

تكنولوجيا المعلومات وترشيد الخدمات العامة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

Information Technology and the Rationalization of Public Services

“ A Case Study of Algeria Telecom in El Tarf Province”

العربي حجام¹ ، أنور مقراني².

¹ مخبر أبحاث ودراسات حول النشاط العمومي المعاصر. جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 2 (الجزائر)، l.hadjam@univ-setif2.dz

² مخبر المجتمع الجزائري المعاصر. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 (الجزائر)، a.mokrani@univ-setif2.dz

تاريخ الاستقبال: 2025/01/04؛ تاريخ القبول: 2025/04/07؛ تاريخ النشر: 2025/10/01

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في إصلاح وترشيد الخدمات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتأثير ذلك على خططها للتطوير الإداري؛ يأتي هذا التطوير استجابة لتزايد الطلب على خدماتها من الهاتف الثابت والانترنت، ضف على ذلك الاستجابة لتوقعات الزبائن والمتعاملين في الحصول على خدمات ذات جودة عالية وبتوقيت سريع. اعتمادا على المنهج الوصفي، وباستغلال البيانات الإحصائية الرسمية للمؤسسة، خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تربط بين اعتماد تكنولوجيا المعلومات وتكوين مستخدميها، وبين خدمات ذات جودة عالية تسمح بتعزيز سمعتها وصورتها الذهنية لدى الزبائن والمتعاملين، وأخيرا التقرب من المشتركين من خلال الوكالات التجارية، والتطبيقات الرقمية، والاتصال الهاتفي، وتعزيز التواصل الداخلي بين المستخدمين والإدارة، كله يضمن للمؤسسة تحييد المعوقات البيروقراطية، وتحقيق نتائج إيجابية في توسيع قاعدة عملائها. تؤكد الدراسة الحالية على أن المؤسسات الحديثة تعي جيدا أهمية التغيير والتطوير ومواكبة التقدم التقني، لضمان الاستمرار والبقاء داخل هذه البيئة، ومحاولة جعل جودة الخدمات العامة رهانا لممارسة أنجع لسياسات الاتصال بينها وبين جمهورها.

الكلمات المفتاح: تكنولوجيا المعلومات ؛ خدمات عامة ؛ ترشيد؛ مؤسسة .

Abstract: This study examines the role of information technology in reforming and optimizing public services at Algeria Telecom and its impact on the company's administrative development plans. This development responds to the increasing demand for fixed-line and internet services, as well as customer expectations for high-quality, timely services. Utilizing a descriptive approach and official statistical data, the study concludes that the organization links the adoption of information technology and user training with high-quality services that enhance its reputation among customers. It also emphasizes engaging subscribers through commercial agencies, digital applications, and phone communication while improving internal communication between users and management. This strategy helps the organization overcome bureaucratic obstacles and achieve positive results in expanding its customer base. The study underscores that modern institutions recognize the importance of change and development to keep pace with technological advancements, ensuring sustainability and effective communication with their audience.

Keywords: Technology; Information Technology; Public Services; Rationalization; Organization.

I- تمهيد :

يُعدّ القرن الحادي والعشرون شاهداً على تحولات جذرية أعادت تشكيل المجتمعات البشرية بطرق غير مسبقة، حيث تجلت التغيرات البنوية في مختلف المجالات، وخاصة الاقتصادية والإدارية. وإذا نظرنا إلى الماضي، سنجد أن ما يحدث اليوم يحمل بصمات مشابهة لما شهده القرنان الثامن عشر والتاسع عشر مع الثورة الصناعية، ولكن بأدوات جديدة ومختلفة؛ ففي حين كانت الآلة البخارية ركيزة التغيير آنذاك، أصبحت اليوم ثورة المعلومات والتقنيات الرقمية المتطورة هي المحرك الأساسي لهذه التحولات. وبينما استندت تلك الفترات إلى ابتكارات تقنية لم تكن معروفة من قبل، فإن عصرنا الحالي يستفيد من الطفرة الهائلة التي قدمتها تكنولوجيا المعلومات.

وفي ظل هذا السياق، تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات كركيزة استراتيجية لتحديث الإدارة وتحسين الخدمات العامة، بما يحقق تقارباً أكبر بين المواطن والإدارة. وعلى الرغم من أن الحكومة الجزائرية قد سعت منذ أكثر من عقدتين لتبني هذا النهج، إلا أن التحديات العالمية والمحلية المستمرة تفرض ضرورة تسريع هذه الخطى. فقد ظهرت مفاهيم جديدة مثل "ترشيد الخدمة العامة"، التي أصبحت محط اهتمام الدول، خصوصاً النامية منها، بهدف تقديم خدمات أكثر كفاءة واستجابة لاحتياجات المواطنين. ومما لا شك فيه فإن التحول نحو هذا المفهوم لا يعني مجرد تحديث للإجراءات الإدارية التقليدية، بل يمثل نقلة نوعية تتجاوز الأنظمة القديمة من خلال الاعتماد على نموذج رقمي مبتكر. هذا النموذج يقدم فرصاً هائلة لإنجاز الأعمال بسرعة وجودة غير مسبوقتين، مما يؤدي إلى تحسين كبير في مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. ومن هنا تنبع أهمية تحقيق "ترشيد وتحسين الخدمات العامة" كهدف استراتيجي أساسي.

وانطلاقاً من هذا الواقع، يأتي تركيزنا على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، خصوصاً في الشركات والمؤسسات الوطنية الجزائرية. وسنسلط الضوء بشكل خاص على مؤسسة "اتصالات الجزائر"، التي تواجه تحديات كبيرة في ظل المنافسة الشرسة من متعاملين آخرين مثل "جيزي" و"أوريدو". وهذا كله من أجل المساهمة في تعزيز مكانتها في السوق من جهة؛ وأن تكون أداة فعالة لتطوير خدماتها والحفاظ على تميزها التنافسي من جهة ثانية.

1- الإشكالية وتساؤلات الدراسة:

تشهد الإدارات العمومية في الجزائر، بما فيها المؤسسات الخدمية على شاكله مؤسسة اتصالات الجزائر، تحولات جذرية نتيجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات التي أعادت تشكيل أنماط التسيير التقليدية القائمة على الورقة؛ هذا التحول أتاح الانتقال من النمط الإداري التقليدي البطيء والمعقد إلى نمط حديث يعتمد الرقمنة كأداة لتسريع الخدمات ورفع كفاءتها وجودتها؛ في هذا السياق، برزت تكنولوجيا المعلومات كعامل أساسي في تقليص الفجوات الزمنية والمكانية بين المؤسسات العمومية والمستفيدين، مما أدى إلى تحسين مستوى الخدمات العامة وصولاً إلى نموذج أكثر ترشيدياً يركز على الكفاءة، الشفافية، والاستجابة السريعة لاحتياجات المرتفقين طالبي الخدمات. وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، كحالة دراسة، تمثل نموذجاً حياً لهذا التحول، حيث تسعى إلى تقديم خدمات متطورة مثل الدفع الإلكتروني، الاشتراكات عبر الإنترنت، وخدمات الزبائن الرقمية، مما يعكس توجهها نحو ترشيد الخدمات العامة باستخدام التكنولوجيا. ومع ذلك، فإن هذا الانتقال يثير تساؤلات حول مدى نجاح تكنولوجيا المعلومات في تحقيق هذا الترشيد، خاصة في ظل التحديات المحلية مثل البنية التحتية، الكفاءات البشرية، والتكيف مع السياق الاجتماعي والاقتصادي للولاية، وتأسيساً على ما سبق؛ سنحاول أسئلة التساؤل الرئيس التالي: **كيف تؤدي تكنولوجيا المعلومات إلى ترشيد الخدمات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟** وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والخدمات العمومية في حالة المؤسسات الجزائرية؟
- ما هي مبررات ودور استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- كيف يمكن أن تكون تكنولوجيا المعلومات نموذجا لترشيد الخدمة العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟ وما هو مستوى الخدمة بعد تطبيقها بالمؤسسة؟

2- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات على ترشيد الخدمة العامة ومن أبرزها:

- محاولة إزالة الغموض والتعرف على تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على تفعيل وترشيد الخدمة العامة.
- الكشف عن مدى نجاعة تكنولوجيا المعلومات كآلية للرفع من كفاءة مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تبيان مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في ترقية العمل الإداري.
- تعيين أنماط العراقيل التي تحد من استغلالها.

3- أهمية البحث:

يكتسب الموضوع أهمية من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد المنظمات ولاسيما الجزائرية منها في تعزيز مكانتها والرفع من قيمتها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة، فمن خلال تكنولوجيا المعلومات تستطيع المنظمات التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر، وبالتالي فهي تسعى دائما إلى التحسين من الخدمة العامة وترشيدها. وتنبع أهمية الدراسة من كون تكنولوجيا المعلومات ضرورة لا مفر منها أمام المنظمات والمؤسسات ذات الطابع الخدمائي، وذلك لضمان الفعالية والفاعلية، لذلك كان لابد من وضع ضوابط وإطار للمساءلة تلخص في التطبيق والاعتماد على مبادئ تكنولوجيا المعلومات مع تطبيق التقانة الحديثة التي تعمل على ترقية الخدمات العامة المقدمة وترشيدها في مؤسسة محل الدراسة في ظل المنافسة الشرسة التي تتعرض لها.

4- أسباب اختيار الموضوع: من بين أسباب اختيارنا لهذه الدراسة ما يلي:

- الرغبة في تقديم الجديد لهذا الموضوع المعقد نسبيا والإحاطة بمسلماته وعناصره لفهمه أكثر وتقديم نقطة بداية أخرى للدراسات المقبلة، وتبيان الرأي الذي يمنح لتكنولوجيا المعلومات من أجل الترشيح من الخدمات العامة بالمؤسسات الجزائرية.
- تغيير نمط التسيير التقليدي في المؤسسة والانتقال إلى الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.
- الأهمية البالغة لقطاع الاتصالات في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع لاسيما ما يتعلق بتلبية حاجيات المواطنين بسرعة.

5- منهجية الدراسة :

5-1- منهج الدراسة: اعتمد الباحثين في دراستهما هذه؛ على المنهج الوصفي، بحيث ترموا إلى وصف الظاهرة محل الدراسة (دور تكنولوجيا المعلومات في ترشيد الخدمات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر)، كما ركزا أيضا على تحليل الوضع الحالي للمؤسسة، مع وصف العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات وتأثير ذلك على التطوير الإداري.

5-2- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على أداة المقابلة كأداة أساسية لجمع المعلومات مع مسؤولي المصالح التجارية والتقنية من أجل الحصول على البيانات الإحصائية الرسمية الصادرة عن مؤسسة اتصالات الجزائر – الوحدة الولائية بالطارف- لاستخدامها في

تحليل واقع المؤسسة؛ المتمثلة في: (عدد المشتركين، معدلات استخدام الخدمات الرقمية، و/أو مؤشرات الأداء). وهذه الأخيرة هي بيانات كمية بشكل أساسي، مما يتيح لنا تحليلاً دقيقاً للنتائج واستخلاص استنتاجات موضوعية. أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية تتكون أربعة مفردات تتمثل في رؤساء المصالح الوكالات التجارية المنتشرة عبر تراب الولاية.

