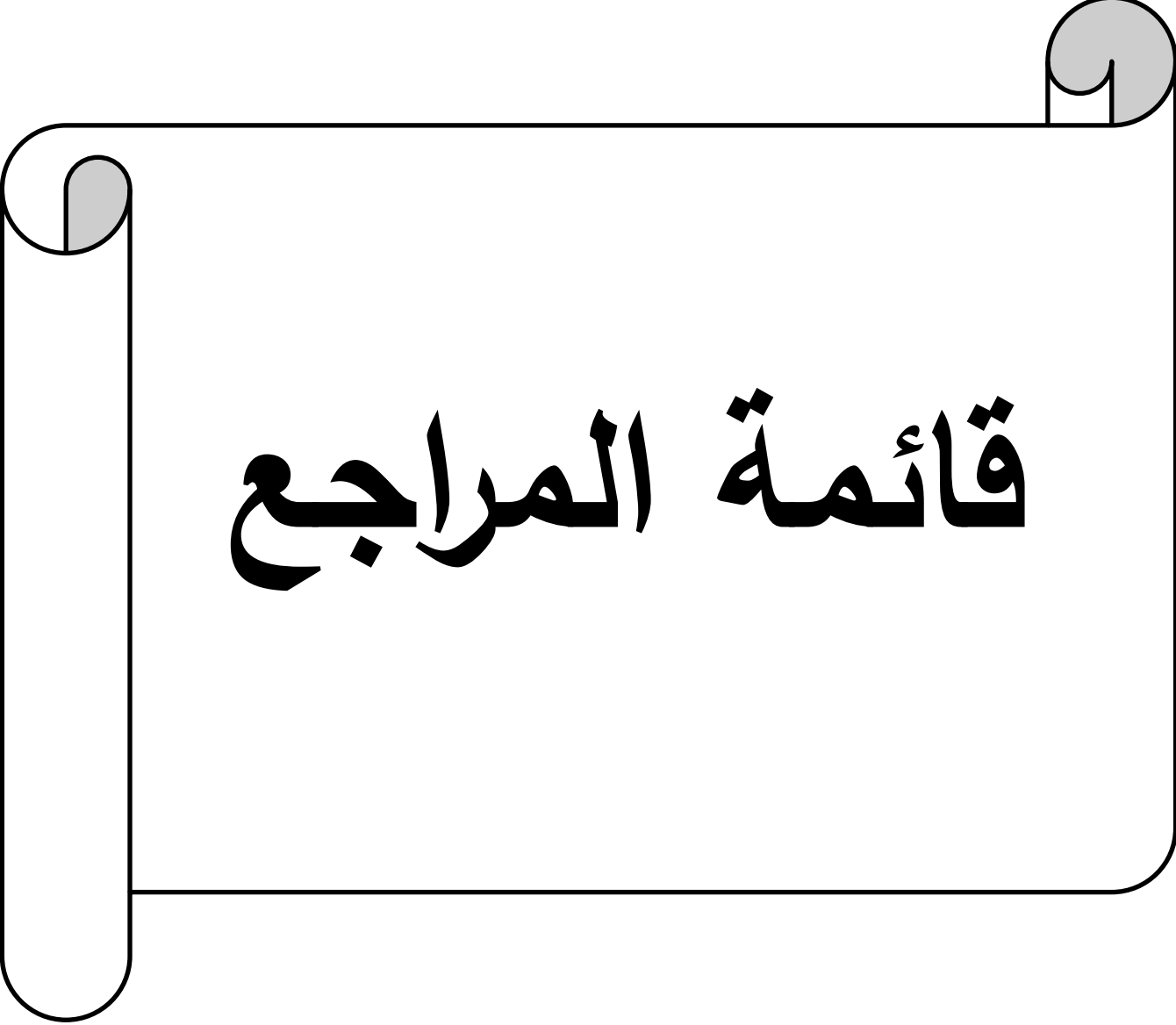
خاتمة

التوصيات :

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج سابقة يمكن تقديم التوصيات التالية :
- 1- رفع مستوى الجودة في الخدمات الإلكترونية المقدمة أكثر .
 - 2- الإعتناء على السرعة والدقة في انجاز المهام وتقديم الخدمات .
 - 3- تدريب وتطوير مهارات الموظفين بإعداد دورات تدريبية ودورية لهم .
 - 4- تقديم المعلومات الكافية حول الخدمات في الموقع السيماء الجديدة منها
 - 5- ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي.

