



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بلدية خنشلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للطور الثالث LMD

تخصص: تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

إشراف الدكتورة:

حمزاوي سهى

إعداد الطالب:

حفظاري سمير

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين.

إلى من علمني الإدمان على النجاح وشغف الاطلاع والمعرفة وعلم الحياة، من أحمل اسمه بكل افتخار، والدي العزيزرحمه الله، وإلى من كلت أناملها لتقدم لنا الهناء والاحتواء، من أرى التفاؤل بعينها والسعادة في ضحكتها، هي رمز الحب وبلسم الشفاء، شعلة الذكاء والنور، من علمتني العطاء دون انتظار أقول لك: أحبك حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة.. أُمي الغالية

إلى رمز النبل والأخلاق، ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل، صاحبة القلب الطاهر الرقيق والنفس البريئة، هي ريحانة حياتي، من أثرتني على نفسها ومهدت لي طريق العلم والمعرفة، الجندي المجهول في هذا المشروع.. هي أُمي الثانية.. أختي آمال حفطاري

إلى من أفتقده في كل اللحظات ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه.. فترك الكلمات تتسابق لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، الذي أحس أنه يعيش بسلام في جنة النعيم إن شاء الله.. أخي الغالي هشام، وإلى الذين أكن لهم أنبل إحساس، من امتزجت روجي بروحهم.. أخواتي الكريمات حسينة يسمينة لبنى، وإخوتي عبد النور شمس الدين عبد الرؤوف.

إلى كل موظفي جامعة عباس لغرور - خنشلة- وعلى رأسهم: رئيس الجامعة، عميد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كل الموظفين بمديرية الخدمات الجامعية لولاية خنشلة، الأساتذة الأفاضل وجميع أصدقائي ثم لكل من علمني حرفا أصبح سنابرقه يضيء الطريق أمامي..

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي أثار لنا درّب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل ووقّتنا لإجازه، فتوجه، بجزييل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على اجاز هذه الأطروحة، وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة "عزوى سهى" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه الدراسة، كما نتقدم بالشكر إلى كل موظفي مكتبة الكلية، وموظفي بلدية خنشلة.

فهرس المحتويات		
الصفحة	الموضوع	
أ - هـ	مقدمة	
القسم الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة		
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري لموضوع للدراسة		
9	تحديد إشكالية الدراسة	01
12	المقاربة النظرية للدراسة	02
13	أسباب اختيار الموضوع	03
14	أهمية الدراسة	04
14	أهداف الدراسة	05
16	تحديد المفاهيم	06
25	الدراسات السابقة (أجنبية، عربية، محلية)	07
36	فرضيات الدراسة	08
الفصل الثاني: الإطار النظري للرقمنة		
41	البعد النظري للرقمنة	أولا
41	ميررات استخدام الرقمنة	01
43	إيجابيات وسلبيات استخدام الرقمنة	02
46	أهمية وأهداف عملية الرقمنة	03
49	متطلبات مشروع الرقمنة	04
50	خطوات عملية الرقمنة	05
51	برامج التحويل الرقمي والفجوة الرقمية	ثانيا
51	الوثائق المطبوعة والوثائق الرقمية	01
53	مكونات وعناصر برامج الرقمنة	02
56	عوامل نجاح برامج التحويل الرقمي	03

57	الفجوة الرقمية وأسبابها	04
59	الهيئات العمومية الهادفة لتقليص الفجوة الرقمية وتدعيم برامج الرقمنة بالجزائر	05
الفصل الثالث: فعالية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة		
أولا: الموارد البشرية للمؤسسة		
63	الموارد البشرية في ظل أهداف المؤسسة	01
67	تنمية الموارد البشرية في المؤسسة	02
76	نظريات دراسة مضامين إدارة الموارد البشرية	03
77	تحديد الكفاءات الاستراتيجية	04
78	الإدارة بالجودة الشاملة	05
81	فعالية الأداء	ثانيا
81	المدخل النظرية لدراسة فعالية الأداء	01
83	تحسين وتطوير الأداء الوظيفي	02
85	مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم	03
94	تقييم الأداء لقياس الفعالية التنظيمية	04
100	الآليات التنظيمية للمؤسسة وفعاليتها	05
الفصل الرابع: الرقمنة وفعالية أداء الموارد البشرية		
104	التكنولوجيا الجديدة وتأثيرها على فعالية الأداء	أولا
104	الاتجاهات النظرية لدراسة التكنولوجيا	01
124	أثر التكنولوجيا الحديثة والعالم الافتراضي على رأس المال الفكري	02
126	أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم فعالية الأداء	03
128	أثر التطور التكنولوجي على العملية الإدارية وفعالية الأداء	04
134	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تدريب الموارد البشرية	05
138	تحليل سوسيومهني للرقمنة	ثانيا

138	الإطارات البشرية والرقمنة	01
139	تدريب الأفراد في العصر الرقمي	02
143	الرقمنة الظاهرة السوسيو مهنية الجديدة	03
144	إدارة الموارد البشرية رقميا	04
148	واقع الرقمنة في المؤسسة الجزائرية	05
150	مشروع الجزائر الإلكترونية	1-5
152	مؤشرات التحول الرقمي في الجزائر	2-5
القسم الثاني: الاطار الميداني للدراسة		
الفصل الخامس: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية		
160	مجالات الدراسة	01
166	المنهج المستخدم	02
168	مجتمع البحث	03
169	أدوات وتقنيات جمع البيانات	04
174	الأساليب الإحصائية المستخدمة	05
الفصل السادس: تحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج		
181	تفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها.	01
232	مناقشة النتائج.	02
232	على ضوء الفرضيات	1-2
234	على ضوء الدراسات السابقة	2-2
235	على ضوء المقاربة النظرية	3-2
237	عرض النتائج العامة للدراسة.	03
243	خاتمة	
246	توصيات ومقترحات	
249	قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق		
الملخص		

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
147	يوضح الإمكانيات الممكن توفيرها من خلال إدارة الموارد البشرية رقميا	01
169	يوضح عدد الموظفين بمصلحة الحالة المدنية	02
176	يوضح معاملات الثبات والصدق بطريقة ألفا كرومباخ	03
181	يوضح جنس مفردات الدراسة	04
182	يبين سن مفردات الدراسة	05
183	يبين الخبرة المهنية لدى مفردات الدراسة	06
184	يبين مستوى دخل مفردات الدراسة	07
185	يظهر وظائف مفردات الدراسة	08
186	يظهر المستوى التعليمي لمفردات الدراسة	09
188	يظهر درجة الموافقة على أن الرقمنة يتم اللجوء إليها لأمن وسرية المعلومات	10
190	يتعلق بدرجة الموافقة على أن الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة	11
191	يتعلق بمدى مساهمة الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية	12
192	يتعلق بدرجة الموافقة على أن تطبيق الرقمنة يؤدي إلى بذل جهد أقل	13
193	يتطرق لتأثير التحول الرقمي على الجانب الصحي للموظف	14
194	يتطرق لمدى مساهمة الرقمنة في بقاء واستمرار المؤسسة	15
195	يتطرق لمدى قدرة الرقمنة على خلق نوع من التميز والابداع	16
196	يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تعمل على تبسيط المهام وتسهيل اللجوء إلى المعلومات	17
198	يوضح مدى مساهمة الرقمنة في مكافحة الفساد الإداري، البيروقراطية والمحسوبية	18
199	يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تطبق لمسايرة العصر ومواكبة التقدم التكنولوجي	19
200	يبين مدى قدرة الرقمنة على توفير مناخ ملائم للعمل	20
201	يبين مدى قدرة الرقمنة على تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة	21
203	يبين درجة الموافقة على أن الرقمنة تسهم في خلق نشاطات إبتكارية وتحسن الأداء الوظيفي	22

204	يظهر درجة الموافقة على أن الرقمنة وحدها تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي	23
205	يظهر درجة الموافقة على أن الرقمنة تسهم في تحقيق الفعالية في التسيير	24
206	يظهر درجة الموافقة على أن الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية	25
208	يتعلق بدرجة الموافقة على أن استخدام الرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية	26
209	يتعلق بدرجة الموافقة على أن الأعمال تؤدي بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة	27
210	يتعلق بدرجة الموافقة على أنه عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن	28
211	يتطرق لدرجة الموافقة على أن التكلفة المالية يتم تقليصها نتيجة لاستعمال الرقمنة	29
212	يتطرق لدرجة الموافقة على أن الرقمنة تحقق مردودية أكبر	30
213	يتطرق لدرجة الموافقة على أن تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الانضباط	31
214	يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تؤدي إلى تنظيم المعلومات والعمليات الإدارية	32
215	يوضح درجة الموافقة على أن تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية	33
216	يوضح مدى تأثير الخوف من العمالة الفائضة على تطبيق الرقمنة	34
218	يبين درجة تأثير الإمكانات المادية على تجسيد مشروع الرقمنة	35
219	يبين درجة الموافقة على أن قلة المختصين يقف دون تفعيل الرقمنة	36
220	يبين درجة الموافقة على أن الروتين يؤدي إلى رفض العمليات الرقمية ومقاومة التغيير	37
221	يظهر درجة الموافقة على أن عدم إعطاء أهمية للتكوين والتدريب والكفاءة يؤدي لعدم قبول الرقمنة	38
223	يظهر درجة الموافقة على أن الرقمنة ترتفع بارتفاع الوعي، الثقافة والمستوى التعليمي	39
224	يظهر انعكاس درجة الاهتمام بنظم الصيانة على قبول أو رفض الرقمنة	40
225	يتعلق بدرجة الموافقة على أن نسبة تقبل الرقمنة تزيد كلما زاد معدل الجودة	41
226	يتعلق بدرجة الموافقة على أن عدم وجود التنسيق الرقمي الداخلي والخارجي يحول دون إنجاح عملية الرقمنة	42
228	يتعلق بدرجة الموافقة على أن الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة	43
229	يتطرق لدرجة الموافقة على أن برامج الحفظ والحماية الإلكترونية له تأثير على تجسيد مشروع الرقمنة	44