5-3- نوع الدراسة : دراسة حالة : حيث اعتمدت على الوصف والتحليل الكمي والكمي؛ مع محاولة تفسير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وترشيد الخدمات العامة؛ مع ربط النتائج بتأثيرات ملموسة (مثل جودة الخدمة، سمعة المؤسسة، والتواصل مع الزبائن).

6-الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى: وهي دراسة لكل من: (حميداني نذير، حميداني علي، 2024) والموسومة ب:

Modernizing public service in Algeria within the framework of digital transformation

تستكشف هذه الدراسة التطور الرقمي والتكنولوجي في عصر الرقمنة والذي شكّل قفزة نوعية انعكست على واقع الخدمات العامة المقدمة في مختلف الدول، بما في ذلك الجزائر. التي لم تكن خارج دائرة هذه الحداثة الرقمية، وتمكنت إلى حد ما من مواكبة هذا التطور من خلال تحسين وتطوير الخدمات العامة عبر آليات مبسطة وفعالة لتسهيل الإجراءات الإدارية، مما أسهم في إنشاء حكومة إلكترونية فعالة. اعتمدت الجزائر الإدارة الإلكترونية كجزء من استراتيجيتها للتحويل الرقمي لتحسين الخدمات العامة، وقدمت عدة منصات لتسهيل الخدمات العامة، أبرزها منصة "بوابتك" لتحسين الخدمات العامة. وهذا قفزة نوعية في طريقة عمل الإدارة العامة في الجزائر ونموذج تنموي لتعزيز مؤسساتية الإدارة الإلكترونية بما يتوافق مع التطور الرقمي.

- الدراسة الثانية : وهي دراسة أحمد باي، رانية هدار (أحمد باي، رانية هدار، 2017): الموسومة ب: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر؛ يتصور الباحثان أن الإدارة الإلكترونية أحدثت تغيراً في نموذج الإدارة التقليدية، وساهمت في جودة الخدمات العامة. لهذا تطرح الدراسة تساؤلاً استشكالياً عن إمكانية اعتبار الإدارة الإلكترونية في الجزائر المقاربة الإدارية الجديدة لترشيد ورفع من مستوى الخدمات العمومية؟. وقد صاغ الباحثان فرضيات تفسر تحول الإدارة نحو النمط الإلكتروني اعتماداً على أبعاد ثلاثة: فشل الإدارة التقليدية، محاكاة النظم الإدارية الحديثة، وأخيراً توفر متطلبات تقنية وبشرية كفؤة. ومن خلال المدخل الوظيفي قدم الباحثان تقييماً للتجربة الإلكترونية في الإدارة الجزائرية وضرورات جودة الخدمة العمومية من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية لسنة 2013. والذي حقق مجموعة من المكاسب من بينها اعتماد جواز السفر البيومتري، إطلاق بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، رقمنة سجلات الحالة المدنية، تمكين المواطن من استخراج وثائق الحالة المدنية من أي بلدية في الجزائر، إنشاء السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات، تقريب الإدارة من المواطن من خلال المنصات التي تعنى بطلبات استخراج الوثائق ومتابعتها، نظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية وغيرها كثيراً. وقد ساهمت في تقريب المرفق العمومي من المواطن. وعلى الرغم من كل هذه المكاسب المحققة فإن الباحثان يسجلان بعض المعوقات التي تقلل من جودة الخدمات العمومية على غرار ضعف البنية التحتية فيما يخص الربط بشبكة الانترنت، ضعف استخدام المواطن للشبكات الإلكترونية، ضعف الاعتمادات المالية الموجهة لمجال البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، محدودية الجانب التشريعي الذي يؤثر على الإدارة الإلكترونية.

- الدراسة الثالثة: وهي دراسة عبد الرحيم إبراهيم أحمد أبو حافظ الموسومة ب: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على إنجاز ودقة المعاملات في البلديات؛ (عبد الرحيم إبراهيم، 2023) حيث تناولت الدراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على إنجاز ودقة المعاملات في البلديات"، ويندرج الموضوع ضمن التحويل الذي يعرفه الجهاز الحكومي الأردني المعتمد على الحكومة الإلكترونية، والذي

يهدف إلى رفع كفاءة وفعالية وجودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن التحول نحو استخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الحكومية يحقق نتائج جيدة، وأن ربط جميع المؤسسات الحكومية بها ساهم في تحسين مخرجات عمليات التبادل للمعلومات عبر الشبكات وتسريعها وتطور أدائها، وإحداث تغييرات في العمل الإداري والخدمات المقدمة لفائدة المواطنين

- الدراسة الرابعة : دراسة عبد الله ابراهيم أبكر عبد الله وأسامة هاشم الحسن أحمد؛ الموسومة ب: نظم المعلومات الإدارية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية بمنظمات الأعمال. (دراسة ميدانية على بنك أم درمان الوطني في الفترة من 2018-2020م) ، انطلقت من توصيف لبنك أم درمان الوطني الذي بمشاكل وصعوبات تمس هيكله الإدارية التنظيمية المعقدة ما جعله غير قادر على تحقيق أهدافه، ويعتقد الباحثان أن المشكلة تكمن في قصور نظم المعلومات الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية بكفاءة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ترشيد القرارات الإدارية لبنك أم درمان الوطني، وكل من: نظم المعلومات الإدارية ، توفر البيانات والمعلومات، ضعف اهتمام الإدارة بتقنية تخزين المعلومات والتقنيات البرمجية، معالجة المعلومات. وتؤكد النتائج أن اتخاذ القرارات الإدارية يعود بالنفع على البناء التنظيمي للبنك وعلى مستوى الخدمات المالية التي يقدمها للزبائن. (عبد الله ابراهيم، أسامة هاشم، 2024).

- الدراسة الخامسة : وهي دراسة لكل من : Sana Miladi and Soumaya I. Ben Dhaou : الموسومة ب :

A Rationalization Perspective of Innovation Capabilities in Public Bureaucracies

هدفت هذه الدراسة إلى فهم عملية الابتكار في سياق منظمين بيروقراطيين حكوميتين (جامعة وهيئة حكومية) والوقوف عن ما يسهله أو يعيقه. وقد تركزت الدراسة على تناول مشروع التعليم الإلكتروني وتطبيق الحكومة الإلكترونية لأجل وصف تعقيد تبني الابتكار في المنظمين. اعتمدت الباحثين على منهجية دراسة الحالة التي صممت على مرحلتين: استكشافية والثانية ميدانية، أما عينة البحث فقد اشتملت على الوثائق والسجلات الأرشيفية والمقابلات شبه منقنة فردية (40مبحوثاً). توصلت الباحثان إلى أن الترشيح يساهم في نجاح تبني المنظمين للابتكار وتطبيقاته القائمة على تكنولوجيا المعلومات وأدى إلى اكتساب معارف جديدة تسمح للمنظمات البيروقراطية من أجل تطوير ما يسمى ابتكار القدرات. وفي الأخير تستنتج الباحثان ظهور نوع جديد من الترشيح يركز على عملية التدخل أكثر من التركيز على الفعل نفسه. (Miladi, S., & Ben Dhaou, S. I. 2018)

- الدراسة السادسة: دراسة لكل من (Vendramin & Dias, 2010) ، الموسومة ب :

Use of information technology for data management in public service: case study

يقدم هذا المستند دراسة حالة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة البيانات في الخدمة العامة، خاصة في إطار المدارس البلدية في ساو باولو؛ حيث كان الهدف منها هو ترشيد عمليات الصيانة والتدقيق للبنية التحتية المدرسية، وعلى هذا الأساس تتطلب الإدارة العامة الحديثة أدوات فعالة لجمع البيانات وتحليلها، مما يسمح للمدراء باتخاذ قرارات مدروسة. اعتمدت على منهجيتين الأولى تقليدية تتضمن عمليات تفتيش يدوية وتقارير مكتوبة، والتي استغرقت وقت طويل قدر بحوالي 17 ساعة، مما يتطلب عدة فرق للوصول إلى أهداف الصيانة. أما الثانية فقد لجأ الباحثان إلى تطبيق نهج جديد يستخدم أدوات حديثة وقاعدة بيانات، مما قلل من وقت التفتيش إلى 5 ساعات لكل مدرسة، مع الاستعانة بالأجهزة المحمولة مع اتصال الإنترنت وأجهزة التصوير الرقمي سمح بجمع البيانات بشكل أكثر فعالية وسلاسة. إلا أنهم واجهوا مجموعة من التحديات لاسيما المتمثلة في مشاكل في ازدحام الشبكة وصعوبات في التكيف مع

التكنولوجيا الجديدة، لذا لابد من حلا تدريبيًا معمقًا لمساعدة المهندسين في الميدان. فقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: سمحت تطبيق تكنولوجيا المعلومات بتقليل كبير في الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، مع تحسين جودة البيانات والتقارير وبالتالي العمل على تحسين الخدمات العامة، ضف على ذلك كان البرنامج ناجحًا، مما وضع الأساس للمزيد من التحسينات والتطبيقات في العقود العامة الأخرى.

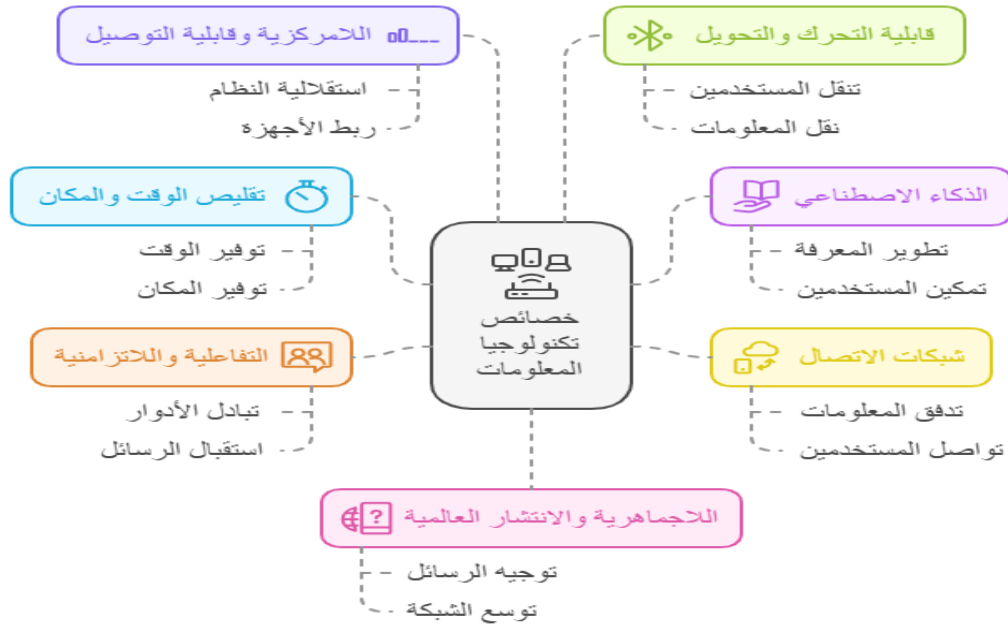
7- مفاهيم الدراسة:

7-1. تكنولوجيا المعلومات:

المتأمل جيدا في البداية يجد أن التكنولوجيا ليست ظاهرة حديثة، بل هي قديمة قدم الإنسان نفسه، وحداثة الأمر يكمن في تسميتها. فكلمة "تكنولوجيا" معربة، وليست أصلية في اللغة العربية، يمكن استبدالها بمرادفها العربي "تقنية". فهي تتكون - كلمة "تكنولوجيا" - من شقين: "تكنيك" بمعنى "الطريق" أو "الوسيلة"، و"لوجي" بمعنى "العلم". وبالتالي، تعني الكلمة "علم الوسيلة" التي تُمكن الإنسان من تحقيق غاياته. (عبد الباسط، 2005، ص 82).