أفاق الدراسة :

- 1- أثر التحول الرقمي على تحسين خدمات القطاع العام : دراسة حالة منطقة / بلدية / وكالة حكومية معينة.
- 2- تطور الخدمة العمومية من خلال التحول الرقمي: رؤية استراتيجية للقطاع العام في العصر الرقمي .
- 3- دور الابتكار في تحقيق التحول الرقمي في الخدمة العمومية .
- 4- تحليل استراتيجيات التحول الرقمي المستخدمة في القطاع العام: دراسة مقارنة بين دول / مناطق مختلفة .



قائمة المراجع

قائمة المراجع

• المراجع باللغة العربية:

أولاً: الأطروحات.

1- دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة تأخمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بضياف ورقلة)، اطروحة ماجستير جامعة قاصدي مباح، ورقلة، الجزائر، 2011 2012.

2- عكنوش نبيل مالك، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وانشائها مكتبة الامير عبد القادر، نموذجاً اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة الجزائر، قسنطينة.

ثانياً: المذكرات.

1- حمزة بوتمانى، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة، مذكرة لدليل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2020-2021.

2- سلمى بوشرمة ، فاطمة فدسي دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق خدماتي جامعة محمد محمد الصديق بني يحيى، جيجل، الجزائر، 2018 2019.

3- فتيحة بوخيرة، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمكتب الوثائق البيومترية في بلدية سيدي خويلد (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية جامعة قاصدي مباح ورقلة)، 2018/2019.

4- مصطفى ياحمو ، عزيزي عبد القادر ، المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الاداري، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018، 2019.

ثالثاً: المجلات.

1- الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ارشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات 2013.

2- أحمد حمدي النحاس، ادارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد 13، العدد 3 سنة 2022.

3- أحمد شريف بسام، واقع التحول الرقمي الحكومي في الجزائر من خلال مؤشرات جاهزية الدول للحكومة الالكترونية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2022، المجلد 17، العدد 03.

4- أسماء قاسمية، رشيد سالمى، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة البليدة 2 لونييسي علي، البليدة الجزائر، 2017.

