

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

الميدان: علوم إنسانية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال جماهيري ووسائط جديدة

إعداد الطلبة:

❖ إيمان شنوف

❖ وسام لحول

بعنوان:

دور الرقمنة في عصرنة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

دراسة حالة بلدية تماسين بولاية تقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/05

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عيسى بوكرموش	أستاذ	جامعة ورقلة	رئيسا
محمد الطيب الزاوي	أستاذ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
عبد الوهاب حفيان	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

الميدان: علوم إنسانية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال جماهيري ووسائل جديدة

إعداد الطلبة:

❖ إيمان شنوف

❖ وسام لحول

بعنوان:

دور الرقمنة في عصرنة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

دراسة حالة بلدية تماسين بولاية تقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/05

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عيسى بوكرموش	أستاذ	جامعة ورقلة	رئيسا
محمد الطيب الزاوي	أستاذ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
عبد الوهاب حفيان	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لإهداء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطأها بثبات بفضل من الله ومنه.

إلى أبوي وأخوتي وزوجي وأولادي واهل زوجي فلم يبخل عليّ طيلة مشواري وأصدقائي، هانا
واصلت

رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة. فلقد كنتم بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندي

ومدي بالمعلومات القيّمة...

أهدي لكم بحث تخرجي.....

داعياً المولى - عزّ وجلّ - أن يطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

وسام



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: «قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

أبي الغالي

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود.

إلى أعلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من ساندني وخطى معي خطواتي ويسر لي الصعاب _ إلى زوجي العزيز _

إلى زهرة فؤادي وفلذة كبدي أينتي الغالية نهاد

إلى من هم ملاذي ورمز فخري واعتزازي فأنا منهم وهم مني إلى إخوتي آل باسمه

إلى من قاسمتني مشوار انجاز هذه المذكرة "لحول وسام"

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة

إلى من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد وساعدنا في إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر " الدكتور /الأستاذ المشرف:

الطيب محمد الزاوي

شئوف نور الإيمان

ملخص الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول دور الرقمنة في عصنة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري دراسة حالة بلدية تماسين بولاية تقرت حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التصورات المفهوم المواطنة الرقمية، وكذا إظهار المظاهر الإيجابية والسلبية لمفهوم المواطنة الرقمية حسب تصورات الطالب الجامعي، إضافة تسليط الضوء على الدور التي تلعبه الجامعة في تعزيز قيم وأبعاد المواطنة الرقمية من وجهة نظر الطلبة الإعلام والاتصال. وقد انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي مفادها:

❖ ما هو الدور الذي قامت به عملية الرقمنة في عصنة النشاطات الإدارية ببلدية

تماسين بولاية تقرت؟

وتفرعت عنه أسئلة فرعية وهي:

- (1) ما مدى تقدم عملية الرقمنة في مختلف مصالح ومكاتب بلدية تماسين؟
 - (2) ما الخدمات والوثائق التي شملتها عملية الرقمنة في بلدية تماسين؟
 - (3) كيف انعكست عملية الرقمنة على أداء الموظفين لمهامهم اليومية في بلدية تماسين؟
 - (4) كيف انعكست عملية الرقمنة على جودة الخدمة المقدمة لمواطني وساكنة بلدية تماسين؟
 - (5) ما هي العوامل الأخرى المساعدة على عصنة النشاطات الإدارية لبلدية تماسين؟
- واستخدمت الدراسة المنهج دراسة الحالة، واعتمدت على أداة الاستبانة، وحيث اعتمدت أيضا على العينة القصدية، وتكونت عينة (51).
- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:
- ✓ اغلب افراد العينة جنس الأنثى في بلدية تماسين متأثرة بالعوامل البيولوجية والاجتماعية والثقافية.
 - ✓ يتضح ان أسباب توزيع إعمار الموظفين بين (31-40) سنة في بلدية تماسين وذلك لعدة عوامل منها: سياسة التوظيف، طبيعة الوظائف، العوامل الاقتصادية، العوامل الديمغرافية والعوامل الشخصية
 - ✓ نشاهد ان بلدية تماسين لديها رتبة ملحق رئيس وذلك تواجد بها عدة عوامل للحصول على بيئة عمل هادئة أو توازن بين العمل والحياة الشخصية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة/عصنة/المؤسسات العمومية/بلدية تماسين.

Abstract: This study explores the role of digitalization in modernizing public administrative institutions, taking the Municipality of Tamasin in Ouargla Province as

a case study. The study aims to investigate the perceptions of university students regarding the concept of digital citizenship, the positive and negative aspects of digital citizenship, and the role played by the university in promoting the values and dimensions of digital citizenship from the perspective of media and communication students.

Research Questions:

The study is guided by the main research question:

- What role has digitalization played in modernizing administrative activities at the Municipality of Tamasin in Ouargla Province?

This main question is further broken down into sub-questions:

1. To what extent has the digitalization process progressed in the various departments and offices of the Municipality of Tamasin?
2. What services and documents have been covered by the digitalization process in the Municipality of Tamasin?
3. How has the digitalization process affected the performance of employees in their daily tasks at the Municipality of Tamasin?
4. How has the digitalization process affected the quality of service provided to the citizens and residents of the Municipality of Tamasin?
5. What other factors contribute to the modernization of administrative activities in the Municipality of Tamasin?

Methodology:

The study employed a case study approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. A purposive sampling technique was used to select a sample of 51 respondents.

Findings:

The study yielded several key findings:

- The majority of the sample in the Municipality of Tamasin are females, influenced by biological, social, and cultural factors.
- The age distribution of employees in the Municipality of Tamasin is concentrated between 31 and 40 years old due to several factors, including employment policies, the nature of the jobs, economic factors, demographic factors, and personal factors.
- The Municipality of Tamasin has the rank of "Chief Attaché," indicating the presence of several factors for achieving a peaceful work environment or a work-life balance.

Conclusion:

The study highlights the positive impact of digitalization on modernizing administrative activities in public institutions. The findings emphasize the importance

of considering employee perceptions and preferences when implementing digital solutions in the workplace. The study also underscores the role of universities in promoting digital citizenship among students, preparing them for future challenges in the digital age.

Keywords: Digitalization, Public Administration, Modernization, Municipality of Tamasin, Ouargla Province, Digital Citizenship, University Students, Media and Communication.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
.ا	شكر والعرفان
.اا	الإهداء
.اا	ملخص الدراسة
.ااا	فهرس الموضوعات
.اااا	فهرس الجداول
.ااااا	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
20	1. الإشكالية
21	2. أسباب اختيار الموضوع
21	3. أهداف الدراسة
22	4. أهمية الدراسة
22	5. منهج الدراسة
23	6. مجتمع البحث وعينة الدراسة
25	7. أدوات جمع البيانات
26	8. مجالات الدراسة
34	9. تحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة
38	10. الدراسات السابقة
47	11. المدخل النظري للدراسة

الإطار التطبيقي للدراسة

50	البيانات الشخصية
56	المحور الأول:
61	المحور الثاني:
67	المحور الثالث:
79	المحور الرابع:
88	نتائج الدراسة
95	خاتمة
98	قائمة المراجع والمصادر
100	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجدول
01	يوضح توزيع عينة الدراسة
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

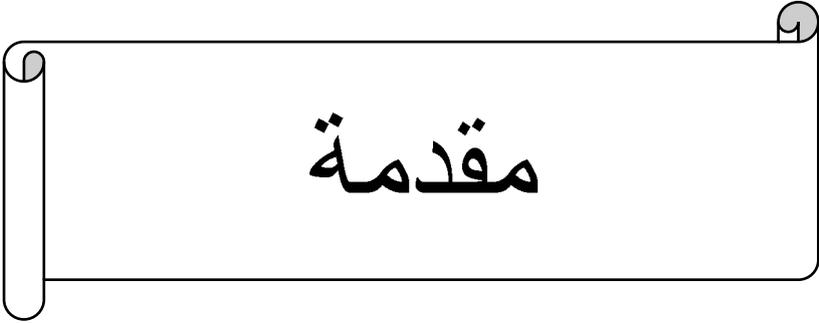
فهرس الإشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	01
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	02
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	03
53		04
54		05
55		06
58		07
60		08
61		09
62		10
63		11
64		12
65		13
66		14
67		15
69		16
70		17
71		18
72		19
73		20
74		21
75		22
77		23
78		24
79		25
81		26
82		27

84		28
84		29
85		30
87		31

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم
100	الاستبيان	1
106	قائمة المحكمين	2



مقدمة

مقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية هائلة تطال مختلف مناحي الحياة، بما في ذلك مجال الإدارة العامة. وتعدّ الرقمنة أحد أهم أدوات هذه الثورة، حيث تُتيح إمكانيات هائلة لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

تُعدّ بلدية تماسين في ولاية تقرت نموذجًا هامًا للمؤسسات العمومية الجزائرية التي تسعى إلى عصرنه خدماتها من خلال تبني تقنيات الرقمنة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الرقمنة في عصرنه المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وذلك من خلال دراسة حالة بلدية تماسين.

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ستقوم بجمع البيانات من خلال: المراجعة الأدبية: مراجعة الدراسات والبحوث السابقة حول دور الرقمنة في عصرنه المؤسسات العمومية. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسات العمومية وتقديم خدمات أفضل للمواطنين. كما تساهم الدراسة في فهم التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في تطبيق تقنيات الرقمنة، وتقديم توصيات لمعالجتها.

الاستبيان: توزيع استبيان على موظفي بلدية تماسين ومواطنيها لقياس آرائهم حول دور الرقمنة في تحسين الخدمات.

المقابلات: إجراء مقابلات مع مسؤولي البلدية وموظفيها لفهم تجاربهم وتحدياتهم في تطبيق تقنيات الرقمنة، تقرير شامل حول مدى تطبيق تقنيات الرقمنة في بلدية تماسين تحليل أثر الرقمنة على كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة من قبل البلدية. تحديد التحديات

مقدمة

التي تواجهها البلدية في تطبيق تقنيات الرقمنة توصيات لتعزيز دور الرقمنة في
عصرنة بلدية تماسين.

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. منهج الدراسة
6. مجتمع البحث وعينة الدراسة
7. أدوات جمع البيانات
8. مجالات الدراسة
9. تحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة
10. الدراسات السابقة
11. المدخل النظري للدراسة

تمهيد:

وقد جاءت دراستنا هذه المعنونة ب: **دور الرقمنة في عصرنة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري** دراسة حالة بلدية تماسين بولاية تقرت، وقد تم تقسيم دراستنا الى إطار منهجي وإطار تطبيقي (ميداني) ونلخص محتواه كالتالي:

-يتناول الإطار المنهجي لدراسة: الإشكالية، تساؤلات الدراسة، وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، منهج الدراسة، مجتمع البحث وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، ومجالات الدراسة، المدخل النظري لدراسة، دراسات سابقة.

- أما الإطار التطبيقي لدراسة: تناولنا فيه تحليل بيانات الدراسة وعرض نتائج الدراسة، خاتمة، قائمة المصادر والمراجع، الملاحق، الفهرس.

1. الإشكالية:

تعد الثورة الرقمية بكافة أشكالها وتطبيقاتها من أهم الرهانات التي فرضت في كل المجالات، حيث أصبح الاعتماد على الرقمنة ضرورة ملحة لتحسين كفاءة الأداء ورفع جودة الخدمات في مختلف المجالات ورفع مستوى الخدمات العمومية تماشياً مع التحولات والتطورات الاقتصادية الجديدة في العالم، إلا أن هذا التوجه السريع نحو رقمنة الخدمة العمومية في العديد من الدول أو تلك التي مازالت في طريق النمو، ويرجع إلى مدى استعداد الأجهزة الحكومية لتبني هذه الأنظمة التكنولوجية المتطورة التي تفاوتت درجة نجاحها من دولة إلى أخرى.