230	يتطرق لدرجة الموافقة على أن التخوف من القرصنة الالكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة	45
232	العلاقة بين التقدم التكنولوجي وتبسيط المهام، وأسباب الرقمنة	46
233	علاقة الخبراء والمختصين بتحديات الرقمنة	47
233	العلاقة بين تأثيرات الرقمنة وفعالية الأداء الوظيفي	48

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
78	يوضح الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة	01
131	يوضح تأثير تكنولوجيا المعلومات على منظمة الأعمال	02
147	يبين مجالات إدارة الموارد البشرية رقميا	03
162	يبين الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة	04
178	يوضح قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات	05



مقدمة



مقدمة

شهد العصر الحديث تغييرات معتبرة في مختلف جوانب الحياة الانسانية، حيث كان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات دورا بارزا في هذه التغييرات، فظهور الشبكات الالكترونية والتوسع الهائل في استخدامها في جميع المجالات أدى إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية، كما أصبح العمل الإداري يواجه تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغييرات التكنولوجية التي أتاحها التطور في الفكر الإداري، فقد غزت التكنولوجيا مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، إذ لاندج مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية، وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية، ونتيجة لذلك فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من التكنولوجيا من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والاجراءات الروتينية إلى الأساليب الرقمية، هذه الأساليب التي تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات العصر خاصة في مجال العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الانترنت، فالمنظمات المعاصرة تواجه في الحاضر والمستقبل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة لم يسبق لها مثيل، وتؤثر بشكل كبير على أدائها، لذا ينبغي إدراك هذه التحديات وتفهمها جيدا ومعالجتها بنجاح وفاعلية، لأننا نولد ونعيش ونتعلم ونقضي معظم أوقات فراغنا داخل إطار مجموعة من التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، ومن ثمة يصف البعض المجتمع الحديث بأنه مجتمع التنظيم، وفي ضوء ذلك لابد للمنظمات من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية

الرقمية، ومن بين تلك الأساليب أسلوب الرقمنة، الذي ظهر في الآونة الأخيرة وانتشر نتيجة لتزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام.

إن الرقمنة تستلزم مجموعة من الخطوات الجادة لتهيئة المناخ المناسب والبيئة الملائمة للإستفادة من إمكانيات التكنولوجيا الرقمية في تخزين واسترجاع المعلومات وبثها، وكذا تدريب المستفيد على استخدامها في الحصول على المعلومات من مختلف مصادرها، فالمنظمات العربية اليوم بحاجة إلى بلورة سياسات واستراتيجيات لتوظيف الرقمنة، وإقامة الخطط والمشاريع لدفع الجهود البحثية والتطويرية في مجالاتها، ونشر استخدامها فلا يجوز ترك عملية توظيف الرقمنة تحكمها التلقائية والعفوية ولا يمكن النظر إلى المستقبل من حيث ما ستكون عليه منظماتنا في هذا العصر حتى نبني استراتيجيتنا على هذا الأساس.

فالرقمنة لا تعتمد فقط على مجرد مجموعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بل يتعدى ذلك إلى البنية الأساسية التي تتيح فرصة الانتقال إلى مزيد من التقدم والمشاركة الحقيقية مما يساهم في الانصهار باقتدار في مجتمع المعلومات والمعرفة الذي يعتمد على الوسائل الرقمية، وبالرغم من الفرص الكثيرة التي تقدمها تقنية الرقمنة، إلا أن هناك العديد من العوائق التي تعترض المؤسسات في تبني وتطبيق هذه التقنية الحديثة والاستفادة منها، فقدره المؤسسات في تحقيق أهدافها تتوقف على كفاءتها في الاستغلال الأمثل لإمكانياتها ومواردها الفنية والمادية والبشرية وخصائص التنظيم الإداري الذي تعمل من خلاله وبصيغة أكثر شمولاً ودقة على فعاليتها التنظيمية، فهذه الأخيرة من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الفكر التنظيمي باعتباره أحد المحركات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها، كالقدرة على البقاء والتميز، ونجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء الوظيفي، وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير والتعليم المستمر، من هنا نجد أن إدارة الموارد

البشرية تتعلق بمجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية والتي تحتاج إليها المنظمة لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة.

كما أن الموارد البشرية لها دور أساسي في رفع الكفاءة الانتاجية وتحقيق فعالية المنظمة، بالتعامل المرن مع متغيرات البيئة، والسعي لتحقيق أرباح لأصحاب المؤسسات وإرضاء كل من العاملين والجماعات التي تتكون منها البيئة المحيطة من مستهلكين، موردين، وعملاء، بالإضافة إلى أن زيادة حجم العمالة الصناعية يتطلب توافر صفات وخصائص مميزة يحدثها التدريب.

وتحقيق فعالية الأداء يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية، وبما أن الانسان هو الذي أوجد الرقمنة والقادر على استخدامها لتلبية حاجاته وحاجات مؤسسته التي يعمل لصالحها، هذا الهدف الذي يسعى إليه الفرد هو لب وغاية الموارد البشرية، فأهدافها تكمن أو تتجلى في تعظيم منفعة كل من المؤسسة والأفراد العاملين بها، بتحديد إحتياجات المشروع من الموارد المختلفة، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع متطلبات المشروع، والعمل على استخدامها بفعالية لتحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية.

وتجسيدا لأهداف الدراسة قمنا بتسطير خطة وجمع المادة العلمية ومعالجتها من خلال وضعنا للخطوط العريضة التي استرشدنا بها، فهي تشبه البوصلة التي يدرك بها الباحث إلى أين يتجه في مسيرته البحثية، وقد تضمن جانبين نظري وميداني، فلا بد أن يكون هناك تكامل بين البيانات النظرية والنتائج الميدانية، وانطلاقا من هذه المرتكزات تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول موزعة على قسمين; احتوى كل فصل على مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها، وسنوضح فيما يلي ماورد في كل فصل:

الفصل الأول والذي حمل عنوان، الإطار المفاهيمي والتصوري لموضوع الدراسة، وقد اشتمل على تحديد وضبط الإشكالية التي تعتبر المحور الرئيسي الذي تدور حوله الدراسة ثم طرح تساؤلاتها، بالإضافة إلى توضيح المقاربة النظرية والأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا

الموضوع دون غيره، ثم تطرقنا للأهمية التي يحظى بها والأهداف المرجى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، وكذا تحديد المفاهيم الأساسية وكشف الغموض الذي يشوبها، باعتبارها كلمات مفتاحية لاستيعاب مضمون الأطروحة، ثم قمنا بعرض العناصر الرئيسية التي تضمنتها الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا مع ذكر أوجه الإستفادة منها ثم التعليق عليها، وقد استخلصنا من خلالها جملة من الأفكار ساعدتنا في وضع فرضيات للدراسة كآخر عنصر في هذا الفصل.

الفصل الثاني تطرقنا من خلاله للإطار النظري للرقمنة عبر جزئين، عالج الأول البعد النظري للرقمنة، والثاني تضمن برامج التحويل الرقمي والفجوة الرقمية مع التركيز على الهيئات العمومية الهادفة لتقليص الفجوة الرقمية وتدعيم برامج الرقمنة بالجزائر، أما الفصل الثالث قمنا فيه بتحليل نظري حول فعالية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة، وقد احتوى بدوره على جزئين، ارتأينا أن نخصص الأول لتوضيح أهم العناصر المرتبطة بالموارد البشرية في المؤسسة، والثاني للمطالب المفسرة لفعالية الأداء وأساليب تطويرها، أما الفصل الرابع فجمعنا فيه بين الفصلين السابقين فكان عنوانه الرقمنة وفعالية أداء الموارد البشرية، من خلال التطرق للتكنولوجيا الجديدة وتأثيرها على فعالية الأداء، إضافة إلى السياق السوسيومهني للرقمنة، والتركيز على واقع الرقمنة في المؤسسة الجزائرية.

وجاء الفصل الخامس المعنون بالإطار المنهجي للدراسة، لينصب اهتمامنا من خلاله على دراسة مجالات الدراسة بدءا بالمجال المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية، ثم المجال البشري والمجال الزمني وأبرز المراحل والخطوات التي مرت بها دراستنا الميدانية، بالإضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة، مجتمع البحث وأسلوب اختيار العينة، مع توظيف جملة من الأدوات كي تكون الدراسة أكثر موضوعية، وعلاوة على هذا فقد استخدمنا أساليب تحليلية إحصائية متنوعة من أبرزها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الثبات، معامل الصدق.. لإضفاء الدقة والمصداقية على الدراسة، أما

الفصل السادس فقد تم فيه تحليل البيانات وعرض النتائج من خلال تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها، ثم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، النظريات، والدراسات السابقة، وفي الأخير
خلصنا لأبرز النتائج.



