



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجيلاي بونعامه خميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

## الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية

مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص: الإدارة المحلية

ياشرف الأستاذ :

كروي

إعداد الطالب(ة):

قادري محمد أمين

لجنة المناقشة:

- 1) الأستاذ:.....رئيساً.
- 2) الأستاذ:.....مشرفاً و مقررأ .
- 3) الأستاذ:.....عضوا ممتحنأ.

تاريخ المناقشة :.....

السنة الجامعية :2021/2020

# شكر و تقدير

( رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل  
صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين )

## سورة النمل الآية 19

الشكر و الحمد لله حمدا كثيرا.لله وحده العلي القدير على نعمته التي لا تعد  
و لا تحصى الذي يسر لنا طريقنا و قدرنا و أمدنا بالقوة و العزيمة على إنجاز هذا  
العمل . فحمدا لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه عدد خلقه و رضاء  
نفسه و زنة عرشه و مداد كلماته .

و ما توفيقنا إلا بالله عليه توكلت و هو رب العرش العظيم.

اللهم علمنا أن نحب الناس كلهم كما نحب أنفسنا

و علمنا أن نحاسب أنفسنا قبل أن نحاسب الناس

يا رب إنا نعوذ بك من الغرور إذا نجحنا و نعوذ بك من اليأس إذا أخفقنا

حقيقة و بكل صدق نتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي كان سببا مباشرا وراء إنجازنا  
لهذه المذكرة .

و الذي جعل من الصعب سهلا و من المعقد مبسطا

و الذي أجهد نفسه لأجلنا تشكراتنا إلى :

الأستاذة المشرفة " كروي كريمة " التي ساعدتنا في إعداد مذكرتنا فكانت

بمثابة الموجهة و المرشدة .

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

# إهداء

إلى من قال لله في حقهما :

( فلا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما )

أمي و أبي حفظهما الله و أطال في عمرهما و رعاهما.

إلى إخوتي و أخواتي حفظهما الله و رعاهم.

كما لا أنسى أجدادي من الأم و الأب رحم الله الأموات منهم

و أطال عمر الأحياء منهم.

إلى كل نفس عظيم تواقه إلى الحكمة و المعرفة .

إلى صديقي منزل حمزة

إلى خطيبي ( م . ف )

إلى كل أستاذ علمني و لو بحرف واحد.

لكل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي و إجتهادي لهذا العمل

أمين

الْفَرَسِ

	الشكر
	الإهداء
	الفهرس
أ...هـ	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري و المعرفي للرقمنة والخدمة العمومية</b>
07	<b>تمهيد</b>
08	<b>المبحث الأول : ماهية الرقمنة</b>
08	المطلب الأول : عموميات حول الرقمنة تعريفها، فوائدها، أهدافها .
12	المطلب الثاني : البناء التقني لعملية الرقمنة
19	المطلب الثالث : فوائد الرقمنة وأهدافها ( صورها و أشكالها)
23	<b>المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية</b>
23	المطلب الأول : الخدمة العمومية مقارنة معرفية
30	المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول الخدمة
35	المطلب الثالث : ماهية الخدمة العمومية
41	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الثاني : تحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة</b>
44	<b>تمهيد</b>
45	<b>المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الخدمة</b>
45	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
48	المطلب الثاني: تصنيف الخدمات
53	المطلب الثالث: حزمة الخدمة
56	<b>المبحث الثاني : رهانات وأفاق إصلاح الخدمة العمومية بواسطة الرقمنة</b>
56	المطلب الاول : الرقمنة وترشيد الخدمة العمومية
57	المطلب الثاني : ملامح التغيير في إدارة الخدمة العمومية
57	المطلب الثالث : أثر تطبيق الرقمنة
61	<b>خلاصة</b>
63	<b>خاتمة</b>
66	<b>قائمة المراجع</b>

مقدمة

تشهد العديد من دول العالم على إختلافها تطور كبير في تقنيات الإتصالات و التكنولوجيا باعتبارها فضاء واسع من خلاله الدول عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة بعد ظهور الشبكات بمختلف أنواعها إلى رفع وتحسين الخدمة العمومية تماشيا مع التحولات والتطورات الإقتصادية الجديدة في العالم.

إلا أن هذا التوجه السريع نحو رقمنة الخدمة في العديد من الدول المتقدمة أو تلك التي ما زالت في طريق النمو يرجع إلى مدى إستعداد الأجهزة الحكومية لتبني الأنظمة التكنولوجية الحديثة التي تتفاوت درجة نجاحها من دولة إلى أخرى.

### أولا : الإشكالية

تبعا للأهمية المتزايدة للرقمنة والآثار التي أفرزتها تطبيقاتها في المؤسسات الخدمية، تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهرى التالي:

**إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية ؟**

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة برزت مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد على الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسى المطروح، وتتمثل فيما يلي:

- ما هو مفهوم الرقمنة ؟

- ما المقصود برقمنة الخدمة العمومية ؟

- ما أثر الرقمنة في الخدمة العمومية ؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسى و الأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية :

تساعد الرقمنة في الخدمة العمومية من تحول النظام من تقليدي إلى نظام حديث .

### ثالثا: أهداف الدراسة

- البحث عن مفهوم جامع للرقمنة من خلال المفاهيم المختلفة.

- إبراز دور فعالية الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية من خلال تبسيط وسرعة الإجراءات الإدارية وتخفيف الأعباء والقيود على المواطن حسب الإستراتيجية المتبعة من طرف الأنظمة الحكومية.

### رابعا : أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الرقمنة أهمية كبيرة كونه ليس مجرد إنتقال من نظام تقليدي روتيني بطيء عصري حديث قائم على التكنولوجيا المتطورة أو توفير أجهزة ومعدات حديثة وبرامج مختلفة دون النظر إلى إعتبرات ما أدخلت من أجله هذه التكنولوجيا ولهذا فأهمية الدراسة تكمن في الأهمية العلمية والمتعلقة بالجانب الأكاديمي للباحث والأهمية العملية المتعلقة بالجانب العملي والميداني للموضوع.

1- الإهتمام العالمي الكبير لموضوع الرقمنة في القرنين الأخيرين والتطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات أو ما يعرف بالإنفجار التكنولوجي عبر شبكاته المختلفة نتيجة الإكتشافات العلمية وما حققته من توفير للوقت والجهد والسعي لتزويد المجتمع بالمعرفة والعلم.

2- إنتشار الرقمنة في جميع المجالات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية اليت تحيط بحياة الفرد والمجتمع أو ما يعرف بالبيئة الرقمية التي تتطلب التفاعل معها و لا يمكن الإستغناء عنها.

3- الأهمية العملية : تتعلق بالدراسة الميدانية و العملية لأي قطاع من خلال إستراتيجية الحكومة لرقمنة هذا القطاع لتحسين الخدمة العمومية و الوقوف على كل التطورات والتغيرات في الإجراءات الإدارية، من حيث التفاعل بين الإدارة والمواطن.

### خامسا : منهج الدراسة

يتطلب موضوع الدراسة ببعض المناهج بغرض الوصول إلى نتائج الكشف عن الحقيقة و تتمثل في :

**أ- منهج دراسة الحالة :**

يعتبر من أهم التقنيات والآليات التحليلية التي يستعين بها الباحث ذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات العلمية بموضوع محل الدراسة قصد تحليله وتشخيصه لمعالجته بطريقة سليمة، حيث تم توظيف هذا المنهج لمعرفة أهم العوامل والمؤثرات التي تحيط بهذه التظاهرة والحلول المناسبة لمعالجتها.

**ب- المنهج التاريخي :**

يميز المنهج التاريخي عن غيره من المناهج كونه يمكن الباحث من سد فجوات الوقائع والأحداث السياسية والاجتماعية وتزويده بمنظور تطوري للإحداث المرتبطة مع بعضها البعض، وذلك من خلال المصادر التاريخية لفهم الظاهرة جيدا ومنه يمكن تحديد الظاهرة وتحليلها وإستخلاص النتائج.

**ج- المنهج الوصفي :**

يعد هذا المنهج من المناهج العلمية الأكثر إستخداما نظرا لأهميته الكبيرة ذلك لنتبع التغيرات والتطورات الزمانية والمكانية لوصف وتحليل الظاهرة تحليلا دقيقا من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين المواطن والدولة.

**د- المنهج المقارن :**

يساعد المنهج المقارن الباحث على تفسير الظاهرة من خلال إبراز وتحديد أوجه التشابه أو أوجه الإختلاف بين شيئين أو أكثر من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية.

**هـ- إقتراب الإصلاح الإداري :**

إعتمدت هذه الدراسة فترات الإصلاح الإداري من خلال الأنشطة التي تقوم بها الوظيفة الإدارية محل الدراسة.

## ثامنا: هيكل الدراسة

قسمت الدراسة إلى مقدمة و فصلين نظريين كما يلي :

### مقدمة

الفصل الأول الإطار النظري والمعرفي للرقمنة والخدمة العمومية وتم التطرق فيه إلى ماهية الرقمنة، فوائدها وأهدافها ، صورها وأشكالها ثم عرجنا على مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية الخدمة العمومية مقارنة معرفية مفاهيم أساسية حول الخدمة ماهية الخدمة العمومية

أما في الفصل الثاني قمنا بتفصيل تحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة من خلال ذكر بعض مفاهيم أساسية حول الخدمة ثم رهانات وأفاق إصلاح الخدمة العمومية بواسطة الرقمنة وترشيد الخدمة العمومية ملامح التغيير في إدارة الخدمة العمومية أثر تطبيق الرقمنة .

و في الأخير خاتمة بمثابة حوصلة او النتيجة التي حققتها المؤسسات العمومية من خلال إستخدام الرقمنة في تعاملاتها مع مختلف الزبائن.

## الفصل الأول

الإطار النظري و المعرفي للرقمنة  
والخدمة العمومية

**تمهيد :**

يشهد عصر تكنولوجيا المعلومات الذي نعيشه سلسلة من التطورات المتلاحقة في مختلف المجالات حتى أصبح يسمى بالعصر الرقمي، فهو يتناول المعلومات في راحلها كافة إعدادا وتنظيما ونشرا، وقد مر العالم في الفترة الأخيرة والتي بدأت منذ الفترة الأخيرة من القرن الماضي القرن العشرين وحتى اليوم بتحولات جذرية عميقة وشاملة في كافة المجالات، وفي هذه المرحلة ألغيت القيود وتفتحت الأسواق واشتعلت المنافسة وتعاضم دور التكنولوجيا الحديثة التي لعبت دورا رئيسا في إحداث هذه التحولات ومنها التحول إلى الإدارة الإلكترونية بدل من الإدارة التقليدية في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ولذلك ظهرت مصطلحات الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية التي عرفت بالإدارة بلا أوراق وهو تحول رقمي سمي بعصر الرقمنة وهذه الأخيرة ظهرت كقرينة بتطور ثورة المعلومات و ثورة الاتصالات وهي بدورها لها دور فعال وأهمية كبيرة في تفعيل، تحسين وترشيد الخدمة العمومية والجزائر هي الأخرى سايرت الحدث وعملت على مواكبة التطور لخوض عصر الرقمنة وأثرها على الخدمة العمومية بها.

-المبحث الأول : ماهية الرقمنة

-المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية

## المبحث الأول : ماهية الرقمنة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات و تغيرات لم يشهدها خلال العقود السابقة مجتمعة وذلك بفضل الثورة الحقيقية التي أحدثتها تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والأنترنت على وجه الخصوص، حيث تحول العالم إلى قرية إلكترونية و جعلت منه عالما رقميا لا تعترف بالحدود والجزائر هي الأخرى عملت على مواكبة الحدث وخوض مزارم الرقمنة الالكترونية للتخلص من الروتين التقليدي بهدف تحسين الخدمة العمومية بالجزائر.

## المطلب الأول: عموميات حول الرقمنة تعريفها، فوائدها، أهدافها .

**أولا : تعريفها :** تختلف و تتعدد المفاهيم المرتبطة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي يستخدم فيه، و تم استخدام كلمة ترقيم للدلالة على مصطلح الرقمنة ويستخدمها تبادليا للتعبير على المفهوم نفسه.

**تعريف 01:** والرقمنة هي عملية تحويل الوثائق إلى ملفات رقمية سواء الورقية كالكتب والمخطوطات والرسائل أو الوثائق الاعلامية كالأشرطة السمعية والبصرية، والرقمنة أو التحول الرقمي هي عملية تحويل البيانات الى شكل رقمي بغرض معالجتها بواسطة الحاسوب.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** الرقمنة هي أحد أقوى التحولات النوعية الكبرى التي عرفتها قطاع المعلومات منذ أكثر من عقد من الزمن إذ بفضلها استحدثت طرق جديدة لحفظ المعلومات و إتاحتها و هي تمثل قلبا جذريا للأنظمة المعلوماتية فعلية الرقمنة الإدارية هي عملية استنساخ رقمية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها الى سلسلة رقمية **chaîne numérique** وفي سياق المعلومات عادة ما تشير الرقمنة الى تحويل النصوص المطبوعة أو الورقية سواء كانت فوتوغرافية أو خرائط إلى إشارات ثنائية **signal binary** باستخدام نوع من أجهزة المسح الضوئي التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب.<sup>2</sup>

أما **الرقمنة كعملية** هي عملية رقمنة الوثائق أو الأرشيفات وهي تعني إعادة إنتاج وثيقة توجد مسبقا على حامل ورقي أو غيره بشكل رقمي ، وتتم عملية الرقمنة باستخدام ماسح ضوئي **scanner** للوثائق النصية الصور الثابتة الرسومات، الخرائط والمخططات عبر منظومة مختصة و ذلك لتحويل الوثيقة من

<sup>1</sup> إبراهيم، بوسمغون، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها في مجال الأرشيف أرشيف ولاية قسنطينة نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منثوري قسنطينة، 2009، ص 57

<sup>2</sup> سهيلة، مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة الواقع و تطلعات المستقبل، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص81

ورقة الى صورة مرقمنة و تخزين على أجهزة آلية و نظام تسيير الكتروني متكامل و مندمج أين يتم معالجتها وبالتالي التحول من الادارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية الحديثة أي من العالم المادي الورقي الى العالم اللامادي اللاورقي وهو ما سمي بعصر الرقمنة <sup>1</sup>.

ومن هنا أصبحت الإدارة تستخدم ما يسمى بما وراء البيانات الإدارية لإدارة المصادر الرقمية، ومن ثم تتضمن بيانات مثل: نوع الملف ، حقوق الملكية ، الفردية و معلومات عن إنتاج المصدر، و بالتالي لعبت الرقمنة الإدارية الدور الأساسي و المحرك المعول عليه في دراسة المعلومة و الحصول عليها ثم الحفاظ عليها و تخزينها حتى يستطيع المستهلك الإداري استعمالها بكل سهولة في استرجاع المعلومة و نشرها عبر المواقع الالكترونية ،وهذه الأخيرة لهل أثر كبير على مدى مصداقية الخدمة بحيث أصبحنا نتحدث اليوم بلغة الأرقام و الابتعاد عن لغة الأوراق التقليدية ولذلك كان من السهل الحصول على المعلومة ونشرها بواسطة ميلاد ثورة الرقمنة الممارسة و المطبقة عبر كل المؤسسات سواء مؤسسات عمومية أو خاصة ويظهر الشكل في الأسفل الفرق بين النشر الالكتروني الحديث والنشر التقليدي.<sup>2</sup> فالوثائق في معظمها تمت رقمنتها تحت الشكل TIFE باعتبار أنها وثائق نصية على شكل نصوص أما الوثائق التي تحمل صوراً أو رسومات فهي نادرة و قد تمت رقمنتها تحت الشكل JPEG بعد عملية الرقمنة كل وثيقة يتم تحويلها إلى الشكل PDF ثم ربطها ببطاقة التكشيف الخاصة بها.