إن موضوع الرقمنة، أحدث أثر عميق في البنيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومع تطور الراهن أصبحت التكنولوجيا حتمية لا بد منها في المؤسسة التعليمية في شتى المجالات وأصبح استخدامها من أولويات المؤسسة وذلك لمواكبة التطور والعلم وكذا توفير العنصر البشري والتجهيزات والبرمجيات التي تساعد على سير وتنظيم المعلومات.

إن الرقمنة والاعتماد على تكنولوجيا الإعلام الآلي قد ساعد في التخلي عن الأنظمة التقليدية لإدارة الموارد البشرية وخاصة في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف للمرشحين وتكوينهم وتدريبهم، وكذا ترقيتهم للمناصب الأعلى وتحقيق العدالة في التعويضات ودفع الأجور، وتقييم أداء العمال وإعطاء التفاصيل المهمة عن كل الإحصائيات والتنبؤات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية مما ساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الصحيحة لأهداف المؤسسة، وعليه أصبح من الضروري الاهتمام بالتطورات الحاصلة في العالم تكنولوجيا الاتصالات الحديثة والتحكم بها لمواكبة التطورات التي فرضتها البيئة التنافسية .

بحيث اتجهت المؤسسات العمومية التي تبني مشروع الرقمنة باعتباره من أحدث التكنولوجيات، كونها رأت أن الرقمنة هي الوسيلة المثلى لمواكبة التطور ومساعدة المستفيد الذي يبحث دائماً على الأهم والأفضل، مما يقدم خصائص جديدة في الخدمة العمومية باعتبارها تقوم على شروط ومتطلبات لقيامها بشكل صحيح بتوفير الإمكانيات المتاحة وتحسين عمليات الاتصال بالمواطنين، كما تواجه المؤسسات العمومية إشكاليات أخرى تتعلق بكفاءة العنصر البشري وكيفية تمكينه من

الإطار المنهجي للدراسة

التحكم في التكنولوجيا، ففي المجتمعات التي تستخدم الرقمنة يحتاج الموظف للتأهيل الدائم لتحسين الأداء والتمكن من التطبيقات الرقمية المتجددة عن طريق أساليب التجديد والتحول الرقمي .

وهذا ما يقودنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما هو الدور الذي قامت به عملية الرقمنة في عصرنة النشاطات الإدارية بلدية

تماسين بولاية تفرت؟

1. الأسئلة الفرعية:

- (6) ما مدى تقدم عملية الرقمنة في مختلف مصالح ومكاتب بلدية تماسين؟
- (7) ما الخدمات والوثائق التي شملتها عملية الرقمنة في بلدية تماسين؟
- (8) كيف انعكست عملية الرقمنة على أداء الموظفين لمهامهم اليومية في بلدية تماسين؟
- (9) كيف انعكست عملية الرقمنة على جودة الخدمة المقدمة لمواطني وساكنة بلدية تماسين؟
- (10) ما هي العوامل الأخرى المساعدة على عصرنة النشاطات الإدارية لبلدية تماسين؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

أ. الأسباب الذاتية:

- رغبتنا الشخصية واهتمامنا الخاص بدراسة موضوع الرقمنة.
- إثراء رصيدنا المعرفي في موضوع الرقمنة في المؤسسة العمومية

ب. أسباب الموضوعية:

- القيمة التي تحظى بها الرقمنة في تطوير أداء المؤسسة وتحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث فيه منهجيا ومعرفيا ونقص الدراسات الجزائرية التي تناولت هذه الزاوية من الدراسة.

3. أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على مدى تقدم عملية الرقمنة في مختلف مصالح ومكاتب بلدية تماسين
- ✓ التعرف على الخدمات والوثائق التي شملتها عملية الرقمنة في بلدية تماسين
- ✓ محاولة التعرف على انعكاسات عملية الرقمنة على أداء الموظفين لمهامهم اليومية في بلدية تماسين

الإطار المنهجي للدراسة

✓ محاولة التعرف على انعكاسات عملية الرقمنة على جودة الخدمة المقدمة لمواطني وساكنة بلدية تماسين

4. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

- ✓ الاهتمام العلمي الكبير بموضوع الرقمنة في أوان أخيرة والتطورات السريعة.
- ✓ الانفجار التكنولوجي نتيجة الاكتشافات العلمية وما حقته من توفير للوقت والجهد.

الأهمية العملية

- ✓ تسليط الضوء على اهم العوائق التي تواجه الرقمنة

5. مصطلحات الدراسة:

الدور: لغة:

يمكن فهم كلمة (الدور) بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل (دار)، دوراً، ودوراناً، بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضاً دار حوله، وبه، وعليه، وعاد إلى الموضع الذي أبتدأ منه¹، إذ يعرف قاموس (ويبستر) مصطلح الدور لغوياً بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد²، وكذلك هو المركز أو المنصب الذي يحتله الفرد، والذي يحدد واجباته وحقوقه الاجتماعية³، وكذلك فإن الدور هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما التي تسم بطابعها سلوك الأفراد في ممارسة وظيفة خاصة⁴.

اصطلاحاً:

الدور لا يرتبط بمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية وسياسية واجتماعية وطبيعية، وذلك ضمن عملية تحديد النتائج الخاصة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين جزئيات ظاهرة ما، أو بين مجموعات محددة من الظواهر، وحتى في نطاق المجال الواحد يمكن إن يظهر التنوع في معنى الدور، وبالتالي في تعريفه، وإذا ما نظرنا في إطار حقل العلوم السياسية

¹ إبراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972، ص302

² New websters Dictionary، Lexicon Publications، U.S.A ، 1993، p862 .

³ إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999، ص289

⁴ صادق الأسود، علم الاجتماع السياسي (أسسه وأبعاده)، مطبعة دار الحكمة، بغداد، 1990، ص123.

الإطار المنهجي للدراسة

نجد إن له أكثر من تعريف، إذ يعرف في المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بأنه موقف أو سلوك أو وظيفة لشخص داخل مجموعة.¹

إجرائيا

هو ما تعمل عليه المؤسسات العمومية بلدية تماسين ذات طابع الاداري في عصرنة الرقمنة

الرقمنة:

لغة: تدل مادة رقم في اللغة العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبين والكتابة والقلم والخط ويقول ابن المنصور "الرقم والترقيم و التعجيم والكتابة ورقم الكتاب برقمه رقما أعجمه وبينه وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من تلفيظ وقوله عز وجل "كتاب مرقوم " كتاب مكتوب والمرقم القلم...والرقم :الكتاب والختم...والرقم :ضرب مخطط من الوشي...ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه".²

اصطلاحا: يعرفه سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بانه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي) الى النمط الرقمي، وبذل فتصبح الصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا الى أرقام لان هذا التحول هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بان تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية " وهنا، يتضح ان ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية الى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب.³

ويعرفها دوج هودجز "هي عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فريائي تقليدي مثل (مقالات، الدوريات والكتابة والمخطوطات) إلى شكل رقمي"⁴.

عرفها القاموس الموسوعي المعلومات والتوثيق على أنها عملية الكترونية لإنتاج نصوص الكترونية أو رقمية، سواء من خلال تناظري، كما يمكن تعريفها على أنها العملية التي يتم عن طريقها تحويل

¹ أعياد عبد الرضا العبدال، دور مصر في النظام الشرق أوسطي وأفاقه المستقبلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية (أبن رشد)، جامعة بغداد، 2006، ص1.

² احمد فرج احمد الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها المملكة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض، السعودية، ال عدد4 2019 ص11.

³ سعيد يقطين، من النص ان النص مدخل الى جماليات الإبداع التفاعلي، بيروت، لبنان، المركز الثقافي العربي، 2005، ص21

⁴ سعيد يقطين من النص إلى النص مدخل جماليات الإبداع التفاعلي بيروت، لبنان، مركز الثقافي العربي ط1 2005 ص2.

الإطار المنهجي للدراسة

المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكلها رقمي ، سواء كانت هذه المعلومات كتب والسجلات الصوتية نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر.¹

عرفها مروش على أنها "عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية بدون استخدام الورق".²

التعريف الإجرائي: يقصد بها التحويل ما هو رقمي ويتم هذا عن طريق الحاسوب رقمي يسهل عملية الرقمنة.

مفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.

1. تعريف المؤسسة.

لغة: يقصد بالمؤسسة لغة: جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية.³

أما كلمة عمومية فهي من فعل عم، عموماً، يقال: عم المطر الأرض، أي شملها، وعم القوم بالعطية أي شملهم.

وعمم ضد خصص، والعام خلاف الخاص، يقال جاء القوم عامة، أي جميعاً.

والعمم - الكثرة الاجتماع، اسم جمع للعامة وهي خلاف الخاصة.⁴

إصطلاحاً: ويعرفها جورج فلاكوس: " المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام غير ذلك الشخص الإقليمي"⁵

ويعرفها الأستاذ سليمان الطماوي بقوله: " المؤسسة العامة وفقاً للتعريف الكلاسيكي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية"⁶

ويعرفها الأستاذ عمار عوابدي: " المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة

¹ سامح زينهم، المكتبات والأرشيفات الرقمية لتخطيط والبناء والإدارة، شركة الناس للطباعة، مصر، 2006ص46.

² سمير حفناوي وسهى الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثير على الفاعلية التنظيمية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 12، ربيع 2016.

³ المنجد في اللغة العربية، بيروت، دار المشرق، بيروت، 1991ط31، ص.10

⁴ المرجع نفسه، ص528.

⁵ حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، (نظرية المؤسسات العامة)، الكتاب الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص2،

ص60.

⁶ سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص.63

الإطار المنهجي للدراسة

التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني¹.

¹ عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2005، ص.307.

التعريف الإجرائي

المؤسسة هي ذات طابع إداري تتمتع بشخصية قانونية تكنها من ممارسة النشاطات والصلاحيات الضرورية لتحقيق أهدافها.

2 تعريف العمومي

لغة: اسم فاعل من الفعل: عم، بمعنى شمل وأحاط

اصطلاحا: يطلق على ما يتعلق بالجميع أو ما هو مشترك بين جميع أفراد المجتمع أو ما هو مملوك للجميع.

وبمعنى أخرى العمومي هو ضد الخاص ويشمل كل ما هو متاح للجميع ويمكن للجميع الاستفادة منه، ولا يقتصر على فرد أو جهة معينة.¹

تعريف إجرائيا:

هي مؤسسة عمومية أي ما يمكن ل أي افر في المجتمع الاستفادة منها.

3 تعريف الإدارة

لغة:

حيث تعتبر كلمة إدارة مصدرا للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال: أدار، يدير، أدر، إدارة، فهو مدير، واسم المفعول: مدار.

اصطلاحا:

اعتبرها تايلور "مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين: التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من انهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل واكمل الطرق".²

ويعتبرها أيضا هي "ان تعرف بالضبط ما تريد ثم تتأكد ان الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.

¹ <https://www.mf.gov.dz>

² حسين رشوان، أهمية الإدارة ودورها في المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص5

الإطار المنهجي للدراسة

عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية"¹

تعريف إجرائي للإدارة:

هي مؤسسة عامة تساهم في تحقيق التنمية والرخاء

4 تعريف المؤسسة العمومية ذات طابع الاداري

لغة هي هيئة أو كيان يتم إنشاؤه لتحقيق هدف معين.

