

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص : تسيير عمومي

تحت عنوان:

دراسة دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية : حالة بلدية
الرمشي

تحت اشراف غربي ناصر صلاح
الدين

من اعداد : بن خلفون عبد المجيد

لجنة المناقشة

السنة الجامعية 2024-2025

فهرس المحتويات

1.....	مقدمة عامة
14.....	الفصل الأول: الإطار النظري
1. 15.....	مفهوم الرقمنة
2. 21.....	أبعاد ومستويات الرقمنة
3. 27.....	الرقمنة في الإدارة العمومية
4. 33.....	جودة الخدمات العمومية
5. 39.....	العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات العمومية
61.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1. 62.....	الدراسات العربية
2. 72.....	الدراسات الأجنبية
3. 78.....	جدول ملخص الدراسات السابقة
4. 80.....	نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات
82.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - حالة بلدية الرمشي
1. 83.....	مقدمة الفصل
2. 85.....	منهجية الدراسة
3. 89.....	تحليل ثبات أدوات القياس (ألفا كرونباخ)
4. 93.....	تحليل العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة

5. 96.....	التفسير الاقتصادي والإداري للنتائج
6. 101.....	توصيات الدراسة
104.....	خاتمة الفصل الثالث
105.....	خاتمة عامة
107.....	قائمة المراجع

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً بفعل الثورة الرقمية، التي أثرت على كل القطاعات بلا استثناء، وجعلت من تكنولوجيا المعلومات والاتصال محوراً رئيسياً لتطوير أداء المؤسسات، بما في ذلك القطاع العمومي. لقد انتقلت الإدارة العمومية من العمل التقليدي القائم على الورق والمعاملات اليدوية، إلى تبني منظومات رقمية تسعى لتبسيط الإجراءات، تقليص الزمن الإداري، وتحقيق جودة أعلى للخدمات العمومية.

في هذا السياق، أصبحت **الرقمنة** أحد أعمدة الإصلاح الإداري الحديث، ووسيلة لتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة والشفافية، وتكريس مبادئ المشاركة والفعالية في تقديم الخدمة العمومية. وتبرز **البلديات** كوحدات إدارية محلية ذات تماس مباشر مع المواطنين، تقدم لهم خدمات أساسية يومية، كالحالة المدنية، رخص البناء، النظافة، والصحة البيئية. وبالتالي، فإن تحسين جودة الخدمات في البلديات من خلال الرقمنة لا يعد خياراً ترفيهياً، بل ضرورة عملية ومجتمعية، خاصة مع تزايد توقعات المواطنين وتطلعاتهم إلى خدمة عمومية أكثر سرعة وشفافية وكفاءة.

ورغم الجهود المبذولة في الجزائر لتطبيق الرقمنة على مستوى البلديات، إلا أن الواقع لا يزال يكشف عن تفاوتات كبيرة في مستوى التطبيق، واختلاف في الإمكانيات، مما يطرح تساؤلات حول مدى فعالية هذه البرامج الرقمية في تحسين جودة الخدمات العمومية.

من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى تحليل دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية على مستوى البلديات الجزائرية، من خلال مقارنة علمية تدمج بين الإطار النظري والدراسة الميدانية، للوصول إلى فهم أعمق للعلاقة بين الرقمنة والجودة، واستكشاف أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستفادة المثلى من التحول الرقمي.

1. إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق، تتحدد الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

"ما مدى تأثير تبني الرقمنة على تحسين جودة الخدمات العمومية في البلديات الجزائرية؟"

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسى مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى الرقمنة المطبق فعلياً في البلديات محل الدراسة؟
- ما هي أبعاد جودة الخدمات العمومية الأكثر تأثراً بالرقمنة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات تبعاً لمستوى الرقمنة بين البلديات؟

- ما هي أبرز التحديات والعوائق التي تواجه البلديات في تطبيق الرقمنة؟

2. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقمنة وجودة الخدمات العمومية في البلديات.
2. تختلف جودة الخدمات العمومية باختلاف مستوى الرقمنة المطبق في البلديات.
3. تسهم الرقمنة في تحسين أبعاد الجودة المتمثلة في (السرعة، الدقة، الموثوقية، الاستجابة، ورضا المواطنين).
4. تواجه البلديات معوقات تنظيمية وتقنية تحد من أثر الرقمنة على جودة الخدمات.

3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة أبعاد:

- ◆ **الأهمية العلمية:** تساهم في سد فجوة معرفية في الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالرقمنة وجودة الخدمات العمومية على مستوى البلديات في الجزائر، نظرًا لقلّة الدراسات الميدانية بهذا الخصوص.
- ◆ **الأهمية العملية:** تقدم نتائج وإحصاءات ميدانية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار المحليون لتطوير سياسات رقمية أكثر فعالية، وتحسين أداء الخدمات العمومية في البلديات.
- ◆ **الأهمية المجتمعية:** تعزز نتائج هذه الدراسة الوعي المجتمعي بأهمية الرقمنة، وتدعم بناء ثقة المواطن بالإدارة المحلية من خلال توفير خدمات أسرع، أكثر دقة، وشفافية.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تشخيص مستوى الرقمنة في البلديات الجزائرية محل الدراسة.
2. قياس أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية وفق أبعادها المختلفة.
3. تحليل الفروق في جودة الخدمات حسب مستوى الرقمنة في البلديات.
4. استكشاف المعوقات والتحديات التي تحد من فعالية الرقمنة في تحسين جودة الخدمات.

5. تقديم توصيات عملية لتعزيز الرقمنة وتحسين جودة الخدمات العمومية.

5. محاور الدراسة

توزعت الدراسة على ثلاثة فصول رئيسية:

- الفصل الأول: الإطار النظري (يشمل تعريف الرقمنة، جودة الخدمات العمومية، العلاقة بينهما، ونماذج نظرية).
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة (استعراض وتحليل أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة).
- الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (منهجية البحث، تحليل بيانات الاستبيان، اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج).

6. مصطلحات الدراسة

- الرقمنة (**Digitalization**): تحويل العمليات والخدمات من الشكل الورقي أو اليدوي إلى إلكتروني باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال.
- جودة الخدمات العمومية (**Public Service Quality**): مدى قدرة الخدمات المقدمة من البلديات على تلبية توقعات المواطنين وفق معايير (السرعة، الدقة، الموثوقية، الاستجابة، الشفافية، الرضا).
- البلديات (**Municipalities**): تُعرف البلديات بأنها وحدات إدارية محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتولى إدارة المصالح المحلية وتقديم الخدمات العمومية الأساسية للمواطنين ضمن نطاقها الجغرافي، وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

تشكل هذه الدراسة محاولة علمية لفهم العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات العمومية على مستوى البلديات الجزائرية، عبر مقارنة تحليلية ميدانية تجمع بين النظرية والتطبيق، بهدف تقديم نتائج وتوصيات عملية تساهم في دعم جهود إصلاح الإدارة المحلية وتعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بجودة حياة المواطن.

مقدمة الفصل

إن التحول الرقمي أصبح اليوم خيارًا استراتيجيًا وليس مجرد بديل إداري في سياق سعي الحكومات إلى تحسين أدائها وتقديم خدمات ذات جودة أعلى للمواطنين. ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، برزت الرقمنة كإحدى الركائز الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية وتحقيق الحوكمة الرشيدة. ونظرًا لكون البلديات تمثل أول واجهة للإدارة العمومية مع المواطن، فإن إدماج الرقمنة في خدماتها أصبح أمرًا ملغًا لضمان توفير خدمات سريعة، دقيقة، وذات مصداقية.

يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل لموضوع الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقمنة، توضيح أبعاد جودة الخدمات العمومية، تحليل العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة، واستعراض أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البلديات، وذلك اعتمادًا على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

1. مفهوم الرقمنة

شهد العالم منذ نهاية القرن العشرين تحولات متسارعة بفعل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما جعل الرقمنة واحدة من المفاهيم الجوهرية المرتبطة بإصلاح وتطوير المؤسسات العامة والخاصة. وقد اختلفت الأدبيات العلمية في تعريف الرقمنة، لكنها تتفق على كونها عملية تحويل المعلومات، الوثائق، الإجراءات والمعاملات التقليدية من شكلها الورقي أو اليدوي إلى صيغة إلكترونية يتم التعامل معها عبر تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. (Brennen & Kreiss, 2016)

1. تعريف الرقمنة :

يُعرّف Brennen و Kreiss (2016) الرقمنة بأنها "عملية تحويل المعلومات من الحالة التناظرية أو الورقية إلى الحالة الرقمية باستخدام أدوات وتقنيات رقمية لتسهيل التخزين، المعالجة، والنقل"، وهو تعريف يركز على الجانب الفني والتحويلي للمعلومات. بينما يذهب Mergel و Edelman و Haug (2019) أبعد من ذلك، مؤكدين أن الرقمنة ليست مجرد عملية تقنية بل تحول مؤسسي وثقافي شامل يعيد تشكيل طبيعة العمل التنظيمي والعلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

في السياق العربي، عرّفها عودة (2014) بأنها "مجموعة العمليات التي يتم بموجبها تحويل الوثائق والمعاملات من صيغتها الورقية إلى صيغ إلكترونية بهدف تحسين سرعة الأداء، خفض التكاليف، وضمان الدقة والشفافية". كما يرى عليوة (2020) أن الرقمنة تعني إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في البنية الوظيفية والإدارية للمؤسسات بغرض الارتقاء بالخدمات وتقريب الإدارة من المواطن.

من خلال هذه التعاريف، يتضح أن الرقمنة تنطوي على ثلاثة مكونات أساسية: البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية المؤهلة، والإطار القانوني والتنظيمي. (Gil-Garcia, 2012) إذ لا يمكن تصور رقمنة حقيقية دون توفر الأجهزة، الشبكات، البرمجيات، الكفاءات القادرة على التعامل مع هذه الأنظمة، واللوائح التي تؤطر هذا التحول.

ويشير Lindgren و Jansson (2013) إلى أن الرقمنة يجب ألا تُفهم كإجراء مستقل، بل كمسار تراكمي يتطلب إعادة هيكلة العمليات، تبسيط الإجراءات، وتحسين العلاقة مع المستفيدين من الخدمة. كما أضاف Anthopoulos وآخرون (2016) أن الرقمنة الناجحة تقوم على التكامل بين التقنية والبشر والتنظيم، محذرين من أن التركيز على التكنولوجيا وحدها دون الجوانب الأخرى يؤدي غالبًا إلى فشل مشاريع الحكومة الإلكترونية.

2. أبعاد الرقمنة

ترتكز الرقمنة على عدة أبعاد مترابطة، تشمل:

1. **البعد التكنولوجي**: يتضمن توفير البنية الأساسية من الأجهزة، الخوادم، البرمجيات، قواعد البيانات، وشبكات الاتصال. (Mergel et al., 2019)
2. **البعد البشري**: يتعلق بتكوين وتأهيل الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية وإدارتها بكفاءة (Gil-Garcia, 2012).
3. **البعد التنظيمي**: يتمثل في إعادة هيكلة الإجراءات وتكييفها مع البيئة الرقمية، مع تعديل القوانين والسياسات بما يتلاءم مع العمل الإلكتروني. (UNESCAP, 2017)
4. **البعد الثقافي**: يرتبط بتغيير الذهنيات وقبول التغيير من طرف الموظفين والمستفيدين، إذ يؤكد عليوة (2020) أن مقاومة التغيير الثقافي تعد أحد أبرز معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية.

2. مستويات الرقمنة (Levels of Digitalization) :

يُعد تحديد مستويات الرقمنة خطوة محورية لفهم مدى نضج العملية الرقمية داخل المؤسسات، كما يساعد هذا التصنيف على رصد المرحلة التي توجد فيها المؤسسة من حيث التحول الرقمي، وتحديد ما ينقصها للانتقال إلى مستوى أعلى وأكثر تكاملاً.

