



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



المبدعان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المراجع: /

فرع: محاسبة ومالية

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية - دراسة ميدانية لعينة لمجموعة من خزائن بلديات ولاية ميله

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في المحاسبة والمالية
تخصص " مالية المؤسسة "

إشراف:
حسني بعلي

إعداد الطلبة:
-بوعنيق إسلام
-لعويسي نصر الدين

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	برني ميلود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	حسني بعلي
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	هبول محمد

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان

قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

" والدي العزيز "

إلى ملاكي في الحياة إلى بسمه الحياة إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

" أمي الحبيبة "

إلى كافة الأهل والأصدقاء

إلى جميع أساتذتي الأفاضل

إلى كل من ساعد في انجاز هذا العمل

أقدم لكم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة

اسلام

إهداء

الحمد لله والشكر له الذي وفقني في إتمام هذه المذكرة التي أهديتها إلى الذين قال فيهم

المولى عز وجل "وبالوالدين إحساناً"

إلى من لونت عمري بجمالها وحنانها وعجز اللسان عن وصف جميلها وشملتني

بعطفها ورعايتها إلى:

أمي الحبيبة غنية «»

إلى من كان سندي وسهر على تربيتي وتعليمي ورافقني في مشواري إلى:

أبي العزيز "جمال"

إلى من أنقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية إلى إخوتي وأخواتي.

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل المتواضع والصبر على نجاحه

"

والى كل أساتذتي في مشواري الدراسي من السداسي الأول إلى السداسي الأخير.

وفي الأخير أتمنى من الله أن يرشدني إلى سواء السبيل ويهديني الصراط المستقيم

و يحقق هدفي النبيل،

فلن أصب من شيء فمن عند الله وان أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان والله المستعان.

اسلام

إهداء

الحمد لله جل ثنائه، وتقديست أسمائه، أحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا،
فهو أحق بالشكر الجزيل لنعمه علينا الذي كان المعين في طلب العلم، سبحانه القادر
على كل شيء يا مسهل الصعاب ويا فاتح الأبواب فالحمد والشكر كله لله.
إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة

سيدنا محمد ﷺ

أهدي عملي هذا إلى رمز العطاء الذي ضحى بالنفس والنفيس وصارع ولا يزال يصارع
أعباء الحياة من أجل أن أحيا حياة كريمة و أرقى إلى درجة العلم ، منبع قوتي وعزيمتي
إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

"أبي العزيز العربي "

إلى قرة عيني ... ياسبب وجودي... يا أغلى ما في الوجود ... إلى من تحت قدميها الجنة ...

" أمي العزيزة حورية »

إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا و طفولة ونقاء و عطر اخوتي :

رزان وروميصة

إلى كل من قاسمني هذه المذكرة خطوة بخطوة:

إلى كل الزملاء والزميلات في مشواري الدراسي وكل طلبة المحاسبة والمالية.

إلى كل من قدموا لنا المساعدة أثناء عملنا الميداني

إلى كل أساتذتي في مشواري الدراسي من السداسي الأول إلى السداسي الأخير إلى كل من ساندني

ودعمني في مشواري الدراسي من قريب أو بعيد.

وفي الأخير أتمنى من الله أن يرشدني إلى سواء السبل ويهديني الصراط المستقيم

و يحقق هدفي النبيل

فإن أصبت من شيء فمن عند الله ،

و إن أخطأت فمن نفسي و من الشيطان و الله المستعين

نصر الدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم من اعتر بك فلن يذل ..
ومن اهتدى بك فلن يضل ..
ومن استكثر بك فلن يقل ..
ومن استقوى بك فلن يضعف ..
ومن استغنى بك فلن يفتقر ..
ومن استنصر بك فلن يخذل ..
ومن استعان بك فلن يغلب ..
ومن توكل عليك فلن يخيب ..
ومن جعلك ملاذه فلن يضيع ..
ومن اعتصم بك فقد هدي إلى صراط مستقيم ..
اللهم فكن لنا وليا ونصيرا ...
وكن لنا معينا ومجيرا .
إنك كنت بنا بصيرا .



الملخص:

تهدف الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق التحول الرقمي في الخزينة العمومية لأن تطبيق المشروع الرقمي يجعل الادارة اكثر قربا من المواطنين عن طريق تسهيل الولوج للمنصات الرقمية في المستقبل وتتبع اجراءات الملفات الادارية عن بعد، وهذا من شأنه بناء علاقة اتصالية ناجحة بين الادارة والمواطنين، وتحسين المرفق العام من خلال التمكن من الأليات الحديثة لتقنيات الرقمنة، من هذا المنطلق يتطلب رصد كل الامكانيات لتطبيق الرقمنة التي اصبحت مهمة في بناء نظم ادارية فعالة لتجسيد الخطط والسياسات لذلك كان لابد من تنسيق الجهود والمبادرات لمواجهة التحديات والعوائق التي تطرح أولوية تبني مشروع التحول الرقمي، تم تحليل الفرضيات كميا وكيفيا واختبارها احصائيا للتمكن من معالجة اشكالية الدراسة، كما توصلنا لمجموعة من النتائج اهمها أن غياب الرقمنة يؤدي الى تدني مستوى الخدمة العمومية، توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة العنصر البشري ومستوى الخدمات العمومية في الخزينة، وأن تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين الخدمة العمومية، وتم التاكيد على مجموعة من التوصيات اهمها أولوية رفع كفاءة المورد البشري وتوفير البنية الرقمية الشاملة لتحقيق الجودة في مستوى الخدمات وتقريب الادارة من المواطن.

الكلمات المفتاحية :

التحول الرقمي، الخزينة العمومية، الخدمات العمومية.

Summary:

The study aims to shed light on the reality of the application of digital transformation in the public treasury because the application of the digital project makes the administration closer to the citizens by facilitating access to digital platforms in the future and following the procedures of administrative files remotely, and this would build a successful communication relationship between the administration and citizens, and improve the facility. The year through mastery of the modern mechanisms of digitization techniques, from this standpoint requires monitoring all possibilities for the application of digitization, which has become important in building effective administrative systems to embody plans and policies. Therefore, efforts and initiatives had to be coordinated to face the challenges and obstacles that pose the priority of adopting the digital transformation project. An analysis was made. The hypotheses were quantitatively and qualitatively tested and tested statistically to be able to address the problematic of the study, and we also reached a set of results, the most important of which is that the absence of digitization leads to a low level of public service, there is a correlation between the efficiency of the human element and the level of public services in the treasury, and that activating the digital infrastructure contributes to facing obstacles to improving Public service, and a set of recommendations were confirmed, the most important of which is the priority of raising the efficiency of the human resource and providing a comprehensive digital infrastructure to achieve quality in the level of services and bring management closer to the citizen.

Key words:

Digital transformation, public treasury, public services.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	
الملخص	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي والخزينة العمومية	50-6
تمهيد الفصل الأول	6
المبحث الأول: مدخل إلى التحويل الرقمي	7
المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي	7
أولاً: تعريف التحويل الرقمي	7
ثانياً: خصائص التحويل الرقمي	8
ثالثاً: أهداف التحويل الرقمي	9
رابعاً: صور وأشكال التحويل الرقمي	12
المطلب الثاني: دواعي ومتطلبات ووسائل ومجالات التحويل الرقمي	13
أولاً: أسباب ودوافع التحويل الرقمي	13
ثانياً: متطلبات التحويل الرقمي	16
ثالثاً: مراحل التحويل الرقمي	19
رابعاً: مجالات التحويل الرقمي	20
المبحث الثاني: ماهية الخزينة العمومية	22
المطلب الأول : مفهوم الخزينة العمومية	22
أولاً: تعريف الخزينة العمومية	22
ثانياً: وظائف الخزينة العمومية	22

24	ثالثا: أهمية وصلاحيات الخزينة العمومية
26	المطلب الثاني: موارد واستخدامات وطرق تمويل الخزينة العمومية
26	أولا: موارد الخزينة العمومية
26	ثانيا: استخدامات الخزينة العمومية
27	ثالثا: طرق تمويل الخزينة العمومية
30	المطلب الثالث: تنظيم وعمليات الخزينة العمومية
30	أولا: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية
32	ثانيا: المصالح الخارجية للخزينة العمومية
33	ثالثا: عمليات وحسابات الخزينة العمومية
36	المبحث الثالث التحويل الرقمي وأليات عمله في الإدارة
36	المطلب الأول: أليات التحويل الرقمي
37	المطلب الثاني: استراتيجيات التحويل الرقمي في الإدارة
38	المطلب الثالث: معوقات التحويل الرقمي
41	المطلب الرابع: أثار التحويل الرقمي
47	المطلب الخامس: أهمية ودور التحويل الرقمي في الإدارة
47	أولا: أهمية ودور التحويل الرقمي في الإدارة والمؤسسات العمومية
50	خلاصة الفصل الأول
87-52	الفصل الثاني : دراسة ميدانية لعينة من خزائن بلديات لولاية ميلة
52	تمهيد الفصل التطبيقي
53	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة قيد الدراسة.
53	المطلب الأول: التعريف بالخزينة العمومية
53	المطلب الثاني: خصائص الخزينة العمومية مابين البلديات
54	المطلب الثالث: أهمية الخزينة العمومية مابين البلديات
55	المطلب الرابع: مهام الخزينة العمومية مابين البلديات
55	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لخزينة البلديات

57	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
57	المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة
58	المطلب الثاني: وحدة المعاينة ومجتمع وعينة الدراسة.
59	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
66	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
66	المطلب الأول: عرض الاستبيان ومنهجية الدراسة:
69	المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج العينة
73	المطلب الثالث : تحليل محاور الاستبانة
78	المطلب الرابع : عرض ومناقشة الفرضيات بالنسبة
87	خلاصة الفصل الثاني
89	الخاتمة
90	التوصيات والاقتراحات
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
57	متغيرات الدراسة
68	مقياس ليكرت
68	طول خلايا المقياس وما يقابله من بدائل الإجابة
69	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة

72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحويل الرقمي
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين الأداء
78	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
79	نتائج اختبار القدرة التفسيرية للفرضية الرئيسية الأولى
79	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أبعاد التحويل الرقمي على تحسين الأداء
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفقا للانحدار الخطي البسيط
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وفقا للانحدار الخطي البسيط
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وفقا للانحدار الخطي البسيط
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وفقا للانحدار الخطي البسيط
83	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وفقا للانحدار الخطي البسيط
84	اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لمؤشر الجنس اتجاه إجابات تحسين الأداء

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال
29	الهيكل العام للخزينة العمومية للجزائر
55	الهيكل التنظيمي لخزينة البلديات

مقدمة

المقدمة:

شهد العالم تغيرات كبيرة في شتى المجالات بفعل تنامي ظاهرة العولمة الأمر الذي ساهم في تطور أجهزة الاتصال بمختلف أنواعها وقد أفرزت تلك التطورات العديد من المفاهيم الجديدة كالتحول الرقمي والثورة التكنولوجية وغيرها من المفاهيم ذات الدلالة بالنقد التكنولوجي ، نجم عن هذه الثروة الرقمية تغيير وعصرنة العديد من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وحتى المالية منها حيث وضع المؤسسات أمام حتمية الاستفادة من التقنيات الحديثة كشرط أساسي لتحقيق المرونة في العمل وموائمة الاحتياجات اللامتناهية لمختلف فئات المجتمع .

لذا فان هذا العصر هو العصر الذي يشق فيه مصطلح تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات طريقة إلى عقول الحكومات والشعوب؛ وهو مصطلح لم يأت من فراغ أو من تلقاء نفسه ولم يعرض نفسه على الساحة عن طريق الصدفة؛ بل هو نتيجة تطور تكنولوجي وحضاري احتل الساحة العالمية وأنتج مجموعة من المصطلحات التي تكمل بعضها بعض وتعبّر عن واقع جديد للمجتمع الدولي الذي لم يكن موجود من قبل.

في ظل التحديات التي تشهدها المؤسسات العمومية في العالم تم تبني توجهات جديدة في المجال الإداري تقوم بشكل أساسي على تطبيق التقنيات الحديثة للاتصال بداية من تحويل التعاملات من ورقية الى الكترونية لذلك أصبح من الضروري وجود منظومة للتعامل الرقمي المتكامل يتم من خلالها التواصل بين كافة المؤسسات انطلاقا من تطوير وسائل الاتصال مما أتاح هذا الاكتشاف فرص التعامل السريع بين مختلف الأطراف وفي مناطق متباعدة وأصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي من دون توفر وسائل الاتصال المختلفة لان الجانب الإداري والمؤسساتي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة أصبح من المهم مواكبة التطور التقني الهائل الذي حتم ضرورة الاستثمار في التقنيات الحديثة وثورة المعلومات وأولوية تطوير الأساليب الاتصالية خدمة للمجالات الإنسانية المختلفة.

سعت الجزائر على غرار عديد دول العالم بكل الطرق لإرساء بنية أساسية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وتجديد المؤسسات العمومية لتفعيل الانتقال من الخدمات الورقية إلى الخدمات الرقمية، ويوجد في هذا السياق عدت دول عربية نجحت بشكل متفاوت في ذلك بهدف التخلص من طوابير الانتظار وكثرة نقاط طلب الخدمة التي تتسبب بعدة مظاهر سلبية، هذا ما جعل مسألة تحديثها مهما باعتبار أن الإدارة مفهوما إنسانيا يهتم بال جماهير التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسات وتعمل على تحقيق المصالح العامة في المجتمع كما ساهمت في تطور النسق الاقتصادي والاجتماعي داخل المنظومة الاجتماعية وأصبح كسب رضا الجمهور وتعاونهم جزءا من العمل اليومي لإدارة أي مؤسسة وهذا ما جعل هذه العلاقات بين الإدارة والجمهور تتميز بدرجة كبيرة من التكامل والتفاعل في المجتمعات

المعاصرة. لذ سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤل الجوهري التالي : ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة العمومية؟

ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية للإجابة على الإشكالية الرئيسية تتمثل في: _ماذا نقصد بالتحول الرقمي وفيما تكمن أهميته وخصائصه؟

_ما مدى توجه الخزينة العمومية نحو التحول الرقمي ؟

_فيما تكمن انعكاسات التحول الرقمي على الخزينة محل الدراسة؟

أسباب اختيار الموضوع:

_الميول الشخصي في دراسة هذا الموضوع.

_من الصعب التطرق لهذا الموضوع وذلك لقلة الدراسات السابقة حوله وتوسيع المعارف حول التحول الرقمي

_توسيع المعارف حول التحول الرقمي.

_توجه الحكومة في الجزائر إلى تطبيق وتبني الرقمنة في المؤسسات والإدارات العمومية.

فرضيات الدراسة:

أصبح التحول الرقمي حديث الساعة داخل المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة من اجل تعزيز قدراتها لبلوغ الأهداف المسطرة.

تماشيا مع ما تم ذكره وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة قام الباحث بطرح مجموعة من الفرضيات كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين أداء

الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$. وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لا استخدام التقنيات الرقمية في تحسين أداء الخزينة في

المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخزينة في

المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء وعلاقتهم في تحسين أداء الخزينة في

المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة والناس في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات

العمومية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة الشبكية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات

العمومية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

الفرضية الثانية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء عينة الدراسة

حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة). وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات آراء

عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات آراء

عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة: تتضح أهمية البحث من خلال تناول موضوع غاية في الأهمية والحدث الذي نال اهتماما بالغا من المؤسسات العمومية في ظل الاتجاه المتناهي نحو تضافر الصناعات الرقمية مما يعد بمنتجات مصممة خصيصا لتلبية متطلبات فردى الناس بتكلفة منخفضة وجودة عالية؛ من هنا تتجلى أو تظهر أهمية البحث في مدى تأثير الانتقال من المعاملات التقليدية (اليدوية) نحو المعاملات الرقمية على الأداء الخزينة العمومية من خلال دراسة لعينة منها والمتمثلة في الخزينة العمومية لمجموعات بلديات ولاية ميلة.

أهداف البحث:

_تبيان مفهوم التحول الرقمي وأهميته.

_التعرف لمختلف الصعوبات والتحديات التي تواجه التحول الرقمي.

_التعرف على أهميته ودور الخزينة العمومية.

_معرفة دور التحول الرقمي وأثره على أداء الخزينة العمومية في الجزائر

_الوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد المؤسسات العمومية في تحسين جودة الخدمات المقدمة والاعتماد على التحول الرقمي.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على دور التحول الرقمي بأبعاده في تحسين جودة الخدمات في الخزينة العمومية بالجزائر بأبعادها في خزائن لمجموعة من بلديات ولاية ميلة.

الحدود المكانية: الخزينة العمومية لمجموعة من خزائن بلديات ولاية ميلة.

الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة خلال فترة مابين 2023-03-07 إلى 2023-05-07

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من العمال والموظفين في خزائن بلديات ولاية ميلة.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من خلال تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على برنامج الإحصاء SPSS وذلك من اجل تحليل خلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة أيمن وقع اختيارنا على الخزينة العمومية لبلديات ولاية ميلة

_أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم الاستبانة موجهة لعمال وموظفين الخزينة العمومية لبلديات ولاية ميلة؛ تم تحليلها باستخدام برنامج الإحصاء.

هيكل الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب البحث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والخزينة العمومية

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لعينة لمجموعة خزائن بلديات ولاية ميلة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتحويل

الرقمي والخزينة العمومية

تمهيد الفصل الأول:

تسعى المؤسسات العمومية للارتقاء بمستوى الخدمة العمومية لتحقيق عدة أهداف بما في ذلك التنمية وتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي الجزائري ، وذلك من خلال جعل مسالة تفعيلها ايجابيا داخل المؤسسات التي تعمل في الجانب الخدماتي وتفعيل التحويل الرقمي بعد رهانا حقيقيا يستوجب تحقيقه على خطط تنظيمية وسياسات تمكن من تدارك التأخر في عملية تبني القاعدة الرقمية الشاملة خاصة في ضل التحويل الرقمي العالمي.

يعتبر التحويل الرقمي مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة في المؤسسات العمومية؛ كما أنها تعتبر من الأولويات الحقيقية للدولة الجزائرية حيث يستلزم تأسيس بنية تحتية رقمية واعتماد على التعاملات الإدارية الكترونيا بدل التعامل الورقي، باعتبار وجود نماذج ناجحة في عدة مجالات كمبادرات متواضعة والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من الوثائق والخدمات من شكلها التقليدي إلى مجموعة متاحة على وسائط رقمية حديثة بين المؤسسات العمومية وفي نقاط متباعدة.

تناول في هذا الفصل الدراسة النظرية للخزينة العمومية باعتبارها أهم منشأة مالية مكلفة بتسيير أموال الدولة فعلى عاتقها يقع عبئ تسجيل العمليات المالية ،تحصيل الإيرادات وتنفيذ النفقات ، كما تعتبر الخزينة العمومية الخلية الأساسية والنواة الإستراتيجية في القطاع المالي للدولة ، حيث إذا كان المال عصب الحياة فان الخزينة العمومية هي العمود الفقري في هيكل الدولة التي تنهض به الأمم وتبنى به الحضارات كما أنها تشمل وتشرف على جميع العمليات المالية ومختلف النشاطات في مختلف القطاعات سواء بصفتها الخزينة المركزية للدولة أو الخزائن الولائية التي يتمثل دورها في تنفيذ ميزانية الدولة ومخططاتها في مجال الإيرادات والنفقات العمومية .ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: مدخل إلى التحويل الرقمي.

المبحث الثاني: ماهية الخزينة العمومية.

المبحث الثالث: التحويل الرقمي وآليات عمله في الإدارة.

المبحث الأول: مدخل إلى التحويل الرقمي

المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي

أولاً: تعريف التحويل الرقمي

1_تعريف التحويل الرقمي: انه نهج شامل لتحويل الأعمال والأنشطة التنظيمية و العمليات ونماذج الأعمال لدعم تطوير وابتكار المنتجات والخدمات والاستفادة من مزيج من التقنيات الرقمية اللازمة وتأثيرها على العملاء وعمليات التشغيل والمنظمة.

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها العملية التي تنتقل من خلالها المؤسسات والشركات إلى نموذج عمل قائم على التكنولوجيا الرقمية لدعم تطوير وابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات تسويقية جديدة وفرص عمل لزيادة قيمة منتجاتها¹.

كما يعرف فالتحول الرقمي بأنه نموذج عمل جديد يعتمد على استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء منتجات وخدمات جديدة وكيفية توزيعها وتوجيهها وتركيزها على العملاء أو المستخدمين. يعرف أيضا باسم عملية دمج للتكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير كبير وشامل في طريقة تقديم القمة للمستخدمين النهائيين ، يعتبر أيضا تغيير الثقافة المنظمات التي يتعين عليها التكيف معها.

كما يعرف انه تحويل البيانات من الصور الورقية المكتوبة إلى شكل رقمي للمعالجة الالكترونية والتخزين والإدارة باستخدام الكمبيوتر ثم يتم رقمنة المحتوى التقليدي للبيانات والمعلومات وإتاحته للتوزيع الالكتروني على شبكات المعلومات المحلية والدولية.

كما يعتبر التحويل الرقمي عملية معقدة تقوم بها المؤسسات لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء والتكيف مع متطلبات الموظفين من خلال الاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال ويمكن تعريفه على انه عملية تطوير تقنية تنظيمية وثقافية وإنشاء خدمات مصرفية جديدة وتحسين تجربة المستخدم ورقمنة العمليات التشغيلية لتحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر ودعم الميزة التنافسية².

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر، المجلد1، عمان الأردن، 2013، ص 442.

² نجلاء ياسين متطلبات التحويل الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية ، مجلة المكتبات والمعلومات عضو اتحاد الناشرين الليبيين، العدد 13، دار النخلة للنشر، ليبيا، يناي 2015، ص 30.

ثانيا: خصائص التحويل الرقمي

التحول الرقمي أدى إلى سهولة تبادل المعلومات والبيانات دول التعرض للحوادث المكانية والزمانية ويرجع ذلك إلى طبيعة التحويل الرقمي ومن أهم الخصائص التي يتمتع بها التحويل الرقمي هي¹:

1_التفاعلية: التبادل بين ادوار المتصل والتلقي وتكون ممارسات الاتصال ثنائية الاتجاه ومتبادلة وليست أحادية الاتجاه، ولكن هناك حوار بين الطرفين بمعنى آخر يصبح مستخدمو هذه التقنية نفس الوقت.

يمكن للمشاركين في عملية الاتصال تبادل الأدوار هذا يسمح لك بإنشاء نوع من التفاعل بين الأنشطة.

2_التزامنية: إمكانية استقبال الرسائل في إي وقت بالنسبة للمستخدم والمشاركين غير ملزمين باستخدام النظام في نفس الوقت بمعنى آخر إمكانية وجود عمليات اتصال في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كانت متلقية أو مستقبلية.

3_الإنشاء: هو قدرة هذه الشبكة على التوسع لتشمل المزيد والمزيد من المناطق غير المحددة. يمكن للعالم أن يستمد قوته من هذا الإنشاء المنهجي للأنماط المرنة ويكون قادر على المشاركة مع الآخرين.

4_الحركة والتنقل: وهذا يعني انه يمكن للمستخدمين الاستفادة من الخدمات أثناء التنقل إلى إي موقع من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف.... الخ. تشكل شبكة اتصال: حيث تعتمد على تقنية المعلومات يؤدي تشكيل شبكة الاتصالات إلى زيادة تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكذا يسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى.

5_الجماهيرية : ويعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو مجموعة معينة بدل توجيهها إلى جمهور كبير حتى تتمكن من التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

6_تقليص المكان: تنتج طريقة التخزين التي تستوعب كميات كبيرة من المعلومات المخزنة التي يمكن الوصول إليها بسهولة.

7_اللامركزية: وهي ميزة تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فمثلا تتمتع الانترنت بالاستمرارية في عملها، بحيث لا يمكن تعطيل الانترنت في العالم بأكمله.

¹ خروبي امنة، دور التحويل الرقمي في تطور التجارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021، ص 6-8.

8_قابلية التوصيل: يعرّي القدرة على توصيل والربط بين أجهزة الاتصال المتنوعة بغض النظر عن الشركة والبلد المنشأ.

9_قابلية التحويل: القدرة على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر مثل تحويل رسالة صوتية إلى رسالة مطبوعة ونصية.

10_التكامل: الانترنت مضلة اتصال تجمع بين أنظمة الاتصالات وأشكالها ووسائل الأعلام المختلفة في نظام واحد يمنح المستخدمين خيارات متعددة.