وقد تجاوز مفهوم التكنولوجيا تعريفه الضيق، حيث يمكن تعريفها بأنها "مجموعة من المعارف والخبرات المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات ضمن نظام اقتصادي واجتماعي محدد، بهدف تلبية احتياجات المجتمع التي تحدد بدورها كمية ونوعية هذه السلع والخدمات" (الزعي، 1998: 85). ومن خلال هذا التعريف؛ الذي يُبرز البعد السوسيولوجي للتكنولوجيا، ويربطها بالأنظمة الاقتصادية والاجتماعية. كما امتد مفهومها ليشمل البعد الأنثروبولوجي، حيث تُعتبر التكنولوجيا "مساراً ثقافياً رئيسياً في حياة الإنسان، يُضاهي الفلسفة والدين والتنظيم الاجتماعي والأنظمة السياسية، بل إن كل هذه الجوانب تُعدّ، بمعنى أوسع، جوانب تكنولوجية". (العبيد 1989: 20)؛ أما المعلومات فتعدّ نتاجا لمعالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه وتطبيق عمليات حسابية. ويرى جيليناس وآخرون (Gelinas et al): أن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى يتم تجميعها لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها... ' (Gelinas et all, 2004, p16)، وتعرف المعلومات أيضا على أنها ترتيب البيانات ضمن نماذج مفيدة" (Romney et all 2000, p13)، وتشتمل تكنولوجيا المعلومات "على مختلف المجالات العلمية، التكنولوجية والهندسية إضافة إلى أساليب الإدارة المستخدمة في معالجة المعلومات وتطبيقات الحاسوب، وتفاعلها مع البشر والآلات، متضمنة جوانبها السوسيو-اقتصادية والثقافية (وسام، 2007، ص41). وتتميّز تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخصائص أهمها نوضحها في الشكل التالي: (رايس 2006، ص 29):

الشكل رقم 1 : يوضح خصائص تكنولوجيا المعلومات



المصدر: اعداد الباحثين بالرجوع الى (رايس، 2006، ص 29):

7-2. الخدمات العامة : تعتبر الخدمات العامة ركيزة أساسية في حياة المجتمع، حيث تقدمها مؤسسات الدولة لجميع المواطنين بشكل شامل وعادل، وتشمل مجالات حيوية كالصحة والتعليم والأمن والحماية الاجتماعية. وتهدف هذه الخدمات إلى الارتقاء بمستوى معيشة المواطنين وضمان حياة كريمة لهم. وفي هذا السياق، يؤكد المفكر **جاك شوفالي** على التباين الجوهرى بين غايات المؤسسات العمومية والخاصة. فبينما تسعى المؤسسات الخاصة لتحقيق مصالحها الذاتية سواء كانت فردية أو جماعية، تتجه المؤسسات العمومية نحو تلبية الاحتياجات المجتمعية الشاملة. غير أن هذا الطرح يثير إشكالية جوهرية تتمحور حول طبيعة الهدف النهائي للمؤسسة العمومية: هل يكمن في خدمة المصلحة العامة بمفهومها الشامل أم في تحقيق المصالح الجماعية للمنتفعين بخدماها؟، هذا التمييز يكتسي أهمية بالغة، إذ أن المؤسسات العمومية تتخذ قرارات تتعارض مع المصالح الخاصة للمنتفعين بحجة حماية المصلحة العامة - التي تندرج ضمن اختصاصات الدولة - وقد يؤدي إلى هيمنة منطق العرض على حساب الطلب؛ وعلى هذا الأساس؛ يعرف كل من (Lovelock & Wirtz) **الخدمة بأنها** : " مجموعة من الأفعال أو الأنشطة التي تُقدم من جهة إلى أخرى، حيث تُعتبر نشاطاً اقتصادياً يساهم في خلق القيمة وتقديم الفوائد للعملاء (Lovelock, Wirtz 2004, p 09)". أما **مصطلح الخدمات العامة** فيعرفه Lionel Gastine بأنه : "نشاط ذو مصلحة عامة، تُؤمّنه أو تتحمله جهة عامة، وتُدار على الأقل جزئياً وفقاً لقواعد القانون العام". (Lionel Gastine,site web) يتضح من هذا التعريف القصير، أين تختبئ واقعيات متعددة تعتمد على الزمن، والدولة، ووجهة نظر المسؤولين السياسيين حول دور مجتمعهم. ويعرفه أيضاً **قاموس القانون الإداري الفرنسي**: "نشاط ذو مصلحة عامة، تُؤمّنه أو تتحمله جهة عامة، وتُدار على الأقل جزئياً وفقاً لقواعد القانون العام"، يشير هذا التعريف إلى المفهوم الوظيفي أو المادي للخدمة العامة، مع التركيز على النشاط. لقد حلّت الوظيفة محل المفهوم العضوي أو المؤسسي، الذي يُرى بشكل رئيسي في الخدمة العامة هيئة أو هيكل. لذا، تؤكد الوثيقة على صعوبة تعريف الخدمة العامة، باعتبارها مفهوماً تجريبياً ووظيفياً، يُستخدم من قبل القاضي الإداري "كمصطلح" أو "كعلامة". (Agathe, Geneviève, veronique, 2015, pp438-439)، ويشير مصطلح "الخدمات العمومية" أيضاً إلى العلاقة

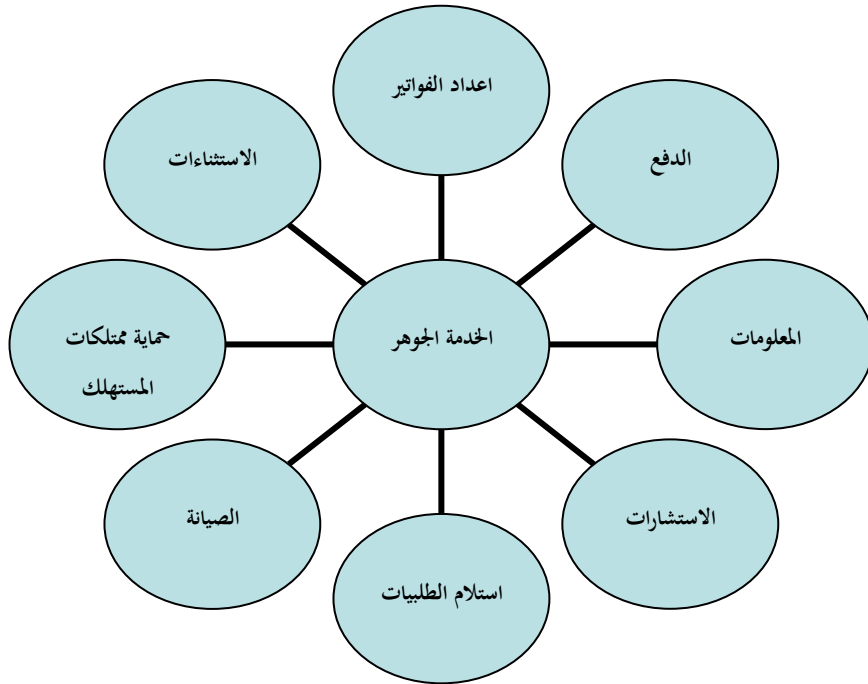
التي تربط بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين في سياق تلبية رغباتهم وإشباع احتياجاتهم المختلفة من قبل الجهات الإدارية والمنظمات العامة. لذلك، نجد هذا التعريف -الخدمة العمومية- يركز على محورين: الأول هو الخدمة العمومية كعملية، والثاني هو الخدمة العمومية كنظام. (ثابت، 2001، ص 455).

وعطفا على ما سبق يمكن استنتاج مجموعة من المبادئ التي تتميز بهم الخدمات العامة وهي على سبيل المثال لا الحصر: مبدأ الاستمرارية والذي يعني أن الخدمات العامة يجب أن تعمل بانتظام، أي دون انقطاعات باستثناء تلك التي ينص عليها القانون. إنه مبدأ ذو قيمة دستورية يجب أن يتوافق مع حق الإضراب. كما يلزم مبدأ القابلية للتكيف (أو التغيير) الإدارة والأشخاص الخاصين المكلفين بمهمة خدمة عامة بتكييف خدماتها مع احتياجات المستخدمين ومتطلبات المصلحة العامة؛ في حين فإن مبدأ المساواة هو تطبيق للمبدأ العام للمساواة الذي تم تحديده في إعلان حقوق الإنسان والمواطن لعام 1789. (Lionel Gastine,site web). و(برائيس، 2007، ص 58).

وتأسيسا على ما سبق، تُعتبر الخدمات العامة: تلك العلاقة التي تربط مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الطارف - بالمواطنين في سياق تلبية رغباتهم وإشباع احتياجاتهم المتنوعة. كما تسعى المؤسسة إلى تلبية أكبر عدد ممكن من هذه الاحتياجات، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة.