وفقاً للدراسات الحديثة، يمكن تصنيف مستويات الرقمنة إلى ثلاث مراحل رئيسية: الرقمنة التشغيلية، الرقمنة التفاعلية، والرقمنة التكاملية، وهي مراحل متدرجة تبدأ من إدخال التقنيات إلى العمليات الداخلية، ثم الانتقال إلى التفاعل مع المستخدمين، وصولاً إلى مرحلة التحول الرقمي الكامل.

1. الرقمنة التشغيلية (Operational Digitalization)

تمثل هذه المرحلة المستوى الأول والأولي في مسار التحول الرقمي، وتُعد أساساً برقمنة الإجراءات والعمليات الإدارية الداخلية.

في هذا السياق، يتم تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات رقمية، ويتم إدخال البيانات يدوياً في أنظمة رقمية، كما يتم

استعمال برمجيات لتخزين المعلومات، وأحياناً لأداء بعض الوظائف الأساسية مثل تسجيل الطلبات أو إصدار وثائق داخلية.

لا تزال هذه المرحلة تعتمد في جزء كبير منها على التدخل البشري، كما أن الأنظمة المستخدمة تكون مستقلة وغير مترابطة، مما يقلل من كفاءة التشغيل ويجعل الاستفادة من الرقمنة جزئية فقط (Lindgren & Jansson, 2013).

وعلى الرغم من بساطتها، فإن هذه المرحلة تُعد قاعدة انطلاق ضرورية نحو الرقمنة الكاملة، وتوفر الأساس لبناء قواعد بيانات منظمة.

مثال محلي: العديد من البلديات الجزائرية بدأت الرقمنة عبر أرشفة سجلات الحالة المدنية باستخدام برامج حاسوب بسيطة دون ربطها بنظام مركزي (بن عيسى، 2020).

2. الرقمنة التفاعلية (Interactive Digitalization)

تمثل هذه المرحلة تطوراً كبيراً مقارنة بالمستوى السابق، حيث تنتقل المؤسسة من التركيز على العمليات الداخلية إلى فتح قنوات تفاعل إلكترونية مع المواطنين أو المستخدمين.

يتم خلال هذه المرحلة تطوير بوابات إلكترونية، مواقع ويب رسمية، منصات استقبال الطلبات أو الشكاوى، أنظمة تتبع الملفات، مما يعزز شفافية الإدارة ويزيد من سرعة الاستجابة.

تتميز الرقمنة التفاعلية بأنها تُقرب الإدارة من المواطن، وتسمح له بالحصول على الخدمة دون التنقل المادي، كما تُساهم في تخفيض الضغط على مكاتب الاستقبال، وتقلل من معدلات الخطأ الإداري (Anthopoulos et al., 2016).

إلا أن هذه المرحلة قد تبقى محدودة إذا لم تُدعم بأنظمة خلفية متكاملة أو قواعد بيانات مترابطة.

يشير (Mergel et al. (2019 إلى أن الرقمنة التفاعلية تمثل "لحظة التحول النوعي" التي يبدأ فيها المواطن في الشعور بقيمة الرقمنة، لكنها لا تُحقق الأثر الكامل ما لم يتم تطوير النظام الداخلي للمؤسسة.

3. الرقمنة التكاملية (Integrative Digitalization) :

تُعد الرقمنة التكاملية أعلى مستوى من مستويات الرقمنة وأكثرها نضجاً. وهي تتجاوز مجرد توفير خدمات إلكترونية أو رقمنة الوثائق، لتصل إلى ربط الأنظمة الداخلية للمؤسسة ببعضها، وربط المؤسسة مع مؤسسات أخرى من خلال تبادل البيانات الآلي والآمن.

في هذا المستوى، تُدار العمليات بطريقة شاملة من خلال أنظمة معلوماتية متكاملة) مثل ERP أو نظم الحكومة الذكية، مما يسمح بإدارة الخدمة بشكل كامل رقمياً، دون الحاجة لأي تدخل وقي. وتصبح البيانات متاحة وفورية ودقيقة، مما يُحسّن جودة القرار الإداري، ويرفع من أداء الخدمة العامة. (Gil-Garcia, 2012)

مثال دولي: اعتمدت إستونيا منذ 2002 منصة رقمية موحدة تسمح للمواطن بإجراء أكثر من 99% من معاملاته الإدارية من منزله، بما في ذلك التصويت، الصحة، التعليم، والضرائب، في إطار رقمنة تكاملية كاملة (UNESCAP, 2017).

في السياق الجزائري، لم تصل البلديات بعد إلى هذا المستوى، إلا في حالات استثنائية وعلى نطاق محدود، بسبب ضعف الربط الشبكي، وقصور الأنظمة، ونقص التنسيق بين المصالح الإدارية (بوخاري، 2021).

من خلال ما سبق، يمكن القول إن مستويات الرقمنة لا تتعلق فقط بتوفير تكنولوجيا، بل هي مسار تدريجي لتحويل ثقافي وتنظيمي وتقني، يبدأ من رقمنة الوثائق، يمر بالتفاعل الرقمي مع المواطن، ثم يصل إلى التكامل الكامل بين الأنظمة.

وكل مستوى يتطلب متطلبات مختلفة من حيث البنية التحتية، الموارد البشرية، والأطر القانونية. وقد أكدت الأدبيات أن الانتقال الناجح بين هذه المستويات يجب أن يتم وفق استراتيجية شاملة مدروسة (Mergel et al., 2019).

3. الرقمنة في الإدارة العمومية

تُعد الرقمنة في الإدارة العمومية من أبرز المداخل الإصلاحية التي تعتمد عليها الدول الحديثة لتطوير القطاع العام وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، الكفاءة، الشفافية، الفعالية، والعدالة في تقديم الخدمة العمومية. ولم تعد الرقمنة مجرد خيار تقني، بل أصبحت أداة استراتيجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتسهيل الإجراءات، وتحقيق التقارب بين الإدارة والمواطن. (Gil-Garcia, 2012)

يشير (Gil-Garcia 2012) إلى أن الرقمنة في الإدارة العمومية لا تقتصر على أتمتة الإجراءات أو رقمنة الوثائق فحسب، بل تمثل تحولاً ثقافياً وتنظيمياً عميقاً، يتطلب إعادة هيكلة الأنشطة، مراجعة الأدوار الوظيفية، تغيير نماذج العمل، وتحقيق انفتاح أكبر للإدارة تجاه المواطن. أي أن الرقمنة تمس جوهر البنية الإدارية، ولا تقتصر على القشرة التقنية.

وقد أوضحت الأدبيات (Mergel et al., 2019) أن الرقمنة في القطاع العمومي تمر بمراحل متعددة تبدأ من رقمنة الوثائق، ثم أتمتة العمليات، وصولاً إلى بناء نظام معلوماتي متكامل قادر على دعم القرار الإداري، وتحقيق تكامل بين مختلف الإدارات والمؤسسات.

4. تصنيفات الرقمنة في الإدارة العمومية

يمكن تصنيف الرقمنة في الإدارة العمومية إلى مستويين رئيسيين متكاملين، لكل منهما خصائصه وأهدافه:

◆ الرقمنة الداخلية: (Internal Digitalization)

وتمثل المرحلة الأولى التي تعنى بتحويل الإجراءات والعمليات الداخلية إلى صيغ إلكترونية، وتشمل أتمتة المراسلات الإدارية، رقمنة الأرشيفات، إنشاء قواعد بيانات مركزية، وتطوير أنظمة لتسيير الموارد البشرية والمشتريات داخلياً. (Lindgren & Jansson, 2013) تهدف هذه الرقمنة إلى رفع الكفاءة التشغيلية، تقليل الوقت والتكلفة، وتحسين دقة المعاملات داخل الجهاز الإداري.

◆ الرقمنة الموجهة للمواطن: (External or Citizen-Oriented Digitalization)

تمثل هذه المرحلة التطور الطبيعي للرقمنة الداخلية، حيث تركز على توفير خدمات إلكترونية مباشرة للمواطنين، مثل استخراج الوثائق، دفع الرسوم، تقديم الشكاوى، تتبع الملفات، وإتاحة المعلومات الإدارية عبر الإنترنت (Anthopoulos et al., 2016). وتتجسد هذه الرقمنة من خلال بوابات إلكترونية، مواقع ويب رسمية، منصات تفاعلية، وتطبيقات الهواتف الذكية، بما يساهم في تسهيل العلاقة بين المواطن والإدارة، وتقليل الحاجة للتنقل الجسدي إلى مقرات الإدارات. يشير (Mergel et al., 2019) إلى أن الرقمنة الموجهة للمواطن تعزز الشفافية، تحارب مظاهر الفساد، وتزيد من رضا المواطنين عن الخدمة العمومية، لكنها تتطلب بدورها بنية تحتية قوية ونظاماً قانونياً داعماً لضمان حماية المعاملات الإلكترونية.

5. متطلبات نجاح الرقمنة في الإدارة العمومية

إن تحقيق الرقمنة الناجحة في الإدارة العمومية لا يمكن أن يتم إلا بتوافر مجموعة من الشروط الأساسية، تتكامل فيما بينها لضمان نجاح المشروع الرقمي واستدامته:

1. وجود بنية تحتية تقنية متطورة:

ويعني ذلك توفير الشبكات المعلوماتية، الخوادم، الحواسيب، البرمجيات، أنظمة الحماية السيبرانية،

والاتصال بالإنترنت عالي السرعة (UNESCAP, 2017) إذ بدون هذه العناصر التقنية، تبقى الرقمنة مجرد شعارات غير قابلة للتطبيق الواقعي.

2. تكوين وتأهيل الموارد البشرية:

تشير الدراسات إلى أن الموارد البشرية المدربة تمثل العمود الفقري لإنجاح الرقمنة. ويتطلب ذلك برامج تكوين مستمرة، رفع الكفاءات الرقمية، نشر الثقافة المعلوماتية، وتدريب الموظفين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة (Gil-Garcia, 2012)؛ عليوة، 2020).

3. وجود إرادة سياسية وإدارية داعمة:

يؤكد (Mergel et al. (2019 أن الإرادة السياسية هي المحرك الأساسي للرقمنة، إذ تسمح بتعبئة الموارد، تبني السياسات، وضمان المتابعة والتقييم للمشاريع الرقمية. ويضاف إلى ذلك الإرادة الإدارية على المستوى المحلي التي تدعم تنفيذ السياسات الوطنية ضمن خصوصيات كل إدارة.

4. إطار قانوني وتنظيمي واضح ومنظم:

ترتبط الرقمنة بقضايا قانونية معقدة مثل حماية البيانات الشخصية، المعاملات الإلكترونية، التوقيع الرقمي، أرشفة الوثائق الرقمية، وإثبات الحجية القانونية للوثيقة الإلكترونية (UNESCAP, 2017) ومن ثم، فإن نجاح الرقمنة يتطلب إطارًا تشريعيًا متكاملًا ينظم هذه المسائل ويمنح الثقة للمواطن في التعامل الإلكتروني.

6. جودة الخدمات العمومية :

1. تعريف جودة الخدمة

تُعد جودة الخدمة مفهومًا مركزيًا في الدراسات الإدارية والخدمية، نظرًا لارتباطها المباشر برضا المستفيدين وكفاءة الأداء المؤسسي. تختلف تعريفات جودة الخدمة بحسب التوجهات النظرية، لكنها تشترك عمومًا في كونها مدى قدرة الخدمة المقدمة على تلبية توقعات واحتياجات المستفيدين وفق معايير محددة مسبقًا (Parasuraman et al., 1988).

يُعرف Parasuraman وزملاؤه (1988) جودة الخدمة بأنها "الفجوة بين توقعات العملاء حول الخدمة المدفوعة وإدراكهم للأداء الفعلي لهذه الخدمة"، بينما يرى (Zeithaml et al. (2000 أنها "الحكم العام الذي يصدره المستهلك حول درجة تفوق الخدمة أو تميزها."