11_الانتباه والتركيز: بالنظر إلى ان مستلمي الوسائط الرقمية يلعبون دورا نشطا في اختياراتهم فانه يتميز بدرجة عالية من التركيز.

12_التخزين والحفظ: موقع يسهل على المتلقي تخزين واسترداد رسائل الاتصال واسترجاعها الجزء من الرسالة.

13_العالمية والكونية: وهي البيئة التي تنشط فيها هذه التكنولوجيا حيث تتبع فيها المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنشر في أجزاء مختلفة من العالم. فهي تسمح لرأس المال بالتدفق الكترونيا.

14_المرونة: تتميز الشبكات الرقمية بالمرونة حيث يتم التحكم في الأنظمة الرقمية عادة من جانب واحد مما يسمح بقدرة عال من الجودة.

15_الذكاء: تتميز الشبكات الرقمية بدرجة جد عالية من الذكاء حيث يمكن تصميم أنظمتها من أجل مراقبة قنوات الاتصال بصفة مستمرة.

16_التنوع: بالإضافة إلى الكفاءة العالية ومع تطور التحديات الرقمية والتنوع في الاتصال أعطى هذا المستعملين المزيد من الخيارات للاستخدام عملية الاتصال وفقا لاحتياجاتهم ودوافعهم.

ثالثا: اهداف ومميزات التحويل الرقمي

1 :أهداف التحويل الرقمي: للتحويل الرقمي العديد من الأهداف تسعى المؤسسات لتحقيقها وهي كما يلي¹ :

_توفيركم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.

_حفظ مصدر المعلومات الأصلي من الضياع.

_تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات من خلال مجموعة من الوسائل والطرق.

_انخفاض تكاليف الاعتماد على الوسائل التقليدية.

¹ مصطفى احمد ياسين، التحويل الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، 2018، ص 51 -

- _توفير خدمات المعلومات باستخدام التقنيات الجديدة مثل خدمات المراجع الرقمية والترجمة الحية.
- _إتاحة المعلومات لمجموعة واسعة من المستفيدين والعملاء من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كمورد رقمي يمكن الوصول إليه عن بعد.
- _تقليل الوقت الذي تستغرقه المعلومات للوصول إلى المستلمين من المصادر الأولية.
- _التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات مرقمنة.
- _الارتقاء بمستوى البحث العلمي بخدمات المعلومات المتقدمة.
- _الحصول على المعلومات دون تدخل بشري.
- _إدارة ومتابعة أقسام المؤسسة المختلفة وكأنها وحدة مركزية.
- _تركيز نقاط صنع القرار على نقاط العمل وتقديم الدعم أكبر من أي وقت مضى.
- _جمع البيانات من المصادر الأصلية بطريقة موحدة.
- _تقليل حواجز اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات والمعلومات.
- _زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة ومتابعة كافة الموارد.
- _يمنح المتقدمين فرصة لتقديم الخدمات الالكترونية.
- _تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية والعمليات ذات الصلة وجود مساحة صغيرة لتخزين المعلومات الالكترونية الخاصة بالمتعاملين.
- _حماية حقوق العمال من حيث الإبداع والابتكار في البرامج الكترونية
- _زيادة حجم تبادل المعلومات بين مختلف العاملين.
- _المحافظة على سرية المعلومات وتقليل مخاطر صناعاتها خصوصاً المتعلقة بالتقويم والتسجيل والتقرير.
- _إلغاء نظام الأرشيف الورقي استبداله بنظام أرشيف الكتروني.
- _يلغى عنصر الوقت لان المعاملات تستغرق وقت اقل لإكمال مهام الإدارة.
- _ضمان الشفافية بوضوح وزيادة ثقة المجتمع بالإدارة وتشجيع المشاركة الفعالة في عملية التنمية داخلها.
- _فتح قنوات اتصال جديدة بين الإدارة والإفراد الموظفين مما يسهل أداء العمل ويزيل الكثير من الشكوك والعقبات المتعلقة بذلك.
- _الانتقال من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى التنبيهات الالكترونية الذي يتطلب عدد قليل من العمال دون التقيد بموقع جغرافي معين أو مبنى كبير الحجم الذي يؤدي إلى توفير الوقت والمال.
- _الاستجابة لاحتياجات العملاء ورغبتهم وتحسين جودة المخرجات.

2: مميزات التحول الرقمي:

- _ الرشاقة والقدرة على التكيف:
- _ تساعد التكنولوجيا الرقمية المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها.
- أساسي لعملية خلق القيمة:** تساهم التقنيات الرقمية في توليد عروض قيمة جديدة تهدف إلى تقديم الخدمات.
- _ تسهيل تلبية احتياجات العملاء من خلال توفير حلول مبتكرة وسهلة وأكثر دقة.
- _ التغيير التنظيمي:** في سياق التحول الرقمي سيعين على المؤسسات إعادة التنظيم وإنشاء ادوار جديدة وتطوير المهارات التي تتماشى مع آخر التطورات سيؤدي هذا التغيير إلى تطوير الثقافة التنظيمية والبرامج للموظفين.
- _ التواصل مع العملاء:** من خلال الواجهات او المنصات الرقمية تمكنت المؤسسات من التواصل مع العملاء والشركاء التجاريين وبعد ذلك يتم استخدام هذه الواجهة كأداة لتقوية العلاقات مع العملاء.
- _ رقمنة العمليات: تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وجعل العمليات أكثر دقة وأسرع وأكثر فاعلية وتقليل الخطأ البشري وتقليل التكلفة والوقت اللازمين لأعمال العمليات تستخدم هذه التكنولوجيا في الصناعات والخدمات المالية.
- _ يشكل تراكم الوثائق والملفات مشكلة متنامية للعديد من المنظمات ومع زيادة البيانات بات من الصعب على نحو متزايد تخزين السندات بأمان؛ وفي الوقت نفسه القدرة على استرجاعها في الوقت المناسب ومن أهم مزايا التحول الرقمي ما يلي:
- _ المحافظة على الوثائق الأصلية من التلف دون حرمان المستفيدين من الاطلاع عليها حيث انه يمكن إنشاء نسخة الكترونية من الملفات والوثائق ووضعها على ذمة المستفيدين مع المحافظة على النسخة الأصلية من الملف.
- _ سهولة البحث والحصول على المعلومة في اقل وقت ممكن.
- _ تعدد المستفيدين من الملفات والوثائق في الوقت نفسه.
- _ ربح المساحات حيث أن الأرشفة الالكترونية ولا يتطلب مساحات كبيرة للحفظ.
- _ ربح الوقت في إيصال المعلومة.
- _ سهولة التنقل بمحتويات الملفات حيث أن الملفات في شكلها الالكتروني يمكن حملها والتنقل بها ويمكن حمله خارج أماكن العمل.
- _ استغلال الرصيد البشري في الأعمال التقنية بدلا من التعامل مع المستفيدين بجلب الوثائق المطلوبة وإرجاعها إلى أماكنها.

إمكانية التعامل عن بعد مع المؤسسات تسهила للمستفيدين من خدماتها.¹

رابعاً : صور وأشكال التحويل الرقمي

1/الرقمنة في شكل صورة يطلق عليها أيضا الصورة في شكل نقاط أو وحدات ضوئية: وتتكون من شبكة من النقاط تسمى الراستر تجزئة كل صفحة من صفحات النص إلى عدد معين من النقاط والوحدات الضوئية وترتبط كل نقطة بنظام وحدة ضوئية أو خلية الصورة وهي أصغر نقطة يمكن إضاءتها بواسطة الحاسب الآلي والضوئي على الشاشة وهذا الأسلوب سهل وغير معقد يمكن تطبيقه وهو أرخص الأساليب تكلفة في عمليات الرقمنة ويوجد هذا الأسلوب على ثلاث أنماط بأسلوب الصور وهي:

أ_الرقمنة في شكل ابيض واسود: يعد هذا الأسلوب أبسط أساليب الرقمنة في شكل صورة غير أن إشكالية استخدامه تكمن في اقتصاره على نصوص مصادر المعلومات المطبوعة تكون في حالة مادية جيدة.

ب_الرقمنة في شكل المستوى الرمادي : يتميز هذا الأسلوب بإمكانية تطبيقه على إيضاحات المصورة التي تشمل عليها بعض النصوص المطبوعة يعتمد هذا الأسلوب على تقنية القيام بصورة متكررة وقد تم اعتماده من قبل العديد من المؤسسات والإدارات والمكتسبات.

ج_الرقمنة بأسلوب الألوان : يوصي باستخدام هذا الأسلوب من الرقمنة في حالة النصوص التي تتضمن نصوص متضمنة إيضاحات ملونة ويتبع هذا الأسلوب من الرقمنة على المبدأ نفسه بالنسبة السابقة في عملية الترميز.

2/الرقمنة في شكل نصي: هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الالكترونية على أنص نص ، لحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف؛ بحيث البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء.

3/الرقمنة في شكل اتجاهي: تقني تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية ،وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي ،والتحول من الشكل الورقي التقليدي إلى الشكل ألاتجاهي عملية طويلة ومكلفة ويتواجد حاليا شكل لتقييم ألاتجاهي وهو تقنية تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة الكترونيا.²

¹ Wwww. SELSABIL .COM /2023/04/25

² سهيلة مهري المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة الواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 85.

المطلب الثاني: دواعي ومتطلبات ووسائل ومجالات التحول الرقمي

أولا :أسباب ودوافع التحول الرقمي:

1: أسباب التحول الرقمي:

أن موجة التحول أو التغير في مجال تقديم وإيصال المعلومات ، قد دفعت بجميع المؤسسات نحو اعتماد الالكترونية لذلك نجد تطورات دفعت إلى التحول الرقمي واهم هذه الأسباب هي¹:

1_تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به:

إن توظيف التكنولوجيا الحديثة صالح للمجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة.

2_توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية :

والتي اعتبرت سببا للعديد من الدول لتحسين خدماتها إلى مستوى اعلي للحصول على شهادة الجودة العالمية من جهة وإرضاء المواطن من جهة أخرى، بعدما أصبح أمامه معيار يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.

3_التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام

إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والدولية.

4_حاجة الموظفين لدعم النوعي: ويتم ذلك من خلال اعتماد قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل

متطور وحديث وهذا يعد من الأسباب الرئيسية لتحول الرقمي، حيث تركز على تحسين خيارات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة وتشديد المراقبة وإجراءات افصل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

5_الكفاءة في تقديم الخدمات العامة:

تأخذ عدة أشكال منها تخفيف الأخطاء وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسية الإجراءات، وهذا ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص وتحسين الدخل وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تركيز الحكومة حوله بالتالي أهميته كمواطن له حقوق وعليه واجبات ، ما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

¹ نورة سليمان فيسة، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الإدارة المحلية بالجزائر، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 03، 2021، ص 558-560.

6_التسويق: ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص وتحسين الدخل وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تركيز الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق وعليه واجبات.

7_تقديم خدمات جديدة متطورة: إن تقديم الخدمات بأفضل صورة هي من الأسباب الرئيسية للرقمنة وترتكز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع كل الأطراف عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام أحدث التقنيات.

8_السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الرقمنة تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل ، وتتبع معاملات المواطنين كما تساهم في التقليل من البيروقراطية ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطور اقتصاديا سريعا، استقرار أكبر .

9_الشفافية : إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي يزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا يقلل من المساعدات الخارجية للدول فالتحول الرقمي يقلل من الرشاوى ويزيد من الشفافية.

10_التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية فالدول تتطلع إلى التطوير الاقتصادي ليكون لها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع التحويل الرقمي خاصة إن كانت تتطلع لجانب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين فالرقمنة تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات وهذا جانب من جوانب.

_فالتحول إلى الالكترونية يعتبر تنمية تفرضها التغيرات العالمية حيث أصبح توظيف تكنولوجيا المعلومات أحد محددات النجاح لأي منظمة وقد فرض التقدم العلمي والتقني يرفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات؛ والتي تعد ضرورة حتمية للتطور الإداري نحو الرقمنة حيث يعتبر عامل الزمن أهم عامل لتطور العمليات بأحسن وأجود الطرق.

2 : دوافع التحويل الرقمي:

لم تكن حاجات الجهات الإدارية والمؤسسات أو الحكومات فقط هي الدوافع الوحيدة وراء سعي بعض الجهات للتحويل إلى أسلوب الإدارة الالكترونية بل تطلعات المجتمعات الحديثة إلى خوض تجربة التقنية وهي أهم أسباب ودوافع التحويل الرقمي والتي تتمثل فيما يلي¹:

1_عامل الزمن: طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أمام الشركات والمؤسسات التي تخوض مضمار المنافسة عالميا أو محليا بصدد تقديم منتجاتها بأقل وقت ممكن.

¹ هبة ملحم، إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013، ص 6-7.

- 2_قفزة الحاسوب: لقد كان الحاسوب وتطبيقاته والقفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة دافعا مهما لتحول إلى أسلوب الإدارة الحديثة.
- 3_تطور الاتصالات: وتعني بها الاتصالات الالكترونية التي قدمت فوائد جمة للمجتمع الإنساني وهيكله التنظيمي التي أدت إلى تحول الإدارة إلى الأسلوب الرقمي.
- 4_القرية الكونية: يمكن تعريفها على أنها مفهوم يشير إلى تفاعل الاقتصاديات المحلية والعالمية فيما بينها حيث يعتبر الاقتصاد العالمي نظاما واحد يتأثر فيه كل بلد بالأحداث الاقتصادية والسياسية التي تحدث في البلدان الأخرى.
- 5_أزمات القطاع العام: تعرف أزمات القطاع العام في المجال الاقتصادي على أنها حالة تواجهها الحكومات والمؤسسات العامة عندما تكون غير قادرة على تلبية المطالب والاحتياجات المالية لمواطنيها والمؤسسات الأخرى والتي تتسبب في تباطؤ النمو الاقتصادي وزيادة البطالة وتؤثر على القدرة التنافسية للدول في الأسواق الدولية.
- 6_الإجماع على التقنية: لقد شاعت الثقافة الالكترونية بين الناس وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والانترنت هناك طلب التحول إلى الرقمنة في مختلف المجالات من خلال توفير التقنيات لتشعر أجيال الشباب على أنها قدر طموحاتهم وثقافتهم.
- 7_العوامل السياسية: كانت التحولات التشريعية أحد العوامل الدافعة لكثير من جهات الإدارة إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها.
- 8_الحوار و التواصل: يشير إلى عملية التفاهم و التبادل بين مختلف الأطراف حيث يتطلب القدرة على الاستماع وفهم وجهات نظر المختلفة والتعبير عن الرؤى و الأهداف التي تواجه المجتمع.¹ لقد تعددت الدوافع التي أدت إلى تنفيذ مشروع رقمنة مصادر المعلومات أو ما يعرف بعملية التحول الرقمي لموارد غير رقمية ويمكن إحالته للأسباب التالية:
- أ_تعزيز الوصول: ويعتبر أحد أهم الأسباب لرقمنة مصادر المعلومات وذلك بسبب الرغبة الملحة من طرف المستفيدين من أجل الحصول على هذه المصادر من جهة وكذلك الرغبة لدى المكتبات ومراكز الأرشيف للوصول إليها وتلبية احتياجات المستفيدين من جهة أخرى.
- ب_تحسين الخدمات: وذلك من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمنة لهذه المؤسسات مع ما يتناسب مع التعليم والتعلم مدى الحياة.
- _الحد من تداول استخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف وذلك بسبب كثرة استخدامها أو لهشاشتها أو لقدمها وبالتالي عند إنشاء نسخ احتياطية تتم المحافظة على النسخ الأصلية.

¹ حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية، الوراق للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 105-117 .

_الرغبة في تنمية العمل التعاوني ومشاركة مؤسسات أخرى في إنتاج مصادر معلومات رقمية وإتاحتها على شبكات الانترنت.

_تقديم الفرص للمؤسسة لتطوير البنى التحتية والتقنية والقدرات الفنية لفريق العمل.

_البحث عن شراكات مع مؤسسات أخرى للاستفادة من المميزات الاقتصادية للأعمال المشتركة.

_الإفادة من الفرص المالية فمن الممكن توفير تمويل امن لتنفيذ البرامج أو مشاريع معينة قادرة على توفير حجم هام من المداخل المادية المطلوبة.

ثانيا: متطلبات التحويل الرقمي

متطلبات التحويل الرقمي:

_أدى تسريع التقدم التكنولوجي وثورة المعرفة المصاحبة له الى العديد من المزايا لتطبيقاتها العملية في مجالات مختلفة في حياة الإنسان.

_الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة و التكيف معها من خلال نشر مفاهيم و أساليب الإدارة

الالكترونية و تطبيقه على احتمال الانعزال في العديد من المنظمات والمجتمعات مما يحتم على

الدولة اللحاق بركب التطور وتجنب التخلف و مواكبة عصر السرعة و المعلومات ولهذا يجب إكمال

العناصر التالية حتى تتم مواكبة التحويل الرقمي.¹

1)المتطلبات التقنية: هي عبارة عن المواصفات التي تجب توفرها في الأنظمة الحاسوبية.

أ_توافر أجهزة الكمبيوتر: تتمثل الأجهزة في المكونات الأساسية للكمبيوتر ونظامه وملحقاته.

ب_البرمجيات:وتعني الشق الذهبي من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الالكتروني وقواعد البيانات وأدوات تدقيق البرمجيات.

ج_شبكات الاتصالات: هو رابط الكتروني يمتد على نسيج الاتصالات لشبكات الانترنت

والاكسترنات الذي يمثل الشبكة القوية للمؤسسة وإدارتها الالكترونية وشبكة الانترنت.

د_صناعة المعرفة: يقع في قلب هذه المكونات ويتكون من القيادة الرقمية والمحللون للمواد المعرفية

ورأس المال الفكري في المنظمة.

2)المتطلبات التنظيمية والإدارية: يشمل كافة التعديلات التي يجب إدخالها على الهياكل التنظيمية

والإجراءات ومختلف الهياكل الإدارية لمؤسسات الدولة لتنشيطها وزيادة مرونتها وزيادة فعاليتها.

أ_توفير مزودي الخدمة النظام الشبكي للانترنت: وذلك من اجل فتح المجال لمعظم الناس وتمكين

المواطنين من التفاعل مع الحكومة بشكل أسرع بأقل جهد وقل تكلفة.

¹ حميدوش علي، بوزيدة حميد اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دروس وعبر، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ،

ب_التدريب وبناء القدرات: وهو يشمل ذلك تدريب جميع الموظفين على طرق وكيفية التحكم في التكنولوجيا الحديثة للاتصالات والمعلومات عن طريق عمليات الرقمنة

ج_توفر مستوى مناسب من التمويل (الجانب المادي): من أجل التزود بالمعدات الرقمية وتدريب المديرين التنفيذيين والموظفين والمشرفين على تقديم الخدمة عالية الدقة في إطار تقني عالمي المستوى.¹

د_ توفير خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الرقمنة: لإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والسمعية البصرية لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع الرقمنة.

(3)المتطلبات القانونية: وتشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل.

أ_توفر الإدارة السياسية: بحيث يكون هناك مسئول أو هيئة تقوم بتنفيذ وإدارة هذا المشروع وتقوم على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل والإشراف على التطبيق الصحيح، وتقييم المستوى التي تم تحقيقه عن طريق التنفيذ.

ب_وجود التشريعات والنصوص القانونية: ما يسهل ويضيف لعمل المؤسسات العامة الشرعية والموثوقة جميع التبعات القانونية المترتبة عنها.

ج_توفير الأمن الإلكتروني والسرية الالكترونية: هو عملية حماية الأنظمة الالكترونية والمعلومات الرقمية من الوصول غير المصرح لها عن طريق استخدام التقنيات الأمنية المختلفة ، وذلك على مستوى عالي وذلك لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحماية الأرشيف الإلكتروني.

(4)المتطلبات الأمنية: لقد أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق، حيث أن التطورات المتسارعة في العالم التي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاح منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات ، مما أدى إلى التفكير الجدي التحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب من إي خرق أو تخريب وتكمن أهمية تأمين وحماية وخصوصية المنظمات والأفراد في:

¹ العربي بوعامة ، رقاد حليلة ، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر 2014 ،ص 214- 215 .

(5) المتطلبات البشرية:

يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها ويمكن القول في ضوء ما سبق أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورية لا كثر عنها، مما يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبنى مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيتها.

ولتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتعزيز وعي الناس والمسؤولية ببنية وأداء ومزايا تبنى تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وتطوير البنى الأساسية الكافية لشبكات العمل والاتصالات وحث المديرين والموظفين وتدريبهم، التحقيق التطبيق الفعال للإدارة الالكترونية.

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، وبدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، مما يتطلب تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا على مستوى عال من الكفاءة، مع ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالنسبة المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الالكترونية من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريب لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية وتتمثل المتطلبات البشرية فيما يلي:

تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

إيجاد نظم فاعلة للمحافظة على الأفراد وتطويرها وتحفيزهم، أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

(6) المتطلبات المالية:

تحتاج المشاريع الضخمة إلى أموال طائلة؛ لكل نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشورة من تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع ورصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر للمشروع.¹

¹ فوزية صادقي، دور الرقمنة دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، رسالة دكتوراة إعلام واتصال، كلية إعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، 2021، ص 120 - 121.

ثالثا: مراحل التحويل الرقمي

مراحل التحويل الرقمي:

تمر عملية رقمنة المعلومات بعدد من المراحل المهمة والتي يكمل بعضها البعض من اهم هذه المراحل ما يلي¹:

1_مرحلة الإعداد: يجب أن تحدد مرحلة الإعداد المتناسب لمشاريع الرقمنة في مختلف المؤسسات استراتيجية عامة لعملية التحويل الرقمنة متمثلة في ثلاث نقاط أساسية:

أ_ وضع خطة الرقمنة: قبل البدا في الاستعدادات لمشروع الرقمنة يجب على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار الخصائص المادية للبيانات ومجموعة المعلومات المراد رقمنتها والمكان الذي تتم فيه عملية الرقمنة والخطط التي سيتم استخدامها وتوافر الأساليب تحتاج إلى وضع بعض السياسات وطرق الوصول إلى المجموعة الرقمنة.

2_مرحلة الاختيار: من أولى الأسئلة التي يجب الإجابة عليها قبل البدء في مشروع الرقمنة هي الأولوية والقاعدة التي يتم على أساسها اختيار مصادر المعلومات المراد رقمنتها والإجابة هي مجموعة العوامل التي تتحكم في أسس الاختيار وأولياتها التي تختلف حسب نوع المؤسسة.

3_مرحلة التجهيز: تشمل مرحلة تجهيز مصادر المعلومات التي سيتم اختيارها للرقمنة عدد من العناصر كالآتي:

_ سحب المصدر المعلوماتي من الرفوف.

_ فحص النسخ لأبعاد النسخ المكررة.

_ تخصيص رقم مسلسل للمتابعة

4_مرحلة الاختزان والحفظ الرقمي:

تعد مرحلة الاختزان والحفظ الرقمي مرحلة مهمة لأنها ركيزة لعمليات البحث واستخدام وتوزيع المعلومات وهي بالغة الأهمية في ضمان الاستخدام طويل الأمد لموارد المعلومات الرقمية وتوافرها.

5_مرحلة تنظيم مصادر المعلومات المرقمنة:

تسعى المنظمات إلى تسهيل عملية الوصول السريع والسهل إلى هذه المصادر وتحديد قبل أن تبدأ الاستعدادات، تتضمن العملية التنظيمية عادة وضع أساس ومعايير لتصنيف المصادر المختلفة وتحديد العناوين والأوصاف والكلمات الرئيسية المستخدمة لبحث.

6_مرحلة البحث والاسترجاع: يعتمد نجاح وسرعة عملية البحث على العديد من العمليات لتوجيه عملية البحث بشكل صحيح وعرضها وإعادة توجيهها إلى مستخدمين آخرين.

¹ نجلاء احمد ياسين، الرقمنة وتقنياتها في المكتبة العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 21 - 66.

7_مرحلة إدارة المحتوى الرقمي: تعمل إدارة المحتوى الرقمي على تحسين الوصول إلى المحتوى وجعل المحتوى أكثر فعالية وجاذبية للجمهور المستهدف وتحديث ودعم الجزء الذي يتعلق بالانتمية ومتابعة التغيرات بمرور الوقت وتحقيق الأمن الإلكتروني.

8_مرحلة الإتاحة: يتيح التوفر بأشكال الإتاحة إمكانية حصول الإدارة والمؤسسة على عائد يساعدها على استكمال عملية التحويل والتجديد كما يساعدها في توسيع خدماتها وجذب أكبر عدد من الرواد والمستخدمين.

