



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير
تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد

بغنوان:

دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
(دراسة استقصائية لموظفي (مستخدمي) ومتعاملي ديوان
الترقية والتسيير العقاري بورقلة ماي 2026)

من إعداد الطالبتين:

زليخة عطوات

دلال حمو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/06

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

(أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/الهواري سويسي

أ/محمد العربي قزون

أ/غوالي محمد البشير

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير
تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد

بمعنوان:

دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
(دراسة استقصائية لموظفي (مستخدمي) ومتعاملي ديوان
الترقية والتسيير العقاري بورقلة ماي 2026)

من إعداد الطالبتين:

زليخة عطوات

دلال حمو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/06

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/06

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

(أستاذ محاضر "أ" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/الهواري سويسي

أ/محمد العربي قزون

أ/غوالي محمد البشير

السنة الجامعية: 2025/2026

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد: الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح مهداة:

إلى بسمة حياتي وريحانة قلبي إلى من دعاءها سر نجاحاتي "أمي حبيبتي"

إلى الأرواح الطاهرة روح وريحان وجنة رضوان "أخي وأبي الغالي"

إلى من جسد الحب بكل معانيه سنداً، عطاء ودعماً، أمانى ومأمنى "زوجي الحبيب"

إلى من كانت رحلة الدراسة على حسابهم، فلذات كبدي ونور بصري أبنائي

"أروى، أريام، علي أرسلان"

إلى عزوتي وسندي "إخواني وأخواتي وأبناءهم"

إلى الأهل والأحباب والصديقات

إلى جميع الأساتذة الأفاضل

إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة

إليكم جميعاً

{دلال}

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي
وقفني وأعاني حتى بلغت هذا اليوم الذي طالما انتظرته
وسعيت لأجله

أهدي تخرجي إلى والدي الكرام حفظهما الله وأطال في
عمرهما وأدمهما بوافر الصحة والعافية وإلى كل أفراد
عائلي الكريمة

أهدي هذا العمل إلى كل من ساعدني ودعمني من قريب
أو بعيد

سواء أساتذة أو أصدقاء الذين افتخر بمعرفتهم لهم

فهم أروع من صادفت في دراستي

أحبكم من أعماق قلبي وأتمنى لكم التوفيق

إلى كل طالب علم وباحث ومفكر

يسعى للارتقاء بالعلم في كل مكان

* وآخر دعواهم إن الحمد لله رب العالمين *

زليخة

الشكر

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم وتوفيق الإنجاز،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين.

نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا المشرف محمد العربي قزون
الذي كان لنا خير عون ولم يبخل علينا بالنصح والتوجيه
والإرشاد وبفضل الله وتوفيقه تم إنجاز هذه المذكرة
كما نعبر عن امتناننا لجميع أساتذتنا الكرام على دعمهم
وإفادتهم لنا.
ونعرب عن خالص شكرنا لموظفي ديوان الترقية والتسيير
العقاري، وكذا السادة المواطنين الأفاضل (أفراد العينة) الذين
ساندونا بكل تفانٍ وتعاون.
ونرفع التقدير لكل من أسدى لنا معروفاً، معترفين بفضلهم
جميعاً.

جزاكم الله كل خير



المخلص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بديوان الترقية والتسيير العقاري بوقرلة، من خلال تحليل المبادئ التي تعتمد عليها ومدى نجاحها والتحديات التي تواجهها وتعيق تطبيقها، وذلك في إطار التحول الرقمي في الجزائر، باعتماد (الشفافية، الإدماج والمشاركة، الفعالية والفاعلية، المعرفة التنافسية، تقديم أحسن الخدمات للمواطنين المساءلة) أبعادا للمتغير المستقل الحوكمة الإلكترونية، و(المساواة، الديمومة والاستمرارية، التطور، المجانية النسبية، الشمولية والفعالية) أبعادا للمتغير التابع الخدمة العمومية.

حيث اعتمدنا المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، كما قمنا بإجراء دراسة حالة باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، وبرنامج spss نسخة 25 لمعالجتها إحصائيا وتحليل نتائج الدراسة، حيث قمنا بتوزيع (100) نسخة من الاستبيان على عينة ميسرة بين موظفين بالديوان و مواطنين ، حيث تم استرجاع (85) نسخة، منها (80) استبيان مقبول، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي للدراسة توصلنا إلى: وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية، ولها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، خاصة فيما يتعلق ببعدي "الفعالية والفاعلية" و "الشفافية"، كما تبين أن تقييم الأفراد للخدمة العمومية لا يختلف باختلاف الأبعاد المدروسة، باستثناء المواطنين الأكثر ترددا على الديوان في أفضلية التقييم، مما يعكس دور الخبرة التراكمية لديهم، كما كشفت الدراسة عن وجود فجوة حقيقية بين توفر المنصات الرقمية وضعف استخدامها الفعلي، بسبب تحديات بشرية وتنظيمية مثل نقص الحملات التحسيسية، ضعف الثقافة الرقمية، ومقاومة التغيير (تحد من الفعالية الكلية للحوكمة الإلكترونية).

الكلمات المفتاحية: حوكمة - حوكمة إلكترونية - خدمة عمومية.

Abstract:

The study aims to highlight the role of e-governance in improving public services at the Office for Property Development and Management in Ouargla, by analysing the principles on which it is based, the extent of its success, and the challenges it faces that hinder its implementation, within the framework of digital transformation in Algeria, based on (transparency, inclusion and participation, efficiency and effectiveness, competitive knowledge, providing the best services to citizens and accountability) as dimensions of the independent variable e-governance, and (equality, sustainability and continuity, development, relative free access, inclusivity and effectiveness) as dimensions of the dependent variable public service.

We adopted a descriptive approach to study the subject and conducted a case study using a questionnaire to collect data, and SPSS version 25 to statistically process and analyse the study results. We distributed 100 copies of the questionnaire to a convenient sample comprising civil servants and members of the public, of which 85 were returned, including 80 valid questionnaires. Following statistical processing and analysis of the study, we concluded that there is a positive correlation between the implementation of e-governance and the improvement of public service, which has a statistically significant positive impact, particularly with regard to the dimensions of 'efficiency and effectiveness' and 'transparency'. It also emerged that individuals' assessment of public service does not vary across the dimensions studied, with the exception of citizens who visit the Office most frequently, who gave the highest ratings, reflecting the role of their accumulated experience. The study also revealed a genuine gap between the availability of digital platforms and their actual under-utilisation, due to human and organisational challenges such as a lack of awareness campaigns, poor digital literacy, and resistance to change, which limit the overall effectiveness of e-governance.

Key words: Governance - Governance Electronic – Public Service.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
50	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
72	خلاصة الفصل الثاني
74	خاتمة
78	قائمة المراجع
80	الملاحق
85	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية	18
2-1	متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية	20
3-1	المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	31
1-2	الإحصائيات الخاصة بمجموع استمارات الاستبيان	39
2-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	39
3-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	40
4-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	41
5-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة	42
6-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السنوات الخبرة الوظيفية للعاملين بالديوان فقط	43
7-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الزيارات للديوان (خاص بالمواطنين فقط)	44
8-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تكرار استخدام الخدمات الإلكترونية	45
9-2	العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل الحوكمة الإلكترونية	47
10-2	العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع الخدمة العمومية	47
11-2	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي	48
12-2	معاملات ثبات الأداة حسب معامل (ألفا كرومباخ)	48
13-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للحوكمة الإلكترونية	50
14-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني	51
15-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث	51
16-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع	52
17-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس	53
18-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس	53
19-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السابع	54
20-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للخدمة العمومية	55
21-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني	55
22-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث	56
23-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع	57
24-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس	57
25-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس	58
26-2	ملخص المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	59
27-2	ملخص المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث	60

61	مصفوفة معاملات الارتباط بين محوري الدراسة	28-2
61	ملخص نموذج الانحدار	29-2
62	جدول تحليل التباين (ANOVA)	30-2
62	جدول معاملات الانحدار (coefficients)	31-2
63	ملخص نموذج الانحدار المتعدد	32-2
63	جدول تحليل التباين (ANOVA)	33-2
64	جدول معاملات الانحدار (coefficients)	34-2
65	نتائج اختبار (T_Test) للفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيري الجنس والصفة	35-2
65	نتائج اختبار التباين (ANOVA) للفروق ذات الدلالة الإحصائية	36-2
66	توزيع أفراد العينة حسب استخدامهم للخدمات الالكترونية للديوان	37-2
67	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لسهولة استعمال المنصة	38-2
67	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في تقليص الرقمنة من التنقلات	39-2
68	توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بشفافية الرقمنة	40-2
68	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لاقتراحات التحسين	41-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	أبعاد الحوكمة الإلكترونية حسب مازن حبيب	1-1
8	أبعاد الحوكمة الإلكترونية حسب البنك الدولي	2-1
9	مبادئ الحوكمة الإلكترونية	3-1
10	تقنيات الحوكمة الإلكترونية	4-1
11	نماذج الحوكمة الإلكترونية	5-1
16	أنواع الخدمة العمومية	6-1
17	تقسيمات الخدمة العمومية	7-1
17	معايير (مبادئ) الخدمة العمومية	8-1
19	مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية	9-1
22	تحديات الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام	10-1
37	المهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة	1-2
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	3-2
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4-2
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة	5-2
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية للعاملين بالديوان فقط	6-2
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الزيارات للديوان (خاص بالمواطن فقط)	7-2
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير تكرار استخدام الخدمات الإلكترونية	8-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	1
79	استمارة الاستبيان	2

مقدمة

أ- توطئة:

نظرا للتحولات المعاصرة خلال السنوات الأخيرة التي مست أساليب إدارة الشأن العام، ومع تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى بما إلى ظهور مفهوم الحوكمة الإلكترونية وما فرضه من أنماط جديدة في تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن والمؤسسات المختلفة، حيث أصبحت خيارا استراتيجيا للدول الساعية إلى تحديث هياكلها الإدارية، وذلك لتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة وتحسين الخدمة العمومية وفق متطلبات دولة القانون، وتعد الحوكمة الإلكترونية كمدخل أساسي لتحديث المرفق العام وتحسين فعاليته من خلال تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين، تتميز بإجراءات بسيطة وتكلفة منخفضة، وفي وقت أقل. ويعد قطاع السكن من أهم القطاعات التي تفرض الحاجة إلى ذلك، خاصة داخل دواوين الترقية والتسيير العقاري (OPGI) التي تواجه ضغطاً متزايداً في معالجة الملفات، وتسيير السكنات، والمتابعة المالية والإدارية للمستفيدين. وفي هذا السياق برزت الحوكمة الإلكترونية كوسيلة لتعزيز الأداء الإداري، وتحسين التواصل مع المواطنين، ورفع مستوى الشفافية والرضا، عبر رقمنة الإجراءات وتطوير منصات رقمية للتسيير والمتابعة.

ب- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة؟ ولتتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية في ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

2- ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

3- ما أثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بديوان الترقية والتسيير العقاري؟

4- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

5- ما أبرز التحديات المرتبطة بالجانبين التقني والبشري التي تعترض تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وإلى أي مدى تؤثر هذه التحديات على فعالية تحسين الخدمة العمومية؟

ت- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكاليات نقترح الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية في ديوان الترقية والتسيير العقاري. (OPGI)

2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالديوان.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالديوان.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الخبرة، عدد الزيارات، تكرار الاستخدام).

5- يواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري تحديات تقنية وبشرية (مثل نقص التكوين وضعف البنية التحتية) تحد من فعاليتها.

ث- أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى دوافع اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أسباب موضوعية:

- حداثة الموضوع ومواءمته للتخصص الذي درسناه، إذ تعد الحكومة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة نسبيا في حقل الإدارة والحكومة، وما زال بحاجة إلى مزيد من الدراسات خاصة في السياق الجزائري والعربي، قلة الأبحاث المتخصصة التي تربط بشكل مباشر بين مبادئ الحكومة الإلكترونية وبين تحسين الخدمة العمومية، مما يمنح الدراسة قيمة تكميلية في الأدبيات العلمية.
- الأهمية المتزايدة لتحسين الخدمة العمومية باعتبارها سبب رئيسي في بناء الثقة بين المواطن والإدارة، في ظل شكاوى متكررة من البيروقراطية وطول الآجال وضعف الجودة في العديد من المرافق.

أسباب شخصية:

- رغبة الطالبان الشخصية في دراسة الموضوع وإثراء المعلومات حوله.
- حساسية وخطورة المهام التي يقوم بها ديوان الترقية والتسيير العقاري (السكنات، العقار، التعامل المباشر مع المواطنين)، ما يجعل أي تحسين في نظم تسييره الإلكتروني ينعكس مباشرة على رضا شريحة واسعة من المواطنين.
- وجود بوادر أو مشاريع للتحويل الرقمي داخل الديوان (برامج معلوماتية، رقمنة الملفات، تعاملات إلكترونية جزئية)، ما يهيئ مجالا ميدانيا خصب لقياس مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية وتشخيص نقائصها.
- بما أنني أشتغل في هذه المؤسسة أحاول من خلال هذه المذكرة تقديم إضافة جديدة لديوان الترقية والتسيير العقاري.

ج- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الإحاطة بموضوع الحكومة الإلكترونية ودورها المهم في تحسين الخدمة العمومية.
- قياس رضا المواطنين حول استخدام الخدمات الإلكترونية.
- تقييم مدى فعالية الحكومة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية داخل OPGI .
- إبراز أهم التحديات واقتراح حلول عملية.

ح- أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة باعتبار أن:

- الحكومة الإلكترونية نمط تسيير، يمكن الدول من اكتساب كفاءة وفعالية في استخدامها للموارد، إضافة الى تقديم خدمات عمومية أكثر جودة لتلبية احتياجات المواطنين.
- تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحكومة الإلكترونية في الإدارة العمومية، من خلال ربطها بشكل مباشر بمفهوم الخدمة العمومية وجودتها فيفيد الباحثين والطلبة في دراسات لاحقة حول نفس الموضوع.

- تساعد نتائج الدراسة في تشخيص واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري، مما يمكن إدارة الديوان من تحديد مواطن القوة والضعف في أنظمتها الرقمية وإجراءاتها الإدارية.
- تقدم توصيات عملية يمكن أن تُستثمر في تحسين الإجراءات، تبسيط الخدمات، وتقوية آليات الشفافية ومكافحة الفساد الإداري، بما ينعكس إيجاباً على رضا المواطنين وجودة الخدمة العمومية.

ج- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث تعتمد على استبيانات، ما يجعل بعض النتائج خاضعة لدرجة صدق ودقة استجابة المستجوبين وإدراكهم الشخصي لواقع الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية.
- **الحدود المكانية والزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة، خلال الفترة الزمنية الواقعة بين أفريل وماي 2026، من خلالها تم توزيع الاستبيانات على العينة المحددة ثم استرجاعها.
- **الحدود البشرية:** تشمل موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري وكذا المواطنون الذين يترددون على الديوان.

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والمعارف، واستخدمنا الاستبيان وتحصلنا على نتائج الإحصاء الوصفي من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS نسخة 25.

ذ - مرجعية الدراسة:

قامت دراستنا استناداً على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية) والمتغير التابع (تحسين الخدمة العمومية) في فترات زمنية متباعدة وقطاعات متنوعة، وقد تباينت هذه الدراسات من حيث الأهداف، فمنها ما كان متوافقاً مع أهداف دراستنا، ومنها ما اختلف عنها، وشملت هذه الدراسات مقالات علمية محكمة، وأبحاثاً منشورة في مجلات متخصصة، بالإضافة إلى رسائل دكتوراه.

ر - صعوبة الدراسة:

- من أبرز الصعوبات التي واجهناها أثناء إعداد دراستنا ما يلي:
- قلة الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوعنا بنفس متغيراته بشكل مباشر ومتكامل.
- خلط واضح في بعض الدراسات العربية والأجنبية بين مفهومي "الحوكمة" و"الحكومة".
- نظراً لحداثة مصطلح الحوكمة الإلكترونية واجهنا مشقة في توضيحها للمستجوبين عند توزيع الاستبيان.

ز- هيكل الدراسة:

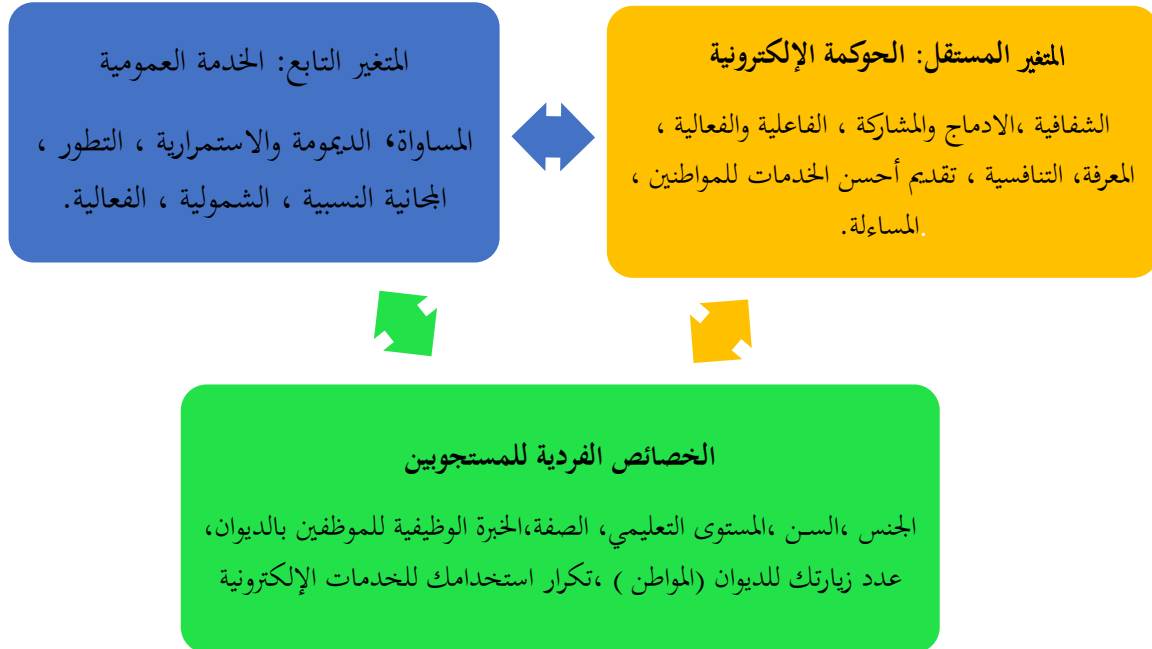
تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

خصص الفصل الأول للإطار النظري والتطبيقي المرتبط بالمتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية) والمتغير التابع (تحسين الخدمة العمومية)، وقد قُسم هذا الفصل إلى مبحثين.

أما الفصل الثاني، فقد تضمن الدراسة الميدانية التي أجريت بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة، كما قسم بدوره إلى مبحثين.

و-نموذج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على نموذج يستند إلى متغيرات الدراسة، نذكر من أبرزها:



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
لدور الحوكمة الإلكترونية في
تحسين الخدمة العمومية

تمهيد:

يعد موضوع الحوكمة الإلكترونية من المواضيع التي لاقت حديثاً اهتماماً كبيراً في الأوساط العلمية على اعتبار أن الإدارة الرقمية تحسن من كفاءة الأداء الوظيفي في التنظيمات الإدارية الحديثة، من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز الشفافية ومكافحة البيروقراطية، مما يسهم في تقديم خدمات عمومية سريعة، عالية الجودة، ومتاحة على مدار الساعة، وهو ما يحقق رضا المواطن ويعزز الثقة بينه وبين الإدارة .

في هذا الفصل سنحاول تجميع الأدبيات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية، ودراسة دورها في تحسين هذه الأخيرة، من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين، الأول نتطرق فيه إلى ماهية المتغيرين والثاني للدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في بحثنا.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية

يعد مفهوما الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً في ظل التحول الرقمي، وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالمفهومين.

المطلب الأول: الإطار النظري للحوكمة الإلكترونية

تعد الحوكمة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في عصر التكنولوجيا والمعلوماتية، ولقد أصبحت من المواضيع المستهدفة من قبل العديد من المناظرين كنموذج إصلاحي واعد في مجال الإدارة والسياسية العامة، وهو ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة الإلكترونية

أولاً: تعريف الحوكمة الإلكترونية:

تقتضي الدراسة الأبستمولوجيا للمفاهيم تحديد المصطلحات بدقة قبل تعريفها، وعليه فإن مفهوم الحوكمة الإلكترونية ينقسم إلى مصطلحين الحوكمة/والإلكترونية.

تعتبر الأدبيات السابقة بشكل عام "الحوكمة" وتعريفها غالبية القواميس على أنها "الحكومة"، إلا أن تزايد الاهتمام بالحوكمة مؤخرًا منح لها معنى أعمق وأوسع من مفهوم الحكومة، لذلك تعتبر الحوكمة الإلكترونية أشمل من الحكومة الإلكترونية وهذا أحد نقاط الاختلاف بين المفهومين.

حيث ظهر مفهوم الحوكمة كمرادف للحكم الرشيد منذ التسعينات من طرف المنظمات الدولية، وأهمها البنك الدولي (WB) سنة 1992 وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) سنة 1997، حيث تم اتخاذ الحوكمة كنموذج لدعم إصلاح الإدارة العامة وزيادة القدرة المؤسسية للمنظمات على تقديم أجود السلع والخدمات، وقد أصبح متداول في المناقشات المعاصرة التي تتعلق بالإدارة العامة والأبحاث التي تركز بشكل أكبر على مشكلة كفاءة عمل مؤسسات الدولة والبيئات التنظيمية، لذلك يرتبط مفهوم الحوكمة أساساً بالجانب الإداري لمؤسسات الدولة بأنواعها الاقتصادية والسياسية الاجتماعية.

تشير الحوكمة إلى "الإدارة الرشيدة" وهي تنطوي على مبادئ الحكم الرشيد وتتضمن معايير الكفاءة والفعالية للإدارة العامة ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بأنها حالة تعكس حالة تطور الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة فعالة من حيث الاستجابة لمتطلبات المواطنين، بكل شفافية ومسؤولية وأماهم.

كما قدم البنك الدولي سنة 1992 تصوراً للحوكمة على أنها "الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من أجل التنمية".

كما تعرف أيضاً بأنها عملية لتوجيه المجتمع لنفسه من خلال تمكين المواطنين ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة من التفاعل مع الحكومة ومشاركتها في اتخاذ وتنفيذ القرارات والإجراءات سواء عبر سلطات رسمية أو غير رسمية.

أما مصطلح "إلكترونية" هي صفة أصبحت تضاف إلى المفاهيم المستحدثة نسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويقصد بها "الاعتماد على تقنيات تحتوي على ما هو كهربائي أو رقمي أو مغناطيسي أو بصري أو كهرومغناطيسي وغيرها من الوسائل المتشابهة" ومنه فإن الحوكمة الإلكترونية تعني الحوكمة التي تعتمد على التكنولوجيا.

وعليه تعرف الحوكمة الإلكترونية بأنها "الإستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات لتحسين نظام الحوكمة المعمول به، وبالتالي تقديم خدمات أفضل للمواطنين"، كما تعتبر أداة لتسخير إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل القطاع العام وإصلاح وتقليل الاحتناق البيروقراطي الذي تعاني منه العمليات الحكومية.¹

عرف مصطلح الحوكمة بأنه الترجمة المختصرة للمصطلح GOVERNANCE CORPORATE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح فهي "أسلوب ممارسة السلطات الإدارة الرشيدة وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي أحاطت بالمفهوم إلا أن التعاريف الأشمل والأعم كان تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والذي عرفها بأنها ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة الشؤون الدولة وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويوفقون بين اختلافاتهم .

ويعرف الحكم الجيد على أنه الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية في الدولة وللحكم الجيد ثلاثة أبعاد: شكل النظام السياسي (الهياكل والمؤسسات) إدارة العمليات السياسية (اتخاذ القرارات من اجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها) وقدرة الحكومة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة.

أما الحوكمة الإلكترونية تعرف على أنها " هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) الخدمات الحكومية، وتبادل معلومات معاملات الاتصالات، وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها بين الحكومة والمواطن، وبين الحكومة والشركات وبين الحكومات وبعضها البعض، وكذلك عمليات الأقسام الإدارية، والتفاعلات داخل إطار عمل الحكومة بأكمله²

وتعرف كذلك بأنها نمط حكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير رسمية، مما يدعم صناعة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة.

كما تعرف بأنها سلسلة عمليات وإجراءات محاطة بإطار قانوني، الهدف منها تنظيم المعاملات والمعلومات والمستندات الرسمية منها وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن، وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لاسترجاعها بالإعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.³

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن " الحوكمة الإلكترونية هي طريقة لتسيير الشأن العام، من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الخدمة العمومية لإضفاء الشفافية والمساءلة بين المواطنين والإدارة، وذلك بهدف عصنة الحكومة".

¹-لوكل زليخة، بوعلام حمو -الحوكمة الإلكترونية ودورها في إصلاح إدارة القطاع العام بالجزائر- مقال، مجلة الالكترونية للحقوق والعلوم السياسية المجلد 09، العدد 01، 2024.

²-عمر عبد الحفيظ احمد عمر-الحوكمة الإلكترونية لأهداف التنمية المستدامة - مقال، مجلة التميز الفكر للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد الخامس مصر، 2021، ص280-281.

³- بلحوت المداني، نزالي سامية-الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية-دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي -المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة / المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 137.

ثانيا: أهم المصطلحات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية

توجد مجموعة من المصطلحات الشبيهة بالحوكمة الإلكترونية يمكن توضيحها كالآتي:

- 1- **الحكومة الإلكترونية:** هناك العديد من التعاريف للحكومة الإلكترونية (e- Gouvernement) منها "الحكومة الإلكترونية هي عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات (مثل شبكات المعلومات العريضة، وشبكة الانترنت، وأساليب الاتصال عبر الهاتف المحمول) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الأعمال ومختلف المؤسسات الحكومية، ويعرفها البنك الدولي كما يلي: "تعتبر الحكومة الإلكترونية عن استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مثل الشبكات الواسعة والانترنت والحوسبة النقلة) التي لديها إمكانية إحداث تغيير في العلاقة مع المواطنين وقطاع الأعمال وباقي الجهات الحكومية، ويمكن لهذه التكنولوجيا أن تخدم العديد من الأهداف مثل: تقديم خدمات أفضل للمواطنين وتفاعل أفضل مع قطاع الأعمال والصناعة وتمكين المواطنين من النفاذ إلى المعلومات"
- كما عرفتها الأمم المتحدة: "بأنها استخدام الأنترنت والويب لتقديم الخدمات والمعلومات الحكومية للمواطنين"، كذلك عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن الحكومة الإلكترونية هي "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتطبيقها على جميع الوظائف الحكومية وعلى نحو أكثر دقة يمكن لتكنولوجيا الإنترنت ومايرتبط بها أن تقدم إمكانيات التشبيك التي تدعم التحول في الهياكل والعمليات الحكومية".¹
- 2- **الإدارة الإلكترونية:** تعرف على أنها استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات في تحويل الخدمات العامة من المعاملات الورقية إلى إجراءات مكتبية في شكل مكتب إلكتروني.
- 3- **إدارة الأعمال الإلكترونية:** هي عملية التحول لجميع وظائف المنظمة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني عبر تطبيق التكنولوجيا الحديثة.
- 4- **التسيير الإلكتروني:** هو عملية تحويل الوثائق الورقية داخل المؤسسة من شكلها المادي إلى شكلها الإلكتروني، باستخدام الأنظمة والبرامج التكنولوجية لسهولة الحصول عليها في أسرع وقت، وبأقل تكلفة وجهد، عن طريق برامج الإعلام الآلي والوسائط الإلكترونية كالانترنت والإكسترنات.²
- 5- **الحوكمة الرقمية:** وهي عبارة عن استخدام المعلومات والاتصالات من أجل دعم الحوكمة الرشيدة، كما عرفها معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأنها "مسؤولية مجلس الإدارة والمشرفين والمديرين التنفيذيين، وهي جزء متكامل من حوكمة المؤسسة، وتتكون من الهياكل والعمليات التنظيمية والقيادية التي تضمن استدامة وتعزيز تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات".³

¹-زايد العبد، بن دواد حسين -الحوكمة الإلكترونية ودورها في تكريس الحوكمة الإلكترونية-مقال، مجلة الدراسات والبحوث القانونية المجلد 10، العدد 01، 2025، ص 210-211.

²-عبد الجليل طواهر، نزيه عطية، براهيم زرزور-دور التسيير الإلكتروني في تحسين الخدمة العمومية بلدية بئر مقدم بولاية تبسة نموذجاً-مقال مجلة أداء المؤسسات الجزائرية المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 16.

³-نعمة الله مهماد-الحوكمة الرقمية للإدارة العمومية في الجزائر-مقال مجلة اجارة المدسة الوطنية للإدارة-الجزائر، المجلد 31، العدد 61، 2024، ص 55.