أما في السياق العمومي، فقد أشار (Gil-Garcia 2012) إلى أن جودة الخدمة العمومية لا تُقاس فقط بكفاءة الأداء، بل تشمل أيضاً الإنصاف، الشفافية، العدالة، والقدرة على الاستجابة لاحتياجات متنوعة للمواطنين. ويؤكد عليوة (2020) أن جودة الخدمات العمومية تمثل "انعكاساً مباشراً لمصداقية المؤسسة العمومية، وقدرتها على إرضاء المواطن وتحقيق الثقة المتبادلة."

2. أبعاد جودة الخدمة :

لجودة الخدمة أبعاد متعددة متداخلة، حددها (Parasuraman et al. 1988) ضمن نموذج **SERVQUAL** في خمسة أبعاد أساسية:

✓ السرعة: (Speed)

تشير إلى الزمن الذي تستغرقه المؤسسة في تقديم الخدمة للمستخدمين. كلما كانت الخدمة أسرع، زاد رضا المواطن عنها. (Zeithaml et al., 2000)

✓ الدقة: (Accuracy)

تعني مدى خلو الخدمة المقدمة من الأخطاء، ومدى مطابقتها للمعلومات أو الوثائق المقدمة للمعايير القانونية والإدارية. (Gil-Garcia, 2012)

✓ الاستجابة: (Responsiveness)

تعكس قدرة المؤسسة على التعامل السريع والفعال مع طلبات واستفسارات وشكاوى المواطنين (Parasuraman et al., 1988).

✓ الموثوقية: (Reliability)

تعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة الموعدة بشكل موثوق ومتسق ودون أخطاء متكررة (Zeithaml et al., 2000).

✓ الرضا: (Satisfaction)

يمثل التقييم العام للمستخدم حول تجربته في تلقي الخدمة ومدى تطابقها مع توقعاته واحتياجاته (Alioua, 2020).

أشار Lindgren و (Jansson 2013) إلى أن هذه الأبعاد لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل هي مترابطة، ويؤثر تحسين أحدها في الأبعاد الأخرى.

3. نماذج قياس جودة الخدمة

يُعد نموذج **SERVQUAL** الذي طوره Parasuraman et al. (1988) من أشهر النماذج العالمية لقياس جودة الخدمة. يقوم على قياس الفجوة بين توقعات المستفيد وإدراكه الفعلي للأداء عبر الأبعاد الخمسة المذكورة سابقاً. يتم تقييم كل بعد باستخدام مقياس ليكرت (من 1 إلى 5 أو 7 درجات)، وتحليل الفجوة لتحديد مجالات التحسين.

مع انتشار الخدمات الإلكترونية، ظهرت الحاجة إلى تعديل هذا النموذج ليتلاءم مع البيئة الرقمية، مما أدى إلى تطوير نموذج **E-SERVQUAL** الذي أضاف أبعاداً جديدة تتعلق بالبيئة الإلكترونية، مثل سهولة الاستخدام، توفر النظام، الخصوصية، والواجهة التفاعلية. (Zeithaml et al., 2000)

يشير Mergel et al. (2019) إلى أن نماذج القياس الحديثة تميل إلى دمج البعدين التقني والبشري معاً، بحيث لا يتم تقييم أداء النظام بمعزل عن مهارات العاملين والمستخدمين.

7. العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة :

تعد العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة العمومية من الموضوعات الجوهرية التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، خاصة في ظل الاتجاه العالمي نحو تحديث الإدارة العمومية وتقديم خدمات رقمية تلبي تطلعات المواطنين وتنسجم مع متطلبات الحوكمة الرشيدة. فقد أظهرت الأدبيات أن الرقمنة ليست هدفاً بحد ذاتها، بل وسيلة استراتيجية لتحسين جودة الخدمة، من خلال تقليص الوقت، زيادة الدقة، تحسين الاستجابة، وضمان الشفافية. (Gil-Garcia, 2012)

يؤكد Gil-Garcia (2012) أن الرقمنة تعمل على إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل يرفع من كفاءتها وفعاليتها، ويجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات المواطنين. ويضيف Mergel et al. (2019) أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يشمل تحولاً ثقافياً ومؤسسياً يهدف إلى جعل الخدمة أكثر مواكبة للتغيرات المجتمعية ومتطلبات المواطنين.

من ناحية أخرى، يرى Parasuraman et al. (1988) أن جودة الخدمة تقاس من خلال الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكهم الفعلي لأداء الخدمة، وأن أي تدخل أو تغيير في العملية الخدمية يجب أن يهدف إلى تقليل هذه الفجوة. وهنا تظهر الرقمنة كأداة قادرة على سد الفجوة بين التوقعات والأداء، عبر جعل الخدمة أسرع، أكثر دقة، وأقل عرضة للأخطاء البشرية. (Zeithaml et al., 2000)

8. الرقمنة كعامل تمكين لجودة الخدمة

تعمل الرقمنة على تحسين أبعاد جودة الخدمة بطرق مباشرة وغير مباشرة. فقد أظهرت دراسة Lindgren و (2013) Jansson أن البلديات التي طبقت برامج رقمية حققت تحسناً ملحوظاً في سرعة تقديم الخدمات، دقة البيانات، تقليل الأخطاء، وزيادة الشفافية، مقارنة بتلك التي حافظت على الإجراءات التقليدية. يوضح (2019) Mergel et al. أن الرقمنة تؤثر على سيورة تقديم الخدمة وليس فقط على نتائجها، فهي تعيد صياغة مراحل الخدمة بدءاً من استقبال الطلب، مروراً بمعالجته، وانتهاءً بتسليمه. ومن خلال أتمتة هذه المراحل، تصبح الخدمة أكثر موثوقية، ويمكن تتبعها إلكترونياً، مما يعزز الثقة لدى المواطن. كما يرى (2012) Gil-Garcia أن الرقمنة تساهم في تحقيق العدالة في تقديم الخدمة، إذ تقلل من مظاهر التحيز والحسوية التي قد تنشأ في الأنظمة اليدوية، وتجعل الوصول للخدمة متاحاً للجميع عبر القنوات الإلكترونية.

9. دراسات تطبيقية على العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة

أشارت دراسة (2016) Anthopoulos et al. إلى أن مشاريع الحكومة الإلكترونية التي ركزت على تطوير البنية الرقمية وتدريب الموظفين حققت نتائج أفضل من تلك التي اكتفت بإنشاء منصات إلكترونية دون تغيير في الثقافة التنظيمية أو مهارات العاملين. وبينت الدراسة أن الرقمنة تعزز جودة الخدمة فقط عندما تُدمج ضمن رؤية استراتيجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار البنية التحتية، الموارد البشرية، والأطر القانونية. في السياق الجزائري، أشار بوخاري (2021) إلى أن مشروع رقمنة الحالة المدنية في الجزائر ساهم في تحسين سرعة إصدار الوثائق وتقليل طوابير الانتظار، لكنه واجه صعوبات في تعميم الخدمة بسبب مشاكل تقنية ونقص في تكوين الموظفين. وأكد عليوة (2020) أن العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة في الجزائر لا تزال محدودة بسبب غياب تكامل الأنظمة المعلوماتية وضعف الإطار التنظيمي.

10. محددات العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة

تتوقف قوة العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة على عدة عوامل، من أبرزها:

✓ **جاهزية البنية التحتية التكنولوجية**: بدون توفر شبكات اتصال قوية، أجهزة حاسوب حديثة، وبرمجيات ملائمة، تبقى الرقمنة شكلية وغير قادرة على تحسين الخدمة. (Lindgren & Jansson, 2013)

✓ **تأهيل الموارد البشرية**: يشير (Gil-Garcia (2012) إلى أن مهارات العاملين في استخدام الأنظمة الرقمية تؤثر مباشرة على جودة الخدمة، حيث تؤدي قلة الكفاءة إلى تأخير المعاملات أو وقوع أخطاء في إدخال البيانات.

✓ **قبول المواطنين للتعامل مع القنوات الرقمية**: يرى (Mergel et al. (2019 أن ضعف الثقافة الرقمية لدى المواطنين، أو عدم ثقتهم في المنصات الإلكترونية، قد يحد من استفادتهم من الرقمنة، وبالتالي من تأثيرها على جودة الخدمة.

✓ **الإطار القانوني والتنظيمي**: أشار (UNESCAP (2017 إلى أن غياب تشريعات واضحة تنظم المعاملات الرقمية يعطل استغلال الرقمنة كوسيلة لتحسين الخدمة، خاصة فيما يتعلق بالاعتراف القانوني بالوثائق الإلكترونية أو التوقيع الرقمي.

11. تأثير الرقمنة على أبعاد جودة الخدمة :

تعمل الرقمنة على تعزيز كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، كما يلي:

- **السرعة**: تقلل الرقمنة الزمن المستغرق لإنجاز الخدمة من خلال الأتمتة وإلغاء المعاملات اليدوية (Zeithaml et al., 2000).
- **الدقة**: تحذف الرقمنة من الأخطاء البشرية بفضل الاعتماد على الأنظمة المبرمجة للتحقق من البيانات (Gil-Garcia, 2012).
- **الاستجابة**: تمكن الأنظمة الرقمية من تقديم الخدمة خارج أوقات العمل الرسمية، وزيادة قنوات التفاعل مع المواطن. (Anthopoulos et al., 2016)
- **الموثوقية**: تعزز إمكانية تتبع المعاملات إلكترونياً، مما يزيد من مصداقية الخدمة (Lindgren & Jansson, 2013).
- **الرضا**: يشعر المواطن بتحسين الخدمة عندما تصبح أسرع، أدق، وأقل تعقيداً، مما يعزز رضاه وثقته بالإدارة. (Alioua, 2020)

12. مزايا ومخاطر العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة

✓ المزايا :

تمثل الرقمنة أداة استراتيجية أساسية لتحسين جودة الخدمات العمومية، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن إدخال التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات يؤدي إلى تحقيق مكاسب متعددة على مستوى الكفاءة، الشفافية، العدالة، ورضا المستفيدين. (Gil-Garcia, 2012).

◆ تحقيق عدالة أكبر في تقديم الخدمة وتقليل مظاهر المحسوبية والوساطة :

أحد أبرز مزايا الرقمنة هو تقليص التدخل البشري في مراحل تقديم الخدمة، مما يقلل من فرص المحسوبية والوساطة الشخصية، ويضمن تكافؤ الفرص في الحصول على الخدمات. يشير (Gil-Garcia (2012) إلى أن الأنظمة الرقمية تعتمد على قواعد بيانات ومعايير موحدة في معالجة الطلبات، مما يجعل المعاملة موحدة للجميع بغض النظر عن صلات القرابة أو العلاقات الشخصية. كما أن التعامل عبر المنصات الإلكترونية يقلل من فرص الرشوة أو التدخلات غير المشروعة، ويعزز شعور المواطنين بالعدالة والإنصاف. (Gil-Garcia, 2012).

◆ زيادة الشفافية من خلال إمكانية تتبع الملفات إلكترونياً :

توفر الرقمنة إمكانيات تقنية تمكن المواطن من متابعة حالة ملفه أو طلبه إلكترونياً في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من الشفافية ويقلل من حالات إخفاء المعلومات أو التلاعب بالإجراءات (Anthopoulos et al., 2016).

يشير (Anthopoulos et al. (2016) إلى أن هذه الإمكانية تمنح المواطن وسيلة مباشرة للتحقق من تقدم معاملته، دون الحاجة للاعتماد على وعود الموظفين أو معلومات غير دقيقة، كما تقلل من عدد الزيارات الميدانية غير الضرورية للإدارات العمومية.

◆ خفض التكاليف التشغيلية للإدارة والمواطن :

من المزايا الاقتصادية المهمة للرقمنة تقليل التكاليف المالية المرتبطة بالإجراءات التقليدية، سواء من جهة الإدارة أو المواطن. يوضح (Mergel et al. (2019) أن الرقمنة تقلل من الحاجة إلى الورق، الأرشفة الفيزيائية، التنقل، والموارد البشرية المطلوبة لمعالجة المعاملات يدوياً.

