



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي نور بشير - بالبيض



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

العنوان:

رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتحسين الخدمة العمومية

دراسة حالة - مديرية التربية لولاية البيض

الأستاذة المشرفة:

- د. ربيحة قوادرية

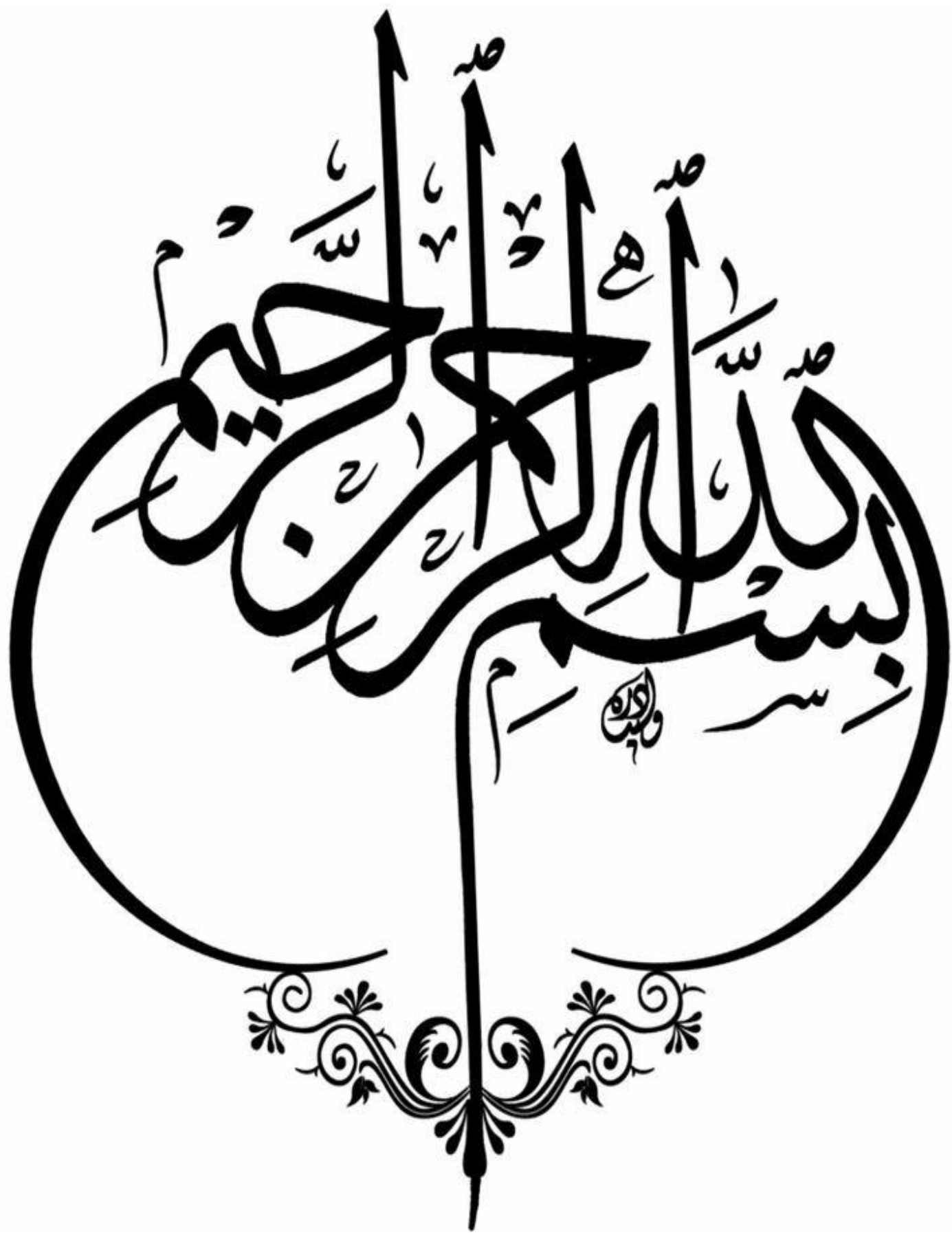
اعداد طالبتين :

- علاوي حنان

- بنقي سارة

الملاحظة	اسم المؤسسة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	المركز نور بشير البيض	أستاذ محاضر أ	1- بورداش شهرزاد
مشرفا ومقررا	المركز نور بشير البيض	أستاذ محاضر أ	2- ربيحة قوادرية
ممتحنا	المركز نور بشير البيض	أستاذ محاضر أ	3- موفق سهام

السنة الجامعية: 2022/ 2023



# شكر و تقدير

الحمد لله السميع العليم ذي العزة و الفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين.

نشكر الله الذي وهبنا نعمة العلم ووقفنا على إنجاز هذه المذكرة.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلي كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

ونخص بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "قوادرية" لقبولها الإشراف على هذا العمل والذي لم تتوانى في

تقديم توجيهاتها و نصائحها القيمة التي ساعدتنا

فجزاها الله كل خير و بارك الله في علمه.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى أساتذة المركز الجامعي على كل ما قدموه من إرشادات

وتوجيهات ونصائح.

ونقدم كامل الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة عملنا.

ولا ننسى موظفي مديرية التربية لولاية البيض

"جزاكم الله كل خير"



## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وأهدي ثمرة جهدي إلى  
أغلى واعز ما لدي في الوجود، والدي الكريمين اللذان كان لهم الفضل في وصولي لهذه المرحلة  
حفظهما الله ورعاهما إلى كل إخوتي وخاصة أخي الصغير وليد.  
إلى زملائي وكل طلبة دفعة ماستر 2 ادارة مالية لعام 2022\_2023  
إلى كل من قدم لي دعما معنويا وكان له أثر في حياتي  
إلى كل الأساتذة الذين درسونا بحب وإخلاص طيلة سنوات دراستي  
إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

علاوي حنان



## الإهداء

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين: القائل في محكم تنزيله " وفوق كل ذي علم عليم" سورة يوسف 76 صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بعد انقطاع لسنوات عن الدراسة منذ حصولنا على شهادة ليسانس سنة 2008.

أهدي ثمرة جهدنا إلى روحي الغوالي جدي وجدتي اللذان كانوا بمثابة الأم والأب باعتبارهم أهم سندنا لي ماديا ومعنويا في هذه الدنيا الفانية.

إلى روح الغالية وحببية قلبي "زينب" رحمها الله

إلى نبع الحنان والمحبة وأعلى ما أملك "أمي الغالية"

إلى خالاتي عائشة وزاهية والى كل العائلة الكريمة كبيرا وصغيرا.

بنقي سارة



"ملخص الدراسة"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأثر رقمنة الإدارة في تحسين جودة الخدمة العمومية بشكل عام، وتأثيرها على الموظفين وعلى المواطن كونه هو المستفيد الوحيد من الخدمات العمومية، حيث اتضح دورها في القليل من البيروقراطية والمحسوبية التي يعاني منها المواطنون عند الاتصال مع الإدارات العمومية، ومحاولة تقريب الإدارة من المواطن قدر الإمكان ، التقليل من كلفة الإجراءات الإدارية، وذلك من خلال القيام بمقابلة لبعض موظفي المديرية وتم الوصول إلى استنتاج عام للدراسة وهو أن الرقمنة الإدارية ساهمت في تحسين الخدمة العمومية مقارنة بالسابق، من خلال توفير الجهد والوقت في مختلف المعاملات الإدارية داخل أو خارج المديرية، كما ساهمت في تحسين من مهارة الموظفين الذين يشتغلون بالمصالح التي تم فيها استحداث الرقمنة حيث أنه من خلال أداء مهامهم اعتمادا على الرقمنة أصبح لديهم مهارة أكبر في التعامل مع الرقمنة أكثر من الموظفين في المصالح الأخرى.

إلا أنه بالرغم من كل هذا تواجه المديرية عدة عوائق تؤثر على توجيهها في هذا المسار.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة العمومية، الخدمة العمومية، جودة الخدمة العمومية.

## Summary

**This study aims to highlight the role and impact of digitization of administration in improving the quality of public service in general and its impact on employees and the citizen being the only beneficiary of public services, From the citizen, As much as possible, to reduce the cost of administrative procedures, by conducting an interview with some of the directorate's employees, and a general conclusion was for the stdy, which is that administrative digitizatoin contributed to improving public service compared to the past, by saving effort and time in various administrative transction skill of the employees who work in the departments in which digitization was introduced, as by performing their tasks based on digitization, they have more skill in dealing with digitization than employees in other departments.**

**However, despite all this, the directorate faces several obstacles that affect its direction in this path.**

**Keywords : digitization, Public, administration, public service, public service quality.**

# "قائمة المحتويات"

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ-ح	المقدمة العامة
07	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الرقمنة
19	المبحث الثاني: ماهية الخدمة في الإدارة العمومية
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
38	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
44	المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية
46	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
53	خلاصة الفصل
54	خاتمة
57	قائمة المراجع
59	الملاحق

"قائمة الأشكال"

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	متغيرات الدراسة	-ح-
2	الهيكل التنظيمي	42

"مقدمة"

## مقدمة

إن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم أدى إلى تطور كبير في مجال تقنية المعلومات، وأصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتنظيم المعلومات في مختلف الميادين، والتي أحدثت ثورة عجلت بظهور نموذج إداري جديد ينافس النموذج الإداري التقليدي، بهدف تحسين الخدمات الإدارية وكذا تعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة التنمية في مختلف المجالات عن طريق تطبيق ما يسمى برقمنة الإدارة.

وبالنظر للتطور السريع والمتزايد في حجم المعلومات أدى ذلك نوعاً ما إلى تعقيد عمليات تقديم الخدمات ولتحقيق الارتقاء في جودة الخدمات وجب الربط بين التقنية وتحسين أداء الخدمات، لذا فالتقنية الرقمنة أصبحت في الوقت الراهن من الاستراتيجيات الأولية.

وفي هذا الإطار تسعى الجزائر إلى مواكبة هذه التحولات العميقة التي لا يحتمل معها لا التماطل ولا تضييع الوقت في التنقل بين الإدارات للحصول على أبسط الخدمات، بل أصبحت الغاية الأساسية لها هي البحث عن كيفية تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية ترضي المواطن وفي الصالح العام، وتساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا عن طريق استغلال الانترنت والحواسيب والبرمجيات وغيرها من التقنيات الحديثة التي فتحت المجال لأجهزة الحكومة بالتوجه نحو الرقمنة والاتصال الإلكتروني.

ولعل أهم دافع إلى التحول نحو الرقمنة هو القضاء على المشاكل والعراقيل التي تواجه النظام الإداري التقليدي، والتعقيدات البيروقراطية التي كانت تظهر في إطار العلاقة المواطن بالإدارة، وما نتج عنها من صعوبات أثرت بشكل سلبي على مفهوم الخدمة العمومية، بالإضافة إلى التكاليف الإدارية خاصة في استخراج الوثائق، أدت هذه الأسباب إلى ضرورة تغيير مفهوم الخدمة العمومية عن طريق فتح الأفق للإدارات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.

## إشكالية الدراسة

لقد عرفت الإدارة العمومية في الآونة الأخيرة تغييرات في نظام عملها وتقديم خدماتها، وهذا بالانتقال من نظام تقليدي إلى نظام أكثر تطوراً وحادثة يتكيف مع التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم والذي يعتمد على الرقمنة بهدف تحسين العلاقة الأساسية التي تربط الدولة بمواطنيها من خلال الرفع من جودة الخدمات العمومية لتحقيق المصلحة العامة وإشباع الحاجات العامة للمواطنين، وتبعاً للأهمية الكبيرة للرقمنة وأثر تطبيقها في الإدارة العمومية تتضح إشكالية الدراسة عن طريق التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بمديرية التربية لولاية البيض؟

الأسئلة الفرعية:

وينبثق عن التساؤل الرئيسي هذه الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تجسيد عملية الرقمنة في قطاع التربية؟
- هل استخدام الرقمنة حقق الرضا الوظيفي وزاد من حافزيه الموظف؟
- هل المواطن راضي عن الخدمة المقدمة عن طريق الرقمنة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

الرقمنة لها دور كبير في تحسين الخدمة العمومية مديرية التربية لولاية البيض

الفرضيات الفرعية:

- تجسيد عملية الرقمنة على مستوى مصلحتي المستخدمين والامتحانات بمديرية التربية لولاية البيض.
- استخدام الرقمنة حقق الرضا الوظيفي وشكل حافز للموظف بمديرية التربية لولاية البيض.
- يوجد رضا لدى المواطن عن الخدمة المقدمة عن طريق الرقمنة بمديرية التربية لولاية البيض.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة هذه في أنها تتناول موضوعا عصريا حديثا، وهو الرقمنة كآلية لتحسين الخدمة العمومية وبالتحديد \_ قطاع التربية في الجزائر \_ المتمثل في مديرية التربية لولاية البيض بحيث يعتبر هذا القطاع حساس جدا لما له من أهمية كبيرة في بناء المجتمع الجزائري باعتباره موردا ومكسبا كبير تراهن عليه الحكومة الجزائرية منذ عقود وتسعى جاهدة بكل الوسائل والطرق إلى تطويره وتنميته وتحسينه.

## أهداف الدراسة

تهدف دراستنا لمعرفة واكتشاف أهم التغيرات والتحسينات التي جاءت بها هذه الخدمة الالكترونية الحديثة مقارنة بالخدمة التقليدية وتوضيح كيفية تقديمها وإبراز كل ما جاءت به من تحسينات وتغييرات تخدم الفرد سواء كان موظف أو ولي تلميذ بحيث نسعى من خلال هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف الرقمنة.
- التعرف على الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية والإدارة العمومية والجوانب المتعلقة بهم.
- التعرف على مفهوم الرقمنة في قطاع التربية.
- الكشف عن ايجابيا وسلبيات الرقمنة في قطاع التربية.
- الاطلاع على واقع الرقمنة في مديرية التربية لولاية البيض.
- محاولة اكتشاف ما مدى التزام مديرية التربية لولاية البيض بتطبيق الرقمنة.

## أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب بعضها شخصي ذاتي والأخر موضوعي وهي كالتالي:

## أسباب شخصية:

من بين أهم الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار الموضوع هي:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع والتوافق مع اقتراح الأستاذة المشرفة.
- الاهتمام بالموضوع كونه يندرج ضمن التخصص العلمي.

- التزايد المستمر في رقمنة مختلف القطاعات الواحدة تلو الأخرى، حيث أنه أصبح ضرورة لا بد منها

### أسباب موضوعية:

وتتبع هذه الأخيرة من:

- القيمة العلمية لموضوع الرقمنة.
- توفر عنصر العصرية والحداثة في طرح الموضوع علميا وأكاديميا، ومحدودية الدراسات والأبحاث تعنى به.
- اعتبار الموضوع ضرورة حتمية أملاها الواقع على الادارة العمومية، نظرا لأهميته القصوى في الوقت الراهن.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

**الحدود المكانية:** استهداف الادارة العمومية المتمثلة في مديرية التربية التي تمارس نشاطها على مستوى ولاية البيض.

### الحدود الزمنية:

**الحدود البشرية:** الموظفون ورؤساء المصالح المختلفة في مديرية التربية لولاية البيض الذين قاموا بالإجابة على أسئلة المقابلة التي قمنا بها معهم.

### منهج الدراسة:

يعرف المنهج أنه أسلوب المتبع في التفكير والعمل، يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة التي يقوم بدراستها، وبحكم طبيعة موضوعنا والإشكالية التي طرحت والفرضيات التي وضعت، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كون طبيعة الموضوع محل الدراسة تستلزم الوصف والتعريف من خلال الفصل الأول وهو النظري، ويتجلى ذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالرقمنة والإدارة العمومية والخدمة العمومية، بالإضافة إلى الاعتماد على دراسة حالة في الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي بمديرية التربية لولاية البيض عن طريق إجراء مقابلة مع رؤساء مصالح المديرية تتضمن

أسئلة حول رقمنة الإدارة من أجل الحصول على أجوبة لتحليلها والوصول إلى نتائج حول البحث وتقديم بعض الاقتراحات.

### هيكل الدراسة:

من أجل الحصول على دراسة شاملة لموضوع رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتحسين خدماتها قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري والأخر تطبيقي.

حيث يتطرق الفصل الأول إلى مفهومي الرقمنة والخدمة العمومية في الإدارة العمومية، وكذا الدراسات السابقة في هذا المجال، وفي الفصل الثاني دعمنا فيه الجانب النظري بدراسة تطبيقية في مديرية التربية لولاية البيض، وتتمحور الدراسة حول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومنهجية الدراسة الميدانية، وتحليل النتائج المتحصل عليها.