الفرع الثاني: فوائد الحوكمة الإلكترونية، خصائصها وأهدافها

أولاً: فوائد الحوكمة الإلكترونية:

- إن اعتماد الحوكمة الإلكترونية يشكل عملية تغيير من شأنها أن تساعد على توسيع مجالات المواطنين ورجال الأعمال للمشاركة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، من زيادة الشفافية والفعالية في إدارة الدولة من خلال خدمات الكترونية متكاملة ومستمرة، حيث تحقق الحوكمة الإلكترونية جملة من الفوائد سواء للمواطنين أو رجال الأعمال على حد سواء منها ما يلي:
- التحول من حكومة أو مؤسسة مغلقة إلى مؤسسة منفتحة ذات أداء عالي.
- زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسة.
- القدرة على توفير المعلومات بمصادقية أكثر.
- استخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكبر.
- تخفيض إنفاق المؤسسة وترشيد بكفاءة.
- توفير الخدمات آلياً كسباً للوقت والجهد وحسن سير العمل ونشراً للشفافية ومكافحة الفساد.
- إشراك المواطن أو العميل في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.¹

ثانياً: خصائص الحوكمة الإلكترونية:

تتميز الحوكمة الإلكترونية بخصائص عدة من بينها:

- إحصاء وجمع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية في موقع واحد على شبكة الانترنت.
- ضمان سرعة وإنجاز المعاملات بفعالية وكفاءة بين المؤسسات العامة.
- ضمان التواصل المستمر مع المواطنين طوال أيام الأسبوع.
- القدرة على توفير كافة المعلومات والخدمات التي يحتاجها المواطنون.
- تحقيق أفضل العوائد من النشاطات الحكومية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية والتقليص من العمل الورقي.
- إضفاء الشفافية في التعاملات والمعاملات.

ثالثاً: أهداف الحوكمة الإلكترونية:

تهدف الحوكمة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تقديم خدمات سريعة وغير مكلفة للمواطنين.
- إشراك المواطنين في جميع القضايا وتمكينهم من ممارسة الديمقراطية.
- العمل على تقليص زمن إنجاز المعاملات وتوفير الوقت من خلال الرفع من كفاءة المؤسسات المحلية.
- تحقيق التواصل الفعال والحد من التعقيدات البيروقراطية والإدارية.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات، بالتخلص من أخطاء النظام التقليدي اليدوي وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمات.

¹ - يحياوي مريم، حذمر زينب-الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو نموذج جودة الخدمة العمومية-مقال، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد 08، 2022، ص 65.

- إحداث وخلق مناخ عمل ملائم باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات وتأسيس بنية تحتية إلكترونية تسهل العمل بمرونة على تحقيق التفاعل والتواصل المتبادل بين الحكومة وجهات العمل الأخرى، مما يؤدي إلى تقليص حجم التكاليف وتوفير الوقت والجهد للمواطنين.

- إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وبناء القدرة على إدارة التغيير وإيجاد ثقافة مؤسسية جديدة.

- تبسيط العمليات الإدارية وتقليص الازدواجية في الإجراءات.¹

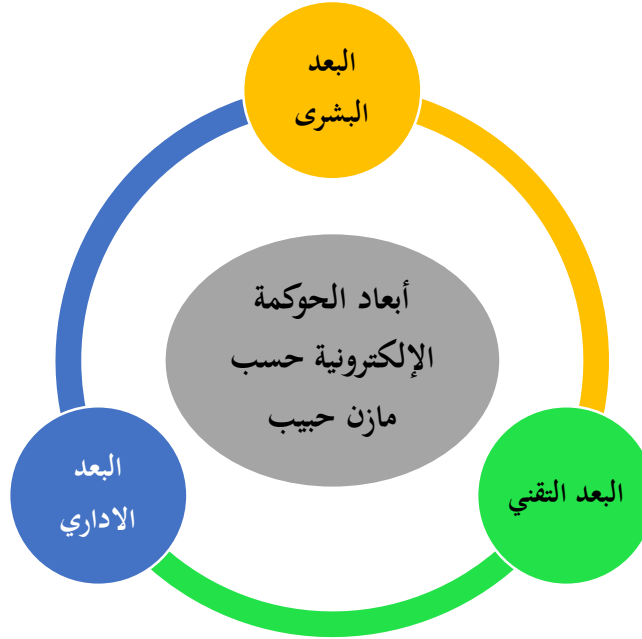
الفرع الثالث: أبعاد ومبادئ، تقنيات ونماذج الحوكمة الإلكترونية:

أولاً: أبعاد الحوكمة الإلكترونية:

تعددت أبعاد الحوكمة الإلكترونية حيث سيتم تمييزها بمعايير، وجهة نظر لمازن حبيب والبنك الدولي:

1- وجهة نظر مازن حبيب: يرى أن الحوكمة الإلكترونية تتألف من عشر عناصر وهي (الشفافية والمشاركة، العدالة والمساواة الموثوقة، الفاعلية، الاتقان الإداري، الخدمة التنظيمية، التنبؤ والتكاملية) وعليه فإن مفهوم الحوكمة الإلكترونية يمكن أن نلخصه في ثلاث أبعاد هي:

الشكل رقم: 01-01 يوضح أبعاد الحوكمة الإلكترونية حسب مازن حبيب



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- **البعد البشري** : يعتبر البعد البشري أن الحوكمة الإلكترونية جزءاً أساسياً من أي استراتيجية حكومية للتحويل الرقمي فالتكنولوجيا لا تكفي في حد ذاتها بل تحتاج إلى إدارة وتوجيه بشري متخصص ومتفهم لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الحوكمة الإلكترونية فإدارة الموارد البشرية يجب عليها أن تساهم في تحديد مهام ومسؤوليات الموظفين بشكل واضح ودقيق وضمان تنفيذها بشكل ملائم كما يجب أن يكون لديها مخطط تطوير مهني يهدف إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات التكنولوجية للمؤسسة وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين في مجال التكنولوجيا والحوكمة الإلكترونية .

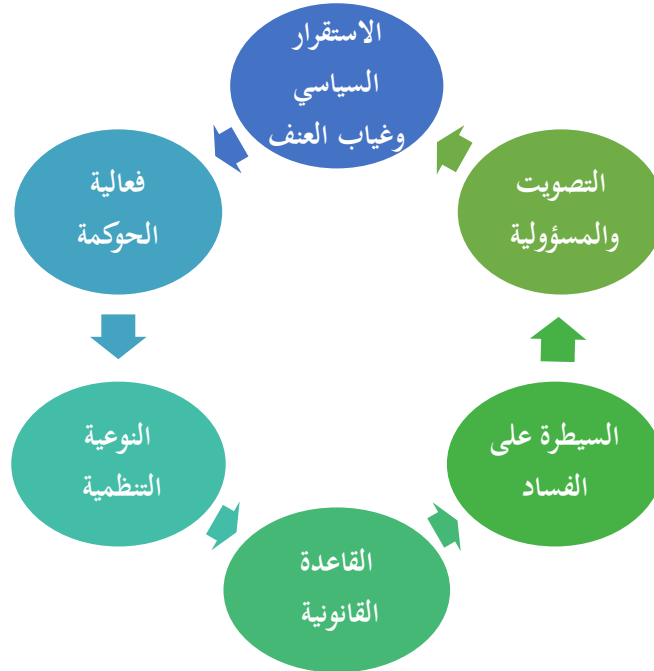
¹- بلحوت المداني، نزالي سامية، مرجع سابق، ص 137-138.

2- البعد التقني: يتضمن هذا البعد الأجهزة المادية بما فيها المباني، المرافق الصحية أي بيئة تقديم الخدمة كما يشمل الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والانترنت لتعزيز العمليات الإدارية وتبسيط عمليات اتخاذ القرارات.

3- البعد الإداري: يعتبر البعد الإداري للحوكمة الإلكترونية من العناصر الرئيسة لتحقيق فعالية وكفاءة الإدارة الحكومية، حيث يساهم في تحسين العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف، إضافة إلى ذلك فهو يساعد في تعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين وتعزيز الشفافية والمساءلة، كما يعتبر أيضا وسيلة فعالة لتعزيز التشاركية والمشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرارات، فمن خلال منصات الحكومة الإلكترونية يمكن للمواطنين تقديم اقتراحاتهم وآرائهم والمشاركة في صياغة السياسات الحكومية واتخاذ القرارات المهمة.¹

ب- وجهة نظرة البنك الدولي: يرى البنك الدولي من خلال مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى جودة الحكم في دول العالم من قبل خبراء البنك الدولي وهذا اعتمادا على ستة أبعاد للحوكمة والتي تم قياسها كما يلي:

الشكل رقم: 01-02 يوضح أبعاد الحوكمة الإلكترونية حسب البنك الدولي



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- التصويت والمسؤولية: حيث يركز هذا المؤشر على نطاق المساحة التي يستطيع فيها مواطن البلد من المشاركة في الحكومة مثل حرية التعبير وحرية تكوين الاتحاد والجمعيات وحرية الصحافة والاعلام.

2- الاستقرار السياسي وغياب العنف: وقياس هذا المؤشر إمكانية الحكومات في مواجهة عدم الاستقرار بوسائل غير دستورية أو عنيفة ويتضمن سياسيات الحث على العنف والإرهاب أو عكس ذلك.

3- فعالية الحكومة: ويركز هذا المؤشر على نوعية الخدمات العامة المقدمة ونوعية الخدمات المدنية ودرجتها.

4- النوعية التنظيمية: وقياس هذا المؤشر قدرة الحكومة على إيجاد السياسيات الصحيحة في مجال الخطط والتنفيذ والأدوات المناسبة للتنفيذ وبالشكل الذي يسمح للقطاع الخاص بالنمو والتطور.

¹-بلحوت المداني، نزالي سامية، المرجع السابق، ص138.

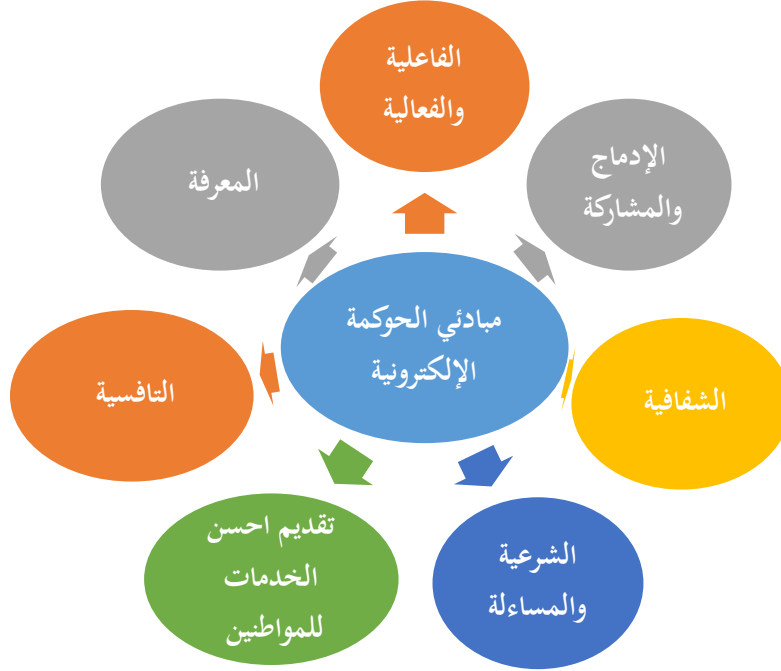
5-القاعدة القانونية: حيث يقيس هذا المؤشر مدى ثقة المؤسسات والشركات بقدرة الحكومة على التزامها بقواعد المجتمع القانونية وإمكانية التنفيذ، خاصة ما يتعلق بحقوق الملكية والشرطة والمحاكم وتعاملها مع الجرائم وأعمال العنف.

6-السيطرة على الفساد: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة العاملين في القطاع العام على ممارسة أو الحصول على أموال خاصة ويتضمن ذلك الأرباح القليلة أو الضخمة.¹

ثانيا: **مبادئ الحوكمة الإلكترونية:**

تتمثل مبادئ الحوكمة الإلكترونية فيما يلي:

الشكل رقم: 01-03 يوضح مبادئ الحوكمة الإلكترونية



المصدر من: إعداد الطالبتين

أ-مبدأ الشفافية: لتحقيق استراتيجية الحوكمة الإلكترونية ينبغي على الهيئات الحكومية التعامل مع المواطنين بالدقة والوضوح وذلك من خلال التصريح بالقرارات المتخذة وطنيا ومحليا، وكذا التعامل بإجراءات إدارية شفافية، وذلك بتقديم معلومات واضحة للجمهور، وتوفير الخدمات بطريقة بسيطة، وذلك عند تصفح روابط مواقع الويب وبوابات الرقمية وإتاحتها عبر الانترنت بالإضافة الى توفير أنظمة اتصال فعالة ودمجها مع الشبكات الرقمية يتيح لأصحاب المصلحة (الشركات، المستثمرين، العملاء الوكلاء، الهيئات) الاطلاع على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت والمكان المناسب .

ب-مبدأ الإدماج والمشاركة: تسعى الحوكمة الإلكترونية إلى إتاحة الفرصة لجميع المواطنين في المشاركة في اتخاذ القرارات والاستفادة من المعلومات والخدمات، حيث يمكن لهم إبداء الرأي وطرح الأفكار عن طريق الأنترنت أو الهاتف أو غيرها، كما يمكن للمستخدمين تلقي الرسائل والنصوص وغيرها من الاتصالات الإلكترونية وتوقعات أصحاب المصلحة من المنظمات نتيجة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث عززت تطبيقات الويب الاتصالات ثنائية الاتجاه بين أصحاب المصلحة والمنظمة وحتى المشاركة الإلكترونية.

¹ -عمر عبد الحفيظ احمد عمر، مرجع سابق، ص 281-282.

ت-مبدأ الفاعلية والفعالية: تكون عن طريق تبسيط الإجراءات الإدارية وإزالة البيروقراطية حتى يستفيد المواطنون من الخدمات بجودة أكبر وبأقل وقت وتكلفة.

ث-مبدأ المعرفة: تهتم الهيئات الحكومية بنشر المعرفة والتكوين في ميادين تكنولوجيا المعلومات وذلك بإعطاء أساليب جديدة للتعلم.

ج-مبدأ التنافسية: تعمل الهيئات الحكومية على خلق بيئة تنافسية من خلال التشجيع على القيام بأنشطة جديدة وتسريع وتفعيل العلاقات والإجراءات بين القطاعين العام والخاص وفتح الباب للإبداع والتنافس في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ح-مبدأ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: من خلال التركيز على النتائج أي أن الإدارة تهتم بتحقيق فوائد للجمهور كتخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة دائمة ومستمرة بكفاءة عالية بصورة بسيطة وسريعة مع سهولة الاستعمال، والمقصود به أن خدمات الإدارة متاحة للجميع وفي كل وقت ومكان خلال ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات، مع ضمان التغيير المستمر وهو مبدأ أساسي لأن الإدارة تسعى باستمرار لتحسين أداؤها وخدماتها لإرضاء المواطنين واشباع رغباتهم.

خ-مبدأ الشرعية والمساءلة: وهي قبول المواطنين أصحاب القرار والتي تستند للأحكام القانونية، وخضوع صانعي القرار للمساءلة من طرق المواطنين من جهة، والمستويات الحكومية العليا من جهة أخرى، وازدادت الحاجة إلى مفهوم المساءلة نتيجة ظهور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي واكبت الانتقال إلى عصر التدفق المستمر للمعلومات والتطور في مصادر الحصول عليها، حيث يجب التأكد من دقة ومصداقية وشفافية تلك المعلومات.¹

ثالثا: التقنيات والنماذج المستخدمة في الحوكمة الإلكترونية:

1-التقنيات:

من التقنيات المستخدمة في الحوكمة الإلكترونية ما يلي:

الشكل رقم: 01-04 يوضح تقنيات الحوكمة الإلكترونية

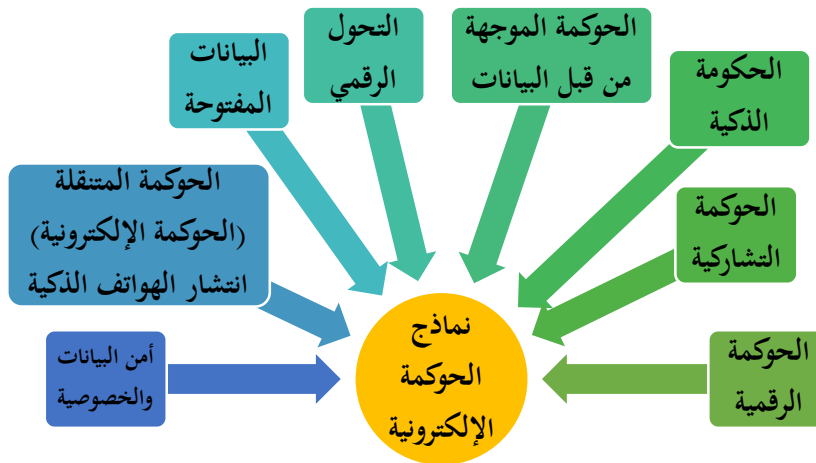


المصدر: من إعداد الطالبتين

¹جدي وهيبه-الحوكمة الإلكترونية وأثرها في ترقية المرفق العام. المركز الجامعي مغنية. 2024-2025، ص 16-17، آيات عبد القادر بسيوني أبو سعده، دور الحوكمة الإلكترونية في جودة الخدمة العامة-بالتطبيق على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، مقال مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 26، العدد الأول، 2025، ص 174-

- 1-أنظمة الهوية الرقمية للمواطنين: والتي تستخدمها الحكومات لتقديم خدمات أفضل للمواطنين مع زيادة الأمن من خلال إدراج القياسات الحيوية للعمليات، مثل بصمات الأصابع أو التعرف على الوجه وإدارة الهوية.
 - 2-بوابة الحكومة الإلكترونية: لتنظيم العمليات المتعلقة بإدارة البيانات الضخمة يتم استخدام الحلول المستندة إلى السحابة وأدوات إدارة البيانات، ومن ثم تخزين البيانات وإدارتها وتحليلها بشكل فعال.
 - 3-تقنيات الواقع، تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز: يمكن من خلال استخدام الواقع الافتراضي والواقع المعزز تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وذلك عن طريق استخدامها في التدريب والمحاكاة، كما يمكن أن يساعد الواقع المعزز في استخدام المعلومات وتنظيمها بشكل أفضل.
 - 4-أتمتة الخدمات العامة: تسعى الحكومات لتحسين كفاءة الخدمات وتقليل التكاليف، وذلك عن طريق أتمتة عدد أكبر من الخدمات العامة، ومنها إدراج الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في أتمتة العمليات، وتشمل هذه العمليات معالجة التطبيقات والطرق المختلفة للتعامل في قسم خدمة العملاء.
 - 5-الحوسبة السحابية: يمكن للحكومات تخزين البيانات والمعلومات المتزايدة إلى السحابة، ومن ثم إدارتها ومعالجتها، وذلك لتسهيل خدمة المواطنين.
 - 6-إنترنت الأشياء (IoT): لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة كفاءة وجودة العمليات يمكن استخدام تقنيات إنترنت الأشياء، مثل إدارة المشاريع المتعلقة بالبنية التحتية للمدن الذكية.
 - 7-تقنيات البلوك تشين: وهي من التقنيات الحديثة التي تسهل تسجيل العمليات الحكومية بشكل آمن عن طريق التشفير، مما يساهم في زيادة الشفافية، ولهذا يمكن استخدام تقنية Blockchain في حفظ السجلات بشكل آمن وإدارة الهوية الرقمية.¹
- ب-نماذج الحكومة الإلكترونية:
- هناك العديد من نماذج الحكومة الإلكترونية، نذكر منها:

الشكل رقم: 01-05 نماذج الحكومة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ - الحكومة الإلكترونية وفوائدها ومبادئها ونماذجها وأهدافها - بكة للتعليم. بتاريخ: 2026/01/30 الساعة 11:18. <https://bakkah.com>.

1-الحوكمة التشاركية: تعتمد الحوكمة التشاركية على إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار من خلال قنوات تواصل رقمية وتطبيقات حكومية، مما يعزز الديمقراطية ويضمن تلبية احتياجات المجتمع بشكل أكثر دقة، ويتم ذلك عبر استطلاعات الرأي الإلكترونية، المنتديات الحكومية، ومنصات الاقتراحات العامة التي تتيح للمواطنين التعبير عن آرائهم والمساهمة في تطوير السياسات والخدمات الحكومية.

2-الحوكمة الرقمية: تركز الحوكمة الرقمية على استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت، الحوسبة السحابية، والأنظمة الإلكترونية لتبسيط الإجراءات الإدارية، تقليل البيروقراطية، وتحقيق مستوى أعلى من الشفافية والمساءلة، على سبيل المثال، تتيح البوابات الإلكترونية الحكومية للمواطنين إنجاز معاملاتهم إلكترونياً، مثل دفع الفواتير، تقديم الشكاوى، أو طلب الوثائق الرسمية دون الحاجة إلى زيارة المكاتب الحكومية، مما يعزز الكفاءة ويسرع تقديم الخدمات.

3-الحكومة الذكية تمثل الحكومة الذكية تطوراً متقدماً للحكومة الرقمية، حيث تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، وإنترنت الأشياء (IoT) لتحليل البيانات واتخاذ قرارات استباقية محسنة، على سبيل المثال توظيف الروبوتات الذكية في خدمة العملاء للرد الفوري على الاستفسارات.

4-الحوكمة الموجهة من قبل البيانات: يركز هذا النموذج على جمع وتحليل البيانات الضخمة لاستخلاص رؤى دقيقة تساعد في تحسين الخدمات الحكومية واتخاذ قرارات مبنية على أدلة وإحصائيات دقيقة، كما تساهم في تحسين تخصيص الميزانيات بناءً على احتياجات المواطنين الفعلية، مما يعزز كفاءة الإدارة العامة¹.

5-التحول الرقمي: تتجه الحكومات بشكل متزايد نحو تبني التحول الرقمي لتحديث عملياتها وجعلها أكثر تركيزاً على المواطن ويشمل ذلك مدج تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتقنية سلسلة الكتل (البلوك تشين) وتحليل البيانات الضخمة في عمليات الحوكمة.

6- البيانات المفتوحة: يعد نشر البيانات الحكومية بصيغ مفتوحة ومتاحة للجميع اتجاهها يعزز الشفافية والابتكار والمساءلة وتمكن مبادرات البيانات المفتوحة للمواطنين والشركات والباحثين من استخدام البيانات الحكومية لأغراض متنوعة.

7- الحوكمة المتنقلة وانتشار الهواتف الذكية: أدى انتشار تطبيقات الهواتف المحمولة إلى ظهور الحوكمة المتنقلة، مما يتيح للمواطنين الوصول إلى الخدمات والمعلومات الحكومية أثناء تنقلهم، ويعزز إمكانية الوصول والشمولية.

8- أمن البيانات والخصوصية: مع تزايد رقمنة الخدمات والبيانات الحكومية، يعد ضمان أمن البيانات وحماية الخصوصية أمراً بالغ الأهمية، ويتضمن ذلك وضع تدابير صارمة للأمن السيبراني ولوائح لحماية البيانات².

الفرع الرابع: مزايا ومعوقات الحوكمة الإلكترونية

أولاً: مزايا الحوكمة الإلكترونية:

من أهم المزايا ما يلي:

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشاكل السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الانترنت.
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار.

¹-الحوكمة الإلكترونية وفوائدها ومبادئها ونماذجها وأهدافها -بكرة للتعليم. بتاريخ: 2026/01/30 الساعة 11:18 . <https://bakkah.com>

²-Soufyane Bouguetaia، Ettayib mezour-**E-GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR IN ALGERIA:**

CHALLENGES AND PROGRESS, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 30, No.

01, 2024, P255-256.

- تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الانترنت.
 - الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الانترنت، ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة.
 - توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية تستند على مشاركة منظمات الاعمال.
- ثانيا: معقيات الحوكمة الإلكترونية:**
- قد يواجه تبني الحوكمة الإلكترونية بعض المعوقات منها:
 - قلة المشاركة من طرف المواطنين بسبب قلة الاطلاع على مواقع الهيئات العمومية.
 - التكاليف المرتفعة للبنية التحتية.
 - ضعف راس المال البشري من حيث الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - قلة انتشار المعلومات.
 - غياب اطار قانوني خاص بالحوكمة الإلكترونية.¹

المطلب الثاني: الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية أحد المرتكزات التي يقوم عليها النظام الاجتماعي، بحيث تشمل كل المجالات الحيوية والضرورية للحياة وتطور الفرد والمجتمع والدول ككل، من تعليم، صحة، ثقافة، رفاهية اقتصادية، تكامل وتضامن اجتماعي، حيث تطورت هذه الخدمات وتنوعت مع تطور الدول، سنحاول توضيح ذلك في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية

أولا: تطور الخدمة العمومية

تعود الجدور الأولى لمفهوم الخدمة العمومية إلى العصور القديمة فمصطلح "المدنية" عند أرسطو الذي كان يوقع على التجمع السياسي يتجسد في مجموعة من الخدمات لتحقيق وحدة المواطنين، ولكن تحقيق فكرة المصلحة العامة يبرز في النهاية خضوع المواطنين للقوانين والواجبات بهدف إقامة مدينة واضحة ومنظمة، في حين أن جمهورية روما ميزت بين المنفعة العامة والخاصة حيث ربطت المجال الخاص بالمجتمع المدني، أما المجال العام فقط ربطته بالحكومات، أما العصر الإقطاعي فقد ارتبطت فكرة الخدمة العمومية بمصلحة* السيد* الذي كان يحتكر ويفرض القضايا التي تتعلق بدفع الضريبة لاستخدام اللوازم (الافران، الطاحونات، المصاهر) وفي هذا الإطار حدد الأستاذ* ميستر* ثلاث ابعاد في النظام الإداري لخدمة المصلحة الجماعية، الاحتكار، التجانس في أداء الضريبة بالإضافة إلى ضمان استمرارية الخدمة والمساواة في التعامل مع المستخدمين مع الغير، وحسب شوفاليه 1878 فإن مفهوم الخدمة العمومية قد نتج عنه مفهوم المنفعة العامة حيث ادركتها الكنيسة خلال القرن التاسع عشر كقاعدة شرعية لتطبيق السلطة العامة، وهذا المفهوم تم التعريف به من قبل توماس داكي فهي حسبته تمثل نقط تقارب كل المنافع الخاصة كما، نجد أن مفهوم المنفعة المشتركة هي فكرة تولدت عند الرومان في إطار ما يطلق عليه* بالمنفعة المشتركة* وقد عبر عنها جوك جاك روسو 1879 بفكرة العقد الاجتماعي الذي يشير إلى العقد الذي يتخلى كل فرد عن سلطته لصالح الجماعة، كما ظهر مفهوم الخدمة العمومية في القانون

¹-عدمان مريزق، لونيس حسينة-الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائرية-، ص 139.

الفرنسي بفضل ما عرف بقرار توقيف بلانكو من طرف محكمة النزاعات وذلك في 8 فيفري 1837 ولم يعرف إلا في بداية القرن العشرين، أدى إلى ظهور مدرسة فكرية يطلق عليها تسمية مدرسة الخدمة العمومية أو مدرسة بورديو التي طورت مفهوم أيديولوجي وقانوني لمفهوم الخدمة العمومية حيث يعتبر ديجيه مؤسس هذه المدرسة الفكرية حيث يرى أنها هي أساس وحدود السلطة الحكومية، فقبل 1920 القانون العام كان يقوم على معادلة أساسية وهي أن الخدمة العمومية تساوي القانون العام والشخصية العمومية مقتصرة فقط على الخدمة العمومية الإدارية، أما بعد 1920 اتسع مجال الخدمة العمومية خاصة مع ظهور الخدمات ذات طابع صناعي وتجاري.¹

ثانيا: تعريف الخدمات العمومية:

هناك عدة تعاريف للخدمة العمومية سنذكر منها ما يلي:

عرفتها مدرسة الخدمة العمومية بأنها: كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وطبيعتها لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.

كما عرفها القانون الإداري الفرنسي على أنها: تلك الخدمة التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على ادارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة العامة.²

تعرف كذلك بأنها: مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهات الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص ب فئة دون أخرى وتحمل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها.³

وتعرف على أنها: العلاقة التي تربط بين الموظفين والإدارة العمومية من أجل إشباع حاجيات ورغبات من طرف المنظمات العامة والتي تخدم المصلحة العامة.

يرى الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس أن تعريف الخدمة العامة تركز على محورين وهما:

1- مفهوم الخدمة العامة كعملية: حيث ينظر بأن الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، تجرى من خلال مدخلات وتشغيل مخرجات.

ب- مفهوم الخدمة كنظام مفتوح: ينظر إليها انطلاقا من مفهوم النظم كنظام يتكون من عدة أجزاء:

1- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (Service opération system): وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات (Inputs) الخدمة إنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

2- نظام تسليم الخدمة (Service delivery): ووفق هذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة

ومنه يمكن تعريف الخدمة العمومية على أنها كل ما يحصل عليه الفرد في الشكل الملموس أو المادي من قبل المنظمات الحكومية بناء على طلبه من أجل تلبية حاجاته وتحقيق المنفعة العامة.⁴

¹- كمال فار، -الخدمة العامة العمومية: المقاربة النظرية والتاريخية والجذور التاريخية-، مجلة الفكر جامعة الجزائر 02، المجلد الرابع/العدد الثاني، 2020، ص 182-183-184-185.

²-دخيلي خالد، -اثر التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للخدمة العمومية-، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص بالملتقى الافتراضي الدولي الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، 2021، ص 451.