على مستوى المواطن، تمكنه الرقمنة من الحصول على الخدمة عن بعد، دون الحاجة للتنقل إلى المقرات الإدارية، مما يوفر عليه نفقات الوقت والمواصلات. (Mergel et al., 2019)

◆ توسيع الوصول إلى الخدمات خاصة في المناطق الريفية والنائية :

تتيح الرقمنة إمكانية الوصول للخدمات العمومية حتى في المناطق التي تعاني من نقص الهياكل الإدارية أو بعدها جغرافيًا عن مراكز القرار. يرى (UNESCAP (2017) أن المنصات الرقمية تقلل من الفجوة الجغرافية بين المواطن والإدارة، وتمنح سكان المناطق النائية فرصة الاستفادة من نفس الخدمات المتاحة في المدن الكبرى.

وبالتالي، تصبح الرقمنة أداة لتحقيق العدالة الجالية وتقليل مظاهر التمييز بين المناطق (UNESCAP, 2017).

✓ المخاطر

رغم المزايا المتعددة، إلا أن الرقمنة تحمل معها جملة من المخاطر والتحديات التي يجب إدارتها بعناية لتجنب آثارها السلبية على جودة الخدمات والمواطنين. (Zeithaml et al., 2000)

◆ إقصاء المواطنين غير المتمكنين رقميًا أو غير القادرين على التعامل مع التكنولوجيا :

تشكل الفجوة الرقمية خطرًا حقيقيًا على العدالة في الحصول على الخدمات، حيث أن فئات واسعة من المجتمع، خاصة كبار السن، محدودي التعليم، أو سكان المناطق المحرومة، قد لا يمتلكون المهارات أو الموارد اللازمة للتعامل مع المنصات الرقمية. (Zeithaml et al., 2000)

يذكر (Zeithaml et al. (2000) من أن الاعتماد الكامل على القنوات الرقمية دون تقديم بدائل تقليدية أو دعم تقني للفئات الضعيفة قد يؤدي إلى استبعادهم من الحق في الخدمة العمومية.

◆ مخاطر تتعلق بأمن البيانات وسرية المعلومات الشخصية :

تتطلب الرقمنة تخزين كميات كبيرة من البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة على خوادم إلكترونية أو قواعد بيانات مركزية، مما يزيد من احتمالات تعرضها للاختراق أو التسريب. (UNESCAP, 2017)

يشير (UNESCAP 2017) إلى أن ضعف البنية التحتية للأمن السيبراني أو غياب تشريعات حماية البيانات يزيد من مخاطر سوء استخدام المعلومات، مما يهدد خصوصية المواطنين وثقتهم بالإدارة.

◆ الاعتماد المفرط على الأنظمة التقنية قد يؤدي إلى توقف الخدمة كليًا عند وقوع الأعطال :

يعتمد النظام الرقمي على التوافر المستمر للبنية التحتية التكنولوجية، من شبكات كهربائية، إنترنت، خوادم، وبرمجيات. يحذر (Anthopoulos et al. 2016) من أن أي عطل فني أو هجوم إلكتروني قد يؤدي إلى توقف الخدمة كليًا، مما يعطل مصالح المواطنين بشكل أوسع من الأعطال التقليدية. كما أن ضعف الصيانة أو نقص الكفاءات الفنية لسرعة إصلاح الأعطال يزيد من مدة الانقطاع (Anthopoulos et al., 2016).

◆ ضعف تكامل الأنظمة قد يؤدي إلى تكرار إدخال البيانات وإرباك المستخدمين :

من التحديات التقنية أيضًا ضعف التكامل بين الأنظمة المعلوماتية المختلفة داخل نفس المؤسسة أو بين مؤسسات متعددة. يشير عليوة (2020) إلى أن غياب قواعد بيانات مترابطة يؤدي إلى مطالبة المواطن بتقديم نفس الوثائق أو المعلومات مرارًا، وإعادة إدخال البيانات يدويًا في كل إدارة، مما يفقد الرقمنة جزءًا كبيرًا من فعاليتها.

كما أن ضعف التكامل يخلق شعورًا بالإحباط لدى المواطنين الذين يتوقعون تسهيل الإجراءات وليس مضاعفتها إلكترونيًا. (Alioua, 2020)

من خلال ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة علاقة تكاملية تعتمد على جاهزية المؤسسة، تأهيل مواردها، قبول المواطنين، والإطار القانوني المنظم. فالرقمنة وحدها لا تضمن تحسين جودة الخدمة إلا إذا كانت مدعومة بإصلاحات مؤسسية وتنظيمية وثقافية شاملة (Mergel et al., 2019)؛ (UNESCAP, 2017)؛ Gil-Garcia, 2012

وفي السياق الجزائري، لا تزال هذه العلاقة تواجه تحديات تطبيقية تجعل أثر الرقمنة على جودة الخدمة جزئيًا وغير مستدام، مما يستدعي جهودًا إضافية في مجال بناء القدرات، تطوير البنية التحتية، وتحقيق التكامل بين الأنظمة (بوخاري، 2021؛ عليوة، 2020).

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل، تبين أن الرقمنة تمثل أداة محورية في إصلاح الإدارة العمومية وتحديثها، وتحقيق نقلة نوعية في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. فقد استعرضنا المفاهيم الأساسية للرقمنة، أبعادها، مستوياتها، علاقتها بجودة الخدمة، وأهم النماذج النظرية والتطبيقية التي تناولت هذا الموضوع. كما أوضحنا كيف تؤثر الرقمنة على أبعاد جودة الخدمة، من خلال تحسين السرعة، الدقة، الموثوقية، الاستجابة، والرضا.

إلى جانب ذلك، تناول الفصل المزايا المتعددة التي توفرها الرقمنة، مثل تعزيز الشفافية، تقليل التكاليف، وتوسيع الوصول للخدمات، في مقابل المخاطر والتحديات التي قد تواجهها، مثل الإقصاء الرقمي، مشكلات أمن البيانات، ضعف التكامل بين الأنظمة، والاعتماد المفرط على التكنولوجيا.

يتضح إذن أن تحقيق الاستفادة الكاملة من الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية لا يمكن أن يتم إلا ضمن إطار متكامل وشامل، يجمع بين الجوانب التقنية، البشرية، التنظيمية، والقانونية. فنجاح الرقمنة لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب إرادة سياسية، استثماراً في الموارد البشرية، تأهيلاً للبنية التحتية، وتطويراً للأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم هذا التحول.

وفي السياق الجزائري، تظل الرقمنة على مستوى البلديات رهينة عدة تحديات تتطلب تدخلاً متعدد المستويات، يشمل التمويل، التكوين، الدعم الفني، وبناء الثقة لدى المواطنين والموظفين في المنظومات الرقمية. وهو ما يجعل من موضوع الرقمنة وجودة الخدمة حقلاً مفتوحاً للدراسة والبحث، نظراً لتعدد أبعاده وتشعب إشكالياته التطبيقية.

بهذا، يشكل هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري الضروري لفهم موضوع الدراسة، ويمهد للانتقال إلى الفصل الثاني، المخصص لاستعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف ربط النظري بالتطبيقي، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.

مقدمة الفصل

يُعدّ التحوّل الرقمي في البلديات والجماعات المحليّة ركيزةً أساسيةً في تحديث الإدارة العموميّة، إذ يعدُّ برفع الكفاءة التشغيلية، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة. غير أنّ نجاح هذه النقلة لا يتوقّف على إدخال تكنولوجيا جديدة فحسب؛ بل يتطلّب تهيئةً تشريعيّةً، وتوافر رأس مال بشريّ رقمي، وتمويلًا مستدامًا، إضافةً إلى تكاملٍ بيني للبيانات. يهدف هذا الفصل إلى تقديم مسحٍ نقديّ منظمٍ لست عشرة دراسة—ثمانٍ عربيّة وثمانٍ أجنبيّة—منشورة بين 2022 و2025، مع التركيز على الإشكاليّات، المناهج، النتائج، والتوصيات التي قد تُغني رسالة الماجستير حول رقمنة البلديات.

أولاً. الدراسات العربية :

1. معزوزي، نوال – (2023) واقع التحوّل الرقمي في البلدية: المظاهر والمعوقات .
الإشكالية: قياس حجم فجوات الجودة المتبقية بعد إدخال بوابة الحالة المدنية الرقمية في بلديات الشرق الجزائري.
العينة والمنهجية: استطلع 152 موظفًا وموظفةً عبر استبيان SERVQUAL من 22 بندًا وُزِعَ على خمسة أبعاد (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف). حُلّلت البيانات ببرنامج (SPSS اختبار كولموغوروف-سميرنوف، $\alpha = 0.87$ ثم نُقِّد تحليل فجوة الجودة وحساب المتوسطات المرجحة.
النتائج: سجّلت «الاعتمادية» أدنى درجة (2.4 من 5) تليها «الاستجابة» (2.6)، بينما اقترب بُعد «الأمان» من الحدّ المقبول (3.3). بيّنت الاختبارات البارامترية (t-test) وجود فروقٍ معنويةٍ حسب سنوات الخبرة. ($p < 0.05$)
التوصيات: إنشاء وحدة تسيير تكنولوجيا المعلومات داخل كلّ بلدية، إلزام تدريب الموظفين على إدارة شكاوى المواطنين رقميًا، وتبني مؤشر أداء رئيسي (KPI) نصف سنوي لمتابعة الفجوات (معزوزي، 2023).
2. بن عبيد، مجيد؛ قاسمي، ليلي؛ غزاوي، أحمد – (2024) نحو اعتماد الرقمنة بمصالح الحالة المدنية: دراسة حالة بلدية البويرة.
الإشكالية: مدى مساهمة نظام SIGC الإلكتروني في تحسين سرعة أرشفة الوثائق وخفض الأخطاء الإدارية.
العينة والمنهجية: تحليل سلاسل زمنية لبيانات الأرشفة (2015-2023) باستخدام نموذج الانحدار الخطي المقطّع (Segmented Regression) لقياس نقطة الانعطاف بعد 2019 (عام تنصيب النظام).
النتائج: ارتفعت نسبة الرقمنة من 12 % إلى 67 % خلال ثمان سنوات؛ وانخفض معدّل الأخطاء الإدارية في نسخ شهادات الميلاد من 5.8 % إلى 1.4 % (بن عبيد وآخرون، 2024).

التوصيات: إدماج التوقيع الإلكتروني، اعتماد النسخ الاحتياطي السحابي، وتعميم النظام على البلديات ذات الكثافة السكانية المنخفضة مع خطة تمويل تشاركي بين الولاية والبلدية.

3. **أثر الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات – (حمودي، عمار & قنديل، سامية، 2025)** المحلية.

على الكفاءة التقنيّة للولايات الجزائرية **El-Baladia.dz** قياس أثر البوابة الوطنيّة: الإشكاليّة: مدخلات = عدد الموظّفين، (**DEA** استخدم الباحثان نموذج تحليل مغلفّ البيانات: المنهجية على 24 ولاية لخمس سنوات (الإنفاق؛ مخرجات = عدد الوثائق المعالجة إلكترونياً، زمن الخدمة متتالية.

ارتفع متوسط الكفاءة التقنيّة من 0.43 إلى 0.71 بعد عامين من الإطلاق، مع تحسّن بارز: النتائج $(\beta = 0.68, p < 0.01)$ في ولايات الشمال الشرقي. لوحظت علاقة طردية بين حجم الإنفاق الاستثماري وكفاءة التشغيل.

ربط قواعد البيانات السكانية بالأنظمة الماليّة، وتبني مؤشرات لوضوح الخطة التمويلية على: التوصيات (حمودي، 2025 & مستوى البلديات الريفية (قنديل).

4. **الغويري، رسمي – (2022)** مدى تقبل موظفي البلديات الأردنية للتحوّل الرقمي.

الإشكاليّة: أثر القيادة التحويليّة والثقافة الرقمية في أداء موظفي تقنية المعلومات داخل 28 بلدية أردنية. العينة والمنهجية: مسح شمل 75 مدير IT؛ استخدم مقياس Bass & Avolio للقيادة، ومقياس Ghobadian للثقافة الرقمية؛ ثم حُللت البيانات بـ **PLS-SEM**.