#### جدول رقم 01 : يبين الفرق بين النشر التقليدي و النشر الالكتروني

النشر التقليدي	النشر الالكتروني
المعلومات خلاله تنمو وتتطور ببطء قد تستغرق شهوراً وربما سنوات	امكانية النتائج السريع والعالي لكم هائل من الوثائق الالكترونية
صعوبة التعديل و التحديث في محتوى المصادر المنتجة من خلاله و خاصة بعد نشرها	امكانية التعديل والتحديث وإعادة استخدام وتوظيف البيانات في المواد والمصادر حتى بعد نشرها الكترونياً
بنية المصادر التقليدية ممتدة ومتصلة و تنظيم المحتوى متكامل الى حد كبير	البيانات تكون غير متسلسلة احيانا وغير منظمة وتستخدم معايير وصف ماوراء البيانات المبتدات على نطاق اوسع

<sup>1</sup> إبراهيم، بوسمغون ، المرجع السابق، ص 58

<sup>2</sup> أحمد يوسف، حافظ أحمد، النشر الالكتروني و مشروعات المكتبات الرقمية العالمية و الدور العربي في رقمنة و حفظ

التراث الثقافي، ط1 مصر دار النهضة للنشر، 2013، ص72

استنادا الى السياق.	
نتيجة لغزارة المحتوى وتنوعه بلا قيود ولا رقابة، فانه لا يقتصر على الاوعية ذات الطابع الاكاديمي وتعتمد مصداقيته على الاستخدام..	يتصف المحتوى بالمحدودية لانه مننقى وأكثر مصداقية وثقة وأكاديمية، لانه جاء نتيجة لتقييم و غربلة قبل نشره واتاحته
نقاط الوصول الى المعلومات غير محدودة افتراضيا و تضاف الى ادارة مجموعات موزعة يتم التحكم فيها بشكل لا مركزي وفقا لكل مستفيد.	نقاط الوصول الى المعلومات محدودة و تعتمد على ادارة مركزية للمحتوى والمجموعات.
يمكن الفصل بين الجانب المادي والمحتوى،وهو ما يسمح ببناء مجموعات رقمية هائلة وف وقت قياسي.	يمكن التحكم مباشرة في التنظيم المادي والمنطقي للمجموعات مع وجود علاقة بينها.
الوصول الى المعلومات سريع و فوري ولكن الاستخدام الفعال لها يواجه صعوبات نتيجة غزارتها.	عادة ما يكون الوصول الى محتوى المصادر التقليدية والاستفادة منها بطيء نسبيا.
تتكون الاوعية الرقمية من الوسائط المتعددة وذات الاحجام المتنوعة والمصادر الالكترونية الشتتة في الغالب وغير المعرفة بشكل سهل ولكن يتم الوصول اليها باستخدام البوابات او محركات البحث.	يتضمن أوعية معلومات نصية ومطبوعة و منفردات و مصادر تقليدية، ويتم تعريف المواد المتاحة بشكل غير مباشر عن طريق الببليوغرافيا والفهارس.
قد تتعرض المعلومات المنشورة للعبث وسوء الاستخدام و الاستغلال.	صعوبة تعاض المعلومات المنشورة للعبث و سوء الاستخدام و الاتلاف والاستغلال.
امكانية التوزيع السريع للوثيقة بشكل سريع وفي اي مكان و خلال وقت قياسي وبدون قيود او حواجز.	صعوبة تداول المواد والمصادر التقليدية ونقلها، حيث يتطلب ذلك اجراءات متعددة و مكلفة في الشحن والتوزيع مع وجود حواجز و عقبات في التنفيذ.
يتغلب على القيود والاجراءات الصارمة لعدم وجود رقابة عليه	هناك قيود و اجراءات صارمة من قبل

	الحكومات أو الأنظمة السياسية أو السلطات الدينية علة نشر المعلومات وتداولها عبر المواد التقليدية.
صعوبة تحديد وتطبيق الحقوق الفكرية وتطبيق القوانين الابداعية.	امكانية فرض تشريعات وقوانين الحماية الفكرية والابداعية وتطبيقها ببسر.

المصدر: مجلة المنصور، ص 160

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للرقمنة، ونذكر منها<sup>1</sup>:

تعني الرقمنة أو التحول الرقمي: تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني، وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، أما في سياق الاتصالات فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية.

وتعرف الرقمنة كذلك على أنها عملية استتساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من اجل فهرستها وجدولتها، وتمثيل محتوى النص المرقم.

ويمكن تعريف عملية الرقمنة بأنها: "أية عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي، سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر، أو هي عملية تحويل المواد من الأشكال التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان، إلى الشكل الذي يمكن أن يقرأ فقط بواسطة الحاسبات، ويمكن استخدام المساحات المسطحة والكاميرات الرقمية والعديد من الأجهزة الأخرى لرقمنة المواد المختلفة<sup>2</sup>.

على ضوء ما تم تقديمه من تعاريف، يمكن تعريف الرقمنة بأنها: عملية إلكترونية تقوم على معالجة أو تحويل البيانات المكتوبة والمطبوعة، بالاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة، كالحاسبات والمساحات الضوئية، للحصول على مخرجات رقمية.

**ثانيا: فوائد الرقمنة:** إن تطبيق المؤسسات للرقمنة يكسبها مجموعة من الفوائد، ومن أهمها<sup>3</sup>:

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها؛

<sup>1</sup> منير الحمزة، المكتبات الرقمية، ط1، دار الألمعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 72، 73.

<sup>2</sup> سامح زينهم عبد الجواد، المكتبات والأرشيفات الرقمية، ط2، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر، 2012، ص 21.

<sup>3</sup> منير الحمزة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها؛
- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة ، واصدار صور طبق الأصل عنها؛
- تحصيل المعلومات من المجموعات الضخمة مما بلغت ضخامتها؛
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة ،وبالألوان أيضا؛
- إمكانية التكامل مع المواد التعليمية وتطوير البحوث العلمية؛
- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى، الصوت، الصورة، الفيديو...إلخ؛
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات؛
- إمكانية وجود نقد المصادر والموارد المعلوماتية.

### ثالثا: أهداف الرقمنة

تسعى الرقمنة لتحقيق أهداف منها<sup>1</sup>:

1- إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق واسع كما يلي:

- إتاحتها على مدار 24 ساعة؛
  - إتاحتها دون تقييد بالمواقع الجغرافية؛
  - تظهر على وسائط متعددة؛
  - تصل المعلومات للمستخدمين في كل مكان؛
  - تجديد الأشكال المتهاكلة والتالفة؛
  - تطوير الخدمات التقليدية؛
  - المشاركة في الموارد.
- 2- صيانة وحفظ المجموعات ضد التلف والكوارث والفقذ.
- 3- الربح المادي من خلال بيع الإنتاج الرقمي الجديد على وسائط متعددة.

المطلب الثاني: البناء التقني لعملية الرقمنة

أولا : الأجهزة و البرامج :

1/ أجهزة الحواسيب: وهي مكونات مادية معيارية يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المواصفات و الخصائص، بحيث يتم تحويل البيانات إلى شكل رقمي ومعالجتها بواسطة الحاسوب وترجمتها إلى إشارات أو **scanning** وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي، **signals** عن طريق

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير ،المكتبات الإلكترونية والرقمية، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2008، ص 213.

الكاميرات الرقمية،و التي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب و هذه الإشارات التناظرية التي تظهر على شاشة الحاسوب يتم تحويلها إلى إشارات رقمية ثنائية **continuous signals** كما يظهر في الشكل الآتي: <sup>1</sup>

شكل رقم 01: يبين كيفية تحويل البيانات إلى إشارات رقمية



المصدر: عكنوش نبيل، ص 148

وبرامج الحاسب الآلي كنوع لتكنولوجيا الرقمية هو عبارة عن تعليمات مكتوبة بلغة ما، موجهة الى جهاز تقني معقد يسمى الحاسب الالكتروني، بغرض الوصول الى نتيجة او مهمة معينة ،كما عرفت البرامج بانها: مجموعة التعليمات بأية لغة او شفرة يكون القصد منها جعل جهاز الحاسب ذا مقدرة علة حفظ و ترتيب المعلومات بصورة تؤدي الى تحقيق نتيجة او وظيفة او مهمة معينة وتنقسم البرامج الى نوعين هما برامج التشغيل مثل **WINDOWS** وبرامج التطبيق **APLIKATIONS PROGRAMS**. <sup>2</sup>

1/ أ- أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية:

تتوافر أجهزة التصوير الفوتوغرافي الرقمية في الأسواق التجارية بفئات وأنواع متعددة، ابتداء من الأجهزة التي تناسب احتياجات المستخدم الهاوي غير المتخصص وصولا إلى الأجهزة التي تتلاءم مع

<sup>1</sup>نبيل، عكنوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها و إنشائها مكتبة الأمير عبد القادر نموذجا أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم المكتبات تخصص علم المكتبات ، جامعة منثوري قسنطينة الجزائر، 2010، ص 148

<sup>2</sup> كوثر، مازوني، الشبكة الرقمية وعلاقتها بالملكية الفكرية، الاسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، 2008، ص

احتياجات المتمرس والمحترف وعادة ما تكون مجموعات الأجهزة الموجهة إلى المتخصصين متاحة على حامل أو عمود، وهي تعمل باستخدام تقنية المسح وهنا تكون عملية الرقمنة أكثر طولا ولكنها في المقابل تشتمل على جودة عالية.<sup>1</sup>

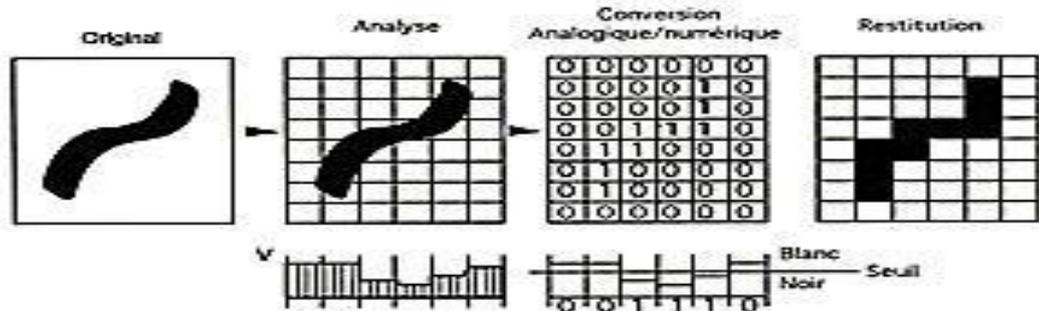
**2/ البرمجيات و التطبيقات:** من البرمجيات والتطبيقات التي ينبغي توفرها لحاجة عملية الرقمنة وتسيير المواد المرقمنة نجد برمجيات النشر المكتبي ومعالجة النصوص والكلمات ، برمجيات معالجة الصور والرسومات تطبيقات المواد الصوتية و المتحركة إلى جانب برمجيات التعرف على الحروف و غيرها من عناصر الوسائط المتعددة منها برمجيات إدارة الشبكة والاتصالات مثل **Unix** وبرمجية مسح الوثائق برمجيات أتمه العمل الأرشيفي مثل: **Us Marc AMC،Micro Isis/CDS**،برمجية التسيير الإداري مثل **خزمة أوفيس أكسي بي**.

### 3/ الماسحات الضوئية

تعد الماسحات الضوئية أحد الملحقات الرئيسية للحاسوب في مشاريع الرقمنة وهو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل أي شكل نمى أشكال البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المطبوعة والمصورة والمخطوطة والمرسومة إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة من طرف جهاز الحاسوب وتخزينها في ذاكرته ينتج عن عملية المسح الضوئي صور رقمية متعددة الأشكال أكثرها استعمالا.

وعن طريق برمجيات التعرف الضوئي على الحروف يمكن التعرف على معالم الملفات الرقمية **JPG** في شكل صورة من خلال خطوطها و معالمها الخارجية، ولهذا تعتمد الإدارة الحديثة ثورة التكنولوجيا الجديدة و هي ثورة التحول الرقمي بهدف تسهيل الخدمة و تفعيلها و التخلص من الروتين التقليدي الورقي للإدارة الذي يعتمد على الورق.<sup>2</sup>

شكل رقم 02 يبين: إجراءات عملية المسح الضوئي التحويل الرقمي



المصدر: عكنوش نبيل،ص 183

<sup>1</sup> عكنوش ،نبيل مرجع السابق ،ص191

<sup>2</sup>،المرجع نفسه ص 183

3/أ- الماسحات الضوئية المكتبية: يطلق أيضا على هذه الفئة من الماسحات الضوئية تسمية الماسحات الضوئية المسطحة، وهي أكثر أنواع الماسحات استخداما في المكاتب داخل الهيئات والمؤسسات المختلفة، وهي تتيح جودة الرمادي إلى جانب "Bitonal" متوسطة، في شكل صورة سواء كانت أبيض وأسود أو مستويات الألوان وبصورة عامة فإن الحد الأقصى لنصوص مصادر المعلومات التي يمكن رقمتها يكون في هذه الفئة من الماسحات لا تناسب إلا نادرا رقمنة المجموعات المجلدة، فأتثناء عملية ، A و 4 A حجم الرقمنة يكون سطح النص المراد رقمته موجها إلى الأسفل وموضوعا على السطح الزجاجي الخاص بالماسح، الأمر الذي يمكن أن يشكل عملية صعبة وخطيرة على الموضوعات المجلدة كما يمكن أن يكون النص المرقمن الملاصق للتجليد في حالة سيئة نتيجة عدم الوضوح وانتشار الضوء المنعكس خارج الماسح مما يؤثر على جودة الصورة المرقمنة.<sup>1</sup>

شكل رقم 03 يبين :كيفية عمل الماسح الضوئي المسطح.



المصدر: عكنوش نبيل،ص 182

3/ب- الماسحات الضوئية للكتب:

تدعى "ماسحات الكتاب المفتوح"، وقد بدأ استخدام هذه الفئة بشكل تجاري منذ عدة سنوات، وهي موجهة إلى رقمنة مصادر المعلومات المجلدة ويناسب هذا النوع بدرجة كبيرة احتياجات المكتبات ومؤسسات المعلومات فهو يضمن معالجة النصوص ذات الأحجام الكبيرة ولا تؤثر على الموضوعات المجلدة، وعموما الماسحات الضوئية للكتب تتمتع بكونها تختلف كثيرا عن باقي الماسحات الضوئية العادية، إذ في العادة نجدها تتمتع بجودة عالية جدا بالنسبة للكاميرات الرقمية أغلبها يتكون من كاميرتين رقميتين إحداها تكون في الجهة اليمنى والأخرى في اليسرى وعادة ما تكون هذه الماسحات مجهزة بملحقات متعددة مثل حاضن الكتاب المتحرك والثابت الذي يوضع على سطحه الوعاء، أو تصحيح التمرکز الآلي للكتاب، وهي إما آلية وتكون مجهزة بذراع آلي يقوم بتقليب الصفحات أو بتدخل بشري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص184

<sup>2</sup>المرجع السابق،ص185

الشكل 04 يبين : صورة لماسح ضوئي " قرطاس 1200 خاص بالكتب Book Scan APT"



المصدر : عكنوش نبيل، ص 18

### 3/ج-الماسحات الضوئية الخاصة بالشفافيات:

تتواجد في إطار بيئة العمل المتخصص فئة من الأجهزة والتقنيات التي تلائم رقمنة مصادر المعلومات الشفافة أو ما يطلق عليها الشفافيات، والتي يمكنها رقمنة نصوص مصادر المعلومات المتاحة على وسيط تخزين شفاف وعادة ما تضم المكتبات وبخاصة العريقة منها على مركز متخصص في إنتاج المصورات واستنساخها ومعالجة الموضوعات ذات النصوص الإيضاحية من إعلانا ورسومات وصور وطابع... وغيرها، وجدير بالذكر أن رقمنة الشفافيات يمكنها أن تتم بواسطة بعض أنواع الماسحات الضوئية المكتبية المتقدمة والتي تكون مجهزة بأداة معينة تشكل المصدر الرئيسي للإضاءة المعاكسة العابرة. وأما بالنسبة للماسحات الضوئية المتعلقة بالشفافيات، فيمكن اعتبارها أجهزة متعددة الوظائف وعلى الصعيد المقابل ، A و 4 A لها القدرة على معالجة جميع فئات الشفافيات، بما في ذلك الأحجام 3 ننوه إلى أن هذه التقنية غير مناسبة في حال إجراء عملية الرقمنة على كميات كبيرة من الأوعية، وضع النص الأصلي على السطح الزجاجي، ثم بعد ذلك الانتظار لفترة طويلة نسبيا لأخذ كل لقطة، يعد إهدار لكثير من الوقت ، ومن ثم سرعان ما تصبح عملية مرهقة ومملة في أحيان كثيرة وفي حالة رقمنة سلسلة من لكثير من الوقت الشفافيات ذات أحجام واحدة، فإن هناك بعض البرمجيات المستخدمة التي يمكن أن تقوم بتخزين وتسجيل الأبعاد الخاصة بتلك الموضوعات وعلى الرغم من ذلك فإن أحجام وأطوال الصور التي يتم الحصول عليها يبقى محدودا فالرقمنة لا تعني باقتناء أو إدارة الوثائق الإلكترونية، ولكن تتمثل في تحويل الصور أو أي وسيط تقليدي آخر للوثائق إلى شكل إلكتروني، وتشمل الرقمنة مختلف أنواع الوثائق ويمكن تطبيقها انطلاقا من وسائط متعددة: الورق الوسائط الفلمية، الصور، المصغرات الفلمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ص 187