أو يعني متعلق بالإدارة وهي عملية تنظيم وتوجيه وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف محددة

اصطلاحا: عرف الفقه الاداري المؤسسة ذات طابع اداري بانها مرفق عام منح الشخصية المعنوية وهي صورة التطبيقية لفكرة اللامركزية الادارية في القطاع المصلحي أو ما يسمى باللامركزية المصالحة.²

تعريف الاجرائي:

هي كيان قانونيا مستقلا قادرا على تحقيق مصلحة عامة من خلال تقديم خدمات إدارية

6. حدود الدراسة:

1. الزمانية:

يتمثل في: الفترة التي دامت فيها دراستنا، بين الجانب المنهجي والجانب التطبيقي من بداية ديسمبر، 2023 إلى غاية نهاية ماي 2024، ما يقارب ستة أشهر أي من بداية اختيارنا لموضوع الدراسة والموافقة عليه من قبل إدارة القسم، وصولا إلى جمع المادة، وبعده تم ضبط الجانب المنهجي، ونزول إلى الميدان إجراء الدراسة التطبيقية، إلى غاية إخراج المذكرة بشكلها النهائي.

2. المكانية:

يحدد المجال الجغرافي والمكاني للدراسة بلدية تماسين

7. المنهج المستخدم:

¹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، 2011، ص19
² محمد الأمين حماني، الوظيفة العمومية في القانون الجزائري، دار مهد للنشر والتوزيع، الجزائر 2016، ص20

الإطار المنهجي للدراسة

فرضت طبيعة دراستنا، التي تسعى إلى معرفة دور الرقمنة في عصرنة المؤسسات العمومية وخاصة ببلدية تماسين، عينا الاعتماد على منهج مناسب في كل مراحل البحث العلمي ويختلف المنهج حسب المشكل المطروح والموضوع المعالج وقد استندتنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة.

منهج دراسة الحالة:

يعتبر هذا المنهج من أهم التقنيات والآليات التحليلية التي يستعين بها الباحث، ذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات العلمية المتعلقة بموضوع محل الدراسة قصد الإحاطة بالموضوع وتحليله وتشخيصه لمعالجته بطريقة سلمية.

8. أدوات جمع البيانات:

يتم جمع البيانات من مجتمع البحث بموضوع الدراسة عن طريق أدوات البحث ولهذا تنامت تقنيات البحث أو كما يسمى أدوات جمع البيانات في البحوث مثل الاستبيانات وملاحظة والمقابلة... وتحسنت وزادت كفاءتها، وتعمق الجدل بين أدوات جمع المعلومات للوصول إلى فهم الظواهر وتفسيرها.

(1) الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات البحثية المهمة التي يستند إليها الباحث في دراسته، وهي رصد وإدراك الظواهر والمواقف والوقائع عن طريق الحواس سواء وحدها أو باعتماد الأدوات المساعدة.¹

تزداد قيمة الملاحظة كطريقة من طرق البحث في الحالات التي يتم رفض الأفراد الإجاب عن الأسئلة الموجهة إليهم، وتقوم الملاحظة على استخدام العقل والحواس للتدخل الإيجابي من جانب العقل الذي يقوم بدور رئيسي بإدراك العلاقات المختلفة بين الظواهر موضع الملاحظة.²

(2) الاستبيان

¹ محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم والمناهج، الاقتراحات والأدوات، الجزائر، 2001، ص 237
² سمير محمد حسين، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، عالم الكتب، القاهرة، 2010، ص 42

الإطار المنهجي للدراسة

يعتبر الاستبيان الأداء الرئيسية التي تمت الاستعانة بها في هذه الدراسة ويعرف "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستهدف المبحوثين للإجابة عن الأسئلة المطروحة للحصول على الحقائق والآراء الموضوعية في موضوع ما¹.

الاستبيان مجموعة منظمة من الأسئلة لجمع المعلومات وتحليلها بغرض اتخاذ إجراءات أو إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات بهدف التطوير والتحسين، وتعتبر استمارة الاستبيان أكثر الأدوات البحثية استعمالاً في البحوث العلمية والاستبيان أداة بسيطة وسريعة لجمع البيانات².

8. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ. مجتمع البحث:

إن أساس نجاح تعيين عينة الدراسة، يقوم على مدى ربط وتحديد حجم مجتمع البحث، والمقصود به المجموعة الكلية التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج بحثه عليها، وعلى الباحث أن يحدد مجتمع البحث تحديداً دقيقاً، حيث ينبغي أن يكون مجتمع البحث هو نفسه الذي نختار منه العينة، فالمجتمع يشمل جميع الأفراد أو العناصر أو الأشياء الذين لهم خصائص واحدة التي يمكن ملاحظتها، وأهم محكم لمجتمع وجود خاصية واحدة بين جميع الأفراد التي يمكن ملاحظتها³. ومعنيون في دراستنا هم عمال بلدية تماسين لولاية تقرت.

ب. عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً أو متكافئاً من المجتمع الأصلي، ويمكن تعميم نتائجها عليه، ويعد اختيار العينة هدفاً مهماً وواعياً لكل الدارسين والباحثين، ويتوقف عليه استخلاص النتائج، ومن تم تعميم نتائج الظاهرة المقاسة لمجتمع الأصل الذي اشتقت منه الظاهرة العلمية موضوع الدراسة والبحث، وهي جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها بيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي⁴.

اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية

¹ محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1999، ص2، ص143

² سمير محمد حسين، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، عالم المكتبة، القاهرة، 2010، ص42

³ محمد عبد الجبار خندقجي، نواف عبد الجبار خندقجي، مناهج البحث العلمي (منظور تربوي معاصر)، عالم الكتاب، الأردن، 2012، ص.

⁴ سعد سليمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2019، ص85.

الإطار المنهجي للدراسة

و **العينة القصدية**: هي العينة التي يستخدم فيها الباحث الحكم الشخصي على أساس أنها هي الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة ومنه ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناء على معرفته، دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه عينة ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.¹

9. المقرب النظري:

النظرية البنائية الوظيفية:

تستند البنائية الوظيفية الى مفهومي البناء structure والوظيفية function في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها، وفي تحليلها للظواهر الاجتماعية وترابط الوظائف المتولدة عن ذلك، حيث يشير المفهوم الاول الى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي، أما الوظيفية فيشير بها الى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي.²

قد قام روبرت ميرتون (1957) بتلخيص العملية البنائية الوظيفية للمجتمع فيما يلي:

- ✓ ان أفضل طريقة للنظر للمجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وانه تنظم للأنشطة المتكررة التي يكمل كل منها الأخر.
- ✓ يميل المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي، بحيث لو حصل أي نوع من التنافر داخله، فإن قوى معينة سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- ✓ بعض الأنشطة المتكررة والنمطية في المجتمع ضرورية لاستمرار وجوده، بمعنى ان هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام ودونها لا يمكنه ان يستمر.³

إسقاط النظرية على موضوع دراستنا:

تم استخدام هذه النظرية من قبل علماء الاجتماع، ولقد وظفنا هذه النظرية في دراستنا من خلال الاعتماد على التفسير الوظيفي انطلاقا من دراسة أنشطة مؤسسات الادارية التي من خلالها يستمر النظام الوظيفي.

¹نادية سعيد عشور، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والطباعة، قسنطينة، 2017، ص.240.

² محمد غربي، إبراهيم فلواز، النظرية البنائية الوظيفية نحو الرؤية الجديدة لتفسير الظواهر الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، أكتوبر 2016، ص185

³ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997، ص125

10. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة فوزي صادقي " دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة تحليلية للجماعات المحلية "

ومنه جاءت الإشكالية التالية كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية بالجزائر؟

وجاءه الدراسة بالنتائج التالية:

بعد اختبار الفرضيات على عينتي الدراسة (الجمهور) (الموظفين) تبين ان الرقمنة تساهم في تحسين الخدمة العمومية من خلال عدة مؤشرات سواء تعلق بالجمهور أو الموظفين ويمكن تلخيصها في الاتي:

- تجنب مواقع تقديم الخدمات والارتقاء بمستوى الموظف ليقدم الخدمات العمومية بدرجة عالية.
- التعامل مع الطلبات الخدمة بسرعة ودقة، تقريبا الإدارة من المواطنين وتقليل التكاليف.
- يؤدي غياب الرقمنة الى صعوبة الحصول على الخدمات.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المورد البشري ومستوى الخدمة العمومية.
- تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية.

التعقيب عن الدراسة

اختلفت دراسة فوزي صادقي مع دراستنا من حيث العنوان ومجتمع البحث فدراسة فوزي صادقي دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر -دراسة تحليلية للجماعات المحلية " أما في دراستنا فقد جات بعنوان دور الرقمنة في عصرنة المؤسسات العمومية الى جانب تشابه مع دراستنا من حيث الأهداف والجوانب المنهجية والمتمثلة في المنهج والعينة فدراسة فوزي صادقي اعتمدت على المنهج الوصفي ودراسة حالة مؤسسة البناء والعينة العشوائية، أما في دراستنا فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والعينة القصدية في اختيار عدد من العمال، في حين نجد اتفاق دراستنا مع دراسة فوزي صادقي في أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان.

الإطار المنهجي للدراسة

ولقد استفدنا من هذه الدراسة في تشكيل أسئلة الاستبيان.

الدراسة الثانية:

دراسة سميرة كرامة " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بتفرت" وتم صياغة السؤال الرئيسي كما يلي: الى أي مدى يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ان تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة؟

وأرفقت بالأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بجودة الخدمة؟

✓ كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة؟

✓ ما هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة الجزائرية؟

✓ وكيف تؤثر على جودة الخدمة؟

وجاءت النتائج الدراسة كما يلي:

✓ استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق سير العمل

✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين.

التعليب عن الدراسة:

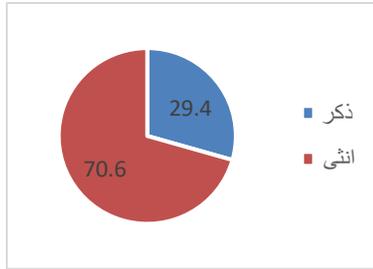
اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا حيث ركزت على أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة بريد الجزائر، بينما ركزت دراستنا على دور الرقمنة في عصرنة المؤسسة الادارية بلدية تماسين ولاية تفرت وتم استعمال نفس المنهج واختلف في أدوات جمع البيانات.

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل تفرغ بيانات الدراسة الميدانية اعتماداً على معطيات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها على المبحوثين، حيث تم الاعتماد في ذلك على تفرغ اليدوي للبيانات ومن ثم تبويب الإجابات في شكل جداول بسيطة تحتوي على فئات تكرارات ونسب مئوية لإيجاد تفسيرات لأجوبة المبحوثين.

الجدول الرقم 1 يمثل توزيع العينة حسب الجنس

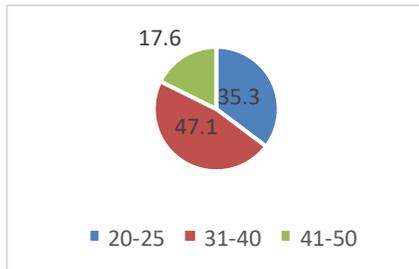


الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	29.4
أنثى	36	70.6
المجموع	51	100.0

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا توزيع افراد العينة حسب الجنس حيث تمثل 70.6% إناث، ونسبة 29.4% من الذكور، اي انه سيطرة الأنثوية على الذكورية، حيث تلعب النساء دورا هاما في المجتمع ويساهمن في مختلف المجالات، بما في ذلك الأسرة والاقتصاد والتعليم وتختلف المرأة في ثقافتها في نظرتها لدور المرأة في المجتمع، ولكن بشكل عام تقدر النساء ويحترم دورهن في العديد من الثقافات.