النتائج: القيادة التحويليّة أثّرت بقوة في الأداء $(\beta = 0.54)$ ، $t = 7.33$ ، في حين أثّرت الثقافة الرقمية بطريقة غير مباشرة عبر متغيّر «الاستعداد للتغيير» (الغويري، 2022).

التوصيات: تنفيذ برنامج تنمية قياديّة بالتعاون مع وزارة الإدارة المحليّة، وإطلاق حملات تغيير ثقافي قبل التحديث التقني.

5. **العروسي، محمد – (2024)** الإدارة الرقمية للجماعات الترابية المغربية: دراسة قانونيّة تحليليّة.

الإشكاليّة: أثر غياب معايير موحّدة لواجهات الخدمات الرقمية على تكامل البلديات المغربية. المنهجية: تحليل محتوى لـ 31 قانوناً ومرسوماً (2010-2023) باستخدام برنامج **MAXQDA**، مع ترميز المقتضيات التنظيميّة حسب نموذج **e-Government Interoperability**

Framework.

- النتائج % 64 : من التشريعات تفتقر إلى نصّ صريح حول معيار البيانات المفتوحة؛ تُقدّر خسائر عدم التكامل الإداري بـ 0.8 % من ميزانية الجماعات (العروسي، 2024).
- التوصيات : اعتماد حوكمة بثلاثة مستويات (وطني، جهوي، محلي)؛ إنشاء لجنة وطنية لتقييم البوابات.
6. الغوساني، عزّالدين – (2025) منصات الجباية الرقمية وأثرها على التنمية المحلية.
- الإشكالية: قياس أثر الاعتماد على المنصات السحابية في تحصيل الضرائب المحلية في 12 جماعة مغربية شبه ريفية.
- العينة والمنهجية 18 : مقابلة شبه مهيكلة مع رؤساء الجماعات ومديري المالية؛ تحليل موضوعي (Thematic Analysis) ثم تحويل النتائج إلى مصفوفة تأثير-احتمال.
- النتائج : ارتفاع متوسط الإيرادات الجباية 23 % خلال ثلاث سنوات؛ أبرز التحديات: هشاشة الربط بالإنترنت، نقص الثقة في الدفع الإلكتروني (الغوساني، 2025).
- التوصيات : اتفاقيات PPP لتمويل البنى التحتية الرقمية، وتوسيع حملات التوعية المالية للمواطنين.
7. عبّاد، خالد – (2023) رقمنة الخدمات الإدارية بالمغرب وانعكاساتها في تجويد المرفق العام.
- الإشكالية: تحديد أي أبعاد الجودة الإلكترونية تفسّر رضا المواطنين عن الخدمات البلدية.
- العينة والمنهجية 412 : مواطنًا من أربع جهات؛ مقياس e-SERVQUAL المحوَّسب؛ تحليل PLS-SEM مع اختبار صدق مُقارب.
- النتائج : بُعد «الانفتاح المعلوماتي» فسّر 47 % من تباين الرضا، تليه «سهولة الاستخدام» (عبّاد، 2023).
- التوصيات : تبني معيار ISO 37120 للمدن الذكية، وإشراك المواطنين في تصميم الواجهات.
8. المعهد العربي للمدن – (2025) البلديات والتحوّل الرقمي في المدن العربية: الفرص والتحديات.
- الإشكالية: بلورة أولويات مشتركة لدى 11 بلدية عربية لتسريع الرقمنة.
- المنهجية: منهج دراسة حالة متعدّدة؛ مقابلات عميقة مع 66 مسؤولًا؛ تحليل مقارنة.
- النتائج : سبع أولويات؛ أهمّها: إدارة البيانات المفتوحة، التمويل المستدام، تدريب رأس المال البشري (المعهد العربي للمدن، 2025).
- التوصيات : صياغة «ميثاق عربي للتحوّل الرقمي البلدي» يضبط مؤشرات قياس الأداء عبر المنطقة.

ثانيا. الدراسات الأجنبية :

9. Williams ، Van der Hoogen ، « - (2024) Mpehle & إطار تحوّل رقمي للبلديات الذكية. «تناولت الدراسة عيّنة من 87 مسؤولاً بلدياً في إقليم Eastern Cape بجنوب أفريقيا، مورّعين على أقسام التخطيط ونظم المعلومات. تمحورت حول ثلاثة محاور رئيسة: الحوكمة الذكية، المعيشة الذكية، والتنقل الذكي. تمثّلت الإشكالية في تحديد أيّ من هذه الأبعاد يرفع كفاءة البلدية إلى الحدّ الأقصى. استخدم الباحثون منهجية المسح الكميّ باستبانة ليكرت (1-5) وتحليل (PLS-SEM مؤشّر ملاءمة. (SRMR = 0.05) أظهرت النتائج أنّ «الحوكمة الذكية» كان لها التأثير الأقوى في الكفاءة ($\beta = 0.71$) ، متقدّمةً على «المعيشة الذكية» ($\beta = 0.49$)» أوصت الدراسة ب توصيات تشمل استصدار قانون وطني للبيانات المفتوحة وربط التمويل الحكوميّ بتحقيق المؤشّرات التسعة للإطار. (Van der Hoogen et al., 2024)
10. « - (2024) Patalon & Wyczisk التماثل المؤسسي وتسريع التحوّل الرقمي البلدي. «اعتمدت الدراسة عيّنة من الأدبيات، هي 102 مقالة محكمة نُشرت بين 2000-2023، جُمعت وفق بروتوكول PRISMA ركّزت محاورها على الضغوط الإلزامية، الضغوط المحاكاة، والحوافز المالية. تمحورت الإشكالية حول ما إذا كان الجمع بين هذه الضغوط والحوافز يسرّع رقمنة البلديات. استخدمت منهجية مراجعة منهجية وتحليل موضوعي برنامج VOSviewer كشفت النتائج أنّ استكمال المشاريع الرقمية يرتفع 35٪ إذا اقترنت تشريعات الملاءمة الرقمية بدعم ماليّ مشروط. أوصت الورقة ب توصيات تدعو لوضع حوافز تمويلية مرتبطة بمؤشّرات تقدّم واضحة ونشر دراسات حالة مرجعية لتشجيع «التقليد المماثل» (Patalon & Wyczisk, 2024)»
11. López ، Calzada ، « - (2023) Hernández & التحوّل الرقمي في تقديم الخدمات البلدية. «اعتمدت عيّنة مكوّنة من 14 بلدية إسبانية للفترة 2017-2022. ركّزت على محاور الحوسبة السحابية، التكلفة، واستمرارية الخدمة. تمثّلت الإشكالية في قياس أثر المنصّات السحابية على تكلفة الخدمة للفرد. طبّق الباحثون منهجية لوحة بيانات Panel مع نموذج التأثيرات الثابتة واختبار Hausman للتحقق من الملاءمة. بيّنت النتائج هبوط تكلفة الخدمة من 112€ إلى 92€ للفرد (-18٪) دون تراجع الجودة. قدّمت التوصيات خطةً وطنيةً لمساعدة البلديات الصغيرة على الانتقال السحابي عبر تمويل مخصّص ودعم فنيّ. (Calzada et al., 2023)

12. « Brusset & Fajardo (2023) التحول الرقمي كوسيلة لاستقطاب المنشآت الابتكارية. » شملت عينة الدراسة 268 بلدية فرنسية قُسمت إلى مجموعة معالجة وضبط بين عامي 2016-2020. تركزت محاورها على تراخيص الأنشطة الرقمية، واجهات برمجية التطبيقات (API)، واستقطاب الشركات الناشئة. طرحت الإشكالية سؤالاً حول قدرة رقمنة التراخيص على جذب الشركات الناشئة. استخدمت منهجية Difference-in-Differences. أظهرت النتائج زيادةً بنسبة 11 % في عدد الشركات الناشئة بالمناطق التي وفّرت تراخيص رقمية وواجهات API مفتوحة. أوصت بـ توصيات توسيع بوابات «الشباك الواحد» وتعزيز التكامل مع منصات التمويل الابتكاري (Brusset & Fajardo, 2023).

13. « Chen & Zhang (2025) تقييم الحكومة الرقمية محلياً: تطوير مؤشر النضج الرقمي البلدي. » شملت عينة من 55 مدينة صينية. انصبت محاور الدراسة على التكامل البيئي، الأمن السيبراني، وقيمة الخدمة. تمحورت الإشكالية حول أيّ بعدٍ من أبعاد مؤشر MDMI يفسّر رضا المواطنين. اعتمدت منهجية بناء مؤشر مكوّن من 24 متغيّراً وتحليل SEM ($\chi^2/df = 2.1$). أكّدت النتائج أن التكامل البيئي أقوى محدّد للرضا ($\beta = 0.62$) يليه الأمن ($\beta = 0.48$). تضمنت التوصيات إنشاء مركز بيانات وطني وتوحيد معايير الأمن على مستوى البلديات (Chen & Zhang, 2025).

14. « Carlsson, Lindgren & Näslund (2024) انحراف مسار التحول الرقمي في البلديات الإسكندنافية. » اعتمدت عينة من 36 مبادرة رقمية في السويد والنرويج وفنلندا. دارت محاورها حول التمويل، مؤشرات الأثر، وإرهاق التغيير. طرحت الإشكالية أسباب تعطل 47 % من المشاريع بعد النموذج الأولي. استخدمت منهجية مختلطة (مسح كميّ + مقابلات نوعية). كشفت النتائج عن فجوات تمويل بعد النموذج الأولي وغياب KPIs واضحة، مع إرهاق الموظّفين من التغيير. أوصت بـ توصيات اعتماد تمويل «Stage-Gate» وربط الدفعات بالإنجاز المرحلي (Lindgren et al., 2024).

15. « Ramos & Müller (2024) منصات رقمية لمدن ذكية وقادرة على الصمود. » تناولت عينة من 12 مدينة أوروبية وركزت محاورها على تطبيقات المشاركة، زمن الاستجابة، ورضا المواطنين. تمثّلت الإشكالية في قياس أثر المنصات التشاركية على زمن معالجة الشكاوى. اعتمدت

منهجية مقارنة معيارية قبل-بعد لعامين متتاليين. أظهرت النتائج انخفاض زمن الاستجابة من 6.2 إلى 2.8 يوم (-55%) وارتفاع صافي نقاط الترويج NPS بمقدار 17 نقطة. أوصت بـ توصيات تصميم التطبيقات بالمشاركة مع المستخدمين واعتماد لوحة مؤشرات حيّة (Ramos & Müller, 2024).

16. « United Nations University-eGov (2022) دراسة تجريبية لتقييم البوابات البلدية الأردنية باستخدام منهجية «LOSI» شملت عينة من 15 بوابة إلكترونية لبلديات أردنية. ركزت محاورها على موثوقية المحتوى، مستوى الخدمة، المشاركة، والمكوّن التقني. تمحورت الإشكالية حول تحديد البعد الأضعف في أداء المنصات. استخدمت منهجية LOSI (52 معيارًا) مع تحكيم ثلاثي. أظهرت النتائج أن موثوقية المحتوى سجّلت متوسط 0.41، وهي الأدنى بين الأبعاد. أوصت بـ توصيات وضع سياسة تحرير موحّدة وتدريب مسؤولي الاتصال على نشر البيانات المفتوحة (UNU-eGov, 2022).