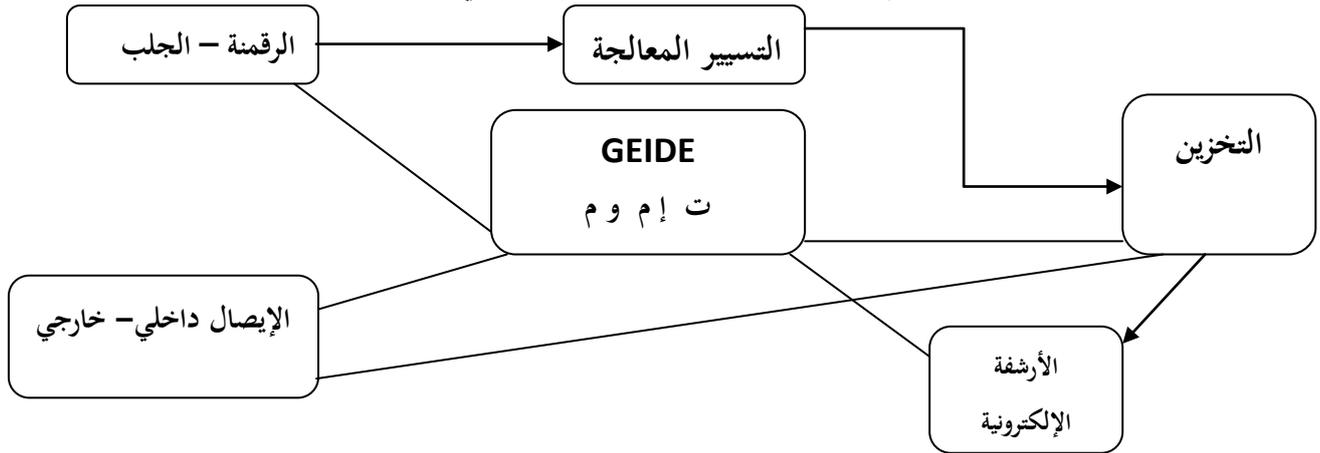
شكل رقم 05: يمثل الماسحات الضوئية الخاصة بالشفافيات



المصدر: عكنوش نبيل، ص 188

وللرقمنة أهمية كبيرة وضرورة ملحة من طرف المستخدمين وهي مبادرة أصبح لديها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات بحيث سمحت بتحويل العديد من مصادر المعلومات و الوثائق من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية يمكن الوصول إليها بسهولة استنادا عمليات التسيير الإلكتروني للوثائق و المعلومات ،ففي سنوات الثمانينات مصطلح التسيير الإلكتروني للوثائق **GED** صار بديلا لمصطلح الأرشيف أو الأرشفة البصرية المستعملة سابقا ثم توسع بعد ذلك ليشمل كل أنواع الوثائق بحيث أصبح يعرف بالتسيير الإلكتروني للمعلومة والوثائق الموجودة **GEIDE** والذي يمثل نظام مهمته تسيير، تخزين، أرشفة استرجاع معلومات ووثائق منظمة معينة حاليا الأرشفة أو الحفظ الإلكتروني يعتبر جزء من التسيير الإلكتروني للوثائق حيث هو بمثابة ضمان للإدارة الجيدة داخل التنظيمات كما يظهر في الشكل أدناه.<sup>1</sup>

الشكل رقم 06 بين مجالات التسيير الإلكتروني للوثائق و المعلومة

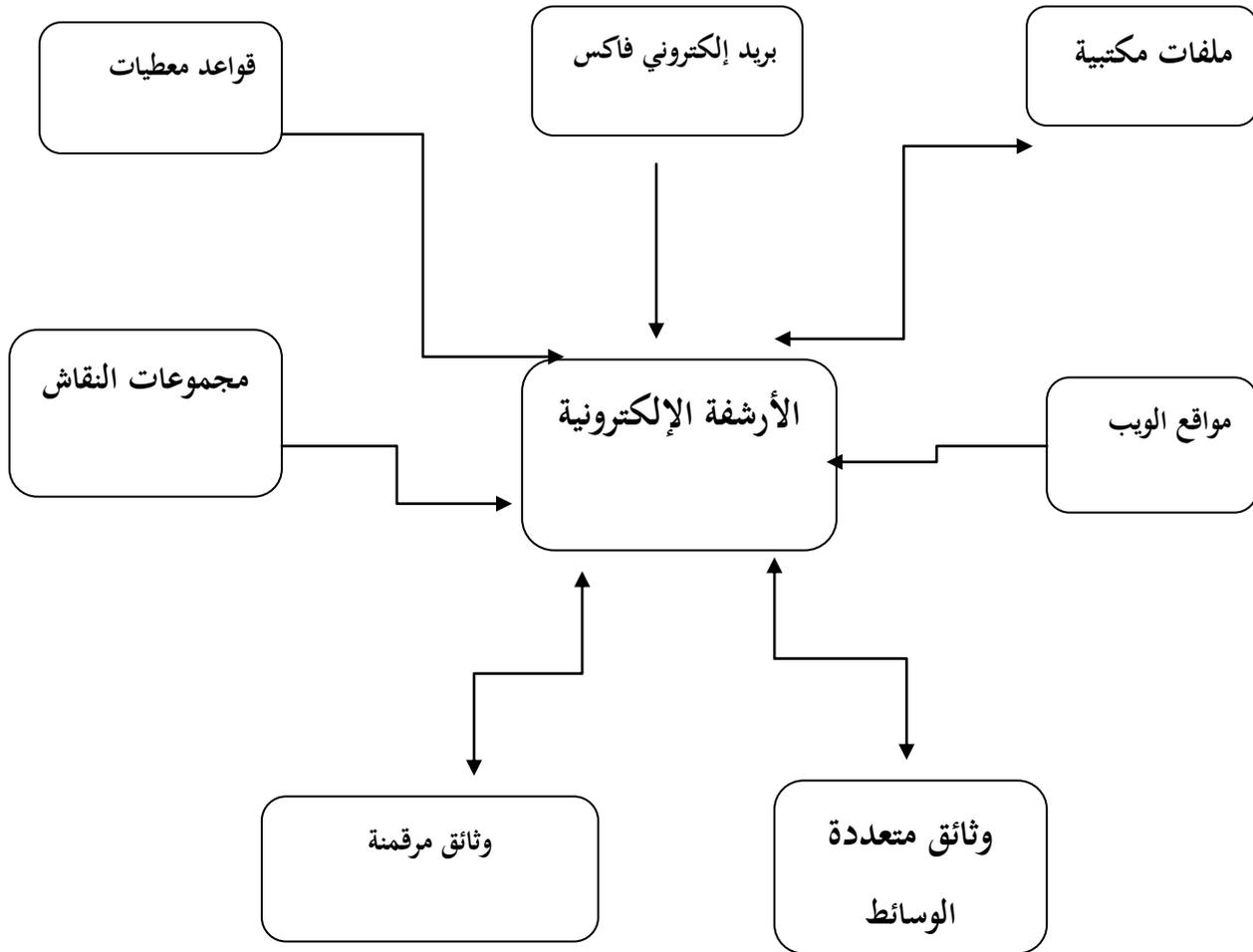


المصدر، فوزية فاطمة ،خثير، ص 219

<sup>1</sup> فوزية فاطمة، خثير، رقمنة الأرشيف في الجزائر الإشكالية و التنفيذ دراسة حالات المديرية العامة للأرشيف الوطني وولابتي الجزائر و وهران مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية، قسم علم المكتبات و العلوم القانونية، تخصص مانجمنت أنظمة المعلومات، جامعة وهران، 2008، ص 219

ويتطلب تحويل هذه الوثائق الى الشكل الإلكتروني تقنية الرقمنة، ثم حفظها على هذا الشكل أدناه تتم الرقمنة عن طريق إعادة إنتاج وثيقة توجد مسبقا على حامل ورقي أو غيره عن طريق تسجيل صورة كل جزء من الوثيقة في صورة متتالية مزدوجة مكونة من  $0.1^{223}$  بواسطة قيمة رقمية مساوية في نظام الترميز المختار الحرف أ، الحرف ب... نقطة سوداء، نقطة بيضاء مجموعة من النقاط المتتالية بلون واحد والحفظ الإلكتروني لا يمكن إلا أن يدخل ضمن إطار نظام التسيير الإلكتروني للوثائق و يكون جزء أو عنصرا منه فحفظ الوثائق على الشكل الإلكتروني على المدى الطويل و هو ما يسمى بالأرشفة الإلكترونية و هو يتعلق بكل أنواع الوثائق سواء كانت منتجة على الشكل الإلكتروني أو تلك التي يتم تحويلها إلى وثائق رقمية و يظهر حفظ هذه الوثائق في الشكل الآتي حول مجالات التطبيق في الأرشفة الإلكترونية .<sup>1</sup>

شكل رقم 07 بين كيفية الحفظ الإلكتروني للوثائق



المصدر: فوزية فاطمة ،خثير، ص 222

<sup>1</sup> إبراهيم بوسمغون، مرجع سابق، ص 220

ويعد التراث الرقمي مهما بالنسبة للبشرية لان التكنولوجيات الرقمية اصبحت وسيلة الرئيسة لإنتاج المعارف والتعبير عن الآراء و الافكار، وتصدر اليوم وثائق رقمية مرتبطة بجميع مجالات الحياة وبالتالي ضمان استمرار هذه الوثائق من الناحية التكنولوجية والحفاظ عليها لتتمكن الاجيال القادمة من الانتفاع بها في شكلها الاصلي، والى جانب الوثائق الجديدة التي يتم انتاجها في صيغة رقمية، فان البدائل الرقمية للوثائق القديمة التي تعد لتمكين جميع الأشخاص من الانتفاع بالمعلومات و المعارف المخبأة فيها، أصبحت جزءا من التراث الرقمي يزداد حجمه يوما بعد يوم لذلك يستلزم صون الوثائق الرقمية التي اصبحت اليوم المصدر الرئيس للمعارف، بحث تمة عقد ميثاق سنة 2003 عرف بميثاق اليونيسكو بشأن صون التراث الرقمي بغية إعداد استراتيجية لحماية جميع أنواع الوثائق و تحديد سياسة تنفيذية مستدامة يمكن توسيع نطاقها و تطبيقها على الصعيد العالمي ولا سيما البلدان النامية و الجزائر من بين البلدان التي اعتمدت ثورة الرقمنة للحفاظ على الوثائق الادارية فشكلت ما يسمى بالحفظ أو الارشيف الرقمي الالكتروني للوثائق.<sup>1</sup>

وتحسين الخدمات الادارية من جهة مع التقليل من التضخم الورقي من جهة أخرى اصبح يعيق سير الادارات بحث اصبح علم الادارة الحديث يتبنى منهج الابتكار و الابداع في احداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الاداري،ومما لا شك فيه ان التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ساهم و يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على ادخال تحسينات اساسية على سير الاعمال و الاستراتيجيات الادارية، و مانتيجته من تطبيقات تمكن من الاستفادة من المعارف المتاحة وإدارتها لصالح المؤسسات و الفرق الاساسي من الناحية التكنولوجية عن التطبيقات الادارية التقليدية و تطبيقات الادارة الالكترونية هو استخدام الانترنت للتطبيقات الادارية بحيث يحولها من الناحية النظرية الى الناحية الالكترونية الرقمية ويظهر الشكل الآتي نسبة استخدام الانترنت في مناطق من العالم ككل.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث : فوائد الرقمنة وأهدافها ( صورها وأشكالها)**

**أولاً: الفوائد :**

**1/ سهولة الاسترجاع وفقا لموضوع الوثيقة:** عادة ما تصنف الوثائق الأرشيفية حسب مبدأ المنشأ ووحدة الرصيد وفقا للتسلسل الزمني، وهذا ما يجعل استرجاع المعلومات الأرشيفية الخاصة لموضوع ما أمرا صعبا في النظام الورقي، أما النسخة الرقمية فبالرغم من ترتيبها وفقا للأسس المتبعة في الأرشيف الورقي

<sup>1</sup> ذاكرة العالم في العصر الرقمي الرقمنة والصون مؤتمر دولي يومي 26/28/09/2012، فانكفور، كولومبيا البريطانية،

كندا، 2012، ص 01

<sup>2</sup> إبراهيم بوسمغون، مرجع سابق، ص 59

ألا أنه يمكن استرجاعها وفقا لمضمون الموضوع سواء كان منطقة جغرافية أو اسم شخص التسلسل الزمني أو اسم الجهة التي أصدرتها.

## 2/سهولة وسرعة الإنتاج و الاستخدام:

تحويل الأرشيف إلى الأرشيف الرقمي يمكن من استرجاع المعلومات في ثوان معدودة بدلا من الدقائق و الساعات وحتى الأيام بالطريقة الكلاسيكية الورقية، كما تمكن الشبكات الداخلية و الخارجية على الخط عددا كبيرا من المستفيدين الوصول إلى نفس الوثائق في نفس الوقت ومن أماكن متعددة و هذا ما يعجز عنه نظام الشكل الورقي مهما بلغ حسن تنظيمه.

## 3/ حفظ الوثائق الأصلية من الضياع و التلف

إن حفظ الوثائق الأصل في ظروف ملائمة يجنبها التلف جراء كثرة الاستنساخ و الضياع و هذا يتطلب تقليل التعامل معها يدويا وهذا الأمر تقدمه نظم رقمنة الأرشيف المادي فهي تركز على التعامل مع الوثائق الكترونيا عن طريق المسح الضوئي لها وإعطائها رقم خاص بها للمتابعة و البحث و الاسترجاع ولذلك يمكن للإدارات و المؤسسات أن تحتفظ بأصل الوثائق بمكان آمن بعد أن يتم إدخالها في النظام وهذا يؤدي الى توفير حيز كبير داخل إدارات المؤسسات من أجل حفظ الوثائق الورقية.

## 4/ التقليل من استعمال الورق:

في بلد كالجزائر أن تستورد معظم ما تحتاجه من الورق بالعملية الصعبة، فإن تبني الوثائق الرقمية في الإدارات الرسمية سيمكنها من ربح المال.

**ثانيا الأهداف : لماذا نرقمن؟** هذا السؤال يستدعي تحديد الأهداف التي نسعى إليها من وراء عملية الرقمنة ، وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية:

1/ **الحفظ:** حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.<sup>1</sup>

2/ **التخزين:** أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي DVD إذ الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات .

3/ **الاقتسام:** من خلال الشبكات و خصوصا شبكة الأنترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.

<sup>1</sup> سهيلة، مهري، مرجع سابق ص ص 82-83

4/ سرعة الاسترجاع و سهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع حيث أنه عندما تحول المواد المكتسبة و الوثائقية الى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة ساعات و دقائق.

إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تتمثل في الآتي:

- ❖ توصيل المعلومات دون التدخل البشري
- ❖ الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزة أو إتاحتها على الشبكة ولا يقصد بالربح الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامش من التكلفة لضمان استمرار العمليات.

### ثالثا : صور وأشكال الرقمنة

\* الرقمنة في شكل صورة: يطلق عليها أيضا الصورة في شكل نقاط أو وحدات ضوئية **Image en mode point**، أو **Image bitmap** وتتكون من شبكة من النقاط تسمى **Image raster** الـراستر تجزئة كل صفحة من صفحات النص الى عدد معين من النقاط و الوحدات الضوئية و ترتبط كل نقطة بنظام وحدة ضوئية أو خلية الصورة وهي أصغر نقطة يمكن إضاءتها بواسطة الحاسب الآلي والضوئي على الشاشة **pixels3** وهذا الأسلوب سهل وغير معقد يمطن تطبيقه وهو أرخص الأساليب تكلفة في عمليات الرقمنة ويوجد هذا الأسلوب على ثلاث أنماط بأسلوب الصور وهي:

1/ **الرقمنة في شكل أبيض وأسود: Bitonal**: يعد هذا الأسلوب أبسط أساليب الرقمنة في شكل صورة غير أن إشكالية استخدامه تكمن في اقتصاره على نصوص مصادر المعلومات المطبوعة التي يشترط أن تكون في حالة مادية جيدة ويصعب استخدامه في رقمنة النصوص التي تشمل علة مجموعة من الإيضاحات، و بالتالي يعتمد هذا الأسلوب على ترميز كل وحدة ضوئية الا قيمتي الابيض و الاسود، وعليه فان النص المرقمن وفق هذا الأسلوب لا يحتاج إلى سعى كبيرة في الحفظ على وسائط التخزين لمختلفة، ويعتمد في ذلك علة اصغر وحدة في النظام الثنائي **BIT**: وهو يعادل رقما واحدا او حرفا او رمزا **Byte Bit8=** أي ما يوازي **1024** رقما او حرفا او رمزا.<sup>1</sup>

2/ **الرقمنة في شكل المستوى الرمادي**: يتميز هذا الأسلوب بإمكانية تطبيقه على الإيضاحات المصورة التي تشمل عليها بعض النصوص المطبوعة كون أن هذا الأسلوب يعتمد على تقنية القيام بصفة متكررة

<sup>1</sup> فوزية فاطمة، خثير، مرجع سابق، ص 170

بإنجاز عملية الترميز على 8 و ينتج عن هذه العملية 256 مستوى رمادي مختلف و قد تم اعتماده من قبل العديد من المؤسسات و الإدارات و المكتبات.