رابعاً: مجالات التحويل الرقمي.

مجالات تطبيق التحويل الرقمي:

كثرت الاجتهادات بين الشأن التقني ومفكره حول أكثر المجالات ولأعمال التي يمكن تعميم أسلوب الرقمنة في بيئتها ومن المنطلق السابق بني بعض الباحثين رأيهم أن المؤسسات والجهات الحكومية هي صاحبة الأولوية والحاجة الماسة إلى تطبيق الرقمنة أما عوائد ذلك التطبيق على تلك الجهات الحكومية فتشمل:

_ تقديم الخدمات الذاتية بين إدارات الجهة الحكومية داخليا ويرتبط هذا التطبيق برفع كفاءة أداء الموظفين من خلال التغيير والتحديث والتدريب للعاملين.

_ تبادل الخدمات والمعلومات بين القطاعات بعضها مع بعض الكترونيا.

_ تقديم وتبادل الخدمات والمعلومات بين القطاعين العام ونظيره الخاص الكترونيا عبر أنشطة القطاعين التجارية والصناعية والمعلوماتية وغيرها.

_ تقديم الخدمات الالكترونية إلى المواطنين من خلال منفذ واحد يسهل للمراجعين الدخول إلى موقع الجهة الحكومية وطلب الخدمة الكترونيا.

_ويمكن تطبيق التقنية على إدارات حكومية مختلفة مثل: قطاعات الصحة والتعليم والتصنيع بشكل عام وفي الأرشفة الإلكتروني والحسابات والمشتريات والمخازن وشؤون العاملين بشكل خاص. ويتضح أن التطبيقات الالكترونية هي نفسها في الحكومة وفي القطاع الخاص والاختلاف بينهما نوعي حسب طبيعة العمل وحجم التعاملات وعلى التفصيل لما سبق تشمل هذه التطبيقات بعض السياسات واللوائح الداخلية للمنشآت الخاصة والحكومية الإدارية الالكترونية وفق الآتي¹:

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 199 - 201.

أ) الأعمال الإدارية:

وتشمل تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات وحفظ الصور والوثائق الالكترونية مما يسهل عملية الرجوع إلى تلك الوثائق في أي وقت ومن أي مكان إضافة إلى تسجيل مختلف أعمال الاتصالات من مصادرها ومواردها وتصويرها رقميا بشكل منظم ومفهرس ومبوب.

بـ **الأعمال المالية:** وتضم وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو بموقع المنظمة بالإضافة إلى إجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.

جـ **أعمال الميزانية:** وتشمل على أعمال التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونيا.

دـ **الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية:** وتضم إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها والإعلان عن الوظائف والأخبار والتعيين والإجازات والترقيات والتأدية والرواتب والتنقلات والمكافآت والانتدابات والفصل والترشيح للتدريب والتأهيل.

هــ **أعمال المشتريات التموين:** وتتضمن تحديد احتياج المؤسسة الخاصة والحكومية وتأمينها والإعلان عن المناقصات والمشاريع إضافة إلى مراقبة المخزن والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصروفة بصفة رقمية.

وـ المؤتمرات الالكترونية:

تعقد الاجتماعات عن بعد محليا ودوليا دون انتقال المجتمعين مقرهم.

ذـ **المتابعة الالكترونية:** تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ وهذا ما يوفر التوجيه او المعالجة الفورية للأخطاء.

وهذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر يمكن أن يتم تطبيق أسلوب الالكترونية فيها، إلا أن هناك مجالات لا يمكن تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية فيها كتلك التي تحتاج إلى مجهود حركة أو تخصصات فنية تحتاج القيام بعمل معين فهذه المجالات لا يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونيا بشكل متكامل دفعة واحدة.

المبحث الثاني: ماهية الخزينة العمومية

مطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية

أولاً: تعريف الخزينة العمومية

تجدر الإشارة أولاً إلى أنه من الصعب إعطاء تعريف جامعاً مانعاً للخزينة العمومية نظراً لتعدد التعارف المقترحة لها والتي جمعناها فيما يلي:

1/التعريف القانوني: الخزينة العمومية هي هيئة مالية وطنية ليس لها الشخصية المعنوية ، مكلفة بتحقيق الفعل المالي والحركة المالية والهيئات العمومية الأخرى وذلك عن طريق تحصيل الإيرادات ودفع النفقات بالإضافة إلى عمليات الخزينة كما أنها العون الذي يقوم بتنفيذ الميزانية العامة للدولة وميزانية الهيئات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

2/تعريف المالي والاقتصادي: الخزينة العمومية هي هيئة مالية تضمن الحفاظ على التوازن النقدي والمالي بموجب عمليات الصندوق والبنك؛ كما تقوم بممارسة النشاط الوصائي وتمويل الاقتصاد.¹

3/تعريف بول ماري : هي مصلحة من مصالح الدولة تقوم لحسابها الخاص والحساب الجماعات إدارية الأخرى بعمليات الصندوق (إدخالات وإخراجات) البنك (حركة للتداول والديون) والمحاسبة الأزمة لتسيير المالية العامة؛ كما تقوم بمهام إدارية والوصاية و التمويل والدفع الاقتصادي والمالي إلى ضمان دوام التوازن.²

ثانياً: وظائف ومهام الخزينة العمومية

1: وظائف الخزينة العمومية

1_صراف الدولة: دور الخزينة هو تنفيذ عمليات الميزانية المتعلقة بالإيرادات والنفقات بالإضافة إلى العمليات الحسابات الخاصة، وكذلك إبرام القروض مع الجمهور ، كما تتكفل بإقرار التوازن الحسابي المستمر في الخزانة المركزية والخزانات الولائية وتلتزم الخزينة بإقرار هذا التوازن من مواردها الخاصة سواء في الخزينة المركزية وبين الخزانات الولائية.³

¹ مخدومي نصيرة، دور رقابة الخزينة العمومية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية دراسة حالة خزينة ادرار ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة احمد دراية ادرار ، 2020 / 2021 ص 03.

² قاشي يوسف، بن سنة ناصر، دور الخزينة العمومية في تنفيذ نفقات التجهيز ، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 02 ،الدولية، 2019، ص 26 .

³ مزاتي عبد القادر، قشطولي الهاشمي، العمليات المالية على مستوى الخزينة العمومية مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة مالية كلية الحقوق، جامعة يحي فارس المدية، 2016 / 2017، ص 13.

2_تسيير توازن صندوقها:

كما تقوم الخزينة أيضا بتنفيذ عمليات تسيير خزينتها؛ وجمع الادخارات الهامة لموازنة حسابات الدولة وفي حالة ما إذا حدث هناك اختلال لم تتوازن الإيرادات والنفقات فإن الخزينة تقوم ببعض الوظائف المصرفية التي تضمن لها موارد مؤقتة تضاف إلى موارد جديدة دوماً ونلخصها فيما يلي:

أ/الأموال الخاصة:تقوم الخزينة العامة بنفس الدور الذي تقوم به البنوك التجارية حيث عوض توجه الخواص إلى البنوك يمكنهم التوجه إلى الخزينة ، وذلك بفتح حسابات الإيداع لديها ، وهذا من أجل الحصول موارد تساعد على تسيير صندوقها وتحتزم الخزينة العمومية مبدأً أساسياً وهو الحسابات المفتوحة لديها لا يمكن أن تكون سوى حسابات دائنة ،بمعنى أن الخزينة العمومية لا يمكن أن تسمح بمكشوف لعملائها وأهم هذه الحسابات في حسابات الجارية البريدية ، حيث عن طريق هذا الحساب تصل كل الأموال المودعة بالشيك البريدي إلى الخزينة¹

ب/اذونات الخزينة: أداة دين حكومية وتصدر بصيغة لحاملها والآجال تتراوح بين 3 اشهر الى 12،لذا تعتبر من الأوراق المالية قصيرة الأجل ، ويتم التعامل بما في السوق الثانوي على أساس الخصم ، وبقصد التشجيع على الادخار تصدر الحكومات هذه الاذونات بشروط مغرية تضمن للمستثمرين فيها تحقيق عائد مجاز ومأمون ومعفى من ضريبة الدخل ، وهذه الميزة الأخيرة وهي الإعفاء من ضريبة الدخل على العائد المحقق من الاستثمار؛من المزايا الهامة لأذونات الخزينة بالنسبة للمستثمرين في البلاد التي تتقاضى حكومتها ضرائب تصاعدية على الدخل كالولايات المتحدة؛وتصدر اذونات الخزينة بقيم اسمية مختلفة.

ج/سلف بنك الإيداع:بنك الإيداع هو بنك الجزائري، إي بنك المركزي السابق وهو بنك ينفرد بمهمة طبع النقود بتعويض الدولة ، وتتمثل عملية منح سلف إلى الخزينة في أن البنك الجزائري يقوم بطبع نقود جديدة لصالح الخزينة.

ويجدر بنا أن ننوه إلى أن هذه العملية لا تلجأ إليها الدولة إلا في حالة ما إذا لم تجدي العمليات السابقة نفعا باعتبار ان طبع النقود بدون زيادة في الدخل القومي يؤدي إلى تضخم نقدي ،وهذا الأخير إذا لم يتحكم فيه يؤدي حتماً إلى أزمة اقتصادية.²

_الخزينة ممول للدولة: إذا تأملنا في القوانين المالية التي تعاقبت منذ استقلال الجزائر، نلاحظ أن الدولة تتدخل خاصة فيما يتعلق بالعمليات المالية وهكذا أصبحت الخزينة تعمل في كثير من الأحيان وكأنها

¹طلحوي، عبد العزيز ابن سليمان عبد الرحيم، دور الرسم على القيمة المضافة في تمويل الخزينة العمومية، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية ميلة ما بين 2010 2019 ،مذكرة لنيل شهادة ماستر ، مالية المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2019 2020 ،ص 17 -18.

² وانزه محمد، القطبي سالم، دور النظام الضريبي في تمويل الخزينة العمومية، دراسة حالة مديرية ضرائب للفترة ما بين 2014 إلى 2018 لولاية ادرار ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة احمد دراية ادرار 201،ص 175 .

مؤسسة مصرفية (البنك)، بمعنى إنها تلجا لاقتراض للحصول على موارد مالية، وفي نفس الوقت تمنح قروضا وتكتتب في مساهمات، مع العلم انه قد تلجا إليها الخزينة العمومية بواسطة مؤسسات مصرفية مثل البنك جزائري لتنمية.

2: مهام الخزينة العمومية

حيث نقسم العمليات المسموح بها في الخزينة العمومية والتي تنحصر في:

✓ العمليات ذات الطابع النهائي والتي تأتي في الميزانية العامة

والميزانيات الملحقة والحسابات الخاصة

✓ العمليات ذات الطابع المؤقت والمدرجة كذلك في الميزانية العامة والميزانيات الملحقة

والحسابات الخاصة.

✓ العمليات المنفذة برأس مال والخاصة بالدين العمومي على المدى الطويل والمتوسط.¹

ثالثا: أهمية وصلاحيات الخزينة العمومية

1: أهمية الخزينة العمومية:

تعرف الخزينة العمومية بأهمية بالغة من الناحية المالية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسنتطرق إلى هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

1_ الأهمية المالية للخزينة العمومية : تهدف الخزينة العمومية الى ضمان القدرة على مواجهة احتياجات

الصرف وتحقيق الأهداف الاقتصادية وتسعى دائما الى البحث عن التوازن بين الإيرادات والمصروفات

2_ الأهمية الاقتصادية للخزينة العمومية: تلعب الخزينة العمومية دورا هاما في السياسة الاقتصادية وتتمتع

بقدرات عالية وإمكانيات مالية ضخمة وتأثيرها على الدورة المالية وفي التوازن الاقتصادي العام كما لها دور

آخر وهو دعم السياسة النقدية

3_ الأهمية الاجتماعية للخزينة العمومية : تقوم الخزينة العمومية بتقديم مبالغ مالية الى المصلحة

الاجتماعية وذلك من اجل تمويل مشاريع تزيد في العملة وتهدف إلى الزيادة في القدرة الشرائية والزيادة في

الدخل

4_ الأهمية السياسية للخزينة العمومية : للخزينة العمومية أهمية سياسية وتتمثل في الاستقلال الاقتصادي

الذي يرمي إلى تشجيع وتنشيط المشروعات وتمويلها حيث يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الاستقلال الذاتي

للاقتصاد الوطني

¹ طباط زكية، مقدمي ليندة، المحاسبة العمومية ودورها في تنفيذ عمليات الخزينة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وجباية معقمة، معهد علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريرج، 2020 2021، ص 29 - 30 .

2: صلاحيات الخزينة العمومية

تبرز أوجه تدخل الخزينة العمومية في تنظيم النشاطات الاقتصادية والمالية للدولة من خلال أنها تتدخل في تنظيم النشاط الاقتصادي ليس فقط باعتباره العون المكلف بتنفيذ ميزانية الدولة أو تمثيل السلطات التنفيذية من خلال الرقابة المباشرة على حركة تداول النقد ومع ذلك فهي تعتبر المؤسسة المالية التي تتدخل من خلال إبرام قروض قابلة للتسديد فهي تحصل على تبسيطات من البنك المركزي والموجهة لضمان استمرار النفقات النقدية داخل نظام التمويل ويعتبر تدخل الخزينة العمومية في عملية تخصيص الموارد المالية للدولة أمراً جوهرياً لضمان دائرة التمويل ولكن الدور التدريجي للاقتطاعات الضريبية أثر على تخصيص الموارد المالية الموجهة من طرف الخزينة العمومية في عملية التحصيل الجنائي الأمر الذي يخلق ضغوطات مالية كبيرة على دائرة التمويل

فالخزينة العمومية تسيطر على تمويل الاقتصاد والاستعانة بها باعتبارها الوسيط المالي الرئيسي الذي يساهم في تنشيط حركة القروض وتلعب الوساطة المالية للخزينة العمومية دوراً فعالاً في تخصيص الموارد إلى نشاطات إنتاجية محددة من طرف السلطات العمومية إلا أن الادخار المقطوع لفائدتها يمثل عبئاً إضافياً على المؤسسات العمومية على التسديد إلا أن الادخار نسبياً من الناتج الداخلي الخام وتعتبر النفقات العمومية مصدر العجز في التمويل فتتدخل لتحديد أنماط جديدة للتمويل تتلاءم مع قدرة المؤسسات العمومية على التسديد¹.

¹ هاجر بن زغبية ، شيماء رحموني ، دور الخزينة العمومية في الرقابة على تنفيذ الصفقات العمومية دراسة ميدانية بالخزينة العمومية بولاية برج بوعريّيج، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وجباية معقدة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريّيج 2020 - 2021، ص 10- 9 .

المطلب الثاني: موارد واستخدامات وطرق تمويل الخزينة العمومية

أولاً: موارد الخزينة العمومية

تمتلك الخزينة العمومية موارد مالية حيث تتحصل عليها من عدة مصادر مختلفة وتعود عليها بالربح.

أولاً: موارد الخزينة العمومية: تتمثل الموارد المالية للخزينة العمومية فيما يلي:

- _ الطابع الجبائي وكذا حاصل الغرامات.
- _ التنسيقات للمساعدات والهدايا.
- _ تسير الودائع تحت الطلب بواسطة شبابيكها و CCP.
- _ فتح حسابات للشركات العمومية المحلية وهذا يشكل مورد حقيقي للخزينة؛ والادخار السائل.
- _ تحصيل على موارد من بنك الجزائر عندما يكون هناك اختلال زمني بين موارد ونفقات الخزينة.
- _ التكاليف المدفوعة لقاء الخدمات المؤداة والأتاوى.
- _ عند اختلال زمني مؤقت بين الموارد ومصارف الخزينة العمومية يساعد البنك المركزي الخزينة العمومية بتقديم قروض مؤقتة إي تسبيقات.
- _ مداخيل الأملاك التابعة للدولة.
- _ الحصة المستحقة للدولة من أرباح مؤسسات القطاع العمومي المحسوبة والمحصلة وفق الشروط المحددة في التشريع المعمول به.

ثانياً: استخدامات الخزينة العمومية

استخدامات الخزينة العمومية: يمكننا إدراج استخدامات الخزينة العمومية فيما يلي:

- _ أعباء الدين العمومي:
- _ مخصصات السلطات العمومية (الإدارات العمومية)
- _ قروض للمؤسسات والخواص
- _ تمويل وتمويل الجماعات المحلية 90%
- _ مساعدات للمؤسسات العامة
- _ العمليات ذات الطابع النهائي، والتي تأتي في الميزانية العامة والميزانيات الملحقة والحسابات الخاصة.
- _ العمليات ذات الطابع المؤقت، والمدرجة كذلك في الميزانية العامة والميزانيات الملحقة والحسابات الخاصة.
- _ العمليات المنفذة برأس مال، والخاصة بالدين العمومي على المدى الطويل والمتوسط.
- _ إصدار واستهلاك القروض ذات المدى القصير، ومن جهة أخرى تحتوي على ودائع المتعاملين مع الخزينة العامة.

_الخزينة العمومية تقوم بالعمليات الخاصة بالميزانية العامة وتلك المتعلقة بالخزينة بصفاتها مؤسسة مالية مصرفية.¹

ثالثا : طرق تمويل الخزينة العمومية

طرق تمويل الخزينة:

للخزينة العمومية طريقتين للتمويل هما:

1/التمويل النقدي للخزينة العمومية.

ترتكز النظرية التقليدية للخزينة العمومية على دورها لمتعامل مالي للدولة إي أنها صندوق يجمع فيه كل إيرادات الميزانية ويقوم بدفع المصاريف الملزمة على الدولة لمتعامل عبر بنكي.

تسير الخزينة العمومية الديوان العامة اللجوء إلى النظام المصرفي لتغطية جزء من حاجياتها للتمويل؛ أما التحليل الديناميكي للخزينة العمومية يؤكد على الصيغة البنكية لها حيث يعتبرها بنكا بان لها إمكانية حلف النقود المعدنية وبذلك فهي تمول نقديا جزء ضئيل من استخداماتها إضافة إلى ذلك فان الخزينة العمومية تحتوي على مواد عديدة (ودائع، قروض في السوق النقدي والمالي).

منبعها قد يكون نقدي أو مادي كما تتلقى مساعدات من البنك المركزي إلى الخزينة العمومية حيث تتخذ هذه المساعدات صفتين مساعدات مباشرة وغير مباشرة.

أ/مساعدات مباشرة: هي موضوع اتفاق بين سلطات الدولة والبنك حيث يخصص لها بند في ميزانية البنك المركزي تكون كقروض للخزينة العامة.

ب/مساعدات غير مباشرة: تتمثل في مساعدات البنك المركزي للخزينة وذلك بإنتاج سياسة السوق المفتوحة التشغيلية؛ اي سندات في السوق النقدي.

2/ التمويل المالي للخزينة العمومية: تجسيد مدة العملية في 3 طرق.

✓ إصدار اذونات للخزينة العمومية مكتتبه من طرف الخواص والمجسدة موضوعيا.

✓ إصدار قروض الدولة.

✓ اللجوء إلى ودائع أو اكتساب اذونات الخزينة العمومية على الحساب الجاري من طرف صناديق الادخار.

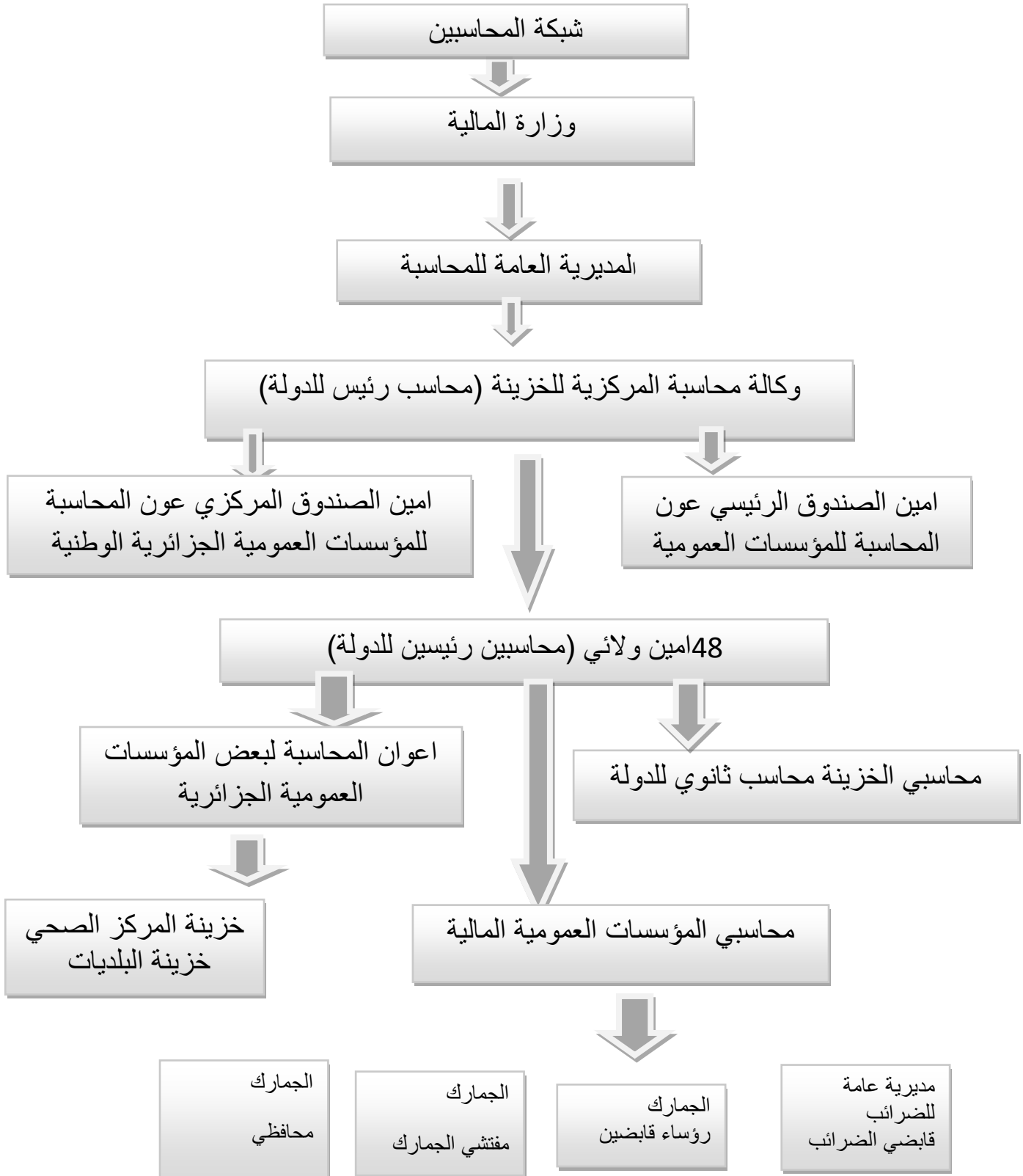
وهذا الشأن نعلم أن الخزينة العمومية تحتاج عادة إلى أموال لتغطية العجز الناتج عن تحقيق قوانين المالية السنوية الحاجة للتمويل تنشأ عن الخلل بين المورد بشكل مؤقت ونهائي وبقي للخزينة دراسة

¹ هاجر بن زغبية، مرجع سبق ذكره، ص 14 - 15 .

الأسلوب الذي تحصل به على الأموال ويكون ذلك عن طريق اللجوء إلى الادخار علما أن هذا يؤدي
تحويل الادخار من السوق.¹

¹ عازب الشيخ صفاء، دور الخزينة العمومية في تنفيذ ميزانية الدولة دراسة حالة خزينة ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 2018 , ص 11- 12 .

الشكل 1: الهيكل العام للخزينة العمومية للجزائر .



المرجع: وثائق داخلية مقدمة من أمين خزينة بلدية الرواشد .

المطلب الثالث: تنظيم وعمليات الخزينة العمومية

أولاً: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية.

تتمثل الخزينة العمومية من ثمانية مكاتب:

1_ مكتب النفقات التسيير: تتمثل مهامه فيما يلي:

_ استلام أوامر الصرف وحوالات الدفع المصدرة من ميزانية تسيير الدولة والواجبة الدفع من صندوق الخزينة.

_ القيام بتنفيذ عمليات الدفع المأمور بصرفها.

_ السهر على تنفيذ قرارات العدالة المتضمنة العقوبة المالية للدولة.

_ إعداد الإحصائيات المتعلقة بإصدار الحوالات وقبولها ورفضها.

2_ مكتب نفقات التجهيز والاستثمار: يتم تكليفه بالمهام التالية:

_ استلام أوامر الصرف وحوالات الدفع المصدرة من ميزانية تجهيز الدولة وميزانيات الهيئات العمومية الواجبة

الدفع من صندوق أمين الخزينة.