قائمة المراجع

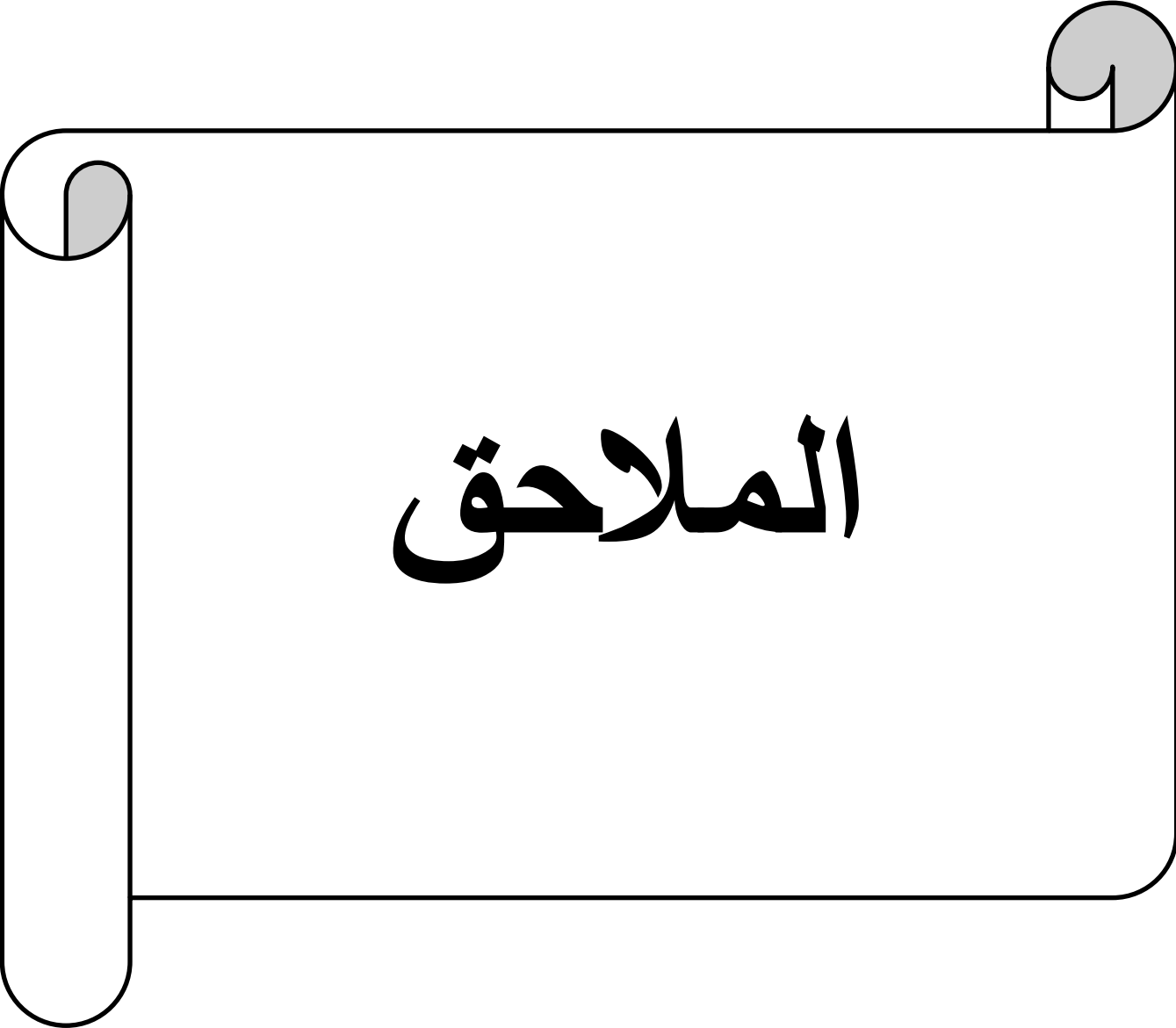
- 5- اسماعيل عثمان شريف اسحق، التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية، مجلة الابحاث الاقتصادية معاصرة، المجلد 05 العدد 02، كليات بريدة المملكة العربية السعودية 2022.
- 6- باسم بن نايف محمد الشريف، مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، القاهرة، مصر، العدد 179 الجزء الاول، 2017.
- 7- بشرى حسين الحمداني، التربية الاعلامية ومحو الامية الرقمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى 2015.
- 8- توفيق حناشي، التحولات الرقمية في الدول العربية، دراسات في الاقتصاد وادارة الأعمال، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، المجلد 05 العدد 02.
- 9- حسان بوزيان، مهدي شباركة، الابتكار في الخدمة وأثره على الحفاظ بالزبون (دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو بالجزائر)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد السابع، جامعة قسنطينة 02، الجزائر.
- 10- خالد دخيلي، أثر التوجه نحو الحوكمة الالكترونية في تحسين الاداء التسويقي للخدمات العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الخاص لملتقى الافتراضي للدور، جامعة فرحات عباس سطيف 2021.
- 11- خبيزي سامية، الفول زيم، اليات تحقيق الخدمة العمومية في الاذاعات المحلية الجزائرية " دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من اطارات اذاعة عين الدفلى) الجزائر، المجلة الجزائرية لبحوث الاعلام والرأي العام، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2020.
- 12- دوران بو عبد الله، البوابة الالكترونية للصفات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في اطار الادارة الالكترونية، مجلة المالية والأسواق، جامعة التكوين المتوصل، تسميلت الجزائر.
- 13- طلق عوض الله السواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي، العدد 43، 2022.
- 14- عابد عبد الكريم عريسي محمد شريف، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2013.
- 15- عبد الرحمان حسن حسن محمد، محمد احمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الادارية م المالية، جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية، المجلد 04، العدد 2020، 03.
- 16- فاري، لبنى سحر دراسة تحليلية المحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المحلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر 2021، المجلد 08 العدد 15.
- 17- قرين ربيع، نموذج التحول الرقمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09 العدد 01، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة- الجزائر، 2022.
- 18- مهديد يمينة التوجه، نحو اداة الجودة الشاملة كالية لعصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر (الخدمات الصحية العمومية نموذجاً)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 08.