القسم الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة





الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والتصوري لموضوع الدراسة



- 1- تحديد إشكالية الدراسة
- 2- المقاربة النظرية للدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- فرضيات الدراسة

يشكل الإطار المفاهيمي والتصوري في أية دراسة علمية مرحلة الإنطلاق الفعلي لها، وذلك بالنظر إلى الأهمية القصوى التي نكتسبها هذه المرحلة، حيث أن الباحث يحدد من خلال هذا الإطار معالم بحثه ونقاط الإرتكاز فيه، بدءا بتحديد إشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في البحث العلمي، المقاربة المنهجية، وأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة مع التأكيد على ضرورة إدراج التعاريف الإجرائية كخطوة مهمة في الدراسة، وانتهاء بالدراسات السابقة التي تناولت جزء من دراستنا بالبحث والتحليل والمساعدة على صياغة فرضيات الدراسة.

1- تحديد إشكالية الدراسة:

أسهمت الثورة الرقمية إسهاما كبيرا في إحداث نقلة نوعية في طبيعة الخدمات بفضل التطور التقني، فالتواجد في البيئة الرقمية أصبح ضرورة من ضرورات العصر، وهذا الأخير يتميز بطغيان الوسيط الرقمي على باقي الوسائط الأخرى نظرا لطبيعة المعلومات والوثائق التي تتدفق من خلال هذا الوسيط، وسرعة تدفقها وطرق توزيعها واستقبالها وتوظيفها، فالرقمنة تمثل تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والاجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الرقمنة وإخراجها إلى حيز الواقع العملي وذلك بتشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الرقمنة والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الرقمنة، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة والموارد البشرية لمشروع الرقمنة سيضمن

تطويره، وأيضا قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق الرقمنة في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل المساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الرقمنة.

بالإضافة إلى عوامل أخرى من أبرزها العنصر البشري، فهذا الأخير يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع، وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الرقمنة، حيث يمثل منشأها فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتجسيد أهدافه التي يصبو إليها، حيث يمكن اعتباره الأكثر تأثيرا على فعالية الأداء، لذا نجد إدارة وتنمية الموارد البشرية تمثل ركنا أساسيا في غالبية المنظمات الحكومية والخاصة لما تسهم به في استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالأفراد هم العناصر التنظيمية القادرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المؤسسات اليوم، وكذلك فالأداء العالي الجيد هو نتاج جهد قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد، يكون مبني على أساس استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وفعالية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها وخصوصيتها الاقتصادية أو الخدماتية، ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة، ومما لا شك فيه أن فعالية الأداء من المسائل المهمة في المؤسسة الحديثة لأنها تساعد على تحديد معيار نجاح التنظيم أو فشله، وتتوقف قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها على كفاءتها في الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها الفنية، المادية والبشرية، كذلك فإن فعالية الأداء تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي، باعتبارها أحد المحركات الأساسية لتقييم كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها.

حيث أن العالم عرف في العقود الأخيرة ثورة هائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية وأصبحت من الركائز الجوهرية المعول عليها في خلق فرص جديدة للتنمية، ووعيا بهذه القضايا والتطورات قامت الحكومة الجزائرية بإعداد برنامج متعدد المحاور سمي بمشروع الجزائر الإلكترونية بقصد عصرنه المؤسسات، بالإضافة إلى أن واقع الرقمنة في مدينة خنشلة لا يزال ينطوي على العديد من النقائص والاختلالات من الناحية الهيكلية والوظيفية، وهو ما يشكل عائقا يحول دون بلوغ مستوى التطلعات، الشيء الذي يستدعي إعادة النظر في طرق التسيير وتبني إستراتيجية واضحة للتخلص من منطق التسيير التقليدي الذي أفرز العديد من الممارسات السلبية، خاصة أمام ارتفاع المستوى الثقافي لسكان مدينة خنشلة وازدياد وعيهم بمشاكلهم وحاجاتهم الإجتماعية، من هنا وجب توصيف مشروع الرقمنة كمنتوج للنظام الاجتماعي، وكتوجه يزداد يوما بعد يوم في تنظيماتنا، كخطوة مرحلية اقتضتها المعطيات والمتغيرات المتسارعة، لذا سنقوم بدراسة الرقمنة ومدى تأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية، وطبيعة إسهامها في تحقيق الأهداف المسطرة، واستغلال الموارد المتاحة وكيفية التعامل مع القيود المفروضة على المؤسسة، بالإضافة إلى مدى تأثيرها على مختلف معارف، مهارات، قدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة.

واستنادا إلى ما سبق نصل إلى طرح التساؤل الرئيسي الآتي: كيف تؤثر الرقمنة على فعالية أداء الموارد البشرية في بلدية خنشلة؟

كما يتجه التحليل نحو التساؤلات الفرعية الآتية:

- فيما تتمثل أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة في بلدية خنشلة؟
- كيف يمكن للرقمنة أن تسهم في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية؟
- ماهي أهم التحديات التي تحول دون تطبيق الرقمنة في المؤسسة مجال الدراسة؟

2- المقاربة النظرية للدراسة:

إن المقاربة النظرية بصفة عامة هي مجموعة من الأسس التي يتبناها الباحث لرؤية الواقع وتحليل ظواهره الاجتماعية، وتمثل القضايا والنتائج السابقة والمفاهيم العلمية الموضوعية والتصورات الشاملة إطارا مرجعيا يعتمد عليه الباحث في دراسة تلك الظواهر، وتشير إلى الطريقة المرنة لتناول البحث من منطلق منهجي، نظري وميداني بحيث يشكل خلفية فكرية للباحث تحتاج لكثير من الصرامة والدقة والتنظيم حتى يتوفر لديه الوضوح الكافي والقدرة على رسم الخطوات المنهجية اللاحقة، ويساعده على تحليل وتفسير الموضوع محل الدراسة وإدراك مختلف أبعاده.

والمقاربة النظرية التي اعتمدها في هذه الدراسة هي: البنائية الوظيفية، حيث تعتبر المجتمع نظام مركب تعمل أنساقه معا لتعزيز التماسك والإستقرار وكل بناء يؤدي وظيفة، وقد تبينناها نظرا لكون المؤسسة مجال الدراسة يمكن اعتبارها نسقا يتألف من عدة أجزاء مترابطة كالأقسام والمصالح وكل منها يؤدي وظيفة معينة تكون مكملة لباقي الوظائف، وتسعى بلدية خنشلة من خلال تطبيق تقنية الرقمنة إلى خلق حالة من التوازن خاصة مع الثورة الرقمية التي يشهدها العالم اليوم وتلبية لاحتياجات الموارد البشرية بهدف تحقيق الفعالية في الأداء والجودة في الخدمات.

إضافة إلى نظرية الحتمية التكنولوجية التي تركز على مبادئ أهمها الحتمية الاقتصادية باعتبار أن هذا العامل المتكون من الوسائل التكنولوجية يساهم بشكل أساسي في عملية بناء المجتمع وتنميته إضافة إلى الإهتمام بميكانيزمات التغيير، وقد اعتمدنا على هذه النظرية لأهمية التكنولوجيا والرقمنة في عصرنا الحالي وما تفرضه من ضرورة تجسيدها في مختلف مؤسساتنا لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار موضوع الدراسة نقطة الانطلاقة في تصميم آليات البحث العلمي برمته، ويمكن إيجاز أهم مبررات اختيار موضوعنا فيما يلي:

3-1- الأسباب الذاتية: يمكن إيجازها في العناصر الآتية:

- الميل للمواضيع الخاصة بالتكنولوجيا، وبشكل أدق الرقمنة وآثارها المختلفة التي قد تنعكس إيجاباً أو سلباً على فعالية أداء الموارد البشرية.

- الرغبة في معرفة كيف يمكن للرقمنة أن تؤثر في فاعلية أداء الموارد البشرية كما سبق وخدمت عدة وظائف بالمنظمة.

- روح الاستكشاف والبحث والاستطلاع، والتي تكون صمام الصبر أمام الصعوبات والعراقيل.

- الفضول العلمي الرامي إلى محاولة الإمام بمختلف المتغيرات الحديثة.

3-2- الأسباب الموضوعية: إن أي جهد وعمل بشري لا يمكن أن يدفع نفسه بنفسه،

فالدواعي الذاتية وحدها غير كافية لأن تجعل من الموضوع محل الدراسة يسير بالوتيرة الطبيعية وينساق في سيرورته المنطقية العادية ويحقق القيمة المضافة المنشودة، وإنما هناك الحوافز والدوافع الموضوعية، ومنها حاجة المؤسسات لدراسة علمية تحليلية، تشرح واقع التقنيات والتكنولوجيات الأكثر تداولاً في محيطها، وخصوصاً استكشاف آثار الرقمنة ومدى مساهمتها في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى محاولة تشخيص واقع تعامل مؤسساتنا مع الرقمنة، وإبراز حاجتنا الفعلية لهذه التكنولوجيا في الوقت الراهن، وتبيان مدى صلابتها أنظمتنا أمام التطورات الجارية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حيوية موضوعها، حيث تتصدى لموضوع الرقمنة ومختلف تأثيراتها على فعالية أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى أسباب التوجه نحو تطبيق هذه التقنية ومختلف التحديات التي تحول دون الاستفادة من مزاياها إن وجدت، حيث تفتح هذه الدراسة أمام الإداريين والمهتمين آفاق نحو تطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم الرقمنة وتأثيراتها وكيفية إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة، فعن طريق الرقمنة يتم تحويل المواد غير الالكترونية (الكتب، المخطوطات، الجرائد، الوثائق، المواد الصوتية، المواد المرئية) إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها باستخدام المساحات الضوئية أو أي معدات أو أجهزة أخرى، وهذا الشكل الرقمي يسمح بتخزين واسترجاع الوثائق إلكترونياً، إضافة إلى تأمينها وتنظيم ومراقبة عمليات حفظها وتداولها.