_ القيام بتنفيذ عمليات الدفع المأمور بصرفها.

_ السهر على تطبيق التنظيم المطبق على نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار القروض

الخارجية.

_ مسك بطاقة الصفقات العمومية.

_ ضمان مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

_ إنشاء الإحصائيات الخاصة بإصدار الحوالات ورفضها.

3_ مكتب تسديد النفقات: تتمثل مهامه فيما يلي:

_ مركزية تسديد أوامر الصرف.

_ مركزية تسديد أوامر الصرف وحوالات الدفع المقبولة كنفقات من ميزانيتي التسيير والتجهيز الدولة الواجبة

الدافع من صندوق الخزينة.

_ مسك محاسبة الاعتمادات لميزانيتي التسيير والتجهيز.

_ التحقق من توفر الاعتمادات قبل تسديد كل أمر بالصرف أو حوالة.

_ تحرير صكوك تسديد وسندات دفع كل النفقات والتأثير على الصكوك وأوامر الدفع.

_ مسك الدفاتر المحاسبية.

_ إعداد وصياغة وحالات تطور الأرصدة.

_ إعداد حسابات التسيير

4_ مكتب التحصيل: يتكفل بما يلي

- _التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات باقي الحسابات المصدرة على المدنيين.
- _مباشرة الملاحقات لتحصيل الديوان الدولة.
- _مسك الدفاتر المحاسبية والتكفل بالتحصيلات.
- _إعداد وضعيات التحصيل وكشوف باقي التحصيل وإرسالها إلى الأمرين بالصرف والمؤسسات المعنية.

5_ مكتب الملاحظة:

- _مسك محاسبة إيداع الخواص والهيئات والمؤسسات العمومية.
- _مسك المحاسبة بالصكوك والقيم والسندات.
- تسير القروض.
- _ القيام بعمليات القيد في الحساب الدائن والمدين المأمور بصرفها من حسابات إيداع الأموال.
- _إعداد الموازنات الشهرية لحسابات إيداع الأموال.
- _المحافظة على الأموال والسندات والقيم.
- _تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية.

6_ مكتب المحاسبة العامة: يتمثل مهامه فيما يلي:

- _مركزية عمليات الخزينة وكذا تلك المنجزة لحساب الخزينة سواء الخزينة أو من المحاسبين العموميين.
- _مسك المحاسبة ومتابعة العمليات المسطرة لحسابات الإيداعات المتاحة والتحويلات وعمليات الترتيب والتسوية.

- _إعداد وإرسال الموازنة والوثائق المحاسبية الدورية للعون المركزي للخزينة والمصالح والهيكل المعنية.
- القيام بإعداد حساب للتسيير السنوي للمركز المحاسبي وفحصه وإرساله لمجلس المحاسبة.

7_ مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف: يكلف بما يأتي

- _دراسة كل الإجراءات المتعلقة بأمن المركز المحاسبي.
- _ضمان تسير وصيانة أملاك المركز المالي المنقولة والعقارية.
- _متابعة تكوين المستخدمين والوثائق.
- _السهر على المحافظة على الأرشيف.
- _مسك المحاسبة وجود المركز المحاسبي.
- _متابعة التسيير الإداري.
- _متابعة أنظمة الإعلام الآلي.

8_ مكتب المراقبة والتحقق: يكلف بما يأتي

_تحضير البرنامج السنوي للتحقق واقتراحه وتنفيذه.

_ضمان فحص وكالات الإيرادات والنفقات.

_ضمان فحص حسابات الأوراق النقدية.¹

ثانيا: المصالح الخارجية للخزينة العمومية

كان النظام المحاسبي في الجزائر منحصر إلى غاية 1967 في خزينة واحدة يتولاها الأمين العام للخزينة الجزائر الذي كان يعد المحاسب الوحيد آنذاك كانت تركز على مستواه جميع الكتابات الحسابية التي يحررها المحاسبون الآخرون وبصدر المرسوم رقم 67_37 المؤرخ في 1967/02/08 تم وضع للتنظيم الموروث عن الاستعمار عندما ادخل نوعا من اللامركزية في تسير ومسك الحسابات حيث عرفت المصالح الخارجية تطورا جديدا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91_129 الصادر في 1991/05/11 بحيث أصبحت تشكل هذه المصالح من العناصر التالية:

1_الخزينة المركزية:

تنص المادة 2 من القرار المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 الذي يتضمن الخزينة المركزية وصلاحياتها:

_تنفيذ جميع العمليات والنفقات والموازنة وميزانية التسيير والتجهيز الخاص بالخزينة المركزية والوزارات وكذلك ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

_تداول وتقوم بحركات حسابات أرصدة الخزينة.

_تفتح حسابات إيداع لفائدة الأشخاص الطبيعيين والمعنويين.

_تتولى دراسة القيم وحفظها وتحفظ الأوراق المالية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبية التي تتكفل بها.

_تراقب وتفحص صناديق التسبيقات في الإيرادات المركزية وهي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

_تنفيذ جميع العمليات المالية والمحاسبية التي يمكن أن يسند لها إليها وزير الاقتصاد.

2_الخزينة الرئيسية:

تم إنشاء الخزينة الرئيسية بموجب مرسوم 91_129 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية حيث تتمثل مهامها فيما يلي:

_تدفع المعاشات بمختلف أنواعه كما تجمع مركزيا مخالصات المعاشات وتراقب إدراجها في المحاسبة.

_تنفيذ عمليات القروض والنفقات المرتبطة بالحسابات الخاصة في الخزينة.

_تتولى دراسة الأموال والقيم وحفظها وحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات والمحاسبية والمالية.

¹ ضباب عبد الله، دور الجباية في تمويل الخزينة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص مالية وجباية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 16 - 19 .

3_المديريات الجهوية للخزينة:

- يبلغ عدد المديريات الجهوية الخزينة 13 مديرية تتولى المديرية الجهوية للخزينة المهام التالية:
- _المساهمة في توافق تسيير العمليات المالية للدولة.
- _المشاركة في وضع منظومات لتسيير الإعلام الخاص بعمليات الخزينة.
- _المشاركة بالاتصال مع المصالح المركزية والخزائن العامة.
- _ القيام بكل المهام للتدقيق.
- _تسهر على مسك جرد الأملاك العقارية والمنقولة والصيانة المنقولة والعقارية.

4_الخزائن الولائية:

- أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 67_37 المؤرخ في 08/02/1967 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للخزينة يتولى الخزائن الولائية الأمين العام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري صادر من وزير المالية حيث نجد أن خزينة الولاية تكلف بتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بإيرادات ونفقات ميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة وكذلك ميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

5_خزائن البلديات:

- أنشئت خزينة البلدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03_40 المؤرخ في 19/01/2003 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للخزينة العمومية المعدل والمتمم حيث توضع هذه الخزينة تحت وصاية أمين الخزينة _تتمثل مهام خزينة البلديات فيما يلي:
- _تنفيذ الحوالات الصادرة في إطار ميزانية البلدية والمؤسسات الإدارية التابعة لها.
- _تعمل على مراقبة وتحقيق الإيرادات والتحكم في النفقات.

6_خزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية:

- أنشئت خزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03_40 المؤرخ في 19 يناير 2003؛ المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للخزينة العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11_330 المؤرخ في 19 سبتمبر 2011 تتمثل مهام خزائن القطاعات الصحية فيما يلي:
- _تنفيذ ميزانيات القطاع الصحي والمراكز الجامعية والمؤسسات الإدارية التابعة لها.
- _مراقبة وكالات الصرف والإيرادات وتحقيقها بالإضافة إلى التكفل بسندات التحصيل.¹

ثالثا: عمليات وحسابات الخزينة العمومية

- أولا: عمليات الخزينة العمومية:** تنقسم العمليات المسموح بها الخزينة العمومية والتي تنحصر في:
- _العمليات ذات الطابع النهائي والتي تأتي في الميزانية العامة والميزانيات الملحقة والحسابات الخاصة.

¹ مزاتي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 22- 33 .

- _ العمليات ذات الطابع المؤقت والمدرجة كذلك في الميزانية العامة والميزانيات الملحقة والحسابات الخاصة.
- _ العمليات المنفذة برأس المال والخاصة بالدين العمومي على المدى الطويل والمتوسط.
- _ الخزنة وتحتوي من جهة على اصدار واستهلاك القروض ذات المدى القصير خزينة ومن جهة أخرى تحتوي على ودائع المتعاملين مع الخزينة.
- _ الخزنة العمومية تقوم بالعمليات الخاصة بالميزانية العامة وتلك المتعلقة بالخزينة بصفتها مؤسسة مالية مصرفية.

ثانيا: حسابات الخزينة العمومية:

تعددت حسابات الخزينة العمومية في قانون المالية لكن خصصت هذه الدراسة الحسابات الخاصة يتم فتح او غلق الحسابات الخاصة بالخزينة عن طريق قانون المالية؛ حيث يتم تسجيل الإيرادات المحصلة عن طريق الطرفين على أن يتم ترحليه من سنة إلى غاية إصدار قرار غلق الحساب من طرف وزير المالية وتتمثل هذه الحسابات

1_ الحسابات التجارية: نهت المادة 54 من قانون رقم 84/17 على أن تسجل هذه الحسابات عن طريق فتح تفرعات للحساب الفرعي رقم 301 في هذا الحساب من حيث الإيرادات والنفقات والمبالغ المخصصة لتغير عمليات ذات طابع صناعي او تجاري تقوم بها المصالح العمومية التابعة للدولة بصفة الاستثنائية وكذا النفقات المخصصة.

2_ حسابات التخصيص الخاص: حسب المادة المقضي قانون رقم 17/84 تدرج في حسابات التخصيص العمليات الممولة بواسطة الموارد الخاصة على أثر إصدار حكم في قانون المالية ويمكن ان يتم حسابات التخصيص الخاص بحصة مسجلة في الميزانية العامة ضمن الحدود المبينة في قانون المالية.

3_ حسابات التسبيقات: نصت المادة 58 من 17/84 يتعلق الأمر بالتسبيقات التي تمنحها الدولة لصالح الجماعات المحلية مثل البلديات والمؤسسات ذات الطابع الإداري في حدود للاعتمادات المفتوحة لهذا الغرض ويتم تسديد هذه التسبيقات في اجل أقصاه سنتين دون فائدة.

4_ حسابات القروض: تدرج في هذه الحسابات القروض الممنوحة من طرف الدولة في إطار الاعتمادات المفتوحة لهذا الغرض ومع استفادتها من الفوائد المطبقة عليها والتي غالبا ما تكون اقل من تلك المقررة في المؤسسات المالية والمصرفية ويمكن التمييز لعدة انواع من القروض كالتالي:

_ قروض الخزينة العمومية لقطاع السكن.

_ قروض الخزينة العمومية لقطاع الزراعي.

_ قروض الخزينة العمومية لقطاع الاقتصادي.

_ القروض أخرى للموظفين.

قروض الخزينة العمومية للحكومات الأجنبية.

5_ حسابات التسوية مع الحكومات الأجنبية: نصت المادة 61 من القانون 17/84 على أن تدرج العمليات المنجزة تطبيقاً للاتفاقيات الدولية المصادق عليها قانوناً في حسابات التسوية مع الحكومات الأجنبية.¹

¹ هاجر بن زغبية، مرجع سبق ذكره، ص 29-30 .

المبحث الثالث: التحويل الرقمي وآليات عمله في الإدارة

المطلب الأول: آليات التحويل الرقمي

آليات العمل: حيث تعمل الثورة الرقمية على¹:

1_ تطوير وتأهيل آليات الاشتغال داخل الإدارة:

إن تأهيل البنية التحتية الإدارية أهم ركيزة لتنمية المجتمعات المحلية، والتي يجب التركيز والتي يجب التركيز عليها مستقبلا ويتم ذلك من خلال إتاحة استيعاب أحدث آليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إنشاء نقطة اتصال آلية موحدة وإتاحتها مجاناً للسلطات والهيئات العامة المختلفة، لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين وتوفير البيانات والمواد اللازمة للحياة اليومية من خلال تطوير وتوسيع شبكات الاتصال.

2_ تعزيز آليات الشراكة بين القطاع الإداري العمومي والخاص:

أن تعزيز آليات الشراكة بين قطاعي الإدارة العامة والخاصة سيتضمن تحقيق الإدارة العامة لهدفها الأساسي المتمثل في تلبية احتياجات مواطنيها من خلال الاستفادة من الآليات التي تتبناها مؤسسات القطاع الخاص الرائدة في هذا المجال والمتمثل في كيفية استخدام تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة من خلال الإجراءات التالية:

_ متابعة وتطوير أنشطة البحث العلمي المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة العامة.

_ توحيد البرنامج الوطني في مجال الرقمنة بوضع برنامج التوحيد الإداري.

_ تطوير قاعدة البيانات للخدمة عن بعد يمكن تغطيتها برقمنة شاملة.

3_ الاستفادة من آلية التكامل بين المواطن والموظف العمومي: أحد آثار الثورة الرقمية هو وجود

فجوة بين واقعية الخطط والسياسات والتحقيق لمشاريع رقمنة الإدارات، وقد ساهم ذلك في إعطاء الأولوية لإنشاء البنية التحتية الرقمية ومواجهة التحديات والاستعداد بقدرات المواطنين والتفاعل الفعال مع الوسائط الإلكترونية من جهة وزيادة الموظفين وكفاءتهم من جهة أخرى.

4_ آليات التفاعل الإلكتروني لإعداد المواطن الرقمي:

أ_ المواطن الرقمي: انهم مصطلح يشير إلى الشخص الذي سيشترك في الأنشطة الاجتماعية من خلال استخدامات تكنولوجيا المعلومات لذلك نحتاج إلى أن نكون قادرين على إظهار قدراتنا كمواطنين رقميين للتنافس والوجود في عالم سريع التغير.

¹ فوزية صادقي، مرجع سبق ذكره، ص 145 - 148 .

ب_اليات عمل الرقمنة في المؤسسات العمومية:

في الجزائر يمكن لرقمنة الإدارة العمومية أن تسرع في تحديث خدمات الدولة وإتاحة تغييرات كبيرة في طريقة انجاز العمل باستخدام وسائل الاتصال والإعلام لتقليل الأعمال الورقية وقد أصبحت مسؤولية واقعية تتعلق بالوثائق مما يسمح للمستخدمين بالوصول إلى هذه الخدمات بسرعة دون أي متاعب.

المطلب الثاني: استراتيجيات التحويل الرقمي في الإدارة

1_اعتماد رؤية إستراتيجية لتطوير الإدارات العمومية:

بداية من تطوير الأجهزة الرقمية التي تمكن من تبادل المعلومات وتحقيق الانسجام بين أنظمة المعلومات للجهات الإدارية المختلفة وفان مشاريع الرقمنة تخدم المواطنين وتصبح وسيلة لتحسين العلاقة بين المواطنين والحكومة.

2_إستراتيجية الأمن المعلوماتي في الإدارة العمومية:

يمكن لعملية إدخال الرقمنة في الإدارة العامة تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطنين ، وضمان امن المعلومات والأنظمة الرقمية من عمليات القرصنة؛ وسيضمن التعامل الالكتروني الشفافية في الإدارة العامة ويقلل العبء الإداري ويمهد الطريق لدمقرطة الإدارة.

3_إستراتيجية الرفع من كفاءة الجهاز الإداري:

يعد دفع عجلة تطوير الإدارة أحد الاهتمامات الرئيسية لمختلف الفاعلين في الإدارة مما يساعد على تحسين الخدمات العامة؛ وتقريب الإدارة من المواطنين؛ والقضاء على البيروقراطية؛ واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين عمليات الإدارة وتلبية احتياجات المواطنين.

4_إستراتيجية تفعيل قنوات الاتصالية بين الإدارة والمواطن:

أدى إدخال الرقمنة في الإدارة العامة إلى تحسين العمل الإداري من خلال تحديد احتياجات العملاء وتطوير أنظمة لقياس رضا العملاء؛ وتمكينهم من الخدمات دون مساعدة أي موظف مع إمكانية الولوج إلى الأنظمة الرقمية في أي وقت وفي أي مكان.¹

¹ فوزية صادقي، مرجع سبق ذكره، ص 149- 150 .

المطلب الثالث: معوقات التحويل الرقمي

معوقات التحويل الرقمي:

1) معوقات إدارية:

تواجه الإدارة في رحلة تحركها واستقلالها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني العديد من معوقات الإدارية، أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يواجه مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيقها ومن ضمن هذه التحديات نذكر الآتي¹:

- _ سوء التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإكمال المشاريع.
- _ استحقاق بعض القادة بضرورة متابعة خطوات مشروع التحويل.
- _ ندرة الموارد اللازمة للتحويل والانتقال إلى التكنولوجيا سواء المالية أو الطاقة البشرية.
- _ الابتعاد عن التركيز على بعض العمليات التي تتمثل المحور الأساسي والجوهري للتحويل المفيد للمنظمة والمؤسسة.
- _ سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعدم التمكن من التحايل عليها أو الحد من تأثيرها.
- _ التصور والاعتقاد الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في عمليات وإجراءات الإدارة.
- _ عدم اقتناع الإدارة المؤسسة بضرورة التحويل الرقمي والحد من تأثيرها.
- _ عدم إعداد الأفراد نفسياً لأدراك أهمية دورهم وإنهم جزء من عملية التحويل والنجاح.
- _ الاختلافات في أنظمة الإدارة داخل الجهة الإدارية مما يعيق التحويل العقلاني وأُسلِس إلى النظام الإلكتروني.
- _ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية كدمج بعض الإدارات وتحديد السلطات وكذا العلاقات بين الإدارات.
- _ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحويل نحو المنظمات الإلكترونية مستقبلاً.
- _ الاعتماد على الأساليب التقليدية في المستويات الإدارية والتنظيمية والتمسك بمبادئها.
- _ مقاومة التغيير من قبل العمال سواء على مستوى المنظمات أو المؤسسات الوطنية لاسيما ما تعلق منه بتطبيق التقنيات الحديثة ، وهذا كله خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

¹ حسين محمد الحسن مرجع سبق ذكره ص 187.

(2) معوقات بشرية:

يعترض طريق التحويل إلى أسلوب الرقمنة من المنظمات عددا من المعوقات البشرية التي يمكن ان توقف التحويل أو توفر تطبيقها ومن بين تلك المعوقات

_انعدام ثقافة الحاسوب عند الإداريين إضافة إلى عدم توفر القوى البشرية المؤهلة والملمة بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسوب والانترنت.

_مشكلة البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الرقمنة الذي تجعل الآلة تحل محل الإنسان وهذا ما يجعل الأفراد يرفضون التحويل الالكتروني خوفا من مناصبهم وامتيازاتهم.

(3) معوقات مالية:

تتمثل المعوقات المالية على العناصر التالية:

_ضعف موارد المؤسسة الأزمة لتوفير عناصر البنية التحتية الالكترونية.

_محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام الرحلات التدريبية.

_تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها.

_جمود الإدارات المالية في بعض المنظمات حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة لا يمكن تجاوزها.

_التكلفة المالية للاشتراك في شبكات الانترنت عائقا أمام المتعاملين مع الإدارة.

_ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية.

_قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات.

_مشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.

ضعف الحوافز المادية والمعنوية من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال نظم المعلومات.

_عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل لدى المؤسسات الحكومية وعملها لدى مؤسسات القطاع الخاص ولجئها إلى الهجرة خاصة في الدول النامية.

_محدودية وعي صناع القرار في بعض المؤسسات بضرورة إلى الرقمية وعوائدها.

_قصور نظر بعض الأفراد إلى المشروعات التقنية والحاسوب عامة.

_ضعف الوعي الاجتماعي بشكل عام بثقافة تقنية المعلومات وأهمية الدخول والتحول إلى المجتمعات الحديثة.¹

¹ حسين محمد الحسن , مرجع سبق ذكره , ص 192

_عدم قيام أجهزة الإعلام بدورها في حث أفراد المجتمع على التعلم الذاتي لبرامج التقنية وتطبيقها وإشعار المجتمع بأهمية التثقيف والتعليم بهدف صناعة توجه اجتماعي عام داخل المجتمع نحو خوض تجربة التقنية.

_الأمية الالكترونية لدى عديد الشعوب في الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة. _انعدام الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحويل الإدارية الالكترونية.

_تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه أضعف من مشاريع الإدارة الالكترونية.

(4) معوقات سياسية وتشريعية:

_تحول بعض المعوقات التشريعية والتي هي معوقات عامة تحتاج إلى تدخل على مستوى الدول وان كان بعضها داخليا يخص المؤسسات سواء العامة أو الخاصة ومن تلك المعوقات التشريعية. _قصور التشريعات والقوانين ، مما يجعل الخوف داخل المتعاملين على الخوض في التعاملات في ضل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق والاعتراف بمصادقيتها.

_احتياج الواقع الإداري الالكتروني إلى جهد وقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وتضع الأطر القانونية لممارساته.

_عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الالكترونية. _غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الالكترونية وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم.

_غياب إدارة سياسية فاعلة وداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحويل نحو الإدارات الالكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

_غياب هيئات تنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحويل الرقمي والتي يجب أن تكون على مستوى المستويات العليا في الأجهزة الحكومية والتي تساهم في تبادل التشاور السياسي وكذا لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية.

_عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية تحدد شروط التعامل الالكترونية ، كغياب تشريعات قانونية تمنع اختراق وتخريب برامج الإدارة الالكترونية كما تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

مشكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية المتصل.¹

المطلب الرابع: أثار التحويل الرقمي

أثار التحويل الرقمي:

تتجلى الآثار الناجمة عن التحويل إلى أسلوب الإدارة الالكترونية بشكل واضح وملحوس في الدول المتقدمة ذات الخبرة الناجحة في هذا المجال وقد تحددت معالمها وارتسمت نتائجها أما بالنسبة لمجتمعاتنا النامية فيصعب تحديد الآثار الناجمة من جراء ذلك بشكل عملي ومن أهم أثار التحويل ما يلي:

1/ في المجال الإداري:

انعكس تأثير تعميم تطبيقات التكنولوجيا على نطاق واسع في مجالات متعددة وأبرزها مجال الإدارة الذي شهد وظائفه وعناصره الرئيسية المؤثرة في نشاطها تحسن ملحوظا مما يهيئ الأجواء الاحداث إصلاحات جوهرية فاعلة في البيئة التنظيمية بشكل عام ومن أبرز الجوانب الإدارية التي تظهر فيها تلك الآثار ما يلي:

أ_ **التنظيم:** يتضمن التنظيم أنشطة ومهام متعددة وبإمكاننا الوقوف على أهم تلك التغييرات التي تعتري عناصر التنظيم على النحو التالي

ـ يصبح الهيكل التنظيمي في ظل الرقمنة أكثر مرونة.

ـ إمكانية التكامل بين عدد من النظم الفرعية في ظل الإدارة.

ـ المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات بفعل التواصل مع كثير من الجهات.

ـ يعتري الأعمال الكتابية الورقية والمعاملات الورقية تقلص كبير.

ـ اتساع الحيز الذي يشغل التنظيم.

ب_ **التخطيط:** يقوم التخطيط على وضع برامج عمل إجرائية تعتمد على المستقبل تتمثل التأثيرات على جانب التخطيط ما يلي:

ـ تصبح تحت تصرف الإدارة الالكترونية كم هائل من المعلومات.

ـ سهولة الحصول على المعلومات لبناء الخطط الإدارية.

ـ تساعد النظم المعلوماتية المتطورة للإدارة على منحها ميزة القدرة على التحليل للبيانات.

ـ تكون القدرة للإدارة معرفة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة سهولة وضع الخطط.

ـ وسائل التقنية الوصول إلى المعلومات مهمة من كل الأطراف الخارجية.

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 195

ج_اتخاذ القرارات: تنتظر إلى الإدارة الالكترونية على أنها أداة قادرة على اتخاذ قراراتها باطمئنان وأريحية نتيجة لقدرتها الكبيرة على جمع المعلومات حيث تتمثل التأثيرات ما يلي:

_زيادة قدرة الإدارة على تشخيص مشكلاتها وتقويم نفسها في ظل شمولية المعلومات التي يمكن الحصول عليها.

_تزداد قدرة الإدارة على محاكاة الواقع مما يمنحها صورة أقرب إلى الواقع وبالتالي زيادة الدقة في اتخاذ القرارات.

د_إدارة الموارد البشرية:

تستفيد المؤسسات والمنظمات بشكل كبير نتيجة لتحويل من الأسلوب البيروقراطي إلى الأسلوب الالكتروني مما يجعل مهام إدارة الموارد البشرية ودورها تختلف كثير عن ذي قبل على النحو التالي.