3-7. مستويات الخدمة : على الرغم من هذا التقسيم والتحليل الذي ينطبق على المنتجات بشكل عام، إلا أن عدد من الكتاب والمنظرون في إدارة الأعمال يرون بأن خاصية عدم القابلية على الفصل (التلازمة) واللاملموسية تجعل تطبيق المستويات العامة الثلاثة للمنتجات ذات جدوى أقل بالنسبة للخدمات وبدلا من ذلك قدموا مستويين للخدمة هما:

- **الخدمة الأساسية أو الجوهرية:** تمثل المنفعة الأساسية التي يرغب المستهلك (الزبون) الحصول عليها لإشباع حاجاته ورغباته
 - **الخدمة الثانوية:** وتمثل مستويين المنتج المادي والمنتج المعزز وتتكون من ثماني مجموعات وهي موضحة في الشكل التالي:
- الشكل رقم 02: يمثل زهرة الخدمة (العلاق، الطائي، 2007، ص 75)



يوضح الشكل أعلاه ثماني مجموعات من الخدمات التكميلية، مُوزعة حول الخدمة الأساسية (المُثلة بقلب الزهرة). وليس بالضروري تضمين جميع هذه الخدمات التكميلية في كل خدمة، بل يعتمد ذلك على طبيعة الخدمة نفسها؛ فطبيعة الخدمة هي من تُساعد على اختيار الخدمات التكميلية المناسبة والتي تعمل على تعزيز ثقة العملاء وقيمة الخدمة، ما يُحقق نجاح المؤسسة. أما تحسين وإصلاح وترشيد الخدمة العامة فقد عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها: "بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على خدمة حاجات الجمهور" (عبد الكريم، 2003، ص 167)،

وعليه يُعدّ العمل على تحسين، إصلاح، وترشيد الخدمات العامة بالمؤسسات الجزائرية أمراً بالغ الأهمية، ويتطلب إدارة فعالة قادرة على إتقان تكنولوجيا المعلومات، والعمل بشفافية، مع احترام مبادئ ومواثيق السلوك المهني الحسن. ومنه؛ فقد أصبح ترشيد الخدمات العامة ركيزة أساسية في جميع برامج تطوير وتحسين الخدمات الحكومية.

4-7. تعريف المؤسسة: تتنوع وتتعدد تعريفات المؤسسة تبعاً لاختلاف السياقات الزمنية والأنظمة الاقتصادية السائدة؛ فقد تغير مفهوم المؤسسة عبر الأزمنة التاريخية، فبينما اقتصر في الماضي على الإنتاج المادي، أصبحت اليوم – المؤسسات – تقدم وتنتج خدمات باختلاف أنواعها؛ ومنه سنحاول أن نستعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات لنصل في النهاية إلى تعريف شامل. يعرفها قاموس علم الاجتماع (Dictionnaire de Sociologie) المؤسسة بأنها "محاولة القيام بشيء ما (مشروع، تصميم، مغامرة...) أو إلى تنظيم مزود للخدمات أو السلع ذات الطابع التجاري". (André,pierre,2006, pp 188,189)، ويعرفها أيضاً : بأنها " شبكة من رواد الأعمال الذين يقدمون منتجات وخدمات للعملاء...، وذلك بتطبيق وسائل تمويل يتم توفيرها أولاً من قبل الملاك، وذلك في ظروف يستفيد فيها كل طرف من الجهود التي يبذلها. بشكل ملموس..." (André,pierre,2006, pp 188,189). ووفقاً لتوجه L. Von Bertalanffy، تُعتبر المؤسسة كمنظمة مهيكلية اجتماعياً وواقعياً وفي نفس الوقت ككيان اقتصادي، تتميز بخصائص تنظيمية، ويمكن تصنيفها كنظام مفتوح. وهذا ما يعني أن المؤسسة تُعتبر نظاماً لكونها مكونة من أقسام مستقلة تتجمع وفق هيكل محدد، ولأن لديها حدوداً تميزها عن المحيط الخارجي، وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع التغيرات البيئية من خلال القدرات التي يكتسبها الإداريون. " (دادى، 1998، ص ص 47-48).

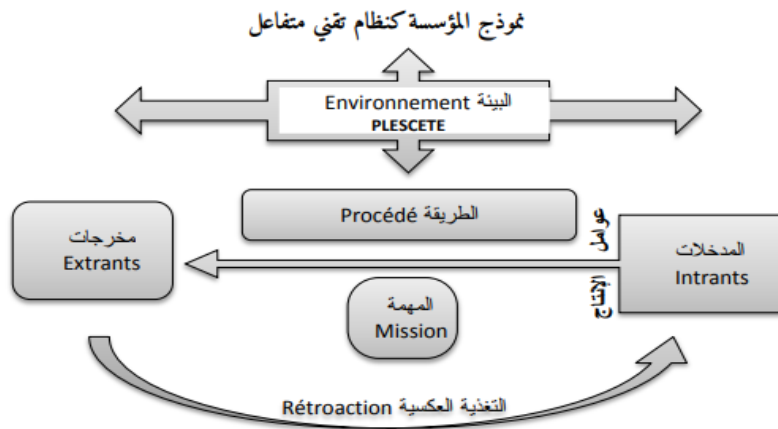
ويعرفها أيضاً كل من (Laudon, K. C., & Laudon, J. P) بأنها: "هيكل اجتماعي رسمي ومستقر يأخذ الموارد من البيئة كمدخلات ويعالجها لإنتاج المخرجات. تركز هذه التعريفات الفنية على ثلاثة عناصر في المنظمة. كما يعتبر رأس المال المادي والبشري من العوامل الأساسية للإنتاج الذي توفره البيئة. لذا تقوم المؤسسات بتحويل هذه المدخلات إلى منتجات وخدمات من خلال وظيفة الإنتاج. وتقدم المنتجات والخدمات (في شكل مخرجات) الى المستهلك. (Laudon, K. C., & Laudon, J. P , 2014,p112)، وتعتبر المؤسسة عنصراً هاماً وأساسياً في الدورة الاقتصادية لذلك يمكن تعريفها، حسب الأبعاد التالية :

– المؤسسة كبعد اقتصادي: "تقوم المؤسسة بإدماج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج لهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق " (صخري 1993: 25)، ويمكن تعريف المؤسسة أيضاً على أنها " تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الأرباح"(عسكر، 1984، ص 10).

- المؤسسة كبعد اجتماعي: تعرف المؤسسة على أنها مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، هذه الأخيرة تدخل في إطارها المهيكلي، كما ترتبط بعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات، وفيها يتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية إيجاد القرار، وحركات الأفراد .

- المؤسسة كنظام: يعرف النظام في المؤسسة بأنه مجموعة من العناصر والمتمثلة في: رأس المال، العمل، المعلومات، التنظيم، أو مجموعة من العمليات (تخطيط، تنظيم، رقابة، تنبؤ). (Benedettim, 1991, p 19) ، أو مجموعة من الوظائف (التمويل، التسويق، الإنتاج، التسويق، التمويل، المواد البشرية) متفاعلة فيما بينها ومرتبطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل . ومما سبق سنحاول توضيح ذلك في الشكل الموالي :

الشكل رقم 03 يوضح: تعريف المؤسسة حسب أبعادها



المصدر : (فوزي، 2020، ص28)

8- المقاربات النظرية للدراسة :

8-1- نظرية إدارة الخدمات الجديدة (New Public Service - NPS) :

قام بتطويرها كل من جانيت ف. دينهاردت وروبرت ب. دينهاردت عام 2000، بحيث تُعد إطارًا نظريًا يهدف إلى إعادة صياغة الإدارة العامة لتكون أكثر تركيزًا على المواطن كشريك أساسي بدلاً من مجرد مستهلك، مستفيدة من تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الكفاءة، الشفافية، والمشاركة الديمقراطية. ظهرت كبديل للإدارة العامة التقليدية (TPA) التي تركز على البيروقراطية، والإدارة العامة الجديدة (NPM) التي تُعطي الأولوية للسوق، حيث تُشدد هذه النظرية على القيم الإنسانية والخدمات العامة كمحرك أساسي للعمل المؤسسي. تتضمن سبعة مبادئ رئيسية، نذكر أهمها : "خدمة المواطنين وليس العملاء فقط"، "السعي للمصلحة العامة"، و"تقدير المواطنة على الريادة"، (Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. 2000, pp 551-553)؛ مما يجعلها مناسبة لتحليل كيف تُحسن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف خدماتها عبر التطبيقات الرقمية مثل الدفع الإلكتروني وخدمة "إيدوم". تُساعد هذه المقاربة في ترشيد الخدمات بتقليل البيروقراطية وتحسين الوصول إليها، لكنها تواجه تحديات مثل ضعف البنية التحتية ومقاومة التغيير من العاملين التقليديين. طُورت استجابة لتحولات الإدارة في أواخر القرن العشرين، مع التركيز على تدريب الكوادر وإشراك المجتمع لضمان نجاح التحول الرقمي.

8-2- النظرية السوسيو-تقنية (Socio-Technical Theory) :

طُورت هذه النظرية في خمسينيات القرن العشرين من قبل باحثي معهد تافستوك (طلعت إبراهيم، 2007، ص 112) مثل إريك تريست وفريد إيمري بناءً على دراسات في مناجم الفحم البريطانية، تُقدم إطارًا نظريًا يركز على التكامل الوثيق بين العناصر التقنية (مثل الأنظمة الرقمية والشبكات) والاجتماعية (مثل مهارات الأفراد والثقافة التنظيمية) لتحقيق أداء متميز ومستدام في المؤسسات، مما يجعلها أداة تحليلية قوية لدراسة كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لترشيد الخدمات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف. كما تؤكد هذه النظرية على مبدأ التفاعل المشترك، (Emery, F., 1993, pp 167-168); (Trist, E., 1981, pp 9-10)، حيث يجب أن تُصمم التقنيات مثل منصات الدفع الإلكتروني، أنظمة إدارة البيانات، أو خدمات الاشتراك عبر الإنترنت بما يتوافق مع احتياجات الزبائن وقدرات الموظفين في مؤسسة محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر)، لأن إدخال تكنولوجيا متطورة دون تدريب كافٍ أو توعية مجتمعية قد يؤدي إلى فشلها ويُعيق تقليل الهدر الإداري مما يؤدي إلى تعزيز أهمية التفاعل الديناميكي بين التكنولوجيا والأفراد، ففي سياق تقديم خدمات الإنترنت أو الهاتف الثابت، يعتمد نجاح الأنظمة الرقمية على جاهزية العاملين لتشغيلها وقبول السكان المحليين لها، مما يُساهم في تعزيز الكفاءة وتقليل الوقت المستغرق في العمليات التقليدية التي كانت تعتمد على الورقة، مع ضرورة معالجة التحديات غير المتوقعة مثل ضعف الشبكة أو انخفاض الوعي التقني.

(Mumford, E., 2003, pp. 34-35); (Trist, E., & Bamforth, K., 1951, pp. 6-7).

وعلى هذا الأساس تقترح النظرية أيضًا تصميم أنظمة مرنة ومستدامة تتكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية في مؤسسة محل الدراسة -وحدة اتصالات الجزائر بولاية الطارف-، مثل استخدام الحوسبة السحابية لتلبية الطلب المتزايد على الإنترنت، مع تعزيز ثقافة ابتكار بين الموظفين لضمان استمرارية الخدمات، وهو ما يُحقق ترشيدها فعليًا للموارد ويُحسن من جودة الخدمات العامة المقدمة عبر التغلب على تحديات مثل الفجوة الرقمية وضعف البنية التحتية. بهذا، تُظهر النظرية أن التوازن بين التكنولوجيا والجوانب الاجتماعية ليس فقط ضرورة للنجاح، بل هو أساس لتحقيق نظام خدماتي متكامل يُلبّي احتياجات المجتمع المحلي بكفاءة واستدامة.