5- أهداف الدراسة:

نرمي من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

5-1- أهداف عامة: السعي نحو تحقيق جملة من الأهداف التي يرجى من ورائها رسم الواقع الذي تعيشه مؤسساتنا، وإلى توضيح الآفاق التي ينبني عليها العمل الإداري في المستقبل.

- تتطلع هذه الدراسة إلى إضافة الجديد لحقل المعرفة العلمية، من خلال إسهامها في تقدم وتطور العمل الإداري في المؤسسات.

- الإسهام في تحسيس مسيري المنظمات بأهمية الرقمنة لتفعيل أداء الموارد البشرية، كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.

- فهم الدراسة وتفسيرها علمياً من خلال تقديم تصور علمي، ورؤية بحثية تستهدف لمس الأبعاد الرئيسية للرقمنة بصورة موضوعية.

- تشخيص الواقع في مجال تعامل مؤسساتنا مع التكنولوجيا الحديثة باعتبارها تحديا يفرض نفسه وبالحاح في أجندتها.
- إستشراف مستقبلات تقنية الرقمنة وأبعادها المتعددة وتقديم توصيات في هذا المجال.
- تسليط الضوء على واقع الرقمنة في المؤسسة مجال الدراسة.
- بالنظر إلى تغير توجهات المستفيدين نحو خدمات المؤسسات التي باتت تفرض منطقا جديدا من خلال معادلة: السرعة والفعالية، مما يعني أن المؤسسات التقليدية أضحت غير قادرة على تحقيق هذا التوجه، مما يرجح أن تكون تكنولوجيا الرقمنة هي الحل المرهقي، وبالتالي تهدف الدراسة إلى رسم الإطار التقني العام لتركيبية تكنولوجيا الرقمنة، بما يفضي إلى توضيح إطارها الوظيفي، ومعرفة أسس الارتباط بين فعالية أداء الموارد البشرية وما تقدمه الرقمنة من تغيرات وتطورات وتأثيرات مختلفة.

5-2- أهداف خاصة:

- تحقيق هدف أساسي وهو وضع تصور لإستراتيجية عملية للرقمنة، مبنية على دراسات ومعطيات مستقبلية لنتائج توظيف التكنولوجيا الرقمية، والبحث عن خطة فعالة طويلة المدى قادرة على التعامل والتفاعل مع التطورات الحقيقية في حقل تكنولوجيا المعلومات.
- تسليط الضوء على البعد المعرفي والمنهجي لتطبيق الرقمنة في المؤسسة من خلال سياقها السوسيو مهني وطبيعة الثقافة الرقمية، وكذا خطوات قيادة المشروع الرقمي، بالإضافة إلى علاقة الرقمنة بفعالية أداء الموارد البشرية.
- الوقوف على أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة في المؤسسة مجال الدراسة.
- محاولة فهم أبرز التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الرقمنة في بلدية خنشلة.
- توضيح مدى إسهام الرقمنة في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية بلدية خنشلة.

- التعرف على مختلف تأثيرات الرقمنة الايجابية والسلبية على فعالية أداء الموارد البشرية.

6- تحديد المفاهيم:

تحظى المفاهيم بأهمية كبيرة في فهم البحث وتوضيح بنائه، وهي تؤدي دورا لا يستهان به في تدعيم الكفاءة العلمية، إذ أنه كلما تطورت صياغة المفاهيم في العلم واستطاع الباحثون تنمية تصورات جديدة كلما دل ذلك على تقدم المعرفة العلمية وقدرتها على حل العديد من المشكلات، كما أن الأسلوب المنهجي يفرض على الباحث إعطاء توضيحات للمفاهيم التي هي عبارة عن: "تصورات ذهنية عامة وجرده لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة فيما بينهما"¹ والمفهوم كما يشرحه ماس- (mace1988) هو كلمة أو عبارة استعارها الباحثون من المفردات الجارية لتحديد أو لوصف ظواهر الواقع الملحوظ الذي يريدون تحليله علميا.²

وسوف ترد في هذه الدراسة مفاهيم تم السعي إلى إبرازها لتكون مرشد للقارئ في بناء تصور فكري حول الدراسة، ومن أهمها:

6-1- الرقمنة:

6-1-1- لغة: رقم [ترقيما] الكتاب: بين حروفه

- المقاعد: جعل لها أرقاما لتعريفها

- والرقم [ج.أرقام ورقوم] رمز يمثل عددا في الحساب³

¹ موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، دط، 2004، ص158.

² أ.لارامي وب.فالي: البحث في الإتصال عناصر منهجية، ترجمة ميلود سفاري وآخرون، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، دط، 2004، ص31.

³ معجم زاد المتعلم، سندس للترجمة والنشر، دمشق، سورية، دط، د.س.ن، ص170.

6-1-2- **التعريف الإصطلاحي:** عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها: "عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية"¹

كما أعطت الموسوعة العنكبوتية الحرة (ويكيبيديا) تعريفاً آخر يحقق نفس الهدف، ولكن يضيف الوسيط الذي يتدخل في عملية استرجاع هذه المعلومات، حيث تعرفها على أنها: "تحويل شيء من حالته الحقيقية إلى مجموعة من الأرقام، تسمح بعرض هذا الشيء على جهاز الإعلام الآلي أو جهاز إلكتروني رقمي"²

بالإضافة إلى أن الرقمنة هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر³

إذن يمكن أن نستخلص من خلال هذه التعاريف أن الرقمنة هي تحويل النصوص الورقية أو الأصول في شكلها الفيزيائي المادي إلى نصوص إلكترونية مبنية على نظام الواحد والصفر، بحيث يمكن للآلة أن تتعامل مع هذه النصوص وتخزنها في ذاكرتها، والسمة التي يمكن أن نحصلها من هذه العملية هي تحقيق علاقة طردية بين متغيرين أساسيين وهما الآن يشكلان محور بناء نظام الحاسوب وهما عاملي: الدقة والسرعة، فالرقمنة هي ذلك التحول من الشكل الورقي الذي يدركه ويفهمه الإنسان بحواسه إلى الشكل الرقمي الذي لا يفهمه الإنسان إلا عن طريق الأجهزة الإلكترونية، كما أن الرقمنة تعتبر من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم

¹ Serge cacaly: dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation, nathan, amsterdam, 2001, p431.

² الموسوعة الحرة ويكيبيديا، Numérisation، 2014-12-30، 16:50، من موقع:

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Num%3%A9risation>

³ سامح زينهم: المكتبات والأرشيفات الرقمية التخطيط والبناء والادارة، شركة ناس للطباعة، مصر، دط، 2006، ص46.

تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.

6-1-3: التعريف الإجرائي: الرقمنة هي عملية إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الإتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة وشبكة الاتصالات عن طريق الأجهزة الرقمية، لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن.

6-2-2- الفعالية:

6-2-1- لغة: الفعل (ج فعال وأفعال) العمل

في اللغة لفظ يدل على حالة أو حدث في الزمن الماضي أو الحاضر أو المستقبل.¹

6-2-2- التعريف الاصطلاحي: فعالية الأداء تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، وتصبح نقطة التركيز إذن على ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله؟² حسب هذا التعريف فالمدير هو محرك الفعالية لأنه لما يوفق في أداء مهامه كاملة فسوف يؤثر إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة.

ومن جهتها فقد فصلت الموسوعة العربية العالمية مفهوم الفعالية إلى قسمين:

- الفعالية الفنية: وهي القدرة على إنتاج سلعة دون هدر للموارد أو غيرها.
- الفعالية التخصصية: فهي الدرجة التي تنتج بها الصناعة، المستوى الذي يرغبه المستهلكون من الانتاج.³

¹ معجم زاد المتعلم، مرجع سبق ذكره، ص267.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 2000، ص29.

³ الموسوعة العربية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، المجلد الثاني، ط2، 1999، ص152.

وعرفها "اتريوني" بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل: بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والانتاجية.¹

إن ما يبدو على هذا التعريف هو الربط بين الفعالية والعوامل ذات الطبيعة البشرية، ومنها: نوعية السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والاتصال الجيد، فكل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك من مزج بين مفهوم الفعالية والكفاءة، بوصفها انعكاس لاستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها.²

ولكن من جهة أخرى لا يمكن اعتبار هذا المزج أو الخلط بين المفهومين على درجة عالية من الصدق والثبات، لأن هناك فروقا لا يمكن إغفالها بين المصطلحين، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير، كما يمكن أن تكون بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، ويشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

كما أن الفعالية تعني أشياء مختلفة عند الأفراد، حيث كل ينظر إليها من زاويته الخاصة، ولأن المنظمات تقوم بأشياء عديدة وأن نجاحها يعتمد على الأداء المناسب في مجالات

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط3، 2003، ص305.

² محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد الثاني، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2003، ص2049.

متعددة، لذلك يجب أن يعكس التعريف الخاص بفعالية الأداء ويأخذ في الحسبان التعقيدات،
الوسائل والغايات.¹

ويختلف معيار فعالية الأداء حسب مراحل التطور التي تمر بها المؤسسة، ففي المراحل
الأولى من إنشاء أي تنظيم قد يكون مجرد القدرة على الاستمرار والبقاء وكذا تحقيق التوازن
بين النفقات والإيرادات هدفا مقبولا، ولكن مع مرور الوقت لا بد وأن يتغير المعيار فيصبح
معدل الأرباح وحصة المنظمة في السوق هو أفضل معيار.