_يزداد البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نظرا إلى اختلاف البعد التنظيمي والمداخل النظرية والعلمية ومنهج الإدارة الالكترونية.

_تصبح إدارة الموارد البشرية أكثر تحديدا ودقة في تنبؤاتها.

تطرح مفاهيم جديدة في نظام العرض والطلب على وظائف الإدارة.

_تشهد فاعلية ابتكار وظائف حديثة تناسب المهام الجديدة في ظل تلك الإدارة مما يجعل أداء العمل أكثر مرونة ويراعي البعد الاجتماعي.

_يمكن الاطمئنان إلى حد بعيد في ظل الإدارة الالكترونية إلى خطط برامج التنمية البشرية وتقويم القوى البشرية في المنظمات.

هـ_ الرقابة: يمكن وصف التأثير الذي تحدثه الرقمنة على الجانب الرقابي بالإيجابي نظرا إلى ما يلي:

_ إمكانية الوصول إلى المعلومات وتعيين الدخول إليها مما يزيد من قدرة الإمكانية الرقابية.

_متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات فيما حولها من مؤسسات ومنظمات.

_سهولة تداول المعلومات لجهة الإدارة.

_تحديد مسؤوليات الأفراد والقدرة على معرفة الأخطاء.

العمليات والإجراءات: هناك تحول كبير يحدث للإجراءات الإدارية تأثرا بتصميم تطبيقات التقنية على الإدارات من مظاهر هذا التأثير ما يأتي:

_تكون السرعة سمة أساسية في إجراءات الإدارية.

_شهد التعاملات والخدمات في ظل الإدارة الالكترونية نقلة نوعية وتخلصها من كثير من المشكلات في ظل الأنظمة البيروقراطية.

2/ في المجال السياسي:

تتنازع عملية التحول إلى أسلوب الرقمنة في المجال السياسي سلبيات وإيجابيات عديدة وتترك أثارا واضحة على مجريات أعمالها وإن كان ما يدعو إلى الاطمئنان أن الآثار السلبية لتطبيق الرقمنة يمكن تداركها ولا تقف حائلا في وجه تنفيذ مشروع.

أ_ إيجابيات التحول في المجال السياسي:

_تصبح فرصة الأنظمة السياسية كبيرة في التواصل مع مجتمعاتها من خلال توفير الشفافية وتقريب المسافات بين المواطنين والحكومات وإزالة العوائق بين الطرفين التي تستصدرها أزمة الثقة بين بعض الحكومات والمواطنين.

_تتيح للمواطنين فرصة المشاركة الحقيقية في العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها ويمكن

للحكومات الوصول إلى صيغ فاعلة للتواصل مع مواطنيها، وبناء جسور من التفاهم بينهم.

_جمع المعلومات بوصفها لتطوير السياسات ثم صناعة رأي عام حولها بنشرها للمواطنين مما يرفع وعيهم السياسي ويجعلهم أقدر على المشاركة في وضع سياسة الدولة.

_فتح قنوات الكترونية تمكن المواطنين من إيصال أصواتهم وأرائهم ومقترحاتهم عن طريق وسائل التقنية الحديثة كما يتيح هذه القنوات فرصا للنقاش وتحديد الأولويات وإستراتيجية خطط الدولة ومشروعاتها.

_اتساع قاعدة المواطنين المشاركين في القرار السياسي وزيادة قدرة المواطنين على تبادل القيم

الديمقراطية وثبوت حق الحصول على المعلومات وتبادل الآراء كما يصبح المواطن والمرشح أقدر على خوض الحملات الانتخابية والمشاركة بها.

_في ظل ازدياد قدرة المواطن على فهم خلفيات السياسات ودوافعها واستيعابها والإلهام بالعوامل التي

تقوم عليها، يمكن تحسين تلك السياسات وتطوير القدرات الحكومية على جمع المعلومات الشاملة

وتحليلها بما يتوافر لديها من برامج التقنية الحديثة مما سيفيد السياسات العامة كثيرا وينعكس

بالإيجاب من مساراتها.

ب_ سلبيات التحول في المجال السياسي:

_لا يمكن الحكم المطلق على كل سيتبع التحول إلى أسلوب الرقمنة بأنه مفيد ونافع وأنه جملة من

الآثار الايجابية، فالواجب ومن باب الشفافية أيضا تأمل بعض الآثار السلبية التي توجد فرص

لإمكان وقوعها مما يعني أن تطبيق الرقمنة سيحتاج إلى متابعة مستمرة ومراقبة لتأمين استمرارية

تقديم الخدمات على النحو المرجو والمأمول من توفيرها الأمثل للوقت والمال والجهد ، تأثر بعض

السلبيات التي يحتمل ارتدادها على الرقمنة والتي يمكن مناقشتها عبر الجوانب الآتية:

التجسس الإلكتروني: في ظل الأرشفة الإلكترونية لمعلومات الدول في دوائرها الإلكترونية؛ ستصبح محاولات اختراق الشبكات أمراً قائماً، بهدف الوصول إلى ما في أرشيفاتها من وثائق لكشفها ونقلها ومن الممكن أيضاً إتلافها، لذا تبقى تلك الملفات في خطر دائم أمام محاولات التجسس الإلكترونية عن طريق اختراق الشبكات.

3/ في المجال الاقتصادي:

هناك عدة آثار تتجم عن تطبيق أسلوب الرقمنة على القطاعين الخاص والعام تتراوح بين الإيجابية والسلبية، إلا أن السلبي منها يعدّ تضحيات مقبولة في سبيل النجاح تجربة بهذا الحجم وخسائر يمكن تعويضها في ظل حالة الشلل التام التي كانت تسعى إليها الأنظمة البيروقراطية بأجهزتها الإدارية التي مشكلاتها على الحل.

أ- إيجابيات التحويل في المجال الاقتصادي:

ظهور وظائف جديدة، فقبل أن تخرج تطبيقات التقنية على الدوائر كانت عشرات الوظائف الإلكترونية التي نسمع اليوم عنها غيباً لم يسمع به أحد، والآن مع اتساع المساحات التي تشغلها في بيئة المنظمات؛ وبدأت تتيح شواغر تلك الوظائف الجديدة بأفرادها وأجهزتها والجهات المرتبطة بتلك الوظائف الجديدة.

اختلفت معايير الثورة ورأس المال كثيراً في ظل التحولات التقنية فاصب حراس المال الفكري والمعلوماتي للمؤسسة يفوق رأسمالها النقدي، فالأفكار هي التي تدير مؤسسات التقنية؛ مما يجعل الإدارة الإلكترونية الدائم هو توفير المعلومات والأفكار أكثر من توفير المال؛ وهذا ما يجعل فرصة مؤسسات الدول الفقيرة كبيرة في خوض التجربة الجديدة والاستفادة منها بشكل كبير، إذ هي تجاوزت عقبة التأسيس وتوفير البني التحتية للإدارات الجديدة.

تحفيز الثورة المعلوماتية الرقمية التي تمر بها المنظمات الإلكترونية على تشجيع مبدأ المنافسة بفتح أسواق جديدة العدول عن أخرى أو تطويرها في ظل أجواء الثقة التي تكسبها الجهات الإدارية والقيادية لأخذ قرار التحويل الرقمي، وكذلك لوضوح رؤية المؤسسات في ظل ما تقدمه التقنية من قرارات دقيقة لوقعها الاقتصادي.

يختلف واقع الإدارات مع التحويل الجديد، فالإدارات التي تنتج المعلومات لها ميزة نسبية؛ تزداد قيمتها مع التداول والاستخدام وهي غير قابلة للاستهلاك بالمفهوم المادي للسلع الأخرى مما يحدث تغييراً كبيراً في مفاهيم السوق.

يكتسب التطور الاقتصادي في ظل تحول الدوائر الحكومية صفة السرعة التي توفرها التقنية لوتيرة الحراك الاقتصادي، فضلا عن أن التقنية نفسها تصبح نقلا للاستثمار مما يزيد من سرعة التطور الاقتصادي للمجتمعات.

بفعل تطبيقات التقنية تزداد قدرات الإدارات الحكومية على فتح قنوات اتصال جديدة مع قطاع الأعمال، كما تزداد قدرات تلك الإدارات على توفير احتياجات تلك القطاعات ، مما يهيئ الأجواء لإيقاع عال من الأداء الوظيفي لكلا الطرفين في منظومة الاقتصاد الوطني بشكل عام.

يمثل تطبيق أسلوب الرقمنة دافعا كبيرا للقوى العاملة في الدول التي تسعى مؤسساتها الخاصة والحكومية إلى تعميم التقنية على إدارتها حيث نشعر بذلك القوى بالحاجة الماسة إلى الإسراع في تعلم التقنية واكتساب ثقافتهم لتحجز مقاعدها في الإدارات الجديدة.

تساعد على تخفيف الضغط على منافذ مؤسسات القطاعين الخاص والعام نتيجة لقلة تردد المتعاملين عليها واعتمادهم على التواصل عن بعد.

تخفيض تكلفة الإنتاج وتزداد الإنتاجية نتيجة لما توفره من جهد ووقت ومال لبنى التحتية فتزيد فاعلية العمليات الإنتاجية.

تساعد على التقنية على دخول سلع جديدة للمجتمع المحلي عرفها المجتمع عبر التواصل مع العالم من خلال الانترنت أو سلع مرتبطة بالتقنية نفسها ، إذا تصبح التقنية في البيئات الالكترونية أحد اهم روافد التنمية والتواصل مع المجتمع.

ب- سبلات التحول في المجال الاقتصادي:

أ/البطالة: تتشا هذه المشكلة بسبب إحلال الأجهزة مكان العمال والموظفين ، ولا يمكن تعويض هذا بتأهيل العاملين في مختلف القطاعات فبعض يؤدي الى انعدام المؤهلات نظرا إلى انعدام وظيفته أو عمله أصلا وحلول الآلة مكانه، وبعضهم غير قادر على التأهيل لضعف قدراته الثقافية والتعليمية.

ب/التهديد الأمني: يظل التهديد الأمني لأسرار العمل قائما ويبقى خطر اختراق شبكات تلك الإدارات ملفاتها والوصول إلى معلوماتها قائما أيضا ، في ظل غياب برامج الحماية القوية نتيجة لتهاون بعض الإدارات.

ويتجسد الهاجس الأمني بتشكل لاف في التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان.

ج/الاستهلاكية: تصبح الاستهلاكية من سمات المجتمع وما يعنينا هنا مجتمعاتنا التي لا خيار أمامها سوى استيراد التقنية واقتصاد أثر الدول المنتجة لها في التعامل معها.

4/ في المجال الاجتماعي:

أثار تطبيقات التقنية في المجتمعات بشكل كبير بسبب التعامل مع التقنية بوصفها نشاطا اجتماعيا ونمط حياة وممارسة يومية تمتد أحيانا حيزا كبير من حياة الفرد اليومية وخاصة العاملين في الإدارات التقنية والحقل التقني بشكل كبير وتظهر أثار التحول إلى أسلوب الرقمنة على المجتمع ويمكن حصرها في جانبين ايجابي وسلبي على الشكل الآتي:

أ_ إيجابيات التحول في المجال الاجتماعي:

- _ عودة الثقة بالمنظمات والمؤسسات إلى الأفراد وازدياد وتيرة التفاعل الاجتماعي مع المنظمات التي تقدم الخدمات بأنواعها؛ أهلية أم حكومية.
- _ سيصبح الأفراد أكثر قدرة على تفاعلهم مع المتغيرات التقنية والعلاقات الاجتماعية على مستوى العمل وستزداد ايجابية الأفراد تجاه المشكلات العامة حيث تزيد التقنية من إمكانية حلها وتمنح الأفراد القدرة على الاختيار منها بتجاوز أزماتهم.
- _ زوال البيروقراطية؛ وعلاء الهياكل التنظيمية الالكترونية الجديدة من قيمة الأفراد وتعظيمها لأدوارهم مما يكسب أفراد المجتمع العاملين الثقة والرضا عن بيئة العمل.
- _ زيادة درجات الحرية المتاحة للفرد في ظل تمكنه من اتخاذ القرار في موقع عمله وعدم مركزية الإدارة.
- _ المشاركة المجتمعية في القرارات الإدارية التي ستصبح ممكنة في ظل استطلاع آراء المواطنين ومعرفة وجهات نظرهم حول الخدمات.

ب_ سلبيات التحول في المجال الاجتماعي:

- _ يمثل التحول إلى الرقمنة تهديد لأمن أفراد المجتمع وخصوصياتهم وحياتهم في حال استغلال المعلومات الخاصة بهم في أعمال غير مشروعة
- _ التفكير الاجتماعي الذي يتوقع أن يواجه إنسان المجتمعات جراء محدودية الفرص بسبب اعتمادهم الكبير على الآلة وتواصلهم من خلالها , حتى على المستوى الاجتماعي والمناسبات.
- _ استخدام شبكات الانترنت لدى الموظفين في الإدارات الالكترونية ساعات طويلة يؤثر سلبا على صحة الأفراد مما يفقد الفرد القدرة على التواصل مع من حوله وتقلل فرصة تمكنه من حل المشكلات الغير مرتبطة بالحاسوب والشبكات.
- _ عدم المواجهة المباشرة بين الإدارة ومنسوبيها يقلل من فرص تقبلها لأعذارهم في حال حدوث خلل او تقصير من الموظف مما يحرم الإدارة من تطبيق روح القانون والتمسك بشكله وحرفته.

ضعف الروابط الإنسانية في ظل تلك الإدارات الأمر الذي يجعل من العملية الإدارية عملية آلية لا يتواصل فيها الأطراف إلا من خلال الآلة التي تفقد المجتمع كثيرا من تواصله إنسانيا.¹

المطلب الخامس: أهمية ودور التحويل الرقمي في الإدارة

أولا: أهمية ودور التحويل الرقمي في الإدارة والمؤسسات العمومية:

اهتمت معظم المؤسسات في الفترة الأخيرة بالرقمنة ، وتم إقرار العديد من النصوص التشريعية

لضرورة اعتمادها في الجماعات المحلية نظرا لأهميتها ويمكن تحديد أهمية الرقمنة كالآتي:

1_ حماية الوثائق الأصلية : حيث تمثل الرقمنة وسيلة فعالة للحفاظ على مصادر المعلومات والوثائق والمستندات الهشة التي لا يمكن الاستفادة منها وذلك لإتاحة نسخة بديلة متاحة للمستخدمين في شكل إلكتروني.

2_ الآتية والسرعة: تمثل الرقمنة مجال لمشاركة ملفات المسؤول مع المصادر وهذا ما يتيح سرعة الحصول على المعلومات.

3_ إتاحة للمواطن بإمكانية متابعة الملفات الإدارية:

يمكن المواطن من متابعة ملفه الإداري وكل المستجدات كما أتاحت إمكانية تصحيح الأخطاء. ويمكن أهمية الرقمنة فيما يلي:

إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.

إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يضمن صناعة القرار بشكل استشاري.

اعتماد المؤسسات على الخدمات الإلكترونية واستخدام أساليب عمل جديدة والابتعاد عن التعقيد في إنجاز العمل الإداري.

تساهم في تبسيط الحياة الإدارية وتمكن المواطن من الاتصال الدائم بالمرافق العمومية.

التقليل من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية.

تساهم الرقمنة في الرفع من جودة الخدمات العمومية والتقليل من مظاهر البيروقراطية.

سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية وخدمة مصالح المواطنين بطريقة إلكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح.²

ومع بروز مفهوم الرقمنة كألية مهمة في تقديم الخدمة العمومية دعت الضرورة لدراسة دورها وعليه يمكن تحديد دور الرقمنة فيما يلي:

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 165-185.

² نورة سليمان فيسة، مرجع سبق ذكره، ص 555-556.

1_تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا والحديثة.

2_التركيز على النتائج : تحويل الأفكار إلى نتائج واقعية تحقيقا للمصلحة العامة للجمهور المتمثلة في تخفيف العبء عن الناس من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.

3_سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

مهم في عالم التكنولوجيا والبرمجيات والخدمات المصرفية عندما تكون الأداة سهلة الاستخدام ومتاحة على نطاق واسع للجميع يمكن لعامة الناس استخدامها بسهولة والاستفادة منها دون الحاجة إلى الكثير من المعرفة التقنية.

4_تخفيف التكاليف: هو عملية تخفيض وتقليل التكاليف الإنتاج بهدف خفض التكلفة إلى زيادة الربحية من خلال توليد إيرادات كافية لتغطية التكاليف المخفضة.

5_التغيير المستمر : مبدأ أساسي في رقمنة الإدارة والسعي من أجل التحسين المستمر وت غيز مستويات الأداء القائمة وتحسينها من أجل إرضاء المواطنين بالإضافة إلى تقليل الإجراءات الإدارية مما أدى توفر المستندات الرقمية إلى انخفاض الأعمال الرقمية والتحول إلى الرقمنة.

6_ترشيد الخدمة العمومية: أنها عملية تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة للمواطنين مع الحفاظ على جودة الخدمات والقدرة على تحميل تكاليفها؛ تتضمن تحليل وتقييم العمليات والأنظمة والإجراءات المستخدمة لتقديم الخدمات العامة وتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها.

7_الدقة والسرعة والاستجابة واحترام المواعيد: تساهم الرقمنة في تحقيق الدقة أثناء تقديم الخدمات العمومية من خلال الانجاز وفق مقاييس مضبوطة خلال أنظمة المعالجة المعلوماتية والتقليل من الأخطاء الإدارية ومنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد من خلال استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة.

8_سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:

إن توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة فلا مجال لإخفاء المعاملات

9_تقريب الإدارة من المواطن:

تساهم الرقمنة في تقريب الإدارة من المواطن وتوفير الخدمة العمومية وتحقيق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتقديم الخدمة وجها لوجه أو الاتصال المباشر.

10_السرعة في انجاز المهام : تساهم التقنيات الحديثة في تسريع انجاز المهام ومحدودية نسبة

الأخطاء في الأداء وتسليم الخدمة ؛بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الالكترونية وزيادة اختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة القضاء على التعقيد الإداري والبيروقراطية لتقديم أحسن الخدمات للمواطن من جهة وتطوير مهارات وكفاءات القائمين على تقديم الخدمة العمومية وجعل اهتمامهم ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على ارض الواقع.¹

¹ فوزية صادقي، مرجع سبق ذكره، ص 121- 127 .

خلاصة الفصل الأول :

التحول الرقمي هو عملية تحويل الأنشطة والعمليات التقليدية إلى صيغ رقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة، هو يشمل العديد من المجالات مثل الأعمال والتجارة والتعليم والصحة والحكومة والصناعة والخدمات المصرفية وغيرها ، وتهدف هذه العملية إلى تحسين الكفاءة والفعالية والدقة وتوفير الوقت وتوفير المال وزيادة الإنتاجية وتحسين تجربة المستخدمين وتعتبر التحول الرقمي من الأسس الرئيسية للثورة الصناعية الرابعة ، وتشكل تحدا كبيرا للشركات والمؤسسات لتبنى لابتكارات التقنية وتنفيذا التغيرات اللازمة، لتحقيق النجاح في هذا العصر الرقمي المتطور .

من خلال تتم التطرق عليه في هذا الفصل فان الخزينة العمومية مرت بعدة مراحل منذ نشأتها الي اليوم ورغم مهامها وعلاقتها بالجهاز المصرفي في كل مرحلة على انها تبقى المنشئة المالية العمومية الوحيدة على مستوى الدولة التي تعمل باستمرار للحفاظ على التوازن الاقتصادي والمالي، ويتضح من خلال علاقتها بالجهاز المصرفي خاصة البنك المركزي وكذلك من خلال المراسيم التنفيذية والقرارات الوزارية التي نصت على تضمينها الهيكلي وصلاحيات مختلف مصالحها.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لعينة

من

خزائن بلديات

ولاية ميلّة

تمهيد الفصل التطبيقي:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتحويل الرقمي وكذا الإطار النظري للخزينة العمومية وبهدف إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للتحويل الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية في الجزائر؛ حيث نسعى إلى تطبيق هذه الدراسة في الخزينة العمومية لبلديات ولاية ميله حيث تخصص في هذا الفصل للتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وهذا من خلال التعريف بمجتمع الدراسة والمنهج المتبع وكذا التطرق إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة بما فيها توزيع الاستبانة على جميع العاملين بالمؤسسة ؛ ومن ثم تحليل النتائج عن طريق البرنامج الإحصائي ليتم بعدها عرض أهم النتائج والعمل على مناقشتها وعليه سنقوم بهيكلة هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة قيد الدراسة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة قيد الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالخزينة العمومية:

1_تعريف الخزينة العمومية: هي هيئة مالية وطنية ليست لها الشخصية المعنوية؛مكلفة بتحقيق الفعل المالي والحركة المالية للدولة والهيئات العمومية الأخرى ذلك عن طريق تحصيل الإيرادات ودفع النفقات كما انها تعتبر العون الرئيسي الذي يقوم بتنفيذ الميزانية العامة للدولة وميزانيات الهيئات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛ حيث مرت بعدة مراحل في تطورها حتى وصلت إلى مرحلة التي أصبحت الخزينة العمومية نظاما قائما وفق قوانين ومراسيم خاصة بها انشأت عدة خزائن في الدولة والمتمثلة في الخزينة المركزية الرئيسية والخزائن الجهوية والولائية والبلدية والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.

_هي صندوق الدولة والتي تتولى عملية تمويل كل نفقات الدولة لهذا تبحث دوما عن مصادر مختلف لتوفير مداخيل معتبرة وكافية ومن أهمها الموارد الجبائية.

_تعريف خزينة مابين البلديات: تم إنشاء خزينة بلديات من وجهة النظر الإدارية الخزينة العمومية هي مجموع المصالح المالية هذه المصالح موزعة على إقليم الدولة وفق نمط هرمي تربطها من الناحية المالية وحدة الصندوق ومن الناحية الإدارية سلطة وزير المالية بحيث أن المشرع منح لكل مصلحة اختصاصها النوعي والمحلي.

_وتتضمن مهام الخزينة العمومية بين البلديات تجميع الإيرادات المالية من مصادر مختلفة مثل: الضرائب والرسوم والأموال المخصصة من الحكومة المركزية وإدارتها وتحويلها إلى الحسابات المناسبة كما تتولى الخزينة العمومية بين البلديات أيضا مهمة تخصيص الأموال للمشاريع والبرامج التي يتم تنفيذها بالتعاون بين البلديات وضمان توزيعها بشكل عادل وفعال

ويعتبر العمل بين البلديات ضروريا بالضمان وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية.وتساهم الخزينة العمومية بين البلديات في تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية والضرائب والرسوم وتحسين جودة الخدمات العامة التي يتم تقديمها للمواطنين.

_كما هي مصلحة مالية تابعة لسلطة وزير المالية تقع بإقليم الدولة وتتولى التسيير لبلدية او عدة بلديات (ميزانية البلدية) وذلك بتحصيل الإيرادات ووضع النفقات المرتبطة بها والرقابة عليها.

المطلب الثاني: خصائص الخزينة العمومية مابين البلديات

_منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية البلديات.

_مصلحة تابعة للدولة ليس لها شخصية معنوية.

_الاستقلالية المالية: حيث تتمتع الخزينة العمومية مابين البلديات بالاستقلالية المالية التامة عن الحكومة المركزية حيث يتم جمع الإيرادات وإدارتها وتوزيعها على النحو الأمثل بين البلديات دون تدخل من الحكومة المركزية

_الشفافية والمساءلة:

يتم تحقيق الشفافية والمساءلة في الخزينة العمومية بين البلديات من خلال إجراءات الرصد والتدقيق المالي للمنظم للتقارير المالية والميزانيات المنشورة التي تعرض حالة الحسابات المالية والإيرادات والنفقات الخاصة بالبلديات.

_التعاون والتكامل: يتعاون المسؤولون عن الخزينة العمومية بين البلديات فيما بينهم لتحقيق أهداف مشتركة مثل توفير الخدمات الأساسية وتنمية المجتمعات المحلية وتوفير الأموال لتنفيذ المشاريع والبرامج التي تعود بالفائدة على جميع البلديات.

_التخطيط والتنظيم: تهتم الخزينة العمومية بين البلديات بالتخطيط والتنظيم المالي؛ حيث يتم وضع ميزانيات دقيقة لإيرادات والنفقات وتخصيص الأموال لتنفيذ المشاريع والبرامج المهمة وتنظيم عمليات الحسابات والمعاملات المالية بين البلديات.

_الكفاءة والفعالية: يتم إدارة الخزينة العمومية بين البلديات بشكل كفء وفعال حيث يتم استخدام التقنيات الحديثة في الحسابات والتدقيق المالي وتطوير الإجراءات والسياسات المالية لتحقيق أفضل النتائج.