8-3- نظرية التكيف التكنولوجي :

تركز نظرية التكيف التكنولوجي، التي تطورت من أعمال إيفريت روجرز (Rogers, 2003) وواندا أورليكوسكي (Orlikowski, 1992)، تركز على كيفية تبني المؤسسات والأفراد للتكنولوجيا الجديدة وتكييفها لتحقيق أهداف محددة، من خلال مراحل تشمل التبنّي، التكيف، وإعادة التشكيل. وفي سياق مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة الولائية بالطارف، يمكن تحليل كيف استوعبت المؤسسة تكنولوجيا المعلومات (مثل الشبكات الذكية أو تطبيقات الخدمة الرقمية) لتحسين كفاءة الخدمات العامة، كتقليل التكاليف وزيادة الوصول للإنترنت لاسيما بالمناطق الريفية، مع مواجهة تحديات مثل نقص المهارات أو المقاومة التنظيمية والتغير من بعض العمال. (Rogers, 2003, p. 21)، تكشف نظرية التكيف التكنولوجي أيضًا عن ديناميات التفاعل بين التكنولوجيا والعاملين، مستندة إلى مفهوم التفاعل البنائي الذي طرحه أنتوني غيدنز (Giddens, 1984, p.16)، حيث يشكل الموظفون استخدام التكنولوجيا بناءً على احتياجات المجتمع المحلي محل مؤسسة الدراسة، مما يعزز ترشيدها الخدمات ويحسن رضا العملاء في الطارف.

9- مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات :

- تتمثل أبرز مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات في قدرتها على تغيير الطبيعة الأساسية للمعرفة والمعلومات داخل المجتمع، حيث تعمل ثقافتها على إعادة صياغة الأطر الفكرية والعملية التي يعتمد عليها الأفراد والمؤسسات. هذا التحول يعكس ما أشار إليه كاستلنز

(Castells, 2000, p.17) بأن تكنولوجيا المعلومات أصبحت العمود الفقري للمجتمعات الشبكية، مما يجعلها أداة حاسمة في إعادة تشكيل ديناميات التفاعل الاجتماعي والمؤسسي.

- تمتلك تكنولوجيا المعلومات، بالرغم من تنوع أشكالها وتطور أجيالها المتعاقبة، القدرة على تحسين أنماط الحياة، التعليم والعمل، مما يؤدي ذلك إلى رفع جودة الخدمات المقدمة لشرائح واسعة من المواطنين. في سياق مؤسسة اتصالات الجزائر، تسعى تكنولوجيا المعلومات إلى تحقيق هذا الهدف من خلال تقديم خدمات ذات جودة، وهو أشارت إليه دراسة **دراسة حميداني نذير وحميداني علي (2024)** التي ربطت التحول الرقمي بتحسين الخدمات العامة في الجزائر، مما يعزز من رضا المستخدمين والعملاء على حد سواء.

- أحدث التطور السريع والمذهل لتكنولوجيا المعلومات تغييراً جذرياً في طرق معالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها، لتصبح القوة الدافعة وراء الثورة التكنولوجية الحديثة. هذا التأثير أشار إليه روجرز (Rogers, 2003, p. 21) في سياق انتشار الابتكارات، حيث باتت التقنيات الحديثة تهيمن على المؤسسات، وتضع الأوعية التقليدية للمعلومات أمام تحديات كبيرة تتطلب التكيف مع هذا الواقع الجديد، وهو ما تؤكدته دراسة كل من أحمد باي وروان هدار (2017) حول دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية.

10- دوافع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية:

إن القضاء على البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات في إدارات الدول النامية على غرار الجزائر لا يتم إلا بإتاحة واستخدام التكنولوجيا بشتى أنواعها في نظمها الإدارية، بل أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتمية فرضتها الأوضاع الاقتصادية الراهنة، وفيما يلي نقدم أهم الدوافع التي تجعل المؤسسات والمنظمات الإدارية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات؛ كونها تُعتبر -تكنولوجيا المعلومات -أداة حيوية في المؤسسات الحديثة، حيث تسهم في تحسين الكفاءة ورفع مستوى الخدمات:

- **زيادة الازدحام البيروقراطي:** أدى تزايد التعقيدات الإدارية إلى الحاجة الملحة لتبسيط العمليات وتقليل التكاليف، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات خياراً مثالياً لتحسين الكفاءة (Davenport, 1993, pp45-67).

- **تبادل المعلومات:** تساهم الإنترنت والهاتف في تسهيل تداول المعلومات الإدارية، مما يعزز من فعالية التواصل وتبادل المعرفة بين الموظفين والعملاء (Laudon, K. C., & Laudon, J. P , 2014, p111).

- **خفض التكاليف:** تشير الدراسات إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن يقلل من تكلفة الخدمات الإدارية بشكل ملحوظ، خاصة في جوانب الاتصال المباشر مع المتعاملين.

- **توسيع قاعدة العملاء:** يُمكن أن يؤدي الانفتاح على التكنولوجيا إلى زيادة قاعدة العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مما يعزز من مصداقية العلامة التجارية وجودة الخدمات المقدمة (Kotler, 2016, pp234-250).

توفير البيانات للعاملين: تُعد القدرة على الوصول إلى البيانات المتداولة أمراً ضرورياً للعاملين، مما يعزز من فعالية اتخاذ القرارات (Drucker, 2008).

- **زيادة المنافسة:** تزداد المنافسة بين المؤسسات، مما يستدعي وجود آليات تفاضل داخل كل مؤسسة تسعى لتحقيق التميز

- **الاتصال المستمر:** تفرض طبيعة العمل الحديث ضرورة تحقيق اتصال دائم بين العاملين، مما يُعزز من التنسيق بين الفرق المتعددة (بختي، شعوبي، 2009: 07).

- **البحث عن الرفاهية والتقدم:** إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يعتبر درب من دروب الرفاهية والتقدم.

11- تكنولوجيا المعلومات وآفاق ترشيد الخدمة العمومية:

لقد أصبح من التطور الكبير الذي وصلت إليه المنظمات العالمية لا سيما الخدماتية منها في القضاء على معظم الاحتياجات من مشتريات والخدمات المتنوعة وخاصة التي هي عن بعد، وهذا ما نجده في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- سواء كان المواطن في منزله أو عمله، وهذا بفضل الوكالات والمكاتب التجارية المتواجدة على تراب الولاية. لذا، فإن الهدف من استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة هو تحسين مستويات أداء الوكالات وزيادة كفاءتها وتعزيز دورها في تحقيق الأهداف. ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التكنولوجي المتزايد، مما يساهم في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة من حيث وفرتها وتحسين أساليب تقديمها من خلال طرق حديثة ومتطورة.

إن ترشيد الخدمات العامة، يتطلب تبني مبدأ "مراكز خدمة المواطن"؛ وتعني هذه الأخيرة بتبسيط الإجراءات الحكومية للمواطنين من خلال توفير نقطة اتصال واحدة مع جميع الإدارات الحكومية، بحيث تتيح -المراكز- للمواطن متابعة جميع معاملاته نيابة عنه، حتى تلك التي تتطلب التعامل مع أكثر من جهة حكومية، دون الحاجة للتنقل بين الإدارات المختلفة. (قطيبي، 2006، ص 1). وبناء على ما سبق؛ يعتمد استخدام تكنولوجيا المعلومات في ترشيد الخدمات العامة على تحقيق العناصر التالية:

- **العائد من الخدمات العامة:** يتعلق الأمر بكفاءة مشاريع الخدمات العامة، ودورها في إعادة ترتيب الخدمات المقدمة للمواطنين، كما يتعين تقييم فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على المؤسسات العامة، ومدى تحقيقه لرضا المواطن وثقته بالمؤسسات العامة لاسيما الخدماتية منها مثل مؤسسة اتصالات الجزائر.

- **التقليل من تكاليف الخدمة:** يُقلل الاعتماد على الخدمات الإلكترونية من تكاليفها، حيث يُغنيك الاتصال عبر الإنترنت عن التنقل، وتُسهّل النوافذ الإلكترونية الوصول للخدمات وتُخفّض تكاليف التنقل بين مختلف البوابات الحكومية.

- **سرعة الاستجابة والالتزام بالمواعيد:** من الضروري اعتماد تقنية "الشباك الوحيد" في الأنشطة الإدارية المتشابهة، حيث تساهم هذه التقنية في ربح الوقت وتعزز من التزام المؤسسات بمواعيدها في الاستجابة للخدمات دون أي تأخير، وهذا ما يعزز الكفاءة العامة (Bannister & Connolly, 2014, p. 890).

- **سرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** بحيث لا بد من استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة وهذا لربح الوقت، ودفع المؤسسات إلى القيام بالتزاماتها مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

- **الدقة:** تشير الدقة في نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات إلى أهمية إنجاز الأعمال وفق مقاييس محددة. يتم تحديد هذه المقاييس من خلال أنظمة معالجة معلوماتية تهدف إلى تقليل الأخطاء الإدارية ومنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمات، مما يساعد في تحسين جودتها (Scholl, 2005, p. 64).

- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة** (شناق، دوحه، 2014): من خلال الاستخدام الكامل لتكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة، كما يصبح من الممكن متابعة جميع جوانب المهام والأنشطة عبر -صفحات الواب- والتي توضح كل مراحل الخدمة مما يعزز الشفافية، ومنه فالمصلحة عامة طالما كانت الخدمات عامة.

وتأسيسا على ما سبق؛ تُشكّل تكنولوجيا المعلومات حلقةً مُتقدمةً في أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يُؤدّي تبنيها إلى إحداث تحولات متسلسلة لتعزيز كفاءة الخدمات العامة وتحسين أداء المؤسسات العامة، خاصةً الخدماتية منها، مثل مؤسسة اتصالات الجزائر. إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا محوريًا في تسريع وتنفيذ عمليات المؤسسة، بالإضافة إلى توفير سبل فعّالة لإيصال المعلومات للزبائن والمتعاملين، ممّا يُقلّل من الأخطاء بفضل دقتها العالية، ويُسهّل وصول طالب الخدمة إليها ويُختصر المسافة بينه وبين مقدمها.

ولهذا فإنه لا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق التطور الذي صاحب مؤسسات الخدمات العامة وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورها التقليدية (ستفين كوهين، رونالد براند، 1997، ص 103)، حيث تُعدُّ التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي إذ بإمكانها تغيير طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدماتية، من خلال الظروف وإزالة المشكلات والعوائق التي تواجهها.