ومنه نستنتج ان وجود جنس الأنثى في بلدية تماسين متأثرة بالعوامل البيولوجية والاجتماعية والثقافية

الجدول الرقم 2 يمثل توزيع العينة حسب السن



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
20-25	18	35.3
31-40	24	47.1
41-50	9	17.6
المجموع	51	100.0

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان سن أفراد العينة اغلبهم (31-40) سنة حيث قدرت ب نسبة

47%، وذلك قد تضع بلدية تماسين سياسات توظيف تفضل المرشحين ذوي الخبرة العملية، والتي

غالبا ما تكون متوفرة لدى الأشخاص في هذه الفئة، وقد تحدد البلدية شروطا للوظائف تتطلب

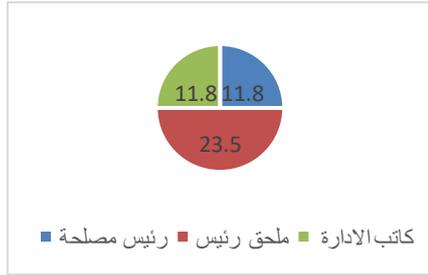
الخبرة عملية معينة، والتي غالبا ما لا تتواجد لدى الأشخاص الأصغر سنا، وقد يبحث بعض

الأشخاص في هذه الفئة العمرية عن بيئة عمل هادئة ومستقرة، مثل تلك التي قد توفرها بلدية

الإطار التطبيقي للدراسة

تماسين ،وتليها سن (20-25) جيت قدرت بنسبة 35.3%، وفي الأخير تليها الإجابة (41-50) سنة حيث قدرت بنسبة 17.6%، ومنه نستنتج ان أسباب توزيع إعمار الموظفين بين (31-40) سنة في بلدية تماسين وذلك لعدة عوامل منها :سياسة التوظيف ،طبيعة الوظائف ،العوامل الاقتصادية ،العوامل الديمغرافية والعوامل الشخصية.

الجدول الرقم 3 يمثل توزيع العينة حسب الرتبة



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	17	20.5
ملحق رئيس	24	59
كاتب الإدارة	10	20.5
المجموع	51	100

من خلال الجدول يتضح لنا ان اعلى نسبة تمثلت في الافراد العين حسب الرتبة الوظيفية فكانت اجابة الاولى ملحق رئيس حيث قدرت بنسبة 59%، وذلك قد تتطلب بعض الاقسام او الادارات في البلدية وجود عدد من الموظفين في هذه الرتبة للمساعدة في تنفيذ المهام والمسؤوليات، وقد تنشئ البلدية مناصب ملحق رئيسي لتوفير فرص عمل للشباب او لتعزيز خبرتهم قبل ترقيةهم الى مناصب ادارية عليا، وتليه الإجابة رئيس مصلحة وكاتب الإدارة حيث قدرت نسبتهم 20.5%. ومنه نستنتج ان بلدية تماسين لديها رتبة ملحق رئيس وذلك تواجد بها عدة عوامل للحصول على بيئة عمل هادئة او توازن بين العمل والحياة الشخصية.

الجدول الرقم 4 يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	24	47.1
جامعي	27	52.9
المجموع	51	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان الفئة الجامعية تمثل اكبر نسبة في العينة المستهدفة والذين يقدر بنسبة 52.9%، وذلك قد تتطلب بعض الوظائف في بلدية تماسين مهارات ومعارف

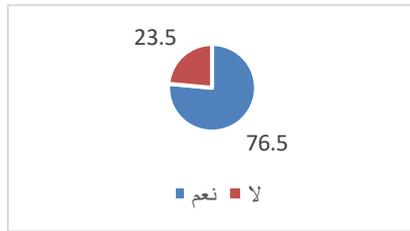
الإطار التطبيقي للدراسة

متقدمة لا يمكن اكتسابها إلا من خلال التعليم الجامعي، وقد يعطي توظيف خرجي الجامعة في بلدية تماسين انطبعا بان البلدية تقدم خدمات متميزة تعتمد على المعرفة والخبرة العلمية، وكذلك تساهم الدراسة الجامعية في تنمية مهارات الموظفين الشخصية والمهنية مثل مهارات التواصل وحل المشكلات والتفكير النقدي، وتليها الإجابة ثانوي حيث قدرت بنسبة 41.1% وهي نسبة متقاربة للإجابة الأولى .

ومنه نستنتج بان عينة الدراسة غالبيتها متعلمة ومتقفة ولديهم خبرة قبل ترفيتهم الى مناصب ادارية.

المحور الاول: تقدم عملية الرقمنة في مختلف مصالح ومكاتب بلدية تماسين

الجدول الرقم 5 يمثل توزيع العينة حسب سبق لك استخدام خدمات إلكترونية بلدية تماسين.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	76.5
لا	12	23.5
المجموع	51	100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه حسب اجابة افراد العينة ان الاجابة الاولى كانت نعم حيث قدرت بنسبة 76.5%، وذلك ان بلدية تماسين تساهم الخدمات الالكترونية في تسريع انجاز المعاملات وتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمات للمواطنين، كما تتيح الخدمات الإلكترونية للمواطنين امكانية الوصول الى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان دون الحاجة الى التواجد في مقرات البلدية، وتليه الإجابة ب لا حيث قدرت بنسبة 23.5%.

ومنه نستنتج ان خدمات الالكترونية بلدية تماسين تحسن صورة البلدية امام المواطنين كجهة حديثة وفعالة.

الجدول الرقم 6 يمثل توزيع العينة حسب الخدمات الإلكترونية التي استخدمتها في بلدية تماسين.

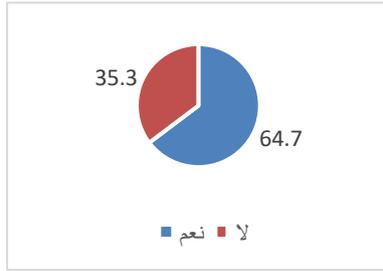
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
جدولة المواعيد	15	23.5
الوصول الى مستندات البلدية	25	47.1
الإبلاغ عن المشاكل	11	5.9
المجموع	51	100

الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حيث يتضح لنا الخدمات الإلكترونية التي استخدمها في بلدية تماسين هي الوصول الى مستندات البلدية حيث قدرت ب 47.1%، وذلك تساهم الخدمات الإلكترونية في بلدية تماسين في تقليل الوقت اللازم للحصول على مستندات المطلوبة مما يوفر على المواطنين الوقت والجهد، كما تتيح هذه الخدمات للوصول الى مستندات دون رجوع الى الأرشيف ومراعاة ساعات الدوام الرسمي، كما تعد هذه الخدمات للوصول الى مستندات في بلدية تماسين ضروريا لمواكبة التطورات التكنولوجية والاحتياجات المتغيرة للمواطنين، وتليها الإجابة جدول المواعيد حيث قدرت بنسبة 23.5%، وتليها الإجابة في الأخير الإبلاغ عن المشاكل حيث قدرت بنسبة 5.9%.

ومنه نستنتج ان الخدمات الإلكترونية التي استخدمها في بلدية تماسين لها عدة عوامل منها توفير الوقت والجهد، زيادة الراحة، تعزيز الشفافية ومواكبة التطورات.

الجدول الرقم 7 يمثل توزيع العينة حسب صعوبات أثناء استخدامها



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	64.7
لا	18	35.3
المجموع	51	100.0

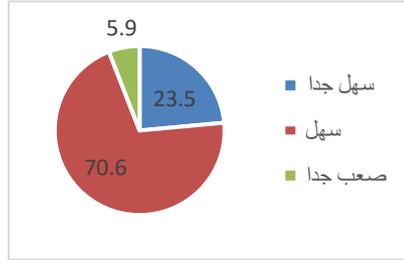
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه حسب اجابة افراد العينة كانت ب نعم حيث قدرت بنسبة

64.7%، وذلك قد يفتقر بعض الموظفين في بلدية تماسين الى المهارات والمعرفة التقنية اللازمة لاستخدام الخدمات الإلكترونية، وقد تكون سرعة الانترنت في بلدية تماسين بطيئة او غير مستقرة مما قد يعيق استخدام الخدمات الإلكترونية، وقد تكون كذلك الخدمات الإلكترونية غير متوافقة مع جميع اجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية وتليه الاجابة ب لا حيث قدرت ب 35.3%.

ومنه نستنتج ان صعوبة استخدام الخدمات الإلكترونية في بلدية تماسين وذلك ادت الى عدة عوامل منها نقص الوعي وضعف البنية التحتية وعدم التوافق.

الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول الرقم 8 يمثل توزيع العينة حسب سهولة استخدام هذه الخدمات الإلكترونية في بلدية تماسين حسب وجهة نظرك

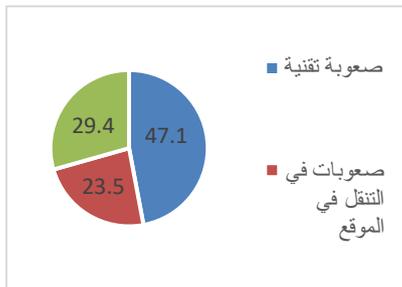


الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
سهل جدا	12	23.5
سهل	36	70.6
صعب جدا	3	5.9
المجموع	51	100

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه وان حسب اجابة افراد العينة كانت الاجابة الاولى سهل حيث قدرت بنسبة 70.6%، وذلك ان استخدام الخدمات الالكترونية داخل البلدية يكون سهل وذلك قد تتمتع بلدية تماسين بتصميم سهل الاستخدام وواجهة مفهومة، وقد توفر بلدية تماسين على موقعها الالكتروني للموظفين كيفية استخدام الخدمات الالكترونية وذلك عبر مقاطع فيديو تعليمي او ادلة ارشادية لمساعدة المواطنين في استخدام الخدمات الإلكترونية، وتليها الإجابة سهل جدا حيث قدرت بنسبة 23.5%، وتليها في الأخير صعب جدا حيث قدرت بنسبة 5.9%.

ومنه نستنتج ان سهولة استخدام هذه الخدمات الالكترونية في بلدية تماسين تكون سهلة وذلك عبر تصميم السهل وتوفر المعلومات الكافية حول هذه الخدمات.

الجدول الرقم 9 يمثل توزيع العينة حسب نوعية الصعوبات التي واجهتها



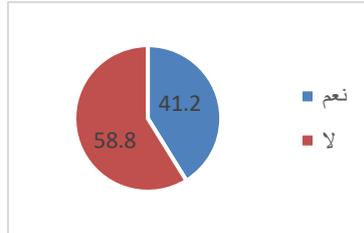
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
صعوبة تقنية	24	47.1
صعوبات في التنقل في الموقع	12	23.5
صعوبة الإدخال بيانات	15	29.4

الإطار التطبيقي للدراسة

المجموع	51	100.0
---------	----	-------

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه حيث يتضح لنا ان نوعية الصعوبات التي واجهتها افراد العينة فكانت صعوبة في التقنية حيث قدرت بنسبة 47.1%، وذلك قد تكون واجهة المستخدم للخدمات الالكترونية معقدة او يصعب التنقل فيها مما يتسبب في صعوبات للموظفين، وقد لا يتلقى الموظفون تدريباً كافياً على كيفية استخدام الخدمات الالكترونية مما يؤدي الى صعوبة الاستخدام، وقد تؤدي بعض البرامج المستخدمة على اخطاء او ثغرات تؤدي الى صعوبة الاستخدام وغيرها من مشاكل تقنية من مشكلات في الاجهزة ونقص المعرفة التقنية، وتليها الاجابة صعوبة الادخال بيانات حيث قدرت بنسبة 23.5%، وتليها الاجابة في الاخير صعوبات في التنقل في الموقع .