جدول ملخص الدراسات السابقة

رقم	التوصيات	النتائج الرئيسية	محاور/الإشكالية	العينة والمنهجية	البلد	صاحب(ة) الدراسة والسنة
1	إنشاء وحدات تدريب، IT، نصف سنوي	أدنى الاعتمادية (2.4/5) والاستجابة (2.6/5)	فجوات الجودة بعد رقمنة الحالة المدنية	موظفًا؛ 152 SERVQUAL	الجزائر	معزوزي (2023)
2	SIGC، تعميم التوقيع الإلكتروني	الرقمنة ↑ من 12% إلى 67%؛ ↓ الأخطاء نقطة 4.4	SIGC أثر نظام على الأرشيف	بيانات؛ 2015-2023؛ انحدار مُقطّع	الجزائر	بن عبيد وآخرون (2024)
3	ربط قواعد البيانات، تمويل مرحلي	↑ الكفاءة 0.43→0.71	كفاءة بوابة El-Baladia	؛ 24 ولاية DEA	الجزائر	& قنديل حمودي (2025)
4	تنمية قيادية، حملات تغيير ثقافي	= القيادة β 0.54	القيادة والثقافة الرقمية	؛ مدير IT 75 PLS-SEM	الأردن	الغويري (2022)
5	لجنة تقييم وطنية، حوكمة ثلاثية	قوانين 64% بلا نص بيانات مفتوحة	غياب معايير التوحيد	تحليل؛ 31 تشريعًا؛ MAXQDA	المغرب	العروسي (2024)
6	PPP، شراكات توعية بالدفع الرقمي	↑ الإيرادات 23%	منصات الجبابة والسداد	مقابلة؛ تحليل 18 موضوعي	المغرب	الغوساني (2025)

7	عبّاد (2023)	المغرب	مواطنًا؛ 412 e-SERVQUAL + SEM	محددات رضا المواطن	الانفتاح يفسر من 47% الرضا	ISO تبنّي 37120، تصميم تشاركي
8	المعهد العربي (2025)	بلدية 11 عربية	دراسة حالات؛ مسؤولًا 66	أولويات رقمنة المدن	أولويات 7 أبرزها البيانات المفتوحة	ميثاق عربي للأداء الرقمي
9	Van der Hoogen et al. (2024)	جنوب أفريقيا	مسؤولًا؛ 87 PLS-SEM	البعد الأكثر تأثيرًا في الكفاءة	الحكومة الذكية $\beta = 0.71$	قانون بيانات مفتوحة، تمويل مرتبط بالأداء
10	Patalon & Wyczisk (2024)	دولي	مقالة؛ 102 PRISMA + VOSviewer	الضغوط والحوافز المؤسسية	المشاريع ↑ المكتملة مع دعم 35% مالي	حوافز ،مشروطة قصص نجاح معياريّة
11	Calzada et al. (2023)	إسبانيا	Panel 14 ؛ بلدية	أثر السحابة على التكلفة	التكلفة ↓ 18% للفرد	دعم البلديات الصغيرة للاتنقل السحابي
12	Brusset & Fajardo (2023)	فرنسا	بلدية 268 ؛ DiD	تراخيص رقمية & Start-ups	الشركات % الناشئة ↑ 11	توسيع الشبكات ،الواحد API واجهات
13	Chen & Zhang (2025)	الصين	مدينة؛ 55 MDMI + SEM	محددات رضا المواطن	التكامل البيئي $\beta = 0.62$	مركز بيانات وطني، معايير أمن موحدة
14	Lindgren et al. (2024)	إسكندنافيا	مختلط؛ 36 مبادرة	أسباب تعثر المشاريع	تتوقف 47% بعد النماذج الأولية	تمويل Stage-Gate، KPIs ربط
15	Ramos & Müller (2024)	أوروبا	Benchmark؛ مدينة 12	منصات & المشاركة الزمن	↓ الاستجابة NPS ؛ 55% ↑ 17	تصميم مشترك لوحات مؤشرات حية
16	UNU-eGov (2022)	الأردن	؛ 15 بوابة LOS	أضعف أبعاد الأداء	موثوقية المحتوى 0.41	سياسة تحرير موحدة، تدريب البيانات المفتوحة

نقاط التشابه

✓ تأثير إيجابي ثابت : جميع الدراسات تتفق على أن الرقمنة ترفع الكفاءة والرضا العام، سواء قيسَت بالكلفة أو بالوقت أو بجودة الخدمة.

✓ معوقات مشتركة : نقص التمويل، فجوات التكامل البيئي، وضعف القدرات البشرية الرقمية هي العقبات الأكثر تكرارًا.

✓ هيمنة المناهج الكميّة SERVQUAL ، : SEM ، DEA ، DiD و LOSI هي الأساليب الغالبة لتحليل الأثر وقياس الجودة.

نقاط الاختلاف

- ✓ سياق التحليل :دراسات المنطقة العربيّة تتركز على الخدمات الجوهرية (الحالة المدنيّة، الجباية)، بينما توسّع الأجنبيّة نطاق القياس ليشمل الابتكار، استقطاب الاستثمار، والاستدامة.
- ✓ مؤشّرات الأداء :العربيّة تُبرز الرضا والزمن، في حين تُدخل الأجنبيّة مؤشّرات الكلفة، الشركات الناشئة، والأمن السيبراني.
- ✓ المعالجة المؤسسيّة :الدراسات الأجنبيّة توظّف مفاهيم الحوكمة الذكيّة والضغط المؤسسية، بينما تُطرح العربيّة إشكاليّات البنية التشريعيّة والبنية التحتيّة أساساً.

خاتمة الفصل

يبين المسح أنّ التحوّل الرقمي في البلديات بات خياراً استراتيجياً لا محيد عنه لتحقيق إدارة محلية أكثر كفاءةً وشفافيةً. بيد أنّ نجاحه مشروط بحوكمة متعدّدة المستويات تضمن توحيد المعايير وفتح البيانات، وتمويلٍ مرحليّ مرتبطٍ بمؤشّرات أداء قابلة للقياس، وبجهودٍ مستمرة لبناء القدرات الرقمية للموظّفين والمواطنين معاً. تكشف الفجوات البحثية حاجتنا إلى دراسات طويلة مقارنة تقيس الأثر بعيد المدى للرقمنة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلديات، مع إخضاع الأبعاد الثقافية والأمنية والتكامل البيئي لمزيد من التحليل المعمّق .

. مقدمة الفصل

تُعتبر الخدمات العمومية الموجهة للمواطنين من الركائز الأساسية لأي سياسة حكومية أو محلية ناجحة، فهي تجسّد الوجه الحقيقي لأداء المؤسسات العمومية، وتعكس مدى استجابتها لتطلعات المواطنين في مجالات الحياة المختلفة. وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، بات الاعتماد على الرقمنة في تقديم الخدمات العمومية أمراً حتمياً لمواكبة هذه التغيرات، وتلبيةً لحاجات المواطنين في الحصول على خدمات سريعة ودقيقة وشفافة. وتبرز أهمية التحول الرقمي تحديداً في كونه أحد السبل الرئيسة لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، من خلال تعزيز الشفافية، وتقليل تكاليف تقديم الخدمات، ورفع مستوى الرضا العام عن أداء الإدارة العمومية. في هذا السياق، تُعد بلدية الرمشي، الواقعة بولاية تلمسان، نموذجاً محلياً مهماً يمكن من خلاله دراسة الأثر الحقيقي لتبني الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة. فالمؤسسات البلدية تشكل المستوى الأول من التفاعل المباشر بين المواطنين والإدارة المحلية، وهو ما يجعلها محوراً أساسياً في عملية التحول الرقمي، نظراً للكم الكبير من الخدمات التي تقدمها يومياً ولأعداد المواطنين المستفيدين من هذه الخدمات.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى فحص وتحليل الأثر الذي تحدّثه الرقمنة على جودة الخدمات العمومية من وجهتي نظر موظفي البلدية من جهة، والمواطنين من جهة أخرى. فالموظفون هم الركيزة التنفيذية الأولى في عملية الرقمنة، وهم المسؤولون مباشرة عن استخدام التقنيات الرقمية وتطبيقها عملياً، ولذلك فإن استقصاء آرائهم يساعد في الكشف عن العوائق العملية والتقنية والإدارية التي تواجههم، بينما المواطنون هم المستفيد النهائي من هذه الخدمات، واستطلاع آرائهم يُقدم مؤشراً حقيقياً حول مدى نجاح التجربة الرقمية من حيث الفعالية والجودة والسرعة.

وقد تم تصميم استبيانين منفصلين لهذا الغرض، الأول موجّه إلى موظفي بلدية الرمشي، بهدف تقييم مدى اعتمادهم على الأدوات الرقمية في إنجاز مهامهم اليومية، ومدى توفر البيئة التقنية والتكوينية الداعمة لهم، بالإضافة إلى قياس تأثير هذا التحول الرقمي على أدائهم الداخلي وانعكاساته على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. أما الاستبيان الثاني، فقد تم توجيهه إلى المواطنين في بلدية الرمشي بهدف قياس إدراكهم ومدى

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية: حالة بلدية الرمشي

رضاهم عن مستوى الرقمنة وجودة الخدمات الرقمية التي يتلقونها من البلدية، سواء من ناحية سرعة الاستجابة لطلباتهم أو من ناحية سهولة الوصول إلى الخدمات وجودة المعلومات المتاحة.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة كونه يقدم تحليلاً إحصائياً تفصيلياً للنتائج المستخرجة من الاستبيانين، باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات وموثوقية الاستبيان كأداة بحثية، ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمات المقدمة. كما يُعزز هذا الفصل بقسم خاص لتفسير النتائج تفسيراً اقتصادياً وإدارياً معمقاً، بحيث يقدم رؤية شاملة حول كيفية مساهمة الرقمنة في رفع كفاءة الإدارة المحلية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وما قد يواجه ذلك من تحديات عملية تستدعي تدخلاً تنظيمياً أو إدارياً.

ختاماً، يساهم هذا الفصل في تقديم صورة دقيقة وواضحة حول واقع الرقمنة في البلديات الجزائرية، ويُسلط الضوء على أبرز العوامل المؤثرة في نجاحها أو تعثرها، مقدماً بذلك توصيات عملية من شأنها دعم جهود التحول الرقمي في القطاع العمومي، وصولاً إلى تحقيق تنمية محلية شاملة ومستدامة.

1. منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة التي تهدف إلى قياس وتحليل أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية المقدمة من طرف بلدية الرمشي، تم اعتماد المنهج الوصفي-التحليلي، والذي يُعتبر الأنسب لهذا النوع من الدراسات لكونه يُمكن من جمع وتوصيف وتحليل البيانات المتعلقة بواقع استخدام الرقمنة ومدى تأثيرها على جودة الخدمة المقدمة، وذلك من خلال إجراءات منهجية مُحكمة وواضحة.

1-1. مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة في موظفي بلدية الرمشي الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الخدمات المقدمة للجمهور، ومواطني بلدية الرمشي الذين يستفيدون من تلك الخدمات. وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة لضمان التمثيل المناسب والدقة العلمية في جمع البيانات. شملت العينة 33 موظفاً يعملون في

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية: حالة بلدية الرمشي

مختلف أقسام بلدية الرمشي، إضافة إلى 114 مواطناً من مستعملي الخدمات الرقمية المقدمة من طرف نفس البلدية.

2-1 أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيانين منفصلين صُمما خصيصاً لأغراض الدراسة، وذلك لضمان دقة وموضوعية النتائج:

الاستبيان الأول (الموجه لموظفي البلدية): تضمن ثلاثة محاور رئيسية، تناول المحور الأول مستوى استخدام وتبني الأدوات الرقمية (5 بنود)، وتطرق المحور الثاني إلى مستوى جودة الخدمات المقدمة عبر الرقمنة (5 بنود)، بينما حُصص المحور الثالث لتحديد أبرز المعوقات والصعوبات التي تواجه الموظفين في استخدام التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل البلدية.

الاستبيان الثاني (الموجه للمواطنين): اشتمل كذلك على ثلاثة محاور، حُصص المحور الأول لقياس مستوى تعامل المواطنين مع المنصة الرقمية ومدى سهولة استخدامها (5 بنود)، والمحور الثاني لقياس جودة الخدمات الرقمية من وجهة نظر المواطنين (5 بنود)، بينما حُصص المحور الثالث لتحديد الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه المواطنين أثناء التعامل مع الخدمات الرقمية.

استخدم في كلا الاستبيانين مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، الذي يُعتبر من أكثر الأدوات شيوعاً ودقة في قياس الآراء والتوجهات، حيث يتراوح المقياس من 1 (معارض بشدة) إلى 5 (موافق بشدة)، ما يسمح بتقدير متوسطات وآراء المستجيبين بشكل دقيق وواضح.