3/ **الرقمنة بأسلوب الألوان:** يوصي باستخدام هذا الأسلوب من الرقمنة في حالة النصوص التي تتضمن نصوص متضمنة إيضاحات ملونة و يتبع هذا الأسلوب من الرقمنة على المبدأ نفسه بالنسبة السابقة في عملية الترميز مع اختلاف أن كل لون من هذه الألوان الثلاثة الأساسية الأحمر، الأخضر، الأزرق **Pixel** وحدة ضوئية يتم ترميزها وفق عدد محدد من الوحدات الضوئية بحيث من أجل الحصول على **16 Bit** أي **24Bit** إلى عملية الترميز على  $2^{16}$  لون مختلف في حين تكمن الإشكالية الرئيسية في هذا الأسلوب من الرقمنة فيحجم الملفات الضخمة نسبيا والتي تقدر ب **24** مرة أثقل من الملفات الناتجة عن الرقمنة أسلوب الأبيض و الأسود بالتالي هذا الأسلوب لا يسمح بتطبيق أي شكل من أشكال البحث في النص الكامل فإنه يسمح فقط بالتصفح ، و ينطبق هذا على جميع النصوص المرقمنة فيشكل صور كما يسمح بدراسة الرقمنة في شكل شعاعي ويتم تحديد الوحدات الضوئية وبالتالي: عدد الوحدات في العرض و الطول = عدد الوحدات الضوئية للصورة.<sup>1</sup>

\* **الرقمنة في شكل نصي: Mode texte:** هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الالكترونية على إنها نص، و للحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف **OCR** انطلاقا من وثيقة مرقمنة فيشكل صورة، بحيث البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز و علامات وحروف، كما تسمح بالتعديل و تصحيح الأخطاء.<sup>2</sup>

\* **الرقمنة في شكل اتجاهي: Mode vectoriel** وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحاسبات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة ويتواجد حاليا شكل للتقييم الاتجاهي وهو **PDF** وهي تقنية طورتها شركة **Adobe** عام **1993** تهدف إلى نشر و تبادل المعلومات المقروءة الكترونيا.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 171-173

<sup>2</sup> سهيلة، مهري، مرجع سابق، ص 85

## المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الخدمة العمومية

تعد الإدارة كأحد أهم الاستراتيجيات المتبعة لترشيد الخدمة العمومية، و تقريب المواطن أكثر من الإدارة غير أن علم الإدارة الحديث أصبح يتبنى منهج الابتكار و الإبداع في إحداث تغيرات جذرية في مفهوم العمل الإداري التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة.

## المطلب الأول : الخدمة العمومية مقارنة معرفية

المسماة بالإدارة الإلكترونية التي تعد كاستراتيجية فاعلة لتحسين الخدمة العمومية و بالتالي تمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقلة نوعية في النموذج و الوضوح و الدقة في تقديم الخدمات العمومية و هل حقا أننا نتجه نحو مقولة نهاية الإجازة التقليدية و التطلع إلى الإدارة الحديثة الإلكترونية المعتمدة على عنصر الرقمنة.

## الفرع الأول : مفهوم الخدمة العمومية

ليس هناك اتفاق على تفسير مرجعي لمفهوم الخدمة العمومية على اعتبار أن هذا المفهوم مرتبط بالقيم التي تقوم عليها كل دولة \*، كما أنه خاضع للتطور الذي تفرضه تكنولوجيا الاتصال الحديثة، كما يستند هذا المفهوم إلى المرفق العام و يقصد به ذلك المشروع الذي بواسطته يتولى شخص إداري القيام بعمل لتحقيق المنفعة العامة.

**أولا : تعريف 1 : مفهوم الخدمة:** هي الطريقة العلمية لخدمة الإنسان و النظام الاجتماعي الذي يساعد على حل مشكلاته و تنمية قدراته، ويساعد النظم الاجتماعية الأخرى في المجتمع على حسن القيام بدورها كما يعمل على خلق نظم جديدة تظهر حاجة المجتمع إليها في سبيل تحقيق رفاهية ، كما يعرفها الأستاذ كوتلر kotler : الخدمة على أنها أي نشاط أو أداء لطرف أن يقدمه لطرف آخر.<sup>1</sup>

**2- تعريف 2:** هي النشاط غير الملموس الذي يهدف أساسا إلى استيعاب رغبات ومتطلبات العملاء بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى.<sup>2</sup>

**3- تعريف 3:** تعرف الخدمة بصورة عامة على أنها منفعة مادية أو معنوية يقدمها طرف لطرف آخر، منها الخدمات الاجتماعية التي تعد من أهم الركائز الحياتية، التي تقوم و تعتمد عليها حياة المجتمعات

<sup>1</sup> زاهر عبدالرحيم، عاطف، تسويق الخدمات، ط 1 عمان دار الولاية للنشر و التوزيع، 2011، ص39

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص39

وهي أنشطة يقوم كل من القطاع العام و الخاص بممارستها و توفيرها للسكان في منطقة ما بهدف توفير سبل العيش الكريم و تحسين مستويات معيشتهم.<sup>1</sup>

4- **تعريف 4:** الخدمات هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلك و تحقق المنفعة العامة لها و هي تشمل الأنواع الخدمائية التالية : الخدمات التعليمية ، الصحية ، الثقافية ، الدينية و المصرفية خدمات النقل ..... . وقد أصبحت الخدمات تحتل دورا مهما في حياة المجتمع و تساهم في رفاهيتهم و استقرارهم ولذلك تطور هذا المفهوم من مصطلح الخدمة إلى الخدمة العمومية التي لها علاقة بالفرد و المجتمع كوحدة تحليل.<sup>2</sup>

#### ثانيا: مفهوم الخدمة العمومية:

إن من أشهر و أهم التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية الدولة ليست السلطة التي تقود سيادة إنها تآزر خدمات عمومية منظمة و مراقبة من قبل حاكمين ،ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية :هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا و مضبوطا من قبل الحاكمين.

ولأن تأديت هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق و تنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين ، كما يوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية و المواطنين على مستوى تلبية الرغبات، و إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية و المنظمات العامة ولهذا فالخدمة العمومية متنوعة فالبعض منها ذو طابع إداري ، و البعض الآخر ذو طابع صناعي و تجاري.<sup>3</sup>

**تعريف للخدمة العمومية:** يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يتحمل أكثر من معنى ، إذ أن مجال الخدمات و إن اتحدا في صفة العمومية و التي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة

<sup>1</sup> عثمان محمد، غنيم، تخطيط الخدمات و المرافق الاجتماعية من منظور عمرائي، ط1 عمان دار صنعاء للنشر و التوزيع، 2012، ص21.

\* **الدولة** هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية ، تعرض أساس مجموعة من التنظيمات مخصصة لإرضاء بعض الحاجات و المصالح الفردية ز الجماعية للأمم....

<sup>2</sup> زكي خليل، المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقها، ط1 ، عمان دار المناهج للنشر و التوزيع، 206، ص35.

<sup>3</sup> عبد القادر، برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2007، ص56.

كأصل عام بتقييم هذه الخدمات لطالبيها إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها ، شكلها و الهيئة المكلفة بتقديمها ولذلك نتطرق إلى المعنى الواسع و الضيق للخدمة العمومية والذي يتعلق بموضوعنا.

**أولاً: المعنى الواسع للخدمة العمومية:** تعرف الخدمة العمومية كأصل عام بأنها الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان و تأمين رفايته و التي يجب توفيرها لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.<sup>1</sup>

**ثانياً : المعنى الضيق للخدمة العمومية:** يطلق على الخدمة العمومية بمعناها الضيق و التي تعتبر محور دراستنا، فمصطلح الخدمة العمومية أو " الخدمة المدنية " و الذي يشكل الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية و المواطنين على مستوى تلبية الرغبات و إشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية و المنظمات العامة و لتوضيح هذا المعنى نقدم مثالا عن إحدى الخدمات المدنية التي تقدمها الإدارات العمومية فلو تصورنا أم مواطننا ما يحتاج وثيقة رسمية، ولتكن هذه الوثيقة بطاقة التعريف الوطنية، فما عليه إلا التقدم إلى الهيئة المخولة قانونا بتقديم هذه الخدمة وتقديم الملف المطلوب في هذه العملية ليحصل في نهاية المطاف على الخدمة المطلوبة في شكل بطاقة تعريف وطنية من الإدارة المعنية طبق الأشكال المقررة قانونيا.

غير أن مفهوم الخدمة العمومية لدى الدكتور عبد الرحمن إدريس ثابت يركز على محورين أساسيين هما:<sup>2</sup>

**أولاً/ مفهوم الخدمة العمومية كعملية service as process:** حيث يمكن اعتبار أن الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات و تشغيل مخرجات بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع و هي :

<sup>1</sup> عبد الرزاق، حمداني، تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري بلدية تبسة نموذج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، تخصص قانون إداري ، جامعة العربي التبسي ، تبسة الجزائر ، 2015/2016، ص10.

<sup>2</sup> عبد الكريم ،عشور، ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المقدمية الأمريكية و الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشاد ،جامعة منتوري-قسنطينة- الجزائر، 2010، ص41.

**1- الأفراد:** إذا يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل المريض إلى مستشفى، فإن عمليات العلاج و الوقاية و مختلف الخدمات الصحية تجرى عليه بذاته.

**2- الموارد:** بحيث تصبح مختلف الأشياء و الموارد هي أحد أنواع المدخلات **Matériels** في عمليات الخدمة العامة المقدمة من المنظمات العامة، أي العمليات التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد وتسمى عمليات المملوكة مثل خدمات رخصة مرور السيارات.

**3- المعلومات: Information:** تمثل أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العامة و يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، و يعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مثل خدمات تحليل البيانات في مركز المعلومات و مركز البحوث و الجامعات.

**ثانيا/ مفهوم الخدمة العمومية كنظام System:** إطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

أ- نظام الخدمة العامة المرئية أو المنظورة لمستقبل خدمة المواطن.

ب- نظام الخدمة العامة غير المرئية أو غير المنظورة و يطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

و من التحليل السابق لمفهوم الخدمة العامة يمكن أن نستنتج أن الخدمة العمومية هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس و المواطنين دون تمييز ، و تقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين ، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشغل ولا تختص بفئة دون أخرى وهي خدمة لا تتلقى الدولة مقابلها المال دائما.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : نظم و أنواع الخدمة العامة:

يمكن تقسيم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة العامة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين:

**أولا: نظام الخدمة العامة المفتوحة:** حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها، و يتفرغ لممارستها طول حياته العملية، و تقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب العديد من العاملين وفقا لنوع الخدمة، و ما هو جدير بالذكر هو أن

<sup>1</sup> مفهوم الخدمة العمومية من الرابط الأتي [Mawdooa.com.khmisMiliana.16/01/2017.21h10](http://Mawdooa.com.khmisMiliana.16/01/2017.21h10)

منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، و يمتاز نظام الخدمة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في ما يلي:

**1- البساطة:** ويظهر من خلال: لا تبدل المنظمة جهدا في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم و تحمل نفقات هذا الإعداد ، لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، تصنيف الوظائف و تقييمها و الإبقاء على هذا التقويم صالحا على الدوام، تقديم دراسات حول الرواتب، ومقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة.

**2- مرونة النظام:** تنترجم حرية الإدارة في التخلي وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة كما يعطي هذا النظام هامش حرية الموظف كي يبحث على وظيفة أخرى، تتناسب مع ميوله، واستعداداته أو تضمن له عائدا أكبر.

**3- اقتصادية النظام:** تتبع اقتصادية هذا النظام من الاعتبارات التالية:

- التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل كما للإدارة الاستفادة من العناصر المتخصصة، والتي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد و التدريب.
- أما عيوب هذا النظام فتكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما و ذهنية خاصة، و مهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين، وتضمن توفيرهم للمنظمة العامة، و بالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور يتبادل الخيرات في إطار متكامل مع القطاع العام بهدف نقل الخبرة و تنمية المهارات.<sup>1</sup>

**ثانيا: نظام الخدمة العامة المقفلة:** وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل و استمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، و تنمية القدرات و اكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق و الواجبات و يرتكز نظام الخدمة المقفل على محورين كالتالي :

**1- قانون الموظفين:** هو مجموعة قواعد قانونية محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين المعاملة المالية الإجازات و المنافع المادية و المعنوية.

<sup>1</sup> عبد الكريم، عاشور، مرجع سابق، ص42.

2- حياة وظيفة متميزة: إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم بالتحاق الفرد من أجل شغل وظيفة محددة، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفق و من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل استنادا إلى العديد من الاعتبارات تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة ويقوم نظام الخدمة العامة المفضلة على بعض المميزات و هي:

1/2\_ إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة و تفهم أهدافها.

2/2\_ رعاية الموظفين وتنمية الحس الوظيفي لديهم أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة.

3/2\_ الإعداد و التدريب لدى الإدارة تجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل: سوق العمل، نظام التعليم السائد.....وكما لهذا النموذج امتيازات لديه بعض العيوب يمكن إجمالها في الآتي:

2/أ\_ صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف و الترقيات و العلاقات مما يضفي التعقيد في الهياكل الإدارية.

2/ب- إشكالية قياس حجم الإنتاجية و مقارنتها بين القطاع العام و الخاص.

2/ج\_ كثرة الحقوق و الامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول و الاتكال.

الفرع الثالث : أنواع و معايير الخدمة العمومية:<sup>1</sup>

أولا : أنواع الخدمة العمومية: تعد الخدمة العمومية من المفاهيم الرائدة و المتداولة الحالي، فهو يشكل في الجزائر مسعى ترمي السلطات العمومية إلى تحقيقه، فضلا عن كونها مطلبا شعبيا ولذا نجد أن الخدمة العمومية في عدة أنواع وأشكال وهي:

1\_ الخدمة الإدارية: وتتمثل في خدمة المحافظة لموظفيها و الخدمات المرتبطة بالمجالس البلدية.

2\_ الخدمة الإلزامية: ومنها الخدمات الاجتماعية و المتعلقة بالمعرفة، و تشمل خدمة التعليم المدرسي و التطعيم الطبي ضد الأمراض و الأوبئة الخطيرة كشلل الأطفال، الحصبة و الفيروسات التي تهاجم البشر من فترة إلى أخرى.

3\_ الخدمات المتعلقة بمستلزمات الحياة الضرورية: و أهمها خدمة المياه والكهرباء والصرف الصحي و توزيع الوقود و الغاز و غيرها.

4\_ خدمات مجانية و أخرى مدفوعة: وهي تلك الخدمات التي تقدمها الجهة الرسمية، ولا تتلقى مقابلها المال من المواطنين كإنارة الشوارع، و عمل الشرطة ، أما الخدمات المدفوعة هي التي تقدمها مقابل

<sup>1</sup> مفهوم الخدمة العمومية من الرابط الأتي [Mawdooa.com.khmisMiliana.16/01/2017.21h10](http://Mawdooa.com.khmisMiliana.16/01/2017.21h10)

التزام المواطن بدفع التكاليف كاملة فمثالها خدمة المياه، فيما يوجد نوع من يجمع بين نوعين السابقين وهي الخدمات التي يتشارك في دفع تكاليفها المالية كل من الدولة و المواطن كالنقل العام وتوفير شبكة كهرباء المنازل.

### ثانيا: معايير الخدمة العمومية:

**1- المساواة:** فلجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز على أساس الجنس و اللون أو العرق أو الدين و يجب تقديمها دون تقصير، كما أن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون و التشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789 و هو يشمل فئة المستعملين و غير المستعملين.

**2- مبدأ الديمومة و الاستمرارية:** إن ما يميز الخدمة العمومية أنها لا تنتهي ، كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس، مما يتطلب من الدولة و وضع الخطط الذي تحفظ الخدمة العامة عن التوقف بسبب عدم توفير التمويل أو الإضراب الموظفين أو الأحوال الجوية القاسية، ولذلك فمبدأ الديمومة و الاستمرارية يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة و بدون انقطاع مهما كانت الظروف.

**3- مبدأ التطور:** يعني أنه يجب على الخدمة العمومية أن تواكب أشكال التقدم، و لاسيما التكنولوجية منها كتحديث وسائل النقل العام، و طرق تسديد فواتير الكهرباء مثلا.

**4- مبدأ الملائمة:** الذي يعني ضرورة تكيف و انسجام الخدمة العامة مع رغبات الجمهور غير أنه و مما لا شك فيه أن فرص استثمار المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دفعت بالجزائر إلى البدء في انتهاج استراتيجية لبعث مشروع للإدارة الإلكترونية من شأنه تحويل عمل الإدارات العمومية من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية الحديثة بهدف تحديث البنية و تنظيم عمل و سير العمل الإداري و زيادة نوعية الخدمات و تبسيط الإجراءات الإدارية و تحسين علاقة الفرد بالدولة و بالتالي العمل على منع ملكية و تسيير الخدمات ذات المصلحة العامة من قبل مؤسسات خاصة هادفة إلى الربح و الهدف الأساسي للخدمات العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي بل الربح الاجتماعي هذه الأخيرة تتميز بعدة خصائص أهمها:

**4/أ- الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية و كونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية، اجتماعية و اقتصادية وغيرها وهذا ما يلغي الفكرة القائلة بأن القطاع العمومي هو مستشفى المؤسسات المريضة.**

**4/ب- أغلب المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات عامة موجودة في وضعية احتكارية للسوق.**

4/ج\_ اغلب هذه المؤسسات ضخمة و كبرى من حيث معدل تشغيلها و رقم أعمالها و معدل استثماراتها المحققة.