³-ميجايوي مريم، حذمر زينب، مرجع سابق، ص 68.

⁴-عبد الجليل طواهر، نزيه عطية، براهيم زرزور، مرجع سابق، ص 17.

وعليه يمكن مما سبق استنتاج أن الخدمة العمومية هي: " تلك العلاقة التي تجمع بين الإدارة العمومية والمواطن من أجل تلبية رغباته وإشباع حاجياته المختلفة من خلال التقييد بمبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة والحيادية والمجانبة في كثير من الأحيان".

الفرع الثاني: خصائص، أهداف وأهمية الخدمات العمومية:

أولاً: الخصائص الخدمة العمومية

الخدمات العمومية متنوعة ومختلفة، ولكن رغم هذا التميز إلا أن هناك خطوط مشتركة ومميزة للخدمة العمومية: - إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات عمومية هي تركزها في القطاعات القاعدية، وكونها كلها قطاعات مهمة.

- أغلب مؤسسات الخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، مثل احتكار الكهرباء والغاز. - أغلب الخدمات العمومية تقدم من طرف مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها، رقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.

- ليست مختصة بنخبة معينة أو فئة من المواطنين.

- تحقيق الربح الاجتماعي.

- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك المنتجين في مؤسسة خاصة، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة ومن القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها المنتج من جهة أخرى.

- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات العمومية بمعيار كثافة رأس المال، مثل قطاع الصناعات الثقيلة المتميز بالرأس المال الكبير وبالتجهيزات الضخمة مثلاً للنقل والكهرباء¹

ثانياً: أهداف الخدمة العمومية

تتمثل الأهداف المتعارف عليها للخدمة العامة حسب الفقه القانوني والإداري في:

- تلبية الحاجات العامة للمواطنين، وتقريب الإدارة من المواطن من خلال إعلامه بجميع التدابير والتنظيمات الإدارية واستقباله أحسن استقبال.

- تحقيق المصلحة العامة عن طريق احترام مبدأ استمرارية المرفق العام.

- مبدأ مساواة الجميع أمام المرفق العام.

- قابلية تغيير وتعديل المرفق والتحسين الدائم لنوعية الخدمة العمومية.²

ثالثاً: أهمية الخدمة العمومية

تتلخص أهمية الخدمة العمومية فيما يلي:

1- **إن الخدمات العمومية جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع:** الفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء والسكن، محيط نظيف... إلخ لكي يكون إنسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.

¹ - عرار مفيدة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتفعيل الخدمة العمومية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018، ص 22-23.

² - زيدان سعيد، بن طرمول عبد العزيز، معوقات وآليات تحسين الخدمة العمومية بالجزائر في فترة 2013-2020، دفا تر السياسية والقانون، المجلد 13، العدد 02، 2021، ص 314.

ب- الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا قدمت بطريقة ترضي المواطن: حيث أن الحكومات سواء على المستوى المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين، وكلما جسدت هذه الأخيرة، كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور .

ج- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي: إن الاستقرار بكل أشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج ويسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى المطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار، وتتجلى أهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية: العمل، السكن، الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها لعامة المجتمع.

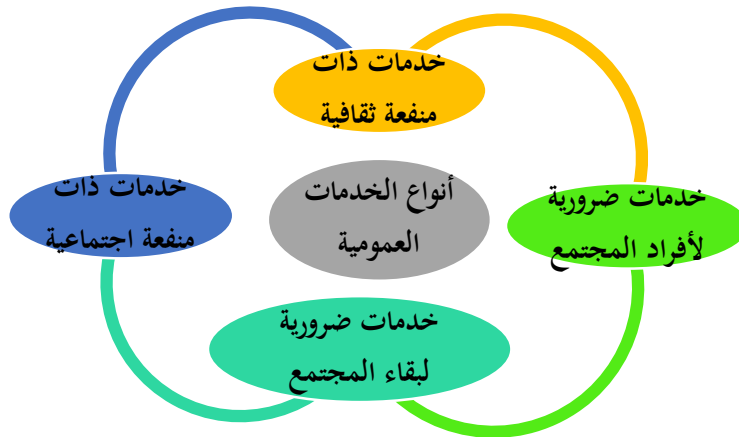
د- مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع: كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا تركز على الدخل ومستوى الناتج القومي ومعدل دخل الفرد، وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن.... الخ¹

الفرع الثالث: أنواع ومعايير (مبادئ) الخدمة العمومية

أولا: أنواع الخدمة العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة من الخدمات الجماعية المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها حسب التقسيمات التالية:

الشكل رقم: 01-06 يوضح أنواع الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين

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

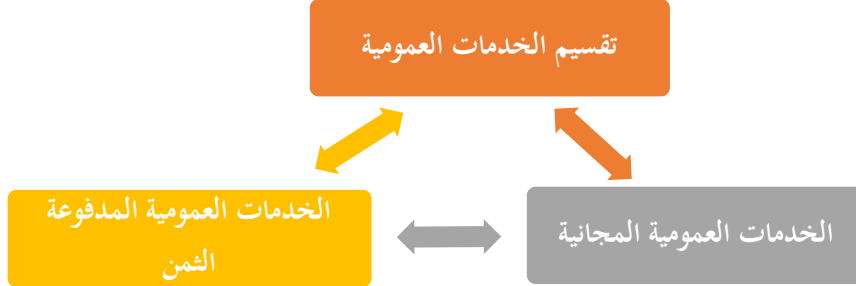
02- خدمات ضرورية لأفراد المجتمع: باختلاف قطاعاتها ومستوياتها مثل التموين بالماء والكهرباء، وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنه لم يعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة، وإنما أصبحت قابلة للتقدم من طرف المؤسسات الخاصة، بحيث إدارتها تخضع لأسس تجارية أين تطبق معايير الربحية التجارية.

03- خدمات ذات منفعة ثقافية: وهي خدمات يستفيد منها أفراد المجتمع إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات مثل خدمات المكتبات العامة، المتحف والمتنزهات العامة.

¹-دريال ياسمين، آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة حالة التين، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل، 2019-2020، ص 31-32.

04- خدمات ذات منفعة اجتماعية: بإمكان تأدية هذه الخدمات من طرف أفراد المجتمع بإمكانياتهم الخاصة إلا أن دور السلطات العمومية يظل ضروريا لتوفيرها، وهي خدمات رأسمالية مكلفة تتمثل في بناء الهيكل القاعدية. كما تم تقسيم الخدمات العمومية كما يلي:

الشكل رقم: 01-07 يوضح تقسيمات الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- الخدمات العمومية المجانية: وهي الخدمات التي يحصل عليها الفرد بدون مقابل يساوي تكلفة هذه الخدمة.

2- الخدمات العمومية المدفوعة الثمن: وهي التي تلزم المستفيد بدفع ثمنها، وعادة ما يرتبط هذا النوع بالخدمات الاقتصادية والتي يتكفل بها القطاع الخاص ومع ذلك يبقى تدخل الدولة ضروري من أجل ضمان حصول الأفراد على هذه الخدمات سواء من حيث تحديد السعر، الدعم أو مراقبة النوعية بما يلي حاجيات الأفراد بصفة كاملة.¹

ثانيا: معايير (مبادئ) الخدمة العمومية

لتحسين الخدمة العمومية والارتقاء بها لا بد من الاستناد على جملة من الأسس الضابطة لتقديم الخدمة العمومية لجميع المتعاملين:

الشكل رقم: 01-08 يوضح معايير (مبادئ) الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹- دحيلي خالد، مرجع سابق، ص 451.

- 1- **معيار المساواة:** لجميع المواطنين الحق في تلقي الخدمة العمومية دون تمييز في الجنس، اللون، العرق أو الدين، مع تقديم الخدمة دون إهمال أو تقصير، فهذا المعيار يفرض تحقيق المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في نفس الحالات المماثلة.
- 2- **معيار الديمومة (الاستمرارية):** فهي غير منتهية، ومرتبطة بالحاجات المتواصلة مما يجعل من استمراريته أمر واجباً وضرورياً من خلال وضع الخطط والآليات للحفاظ على الحد الأدنى من توفير الخدمة العمومية، فهذا المعيار يعني الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الاجتماعية والرفاهية للخدمة العمومية، وهو ما يجعل الدولة مطالبة بحماية المؤسسات العمومية والإدارية من حالات الفشل والإفلاس، كما يجب عليها ضمان الحد الأدنى من الخدمات في حالات الإضرابات وفي الظروف الاستثنائية.
- 3- **معيار التطور:** لمواكبة أشكال التقدم خاصة ما تعلق بالجانب التقني التكنولوجي في الإدارة العامة من خلال إدخال وتبني الإدارة الإلكترونية في تسير الشأن العام.
- 4- **معيار المجانية النسبية:** امتداداً لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى سلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانياً للجميع، كخدمة الرعاية الصحية وتوفير الأمن... إلخ ثم ترتب الخدمات تنازلياً حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد بحيث تتعدد التسعيرات وترتب تنازلياً حسب المقدرة والفئة الاجتماعية المستهدفة من الخدمة، كالأولوية في الحصول على السكنات الاجتماعية للفئات الهشة مع قيمة إيجار شهرية بمبالغ رمزية.
- 5- **معيار الشمولية:** انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية، يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين لأنها تعتبر ضرورية في غالب الأحيان الأمر الذي يجعلها متاحة للجميع، مع توفير شروط الوصول إليها بسلاسة وأريحية خاصة للفئات محدودة الدخل.
- 6- **معيار الفعالية:** الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل، الكهرباء، الغاز، الاتصالات، التعليم، الصحة، الأمن وشق الطرقات وفك العزلة على المناطق النائية، قصد خلق توازن جهوي ومناطق في عملية إنجاز عملية التنمية وتقديم الخدمات العامة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الاستقرار في مناطقهم ويعزز تمسكهم بالأنشطة الحرفية والفلاحية.¹

المطلب الثالث: دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

هذا المطلب هو جوهر دراستنا من خلاله سنناقش طبيعة الدور الذي تلعبه الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بين المتغيرات.

الجدول رقم: 01-01 يوضح دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية

أبعاد ومبادئ الحوكمة الإلكترونية	أبعاد ومبادئ الخدمة العمومية	الدور
الشفافية	المساواة، الفعالية	وضوح الإجراءات، تكافؤ الفرص، الثقة من خلال نشر القوانين والبيانات المفتوحة.
الإدماج والمشاركة	المساواة، الشمولية	إشراك كل الفئات دون إقصاء عبر قنوات

¹ - عبد العزيز ضيائي - أثر عصنة الإدارة المحلية على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة ميدانية لعينة من بلديات ولاية باتنة (2022-2017)، إبراهيم سلطان شيبوط جامعة الجزائر "3"، 2023-2024، ص 67-68-69.

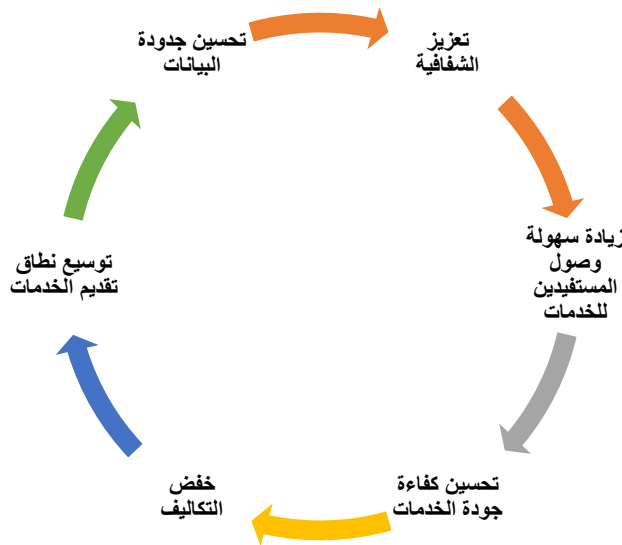
رقمية متنوعة وسهلة الاستخدام.		
تحسين الأداء وجودة الخدمات عبر أتمتة الإجراءات وتقليل زمن الاستجابة ومراقبة الأداء بآليات رقمية.	الفعالية، التطور، الديمومة	الفاعلية والفعالية
الابتكار واتخاذ القرار الرشيد بناء على تحليل البيانات واستخدام أنظمة دعم القرار والذكاء الاصطناعي.	التطور، الديمومة	المعرفة
تحسين الخدمة وتقليل التكاليف عبر تقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل مما يخلق بيئة تنافسية بين القطاع العام والخاص.	الفعالية، المجانية النسبية	التنافسية
سهولة الوصول وجودة الاستفادة من خلال بوابات إلكترونية موحدة، خدمات ذاتية وتقنيات الهاتف المحمول.	الشمولية، المساواة، المجانية النسبية	تقديم الخدمة للمواطن
احترام القانون واستمرارية الخدمة مع المحاسبة وحماية المال العام عبر مسارات التدقيق الإلكترونية وتقارير أداء شفافة	الشرعية، الديمومة، الفعالية،	الشرعية والمساءلة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الأول: مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية

تعد الحوكمة أحد أهم الأدوات لتحسين جودة الخدمة العمومية، من خلال إتاحة خدمات ذات كفاءة عالية للمواطنين، كما أنها تسمح للمواطنين بالوصول إلى الخدمات والبيانات الحكومية بسهولة وتيسر وتساعد على تعزيز الكفاءة والشفافية والمشاركة والمساءلة، ويتمثل دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في:

الشكل رقم: 01-09 يوضح مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- تحسين كفاءة جودة الخدمات: تتيح الحوكمة الإلكترونية أتمتة العمليات الحكومية، مما يؤدي إلى تقليل الوقت لتقديم الخدمة.

- ب-زيادة سهولة وصول المستفيدين للخدمات: تتيح الحوكمة الإلكترونية امكانية وصول المستفيدين إلى المعلومات والخدمات الحكومية في أي زمان ومكان من خلال خدمات الإنترنت والهاتف المحمول.
- ج-تعزيز الشفافية: وذلك من خلال إتاحة الفرصة أمام المستفيدين للاطلاع على كافة البيانات المتعلقة بالخدمات الحكومية وطرق تقديمها، مما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة.
- د-تحسين جودة البيانات: وذلك من خلال جمعها ومعالجتها وتخزينها بشكل إلكتروني.
- هـ-توسيع نطاق تقديم الخدمات: وذلك عن طريق تقديم خدمات جديدة للمستفيدين عبر الهاتف المحمول.
- و-خفض التكاليف: تساهم الحوكمة الإلكترونية في خفض تكاليف تقديم الخدمة العامة، من خلال الأتمتة المخصصة لتقديم الخدمة.¹

الفرع الثاني: المتطلبات والتحديات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ومداخل تحسينها

سوف نتناول متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية تحدياتها ومداخل التحسين المحتملة فيما يلي:

أولاً: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

الجدول رقم: 01-02 يوضح متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

المتطلبات	المحور الرئيسي
- الاعتماد على العلاقات العامة - توسيع المشاركة الإلكترونية - تعزيز الديمقراطية الإلكترونية - فتح مكتب أو مركز للمكالمات - الثقة الإلكترونية	تحقيق تفاعل بين الإدارة العمومية والمواطن والأطراف ذات المصلحة
- تطوير وتدريب العنصر البشري - تفعيل نظام الأجور - تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية - تحقيق العمل الجامعي الإلكتروني	الاهتمام بالجانب البشري
- سن القوانين - تحديد قانون المعاملات الإلكترونية - إنشاء سياسات تدعم إنشاء الحوكمة الإلكترونية	تأهيل الإطار القانوني

المصدر: من إعداد الطالبتين

- 1-تحقيق تفاعل بين الإدارة العمومية والمواطن والأطراف ذات المصلحة: الهدف من هذا التفاعل هو اشراك المواطنين في بحث ومناقشة القضايا ذات الأهمية، واستطلاع آرائهم حول بدائل التعامل مع المشكلات العامة.
- ويتحقق هذا من خلال:

¹-آيات عبد القادر بيسيوني أبو سعده، مرجع سابق، ص178.

- 1-الاعتماد على العلاقات العامة:** وهي فن معاملة المواطن وكسب رضاه وثقته وتأييده، وفي ظل الحوكمة الإلكترونية تتجسد هذه الفكرة إلكترونياً بإعطاء أهمية للرأي العام وأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلال واهتزاز في الثقة والمصادقية بفعل عوامل سوء التفاهم والمعلومات الخاطئة الصادرة من عامل الإدارة.
 - 2-توسيع المشاركة الإلكترونية:** من خلال تشجيع مشاركة المواطن في المسائل المطروحة، مع اشعارهم بأهمية القضايا المطروحة وإبلاغهم بالإجراءات التي تم اتخاذها، وكذلك تجزئة المسائل المعقدة إلى مكونات سهلة الفهم على المواطنين، والأهم التأكد من تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع الإلكترونية وتحقيق الاتصال في اتجاهين، بنشر عناوين البريد الإلكتروني للأجهزة الحكومية والمسؤولين الحكوميين .
 - 3-تعزيز الديمقراطية الإلكترونية:** من خلال عملية المحاسبة والمساءلة، ويتحقق هذا بتوفير المعلومات الكافية عن أداء الإدارة العمومية ككل عبر الانترنت والوسائل التكنولوجية المختلفة، ويظهر هذا بنشر منتديات النقاش الإلكتروني الهادفة إلى توسيع دائرة المواطنين في إبداء رأيهم حول السياسات وتحقيق الرقابة التبعية على الممارسات التي تمس الصالح العام، إلى جانب نشر وتوثيق محاضر الجلسات عبر الانترنت، فموضوع الديمقراطية والمشاركة الإلكترونية من المواضيع الشائعة لمعالجة قضايا الحوكمة الإلكترونية فإن أي تطبيق خاطئ أو ناقص قد يعرض ثقة المواطنين إلى الخطر.
 - 4-فتح مكتب أو مركز للمكالمات:** تسمح هذه المراكز بزيادة التقرب من المواطن لمعالجة طلبه باستخدام البيانات المتوفرة أو المساعدة للإجابة عن كل استفساراته، وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها، وهي كذلك فرصة للمشاركة والمساءلة، مما يحسن من نوعية الخدمة وزيادة ثقة المواطن بالإدارة.
 - 5-الثقة الإلكترونية:** حتى يتحقق النجاح لمشاريع الحوكمة الإلكترونية يجب أن تحظى بالثقة داخل وبين قطاعات الحكومة ومع المواطن، فعند القيام بالتخطيط للفكرة، الكثير من القائمين على المشروع يغفلون عن العديد من الحواجز والحدود والعقبات الإدارية التي يجب اجتيازها، ولذلك يجب بناء الثقة في البداية، ولعل أكبر المخاوف التي تعترى غالبية الأطراف هي في أن التغير سيؤثر عليهم سلباً، وقضية الثقة الإلكترونية تشمل جانبين : الخصوصية وهي حماية المعلومات الشخصية، والأمان أي حماية مواقع الحكومة من الهجمات وسوء الاستخدام.
- ب-الاهتمام بالجانب البشري:** يجب التركيز على العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لأي جهاز ويتم الاهتمام به من خلال:
- 1-تطوير وتدريب العنصر البشري:** وذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية والتعليم المستمر وفقاً للأساليب الحديثة التي تتماشى مع عصنة الإدارة العمومية؛ والهدف هو زيادة تقبل العاملين للحوكمة الإلكترونية .
 - 2-تفعيل نظام الأجور:** يساعد هذا في تحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم وتنمية روح المبادرة والإبداع، ومواجهة مقاومة التغير، تستدعي فكرة تبني هذا المفهوم في عدة مستويات (التنظيم، السلوكيات، الثقافة...الخ)، ما يولد مقاومة من العاملين خوفاً من المجهول، فيجب التعامل مع هذه الوضعية بإظهار الجوانب الإيجابية للتغير وإشراك العاملين في هذا المشروع.
 - 3-تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية:** لترشيد سلوك الموظف في مهامه والحد من المحسوبية وتحول قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في النسق الاجتماعي، وكذلك شرح أعمال وأنشطة الإدارة وكذا التوفير السريع للمعلومة وسهولة الحصول عليها، وتبرز هنا الحدود الفاصلة بين مبدأ السر المهني في مدونة أخلاقيات المهنة وحق المواطن في الحصول على المعلومة إلى جانب وضع مقاييس الأخلاق بتقنين هذه المقاييس في إطار قانوني، بحيث القوانين واللوائح التنظيمية ينبغي أن تعلن عن القيم الأساسية للمرفق العام والإدارة العمومية وأنها إطار يسمح بتعريف التوجيهات وإصدار التحقيقات واتخاذ العقوبات التأديبية والمتابعات، وهدف هذه المقاييس هو الرفع من مستوى السلوك التي تركز على تحديد وظائف التوجيه والتسيير والرقابة المقيمة لنظام السلوك والأخلاق المعمول بها.

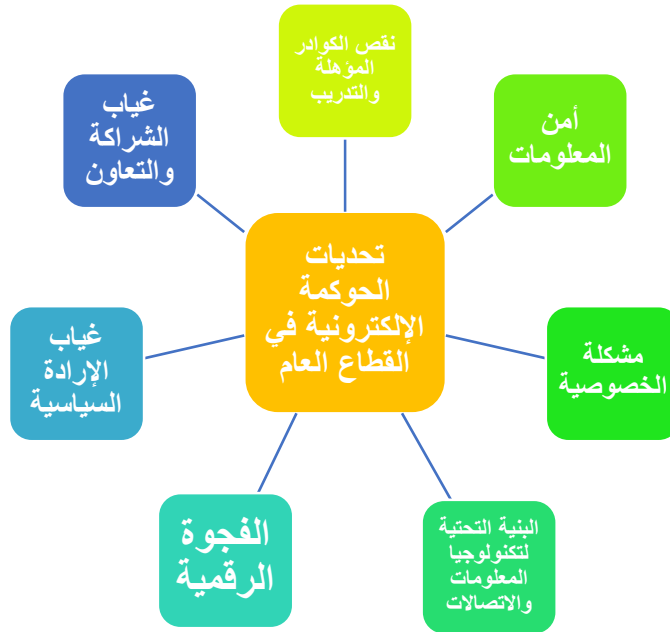
4-تحقيق العمل الجماعي الإلكتروني: من خلال مجموعة من الأفراد يتحاورون إلكترونياً، عن طريق تبادل المعلومات والبيانات بواسطة الحاسوب وباستخدام الشبكات وضرورة توحيد الوثائق المتعامل بها للتمكن من إدراج التعليقات، وتمثل وظائف العمل الجماعي الإلكتروني في الاهتمام بالرسائل الإلكترونية (كتابتها، إرسالها، استقبالها، ترتيب الرسائل المستقبلية وحفظها وإعداد بيان الاستلام وضمان السرية)، وكذلك تنظيم الاجتماعات عن بعد، تكون على شكل محاضرة عبر الانترنت من أجل إرسال الأفكار وتوزيع المعلومات الرسمية في لحظة معينة، ويؤدي هذا النمط من العمل إلى اتخاذ قرار جماعي والتفاوض مع الأطراف المستفيدة من الخدمة.

ج-تأهيل الإطار القانوني: سن القوانين التي تؤكد ضرورة تبني الإدارات العمومية للحوكمة الإلكترونية من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية، وتحديد قانون المعاملات الإلكترونية عن طريق تحديث القوانين، بحيث تتلاءم مع استخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية وإنشاء سياسات تدعم إنشاء الحوكمة الإلكترونية لتلافي التعقيدات عند الشروع في التنفيذ¹.

ثانياً: تحديات الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام

يواجه التطبيق العملي لمبادرات الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام بعض الصعوبات منها:

الشكل رقم: 01-10 يوضح تحديات الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: غياب معايير مشتركة وبنية تحتية متوافقة بين الإدارات والوكالات، مما يعيق الربط الشبكي والتبادل الفعال للمعلومات وتقديم الخدمات الجديدة، يتطلب ذلك مجموعة موحدة من المبادئ والنماذج لانتقال سلس، حيث يُعد الربط الشبكي أساسياً لفتح قنوات تواصل مبتكرة.

2- مشكلة الخصوصية: تعتبر الخصوصية والأمن عقبة رئيسية، حيث يجب حماية المعلومات الشخصية وضمان معالجتها لأغراض مشروعة فقط، كشف البيانات السرية يقلل من قبول المواطنين، إذ يثير مخاوف من التشويه أو الاستغلال، مما يعزز الاعتماد على الخدمات التقليدية بدلاً من الرقمية.

¹د عدنان مريزق، لونيس حسينة، مرجع سابق، ص 144-145-146.

3- أمن المعلومات: يشمل حماية الأنظمة من الكشف أو الوصول أو التعديل غير المصرح به، غياب الضمانات والمعايير يعرقل العمليات، خاصة مع التسييريات المتكررة لكلمات المرور في المؤسسات الحكومية والبنوك، مما يشير إلى حاجة ماسة لمعايير أمنية موحدة (مثل ISO 27001).

4- نقص الكوادر المؤهلة والتدريب: يعاني القطاع من إفتقار إلى متخصصين مدربين على إدارة التحول الرقمي، حيث يفتقر كثير من الموظفين إلى مهارات أساسية في استخدام الحاسوب، يُعد التدريب أداة أساسية للاستدامة، إذ يحول الموظفين إلى قوة دافعة للابتكار، ويقلل من المقاومة الثقافية للتغيير الرقمي.

5- غياب الشراكة والتعاون: الحاجة إلى شراكات إقليمية ودولية لتبني أفضل الممارسات، لكن عدم التقدم في هذا المجال يحد من نقل الخبرات. على سبيل المثال، يمكن التعاون مع دول متقدمة مثل سنغافورة أو إستونيا لنقل نماذج ناجحة في الحوكمة الإلكترونية.

6- غياب الإرادة السياسية: عدم الاستعداد السياسي لدمج الخدمات في المنصات الرقمية يؤدي إلى تباطؤ التحول، مثل بقاء الوثائق السرية في الملفات التقليدية، تُعد الإرادة السياسية الدافع الرئيسي للإصلاحات الجذرية، وغياها يعيق تخصيص الموارد اللازمة.

7- الفجوة الرقمية: الفارق بين من يتقنون الحاسوب ومن لا يتقنونه، خاصة بين العاملين في القطاع العام، مما يعيق الوصول العادل للخدمات، يتطلب خفض الأمية الرقمية برامج تدريبية شاملة للشمول الرقمي، لضمان مشاركة جميع فئات المجتمع في التحول الرقمي¹.

ثالثا: مداخل التحسين المحتملة:

- يسهم تجسيد مبادئ الحوكمة الإلكترونية على مستوى الإدارة العمومية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال ما يلي :
- إحداث تحويل في إجراءات العمل وتوفير الخدمات بصورة أسرع وبتكلفة أقل، تعود هذه المكاسب إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات، من هذا المنطلق، يستفيد المواطن كزبون (وأكثر من ذلك كمساهم، لدفعه (الضرائب) وليس كطالب خدمة ويزيد احتمال تلبية احتياجاته.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتعاون لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية.
- تحقيق شفافية الأداء، حيث تنخفض إلى درجة كبيرة العمليات التي يخلقها الفساد الإداري وتصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة من قبل طالب الخدمة.
- العدالة في تقديم ذات الخدمة بذات الدقة والجودة وفي توقيت موحد، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.
- ترشيد الإنفاق المحلي.
- التخلص من صور البيروقراطية السلبية وسوء الإدارة.
- ترقية الحوار والتشاور، بهدف تعزيز الديمقراطية التساهمية وإشراك المواطنين في تسيير المشاريع التنموية.
- استيعاب كم هائل من شكاوى وانشغالات المواطنين.
- تسهيل الاتصال بين الدائرة ومختلف الجهات المتعامل معها.

¹ -Nick A Oboe ,Challenges of Implementing Electronic Governance in Public Sector organization in nigeria International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, vol 2,2018, p33-34.

- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.
- الوصول إلى نجاعة القرارات الإدارية، بإعادة هندسة وتقييم عمليات اتخاذ القرار.
- القضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات، والتي كانت تميز بعض الأفراد في علاقتهم بالقيادات الإدارية.
- زيادة مشاركة المواطن في الاجتماعات وجدول الأعمال عبر الانترنت، وإمكانية توجيه الأسئلة والملاحظات بإرسال بريد إلكتروني.
- تحقيق قدرة أعلى في الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات.
- الرفع من مستوى أداء العاملين.
- التخفيف من المركزية.
- تحقيق الشفافية، من خلال الإتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة وإمكانية وصول صوت المواطن مباشرة.
- تجسيد التسيير الإلكتروني الذي يهدف إلى ضبط الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية، تحسين الاتصال داخل الفروع وسهولة المراقبة ضد الحوادث المرتكبة من سرقة وتزوير، مما يحل مشكلة الأرشيف وزيادة أمن المعلومات وسريتها.
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها، مما يزيد من ثقة المواطن في التعامل مع الإدارة .
- تسهم هذه المداخل في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تحسين الأوضاع الداخلية وتوفير ظروف عمل مريحة للموظف وتعزيز العلاقات مع الأطراف المتعامل معها من هيئات حكومية أخرى أو المواطنين.¹

¹-عدمان مريزق، لونيس حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الحوكمة الإلكترونية والخدمات العمومية

سنستطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي اعتمدنا عليها في إعداد مذكرتنا هذه.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- حمود ياسين، لعبني سارة مقال بعنوان * أثر الحوكمة الجيدة على فعالية الرقابة العمومية وجودة الخدمات العمومية دراسة حالة جامعة الجزائر 2025، 03.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة على فعالية الرقابة العمومية وجودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت عينة الدراسة على مجموعة من الموظفين والمواطنين في مختلف الإدارات العمومية من خلال استخدام الاستبانة spss، نسخة 28. تم استخلاص النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة بما فيها الشفافية والمساءلة والفعالية تؤدي بالأخير إلى تحسين فعالية الرقابة العمومية وبالتالي تحسين جودة الخدمة العمومية. تبين لنا أن هذه الدراسة لم تدرس الحوكمة الإلكترونية وإنما ركزت على الحوكمة بصفة عامة وأثرها على متغير الخدمة العمومية.