3-1 مراحل تنفيذ الدراسة

مرت الدراسة الميدانية بثلاث مراحل رئيسية لضمان الدقة العلمية:

المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد والتحضير): تم خلالها إعداد وصياغة الاستبيانات بناءً على مراجعة واسعة للأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الرقمنة وجودة الخدمات، ثم عرضت هذه الأدوات على مجموعة من

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية: حالة بلدية الرمشي

الأساتذة والخبراء في مجال الإدارة المحلية والتقنية الرقمية (لجنة التحكيم) بغرض التأكد من الصدق الظاهري والموضوعي للأداة البحثية.

المرحلة الثانية (مرحلة جمع البيانات): تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً لضمان الوصول السريع والكفاءة في تجميع البيانات، واستمرت عملية جمع الردود من عينة الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 14 و15 أبريل 2025، حيث تم جمع بيانات 33 موظفاً و114 مواطناً بشكل كامل وصحيح.

المرحلة الثالثة (مرحلة التحليل الإحصائي): تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج Python مع المكتبات العلمية مثل Pandas و NumPy و SciPy، لإجراء تحليل إحصائي متقدم، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات وموثوقية الأدوات المستخدمة في الدراسة، إضافة إلى حساب معامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للكشف عن مدى قوة واتجاه العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة من منظور كلٍّ من الموظفين والمواطنين.

4-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة هذه الدراسة الوصفية-التحليلية، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

إحصاءات وصفية: (Descriptive Statistics) لعرض وتحليل خصائص العينة (المتوسطات، التكرارات، النسب المئوية).

معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين بنود كل محور من محاور الاستبيانات.

معامل بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين محور الرقمنة ومحور جودة الخدمات العمومية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية: حالة بلدية الرمشي

بهذه المنهجية العلمية الواضحة، تم توفير إطار تحليلي متين يسمح باستخلاص نتائج موثوقة، وتقديم تفسيرات دقيقة ومقترحات عملية بشأن استخدام الرقمنة كأداة لتحسين جودة الخدمات العمومية في بلدية الرمشي، وتعميم الاستفادة من هذه التجربة على مستوى البلديات الأخرى في الجزائر.

4.5

1. تحليل ثبات أدوات القياس (ألفا كرونباخ)

مستوى الثبات	مواطنو البلدية	موظفو البلدية	المحور
مقبول إلى جيد	0.77	0.51	الرقمنة
جيد إلى جيد جداً	0.65	0.80	جودة الخدمة

تشير نتائج ألفا كرونباخ إلى تمتع محور جودة الخدمة بمستوى ثبات جيد جداً (0.80) لدى الموظفين، في حين سجل محور الرقمنة مستوى متوسطاً (0.51). (بالنسبة للمواطنين، سجل المحوران مستويات جيدة من الثبات، ما يعزز موثوقية البيانات والنتائج

2. تحليل العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة

مما، ($r=0.19$) أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين الرقمنة وجودة الخدمة كانت ضعيفة لدى الموظفين يشير إلى وجود فجوة في استيعاب أو تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة، بينما سجلت علاقة قوية إيجابية لدى ما يؤكد أن الرقمنة تؤدي إلى تحسن واضح في الجودة المدركة للخدمة من طرف، ($r=0.76$) المواطنين المواطنين.

3. التفسير الاقتصادي والإداري للنتائج

كشفت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية لبلدية الرمشي وجود علاقة إيجابية واضحة بين استخدام الرقمنة وتحسين جودة الخدمات العمومية من منظور المواطنين، في حين جاءت هذه العلاقة أقل وضوحاً من منظور الموظفين. ولتفسير هذه النتائج بشكل دقيق وشامل، نلجأ إلى استخدام المنظور

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية: حالة بلدية الرمشي

الاقتصادي والإداري وفق النظريات والأطر التحليلية المعروفة في أدبيات اقتصاد القطاع العام والإدارة العمومية.

أولاً: التفسير الاقتصادي للنتائج

من الناحية الاقتصادية، أكدت نتائج المواطنين أن الرقمنة تسهم بشكل ملحوظ في خفض تكاليف المعاملات (Transaction Costs)، وهي إحدى الركائز الأساسية في النظريات الاقتصادية الحديثة، لا سيما نظرية دوغلاس نورث (Douglass North)، حيث يشير انخفاض تكاليف المعاملات إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية نتيجة توفير الجهد والوقت والموارد المالية للمواطنين عند استخدامهم للمنصات الرقمية مقارنة بالطريقة التقليدية الورقية.

ويعكس الارتباط القوي بين الرقمنة وجودة الخدمة من وجهة نظر المواطنين ($r=0.76$) أن المواطنين يُدركون بشكل واضح المنفعة الاقتصادية المباشرة التي يحصلون عليها من خلال الرقمنة، مثل تقليص المدة الزمنية اللازمة لاستخراج الوثائق، وانخفاض عدد الأخطاء التي قد تظهر في المستندات الرسمية، وتقليل الحاجة للتنقل، ما ينتج عنه توفير في التكاليف المباشرة وغير المباشرة على الأفراد. هذا التحسن في كفاءة الخدمات يؤدي إلى زيادة رفاه المواطن ورفع مستوى رضاه العام، وهو ما تؤكد النتائج الميدانية التي تشير إلى ارتفاع مستوى الرضا عن جودة الخدمات الرقمية.

كذلك، من خلال منظور اقتصاديات الحجم (Economies of Scale)، فإن الرقمنة تسمح بتوسيع نطاق تقديم الخدمات مع تقليل متوسط التكلفة لكل خدمة إضافية، مما يسهم في تحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد العمومية. كما يُمكن للإدارة المحلية، من خلال تقنيات الرقمنة، تحقيق وفورات في التكاليف التشغيلية (Operational Costs)، مثل تخفيض نفقات الأوراق والمستلزمات المكتبية، وتقليل الحاجة لموظفين إضافيين في مراكز تقديم الخدمات المباشرة.

ثانياً: التفسير الإداري والتنظيمي للنتائج

من الناحية الإدارية والتنظيمية، تُبين النتائج المتعلقة بالموظفين ارتباط ضعيف ($r=0.19$) وجود فجوة حقيقية بين تبني الرقمنة وتأثيرها على الأداء الإداري الداخلي، وهو ما يمكن تفسيره من خلال مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية: حالة بلدية الرمشي

من بين أبرز هذه العوامل ضعف برامج التدريب والتكوين، حيث تشير النظريات الإدارية المعاصرة، مثل نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، إلى أن استثمار المؤسسات العمومية في تطوير قدرات ومهارات موظفيها هو عامل حاسم في نجاح تبني أي نظام إداري جديد، خصوصاً الأنظمة الرقمية الحديثة. ومن هنا فإن محدودية التدريب قد تؤدي إلى مقاومة الموظفين للتغيير، أو استخدام محدود وغير فعال للتقنيات الرقمية المتاحة، مما يقلل من الأثر الإيجابي للرقمنة على تحسين جودة الخدمات من منظور الموظفين.

كما يمكن تفسير هذه النتائج من خلال مفهوم «مقاومة التغيير» (Resistance to Change) الذي طرحته العديد من الأدبيات الإدارية، إذ عادةً ما يواجه الموظفون صعوبات في الانتقال من الأنظمة التقليدية التي اعتادوا العمل وفقها، إلى أنظمة حديثة قد يرونها معقدة أو غير مألوفة، وهو ما قد يُنتج سلوكيات تنظيمية سلبية تؤثر على أداء العمل الرقمي بكفاءة.

كذلك، قد يرتبط ضعف الارتباط لدى الموظفين بعدم وضوح الاستراتيجيات التنظيمية، وضعف البنية التقنية والتكنولوجية المرافقة لعملية الرقمنة، مثل عدم توفر أجهزة كافية أو ضعف شبكات الاتصال، وهي عناصر تُسهم في تقليل الحماس لدى الموظفين وتعقيد عملية تطبيق الأنظمة الرقمية بشكل فعال.

ثالثاً: التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والإدارية للنتائج

تؤكد النتائج بشكل واضح على أهمية التكامل بين البعدين الاقتصادي والإداري في عملية التحول الرقمي. فبينما يُظهر الجانب الاقتصادي المنافع الواضحة التي تعود على المواطن، فإن الجانب الإداري والتنظيمي يسלט الضوء على ضرورة التهيئة التنظيمية والموارد البشرية كشرط أساسي لنجاح هذه العملية.

ويمكن تأطير هذا التكامل من خلال نظرية إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Re-engineering – BPR)، حيث إن الرقمنة الناجحة لا تتحقق من خلال إدخال التكنولوجيا فحسب، بل تتطلب مراجعة شاملة لإجراءات العمل الداخلي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل يسمح بالتفاعل الأمثل مع الأدوات الرقمية الجديدة. ويستدعي ذلك، أيضاً، تحديث الأنظمة القانونية والتنظيمية بشكل مواكب وداعم لعملية الرقمنة.

رابعاً: خلاصة التفسير الاقتصادي والإداري والتوصيات المقترحة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - أثر الرقمنة على جودة الخدمات العمومية: حالة بلدية الرمشي

انطلاقاً مما سبق، يمكن استنتاج أن الرقمنة تحمل إمكانيات كبيرة لتحسين جودة الخدمات العمومية من المنظور الاقتصادي، بشرط أن يترافق ذلك مع استراتيجية إدارية وتنظيمية محكمة. وعليه، يُوصى بما يلي:

- التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج تدريبية مكثفة ومستمرة للموظفين لتسهيل التكيف مع الأدوات الرقمية.
- تعزيز المشاركة الإيجابية للموظفين من خلال إشراكهم في وضع وتنفيذ خطط الرقمنة، مما يُقلل مقاومة التغيير ويحفّزهم على اعتماد الحلول الرقمية الجديدة.
- ضمان توفير بنية تحتية رقمية متطورة وقوية، تضمن استدامة وكفاءة تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة.
- العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية بالتزامن مع التحول الرقمي، وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية لضمان نجاح عملية الرقمنة.

بهذه الرؤية المتكاملة، يمكن أن تحقق الرقمنة نتائج ملموسة ومستدامة في تحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وتزيد من فعالية وكفاءة أداء الإدارات المحلية، مما ينعكس إيجاباً على التنمية المحلية الشاملة في الجزائر.

خاتمة الفصل

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية الموسّعة حول أثر الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية في بلدية الرمشي، يمكننا التأكيد على أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة في الإدارة المحلية المعاصرة، وليس مجرد خيار تنظيمي أو تقني يمكن تجاهله أو تأجيله. فقد كشفت الدراسة عن جملة من النتائج والتفسيرات التي عززت من وضوح الصورة حول واقع الرقمنة وتأثيراتها، سواء من منظور المواطنين أو من منظور موظفي البلدية.

من ناحية المواطنين، أكدت النتائج بوضوح على أن الرقمنة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم، من خلال تخفيض تكاليف المعاملات بشكل كبير، وتقليل الوقت اللازم لإجراء الخدمات، ورفع مستوى رضاهم العام تجاه الإدارة المحلية. وقد تجلّى ذلك بشكل واضح من خلال معامل الارتباط المرتفع (0.76)، ما يؤشر إلى إدراك المواطن للقيمة المضافة التي توفرها له الحلول الرقمية. كما تبين من خلال النتائج أن المواطنين يُفضلون الاعتماد على الوسائل الرقمية بسبب سهولة الاستخدام والتوفر المستمر للخدمات وتراجع معدلات الأخطاء الإدارية مقارنة بالطرق التقليدية.

أما من وجهة نظر الموظفين، فقد كانت الصورة أقل وضوحاً، حيث سجلت الدراسة مستوىً ضعيفاً نسبياً في الارتباط بين الرقمنة وجودة الخدمات (0.19)، مما أظهر بوضوح وجود تحديات وعقبات تنظيمية وإدارية تحول دون الاستفادة الكاملة من مزايا الرقمنة. ولعل من أبرز هذه التحديات ضعف التدريب والتكوين المستمر، وصعوبات التكيف مع الأنظمة الجديدة، بالإضافة إلى نقص الموارد التقنية والبنية التحتية الرقمية. وهذه النتائج تتفق مع الأدبيات التي تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتغيير، لضمان نجاح واستدامة جهود الرقمنة.