12- تقديم مؤسسة محل الدراسة - الوكالة الولائية بالطارف:

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر كشركة عمومية اقتصادية بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات (الجريدة الرسمية 2000)؛ الذي فصل بذلك بين نشاطي البريد والاتصالات. يُحدد هذا القانون النظام الأساسي للمؤسسة، مُعطياً إياها شخصية اعتبارية مستقلة، ورأس مال قدره 50 مليار دينار جزائري، باشرت نشاطها بصفة رسمية في 01 جانفي 2003. ويتجلى البُعد الإداري في هيكلها التنظيمي اللامركزي، والذي يتألف من ثمانية مديريات إقليمية (الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة)، كل منها تُشرف على وحدات عملياتية منفصلة في مناطق جغرافية مُختلفة. هذا الهيكل يُخضع المؤسسة لإطار قانوني مُحدد، ويُلزمها بالامتثال للقوانين والتشريعات النازمة للقطاع العام والاقتصادي، مما يُؤثر على صلاحياتها، ومسؤولياتها، وآليات اتخاذ القرارات داخلها.

قبل تقديم تعريفًا لمؤسسة اتصالات الجزائر، لا بد من استعراض تاريخها وظروف نشأتها. فبعد الاستقلال، تولّت الإدارة المركزية للدولة مسؤولية قطاع البريد والمواصلات، ساعيةً لتطوير شبكة الاتصالات الهاتفية وتلبية الطلب المتزايد على هذه الخدمات. وقد وُزعت المسؤوليات على ثلاثة مستويات: مركزية، جهوية، وولائية. لكنّ هذا الاحتكار شبه الكامل، الذي شمل الجوانب التشريعية، التنظيمية، والتنفيذية، أدى إلى سلبات، أبرزها تدهور الخدمات العامة، مما أدى إلى العجز على تلبية الطلب المتزايد على خدمات جديدة بسبب ضعف الاستثمار وقصور التكنولوجيا. وقد دفعت هذه التحديات، إلى جانب التجارب الناجحة لتحرير أسواق الاتصالات في دول أخرى، إلى إعادة النظر في هيكلية القطاع، وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة والاستثمار فيه.

وعطفاً على ما سبق؛ لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلية قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خصصة شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات، ما نتج عنه صدور القانون رقم 03-2000 في 05 أوت 2000 والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير لمدة لا تتجاوز 04 سنوات.

حيث تقوم وحدة التنسيق ومتابعة مشروع الإصلاحات على مستوى وزارة البريد والمواصلات، بالإشراف على هذا المشروع كذلك هو الآخر سجلت عليه عدة نواقص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بمرحلة المباشرة والتجهيزات والمعدات ووصولاً إلى الفصل بين البريد والمواصلات، إذ أعيدت تسميتها تحت اسم "اتصالات الجزائر" **Algérie télécom**، التي هي مؤسسة ولائية عمومية خدماتية جزائرية حديثة النشأة تأسست عام 2003، تنشط في مجال الهاتف النقال (موبيليس) وخدمات الهاتف الثابت والانترنت (جواب) والاتصالات الفضائية.

وتعد الوحدة الولائية لاتصالات الجزائر بالطارف تابعة للمديرية الإقليمية بعنابة، حيث أن المؤسسة المركزية مقرها بالجزائر العاصمة، وتتفرع عن المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف 03 وكالات تجارية تتمثل في: الطارف، القالة، الذرعان، وتضم مركز بيع على مستوى بلدية الذرعان، مركزين أحدهما ببوحجار وآخر ببلدية بن مهدي، وكذلك فرع تقني على مستوى بلدية القالة يسمى فرع المرجان. وتقع المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر محل الدراسة بوسط ولاية الطارف، يحدها من الشرق مجمع سكني عبارة عن عمارات، ومن الشمال مؤسسة القرض الفلاحي، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 44، ومن الغرب مقر المجلس القضائي، تقدر مساحتها الإجمالية

بـ200 متر ، يبلغ عدد موظفيها في كلا المجالين التجاري والتقني 225 عامل، 107 منهم في المجال التجاري و118 في المجال التقني، ويعد المجال التجاري محل دراستنا؛ وتعتمد المؤسسة في عملها على قانون العمل 90-11 ، المتضمن الاتفاقيات الجماعية حول حقوق الموظف، القانون الداخلي الخاص بها، وتحتوي المؤسسة على المناصب الإدارية التالية : مدير، رئيس قسم ، موظف عادي، سكرتير .
تُعَدُّ مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة الولائية بالطارف- عنصراً رئيسياً في تطوير البنية التحتية الرقمية والاعلامية بالولاية، مساهمةً بشكل فعال في محاولة بناء مجتمع معلوماتي متطور. كما تُركّز المؤسسة، باعتبارها الرائدة في قطاع الاتصالات، على تقديم خدمات عالية الجودة لزيائنها، وتشمل هذه الخدمات:

- **خدمات الاتصالات المتكاملة:** تُقدّم المؤسسة خدمات الهاتف الثابت، إلى جانب حلول شبكية متطورة لمعالجة البيانات والصور عالية الدقة، مُصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الشركات الحكومية والخاصة، وتشمل هذه الحلول الشبكات المحلية (LAN)، والشبكات الواسعة (WAN)، وخدمات الاستضافة السحابية (Cloud Hosting) وغيرها من الحلول المخصصة. كما تُقدّم خدمات الاتصال عبر الأقمار الصناعية، مُتيحَةً إرسال واستقبال البيانات والمعلومات (الصوت والصورة) عبر مختلف الوسائط الكهربائية والمغناطيسية، لتجاوز التحديات الجغرافية والصعوبات التقنية.

- **التطوير البشري:** تُولي المؤسسة أهمية قصوى لجذب واستقطاب الكفاءات والخبرات في مجال الاتصالات، من خلال توظيف إطارات، مهندسين، وتقنيين ذوي مؤهلات عالية، لتعزيز قدراتها على تقديم خدمات متطورة والابتكار في مجال الاتصالات.

- **التحوّل الرقمي الداخلي:** تسعى المؤسسة جاهدةً نحو التحوّل الرقمي الكامل، من خلال تطبيق نظام إداري رقمي يُلغي تبادل الأوراق بين مختلف المصالح (المصالح التقنية والوكالات التجارية)، مُعزّزةً بذلك الكفاءة وسرعة المعالجة.

- **تحسين تجربة الزبون:** تُتيح المؤسسة لزيائنها إمكانية الاطلاع على فواتيرهم واستشارة تفاصيلها عبر الإنترنت، مُقدّمةً بذلك خدمة ذاتية سهلة وفعالة، وتُساهم في توفير الوقت والجهد على الزبائن.

وتهدف هذه المؤسسة إلى:

- تحسين نوعية الخدمات.
 - إعطاء صورة جيدة للمؤسسة ورعايتها.
 - التقرب من أكبر عدد ممكن من الزبائن وتحقيق الرضا.
 - زيادة مبيعات المؤسسة وتحقيق الربح، وبالتالي فإنها تهدف بشكل عام إلى تحقيق الفعالية، المردودية والجودة في الخدمات.
- وقد نالت المؤسسة مجال الدراسة شهادة تقدير وعرفان عن مجمع اتصالات الجزائر بالمديرية العامة نظير المجهودات الجبارة التي بذلتها خلال عملية الجرد لسنة 2011.

II. تحليل البيانات:

1. واقع تكنولوجيا المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة الولائية بالطارف -

الجدول رقم 01: يبين مؤشرات الولاية- ولاية الطارف-:

العدد	التسمية
450165	عدد السكان
2891,63	المساحة كلم ²
156	الكثافة السكانية /كلم ²
07	عدد الدوائر
24	عدد البلديات
19,65%	كثافة شبكة الهاتف الثابت / منطقة

الجدول رقم 02: يوضح الشبكات التجارية:

العدد	التسمية
04	قسم تجاري للاتصالات
04	وكالة تجارية للاتصالات
398	كشك متعدد الخدمات
35	هاتف عمومي اتصالات الجزائر
25	مقاهي الانترنت

الجدول رقم 03 : يبين نسبة التوصيلات لشبكة الهاتف الثابت والانترنت:

المعطيات	سعة التوصيل	توصيل الزبون	عدد التوصيلات
شبكة الهاتف الثابت	72,27%	34676	47976
الانترنت	95,69%	10565	11040

الجدول رقم 04 : يبين توصيل المؤسسات التربوية والجامعية والإدارات البلديات:

التسمية	العدد	الهاتف الثابت	الانترنت	علاقة انترنت /هاتف
الجامعات والتعليم العالي	01	01/01	01/01	100%
التعليم الثانوي	38	38/38	38/38	100%
التعليم المتوسط	81	81/81	81/81	100%
التعليم الابتدائي	281	281/281	60/281	21,35
البلديات	24	24/24	24/24	100%

المصدر : مديرية اتصالات الجزائر -وحدة الطارف (إحصائيات 30 ديسمبر 2024)

ما يمكن ملاحظته من الجداول السابقة نجد علاقة المؤسسة مع الإدارات العمومية أنها مزودة بالهاتف الثابت وشبكة الانترنت ماعدا بعض المؤسسات التربوية وخاصة المتواجدة في المشاتي الحدودية ومع هذا نجد إضافة للخدمات التي قدمتها وتقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر مع المؤسسات العمومية؛

يتضح من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول 03 أن نسبة التوصيلات (72.27% للهاتف الثابت و95.69% للإنترنت). تبين هذه البيانات أن الخدمات تشكل جزءاً من التزام المؤسسة بتلبية احتياجات المجتمع في ولاية الطارف (450,165 نسمة، بكثافة سكانية 156/كلم²)، لكن الفجوة بين السعة المتاحة وعدد التوصيلات الفعلية (مثل 34,676 من 47,976 للهاتف الثابت) تشير إلى أن هناك تحديات في التغطية الكلية لسكان الولاية. وما يمكن ملاحظته نجد أن نسبة تغطية الانترنت مقبولة جداً ولكن تبقى مقبولة نوعاً ما بالنسبة للهاتف الثابت؛ وهي في انخفاض مستمر كون هناك منافسة شرسة تتعرض لها المؤسسة من المتعاملين الآخرين الذين ينشطون على المستوى الوطني (جيزي واوريدو). بينما تشير إحصائيات الواردة في الجدول 04 أن هنا نسبة عالية بالتوصيل بخدمات الانترنت وكذا الهاتف الثابت وهي مقدر بنسبة 100% ، وتبقى دون المأمول بالنسبة للمؤسسات التربوية لاسيما الابتدائيات.