المطلب الثالث: أهمية الخزينة العمومية مابين البلديات

_التسيير والتنفيذ الأمثل لميزانية البلدية.

_الرقابة على الميزانية (النفقات).

_الحرص على تحصيل الإيرادات.

_تأمين الممتلكات.

_المحافظة على التوازنات المالية.

_حماية المال العام.

_مكافحة الفساد المالي بكل أنواعه.

_التنسيق والربط بين مختلف البلديات.

_توفير الخدمات الأساسية للمواطنين.

_تحقيق التنمية المحلية في البلديات.

_تحقيق العدالة المالية وذلك بتوزيع الإيرادات والنفقات بشكل عادل ومتساو بين البلديات.

_الحفاظ على الاستقرار الم54الي والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي المحلي.

المطلب الرابع: مهام الخزينة العمومية مابين البلديات

_ القيام بعمليات تحصيل الإيرادات وتسديد النفقات وأعداد ميزانية البلديات والحسابات الخاصة بالخزينة وميزانيات البلديات.

_ تداول الأموال وتقوم بحساب حركات أرصدة الخزينة.

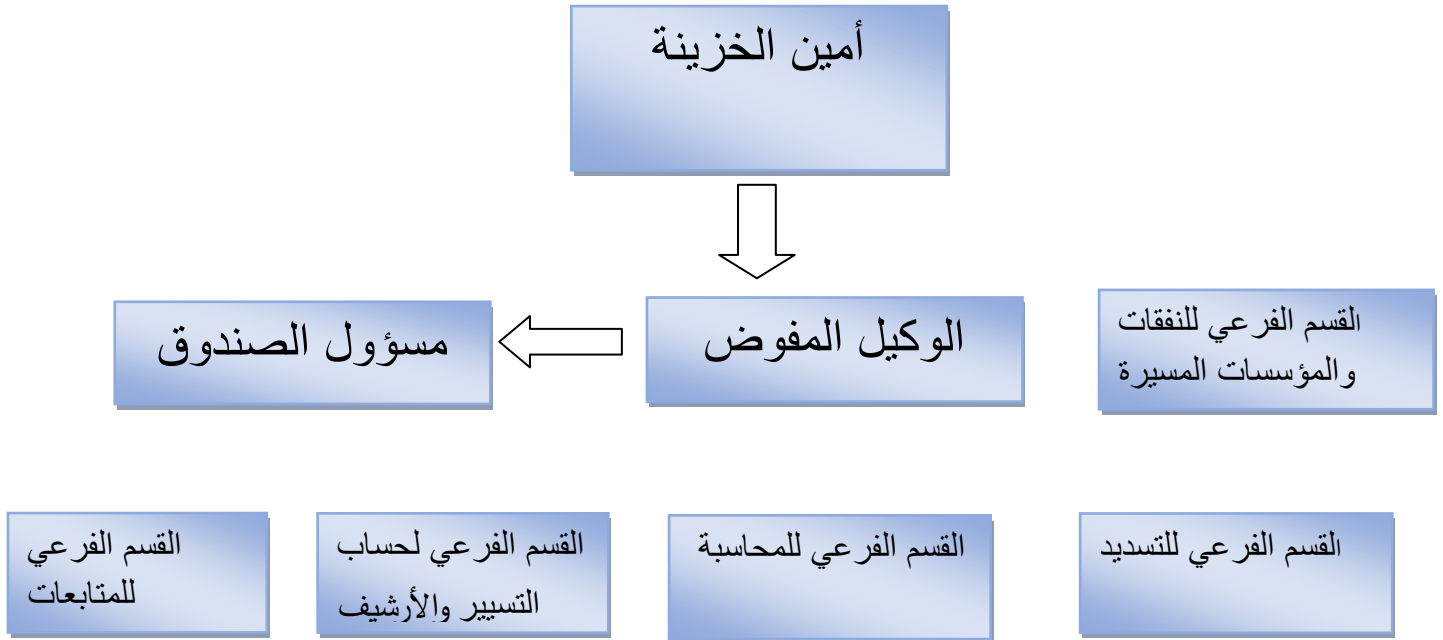
_ تقوم بحراسة الأموال وحفظها وكذا حراسة وحفظ وثائق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبية التي تتكفل بها.

_ إدارة الديون والالتزامات المالية لبلديات وذلك من خلال تحديد سياسات الاقتراض وتقديم الضمانات المالية.

_ تقديم التقارير المالية المناسبة للجهات المعنية التابعة لها.

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لخزينة البلديات

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لخزينة البلديات



المرجع: وثائق داخلية مقدمة من أمين خزينة بلديات الرواشد

أمين الخزينة: يعد أمين الخزينة بمثابة المدير بالنسبة للمؤسسات الأخرى ويقوم بالسهر التام على جميع ما تقوم به الخزينة من حيث دفع النفقات وتحصيل الإيرادات وجميع المداورات المالية ويسمى المحاسب العمومي الرئيسي انطلاقا من اسمه الدال على مسماه (أمين)

الوكيل المفوض: يعد الوكيل المفوض نائب أمين الخزينة ويمكن أن يؤهله للإمضاء فرديا على كل وثائق تسيير المركز المحاسبي بحيث يقوم زيادة عن ذلك بجميع المهام لأمين الخزينة في حالة غيابه

مسئول الصندوق: هو الشخص المسؤول عن إدارة الأموال والموارد المالية تتمثل مهامه بتنظيم الإيرادات والمصروفات وإعداد الميزانيات وتحليلها وتنفيذ السياسات والإجراءات المالية اللازمة لضمان أمن الموارد والتحكم بها.

القسم الفرعي للنفقات والمؤسسات المسيرة:

يشمل الأقسام التي تتولى إدارة النفقات والمصروفات المالية للبلديات تهدف المؤسسات المسيرة الى تنظيم العمليات المالية والإدارية والإشراف على النفقات بشكل فعال.

القسم الفرعي للتسديد: يتكون هذا المكتب من القسم الفرعي لتسديد الحسابات الخاصة بالخزينة كما يلي:

__ تسديد أوامر الصرف وحوالات الدفع المقبولة لنفقات من الحسابات الخاصة بالخزينة.

__ تصفية أوامر الإيرادات الخاصة بالخزينة.

__ مسك الدفاتر المحاسبية وإعداد وصفيات وحالات تطور الأرصدة.

القسم الفرعي للمحاسبة: وهو القسم الذي يقوم بإدارة الحسابات والتقارير المالية والإدارية المتعلقة باستخدام الموارد المالية العامة بشكل فعال وفق للأنظمة واللوائح المعمول بها.

القسم الفرعي لحساب التسيير والأرشيف:

هو قسم يتم إنشاؤه في المؤسسات والشركات والمنظمات لإدارة جوانب معينة من العمل الإداري والمالي والوثائقي؛ وهو يهتم بتسجيل وتوثيق الأنشطة المالية والإدارية والمحاسبية للمؤسسة وحفظ البيانات والوثائق المتعلقة بها والتي يمكن استخدامها لاحقاً في تحليل الأداء واتخاذ القرارات الإدارية.

القسم الفرعي للمتابعات والمنازعات.

هو قسم يتم إنشاؤه في المؤسسات والشركات والمنظمات لإدارة جوانب معينة من العمل الإداري والمالي والوثائقي؛ وهو يهتم بتسجيل وتوثيق الأنشطة المالية والإدارية والمحاسبية للمؤسسة وحفظ السجلات والوثائق المتعلقة بها والتي يمكن استخدامها لاحقاً في تحليل الأداء واتخاذ القرارات الإدارية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نستعرض في هذا المبحث الطريقة المتبعة في الدراسة وهذا من خلال التعرف بمجتمع وعينة الدراسة وكذا توضيح المتغيرات والنموذج؛ يتم بعدها التطرق للأدوات المستخدمة في الدراسة وطرق جمع البيانات وكذلك ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

بناء على إشكالية الدراسة ومحاولة تحقيق أهدافها تم وضع نموذج يلخص العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ بحيث تم اختيار التحول الرقمي للمؤسسة كمتغير مستقل في حين تم اعتبار أداء الخزينة العمومية كمتغير تابع والجدول التالي يوضح لنا وصف متغيرات الدراسة.

الجدول 1 : متغيرات الدراسة

المحاور	المتغيرات	الترميز
التحول الرقمي في المؤسسة	مستقل	x
أداء الخزينة العمومية	تابع	y

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسة السابقة.

تسعى الدراسة إلى إيجاد التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية في الجزائر كون التحول الرقمي من بين الضروريات التي وجب على المنظمة مواكبتها لتبني وتحقيق أكثر فاعلية لأداء الخزينة العمومية والذي يعد من العوامل التي لها تأثير كبيراً على الأداء في المنظمة والمؤسسة.

ثانياً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد نافي هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن هذا المنهج يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع بالإضافة إلى التعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها من أجل اختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلاتها كما يعتبر أحد أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية ومناسب لوصف حالة وظاهرة بشكل دقيق ومفصل وتحليلها بطريقة نظرية وعلمية وذلك باستخدام أدوات وتقنيات متعددة مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان وتحليل المحتوى والإحصاء؛ وعلى العموم يكون المنهج الوصفي على ثلاث مستويات هي: وصف الظاهرة كمياً وكيفياً ودراسة الأسباب المؤدية للظاهرة وثالثاً اقتراح حلول لحل المشكلة كما يعتمد المنهج الوصفي على مجموعة من الأساليب.

1) أسلوب المسح (مسح شامل ومسح العينة) أسلوب دراسة الحالة

وبالتالي تعد هذه الدراسة دراسة وصفية حيث يرسم هذا النوع من الدراسات صورة حول الواقع وغالبية الأبحاث والدراسات في المجال الاقتصادي واستخدام الدراسات الوصفية التي تستفيد من الملاحظة والاستقصاء كطرق رئيسية؛ كما إنها تحدد التكرارات التي تحدث أو العلاقة بين متغيرين وتكون الدراسات الوصفية أكثر تنظيماً مع أسئلة بحث فرضيات واضحة تخدم عدة أهداف للدراسة.

2) طبيعة المسار البحثي الذي ينتقل من سؤال الدراسة العام والمجرد إلى السلوكيات فتمثل الجانب الملموس والدقيق للبحث العلمي وهو ما يعكس الواقع المتعلق بدراسة سلوك العينة.

3) أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات الأولية لتحقيق الأهداف المسطرة في الدراسة؛ وهو مجموعة من الأسئلة المتنوعة المرتبطة فيما بينها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الطالب والتي توجه إلى الأفراد المستهدف استجوابهم؛ ووظيفته الاستبيان هي القياس وذلك لتعرف على مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة العمومية في الجزائر وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات هما:

المصادر الثانوية: وتتعلق بشكل عام بكل المصادر التي شكلت أرضية جيدة لإتمام الأدبيات النظرية للتحول الرقمي من جهة وأداء الخزينة العمومية من جهة أخرى؛ بشكل أساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة الكتب الأكاديمية المقالات المنشورة في المجالات العلمية؛ والورقات.

المطلب الثاني: وحدة المعاينة ومجتمع وعينة الدراسة.

1/ وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة الدراسة بمؤسسة الخزينة العمومية لبلديات ولاية ميلة (إداريين؛ تقنيين عمال مهنيين) وتم توزيع الاستبانة على هذه العينة بعينة الحصول على معلومات وبيانات من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة.

2/ مجتمع وعينة الدراسة

أ/ مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة الدور الأساسي لدراسة التطبيقية فهو يتضمن كل الظواهر والأشياء التي تعم الدراسة ويمكن تعميم هذه النتائج عليها وبعبارة أخرى هو مجموعة الأفراد والمؤسسات وكل الوحدات التي يمكن ان تطبق عليها الدراسة إما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس؛ ولما نتكلم عن دراسة ميدانية لموضوع يخص التحول الرقمي في الخزينة العمومية في الجزائر ويكون المجتمع المستهدف ممثلاً في كل الموظفين في الخزينة العمومية لبلديات ولاية ميلة

ب/ عينة الدراسة: ترتكز أغلب الاختبارات المعتمدة في الجانب التطبيقي على فرضية عشوائية المعاينة كما استخدام الطريقة العشوائية البحثية المقدمة في الملتقيات العلمية بالإضافة إلى اطروحة الدكتوراه وكذلك الاطلاع على بعض المواقع الالكترونية ذات الاختصاص.

المصادر الأولية: وتتعلق هذه المصادر بالجانب الميداني من الدراسة باعتبارها معلومات غير جاهزة بل على الطالب التنقيب عنها وتحليلها تبويبها و استخلاص منها نتائج تعتبر هي المساهمة الحقيقية للطالب ولتصبح بذلك معلومات ثانوية تساعد الطلبة الآخرين في الدراسات المستقبلية في ذات الموضوع أو مثابه له؛ولهذا الغرض قد تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وذلك من خلال محاولة تصميم استبيان بعكس الإشكالية الرئيسية للموضوع ليتم بعد ذلك تحليل هذه البيانات المجمعة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلنا إليها.

المصادر الثانوية: وتتعلق بشكل عام بكل المصادر التي شكلت أرضية جيدة لإتمام الأدبيات النظرية لتحول الرقمي بكافة الكتب الأكاديمية المقالات المشورة في المجالات العلمية المحكمة؛ والورقات البحثية المقدمة للمشاركة في المتقيات العلمية وكذلك الاطلاع على بعض المواقع الالكترونية ذات الاختصاص.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لكل نستطيع تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام مجموعة من الأدوات التي ستقوم بتوضيحها في هذا الشطر من الدراسة.

أولاً: وصف أداة الدراسة.

من اجل جمع المعلومات والبيانات عن مجتمع الدراسة استخدمنا الأسلوب الميداني لمصدر لذلك وذلك بالاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي أدت خصيصا من اجل الوصول إلى نتائج علمية حول الإشكالية وإمكانية قياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة ومعرفة طبيعة العلاقات بين المتغيرات. والاستبيان عموما هو عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة ليقوم المستجيب باختيار إجابته بين البدائل المتاحة؛ ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات.

لغة وأنماط الاستبيان: إذ يجب مراعاة مستوى فهم العينة واستعمال المصطلحات المرتبطة بثقافة وفهم العينة محل الدراسة وذلك بالابتعاد عن الأسئلة المركبة والغامضة

ثانياً: محتوى الاستبيان في شكله النهائي

بناءً على الملاحظات والتوجيهات التي تم التوصل إليها احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها موضوع الدراسة وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وإن هدفها هو دراسة دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة العمومية في الجزائر بالإضافة إلى المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة في القسم الأول من الاستبيان والتفاصيل موجودة في الشكل أدناه.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم مالية ومحاسبة
تخصص: مالية المؤسسة

استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر لقسم العلوم المالية والمحاسبة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، نقوم بإجراء دراسة ميدانية حول التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية في الجزائر، لذا نرجو من سيادتكم بالمشاركة في إثراء بحثنا هذا من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
وما نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الاستبيان بدقة مع العلم بأن صحة نتائج الدراسة تستمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، وهذا لا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وفي الأخير تقبلو منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.
شكرا على تعاونكم.

من إعداد الطلبة: لعويسي نصر الدين.

بوعنيق اسلام.

إشراف الدكتور:

حسني بعلي.

الموسم الجامعي: 2023/2022

القسم الأول: معلومات الشخصية عن عينة الدراسة.

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐
- من 40 الى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- المؤهل العلمي: تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐
- خبير محاسبي ☐
- مجال الوظيفة: موظف ☐ رئيس مصلحة ☐
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 05 إلى 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

قائمة المحكمين
الأستاذ : مرزوقي ياسر
الأستاذ : رحيم ابراهيم

القسم الثاني: بيانات الدراسة

المحور الأول: استخدام التقنيات الرقمية

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	تمتلك مؤسساتكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.			
02	تمتلك مؤسساتكم وسائل اتصال دكية تساعدكم على تأدية مهامكم.			
03	استعمال تكنولوجيا المعلومات في مؤسساتكم يجعل المتعاملين يعبرون على رضاهم بذلك.			

المحور الثاني: الإستراتيجية الرقمية.

04	تشارك مؤسساتكم في منصات الكترونية تقوم فيها بترويج خدماتها.			
05	تسعى مؤسساتكم لتجهيز معدات رقمية حديثة على مدى البعيد			
06	توفر لكم مؤسساتكم المجال لوضع اقتراحاتهم وكذا استغلالياتكم وكذا رؤى ترونها مناسبة لتطويرها .			
07	تدعم الإدارة العليا بمؤسساتكم برنامج التحول الرقمي لها			
08	تتمثل رؤية مؤسساتكم في توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية			
09	تسعى مؤسساتكم في تسهيل عملية البحث في المعلومات الرقمية واسترجاع المعلومات من خلال مجموعة من الوسائل والوسائط والطرق			

المحور الثالث: رقمنة العملاء وعلاقتهم.

10	تستخر مؤسساتكم تقنيات الاتصال الحديثة وقنوات الإعلام الرقمي لتنفيذ أنشطتها		
11	توجد قناة اتصال رقمية في مؤسساتكم		
12	تسعي مؤسساتكم من خلال الرقمة على إدارة ومتابعة أقسام المؤسسة المختلفة وكأنها وحدة مركزية .		
13	تسعي مؤسساتكم من خلال تكنولوجيا المعلومات على زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة ومتابعة كافة الموارد.		

المحور الرابع: الثقافة والناس.

14	كان للتحويل الرقمي تأثيرا على أداء أعمالكم في مؤسساتكم .		
15	سهل التحويل الرقمي مهمة الاتصال بين العمال ومؤسساتكم .		
16	الرقمنة تؤدي إلى ضمان الشفافية الوضوح وزيادة ثقة المجتمع بالإدارة .		
17	يوجد في مؤسساتكم عمال ذوي كفاءات عالية مهمتهم تطبيق التحويل الرقمي وكذا لمساعدة العمال الآخرين على مواكبته.		

المحور الخامس: العلاقة الشبكية.

18	تتمتع مؤسساتكم بسرعة عالية على الاطلاع على القوانين والتشريعات والمراسيم التنظيمية .		
19	تتمتع مؤسساتكم بنضج رقمي من خلال استعمالها وتحكمها الجيد بالتقنيات الرقمية الحديثة.		
20	تتواصل مؤسساتكم مع العالم الخارجي عبر وسائط التواصل الحديثة .		
21	تسعي مؤسساتكم لزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتحسين جودة وسرعة المخرجات .		

المحور السادس: الجوانب المالية.

22	سيساعدك التحول الرقمي على خفض العديد من تكاليف الخدمات لمؤسستكم.		
23	سيساهم التحول الرقمي في مؤسستكم من خلق فرص عمل جديدة.		
24	تكنولوجيا المعلومات تؤدي سهولة الحصول على المعلومات دون تدخل بشري		
25	التحول الرقمي سيسبب انخفاض تكاليف الاعتماد على الوسائط التقليدية .		

المحور السابع: نماذج الأعمال الرقمية الجديدة.

26	ستواجهون صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى رقمية.		
27	ستنكس هذه التكنولوجيا ايجابيا على الأداء الوظيفي لمؤسستكم.		
28	في رأيكم هل هناك تحسن في جودة الخدمة العمومية نتيجة الرقمنة .		

المحور الثامن: دور التحول الرقمي في العملية الإدارية.

29	سيساهم التحول الرقمي في سهولة الحصول على الخدمة بشكل سريع وملمس.		
30	سيساهم التحول الرقمي في تقليل الملفات الورقية .		
31	الطاقم الإداري سيتفاعل بإيجابية مع التطور الرقمي.		
32	التحول الرقمي يساهم في التقريب الإدارة من المواطن		
33	التحول الرقمي يساهم في تقليل التكاليف كما يساهم في سهولة نقل المعلومات .		
34	التحول الرقمي والرقمنة يساهم في توفير الجهد والوقت		
35	الرقمنة ستزيد من كفاءة أداء الخدمة		

المحور التاسع: رهانات تبين التحول الرقمي الشامل في الجزائر.

36	سيتم تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية كتأدية للمهام بصورة صحيحة		
37	ستواجهكم صعوبة تحويل أرشيف الوثائق الإدارية الورقية إلى نماذج الكترونية.		
38	سيتم تأهيل وتكوين وتحسين أداء العمال والموظفين في استخدام التطبيقات الرقمية.		
39	ستقدم لكم الرقمنة والتحول الرقمي ايجابيات في مجال تحسين أداء الخدمة العمومية في مؤسساتكم .		

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب بهدف تحليل إجابات المبحثن الخاصة بكل محور بشكل منفصل من خلال ترتيب إجابات المبحوثين في جداول خاصة لتسهيل عملية التحليل بالإضافة الى تحديد توجيهات ودرجة موافقة مفردات العينة لكل فترة من فترات الاستبيان بحيث تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي على مجموعة من أدوات النزعة المركزية المتمثلة في الوسط الحسابي والوزن البنى والتكرارات وهذا بهدف التحليل لإجابة المبحوثين تجاه كل محور من محاور الاستبيان والتأكد من وجود تشتت في مدى استجابة المبحوثين تجاه هذه المحاور .

المطلب الأول: عرض الاستبيان ومنهجية الدراسة:

قصد الاستفادة من الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لما له أهمية في الحصول على البيانات عينة من الأفراد خلال فترة قصيرة بالإضافة الى معرفة آراء المتخصصين حول النتائج إذ سنستعرض في هذا المبحث تحليل الظروف التي أعدت فيها استمارة الاستبيان وكيفية بنائها هذا من خلال المراحل التالية:

1 مراحل إعداد الاستبيان :

بناء استمارة الاستبيان :تتضمن الاستمارة على 39 سؤال إذ حرصنا قبل توزيعها الى إخضاعها للتحكيم من قبل أساتذة متخصصين في المجال .

توزيع الاستمارة علو عينة الدراسة : تم في هذه المرحلة تكوين مصفوفة الاستبيان وبعد ذلك تم تفريغ الاستمارة في برنامج spss للحصول على النتائج المطلوبة وبذلك بلغ عدد فقرات المحاور 39 سؤال.

2 منهجية الدراسة:

هيكل الاستبيان:شملت الاستمارة 39 سؤال جانب خاص بالمعلومات الشخصية وجانب مقسم الى تسعة محاور وتم إعداد أسئلة الاستبيان وفق للأهداف التالية:

أهداف الدراسة:

تحسين تجربة الموظفين والعملاء : يمكن التحول الرقمي أن يساهم في تحسين تجربة الموظفين والعملاء من خلال توفير خدمات مبتكرة .

تعزيز التعاون والاتصال: يمكن للتحول الرقمي إن يعزز التعاون والاتصال داخل المؤسسة وخارجها مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتنفيذ العمليات بشكل افضل.

الدراسة الميدانية:

أولاً: منهجية للدراسة:

1. **أسلوب الدراسة:** استخدم الطالبين المنهج الوصفي التحليلي والذي يخول وصف وتقييم " دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر " وهو أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً.
2. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الخزينة العمومية فقد قمنا بأخذ عينة مكونة من 44 موظف.
3. **أداة الدراسة:** تم إعداد استبانة حول " التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر " تتكون استبانة الدراسة من قسمين القسم الأول عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة) أما القسم الثاني: عبارة عن محاور الدراسة وهي موزعة على تسع محاور تتمثل في:
المحور الأول: استخدام التقنيات الرقمية.
المحور الثاني: الإستراتيجية الرقمية.
المحور الثالث: رقمنة العملاء وعلاقتهم.
المحور الرابع: الثقافة والناس.
المحور الخامس: العلاقة الشبكية.
المحور السادس: الجوانب المالية.
المحور السابع: نماذج الأعمال الرقمية الجديدة.
المحور الثامن: دور التحول الرقمي في العملية الإدارية.
المحور التاسع: رهانات تبين التحول الرقمي الشامل في الجزائر.
4. **الأساليب الإحصائية المستخدمة**

ونظراً للثغور الدراسة وصفية تحليلية وعلى أساس تحليل البيانات الدالة على متغير الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم اعتماداً لأساليب الإحصائية المناسبة من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي اعتماداً على برنامج Spss نسخة 24 لتأكيداً ونفي الفرضيات عند درجة معنوية تقدر ب 0.05 أي مستوى ثقة 95% و ذلك كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان.
- الانحراف المعياري يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة عن وسطها الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ وهي الطريقة الأكثر استخداماً لمعرفة الإنسجام الداخلي للمقياس.
- اختبار الالتواء والتفرطح لمعرفة مدى إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لعينة من خزائن بلديات ولاية ميله

- تحليلا لانحدار المتعدد، لبيان أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في متغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر كل بعد واحد من إبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.
- اختبار T في حالة عينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين مجموعتين.
- إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين عدة مجموعات.