### صعوبات الدراسة:

من أبرز الصعوبات التي اعترضت انجاز هذا البحث هي:

- نقص المراجع خاصة بالنسبة لمصطلح الرقمنة الذي يعتبر نظام جديد في وقتنا الحالي.
- توسع مصطلح الرقمنة وشمولية الموضوع وارتباطه بالعديد من الجوانب مما صعب علينا حصره في فصلين.
- ضيق الوقت بحكم الارتباط والالتزام الوظيفي.

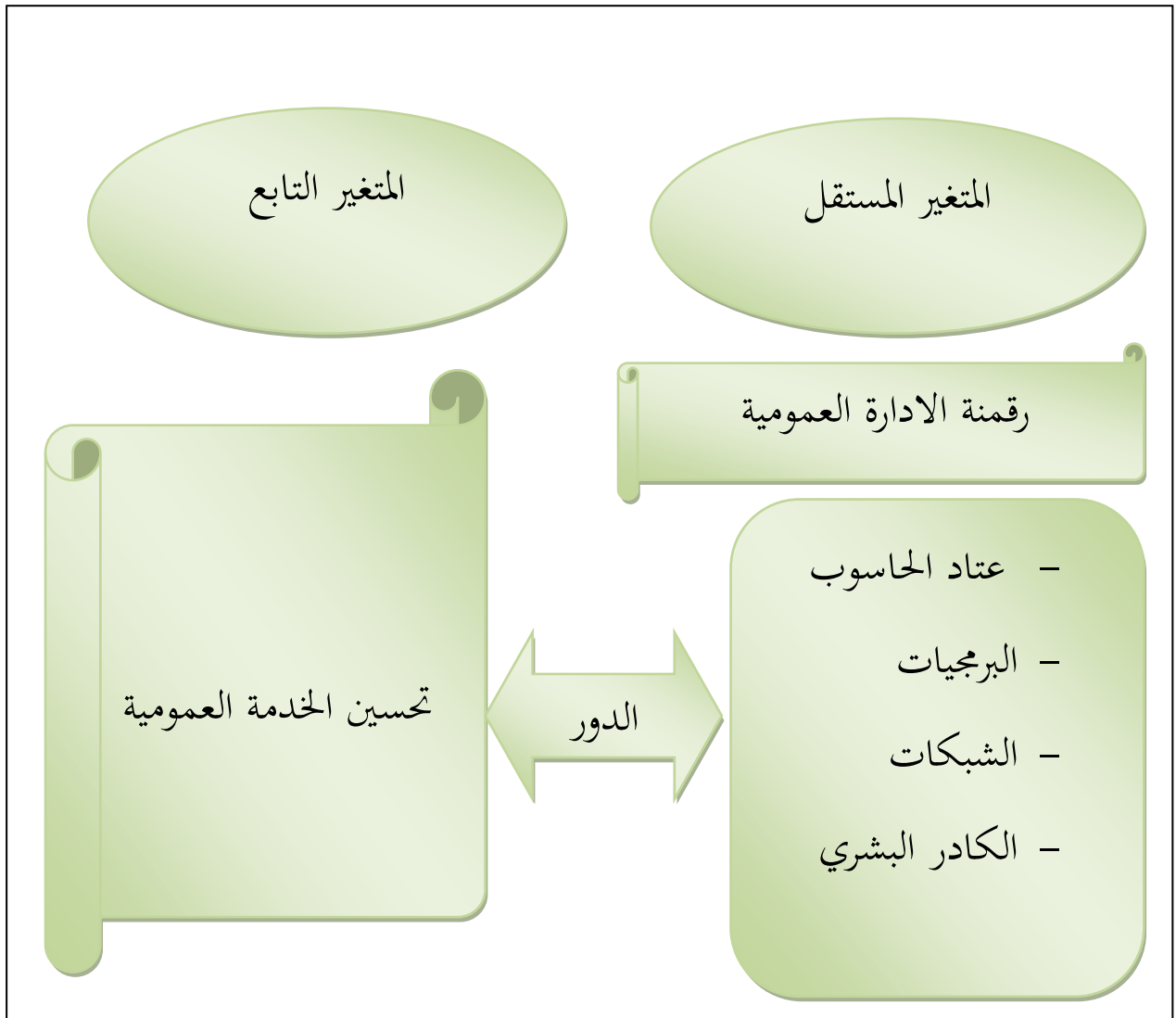
نموذج الدراسة: تتمثل في:

متغيرات الدراسة: وهي:

المتغير المستقل وهو رقمنة الإدارة العمومية

المتغير التابع وهو الخدمة.

## (الشكل 1): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

المبحث الثاني: ماهية الخدمة في الإدارة

العمومية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## تمهيد

تعتبر الرقمنة في وقتنا الحالي من بين أهم المواضيع المهمة في جميع المجالات حيث لم يصبح مجرد انتقال من نظام تقليدي بطيء إلى نظام عصري قائم على التكنولوجيا وتوفير الأجهزة المتطورة فقط، بل تعدى ذلك إلى ضرورة النظر إلى الأثر الذي خلفته التكنولوجيا في مجالات عدة لاسيما مجال الإداري (الإدارة العمومية) ، وهنا تكمن أهمية الدراسة في جانبها الأكاديمي والعملية والميداني.

يمثل الجانب النظري لأي دراسة الأساس الذي تقوم عليه الدراسات العلمية على اختلاف مجالاتها وبناءا على هذا تم في الفصل الأول توضيح العناصر الأساسية للموضوع ومحاولة ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الرقمنة والخدمات المقدمة من الإدارة العمومية، بالإضافة إلى توضيح أثر المتغير المستقل وهو رقمنة الإدارة العمومية على المتغير التابع وهو تحسين الخدمة العمومية.

حيث سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

المبحث الثاني: ماهية الخدمة في الإدارة العمومية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول : ماهية الرقمنة

تعتبر التكنولوجيا الرقمية الركيزة الأساسية بمختلف الإدارات كونها ساهمت في الانتفاع بمختلف مصادر المعلومات.

من خلال هذا الجزء سنتعرف على في المطلب الأول على مفهوم الرقمنة ( تعريفها، خصائصها، أهميتها، أهدافها)، وفي المطلب الثاني على مبادئ ومتطلبات الرقمنة، أما في المطلب الثالث سنتطرق إلى العناصر والأشكال، وفي المطلب الرابع المراحل التي تمر بها عملية التحول نحو الرقمنة.

### المطلب الأول : مفهوم الرقمنة

الرقمنة هي أحد أقوى التحولات النوعية الكبرى التي عرفها قطاع المعلومات، إذ بفضلها استحدثت طرق جديدة لحفظ المعلومة وإتاحتها، وهي تمثل قلبا جذريا للأنظمة المعلوماتية.

### أولا : تعريف الرقمنة

لغة : عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال إرشادات الكترونية تناظرية.<sup>1</sup>

اصطلاحا : يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بأنه : "عملية نقل أي صنف من الوثائق (أي الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص أو الصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لان هذا التحويل يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للاستقبال و الاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية.<sup>2</sup>

وتعرف الرقمنة على أنها "عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك من أجل معالجتها باستخدام الحاسب الالكتروني، وفي سياق نظم المعلومات تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة، أو الصور إلى إشارات ثنائية باستعمال جهاز المساح الضوئي، كما أنها تسمح بعرض نتيجة ذلك على الحاسوب.<sup>3</sup>

كما تم تعريف الرقمنة على أنها تلك الوسيلة التقنية التي تعمل على تحويل الصورة الورقية أو أي من الحوامل التقليدية للوثائق إلى صورة الكترونية، فالوثائق المرقمنة تصبح وثائق الكترونية، والرقمنة تهتم بكل الوثائق ويمكن

<sup>1</sup> -صالح لبعير، أثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليتها على الاتصال داخل المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2020، ص 35.

<sup>2</sup> -بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص بالملتقى الافتراضي الدولي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، نوفمبر 2021، ص 69.

<sup>3</sup> مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات للمستقبل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005\_2006، ص 81.

إجراءاتها انطلاقاً من مختلف الحوامل كالورق، المصغرات الفيلمية، الأشرطة المغناطيسية، أشرطة الفيديو، الأفلام... وغيرها.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص التي جعلتها تتمتع بقدرة عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات يمكن اختصارها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1 تقليص الوقت:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة .

**2 تقليص المكان:** فالرقمنة تجعل كل الأماكن متجاورة وتمسح كل الحدود الجغرافية وتغيير لمفهوم الزمان والمكان.

**3 اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

**4 تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على التكنولوجيا والمعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

**5 التفاعلية:** أي أن المستخدم لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسلاً في الوقت نفسه، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات.

**6 التزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركون غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه.

<sup>1</sup> نور طاهر محمد الأقرع، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة القدس المفتوحة قلقيلية، فلسطين، المجلد، العدد 02، 2020، ص 123.

<sup>2</sup> - شريقي صليحة، خرباشي زهرة، رقمنة الإدارات العمومية كآلية لتحسين خدماتها دراسة حالة\_ مديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج، رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، سنة 2020، ص 11\_12.

**7 اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا الرقمية، فالانترنت مثلا تتمتع باستمراريتها عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم كله، إذ ليس هناك عقدة واحدة أو كومبيوتر واحد يتحكم فيها، فقد تعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعريض الانترنت بمجملها إلى خطر، ودون أن تتوقف الاتصالات عبرها.

**8 قابلية التحرك والحركية:** أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقله من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.

**9 قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومة من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة الرسالة مطبوعة أو مقروءة، فيما يسمى بالمقروء الإلكتروني.

**10 الشبوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن.

**11 العالمية والكونية:** وهو المجال الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات معقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق الكترونيا.

### ثالثا: أهمية الرقمنة

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصيي المعلومات حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية بحيث يكون محتواها من مصادر المعلومات المتاحة في شكل الكتروني، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم "الطريق السريع للمعلومات" والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة.

كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستخدمين وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستخدمين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم ذلك من خلال نشر وإتاحة مجموعات النصوص على الخط المباشر عبر الشبكة العالمية أو الشبكة الداخلية للمكتبة ومؤسسات المعلومات Intranet.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ ريان بن كحلة، دور الإدارة الالكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية، دراسة حالة لبلدية شتمة ولاية بسكرة، رسالة ماستر قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2019، ص57.

للتعرف على أهمية عملية الرقمنة، من المناسب الإشارة إلى أن رقمنة مصدر المعلومات متاح على وسيط تخزين الكتروني، تزيد من إمكانية الاستفادة منه، من خلال تيسير عمليات الوصول والاطلاع عليه حيث أصبح في الإمكان إجراء البحث أو الاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات، والاستعانة بمجموعة من الروابط الفائقة والتي تحيل القارئ مباشرة إلى النصوص التي ينبغي الاطلاع عليها، إلى جانب إحالته إلى المصادر الخارجية المرتبطة بموضوع بحثه.

#### رابعاً: أهداف الرقمنة

تتمثل أهداف الرقمنة في: <sup>1</sup>

#### 1 \_ حماية المجموعات الأصلية والنادرة:

حيث تمثل الرقمنة وسيلة فعالة في حفظ مصادر المعلومات النادرة والقيمة، أو تلك التي تكون حالتها هششة وبالتالي لا يسمح للمستفيد الاطلاع عليها، كما تعمل على تقليص أو إلغاء الاطلاع على مصادر الأصلية، وذلك لإتاحة نسخة بديلة في شكل الكتروني في متناول المستفيدين.

#### 2\_ التشارك في المصادر والمجموعات:

تمثل إمكانية استخدام المصدر الرقمي من جانب عدة مستفيدين في الوقت نفسه، إتجاهها ينبغي أن يخذ بعين الاعتبار من أجل القضاء على مشكلة النسخ المحدودة في المجموعات التقليدية، والتي تحدد عدد المستفيدين الراغبين في الاطلاع على مصدر المعلومات في ضوء عدد النسخ المتاحة منه.

#### 3- الاطلاع على النصوص:

بالرغم من الاتصال الفيزيائي للمستفيد مع مصدر المعلومات التقليدي قد ينقطع مع عملية الرقمنة، إلا أن هذه العملية يمكن أن تتيح \_ في بعض الأحوال \_ قراءة أفضل من تلك التي يتيحها النص الأصلي، كما توفر بعض الإمكانيات والخدمات التي من شأنها تسهيل قراءة النص مثل إجراء تكبير النص وتصغيره "الزوم"، والانتقال السريع إلى أي جزئية من جزئيات النص من خلال منظومة الروابط الفائقة إلى جانب إمكانية محاكاة وسيط الاطلاع الرقمي "الكتاب الرقمي" للكتاب التقليدي الورقي.

<sup>1</sup> شريقي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

**4\_ زيادة قيمة النصوص:** يمكن أن تمثل الرقمنة فرصة الاستفادة القصوى من مصادر المعلومات القيمة أو النادرة، والتي يمكن أن تكون في بعض الأحوال تكون غير منشورة على نطاق واسع. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إعادة إتاحة هذه المصادر سواء في شكل أقراص مليزر CD-R أو أقراص تفاعلية CD-I أو إتاحتها من خلال الشبكة الداخلية للمكتبية أو الشبكة العالمية وذلك في حال إذا كان الجمهور المستهدف يمثل قطاعاً عريضاً. ويعتمد أسلوب الإتاحة على السياسة العامة التي تتبعها مؤسسة المعلومات في هذا الشأن.

**5\_ إتاحة المصادر عبر منظومة شبكة المعلومات:** يمثل إتاحة وتبادل مصادر المعلومات عن بعد إحدى السمات الأساسية التي تتميز بها المجموعات الرقمية، فقد يكوم في وسع المكتبة إمداد أي مكتبة أخرى بنسخة الكترونية من مصدر المعلومات عبر منظومة الشبكات، ويجب أن تتم هذه العملية بشكل متبادل بين المكتبات حتى يتمكن المستخدم من الاطلاع والمقارنة في موقع واحد على كل مصادر المعلومات المتاحة في عدة مكتبات أو مؤسسات المعلومات.

## المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات الرقمنة

### أولاً: مبادئ الرقمنة

لتطبيق عملية الرقمنة يتطلب توفر عدة مبادئ وأسس والتي يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. توافر في الجهاز الرقمي المنشود حماية قوية تتحكم بأي تعديل يطرأ على الوثيقة الأصلية وذلك من خلال إجراءات تحديد صلاحيات الإنشاء بدقة والاحتفاظ بنسخ عن الوثيقة الأصلية مع معلومات عن تاريخ إنشائها والجهة التي أنشأتها، كما يجب الاحتفاظ بنسخ عن أي تعديلات أو إضافات تطرأ عليها مع تاريخ التعديل والجهة التي قامت بذلك.

2. حفظ جميع المعلومات المتعلقة بالسياق مثل علاقة الوثيقة بالوثائق الأخرى والجهة التي أنشأت الوثيقة والفعالية التي أنشأت فيها.

3. حفظ جميع المعلومات المتعلقة ببنية الوثيقة، وتسجيل استخدام المعطيات والشكل والوسيط والحقول والجداول والهوامش، الفصول مع الأجزاء والصور المتضمنة في الوثيقة.

<sup>1</sup> شريقي صليحة. خرباشيزهرة، مرجع سبق ذكره، ص15.

4. حفظ المعطيات الوصفية حول الوثيقة وهي المعطيات التي تبين كيفية تسجيل الوثيقة ونوعها وموضوعها، كما توضح خلفية الوثيقة والسلاسل، كما تتضمن معلومات عن محتوى الوثيقة.

## ثانيا: متطلبات الرقمنة

للقمنة عدة متطلبات يمكننا تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1. المتطلبات المالية:** تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع، وبالأخص مشروعات التحويل الرقمي، ويمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف المسطرة والمرجو الوصول إليها وتحقيقها، ( موسوعة المصطلحات المكتبات والمعلومات والحاسبات)، بحيث تتطلب عملية الرقمنة الدعم المالي القوي الذي يساعد في تنفيذ المشروع وتشغيله، وهذا ما يستوجب توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وصيانة الأجهزة والآلات ومختلف المشكلات المحتملة.

## 2. المتطلبات المادية: تتمثل فيما يلي:

- الحواسيب: تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات الفعالة بمشروع الرقمنة، كما أنه لا بد من تخصيص حواسيب وحيازتها للاستخدام في مجال الرقمنة.
- المساحات الضوئية: هو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المصورة أو المطبوعة... الخ إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين في ذاكرة الحاسوب.
- أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية: وهي آلة إلكترونية تستخدم في النقاط الصور الفوتوغرافية وتخزينها بشكل إلكتروني بدلا من استخدام الأفلام مثل آلات التصوير التقليدية.
- تقنيات التعرف الضوئي على الحروف: تقوم بالتعرف على محتويات النص حرف بحرف و كلمة بكلمة ومن ثم تحويله إلى ملف نصي يتضمن على بيانات ومعلومات.