الجدول الرقم 10 يمثل توزيع العينة حسب تعتقد أن بلدية تماسين قد أحرزت تقدماً كبيراً في مجال الرقمنة.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	41.2
لا	30	58.8
المجموع	51	100.0

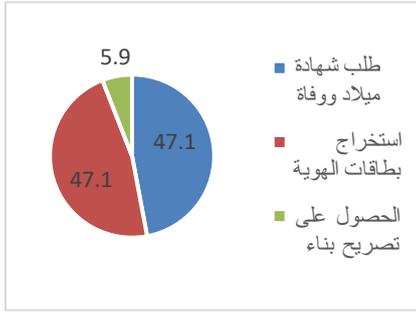
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه حيث يتضح لنا وحسب اجابة افراد العينة فكانت الاجابة ب لا حيث قدرت بنسبة 58.8% وذلك قد لا يكون الموظفين على دراية بالتغييرات والمبادرات الرقمية التي تم تنفيذها من قبل البلدية، وقد يواجه الموظفون صعوبات في استخدام الادوات والتقنيات الرقمية الجديدة بسبب نقص المعرفة التقنية او مشكلات في الاتصال بالانترنت او مشكلات في البرامج والاجهزة، وقد لا يكون لدى البلدية الموارد الكافية لدعم مبادرات الرقمنة مثل البرامج والاجهزة والتدريب، وتليها الاجابة ب نعم حيث قدرت بنسبة 41.7% وهذه النسبة تكون مقارنة للنسبة الاولى اي فيها توازن بين الاجابتين .

ومنه نستنتج ان بلدية تماسين لا تحرز تقدماً كبيراً في مجال الرقمنة وذلك من صعوبات التي تقدمها ولكي تحسّن من شعور موظفيها بالتقدم في مجال الرقمنة وذلك بزيادة الوعي ومعالجة الصعوبات التقنية.

الإطار التطبيقي للدراسة

المحور الثاني: الخدمات والوثائق التي شملتها عملية الرقمنة في بلدية تماسين.

الجدول الرقم 11 يمثل توزيع العينة حسب أنواع الخدمات والوثائق التي تم رقمنتها في بلدية تماسين.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
طلب شهادة ميلاد ووفاة	24	47.1
استخراج بطاقات الهوية	24	47.1
الحصول على تصريح بناء	3	5.9
المجموع	51	100.0

نلاحظ من خلا الجدول أعلاه حيث يتضح لنا الوثائق التي تم رقمنتها في بلدية تماسين كانت الإجابة

أفراد العين وثائق طلب شهادة الميلاد والوفاة واستخراج بطاقات الهوية حيث قدرت بنسبة 47.1

%؛ حيث تقلل الرقمنة من خطر البشرية التي تحدث اثناء معالجة الطلبات يدويا، حيث تتيح الرقمنة

للموظفين للوصول لهذه الوثائق بسهولة حيث ان هذه الوثائق لديها كثيرا من الطلب لذا تقلل الرقمنة

على الموظفين من تكلفة الطباعة وارسال الوثائق المادية، وتليها الإجابة الحصول على رخصة بناء

حيث قدرت بنسبة 5.9%.

الجدول الرقم 12 يمثل توزيع العينة حسب الخدمات والوثائق التي لا تزال بحاجة إلى رقمنة.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
مستندات الملكية	33	64.7
سحل الوفيات	18	35.3
المجموع	17	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حيث يتضح لنا ان الوثائق التي لا تزال بحاجة الى الرقمنة فكانت

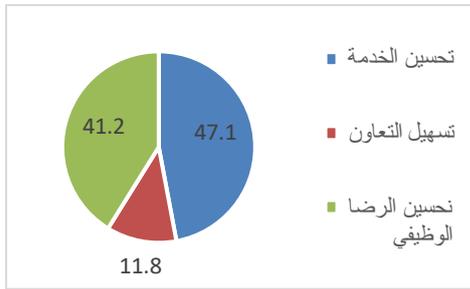
إجابة أفراد العينة مستندات الملكية حيث قدرت بنسبة 64.7%، وذلك ان البيانات الملكية معقدة

الإطار التطبيقي للدراسة

وغالبا ما تكون غير متسقة مما يجعل من الصعب رقيمتها، وقد لا تكون أنظمة إدارة الأراضي المختلفة متكاملة مع بعضها البعض مما يجعل من الصعب رقمنة البيانات وقد يكون لدى بعض الأشخاص مخاوف بشأن أمن بيانات الملكية الشخصية عند رقيمتها، وتليها الإجابة سجل الوفيات حيث قدرت بنسبة 35.3%.

ومنه نستنتج ان الخدمات والوثائق التي لا تزال بحاجة الى الرقمنة وذلك عدم الحصول على موافات اللازمة لرقمنة البيانات طويلة والمعقدة.

الجدول الرقم 13 يمثل توزيع العينة حسب أهمية رقمنة الخدمات والوثائق بالنسبة لك.

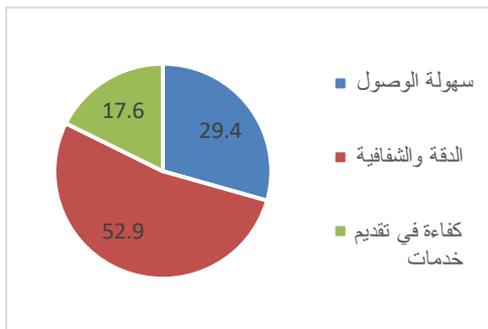


الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تحسين الخدمة	24	47.1
تسهيل التعاون	6	11.8
تحسين الرضا الوظيفي	21	41.2
المجموع	17	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حيث يتضح لنا أهمية الرقمنة الخدمات والوثائق بالنسبة لك حيث كانت إجابة أفراد العينة تحسين الخدمة حيث قدرت بنسبة 47.1%، حيث تقلل الرقمنة من الوقت اللازم لإنجاز المعاملات وتقديم الخدمات مما يساعد في تحسين كفاءة العمل بشكل عام وتتيح الرقمنة حماية أفضل للبيانات والوثائق من خلال تخزينها إلكترونيا بشكل امن مما يقلل من خطر فقدانها أو سرقتها، وتليها الإجابة تحسين الرضا الوظيفي حيث قدرت بنسبة 41.2%، وتليها الإجابة تسهيل التعاون 11.8%.

ومنه نستنتج ان الرقمنة الخدمات والوثائق لها أهمية في تحسين الخدمة وتحسين الرضا الوظيفي.

الجدول الرقم 14 يمثل توزيع العينة حسب ساعدتك عملية الرقمنة في تسهيل استخراج الوثائق من بلدية تماسين.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
سهولة الوصول	15	29.4
الدقة والشفافية	27	52.9
كفاءة في تقديم خدمات	9	17.6

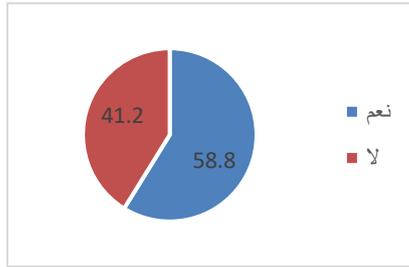
الإطار التطبيقي للدراسة

المجموع	51	100.0
---------	----	-------

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا مساعدتك عملية الرقمنة في تسهيل استخراج الوثائق من بلدية تماسين كانت الإجابة الدقة والشفافية حيث قدرت بنسبة 52.9%، وذلك تمكن عملية الرقمنة من إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على جميع معلومات الوثائق، مما يسهل البحث عن الوثائق المطلوبة واستخراجها بسرعة وكفاءة، وتتيح عملية الرقمنة للمتقدمين تقديم طلباتهم إلكترونياً مما يفر عليم الوقت والجهد، كما تتيح متابعة حالة الطلبات إلكترونياً مما يزيد من الشفافية ويقلل من البيروقراطية، وتليها الإجابة سهولة الوصول حيث قدرت بنسبة 29.4%، وتليها في الأخير الإجابة كفاءة في تقديم خدمات 17.6%.

ومنه نستنتج ان عملية الرقمنة لها فوائد في تسهيل نسخ الوثائق وذلك من خلال تحين الدقة والشفافية.

الجدول الرقم 15 يمثل توزيع العينة حسب تعتقد ان عملية الرقمنة قد ساهمت في تحسين كفاءة العمل في بلدية تماسين.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	58.8
لا	21	41.2
المجموع	17	100

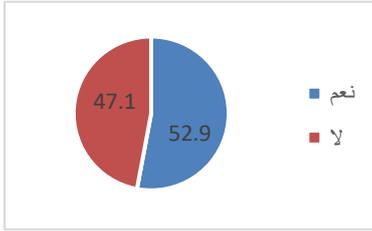
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان عملية الرقمنة قد ساهمت في تحسين كفاءة العمل في بلدية تماسين فقد كانت الاجابة الاكبر ب نعم حيث قدرت بنسبة 58.8%، حيث يعتقد اغلب الموظفين ان عملية الرقمنة قد ساهمت في تحسين كفاءة العمل في بلدية تماسين وذلك ان عملية الرقمنة قد كان لها تأطير إيجابي على كفاءة العمل في بلدية تماسين من وجهة نظر اغلب الموظفين، وتليه الاجابة ب لا حيث بنسبة 41.2% وذلك ان اراء الموظفين لا يعتقدون ان عملية الرقمنة قد ساهمت في تحسين كفاءة العمل قد يكون لديهم مخاوف او تحديات تتعلق بتنفيذ عملية الرقمنة .

ومنه نستنتج ان عملية الرقمنة قد ساهمت بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل في بلدية تماسين من وجهة نظرا اغلب الموظفين

المحور الثالث: تأثير رقمنة الخدمات على أداء الموظفين في بلدية تماسين.

الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول الرقم 16 يمثل توزيع العينة حسب تعتقد أن عملية الرقمنة قد ساهمت في تحسين أداء الموظفين.

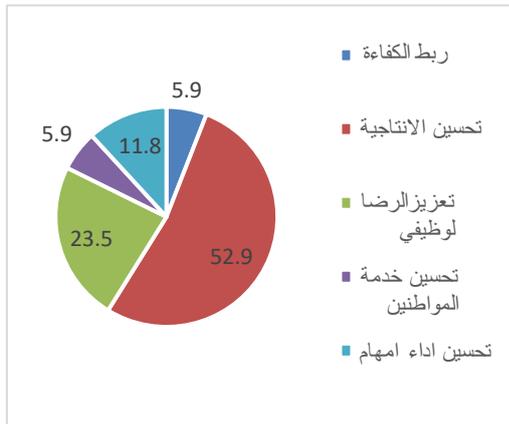


الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	52.9
لا	24	47.1
المجموع	51	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حيث يتضح لنا ان عملية الرقمنة قد ساهمت في تحسين أداء الموظفين حين كانت الإجابة الأكبر ب نعم حيث قدرت بنسبة 52.9 %، وذلك ان الرقمنة لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين من وجهة اغلب أفراد العينة، وتليها الإجابة في الأخير ب لا حيث قدرت بنسبة 47.1% وذلك ان اغلب افراد العينة لا يعتقدون عملية الرقمنة قد ساهمت في تحسين ادائهم قد يكون لديهم مخاوف أو تحديات تتعلق بتنفيذ عملية الرقمنة.

ومنه نستنتج ان عملية الرقمنة قد ساهمت بشكل ايجابي في تحسين أداء الموظفين من وجهة نظر اغلب الموظفين، من المهم استمرار تطوير عملية الرقمنة ومعالجة مخاوف الموظفين لتحقيق اقصى استفادة منها.

الجدول الرقم 17 يمثل توزيع العينة حسب ساعدت عملية الرقمنة الموظفين في أداء مهامهم اليومية.