4/د\_ تتميز بمعيار كثافة الرأسمال وليس أولوياتها الربح المادي بل الربح الاجتماعي.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول الخدمة

يستهلك الأشخاص في حياتهم اليومية أنواعا متعددة من الخدمات مثلما يستهلكون السلع لتلبية مختلف احتياجاتهم، وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على بعض التعاريف الخاصة بالخدمة وخصائصها مع تصنيفاتها المختلفة.

#### الفرع الأول : مفهوم الخدمة

سنتناول في هذا المطلب أبرز تعاريف الخدمة وأهم خصائصها.

**أولا: تعريف الخدمة :** عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها: "منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفتنى بسرعة، فالخدمات في الغالب يصعب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت الذي يتم شراؤها واستهلاكها، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة"<sup>2</sup>.

وعرفها فيليب كوتلر **Philip Kotler** بأنها: " كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، ونتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة".

كما يمكن تعريف الخدمة بأنها: "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد، ويمكن القول بأن الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل، تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"<sup>3</sup>. من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف الخدمة بأنها عبارة عن نشاط أو منفعة غير ملموسة، تهدف إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العميل أو المستفيد، دون أن يترتب عن ذلك نقل للملكية، وقد تكون هذه الخدمة مرتبطة بمنتج مادي ملموس وقد لا تكون.

<sup>1</sup> [www.univ.soukahrar.dz/ar/puplication/article/507.16/01/2017.20h45](http://www.univ.soukahrar.dz/ar/puplication/article/507.16/01/2017.20h45)

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، إبراهيم حداد شفيق، **التسويق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص: 226، 227.

<sup>3</sup> فريد كورتل وآخرون، **تسويق الخدمات الصحية**، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 45،

ثانيا: خصائص الخدمة: تتميز الخدمة عن السلعة بعدد من الخصائص، أهمها:

- 1- اللاملموسية: حيث أن الخدمة لا يمكن رؤيتها وندوقها ولمسها قبل شراؤها، فالمستهلك يعتمد في تقييم جودة الخدمة والحكم عليها على العناصر المادية الملموسة المرتبطة بها.
- 2- التلازمية: فالخدمة لا يمكن فصلها عن مقدمها، فعملية إنتاجها واستهلاكها تحدث في آن واحد.
- 3- عدم التجانس: تتباين جودة الخدمة باختلاف مقدمها، المكان والوقت الذي يتم تقديمها فيه، حيث تتأثر جودة الخدمة بمقدمها ومزاجه وطريقة تقديمه لها.
- 4- الفئائية: حيث لا يمكن تخزين الخدمة بهدف بيعها أو استخدامها لاحقا، مما يخلق ذلك بعض المشاكل أمام المؤسسة الخدمية في حالات تذبذب الطلب.
- 5- عدم انتقال الملكية: إن عدم انتقال الملكة تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والخدمي، ذلك أن المستهلك له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها.

#### الفرع الثاني: تصنيف الخدمات

على الرغم من اختلاف الخدمات حسب نوع النشاط والمؤسسة، إلا أنها تشترك في بعض المميزات التي يمكن اعتبارها كقاط تساعد على تصنيف الخدمات إلى مجموعات مختلفة، نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولا: التصنيف المبسط

يمكن تصنيف الخدمات وفق هذا الأسلوب كما يلي:

#### 1- حسب نوع السوق

- أ- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة، مثل الخدمات السياحية، خدمات النقل، والخدمات الصحية.
- ب - خدمات المنشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، الخدمات المحاسبية، وصيانة المباني.

#### 2- حسب كثافة قوة العمل

- أ- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، خدمات تربية ورعاية الأطفال، والخدمات التي يقدمها الطبيب.
- ب - خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصال السلكية واللاسلكية، خدمات النقل، خدمات البيع الآلي، وخدمات غسل السيارات.

<sup>1</sup> بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، دار زه ارن للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 46-56.

### 3- حسب درجة الاتصال بالمستفيد

- أ- خدمات ذات اتصال شخصي عال: مثل خدمات الطبيب والمحامي وخدمات التأمين.
- ب - خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح.
- ج - خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الص ارف الآلي ومواقف السيارات الآلية.

### 4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات

- أ- خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين وذوي المهارات البدنية والذهنية.
  - ب - خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات، فلاحه الحدائق وغيرها.
- ثانيا: التصنيف المعمق :ويمكن تصنيف الخدمات وفق هذا الأسلوب كما يلي:

### 1- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق

يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين الخدمات التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، وأن تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق، ومن أمثلة هذه الأخيرة، الكثير من الخدمات الحكومية، كما أن هناك مجموعة من الخدمات التي تعتبرها بعض المجتمعات والثقافات غير قابلة للتسويق مثل خدمات رعاية الأطفال وتربيتهم ، والطبخ والتنظيف.

2- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي تقدم خدمات المستفيد النهائي للأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة، حيث لا يترتب عنها أي منافع اقتصادية أخرى، أما خدمات المشتري الصناعي، فهي خدمات تقدم إلى منشآت الأعمال، حيث تقوم هذه المنشأة أو وحدة الأعمال باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية.

3- حسب الثقل النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج هناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد:

- أ- توجد خدمة صرفة: عندما يكون هناك دليل ضعيف (أو لا دليل على الإطلاق) على وجود عناصر ملموسة في تركيبة الخدمة.
- ب - توجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة، ويحصل هذا عندما يقوم صانع السلعة بتعزيز جوهر سلعته الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة، مثل ضمانات ما بعد البيع.

ج - أما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة، من خلال ت و غيرها في المجال الأول، هذه الخدمات تسهل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان الذي تكون مطلوبة فيه من قبل المستفيد.

4- حسب نمط تقديم الخدمة يمكن التمييز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة:

أ- إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة: وهذا ينطبق على الخدمات غير المميزة (مثل خدمات التاكسي والمقاهي)، والخدمات المتخصصة عالية القيمة، والتي تشتري عند الحاجة لها (خدمات دفن الموتى مثلا) .

ب - إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد، وتكون في الحالات التالية:

- عندما تكون عملية إنتاج/استهلاك الخدمة ممتدة على مدى زمني طويل (برنامج الرعاية الطبية)؛
- عندما لا يتم الانتفاع من الخدمة إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة (العديد من الخدمات المالية)؛
- عندما يواجه المستفيد درجة عالية من المخاطرة المدركة.

5- حسب نمط الطلب يمكن تصنيف الخدمات طبقا لنمط الطلب الزمني عليها، فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون الطلب عليها ثابتا على مر الزمن، فالكثير من الخدمات يكون الطلب عليها متذبذبا ومتباينا، ويكون على مدى يومي أو أسبوعي أو موسمي أو دوري.

6- حسب أهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد بعض الخدمات تشتري بشكل دائم، وقد تكون هذه الخدمات واطئة القيمة، تستهلك بشكل سريع، وهي عادة ما تشتري بشكل نزوي دون دراسة أو تمحيص ويطلق عليها باسم الخدمات العرضية، وفي الطرف الآخر، نجد الخدمات التي تدوم طويلا ولا تشتري بشكل دوري، كما أنها لا تشتري إلا بعد دراسة متأنية مسبقة، ومن أمثلتها الرحلات السياحية المتكاملة.

ثالثا : حزمة الخدمة

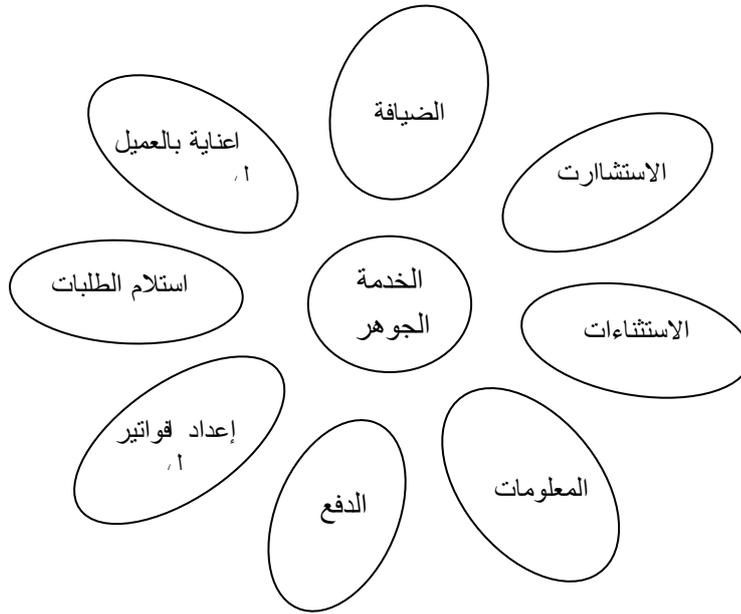
حزمة الخدمة هي نموذج يمثل الخدمة المتكاملة بالزهرة التي تتألف من قلب (جوهر) وأوراق محيطة بهذا القلب، ويرمز للقلب بالخدمة الجوهر، وللأوراق بالخدمات التكميلية الداعمة لهذا الجوهر.

الخدمة الجوهر: هي الأداء أو المنفعة الأساسية في الخدمة، والتي تشتري الخدمة من أجلها في المقام الأول ولا تشمل على الخدمات المرافقة.

الخدمات التكميلية: هي عبارة عن كافة الخدمات الداعمة للمنتج الجوهر والتي بدونها لا يمكن ضمان جودة الخدمة ورضا المستفيد.

ويمكن التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية وفق نموذج شوستاك (Shostack)، حيث شُبهت الخدمة بدوائر متمركزة، تقع الخدمة الجوهر في مركزها وتدور حولها الخدمات التكميلية، حيث أن المجال الحقيقي لتطبيق هذا النموذج هو أن معظم الخدمات متشابهة في جوهرها. وقد صنفتها لوفلوك (Lovelock) في ثمان مجموعات هي: المعلومات، تقديم الاستشارة، استلام الطلبات، الضيافة، حماية ممتلكات العميل، الاستثناءات، إصدار الفواتير والدفع. ويمكن توضيح هذا التصنيف في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: زهرة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 226.

وفيما يلي استع ارض لهذه المجموعات الثمانية كما وصفها لوفلوك<sup>1</sup>:

1- **المعلومات:** لكي يحصل المستفيد على قيمة حقيقية من الخدمة المقدمة، فإنه يحتاج إلى معلومات عنها، فالمنتفعون الجدد أو المحتملون غالباً ما يكونون متعطشين للمعلومات، حيث يريدون أن يعرفوا تلك الخدمات التي تلبّي احتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الأمثل.

2- **الاستشارات:** تقدم الاستشارة في الغالب بناء على طلب العملاء كاستجابة لاستفسارهم أو كحل لمشاكلهم، فهي تستهدف التعرف على طلبات العميل ومشاكله واقتراح حلول لها، والاستشارة عبارة عن نصيحة فورية تقدم من قبل شخص خبير وذو معرفة.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 227-235.

3- استلام الطلبات: عندما يكون العميل مستعدا للشراء، فإن الخدمة التكميلية التالية التي يلعبها مقدم الخدمة هي استسلام وقبول الطلبات والحجوزات.

4- الضيافة: وتعكس حسن الاستقبال للعملاء الجدد والتحية والترحيب بالعملاء القدامى عند عودتهم إلى المؤسسة مرة أخرى، فهي خدمة تكميلية تخلق الانطباع الجيد عن المؤسسة ود رجة اهتمامها وتعاطفها مع عملائها.

5- حماية ممتلكات العميل: وتشمل هذه الخدمة التكميلية على عناصر مثل خدمات إيداع الأشياء الثمينة أو الأصول أو الأموال، أو خدمات رعاية الأطفال خلال عملية تقديم الخدمة وغيرها.

6- الاستثناءات: تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها، ومن أشكالها:

- طلبات خاصة: مثل حاجات الأطفال المعاقين؛
  - معالجة اتصالات خاصة: مثل الشكاوي والاقترحات؛
  - حل المشاكل: حل الصعوبات الناتجة عن استخدام المنتج، الضمانات، والكفالات؛
  - المرتجعات: إعادة النقود، التعويض عن الخدمة غير الجيدة، تصليح مجاني للسلع غير السليمة.
- 7- إعداد الفواتير: يتطلب إعداد الفواتير أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، كما يجب إعدادها بالوقت والسرعة المطلوبين، أما عكس ذلك فسيؤدي إلى تدمير وسخط العملاء.
- 8- الدفع: عادة ما يتوقع العملاء أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة، إن العنصر الرئيسي في عملية الدفع هو التأكد من أن العميل قد قام بدفع ما هو مستحق عليه في الوقت المحدد.

### المطلب الثالث : ماهية الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، حيث تربط المؤسسة العمومية بالمواطنين في إطار توفير الخدمات للأفراد في أحسن الظروف بدون استثناء ولا تمييز .

### الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم الخدمة العمومية وأهم الخصائص المميزة لها.

#### أولا : تعريف الخدمة العمومية

إن مصطلح الخدمة العمومية يوحى إلى تلك ال اربطة التي تجمع بين الإدارة العامة والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات والحاجات المختلفة لألف ارد من طرف الجهات الإدارية، ونظرا لاختلاف وجهات النظر، قدمت العديد من التعاريف للخدمة العمومية نذكر منها:

عرفت الخدمة العمومية بأنها: " كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا وم ارقبا من قبل الحاكمين ،لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الت اربط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين"<sup>1</sup>.

كما عرفها خبراء الإدارة العامة على أنها: "الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته ،والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالت ازم في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"<sup>2</sup>. وعرفت أيضا بأنها: "النشاطات والخدمات التي يقدر ال أري العام في وقت من الأوقات وفي دولة معينة أن على الحكام القيام بها، نظرا لأهمية هذه الخدمات للجماعة، ولعدم تأديتها على الوجه الأكمل بدون تدخل الحكام"<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريف الخدمة العمومية بالتركيز على محورين، وهما:

**1- مفهوم الخدمة العامة كعملية** يمكن النظر إلى الخدمة المقدمة من طرف المنظمات الحكومية أو العامة على أنها عملية متكاملة تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة إلى المدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع مختلفة يمكن أن يجرى عليها التشغيل لإنتاج الخدمات المطلوبة<sup>4</sup>:

أ - **الأفراد:** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن ذاته.

ب - **الموارد:** حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء وليس الأف ارد مثل خدمات رخص السيارات.

ج - **المعلومات:** تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمصلحة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

<sup>1</sup> عبد القادر براينيس، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص:56.

<sup>2</sup> العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، الجزائر، 2014، ص: 40.

<sup>3</sup> محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2002، ص: 208.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، مصر،2003، ص: 455.

## 2- مفهوم الخدمة العامة كنظام

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة؛
- الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة (input)، وتتم عمليات التشغيل على المدخلات؛
- نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

### ثانياً : مبادئ الخدمة العمومية

لكي يرقى نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العامة، وضع لويس رولان (Louis Rolannd) مبادئ أساسية للخدمة العمومية وهي: مبدأ الملاءمة، مبدأ الإستمرارية ومبدأ المساواة، وهناك بعض من الكتاب اقترحوا إضافة قاعدتين: مبدأ المجانية والذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية دون مقابل، ومبدأ الحيادية الذي يلزم المصلحة العمومية بالأخذ بعين الاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبار آخرى، لكننا لا نأخذ هذين المبدأين بعين الاعتبار كون الحيادية ما هي إلا أثر للمساواة، كما أن المجانية لا معنى لها كون المصلحة العمومية لا يمكنها الاستمرار دون تحصيل موارد وتحقيق أرباح. ويمكن شرح المبادئ الأساسية للخدمة العمومية فيما يلي:

- 1- مبدأ الملاءمة: يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهور، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، فإن الخدمة يجب أن تتلاءم والمصلحة العمومية بتحسين نوعية وكمية أدائها، لذلك يعتبر مبدأ الملاءمة كأساس لمبدأ الاستمرارية.
- 2- مبدأ الاستمرارية: باعتبار أن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجات جد ضرورية، فيجب أن يكون اشتغالها بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاعات، لكن في الحقيقة، إستمرارية الخدمة العمومية ليست دائماً محترمة:

- مكاتب البريد تكون مغلقة أيام العطل؛
  - في أحيان عديدة يصعب الوصول لأي رقم هاتفي بسبب ازدحام الخطوط؛
  - أثناء العطل، خطوط الطرق تكون مكتظة.
- وهذه التجاوزات لمبدأ الإستمرارية لا يمكن تجنبها.