6-2-3- التعريف الإجرائي:

فعالية الأداء هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل
والمتوازن للموارد المتاحة، وهي المرونة والانتاجية المرتفعة، والقدرة على التكيف مع البيئة،
والقدرة على الاستقرار والابداع والبقاء والنمو والنجاح في تحقيق التعامل مع القيود
المفروضة على المؤسسة.

6-3- الأداء الوظيفي: يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب
التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء تعريفات لغوية،
إصطلاحية وإجرائية توضيح هذا المفهوم.

6-3-1- لغة: من معاجم اللغة العربية يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى
الشيء أوصله، والإسم: الأداء؛ أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.²

6-3-2- التعريف الاصطلاحي:

حظي الأداء بتعاريف كثيرة نورد أهمها فيما يلي:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.³

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الأردن، دط، 2000، ص ص 43، 42.

² إبن منصور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 14، د.س.ن، ص 26 .

³ أحمد زكي بدوي ومحمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر،
دط، 1984، ص 166.

• الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية¹.

• الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²

نستنتج من التعاريف السالفة أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاثة عناصر مكونة لجهود الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور والقيام بالمهام.

• ويلقي "توماس جلبرت -Thomas Gilbert-" الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.³

• تعريف "توماس": الأداء هو التفاعل بين الجهد والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس.⁴

عادة ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج، كما أن مستوى الأداء يتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين هما: الرغبة والمقدرة، فلا بد أن يكون بينهما تفاعل مستمر.

¹ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم تقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، العدد1، ص86.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، دط، 2003، ص 219.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، دط، 2005، ص 175.

⁴ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، دط، 2003، ص 25.

6-3-3- التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي يعني درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، كما يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.

6-4- الموارد البشرية:**6-4-1- التعريف اللغوي:**

• الموارد: المورد لغة من الفعل ورد، ورودا أي حضر، أورد فلان الشيء بمعنى أحضره.¹

• البشرية: البشر أي الانسان؛ الخلق وتستعمل للمفرد والمثنى والجمع والمذكر والمؤنث.²

6-4-2- التعريف الاصطلاحي:

يعتبر إصطلاح الموارد البشرية حديثا إلى حد ما، فقد حل محل إصطلاح الأفراد، نظرا لتطور هذا المجال وتعمق وتوسع الدراسات فيه، ونقصد بالموارد البشرية جميع سكان الدولة، باعتبارهم مواطنين تضمهم رعاية الدولة الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية والتعليمية والتربوية، أي تضم أولئك الذين يملكون القدرة والرغبة والاستعداد للعمل في الحال أو في المستقبل.

كما تعرف الموارد البشرية على أنها ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي، وتمثل الموارد البشرية لأي دولة أعز مواردها وأغلاها، بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى.³

¹ المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004، ص1024.

² معجم زاد المتعلم، مرجع سبق ذكره، ص63.

³ أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصرية، القاهرة، مصر، دط، د.س.ن، ص128.

من خلال التعريفين نجد أنهما مختلفان نوعاً ما في تحديد جملة الفئات التي تضمها هذه الموارد، وإن كان التعريف الأول نفهم منه أنه شمل كل فئات المجتمع (حتى الأجنبي الذين تستقطبهم الدولة أو المؤسسة إستكمالاً للعناصر المتاحة لها)، فإن التعريف الثاني قد حدد الموارد البشرية في الفئات التي يمكن استغلالها في النشاط الاقتصادي أي تلك التي تستطيع العمل فقط، وللبقاء في إطار دراستنا فيمكننا تحديد مفهوم الموارد البشرية من خلال التعريفات السابقة على أنها: "مجموع الأفراد الموظفين أو المستخدمين في قطاع معين، أو مجموع العمال أو المستخدمين المرتبطين بمؤسسة معينة"¹

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تهتم وتختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة داخل هذه المنظمات، وهذه الوظائف هي جملة السياسات والأساليب والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف إلى الاستخدام الحسن والفعال لها من أجل أكثر فعالية للأفراد وللمؤسسة.

6-4-3- التعريف الإجرائي:

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع، ويمكنهم استلام مسؤوليات مختلفة وأداء أعمالهم على أحسن وجه، وهي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد.

6-5- المؤسسة:

إن مصطلح المؤسسة له عدة تعاريف تختلف باختلاف المنطلقات والتخصصات، وقد تعددت التسميات وتداخلت، وتعددت النظريات التي تتناوله، فمنها من يأخذه على شكل المشروع، ومنها من يأخذه في شكل التنظيم أو المنظمة، وكل تلك التعاريف تصب في المعنى الخاص للمؤسسة، وتتناول في مجملها مكونات المؤسسة العامة بالإضافة إلى ذلك

¹ le grand larousse universel. larousse.paris, 1997, p811.

أيضا كباقي المصطلحات الأخرى، الاختلافات الناجمة عن الترجمات المتعددة لهذا المصطلح والناجمة أساسا عن الاختلافات والمفارقات اللغوية بين اللغات العربية واللاتينية.

6-5-1- التعريف اللغوي:

تشترك كلمة المؤسسة من الفعل أسس أي بنى هيكلًا أو أنشأ إطارًا فكريًا أو أوجد تنظيمًا معينًا على أساس قواعد متينة¹

6-5-2- التعريف الاصطلاحي:

يعرفها معجم العلوم الاجتماعية على أنها: "وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط".²

وتعرف أيضا على أنها: "وحدة إقتصادية للإنتاج، إنتاج السلع والخدمات، وتصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني، وللمؤسسة إستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها"³

لقد ركز التعريفان السابقان على أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية لها حرية إتخاذ القرار، مهمتها إنتاج السلع أو الخدمات، وقد أهمل إلى حد كبير مضمون المؤسسة وكيف تنشأ وسبب نشأتها، فالمؤسسة هي نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفراد يعملون ويتعاملون سويا بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة، ويمكن القول بأن المؤسسة نظام يحتوي على عمليات تنظيم، وعلى أفراد يعملون بتعاون وتناسق، وبالتالي فهي نظام إنساني واجتماعي مترابط، والمؤسسة مهما كان حجمها، حكومية أو خاصة لاتمارس

¹ القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص517.

² ابراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، دط، 1975، ص ص 545، 546.

³ dictionnaire le robert seuil de sociologie, edition le robert seuil, 1999, p286.

نشاطاتها في فراغ وإنما وسط البيئة أو المجتمع الذي تعيش فيه، وهي نظام مفتوح؛ بمعنى أنها تتبادل التأثير والتأثر.

6-5-3- التعريف الاجرائي:

يمكن تعريف المؤسسة أنها مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة بينهم لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة.

7- الدراسات السابقة:

تبرز الأهمية البالغة والكبيرة للدراسات السابقة في التمهيد للموضوع محل الدراسة من خلال تكوين إطار نظري حول البحوث والدراسات والأعمال التي تناولت الموضوع في أحد جوانبه، كما تعد نوعاً من التبرير الموضوعي لما سندرس، وهي حلقة لمجموعة من البحوث تحدد بدقة الإطار العام للموضوع وقد قمنا بحصر بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي هرض لأهم تلك الدراسات:

7-1- الدراسات الأجنبية:

6-1-1- étude de : Jacinthe Gagnon, intitulée la numérisation des bibliothèques et ses conséquences sur le droit d'auteur.

عنوان الدراسة: "رقمنة المكتبات وآثارها على حق المؤلف"، تقرير صادر عن مخبر دراسة السياسات العامة والعولمة، كيبيك، كندا، 2010/2011.

قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول: أساسيات الرقمنة في المكتبة، التحديات التي تواجه رقمنة المكتبات، ومشاريع الرقمنة قيد التنفيذ، كما ركزت إشكالية الدراسة على أهمية الرقمنة التي توفر للأفراد إمكانية تجديد الثقافة والوصول إلى المعلومة الصادرة عن المؤسسات والمواقع الإلكترونية، إضافة إلى رقمنة الكتب وأثرها على حق المؤلف، وخلصت الدراسة إلى

أنه لا بد من تسليط الضوء على برامج الرقمنة ودورها في حفظ حقوق المؤلف ومختلف التحديات التي تواجهها.

- تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن وأوجه الاستفادة منها:

الدراستين سلطتا الضوء على متغير مشترك وهو الرقمنة، وقد استفدنا منها في صياغة الفرضية الأخيرة المتمثلة في أن الرقمنة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

7-1-2-étude de doctorat présentée par : Mattia De Grassi Di Pianura, son titre c'est : « les effets de la numérisation dans l'économie des médias »

دراسة دكتوراه عنوانها: آثار الرقمنة في الاقتصاد الإعلامي، معهد العلوم والتكنولوجيا، باريس، 2014/2013، كما قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول: الأول حول الاقتصاد والإعلام الرقمي أين اتجه التحليل بالتعمق في الأدبيات الموجودة في مجال رقمنة الآثار والتنظيم الرقمي للاقتصاد والإعلام، أما الثاني فتناول ديناميات اعتماد تكنولوجيا رقمية، وفي الفصل الثالث تم عرض نموذج لتحليل تسعير المنتجات المحمية بموجب حقوق الطبع والنشر باعتماد شبكات توزيع متعددة، وركزت إشكالياتها على العلامات التجارية والرقمنة (المتغيرات، والاستراتيجيات)، فضلا عن تحليل العلامة التجارية وتأثيرها على القضايا الاقتصادية على مستوى الشركات الصناعية، وخلصت الدراسة إلى أن الإصدارات الرقمية تنتج بتكاليف هامشية ضئيلة من خلال شبكة التجزئة.

- تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن وأوجه الاستفادة منها:

كل من الدراستين ركزتا الإهتمام على مختلف تأثيرات الرقمنة على الفعالية التنظيمية وعلى الجانب الاقتصادي، وبالتالي ساعدتنا في إستخلاص الفرضية العامة والمتعلقة بتأثير الرقمنة على فعالية الأداء من خلال الوظائف التي تؤديها.

7-1-3- Thèse de doctorat, Souhaïel Khalfaoui, **production automatique de modèles tridimensionnels par numérisation 3D.**

-أطروحة دكتوراه، سهيل خلفاوي، الإنتاج الآلي للنماذج الرقمية ثلاثية الأبعاد، كلية الدراسات العليا للعلوم والهندسة الدقيقة، فرنسا، 2014/2013.

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كالتالي، التخطيط الرقمي ثلاثي الأبعاد، المساح الضوئي التلقائي الذكي، والتخطيط الرقمي والتلقائي (التقنيات والنتائج)، وركزت إشكالياتها على المسح الرقمي ثلاثي الأبعاد الذي يعتمد أساسا على معرفة وكفاءة المشغل، كما خلصت الدراسة إلى الآليات الواجب تنفيذها للقضاء على عوائق التحول الرقمي.

- تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن وأوجه الاستفادة منها:

كل من الدراستين ركزتا على الرقمنة بمختلف أبعادها خاصة الجانب العملي، وقد استفدنا منها في إستنتاج بعض المؤشرات التي ساعدت على صياغة أسئلة الإستمارة نذكر على سبيل المثال: كفاءة فريق الرقمنة -المستوى المعرفي للموارد البشرية في المجال الرقمي - الإمكانات المادية والبشرية..

7-2- الدراسات العربية:

7-2-1- دراسة أمل أبو رحمة، والتي حملت عنوان: نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، السنة الجامعية 2006/2005، وهي رسالة ماجستير بالجامعة الاسلامية-غزة- فلسطين، وقد ركزت فصولها على نظم المعلومات وعلاقتها بالموارد البشرية وكيف ينعكس ذلك على فعالية أدائهم، كما عالجت إشكالية هذه الدراسة المعلومات باعتبارها جزءا لا يتجزأ من نسيج الادارة وموردا أساسيا في تفعيل العملية الادارية وتدعيم القرارات وأيضا في تسيير الموارد البشرية وتخفيض التكلفة ورفع الكمية ومضاعفة مستوى الجودة وبالتالي تحسين الأداء، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات

استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من كفاءتها وفعاليتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارات شؤون الموظفين تستخدم النظم اليدوية بنسبة أكبر من استخدامها للحاسب الآلي كنظام داعم للنظم اليدوية، بالإضافة إلى أن مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تتركز في مجالات تتعلق بدوام الموظفين، وعليه فإن المجالات المحدودة لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر سلباً على فاعلية إدارة شؤون الموظفين بالوزارات.

- تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن وأوجه الاستفادة منها:

إن الرقمنة تعتبر ركيزة لا يستغنى عنها في نظم المعلومات، حيث أنها تساهم في توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن طريق رقمنة الوثائق وذلك لتسهيل عملية التحكم فيها والوصول إلى المعلومة بأقل وقت وجهد، كما أننا استفدنا من هذه الدراسة في صياغة الاشكالية لأنها وضحت لنا الرؤية وبينت كيفية تأثير التقنيات الحديثة على الموارد البشرية وعلى فاعليتهم في المنظمة.

7-2-2- دراسة الجداية محمد، الموسومة بمستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وهي دراسة منشورة بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال (مجلة 4، عدد 2) سنة 2009/2008

وعالجت إشكاليته مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الشركات الصناعية الأردنية، كما حلت العلاقة ما بين هذه الأدوات والأداء التنظيمي.

كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بالإضافة إلى صورة عن واقع هذه التكنولوجيا في المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والأداء الكلي للأعمال وبين مستوى استخدام الانترنت والعمل بروح الفريق الواحد.

- تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن وأوجه الاستفادة منها:

كلتا الدراستين تهدفان لمعرفة مدى تأثير أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والرقمنة هي إحدى هذه الأدوات، على الأداء الوظيفي ومستوى فعالية هذا الأداء، وبالتالي فإن هذه الدراسة ساعدتنا في صياغة الأهداف، وتجسيدها فعلياً من خلال البدء بتسطير خطة محكمة لتيسير ذلك.

3-2-7- دراسة سميرة مطر المسعودي، المعنونة بمعوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، وهذه الدراسة من الجامعة الافتراضية الدولية(المملكة المتحدة) السنة الجامعية 2010/2009.

وقد قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، حيث تم التطرق في أول فصل للإطار المفاهيمي والتصوري لموضوع الدراسة، وانتقل في الفصل الثاني إلى الإطار النظري الذي تناول فيه الادارة الالكترونية وتطبيقها في المنظمات بالإضافة إلى معوقات تطبيقها ونظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية، أما الفصل الثالث فتضمن إجراءات الدراسة الميدانية، ووصل الباحث إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها في الفصل الرابع، أما آخر فصل فخصص لملخص نتائج البحث والتوصيات والمقترحات.

كما ركزت إشكاليته على أهمية الادارة الالكترونية وضرورة تطبيقها في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب ذلك السعي الجاد والمنظم للتعرف على تلك المعوقات ووضع الخطط الاستراتيجية والحلول الملائمة لمواجهتها والتغلب عليها وضرورة مواكبة التغيرات والأخذ بالأساليب الحديثة، وجاء التساؤل الرئيسي حول معوقات تطبيق الادارة الالكترونية

في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، ويتفرع عنه أسئلة متعلقة بالمعوقات الادارية، التقنية، البشرية، وآليات المواجهة.

وفي نفس السياق فقد هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية، والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

أما عن مجالات الدراسة، فبالنسبة للمجالات المكانية فقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على القطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، وعن المجالات الزمانية فتم إجراء الدراسة الميدانية بدءاً من تاريخ: أوت 2010، أما المجالات البشرية فقد أجريت الدراسة على عينة من 100 مفردة، تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية.

كما اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

وخلصت الدراسة لنتائج عديدة من أبرزها: وجود معوقات إدارية كالأجراءات الروتينية، معوقات تقنية كضعف البنية التحتية، معوقات بشرية كقلة الثقة لدى الموظف في التعاملات الالكترونية، معوقات مالية كقلة الموارد المالية المخصصة لدعم البحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات أو تدريب الموظفين.

- تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن وأوجه الاستفادة منها:

بما أن هناك تشابه كبير وتداخل بين الرقمنة وبين الادارة الالكترونية، فمن هنا ينبع التقاطع بين الدراستين خاصة وأن لهما تساؤل مشترك حول المعوقات أو التحديات التي تحول دون تطبيق هذه التقنيات الحديثة، حيث أن هذه الدراسة أفادتنا في صياغة التساؤل الثاني حول التحديات، وكذلك تكوين بعض التصورات التي ساعدت في وضع الفرضية الثانية المتعلقة بهذا التساؤل.

7-3- الدراسات المحلية: وهي كالتالي:

7-3-1- دراسة: باشيوة سالم، الموسومة بالرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية - بن يوسف بن خدة - السنة الجامعية 2008/2007، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.

وتناولت هذه الدراسة موضوع الرقمنة في المكتبات الجامعية، حيث بحثت في شقها النظري الجوانب العامة والخاصة لتقنية الرقمنة، من خلال توضيح الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة ثم محيط تكنولوجيا والمعلومات، وفي الفصل الثاني تم التطرق للخلفية النظرية لتكنولوجية الرقمنة، والفصل الثالث تناول الجوانب الفنية والتقنية لتكنولوجية الرقمنة، والفصل الرابع جاء بعنوان الجامعة والمكتبة الجامعية، أما الفصل الخامس فقد تضمن الدراسة الميدانية ونتائجها وآفاقها.

لقد عالجت إشكالياتها الاتجاه لمحاولة الاستفادة من إتاحات تكنولوجيا الرقمنة في ظل تزايد الاهتمام وتنوعها وتعددتها وتداخلها لدى الإنسان المعاصر مع مراعاة السرعة اللازمة في توفير هذه الاحتياجات باعتبار أن الرقمنة وسيلة تكنولوجية توفر الكثير من الخدمات والإتاحات للمجتمع، ومن هذا المنطلق طرح التساؤل الرئيسي حول واقع الرقمنة وكيف يمكن تصور مستقبلها؟ اندرجت تحته عدة تساؤلات فرعية كالتالي: هل الشروط التقنية، المادية، المالية والبشرية كافية لتطبيق تكنولوجيا الرقمنة، هل هناك استراتيجية وطنية تهتم باستثمار تكنولوجيا المعلومات، وهل تعد الرقمنة مطلبا اجتماعيا جديدا يستجيب لرغبات المستفيدين من المعرفة، وهل يمكن اعتبارها خيارا استراتيجيا في بيئة مكتباتنا الحديثة؟

أما بالنسبة لأهداف هذه الدراسة فيمكن إجمالها في الواقع الوطني في مجال التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، واستكشاف بعض التجارب الجزائرية فيما يخص تطبيق تكنولوجيا الرقمنة، بالإضافة إلى محاولة معرفة التفاعلات التي تحدث بين الأفراد والجماعات في ظل البيئة الرقمية الجديدة، واستشراف مستقبلات هذه التقنية وأبعادها المتعددة.