قائمة المراجع

- 19- هناء عفيف، وهيبة مخلوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية او خيار ، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة باجي مختار عنابة 2022، المجلد 6 العدد 1.
- 20- هيني سعاد، ملامح التحول الرقمي لقطاع التجارة في الجزائر ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة جيلالي ليايس الجزائر 2022، المجلد 17 العدد 03، 2020.

• المراجع باللغة الأجنبية:

1- fitzgerald M. Kruschwitz.N. Bonnet.D. welch.M،2013، **Embracing digital transformation a new strategic emperative research report**، MIT solan center for business،MIT solan school of management capgemini consulting.MIT management review، combridge.MA.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد دولي

استمارة استبيان حول

التحول الرقمي و الخدمة العمومية المبتكرة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الفاضل أختي الفاضلة تحية طيبة و بعد ...

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد دولي تحت عنوان "التحول الرقمي والخدمة العمومية المبتكرة" دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -سكيكدة- يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم الإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان الموافق لرأيكم .

نشكركم مسبقا على تعاونكم و مساهمتكم لإنجاح هذه الدراسة .

تحت اشراف الأستاذة:

حنطيط خديجة

من اعداد:

مرابط أماني

السنة الجامعية 2023/2022

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية:

1- الجنس :

أنثى

ذكر

2 - السن :

سنة إلى 45 سنة

سنة إلى 40 سنة

من 25 سنة إلى 30 سنة

أكثر من 45 سنة

3-المستوى التعليمي :

جامعي

أقل من ثانوي

4- عدد سنوات العمل :

أز من 15 سنة

من 10 سنوات إلى 15 سنة

من 5 سنوات إلى 10

5-المستوى الوظيفي:

إطار سامي

يون تنفيذ

إطار تحكم

إطار

التحول الرقمي و الخدمة العمومية المبتكرة

المحور الثاني: متطلبات التحول الرقمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
I. استراتيجية التحول الرقمي					
					<p>1- استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العملاء .</p> <p>2- يوجد في المؤسسة فريق مخصص لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي .</p> <p>3- يتم تقييم نتائج تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي بانتظام في المؤسسة.</p> <p>4- توجد لدى المؤسسة خطط واضحة لتطوير وتحسين خدماتها .</p> <p>5- تتوفر المؤسسة على تجهيزات ومعدات تقنية متطورة للتحول الرقمي.</p> <p>6- تقوم المؤسسة على بناء استراتيجيتها وفقا على تحليل السوق و تحديد احتياجات الزبائن .</p>
II. الثقافة التنظيمية					
					<p>1- تعتمد المؤسسة على ثقافة الاتصال المباشر وغير المباشر بين الموظفين والادارة .</p> <p>2- تسعى المؤسسة للتعامل مع التغيير بتحفيز ودعم الموظفين للاستفادة من فرص جديدة .</p> <p>3- تركز المؤسسة على الابتكار والتجديد والتفاعل مع التحديات الجديدة .</p> <p>4- البرمجيات وقواعد البيانات لدى المؤسسة تساهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .</p> <p>5- تركز المؤسسة على نشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال.</p>
III. الموارد البشرية و المالية					

الملاحق

				<p>1- تسعى المؤسسة على إستقطاب و توظيف اشخاص ذو كفاءات عالية .</p> <p>2- يتم تدريب موظفي المؤسسة على استخدام التقنيات الجديدة المستخدمة في تحسين الخدمات العمومية .</p> <p>3- تسعى المؤسسة لتحفيز عمالها من خلال تخصيص مكافأة مالية لهم .</p> <p>4- تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير القدرات الرقمية للموظفين .</p> <p>5- توفر المؤسسة ميزانية خاصة لأجل تطوير مشاريع تحول رقمي بشكل مستمر .</p> <p>6- تقوم المؤسسة دوما بإقتناء أجهزة جديدة لمواكبة التحول الرقمي.</p>
المحور الثالث: الخدمة العمومية المبتكرة				
				<p>1- تسعى المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن.</p> <p>2- تقوم المؤسسة بإستمرار على تحسين خدماتها المتوفرة .</p> <p>3- تسعى المؤسسة على انشاء طريقة جديدة للتفاعل مع الزبون .</p> <p>4- تقوم المؤسسة ببناء نظام جديد لتقديم الخدمة أو تكنولوجيا جديدة.</p> <p>5- تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات و تقديمها.</p> <p>6- تسعى المؤسسة على تقديم خدمات جديدة مبتكرة لزيائنها .</p> <p>7- تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على تأمين رفاهية للزبون.</p> <p>8- تواكب المؤسسة مختلف التغيرات والتطورات التي تحدث في أذواق الزبائن.</p>