<sup>1</sup> عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 41.

**3- مبدأ المساواة:** يقوم هذا المبدأ على أساس التزم الجهات القائمة على إدارة المؤسسات العمومية بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس، اللون، اللغة، الدين، المركز الاجتماعي أو الاقتصادي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : أهداف الخدمة العمومية

تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيق أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وطبيعتها وميدان نشاطها، لهذا تتداخل وتتشابك الأهداف من تقديم الخدمات العمومية، ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### أولا : الأهداف الاقتصادية

تتمثل الأهداف الاقتصادية للخدمة العمومية في:

**1- تحقيق الربح :** إن إستمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، بالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات المنافسة الأخرى.

**2- تحقيق متطلبات السوق:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي (الخدماتي) وتغطية تكاليفها على المستويين المحلي والوطني، فالمؤسسة العمومية تحقق هدفين في آن واحد: تغطية طلب المجتمع وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة و إضافية مع التطور الحضاري والثقافي للمجتمع.

#### 3- عقلنة الإنتاج الخدمي

يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج بواسطة التخطيط الجيد والدقيق، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والربح فإن فشل هذه المؤسسات يعني انخفاض التمويل للمشاريع ذات الطابع العام، وبالتالي فالمجتمع هو الذي سوف يتحمل هذه التكلفة، ومنه فمن الضروري تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها، والإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

**ثانيا : الأهداف الاجتماعية** وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

**1- ضمان مستوى مقبول من الأجور** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور يتراوح بين الانخفاض

<sup>1</sup> صليحة خلاف ،مبدأ المساواة في تنظيم الصفقات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص قانون الإدارة العامة،

كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013، ص: 12.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص ص: 18، 19.

والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، طبيعة النظام الاقتصادي، مستوى المعيشة في المجتمع، حركة سوق العمل وغيرها من العوامل.

## 2- تحسين مستوى معيشة العمال

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي والتطور الحضاري وتغير الأذواق وتحسنها يجعل العمال أكثر حاجة لتلبية رغبات تتزايد باستمرار، وهذا ما يدعو لتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال.

## 3- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال

وذلك بتوفير المؤسسة لعلاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة العمومية وتحقيق أهدافها.

## 4- توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات العمومية لتوفير بعض التأمينات، مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أن تخصيص مساكن سواء الوظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم يظهر كثيرا في المؤسسات العمومية.

## الفرع الثالث: أنواع الخدمة العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات الجماعية والمنظمة من طرف الدولة، يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية<sup>1</sup>:

### أولا : من حيث طبيعة نشاط الخدمة

حيث يمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى:

1- خدمات إدارية: وهي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية، سواء على المستوى المحلي أو المركزي، مثل خدمات مرفق الحالة المدنية.

2- خدمات صناعية وتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، مثل خدمة مؤسسة المياه والغاز والكهرباء.

3- خدمات اجتماعية وثقافية: وتتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، مثل خدمة التمرس الإلزامي والخدمات الصحية.

<sup>1</sup> ضالع بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2018، ص ص: 11، 12.

ثانيا : من حيث طبيعة الخدمة المقدمة

وتصنف الخدمة العمومية وفق هذا المعيار إلى:

- 1- **خدمات فردية:** تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.
  - 2- **خدمات جماعية:** وهي خدمات يحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوموا بطلب توفيرها، مثل الإنارة العمومية.
- كما يمكن تصنيف الخدمات العمومية وفق معيارين آخرين كالآتي<sup>1</sup>:

\* من حيث طريقة تحمل التكلفة

وفق هذا المعيار تصنف الخدمة العمومية إلى ثلاثة أنواع:

- 1- **خدمة مجانية:** وتقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة، مثل: حملات التلقيح، الأمن العمومي والإنارة العمومية.
- 2- **خدمة بمقابل:** يتحمل تكلفتها كليا المستفيد منها، مثل: الكهرباء، الهاتف العمومي والماء الشروب...الخ.
- 3- **خدمة مدعمة:** يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها، والباقي دعم حكومي لها، مثل: النقل العمومي، السكن، السلع الاستهلاكية كالخبز والحليب...الخ. .

\* من حيث المعيار التسويقي

وعلى أساس هذا المعيار تقسم الخدمة العمومية إلى:

- 1- **خدمات غير مسوقة:** وتكون مقدمة ومفروضة على الجميع من قبل القوة العمومية، والحصول عليها يكون مجانيا، إنتاجها يكون بواسطة أموال عمومية ممولة من الإيرادات العامة للدولة، مثل: الأمن، الدفاع، خدمات البلدية، الإنارة العمومية والنظافة العمومية...الخ.
- 2- **خدمات مسوقة:** وتكون مقدمة للأفراد بشكل اختياري، وطريقة الحصول عليها تكون بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة، مثل: الكهرباء والغاز والماء، أو تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية، مثل: النقل العمومي، السلع الاستهلاكية وتذكرة الدخول للمتاحف والملاعب...الخ.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، المناجمنت العمومي، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، 2017، متاح في:

## خلاصة :

تعد الخدمة العمومية من المفاهيم الرائدة والمتداولة في وقتنا الحالي، فهو يشكل مسعى ترمي السلطات العمومية إلى تحقيقه، فضلا عن كونه مطلباً شعبياً، وقد أصبح من الضروري على كل الحكومات والدول الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الالكترونية بإحداث نقلة نوعية في ظل التحولات الالكترونية والرقمية التي تساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين.

إن فكرة الرقمنة وأثرها في تفعيل وتحسين الخدمة العمومية مثلت رهانا ومسعى لدى السلطات العمومية في كل الدول خاصة الجزائر، على مدار السنوات الأخيرة استجابة للمطالب الشعبية المتزايدة الناتجة عن امتداد المرحلة التي عانى المواطن فيها من رداءة في مستوى الخدمات التي تقدمها هيئات القطاع العمومي لفترة طويلة، حتى تطبعت الإدارة العمومية بكافة المظاهر المرتضية للبيروقراطية الإدارية واستجابة أيضا للتطورات والتحولات العالمية الحاصلة في شتى المجالات السياسية منها كزيادة اهتمام منظمات المجتمع الدولي بترشيده أداء الحكم في مختلف دول العالم وتقييم هذه الأخيرة وتصنيفها على أساس استجابتها وتجسيدها لمعايير الرشادة المسطرة والتكنولوجية منها والناتجة عن الثورة المعلوماتية وضرورة التحول نحو العصرية والرقمنة لما لها من آثار ايجابية على مستوى تقديمها للخدمات العمومية خاصة بالنسبة للإدارات التي يحتك بها المواطن مباشرة وبصورة دائمة بهدف تلبية حاجاته العامة فالرقمنة ومن خلال المباحث المدروسة يتبين أن لها دور كبير في تحسين الخدمة العمومية فقد أصبحت الأجهزة الرقمية تفاصيل حياتنا الراهنة و تتحكم في سير دواليب شؤوننا العامة و الخاصة ،فقد بنتنا نتحدث اليوم عن المدينة الذكية، والإدارة الرقمية، فضلا عما نمتلكه من عتاد خفيف و ثقيل سواء كأفراد أو جماعات، وذلك بدءا بالهواتف الرقمية و الحواسيب و الألواح الرقمية المحمولة، فإذا كانت الثورة الرقمية قد ارتبطت بنظيرتها المعلوماتية التي اكتسحت جل مظاهر المجتمع فان الرقمنة شملت مظاهر الحياة كمحاولة لتعويض الذكاء الانساني المبني على التأمل بالذكاء الصناعي الذي تتجاوزه فيه الالة القدرات الخفية للكائن البشري ، فاصلة أياها عن كل إحساس ، وذلك في أفق صناعة وعيها الخاص وهذا ما نتطرق إليه في الفصل الثاني.

**الفصل الثاني :**  
**تحسين الخدمة العمومية**  
**في ظل الرقمنة**

## تمهيد :

تحظى الخدمات باهتمام خاص من قبل المؤسسات والزيائن على حد سواء، كما يلاحظ أن الأهمية الممنوحة لقطاع الخدمات قد تزايدت خاصة أنها أصبحت تمثل واحدة من أهم القطاعات المساهمة في الناتج القومي، إضافة إلى ذلك يعد مستوى جودة الخدمة عاملا رئيسيا للتميز بالنسبة للمؤسسات سواء الخاصة أو العمومية، وبالتالي أصبح من الضرورة توجيه مزيد من الاهتمام والبحث عن سبل لتطوير وتحسين جودة هذه الخدمات.

وقد أخذ مفهوم تحسين جودة الخدمة العمومية حي از واسعا من الاهتمام في السنوات الأخيرة، فضلا عن كونه مطلباً شعبياً مرافقا للتطورات والحركية التي يعرفها المجتمع، فهو محل اهتمام خاص من المؤسسات العمومية التي تضع ضرورة تقديم خدمة عمومية أكثر فعالية في صميم اهتمامها، ويتجلى ذلك من خلال استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف ال وسائل الإلكترونية الحديثة في تحسين طرق تقديم الخدمات العمومية وجعلها أقرب إلى المواطن.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى "تحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة" من خلال ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : تحسين جودة الخدمة العمومية.
- المبحث الثالث : رهانات وأفاق إصلاح الخدمة العمومية بواسطة الرقمنة

## المبحث الأول : تحسين جودة الخدمة العمومية

تهدف المؤسسات الخدمية دوماً إلى تحسين الخدمات المقدمة بصفة مستمرة ومتواصلة لضمان تكيفها مع التغيرات والتطورات التي يعرفها محيطها ومع تطور حاجات الزبائن وتطلعاتهم.

## المطلب الأول: مفهوم وأبعاد جودة الخدمة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت لجودة الخدمة وكذا أهميتها، بالإضافة إلى أبعادها.

## أولاً: تعريف جودة الخدمة

سنحاول أن نعرج أولاً على مفهوم الجودة بصفة عامة، ثم إعطاء تعريف لجودة الخدمة.

## 1- تعريف الجودة

"لغة، أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء، أما الجودة اصطلاحاً، فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف الجودة بأنها "مجموع الخصائص والتي لها القدرة على تلبية حاجات الزبون سواء الظاهرية أو الضمنية".

وعرفت الجمعية الأمريكية والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"<sup>2</sup>.

## 2- تعريف جودة الخدمة

يقصد بجودة الخدمة أنها "قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة (الجودة الفعلية أو المدركة من قبل المستفيد) مع توقعات المستفيد (الجودة المتوقعة)"<sup>3</sup>، يمكن تعريف جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد منها، فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة، أما من منظور المستفيد فهي مواعمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعلاماته<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص: 27.

<sup>2</sup> سميرة هارون، كمال حوشين، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 29 و30 أكتوبر 2014، ص: 13.

<sup>3</sup> حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 207.

<sup>4</sup> سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص

ويمكن القول بأن جودة الخدمة ما هي إلا قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين<sup>1</sup>. من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمة بأنها: مجموعة من الخصائص التي يعتمد عليها الفرد في معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع ما كان يتوقعه.

### ثانياً: أهمية جودة الخدمة

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية أدت للاهتمام بجودة الخدمة ونوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

**1- نمو مجال الخدمة:** إذ تازدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف شركات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما ازل مستمرا بالتوسع.

**2- ازدياد المنافسة:** إذ من المعلوم أن بقاء الشركات والمشاريع يعتمد في حصولها على التقدير الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

**3- الفهم الأكبر للعملاء:** أن تتم معاملتهم بصورة جيدة حيث يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

**4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها أيضاً أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى للجودة من أجل ضمان ذلك.

**ثالثاً: أبعاد جودة الخدمة** تشير معظم الدراسات أن هناك عدة معايير أساسية يحكم من خلالها الزبون على مدى جودة الخدمة، وتتمثل في مجملها في العناصر التالية:

**1- الاعتمادية:** وتعني القدرة على أداء الوعود بدقة، وهي نقطة حساسة تحدد جودة الخدمة، وتعني في المجمل تنفيذ الأنشطة بشكل دقيق يعتمد عليه، وأداء المهام بشكل صحيح من أول مرة، فالدراسات أثبتت أن الوعود أهم من جودة العمل بحد ذاته.

<sup>1</sup> بشير العلاق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

<sup>2</sup> مأمون الدراكبة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 194.

2- الاستجابة: إن استعداد مقدمي الخدمة للمساعدة وتقديم خدمات موجهة مهم جدا للزبون، كما أن وقت الانتظار يعد عاملا مهما ومؤثرا على رضا الزبون وتقييمه لجودة الخدمة، فمن المهم معالجة طلبات الزبائن وحاجاتهم بطريقة سريعة.

3- الأمان: إن معرفة ومجاملة الموظفين وقدرتهم على نقل الثقة والمهارة للزبائن عوامل مهمة في تقديم الخدمة التي تتميز بجودتها بدرجة عالية من المصداقية، حيث يجب أداء الخدمة بشكل آمن وموثوق به.

4- الجوانب الملموسة: الخدمات غير ملموسة لكنها قد ترتبط بأشياء مادية ملموسة تؤثر بشكل كبير على الزبون، مثل العنصر البشري، التسهيلات المادية، المعدات والأجهزة المادية... الخ، حيث تلعب الجوانب الملموسة دورا كبيرا في الحكم على جودة الخدمة المقدمة.

5- التعاطف: ويتمثل في الاهتمام الشخصي بالزبون، فعلى مقدم الخدمة إظهار تفهمه واستماعه للزبون وقدرته على الاتصال معه وبناء علاقة جيدة تجعله يشعر بالاهتمام والتعاطف، ويمكن حصر الأبعاد السابقة وأخرى في ثلاث فئات تتمثل في<sup>1</sup>:

### 1- البعد الوظيفي

يتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة إلى العميل، وهو يرتبط أساسا بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومنتقياها، ومن أهم دلائلها أو معاييرها ما يلي:

أ- التعامل: ويتضمن بناء وتدعيم وتوطيد العلاقة الطيبة مع العملاء وتقادي خسارة العميل غير الراضي، وربط العميل بالمنظمة وتحقيق ولائه.

ب - الكفاءة: وتعني امتلاك مقدم الخدمة للكفاءات، القدرات، المهارات، والمعارف اللازمة لأداء الخدمة بمستوى ثابت من الجودة.

ج - الاستجابة: تعني سرعة تلبية مقدم الخدمة لطلبات العملاء وحل مشكلاتهم، مع رغبته واستعداده لذلك.

د - فهم ومعرفة العميل: تعني مدى قدرة المقدم على إدراك ومعرفة حاجات ورغبات وتوقعات العميل، مع منحه الاهتمام الشخصي الكافي.

هـ - الثقة: وتعني مدى اقتناع العميل بمهارة وخبرة مقدم الخدمة، مدى مصداقية وأمانة كافة البيانات والمعلومات المتحصل عليها.

2- البعد الفني : ويتمثل في مستوى جودة الخدمة النهائية التي يحصل عليها العميل، ومن أهم دلائلها:

أ- الأمان: ويعني خلو الخدمة المقدمة من كافة المخاطر ومصادرها.

ب - الاعتمادية: وتعني تقديم الخدمة بمستوى جودة ثابت يطابق ما وعد به العملاء ومن أول مرة.

<sup>1</sup> محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2009، ص ص: 74، 75.

ج - القيمة: وتعني أن يكون مجموع المنافع التي يحصل عليها العميل أكبر من السعر المدفوع.

د - الفورية: وتعني سهولة حصول العميل على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين.

### 3- الصورة الذهنية للمنظمة لدى العميل

وتمثل كيفية إدراك العميل للمنظمة الخدمية التي يتعامل معها، وهي تتكون نتيجة تفاعل البعدين الوظيفي والفني لدى العميل، فضلا عن مجموعة عوامل أخرى وهي:

أ- الاتصال: يشمل نوعين من الاتصال، أولهما بين المنظمة وعملائها وذلك لتعريفهم بالخدمات المقدمة وأسعارها ومواصفاتها وزمن أداء الخدمة وغيرها من المعلومات، كذلك الإنصات لشكاوى العملاء وذلك للعمل على حلها، وثانيهما بين العملاء لتبادل الخبرات فيما بينهم.

ب - الإعلان: فالإعلان يساهم في رسم صورة ذهنية مستهدفة عن المنظمة لدى العاملين، وذلك من خلال التأكيد على بعض القيم كالوفاء بالتمتع أو تعهد، حماية العملاء، الأمان وغيرها.

ج - الجوانب الملموسة: تتضمن جميع التسهيلات المادية المرتبطة بالخدمة مثل المباني، التخطيط الداخلي، الأجهزة والمعدات، كذلك ظروف العمل من نظافة وإضاءة وديكور وغيرها.

### المطلب الثاني: نماذج وأساليب قياس وتحسين جودة الخدمة

تسعى المؤسسات لتقييم وقياس جودة خدماتها باعتماد نماذج للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة.