وعطفاً على ما سبق؛ فإن هناك خدمات أخرى تسعى المؤسسة إلى توفيرها إلى الزبائن ومحاوله ارضاءه والحفاظ عليه من خلال تحسين الخدمات؛ لاسيما تلك التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات التي قمنا بها مع رؤساء الوكالات التجارية والتقنية وتمثل في:

- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بحيث نجد أن هناك برنامج يسمى GAIA وهو برنامج داخلي ما بين عمال المؤسسة حيث تساعد هذه التكنولوجيا على تسهيل خدمة الزبون من أي مكتب يكون فيه الموظف إضافة لتسجيل كل شكاوى المواطنين قصد التدخل للصيانة وتصليح الأعطاب اليومية لشبكة الانترنت والهاتف الثابت.

- خدمة جديدة وهي شبكة لا سلكية خاصة بالإنترنت (Réseaux son file) أين تم الانطلاق فيها منذ سنة 2015 وهي خدمة خاصة بطلب الجامعة إضافة على هذا فهناك خدمة مضافة للأنترنت وهي خدمة مكتبي باللغتين الفرنسية والعربية والتي تحوي على عدة كتب في مختلف المجالات وهي موجهة أيضاً للطلبة والباحثين ومختلف الشرائح.

- خدمة Démarche à domicile وتسمى أيضا à Porte à Porte وهي خدمة من أجل بيع المنتج والقيام بالإشهار به للخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة ، وكذلك القيام بتصليح الأعطاب التي تقع من حين إلى أخرى وإعادة برمجة الشبكات وربط خطوط الهاتف الثابت في المنازل.

- فتح وكالات تجارية أخرى جديدة إضافة إلى الوكالات الثلاث التي هي قيد الخدمة وهذا تفاديا لانتقال المواطنين إلى الوكالة الأم مما يخلق ضغطاً عليها .

- بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع الطارف، بتقديم خدمة الهاتف الثابت بتقنية الجيل الرابع (G4) منذ عام 2015، مُقدّمةً بذلك حلاً بديلاً للمواطنين الذين لا يتمتعون بخدمة الإنترنت ADSL. كما تسعى في الآونة الأخيرة في تحديد شبكة الانترنت بالاعتماد على الاليف البصرية إلا أنها لم تغطي جميع البلديات؛ ورغم الخدمات المتنوعة التي تُقدّمها المؤسسة، يبقى تأخر الجزائر في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة، وتوظيفها لخدمة المواطن، أمراً ملحاً يتطلب مراجعة شاملة للاستراتيجية الإلكترونية الوطنية. فثمة فجوة كبيرة بين الطموحات المعلنة في مجال التحول الرقمي، والواقع العملي على أرض الواقع، كما أشار هيكل (هيكس، 2003، ص 7) إلى "اختلاف سمات النموذج المقترح من قبل مدراء الإدارة العامة الإلكترونية عن الواقع الذي يعملون فيه، فهم يضعون نموذجاً مثالياً، يبدؤون بتنفيذه، إلا أن الواقع لا يُليّ طموحاتهم." وهذا ما يتطلب منهجية دقيقة تُعالج هذه الفجوة، بما في ذلك: التخطيط الدقيق للمشاركة، تقييم الواقع بدقة، وتحديد الموارد اللازمة، وتدريب الكفاءات، ووضع آليات للمتابعة والتقييم المستمر، والتكيف مع

التغيرات التكنولوجية السريعة. كما يجب التركيز على بناء بنية تحتية رقمية متينة، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، ووضع سياسات تشجيعية للاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة. وتتعلق معالجة فجوة النظرية والتطبيق بمنهجين رئيسيين هما:

➤ **المنهج الأول:** يتضمن تعديل النظرية والنموذج المقترح ليصبح أكثر توافقاً مع الواقع، من خلال التركيز على الخدمات الإلكترونية في المناطق ذات البنية التحتية المناسبة. كما يمكن أيضاً التركيز على عدد أقل من الخدمات العامة الضرورية بدلاً من توزيع الجهود على عدد كبير من الخدمات التي يصعب التعامل معها وفقاً للإمكانات المتاحة.

➤ **المنهج الثاني:** يتمثل في تغيير الواقع ليصبح أكثر توافقاً مع النظرية والنموذج المقترح، ولكن قبل تنفيذ النموذج، يتطلب ذلك معالجة مشكلة نقص التمويل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدخال قطاع حكومي آخر يتمتع بقدرة مالية أعلى، للمساهمة في عملية التطوير والبناء.

ومنه فهناك حاجة ملحة للعديد من الإجراءات التي تهدف إلى دعم الخبرة العلمية والتقنية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمؤسسات المتخصصة في توفير المعدات والبرمجيات. ضف على ذلك فيجب توفير مهندسين ذوي خبرة في تطوير المحتوى والتكيف مع الاحتياجات التدريبية لصناعة البرمجيات، والعمل على إنشاء مركز لشركات البرمجيات المتخصصة في التكنولوجيا والاتصالات. ومن الضروري أيضاً تعزيز وسائل حماية الملكية الفكرية؛ ومما لا شك فيه فإن الجزائر خطط خطوات عملاقة في بناء الإدارة الإلكترونية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، حيث يوجد عدد من المواقع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تعرض خدماتها. وهناك اهتمام من قبل الإدارات العليا والمؤسسات العامة والخاصة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما يتضح من التعاون مع الجماعات المحلية وبقية الوزارات، بهدف القضاء على المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات للمرتفقين طالبي الخدمات.

III- النتائج ومناقشتها :

1- مناقشة النتائج في ظل تساؤلات الدراسة :

تُظهر الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تُسهم في ترشيد الخدمات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الطارف من خلال تعزيز الكفاءة وتوسيع التغطية، حيث تُعرف كأداة لتسهيل الاتصال ورقمنة الخدمات، كما يتضح من نسب التوصيل العالية للإنترنت (95.69%) وتغطية المؤسسات التعليمية والإدارية بنسبة 100%. كما يتمثل دورها في دعم القطاعات الحيوية وتقليص الفجوة مع المواطنين عبر شبكة تجارية واسعة (398 كشكاً و 25 مقهى إنترنت)، لكن الترشيح يظل جزئياً بسبب ضعف البنية التحتية (كثافة هاتف ثابت 19.65%)، تفاوت التغطية (21.35% للإنترنت في المدارس الابتدائية)، والانقطاعات المتكررة، مما يشير إلى حاجة لتكثيف أكبر واستثمار إضافي لرفع مستوى الخدمة وتحقيق نموذج مثالي.

2- مناقشة النتائج في ظل المقاربات النظرية :

تشير الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة الولائية بالطارف-، رغم امتلاكها تكنولوجيا المعلومات، لم تحقق بعد تطلعات المواطنين، حيث تعاني من انقطاعات متكررة في خدمات الهاتف والإنترنت، بما في ذلك الجيل الثالث للهواتف النقالة والجيل الرابع للخطوط الثابتة، مما يعكس قصوراً في عملية التكيف التكنولوجي كما حددها روجرز. وفقاً لنظرية التكيف التكنولوجي، فإن التبنّي الجزئي للتكنولوجيا دون تكييف شامل للبنية التحتية والموارد البشرية يؤدي إلى نتائج دون المستوى المطلوب. من جهة أخرى، تؤكد النظرية السوسيو-تقنية، على ضرورة تحقيق التوازن بين النظام التقني والنظام الاجتماعي، وهو ما يفتقده الوضع الحالي بسبب ضعف التفاعل بين التكنولوجيا والعاملين والمجتمع المحلي. أما نظرية إدارة الخدمات الجديدة، فتري أن الخدمات العامة يجب أن تكون موجهة لتلبية احتياجات

المواطنين بمشاركتهم، لكن ضعف الاستجابة لتوقعات ساكنة الولاية يكشف عن فجوة في تحقيق هذا المبدأ. وعلى هذا الأساس لترشيد الخدمات لابد من :

■ **متطلبات التطبيق الفعال**: يتطلب تطبيق تكنولوجيا المعلومات بنية تحتية قوية تشمل شبكات اتصال واسعة النطاق، أجهزة حاسوب حديثة، إنترنت مستقرة، تشريعات داعمة، وكوادر بشرية مؤهلة. ولكن غياب بعض هذه العناصر في مؤسسة محل الدراسة يعيق التكيف التكنولوجي ويحد من ترشيد الخدمات ، وما نسبة الربط بالهاتف الثابت التي أخذت في النقصان لخير دليل على ذلك منذ سنة 2010 الى غاية سنة 2024 اين وصلت 72,27% .

■ **أهمية التكنولوجيا**: تؤكد النظريات الثلاث أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في تحسين الخدمات العامة، حيث تمكن من تقديم خدمات سريعة وفعالة، مما يعزز الشفافية والكفاءة، لكن ذلك يتطلب تكاملاً بين الأنظمة التقنية والاجتماعية بمؤسسة محل الدراسة مع التركيز على احتياجات المواطنين

■ **تسهيل الوصول**: تتيح بطاقات الاشتراك الرقمية للمستخدمين تفعيل الخدمات من منازلهم، وهو تطبيق ناجح للتكيف التكنولوجي يتماشى مع مبدأ تقديم خدمة ذات جودة للمواطن، لكنه يظل محدوداً بسبب ضعف التغطية والانقطاعات المتكررة.

3- مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة :

تتفق دراستنا الموسومة ب: **تكنولوجيا المعلومات وترشيد الخدمات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف** التي مع دراسة **حميداني نذير وحميداني علي (2024)** في إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمات العامة، لكنها تختلف في التركيز على التحديات العملية مثل الانقطاعات المتكررة في الخدمات، بينما ركزت دراسة **حميداني علي** على التقدم المحرز عبر منصات مثل "باوابتك". كذلك، تشترك الدراستان مع دراسة **باي وهدار (2017)** في تأكيد أهمية الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العامة، إلا أن دراستنا تشير إلى ضعف البنية التحتية والتكيف التكنولوجي، بينما أشارت دراسة **باي وهدار** إلى مكاسب ملموسة مثل رقمنة الوثائق الرسمية مع وجود معوقات مماثلة. أما دراسة **عبد الرحيم إبراهيم (2023)** فتتفق مع نتائج دراستنا في أن التكنولوجيا ترفع من كفاءة الخدمات، لكن ميدان الدراسة كان بدولة الأردن، بينما كانت دراستنا بولاية الطارف – الجزائر؛ في حين دراسة **عبد الله إبراهيم** وأسامة هاشم (2024) تختلف في السياق (بنك أم درمان بالسودان)، حيث تدعم فكرة أن نظم المعلومات تحسن القرارات الإدارية، وهو ما يتماشى مع حاجة مؤسسة اتصالات الجزائر حتى تطور من نظامها الإداري. بينما نجد دراسة **Miladi و Ben Dhaou (2018)** تتقاطع مع دراستنا في إبراز أهمية التكيف التكنولوجي لتطوير القدرات، لكنها تركز على الابتكار البيروقراطي، بينما ركزت دراستنا على الخدمات المباشرة للمواطنين. وأخيراً، دراسة **Vendramin و Dias (2010)** تتفق مع دراستنا في أن تكنولوجيا المعلومات تقلل الوقت وتحسن الخدمات، لكنها تختلف في السياق (مدارس ساو باولو) وتشير إلى نجاح أكبر مقارنة بالتحديات المستمرة بمؤسسة محل دراستنا – ولاية الطارف. وعطفاً على ما سبق ، فإن دراستنا تؤكد على استمرار التحديات رغم التقدم التكنولوجي، مما يتماشى مع بعض الدراسات ويختلف مع أخرى في مستوى النجاح المحقق.