5. مفتاح تصحيح المقياس:

تم مراعاة تدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة تبعا لقواعد وخصائص المقياس كما يلي:

الجدول 2: مقياس ليكرت

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

واعتمادا على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها وفق المعادلة التالية:

يتم تحديد فئات المقياس كما يلي:

المدى:يساوي الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس $2=1-3$

طول الفرة = المدى / عدد الفئات $0,66=4/2$

وعليه فإن فئات المقياس تكون على النحو التالي:

الجدولرقم (3):طول خلايا المقياس ومايقابلها من بدائل الإجابة.

المتوسط المرجح	{1.66 - 1}	{2.33 - 1.67}	{3 - 2.34}
بدائل الإجابة	غير موافق	محايد	موافق
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

6. صدق وثبات الاستبانة:

1.6 صدق المحكمين: تم اختبار مصداقيتها بعرضها على مجموعة من المحكمين، وقد استجبنا لآراء

المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة،

2.6 ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع

الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في

الفصل الثاني دراسة ميدانية لعينة من خزائن بلديات ولاية ميله

نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تحقق الطالبين من ثبات إستبانة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	التحول الرقمي	1 إلى 21
المتغير التابع	تحسين الأداء	22 إلى 39
الاستبيان ككل	39	0.93

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ للعبارات المكونة للإستبيان هي 0,93 لم تنزل عن 0,6 وهذه النسب جيدة ومقبولة جدا في مثل هذا النوع من الدراسات وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الإستبانة وهي قابلة للتوزيع.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج العينة

II. تحليل الاستبيان:

1. دراسة خصائص العينة:

إشتملت عينة الدراسة على المعلومات الشخصية، فقد تضمن الاستبيان على المتغيرات: (الجنس، الفئة العمرية، المعهد، المرحلة الجامعية) .

1.1 متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة(%)
ذكر	16	36.4
أنثى	28	63.6
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن النسبة العالية من أفراد العينة هم من الإناث، حيث بلغ عددهم 28 أنثى ونسبة مقدارها 63,6%، في حين بلغ عدد الذكور 16 ونسبة مقدارها 36,4%.

2.1 متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة(%)
اقل من 30 سنة	0	0
من 30 إلى 40 سنة	20	45.5
من 40 إلى 50 سنة	15	34.1
أكثر من 50 سنة	9	20.5
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهما بين 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 20 موظف بنسبة 45.5%، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة حيث بلغ عددهم 15 موظف بنسبة 34.1%، في حين لم يشكل الموظفون الذين تتراوح أعمارهم فوق 50 سنة إلا 9 أشخاص بنسبة 20.5%.

3.1 متغير المؤهل العلمي:

يمثل الجدول رقم (7) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
تقني سامي	11	25
ليسانس	29	65.9
مهندس	1	2.3
خبير محاسبي	3	6.8
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (7)، أن 2.3% من عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي مهندس، وتليها نسبة 6.8% وهي لأصحاب المؤهل العلمي خبير محاسبي، كما بينت النتائج أن عدد الأفراد الذين لديهم شهادة تقني سامي 11 فرد بنسبة 25%، كما يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 29 وبنسبة قدرها 65.9%.

4.1 سنوات الخبرة

يمثل الجدول رقم (8) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة(%)
أقل من 5 سنوات	7	15.9
من 5 إلى 10 سنوات	16	36.4
من 11 إلى 15 سنة	8	18.2
أكثر من 15 سنة	13	29.5
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة، لديهم خبرة تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات) وهي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 36.4%، وتليها نسبة 29.5% وهي لفئة الموظفين الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة)، ثم تليها فئة الموظفين الذين لديهم خبرة من (11 إلى 15 سنة) بنسبة قدرها 18.2%، في حين جاءت في الأخير نسبة 15.9% وهي للموظفين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات).

5.1 متغير مجال الوظيفة:

يمثل الجدول رقم (9) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير مجال الوظيفة:

الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة.

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة(%)
موظف	38	86.4
رئيس مصلحة	6	13.6
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن النسبة العالية من أفراد العينة لديهم رتبة موظف، حيث بلغ عددهم 38 موظف وبنسبة مقدارها 86.4%، وتليها نسبة 13.6% وهي للموظفين الذين لديهم رتبة رئيس مصلحة حيث بلغ عددهم 6 موظفين.

2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

بعد تحليل خصائص العينة، سنتطرق إلى التحليل الوصفي لإجاباتهم حول متغيرات الدراسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث تسمح هذه الأساليب في فهم أكبر لتوجهات الأفراد ومعرفة مدى أهمية كل فقرة بالنسبة لهم.

1.2 إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان المتعلقة بمتغير التحول الرقمي.

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرات حسب أهميتها مع ذكر درجة كل فقرة، حسب مدى موافقة عينة الدراسة.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لعينة من خزائن بلديات ولاية ميلة

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحول الرقمي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
استخدام التقنيات الرقمية.				
1	تمتلك مؤسساتكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.	2.2045	0.95429	1 متوسط
2	تمتلك مؤسساتكم وسائل اتصال دكية تساعدكم على تأدية مهامكم.	1.9545	0.98723	3 متوسط
3	استعمال تكنولوجيا المعلومات في مؤسساتكم يجعل المتعاملين يعبرون على رضاهم بذلك.	2.1591	0.86113	2 متوسط
المجموع		2.1061	0.81260	متوسط
الإستراتيجية الرقمية.				
4	تشارك مؤسساتكم في منصات الكترونية تقوم فيها بترويج خدماتها.	1,6364	0,86511	6 منخفض
5	تسعي مؤسساتكم لتجهيز معدات رقمية حديثة على مدى البعيد	2,0682	0,84627	2 متوسط
6	توفر لكم مؤسساتكم المجال لوضع اقتراحاتهم وكذا استفلاتكم وكذا رؤى ترونها مناسبة لتطويرها .	1,8182	0,97104	5 متوسط
7	تدعم الإدارة العليا بمؤسساتكم برنامج التحول الرقمي لها	2,0455	0,93894	3 متوسط
8	تتمثل رؤية مؤسساتكم في توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية	1,9091	0,91036	4 متوسط
9	تسعي مؤسساتكم في تسهيل عملية البحث في المعلومات الرقمية واسترجاع المعلومات من خلال مجموعة من الوسائل والوسائط والطرق	2,1364	0,92989	1 متوسط
المجموع		1,9356	0.76437	متوسط
رقمنة العملاء وعلاقتهم.				
10	تسخر مؤسساتكم تقنيات الاتصال الحديثة وقنوات الإعلام الرقمي لتنفيذ أنشطتها	1,8636	0,954570	2 متوسط
11	توجد قناة اتصال رقمية في مؤسساتكم	1,8636	0,954570	3 متوسط
12	تسعي مؤسساتكم من خلال الرقمة على إدارة ومتابعة أقسام المؤسسة المختلفة وكأنها وحدة مركزية .	1,8636	0,929890	4 متوسط
13	تسعي مؤسساتكم من خلال تكنولوجيا المعلومات على زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة ومتابعة كافة الموارد.	1,9545	0,913840	1 متوسط
المجموع		1,8864	0,830830	متوسط
الثقافة والناس.				
14	كان للتحول الرقمي تأثيرا على أداء أعمالكم في مؤسساتكم .	2,1364	0,851560	1 متوسط
15	سهل التحول الرقمي مهمة الاتصال بين العمال ومؤسساتكم .	1,9091	0,772140	2 متوسط
16	الرقمنة تؤدي إلى ضمان الشفافية الوضوح وزيادة ثقة المجتمع ببلادارة .	2,6591	0,713430	3 مرتفع
17	يوجد في مؤسساتكم عمال ذوي كفاءات عالية مهمتهم تطبيق التحول الرقمي وكذا لمساعدة العمال الآخرين على مواكبته .	1,9091	0,884440	4 متوسط

الفصل الثاني دراسة ميدانية لعينة من خزائن بلديات ولاية ميلة

المجموع	2,1534	0,631570	متوسط
العلاقة الشبكية.			
18	2,2727	0,78839	1 متوسط
19	1,7727	0,77350	4 متوسط
20	1,8409	0,77589	3 متوسط
21	2,2045	0,82348	2 متوسط
المجموع	2,0227	0,61903	متوسط
مجموع المحور	2.0208	0,66179	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

1.1.2 تحليل عبارات البعد الأول

يتضح من خلال الجدول، إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد استخدام التقنيات الرقمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (1.95-2.20) ومتوسط حسابي كلي يقدر ب (2.10) على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يبين المستوى المتوسط لبعد استخدام التقنيات الرقمية حسب آراء عينة الدراسة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك مؤسستكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام." بمتوسط حسابي يبلغ (2.20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (2.10) وانحراف معياري يبلغ (0.95)، فيما جاءت الفقرة "تمتلك مؤسستكم وسائل اتصال ذكية تساعدكم على تأدية مهامكم" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.95) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.98)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد استخدام التقنيات الرقمية فقد جاء متوسط.

2.1.2 تحليل عبارات البعد الثاني

يتضح من خلال الجدول، إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد الإستراتيجية الرقمية، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (1.63-2.13) ومتوسط حسابي كلي يقدر ب (1.93) على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يبين المستوى المتوسط لبعد الإستراتيجية الرقمية حسب آراء عينة الدراسة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك تسعي مؤسستكم في تسهيل عملية البحث في المعلومات الرقمية واسترجاع المعلومات من خلال مجموعة من الوسائل والوسائط والطرق" بمتوسط حسابي يبلغ (2.13) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (1.93) وانحراف معياري يبلغ (0.92)، فيما جاءت

الفقرة "تشارك مؤسساتكم في منصات الكترونية تقوم فيها بترويج خدماتها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.63) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.86)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الإستراتيجية الرقمية فقد جاء متوسط.

3.1.2 تحليل عبارات البعد الثالث

يتضح من خلال الجدول، إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد رقمنة العملاء وعلاقتهم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (1.86-1.95) ومتوسط حسابي كلي يقدر ب (1.88) على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يبين المستوى المتوسط لبعد الإستراتيجية الرقمية حسب آراء عينة الدراسة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى مؤسساتكم من خلال تكنولوجيا المعلومات على زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة ومتابعة كافة الموارد" بمتوسط حساب يبلغ (1.95) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (1.88) وانحراف معياري بلغ (0.91)، فيما جاءت الفقرة "تسعى مؤسساتكم من خلال الرقمنة على إدارة ومتابعة أقسام المؤسسة المختلفة وكأنها وحدة مركزية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.86) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.92)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد رقمنة العملاء وعلاقتهم فقد جاء متوسط.

4.1.2 تحليل عبارات البعد الرابع

يتضح من خلال الجدول، إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد الثقافة والناس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (1.90-2.13) ومتوسط حسابي كلي يقدر ب (2.15) على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يبين المستوى المتوسط لبعد الثقافة والناس حسب آراء عينة الدراسة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "كان للتحويل الرقمي تأثيرا على أداء أعمالكم في مؤسساتكم" بمتوسط حسابي يبلغ (2.13) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (2.15) وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما جاءت الفقرة "يوجد في مؤسساتكم عمال ذوي كفاءات عالية مهمتهم تطبيق التحويل الرقمي وكذا لمساعدة العمال الآخرين على مواكبته" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.90) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.88)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الثقافة والناس فقد جاء متوسط.

5.1.2 تحليل عبارات البعد الخامس

يتضح من خلال الجدول، إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد العلاقة الشبكية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (1.77-2.27) ومتوسط حسابي كلي يقدر ب (2.02) على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يبين المستوى المتوسط لبعد الثقافة والناس حسب آراء عينة الدراسة.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لعينة من خزائن بلديات ولاية ميلة

حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتمتع مؤسساتكم بسرعة عالية على الاطلاع على القوانين والتشريعات والمراسيم التنظيمية" بمتوسط حسابي يبلغ (2.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (2.02) وانحراف معياري يبلغ (0.78)، فيما جاءت الفقرة "تتمتع مؤسساتكم بنضج رقمي من خلال استعمالها وتحكمها الجيد بالتقنيات الرقمية الحديثة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.77)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد العلاقة الشبكية فقد جاء متوسط.

2.2 إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان المتعلقة بمتغير تحسين الأداء.

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرات حسب أهميتها مع ذكر درجة كل فقرة، حسب مدى موافقة عينة الدراسة.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين الأداء.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
الجوانب المادية				
22 سيساعدك التحول الرقمي على خفض العديد من تكاليف الخدمات لمؤسساتكم.	2,7955	0,553200	2	مرتفع
23 سيساهم التحول الرقمي في مؤسساتكم من خلق فرص عمل جديدة.	2,4091	0,692760	4	مرتفع
24 تكنولوجيا المعلومات تؤدي سهولة الحصول على المعلومات دون تدخل بشري	2,7045	0,631700	3	مرتفع
25 التحول الرقمي سيسبب انخفاض تكاليف الاعتماد على الوسائط التقليدية.	2,7955	0,461520	1	مرتفع
المجموع	2,8282	0,163600	مرتفع	
نماذج الأعمال الرقمية الجديدة.				
26 ستواجهون صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى رقمية.	2,6364	0,749910	2	مرتفع
27 ستعكس هذه التكنولوجيا ايجابيا على الأداء الوظيفي لمؤسساتكم.	2,7273	0,659940	1	مرتفع
28 في رأيكم هل هناك تحسن في جودة الخدمة العمومية نتيجة الرقمنة.	2,5909	0,658330	3	مرتفع
المجموع	2,7265	0,307470	مرتفع	
دور التحول الرقمي في العملية الإدارية.				
29 سيساهم التحول الرقمي في سهولة الحصول على الخدمة بشكل سريع وملمس.	2,7727	0,56501	5	مرتفع
30 سيساهم التحول الرقمي في تقليل الملفات الورقية .	2,7500	0,61474	6	مرتفع
31 الطاقم الإداري سيتفاعل بإيجابية مع التطور الرقمي.	2,5682	0,58658	7	مرتفع

الفصل الثاني دراسة ميدانية لعينة من خزائن بلديات ولاية ميله

32	التحول الرقمي يساهم في التقريب الإدارة من المواطن.	2,8864	0,38675	2	مرتفع
33	التحول الرقمي يساهم في تقليل التكاليف كما يساهم في سهولة نقل المعلومات .	2,8636	0,34714	3	مرتفع
34	التحول الرقمي والرقمنة يساهم في توفير الجهد والوقت.	2,9091	0,36205	1	مرتفع
35	الرقمنة ستزيد من كفاءة أداء الخدمة.	2,8182	0,44579	4	مرتفع
المجموع		2,8623	0,18691	مرتفع	
رهانات تبين التحول الرقمي الشامل في الجزائر.					
36	سيتم تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية كتأدية للمهام بصورة صحيحة	2,4545	0,663130	4	مرتفع
37	ستواجهكم صعوبة تحويل أرشيف الوثائق الإدارية الورقية إلى نماذج الكترونية.	2,5909	0,725550	2	مرتفع
38	سيتم تأهيل وتكوين وتحسين أداء العمال والموظفين في استخدام التطبيقات الرقمية.	2,5682	0,624970	3	مرتفع
39	ستقدم لكم الرقمنة والتحول الرقمي ايجابيات في مجال تحسين أداء الخدمة العمومية في مؤسساتكم .	2,7955	0,509420	1	مرتفع
المجموع		2,6886	0,317670	مرتفع	
مجموع المحور		2.7653	0,14686	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

1.2.2 تحليل عبارات البعد الأول

يتضح من خلال الجدول، إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد الجوانب المادية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (2.40-2.79) ومتوسط حسابي كلي يقدر ب (2.82) على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يبين المستوى المتوسط لبعد الجوانب المادية حسب آراء عينة الدراسة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "التحول الرقمي سيسبب انخفاض تكاليف الاعتماد على الوسائط التقليدية" بمتوسط حسابي يبلغ (2.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (2.82) وانحراف معياري يبلغ (0.46)، فيما جاءت الفقرة "سيساهم التحول الرقمي في مؤسساتكم من خلق فرص عمل جديدة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.40) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.69)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الجوانب المادية فقد جاء مرتفع.

2.2.2 تحليل عبارات البعد الثاني

يتضح من خلال الجدول، إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد نماذج الأعمال الرقمية الجديدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (2.59-2.72) ومتوسط حسابي كلي يقدر ب (2.72) على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يبين المستوى المتوسط لبعد نماذج الأعمال الرقمية الجديدة حسب آراء عينة الدراسة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "ستعكس هذه التكنولوجيا ايجابيا على الأداء الوظيفي لمؤسستكم" بمتوسط حسابي يبلغ (2.72) وهو يساوي من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (2.72) وانحراف معياري يبلغ (0.65)، فيما جاءت الفقرة «في رأيكم هل هناك تحسن في جودة الخدمة العمومية نتيجة الرقمنة» على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.59) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.65)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد نماذج الأعمال الرقمية الجديدة فقد جاء مرتفع.

3.2.2 تحليل عبارات البعد الثالث

يتضح من خلال الجدول، إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد دور التحول الرقمي في العملية الإدارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (2.56-2.90) ومتوسط حسابي كلي يقدر ب (2.86) على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يبين المستوى المتوسط لبعد دور التحول الرقمي في العملية الإدارية حسب آراء عينة الدراسة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "ستعكس التحول الرقمي والرقمنة يساهم في توفير الجهد والوقت" بمتوسط حسابي يبلغ (2.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (2.86) وانحراف معياري يبلغ (0.36)، فيما جاءت الفقرة "الطاقم الإداري سيتفاعل بإيجابية مع التطور الرقمي" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.58)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد دور التحول الرقمي في العملية الإدارية فقد جاء مرتفع.

4.2.2 تحليل عبارات البعد الرابع

يتضح من خلال الجدول، إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد رهانات تبين التحول الرقمي الشامل في الجزائر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (2.45-2.79) ومتوسط حسابي كلي يقدر ب (2.68) على مقياس ليكرت الثلاثي والذي يبين المستوى المتوسط لبعد دور التحول الرقمي في العملية الإدارية حسب آراء عينة الدراسة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "ستقدم لكم الرقمنة والتحول الرقمي ايجابيات في مجال تحسين أداء الخدمة العمومية في مؤسستكم" بمتوسط حسابي يبلغ (2.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (2.68) وانحراف معياري يبلغ (0.50)، فيما جاءت الفقرة "سيتم تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات

الضرورية كتأدية للمهام بصورة صحيحة " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.66)، أما المتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد رهانات تبين التحول الرقمي الشامل في الجزائر فقد جاء مرتفع.

المطلب الرابع: عرض ومناقشة الفرضيات بالنسبة

III. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة

في كل دراسة يتم وضع مجموعة من الفرضيات وفي آخر الدراسة يتم اختبار الفرضيات والتحقق من صحتها لذلك سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج البيانات واختبار الفرضيات الموضوعة للدراسة، سيتم ذلك من خلال ما يلي:

1. اختبار الفرضيات

1.1. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار الالتواء والتفرطح لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي منعدمة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	الالتواء	التفرطح
التحول الرقمي	085-0.	592.1-
تحسين الأداء	120-0.	471-0.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن جميع قيم الالتواء والتفرطح تنتمي إلى المجال (2- , +2) وهي قيم مقبولة لإثبات التوزيع الطبيعي، وهذا يشير إلى أن بيانات متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً.

2.1 اختبار صحة الفرضيات

1.2.1 الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (13): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للفرضية الرئيسية الأولى.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R-deux ajuste	معامل التباين F	مستوى المعنوية Sig	القرار الإحصائي
	4050.	1640.	0540.	1.492	2150.	قبول الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد التحول الرقمي على تحسين الأداء.

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Er	قيمة Bêta	قيمة T	مستوى المعنوية SIG
الثابت	2,896	0,0830	-	34,903	0,0000
استخدام التقنيات الرقمية	0,0460	0,0550	0,2550	0,8400	0,4060
الإستراتيجية الرقمية	0,0140	0,0670	0,0730	0,2110	0,8340
رقمنة العملاء وعلاقتهم	0,0430	0,0600	0,2430	0,7170	0,4780
الثقافة والناس	0,0290-	0,0620	-	-	0,6370
			0,1270	0,4750	
العلاقة الشبكية	0,1350-	0,0610	-	-2,201	0,0340
			0,5670		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 1,492 ومستوى دلالة بلغ 0.215 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك من خلال قيمة الارتباط بين المتغيرين، التحول الرقمي وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة R (0.405)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة موجبة، وهذا يدل على أنه إذا تغير أحد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في نفس الاتجاه. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

1.1.2.1 إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وفقا للانحدار الخطي البسيط

المتغير	R	Beta	R ²	قيمة B	Adjusted R ²	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (p)
الثابت	-	-	-	2.762	-	43.937	0.000	-	-
استخدام التقنيات الرقمية	0.009	0.0009	0.0000	0.002	-0.0240	0.061	0.952	0.004	9520.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0,004 ومستوى دلالة بلغ 0.952 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك من خلال قيمة الارتباط بين المتغيرين، استخدام التقنيات الرقمية وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة R (0.009)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة موجبة، وهذا يدل على أنه إذا تغير أحد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في نفس الاتجاه. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

2.1.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وفقا للانحدار الخطي البسيط.

المتغير	R	Beta	R ²	قيمة B	Adjusted R ²	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (p)
الثابت	-	-	-	2.788	-	45.332	0.000	-	-
الإستراتيجية الرقمية	0.060	-0.0600	0.040	0.011	-0.0200	-3.388	0.700	0.151	0.0070

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0,151 ومستوى دلالة بلغ 0.700 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك من خلال قيمة الارتباط بين المتغيرين، استخدام التقنيات الرقمية وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة R (0.060)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة موجبة، وهذا يدل على أنه إذا تغير أحد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في نفس الاتجاه. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

3.1.2.1 إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء وعلاقتهم في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء وعلاقتهم في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وفقا للانحدار الخطي البسيط.

المتغير	R	Beta	R ²	قيمة B	Adjusted R ²	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (p)
الثابت	-	-	-	2.754	-	49.107	0.000	-	-
رقمنة العملاء وعلاقتهم	0.033	-0.0600	0.010	0.006	-0.0230	0.216	0.830	0.047	0.8300

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0,047 ومستوى دلالة بلغ 0.830 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك من خلال قيمة الارتباط بين المتغيرين، لرقمنة العملاء

وعلاقتهم وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة R (0.033)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة موجبة، وهذا يدل على أنه إذا تغير أحد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في نفس الاتجاه. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء وعلاقتهم في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

4.1.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة والناس في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة والناس في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وفقا للانحدار الخطي البسيط.

المتغير	R	Beta	R^2	قيمة B	Adjusted R^2	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (p)
الثابت	-	-	-	2.826	-	35.383	0.000	-	-
الثقافة والناس	0.121	-0.1210	0.0150	0.028	-0.0090	-0.787	0.436	0.619	0.436

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0,619 ومستوى دلالة بلغ 0.436 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك من خلال قيمة الارتباط بين المتغيرين، لرقمنة العملاء وعلاقتهم وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة R (0.121)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة موجبة، وهذا يدل على أنه إذا تغير أحد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في نفس الاتجاه. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة والناس في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

5.1.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة الشبكية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة الشبكية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وفقا للانحدار الخطي البسيط.

المتغير	R	Beta	R^2	قيمة B	Adjusted R^2	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (p)
الثابت	-	-	-	2.886	-	38.547	0.000	-	-
العلاقة الشبكية	0.252	-0.2520	0.0630	0.060	0.0410	-1.685	0.436	0.839	0.0990

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0,839 ومستوى دلالة بلغ 0.099 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك من خلال قيمة الارتباط بين المتغيرين، لرقمنة العملاء وعلاقتهم وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة R (0.252)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة موجبة، وهذا يدل على أنه إذا تغير أحد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في نفس الاتجاه. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة الشبكية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

2.2.1 الفرضية الرئيسية الثانية

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

1.2.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير الجنس.

- الفرضية البديلة H_1 :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير الجنس.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لعينة من خزائن بلديات ولاية ميله

الجدول رقم (20) اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لمؤشر الجنس اتجاه إجابات تحسين الأداء .

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الإحصائية
ذكر	16	2,7664	0,14801	0,37	0,14	غير دال
أنثى	28	2,7647	0,14892			إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لتحسين الأداء قد بلغ 0,14 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ولذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير الجنس.