#### الفرع الأول : نماذج قياس جودة الخدمة :تسعى المؤسسات لتقييم وقياس جودة خدماتها باعتماد نماذج

للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة، وفيما يلي نوضح هذه المقاييس:

أولاً: مقياس عدد الشكاوى : يمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لهذا المستوى الذين يريدون الحصول عليه، فهذا المقياس يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها<sup>1</sup>.

في ظل هذا المقياس، تشجع المؤسسات الخدمية زبائنها على التقدم بمقترحاتهم وانتقاداتهم، فمثلاً العديد من الفنادق والمطاعم تخصص سجلات من أجل تسجيل ملاحظات الزبائن، فالمقترحات لا تكشف المستوى العام لرضا الزبائن، لكنها تقدم الأسباب الرئيسية لعدم الرضا، حيث أنها تقدم عدة أفكار لخدمات جديدة.

<sup>1</sup> نجوى عمروش، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 43.

**ثانياً: مقياس الرضا :** يعتبر من أكثر الطرق استخداماً لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، وغالباً ما يتم توجيه أسئلة للعملاء بعد حصولهم على الخدمة، وذلك من خلال قائمة استبيان، بطاقات تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية، وتتميز هذه الطريقة في كونها تمد المؤسسة الخدمية بمعلومات هامة تتعلق بشعور العملاء نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف فيها، وبشكل يمكن المؤسسة الخدمية من تبني الإستراتيجية التسويقية التي تتلاءم مع احتياجات السوق، كما أن فهم اتجاهات العملاء نحو الخدمة سوف يمد المؤسسة الخدمية بمعلومات تساعد في تحسين جهودها لمقابلة احتياجاتهم بشكل أفضل<sup>1</sup>.

**ثالثاً: مقياس القيمة :** إن القيمة التي تقدمها المؤسسات الخدمية لعملائها تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب العميل للثمن الذي يدفعه للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما ازادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة قياساً بالسعر كلما ازادت القيمة المقدمة للعملاء وكلما ازد إقبالهم على الشراء، وعندما يزيد السعر المطلوب عن المنفعة فإن القيمة المدركة للخدمات المقدمة تصبح دون المستوى، وقد تدفع طالب الخدمة إلى عدم التعامل مع المؤسسة أو التحول إلى مؤسسة خدمية أخرى تقدم قيمة أفضل، وهنا تصبح مهمة المؤسسة الخدمية هي اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر حصول العميل على الخدمة<sup>2</sup>.

**رابعاً: مقياس الفجوة :** هو أداة ووسيلة لقياس الفرق بين توقعات العملاء عن الخدمة والخدمة المقدمة لهم فعلاً، ولقد صمم النموذج من افتراض مؤداه أن مستوى جودة الخدمة التي يحصل عليها العميل يمكن تحديدها من خلال الفجوة بين توقعاتهم عن جودة الخدمة وبين جودة الخدمة التي تم الحصول عليها فعلاً، وكذلك قياس أهمية كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، ولقد استقطب هذا المقياس كثيرون من الاهتمام منذ أن تم تصميمه من قبل الباحث - وزملائه في سنة 1985، هذا المقياس يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (أو التوافق) بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة، ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التوافق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها .

عند التحدث عن هذا المقياس لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة هما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 57.

<sup>2</sup> حسام الدين فتحي، العلاقة بين جودة الخدمة التلفزيونية وكل من رضا المشاهد والميل لتكرار المشاهدة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص: 43.

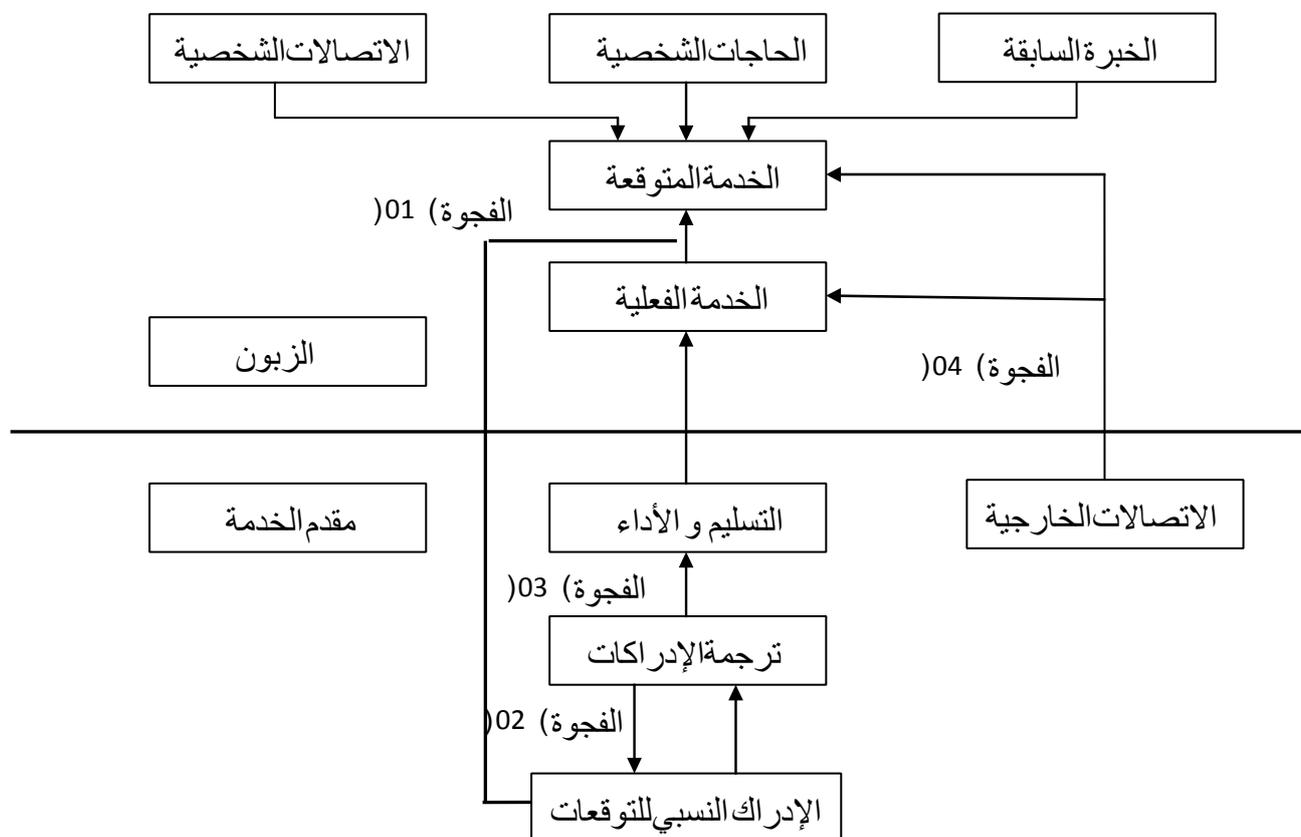
<sup>3</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص: 99، 100.

- 1- توقعات الزبائن: وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء، وتكون ناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة وقابلة للمقارنة، وتصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة.
  - 2- إدراكات الزبائن: وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له.
- يقوم هذا النموذج على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، ويمكن التعبير عنها كما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

حيث يبين هذا النموذج خمس فجوات يمكنها أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة وفي تقييم العميل لجودتها ويظهر الشكل التالي هذه الفجوات:

الشكل رقم 09: نموذج الفجوات



المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 99، 100. ونشرح باختصار هذه الفجوات فيما يلي<sup>1</sup>:

- الفجوة رقم 1: تنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبائن وما تعتقد الإدارة أنه رغبة الزبائن.
- الفجوة رقم 2: تنتج عن الاختلاف بين ما تعتقد الإدارة أنها رغبة الزبون وما تقوم بأدائه فعلا.
- الفجوة رقم 3: تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة لجودة الخدمة وبين مستوى الأداء الفعلي.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص ص: 102، 103.

الفجوة رقم 4: تنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه أو ما يقدم من وعود حول الخدمة.

الفجوة رقم 5: هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربع السابقة، وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية.

#### خامسا: مقياس الأداء الفعلي

استمرار للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصادقية وامكانية التطبيق، فقد توصل كل من تايلور Taylor وكرانين Cranin إلى مقياس آخر لجودة الخدمة لا يعتمد على الفجوات بين الإدراكات والتوقعات، وذلك كما هو في نموذج Servqual السابق، وقد انتقد الباحثان النموذج الخاص بالفجوات، خاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، وكذا عدم البساطة وصعوبة التطبيق في الحياة العلمية.

لذلك قدم الباحثان سنة 1992 نموذجا جديدا يقوم على فكرة مبسطة، وهي أن جودة الخدمة يجب قياسها بطريقة لا تختلف عن قياس اتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة نحو مستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة<sup>1</sup>.

ويعرف نموذج الأداء الفعلي بأنه نموذج يركز فقط على الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات، ويستند هذا المقياس إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة، اعتمادا على الأبعاد الخمسة للجودة، وهي: العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان والتعاطف<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: أساليب تحسين جودة الخدمة

إن عملية تحسين جودة الخدمة تمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها وضمان إستمرارها في السوق، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى بعض الأساليب التي تمكن المؤسسات من تحقيق ذلك.

#### أولا : وضع نظام لقيادة الجودة

إن الهدف من وضع نظام لقيادة الجودة هو تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة، ويتكون هذا النظام من<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 304.

<sup>2</sup> نسرين صلاح، تقييم جودة الخدمات الجامعية باستخدام نموذج الأداء الفعلي، متاح في:

<https://www.researchgate.net>، 2019/01/03

<sup>3</sup> فتيحة بوجرود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص: 60-62.

**1- نظام اليقظة:** والذي يتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين، الهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها من أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه المتغيرات.

**2- تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:** إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة وفقا لما يتوقعه العميل، بشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد وارضاء العملاء الحاليين.

**3- تحديد سياسة الجودة:** بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة، تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكيف، والمتعلقة بالموارد البشرية، الأدوات والطرق، التنظيم، الاتصال، التخطيط...الخ.

**4- نظام تقييم رضا العملاء:** إن تقييم رضا العملاء يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها، ويكون ذلك بالإصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم، والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم إضافة إلى استقبال وتحليل الشكاوى، والتحقق مع العملاء القدامى والاستخبارات التسويقية.

**5- نظام التحسين المستمر:** يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بيئة أعمال المؤسسة والتعرف على مستوى رضا العملاء، إضافة إلى ذلك فإن نظام التحسين المستمر يعتمد بشكل أساسي على نتائج التقييم الداخلي لسيرورة الأداء، وذلك بهدف استغلال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم.

#### ثانيا: تحقيق التميز في العلاقة مع العميل

يعتبر التميز في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق، ويتطلب ذلك وضع عدة استراتيجيات، منها<sup>1</sup>:

**1- إدارة فترة انتظار العميل:** إن الفترة التي يقضيها العميل في انتظار الحصول على الخدمة، تؤثر تأثيرا عكسيا على إدراكاته للأداء الفعلي وانطباعاته حول المؤسسة ومستوى جودة خدماتها، لذلك على المؤسسة استثمار فترة انتظار عملائها، بجعلهم يشغلون بشيء خلال تلك الفترة، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال بوضع الجرائد والمجلات، نشرات إعلامية للعملاء للتعريف بالمؤسسة...الخ.

**2- التعامل مع شكاوى العملاء:** إن شكاوى العميل عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمؤسسة، لذا يقترح بعض الباحثين العديد من الأساليب للتعامل مع شكاوى العملاء، منها:

- التعرف على توقعات العميل لمستويات الخدمة المقبولة؛
- تطوير الإجراءات وتبسيط متطلبات الحصول على الخدمة باستخدام التكنولوجيا المتطورة؛

<sup>1</sup> فتحة بوحود، مرجع سابق، ص ص: 62-64.

- الاتصال الفعال بالعملاء؛

- تجاوز توقعات العميل وتحقيق التميز في تقديم الخدمة؛

- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات.

**3- جعل العلاقة مع العميل شخصية:** على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع العميل شخصية لتحقيق التميز، فليست الخدمة هي التي تخلق التميز بحد ذاتها وإنما العلاقة مع العميل، ولجعل تلك العلاقة شخصية يجب اعتماد الاتصال بالعميل للتعرف عليه أكثر وعلى احتياجاته، وتستخدم هذه الطريقة خاصة مع العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة أو العملاء الذين تارهم مهمين، فبإمكان المؤسسة الاستعانة بوسائل الإعلام والاتصال لأنها تعطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العميل شخصية، مثل استعمال موقع المؤسسة على الإنترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته.

### المطلب الثالث : أثر تطبيق الرقمنة على تحسين جودة الخدمة العمومية

إن المؤسسات العمومية كغيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى تسعى دوماً 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 إلكترونياً الأمر الذي ساهم في تحسين جودة خدماتها .

سنتطرق في هذا المطلب إلى الآثار الناجمة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل المؤسسات العمومية، والتحسينات التي نتجت عن التحول إلى الإدارة العمومية الإلكترونية.

#### أولاً: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة العمومية

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

إن وجود الحاسب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات في المؤسسات العمومية أدى إلى اختفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة، والتي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة اليدوية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، والثبات الذي يعني تنفيذ

تعليمات البرنامج في جميع الأحوال، فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية عكس الموظف<sup>1</sup>.

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحا في هذا المجال بالنطاقات الأقل نموا في مجال التكنولوجيا، نجد دولة الهند أين تتواجد الأكواد المقيمة وسط المجتمعات، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية وعمليات التوثيق والاستمارات التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية، وبهذا تعمل على توفير وقت المواطنين وأموالهم، كما تعمل على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي، فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطوير نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية، وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورها التقليدية، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي، إذ بإمكانها تغيير طبيعة عمل الأفرد داخل مؤسسات الخدمة العمومية، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف وإزالة المشكلات التي تجابهها<sup>2</sup>.

- ويمكن أن نجمل أهم مزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات العمومية فيما يلي<sup>3</sup>:
- يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات و إتاحتها أمام أفرد المجتمع؛
  - تبسط إجراءات إنجاز الخدمة العمومية، وتدفع سير المعاملات إلكترونيا، وتسهل الإجراءات بين الدوائر المختلفة؛
  - تقلل من الأعباء الورقية بجمع البيانات مرة واحدة لاستخدامات متعددة؛
  - توفير الأرشيف الإلكتروني، 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؛

<sup>1</sup> عابد عبد الكريم غريسي، محمد شريف، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص: 79.

<sup>2</sup> عابد عبد الكريم غريسي، محمد شريف، مرجع سابق، ص: 94.

<sup>3</sup> نور الدين بريار، مريم مشري، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية"، مجلة التنمية والاستشراق للبحوث والدراسات، العدد 01، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016، ص: 63.

- الوصول الآني للمعلومات والخدمات من دون الحاجة إلى مارجعة الدوائر المعنية؛
- يساعد على زيادة ولاء المواطنين، نتيجة الاستجابة السريعة والمبسطة للخدمة العمومية.

### ثانيا: التحول 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، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وب ارمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقدم حلولاً للتعقيدات ومشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

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<sup>1</sup>:

**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، والناج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.

**3- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد :** حيث يعمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا لربح 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.

<sup>1</sup> رشيد سامي، أسماء قاسمية، "ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد8، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2017، ص: 352.

## 5- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة

انطلاقاً 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 بخدمة جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

## المبحث الثاني : رهانات وأفاق إصلاح الخدمة العمومية بواسطة الرقمنة

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة و متلاحقة في بيئة الأعمال وتشمل التغيرات العالمية المعاصرة تحديات أمام زيادة القدرة التنافسية للتكنولوجيا خاصة فيما يتعلق باستخدام الوسائل التكنولوجية مثل الحاسبات الآلية وشبكة الاتصال بما يتناسب ومتطلبات العصر والذي يكفل أداء وظائف بأعلى كفاءة ممكنة وتقديم الخدمة في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة هذا بإدخال ثورة جديدة سميت بالرقمنة ودورها في ترشيد الخدمة العمومية.

## المطلب الأول : الرقمنة وترشيد الخدمة العمومية

أصبح من التطوير الكبير في مراكز الخدمة الجماهيرية قضاء معظم الاحتياجات من خدمات متنوعة عن بعد سواء كان المواطن في منزله أو عمله من خلال مواقع الخدمات فالتحول من الإدارة الإلكترونية الرقمية تعد مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطن مع مؤسسات الخدمة العامة، كما أن نوعية الإدارة في ظل التحولات الرقمية قد بدأت تتشكل بإعادة الهيكلة الشاملة لمفاهيم البنى التنظيمية و المؤسسية والإدارية نحو غاية الارتقاء بفعالية الإدارة بكافة جوانبها وأبعادها بحيث أصبح من الضروري الدخول في ثورة التكنولوجيا والاتصال الحديثة بما تتيحه كأداة لترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية.<sup>1</sup>

كما يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في استراتيجية التحول الإلكتروني مرحلة هامة في إرهابات الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات، وقد عرفت الرقمنة الإدارية الإلكترونية تجاوبا كبيرا لهذه التقنية نظرا لما تساهم به في تفعيل وترشيد الخدمة العمومية وتوجهت الجزائر على غرار باقي الدول نحو الدخول في عصر المعلوماتية ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف المؤسسات الحكومية ومنظمات الخدمة العامة.