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,704	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,706	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	8

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,554 ^a	,307	,292	,46970

a. Predictors: (Constant), ch1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,492	1	4,492	20,361	,000 ^b
1 Residual	10,149	46	,221		
Total	14,641	47			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,436	,607		2,368	,022
ch1	,649	,144	,554	4,512	,000

a. Dependent Variable: ch4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,783 ^a	,613	,604	,35103

a. Predictors: (Constant), ch2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8,972	1	8,972	72,812	,000 ^b
Residual	5,668	46	,123		
Total	14,641	47			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,782	,399		1,961	,056
ch2	,815	,095	,783	8,533	,000

a. Dependent Variable: ch4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 ^a	,506	,495	,39670

a. Predictors: (Constant), ch3

الملاحق

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,401	1	7,401	47,031	,000 ^b
Residual	7,239	46	,157		
Total	14,641	47			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,920	,331		5,799	,000
ch3	,576	,084	,711	6,858	,000

a. Dependent Variable: ch4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 ^a	,700	,680	,31584

a. Predictors: (Constant), ch3, ch1, ch2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,251	3	3,417	34,255	,000 ^b
Residual	4,389	44	,100		
Total	14,641	47			

a. Dependent Variable: ch4

b. Predictors: (Constant), ch3, ch1, ch2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,442	,431		1,027	,310
ch1	,084	,123	,072	,685	,497

الملاحق

	ch2	,540	,123	,518	4,389	,000
	ch3	,290	,086	,358	3,378	,002

a. Dependent Variable: ch4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	25

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	ch1
q1	Pearson Correlation	1	,623**	,464**	,188	,264	,150	,667**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,200	,070	,309	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q2	Pearson Correlation	,623**	1	,576**	,103	,012	,133	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,484	,936	,366	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q3	Pearson Correlation	,464**	,576**	1	-,009	,226	,320*	,671**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,951	,123	,027	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q4	Pearson Correlation	,188	,103	-,009	1	,421**	,539**	,587**
	Sig. (2-tailed)	,200	,484	,951		,003	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q5	Pearson Correlation	,264	,012	,226	,421**	1	,398**	,636**
	Sig. (2-tailed)	,070	,936	,123	,003		,005	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q6	Pearson Correlation	,150	,133	,320*	,539**	,398**	1	,665**
	Sig. (2-tailed)	,309	,366	,027	,000	,005		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
ch1	Pearson Correlation	,667**	,617**	,671**	,587**	,636**	,665**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q7	q8	q9	q10	q11	ch2
q7	Pearson Correlation	1	,362*	,241	,456**	,204	,667**
	Sig. (2-tailed)		,012	,098	,001	,165	,000
	N	48	48	48	48	48	48
q8	Pearson Correlation	,362*	1	,474**	,344*	,207	,749**
	Sig. (2-tailed)	,012		,001	,017	,157	,000
	N	48	48	48	48	48	48
q9	Pearson Correlation	,241	,474**	1	,293*	,499**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,098	,001		,043	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
q10	Pearson Correlation	,456**	,344*	,293*	1	,207	,692**
	Sig. (2-tailed)	,001	,017	,043		,159	,000
	N	48	48	48	48	48	48
q11	Pearson Correlation	,204	,207	,499**	,207	1	,564**
	Sig. (2-tailed)	,165	,157	,000	,159		,000
	N	48	48	48	48	48	48
ch2	Pearson Correlation	,667**	,749**	,717**	,692**	,564**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		q12	q13	q14	q15	q16	q17	ch3
q12	Pearson Correlation	1	,346*	,247	,139	,346*	,399**	,579**
	Sig. (2-tailed)		,016	,090	,347	,016	,005	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q13	Pearson Correlation	,346*	1	,663**	,360*	,348*	,672**	,791**
	Sig. (2-tailed)	,016		,000	,012	,015	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q14	Pearson Correlation	,247	,663**	1	,500**	,374**	,527**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,090	,000		,000	,009	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q15	Pearson Correlation	,139	,360*	,500**	1	,693**	,422**	,706**
	Sig. (2-tailed)	,347	,012	,000		,000	,003	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q16	Pearson Correlation	,346*	,348*	,374**	,693**	1	,320*	,684**
	Sig. (2-tailed)							
	N	48	48	48	48	48	48	48