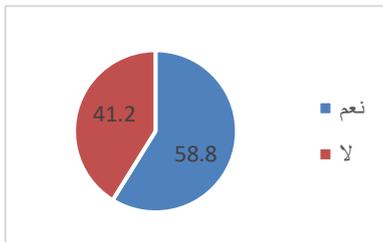
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ربط الكفاءة	3	5.9
تحسين الإنتاجية	27	52.9
تعزيز الرضا الوظيفي	12	23.5
تحسين خدمة المواطنين	3	5.9
تحسين أداء المهام	6	11.8
المجموع	51	100.0

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه حيث يتضح لنا وحسب اجابة افراد العينة ان عملية الرقمنة ساعدت الموظفين في أداء مهامهم اليومية في تحسين الانتاجية حيث قدرت بنسبة 52.9 % وذلك لها تأثير إيجابي على قدرة الموظفين قد ساعدتهم في تحسين انتاجيتهم بشكل اكثر كفاءة ،وتليها الاجابة تعزيز الرضا الوظيفي حيث قدرت بنسبة 23.5% وذلك قدرة الموظفين على انجاز اكبر قدر ممكن من

الإطار التطبيقي للدراسة

المهام بأقل قدر من الوقت والجهد، وتليها الإجابة تحسين أداء المهام حيث قدرت ب نسبة 11.8 %، وتليها في الأخير الإجابة ربط الكفاءة وتحسين خدمة المواطنين حيث قدرت بنسبة 5.9%. ومنه نستنتج ان عملية الرقمنة ساهمت بشكل إيجابي في تحسين الانتاجية وقدرة على أداء مهامهم اليومية من وجهة نظرا اغلب الموظفين.

الجدول الرقم 18 يمثل توزيع العينة حسب واجه الموظفين أي صعوبات في استخدام الأدوات الرقمية الجديدة.

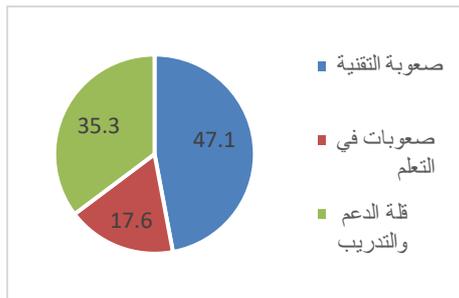


الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	58.8
لا	21	41.2
المجموع	51	100.0

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه وحسب اجابة افراد العينة واجه اموصيين اي صعوبات في استخدام الادوات الرقمية الجديدة فكانت الاجابة الاكبر ب نعم حيث قدرت 58.8%، تشير ان عملية ادخال الادوات الرقمية الجديدة قد واجهت بعض التحديات من قبل الموظفين قد يكون ذلك نتيجة لعدم أسباب منها: قلة خبرة الموظفين في استخدام التكنولوجيا وعدم كفاية التدريب على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة، صعوبة استخدام الأدوات الرقمية الجديدة بحد ذاتها، وتليها الإجابة ب لا حيث قدرت بنسبة 41.2% وهي نسبة قريبة من الإجابة الأولى.

ومنه نستنتج ان اغلب الموظفين يواجهون صعوبات في استخدام الادوات الرقمية الجديدة وذلك عدم تقييم فعالية برامج التدريب المقدمة للموظفين.

الجدول الرقم 19 يمثل توزيع العينة حسب نوعية الصعوبات التي واجهها الموظفين.



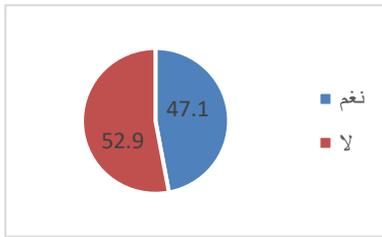
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
صعوبة التقنية	24	47.1
صعوبات في التعلم	9	17.6
قلة الدعم والتدريب	18	35.3
المجموع	51	100.0

الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه وحسب اجابة افراد العينة نوعية الصعوبات التي وجهها الموظفين فكانت الاجابة الاكبر صعوبة التقنية حيث قدرت بنسبة 47.1%، وذلك ان صعوبة التقنية التي يوجهها الموظفين قد تكون نتيجة عدم توفير برامج تدريبية مناسبة للموظفين، عدم توافر وثائق شرح واضحة للبرامج والمعدات التقنية، كما يصعب الحصول على دعم فني عن الحاجة، وتليها الإجابة قلة الدعم والتدريب حيث قدرت بنسبة 35.3% وذلك يؤدي الى صعوبات في التقنية، وتليها الإجابة في الأخير صعوبات في التعلم حيث قدرت بنسبة 17.6%.

ومنه نستنتج ان بشكل مفصل ان نوعية الصعوبات التقنية التي يوجهونها في استخدام الادوات الرقمية الجديدة وذلك حسب مختلف العوامل منها المؤهلات العلمية والخبرة العملية ونوع العمل.

الجدول الرقم 20 يمثل توزيع العينة حسب تم توفير التدريب اللازم لك على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة.



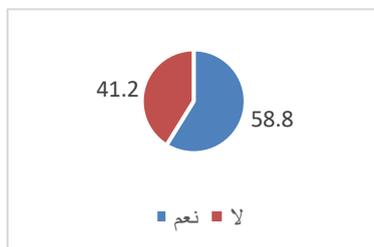
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	47.1
لا	27	52.9
المجموع	51	100.0

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه وحسب اجابة افراد العينة تم توفير التدريب اللازم على استخدام الادوات الرقمية الجديدة فكانت الاجابة الاكبر ب لا حيث قدرت بنسبة 52.9 % وذلك قد تكون نتيجة لعدة أسباب منها: قلة الموارد المتاحة للتدريب، صعوبة تحديد احتياجات التدريب للموظفين وعدم وجود برامج تدريبية مناسبة، وتليها الإجابة ب نعم حيث قدرت بنسبة 47.1%.

ومنه نستنتج ان لا يتم توفير التدريب اللازم على استخدام الادوات الرقمية الجديدة وذلك يجب تحليل العلاقة بين مستوى خبرة الموظفين في استخدام التكنولوجيا ومدى حصولهم على التدريب اللازم لاستخدام الأدوات الرقمية الجديدة.

المحور الرابع: انعكاسات عملية الرقمنة على جودة الخدمة المقدمة لمواطني وساكنة بلدية تماسين

الجدول الرقم 21 يمثل توزيع العينة حسب تعتقد أن جودة الخدمة المقدمة من بلدية تماسين قد تحسنت بعد الرقمنة الخدمات.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم		58.8
لا		41.2

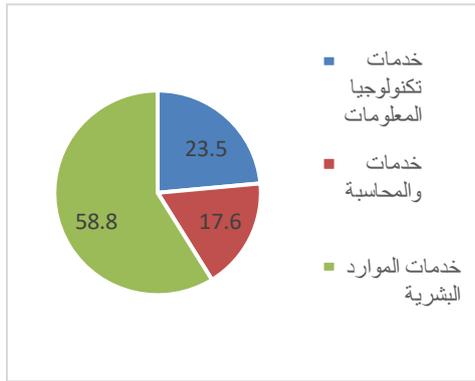
الإطار التطبيقي للدراسة

نعم	30	58.8
لا	21	41.2
المجموع	51	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وحسب إجابة الأفراد العينة جودة الخدمة المقدمة من بلدية تماسين قد تحسنت بعد رقمنة الخدمات، فكانت الإجابة الأكبر ب نعم حيث قدرت بنسبة 58.8%، هذا يدل ان الرقمنة لها تأثير إيجابي على جودة الخدمات بالنسبة للموظفين ومع ذلك هناك حاجة الى المزيد من البيانات لفهم التأثير الكامل للرقمنة على جودة الخدمات، وتليها الإجابة ب لا حيث قدرت بنسبة 41.7%.

ومنه نستنتج ان الخدمة المقدمة من بلدية تماسين قد تحسنت بعد الرقمنة بشكل إيجابي.

الجدول الرقم 22 يمثل توزيع العينة حسب أنواع الخدمات التي شهدت تحسنا ملحوظا في جودتها.

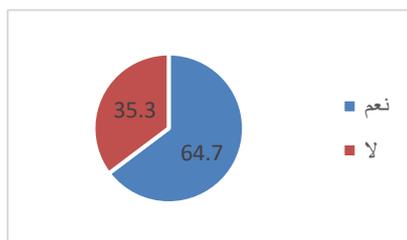


الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
خدمات تكنولوجيا المعلومات	12	23.5
خدمات والمحاسبة	9	17.6
خدمات الموارد البشرية	30	58.8
المجموع	51	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنواع الخدمة التي شهدت تحسنا ملحوظا في جودتها فكانت إجابة أفراد العينة خدمات الموارد البشرية حيث قدرت بنسبة 58.8%، وذلك ان الرقمنة لها تأثير كبير على جودة الخدمات الموارد البشرية، وتليها الإجابة ب خدمات تكنولوجيا المعلومات حيث قدرت بنسبة 23.5% حيث أصبحت تلعب التكنولوجيا دورا هام في الإدارة حيث لها تأثير إيجابي على تقديم الخدمات وتحسين عملية الرقمنة، وتليها الإجابة ب خدمات والمحاسبة حيث قدرت 17.6%.

ومنه نستنتج ان الخدمات الموارد البشرية شهدت تحسنا ملحوظا في جودتها بعد الرقمنة.

الجدول الرقم 23 يمثل توزيع العينة حسب لاحظت أي تغييرات إيجابية في سرعة تقديم الخدمات للمواطنين.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
----------	---------	----------------

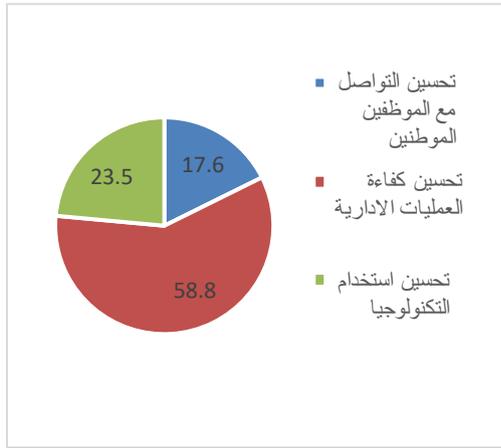
الإطار التطبيقي للدراسة

نعم	33	64.7
لا	18	35.3
المجموع	51	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تغيرات إيجابية في سرعة تقديم الخدمات للمواطنين وحسب إجابة أفراد العينة فكانت الإجابة الأكبر ب نعم حيث قدرت 64.7%، حيث ان الرقمنة أدت دورا هام في سرعة تقديم الخدمات وقد تكون هناك عوامل اخرى تساهم في تصور الموظفين ل سرعة تقديم الخدمات مثل نوع الخدمة المقدمة أو مستوى خبرة الموظف، وتليها الإجابة ب لا حيث قدرت بنسبة 35.3%.

ومنه نستنتج ان تغيرات ايجابية في سرعة تقديم الخدمات للمواطنين بشكل ايجابي وسريع

الجدول الرقم 23 يمثل توزيع العينة حسب اقتراحات لتحسين جودة الخدم المقدمة من بلدية تماسين



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تحسين التواصل مع الموظفين المواطنين	9	17.6
تحسين كفاءة العمليات الادارية	30	58.8
تحسين استخدام التكنولوجيا	12	23.5
المجموع	51	100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه اقتراحات جودة الخدم المقدمة من بلدية تماسين وحسب اجابة افراد

العينة فكانت الاجابة الاكبر تحسين كفاءة العمليات الادارية حيث قدرت بنسبة 58.8 % وهذا يدل

ان هناك حاجة لتحسين طريقة عمل بلدية تماسين من اجل تقديم خدمات أفضل للمواطنين، وقد

يشمل ذلك التبسيط الاجراءات واستخدام التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية، وتحسين مهارات الموظفين،

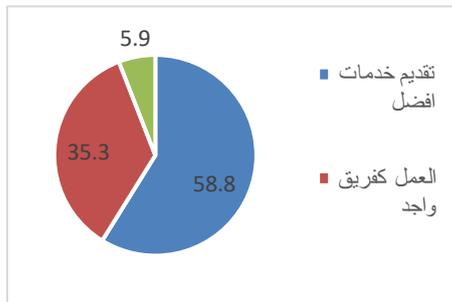
وتليها الإجابة تحسين استخدام التكنولوجيا حيث قدرت بنسبة 23.5%، وتليها الإجابة في الأخير

تحسين التواصل مع الموظفين والمواطنين حيث قدرت بنسبة 17.6%.