2- زايددي العيد، بن داود حسين مقال بعنوان *الحوكمة الإلكترونية ودورها في تكريس الحوكمة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث القانونية 2025.

تهدف هذه الدراسة إلى تبين دور الحوكمة الإلكترونية في تكريس الخدمات الحكومية التي عجزت الحكومة الإلكترونية عن تحقيقها توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تلعب دورا هاما في تكريس مشاريع وبرامج الحكومة الإلكترونية، فهي تقوم بمراقبة القرار وتنفيذه، ومتابعته واستخلاص النتائج. كما نلاحظ أن الدراسة السابقة ركزت على متغير الحوكمة الإلكترونية باعتباره مستقبل للحكومة الإلكترونية ومطلبا ضروريا وحتما للارتقاء بجودة الخدمات الحكومية.

3- آيات عبد القادر بسيوني أبو سعده مقال بعنوان * دور الحوكمة الإلكترونية في جودة الخدمة العامة- بالتطبيق على هيئات المجتمعات العمرانية الجديدة* مجلة البحوث المالية والتجارة يناير 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية ببيئات المجتمعات العمرانية الجديدة. كما اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي أجريت الدراسة على 300 عينة. خلصت إلى أن هناك قصور في الحوكمة الإلكترونية في هذه الهيئة، مما أدى إلى ضعف الخدمات المقدمة فيها. كما أوصت الدراسة بتوحيد جهود العاملين في تقديم الخدمة وازدواجية الإجراءات، من خلال اتباع منصة الإلكترونية موحدة وركزت على المتغيرين معا من خلال قياس أثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية والمساءلة)، وأبعاد الخدمة العمومية (الاعتمادية والملموسية، الاستجابة والضمان والتعاطف).

4- بلحوت المدني، نزالي سامية، مقال بعنوان *الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة الصحية -دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي -بالمسيلة* مجلة الدراسات الاقتصادية معاصرة 2024.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحقيق جودة الخدمة الصحية -دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي، معتمدا على أبعاد الحوكمة الإلكترونية (البعد البشري، البعد التقني، البعد الإداري) وأبعاد الخدمة الصحية (الاستجابة، الاعتمادية، الضمان، الملموسية، التعاطف).
اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بتوزيع استبيان وتحليله باستخدام للحزمة الاجتماعية spss27.
توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي.

ركزت هاته الدراسة على المتغيرين الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية معا، إلا أنها خصصت نوع من الخدمة متمثلة في المجال الصحي.

5- لوكيل زليخة، بوعلام حمو مقال بعنوان *الحوكمة الإلكترونية ودورها في إصلاح القطاع العام بالجزائر* مجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية 2024.

هدف هذه الدراسة إلى التعريف بالحوكمة الإلكترونية والبحث في الآليات والإمكانيات، من خلال دعمها للأنظمة القانونية والتنظيمية والسياسية لتحسين كفاءة وفعالية أداء وخدمات الإدارة العامة، مع واقع هذا التوجه الجديد بالجزائر.
توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية مدخل مهم في إصلاح إدارة المؤسسات العامة وتحسين كفاءتها في تقديم الخدمات العامة للمواطنين، والحفاظ على استمراريتها في ظل الديناميكية المجتمعية التي تعرفها الجزائر.
نلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على متغير الحوكمة الإلكترونية مبرزة مكونات الحكومة الإلكترونية المتمثلة في الإدارة الإلكترونية والخدمات العامة الإلكترونية، واعتبارها مدخل حديث لإصلاح المؤسسات الحكومية وتحسين أدائها وإدارة خدماتها خاصة بالجزائر.

6- عبد العزيز ضياف أطروحة دكتوراه*أثر عصنة الإدارة المحلية على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة ميدانية لعينة من بلديات ولاية باتنة (2017-2022) * جامعة الجزائر "3" ابراهيم سلطان شيبوط 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عصنة الإدارة المحلية على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر، حيث تعالج مسارات ومضامين الإدارة المحلية وتطورها خلال فترة زمنية متعاقبة ومتتالية ومعرفة مواطن الخلل لمعالجتها، لإيجاد أنماط وأساليب تسيير جديدة.
كما اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، تم القيام بدراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية باتنة (2017-2022)، بالاستعانة ببناء نموذج تحليلي قائم على الاستبيان، موزع على موظفي الجماعات المحلية باستعمال برنامج spss v 25.
وتوصلت إلى أن مستويات تقديم الخدمة العمومية لا ترقى إلى مستوى تطلعات المواطنين رغم المحاولات الأخيرة لعصنتها ورقمتها فقد أثبتت وجود توافق ذو دلالة إحصائية يعكس أن الإدارة المحلية في الجزائر بدرجة قليلة بنية تحتية اللازمة لعصنتها، كما أثبتت أن الخدمة العمومية ترقى لتطلعات المواطنين بدرجة قليلة، وأثبتت وجود توافق كبير في تعزيز رقمنة الإدارة المحلية يسهم بشكل كبير في معالجة العراقيل وترقية الخدمة العمومية للمواطنين.

نلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على المتغير الخدمة العمومية، مبرزة واقع الخدمة العمومية في الجزائر يرتبط بمؤشرات وملامح عصنة الإدارة المحلية، من خلال جملة البرامج والاستراتيجيات والنماذج الإدارية الهادفة للرقى بمستوي الجودة في تقديم الخدمات العامة.

7- سيفر كنزة اطروحة دكتوراه بعنوان دور الخدمة العمومية الإلكترونية في ترقية أداء المرفق العام في (2002-

2023) الجزائر البلدية أنموذجا، تخصص إدارة الجماعات المحلية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2023.

هدفت الدراسة إلى تحليل مؤشرات ومحددات الخدمة العمومية الإلكترونية وأثره في ترقية أداء المرفق العام الجزائري ضمن مقارنة الجودة والكفاءة في الأداء مقارنة بالنموذج التقليدي لما له من اختلالات وسلبات.

كما اعتمدت على المنهج الوصفي من خلال التعرف على أهم تطبيقات تقنيات الإعلام والاتصال بالمرفق العام الجزائري، من خلال المنصات الرقمية للخدمة العمومية الإلكترونية.

استخلصت الدراسة إلى أن رغم النتائج الذي قدمها هذا التوجه في الخدمة العمومية إلا أنه كاستراتيجية وطنية شاملة لازال يعاني من الكثير من النقائص والعراقيل.

لمسنا أن الدراسة ركزت على متغير الخدمة العمومية مبرزة نوع الخدمة العمومية، موضحة العلاقة بين الخدمة العمومية الإلكترونية ودورها في ترقية المرفق العام.

8- عبد الجليل طواهر، نزيه عطية، براهيم زرزور مقال بعنوان* دور التسيير الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية- بلدية بئر مقدم بولاية تبسة نموذجا*مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التسيير الإلكتروني في تحسين الخدمة العمومية في بلدية بئر مقدم بولاية تبسة.

اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي مستخدمة استبيان موجه إلى مجموعة من الموظفين ومجموعة من المواطنين باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

توصلت إلى أنه توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق التسيير الإلكتروني وبين أبعاد الخدمة العمومية.

لاحظنا أن هذه الدراسة ركزت على استخدام متغير الخدمة العمومية مع إبراز العلاقة بين تطبيق التسيير الإلكتروني والخدمة العمومية من خلال تعزيز الكفاءة والرقى في الخدمات.

9- يحيوي مريم، حذمر زينب، مقال بعنوان* الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو جودة الخدمة العمومية*مجلة التميز الفكري العلوم الاجتماعية والإنسانية نوفمبر 2022.

هدفت الدراسة إلى توضيح متطلبات وشروط الحوكمة من خلال ترقيتها لتحقيق الجودة في الخدمة العمومية، من خلال تطبيق تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال بين مقدمي الخدمة ومتلقيها عبر الفضاء الإلكتروني وتبين معوقات تطبيقها في بلادنا. استخدمت المنهج الوصفي لتصف الأدبيات النظرية ومدى تطبيق الجزائر لمبادئ الحوكمة الإلكترونية في تحسن جودة الخدمة العمومية.

حيث توصلت إلى الاهتمام بثلاثة جوانب، الجانب الاقتصادي من خلال إعادة الثقة للشركة وزيادة الإصلاحات الاقتصادية ووضع أسس السوق الحر، من خلال المتابعة والرقابة لاكتشاف الانحراف والتجاوزات وتحقيق الحيادية والنزاهة والاستقامة، أما الجانب الاجتماعي من خلال تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي والعمل على تخفيف حدة الفقر وتعزيز حقوق الإنسان، والجانب القانوني من خلال وضع أسس تشريعية ووضع لوائح وقواعد لأليات حوكمة المؤسسات.

وجدنا أن هذه الدراسة ركزت على المتغيرين معا، من خلال دور الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمات العمومية عبر تكنولوجيا والاتصال الرقمي مع مناقشة العوائق في الجزائر.

10- دخيلي خالد، مقال بعنوان * أثر التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للخدمة العمومية* مجلة التمييز الفكري العلوم الاجتماعية والإنسانية نوفمبر 2021.

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر الموظفين والمسؤولين عن المصالح البيومترية من خلال تطبيق تقنيات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال. كما عتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأجريت الدراسة في 60 بلدية بالمصالح البيومترية التابعة لإقليم ولاية سطيف سنة 2020 باستخدام الاستبانة واداة SPSS نسخة 2019. توصلت إلى أن التحول نحو الخدمة الالكترونية يزيد من كفاءة وفعالية الأداء، وأن إيمان الموظفين بهذا التحول أصبح ضرورة حتمية وبالتالي تحقيق الأهداف وتحقيق تنمية اقتصادية.

لاحظنا أن هذه الدراسة ركزت على المتغيرين معا، باعتبار الخدمات الالكترونية أهم المداخل التي تساهم بشكل كبير وفعال في تحسين الخدمات العمومية وأن الحوكمة الإلكترونية تحول إداري حتمي يعزز الأداء من خلال السرعة والشفافية ويحقق توازنا بين احتياجات المواطنين وكفاءة الادارة.

11- عدمان مريزق، لونيس حسينة مقال بعنوان*الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر*

تهدف الدراسة إلى تحديد متطلبات الحوكمة الالكترونية واستراتيجية تطبيقها وكذا مداخل التحسين المحتملة على مستوى الإدارة العمومية الجزائرية.

توصلت إلى إرساء مبادئ الحوكمة التقليدية ومتابعة ومراقبة آلية تجسيدها والاهتمام بالتحريب الالكتروني تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة التعاون بين مختلف الإدارات العمومية ومختلف القوى الموجودة في البيئة الاقتصادية والسياسية، وكذا تنظيم دورات ومؤتمرات علمية بإرساء آليات ومبادئ الحوكمة الالكترونية والإسراع في تطبيق مشروع الحوكمة الإلكترونية، وتعزيز الشراكة بين القطاع الخاص والعام، والتعلم من تجارب الدول الناجحة التي تبنت الحوكمة الإلكترونية. كما ناقشت هذه الدراسة متغير الحوكمة الالكترونية مع التركيز على دورها في تحسين أنماط الإدارة العامة وتعزيز الكفاءة داخل الإدارة العمومية في الجزائر

12- جلام كريمة*فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية -مع الإشارة الى حالة الجزائر*الملتقى الدولي العلمي -جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية -جامعة امحمد بوقرة (بومرداس) الجزائر 2014

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين وترقية الخدمة العمومية من خلال تطبيقها على حالة الجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود عوائق في تطبيقها، من بينها الفساد والبيروقراطية وسوء تقديم الخدمات العمومية، وما ترتب عنه من علاقات متوترة بين الحكومة والمواطنين وأن تطبيق الحوكمة الالكترونية أصبح دون شك يمثل المستقبل في تحسين وترقية الخدمات العمومية المقدمة.

وجدنا أن هذه الدراسة ركزت على المتغيرين معا، من خلال تطبيق الحوكمة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية مع الإشارة إلى الجزائر.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة: sonia kumar,innovative research thoughts ,shodh sagar. مقال بعنوان، دور

الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية – دراسة البلدان النامية، 2024.

تهدف هذه الدراسة إلى استخدام السلطة الاقتصادية السياسية والإدارية لتحسين شؤون الدولة العامة مستمدة من تعريف الحكم الراشد، تبحث في الجوانب القانونية والبنوية المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية ومدى فعاليتها في الدول النامية ضمن إطار قانوني. توصلت إلى أن نجاح تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية في الدول الغنية مماثلة في الدول الفقيرة لا يزال صعباً، نظراً للقيود التي تفرضها البنية التحتية والأطر القانونية والموارد المالية والبشرية، وأن الحوكمة الإلكترونية تتيح للدول النامية فرصة كبيرة لتجاوز تلك العقبات، بدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات الحوكمة، وأن التخطيط الاستراتيجي والقيادة الرشيدة والتنسيق بين الجهات المعنية والإقليمية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز النمو العادل. وجدنا أن هذه الدراسة ركزت على المتغيرين معاً من خلال دور الحوكمة الإلكترونية كأداة لتحسين كفاءة الخدمة العمومية في البلدان النامية مع التركيز على التحديات والفرص في السياقات التنموية.

2- Oksana Lazor ,Iryna Yunyk* Ivan Zubar* Maryna ، Oleh Lazo

Dzeveliuk* Andrii Dzeveliuk، مقال بعنوان أثر الحوكمة الإلكترونية على تقصير مدة تقديم الخدمات

العامة *مجلة الدراسات متعددة التخصصات في العلوم الاجتماعية، TELOS ، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الإلكترونية على تقليص مدة تقديم الخدمات العامة في الدول المتقدمة التي تتمتع بأعلى مستويات الإدارة الرقمية.

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل ارتباطي بين مؤشر تطور الحوكمة الإلكترونية، ومؤشر الخدمات الحكومية، وفترات إنجاز الخدمات، استخدم الباحثون منهج التحليل الارتباطي والانحدار الخطي مع الاعتماد على بيانات قاعدة معرفة الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة 2022 لعشر دول تُعد من الأكثر تقدماً رقمياً مثل الدنمارك، فنلندا، إستونيا، كوريا الجنوبية، هولندا، وأستراليا.

خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في الحوكمة الإلكترونية يرتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة، بتقليص مدة تقديم الخدمات العامة وتحسين جودتها، وأن الدول (مثل الدنمارك وفنلندا وإستونيا) تُظهر مستويات مرتفعة من أداء الخدمات الحكومية. توصي بتبني مقاربة شمولية للرقمنة تجمع بين التقنيات المتقدمة (كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة)، وتعزيز البنية التحتية، ورفع الثقافة الرقمية، مع إشراك المواطنين في تصميم وتقييم الخدمات لضمان استدامة الأثر وتقليص الفجوة.

ناقشت هذه الدراسة المتغيرين معاً، من خلال الاستثمار في أنظمة الحوكمة الإلكترونية وتطويرها المستمر من كفاءة الخدمة العامة.

03-Joldasova Shaxnoza Batirovna. مقال بعنوان *الحوكمة الإلكترونية على كفاءة الخدمة

العمومية*المجلة الدولية للقانون والسياسة IRSHAD، 2024.

تهدف إلى كيفية إعادة تشكيل التقنيات الرقمية لعمليات الحوكمة وتفاعلات المواطنين من خلال تقديم الخدمات وخفض التكاليف وزيادة الشفافية، وتختلف بناءً على عوامل البنية التحتية والمعرفة الرقمية.

استخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يخلق باختلاف قطاع الخدمات، ولا تزال الفجوة الرقمية في البلدان النامية تشكل تحدياً كبيراً، يرتبط بنجاحها بعوامل البنية التحتية والثقافة التنظيمية ومشاركة المواطنين.

لاحظنا أن الدراسة ركزت على المتغيرين معا، من خلال تبني الحوكمة الإلكترونية استراتيجية حاسمة للحكومات على مستوى العالم لتعزيز تقديم الخدمات العامة وتحسين جودة الحوكمة بشكل عام.

4-Md. Khairul Islam (c) MD. ، MD. Aiub Hossain (b)،Md. Nurul Islam (a)-4
(Tarik Been Aziz (d مقال بعنوان *تحديات وفرص الحوكمة الإلكترونية تحسين تقديم الخدمات العامة* واقع المؤتمر الأوروبي العلوم الاجتماعية والسلوك 2023 EPSBS.

تهدف إلى فهم مستويات الحوكمة الإلكترونية في بنغلادش وتحديد العقبات التي تحول دون تحسين تقديم الخدمات العامة وتعزيز مشاركة المواطنين، قياس وتقييم أثر الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام، وقياس مدى مشاركة المواطنين في الحوكمة الإلكترونية، وتقييم كفاءة وفعالية وإمكانية الوصول إلى خدمات الحوكمة الإلكترونية.

خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية في بنغلادش تتمتع بإمكانية تحسين الخدمة العامة وزيادة مشاركة المواطنين، إلا أن هناك بعض التحديات والصعوبات، منها البنية التحتية، نقص المعرفة والخبرة بين السكان، ومحدودية قدرات السلطات العامة ونقص التمويل.

لمسنا في هذه الدراسة أنها ركزت على المتغيرين معا، من خلال تبني الحوكمة الإلكترونية استراتيجية حاسمة للحكومات على مستوى العالم لتعزيز تقديم الخدمات العامة وتحسين جودة الحوكمة بشكل عام.

5-Nicka.obodo، مقال بعنوان، تحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام نيجيريا، المجلة الدولية للاقتصاد التطبيقي والمالية والمحاسبة، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تعيق تحقيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام بنيجيريا وتقديم الحلول.

توصلت الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في مجال الحوكمة الإلكترونية، وأن الحوكمة الإلكترونية هي استجابة للدعوة العالمية للتحويل الرقمي والتغلب على العقبات التي تمنع المؤسسات الحكومية والخدمة العامة في نيجيريا من التمتع بالمشاركة الإلكترونية العالمية. ركزت الدراسة على متغير الحوكمة الإلكترونية من خلال سد الفجوة المعرفية في مجال الحوكمة الإلكترونية والحكومة، استجابة للدعوة العالمية للتحويل الرقمي والتغلب على العقبات للمؤسسات الحكومية والخدمة العامة في نيجيريا.

6-Lovely motherland,Beloved father، اطروحة تدرس أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين تقديم خدمة «تسجيل نقل ملكية الأراضي» «mutation - في مكاتب مساعد مفوض الأراضي (AC(L) في بنغلادش، عبر حالة دراسية لثلاث مكاتب تختلف في مستوى جاهزيتها الإلكترونية، Tapas Kanti Talukder قسم العلوم السياسية وعلم الاجتماع جامعة الشمال والجنوب NSU بنغلادش 2015.

تهدف الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تقلل من عوائق الخدمة (الاعتماد على الوسطاء، غياب المعلومات، البيروقراطية، والتأخير) والشفافية عبر إتاحة النماذج والمعلومات عبر الويب، تمكن التحقق من السجلات، متابعة حالة الطلب عبر SMS وتقليل عدد الزيارات والتكاليف غير الرسمية؛ لكنها تؤكد أن التقنية وحدها غير كافية بدون إصلاح الثقافة الإدارية وبناء قدرات المستخدمين.

كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، شملت الدراسة 45 مستفيدا و 7 موظفا ومقابلة لـ 12 مسؤولا وثلاث دراسة حالة في بنغلادش مع تحليل إحصائي (وصف إحصائي، ارتباط بيرسون، وانحدار) باستخدام SPSS ، مع الاستناد إلى نماذج نضج الحوكمة الإلكترونية، ونموذج جودة الخدمة لتحديد مؤشرات الأداء (الاستجابة، الموثوقية، الضمان، التعاطف، وتوفير الكلفة)

خلصت النتائج أن أربع متغيرات لها علاقة إحصائية معنوية بأداء الخدمة، جاهزية الحوكمة الإلكترونية، جاهزية العميل، الثقافة الإدارية، والعمر؛ بينما لم يظهر التعليم كعامل مؤثر جوهرياً، وكلما ارتفع مستوى جاهزية الحوكمة الإلكترونية تحسن الأداء (زيارات أقل، وقت انتظار أقل، شفافية أكبر، وإمكانية متابعة حالة الطلب عبر الرسائل القصيرة والموقع الإلكتروني). لاحظنا أن الدراسة ركزت على المتغيرين معا، من خلال دعم نظرية الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة واستجابة للمواطنين، ودمج الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام لمنافسة القطاع الخاص.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

في هذا المطلب سنقارن بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، من خلال الأهداف، الأبعاد، المنهج، أداة الدراسة والمجتمع، العينة، المكان والزمن، وقد لاحظنا أن أغلب الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحثون اقتصر على البعد الوصفي أو التحليلي العام لدور تأثير الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمات، مثل تحسين الجودة، الشفافية، وتقليل البيروقراطية، دون تقديم نموذج كمي مباشر يربط مستوى نضج الحوكمة الإلكترونية بزمن تقديم الخدمة، وتأتي دراستنا الحالية لمعالجة هذه الفجوة وتحقيق إضافة علمية قيمة.

الجدول رقم: 01-03 يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت بديوان الترقية والتسيير العقاري ورقلة (الجزائر).
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية تشمل مجموعة من الموظفين بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى عينة من المواطنين.
من حيث المنهج المتبع في الدراسة	اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وحاولنا إسقاط ما جمعناه من مفاهيم على أرض الواقع من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
من حيث نوع القطاع	تعتبر المؤسسة محل الدراسة مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.
من حيث المتغيرات	بنينا دراستنا على متغيرين هما: الحوكمة الالكترونية كمتغير مستقل (الشفافية، الإدماج والمشاركة، الفاعلية والفعالية، المعرفة، التنافسية، تقديم خدمات

العمومية أو أداء المرفق العام وبعض الدراسات ركزت على متغير واحد فقط. وهناك دراسة واحدة كان المتغير المستقل هو الحوكمة.	متميزة للمواطنين، المساءلة) والخدمة العمومية كمتغير تابع (المساواة، الديمومة والاستمرارية، التطور، المجانية النسبية، الشمولية، والفعالية).	
هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى تحسين الخدمة العمومية، تعزيز الشفافية، المساءلة، تقليل البيروقراطية، وعصرنة الإدارة	تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال دراسات الأبعاد المختلفة فيها وتحليلها.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتجلى أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- أسهمت هذه الدراسات في تحديد كل من المتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية) والمتغير التابع (الخدمة العمومية) بدقة، مما وفر أرضية واضحة لبناء التصور المفاهيمي للبحث.
- ساعدت الدراسات السابقة في بلورة رؤية متكاملة حول الإشكالية المطروحة، الأمر الذي انعكس إيجاباً على صياغة إشكالية الدراسة، وبناء الفرضيات، وتعميق المعالجة التحليلية للموضوع.
- أسهمت هذه الدراسات بشكل كبير في تزويد البحث الحالي بمادة نظرية غنية، كما مكّنت من ضبط المفاهيم الأساسية والمصطلحات المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية.
- أتاح الاطلاع على المناهج المتبعة في الدراسات السابقة إمكانية اختيار المنهج الأنسب للدراسة الحالية، واستخدامه بما يتلاءم مع موضوع البحث.
- شكلت الدراسات السابقة مرجعاً أساسياً في تصميم وإعداد الاستبانة، من خلال الاستفادة من المؤشرات والمقاييس المعتمدة سابقاً وتكييفها حسب سياق الدراسة الحالية.
- ساهم الاطلاع على الأساليب الإحصائية التي وظفتها الدراسات السابقة في اختيار التقنيات الإحصائية الملائمة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية وتحليل بياناتها.
- مكن الإلمام بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة من معرفة الفجوة البحثية لتحديد نقطة الانطلاق للدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول

ركزنا في هذا الفصل، على مفهوم الحوكمة الإلكترونية بوصفها أسلوباً لتسيير الشأن العام، يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحسين الأداء العمومي، وتعزيز الشفافية والمساءلة في العلاقة بين المواطنين والإدارة، وتهدف هذه المقاربة إلى عصنة الحكومة وفق أبعاد متعددة تشمل: الشفافية، الإدماج والمشاركة، الفاعلية والفعالية، المعرفة، التنافسية، تقديم خدمات متميزة للمواطنين، فضلاً عن المساءلة.

كما تم التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية باعتبارها العلاقة التي تجمع بين الإدارة والمواطن، والهادفة إلى تلبية رغباته وإشباع حاجاته المختلفة، انطلاقاً من أبعادها المتمثلة في: المساواة، الديمومة والاستمرارية، التطور، المجانية النسبية، الشمولية، والفعالية. إضافة إلى ذلك، تم تحليل الدراسات السابقة التي شكلت مرجعية أساسية في بناء هذه الدراسة، وعرض أبرز النتائج التي توصلنا إليها، تلاه إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية ونظيراتها من الدراسات، مع إبراز الخصائص التي تميزها عنها.

أما في الجزء التطبيقي من الدراسة، فسيتم التطرق إلى دور أبعاد الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية، من خلال إسقاطها على أرض الواقع عبر منهج الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور الحوكمة
الالكترونية في تحسين الخدمة
العمومية بديوان الترقية والتسيير
العقاري بورقلة

تمهيد:

في هذا الفصل ننتقل من البعد النظري والمنهجي إلى البعد التطبيقي، من خلال الدراسة الميدانية، التي تهدف إلى تحليل واقع توظيف الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة، وذلك لتوظيف المعطيات الميدانية التي تم جمعها عبر الاستبيانات، لرصد مدى تفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية، وتأثيرها على كفاءة الإجراءات وسرعة الإنجاز، ورضا المواطن، ومستوى الشفافية والمساءلة داخل الديوان.

يمكن اعتبار هذا الفصل حلقة وصل بين الإطار النظري المتعلق بالحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية، وتطبيقه الموضوعي على مؤسسة عمومية اقتصادية حساسة تُعنى بتسيير السكن العمومي والترقية العقارية، لإظهار مدى توافق الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية على مستوى الفاعلين والمستفيدين، من خلال عرض النتائج وتحليلها.

نطمح إلى تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف، وكذا سبل تقويم وتحسين منظومة الحوكمة الإلكترونية بما يخدم تحسين جودة الخدمة العمومية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

في هذا المبحث نسعى إلى تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع، بهدف تنظيم المعلومات العلمية وترتيبها، وصولاً إلى استنتاجات دقيقة وواضحة تساهم في توضيح دراسة الحالة، كما سنوظف الجانب النظري في إطار تطبيقي على أرض الواقع بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، من خلاله سنتعرف على الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة ومبررات اختيارها وكذا مجال إجراءاتها.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سنتركز في هذا الجزء على الطريقة أو الأسلوب المتبع في دراستنا هذه، حيث نعرض جميع المعلومات المرتبطة بالمجتمع ومختلف جوانبه.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي اعتمدنا عليها في إعداد هذه المذكرة وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف، معتمدين في ذلك المنهج الوصفي، والذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

وذلك من خلال استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

– **المصادر الثانوية:** وتتمثل في المراجع باللغتين العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

المصادر الأولية: وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، عن طريق طرح الاستبيان على العمال والمواطنين المستفيدين من خدمات الديوان، ثم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي PSSS الإصدار 25، إضافة إلى بعض الأسئلة الإضافية، بغرض توضيح الغرض من الاستبيان، وجمع معلومات إضافية مكمل للبيانات الإحصائية، وكذلك للحصول على أفضل النتائج.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة الأفراد الذين لهم علاقة واحتكاك مباشر بالخدمات والمنصات التي يقدمها ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بولاية ورقلة، ويشمل هذا المجتمع فئتين رئيسيتين هما:

- **الموظفون بالديوان: العاملون** بمختلف المصالح الإدارية والتقنية، والذين يمثلون الجهة المقدمة للخدمة والمشرقة على تطبيق الحوكمة الإلكترونية والبالغ عددهم 332 موظفاً.
- **المواطنون:** المتعاملون مع الديوان (طالبو السكن، المستأجرون، وغيرهم)، والذين يمثلون الجهة المستفيدة والمقيمة لجودة الخدمة العمومية.

1- التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة: هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مكلفة بإنجاز وتسيير السكنات العمومية الإيجارية والترقوية في الولاية، تأسس الديوان بموجب المرسوم 143/76 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976، المتضمن إنشاء مكاتب الترقية والتسيير العقاري بمختلف الولايات، ثم تغيرت طبيعته بموجب المرسوم التنفيذي رقم 147/91

المؤرخ في 12 مايو 1991، ليصبح مؤسسة ذات طابع إداري واقتصادي وتجاري وصناعي، تتمتع باستقلالية إدارية ومالية، وتتبع مباشرة وزارة السكن، وقد تم تجهيزه سنة 2011، ما ساهم في تحسين ظروف استقبال المواطنين وتحسين الخدمات العقارية والسكنية المقدمة لهم.

2- مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة

- تأجير المساكن والمخلات للأشخاص الطبيعيين وذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها.
- إنجاز مشاريع سكنية ذات طابع الترقوي المدعم (LSP).
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ريع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.

3- الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة

هو عبارة عن مجموعة من الدوائر المالية والمادية والبشرية، هدفها تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يبين لنا أهم المسؤوليات لكل المصالح، وكذا تقسيم المهام الواجب إتباعها في تسيير العمل، وهذا ما سنتطرق له في تحليل الهيكل التنظيمي والمصالح الموجودة في المؤسسة ومهام كل مصلحة، كما لها فروع تحصيل على مستوى الولاية:-

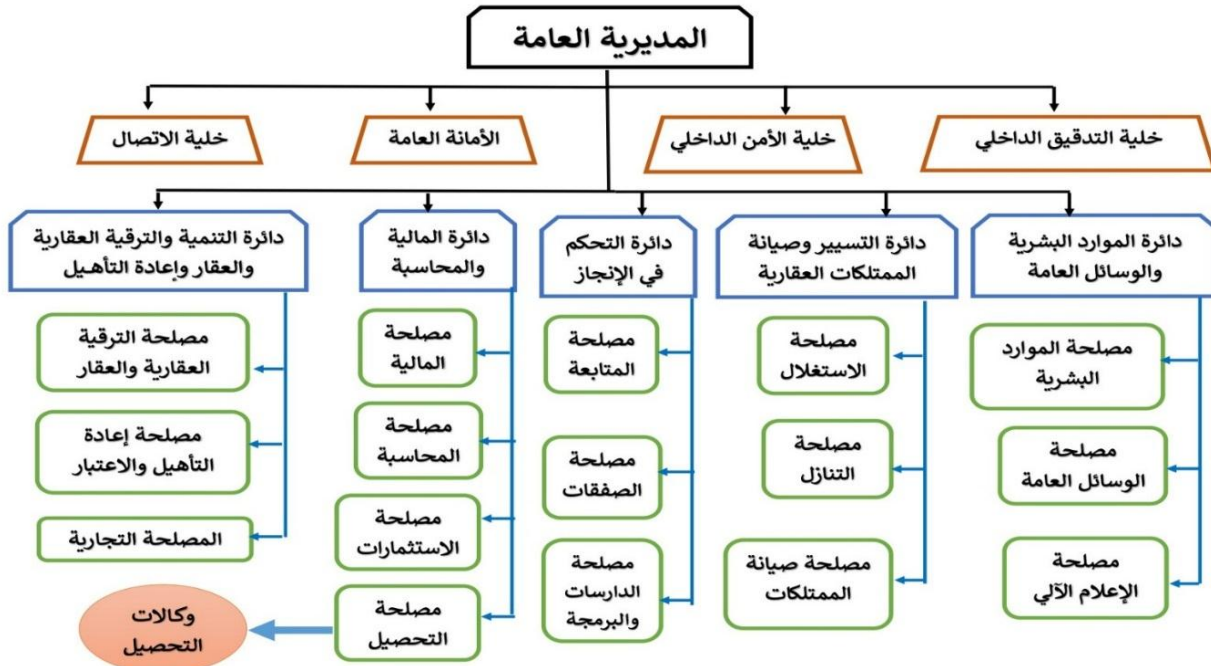
- وحدة الشرفة، ونقوسة تباعة لوحدة الشرفة.

- وحدة سيدي خويلد.

- وحدة حاسي مسعود.

الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم: 01-02 يوضح الهيكل التنظيمي ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة



المصدر: من الديوان

4- التحول الرقمي بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة:

تم تبني التحول الرقمي في هذه المؤسسة بناءً على تعليمات رئيس الجمهورية، وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 20-05 المؤرخ في 20 يناير 2020، الذي يمثل الالتزام رقم 25 ضمن التزامات رئيس الجمهورية، حيث وضعت وزارة السكن استراتيجيتها للرقمنة على المدى المتوسط (2022-2024) تهدف إلى بناء صرح رقمي يدعم القطاع في أداء مهامه الإستراتيجية.

أكد وزير السكن وال عمران والمدينة على حرص القطاع على رقمنة جميع التعاملات مع المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين والمهنيين، بهدف تحسين الخدمات العمومية وتعزيز التعاون مع الدوائر الوزارية الأخرى لمواكبة التحول الرقمي، ونقل التكنولوجيا وتحسين الحوكمة الإلكترونية، أسندت مهمة التحول الرقمي إلى مجمع المصالح الاقتصادية التابع لدواوين الترقية والتسيير العقاري، باعتباره هيكلاً تنظيمياً وجهازاً تنفيذياً للسياسات الاقتصادية والمالية والتجارية، لتعزيز التنسيق والكفاءة في تسيير الممتلكات العقارية والسكنية العمومية الإيجارية والترقوية، وهذا باستحداث عدد من التطبيقات والمنصات الرقمية، تم إطلاق هذه التطبيقات والمنصات في مارس 2024.

نذكر منها ما يلي:

- تطبيق سكاني: خاصة بالدفع الإلكتروني للإيجار.

- منصة تنسيق (سجل الشكاوى)

- منصة (ANPDP) الهيئة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي والمتعلق بحماية البيانات الشخصية، وتجلت الدولة حول عدم التسامح مع أي تهاون في حماية خصوصية المواطنين.

- منصة المداولين

- منصة الصفقات

- منصة الهيئة الوطنية لرقابة التقنية للبناء والجنوب الشرقي ورقلة (ctc)

- نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP): دائرة الموارد البشرية، دائرة انجاز المشاريع، دائرة تسيير وصيانة الحظيرة، ودائرة المالية والمحاسبة ودائرة الترقية العقارية.

ثانياً: طريقة اختيار العينة:

1-عينة الدراسة: نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل، تم اللجوء إلى أسلوب العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية.

2-طريقة اختيار العينة: تم الاعتماد على طريقة "العينة الميسرة"، وهي إحدى أنواع العينات غير الاحتمالية التي تعتمد على اختيار -الأفراد المتاحين والذين يبدو استعداداً للمشاركة، حيث تم توزيع الاستبيانات على الموظفين داخل مقر الديوان، وكذلك على المواطنين المتكردين عليه لطلب الخدمات.

1- حجم العينة: تم توزيع (100) استمارة استبيان استرجع منها (85) استمارة وبعد فحصها ومراجعتها تم استبعاد (5) استمارات لعدم اكتمالها، ليصبح الحجم النهائي للعينة التي خضعت للتحليل الإحصائي (80) استبانة صالحة، بنسبة استجابة صالحة للتحليل بلغت (80%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة. ويوضح الجدول التالي تفاصيل هذه العملية:

• توزيع عينة الدراسة

الجدول رقم: 01-02 يوضح الاحصائيات الخاصة بمجموع استمارات الاستبيان

البيان		الاستبيانات
العدد	النسبة	
100	100 %	عدد الاستبيانات الموزعة
85	85 %	عدد الاستبيانات المسترجعة
15	15 %	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
05	05 %	عدد الاستبيانات الملغاة
80	80 %	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات

الفرع الثاني: وصف لخصائص عينة الدراسة

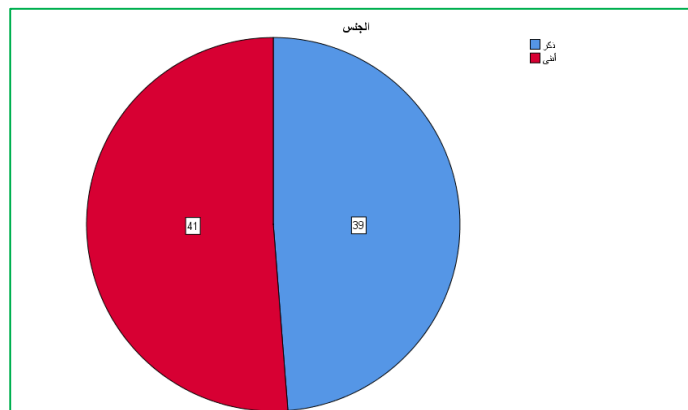
تم توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، عدد زيارات المواطنين للديوان، تكرار استخدام الخدمات الالكترونية.

أولا: الجنس

الجدول رقم: 02-02 يوضح توزيع أفراد عينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	48,7%
أنثى	41	51,3%
المجموع	80	100 %

الشكل رقم: 02-02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (05)، نلاحظ أن عينة الدراسة تتوزع بشكل شبه متساو بين فئتي الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الإناث (51.3%) بتكرار 41 مفردة، في حين بلغت نسبة الذكور (48.7%) بتكرار 39 مفردة ويفسر هذا التقارب والتوازن في النسب على أن التعامل مع ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) والاستفادة من خدماته (سواء كموظفين أو كمواطنين معنيين بالسكن وتسيير العقار) غير مقتصر على جنس دون آخر، كما يعكس هذا التوازن مصداقية أكبر لنتائج الدراسة، حيث أن الإجابات والتقييمات المتعلقة بجودة الخدمات الإلكترونية ستكون شاملة ومثلة لكلا الجنسين دون تحيز.

ثانيا: السن

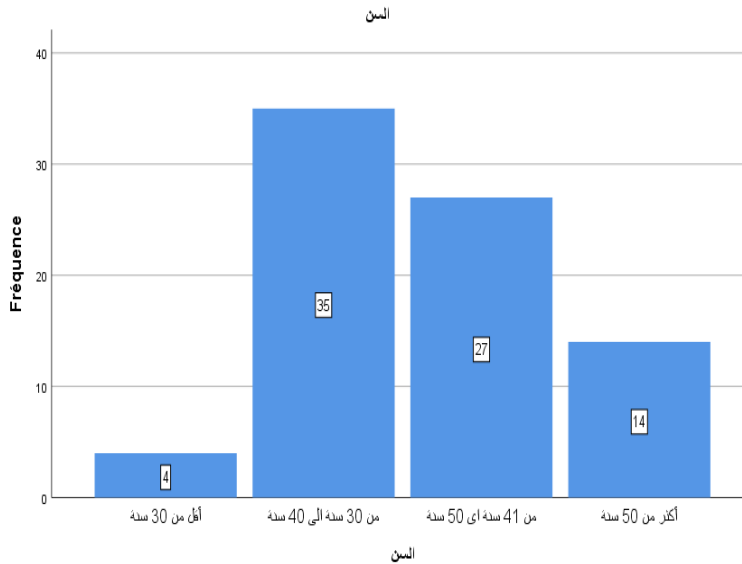
يعتبر متغير السن من المتغيرات الهامة التي تعكس مدى النضج والخبرة لدى أفراد العينة، كما يعطي دلالة على مدى تقبل مختلف الفئات العمرية للتحويل الرقمي واستخدام الخدمات الإلكترونية ويوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير:

الجدول: 03-02 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	5%
من 30 سنة إلى 40 سنة	35	43,8%
من 41 سنة أي 50 سنة	27	33,8%
أكثر من 50 سنة	14	17,5%
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الشكل رقم: 03-02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه نلاحظ تباينا في الفئات العمرية لعينة الدراسة، حيث تركزت الأغلبية في الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بالمرتبة الأولى بتكرار 35 مفردة ونسبة (43.8%)، تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (33.8%) أي أن أكثر من 77% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة.

ويفسر هذا التمرکز بكون هذه الفئة العمرية تمثل "الفئة النشطة" في المجتمع، وهي الفئة الأكثر ارتباطا بالتعاملات العقارية والسكنية (سواء كمواطنين أرباب أسر يبحثون عن سكن أو يسوون وضعياتهم العقارية، أو كموظفين ذوي خبرة داخل الديوان) كما أن هذه الفئة تمتلك وعيا كافيا وقدرة على التوفيق بين الإجراءات الإدارية الكلاسيكية والتعامل مع المنصات الرقمية الحديثة.

في المقابل سجلت فئة (أقل من 30 سنة) أدنى نسبة ب (5%)، وهو أمر منطقي نظرا لأن الشباب في مستقبل العمر غالبا ما يكونون أقل ارتباطا بالمعاملات العقارية المستقلة مع ديوان الترقية والتسيير العقاري مقارنة بالفئات الأكبر سنا، أما فئة (أكثر من 50 سنة) فقد بلغت (17.5%)، مما يدل على وجود شريحة من كبار السن والموظفين القدامى الذين يتفاعلون مع خدمات الديوان.

ثالثا: المستوى التعليمي

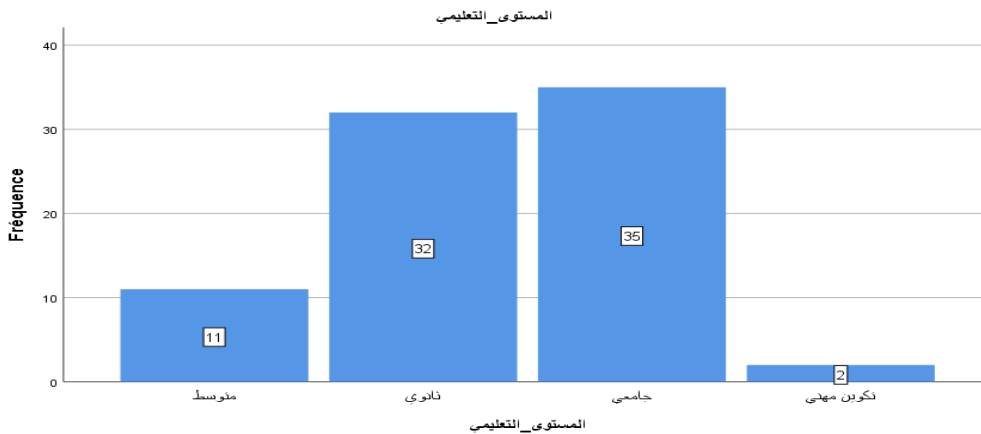
يعد المستوى التعليمي من المتغيرات المحورية في هذه الدراسة، حيث يعكس مدى الوعي الإداري والقدرة المعرفية لأفراد العينة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وفهم آليات الحوكمة الإلكترونية، فضلا عن قدرتهم على تقييم جودة الخدمة العمومية بموضوعية ويوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير:

الجدول رقم 04-02 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13,8%	11	متوسط
40%	32	ثانوي
43,8%	35	جامعي
2,5%	2	تكوين مهني
% 100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الشكل رقم 04-02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال بيانات الجدول رقم (07)، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي المستوى "الجامعي" في المرتبة الأولى بنسبة (43.8%)، يليهم ذوو المستوى "الثانوي" بنسبة (40%) بينما بلغت نسبة ذوي المستوى "المتوسط" (13.8%)، وسجل مستوى "التكوين المهني" أدنى نسبة بـ (2.5%).

ويشير هذا التوزيع إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (حوالي 84%) يتمتعون بمستوى تعليمي جيد (ثانوي وجامعي)، مما يدل على امتلاكهم للوعي الكافي والقدرة على استخدام الخدمات الإلكترونية للديوان، فضلا عن قدرتهم على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها بدقة وموضوعية.

رابعا: الصفة

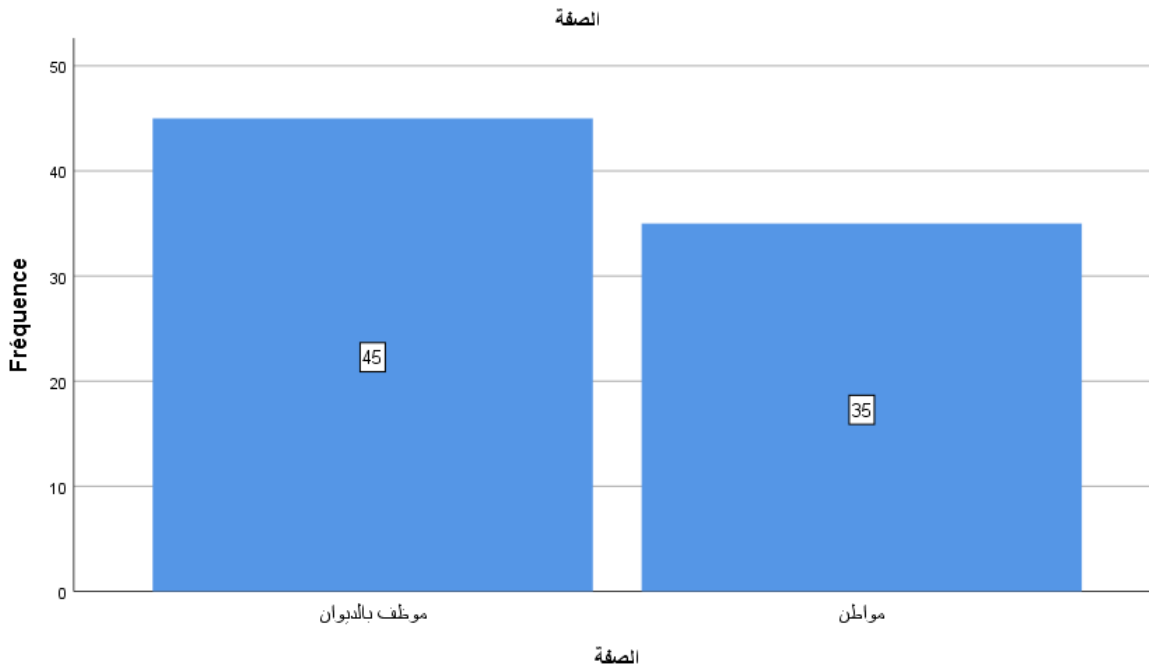
يعتبر متغير الصفة من المتغيرات الأساسية في دراستنا، كونه يسمح بمعرفة طبيعة المستجوبين وتقييم جودة الخدمات الإلكترونية من وجهتي نظر مختلفتين ومكملتين لبعضهما: مقدم الخدمة (الموظف) ومتلقي الخدمة (المواطن). ويوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير:

الجدول 05-02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف بالديوان	45	56,3%
مواطن	35	43,8%
المجموع	80	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الشكل رقم 05-02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال معطيات الجدول رقم (08)، نلاحظ أن فئة "الموظفين بالديوان" شكلت النسبة الأكبر بـ (56.3%) بتكرار 45 مفردة، في حين بلغت نسبة "المواطنين" (43.8%) بتكرار 35 مفردة.

ويشير هذا التوزيع إلى وجود تقارب وتوازن جيد بين فئتي العينة، وهذا التنوع يخدم أهداف الدراسة بشكل كبير، حيث يسمح لنا بالحصول على تقييم شامل وموضوعي لواقع الحوكمة الإلكترونية في الديوان، يجمع بين رؤية الموظفين الممارسين للإجراءات الرقمية من الداخل، وتجربة المواطنين المستفيدين من هذه الخدمات من الخارج.

خامسا: سنوات الخبرة للموظفين العاملين بالديوان

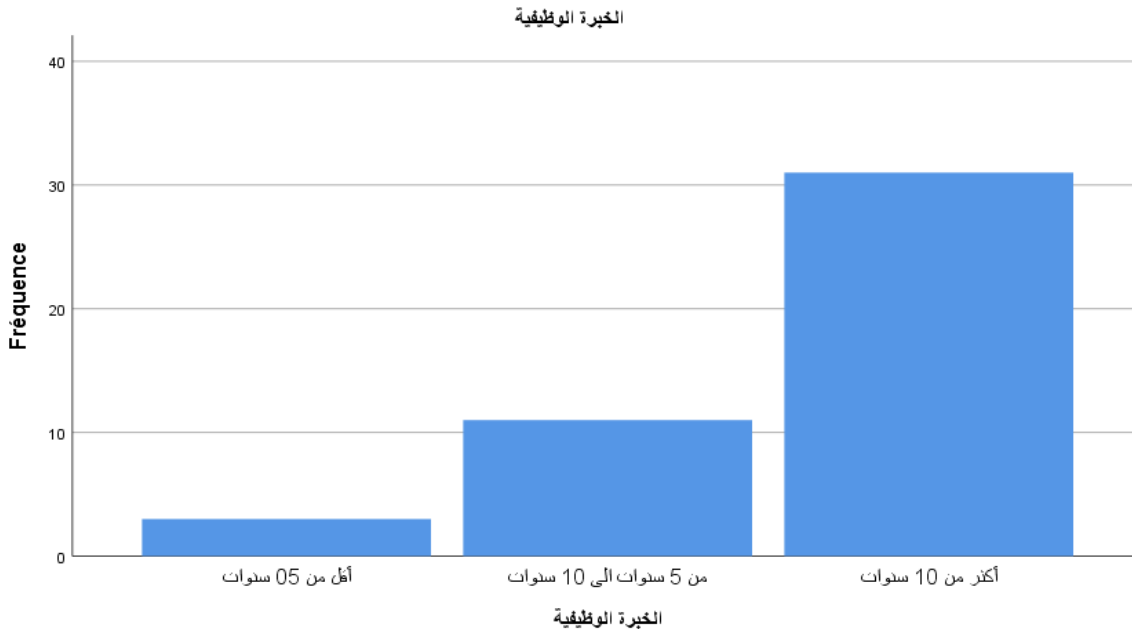
يعتبر متغير الخبرة الوظيفية مؤشرا هاما لمعرفة مدى إلمام الموظفين ببيئة العمل وتطور الإجراءات الإدارية داخل الديوان، وقدرتهم على مقارنة جودة الخدمات قبل وبعد تطبيق الرقمنة، ويوضح الجدول أدناه توزيع الموظفين المستجوبين حسب هذا المتغير:

الجدول: 02-06 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير (سنوات الخبرة للموظفين العاملين بالديوان فقط)

النسبة المئوية	التكرار	(سنوات الخبرة للموظفين العاملين بالديوان فقط)
6.7 %	3	أقل من 05 سنوات
24.4 %	11	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
68.9 %	31	أكثر من 10 سنوات
100 %	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الشكل رقم: 02-06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة للموظفين العاملين بالديوان فقط)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال بيانات الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلبية الموظفين المستجوبين يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات، وذلك بنسبة بلغت (68.9%) بتكرار 31 موظفاً، تليهم فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة (24.4%)، في حين سجلت فئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات أدنى نسبة بـ (6.7%).

ويدل هذا التمرکز الكبير في فئة (أكثر من 10 سنوات) على أن أغلب أفراد العينة من الموظفين يمتلكون دراية واسعة وخبرة طويلة بآليات العمل داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري، وهذا يضمن مصداقية وموثوقية كبيرة على إجاباتهم، لكونهم عاصروا مرحلة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، مما يجعل تقييمهم لدور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية دقيقاً ومبنياً على تجربة عملية واضحة.

سادساً: عدد الزيارات للديوان (خاص بالمواطن فقط)

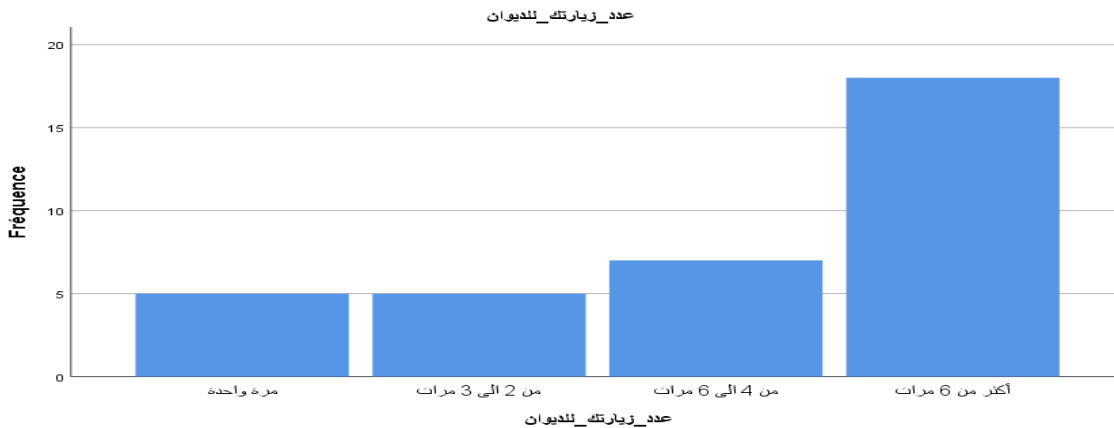
يعد متغير عدد الزيارات مؤشراً مهماً لمعرفة حجم الاحتكاك المباشر للمواطنين بمصالح ديوان الترقية والتسيير العقاري، ومدى حاجتهم للخدمات الإدارية ويوضح الجدول أدناه توزيع المواطنين المستجوبين حسب هذا المتغير:

الجدول رقم: 07-02 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الزيارات للديوان (خاص بالمواطن فقط)

عدد الزيارات للديوان (خاص بالمواطن فقط)	التكرار	النسبة المئوية
مرة واحدة	5	14.3 %
من 2 إلى 3 مرات	5	14.3 %
من 4 إلى 6 مرات	7	20 %
أكثر من 6 مرات	18	51.4 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

الشكل رقم: 07-02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الزيارات للديوان (خاص بالمواطن فقط)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال بيانات الجدول رقم (10)، نلاحظ أن أكثر من نصف المواطنين المستجوبين يترددون على الديوان بكثرة، حيث جاءت فئة (أكثر من 6 مرات) في المرتبة الأولى بنسبة (51.4%) بتكرار 18 مواطناً تليها فئة (من 4 إلى 6 مرات) بنسبة (20%)، في حين تساوت نسبة الذين زاروا الديوان (مرة واحدة) مع الذين زاروه (من 2 إلى 3 مرات) بنسبة (14.3%) لكل منهما.

ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المواطنين ضمن عينة الدراسة لديهم ارتباط وثيق واحتكاك متكرر بمصالح الديوان، هذا التردد المتكرر يعطي قيمة مضافة للدراسة، كونه يؤكد أن إجابات هؤلاء المواطنين وتقييمهم لمدى مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية (أو تقليص عدد تنقلاتهم) مبني على تجربة فعلية ومعاناة حقيقية مع الإجراءات الإدارية وليس مجرد تصور نظري.

سابعاً: تكرار استخدام الخدمات الإلكترونية

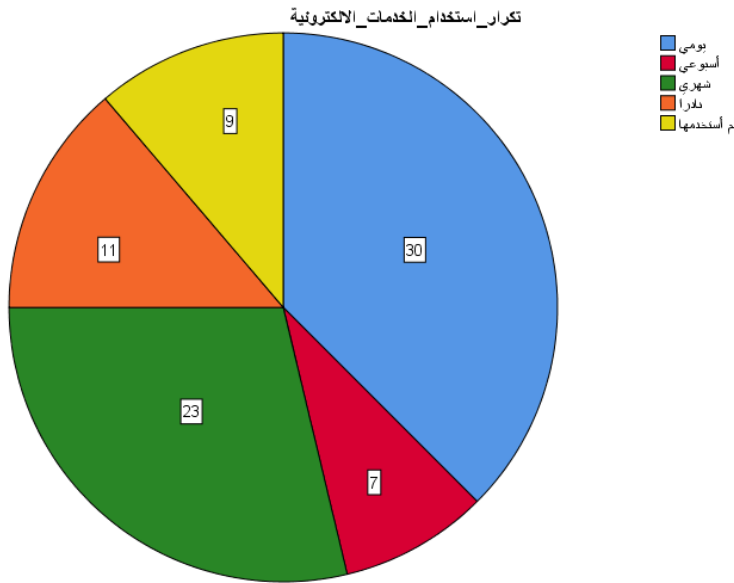
يعتبر هذا المتغير من أهم المؤشرات التي تعكس مدى الاعتماد الفعلي على الإدارة الرقمية، ويقاس درجة اندماج أفراد العينة (سواء موظفين أو مواطنين) مع المنصات والتطبيقات التي يوفرها ديوان الترقية والتسيير العقاري ويوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير:

الجدول: 08-02 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير تكرار استخدام الخدمات الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	تكرار استخدام الخدمات الإلكترونية
37,5%	30	يومي
8,8%	7	أسبوعي
28,8%	23	شهري
13,8%	11	نادرا
11,3%	9	لم أستخدمها
% 100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

الشكل رقم: 08-02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تكرار استخدام الخدمات الإلكترونية



الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال بيانات الجدول رقم (11) نلاحظ تفاوتاً في وتيرة استخدام الخدمات الإلكترونية لدى أفراد العينة، حيث جاء الاستخدام "اليومي" في المرتبة الأولى بنسبة (37.5%) بتكرار 30 مفردة يليه الاستخدام "الشهري" بنسبة (28.8%) بتكرار 23 مفردة، في حين بلغت نسبة الاستخدام "النادر" (13.8%)، ونسبة من "لم يستخدموها إطلاقاً" (11.3%)، وسجل الاستخدام "الأسبوعي" أدنى نسبة بـ (8.8%).

ويفسر ارتفاع نسبة الاستخدام "اليومي" بالدرجة الأولى إلى طبيعة عمل الموظفين داخل الديوان، والذين يتطلب عملهم الإداري تعاملًا يوميًا مع الأنظمة الرقمية الداخلية أما الاستخدام "الشهري" فيعكس غالباً سلوك المواطنين المرتبط بمواعيد دورية محددة، مثل تسديد الإيجار أو متابعة ملفات معينة.