**3, المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري من العناصر الهامة في قيام أي مشروع، ذلك أهلا بد من وجود العنصر البشري مهما كانت درجة تقنية وحدثا المشروع الرقمي .

**4. المتطلبات التشريعية:** يجب على المؤسسة تتبنى عملية الرقمنة الأخذ في عين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية، أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع والنشر على شبكات

<sup>1</sup>مليكة بوخاري سميح يحياوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، دراسة حالة الشبكات الإلكترونية لبلدية البويرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16 العدد 03، 2022، ص 459.

داخلية أو النشر على شبكة الانترنت، وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في مجال الاستنساخ غير المشروع لأوعية المعلومات.

**المطلب الثالث: عناصر وأشكال الرقمنة**

**أولاً: عناصر الرقمنة**

والمتتمثلة فيما يلي: <sup>1</sup>

### **1\_ الترميز الرقمي:**

ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص، الصورة، الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإدارة الشخص المستخدم ، ومن ثم إخراجها على شكل معان مختلفة عما كانت عليه ، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآتية أيضاً.

### **2\_ أنظمة التراسل الرقمي:**

ونعني به أنظمة التراسل (الليزر، وصناعة الألياف البصرية، والمضخات البصرية) التي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة ، حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة بدرجة عالية من الذكاء، تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة إلى ما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

### **3- شبكات النفاذ الرقمي:**

وهي شبكات تعتمد على الكوابل من أهمها DLS الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحول modem وتعد هذه الكلمة اختصاراً لـ Modulator و Demodulator وتعنيان المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تلخص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل .

<sup>1</sup> شريقي صليحة، خرباشي زهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص20.

#### 4\_ أنظمة التحويل.

حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جدوى عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسله وبين المعلومة المستقبله، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

#### 5\_ شبكات الهاتف المحمول:

وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث يعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمه وبسرعة تصل إلى 2 ميغابايت في الثانية.

#### 6\_ تقنيات البث الإعلامي:

وهي المرحلة التي توصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو.

#### ثانيا: أشكال الرقمنة

للقمنة عدة أشكال نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

توجد ثلاث أشكال رئيسية يمكن للمكتبة الرقمية استخدامها لرقمنة أوعية المعلومات وهي:

#### 1\_ الرقمنة في شكل صورة: تعني حفظ الوثائق بشكل صورة غير قابلة للتحويل أو التغيير، وتفيد هذه

الطريقة في حالة اهتمام الباحثين بالقيمة الفنية للوثيقة وليس قيمتها النصية .

والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيسكال وكل بيسكال يرمز له ب:

1 بايت لصورة أبيض وأسود، 8 بايت لصور في مستوى رمادي، 24 بايت أو أكثر لصورة ملونة.

#### 2\_ الرقمنة في شكل نص: تعني حفظ الوثائق في شكل نص ، وهي تتيح استرجاع المعلومات ، وإمكانية

إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها، وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص بالتعرف على الحروف (OCR).

<sup>1</sup> طال أحمد خالد، لحرش سفيان، رقمنة الادارة المحلية ودورها في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، مذكرة ماستر ، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة غرداية ، سنة 2019، ص33.

### 3\_ إعادة الإدخال:

أحيانا لا تكون الوثيقة المرغوب في رقمتها بحالة جيدة، أو تحتوي على ملاحظات بشكل جيد لذا تحتاج الوثيقة إلى إعادة إدخالها باليد وإعادة الإدخال عملية يتم من خلالها كتابة محتوى الوثيقة مباشرة في معالج

الكلمات Word Processor وهي عملية تستغرق وقتا كبيرا، لإدخال المحتوى وتصحيح الناتج ، لذا لا ينبغي استخدامها إلا في الحالات الضرورية فقط وبالرغم من إمكانية الاعتماد على إعادة إدخال المواد المكتوبة بخط اليد ، إلا أن الكاميرا الرقمية يمكن أن تقدم حلا بديلا لإعادة إدخال المواد المطبوعة القديمة والتالفة أو المخطوطة.

#### المطلب الرابع: مراحل التحول نحو الرقمنة

تمر رقمنة الأرصدة الوثائقية بمراحل تتمثل في مرحلة المسح الضوئي التي تخضع لها الوثيقة المراد رقمته، وتتمثل مراحل الرقمنة في: <sup>1</sup>

#### - إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير

ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أو المنظمة، والمقصود هنا الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي)، الإقرار بضرورة التقدم والتغيير، وأن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى رقمية ، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية.

#### 2- تدريب وتأهيل الموظفين.:

الموظف كمورد بشري، يعتبر العنصر الأساسي والفاعل ضمن عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموارد البشرية على مختلف الأنشطة والمهام الالكترونية الحديثة والتي تعتمد على وسائل الإدارة الرقمية، وأساليبها.

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل: لكل مؤسسة أو منظمة مجموعة من العمليات الإدارية، أو ما يسمى بإجراءات العمل ، فبعض الإجراءات غير مدونة على الأوراق ، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير إذ لا بد من التوثيق رقميا.

<sup>1</sup> شريقي صليحة، خرباشي زهرة، مرجع سبق ذكره، ص22.

#### 4- توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية:

ويتعلق الأمر بوفير 3 عناصر أساسية وهي: <sup>1</sup>

- **الأجهزة والمعدات:** يتطلب أي مشروع رقمنة توفير الأجهزة التالية:
  - الحواسيب، الماسح الضوئي، طابعات ليزيرية، وسائط التخزين وحفظ البيانات.
  - **شبكات المعلومات:** تقوم الشبكة المحلية للمعلومات على الربط بين مجموعة من الحاسبات داخل مبنى واحد أو مباني متجاورة من خلال كابل رئيس. حيث تربط بين مختلف محطات العمل الموجودة بالمشروع، وهذا لضمان سير العمل بسهولة ودقة، كما يجب الارتباط بشبكة الانترنت.
  - **البرامج:** إن عملية الرقمنة تحتاج إلى مجموعة من البرمجيات تبعا للوظائف والتطبيقات المستعملة بالمشروع، وأي مشروع يحتاج إلى البرمجيات التالية: أنظمة التشغيل Windows xp، برمجيات التطبيقات، حزمة الأوفيس Ms Office، برمجيات معامل الصور، برمجيات ضغط الملفات، برمجيات التشابك، برمجيات إنشاء وإدارة قاعدة بيانات، وهناك العديد من هذه الأنظمة، ويعد نظام أوراكل Oracle من الأنظمة الناجحة، حيث يعمل بناء على نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية.
  - **البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:** يخص المعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات رقمية لتقليل الإسراف في استخدام الورق.
  - **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة رقميا (التصوير):** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها رقميا بواسطة الماسحات الضوئية (أجهزة سكانير) مرتبطة بتجهيزات الإعلام الآلي، تتطلب عملية المسح الضوئي اختيارات تقنية تحدد بحسب الأهداف المسطرة من عملية الرقمنة وحسب طبيعة الوثيقة وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها وتتمثل في: طرائق الرقمنة، التصميم، الألوان، القياسات.
  - **التعرف البصري على الأحرف:** عند رقمنة الوثائق الأرشيفية، تنتج عنها وثائق رقمية في شكل صور، حيث يكون النص المكتوب نفسه على شكل صورة، لا يمكن القيام بعملية بحث عن معلومة معينة فيها ومن أجل تحويله إلى نص كتابي قابل للتغيير أو استقبال عملية بحث ينبغي القيام بما يعرف بالتعرف البصري على الأحرف ويكون ذلك عن طريق برمجيات خاصة بهذه العملية.

<sup>1</sup> شريقي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- **التصنيف أو التبويب** : تصنف المعلومات في مجموعات أو تبويبها من أجل تمكين المستخدم من الإبحار خلالها أي إن يتحرك المستخدم في المجموعات، وينتقل من مجال موضوعي إلى مجال موضوعي متفرع عنه، ومن العام إلى الخاص، ومن الخاص إلى الأخص منه، حتى يجد طلبه في المجموعات.
- **التكشيف**: يتم تكشيف كامل لنصوص مصادر المعلومات في مجموعات أليا بواسطة برمجيات محرك البحث، الذي يقوم بالبحث في الكشافات للإجابة على استعلامات المستخدم والبحث في كشافات النصوص الكاملة يتيح للمستخدم الوصول إلى مصدر المعلومات من أوسع الأبواب من خلال أية كلمة مفتاحيه وردت في نصه ، وينبغي إعداد بدائل وصفية لمصادر المعلومات مما يدعم كشافات الكلمة المفتاحية في كامل النص ويزيد من دقة البحث ويرفع نسبة ما له صلة عند الاسترجاع.
- **التخزين**: هناك ثلاث حوامل مخصصة للحفاظ يمكن ذكرها وهي:
  - **الحوامل البصرية** : كالقرص البصري الرقمي، الذي يمكن من حفظ مئات جيجاأوكتي ، وكذلك بالنسبة للقرص البصري الرقمي القابل لإعادة الكتابة.
  - **الحوامل الرقمية**: كالأقراص اللينة، التي تصل سعتها إلى 640 ميغا أوكتي والتي تعتبر الأكثر استعمالا نظرا لانخفاض أثمانها ، ولتوفر العتاد اللازم لقراءتها في كل مكان.
  - **الحوامل المغناطيسية**: الأقراص المغناطيسية تستطيع حفظ 200 جيجا أوكتي ، الحوامل المغناطيسية الرقمية، التي تتركب من التكنولوجيا الرقمية و المغناطيسية على غرار القرص المصغر.<sup>1</sup>
- **الإيصال أو البث**: إيصال الوثائق الأرشيفية أو الاطلاع عليها يتم بطريقتين:
  - **على الخط**: وذلك باستعمال شبكات داخلية (الترانات) أو خارجية (اكسترنات)، بواسطة أجهزة إعلام آلي مرتبطة مع بعضه، أو على الانترنت وهذا طبعا حسب الأهداف المسطرة من كل هيئة.
  - **خارج الخط**: ونعني به الاطلاع على عين المكان ، وأيضا عبر الحوامل أو عبر وسائل أخرى .
 الإيصال أو البث ضمن نظام تسيير الوثائق، ليس ضروريا ، حيث انه بالإمكان الاكتفاء بالاطلاع على هذه الوثائق الالكترونية عن طريق القراءة عبر الشاشة، على أن تكون هذه الأخيرة ذات قدرة إيضاح عالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يحي زكرياء إبراهيم الرمادي، رقمنة مقتنيات المكتبات الجامعية، الآداب نموذجاً -دراسة تخطيطية- دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2013، ص106.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، 107.

## المبحث الثاني: ماهية الخدمة في الإدارة العمومية

في هذا المبحث سنتعرف على مفهوم الخدمة العمومية، من خلال المطلب الأول

### المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية، حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية لاختلاف وجهات النظر حولها.

حيث تعرفت بأنها أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلى في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.<sup>1</sup>

وتعرف أنها القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان وضمان تأمين رفاهيته التي يجب توفيرها على أن تكون في مصلحة غالبية المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص و أهمية الخدمة العمومية

إن للخدمة العمومية مجموعة من الخصائص التي يمكن ذكرها كالاتي: <sup>3</sup>

- المساواة في تقديم الخدمة العمومية وحصول أفراد المجتمع على الخدمة العامة
- إتاحتها لجميع أفراد المجتمع دون استثناء و بصورة عادلة
- تلبية الحاجات الجد الضرورية
- مساواة كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في الاتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة.
- الخدمة العمومية يجب إن تتلاءم مع المصلحة العمومية
- تلاءم الخدمة العمومية مع التطورات والتغيرات و العمل الجيد على تحسين نوعية و كمية أدائها

<sup>1</sup> فوزية صادق، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> فريال بوشعشوع، رتبة خضراوي، الرقمنة الإدارية لتعزيز الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-، سنة 2022، ص 17.

<sup>3</sup> طلاش فريد، أبحري عبدالنور، أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري- تيزيوزو، سنة 2019 ص 3، ص 4.

- استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة و بدون انقطاع

### أهمية الخدمة العمومية

للخدمة العمومية أهمية كبيرة في أي مجتمع كان و التي يمكننا إن نختصرها كالآتي: <sup>1</sup>

- توطيد العالقات بين أفراد و المؤسسات الخدمائية
- الاستقرار في المجتمع و ذلك بإقامة العدل
- احترام العمل اليدوي.
- اكتساب مهارات و خبرات و معلومات جديدة.
- تنظيم الوقت في نشاط مفيد.

### المطلب السادس: أهداف الخدمة العمومية:

تتمثل أهداف الخدمة العمومية فيما يلي: <sup>2</sup>

- القيام بالمشروعات و البرامج المختلفة التي تحتاجها البيئة المحيطة بها.
- تلبية حاجات ذات منفعة عامة .
- المساواة بين أفراد المجتمع و الاستفادة من البرامج المتاحة.
- المسؤولية و حسن التصرف التدريب على تحمل.
- احترام النظم العامة و معرفة قوانينها و العمل بمقتضاها.
- تحقيق النمو و التقدم للمجتمع من خلال المشاريع الخدمة العامة.
- الإيمان بالاهداف العامة والعمل على تحقيقها.
- التعود على الأخذ والعطاء والعمل على تحقيق النفع العام

<sup>1</sup> طلاش فريد، أبحري عبدالنور، أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري\_تيزيوزو، سنة 2019، ص4.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص5.

## المطلب الثالث: مبادئ الخدمة العمومية

للخدمة العمومية مبادئ تقوم عليها فهي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين وفقا للجانبين القانوني و الإداري و منها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها و هي كالتالي:<sup>1</sup>

### أ/ الاستمرارية

يجب إن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية و الانتظام ذلك بإيصال أو توفير الخدمة الضرورية للفرد في ظل ظروف محددة

### ب/ المساواة

هي المبدأ الاساسي في تقديم الخدمة العامة و هي عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية و هذا يعني على جميع أفراد المجتمع الحصول على الخدمة العامة دون تمييز و بكل سهولة و بساطة و بصورة عادلة

### ج. /المواءمة

وفق هذا المبدأ يجب تقديم الخدمة بكفاءة و إن يساير في تقديم حاجات المواطنبالإضافة نجد إن الخدمة العمومية تجمع بين عنصرين أساسيين هما الطابع العمومي و الخدماتي و اللذان تحكهما الميزات التالية

### عاقلة عدم البيع

تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف الهيآت العمومية بالمجانبة عموما أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر، فنجد المرفق يدفع مبلغ رمزي في صورة رسوم أو ضرائب في أغاب الأحيان، على خالف الخدمات التي يكون فيها تبادل كالنشاطات الاقتصادية

المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة: إن الهدف الأساسي والضروري الذي تسعى إليه المرافق أو المؤسسات العمومية هو المصلحة العامة

<sup>1</sup> طلاش فريد، أبحري عبد النور، مرجع سبق ذكره، ص5.

## المطلب الرابع: أنواع الخدمة العمومية

للخدمة العمومية عدة أنواع وهي كالآتي:<sup>1</sup>

أ/- من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

**الخدمات الإدارية:** هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى

المحلي أو المركزي مثال: خدمات مرفق الحالة

**المدنية-الخدمات الصناعية والتجارية:** تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية،

مثال: خدمة مؤسسة المياه والغاز، الكهرباء... الخ

**الخدمات الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي

والثقافي مثال: خدمة التمدرس والخدمات الصحية

ب/ من حيث طبيعة الخدمة المقدمة

خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة حيث يقوم بطلب توفيرها أو

يعمل للحصول عليها.

**خدمات جماعية:** هي الخدمات التي يتحصل عليها الفرد في إطار جماعة دون إن يقوم بطلب توفيرها مثل الإنارة

العامّة

ج/ من حيث طبيعة تحمل التكلفة .

- خدمة مجانية : وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل, تتحمل تكلفتها الخزينة العمومية للدولة مثال الأمن

العمومي

**خدمة مدعومة:** وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد والباقي

الدعم الحكومي مثال النقل العمومي

**خدمة بالمقابل:** وهي الخدمات التي يتحملها كليا المستفيد منها مثال: الكهرباء، المياه

<sup>1</sup> طلاش فريد، أبجري عبد النور، مرجع سبق ذكره ص 6.

النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد و الباقي لدعم الحكومي لها.