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,016	,015	,009	,000		,027	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
q17	Pearson Correlation	,399**	,672**	,527**	,422**	,320*	1	,783**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,003	,027		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
ch3	Pearson Correlation	,579**	,791**	,778**	,706**	,684**	,783**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25
q18	Pearson Correlation	1	,382**	,432**	,132	,150	,088	,295*	,293*
	Sig. (2-tailed)		,007	,002	,371	,310	,550	,042	,043
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
q19	Pearson Correlation	,382**	1	,580**	,310*	,465**	,399**	,640**	,320*
	Sig. (2-tailed)	,007		,000	,032	,001	,005	,000	,026
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
q20	Pearson Correlation	,432**	,580**	1	,193	,331*	,094	,451**	,117
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,188	,021	,527	,001	,430
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
q21	Pearson Correlation	,132	,310*	,193	1	,218	,484**	,437**	,524**
	Sig. (2-tailed)	,371	,032	,188		,136	,000	,002	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
q22	Pearson Correlation	,150	,465**	,331*	,218	1	,549**	,547**	,343*
	Sig. (2-tailed)	,310	,001	,021	,136		,000	,000	,017
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
q23	Pearson Correlation	,088	,399**	,094	,484**	,549**	1	,431**	,527**
	Sig. (2-tailed)	,550	,005	,527	,000	,000		,002	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
q24	Pearson Correlation	,295*	,640**	,451**	,437**	,547**	,431**	1	,538**
	Sig. (2-tailed)	,042	,000	,001	,002	,000	,002		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
q25	Pearson Correlation	,293*	,320*	,117	,524**	,343*	,527**	,538**	1
	Sig. (2-tailed)	,043	,026	,430	,000	,017	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
ch4	Pearson Correlation	,470**	,763**	,609**	,630**	,677**	,670**	,834**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48

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

sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculin	35	72,9	72,9	72,9
Valid féminin	13	27,1	27,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid de 25 a 30 ans	10	20,8	20,8	20,8
Valid de 30 a 40 ans	22	45,8	45,8	66,7
Valid de 40 a 45 ans	13	27,1	27,1	93,8
Valid plus de 45 ans	3	6,3	6,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

edu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid second	14	29,2	29,2	29,2
Valid univ	34	70,8	70,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

exp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid de 5 a 10 ans	21	43,8	43,8	43,8
Valid de 10 a 15 ans	18	37,5	37,5	81,3
Valid plus de 15 ans	9	18,8	18,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

fonc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	cadre	19	39,6	39,6	39,6
	aw teh	8	16,7	16,7	56,3
Valid	aw ten	12	25,0	25,0	81,3
	cadre s	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	48	4,3125	,58913	,08503
q2	48	4,1250	,76144	,10990
q3	48	4,1250	,78889	,11387
q4	48	4,2083	,74258	,10718
q5	48	4,1042	,88100	,12716
q6	48	4,2708	,70679	,10202
ch1	48	4,1910	,47638	,06876

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q7	48	4,1667	,75324	,10872
q8	48	3,9375	,97645	,14094
q9	48	4,2292	,72169	,10417
q10	48	4,0625	,83555	,12060
q11	48	4,3125	,62420	,09010
ch2	48	4,1417	,53627	,07740

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q12	48	3,9583	1,00970	,14574
q13	48	4,1875	,93754	,13532
q14	48	3,6875	1,05500	,15228
q15	48	3,6458	,95627	,13803
q16	48	3,8958	,77842	,11236
q17	48	3,9375	,99800	,14405
ch3	48	3,8854	,68947	,09952

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

الملاحق

q18	48	4,5208	,54537	,07872
q19	48	4,3542	,72902	,10523
q20	48	4,0833	,98571	,14228
q21	48	4,0417	,87418	,12618
q22	48	4,0417	,77070	,11124
q23	48	4,0833	,84635	,12216
q24	48	3,9167	1,06857	,15423
q25	48	4,2083	,77070	,11124
ch4	48	4,1563	,55812	,08056