- التوصيات

استناداً إلى المقاربات النظرية والدراسات السابقة التي تم التطرق إليها ومن خلال تحليل بيانات المؤسسة والمقابلات التي قمنا بها مع رؤساء المصالح التجارية والتقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز دور مؤسسة اتصالات الجزائر في ترشيد الخدمات العامة بولاية الطارف:

- **تعزيز الكفاءة عبر التكنولوجيا:** ينبغي للمؤسسة الاستفادة الأمثل من تكنولوجيا المعلومات لرفع كفاءة الخدمات، مع تسريع مراحل التكيف التكنولوجي (تبني، تكيف، إعادة تشكيل) للحفاظ على الزبائن والتفوق في السوق التنافسي، مع التركيز على تلبية احتياجات المواطنين
- **تطوير البنية التحتية:** من الضروري توفير بنية تحتية تقنية متطورة وتأمين بطاقات الاشتراك والدفع الإلكتروني ضد القرصنة، لضمان تكامل النظام التقني مع النظام الاجتماعي .
- **توسيع الخدمات للمناطق النائية:** والحدودية يجب على المؤسسة توسيع شبكات الإنترنت والهاتف لتشمل القرى الحدودية في الطارف التي تعاني من غياب الخدمة أو تداخلها مع شبكات الاتصال لدولة تونس، باستخدام تكنولوجيا حديثة لفصل الشبكات وتحسين الخدمة، مما يعزز التكيف التكنولوجي ويحقق مبدأ العدالة في خدمة المواطنين.
- **مواءمة الأهداف الوطنية:** يتعين مواءمة متطلبات تكنولوجيا المعلومات مع مشاريع الدولة لتحسين جودة الخدمات، من خلال إعادة هيكلة تنظيمية تركز على المواطن كشريك أساسي في عملية الخدمة .
- **تأهيل الموارد البشرية:** ضرورة إعداد خطط استراتيجية لتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة والحوكمة الإلكترونية، لضمان التوازن بين النظام التقني والاجتماعي وتعزيز قدرتهم على خدمة المجتمع بفعالية.

IV- الخلاصة:

يكتسي موضوع تكنولوجيا المعلومات وعلاقته بترشيد الخدمات العامة في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية أهمية بالغة، من كون التحول نحو الخدمة العامة الإلكترونية ليس مجرد خيار تقني، بل هو عملية عميقة تعيد تشكيل العلاقة بين المواطن والمؤسسة، وتفتح آفاقاً جديدة لتحسين الأداء الإداري والخدمي. في هذا السياق، يشكل الانتقال من النظام التقليدي إلى الاعتماد على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات العمومية، خطوة جوهرية نحو بناء الثقة بين المواطنين والمؤسسات، خاصة مؤسسة اتصالات الجزائر.

إن هذا التحول يعكس ديناميكيات جديدة للعمل التنظيمي، حيث تصبح التكنولوجيا أداة مركزية لإعادة هيكلة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة. فالتقنيات الحديثة تسهم في تسريع إنجاز الخدمات مثل تركيب وصيانة الأعطاب والانقطاعات المتكررة في خدمات الإنترنت والهاتف الثابت والنقال، وهو ما يعكس تحولاً في طرائق العمل نحو مزيد من الكفاءة والشفافية. كما يمكن النظر إلى هذا التحول كوسيلة لتقليل الجهد المبذول من قبل الموظفين والعملاء على حد سواء، مما يؤدي إلى تخفيف العبء البيروقراطي التقليدي، وتقليص الفجوة بين المرتفقين طالبي الخدمات والمؤسسات الحكومية. كما أن هذه الديناميكيات الجديدة تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات السوق والمنافسة المتزايدة من قبل المتعاملين الآخرين، مما يساهم في الحفاظ على ولاء الزبون وضمان استمرارية المؤسسة في مواجهة التحديات. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر هذا التحول تأثيراً إيجابياً على الجوانب الاجتماعية للعمل، حيث يعزز التعاون بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، ويعيد توجيه الموارد البشرية نحو مهام ذات قيمة مضافة أعلى. وبالتالي، فإن تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الخدمات العامة لا يؤدي فقط إلى تحسين الكفاءة والشفافية، بل يساهم أيضاً في إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية، وهو ما يجعلها أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

قائمة المراجع :

باللغة العربية :

1. العبيد، يعقوب فهد..، (1989): التنمية التكنولوجية، القاهرة: الدار الدولية
2. أحمد باي، رانية هدار (2017)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 4، العدد 2، ص ص 117-141. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/86/4/2/24880>

3. ثابت، عبد الرحمان إدريس(2001). المدخل الحديث في الإدارة العامة، مصر: الدار الجامعية.
4. دادي عدون، ناصر، (1998). اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة.
5. الزعبي، أحمد(1998). التغير الاجتماعي، القاهرة: دار الطليعة.
6. عبد الباسط محمد عبد الوهاب(2005). استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
7. عبد الرحيم إبراهيم أحمد أبو حافظ(2023): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على إنجاز ودقة المعاملات في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد 4، العدد 3، متوفر على الرابط : <https://doi.org/10.53796/hnsj4375>
8. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله وأسامة هاشم الحسن أحمد (2024): نظم المعلومات الإدارية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية بمنظمات الأعمال. (دراسة ميدانية على بنك أمدرمان الوطني في الفترة من 2018-2020م، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد 5، العدد 6، ص ص 90-128. متوفر على الرابط : <https://doi.org/10.53796/hnsj56/5>
9. عبد الكريم، زهير، (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
10. عسكر، سمير أحمد، (1984). مدخل إلى إدارة الأعمال، مصر: دار النهضة العربية، مصر.
11. عمر صخري(1993) اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
12. طلعت إبراهيم، لطفي (2007): علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
13. فوزي محيريق بن الجيلاني، (2020). مدخل لاقتصاد المؤسسة، الجزائر، مطبعة الرمال الوادي.
14. كوهين، س.، براند، ر.، (1997). إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة للبحوث.
15. هيكس، ريتشارد، (2003). الحكومة الالكترونية من البيروقراطية إلى الالكتروقراطية، نشرة خلاصات كتب المدير والأعمال، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.

الملتقيات والمؤتمرات :

16. شناق سيح، دوحة سلمى، (2014). أثر الحكومة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية بالجزائر، حالة قطاع البريد والمواصلات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية، حالة البلدان العربية. الجزائر: جامعة بومرداس.
17. قطيني، ليان، (2006). تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز خدمة المواطن، سوريا: مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية.

المجلات والأطروحات والرسائل الجامعية :

18. بجتي إبراهيم، شعوبي محمد فوزي، (2009). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، 7(7). متوفر على الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/7/7/7/771>
19. براينيس، عبد القادر، (2007). التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية- دراسة حالة البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر جامعة الجزائر.
20. رايس، مراد، (2006). تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، الجزائر: جامعة الجزائر.

1. وسام خالد، (2007). العلاقة بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات وأثرها في صنع واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة بغداد

النصوص القانونية:

21. الجريدة الرسمية، القانون 2000- 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات، ج ر رقم 48 لسنة 2000

- 1- André,A, Pierre, A.(2006) **Dictionnaire de sociologie**, France, collection dictionnaires le robert/seuil .
- 2- Agathe van lang, Genevieve gonduin, Véronique Inserguet Brisset (2015). **Dictionnaire de droit administratif** , paris , France 7^e édition, Editions dalloz.
- 3- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). "The Role of ICT in Public Sector Reform: A Comparative Perspective." **International Journal of Public Administration**, 37(12),
- 4- Benedettim, C.,(1991).**Introduction a la gestion des opérations**, CANADA : Edition Etudes vivantes
- 5- Castells, M. (2000). **The Rise of the Network Society** (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers,
- 6- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). "The New Public Service: Serving Rather than Steering". *Public Administration Review* • November/December 2000, Vol. 60, No. 6, SEE THE LINK: <https://www.jstor.org/stable/977437>.
- 7- Emery, F. (1993). **Characteristics of socio-technical systems**. In *The social engagement of social science: A Tavistock anthology* (Vol. 2, pp. 157-186). Tavistock Institute.
- 8- Gelinas, U. J., Sutton, S. G., & Fedorowicz, J.. (2004). **Business processes & information technology**. Mason, OH :Thomson
- 9- Giddens, A. (1984). **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration**. Berkeley: University of California Press, pp. 16-25.
- 10- Kotler, P. (2016). **Marketing Management** (15th ed.).canada , Pearson.
- 11- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2015). **Management Information Systems: Managing the Digital Firm** (13th ed.). Pearson.
- 12- Lionel Gastine, **Quel avenir pour les services publics?** sur le site ; file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Gastine_ServicesPublics_01.pdf
- 13- Lovelock, Christopher, and Jochen Wirtz. (2004). "Services Marketing: People, Technology, Strategy." *Journal of Services Marketing* 18 (5).
- 14- Miladi, S., & Ben Dhaou, S. I. (2018). A Rationalization Perspective of Innovation Capabilities in Public Bureaucracies. *Journal of Administrative Sciences and Technology*, Vol. 2018 (2018), Article ID 218041, 11 pages ,DOI: 10.5171/2018. 218041
- 15- Romney, M., Steinbart, P., Mula, J., McNamara, R., & Tonkin, T. (2012). **Accounting Information Systems** ,Australasian Edition. Pearson Higher Education AU.
- 16- Mumford, E. (2003). *Redesigning human systems*. IGI Global, Hershey, PA , United States
- 17- Nadir Hamidani, Ali Hamidani (September 2024), Modernizing public service in Algeria within the framework of digital transformation, *Social Empowerment Journal University Amar Telidji of Laghouat-Algeria*, Vol 06 / Issue 03 , see the link : <https://asjp.cerist.dz/en/article/253754>
- 18- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>
- 19- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: Free Press,.
- 20- Scholl, H. J. (2005). "E-Government: A Special Issue." *Information Polity*, IOS Press 10(2),
- 21- Trist, E. (1981). **The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program (Occasional Paper, 2)**. Ontario Quality of Working Life Centre.
- 22- Trist, E., & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- 23- Vendramin, V. L., & Dias, E. M. (2010). Use of information technology for data management in public service: case study. *International Conference on Signal Processing*, pp177–184.