الإطار التطبيقي للدراسة

ومنه نستنتج ان من المهم ان تتخذ بلدية تماسين خطوات ملموسة لتحسين جودت خدماتها وتوفير المزيد من الفرص المشاركة والتركيز على احتياجات العملاء.

الجدول الرقم 24 يمثل توزيع العينة حسب يمكن لموظفي بلدية تماسين المساهمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تقديم خدمات أفضل	30	58.8
العمل كفريق واحد	18	35.3
الالتزام بأخلاقيات العمل	3	5.9
المجموع	17	100.0

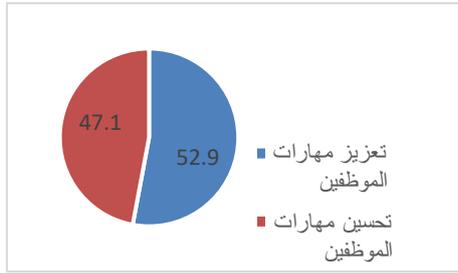
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه يمكن لموظفي بلدية تماسين المساهمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين وحسب اجابة افراد العينة فكانت الاجابة الاكبر لتقديم خدمات أفضل حيث قدرت بنسبة 58.8%، وذلك ان بلدية تلمبي احتياجات العملاء من اجل تقديم خدمة أفضل وزيادة التواصل بشكل أفضل مع المواطنين وتحديد السبل لتحسين جودة الخدمات، وتليه الإجابة العمل كالفريق واحد حيث قدرت بنسبة 35.3% وذلك ما يجعل الموظفين اكثر مهارة وفعالية بشكل جيد، وتليه الإجابة الالتزام بأخلاقيات العمل حيث قدرت بنسبة 5.9%.

ومنه نستنتج ان موظفي بلدية تماسين تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين وذلك من اجل تقديم خدمات أفضل.

المحور الخامس: العوامل الأخرى المساعدة على عصرنه النشاطات الادارية لبلدية تماسين

الإطار التطبيقي للدراسة

الجدول الرقم 25 يمثل توزيع العينة حسب دور التدريب والتطوير في عصرنة النشاطات الإدارية



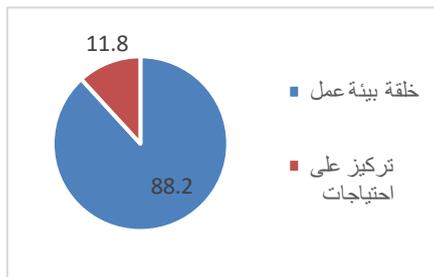
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تعزيز مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا	27	52.9
تحسين مهارات الموظفين في التواصل والتعاون	24	41.5
نشر ثقافة التعلم المستمر	0	0
المجموع	51	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وحسب إجابة أفراد العينة دور التدريب في عصرنة النشاطات

الإدارية فكانت الإجابة الأكبر تعزيز مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا حيث قدرت بنسبة 52.9%، وذلك يعد دور التدريب دورا هام بالنسبة للموظفين في عصرنة النشاطات الإدارية حيث يجعل الموظف لديه مهارة في استخدام التكنولوجيا وتبسيط الإجراءات المقدمة للمواطنين بشكل جيد، وتليه الإجابة تحسين المهارات الموظفين في التواصل والتعاون حيث قدرت بنسبة 41.5% وذلك من أجل تقديم وتحسين طريقة العمل.

ومنه نستنتج ان دور التدريب في عصرنة النشاطات الإدارية وذلك لتعزيز مهارات في استخدام التكنولوجيا لتحسين سير العمل المقدم للموظفين.

الجدول الرقم 26 يمثل توزيع العينة حسب دور الثقافة الإدارية في عصرنة النشاطات الإدارية.



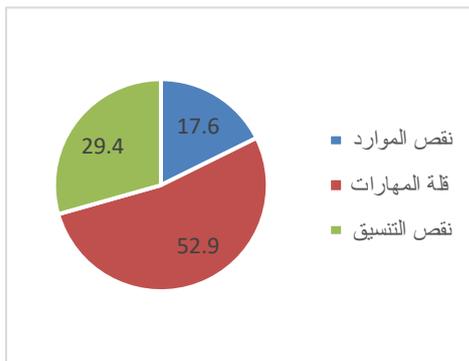
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة	45	88.2
تركيز على احتياجات المواطنين وتوقعاتهم	6	11.8
تقديم خدمة عملاء ممتازة	0	0
المجموع	51	100

الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان دور الثقافة الادارية في عصرنة النشاطات الادارية وحسب اجابة افراد العينة فكانت الاجابة الاكبر خلق بيئة عمل ايجابية وداعمة حيث قدرت بنسبة 88.2%، وذلك تشجع الثقافة الادارية على التعلم والتطوير المستمر للموظفين مما يساعدهم على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال العمل وذلك خلق بيئة ايجابية تحفز الموظفين على الإبداع والإنتاجية، وتليه الإجابة ب تركيز على احتياجات المواطنين وتوقعاتهم حيث قدرت بنسبة 11.8%.

ومنه تلعب الثقافة الادارية دورا هاما في عصرنة النشاطات الادارية من خلال تحديد القيم والسلوكيات وخلق بيئة عمل ايجابية وداعمة.

الجدول الرقم 27 يمثل توزيع العينة حسب التحديات التي تواجه بلدية تماسين في عصرنة النشاطات الإدارية.



الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نقص الموارد	9	17.6
قلة المهارات	27	52.9
نقص التنسيق	15	29.4
الحجم الصغير للبلدية	0	0
المجموع	51	100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه التحديات التي تواجه بلدية تماسين في عصرنة النشاطات الادارية حسب اجابة افراد العينة نجد ان الاجابة الاكبر كانت قلة المهارات حيث قدرت بنسبة 52.9% حيث نجد ان بلدية تماسين لا يتم فيها فعالية التدريب للعملية الرقمنة ونقص في الإمكانيات داخل البلدية، وتليه الإجابة نقص في التنسيق حيث قدرت بنسبة 29.4%، وتليها الإجابة في الأخير نقص الموارد حيث قدرت بنسبة 17.6%.

الإطار التطبيقي للدراسة

ومنه نستنتج ان بلدية تماسين تواجه صعوبات في عصرنة النشاطات الادارية وذلك نتيجة قلة المهارات ونقص في التنسيق ونقص في الموارد، حيث يمكن لبلدية تماسين توفير ما يستلزم بيه من اجل تحسين جودة خدماتها.

نتائج عامة للدراسة:

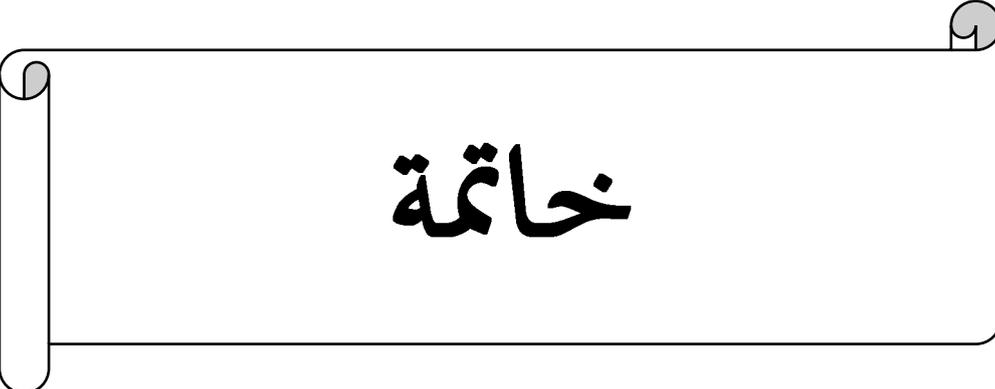
- ✓ اغلب افراد العينة جنس الأنثى في بلدية تماسين متأثرة بالعوامل البيولوجية والاجتماعية والثقافية.
- ✓ يتضح ان أسباب توزيع إعمار الموظفين بين (31-40) سنة في بلدية تماسين وذلك لعدة عوامل منها: سياسة التوظيف، طبيعة الوظائف، العوامل الاقتصادية، العوامل الديمغرافية والعوامل الشخصية
- ✓ نشاهد ان بلدية تماسين لديها رتبة ملحق رئيس وذلك تواجد بها عدة عوامل للحصول على بيئة عمل هادئة او توازن بين العمل والحياة الشخصية.
- ✓ يتضح لنا بان عينة الدراسة غالبيتها متعلمة ومتقفة ولديهم خبرة قبل ترفيتهم الى مناصب إدارية.
- ✓ نستنتج ان خدمات الالكترونية بلدية تماسين تحسن صورة البلدية امام المواطنين كجهة حديثة وفعالة
- ✓ نستنتج ان الخدمات الالكترونية التي استخدمها في بلدية تماسين لها عدة عوامل منها توفير الوقت والجهد، زيادة الراحة، تعزيز الشفافية ومواكبة التطورات.

الإطار التطبيقي للدراسة

- ✓ نستنتج ان صعوبة استخدام الخدمات الالكترونية في بلدية تماسين وذلك ادت الى عدة عوامل منها نقص الوعي وضعف البنية التحتية وعدم التوافق
- ✓ نشاهد من خلال سهولة استخدام هذه الخدمات الالكترونية في بلدية تماسين تكون سهلة وذلك عبر تصميم السهل وتوفر المعلومات الكافية حول هذه الخدمات
- ✓ نستنتج ان بلدية تماسين لا تحرز تقدما كبير في مجال الرقمنة وذلك من صعوبات التي تقدمها ولكي تحسین من شعور موظفيها بالتقدم في مجال الرقمنة وذلك بزيادة الوعي ومعالجة الصعوبات التقنية.
- ✓ نلاحظ ان الخدمات والوثائق التي لا تزال بحاجة الى الرقمنة وذلك عدم الحصول على موفقات اللازمة لرقمنة البيانات طويلة والمعقدة.
- ✓ نستنتج ان عملية الرقمنة لها فوائد في تسهيل نسخ الوثائق وذلك من خلال تحين الدقة والشفافية.
- ✓ نشاهد ان عملية الرقمنة قد ساهمت بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل في بلدية تماسين من وجهة نظرا اغلب الموظفين
- ✓ نلاحظ ان عملية الرقمنة قد ساهمت بشكل ايجابي في تحسين اداء الموظفين من وجهة نظر اغلب الموظفين، من المهم استمرار تطوير عملية الرقمنة ومعالجة مخاوف الموظفين لتحقيق اقصى استفادة منها.
- ✓ نستنتج ان عملية الرقمنة ساهمت بشكل ايجابي في تحسين الإنتاجية وقدرة على اداء مهامهم اليومية من وجهة نظرا اغلب الموظفين.

الإطار التطبيقي للدراسة

- ✓ نستنتج ان اغلب الموظفين يواجهون صعوبات في استخدام الادوات الرقمية الجديدة وذلك
عدم تقييم فعالية برامج التدريب المقدمة للموظفين.
- ✓ ومنه نستنتج ان لا يتم توفير التدريب اللازم على استخدام الادوات الرقمية الجديدة وذلك
يجب تحليل العلاقة بين مستوى خبرة الموظفين في استخدام التكنولوجيا ومدى حصولهم
على التدريب اللازم لاستخدام الادوات الرقمية الجديدة
- ✓ ونجد ان تغيرات ايجابية في سرعة تقديم الخدمات للمواطنين بشكل ايجابي وسريع
- ✓ نستنتج ان من المهم ان تتخذ بلدية تماسين خطوات ملموسة لتحسين جودت خدماتها وتوفير
المزيد من الفرص المشاركة والتركيز على احتياجات العملاء
- ✓ نشاهد ان موظفي بلدية تماسين تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين وذلك من
اجل تقديم خدمات أفضل.
- ✓ نستنتج ان دور التدريب في عصرنة النشاطات الادارية وذلك لتعزيز مهارات في استخدام
التكنولوجيا لتحسين سير العمل المقدم للموظفين
- ✓ تلعب الثقافة الادارية دورا هاما في عصرنة النشاطات الادارية من خلال تحديد القيم
والسلوكيات وخلق بيئة عمل ايجابية وداعمة.
- ✓ نستنتج ان بلدية تماسين تواجه صعوبات في عصرنة النشاطات الادارية وذلك نتيجة قلة
المهارات ونقص في التنسيق ونقص في الموارد، حيث يمكن لبلدية تماسين توفير ما يستلزم
بيه من اجل تحسين جودة خدماتها.