## المطلب الثاني:

مفهوم الإدارة العمومية: تباينت التعريفات المتعلقة بالإدارة العامة وتعددت، ويرجع الباحثون هذا التباين إلى الاختلاف في المداخل العلمية والسياسية والاقتصادية والقانونية للإدارة العامة، لذا فقد تم تحديد مفهوم الإدارة العامة قبل العديد من الباحثين في علم الإدارة وعلم الاجتماع، والاقتصاد والعلوم السياسية والقانون مما جعل المفهوم تصطبغ بعدة صبغات سياسية، قانونية، اقتصادية

سوف لن نعوص كثيرا في سرد التعاريف المختلفة التي وردت عبر تطور الإدارة إلا أننا سنكتفي بإيراد سرد التعاريف السبعة للدكتور عمار بوحوش للإدارة انطلاقا من المهام والوظائف التي تقوم بها:<sup>1</sup>

- الإدارة هي الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطن وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية في خططها.

- من ناحية التنظيم هي عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدها الحكومة.

- من ناحية الوظائف فهي تحليل وتعديل الوظائف ووضع الاستراتيجيات التي تساهم بها الدولة في رفع مستوى الدخل وخلق الظروف الملائمة التي تجعل أبناء الشعب يتمتعون بحياة سعيدة

- الإدارة هي فن التوجيه من طرف القيادة والمعرفة الصحيحة لما يريد القائد مع مساعديه أن يقوموا بعمله لكي تحقق الأهداف المنشودة بأحسن طريقة ممكنة.

- الإدارة هي الإرادة والمقدرة على تنظيم وتحفيز العاملين بحيث أن مجهوداتهم وطاقاتهم تصرف في تحقيق الأهداف المشتركة.

- الإدارة وهي أن يتمكن الأفراد من رؤساء ومرؤوسين من القيام بمجهودات مشتركة وتحدد دور كل فئة بحيث تستطيع المؤسسة أن تحقق النتائج المطلوبة بالأسلوب المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> واقع الادارة العمومية في الجزائر، على الموقع: [www.ammarbouhouche.com](http://www.ammarbouhouche.com)

- الإدارة هي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والاستفادة من خبرتهم ومعرفتهم بأساليب العمل حتى تكون الأهداف واضحة للإدارة والعمال وإستراتيجية العمل مستمدة من الواقع المعاش وليس فقط من النظريات التجريدية.

واضح من كل هذه التعاريف أنها غطت كل مفاهيم الإدارة عبر مراحل تطور الفكر الإداري والتي يمكن إجمالها في ثلاث مراحل أساسية \*مرحلة الإدارة التقليدية\* \*مرحلة الإدارة الحديثة\* \*مرحلة الإدارة المستقبلية.

### ثانيا: خصائص الإدارة العمومية

تتميز الإدارة العمومية بجملة الصفات والخصائص الذاتية التي تساهم في تحديد ماهيتها بصور أكثر دقة ووضوحاً، وتميزها عن غيرها من المنظمات والهيئات التي تقتزن بها، من أهم هذه الخصائص ما يلي: <sup>1</sup>

### الإدارة العامة ذات طابع سياسي:

يوجد اتفاق واسع بين علماء ومفكرو الإدارة العامة على وجود ارتباط بين حقل الإدارة العامة وحقل السياسة وذلك في البناء السياسي والدستوري للدولة، حيث إن الدولة تمثل أعلى الجماعات الإنسانية، والحكومة تمثل أعلى المؤسسات السياسية، فالحكومة هي المؤسسة التي من خلالها تتحول إدارة الجماعة إلى قواعد عامة ملزمة للحكومة والمخاطبين بها، وفي داخل الحكومة يبرز دور الإدارة العامة كأداة منبثقة من الإدارة الأم لتضع سياسات وأهداف الجماعة السياسية موضع التنفيذ، ومن هنا كان التلازم بين حقل السياسة وحقل الإدارة العامة أو بين سلطة الحاكم وأداة التنفيذ فتصبح الإدارة العامة الأساس لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات وصنع القرارات واتخاذ القوانين

**الشكل التنظيمي:** ويقصد به هياكل تنظيم الإدارة العامة بمختلف صورها ومستوياتها وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة وعلاقاتها ببعضها، ويتضمن التنظيم السلطة والقوة البشرية والمادية ويحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري وما يتضمنه من إدارات مختلفة كما يحدد العلاقات التي تحكم تلك المستويات، وتشتمل على الوزارات، والدوائر المركزية، والمؤسسات الحكومية، والسلطات المحلية والشركات العامة وغيرها من التنظيمات الرسمية وشبه الرسمية

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الثانية سنة 2014، ص 42 ص 43.

## الإدارة العامة ذات شكل معقد التركيب

يتسم شكل الإدارة العامة -هيكلها التنظيمي- بأنه معقد التركيب فالإدارة العامة نظام متشابك ومتفاعل مع الكثير من النظم الفرعية الأخرى؛ لذا فإن الهياكل التنظيمية الفرعية للإدارة العامة تتسم بالتداخل، فبالإضافة إلى البنية الهيكلية الرسمية لمنظمات الإدارة العامة توجد هياكل علاقات وعمليات أخرى من أهمها هيكل العلاقات الاجتماعية، وهيكل العلاقات الوظيفية، وهيكل قوة النفوذ وهيكل مراكز اتخاذ القرارات، وأن تفاعل تلك الهياكل مع هياكل السلطة يؤدي إلى إحداث مراكز جديدة لاتخاذ القرارات تختلف عن الواقع التي يحددها هيكل السلطة الرسمية.<sup>1</sup>

## تركيز الإدارة العامة على البعد الإنساني

يعتبر العنصر البشري هو البعد الأساسي في الإدارة حيث تتوقف فاعلية هذه الإدارة على الموارد البشرية وليس على التنظيمات القائمة.

### الهدف:

هدف المشروعات الاقتصادية واضحة الجوانب تتمثل في تحقيق الربح، لكن قليلا ما نجد هذا الهدف في المؤسسات والمشاريع الحكومية، التي تتميز بتعدد الأهداف التي يكتنفها الغموض، حتى في حالة هدف واحد، والنقطة الثانية هي صعوبة المقارنة بين تكاليف الدائرة الحكومية وقيمة خدماتها للمواطنين، وأخيرا فإن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الإدارة العامة ويصعب التحكم فيه.

### المسؤولية:

يكون الموظف الحكومي مسؤولا أمام الجهات العليا التشريعية ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح، وقد يهاجم من طرف الصحف ويطلب منه تفسير سلوكه وتبرير السياسة التي ينفذها.

### الصبغة الرسمية:

تمثل الإدارة العامة العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل دائما على أساس شخص عام وليس خاص، ويحكم الإدارة العامة القانون العام، والموظف العام يعمل بصفته الرسمية وليس الشخصية

<sup>1</sup>نعمة عباس الخاجي، صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

والإدارة العامة تنشئها السلطة العامة وتخضع لسلطة الدولة ولمؤسساتها السياسية الرسمية، وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون تسعى الإدارة العامة إلى تحقيق الصالح العام أهداف الإدارة العامة تتعلق أساسا بالصالح العام وإدارة الشعب من خلال التخفيف أو الحد من المعاناة الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع وجماعته وتقديم ضمانات لتحقيق العدالة في الفرص المتاحة للجميع وتوفير العيش الكريم

### الإطار القانوني:

تخضع الإدارة العامة لمجموعة من التشريعات والقواعد والأنظمة التي تضعها السلطة التشريعية، ويلتزم بها العاملون في الأجهزة الحكومية، ويترتب عن هذا النتائج خضوع الموظفين في القطاع الحكومي للقواعد والإجراءات المحددة لهم بموجب النظام المحدد من الدولة وأجهزتها التشريعية، مما يحد من حرية أفعالهم خاصة وأنها تخضع لرقابة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية والرقابة الإدارية المختلفة، ويترتب أيضا عدم مرونة التغيير والتعديل في الأنظمة، إذ يتطلب ذلك الرجوع إلى الهيئة التشريعية وهذا ما يبطئ عادة عمليات التعديل.

### المنافسة:

العمل في الإدارة العامة محكوم بأنواع مختلفة من الرقابة الداخلية والخارجية، والطرق والأساليب والإجراءات التي لا تترك مجالاً لحرية التصرف، كل هذا من شأنه إضفاء طابع الجمود والحد من الفعالية في تحقيق الأهداف، بالإضافة فإن نشاطاتها موجهة لخدمة جميع المواطنين أن تتعرض للمنافسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية الإدارة في التنمية

ليس هناك من شك في أن العصر الحالي هو عصر الإدارة والتنظيمات العقلانية الرشيدة وفق منظور (ماكس فيبر) فالتقدم والتطور الذي بلغته المجتمعات المتقدمة إنما يرجع في جزء كبير منه إلى قوة إدارتها وتسيير شؤونها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وفق أسس علمية موضوعية تتخذ من مصلحة الفرد وبالتالي المجتمع هدفا رئيسيا لها.

وهكذا بعد إن اقتصرت المناصب الإدارية في العصور الوسطى على ذوي المقدرة المالية وأصحاب النفوذ الديني خدمة للأقلية المالكة فقط.

<sup>1</sup> سامية منزر، زرقة بولقواس، الادارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2020، ص 30، ص 31

فقد أصبح المجتمع الحديث يعيش في كنف الإدارة باعتبارها الأساس في تحقيق التقدم والتطور الاقتصادي والاجتماعي الشامل.

إن الإدارة الحديثة التي أرسيت جذورها الحقيقية مع بداية هذا القرن هي أداة الدولة لتحقيق أهدافها وتوجيهاتها وطموحاتها وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع ومشروعه. فالتطور الذي حققته الدول الكبرى إنما يعزى في جانب كبير منه إلى الإدارة التي تسيّر وتسير بطرق حديثة وعلمية تتخذ من الفعالية والسرعة والعدالة مبادئ رئيسية لها طالما إن هدف الدولة هو خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه وراحته وتوفير كل الظروف المناسبة والملائمة له وتقديم كل الخدمات الضرورية التي يحتاجها الفرد والمجتمع في كافة مناحي الحياة.

إن أهمية الإدارة وفعاليتها ونجاحها لا تقتصر على الجانب الجزئي فقط بل ترتبط بتحقيق أهداف المجتمع الكبرى، وأذا كانت الدول المتقدمة راهنت على إدارتها لتحقيق هذه الأهداف فإن الجزائر لهي أشد حاجة إلى إدارة قوية وفعالة ورشيدة، تسيير وفق أسس ومبادئ علمية كما رسمها علماء الإدارة والتسيير. فالتغيرات المنتظرة نحو التقدم والتطور لم تتم ولن تتحقق إلا عبر إدارة قوية قادرة على تلبية وتحقيق رغبات وأهداف المجتمع والدولة، وربما لكون الانتكاسة والفشل الذي صاحب كثير من مشاريع التنمية في العالم العربي ونحن منه طبعاً مردّه إلى سوء التسيير وضعف الإدارة وهيكلتها الضعيفة وبيروقراطيتها القاتلة ... لقد وجدت إحدى الدراسات التي قام بها بنك أمريكا في الولايات المتحدة الأمريكية أن 90 بالمائة من أسباب فشل المشروعات إنما مرجعه عدم الكفاءة وعدم الخبرة الإدارية.

في هذا الإطار كتب أحد رواد الفكر الإداري الحديث (بيتر دراكر) عن الموضوع بقوله: إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعني قبل كل شيء الإدارة، لقد أصبح من الواضح أن النظرة التقليدية إلى أن التنمية عبارة عن دالة للادخار فقط واستثمار رأسمال تعبّر غير ملائم، في واقع الأمر فإن الادخار واستثمار رأسمال لا تنتج الإدارة والتنمية على العكس من ذلك فإن الإدارة هي التي تؤدي إلى التنمية الاقتصادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شابي سارة، صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة سطيف، سنة 2022 ص 142.

## أهداف الإدارة العمومية:

من المتعارف عليه أن جودة إعداد أو تطوير التنظيم الإداري لأي منظمة أو مؤسسة عمومية أو كيان تتحد بدرجة كبيرة بمستوى جودة تحديد الغايات وصياغة الأهداف، وتنطبق هذه القاعدة على تنظيم وإدارة الحكومة والجهاز الإداري كأداة أساسية من أدواتها للقيام بمهامها وفيما يلي إشارة للأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

1\* توفير الحماية اللازمة للإمكانيات القومية وحمايتها من أسباب أو محاولات إهدارها أو سوء تحقيقها وعدم سلامة استخدامها.

2\* توفير فرص حقيقية للنجاح أمام كافة الأفراد والجماعات والمؤسسات والقطاعات ووضع السياسات والقواعد والأنظمة التي تيسر الأفراد والجماعات وإمكانية الاستفادة من هذه الفرص بكفاءة وفعالية.

3\* تعضيد جهود التنمية وتحفيز كافة القطاعات والمؤسسات و الجماعات والأفراد للمساهمة الفاعلة في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، وذلك من خلال صياغة السياسات والقواعد ووضع الأنظمة المحفزة الداعمة لكل الأطراف ذوي العلاقة للقيام بمهامها وتحمل عبء مسؤوليتها في عملية التنمية.

4\* تهيئة الأنظمة ووضع الآليات التي تحقق التقدم التقني والعلمي المستمر اللازم لبناء قاعدة تكنولوجية توفر متطلبات واحتياجات التنمية.

5\* تحقيق التوازن في تخصيص الإمكانيات والموارد وضمان عدالة الانتفاع بها من وجهة نظر الأطراف ذوي العلاقة. حيث يتوقف على ذلك الإدراك بتوازن التخصيص وعدالة الانتفاع مدى استعداد ذلك.

5\* حماية حياة الأفراد والجماعات والمحافظة على كافة حقوق الأطراف وتهيئة المناخ لها لتمارس حياتها في أمن واطمئنان، وذلك من خلال مجموعة من السياسات والقواعد الموضوعية والمتوازنة والتي يتم الالتزام بها والتعامل معها بشفافية تدعم ثقة الأطراف في الحكومة وجهازها الإداري.

<sup>1</sup>شابي سارة، صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة سطيف، سنة

6\* توفير جودة مقومات الحياة ليستمتع الأفراد والجماعات بحياتهم وذلك من خلال مهام ومسؤوليات الحكومة وجهازها الإداري من تخفف مصادر الضغوط والتوتر والقلق التي يواجهها الأفراد والجماعات ويتطلب ذلك وجود سياسات وقواعد وأنظمة لرصد هذه المؤشرات وتشخيصها ووضع آلية لمناقشتها وتقويمها.

7\* معاونة ذوي القدرات المحدودة والإمكانيات غير الكافية، وتعريضهم بما يؤهلهم للحياة الكريمة ويتطلب ذلك مهارة سياسية وقدرة فنية لدى الحكومة وجهازها الإداري من حسن تخصيص الموارد وسلامة استخدامها.

8\* توفير مناخ يدعم الرغبة وينمي القدرة على الإبداع والابتكار بصورة تحمي المجتمع من ظاهرة العقم الابتكاري الذي يضعف فيه الدافع لدى الأفراد والجماعات والمؤسسات لتطوير عناصر الحياة وتحسين جودتها.

9 بناء هوية قومية تمثل نقطة جذب واستقطاب الأفراد والجماعات والمؤسسات تجعل كافة الأطراف تساهم في تحمل عبء التنمية وذلك من خلال خلق وتعميق روح الولاء للدولة والانتماء للمجتمع تأسيسا على ثقة الأطراف في كفاءة وتوجيهات الحكومة وجهازها الإداري.<sup>1</sup>

### مظاهر تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية في الإدارات العمومية:

تمثل مظاهر تطبيق الرقمنة على الخدمة العمومية في مايلي:<sup>2</sup>

إن التوجه للخدمات العامة الرقمية (الالكترونية) وجعلها بالقرب من المواطنين، سيمكن القائمة على توفير الخدمة العمومية من خلال:

- تسهيل توصيل الخدمات بشكل أفضل للمستخدم بدرجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر مع المستفيد

- السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها، والسهر على إشباع رغبة المواطن.

- قلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية.

<sup>1</sup> شابي سارة، مرجع سبق ذكره ص 144.

<sup>2</sup> شريفة رفاع، نظرية الادارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدم العمومية، مجلة الباحث، العدد 06، سنة 2008.

توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري والمرض البيروقراطي فعالية منظمات الخدمة العامة وحرص هذه الأخيرة على تقديم أحسن الخدمات للمواطن باعتمادها الوسائل التكنولوجية الحديثة.

تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثال: دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون لتنقل إلى مراكز الهاتف والغاز.

\_\_استقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة ويتم ذلك بقياس الرأي حول تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية

\_\_توحيد نماذج العمل المستخدمة بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية

\_\_الإعلان عن اهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة

\_\_إقبال العاملين غير الفنيين على تعلم استخدام الحاسب للبقاء في دائرة الاتصال الحديثة

\_\_التحول من مجرد استخدام النظام إلى الاعتماد عليه.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة تلك البحوث والدراسات التي قام بإجرائها باحثون آخرون في سياق الموضوع المدروس أو المواضيع المشابهة، حيث تزود الباحث بأفكار ومقاربات جديدة.

#### المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالرقمنة

##### أولاً: دراسات محلية

**دراسة مهري سهيلة:** المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، 2005-2006، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إعلام آلي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مكانة المكتبة الرقمية ببلادنا، واستكشاف الجهود الوطنية المبذولة من أجل إرساء دعائمها، وتوصلت إلى وجوب وجود مجموعة من المتطلبات والمقومات الضرورية واللازمة لإنشائها.

**دراسة حفطاوي سمير، سهى الحمزاوي:** الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية-تتمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والالكترونية، 2006 قسم علم الاجتماع ، جامعة خنشلة، مجلة الباحث العلمي.

يهدف المقال إلى التعريف بالرقمنة و إيضاح المتطلبات المتعددة والمتكاملة لتطبيقها وإخراجها إلى حيز الواقع العلمي، والأهمية التي تحضى بها نظرا لتحقيق الفعالية التنظيمية ، والحفاظ على بقاء المؤسسة في ظل المشهد التنافسي من خلال استعمال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وكفاءة عالية مع الحفاظ على صحة القوى البشرية وراحتها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

وخلصت الدراسة إلى أن تفعيل الرقمنة يتطلب تشكيل ادارة أو هيئة للتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطة لتنفيذ الرقمنة.

قناعة الإدارة العليا واهتمامها ومساندتها يعتبر أحد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح الرقمنة، بالإضافة إلى العنصر البشري الذي اكتشفها وطورها وسخرها لتجسيد أهدافه التي يصبو إليها، فالرقمنة تؤثر على فعالية الأداء من خلال السرعة في إنجاز الأعمال، خفض تكاليف العمل الإداري، رفع جودة وكفاءة العاملين، بالإضافة إلى تطوير آلية ومواكبة التطورات والتخطيط للمشاريع المستقبلية.

## ثانيا: دراسات دولية

1- ألفت دراسة (2014) lui and Explosion in the world The document  
 Curriculum Consideration of Big Data\_ Murph الضوء على نظم ادارة الوثائق  
 الالكترونية ودورها في مساعدة الأجهزة الإدارية على إحكام سيطرتها على مواردها المعلوماتية، وضبط أرصدها  
 الوثائقية باعتبارها من أهم المصادر الموثوقة للبيانات الضخمة التي صارت تحظى باهتمام كبير، وتوضح الدراسة  
 الوظائف الأساسية التي تؤديها النظم البرمجية لإدارة الوثائق ومحتوياتها، وأنه قد حان الوقت لتخريج مهنيين  
 قادرين على جمع الوثائق الالكترونية وتنظيمها وإدارتها وتحليل بياناتها وتفسيرها وخاصة مع التوجه العالمي نحو  
 علوم البيانات، مما دفع بالدراسة إلى المطالبة باستحداث مقررات أكاديمية تركز على نظم المعلومات وإدارة الوثائق  
 الالكترونية وقواعد البيانات وتحليل البيانات الضخمة لتوفير المتطلبات الواعدة في سوق العمل.

## دراسة (2018) Transformacion digital desde la Perspectiva de la

**Ruesta Gestion Documental**، وتناولت موضوع التحول الرقمي من منظور أرشيفي حيث  
 استبدال الوثائق الورقية بالالكترونية، وكذلك منظومة إدارتها، ووضعت لهذا التحول ثلاث سيناريوهات من  
 حيث المدى الزمني لتحقيقها، أولها وأقصرها وهو ما تمارسه معظم المؤسسات من أكثر من عشرين عاما ويهدف  
 إلى تغيير بيئة العمل من الورقية إلى الالكترونية واستخدام البرمجيات والحوسبة الحسابة في أداء الأعمال الأرشيفية  
 ، وما يتبع ذلك من تغيير في منهجيات الحفظ، والتصنيف والفهرسة، والبحث والتقييم، والسيناريو الثاني متوسط  
 المدى ويمتد إلى تحليل الأعمال التي تمارسها المؤسسات وإعادة رسم العلاقات بينها بما يخفف من إنتاجية الوثائق  
 ويحدد ما يجب إنشائه ومتطلباته بما يكفل السيطرة عليها ويزيد من كفاءة عمليات الحفظ والتنظيم والبحث،  
 والاسترجاع، وإسهام المعايير الدولية في عملية التحليل والتطوير وعلى رأسها المعيار (iso15489)،  
 والمعيار (Ios30300)، أما السيناريو الأخير : طويل المدى وهو استخدام التقنيات الحديثة في التعامل مع  
 الوثائق وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء والبلوكشين، وهذا التوجه غير محدد المعالم لأنه في إطار  
 التجريب .

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالخدمة العمومية

#### أولا دراسات محلية

1. دراسة يوسف بن خدة، إصلاح الخدمة العمومية، 2014-2015، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إطار مدرسة  
 الدكتوراه، فرع الدولة والمؤسسات العمومية كلية الحقوق بجامعة الجزائر-01.

هدفت الدراسة إلى محاولة إدراك علاقة جديدة بين الإدارة والمواطن، وتأثير ذلك على تحسين الخدمات العمومية والبحث المستمر والدائم على نجاعة المرفق العمومي، ومعرفة أهم التدابير التي اتخذت في هذه الإصلاحات من خلال مقارنتها بالنتائج المتحصل عليها.

**2. دراسة عشور بعد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، 2009-2010، لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري بقسنطينة، هدفت الدراسة إلى :**

- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية.  
- الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية لترشيد الخدمة العمومية تبعاً لتطبيق النموذج الأمريكي باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجياً.

محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، منهج تحليل المضمون، منهج دراسة الحالة، وقد توصل الباحث إلى:

إن الإدارة الالكترونية تمثل آلية هامة في بناء وترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الالكترونية بما يحقق المحاسبة، المساءلة، الرقابة، سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة للمواطنين، ويرفع من مستوى وضوحها، ويقربها من المواطن، غير أن التباين والاختلاف يبقى بين كل نموذج وآخر، تبعاً لبيئة التجربة وخصوصيتها أو النموذج المطبق.

ثانياً: دراسات دولية

**1. MeduryAlhja& 2010 سنة كانت بعنوان: Corporate Blogs as E CRM  
Tools Building consume engement through content  
Management**

حاول الكاتب من خلال مقاله إبراز تحسين الخدمات من خلال تحديد أثر وجود واستحداث مدونة المنظمة على الانترنت كأداة من أدوات إدارة العلاقات العملاء الالكترونية ومساهمتها في تحفيز العملاء على التفاعل مع المنظمة حيث إنه يمكن للمنظمة أن تبني علاقة مع العملاء من خلال إدارة محتوى المدونة ووضع الموضوعات مختلفة وتشجيع العملاء على التعليق عليها بالتالي تحفيز عملية المشاركة العميل، وقد توصلت الدراسة إلى: التعرف إلى ثلاثة أنماط من الموضوعات في المدونات وهي الموضوعات التنظيمية والموضوعات الترويجية والموضوعات الاجتماعية تساهم في تحسين الأداء لكن بنسب مختلفة، وقد استخلصت الدراسة إلى أن أكثر المواضيع لجذب العملاء على مدونة المنظمة هي الموضوعات الاجتماعية وكشفت بأن للمدونات طريقة فعالة لجذب مستخدمي الانترنت وأنها أداة من أدوات التسويق وإدارة علاقات العملاء الكترونيا وبالتالي تحسين أداء الخدمات للمتعاملين عموما.

## 2. John bourn(2002): تحسين الخدمات العمومية من خلال الحكومة الالكترونية

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقة بين الخدمات الحكومية وبين الحكومة الالكترونية حيث ذكرت أن تقديم الخدمات الحكومية الكترونيا يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين بحيث تكون الخدمات سريعة وشاملة وأن تلبي كافة احتياجات المتعاملين معها، وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة، ذلك من خلال القيام بمراجعة العمليات الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى اختصارها واستغلالها.

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالرقمنة والخدمة العمومية

#### أولا: دراسات محلية

1. دراسة بضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمات العمومية-الرهانات والتحديات تطبيق -خدمي - في قطاع الموارد المائية، نوفمبر 2021، مقال نشر في مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي الحكومة الالكترونية، والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، حيث هدف المقال إلى إبراز دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، والجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية من أجل ضمان استمرارية تقديم الخدمات العمومية للمواطنين عن طريق استحداث أنظمة وتطبيقات رقمية الكترونية تسمح باستخدام تقنية التحادث عن بعد ضمن تطبيق خدمتي الذي يهدف للحد قدر المستطاع من التواصل المباشر مع المواطنين والمؤسسات، وضمان سهولة معالجة طلباتهم، وإزالة عناء التنقل، وطوابير الانتظار في ظل استمرار انتشار وباء كورونا.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه الخدمة لم تستعمل بالكيفية المطلوبة التي تفرضها الحداثة و العصرية في الزمن التحدي التكنولوجي. والدليل على ذلك أن الخدمة التي يوفرها التطبيق \_ خدمتي \_ لم يحقق التجاوب المنتظر من المواطنين الذين فضلوا البقاء أسرى الأساليب التقليدية في قضاء حاجياتهم.

2. **دراسة يغني سامية، مديني عثمان، عوادي مصطفى،** الخدمة العمومية في ظل التحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة، جوان 2021، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم تجربة رقمنة الأداء بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفرع الجهوي بولاية الوادي قدرتها على مواكبة الحداثة وتوفير متطلبات الجودة الخدمية، شمل التحليل عينة من المتعاملين عبر بوابتها الرقمية، وتوصلت الدراسة إلى تسجيل مستويات جيدة على مستوى معايير جودة الخدمات المقدمة ينبغي تثمينها.

### ثانيا: دراسات دولية:

1. (( 2008 )) **electronic customer Relationship management**

**Chovvdhury (E\_CRM) customer perception of value**

**E\_CRM features inline E\_ticketin websites** ، كانت هذه الدراسة على عملية الرقمنة في شراء تذاكر الطائرات بطريقة الكترونية ومدى مساهمة ذلك في تشجيع المبيعات خاصة باستحداثها برامج للولاء والحفاظ على الزبائن ولقد هدفت هذه الدراسة: لإعطاء فهم أفضل للقيمة المدركة للعميل من تطبيق خصائص إدارة علاقة العملاء الالكترونية على الموقع الالكتروني لشركة طيرانوقد تم جمع البيانات من دراسة الحالة بسبب حالات من خلال إجراء مقابلات معمقة معهم وكانت الحالات لطلاب اعتادوا على شراء التذاكر من الموقع الالكتروني لشركة الطيران

2. **دراسة Pappel and Saarmann (2012) وعنوانها: digital records keeping**

**to information Governance in estonian Government** ، ناقشت مكانة الوثائق

الالكترونية في منظومة الحكومة الالكترونية الفعالة وأنها ركيزة أساسية في عمليات تحولها الرقمي، وعرضت الدراسة تجربة الحكومة المركزية باستونيا في قطاع الإدارة المحلية الذي يعتبر من أصعب القطاعات وأكبرها حجما وأكثرها تنوعا، واستعرضت الإجراءات التشريعية والتنظيمية التي اتخذتها الحكومة، ومن أهمها: إنشاء مركز تقني لتطبيقات الحكومة الالكترونية بجامعة تالين وتبعته فنيا إدارات الوثائق الالكترونية المنتشرة في المقاطعات والمدن والبلديات ، بحيث يمزج المركز بين النظريات الأكاديميين وممارسات المهنيين الخبراء القطاعين العام والخاص، وتأسيس بنية برمجية متميزة لأرشفة الوثائق تتكامل مع أنظمة الدولة الأخرى لتعزيز من كفاءة التحول الرقمي، وقدمت الدراسة مجموعة

معايير تسهم في تقييم الأداء الرقمي للحكومات ما يقدمه من خدمات سواء للمواطنين ومؤسسات ، وأكدت على ضرورة تعاون القطاعين العام والخاص لنجاح عمليات التحول الرقمي والانتقال نحو الحكومة الالكترونية.

### المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية

إن الدراسة التي قمنا بها هي دراسة مكملة للدراسات السابقة التي وردت في نفس السياق، وذلك من خلال تسليط الضوء على الخدمات العمومية التي تقدمها مديرية التربية باعتماد على الرقمنة، بالإضافة إلى التطرق إلى أسلوب جديد شرعت المؤسسات في تطبيقه وهو الرقمنة، وإبراز دورها في تحسين الخدمة العمومية وجودتها.

إن موضوع الخدمة العمومية والرقمنة في الإدارة العمومية يكتسي في حد ذاته طابع سياسي أكثر منه اقتصادي أو خدماتي، حيث أن أغلب الدراسات التي أجري في هذا الموضوع تناولته من جانب السياسي أما الدراسة الحالية فقد تناولت أثر الرقمنة في الإدارة العمومية ونخص بالذكر قطاع التربية، إذ تعد هذه الدراسة من أول الدراسات في البيئة المحلية التي تناولت رقمنة الإدارة العمومية كآلية لتحسين خدماتها بمديرية التربية لولاية البيض باعتبار أنه لا يوجد دراسات سابقة في المجال نفسه، اخذين بعين الاعتبار وجهة نظر الموظفين بالمديرية حول الموضوع من خلال إجاباتهم على أسئلة المقابلة لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، إذ حاولت الربط بين رقمنة الإدارة العمومية وتحسين الخدمة.

في الأخير يمكننا القول أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في طرح موضوع الرقمنة أما الاختلاف مع الدراسات السابقة فكان في:

- طبيعة المؤسسة والخدمات التي تقدمها.

- الحدود الزمنية والمكانية المدروسة.

- المنهج المتبع في الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: دراسة حالة – مديرية التربية لولاية البيض

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

**تمهيد:** تناولنا في الفصل النظري مفهومي الرقمنة والخدمة العمومية في الإدارة العمومية وكذا الدراسات السابقة في هذا المجال، وسيتم في هذا الفصل مطابقة المعطيات النظرية وما هو موجود على أرض الواقع، وتوضيح أثر الرقمنة على الإدارة الالكترونية، وهو الدافع لإجراء الدراسة التطبيقية بـمديرية التربية لولاية البيض بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دلالة من الجانب النظري محاكية للواقع بمعطياته المختلفة، ومن خلال ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لقد أجرينا الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية البيض، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمديرية ونشأتها كذا الهيكل التنظيمي لها، ومختلف المصالح والمكاتب بها، وكذا التطرق إلى تطبيق الرقمنة بمديرية مختلف النشاطات وإمكانيات الرقمية التي تحوزها.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة

في هذا المطلب سوف نعطي لمحة عن المراسيم التنفيذية المتضمنة لإنشاء المديرية الولائية وتنظيمها، ثم نعرض على التعريف بها بعدها نتطرق إلى أهميتها، ومختلف المهام المنوطة بها وفقا للمرسوم التنفيذي الخاص بها.

### أولا: المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء المديرية الولائية وتنظيمها وسيرها:

- مرسوم تنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.

- مرسوم تنفيذي رقم 02-71 المؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1422 الموافق ل 19 فبراير 2002، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق ل 9 يونيو 1990 الذي يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.

- مرسوم تنفيذي رقم 05-404 مؤرخ في 14 رمضان 1426 الموافق ل 17 أكتوبر 2005 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410، الموافق ل 9 يونيو 1990 الذي يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.<sup>1</sup>

### ثانيا: نشأة وتعريف مديرية التربية

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابليون الثالث الذي نظم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي وكان يطلق على الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم التعليم اسم الأكاديمية .

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

وتحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09-09-1971 ويمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية:

- من 1962-1971 كانت تسمى في هذه الفترة مفتشية الأكاديمية
- من 1971-1979 كانت تسمى مديرية التربية والثقافة
- من 1980-1986 كانت تسمى قسم استثمار الموارد البشرية
- من 1986- إلى يومنا هذا تسمى مديرية التربية

### ثالثا: مهام مديرية التربية

تشرف مديرية التربية على مستوى الولاية عن كل ما يتعلق بالتربية والتكوين حيث تكلف ب:

- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها والاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها .
- السهر على احترام تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي .
- القيام بتعيين الموظفين الإداريين والتربويين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير ملفاتهم في إطار التنظيم الجاري العمل به.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة.
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات التربوية.
- السهر على احترام المقاييس حفظ الصحة والأمن في المؤسسات.

### المطلب الثاني: مصالح المديرية التربية

تشمل مديرية التربية لولاية البيض حسب ما تنص عليه المادة 7 بمقتضى القرار الوزاري المشترك الذي يحدد

مصالح المديرية على ما يلي:

1. مصلحة البرمجة والمتابعة.
2. مصلحة التمدرس والامتحانات.