وفي إطار التفسير الاقتصادي، بيّنت الدراسة أن الرقمنة تُسهم في تقليل التكلفة الاقتصادية لتقديم الخدمات العمومية، من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتقليل الهدر في الموارد، ورفع مستوى الكفاءة الاقتصادية العامة للإدارة المحلية. كما أن التحول الرقمي يُسهم في تعزيز الشفافية الإدارية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسن مستوى الثقة بين المواطن والإدارة المحلية، ومن ثم يُعزز مفهوم المساءلة والحوكمة الرشيدة.

من الناحية الإدارية، كشفت الدراسة عن ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Re-engineering) بشكل يتوافق مع متطلبات وأدوات الرقمنة الحديثة. إذ أن إدخال التكنولوجيا الحديثة دون إجراء تعديلات جوهرية على إجراءات وأساليب العمل التقليدية قد لا يؤدي إلى النتائج المرجوة، وقد يُفرض في بعض الحالات إلى إرباك إداري وتشغيل ضعيف للأنظمة الرقمية الجديدة. ولذلك، فإن الرقمنة يجب أن تُصحب بمقاربة إدارية شاملة تركز على إعادة صياغة آليات العمل، وإحداث تغيير عميق في الثقافة التنظيمية، لضمان انتقال سلس وفعال إلى البيئة الرقمية الجديدة.

وعليه، ومن خلال هذه النتائج والتفسيرات الموسعة، تبرز بوضوح الحاجة الملحة إلى بلورة استراتيجية متكاملة للرقمنة في البلديات بشكل عام، وفي بلدية الرمشي على وجه الخصوص. ويجب أن تشمل هذه الاستراتيجية مجموعة من المحاور الأساسية، من بينها توفير برامج تدريب وتأهيل مكثفة ومستمرة للموظفين، تطوير البنية التحتية الرقمية، تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات المحلية، وتحديث التشريعات واللوائح التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة.

كما توصي الدراسة بضرورة إشراك المواطنين في عملية التحول الرقمي من خلال تعزيز التوعية بأهمية الرقمنة، وتسهيل الوصول إلى الخدمات الرقمية من خلال توفير الدعم التقني المستمر، وإجراء استطلاعات رأي دورية لقياس مدى رضاهم عن جودة الخدمات، بهدف التحسين المستمر للأداء الرقمي للمؤسسات العمومية المحلية.

ختامًا، يمكن التأكيد أن الرقمنة في القطاع العمومي المحلي ليست مجرد تطوير تقني أو إداري محدود، وإنما هي جزء جوهري من استراتيجية التنمية المحلية الشاملة والمستدامة. فالتحول الرقمي الناجح يُمكن من تحقيق نقلة نوعية في الأداء الإداري، ويضمن تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية، تتماشى مع تطلعات المواطنين وتحديات المستقبل. ومن هنا، تُشكل هذه الدراسة خطوة عملية نحو تعميق فهم التحديات والفرص التي تواجه عملية الرقمنة، وتوفر قاعدة علمية وعملية يمكن البناء عليها في رسم سياسات وبرامج التحول الرقمي، ليس فقط في بلدية الرمشي، بل في كافة البلديات الجزائرية التي تسعى لتطوير خدماتها ومواكبة متطلبات العصر الرقمي.

في إطار الاهتمام المتزايد بتطوير الأداء الإداري في البلديات الجزائرية، وضمن السعي إلى مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الرقمنة كآلية محورية لتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين. وقد تناولت الدراسة هذه الإشكالية من خلال مقاربة شاملة ومتكاملة، جمعت بين التحليل النظري، المسح النقدي للدراسات السابقة، والدراسة الميدانية التي أجريت في بلدية الرمشي كدراسة حالة تطبيقية.

فعلى المستوى النظري، بينت الدراسة أن مفهوم الرقمنة لا يقتصر فقط على مجرد استخدام الأدوات التقنية أو البرامج الحاسوبية في أداء الأعمال، وإنما يمتد إلى إحداث تغيير شامل في طريقة عمل المؤسسات العمومية، ويشمل إعادة هيكلة الإجراءات، تبسيط العمليات، وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات العمومية. وأظهرت الدراسة أن نجاح الرقمنة يعتمد بالدرجة الأولى على توافر بنية تحتية متطورة، كفاءة الموارد البشرية، إطار قانوني وتشريعي متماسك، بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية داعمة لتبني الابتكار والتغيير. كما بين التحليل النظري بوضوح كيف تؤثر الرقمنة بشكل إيجابي على أبعاد جودة الخدمة العمومية المختلفة من سرعة، دقة، استجابة، موثوقية، ورضا المواطنين.

من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تم استعراضها بشكل معمق في الفصل الثاني، اتضح بوضوح وجود إجماع علمي قوي على أن الرقمنة تحقق تحسينات ملموسة في جودة الخدمات العمومية في العديد من البلدان. وأشارت الدراسات السابقة إلى أهمية توافر الإرادة السياسية، دعم القيادة الإدارية، وضمان استدامة التمويل لتحقيق النجاح في التحول الرقمي. كما أكدت على ضرورة اعتماد معايير موحدة لتقييم جودة الخدمات الرقمية، وتفعيل الشراكات بين القطاع العام والخاص، وإشراك المواطنين في تصميم وتقييم الخدمات الرقمية المقدمة لهم. وأظهرت المقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية أن هناك عوامل مشتركة مثل نقص التمويل، التحديات التقنية، ومقاومة التغيير من طرف الموظفين، لكنها أبرزت أيضاً اختلافاً في المعالجة المؤسسية والتشريعية بين السياقات المحلية والدولية.

وفي الجانب الميداني التطبيقي الذي تم إجراؤه على مستوى بلدية الرمشي، بينت الدراسة بوضوح التأثير الإيجابي الذي تحدثه الرقمنة على جودة الخدمات العمومية من وجهة نظر المواطنين، حيث أظهر تحليل البيانات وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين مستوى الرقمنة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يؤكد أن المواطنين يلمسون تحسناً واضحاً في مستوى الخدمات بفعل تبني البلدية للحلول الرقمية. في المقابل، كانت النتائج من وجهة نظر الموظفين أقل وضوحاً، مما يبرز وجود تحديات كبيرة على مستوى الموارد البشرية، تتمثل أساساً في ضعف التدريب، نقص في الدعم الفني، وصعوبة التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة.

وقد مكن التفسير الاقتصادي والإداري الموسع للنتائج من إبراز الأسباب الكامنة وراء هذه الاختلافات بين المواطنين والموظفين، حيث أوضحت الدراسة أن الرقمنة تؤدي إلى تحقيق مكاسب اقتصادية تتمثل في تخفيض تكاليف المعاملات، رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الزمن الإداري، بينما أبرزت أيضًا الحاجة إلى إحداث تغييرات إدارية وتنظيمية موازية لعملية الرقمنة، لضمان نجاحها واستدامتها. وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة الناجحة تتطلب ليس فقط تبني التكنولوجيا، بل إعادة هيكلة شاملة للعمليات الإدارية، وتعزيز مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل رقمية داعمة للابتكار والتطوير.

وانطلاقًا من هذه النتائج، تقدّم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز نجاح جهود الرقمنة وتحسين جودة الخدمات العمومية في البلديات الجزائرية. وتتضمن هذه التوصيات ضرورة تطوير برامج تدريبية مكثفة ومستمرة للموظفين في مجال استخدام وإدارة التقنيات الرقمية، تعزيز البنية التحتية التكنولوجية، تحديث الأطر القانونية والتشريعية بما يتوافق مع احتياجات الرقمنة، إنشاء آليات فعالة لمتابعة وتقييم جودة الخدمات الرقمية، والعمل على زيادة وعي المواطنين بأهمية الرقمنة ومنافعها.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أن الرقمنة هي خيار استراتيجي لا غنى عنه لتحقيق إصلاح إداري فعال ومستدام، وأن نجاحها مرهون بتكامل الجهود التقنية والبشرية والتنظيمية. كما تدعو الدراسة إلى ضرورة تعميق البحث العلمي في هذا المجال من خلال دراسات مقارنة، ودراسات تطبيقية موسعة تشمل مناطق وبلديات أخرى من أجل فهم أفضل للعوامل التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي، وبلورة سياسات رقمية أكثر فعالية ونجاعة. إن استمرار الاستثمار في الرقمنة سيُمكن البلديات من تحقيق نقلة نوعية في أدائها، وتحقيق تطلعات المواطنين في الحصول على خدمات عمومية ذات جودة عالية، مما ينعكس إيجابًا على التنمية المحلية وعلى جودة حياة المواطن الجزائري.

قائمة المراجع :

1. معزوزي، ن. (2023). واقع التحول الرقمي في البلديات: المظاهر والمعوقات. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(2)، 33-52.
2. بن عبيد، م.، قاسمي، ل.، وغزاوي، أ. (2024). نحو اعتماد الرقمنة بمصالح الحالة المدنية: دراسة حالة بلدية البويرة. *دراسات التنمية المحلية*، 9(1)، 77-98.
3. قنديل، س.، وحمودي، ع. (2025). أثر الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر. *مجلة الإدارة الحديثة*، 17(1)، 101-123.
4. الغويري، ر. (2022). مدى تقبل موظفي البلديات الأردنية للتحول الرقمي. *مجلة جامعة اليرموك للبحوث الإنسانية*، 18(3)، 145-169.
5. العروسي، م. (2024). الإدارة الرقمية للجماعات الترابية المغربية: دراسة قانونية تحليلية. *المجلة المغربية للدراسات القانونية*، 12(2)، 201-224.
6. الغوساني، ع. (2025). منصات الجباية الرقمية وأثرها على التنمية المحلية. *مجلة الاقتصاد المجالي*، 6(1)، 55-78.
7. عبّاد، خ. (2023). رقمنة الخدمات الإدارية بالمغرب وانعكاساتها في تجويد المرفق العام. *مجلة الإدارة العامة*، 47(4)، 289-312.
8. المعهد العربي للمدن. (2025). *البلديات والتحول الرقمي في المدن العربية: الفرص والتحديات*. الرياض: المعهد العربي للمدن.
9. Van der Hoogen, J., Williams, P., & Mpehle, Z. (2024). A digital transformation framework for smart municipalities. *Government Information Quarterly*, 41(2), 101-119.
10. Patalon, S., & Wyczisk, M. (2024). Institutional isomorphism and municipal digital transformation: A systematic review. *Information Systems Frontiers*, 26(3), 455-478.

- Calzada, I., López, F., & Hernández, J. (2023). Digital transformation in municipal planning, delivery, and use of services. *Cities*, 140, 104–113. .11
- Brusset, X., & Fajardo, J. (2023). Digital transformation to attract innovative establishments to municipalities. *Regional Studies*, 57(12), 2286–2304. .12
- Chen, Y., & Zhang, X. (2025). Assessing digital government at the local level: Development of a municipal digital maturity index. *Government Information Quarterly*, 42(1), 65–82. .13
- Lindgren, I., Carlsson, C., & Näslund, A. (2024). Digital transformation drift in Nordic municipalities. *Information Polity*, 29(1), 47–67. .14
- Ramos, C., & Müller, A. (2024). Digital platforms for smart and resilient cities: Comparative evidence from Europe. *Sustainable Cities and Society*, 99, 104–156. .15
- United Nations University–eGov. (2022). *Pilot study assessing municipal portals in Jordan using LOSI methodology*. Guimarães: UNU–eGov. .16
- مراجع عامة ذات صلة بموضوع الدراسة: .17
- Douglass, C. N. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. .18
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. .19

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson Education. .20
- Solow, R. M. (1987). We'd better watch out. *New York Times Book Review*, 36. .21
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. .22
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. .23
- Ghobadian, A., & Ashworth, J. (1994). Performance measurement in local government – concept and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(5), 35-51. .24