كما اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، والعينة قصدية فقد اقتضت عينة مجتمع الدراسة على المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الجزائر، وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: وجود حراك فردي للاستفادة من تكنولوجيا الرقمنة في المكتبة الجامعية المركزية من خلال مبادرات ومحاولات جاءت كلها في ظل غياب الأطر السياسية، كما أن المتطلبات المادية مازال ضعيفة وليست في مستوى مشاريع الرقمنة، ولم تستكمل بعد الخطوات التنظيمية والمنهجية للتحكم في سيرورتها ومخرجاتها من خلال ضعف وعدم فعالية العمل الجماعي والمؤسسي ناهيك عن العمل الاستراتيجي والاستشراقي، وأما من الناحية السوسيو مهنية فتواجه الرقمنة الكثير من العقبات التقنية والمهنية وحتى الأنماط السلوكية والثقافية للأفراد المستفيدين من المكتبة.

- تقاطع الدراسة مع موضوع البحث الراهن وأوجه الاستفادة منها:

يبدو جليا من خلال هذه الدراسة أن ثمة تشابه خاصة في الجانب النظري، حيث أفادت بتوضيح الإطار المفاهيمي والخلفية النظرية لتكنولوجيا الرقمنة، وكذلك مختلف الجوانب الفنية والتقنية في ظل البيئة الرقمية الجديدة.

7-3-2- دراسة مهيبيل وسام، وقد جاءت تحت عنوان: **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية**، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، السنة الجامعية 2012/2011، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير.

وتناولت هذه الدراسة في شقها النظري، الإطار النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف أنشطتها ووظائفها في مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى التطرق لموضوع تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أما في الشق الميداني فقد جاء بعنوان: **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة**

الموارد البشرية بوزارة المالية، وكذا واقع تطبيقات الادارة الالكترونية للموارد البشرية على مستوى وزارة المالية.

وقد ركزت إشكالياتها على التطورات والتحولات الالكترونية، وفي خضمها بدأ الاهتمام بالموارد البشرية خاصة في المنظمات المعاصرة، أين أصبحت ضرورة ملحة تفرض نفسها على المنظمات في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها، وعلى ضوء هذه العناصر طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تخدم وظيفة إدارة الموارد البشرية وتساهم في تفعيلها في المنظمة بصفة عامة وفي وزارة المالية بالجزائر بصفة خاصة؟ واندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية: ماهي الرؤية الجديدة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل عصر اقتصاد المعرفة وبوجود إدارة المعرفة؟ ما وراء مصطلح الادارة الالكترونية للموارد البشرية؟ وما مدى استغلال مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأداء وظيفتها؟.

وهدفت هذه الدراسة لحزمة من الأهداف يمكن تلخيصها في إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية والكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة مواردها البشرية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت العينة قصدية، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلفت فجوة رقمية بين الدول، وقسمت بذلك المجتمعات إلى ثلاثة فئات: مجتمعات مشاركة قادرة وتقوم بإنتاج تكنولوجيا جديدة، مجتمعات متصلة تستطيع التواصل مع العالم مستهلكة لهذه التكنولوجيا، ومجتمعات معزولة أو مهمشة وهي التي لا يمكن أن تقوم بأي دور في هذا المجال، ونالت تجربة وزارة المالية في التدريب الالكتروني القبول الواسع من طرف الموظفين باعتبار العدد الكبير من

المشاركين في البرنامج التدريبي ورضا المتدربين وبالوزارة تنتشر ثقافة قبول التغيير والتوجه نحو الالكترونية بمختلف أشكالها.

- تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن وأوجه الاستفادة منها:

دون شك أن هناك علاقة كبيرة بين الدراستين، فقد ركزت كل منهما على متغير الموارد البشرية بما ينطوي عليه من فعالية في الأداء وقبول أو رفض التكنولوجيات الجديدة، والتي تعتبر الرقمنة واحدة من مفرزاتها، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة أفادتنا في إعطاء صورة عامة حول الموضوع، وطبيعة التأثير المتوقع بين التكنولوجيا والموارد البشرية، هذه الصورة ساعدتنا في وضع إشكالية دقيقة ومضبوطة حول موضوع الدراسة.

3-3-7- دراسة عشور عبد الكريم، وعنوانها: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، السنة الجامعية 2010/2009، وهي مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة.

وقد قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول، فتم التطرق في أول فصل إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية من خلال تناول ماهية الإدارة الإلكترونية وكذلك بنيتها وأساسياتها، بالإضافة إلى الأطر المعرفية للخدمة العمومية والحكم الراشد المحلي والإدارة العامة، أما الفصل الثاني فقد ارتأى صاحب الدراسة أن يوضح نموذج إدارة الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مباحث مهمة كالإستعداد للتحويل الالكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك إعادة اختراع الحكومة لتطوير الخدمة المدنية، إضافة إلى فلسفة الإدارة العامة الالكترونية والخدمات العامة الالكترونية، وفي آخر فصل تم عرض تجربة الإدارة الالكترونية وأثرها على الخدمة العمومية في الجزائر من خلال التفصيل في واقع الجاهزية الالكترونية الجزائرية مروراً بأهم مخططات التحول الالكتروني

في الإدارة العامة بالجزائر، والخدمات الالكترونية في الجزائر مع دراسة نماذج قطاعية، ليصل للإدارة الالكترونية والخدمة العامة الرشيدة في الجزائر رؤية مستقبلية.

وعالجت إشكالياتها الادارة الالكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الادارة حيث أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الادارة التقليدية، وبالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمة العمومية، والتساؤل الرئيسي جاء على النحو التالي: إلى أي مدى شكلت الادارة الالكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟ أما التساؤلات الفرعية فقد ركزت على مفهوم الادارة الالكترونية، متطلباتها، كيفية تأثيرها على الخدمة العمومية، توجهات تطبيقها، ومستوى التطور الخدماتي بعد تطبيقها.

واعتمدت هذه الدراسة على جملة من الأهداف كإزالة الغموض والتعرف على مفهوم الادارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية، كذلك محاولة الوصول إلى مدى نجاعتها كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، والتعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية.

كما خلصت الدراسة إلى أن الادارة الالكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية والتحول من الاتصال المباشر إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة باستخدام أجهزة، معدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الادارة العمومية في شكلها التقليدي، وبذلك مثلت الادارة الالكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الالكترونية وتنتهج برامج الإصلاح الاداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي.

- تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن وأوجه الاستفادة منها:

تجدر هنا الإشارة إلى أن كل من الدراستين تناولتا تأثير إفرزات التكنولوجيا الحديثة على الادارة العمومية أو المؤسسة بصفة عامة مثل تقنية الرقمنة والإدارة الالكترونية ودورها في تحسين مستوى العمليات الادارية، كما أفادت هذه الدراسة في فهم واستيعاب واقع التجربة

الجزائرية في تطبيق التقنيات الحديثة ودورها في التغيير التنظيمي والتطوير الإداري، لتكون هذه الأفكار منطلقا لنا في بناء تصورات وأفكار حول مسار دراستنا الحالية.

7-4- تقييم الدراسات السابقة:

لقد ارتأينا توظيف بعض الدراسات التي تناولت متغيرات لها علاقة ارتباطية بموضوع بحثنا والتي لا يمكن فصلها عنه: كإدارة الالكترونية، نظم المعلومات والاتصالات، والتقنيات التكنولوجية الحديثة ومختلف تأثيراتها على الفعالية التنظيمية والموارد البشرية للمؤسسة، فتطرقنا للدراسات المحلية لجوانب مختلفة لها علاقة بالدراسة، فمنها من اهتم بأنظمة المعلومات الإدارية وأخرى بتكنولوجيا المعلومات وكذلك الرقمنة في المؤسسات، كما ساهمت في توضيح جوانب القصور في التوجه نحو الإدارة الالكترونية والرقمنة، أما الدراسات العربية فكانت ذات فائدة كبيرة لموضوع الدراسة، وتبرز مدى اهتمام الحكومات العربية بمواكبة التغيرات المتسارعة الناتجة عن الثورة التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية، وكيفية مواجهة التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية، كما تميزت الدراسات الأجنبية بتناولها موضوع دراستنا من زوايا مختلفة كالرقمنة في المكتبات، الرقمنة في دور النشر وعلاقتها بحقوق المؤلف، بالإضافة إلى تأثيرات الرقمنة على المجال الإقتصادي.

8- فرضيات الدراسة:

• الفرضية العامة: تؤثر الرقمنة على فعالية الأداء بشكل إيجابي من خلال الوظائف التي تؤديها.

• الفرضية الجزئية الأولى: التقدم التكنولوجي وتبسيط المهام هي من أهم أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة

وتتضمن هذه الفرضية المؤشرات الآتية:

- أمن وسرية المعلومات

- المرونة
- التنمية البشرية
- الجهد
- الصحة
- البقاء والاستمرار
- التميز
- تبسيط المهام
- التغيرات المعلوماتية والتقنية
- الصورة الحسنة للمؤسسة

● **الفرضية الجزئية الثانية:** قلة الخبراء والمختصين في المجال الرقمي هو أكبر تحد يحول دون تطبيق الرقمنة

ويمكن إدراج المؤشرات التالية تحت هذه الفرضية:

- العمالة الفائضة
- الامكانيات المادية
- المختصين والخبراء
- الروتين والملل (الإغتراب)
- التدريب والكفاءة
- الثقافة التنظيمية
- نظم الصيانة
- الجودة
- التكامل والتنسيق الرقمي

- الفيروسات
 - أساليب الحفظ
 - القرصنة الإلكترونية
- الفرضية الجزئية الثالثة: تسهم الرقمنة في تطوير فعالية الأداء الوظيفي.