3. مصلحة المستخدمين والتفتيش.

4. مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

وحسب ما جاء في المادة 8 تصم كل من مصلحة البرمجة والمتابعة ما يلي:

✓ مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.

✓ مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.

✓ مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية.

✓ مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.

وحسب ما جاء في المادة 9 تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يلي:

✓ مكتب التعليم الأساسي.

✓ مكتب التعليم الثانوي العام والتقني.

✓ مكتب التوجيه والامتحانات.

✓ مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.

وحسب ما جاء في المادة 10 تضم مصلحة المستخدمين والتفتيش ما يلي:

✓ مكتب مستخدمي التعليم.

✓ مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

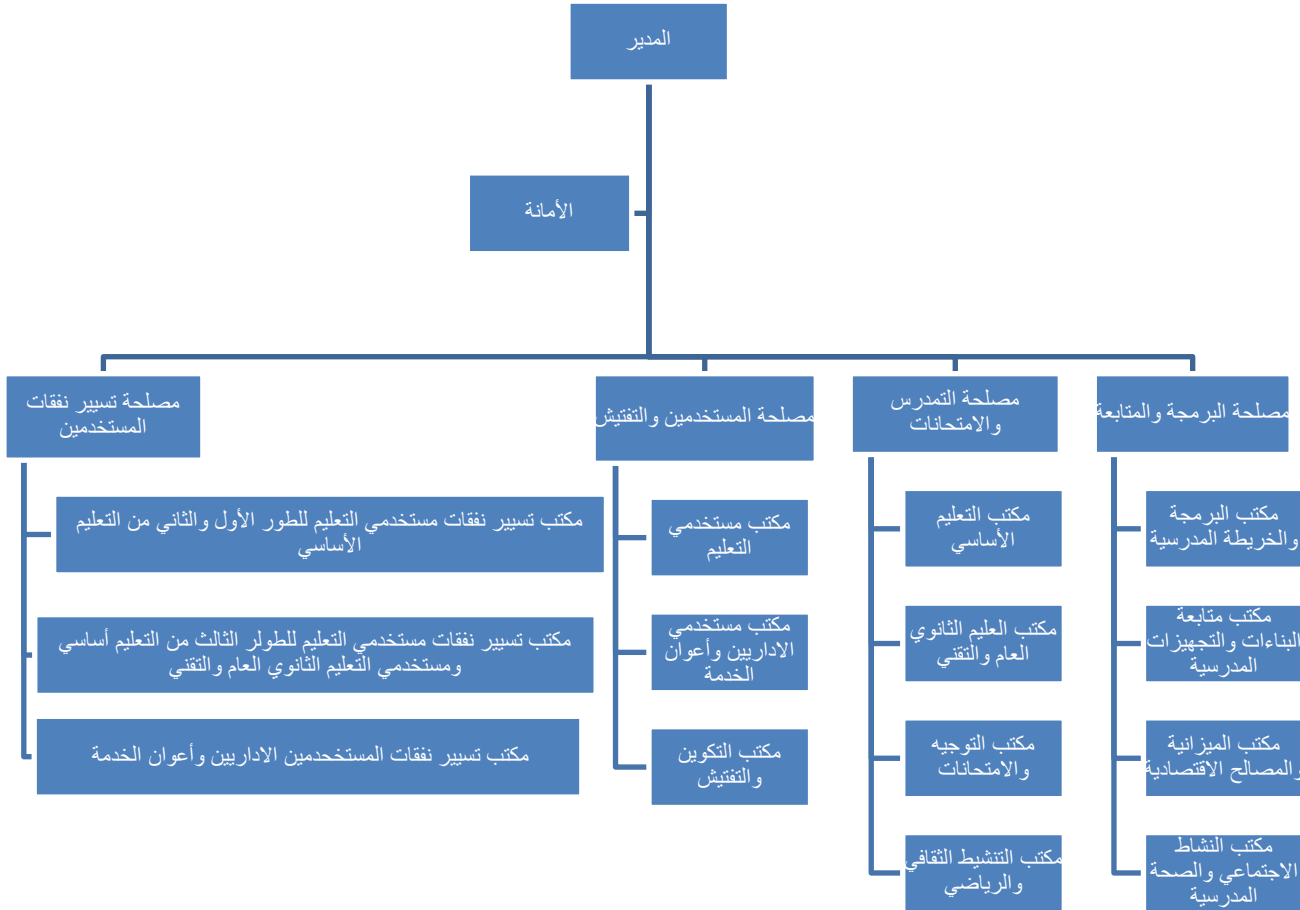
✓ مكتب التكوين والتفتيش.

وحسب المادة 11 تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمة ما يلي:

✓ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.

✓ مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

(الشكل 2): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية البيض



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف مديرية التربية

المطلب ثالث: تطبيق الرقمنة في مديرية التربية-النشاطات-

كما سبق التطرق في الفصل النظري فان للرقمنة مقومات أساسية وهي:

- المتطلبات التقنية من أجهزة ومعدات وبرمجيات
- المتطلبات الإدارية من عنصر بشري مؤهل

- المتطلبات الأمنية من نظام خاص لحماية التطبيقات وغيرها
- المتطلبات المالية

حيث نجد أن مديرية التربية لازالت لم تصل إلى رقمنة جميع مصالحتها حيث نجد أن أول مصلحة تستخدم الرقمنة في المديرية هي مصلحة المستخدمين والتفتيش حيث تضم كل ما يخص الأساتذة والأعوان الإداريين والتكوين ، بالإضافة إلى مصلحة التمدرس والامتحانات التي هي الأخرى تستخدم الرقمنة في القيام بمهامها، غير أن باقي المصلحتين لازالتا لم تتمكننا من إدخال الرقمنة ولكن تحاول المديرية جاهدة تعميم الرقمنة على جميع المصالح.

#### المطلب الرابع: الإمكانيات الرقمية لدى مديرية التربية

- من خلال ما لاحظناه يمكننا القول إن إمكانيات مديرية التربية الرقمية محدودة ومتواضعة جدا بحيث أنه:
- ✓ الإمكانيات التقنية: تمتلك المديرية أجهزة ومعدات من (حواسيب وآلات طباعة) قديمة نوعا ما وغير متطورة تعرقل في كثير من الأحيان على عمل الموظفين بالشكل المطلوب والوقت المحدد.
  - ✓ الإمكانيات الإدارية: تحوز مديرية التربية على عدد لا بأس به من عنصر بشري مؤهل، يستجيب لأي استحداث جديد كالرقمنة ويتطلع لاكتساب مهارة العمل بها، لأن استخدام الرقمنة يساعد بشكل كبير في ربح الوقت وجهد أقل للموظفين حيث يوجد: 7 متصرف رئيسي، 2 مساعد مهندس مستوى أول ، 7 متصرف محلل، 2 تقني سامي إعلام آلي.
  - بالإضافة إلى الأعوان الإداريين والتقنيين غير أنه ولا بد للمديرية أن تقوم بتكوين موظفيها في دورات تأهيلية تمكنهم من زيادة خبراتهم وتوسيع مهاراتهم في التعامل مع الرقمنة بشكل عام.
  - ✓ الإمكانيات المالية: تتلقى المديرية كغيرها من الإدارات العمومية موارد مالية من الوزارة الوصية تخص التجهيزات وغيرها ولكن لا يوجد غلاف مالي خاص بتطوير الرقمنة داخل المديرية.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

اهتم هذا المبحث بتحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، ومختلف الأدوات المستعملة في الدراسة كما تضمن تحليل للأجوبة التي تم تقديمها إلى بعض موظفي المديرية خلال المقابلة التي قمنا بها معهم.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب التعرف على المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك أدوات الدراسة من مصادر جمع البيانات وأداة الدراسة (المقابلة) ومما تتكون؟ والأساليب التي تم العمل بها.

لقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية لدى مديرية التربية على المنهج الوصفي التحليلي كون طبيعة الموضوع تتطلب الوصف والتعريف من خلال الفصل الأول وهو الفصل النظري، وذلك بالاستعانة على المراجع العلمية والأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، كما تم الاعتماد على دراسة حالة في الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي بمديرية التربية بهدف الوصول إلى بعض النتائج.

جمعت البيانات لهذه الدراسة من خلال الأجوبة التي تم الحصول عليها بعد تقديم أسئلة للموظفين خلال المقابلة، بالإضافة إلى مصادر ثانوية متمثلة في الكتب والبحوث العلمية والمقالات ذات صلة بالموضوع.

#### المطلب الثاني: مجتمع وأداة الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون مشكلة الدراسة، حيث تم إجراء هذه الدراسة على موظفي مديرية التربية.

استخدمنا المقابلة كأداة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية في الحصول على معلومات مفصلة وأكثر مصداقية.

**المقابلة:** هي واحدة من طرق جمع المعلومات، تتم ميدانيا، ويستخدمها الباحثون في سبيل الحصول على البيانات والمعلومات الشفوية، من أناس لهم صلة عن قريب أو عن بعيد بموضوع المشكلة المراد حلها أو بموضوع البحث، تنقسم إلى أربعة أنواع، المقابلة الجماعية، الفردية، المقابلة الحرة، والمقيدة.<sup>1</sup>

نقطة قوة هذه الطريقة في جمع البيانات هي أن الأشخاص دائما يفضلون التحدث والكلام عن الأمور، أفضل من كتابتها وتدوينها، وهنا تتجلى براعة الباحث، فلو تمكن من إنشاء علاقة أو صداقة وثيقة مع المستجوب، سيمكنه ذلك من الحصول على معلومات نوعية وذات أهمية كبيرة، التي ربما يمانع المستجوب من إعطائها كتابة، أو إن يدلي بها إمام شخص آخر، كما أن المقابلة الشخصية تمكن الباحثين من شرح أهداف دراستهم الذين هم بصدد إنجازها، وما يريده في سبيل ذلك بالتحديد.

لذا أسلوب الباحث وشخصيته، يلعبان دورا كبيرا في مدى نجاح المقابلة، لذلك يستوجب عليه أن يكون مدربا ومؤهلا، لكي يتمكن من اختبار صدق المستجوب، ومدى دقة إجاباته، فتجده يدير الحوار كما يريد، وبطريقة تجعل المستجوب مرتاح في إجاباته وفي إعطاء مختلف المعلومات، لهذا يجب إن يخطط للمقابلة والإعداد لها مسبقا. ونشير إلى أنه لا بد من احترام شروط المقابلة لتكون ناجحة وتمثل شروطها في:

1- درجة توافر المعلومات لدى المستجيب، فإذا لم تتوفر المعلومة المطلوبة لدى المستجيب فإنه لا يستطيع الإجابة على الأسئلة المطروحة، وقد يعزى عدم توفر المعلومة إلى النسيان أو إحجام الفرد نفسه عن الاستجابة.

2- الإدراك وهذا يعني فهم المستجيب لما هو مطلوب منه، وأي الأطر المرجعية سيعتمد عليها في التعبير عن إجابته. من هنا يأتي أهمية دور القائم بالمقابلة بالتوضيح للمستجيب ما هو الدور المتوقع منه.

3- الدافعية بمعنى آخر ما هي شدة الدافعية عند المستجيب للإجابة على الأسئلة التي توجه إليه. لذا فإن العمل على زيادة تأثير العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الدافعية عند المستجيب يعد أمرا هاما.

ويمكننا القول أن المقابلة هي عبارة عن استبيان شفوي، فبدلا من أن يكتب المستجيب استجاباته فإنه يتحدث بها شفويا ووجها لوجه. والقائم على المقابلة إذا كان لديه المهارة الكافية في إجراء المقابلة فإنه يحصل على معلومات كثيرة من الطرف الآخر. وقد يحصل على معلومات أكثر من أية وسيلة أخرى، بسبب أن الناس يرغبون بشكل عام في الكلام أكثر من الكتابة.

### أهمية المقابلة في البحث العلمي:

1- العمق والحصول على معلومات منفصلة.

<sup>1</sup> يوسف عبد الأمير طباجة، منهجية البحث تقنيات ومناهج، دار الهادي، الطبعة الأولى، 2007، ص 188.

- 2- يستطيع القائم على المقابلة أن يجري تحسينات كثيرة عليها وعلى نوعية المعلومات التي يحصل عليها. كما أن بإمكانه استخدام أساليب متنوعة للتغلب على عدم رغبة المستجيب على الاستجابة، وتوضيح الأسئلة غير المفهومة، وإزالة الشكوك بينه وبين المستجيب في حالة ظهورها.
- 3- يستطيع القائم على المقابلة الحصول على معلومات كثيرة حول طبيعة حياة المستجيب وظروفه من خلال ملاحظته لبيئته.
- 4- يستطيع القائم على المقابلة من استخدام وسائل سمعية وبصرية تساعد في تحسين إجراءات المقابلة.
- 5- أن المقابل هو ملاحظ في نفس الوقت، فهو يلاحظ سلوك المستجيب وحركاته وإيماءاته وليس فقط ما يتلفظ به.
- 6- تمتاز المقابلة بالمرونة والتكيف مع مواقف الأفراد.

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج البحث

#### المطلب الأول: عرض نتائج البحث:

وكما سبق الذكر أن الأداة المستعملة في جمع المعلومات هي المقابلة، والتي قمنا بها مع مختلف موظفي مديرية التربية من رؤساء مصالح وأعوان إدارة من أجل جمع كافة المعلومات المتعلقة بالرقمنة داخل مديرية التربية لولاية البيض.

وفيما يلي نستعرض الأسئلة التي قمنا بصياغتها وكيف كانت الإجابة عليها مع تحليلها.

**التساؤل الأول: يخص البرمجيات والقوى البشرية ويتفرع إلى عدة أسئلة وهي:**

**هل تقوم مديرية التربية باعتماد برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات؟**

1. يوجد بمديرية التربية برنامجين الأول خاص بتسيير الرواتب والأجور، وبرنامج آخر خاص بتسيير الموظفين، إن دور البرمجيات مهم جدا في وقتنا الحالي فالبرنامج هو مجموعة من أوامر وتوجيهات يتم إدخالها في الحاسوب ليقوم بأمر معين وهي تستند إلى لغات متعددة لكن تقوم بنفس العمل، وفي الغالب يتم إنشاء برمجيات عن طريق الاستعانة بمبرمجين خاصين في مجال البرمجيات، ومن المفروض أن المهندسين في الإعلام الآلي داخل المديرية هم من يقومون بإنشاء هذه البرامج إلى أنهم لا يتلقون أي تكوين يمكنهم من اكتساب مهارة في إنشاء برمجيات حديثة لذلك اغلب من يقومون بإنشاء البرمجيات هم من القطاع الخاص.

هل تستخدم المديرية في عملها برمجيات حاسوبية متطورة؟

تستخدم مديرية التربية برمجيات متوسطة ولازالت بحاجة إلى تحديث وتطوير لتواكب التحديثات الحاصلة في مجال البرمجيات حيث أنه كلما كانت البرمجيات متطورة وحديثة يكون هناك تحسن وتطور متزايد في أداء المهام، ولكنه يوجد بعض التحديثات على حسب احتياجات القطاع.

**إلى أي مدى تساعد البرمجيات المستخدمة في أداء المهام؟**

تلعب البرمجيات دورا كبيرا جدا في أداء المهام بشكل فعال وتفادي الأخطاء كما تتميز بالسرعة مقارنة بالوسائل التقليدية حيث أنها مجدية ويمكن القول أنها أصبحت جد ضرورية في كل الإدارات وتلقى استحسانا كبيرا من قبل الموظفين.

**يمكن لمديرية التربية استعادة البيانات الخاصة بها في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية أم لا؟**

في مصلحة الرواتب فقط، يمكن استعادة البيانات لأنها تعتمد على الحفظ الأسبوعي للبيانات

**هل تعمل المديرية على تنمية وتطوير مهارات الموظفين في مجال استخدام التكنولوجيا الرقمية عن طريق دورات تدريب دورية للموظفين؟**

لا شك أن التكوين له أهمية بالغة في مجال العمل حيث يحتاج الموظف إلى تلقى دورات تكوينية تمكنه من الحصول على مكاسب جديدة تساعده في أداء مهامه بشكل جيد وامتقن، إلا أن المديرية لا تقوم بإعداد دورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي بصفة عامة مما يشكل نقص كبير في الموظفين المتخصصين في المجال وهذا يؤدي إلى ظهور عراقيل كبيرة في استخدام البرمجيات، حيث نرى أنه لا بد من تكوين الموظفين المتخصصين في مجال الإعلام الآلي فهذا سيعود بالمنفعة على المديرية والموظف.