2.2.2.1 اختبار الفرضيات الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية H_0 :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

- الفرضية البديلة H_1 :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة)

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الإحصائية
العمر	0,848	0,436	غير دال إحصائياً
المؤهل العلمي	0,899	0,450	غير دال إحصائياً
مجال الوظيفة	0,000	0,999	غير دال إحصائياً
سنوات الخبرة	1,397	0,258	غير دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F قد بلغت 0,848 وهذا عند مستوى الدلالة (0,436) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير العمر.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F قد بلغت 0,899 وهذا عند مستوى الدلالة (0,450) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F قد بلغت 0,000 وهذا عند مستوى الدلالة (0,999) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير مجال الوظيفة.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F قد بلغت 1,397 وهذا عند مستوى الدلالة (0,258) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

نتائج اختبار الفرضيات:

- 1_ قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 2_ قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 3_ قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 4_ قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء وعلاقتهم في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 5_ قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة والناس في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 6_ قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة الشبكية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 7_ نقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير الجنس.
- 8_ نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل التطبيقي :

في دراستنا التطبيقية التي أجريناها على عينة لمجموعة من خزائن بلديات ولاية ميله المتمثلة في دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة العمومية.

عملنا على اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي اعتمادا على مجموعة من الأدوات الإحصائية والإجراءات المنهجية، وقد قمنا بعرض النتائج المتعلقة بدور التحول في تحسين أداء الخزينة العمومية عن طريق استقصاء عينة من عمال خزائن بلديات ولاية ميله، ومن خلال إجاباتهم على أسئلة الاستبيان، بغرض المساعدة في إيجاد الأثر بين متغيرات الدراسة تم التوصل إلى أن هناك أثر سلبي حول دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة العمومية.

خاتمة

الخاتمة

أصبح التحول الرقمي اليوم ركيزة أساسية في القيام بأعمال المنظمات حيث ان المنظمات التي اغلب أعمالها تتم بشكل رقمي تجدها تتمتع بنوع من التحكم في عملياتها و أدواتها كما أن التحول الرقمي يمكن إستراتيجية تتبناها المؤسسة وتقوم بإعداد رؤية لها وكذا مجال تنفيذها وكل هذا وذلك لا ينفك إلا بالتدخل المباشر للعاملين وبالتالي فان للتحول الرقمي تأثير على البيئة الخارجية فهو يحقق ميزة تنافسية للمنظمات وكذا شدة المنافسة بالإضافة إلى القوانين والتشريعات التنظيمية في وقت قياسي وجيز كما ان هذه العوامل توفر للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال اعتمادها على المعلومات التي تم جمعها مسبقا وكذا إشراك المورد البشري في عملية اتخاذ القرار خصوصا العمال ذوي الخبرة وأيضا أصحاب الأفكار الإبداعية والذين يقبلوا بتهور مكانة منظماتهم وإذا كانت هذه المنظمة تقوم بتحفيزهم وتقدير أفكارهم الإبداعية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الخارجية.

على الرغم من فوائد التحول الرقمي، إلا أنه يواجه تحديات وتغيرات كبيرة في الثقافة التنظيمية والبنية التحتية والأمن والخصوصية وتأثيره على سوق العمل. يتطلب التحول الرقمي رؤية إستراتيجية وقيادة قوية، وتدريب وتطوير الموظفين، وتحسين البنية التحتية التقنية، وضمان الأمن والخصوصية. في ختامه، يمكن القول إن التحول الرقمي هو عملية حيوية للمؤسسات والمجتمعات للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. إنه يمهّد الطريق لتحقيق التطور والتقدم والابتكار، ويعزز القدرة على التنافسية في العصر الرقمي المتطور.

نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف محددات نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العمومية في الجزائر وبالأخص الخزينة العمومية ولتحقيق هذا الغرض قمنا بمراجعة وتحليل العديد من الفرضيات المرتبطة بحقل التحول وقد كشفت نتائج الدراسة أن:

_ تشير النتائج إن ليس هناك وجود للتحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة.
_ على الجزائر أن تنتهج التحول الرقمي ضمن مؤسساتها لأن التكامل بين إرساء دعائم الرقمنة سيساهم في تأسيس ثقافة رقمية قوية ورؤية إستراتيجية شاملة، وهذا يجعل الخزينة العمومية تعمل بطريقة أكثر وضوحا وجودة.

_ إن العمل بتقنيات التكنولوجيات ضرورة حتمية في الخزينة العمومية.

_ التحول الرقمي الناجح له العديد من الثمار منها تسريع وتيرة الابتكار والإبداع وتحسين تجارب العمال ورضاهم وتقليل التكاليف وتحسين أداء العمال.

_ أهم عقبات التحول الرقمي في المؤسسة تتمثل في نقص المعرفة والخبرة الرقمية ومقاومة التغيير.

تسعى الجزائر إلى مواكبة التطورات والاستفادة من افضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بل يمكنها التحول إلى الرقمنة.

نتائج اختبار الفرضيات:

- 1_ قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 2_ قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لا استخدام التقنيات الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 3_ قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 4_ قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقمنة العملاء وعلاقتهم في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 5_ قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة والناس في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 6_ قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة الشبكية في تحسين أداء الخزينة في المؤسسات العمومية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- 7_ نقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير الجنس.
- 8_ نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

التوصيات والاقتراحات:

- انطلاقا من مناقشة نتائج الدراسة وماتم عرضه مسبقا أقترحنا التوصيات الآتية:
- _ ضرورة مجارة التطورات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقها داخل المؤسسات العمومية عامة والخزينة العمومية خاصة.
 - _ يجب على ادارة المؤسسة توضيح مفهوم التحول الرقمي للعمل بها بأكثر مصداقية.
 - _ ضرورة تطبيق تقنيات التحول الرقمي وكذا أساليبه للرفع أكثر من المستوى العام للأداء في المؤسسة.
 - _ زيادة الاهتمام بعوامل البيئة الداخلية والخارجية لأن نجاح المؤسسة وبقائها يتوقف على قدرتها التكيف السريع مع المتغيرات البيئية.

- _ ضرورة زيادة استقطاب التكنولوجيا الحديثة وكذا التقنيات الرقمية والبرامج المتطورة من أجل تحقيق فاعلية أكبر.
- _ ضرورة توفير البنية التحتية للتحول الرقمي.
- _ تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجي المتطورة منها. وحثهم على الاستفادة القصوى منها مستقبلا.
- _ السعي إلى توفير كافة الوسائل والموارد المادية والبشرية اللازمة لنجاح الإدارة الرقمية.

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1 - حسين محمد الحسن, الادارة الالكترونية, الوراق للنشر, ط1, عمان, 2011, ص 105 الى 197.
- 2_ نجلاء احمد ياسين , الرقمنة وتقنياتها في المكتبة العربية, العربي للنشر والتوزيع , القاهرة, 2012, ص 21- 66
- 3_ نجلاء ياسين, متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية, مجلة المكتبات والمعلومات عضو اتحاد الناشرين الليبيين, العدد 13, دار النخلة للنشر, ليبيا, يناير 2015, ص 30.

المجلات:

- 4_ أحمد بن عيشاوي, إدارة الجودة الشاملة, دار الحامد للنشر, المجلد 1, عمان الأردن, 2013, ص 442.
- 5_ العربي بوعمامة, رقاد حليلة , الاتصال العمومي والادارة الالكترونية رهانات ترشيد الادارة الالكترونية والخدمة العمومية, مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية , جامعة الوادي , العدد 09, ديسمبر 2014, ص 214-215.
- 6_ حميدوش علي, بوزيدة حميد اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دوروس وعبر , المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي, ص 47.
- 7_ قاشي يوسف, بن سنة ناصر , دور الخزينة العمومية في تنفيذ نفقات التجهيز , مجلة اوراق اقتصادية , العدد 02, الدولية, 2019, ص 26.
- 8_ مصطفى احمد ياسين, التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة, مجلة الادارة التربوية, العدد 19, 2018, ص 51- 52.
- 9_ نورة سليمان فيسة , دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الادارة المحلية بالجزائر , مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية, المجلد 04, العدد 03, 2021, ص 558- 560.
- 10_ هبة ملحم , ارشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الارشيف, الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات, 2013, ص 6- 7

اطروحة الدكتوراة:

- 11_ خروبي امنة , دور التحول الرقمي في تطور التجارة الالكترونية في الجزائر, مذكرة لنيل شهادة الماستر, تخصص مالية وتجارة دولية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة 8 ماي 1945 قالمة, الجزائر, 2021-2022, ص 6- 8.

12_ فوزية صادقي , دور الرقمنة دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر , رسالة دكتوراة اعلام واتصال، كلية اعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، 2021، ص 120 - 121 و ص 145-148 و ص 149 - 150.

موقع الكتروني:

13_ .Www. SELSABIL .COM /2023/04/25

رسالة ماجيستر:

14_ سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة الواقع وتطلعات المستقبل ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم المكتبات، تخصص اعلام علمي وتقني ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 85.

شهادات الماستر:

15_ طلحاي، عبد العزيز ابن سليمان عبد الرحيم، دور الرسم على القيمة المضافة في تمويل الخزينة العمومية، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية ميله مابين 2010 2019، مذكرة لنيل شهادة ماستر، مالية المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، 2019، ص 17-18.

16_ طباح زكية، مقدمي ليندة، المحاسبة العمومية ودورها في تنفيذ عمليات الخزينة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، تخصص محاسبة وجباية معمقة، معهد علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعرييج، 2020 2021، ص 29-30.

17_ ضباب عبد الله، دور الجباية في تمويل الخزينة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص مالية وجباية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 16 19.

18_ عازب الشيخ صفاء، دور الخزينة العمومية في تنفيذ ميزانية الدولة دراسة حالة خزينة ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي، تخصص مالية المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص 11 - 12.

19_ مزاتي عبد القادر، قشطولي الهاشمي، العمليات المالية على مستوى الخزينة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة مالية، كلية الحقوق، جامعة يحي فارس المدية، 2016 2017، ص 13 و 22 - 33.

20_ مخدومي نصيرة ، دور رقابة الخزينة العمومية في ترشيد نفقات المؤسسات العمومية دراسة حالة خزينة ادرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص، تدقيق ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، 2020 / 2021 ص 03.

21_ هاجر بن زغبة, شيمرحموني , دور الخزينة العمومية في الرقابة على تنفيذ الصفقات العمومية, دراسة ميدانية بالخزينة العمومية بولاية برج بوعرييج, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكايمي, تخصص محاسبة وجباية معمقة, جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعرييج, 20202021, ص 9 - 10 و 14 الى 15 و 22 -33.

22_ وانزه محمد, القطبيسالـم, دور النظام الضريبي في تمويل الخزينة العمومية, دراسة حالة مديرية ضرائب للفترة مابين 2014 الى 2018 لولاية ادرار, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكايمي, تخصص مالية المؤسسة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة احمد دراية ادرار 2019, ص 175.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم مالية ومحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

استمارة استبيان

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر لقسم العلوم المالية والمحاسبة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، نقوم بإجراء دراسة ميدانية حول التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الخزينة العمومية في الجزائر، لذا نرجو من سيادتكم بالمشاركة في إثراء بحثنا هذا من خلال تفضلكم بلاجابة على جملة من الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

وما نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الاستبيان بدقة مع العلم بأن صحة نتائج الدراسة تستمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، وهذا لا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلو منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

شكرا على تعاونكم.

من إعداد الطلبة: لعويسي نصر الدين.

بو عنيق اسلام.

إشراف الدكتور:

حسني بعلي.

الموسم الجامعي: 2023/2022

القسم الأول: معلومات الشخصية عن عينة الدراسة.

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐
- من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- المؤهل العلمي: تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐
- خبير محاسبي ☐
- مجال الوظيفة: موظف ☐ رئيس مصلحة ☐
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 05 إلى 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

القسم الثاني: بيانات الدراسة

المحور الأول: استخدام التقنيات الرقمية

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	تمتلك مؤسساتكم أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء المهام.			
02	تمتلك مؤسساتكم وسائل اتصال دكية تساعدكم على تأدية مهامكم.			
03	استعمال تكنولوجيا المعلومات في مؤسساتكم يجعل المتعاملين يعبرون على رضاهم بذلك.			

المحور الثاني: الإستراتيجية الرقمية.

04	تشارك مؤسساتكم في منصات الكترونية تقوم فيها بترويج خدماتها.			
05	تسعى مؤسساتكم لتجهيز معدات رقمية حديثة على مدى البعيد			
06	توفر لكم مؤسساتكم المجال لوضع اقتراحاتهم وكذا استغلالكم وكذا رؤى ترونها مناسبة لتطويرها .			
07	تدعم الإدارة العليا بمؤسساتكم برنامج التحول الرقمي لها			
08	تتمثل رؤية مؤسساتكم في توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية			
09	تسعى مؤسساتكم في تسهيل عملية البحث في المعلومات الرقمية واسترجاع المعلومات من خلال مجموعة من الوسائل والوسائط والطرق			

المحور الثالث: رقمنة العملاء وعلاقتهم.

10	تستخر مؤسساتكم تقنيات الاتصال الحديثة وقنوات الإعلام الرقمي لتنفيذ أنشطتها		
11	توجد قناة اتصال رقمية في مؤسساتكم		
12	تسعي مؤسساتكم من خلال الرقمنة على إدارة ومتابعة أقسام المؤسسة المختلفة وكأنها وحدة مركزية .		
13	تسعي مؤسساتكم من خلال تكنولوجيا المعلومات على زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة ومتابعة كافة الموارد.		

المحور الرابع: الثقافة والناس.

14	كان للتحول الرقمي تأثيرا على أداء أعمالكم في مؤسساتكم .		
15	سهل التحول الرقمي مهمة الاتصال بين العمال ومؤسساتكم .		
16	الرقمنة تؤدي إلى ضمان الشفافية الوضوح وزيادة ثقة المجتمع بالإدارة .		
17	يوجد في مؤسساتكم عمال ذوي كفاءات عالية مهمتهم تطبيق التحول الرقمي وكذا لمساعدة العمال الآخرين على مواكبته.		

المحور الخامس: العلاقة الشبكية.

18	تتمتع مؤسساتكم بسرعة عالية على الاطلاع على القوانين والتشريعات والمراسيم التنظيمية .		
19	تتمتع مؤسساتكم بنضج رقمي من خلال استعمالها وتحكمها الجيد بالتقنيات الرقمية الحديثة.		
20	تتواصل مؤسساتكم مع العالم الخارجي عبر وسائط التواصل الحديثة .		
21	تسعي مؤسساتكم لزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء		

			ورغبتهم وتحسين جودة وسرعة المخرجات .
--	--	--	--------------------------------------

المحور السادس: الجوانب المالية.

22	سيساعدك التحول الرقمي على خفض العديد من تكاليف الخدمات لمؤسستكم.		
23	سيساهم التحول الرقمي في مؤسستكم من خلق فرص عمل جديدة.		
24	تكنولوجيا المعلومات تؤدي سهولة الحصول على المعلومات دون تدخل بشري		
25	التحول الرقمي سيسبب انخفاض تكاليف الاعتماد على الوسائط التقليدية .		

المحور السابع: نماذج الأعمال الرقمية الجديدة.

26	ستواجهون صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى رقمية.		
27	ستنكس هذه التكنولوجيا ايجابيا على الأداء الوظيفي لمؤسستكم.		
28	في رأيكم هل هناك تحسن في جودة الخدمة العمومية نتيجة الرقمنة .		

المحور الثامن: دور التحول الرقمي في العملية الإدارية.

29	سيساهم التحول الرقمي في سهولة الحصول على الخدمة بشكل سريع وملمس.		
30	سيساهم التحول الرقمي في تقليل الملفات الورقية .		
31	الطاقم الإداري سيتفاعل بإيجابية مع التطور الرقمي.		
32	التحول الرقمي يساهم في التقريب الإدارة من المواطن		
33	التحول الرقمي يساهم في تقليل التكاليف كما يساهم في سهولة نقل المعلومات .		

34	التحول الرقمي والرقمنة يساهم في توفير الجهد والوقت		
35	الرقمنة ستزيد من كفاءة أداء الخدمة		

المحور التاسع: رهانات تبين التحول الرقمي الشامل في الجزائر.

36	سيتم تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية كتأدية للمهام بصورة صحيحة		
37	ستواجهكم صعوبة تحويل أرشيف الوثائق الإدارية الورقية إلى نماذج الكترونية .		
38	سيتم تأهيل وتكوين وتحسين أداء العمال والموظفين في استخدام التطبيقات الرقمية.		
39	ستقدم لكم الرقمنة والتحول الرقمي ايجابيات في مجال تحسين أداء الخدمة العمومية في مؤسساتكم .		

Statistiques

الجنس

N	Valide	44
	Manquant	0
Moyenne		1,6364
Ecart type		,48661
Minimum		1,00
Maximum		2,00

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	16	36,4	36,4	36,4
	أنثى	28	63,6	63,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	5

Statistiques

العلمي. المؤهل

N	Valide	44
	Manquant	0
Moyenne		1,9091
Ecart type		,74141
Minimum		1,00
Maximum		4,00

العلمي. المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	11	25,0	25,0	25,0
	ليسانس	29	65,9	65,9	90,9
	مهندس	1	2,3	2,3	93,2
	خبير محاسبي	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Statistiques

الخبرة. سنوات

N	Valide	44
	Manquant	0
Moyenne		2,6136
Ecart type		1,08297
Minimum		1,00
Maximum		4,00

الخبرة. سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	7	15,9	15,9	15,9
	سنوات 10 إلى 5 من	16	36,4	36,4	52,3
	سنة 15 إلى 11 من	8	18,2	18,2	70,5
	سنة 15 أكثر من	13	29,5	29,5	100,0

Total	44	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Statistiques

مجال الوظيفة

N	Valide	44
	Manquant	0
Moyenne		1,1364
Ecart type		,34714
Minimum		1,00
Maximum		2,00

مجال الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	38	86,4	86,4	86,4
	رئيس مصلحة	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التقنيات, استخدام ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الخزينة, اداء, تحسين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,009 ^a	,000	-,024	,14859

a. Prédicteurs : (Constante), التقنيات, استخدام

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,004	,952 ^b
	Résidu	,927	42	,022		

Total	,927	43			
-------	------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : الخزينة.إداء.تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), التقنيات.إستخدام

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,762	,063	43,937	,000
	التقنيات.إستخدام	,002	,028	,009	,061
					,952

a. Variable dépendante : الخزينة.إداء.تحسين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشارك مؤسساتكم في منصات الكترونية تقوم فيها بترويج خدماتها.	44	1,00	3,00	1,6364	,86511
تسعي مؤسساتكم لتجهيز معدات رقمية حديثة على مدى البعيد	44	1,00	3,00	2,0682	,84627
توفر لكم مؤسساتكم المجال لوضع اقتراحاتهم وكذا استغلالكم وكذا رؤى . ترونها مناسبة لتطويرها	44	1,00	3,00	1,8182	,97104
تدعم الإدارة العليا بمؤسساتكم برنامج التحول الرقمي لها	44	1,00	3,00	2,0455	,93894
تتمثل لرؤية مؤسساتكم في توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية	44	1,00	3,00	1,9091	,91036
تسعي مؤسساتكم في تسهيل عملية البحث في المعلومات الرقمية واسترجاع المعلومات من خلال مجموعة من الوسائل والوسائط والطرق	44	1,00	3,00	2,1364	,92989
الرقمية.الاستراتيجية	44	1,00	3,00	1,9356	,76437
N valide (liste)	44				

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العملاء, رقمنة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الخزينة, اداء, تحسين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,033 ^a	,001	-,023	,14851

a. Prédicteurs : (Constante), العملاء, رقمنة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,001	1	,001	,047	,830 ^b
	Résidu	,926	42	,022		
	Total	,927	43			

a. Variable dépendante : الخزينة, اداء, تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), العملاء, رقمنة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,754	,056		49,107	,000
	العملاء, رقمنة	,006	,027	,033	,216	,830

a. Variable dépendante : الخزينة, اداء, تحسين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
كان للتحول الرقمي تأثيرا على أداء أعمالكم في مؤسستكم .	44	1,00	3,00	2,1364	,85156

سهل التحول الرقمي مهمة الاتصال بين العمال ومؤسساتكم	44	1,00	3,00	1,9091	,77214
الرقمنة تؤدي إلى ضمان الشفافية و الوضوح وزيادة ثقة المجتمع بلادارة	44	1,00	3,00	2,6591	,71343
يوجد في مؤسساتكم عمال ذوكفاءات عالية مهمتهم تطبيق التحول الرقمي وكذا لمساعدة العمال الآخرين على مواكبته	44	1,00	3,00	1,9091	,88444
والناس.الثقافة	44	1,00	3,00	2,1534	,63157
N valide (liste)	44				

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الشبيكية.العلاقة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الخزينة.اداء.تحسين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,252 ^a	,063	,041	,14381

a. Prédicteurs : (Constante), الشبيكية.العلاقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,059	1	,059	2,839	,099 ^b
	Résidu	,869	42	,021		
	Total	,927	43			

a. Variable dépendante : الخزينة.اداء.تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), الشبيكية.العلاقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,886	,075	38,547	,000
	الشبكية.العلاقة	-,060	,035	-,252	,099

a. Variable dépendante : الخزينة.إداء.تحسين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سيساعدك التحول الرقمي على خفض العديد من تكاليف الخدمات لمؤسستكم	44	1,00	3,00	2,7955	,55320
سيساهم التحول الرقمي في مؤسستكم من خلق فرص عمل جديدة	44	1,00	3,00	2,4091	,69276
تكنولوجيا المعلومات تؤدي سهولة الحصول على المعلومات دون تدخل بشري	44	1,00	3,00	2,7045	,63170
التحول الرقمي سيسبب بانخفاض تكاليف الاعتماد على الوسائط التقليدية	44	1,00	3,00	2,7955	,46152
المادية.الجوانب	44	2,50	3,00	2,8282	,16360
N valide (liste)	44				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ستواجهون صعوبات إجرائية أثناء بداية تطبيق الرقمنة وتحويلها من ورقية إلى رقمية.	44	1,00	3,00	2,6364	,74991
ستعكس هذه التكنولوجيا ايجابيا على الأداء الوظيفي لمؤسستكم	44	1,00	3,00	2,7273	,65994
هناك تحسن في جودة الخدمة العمومي نتيجة الرقمنة	44	1,00	3,00	2,5909	,65833
الاعمال.نماذج	44	1,67	3,00	2,7265	,30747
N valide (liste)	44				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

سيساهم التحول الرقمي في سهولة الحصول على الخدمة بشكل سريع وملموس.	44	1,00	3,00	2,7727	,56501
سيساهم التحول الرقمي في تقليل الملفات الورقية .	44	1,00	3,00	2,7500	,61474
الطاقم الإداري تفاعل بإيجابية معاً لتطور الرقمي.	44	1,00	3,00	2,5682	,58658
التحول الرقمي يساهم في التقريب الإدارة من المواطن	44	1,00	3,00	2,8864	,38675
التحول الرقمي يساهم في تقليل التكاليف . كما يساهم في سهولة نقل المعلومات	44	2,00	3,00	2,8636	,34714
التحول الرقمي والرقمنة يساهم في توفير الجهد والوقت	44	1,00	3,00	2,9091	,36205
الرقمنة سنزيد من كفاءة أداء الخدمة	44	1,00	3,00	2,8182	,44579
الرقمي.التحول.دور	44	2,43	3,00	2,8623	,18691
N valide (liste)	44				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سيتم تزويد الموظفين بالتدريب اللازم والمهارات الضرورية كتأدية للمهام بصورة صحيحة	44	1,00	3,00	2,4545	,66313
ستواجه مؤسساتكم صعوبة تحويل أرشيف الوثائق الإدارية الورقية إلى نماذج الكترونية .	44	1,00	3,00	2,5909	,72555
سيتم تأهيل وتكوين وتحسين أداء العمال والموظفين في استخدام التطبيقات الرقمية.	44	1,00	3,00	2,5682	,62497
ستقدم لكم الرقمنة والتحول الرقمي إيجابيات في مجال تحسين أداء الخدمة . العمومية في مؤسساتكم	44	1,00	3,00	2,7955	,50942
التحول.تبين.رهانات	44	2,00	3,00	2,6886	,31767
N valide (liste)	44				

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.

الخزينة. اداء. تحسين	,097	44	,200*	,957	44	,098
الرقمي. التحول	,155	44	,010	,896	44	,001

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الخزينة. اداء. تحسين	ذكر	16	2,7664	,14801	,03700
	أنثى	28	2,7647	,14892	,02814

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الخزينة. اداء. تحسين	Hypothèse de variances égales	,048	,828	,037	42	,971	,00171	,04657	-,09227	,09569
	Hypothèse de variances inégales			,037	31,516	,971	,00171	,04649	-,09304	,09646