من جهة أخرى يشير وجود نسبة (25.1%) مجتمعة بين من يستخدمون الخدمات "نادراً" أو "لم يستخدموها إطلاقاً" إلى استمرار اعتماد شريحة من المتعاملين على الطرق التقليدية الكلاسيكية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة ومعالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

الفرع الأول: أدوات الدراسة

أولاً: أدوات جمع البيانات

الاستبيان: تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، وتم إعداده عبر مجموعة من المراحل وهي كالآتي:

- تم إعداد استبيان أولي من خلال الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تصحيح الأخطاء بما يلائم موضوع الدراسة؛
- إعادة تصحيح الاستبيان وفقاً لملاحظات المشرف؛
- طرح الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أجل معرفة آرائهم ونصائحهم حول موضوع الدراسة؛
- إعداد الاستبيان النهائي بعد التصحيح وأخذ بعين الاعتبار كل النصائح والإرشادات من طرف المشرف والمحكمين؛

ثانياً: وصف أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة التي أقيمت حول متغيرات الدراسة في مجال **الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية**، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقد تكون من ثلاث محاور هي:

- **المحور الأول:** متعلق بالمعلومات الشخصية للمجيب وهي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الخبرة الوظيفية، عدد الزيارات للديوان من طرف المواطن، تكراره لاستخدام الخدمات الإلكترونية على مستوى الديوان.
- **المحور الثاني:** تمحور هذا المحور على الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل الحوكمة الإلكترونية وتضمن سبعة أبعاد وهي الشفافية، الإدماج والمشاركة، الفاعلية والفعالية، المعرفة، التنافسية، تقديم أحسن الخدمات للمواطنين، المساءلة.
- **المحور الثالث:** وتضمن الأسئلة الخاصة بمتغير الخدمة العمومية، وتضمن ستة أبعاد وهي المساواة والديمومة والاستمرارية، التطور المجانية النسبية، الشمولية، الفعالية.

- إضافة إلى بعض الأسئلة الإضافية

والجدولين التاليين يلخصان ذلك:

جدول رقم: 02-09 يوضح العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل "الحوكمة الإلكترونية"

البعد	رقم العبارة
الشفافية	(1، 2، 3، 4)
الإدماج والمشاركة	(5، 6، 7، 8، 9)
الفاعلية والفعالية	(10، 11، 12، 13)
المعرفة	(14، 15، 16)
التنافسية	(17، 18، 19، 20)
تقديم أحسن الخدمات للمواطنين	(21، 22، 23)
المساءلة	(24، 25، 26، 27)

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمعطيات الدراسة

جدول رقم: 02-10 يوضح العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع "الخدمة العمومية"

البعد	رقم العبارة
المساواة	(1، 2، 3)
الديمومة والاستمرارية	(4، 5، 6)
التطور	(7، 8، 9، 10)
المجانة النسبية	(11، 12، 13)
الشمولية	(14، 15، 16، 17)
الفاعلية	(18، 19، 20، 21)

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمعطيات الدراسة

أسئلة إضافية (مفتوحة ومغلقة): تم إدراج (5) أسئلة في نهاية الاستبيان تهدف إلى تقييم واقع الاستخدام الفعلي للمنصة الإلكترونية للديوان، ومعرفة التحديات التي تواجه المتعاملين، بالإضافة إلى رصد اقتراحاتهم لتحسين الخدمة.

وللإجابة على هذه العبارات، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث طلب من أفراد العينة تحديد درجة موافقتهم على كل فقرة وتم ترميز الإجابات رقمياً كما يلي: (موافق بشدة: 5، موافق: 4، محايد: 3، غير موافق: 2، غير موافق بشدة: 1)

تحديد معيار تفسير المتوسطات الحسابية:

ولتفسير دلالة المتوسطات الحسابية التي سيتم استخلاصها من التحليل، تم بناء معيار لتحديد مستوى الموافقة وقد تم ذلك رياضياً عبر الخطوات التالية:

- حساب المدى: المدى = أعلى قيمة في المقياس - أدنى قيمة = $5 - 1 = 4$.
- حساب طول الفئة: طول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس = $4 / 5 = 0.80$.
- بناء الفئات: بناءً على طول الفئة، تم تحديد مستويات الموافقة كما يوضحها الجدول التالي، وهو المرجع الذي تم استخدامه في تفسير جميع نتائج الدراسة.

جدول رقم: 02-11 يوضح قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومدى قدرته على قياس ما صمم لأجله، تم إخضاعه لاختبارات الصدق والثبات قبل الشروع في التحليل الإحصائي النهائي وذلك على النحو التالي:

• صدق المحكمين:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان، تم عرض نسخته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في ميدان علوم التسيير (تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد) وقد طُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل عبارة للبعد والمحور الخاص بها، وبناء على توجيهاتهم وملاحظاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة من إعادة صياغة لبعض الفقرات وضبط للمصطلحات، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية القابلة للتوزيع الميداني.

• ثبات الأداة:

يقصد بالثبات مدى اتساق إجابات المستجوبين واستقرارها في حال إعادة توزيع الاستبيان عليهم تحت نفس الظروف. ولقياس درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، تم الاعتماد على معامل "ألفا كرونباخ"، ويوضح الجدول أدناه النتائج المتحصلة عليها:

جدول رقم: 02-12 يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)

حجم العينة (N=80)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
48	0.963

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان (والبالغ عددها 48 عبارة، تشمل محوري الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية) قد بلغت (0.963) وهي قيمة مرتفعة جداً وممتازة، حيث تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول إحصائياً والمقدر بـ (0.70) وتدلل هذه النتيجة على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد خلو الاستبيان من التناقضات، ويجعل البيانات المجمعة موثوقة تماماً وصالحة لإجراء مختلف التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة بكل ثقة.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها وبعد جمع الاستبيانات الصالحة للتحليل، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:

1- أساليب الإحصاء الوصفي: تم استخدامها لوصف وتلخيص خصائص العينة ومتغيرات الدراسة، وشملت:

- **التكرارات والنسب المئوية:** استخدمت لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الخبرة الوظيفية، عدد الزيارات، وتكرار الاستخدام)، وتقدم صورة واضحة عن هيكل العينة، وكذلك لتحليل إجابات الأسئلة الإضافية الخاصة بواقع الاستخدام والتحديات.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** استخدمت لتحديد الاتجاه العام لآراء العينة ومستوى موافقتهم على كل عبارة وكل بعد من أبعاد الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية، بالإضافة إلى قياس مدى تشتت أو تجانس هذه الآراء عن متوسطها.

- **معامل ألفا كرونباخ:** استخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من موثوقية المقاييس المستخدمة قبل البدء في التحليل.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي: تم استخدامها لاختبار فرضيات الدراسة وتعميم النتائج من العينة على مجتمع البحث، وشملت:

- **معامل ارتباط بيرسون:** استخدم لاختبار الفرضية الأولى، وقياس طبيعة وقوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية) والمتغير التابع (الخدمة العمومية)
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** استخدم لاختبار الفرضية الثانية، وقياس الأثر الإجمالي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية ككل على تحسين الخدمة العمومية، وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** استخدم لاختبار الفرضية الثالثة، وقياس الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة على الخدمة العمومية، وتحديد أي من هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيراً.
- **اختبار (T) لعينتين مستقلتين:** استخدم لاختبار الفرضية الرابعة، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تُعزى للمتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (الجنس، والصفة "موظف/مواطن").
- **تحليل التباين الأحادي:** استخدم لاختبار الفرضية الرابعة أيضاً، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات التي تحتوي على أكثر من فئتين (السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، عدد الزيارات، وتكرار الاستخدام).
- **اختبار توكي للمقارنات البعدية:** استخدم كاختبار لاحق لتحليل التباين الأحادي (وقد تم تطبيقه تحديداً على متغير "عدد الزيارات") لتحديد مصدر الفروق الدالة إحصائياً وأي المجموعات تختلف عن بعضها البعض.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

من خلال عملية جمع المعلومات وتحليلها باستخدام spss توصلنا الى النتائج التالية:

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سنقوم بعرض مختلف النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل الاستبيان وذلك باستخدام برنامج **spss**

الفرع الأول: الإحصائيات الوصفية

بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ذي 05 درجات الذي سبق ذكره توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: الحوكمة الإلكترونية:

البعد الأول: الشفافية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى وضوح الإجراءات الإدارية، وسهولة وصول المتعاملين إلى المعلومات، ومدى التزام ديوان الترقية والتسيير العقاري بنشر تقاريره وإتاحة تتبع الملفات إلكترونياً دون غموض.

جدول رقم: 02-13 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يمكنني الوصول بسهولة إلى المعلومات عبر المنصات الرقمية.	80	3,31	0,963	محايد
ينشر لديوان تقارير أدائه إلكترونياً	80	3,30	0,986	محايد
المعلومات عن الإجراءات الإدارية على مستوى موقع الديوان واضحة ومتاحة على المواقع	80	3,25	1,000	محايد
يمكنني تتبع حالة طلبي إلكترونياً بسهولة وشفافية	80	3,04	0,934	محايد
المتوسط العام		3,2250	0,78313	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي **spss**

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "الشفافية" جاء بدرجة تقييم (محايد) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.22) بانحراف معياري قدره (0.783)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.31) و (3.04)، وجاءت جميعها في مستوى الحياد حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "سهولة الوصول إلى المعلومات عبر المنصات الرقمية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.31)، تليها العبارة الخاصة بـ "نشر تقارير الأداء إلكترونياً" بمتوسط (3.30) في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "تتبع حالة الطلب إلكترونياً بسهولة وشفافية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.04)، ويعكس هذا التقييم المحايد أن مستوى الشفافية الرقمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لا يزال متوسطاً وفي طور التطور.

البعد الثاني: الإدماج والمشاركة

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى إشراك المتعاملين في تقييم الخدمات، وتوفير قنوات تفاعلية تتيح لهم إبداء آرائهم، وتقديم شكاويهم واقتراحاتهم عبر المنصات الرقمية لديوان الترقية والتسيير العقاري.

جدول رقم: 02-14 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
----------	-------	-------------------	----------------------	---------

محايد	0,974	3,25	80	الخدمات متاحة للجميع دون تمييز
محايد	0,901	3,19	80	يتاح لي التعبير عن رأيي في الخدمات عبر استطلاعات إلكترونية
محايد	1,045	3,15	80	هناك آليات إلكترونية لتلقي الشكاوى والاقتراحات
محايد	0,967	3,05	80	تتوفر قنوات تفاعلية (مثل المنتديات أو التطبيقات) تتيح الحوار والتواصل الفعال
محايد	0,946	2,94	80	تسمح المنصات الإلكترونية بالمشاركة في استطلاع الرأي والاقتراحات بفعالية
محايد	0,62664	3,1150		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "الإدماج والمشاركة" جاء بدرجة تقييم (محايد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.11) بانحراف معياري قدره (0.626)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.25) و (2.94)، وجاءت جميعها في مستوى الحياد حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "إتاحة الخدمات للجميع دون تمييز" المرتبة الأولى بمتوسط (3.25)، تليها العبارة الخاصة بـ "إتاحة التعبير عن الرأي في الخدمات عبر استطلاعات إلكترونية" بمتوسط (3.19)، في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "سماع المنصات الإلكترونية بالمشاركة في استطلاع الرأي والاقتراحات بفعالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.94).

ويعكس هذا التقييم المحايد أن آليات الإدماج والتفاعل الرقمي بين الديوان والمتعاملين معه لا تزال محدودة وتحتاج إلى تفعيل أكبر لضمان مشاركة وتواصل فعال.

البعد الثالث: الفاعلية والفعالية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى مساهمة الخدمات الإلكترونية في تقليص الوقت والتكلفة، وسرعة إنجاز الإجراءات الإدارية مقارنة بالطرق التقليدية، بالإضافة إلى مدى اهتمام ديوان الترقية والتسيير العقاري بقياس وتقييم فعالية هذه الخدمات.

جدول رقم: 02-15 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
تقلل الخدمات الإلكترونية الوقت والتكلفة في الإجراءات العقارية	80	3,70	0,802	موافق
الإجراءات الإلكترونية سريعة وفعالة مقارنة بالطرق التقليدية	80	3,50	0,941	موافق
الخدمات الإلكترونية المقدمة سريعة وفعالة مقارنة بالذهاب للمكاتب	80	3,44	0,953	موافق
يقيس الديوان فعالية الخدمات الإلكترونية	80	3,31	1,014	محايد
المتوسط العام		3,4875	0,70587	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "الفاعلية والفعالية" جاء بدرجة تقييم (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.49) بانحراف معياري قدره (0.706)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.70) و (3.31)، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "تقليل الخدمات الإلكترونية للوقت والتكلفة في"

الإجراءات العقارية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.70) وبدرجة (موافق)، تليها العبارة الخاصة بـ "سرعة وفعالية الإجراءات الإلكترونية مقارنة بالطرق التقليدية" بمتوسط (3.50)، في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "قياس الديوان لفعالية الخدمات الإلكترونية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.31) وبدرجة تقييم (محايد).

ويعكس هذا التقييم الإيجابي إدراك أفراد العينة للدور الفعلي للرقمنة في اختصار الجهد والوقت والتكلفة، رغم وجود نقص نسبي في آليات التقييم والقياس المستمر لهذه الفعالية من طرف إدارة الديوان.

البعد الرابع: المعرفة

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى مساهمة المنصات الرقمية لديوان الترقية والتسيير العقاري في نشر الوعي الإداري، وتسهيل وصول المتعاملين للمعلومات والخدمات، فضلاً عن دورها في توعيتهم بحقوقهم وواجباتهم.

جدول رقم: 02-16 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع

العبارة	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
تساعد المنصات الرقمية في نشر المعرفة الإدارية.	80	3,79	0,837	موافق
يسهل الوصول إلى المعلومات والخدمات	80	3,75	0,771	موافق
يساهم الديوان في تحسين معرفة حقوقي	80	3,46	0,941	موافق
المتوسط العام		3,6667	0,70959	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "المعرفة" جاء بدرجة تقييم (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.66) بانحراف معياري قدره (0.709)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارة هذا البعد بين (3.79) و (3.46) وجاءت جميعها في مستوى الموافقة، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "مساعدة المنصات الرقمية في نشر المعرفة الإدارية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.79)، تليها العبارة الخاصة بـ "سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات" بمتوسط (3.75)، في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "مساهمة الديوان في تحسين معرفة المتعاملين بحقوقهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.46)، ويعكس هذا التقييم الإيجابي نجاح المنصات الرقمية للديوان في أداء دورها التثقيفي والإعلامي، مما يساهم في رفع مستوى الوعي الإداري لدى المتعاملين وتسهيل حصولهم على المعلومات اللازمة.

البعد الخامس: التنافسية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى سعي ديوان الترقية والتسيير العقاري لتحسين جودة خدماته باستمرار، وتشجيع الابتكار، وكفاءة خدماته الإلكترونية مقارنة بالطرق التقليدية أو بالمؤسسات العمومية الأخرى في الولاية.

جدول رقم: 02-17 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
تعد الخدمات الإلكترونية أكثر كفاءة من الخدمات التقليدية	80	3,71	0,860	موافق
يسعى الديوان لتحسين خدماته باستمرار	80	3,58	1,003	موافق
يشجع الديوان روح المبادرة والابتكار في تقديم الخدمات	80	3,35	0,995	محايد
تنافس الخدمات المقدمة بالديوان المؤسسات الأخرى بالولاية	80	3,26	1,016	محايد
المتوسط العام		3,4750	0,76162	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "التنافسية" جاء بدرجة تقييم (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.47) بانحراف معياري قدره (0.761)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.71) و (3.26) حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "اعتبار الخدمات الإلكترونية أكثر كفاءة من الخدمات التقليدية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.71) وبدرجة (موافق)، تليها العبارة الخاصة بـ "سعي الديوان لتحسين خدماته باستمرار" بمتوسط (3.58) في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "تنافس الخدمات المقدمة بالديوان للمؤسسات الأخرى بالولاية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.26) وبدرجة تقييم (محايد)، ويعكس هذا التقييم أن أفراد العينة يقرون بكفاءة الخدمات الإلكترونية مقارنة بالأساليب التقليدية وبوجود مساحٍ للتحسين، إلا أن مستوى الابتكار والقدرة التنافسية للديوان مقارنة بباقي المؤسسات في الولاية لا يزال متوسطاً ويحتاج إلى تطوير ليرقى إلى مستويات تنافسية أعلى.

البعد السادس: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى تلبية الخدمات الإلكترونية لاحتياجات وتطلعات المتعاملين، وقدرتها على توفير خدمات سريعة ومريحة عبر التطبيقات والمواقع، بما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم العام

جدول رقم: 02-18 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
تقدم خدمات سريعة ومريحة عبر التطبيقات والمواقع	80	3,50	0,842	موافق
تعبر الخدمات المقدمة عن رضاي وتلبي تطلعاتي	80	3,46	0,826	موافق
تعبر لخدمات الإلكترونية عن احتياجاتي	80	3,39	0,907	محايد
المتوسط العام		3,4500	0,73126	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد "تقديم أحسن الخدمات للمواطنين" جاء بدرجة تقييم (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.45) بانحراف معياري قدره (0.731)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.50) و (3.39)، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "تقديم خدمات سريعة ومريحة عبر التطبيقات والمواقع" المرتبة الأولى بمتوسط (3.50) وبدرجة (موافق)، تليها العبارة الخاصة بـ "تعبر الخدمات المقدمة عن الرضا وتلبية التطلعات" بمتوسط (3.46). في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "تعبر الخدمات الإلكترونية عن احتياجاتك" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.39) وبدرجة تقييم (محايد)، ويعكس هذا التقييم الإيجابي أن المنصات الرقمية للديوان تنجح إلى حد كبير في

توفير الراحة والسرعة للمتعاملين وتحقيق مستوى جيد من الرضا، رغم وجود تباين طفيف في مدى تغطية هذه الخدمات لجميع الاحتياجات الفعلية والمستخدمين.

البعد السابع: المساواة

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى توفر آليات إلكترونية فعالة لتقديم الشكاوى ومعالجتها بسرعة، وقدرة المتعاملين على متابعة أداء المسؤولين، بالإضافة إلى مدى ثقتهم في قانونية وأمان الإجراءات الرقمية المقدمة من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري.

جدول رقم: 02-19 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السابع

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
أثق بأن الإجراءات الإلكترونية المقدمة قانونية وآمنة	80	3,41	0,852	موافق
توفر المنصات آليات شكاوى إلكترونية سريعة الاستجابة	80	3,20	0,863	محايد
تعالج الشكاوى عبر المنصة بطريقة سريعة	80	3,16	1,012	محايد
تتيح المنصات الإلكترونية تقديم شكاوى ومتابعة المسؤولين	80	3,12	0,973	محايد
المتوسط العام		3,2250	0,79317	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "المساواة" جاء بدرجة تقييم (محايد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.22) بانحراف معياري قدره (0.793)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.41) و (3.12)، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "الثقة بأن الإجراءات الإلكترونية المقدمة قانونية وآمنة" المرتبة الأولى بمتوسط (3.41) وبدرجة (موافق)، تليها العبارة الخاصة بـ "توفير المنصات لآليات شكاوى إلكترونية سريعة الاستجابة" بمتوسط (3.20) وبدرجة (محايد) في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "إتاحة المنصات الإلكترونية لتقديم شكاوى ومتابعة المسؤولين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.12) وبدرجة تقييم (محايد).

ويعكس هذا التقييم أن أفراد العينة يمتلكون ثقة مقبولة في الجانب الأمني والقانوني للمنصات، إلا أن الجوهر الحقيقي للمساواة (التمثل في سرعة معالجة الشكاوى وإمكانية متابعة أداء المسؤولين إلكترونياً) لا يزال ضعيفاً وغير مفعّل بالشكل الكافي، مما يبرر الاتجاه المحايد لهذا البعد.

ثانياً-الخدمة العمومية

البعد الأول: المساواة

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى التزام ديوان الترقية والتسيير العقاري بتقديم خدماته لجميع المتعاملين على قدم المساواة، وضمان عدالة الإجراءات وإتاحتها للجميع دون تمييز أو تفضيل لفئة على حساب أخرى ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم: 02-20 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
الإجراءات عادلة للجميع في الوصول إلى الخدمات	80	3,50	0,941	موافق
الخدمات متاحة للجميع دون تفضيل لفئات معينة على حساب أخرى	80	3,41	0,910	موافق
تقدم الخدمات بنفس الجودة للجميع دون تمييز	80	3,20	0,986	محايد
المتوسط العام		3,3708	0,84193	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "المساواة" جاء بدرجة تقييم (محايد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.37) بانحراف معياري قدره (0.841)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.50) و (3.20)، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "عدالة الإجراءات للجميع في الوصول إلى الخدمات" المرتبة الأولى بمتوسط (3.50) وبدرجة (موافق)، تليها العبارة الخاصة بـ "إتاحة الخدمات للجميع دون تفضيل لفئات معينة" بمتوسط (3.41) وبدرجة (موافق). في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "تقديم الخدمات بنفس الجودة للجميع بدون تمييز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.20) وبدرجة تقييم (محايد)، ويعكس هذا التقييم أن هناك إدراكاً بوجود عدالة نظرية في إتاحة الإجراءات للجميع، إلا أن التطبيق الفعلي المتمثل في ضمان نفس مستوى الجودة لجميع المتعاملين دون استثناء لا يزال متفاوتاً، مما أدى إلى استقرار التقييم العام للبعد في مستوى الحياد.

البعد الثاني: الديمومة والاستمرارية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى التزام ديوان الترقية والتسيير العقاري بتقديم خدماته بشكل مستمر ودون انقطاع، وضمان إتاحتها للمتعاملين في أي وقت، بالإضافة إلى قدرته على الحفاظ على استقرار جودة هذه الخدمات على المدى الطويل، ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم: 02-21 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يحافظ الديوان على توفيراً لخدمات على المدى الطويل	80	3,41	0,910	موافق
أحصل على الخدمات في أي وقت	80	3,34	0,913	محايد
الخدمات المقدمة دائماً جيدة	80	3,25	0,893	محايد
المتوسط العام		3,3333	0,78667	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "الديمومة والاستمرارية" جاء بدرجة تقييم (محايد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.33) بانحراف معياري قدره (0.786)، وقد تراوحت المتوسطات

الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.41) و (3.25)، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "محافظة الديوان على توفير الخدمات على المدى الطويل" المرتبة الأولى بمتوسط (3.41) وبدرجة (موافق)، تليها العبارة الخاصة بـ "الحصول على الخدمات في أي وقت" بمتوسط (3.34) وبدرجة (محايد). في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "كون الخدمات المقدمة دائماً جيدة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.25) وبدرجة تقييم (محايد)، ويعكس هذا التقييم أن أفراد العينة يقرون بوجود استمرارية عامة في تقديم الخدمات على المدى الطويل، إلا أن إتاحة هذه الخدمات في كل الأوقات (7/24) والحفاظ على نفس مستوى الجودة بشكل دائم لا يزال يشهد تذبذباً، مما أدى إلى استقرار التقييم العام في مستوى الحياد.

البعد الثالث: التطور

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى مواكبة ديوان الترقية والتسيير العقاري للتطورات التكنولوجية، وسعيه المستمر لتحسين جودة خدماته، بالإضافة إلى مدى اعتماده على التقييمات الدورية ونتائج الاستطلاعات لتطوير أدائه والتعلم من التجارب الناجحة ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم: 02-22 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

العبارة	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
الخدمات المقدمة في تحسن مستمر وتواكب التغيرات الجديدة	80	3,41	0,896	موافق
يعتمد الديوان على تقنيات متطورة ليكون أفضل	80	3,34	1,006	محايد
تؤخذ الاستطلاعات بعين الاعتبار.	80	3,33	0,854	محايد
تجرى تقييمات دورية لتطوير الخدمات، والتعلم من تجارب المؤسسات الأخرى	80	3,12	0,848	محايد
المتوسط العام		3,3000	0,77786	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "التطور" جاء بدرجة تقييم (محايد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.30) بانحراف معياري قدره (0.777)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.41) و (3.12)، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "تحسن الخدمات المقدمة باستمرار ومواكبتها للتغيرات الجديدة" المرتبة الأولى بمتوسط (3.41) وبدرجة (موافق)، تليها العبارة الخاصة بـ "اعتماد الديوان على تقنيات متطورة ليكون أفضل" بمتوسط (3.34) وبدرجة (محايد)، ثم عبارة "أخذ الاستطلاعات بعين الاعتبار" بمتوسط (3.33) وبدرجة (محايد). في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "إجراء تقييمات دورية لتطوير الخدمات والتعلم من تجارب المؤسسات الأخرى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.12) وبدرجة تقييم (محايد)، ويعكس هذا التقييم أن أفراد العينة يلمسون وجود تحسن عام ومواكبة للتغيرات، إلا أن الآليات العملية للتطوير (مثل الاعتماد على التقنيات المتطورة جداً، وتفعيل الاستطلاعات، وإجراء التقييمات الدورية) لا تزال غير مفعلة بالشكل الكافي، مما جعل التقييم العام لهذا البعد يستقر في مستوى الحياد.

البعد الرابع: المجانية النسبية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى التزام ديوان الترقية والتسيير العقاري بتقديم خدماته الأساسية مجاناً أو بتكاليف رمزية ومدى وضوح ومعقولة الرسوم المفروضة خاصة في التعاملات والدفع الإلكتروني، بما يضمن عدم إثقال كاهل المتعاملين وتسهيل حصولهم على حقوقهم. ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم: 02-23 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
الرسوم واضحة معقولة في الدفع الإلكتروني	80	3,54	0,655	موافق
لا تثقل الخدمات المقدمة برسوم إضافية تعرقل حصولي على حقوقي	80	3,48	0,779	موافق
الخدمات الأساسية المقدمة مجانية أو بتكلفة رمزية للجميع	80	3,34	0,745	محايد
المتوسط العام		3,4500	0,61418	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "المجانة النسبية" جاء بدرجة تقييم (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.45) بانحراف معياري قدره (0.614)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.54) و (3.34)، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "وضوح ومعقولة الرسوم في الدفع الإلكتروني" المرتبة الأولى بمتوسط (3.54) وبدرجة (موافق)، تليها العبارة الخاصة بـ "عدم إثقال الخدمات المقدمة برسوم إضافية تعرقل الحصول على الحقوق" بمتوسط (3.48) وبدرجة (موافق). في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "كون الخدمات الأساسية المقدمة مجانية أو بتكلفة رمزية للجميع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.34) وبدرجة تقييم (محايد)، ويعكس هذا التقييم الإيجابي أن أفراد العينة يجدون شفافية ومعقولة في الرسوم المفروضة، خاصة عبر قنوات الدفع الإلكتروني، مع التأكيد على عدم وجود رسوم إضافية تعسفية. إلا أن التقييم المحايد للعبارة الأخيرة يشير إلى أن بعض الخدمات الأساسية لا تزال تتطلب تكاليف يراها البعض غير رمزية، وهو ما يتوافق مع طبيعة المعاملات العقارية.

البعد الخامس: الشمولية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى تغطية الخدمات الإلكترونية لديوان الترقية والتسيير العقاري لجميع فئات المجتمع، بما في ذلك الفئات المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة، ومدى توفر وصول شامل يغطي كافة المصالح والإجراءات الإدارية دون استثناء. ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم: 02-24 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
تشمل الخدمات حتى الفئات المهمشة أو ذوي الاحتياجات الخاصة	80	3,48	0,856	موافق
تغطي الخدمات الأساسية جميع فئات المجتمع	80	3,44	0,869	موافق
الوصول الشامل متاح للأغلبية	80	3,35	0,915	محايد
جميع الخدمات متوفرة إلكترونياً وتغطي كل المصالح والإجراءات	80	3,21	0,924	محايد
المتوسط العام		3,3688	0,74202	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "الشمولية" جاء بدرجة تقييم (محايد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.37) بانحراف معياري قدره (0.742)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.48) و (3.21)، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "شمولية الخدمات للفئات المهمشة أو ذوي الاحتياجات الخاصة" المرتبة الأولى بمتوسط (3.48) وبدرجة (موافق)، تليها العبارة الخاصة بـ "تغطية الخدمات الأساسية لجميع فئات المجتمع" بمتوسط (3.44) وبدرجة (موافق) في حين جاءت عبارة "إتاحة الوصول الشامل للأغلبية" بمتوسط (3.35) وبدرجة (محايد)، وتذيلت العبارة المتعلقة بـ "توفر جميع الخدمات إلكترونياً وتغطيتها لكل المصالح والإجراءات" الترتيب بمتوسط (3.21) وبدرجة تقييم (محايد)، ويعكس هذا التقييم أن هناك جهوداً ملموسة ومقدرة من طرف الديوان لدمج مختلف فئات المجتمع (بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة) في خدماته الأساسية، إلا أن الرقمنة لم تصل بعد إلى مرحلة "الشمولية التامة" التي تغطي كافة الإجراءات والمصالح الإدارية بشكل إلكتروني كامل، مما جعل التقييم العام يستقر في مستوى الحياد.