**ما هي نظرة موظفي مديرية التربية في الرقمنة بشكل عام؟**

يرى الموظفون أن الرقمنة تسهل في أداء المهام بشكل كبير جدا، وتحسن مستوى الأداء لديهم وتطور من خبراتهم، مما يجعلهم في مواكبة لكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا الرقمية بحيث أنها أصبحت ضرورية جدا ولا مجال لتفاديها بل يجب على السلطات الأخذ بعين الاعتبار أهمية الرقمنة والعمل على تطوير الخدمات الإدارية من خلال عصره و رقمنة المصالح الإدارية وتزويدها بالعتاد الأجهزة الحديثة التي تساهم كثيرا في تطوير الخدمة العمومية.

**ما هي العراقيل التي تواجهها مديرية التربية في مجال الرقمنة ؟**

تواجه المديرية عراقيل كثيرة تعرقل وتصعب استخدامها للرقمنة ولعل من أهم العراقيل ما يلي:

- تدفق ضعيف للإنترنت وانقطاعات متكررة.
- الأجهزة المستعملة غير متطورة وغير محمية.
- الموظفين غير مؤهلين.
- عدم المتابعة والمراقبة.
- نقص التكوين في مجال الرقمنة

### هل هناك موقع رسمي لمديرية على الانترنت؟

قامت وزارة التربية بوضع منصة تحت تصرف كل الموظفين والمواطنين لتقديم انشغالاتهم وأسئلتهم وشكاويهم، ويستلزم على كل مسؤول في المديرية الرد على انشغالات المواطنين ومعاملتهم معاملة جيدة وإرشادهم وتوجيههم في حدود ما يسمح به القانون.

كما وضعت موقع خاص بالأساتذة المتعاقدين بحيث أن كل طالب للعمل يحمل الشهادة المؤهلة للحصول على منصب أستاذ متعاقد له الحق في التسجيل في الموقع، وعند وجود منصب شاغر يتم اختيار طالب العمل بشكل ألي حسب ترتيبه، وقد لقي هذا الأمر استحسانا كبيرا لدى المواطنين كونه أكثر نزاهة وشفافية وهذا ما أدى إلى التخلص من المحسوبية في الحصول على فرصة عمل.

كما وضعت أرضية معلوماتية خاصة بالأساتذة تخص الحركة التنقلية والوثائق الإدارية وغيرها من خدمات التي تقدم عن بعد الأمر الذي يوفر الوقت والجهد.

### هل قامت مديرية التربية بتعميم الرقمنة على كل مصالحها؟

لا شك أن كل الإدارات تسعى لتعميم الرقمنة في مصالحها لأنها أصبحت ضرورية وأمر لا بد منه لذلك نجد أن مديرية التربية على غرار باقي المديريات تسعى جاهدة لرقمنة جميع مصالحها والحصول على أحدث البرمجيات لرفع مستوى الأداء الوظيفي ولحد الآن قامت المديرية باستحداث الرقمنة داخل مصالحي (المستخدمين والتفتيش، التمدرس والامتحانات) وهي تعمل بشكل جيد وتوسع المديرية إلى تعميم الرقمنة على باقي المصالح الإدارية لديها.

ما هو العائق الكبير الذي يمنع من التوجه لرقمنة بيانات المؤسسة بشكل كلي ونهائي؟

إن أكبر عائق تواجهه مديرية التربية لولاية البيض هو عدم وجود أنظمة حماية للبيانات بحيث أن هذه الأنظمة تتطلب تكاليف كبيرة جدا لحماية البيانات من أي اختراقات من جهات خارجية لأن أي محاولة اختراق يفقدها المصدقية ويتم تسريبها وهذا ليس في صالح المديرية بل وله تداعيات كبيرة، لذا فإن أول خطوة تقوم بها هي توفير أنظمة حماية متطورة تواكب التطور الحاصل في مجال الرقمنة وحفظ البيانات.

### السؤال الثاني: يخص الخدمة العمومية

ويتفرع إلى عدة أسئلة:

#### هل تولي مديرية التربية اهتماما بمظهر وهندام موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للمبنى؟

لا يوجد اهتمام بالمظهر ولا بشكل المديرية بحيث لا يوجد لباس رسمي معتمد في المديرية وفي الغالب لا تقوم المديرية بظهور أي اهتمام بشكل المبنى ومنظره بحيث لا تقوم بتكليف أعوان بتغيير الصباغة أو غيرها من إصلاحات، كما أن المديرية لا تتدخل أبدا في شكل هندام الموظفين ولا تلزمهم بلباس معين كما نرى في بعض المؤسسات، فالواجب الاهتمام بهندام الموظفين بأن يكون لائقا ومحترما ونظيفا يعكس صورة حسنة عن الموظفين وعن المسؤول، بحيث أن ذهاب الموظفين لمكان العمل بلبس غير مناسب يؤثر سلبا على سمعة جميع الموظفين ويعطي انطباعا سيئا، كذلك وجب على المسؤولين بالمديرية الاهتمام بشكل المبنى داخليا وخارجيا والقيام بالإصلاحات اللازمة مثل: تغيير الصباغة، إصلاح أعمدة الستائر، الأبواب وغيرها من الأمور التي تخص شكل المبنى لأنها مهمة جدا.

#### هل تتوفر مديرية التربية على تجهيزات ومعدات تقنية متطورة (موزعات آلية، حواسيب)؟

لا تتوفر معدات متطورة ولا يوجد ميزانية مخصصة للمعدات المتطورة، بحيث يجد الموظفون صعوبة كبيرة عند استخدام المعدات القديمة وتعيق إنجاز مهامهم، لذلك وجب على المديرية توفير حواسيب وطابعات وغيرها من المعدات حديثة ومتطورة تساعد الموظفين في إنجاز عملهم بسهولة وسرعة.

#### هل توجد بمديرية التربية لوحات إلكترونية إرشادية تسهل الوصول لأماكن الحصول على الخدمة؟

لا توجد لوحات إلكترونية إرشادية بل لوحات عادية تسهل الوصول لأماكن الخدمة، تساعد اللوحات الإلكترونية إرشادية الموظفين في الوصول إلى أماكن الخدمة بسهولة وتعتبر ضرورية ولا بد توفيرها بالمديرية.

مديرية التربية لولاية البيض تقوم بتقديم خدمات ذات جودة أم لا؟

الخدمات ذات الجودة متوفرة على مستوى مصلحة المستخدمين والتفتيش ومصلحة الامتحانات والتمدرس، حيث تقدم مصلحة المستخدمين والتفتيش خدمات جيدة للموظفين بقطاع التربية أيضا تقدم مصلحة الامتحانات والتمدرس خدمات جيدة بحيث أن كل معلومات التي تخص معدلات الامتحانات للتلاميذ صحيحة يتم وضعها في برنامج خاص بالمصلحة على شكل بيانات يمكن الوصول إليها بمجرد إدراج البيانات الشخصية للتلميذ.

**تقدم مديرية التربية خدماتها في الوقت المحدد ودون تأخير وبطريقة صحيحة من المرة الأولى؟**

الخدمات مرتبطة برزنامة وزارية تكون في وقتها المحدد بينما يوجد أخطاء ويتم معالجتها وتصحيحها، حيث تضع الوزارة الوصية برزنامة يجب على جميع المديريات عبر الوطن التقيد بها دون تأخير.

**تهتم مديرية التربية بشكاوي واستفسار المواطنين والرد على طلبات المواطنين وانشغالاتهم بدون تمييز؟**

تعليمات وزارة التربية والسيد والي الولاية بحيث قامت بوضع منصة للانشغالات ووضع سجل شكاوي على مستوى المديريات حيث أن المسؤولين ملزمين بالرد على جميع الانشغالات، حيث ساهمت هذه الخطوة المواطنين على الحصول على معلومات تفيدهم وتمكنهم من حل مشاكلهم .

**يتعاطف موظفي مديرية التربية مع المواطنين وإعطائهم الأولوية والإصغاء إلى انشغالاتهم والعمل على توجيههم وإرشادهم وحل مشاكلهم؟**

يتعاطف موظفي مديرية التربية مع انشغالات المواطنين والعمل على توجيههم وإرشادهم وحل مشاكلهم في حدود ما يسمح به القانون.

**تتميز مديرية التربية بالسرية والأمان والخصوصية في المعاملات؟**

يوجد مراسلات سرية خاصة بالوزارة والسيد الوالي (يتعرض الموظف للعقوبة في حالة إفشاء السر المهني).

**تملك مديرية التربية على جميع التجهيزات الأمنية اللازمة لحماية الموظفين و المواطنين؟**

تملك كاميرات مراقبة في المكاتب الرئيسية للمصالح وأعاون الأمن يسهرون على امن موظفي المديرية من أي محاولة اعتداء خارجي .

## المطلب الثاني: مناقشة نتائج وفق الفرضيات المطروحة

### 1. الفرضية الأولى: تجسيد الرقمنة على مستوى مصلحة المستخدمين والتفتيش ومصلحة التمدرس

#### والامتحانات

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية التربية لولاية البيض فقد تبين أنه قد تم تجسيد الرقمنة في مصلحة التمدرس والامتحانات بحيث أن كل المعلومات التي تخص نتائج التلاميذ ومعدلاتهم وكشوف النقاط الخاصة بهم تم حفظها في شكل بيانات رقمية يمكن الوصول إليها في أي وقت من طرف رئيس المصلحة، ففي حالة حدوث أي خطأ في تسجيل نقاط الامتحانات الفصلية أو في المعدل العام للسنة يمكن لولي التلميذ المطالبة بإعادة النظر في معدلات ابنه، حيث تقوم مصلحة التمدرس بالدخول إلى بيانات التلميذ والتأكد من معدلات، كما انه يمكن ارسال ملاحظات بيداغوجية مباشرة للأولياء التلاميذ عبر الفضاء الخاص بهم، أيضا تم وضع مكتبة رقمية تخص تلاميذ ابتدائي تمكنهم من تحميل الكتب المدرسية في اطار جهود الوزارة رامية لتخفيف حقيبة التلميذ وهنا يمكننا القول أنه تم تفعيل الرقمنة في هذه المصلحة.

وقد جسدت الرقمنة في مصلحة المستخدمين والتفتيش فوجد كل البيانات التي تخص الموظفين من أساتذة واعوان اداريين وكل موظفي قطاع التربية، حيث قامت وزارة التربية بوضع نظام معلوماتي جديد يتيح للأساتذة الاستفادة من خدمات عن بعد، وذلك من خلال أرضية معلوماتية خاصة بقطاع التربية الوطنية ومن بين الخدمات التي تقدمها نذكر ما يلي: الوثائق الإدارية (شهادة العمل، كشف الراتب....)، الوثائق البيداغوجية (تحميل المذكرات، التدرجات سنوية...)، الخدمات (اشعار الغياب، المشاركة في الحركة التنقلية...).

كما انه تم وضع تطبيق لجميع موظفي قطاع التربية والمواطنين بولاية البيض لتواصل المباشر والسري مع مدير التربية لطرح انشغالهم ومطالبهم ويقوم مدير التربية بالاطلاع على الانشغالات والرد عليها تحت شعار جميعا من اجل اسرة واحدة.

كما تجدر الإشارة الى انه تم وضع موقع خاص بالأساتذة المتعاقدين حيث انه يقوم طالي العمل لمنصب أستاذ متعاقد لمدة سنة بولوج للموقع وتحديد الطور الذي يود التسجيل فيه (ابتدائي، متوسط، ثانوي) كما يمكنه التسجيل في اكثر من طور حيث يضع كافة المعلومات التي تخصه سواء كانت شخصية او مهنية ويتم ترتيب طالي العمل حسب اقدمية شهادة المؤهلة لهذا المنصب.

## 2. الفرضية الثانية: استخدام الرقمنة حقق الرضا الوظيفي وشكل حافز للموظف

لا شك أن استخدام الرقمنة له إيجابيات كثيرة جدا، حيث أنه تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية لمديرية التربية لولاية البيض أن المصالح التي تم فيها تفعيل الرقمنة أصبحت تقدم أداء جيدا وفي وقت وجيز مقارنة بالمصالح التي تعتمد النظام التقليدي في العمل، ولقت استحسانا كبيرا من قبل الموظفين وحققوا رضا الموظفين وشكلت حافرا لهم يدفعهم لتقديم المزيد والتفاني في العمل وإتقانه، فالرقمنة سهلت للموظفين أداء المهام الموكلة لهم وساعدتهم على إنجاز الأعمال بشكل أسرع من ذي قبل، وقد أصبح كل الموظف يفضل تفعيل الرقمنة في المصلحة التي يعمل بها، ويؤكد الموظفون أنها أصبحت جد ضرورية وتندرج ضمن مطالبهم تعميم الرقمنة في كل الإدارات.

يرى الموظفون أن الرقمنة تساهم في الحد من المشاكل التي كان يعاني منها النظام التقليدي خاصة في الإدارات التي تقدم الخدمة العمومية للمواطنين على سبيل المثال اكتظاظ الإدارات بالمواطنين لاستخراج الوثائق والطوابير الطويلة فالرقمنة هنا تحد من هذا المشكل عن طريق فتح مواقع ومنصات تحت خدمة المواطن، أو تقديم أولياء الأمور طعون في معدلات سواء الفصلية أو السنوية لأبنائهم يكون عن طريق الولوج للموقع وتقديم الطعون فهذا يغنيهم عن التوجه إلى المديرية لتقديم الطعون، هنا يمكننا القول أن الرقمنة ساهمت في تحسين أداء الخدمة العمومية بشكل كبير على الرغم من أنها لم تفعل كليا في كل الإدارات العمومية.

## 3. الفرضية الثالثة: يوجد رضا لدى المواطن عن الخدمة العمومية المقدمة عن طريق الرقمنة.

من الملاحظ أن هناك استحسان كبير لدى المواطنين على الخدمة المقدمة لهم عن طريق الرقمنة، ولعل الخدمة التي لقت استقطابا كبيرا للمواطنين هي المواقع الرقمية لجل الإدارات العمومية حيث يجد فيها المواطن ضالته وتلبي طلباته سواء في الحصول على معلومات أو استخراجها من الموقع في أي وقت وفي أي مكان يتواجد فيه، كما تسمح للمواطنين بتقديم شكاويهم وإجابة عن استفساراتهم حيث أن الإدارة تكلف موظفين بالقيام على الموقع والتجاوب مع كل استفسارات المواطنين وتقديم الخدمات العمومية لهم من الموقع فقط، إن هذا التطور الحاصل في الإدارة العمومية وما تقدمه من خدمات شكل نوع من الرضا لدى المواطنين ويتطلعون لتعميم الرقمنة لأنها لعبت دورا هام في تحسين الخدمة العمومية وتطويرها وسهلت للمواطنين الحصول على أي خدمة عمومية بشكل سهل وسريع بعيدا عن متاعب التي كان يميز بها النظام التقليدي.

## خلاصة الفصل الثاني:

لقد قمنا خلال هذا الفصل بإسقاط ما تناولناه في الفصل النظري المتعلق بدور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية والتطرق إلى أهمية الرقمنة وأشكال الرقمنة، وأيضا مراحل التحول نحو الرقمنة ومن خلال الفصل التطبيقي الذي كان عبارة عن دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية البيض، حاولنا تسليط الضوء حول واقع الرقمنة في المديرية من وجهة نظر الموظفين، ومدى تفعيل الرقمنة في مصالحتها، من خلال مقابلة أجريناها مع بعض موظفي المديرية قمنا بطرح بعض الأسئلة حول واقع الرقمنة في المديرية.

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها خلال المقابلة مع كل موظف، وبعد اختبار فرضيات الدراسة تبين أنه يوجد توجه لمديرية التربية لولاية البيض نحو الرقمنة من وجهة نظر موظفيها، إضافة إلى أنه توجد علاقة قوية بين الرقمنة وتقديم الخدمات العمومية في الوقت الحالي.

"خاتمة"

## خاتمة

يشهد العالم تطور كبيرا في مجال التكنولوجيا الرقمية وأصبحت الرقمنة مطلبا وضرورة حتمية يجب السعي إلى تطبيقها في شتى القطاعات من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي و الاستفادة منه من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاح هذا التحول ويعود بالنفع على الإدارة العمومية والمواطن ويبرز أثره في تحسين مستوى الخدمة العمومية من خلال إعداد كوادر بشرية مؤهلة وتوفير بني تحتية، وقد تم تطبيق وتفعيل الرقمنة في عدة مجالات، نذكر منها الإدارات العمومية التي تم إدخال الرقمنة في عملها.

إن الاتجاه نحو الرقمنة كان بهدف تحسين الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية للمواطنين وهذا عن طريق التخلي عن النظام التقليدي والتوجه للنظام الحديث الذي يعتمد بدرجة الأولى على استخدام الرقمنة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية وفي وقت وجيز، حيث أصبحت جل الإدارات تستخدم هذا النظام الحديث ولو بشكل جزئي إلا أن أغلب الإدارات العمومية تسعى للتحويل الكلي إلى الرقمنة.