<sup>1</sup> عبد الكريم، عشور، مرجع سابق ص117.

### المطلب الثاني : ملامح التغيير في إدارة الخدمة العمومية

يمكن الإبداع والتحديث في الخدمات العامة في محاولة منح مستهلكي الخدمات العامة القدرة على التصرف بوصفهم زبائن لهم الحق في الاختيار عن طريق استخدام الاتصالات وشبكة الأنترنت وإدخال عصر الرقمنة على هذه التكنولوجيا لتكون مسلكا سهلا للعبور وتقديم الخدمات بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن، وتعد الخدمات العمومية البنكية عبر الأنترنت تحول رقمي تماما دلالة على انتهاء العصر الورقي المادي والذي غالبا ما يتميز بالبيروقراطية.

كما أن ترشيد الخدمة العمومية، يدفع إلى ضرورة اعتماد مبدأ عمل مراكز خدمة المواطن الذي يبنى على وجود مراكز قادرة على الاتصال بكافة إدارات الدولة<sup>1</sup> إذ مع ازدياد اعتماد المؤسسات على أنظمة المعلومات خاصة مع ظهور الأنترنت وظهور خدمات المواقع الالكترونية أصبحت خدمة المواطن تتم عبر الموقع الالكتروني الذي يخزن الطلبات في أنظمة الحاسوب المبرمجة مسبقا لقبول الطلب.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر تطبيق الرقمنة

رغم الامتيازات والعلاوات التي قدمتها هذه التكنولوجيا للخدمة العمومية الا ان مشكل الخدمات العامة لا زال قائما يعاني في تسييره من البيروقراطية ويظهر اثر ذلك في ترشيد الخدمة العمومية في تركيزه على وجوب العناصر الآتية:

#### أولا على المستوى العام:

1/ **مرد ودية الخدمة العمومية:** حيث يتعلق الأمر بمدى مرد ودية مشاريع الخدمة العمومية ومختلف إسهامها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين و ما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي، وهل حقيقة تم الوصول الى كسب رضا المواطن وثقته بمؤسسات الخدمة العمومية؟.

2/ **تقليل تكاليف الخدمة العمومية:** من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ يتيح التكاليف، الناتج الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية ولذا يظهر هذا الأثر من خلال التحول والانتقال من النظام التقليدي القديم المعروف بالعصر الورقي المادي إلى العصر الرقمي اللارقي اللامادي الذي ينبذ البيروقراطية والشكل الاتي يظهر ذلك.

<sup>1</sup> سحر، قدوري، الإدارة الالكترونية و امكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور العدد 14، الجزء الاول، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية الجامعية المستنصرية، 2010، ص 159.

الجدول رقم 02 :يمثل المقارنة بين النظام الإداري القديم والنظام الإداري الحديث من خلال الخصائص:

المصدر: مجلة المنصور ص160

النموذج القديم	النموذج الحديث	
بناء هرمي بهت درجات معروفة وثابتة	وجود شبكة الانترنت وإنشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون	التنظيم
التعامل مع الحدث بعد وقوعه	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل	الأسلوب
الاعتماد على الأصول المادية	الاعتماد على رأس المال الفكري وأساليب عمل الموضحة	الموارد
تقدم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق وهي مثقلة بالبيروقراطية	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الخدمات
محلي	عالمي	نطاق العمل
شعور ضعف الترابط بين الإدارات وصعوبة في التحويل	ساعات متتابعة مستمرة وسهلة جدا	سرعة الاستجابة
عالي	منخفض	مستوى البيروقراطية
الإدارة هي الأساس	الزبون هو الأساس	الاستراتيجية
متسلطة	استشارية	القيادة

3 /زيادة الإتقان :إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري ، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام ، والأنشطة الإدارية التقليدية ، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات ، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

4 /تخفيض التكاليف :إذا كانت الإدارة الالكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فان انتهاج نموذج المنظمات الالكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير .

5 /تبسيط الإجراءات :أمام الحاجة للتحديث ، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها ، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل ، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية

حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع ، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

**6 /تحقيق الشفافية :** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ، " إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية" إن خصائص تطبيق الإدارة الالكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الالكتروني في الكثير من الدول ، والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات الكترونية متنوعة مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات ، وهذا ما بين أن التحول للإدارة الالكترونية لابد أن يتم عبر مراحل<sup>1</sup>.

ثانيا/ بالنسبة على المستوى المحلي للمؤسسات بلدية تاشته نموذجا: <sup>2</sup>

للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة على مستوى المنظمات من خلال توفير العديد من الفرص والمزايا التي تتمثل فيما يلي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسات: من خلال تخفيض تكاليف المباني والأجهزة وأجور العاملين والإجراءات الإدارية بسبب تحول شكل المؤسسة من التقليدي إلى الإلكتروني الذي يتطلب عمالة ومواقع جغرافية محدودة الذي يؤدي إلى زيادة الربح.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة: حيث تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسة من دخول أسواق جديدة، وبالتالي الاستحواذ على أكبر حصة من الأسواق المحلية أو الأجنبية.
- توجيه الإنتاج بناء على رغبات المستهلكين ووفقا لما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم
- تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات: من خلال ما توفره الإدارة للمؤسسة من فرص التواجد عن قرب في الأسواق ومعرفة نوع وشكل المنتج المستهدف من طرف المستهلكين، والعمل على إشباع رغباتهم من خلال تحسين جودة المنتج.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من التعامل الورقي وآثاره السلبية، التي تؤدي إلى تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 19

<sup>2</sup> الملتقى الوطني الأول، مرجع سابق، ص 204

ثالثا/ على المستوى الوطني: تحقق الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والكثير من الإيجابيات نظرا لدخول

تكنولوجيا الرقمنة عليها ويظهر ذلك على المستوى الوطني التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- تساعد الرقمنة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية والعمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات ونماذج العمل والخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيق الشفافية والوضوح للمواطنين ورجال الأعمال.
- تتيح الرقمنة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في المجال التقني وذلك من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات، الذي من شأنه أن يساهم في تكوين عمال متخصصين في هذا المجال.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في حل الكثير من العقبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة، خاصة فيما يتعلق بسهولة وسرعة النفاذ للأسواق العالمية، في ظل التنافس الشديد وتحديات السوق العالمية التي تفرضها منظمة التجارة العالمية وحرية التجارة.
- دعم الواردات من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيدا عن الوسطاء والوكلاء، وهذا يساهم بدوره في منع الاحتكار واختيار أفضل العروض من حيث السعر والجودة.
- توفر الرقمنة الإلكترونية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فرصة المشاركة في حركة التجارة العالمية بما تقدمه لها من مميزات متعددة، مثل توفير الوقت والمكان اللازم لأداء الأعمال وتخفيض تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان.
- تتيح الرقمنة الإلكترونية المجال بشكل واسع وبسيط أمام المواطنين للوصول إلى الأسواق ومراكز الاستهلاك التي يستهدفونها بمنتجاتهم بأقل تكلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الملتقى الوطني الأول، المرجع السابق، ص 204

## خلاصة :

إن موضوع الخدمات بصفة عامة والخدمات العمومية على وجه الخصوص من المواضيع التي تلقى اهتماما بالغا من قبل الباحثين نظرا للخصائص التي تميز الخدمة من جهة، والخصائص الإضافية المرتبطة بالخدمة العمومية من جهة ثانية، وتعد جودة الخدمة وتحقيقها من الأهداف المهمة لدى جميع المؤسسات، واستجابة للتطورات والتحول التكنولوجية الحاصلة في شتى العالم والنتيجة عن الثورة المعلوماتية، أصبح من الضرورة التحول نحو العصرية والرقمية، مما جعل المؤسسات العمومية تتجه نحو تجسيد قواعد الإدارة الإلكترونية لما لها من آثار إيجابية على مستوى تقديمها للخدمات العمومية، خاصة بالنسبة للإدارات التي يحتك بها المواطن مباشرة وبصفة دائمة بهدف تلبية حاجاته العامة.

خاتمة

### خاتمة :

في ظل التقدم العلمي وظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية أو الإلكترونية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة منها من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاز هذا التحول والتغيير، وذلك بالعمل على تسريع هذه التقنية عبر توفير بنى تحتية واعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة، حيث تم تطبيق الرقمنة في عدة مجالات بما في ذلك المجالات الإدارية، فأدخلت هذه التقنية الرقمية في مجال الإدارة العمومية.

إن التجربة الجزائرية في مجال الخدمات العمومية الإلكترونية تمثل نقطة تحول هامة في وظائف المؤسسات العامة، غير أن نقص الجاهزية الإلكترونية في الجزائر أدى إلى عرقلة الخدمات العامة الإلكترونية، والتي أعادت مشكلة الطابور من جديد في مؤسسات الخدمة العمومية مثل مشكل خروج الشباك الإلكتروني عن الخدمة ساعات طويلة.

ومن الملاحظ أنه بعد تحول الجزائر التدريجي في مجال الإدارة من التقليدية إلى الرقمية فهي قد اجتازت خطوات كبيرة للحاق بركب الدول المتطورة، وهذا عن طريق تطبيق الرقمنة على أرض الواقع، من خلال الشروع في تطبيق العديد من المؤسسات الخدمية العمومية لمشاريع الرقمنة . عموما نرى أن مشروع الرقمنة في المؤسسات العمومية بدأت بوادر نجاحه تظهر بالنظر إلى ما يتم تقديمه من خدمات، سواء على مستوى المكاتب البريدية أو عبر شبكة الانترنت.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، وفي إطارها ارتأينا تقديم بعض المقترحات، نوردها على النحو التالي:

### أولاً: النتائج

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى العديد من الاستنتاجات نذكر أهمها:

### فمن الناحية النظرية:

1- تتمثل التكنولوجيا في مجمل المعارف والأسس النظرية والعلمية التي تسخر للإنسان الجهد والوقت والراحة.

2- الرقمنة هي عملية تحويل المواد من شكلها التقليدي (المطبوع) إلى شكل رقمي يتم قراءته واسترجاعه بشكل رقمي.

3- تعرف جودة الخدمة على أنها مدى توافق إدراكات الزبون مع توقعاته للخدمة.

4- يتم تقييم جودة الخدمة بالنسبة للزبون من خلال أبعاد جودة الخدمة، والتي تتمثل في: الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الجوانب الملموسة.

## خاتمة

5- إن عصرنة وتحسين الخدمة العمومية يعني بناء قطاع يتميز بالكفاءة والفعالية، وقادر على تلبية الحاجات العامة للجمهور بتقديم خدمة عمومية عالية المستوى.

### ثانيا: الإقتراحات

بناء على كل ما تقدم يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الهادفة المتعلقة بالموضوع المدروس والتي يمكن أن تفيد المؤسسات العمومية :

1- الاهتمام أكثر باستخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال اعتماد أجهزة ومعدات أكثر تطورا وأمانا في تقديم خدماتها.

2- الاهتمام أكثر بعنصر الترويج لتعريف المواطن بالخدمات الرقمية وتحسين الاتصال معه.

3- نشر ثقافة الوعي لدى الزبائن، ومحاولة تغيير نظرتهم السلبية الخاطئة حول خطر التعامل ببطاقات الإلكترونية سواء الدفع او الإتصال.

4- توفير أجهزة الدفع الإلكتروني في مختلف مراكز التسوق والمحلات التجارية لتعميم استخدام بطاقة الذهبية وتشجيع المواطنين على استخدامها في إنهاء معاملاتهم اليومية.

### ثالثا: آفاق الدراسة

ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح آفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل، يمكنها إثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث و ذلك من خلال التطرق لأحد هذه النقاط التالية:

1-دراسة سلوك الزبون الجزائري تجاه المعاملات الإلكترونية.

2-تدعيم النتائج المتوصل إليها و ذلك بتوسيع عينة الدراسة لتشمل كل التراب الوطني.

3-أسباب تأخر تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. أحمد يوسف، حافظ أحمد، النشر الإلكتروني و مشروعات المكتبات الرقمية العالمية و الدور العربي في رقمنة و حفظ التراث الثقافي، ط1 مصر دار النهضة للنشر، 2013.
2. بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2007.
3. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي الإسكندرية، مصر، 2006.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2003.
6. جمال يوسف بدير، المكتبات الإلكترونية والرقمية، ط1، المكتبة الوطنية، عمان الأردن، 2008.
7. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
8. زكي خليل، المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقها، ط1 ، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
9. سامح زينهم عبد الجواد، المكتبات والأرشيفات الرقمية، ط2، شركة ناس للطباعة القاهرة، مصر، 2012.
10. سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. عبد القادر براينيس، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
12. عثمان محمد، غنيم، تخطيط الخدمات و المرافق الاجتماعية من منظور عمراني، ط1 عمان دار صنعاء للنشر و التوزيع، 2012.

## قائمة المراجع

13. فريد كورتل وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2010.
  14. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
  15. كوثر، مازوني، الشبكة الرقمية وعلاقتها بالملكية الفكرية، الاسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، 2008.
  16. مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
  17. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2002.
  18. محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2009.
  19. منير الحمزة، المكتبات الرقمية، ط1، دار الألفية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
  20. مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جريز، عمان، الأردن، 2007.
  21. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
  22. نظام موسى سويدان، إبراهيم حداد شفيق، التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2003.
  23. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- المذكرات :

1. إبراهيم، بوسمغون، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها في مجال الأرشيف أرشيف ولاية قسنطينة نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

## قائمة المراجع

2. حسام الدين فتحي، العلاقة بين جودة الخدمة التلفزيونية وكل من رضا المشاهد والميل لتكرار المشاهدة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية الإسكندرية، مصر، 2015.
3. سهيلة، مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة الواقع و تطلعات المستقبل، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. قسم علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006
4. صليحة خلاف، مبدأ المساواة في تنظيم الصفقات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013.
5. ضالع بخالد، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة الجزائر، 2018.
6. عبد الرزاق، حمداني، تحسين الخدمة العمومية في الإدارة البلدية في التشريع الجزائري بلدية تبسة نموذج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية ، تخصص قانون إداري ، جامعة العربي التبسي ، تبسة الجزائر، 2016/2015.
7. عبد القادر، برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2007.
8. عبد الكريم ،عشور، ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المقدمة الأمريكية و الجزائر مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشاد ،جامعة منتوري-قسنطينة- الجزائر، 2010.
9. عبد الكريم عشور ،دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

## قائمة المراجع

10. فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
11. فوزية فاطمة، خثير، رقمنة الأرشيف في الجزائر الإشكالية و التنفيذ دراسة حالات المديرية العامة للأرشيف الوطني وولايتي الجزائر و وهران مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الإسلامية، قسم علم المكتبات و العلوم القانونية، تخصص مانجمنت أنظمة المعلومات، جامعة وهران، 2008.
12. نبيل، عكنوش، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها و إنشائها مكتبة الأمير عبد القادر نموذجاً أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم المكتبات تخصص علم المكتبات ، جامعة منثوري قسنطينة الجزائر، 2010.
13. نجوى عمروش، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
- الندوات و الملتقيات :
14. ذاكرة العالم في العصر الرقمي الرقمنة والصون مؤتمر دولي يومي 2012/09//28/26، فانكفور، كولومبيا البريطانية، كندا، 2012.
15. رشيد سالمى، أسماء قاسمية، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2017، ص: 352.
16. زاهر عبدالرحيم، عاطف، تسويق الخدمات، ط1 عمان دار اليازة للنشر والتوزيع، 2011.
17. سحر، قدوري، الإدارة الإلكترونية و امكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور العدد 14، الجزء الاول، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية الجامعية المستنصرية، 2010.

## قائمة المراجع

18. سميرة هارون، كمال حوشين، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية"، الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 29 و30 أكتوبر 2014 .
19. عابد عبد الكريم غريسي، محمد شريف، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013، ص: 79.
20. العربي بوعمامة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، الجزائر 2014.
21. نور الدين بربار، مريم مشري، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالية"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، العدد 01، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016، ص: 63.
- المراجع الإلكترونية :

1. <https://www.ipsos.com>, .9102/50/02
2. Mawdooa.com.khmisMiliana.16/01/2017.21h10
3. [www.univ.soukahrass.dz/ar/puplication/articel/507](http://www.univ.soukahrass.dz/ar/puplication/articel/507).16/01/2017.20h45
4. <https://www.researchgate.net> ، 2019/01/03
5. <https://www.hopital-dz> ، .2019/02/06