البعد السادس: الفعالية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى قدرة الخدمات المقدمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وإحداث نتائج إيجابية ملموسة تتوافق مع الوعود الرسمية المعلنة، بالإضافة إلى قياس مستوى رضا المتعاملين عن وسائل وآليات معالجة الشكاوى ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم: 02-25 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس

العبارة	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
تحقق الخدمات أهدافها بكفاءة عالية	80	3,37	0,877	محايد
راضي تماماً عن وسائل معالجة الشكاوى	80	3,23	0,981	محايد
تحقق الخدمات المقدمة نتائج إيجابية واضحة وملموسة	80	3,20	0,973	محايد
تتوافق النتائج الفعلية مع الوعود الرسمية المعلنة	80	3,10	0,936	محايد
المتوسط العام		3,2250	0,80406	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "الفعالية" جاء بدرجة تقييم (محايد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.22) بانحراف معياري قدره (0.804) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.37) و (3.10)، وجاءت جميعها في مستوى الحياد، حيث تصدرت العبارة المتعلقة بـ "تحقيق الخدمات لأهدافها بكفاءة عالية" المرتبة الأولى بمتوسط (3.37)، تليها العبارة الخاصة بـ "الرضا عن وسائل معالجة الشكاوى" بمتوسط (3.23)، ثم عبارة "تحقيق الخدمات لنتائج إيجابية واضحة وملموسة" بمتوسط (3.20) في حين تذيلت العبارة المتعلقة بـ "توافق النتائج الفعلية مع الوعود الرسمية المعلنة" الترتيب بمتوسط (3.10)، ويعكس هذا التقييم المحايد لجميع العبارات وجود فجوة بين الأهداف والوعود الرسمية من جهة، والنتائج الفعلية الملموسة على أرض الواقع من جهة أخرى، فرغم وجود خدمات مقدمة، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى الفعالية العالية الذي يضمن الرضا التام للمتعاملين ويحقق تطلعاتهم بشكل كامل.

الفرع الثاني: تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد محاور الدراسة

1/ تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد المحور الثاني (الحوكمة الإلكترونية):

بعد الانتهاء من تحليل كل بعد على حدي يقدم الجدول أدناه ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الثاني (الحوكمة الإلكترونية)، وذلك بهدف تحديد الأولويات والترتيب العام لأبعاد هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة

والترتيب العام لأبعاد هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم: 02-26 يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني

الرقم	متوسط أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: الشفافية	3,2250	0,78313	06	محايد
02	البعد الثاني: الإدماج والمشاركة	3,1150	0,62664	07	محايد
03	البعد الثالث: الفاعلية والفعالية	3,4875	0,70587	02	محايد
04	البعد الرابع: المعرفة	3,6667	0,70959	01	موافق
05	البعد الخامس: التنافسية	3,4750	0,76162	03	موافق
06	البعد السادس: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين	3,4500	0,73126	04	موافق
07	البعد السابع: المساءلة	3,2250	0,79317	05	محايد
/	المتوسط العام لجميع أبعاد المحور الثاني	3,3777	/	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول رقم (2-26) نلاحظ أن التقييم العام لمستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية بديوان الترقية والتسيير العقاري جاء بدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي كلي قدره (3.37)، وفيما يخص ترتيب الأبعاد تصدر بعد "المعرفة" المرتبة الأولى بمتوسط (3.66) وبدرجة (موافق)، يليه بعد "الفاعلية والفعالية" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.48)، ثم بعد "التنافسية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.47)، وكلها جاءت بدرجة موافقة، في المقابل تذيّل بعد "الإدماج والمشاركة" الترتيب العام في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط (3.11) وبدرجة (محايد)، وسبقه بعدا "الشفافية" و"المساءلة" اللذان تساويا في المتوسط الحسابي (3.22) واحتلا المرتبتين السادسة والخامسة تالياً.

ويعكس هذا الترتيب أن جهود الديوان في مجال الحوكمة الإلكترونية تتركز حالياً وتنجح بشكل أكبر في الجوانب المعلوماتية والتشغيلية (نشر المعرفة، الفاعلية، التنافسية)، بينما لا تزال الجوانب التفاعلية والرقابية (الإدماج، الشفافية، المساءلة) تشهد نقصاً وتحتاج إلى تطوير استراتيجي لتفعيل مبادئ الحوكمة بشكل متكامل.

2/ تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد المحور الثالث (الخدمة العمومية):

يقدم الجدول أدناه ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الثالث (الخدمة العمومية)، وذلك بهدف تحديد الأولويات والترتيب العام لأبعاد هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم: 02-27 يوضح ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث

الرقم	متوسط أبعاد المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: المساواة	3,3708	0,84193	02	محايد
02	البعد الثاني: الديمومة والاستمرارية	3,3333	0,78667	04	محايد
03	البعد الثالث: التطور	3,3000	0,77786	05	محايد
04	البعد الرابع: المجانية النسبية	3,4500	0,61418	01	موافق
05	البعد الخامس: الشمولية	3,3688	0,74202	03	محايد
06	البعد السادس: الفعالية	3,2250	0,80406	06	محايد
/	المتوسط العام لجميع أبعاد المحور الثالث	3,3413	/	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول رقم (2-27)، نلاحظ أن التقييم العام لمستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة بديوان الترقية والتسيير العقاري جاء بدرجة (محايد)، بمتوسط حسابي كلي قدره (3.34)، وفيما يخص ترتيب الأبعاد، انفرد بعد "المجانية النسبية" بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.45) وهو البعد الوحيد الذي حظي بدرجة تقييم (موافق). في حين جاءت بقية الأبعاد كلها في مستوى (محايد)، حيث احتل بعد "المساواة" المرتبة الثانية بمتوسط (3.37)، يليه بعد "الشمولية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.36). بينما تذيّل بعد "الفعالية" الترتيب العام في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (3.22)، وسبقه بعد "التطور" في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.30)، ويعكس هذا الترتيب أن ديوان الترقية والتسيير العقاري ينجح بشكل جيد في الحفاظ على معقولة الرسوم وتوفير الخدمات بتكاليف مقبولة (المجانية النسبية)، ومحاوّل ضمان حد مقبول من المساواة والشمولية إلا أن التحدي الأكبر يكمن في "الفعالية" و"التطور"، مما يدل على أن الخدمات المقدمة (رغم رقميتها) لا تزال تفتقر إلى الكفاءة العالية في تحقيق النتائج الملموسة، وتحتاج إلى آليات تطوير مستمرة لتلبية التطلعات الفعلية للمتعاملين.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات:

1/ تحليل معامل الارتباط بين المتغيرين (المستقل والتابع):

بعد دراسة كل محور بشكل مستقل، تأتي هذه المرحلة لتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين (الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية) بهدف تحليل الارتباط إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي معرفة ما إذا كان التغير في أحد المحاور يصاحبه تغير في المحور الآخر ولقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لهذا الغرض، ونتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 02-28 يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين محوري الدراسة

Corrélations		
		متوسط المتغير التابع: الخدمة العمومية
متوسط المتغير التابع: الخدمة العمومية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	0.000
	N	80
متوسط المتغير المستقل: الحوكمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	0,814**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	80

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (2-28) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية) والمتغير التابع (الخدمة العمومية) قد بلغت (0.814) وهي قيمة موجبة تقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) وقوية بين المتغيرين. كما يوضح الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) قد بلغ (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05).

بناءً على هذه المعطيات الإحصائية، نقبل الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)".

2/ اختبار الانحدار الخطي البسيط:

لاختبار الفرضية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية) على المتغير التابع (الخدمة العمومية) بحيث توضح الجداول (28-02)، (29-02)، (30-02) النتائج التفصيلية لهذا التحليل.

الجدول رقم: 29-02 يوضح ملخص نموذج الانحدار

النموذج	R	R ²	R ²	Erreur standard
(معامل الارتباط)	(معامل التحديد)	(المعدل)	(الخطأ المعياري)	
1	0,814 ^a	0,663	0,658	0,36327

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.814) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين متغيري الدراسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.663$)، وهذا يعني أن متغير "الحوكمة الإلكترونية" يفسر ما نسبته 66.3% من التغيرات الحاصلة في متغير "الخدمة العمومية" وهي نسبة تفسيرية مقبولة وجيدة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتؤكد أن الحوكمة الإلكترونية هي بالفعل أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في جودة الخدمة بالديوان، مع الإقرار

بأن 33.7% من التغيرات تعود لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج (مثل: كفاءة المورد البشري، بيئة العمل، الميزانية المخصصة، والتشريعات الإدارية).

الجدول رقم: 02-30 يوضح جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F (قيمة ف)	Sig (مستوى الدلالة)
1	الانحدار	20,223	1	20,223	153,249	0,000 ^b
	البواقي	10,293	78	0,132		
	المجموع	30,516	79			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الاحصائي spss

يستخدم جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار مدى المعنوية الكلية لنموذج الانحدار، حيث يتضح لنا من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 153.249 وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المرافق لها (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المحدد 0.05.

هذه النتيجة تؤكد صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار وتدلل على وجود أثر حقيقي وجوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأن العلاقة بينهما ليست وليدة الصدفة.

الجدول رقم: 02-31 يوضح جدول معاملات الانحدار (Coefficients)

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
(الثابت)	0,196	0,257		0,761	0,449
متوسط المتغير المستقل الحوكمة الإلكترونية	0,931	0,075	0,814	12,379	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الاحصائي spss

يُبين هذا الجدول أعلاه حجم واتجاه هذا الأثر حيث نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل بلغت 0.931، وهي قيمة دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة المرافق لها

(Sig = 0.000) وبناءً عليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار كالتالي:

الخدمة العمومية = 0.931 + 0.196 (الحوكمة الإلكترونية)

وتعني هذه المعادلة أنه إذا زاد الاهتمام بتطبيق الحوكمة الإلكترونية بوحدة واحدة، فإن جودة الخدمة العمومية ستتحسن بمقدار (0.931) وحدة.

وبناءً على هذه المعطيات الإحصائية نقبل الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتطبيق الحوكمة الإلكترونية (كمتغير كلي) في تحسين الخدمة العمومية بديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)".

3/ اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

لاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة على الخدمة العمومية وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم: 02-32 يوضح ملخص نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	R (معامل الارتباط المتعدد)	R ² (معامل التحديد)	R ² (معامل التحديد المعدل)	Erreur standard (الخطأ المعياري)
1	0,828 ^a	0,686	0,656	0,36471

Prédicteurs : (Constante) a. متوسط البعد السابع: المساءلة, متوسط البعد الرابع: المعرفة
متوسط
البعد الأول : الشفافية, متوسط البعد السادس: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين, متوسط البعد الثاني: الإدماج والمشاركة,
متوسط البعد الثالث : الفاعلية والفعالية, متوسط البعد الخامس: التنافسية)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) بلغت 0.656 هذه النتيجة تعني أن أبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة قادرة على تفسير ما نسبته 65.6% من التغيرات الحاصلة في متغير " الخدمة العمومية " وهي نسبة تفسيرية جيدة جدا في حين أن النسبة المتبقية (34.4%) تعزى إلى متغيرات وعوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة الحالي.

الجدول رقم: 02-33 يوضح جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F (قيمة ف)	Sig (مستوى الدلالة)
1	الانحدار	20,939	7	2,991	22,489	0,000 ^b
	البواقي	9,577	72	0,133		
	المجموع	30,516	79			

Variable dépendante : a. متوسط المتغير التابع : الخدمة العمومية

Prédicteurs : (Constante) b. متوسط البعد السابع: المساءلة, متوسط البعد الرابع: المعرفة

متوسط البعد الأول : الشفافية, متوسط البعد السادس: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين, متوسط البعد الثاني: الإدماج والمشاركة, متوسط البعد الثالث : الفاعلية والفعالية , متوسط البعد الخامس: التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الإحصائي spss

يستخدم جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد حيث يتضح لنا من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (22.489)، وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المرافق لها (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha \leq 0.05$) هذه النتيجة تؤكد صلاحية النموذج ككل، وتدلل على وجود أثر حقيقي وجوهري لأبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة على الخدمة العمومية.

الجدول رقم: 02-34 يوضح جدول معاملات الانحدار (Coefficients)

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
(الثابت)	0,205	0,277		0,740	0,462
متوسط البعد الأول: الشفافية	0,164	0,066	0,206	2,470	0,016
متوسط البعد الثاني: الإدماج والمشاركة	0,024	0,091	0,024	0,267	0,790
متوسط البعد الثالث: الفاعلية والفعالية	0,292	0,089	0,332	3,278	0,002
متوسط البعد الرابع: المعرفة	0,137	0,070	0,157	1,970	0,053
متوسط البعد الخامس: التنافسية	0,161	0,085	0,197	1,895	0,062
متوسط البعد السادس: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين	0,054	0,082	0,064	0,657	0,513
متوسط البعد السابع: المساءلة	0,082	0,080	0,105	1,029	0,307

Variable dépendante : a. متوسط المتغير التابع : الخدمة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الإحصائي spss

يبين هذا الجدول المعنوية الجزئية لكل بعد من أبعاد الحوكمة الإلكترونية على حدي في التأثير على الخدمة العمومية، فمن خلال قراءة قيم مستوى الدلالة (Sig)، نلاحظ ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي "الشفافية" (Sig = 0.016) و"الفاعلية والفعالية" (Sig = 0.002) لكونهما أقل من (0.05).

- بالاعتماد على المعاملات المعيارية (Beta)، يعد بعد "الفاعلية والفعالية" هو الأكثر تأثيراً ومساهمة في تحسين الخدمة العمومية (Beta = 0.332)، يليه بعد "الشفافية" (Beta = 0.206).

- باقي الأبعاد (الإدماج، المعرفة، التنافسية، تقديم أحسن الخدمات، المساءلة) لم تظهر لها دلالة إحصائية مستقلة عند مستوى (0.05) داخل هذا النموذج المتعدد.

وعليه وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي

$$Y = 0.205 + 0.164 (X1) + 0.024 (X2) + 0.292 (X3) + 0.137 (X4) + 0.161 (X5) + 0.054 (X6) + 0.082 (X7)$$

حيث أن:

Y : الخدمة العمومية (المتغير التابع)

0.205 : قيمة الثابت (a) ، وهي القيمة المتوقعة للمتغير التابع عندما تكون جميع المتغيرات المستقلة تساوي صفراً من X_1 إلى X_7 أبعاد الحوكمة الإلكترونية (الشفافية، الإدماج، الفاعلية، المعرفة، التنافسية، تقديم أحسن الخدمات، المساءلة) على التوالي. وبناء على معنوية النموذج ككل (جدول ANOVA) ، نقبل الفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة في تحسين الخدمة العمومية بالديوان ".

4/ اختبار فرضية الفروق في البيانات العامة:

لاختبار الفرضية الرابعة، تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) لمتغيري الجنس والصفة (لأنهما يتكونان من فئتين فقط) ، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لباقي المتغيرات الأخرى (لأنها تتكون من ثلاث فئات فأكثر) وتوضح الجداول التالية النتائج المتحصل عليها:

أولاً: الفروق التي تعزى لمتغيري (الجنس، والصفة)

الجدول رقم: 02-35 يوضح نتائج اختبار (T-Test) للفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى لمتغيري الجنس والصفة

المتغير الشخصي	محاور الدراسة	قيمة (T) المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية
الجنس	الحوكمة الإلكترونية	-0.261	78	0.794	غير دالة
	الخدمة العمومية	-0.161	78	0.872	غير دالة
الصفة	الحوكمة الإلكترونية	0.528	78	0.599	غير دالة
	الخدمة العمومية	0.021	78	0.984	غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الإحصائي spss

ثانياً: الفروق التي تعزى لباقي المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الزيارات، تكرار الاستخدام)

الجدول رقم: 02-36 يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ذات الدلالة الإحصائية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج الإحصائي spss

المتغير الشخصي/الوظيفي	محاور الدراسة	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة الإحصائية
السن	الحوكمة الإلكترونية	1.301	79	0.280	غير دالة
	الخدمة العمومية	1.086	79	0.360	غير دالة
المستوى التعليمي	الحوكمة الإلكترونية	1.373	79	0.258	غير دالة
	الخدمة العمومية	2.357	79	0.078	غير دالة

الخبرة الوظيفية	الحوكمة الإلكترونية	2.709	79	0.073	غير دالة
(للموظفين)	الخدمة العمومية	0.875	79	0.421	غير دالة
عدد الزيارات (للمواطنين)	الحوكمة الإلكترونية	2.467	79	0.069	غير دالة
	الخدمة العمومية	2.756	79	0.048	دالة إحصائياً
تكرار استخدام الخدمات	الحوكمة الإلكترونية	1.292	79	0.281	غير دالة
	الخدمة العمومية	0.690	79	0.601	غير دالة

يمكن أن نلاحظ من خلال معطيات الجدولين (2-35) و(2-36)، نلاحظ ما يلي:

1. بالنسبة لمتغيرات (الجنس، الصفة، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، وتكرار الاستخدام): جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية تُعزى لهذه المتغيرات. ويدل هذا على تجانس وتوافق آراء المستجوبين (سواء كانوا ذكراً أو إناثاً، موظفين أو مواطنين، بمختلف أعمارهم ومستوياتهم) حول واقع الحوكمة والخدمة بالديوان.
 2. بالنسبة لمتغير (عدد الزيارات للديوان - خاص بالمواطنين): نلاحظ عدم وجود فروق دالة في محور الحوكمة الإلكترونية (Sig = 0.069)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور "الخدمة العمومية"، حيث بلغ مستوى الدلالة (Sig = 0.048) وهو أقل من (0.05) وبالعودة إلى اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية، تبين أن هذه الفروق تميل لصالح المواطنين الذين يزورون الديوان بكثرة (من 4 إلى 6 مرات، وأكثر من 6 مرات) بمتوسطات حسابية أعلى، مما يعني أن احتكاكهم المتكرر بالديوان يجعل تقييمهم للخدمة العمومية يختلف عن تقييم من يزوره مرة واحدة.
- وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الرابعة جزئياً حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمعظم المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الخبرة، تكرار الاستخدام)، بينما نقبلها جزئياً فقط فيما يخص متغير "عدد الزيارات" بالنسبة لتقييم الخدمة العمومية.

5/ تحليل الأسئلة الإضافية (تقييم واقع الاستخدام والتحديات):

بهدف تعميق الفهم حول واقع استخدام الحوكمة الإلكترونية بديوان الترقية والتسيير العقاري، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الإضافية على المستجوبين وفيما يلي عرض وتحليل لنتائجها:

*مدى استخدام الخدمات الإلكترونية للديوان:

الجدول رقم: 02-37: توزيع أفراد العينة حسب استخدامهم للخدمات الإلكترونية للديوان

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
30.1 %	24	نعم (بما فيها: نعم كثيراً، نوعاً ما)
48.8 %	39	لا
21.3 %	17	لم يجب (امتناع)
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج الإحصائي spss

يبين الجدول أعلاه أن قرابة نصف أفراد العينة (48.8%) لم يسبق لهم استخدام الخدمات الإلكترونية الخاصة بالديوان، يضاف إليهم (21.3%) امتنعوا عن الإجابة، في حين بلغت نسبة المستخدمين للمنصة (30.1%) فقط، وهذا يعكس ضعفا واضحا في الإقبال الفعلي على المنصات الرقمية للديوان، والذي قد يُعزى إلى نقص الحملات التوعوية، أو تفضيل المتعاملين للطرق الكلاسيكية المباشرة.

*تقييم سهولة استعمال المنصة الإلكترونية:

الجدول رقم: 02-38 يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم سهولة استعمال المنصة

التقييم	التكرار	النسبة المئوية(%)
تقييم إيجابي (سهلة، جيدة، بسيطة، سلسة، سريعة)	32	40.0 %
تقييم متوسط (مقبولة، متوسطة، لا بأس)	5	6.3 %
تقييم سلبي (ضعيفة، معقدة، لا توجد منصة)	12	15.0 %
لم يجب (امتناع)	31	38.8 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الذين أجابوا على هذا السؤال يميلون إلى التقييم الإيجابي للمنصة (40%)، حيث وصفوها بالسهولة والسلاسة مقابل (15%) فقط واجهوا صعوبات أو اعتبروها معقدة، هذا المؤشر إيجابي ويدل على أن التصميم التقني للمنصة مقبول ومتاح للاستخدام، وأن المشكلة الحقيقية تكمن في "نسبة الاستخدام" (كما وضع الجدول السابق) وليس في "صعوبة الاستخدام"

*مساهمة الرقمنة في تقليص عدد التنقلات إلى مقر الديوان:

الجدول رقم: 02-39 يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في تقليص الرقمنة للتنقلات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)
نعم (أكيد، بشكل كبير)	30	37.5 %
نوعا ما (محاييد، قليل)	7	8.8 %
لا (ليس بعد، غير متاحة)	16	20.0 %
لم يجب (امتناع)	27	33.8 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الإحصائي spss

يظهر الجدول أعلاه أن (37.5%) من المستجيبين يؤكدون أن الرقمنة ساهمت فعليا في تقليص عدد تنقلاتهم الميدانية إلى مقر الديوان، مقابل (20%) لم يلمسوا هذا الأثر بعد، تثبت هذه النتيجة الأثر الإيجابي والمباشر للحوكمة الإلكترونية في توفير الجهد والوقت وتخفيف الضغط على المكاتب الإدارية متى ما تم تفعيلها واستخدامها بالشكل الصحيح.

*الشعور بوجود شفافية أكبر في معالجة الملفات:

الجدول رقم: 02-40 يوضح توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالشفافية بفضل الرقمنة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)
نعم (أكيد)	30	37.5 %
أحياناً (نوعاً ما، محايد)	11	13.8 %
لا (لا يوجد)	13	16.3 %
لم يجب (امتناع)	26	32.5 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الاحصائي spss

يبين الجدول اعلاه أن (37.5%) من أفراد العينة يشعرون بوجود شفافية أكبر في معالجة ملفاتهم بفضل استخدام المنصات الرقمية، بينما نفى ذلك (16.3%) يعزز هذا التوجه حقيقة أن الرقمنة تساهم نسبياً في الحد من البيروقراطية والغموض الإداري وتتيح للمتعاملين تتبع مسار ملفاتهم بوضوح أكبر.

*الاقتراحات لتحسين الخدمة الإلكترونية:

الجدول رقم: 02-41 يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقديمهم لاقتراحات التحسين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية(%)
قدموا إجابات (التوفيق، نعم)	2	2.5 %
لا توجد اقتراحات (لا شيء، لا)	5	6.3 %
لم يجب (امتناع)	73	91.3 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الاحصائي spss

يبرز الجدول أعلاه امتناع الأغلبية الساحقة (91.3%) عن تقديم أي اقتراحات لتحسين الخدمة الإلكترونية ويعزى هذا العزوف بشكل مباشر إلى النتائج التي توصلنا إليها في الجدول رقم (2-37)، حيث أن عدم الاستخدام الفعلي للمنصة من طرف شريحة واسعة يمنعهم من تقييم نقائصها أو تقديم حلول وبدائل لتطويرها.

وفي الأخير ومن خلال التحليل المفصل للأسئلة الإضافية، يتضح أن هناك فجوة بين "توفر الخدمة الإلكترونية" (التي تعتبر سهلة ومقبولة تقنياً) وبين "الاستخدام الفعلي" لها من طرف المواطنين والموظفين، حيث أن إحجام نسبة كبيرة عن استخدام المنصات يعكس وجود تحديات غير تقنية (تتعلق بنقص التوعية، ضعف الثقافة الرقمية، أو التعود على النمط الكلاسيكي) وبناء عليه نقبل الفرضية الخامسة التي تنص على "يواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري تحديات تقنية وبشرية تحد من فعاليتها".

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرضنا للنتائج الإحصائية في المطلب السابق سنقوم في هذا المطلب بتحليل معمق لهذه النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات المقترحة للدراسة، وربطها بالإطار النظري والأدبيات السابقة.

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على " توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) ".

المناقشة والتحليل: من خلال اختبار هذه الفرضية (باستخدام معامل ارتباط بيرسون)، أثبتت النتائج وجود علاقة طردية (موجبة) وقوية جدا بلغت قيمتها (0.814) عند مستوى دلالة (0.000) وتفسر هذه النتيجة بأن التوجه نحو الرقمنة وتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري ليس مجرد إجراء تقني أو شكلي، بل هو محرك أساسي ينعكس بشكل مباشر وقوي على جودة الخدمة العمومية المقدمة، فكلما زاد التزام الديوان بتوفير المعلومات بشفافية، وتسهيل الإجراءات الإدارية عبر المنصات الرقمية، وتفعيل آليات التواصل، كلما أدى ذلك حتماً إلى تحسن ملموس في الخدمة العمومية من حيث السرعة، العدالة، والفعالية، وتتوافق هذه النتيجة تماماً مع الطرح النظري للدراسة، والذي يؤكد أن الحوكمة الإلكترونية تعد الآلية الحديثة والفعالة للقضاء على البيروقراطية والبطء الإداري، وتقليل التدخل البشري الذي قد تشوبه المحسوبية، مما يضمن تقديم خدمات عمومية مستدامة، شفافة، وتلبي تطلعات المواطنين في الوقت والجهد المناسبين.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضيتين الثانية والثالثة

(أثر الحوكمة الإلكترونية على الخدمة العمومية) نصت الفرضية الثانية على " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية (كمتغير كلي) في تحسين الخدمة العمومية بالديوان"، بينما نصت الفرضية الثالثة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة في تحسين الخدمة العمومية".

المناقشة والتحليل: من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط، ثبت قبول الفرضية الثانية، حيث تبين أن الحوكمة الإلكترونية تفسر ما نسبته (66.3%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة العمومية بديوان الترقية والتسيير العقاري وتعد هذه النسبة مرتفعة وممتازة في الدراسات الإدارية، وتؤكد أن التحول الرقمي لم يعد خياراً ثانوياً للديوان، بل هو ركيزة أساسية ومحدد رئيسي لجودة خدماته، أما النسبة المتبقية (33.7%) فتعزى لعوامل تنظيمية وبشرية أخرى (مثل: كفاءة الموظفين، الميزانية، والتشريعات) وللتعمق أكثر، أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد (الفرضية الثالثة) تفصيلاً دقيقاً لهذا الأثر حيث تبين أن بعدي "الفاعلية والفعالية" و"الشفافية" هما المحركان الأساسيان الأكثر تأثيراً في تحسين الخدمة العمومية، بينما لم تظهر دلالة إحصائية مستقلة لباقي الأبعاد (الإدماج، المعرفة، التنافسية، المساءلة) داخل هذا النموذج.

ويمكن تفسير هذه النتيجة منطقياً وواقعياً بما يلي:

1. **أولوية الفاعلية والشفافية:** إن التعامل مع ديوان الترقية والتسيير العقاري (سواء كان مواطناً طالباً للسكن أو موظفاً) يبحث بالدرجة الأولى عن "السرعة في الإنجاز وتقليل التكاليف" (الفاعلية)، وعن "الوضوح في الإجراءات ومعرفة مصير ملفه دون غموض" (الشفافية) لذلك كان هذان البعدان هما الأكثر التصاقاً وتأثيراً في تقييمه للخدمة العمومية.

2. **تأخر الأبعاد التفاعلية والرقابية:** إن عدم ظهور أثر قوي لأبعاد مثل "المساءلة" و"الإدماج والمشاركة" يعود إلى أن ثقافة الحوكمة الإلكترونية في الديوان لا تزال في مراحلها التشغيلية الأولى (تقلد المعلومات والخدمات الأساسية)، ولم تصل بعد إلى مرحلة النضج الرقمي التفاعلي الذي يتيح للمواطن المشاركة في صنع القرار أو مساءلة المسؤولين إلكترونياً بشكل فعال.

وتتفق هذه النتائج مع أدبيات الإدارة العامة الحديثة التي تؤكد أن أولى ثمار تطبيق الإدارة الإلكترونية تظهر جليا في القضاء على البيروقراطية (الفاعلية) والحد من المحسوبية (الشفافية)، لتتطور لاحقا نحو أبعاد المساءلة والمشاركة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة (الفروق الديموغرافية والوظيفية)

نصت الفرضية الرابعة على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الخبرة، عدد الزيارات، تكرار الاستخدام)".

المناقشة والتحليل: أظهرت نتائج اختباري (T-test) و (ANOVA) رفض هذه الفرضية في أغلب المتغيرات، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لـ (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الخبرة الوظيفية، وتكرار الاستخدام).

ويمكن تفسير هذا التجانس الكبير في آراء المستجوبين بما يلي:

1. **وضوح واقع الخدمة:** إن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة العمومية في ديوان الترقية والتسيير العقاري هو واقع ملموس وواضح للجميع بنفس الدرجة، فالتقص في بعض الخدمات أو التحسن في خدمات أخرى يدركه الموظف والمواطن، الذكر والأنثى، والشاب وكبير السن على حد سواء، مما يدل على أن تأثير الرقمنة (إيجاباً أو سلباً) يعم الجميع ولا يقتصر على فئة دون أخرى.

2. **تجاوز الفجوة الرقمية:** عدم وجود فروق تُعزى لـ "السن" أو "المستوى التعليمي" يعتبر مؤشراً إيجابياً، ويدل على أن المنصات والخدمات الإلكترونية المقدمة (رغم محدوديتها) مصممة بطريقة بسيطة ومفهومة لا تتطلب مهارات تقنية عالية، مما جعل تقييم الفئات المختلفة لها متقارباً جداً.