إن تطبيق الرقمنة أصبح أمر ضروري من أجل تطوير المصالح الإدارية وعصرتها وتحقيق أهدافها وتحسين خدماتها والرفع من مستوى الأداء الإداري العمومي في كامل المجالات، وهي النتيجة العامة التي تم التوصل لها سواء في الدراسة الحالية أو الدراسات السابقة من خلال الإجابة على الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة.

## أولا: النتائج النظرية

من جملة النتائج المحصل عليها على سبيل المثال لا الحصر نذكر منها:

1. تقريب الإدارة من المواطن والتخلص من الفجوة بينهما، من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وسرعة الاستجابة في تنفيذ الخدمة، وتقليل الجهد والتكاليف.
2. توفير للبنى التحتية والمنشآت القاعدية لتطبيق الرقمنة من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة.
3. إن تطبيق الرقمنة في الإدارات العمومية مكن من التخلص من المشاكل التنظيمية والإدارية التي عانت منها المرافق العمومية لوقت طويل، وأثرت إيجابا على تحسين جودة خدماتها وأدائها، نتيجة تحديث أساليب جديدة في التسيير الإداري.
4. ساهمت الرقمنة في حماية المعلومات وأمنها عن طريق إتباع أسلوب التشفير، حيث تخصص لكل مصلحة تطبيق خاص يتم استعماله وفق متطلبات المصلحة، وكل موظف لديه رقم سري خاص يمكنه من استخدام هذا التطبيق وكل الأعمال الإدارية تؤشر باسمه مما يجعله متحملا بالمسؤولية والجدية اتجاه عمله.

5. عززت الرقمنة من عملية الرقابة الإدارية من خلال استعمال شبكات الاتصال.
6. العمل علو تكوين موظفي الادارة من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية تمكنهم من تطوير خبراتهم وتطوير معارفهم لتتوافق مع التطور التكنولوجي الحاصل والانسجام مع وسائل التكنولوجيا الجديدة.
- وعليه يمكننا القول أن تحقيق الرقمنة داخل الإدارات العمومية يتطلب تكثيف جهود كل الأطراف وتوفير جميع المتطلبات الأساسية ووضع إستراتيجية كاملة من أجل إنجاح هذا التحول، والعمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية بحنكة تامة من أجل تفادي العقابيل والمشاكل التي تؤخر هذا التحول. لهذا وجب على المهتمين بواقع الرقمنة في الجزائر التمتع بفكر شامل وملم بكافة العناصر والمتغيرات.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

بعد الحصول على أجوبة من طرف موظفي مديرية التربية لولاية البيض على الأسئلة التي طرحت لهم في المقابلة، تم التوصل إلى:

1. محاولة التحول الادارة العمومية من النظام التقليدي إلى النظام الجديد الذي يعتمد على رقمنة الادارة وتطويرها وتحسين أدائها وجودة خدماتها.
  2. نجحت الرقمنة في تفعيل الكثير من نشاطات المديرية وسهلت عمل الموظفين ومنحهم نوعا من الثقة في تقديم المزيد.
  3. برز تأثير الرقمنة على الموظفين بالمديرية من خلال رفع مستوى الأداء والسرعة في تقييم الخدمات.
  4. ساهمت الرقمنة الإدارية في توفير المعلومات اللازمة بأكثر بدقة وأكبر سرعة، خاصة المعلومات التي تخص أجور موظفي القطاع والمعلومات التلاميذ المدرسية .
  5. تتطلب الرقمنة توفير المتطلبات الضرورية لتطبيق ما خطط له.
  6. تطبيق الرقمنة الإدارية ساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة عن المديرية.
  7. محدودية الإمكانيات المالية والتقنية عرقل من عملية تطبيق الرقمنة بشكل كامل على كل مصالح المديرية. على الرغم من أن مديرية التربية قامت بتطبيق الرقمنة في بعض مصالحها إلى أنها لازالت لم تصل للمستوى الذي يواكب التطور المستمر والسريع لتكنولوجيا المعلومات من خلال ما لاحظناه وهو:
1. ضعف تدفق شبكة الانترنت على مستوى المديرية الذي يشكل عائقا في أداء الوظائف الحديثة من خلال تطبيق الادارة الرقمية، وكذلك نقص الخدمات عبر الانترنت.
  2. معاناتها مع نقص الإمكانيات المالية التي تمكنها من الرقي أكثر في خدماتها من خلال تطوير البرامج الرقمية.
  3. ضرورة تحديث وسائل العمل للمديرية حتى تمكن جميع الموظفين من تحسين أداء الوظيفي لديهم.

ومن جملة ما نستنتجه من خلال هذه الدراسة، أن التكنولوجيا الرقمية في تطور مستمر لا يتوقف، كما أن الرقمنة والإدارة الالكترونية لا تخلق من العدم بل يجب توفير كل الإمكانيات اللازمة والتحول من الممارسات الاعتيادية في الادارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية، ووضع إستراتيجية متكاملة للقيام بهذا التحول، وها لا يعني أن تطبيقها لا يخلو من العراقيل والمشاكل بل يجب التأهب لتخطي كل ما قد يواجه إستراتيجية التحول نحو الرقمنة .

### ثالثاً: الاقتراحات

لذلك وجب على مديرية التربية مواكبة هذا التطور من خلال ما يلي:

1. إزالة العراقيل التي تحد من تفعيل الرقمنة والعمل الالكتروني.
2. استقطاب طالي العمل المؤهلين والمتخصصين في مجال الرقمنة.
3. الاهتمام بالموارد البشري من خلال القيام بتكوينات للموظفين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة، من أجل الرفع من مستوى أدائهم .
4. تفعيل اللوائح والأنظمة التي تدعم الرقمنة.
5. تخصيص ميزانية كافية لتصميم البرامج وتطبيقات الحاسوب الآلي المستخدمة في المديرية وتطويرها.
6. ضرورة العمل على تطوير الأمن المعلوماتي للحفاظ على خصوصية البيانات وسريتها وسلامتها من التزوير أو التسريب.

### رابعاً: أفاق الدراسة

يعتبر موضوع الرقمنة أكثر حداثة من غيره وله أهمية بالغة في الوقت الراهن تفتح آفاقاً للأبحاث والدراسات مستقبلاً، وقد أخذت هذه الدراسة آراء وتطلعات الموظفين بالمديرية من خلال التطرق لبعض النقاط وهي:

1. دراسة واقع الرقمنة وأثرها في تحسين خدماتها في مديرية التربية من طرف موظفيها.
2. تدعيم النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك بتوسيع عينة الدراسة لتشمل أكثر من مديرية في مختلف الولايات.
3. دراسة الموضوع من جانب تأخر رقمنة مديرية التربية ومعرفة الصعوبات والمعوقات التي تواجهها.

"قائمة المراجع"

### الكتب

- يحي زكرياء إبراهيم الرمادي، رقمنة مقتنيات المكتبات الجامعية، الآداب نموذجاً -دراسة تخطيطية- دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2013، 107.
- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي ، تحليل أسس الإدارة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الثانية سنة 2014، ص 42 ص 43.
- يوسف عبد الأمير طباجة، منهجية البحث تقنيات ومناهج، دار الهادي، الطبعة الأولى، 2007، ص 188.

### المجلات

- صالح لبعير، أثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليتها على الاتصال داخل المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2020، ص 35.
- بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص بالملتقى الافتراضي الدولي، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، نوفمبر 2021، ص 69.
- نور طاهر محمد الأقرع، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قفيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة القدس المفتوحة"قفليلية، فلسطين، المجلد 28، العدد 02، 2020، ص 123.
- مليكة بوخاري، سمير مجاوي، متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية ، دراسة حالة الشباك الالكتروني لبلدية البويرة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16 العدد 03، 2022، ص 459.
- سامية منزر، زرقة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجيه تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2020، ص 30، -- ص 31.

### المذكرات

- مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات للمستقبل،، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005\_ 2006، ص 81.

- شريقي صليحة, خرباشي زهرة, رقمنة الإدارات العمومية كآلية لتحسين خدماتها دراسة حالة\_مديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج, رسالة الماجستير, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج, سنة 2020, ص 11\_12.
  - فريال بوشعشوعة, رتيبة خضراوي, الرقمنة الإدارية لتعزيز الخدمة العمومية في الجزائر, مذكرة ماستر, قسم الحقوق, كلية الحقوق والعلوم السياسية, جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي -, سنة 2022, ص 17.
  - ريان بن كحلة, دور الإدارة الالكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية, دراسة حالة لبلدية شتمة ولاية بسكرة, رسالة ماستر قسم العلوم الإنسانية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر بسكرة, سنة 2019, ص 57.
  - طال أحمد خالد, لحرش سفيان, رقمنة الادارة المحلية ودورها في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر, مذكرة ماستر , قسم العلوم السياسية, كلية الحقوق والعلوم السياسية , جامعة غرداية , سنة 2019, ص 33.
  - طلاش فريد, أيجري عبدالنور, أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019, مذكرة ماستر في العلوم السياسية , تخصص إدارة الموارد البشرية, جامعة مولود معمري\_ تيزي وزو\_, سنة 2019 ص 3, ص 4.
  - شابي سارة, صورة الإدارة العمومية في ظل إجراءات تحسين الخدمة العمومية, أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال, جامعة سطيف , سنة 2022 ص 143.
- المواقع** 
- 5 مواقع الادارة العمومية في الجزائر, على الموقع: [www.ammarbouhouche.com](http://www.ammarbouhouche.com)
- الجرائد الرسمية** 
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

"الملاحق"

## أسئلة المقابلة

التساؤل الأول: يخص البرمجيات والقوى البشرية ويتفرع إلى عدة أسئلة وهي:

هل تقوم مديرية التربية باعتماد برمجيات خاصة لمواجهة التغيرات؟

هل تستخدم المديرية في عملها برمجيات حاسوبية متطورة؟

إلى أي مدى تساعد البرمجيات المستخدمة في أداء المهام؟

يمكن لمديرية التربية استعادة البيانات الخاصة بها في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات الآلية أم لا؟

هل تعمل المديرية على تنمية وتطوير مهارات الموظفين في مجال استخدام التكنولوجيا الرقمية عن طريق دورات تدريب دورية للموظفين؟

ما هي نظرة موظفي مديرية التربية في الرقمنة بشكل عام؟

ما هي العراقيل التي تواجهها مديرية التربية في مجال الرقمنة؟

هل هناك موقع رسمي لمديرية على الانترنت؟

هل قامت مديرية التربية بتعميم الرقمنة على كل مصالحها؟

ما هو العائق الكبير الذي يمنع من التوجه لرقمنة بيانات المؤسسة بشكل كلي ونهائي؟

السؤال الثاني: يخص الخدمة العمومية

ويتفرع إلى عدة أسئلة:

هل تولي مديرية التربية اهتماما بمظهر وهندام موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للمبنى؟

هل تتوفر مديرية التربية على تجهيزات ومعدات تقنية متطورة (موزعات آلية ، حواسيب)؟

هل توجد بمديرية التربية لوحات الكترونية إرشادية تسهل الوصول لأماكن الحصول على الخدمة؟

مديرية التربية لولاية البيض تقوم بتقديم خدمات ذات جودة أم لا؟

تقدم مديرية التربية خدماتها في الوقت المحدد ودون تأخير وبطريقة صحيحة من المرة الأولى؟

تتم مديرية التربية بشكاوي واستفسار المواطنين والرد على طلبات المواطنين وانشغالاتهم بدون تمييز؟

يتعاطف موظفي مديرية التربية مع المواطنين وإعطاءهم الأولوية والإصغاء إلى انشغالاتهم والعمل على توجيههم وإرشادهم وحل مشاكلهم؟

تتميز مديرية التربية بالسرية والأمان والخصوصية في المعاملات؟

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 50	10 جمادى الأولى عام 1423 هـ 21 يوليو سنة 2002 م
<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كليات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، المعدل.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-175 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد شروط التعيين في منصب كانت عام لمديرية التربية على مستوى الولاية وتصنيفه.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-04 المؤرخ في 24 شوال عام 1415 الموافق 25 مارس سنة 1995 الذي يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح غير المركزية التابعة لوزارة التربية الوطنية وشروط الالتحاق بها وتصنيفها.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-232 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 9 غشت سنة 2001 والمتضمن إلحاق تسيير الاعتمادات المخصصة، بعنوان نفقات مستخدمي مؤسسات التعليم الأساسي ومؤسسات التعليم الثانوي والتقني، بالمصالح الأمامرية للتربية.</p> <p>- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 29 أكتوبر سنة 1990 الذي يحدد مصالح مديريات التربية على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية الجزائر ومكاتبها.</p>	<p><b>المادة 3:</b> تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي</p> <p>(أ) مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.</p> <p>(ب) مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.</p> <p>(ج) مكتب الميزانية والنشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.</p> <p><b>المادة 4:</b> تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يأتي</p> <p>(أ) مكتب التعليم.</p> <p>(ب) مكتب التوجيه والامتحانات.</p> <p>(ج) مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.</p> <p><b>المادة 5:</b> تضم مصلحة المستخدمين والتفتيش ما يأتي</p> <p>(أ) مكتب المستخدمين.</p> <p>(ب) مكتب التكوين والتفتيش.</p> <p><b>المادة 6:</b> تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي</p> <p>(أ) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم.</p> <p>(ب) مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.</p> <p><b>المادة 7:</b> تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية، في ولايات البيض والأغواط وغرداية وأدرار وبشار وتيسمسيلت، على ما يأتي</p> <p>1- مصلحة البرمجة والمتابعة.</p> <p>2- مصلحة التمدرس والامتحانات.</p> <p>3- مصلحة المستخدمين والتفتيش.</p> <p>4- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.</p> <p><b>المادة 8:</b> تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي</p> <p>(أ) مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.</p> <p>(ب) مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.</p> <p>(ج) مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية.</p> <p>(د) مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.</p>
<p>يقررون ما يأتي:</p> <p><b>المادة الأولى:</b> تطبيقا لأحكام المواد 4 و7 و8 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990، المعدل والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر ومكاتبها.</p> <p><b>المادة 2:</b> تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية، في ولايات تندوف وإيليزي وتامنغست والنعام، على ما يأتي</p> <p>1- مصلحة البرمجة والمتابعة.</p> <p>2- مصلحة التمدرس والامتحانات.</p> <p>3- مصلحة المستخدمين والتفتيش.</p> <p>4- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.</p>	

17	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 50	10 جمادى الأولى عام 1423 هـ 21 يوليو سنة 2002 م
<p>(ج) مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية، (د) مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية المادة 14 : تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يأتي : (أ) مكتب التعليم الأساسي، (ب) مكتب التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب التوجيه والامتحانات، (د) مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.</p>	<p>المادة 9 : تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يأتي : (أ) مكتب التعليم الأساسي، (ب) مكتب التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب التوجيه والامتحانات، (د) مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.</p>	
<p>المادة 15 : تضم مصلحة المستخدمين ما يأتي : (أ) مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي، (ب) مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة، (د) مكتب المعاشات والتقاعد والمنافع</p>	<p>المادة 10 : تضم مصلحة المستخدمين والتفتيش ما يأتي : (أ) مكتب مستخدمي التعليم، (ب) مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة، (ج) مكتب التكوين والتفتيش.</p>	
<p>المادة 16 : تضم مصلحة التكوين والتفتيش ما يأتي : (أ) مكتب التكوين، (ب) مكتب التفتيش.</p>	<p>المادة 11 : تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي : (أ) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي، (ب) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة.</p>	
<p>المادة 17 : تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي : (أ) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي، (ب) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة.</p>	<p>المادة 12 : تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية، في ولايات خنشلة وسعيدة وعين تموشنت وسوق أهراس والطارف وورقلة والوادي وقالمة والجلفة ويسكرة وتيسة، على ما يأتي : 1- مصلحة البرمجة والمتابعة، 2- مصلحة التمدرس والامتحانات، 3- مصلحة المستخدمين، 4- مصلحة التكوين والتفتيش، 5- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.</p>	
<p>المادة 18 : تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية يساعده كاتب عام، في ولايات أم البواقي ومستغانم وميلة وغيليزان وبرج بوعريرج وعنابة وجيجل والمسيلة وسيدي بلعباس ومعسكر وعين الدفلى والمدية والبيورة وبومرداس والشلف وتيارة وسكيكدة وتيارت، على ما يأتي</p>	<p>المادة 13 : تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي : (أ) مكتب البرمجة والخريطة المدرسية، (ب) مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.</p>	