خاتمة

خاتمة

تصل دراسة دور الرقمنة في عصرنة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، باستخدام بلدية تماسين بولاية تفرت كحالة دراسية، إلى خاتمة مثمرة تفتح آفاقاً واسعة نحو تحسين الخدمات وتطوير الإدارة العامة.

أظهرت الدراسة بوضوح أن تبني تقنيات الرقمنة في بلدية تماسين قد حقق تقدماً هاماً في مجالات متعددة، بدءاً من تحسين كفاءة العمليات الإدارية وسرعة إنجاز المعاملات، مروراً بتعزيز الشفافية والمساءلة، ووصولاً إلى تعزيز التواصل مع المواطنين وتقديم خدمات أفضل.

ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تواجه البلدية في مسيرتها نحو عصرنة إدارية شاملة، مثل نقص التمويل، وضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة الوعي لدى بعض الموظفين والمواطنين بأهمية تقنيات الرقمنة.

لذا، توصي الدراسة بتحويل الرقمنة إلى استراتيجية وطنية شاملة تدعمها جميع الجهات الحكومية والمؤسسات العامة، مع التركيز على توفير الموارد اللازمة وتطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز قدرات الموظفين والمواطنين من خلال برامج التوعية والتدريب.

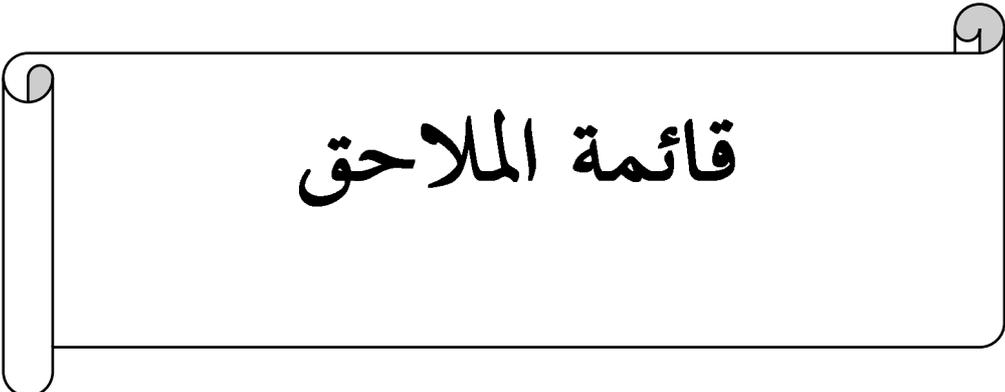
وأخيراً، تؤكد الدراسة على أن الرقمنة ليست مجرد أداة تقنية، بل هي فلسفة عمل جديدة تسعى إلى تحسين حياة المواطنين وتقديم خدمات أفضل لهم، وأن تبنيها بفعالية سيساهم في تحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على مكانة الجزائر كبلد رائد في مجال الإدارة العامة الرقمية.

قائمة المصادر والمراجع

1. سعد سليمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2019، 85.
2. إبراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972.
3. محمد عبد الجبار خندقجي، نواف عبد الجبار خندقجي، مناهج البحث العلمي منظور تربوي معاصر (، عالم الكتاب، الأردن، 2012.
4. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي - المفاهيم والمناهج، الاقتراحات والأدوات، الجزائر، 2001.
5. عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
6. صادق الأسود، علم الاجتماع السياسي (أسسه وأبعاده)، مطبعة دار الحكمة، بغداد، 1990.
7. سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.
8. حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، (نظرية المؤسسات العامة)، الكتاب الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1984.
9. حسين رشوان، أهمية الإدارة ودورها في المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
10. المنجد في اللغة العربية، بيروت، دار المشرق، بيروت، 1991 ط31.
11. أعياد عبد الرضا العبدال، دور مصر في النظام الشرق أوسطي وأفاقه المستقبلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية (أبن رشد)، جامعة بغداد، 2006.
12. احمد فرج احمد الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها المملكة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الرياض، السعودية، ال عدد4 2019
13. إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999.
14. New websters Dictionary، Lexicon Publications، U.S.A ، 1993، p862 .
<https://www.mf.gov.dz>
15. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، 2011،

قائمة المصادر والمراجع

16. محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1999، 2
17. محمد الأمين حماني، الوظيفة العمومية في القانون الجزائري، دار مهد للنشر والتوزيع، الجزائر 2016،
18. سمير محمد حسين، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، عالم المكتبة، القاهرة 2010،
19. سمير حفناوي وسهى الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثير على الفاعلية التنظيمية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 12، ربيع 2016.
20. سعيد يقطين، من النص ان النص مدخل الى جماليات الإبداع التفاعلي، بيروت، لبنان، المركز الثقافي العربي، 2005.
21. سعيد يقطين من النص إلى النص مدخل جماليات الإبداع التفاعلي بيروت، لبنان، مركز الثقافي العربي ط1 2005.
22. سامح زينهم، المكتبات والأرشيفات الرقمية لتخطيط والبناء والإدارة، شركة الناس للطباعة، مصر، 2006.



قائمة الملاحق



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال



استمارة الاستبيان حول:

دور الرقمنة في عصرنة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
دراسة حالة بلدية تماسين بولاية تفرت.

تحت اشراف:
محمد الطيب زاوي

من إعداد الطالبات:
نور الإيمان شنوف
وسام لحول

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة التي تتعلق بالموضوع المبين أعلاه، راجين منكم الإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل اهتمام مع العلم أن إجاباتكم ستكون موضع السرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تكون الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة – بعض الأسئلة يمكن أن تتطلب إجابة مفصلة أو إضافات من طرفك فيرجى الإجابة عليها بكلماتك الخاصة.

الموسم الجامعي 2023/2024

البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن 25-20 30-26 40 - 31
- 50-41 فوق 51
- 3- الرتبة الوظيفية :
- 4- المستوى الدراسي:

أقل من الثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

المحور الاول: تقدم عملية الرقمنة في مختلف مصالح ومكاتب بلدية تماسين

5) هل سبق لك استخدام خدمات إلكترونية بلدية تماسين؟

نعم لا

❖ إذا كانت إجابتك بنعم، فما هي الخدمات الإلكترونية التي استخدمتها في بلدية تماسين؟

جدولة المواعيد الوصول إلى مستندات البلدية

الإبلاغ عن الحوادث

أخرى أذكرها

7) إذا سبق لك أن استخدمت الخدمات الإلكترونية في بلدية تماسين فهل واجهت أي صعوبات أثناء استخدامها؟ نعم لا

6) ما مدى سهولة استخدام هذه الخدمات الإلكترونية في بلدية تماسين حسب وجهة نظرك؟

سهل جدا صعب صعب جدا

إذا كانت إجابتك (نعم): فما هي نوعية الصعوبات التي واجهتها؟

صعوبات تقنية
صعوبات في إدخال البيانات
صعوبات في التنقل في الموقع
صعوبات في فهم التعليمات
صعوبات أخرى

أذكرها:.....

8) هل تعتقد أن بلدية تماسين قد أحرزت تقدما كبيرا في مجال الرقمنة؟

نعم لا

9) ما هي المجالات التي تعتقد أنها بحاجة الى مزيد من التطوير في مجال الرقمنة؟

.....

المحور الثاني: الخدمات والوثائق التي شملتها عملية الرقمنة في بلدية تماسين

10) ماهي أنواع الخدمات والوثائق التي تم رقمنتها في بلدية تماسين؟

طلب شهادات الميلاد والوفاة والزواج
الحصول على تصاريح البناء
استخراج بطاقات الهوية الوطنية
استخراج رخصة السياقة البيو مترية
استخراج جواز سفر

وثائق وخدمات أخرى: اذكرها

11) ماهي الخدمات والوثائق التي لا تزال بحاجة إلى رقمنة؟

مستندات الملكية
سجل وفيات

وثائق وخدمات أخرى: اذكرها

12) ماهي أهمية رقمنة الخدمات والوثائق بالنسبة لك؟

تحسين الخدمات
تسهيل التعاون
تحسين الرضا الوظيفي

13) كيف ساعدتك عملية الرقمنة في تسهيل استخراج الوثائق من بلدية تماسين؟

سهولة الوصول
الدقة والشفافية
كفاءة في تقديم خدمات

14) هل تعتقد ان عملية الرقمنة قد ساهمت في تحسين كفاءة العمل في بلدية تماسين؟

نعم لا

المحور الثالث: تأثير رقمنة الخدمات على أداء الموظفين في بلدية تماسين.

15) هل تعتقد أن عملية الرقمنة قد ساهمت في تحسين أداء الموظفين؟ نعم لا

16) كيف ساعدت عملية الرقمنة الموظفين في أداء مهامهم اليومية؟

زيادة الكفاءة تحسين الإنتاجية تعزيز الرضا الوظيفي

تحسين خدمة المواطنين تحسين أداء المهام

17) ماهي أنواع المهام التي أصبحت أسهل على الموظفين بعد رقمنتها؟

.....

18) هل واجه الموظفين أي صعوبات في استخدام الأدوات الرقمية الجديدة؟

نعم لا

19) ماهي نوعية الصعوبات التي واجهها الموظفين؟

صعوبات تقنية صعوبات في التعلم قلة الدعم والتدريب

20) هل تم توفير التدريب اللازم لك على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة؟

نعم لا

المحور الرابع: انعكاسات عملية الرقمنة على جودة الخدمة المقدمة لمواطني وساكنة بلدية تماسين؟

21) هل تعتقد أن جودة الخدمة المقدمة من بلدية تماسين قد تحسنت بعد الرقمنة الخدمات؟

نعم لا

22) ماهي أنواع الخدمات التي شهدت تحسنا ملحوظا في جودتها؟

خدمات تكنولوجيا المعلومات خدمات والمحاسبة

خدمات الموارد البشرية

خدمات أخرى: أذكرها

23) هل لاحظت أي تغييرات إيجابية في سرعة تقديم الخدمات للمواطنين؟ نعم لا

24) ماهي اقتراحات لتحسين جودة الخدم المقدمة من بلدية تماسين؟

تحسين التواصل مع الموظفين والمواطنين تحسين كفاءة العمليات الإدارية

تحسين استخدام التكنولوجيا

اقتراحات أخرى: أذكرها.....

25) كيف يمكن لموظفي بلدية تماسين المساهمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين؟

تقديم خدمات أفضل للمواطنين العمل كفريق واحد

الالتزام بأخلاقيات العمل

المحور الخامس : العوامل الأخرى المساعدة على عصرنة النشاطات الادارية لبلدية تماسين ؟

26) ما هو دور التدريب والتطوير في عصرنة النشاطات الإدارية؟

تعزيز مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا نشر ثقافة التعلم المستمر

تحسين مهارات الموظفين في التواصل والتعاون

27) ما هو دور الثقافة الادارية في عصرنة النشاطات الإدارية؟

خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تركيز على احتياجات المواطنين وتوقعاتهم

تقديم خدمة عملاء ممتازة

28) ماهي التحديات التي تواجه بلدية تماسين في عصرنة النشاطات الإدارية؟

نقص الموارد قلة المهارات نقص التنسيق

الحجم الصغير للبلدية أخرى: أذكرها

❖ اقترح حلولاً للتغلب على هذه التحديات:

.....
29) ماهي اقتراحات لتحسين أداء الموظفين في ظل عملية الرقمنة؟
.....