***الاستثناء الوحيد (متغير عدد الزيارات):** في المقابل ظهرت فروق دالة إحصائية في متغير واحد فقط وهو "عدد الزيارات للديوان" (الخاص بالمواطنين) فيما يتعلق بتقييم "الخدمة العمومية". ويُعزى ذلك منطقياً إلى أن المواطن الذي يتردد على الديوان بكثرة (أكثر من 4 أو 6 مرات) يمتلك احتكاكاً مباشراً، مستمراً، ومعقداً مع الإدارة (ربما بسبب تعطل ملفه أو طول الإجراءات)، هذا الاحتكاك المتكرر يجعله أكثر إدراكاً وحساسية لواقع الخدمة العمومية مقارنة بمن زار الديوان مرة واحدة وقضى حاجته وانصرف فالتجربة التراكمية للمواطن دائم التردد تجعل تقييمه للخدمة مبنياً على معاناة أو تجربة أعمق.

رابعا: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة (التحديات والصعوبات):

نصت الفرضية الخامسة على: "يواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ديوان الترقية والتسيير العقاري تحديات تقنية وبشرية تحد من فعاليتها".

المناقشة والتحليل: من خلال تحليل الأسئلة الإضافية (الجانب النوعي للدراسة)، ثبت قبول هذه الفرضية بشكل واضح، فقد أظهرت النتائج مفارقة مهمة، فمن جهة يرى أغلب من استخدموا المنصة الإلكترونية للديوان أنها سهلة ومقبولة تقنياً، ومن جهة أخرى، نجد أن قرابة نصف العينة (48.8%) لم يسبق لهم استخدام هذه الخدمات أصلاً، مع امتناع الأغلبية الساحقة (91.3%) عن تقديم أي اقتراحات تطويرية.

ويمكن تفسير هذه الفجوة بين "توفر الخدمة" و "الاستخدام الفعلي" بالنقاط التالية:

- 1- **ضعف الجانب التحسيسي والتوعوي:** الإدارة وفرت المنصة، لكنها لم تقدم جهود كافية للترويج لها وتوعية المواطنين بوجودها وكيفية استخدامها، مما جعل الكثير يجهلون توفر هذه الخدمات الرقمية.
 - 2- **مقاومة التغيير والتعود على النمط الكلاسيكي:** لا يزال الكثير من المتعاملين وحتى بعض الموظفين يفضلون الاتصال الشخصي والمباشر مع الإدارة، بسبب ضعف الثقافة الرقمية، أو لترسيخ الاعتقاد بأن حضور المواطن شخصيا يسرع من وتيرة معالجة ملفه.
 - 3- **غياب الشمولية التامة:** كما أظهرت نتائج المحور الثالث سابقا، أن الرقمنة في الديوان لم تشمل بعد كافة الإجراءات والمصالح، مما يضطر المواطن في النهاية إلى التنقل لاستكمال بعض الوثائق ورقيا وهو ما يقلل حماسه لاستخدام المنصة من الأساس.
- وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد أن الحوكمة الإلكترونية ليست مجرد حواسيب وبرمجيات، بل تشمل "إدارة تغيير" تتطلب تهيئة العنصر البشري سواء موظفين أو مواطنين وبناء ثقة رقمية متبادلة.

انطلاقاً من الأسس النظرية التي تم تفصيلها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي شكلت الإطار المفاهيمي لمتغيري الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية، انتقلنا في هذا الفصل التطبيقي إلى اختبار مدى صدق هذه المفاهيم في الواقع العملي، وذلك من خلال تطبيق أدوات الدراسة الميدانية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بولاية ورقلة، ركزنا في بحثنا هذا على الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية: "ما مدى مساهمة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)؟"

لقد أفضى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة، التي جاءت مؤكدة للفرضيات التي انطلقنا منها، وأبرز هذه النتائج:

إثبات العلاقة الجوهرية: توصلنا إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة في ديوان OPGI بورقلة، وهذا ما يثبت الفرضية العامة للدراسة من خلالها لم تكن مساهمة أبعاد الحوكمة الإلكترونية متساوية في تحقيق هذا التحسن، إذ برز بعداً "الفاعلية والفعالية" أي تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة و ("الشفافية") أي وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات كأكثر الأبعاد تأثيراً ومساهمة في تحسين الخدمة العمومية، وذلك مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.

كما أظهرت الاختبارات الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لأثر الحوكمة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة (موظف/مواطن)، الخبرة الوظيفية، وتكرار الاستخدام اليومي للخدمات الإلكترونية. مما يشير إلى أن أثر الحوكمة الإلكترونية كان واضحاً ومحسوساً لدى مختلف فئات المتعاملين دون تمييز، الاستثناء الوحيد: كان لمتغير "عدد الزيارات المتكررة إلى الديوان" خاصة لدى فئة المواطنين دور في إظهار فروق دالة إحصائية، وجاءت هذه الفروق لصالح المواطنين دائمي التردد على الديوان، ويمكن تفسير ذلك بأن المواطنين الأكثر احتكاكاً بالديوان (سواء عبر المنصة الإلكترونية أو الزيارات الميدانية) هم الأكثر قدرة على ملاحظة الفرق بين النظام الكلاسيكي والنظام الإلكتروني، وبالتالي إدراك حجم التحسن في الخدمة.

خلصنا إلى أن الديوان يواجه تحديات أبرزها: نقص الحملات التحسيسية والتوعوية بأهمية هذه الخدمات، وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الموظفين والمواطنين، ومقاومة التغيير والتعود على النمط الكلاسيكي (الورقي والإداري التقليدي) من قبل بعض الأطراف، وهذه التحديات مجتمعة تقلل من الفعالية الكلية للحوكمة الإلكترونية، رغم مساهمتها الإيجابية المعترف بها.

يمكن القول إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ديوان OPGI بورقلة قد أسهم بشكل إيجابي وملحوظ في تحسين الخدمة العمومية خصوصاً في بعدي الفعالية والشفافية، إلا أن هذا التحسين يبقى جزئياً وغير مكتمل طالما لم يتم التغلب على التحديات البشرية والتنظيمية المرتبطة بضعف الثقافة الرقمية ومقاومة التغيير.

خاتمة

في ختام دراستنا أولينا عناية خاصة لدور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال تغطية شاملة لجميع الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بهذا الموضوع، إذ انطلقنا من أن الحوكمة الإلكترونية ليست مجرد رقمنة للإجراءات، فقط بل هي إطار متكامل يحول العلاقة بين الدولة والمواطن من علاقة هرمية بيروقراطية إلى علاقة تفاعلية شفافة، قائمة على الكفاءة، المساءلة، والشراكة المجتمعية. وكل بعد من أبعادها (الفاعلية، الفعالية، الشفافية، المشاركة، المساءلة) يحقق دوراً محدداً في تحسين الخدمات العمومية كأولوية إستراتيجية لضمان الانتقال الكامل إلى نموذج الحوكمة الإلكترونية المتكامل.

قسمنا دراستنا إلى فصلين رئيسيين: الفصل الأول: تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، حيث عرضنا المفاهيم الأساسية، الأبعاد، المعايير، والنماذج التفسيرية والفصل الثاني: خصصناه للدراسة الميدانية التطبيقية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) لولاية ورقلة، لاختبار صحة الفرضيات وقياس مدى الإسهام الفعلي للحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة.

❖ نتائج اختبار الفرضيات

توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

بخصوص الفرضية الأولى: تم إثبات صحتها وقبولها حيث تبين وجود علاقة طردية (موجبة) وقوية جداً (بمعامل ارتباط بلغ 0.814) بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية، وهذا يعني أن التوجه نحو الرقمنة في ديوان الترقية والتسيير العقاري ليس مجرد إجراء تقني، بل محرك أساسي للارتقاء بجودة الخدمة من حيث السرعة والعدالة والفاعلية، وتتوافق هذه النتيجة تماماً مع الطرح النظري الذي يؤكد أن الحوكمة الإلكترونية تقضي على البيروقراطية والبطء الإداري، وتحد من المحسوبية، وتضمن خدمات عمومية شفافة ومستدامة تلي تطلعات المواطنين.

بخصوص الفرضية الثانية: تم قبولها حيث أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية (كمتغير كلي) على الخدمة العمومية، حيث تبين أن الحوكمة الإلكترونية (كمتغير كلي) تفسر ما نسبته (66.3%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة العمومية، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أن التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية وليس خياراً ثانوياً، أما النسبة المتبقية (33.7%) فتعزى لعوامل تنظيمية وبشرية أخرى ككفاءة الموظفين والتشريعات، ويتسق هذا مع النماذج النظرية التي تؤكد أن تبني الحوكمة الإلكترونية ليس مجرد تحسين إجرائي، بل هو استثمار استراتيجي ينعكس مباشرة على فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي.

بخصوص الفرضية الثالثة: تم إثبات صحتها حيث أظهر الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الإلكترونية مجتمعة في تحسين الخدمة العمومية، وقد برز بعدا "الفاعلية والفعالية" و "الشفافية" هما الأكثر تأثيراً في تحسين الخدمة، بينما لم تظهر أبعاد (الإدماج، المعرفة، التنافسية، المساءلة) دلالة إحصائية مستقلة، يُفسر ذلك نظرياً وواقعياً بأن المواطن يبحث أولاً عن السرعة في الإنجاز (الفاعلية) والوضوح في الإجراءات (الشفافية)، في حين أن أبعاد المساءلة والمشاركة تحتاج إلى مرحلة نضج رقمي تفاعلي لم تبلغها المؤسسة بعد، وهذا يتسق مع أدبيات الإدارة العامة التي تؤكد أن أول ثمار الرقمنة تظهر في القضاء على البيروقراطية والحد من المحسوبية، قبل التطور نحو الأبعاد التفاعلية والرقابية.

بخصوص الفرضية الرابعة: تم رفضها في أغلب المتغيرات وقبولها جزئياً، حيث أظهرت النتائج تجانساً كبيراً في آراء المستجوبين وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الخبرة الوظيفية، وتكرار الاستخدام) يعد مؤشراً إيجابياً على أن المنصات الرقمية المقدمة (رغم محدوديتها) مصممة بطريقة بسيطة لا تتطلب مهارات تقنية عالية، أما الاستثناء الوحيد كان في متغير "عدد الزيارات" (الخاص بالمواطنين)، والذي أظهر فروقا دالة في تقييم الخدمة العمومية لصالح المواطنين دائمي التردد على الديوان، ما يفسر نظرياً بأن التقييم الحقيقي لجودة الخدمة لا يتشكل إلا بالاحتكاك المباشر والمستمر، وليس عبر الخصائص الديموغرافية أو الوظيفية وحدها.

بخصوص الفرضية الخامسة: تم قبولها حيث كشفت إجابات الأسئلة الإضافية عن وجود فجوة حقيقية بين توفر المنصات الرقمية واستخدامها الفعلي، مما يعكس تحديات بشرية وتنظيمية (ضعف الثقافة الرقمية، نقص الحملات التحسيسية، ومقاومة التغيير)، وهذا ينسجم مع النظريات التي تحذر من الاكتفاء بالجانب التقني دون الاهتمام بالعوامل السلوكية والتنظيمية، إذ تظل الحوكمة الإلكترونية غير مكتملة الفعالية ما لم تُرافقها جهود لتغيير العقلية وبناء القدرات الرقمية لدى المستخدمين والعاملين على حد سواء، بل هي ****إدارة تغيير**** تتطلب تهيئة العنصر البشري (موظفين ومواطنين) وبناء ثقة رقمية متبادلة.

❖ النتائج:

- تعتمد المنظومة الإلكترونية بالديوان على مستوى متفاوت من الفعالية، مما يستدعي مواصلة تطوير بعض الخدمات لتشمل جميع الإجراءات الإدارية في إطار تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية، ومن هنا يمكن القول إن أي تقدم في الرقمنة وتفعيل مبادئ الحوكمة يؤدي حتماً إلى تحسن ملموس في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- لمسنا أن الحوكمة الإلكترونية تحدث تحسناً كبيراً في الخدمة العمومية خاصة في بُعدي (الفاعلية والفعالية) تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة و(الشفافية) وضوح الإجراءات وإتاحة المعلومات، مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.
- أظهرت النتائج تجانساً كبيراً في آراء المستجوبين، حيث لم تثبت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة، الخبرة الوظيفية، وتكرار الاستخدام)، غير أن الفرضية قد قبلت جزئياً فيما يخص متغير "عدد الزيارات" الخاص بالمواطنين، والذي أظهر فروقا دالة إحصائية لصالح دائمي التردد على الديوان من حيث تقييمهم الإيجابي للخدمة العمومية.
- وجود فجوة واضحة بين توافر المنصات الرقمية والاستخدام الفعلي لها، إضافة إلى تحديات بشرية وتنظيمية يتمثل أبرزها في: ضعف الحملات التحسيسية، قلة الثقافة الرقمية، ومقاومة التغيير والجمود على النمط الكلاسيكي، مما يحد من الفعالية الإجمالية للحوكمة الإلكترونية رغم إسهاماتها الإيجابية المعترف بها.

❖ اقتراحات والتوصيات:

- بناءً على النتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها هذه الدراسة، وفي سبيل تفعيل دور الحوكمة الإلكترونية والارتقاء بتحسين الخدمة العمومية في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بورقلة، نقترح التوصيات التالية:
- إطلاق حملات إعلامية (عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والملصقات داخل المقر) تكتيفية وتحسيسية لتوعية المواطنين بوجود هذه الخدمات، وشرح كيفية استخدامها، وإبراز دورها في توفير وقتهم وجهدهم.
- تفعيل آليات الإدماج والمشاركة من خلال تطوير المنصات الرقمية لتصبح تفاعلية وليست إعلامية فقط، وذلك من خلال إدراج استطلاعات رأي دورية، وفتح قنوات حوار إلكترونية تتيح للمواطن إبداء رأيه في جودة السكنات والخدمات المقدمة.

- تعزيز الشفافية والمساءلة الرقمية بنشر تقاريره الدورية إلكترونياً، وتوفير نظام تتبع دقيق وشفاف يسمح للمواطن بمعرفة مسار ومرحلة معالجة ملفه خطوة بخطوة، مع تفعيل نظام إلكتروني سريع الاستجابة لتلقي ومعالجة الشكاوى.
- تنظيم دورات تكوينية مستمرة لموظفي الديوان حول أحدث تقنيات الإدارة الإلكترونية والأمن السيبراني، لضمان قدرتهم على مواكبة التحول الرقمي وتقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسة.
- العمل على رقمنة كافة الإجراءات والمصالح الإدارية دون استثناء لكيلا يضطر المواطن لاستخدام المنصة الإلكترونية في مرحلة ثم يطلب منه الحضور شخصياً لتقديم وثائق ورقية في مرحلة أخرى.
- إنشاء خلية أو لجنة متخصصة داخل الديوان مهمتها القياس الدوري لفعالية الخدمات الإلكترونية، وتحديث المنصات تقنياً لتجنب الأعطال وضمان تقديم الخدمة على مدار الساعة (7/24).

❖ افاق الدراسة:

- توسيع نطاق الخدمات الرقمية لتشمل كامل مراحل معالجة الملفات العقارية، على أن يتم ربط هذه الخدمات بمنصات وطنية أخرى، كأنظمة الدفع الإلكتروني ومنصات التحقق من الوثائق، مع إعادة تقييم الأثر بعد تحقيق هذا التكامل الشامل.
- يقترح على الديوان تنفيذ حملات تحسيسية مكثفة موجهة للمواطنين، تشمل وسائل التواصل الاجتماعي، الرسائل النصية القصيرة (SMS)، وتنظيم ورشات توعوية داخل الوكالات العقارية، إلى جانب تبسيط واجهات المنصة الرقمية وتوفير دليل استخدام مبسط باللغة العربية، كما يقترح أن تقوم دراسة مستقبلية بقياس أثر هذه الإجراءات على ارتفاع نسبة الاستخدام الفعلي للخدمات الرقمية.
- ضرورة إجراء أبحاث لاحقة تدرس العوامل المؤثرة في تبني التكنولوجيا لدى المواطنين والموظفين، لاختبار كيف تؤثر الثقة الرقمية، والثقافة الإلكترونية، ومقاومة التغيير على مدى فعالية تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- تطوير منصات الإلكترونية بالديوان من خلال إدراج آليات واضحة للمساءلة الإلكترونية، كاعتماد مؤشرات أداء لحظية، ونشر تقارير دورية حول تقدم إنجاز الملفات، وتخصيص خانة للشكاوى والاقتراحات مع إلزامية الرد عليها، كما يُقترح تفعيل المشاركة الإلكترونية للمواطنين عبر استطلاعات الرأي حول جودة الخدمات المقدمة، وتشكيل لجان افتراضية لتقييم السياسات السكنية، ويمكن لدراسة لاحقة أن تقيس أثر هذه التدخلات على تحسين الخدمة العمومية.
- إجراء دراسة مقارنة بين الجزائر وكل من تونس، المغرب، أو مصر حول تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الخدمات العقارية والسكنية، للاستفادة من تجاربها الناجحة في التغلب على الصعوبات المتعلقة بالعنصر البشري والهياكل التنظيمية.
- بناء رؤية متكاملة 2030 تركز على رقمنة شاملة، ربط وطني متكامل، وبناء الثقة الرقمية.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- البحوث الجامعية:

أ- أطروحات الدكتوراه:

1- عبد العزيز ضيائي - أثر عصرنة الإدارة المحلية على ترقية الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة ميدانية لعينة من بلديات ولاية باتنة (2017-2022)، ابراهيم سلطان شيبوط جامعة الجزائر "3"، 2023-2024.

ب- رسائل ماستر

1- عرعار مفيدة، الإدارة الإلكترونية كألية لتفعيل الخدمة العمومية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018.

2- دربال ياسمين، اليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر - دراسة حالة البتتين، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2019-2020.

ج- المقالات والمنشورات:

1- كمال فار، -الخدمة العمومية: المقاربة النظرية والتاريخية والجدور التاريخية -، مجلة الفكر جامعة الجزائر 02، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2020.

2- دخيلي خالد، -إثر التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء التسويقي للخدمة العمومية-، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص بالملتقى الافتراضي الدولي الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، 2021.

3- عمر عبد الحفيظ احمد عمر - الحوكمة الإلكترونية لأهداف التنمية المستدامة - مقال، مجلة التميز الفكر للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد الخامس مصر، 2021.

4- عبد الجليل طواهر، نزيه عطية، براهيم زرزور - دور التسيير الإلكتروني في تحسين الخدمة العمومية بلدية بئر مقدم بولاية تبسة نموذجاً - مقال مجلة أداء المؤسسات الجزائرية المجلد 11، العدد 01، 2022.

5- يحيوي مريم، حذمر زينب - الحوكمة الإلكترونية مدخل نحو نموذج جودة الخدمة العمومية - مقال، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد 08، 2022.

6- لوكيل زليخة، بوعلام حمو - الحوكمة الإلكترونية ودورها في اصلاح إدارة القطاع العام بالجزائر - مقال، مجلة الالكترونية للحقوق والعلوم السياسية المجلد 09، العدد 01، 2024.

7- بلحوت المداني، نزالي سامية - الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي - المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة / المجلد 09، العدد 01، 2024.

8- نعمة الله مهماه - الحوكمة الرقمية للإدارة العمومية في الجزائر - مقال، مجلة اجارة المدرسة الوطنية للإدارة - الجزائر، المجلد 31، العدد 61، 2024.

- 9- زايددي العيد، بن دواد حسين -الحكومة الالكترونية ودورها في تكريس الحكومة الالكترونية-مقال، مجلة الدراسات والبحوث القانونية المجلد 10، العدد 01، 2025.
- 10- أيات عبد القادر بسيوني أبو سعده، دور الحكومة الالكترونية في جودة الخدمة العامة-بالتنسيق على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، مقال مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 26، العدد الأول، 2025.
- 11- عدمان مريزق، لونيس حسينة-الحكومة الالكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائرية.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- 1- International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, vol 2, 2018, Nick A Obode –Challenees of Implementing Electronic Governance in Public Sector organization in Nigeria.
- 2-Soufyane Bouguetaia، Ettayib mezour-E-GOVERNANCE IN THE PUBLIC SECTOR IN ALGERIA: CHALLENGES AND PROGRESS، Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 30, No. 01, 2024.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- 1- الحكومة الالكترونية وفوائدها ومبادئها ونماذجها وأهدافها -بكة للتعليم. بتاريخ: 2026/01/30 الساعة 11:18 . <https://bakkah.com>

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	المؤسسة
01	الحاج عرابة	أستاذ	جامعة ورقلة
02	مناصيرية رشيد	أستاذ	جامعة ورقلة
03	أسماء يوسف	أستاذ	جامعة ورقلة
04	طواهير عبد الجليل	أستاذ	جامعة ورقلة
05	حفصي رشيد	أستاذ	جامعة ورقلة

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذه الاستبانة المنجزة في إطار دراسة بعنوان: -دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة) - وذلك تكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختيارها كعينة لدارستنا الميدانية، وعليه فإننا نرجو مساعدتكم في تعبئة هذه الاستبانة عبر تحديد رأيك الشخصي بوضع علامة (X) في الخيار المناسب، كما نخططكم علما بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسيتم التعامل معها بموضوعية وسرية تامة وبأمانة علمية.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم معنا. عطوات زليخة -حمو دلال

المحور الأول: المعلومات العامة:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني ☐
- 4- الصفة: موظف بالديوان ☐ مواطن ☐
- 5- الخبرة الوظيفية للموظفين بالديوان: أقل من 05 سنوات ☐ من 05-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 6- عدد زيارتك للديوان (المواطن): مرة واحدة ☐ 2-3 مرات ☐ 4-6 مرات ☐ أكثر من 6 مرات ☐
- 7- تكرار استخدامك للخدمات الإلكترونية: يومي ☐ أسبوعي ☐ شهري ☐ نادرا ☐ لم أستخدمها ☐

المحور الثاني: المتغير المستقل: الحوكمة الالكترونية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الشفافية						
1	المعلومات عن الإجراءات الإدارية على مستوى موقع الديوان واضحة ومتاحة على المواقع					
2	يمكنني تتبع حالة طلبي الكترونيا بسهولة وشفافية					
3	ينشر الديوان تقارير أدائه الكترونيا					
4	يمكنني الوصول بسهولة إلى المعلومات عبر المنصات الرقمية.					
البعد الثاني: الإدماج والمشاركة						
5	الخدمات متاحة للجميع دون تمييز					
6	يتاح لي التعبير عن رأيي في الخدمات عبر استطلاعات الكترونية					
7	هناك آليات الكترونية لتلقي الشكاوى والاقتراحات					
8	تسمح المنصات الالكترونية بالمشاركة في استطلاع الرأي والاقتراحات بفعالية					
9	تتوفر قنوات تفاعلية (مثل المنتديات او التطبيقات) تتيح الحوار والتواصل الفعال					
البعد الثالث: الفاعلية والفعالية						
10	الخدمات الإلكترونية المقدمة سريعة وفعالة مقارنة بالذهاب للمكاتب					
11	الإجراءات الالكترونية سريعة وفعالة مقارنة بالطرق التقليدية					
12	تقلل الخدمات الالكترونية الوقت والتكلفة في الإجراءات العقارية					
13	يقيس الديوان فعالية الخدمات الالكترونية					
البعد الرابع: المعرفة						
14	تساعد المنصات الرقمية في نشر المعرفة الإدارية.					
15	يسهل الوصول إلى المعلومات والخدمات					
16	يساهم الديوان في التحسين بمعرفة حقوقي					
البعد الخامس: التنافسية						
17	يسعى الديوان لتحسين خدماته باستمرار					
18	يشجع الديوان روح المبادرة والابتكار في تقديم الخدمات					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	تنافس الخدمات المقدمة بالديوان المؤسسات الأخرى بالولاية					
20	تعد الخدمات الإلكترونية أكثر كفاءة من الخدمات التقليدية					
البعد السادس: تقديم أحسن الخدمات للمواطنين						
21	تعبر لخدمات الإلكترونية عن احتياجي					
22	تقدم خدمات سريعة ومريحة عبر التطبيقات والمواقع					
23	تعبر الخدمات المقدمة عن رضاي وتلي تطلعاتي					
البعد السابع: المساءلة						
24	تتيح المنصات الإلكترونية تقديم شكاوى ومتابعة المسؤولين					
25	توفر المنصات آليات شكاوى الإلكترونية سريعة الاستجابة					
26	تعالج الشكاوى عبر المنصة بطريقة سريعة					
27	أثق بأن الإجراءات الإلكترونية المقدمة قانونية وآمنة					

المحور الثالث: المتغير التابع الخدمة العمومية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: المساواة (العدالة)						
1	تقدم الخدمات بنفس الجودة للجميع بدون تمييز					
2	الإجراءات عادلة للجميع في الوصول إلى الخدمات					
3	الخدمات متاحة للجميع دون تفضيل لفئات معينة على حساب أخرى					
البعد الثاني: الديمومة والاستمرارية						
4	أحصل على الخدمات في أي وقت					
5	الخدمات المقدمة دائما جيدة					
6	يحافظ الديوان على توفير الخدمات على المدى الطويل					
البعد الثالث: التطور						
7	الخدمات المقدمة في تحسن مستمر وتواكب التغيرات الجديدة					
8	يعتمد الديوان على تقنيات متطورة ليكون أفضل					
09	تؤخذ الاستطلاعات بعين الاعتبار.					

					10	تجرى تقييمات دورية لتطوير الخدمات والتعلم من تجارب المؤسسات الأخرى
البعد الرابع: المجانية النسبية						
					11	الخدمات الأساسية المقدمة مجانية أو بتكلفة رمزية للجميع
					12	لا تثقل الخدمات المقدمة برسوم إضافية تعرقل حصولكم على حقوقكم
					13	الرسوم واضحة ومعقولة في الدفع الإلكتروني
البعد الخامس: الشمولية						
					14	تغطي الخدمات الأساسية جميع فئات المجتمع
					15	تشمل الخدمات حتى الفئات المهمشة أو ذوي الاحتياجات الخاصة
					16	الوصول الشامل متاح للأغلبية
					17	جميع الخدمات متوفرة إلكترونياً وتغطي كل المصالح والإجراءات
البعد السادس: الفعالية						
					18	تحقق الخدمات المقدمة نتائج إيجابية واضحة وملموسة
					19	تحقق الخدمات أهدافها بكفاءة عالية
					20	راضون تماماً عن وسائل معالجة الشكاوى
					21	تتوافق النتائج الفعلية مع الوعود الرسمية المعلنة

أسئلة إضافية:

1. هل سبق لك استخدام الخدمات الإلكترونية الخاصة بالديوان؟
2. كيف تقيم سهولة استعمال المنصة الإلكترونية؟
3. هل قلصت الرقمنة من عدد التنقلات إلى مقر الديوان؟
4. هل تشعر بوجود شفافية أكبر في معالجة ملفك؟
5. ما اقتراحاتك لتحسين الخدمة الإلكترونية؟

شكراً على حسن تعاونكم

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الاهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور الحوكمة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الحوكمة الالكترونية والخدمة العمومية
3	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للحوكمة الالكترونية
3	- الفرع الأول: مفهوم الحوكمة الالكترونية
3	• أولا: تعريف الحوكمة الالكترونية
5	• ثانيا: أهم المصطلحات المتعلقة بالحوكمة الالكترونية
6	• الفرع الثاني: فوائد الحوكمة الالكترونية، خصائصها، أهدافها، أهميتها
6	- أولا: فوائد الحوكمة الإلكترونية
6	- ثانيا: خصائص الحوكمة الإلكترونية
6	- ثالثا: أهداف الحوكمة الإلكترونية
7	- الفرع الثالث: أبعاد، مبادئ، تقنيات ونماذج الحوكمة الإلكترونية
7	• أولا: أبعاد الحوكمة الإلكترونية
9	• ثانيا: مبادئ الحوكمة الإلكترونية
10	• ثالثا: تقنيات ونماذج الحوكمة الإلكترونية
12	• الفرع الرابع: مزايا ومعوقات الحوكمة الإلكترونية
12	• أولا: مزايا الحوكمة الإلكترونية
13	• ثانيا: معوقات الحوكمة الإلكترونية
13	- المطلب الثاني: الخدمة العمومية

13	• الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية
13	• أولاً: تطور لخدمة العمومية
14	• ثانياً: تعريف الخدمة العمومية
15	- الفرع الثاني: خصائص، أهداف وأهمية الخدمة العمومية
15	- أولاً: خصائص الخدمة العمومية
15	- ثانياً: أهداف الخدمة العمومية
15	- ثالثاً: أهمية الخدمة العمومية
16	- الفرع الثالث: أنواع ومعايير (مبادئ) الخدمة العمومية
16	• أولاً: أنواع الخدمة العمومية
17	• ثانياً: معايير (مبادئ) الخدمة العمومية
18	- المطلب الثالث: دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
19	• الفرع الأول: مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
20	• الفرع الثاني: المتطلبات والتحديات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ومداخل تحسينها
20	• أولاً: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية
22	- ثانياً: تحديات الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام
23	- ثالثاً: مداخل التحسين المحتملة
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الحوكمة الإلكترونية والخدمة العمومية
25	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
31	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية
33	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
36	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
36	- الفرع الأول: منهج الدراسة
39	- الفرع الثاني: وصف لخصائص عينة الدراسة
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	- الفرع الأول: أدوات الدراسة
48	- الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

49	- الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
50	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
50	- المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
50	• الفرع الأول: الإحصائيات الوصفية
59	• الفرع الثاني: تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد محاور الدراسة
60	• الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
69	- المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
72	خلاصة الفصل الثاني
74	خاتمة
78	قائمة المراجع
80	الملاحق
85	الفهرس