وتحتوي على المؤشرات التالية:

- النشاطات الابتكارية والدقة
- الرضا الوظيفي
- فعالية التسيير
- العقلانية
- الأهداف
- الموضوعية
- مدة الإنجاز
- التكلفة المالية
- المردودية
- الرقابة الإلكترونية
- التنظيم
- تطوير المؤسسة

خلاصة:

إن تحديد ورسم معالم الموضوع من الناحية المنهجية يمثل اللبنة الأولى في العمل العلمي المنهجي، كما أن الظواهر لا تلاحظ ملاحظة علمية دقيقة إلا إذا أجريت عليها عملية تحويل تنقلها من المستوى المنهجي والتصوري إلى المستوى النظري ثم الميداني، إذ لا بد من تحقيق الإنسجام بين هذه الجوانب كي لا نقع في تحليلات نهائية غير دقيقة، فبعد تحديد الإطار المنهجي العام للموضوع لابد من استجلاء أهم العناصر النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة والمتمحور حول الرقمنة كتقنية حديثة والإشارة إلى توظيفاتها في المؤسسات وتأثيراتها على فعالية أداء الموارد البشرية على وجه الخصوص، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الآتي من خلال الحديث عن الإطار النظري للرقمنة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرقمنة

تمهيد

أولاً: البعد النظري للرقمنة

- 1- مبررات استخدام الرقمنة
- 2- إيجابيات وسلبيات استخدام الرقمنة
- 3- أهمية وأهداف عملية الرقمنة
- 4- متطلبات مشروع الرقمنة
- 5- خطوات عملية الرقمنة

ثانياً: برامج التحويل الرقمي والفجوة الرقمية

- 1- الوثائق المطبوعة والوثائق الرقمية
- 2- مكونات وعناصر برامج الرقمنة
- 3- عوامل نجاح برامج التحويل الرقمي
- 4- الفجوة الرقمية وأسبابها

5- الهيئات العمومية الهادفة لتقليص الفجوة الرقمية وتدعيم برامج الرقمنة بالجزائر

لقد كان الورق هو الوسط المألوف لتخزين البيانات واسترجاعها، وفي منتصف السبعينات تحديدا بدأت النقلة أي الاهتمام بالتقنيات التي توفر إمكانات اختزان ونقل البيانات التي تتميز مكوناتها المادية بقدرات هائلة لإدخال البيانات، وكما هو واضح لكل المشتغلين في حقل المعلومات فجهاز الحاسوب إضافة لبعض الملحقات يعمل في المقام الأول كجهاز للإدخال والطباعة لنقل وتراسل البيانات عبر الشبكات، وبالتالي تحويل الكثير من الوثائق الورقية إلى وثائق إلكترونية أي رقمنة هذه الملفات على مستوى مختلف المؤسسات العمومية أو الخاصة.

أولا : البعد النظري للرقمنة :

1- مبررات استخدام الرقمنة: تتمثل أهم هذه المبررات فيمايلي:¹

توفير إتاحة بديلة عن الأصل (Traçabilité) هذه الميزة نجد أثرها بشكل كبير في المجموعات ذات القيمة التاريخية، الفنية، وحتى النادرة، فهي رغم أنها لا يمكن في أي حال من الأحوال أن تعوض الأصل إلا أنها تعمل على التقليل من الممارسة المادية للوثائق، مع توضيح العمليات بشكل أحسن فبفضل المواد الرقمية يمكن توضيح الأشياء بشكل أكثر وضوحا وبساطة من خلال تقريب الأشياء وتكبيرها، بالإضافة إلى سرعة تحميل المعلومات من خلال بعض الكلمات الدالة وسهولة تحديث المعلومات الرقمية حيث توفر النسخة الرقمية إمكانية التحديث بتحميل التحديثات والتنقيحات المستمرة بضربة بسيطة على رموز الكمبيوتر على عكس النسخ الورقية التي تتطلب إعادة طبع الوثيقة، كما أنها تساعد على المحافظة على المادة الأصلية من المخاطر، والقدرة على طباعة المعلومات عند الحاجة.

¹ الصوفي عبد اللطيف، المراجع الرقمية والخدمات المرجعية في المكتبات الجامعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، د.ط، 2004، ص ص 168، 169.

كما أن الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات أورد مجموعة من المبررات الرئيسية للرقمنة وهي:

▪ **تعزيز الوصول:** وله عدة أسباب من أبرزها تسهيل الوصول إلى مجموعة محددة من المواد البحثية المخزنة، وإنشاء نقطة واحدة للوصول إلى الوثائق المتعلقة بموضوع محدد والمتوفرة في مؤسسات مختلفة، إضافة إلى دعم السلوك الديمقراطي من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات العامة، وتعتبر النقطة الأساسية لتقييم تعزيز الوصول إلى المعلومات التعرف على مجموعة المستخدمين، إذ من الطبيعي أن تركز مؤسسة خاصة على احتياجات محددة والتوجه إلى فئة معينة من المستخدمين، أما بالنسبة لمؤسسة عامة فعادة ماتكون بحاجة إلى أن تلبي احتياجات مختلفة لفئة أوسع من المستخدمين.

▪ **تسهيل أشكال جديدة من الإتاحة والاستخدام:** إن الهدف الأساسي في هذه الحالة هو تدعيم استخدام مجموعة المواد (المخطوطات، الأرشيف، الخرائط، الأعمال الفنية، الكتب النادرة..) والتي لا يمكن الاطلاع عليها بنسختها الأصلية إلا من خلال زيارة المستودع، أو أنها تعرضت للضرر وبالتالي هناك ضرورة لاستخدام التقنيات الفنية لإعادة ترميم محتواها.

▪ **الحفظ:** عندما تتعلق عمليات الرقمنة بالمواد المعرضة للضرر يكون الهدف الأساسي وبالمقام الأول إنشاء نسخ على وسيط يحفظ هذه المواد لمدة طويلة، ويجب أن تكون على درجة عالية من الجودة، كما يمكن اعتماد طريقة لاختيار مواد الحفظ وذلك عبر تصنيفهم إلى فئات: الوثائق النادرة، المعرضة للضرر، الأرشيف، وأية مواد ذات قيمة فكرية وفنية.¹

▪ **إتاحة المعلومات بشكل دائم:** توفر تقنية الرقمنة استجاب المعلومات في أي وقت ومن أي مكان، خاصة إذا اعتبرنا أن المؤسسات التقليدية لا يمكن الولوج إليها إلا في

¹ الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات، إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الأرشيف سلسلة ترجمة معايير الاقلا، ترجمة هبة ملحم، 2013، ص ص15، 16.

الأوقات التي تكون في حالة عمل، وبالتالي فإن أيام العطل والمناسبات وأوقات الليل تكون في عطلة، مما يعني أن الرقمنة تختصر مثل هذه الحواجز والعراقيل.¹

2- إيجابيات وسلبيات الرقمنة: يمكن إيجازها فيما يلي

2-1- الإيجابيات: أهمها السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، كذلك خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع جودة الأداء، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، بالإضافة إلى القضاء على البيروقراطية والرشوة وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، كما أنها تساعد على التخطيط للمشاريع المستقبلية، تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة ورفع كفاءة العاملين في الإدارة، مع إمكانية استرجاع المحتوى الرقمي عن بعد، فليس هناك حدود جغرافية تعوق وصول المعلومات الرقمية للمستفيد، كما أن إمكانية الحصول على صورة رقمية تكاد تكون مثل الأصل تماما لأن رؤية الصورة الرقمية للوثيقة الورقية تكون بجودة عالية على شاشة الحاسب الآلي فلا حاجة للرجوع إلى الوثيقة الأصلية، وعن طريقها تتمكن المؤسسة من توسيع نطاق الأسواق التي تتعامل معها، وتوجيه الانتاج وفق احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين مع تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة

وفي ضوء ذلك فإن المؤسسات المعاصرة تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة من خلال عملية الرقمنة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، تحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

¹ سامح زينهم عبد الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

2-2- السلبيات: يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية الرقمنة سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الرقمنة سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر مشروع الرقمنة في عمله لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق هذا المشروع، وهي بشكل عام على النحو الآتي:

▪ **التجسس الإلكتروني:** بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الرقمنة فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول، فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق مشروع الرقمنة كي لا يفهم البعض أنني أنادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للرقمنة، والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق هذه الاستراتيجية، فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر الخطر يأتي غالبا من ثلاث فئات هم: الأفراد العاميون، القراصنة (الهاكرز)، وأجهزة الاستخبارات العالمية للدول، هذا فيما يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه، بحيث تستطيع الإدارة إيجاد حلول وذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، أما خطر الفئة الثالثة فيتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الاطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عند ما تقوم أجهزة الاستخبارات هذه ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها.

▪ **زيادة التبعية للخارج:** من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن وهناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم، أو من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الرقمنة تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض الأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر، ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أو صديقة.

لا بد من دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والاتفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي، خاصة وأنه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك.

▪ **شلل الإدارة:** إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية مشروع الرقمنة والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي إلى الرقمي دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي ولم ننجز مشروع الرقمنة بمفهومه الشامل، نكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية، مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الغدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الرقمي أو العودة إلى النظام التقليدي.

بالرغم من المزايا التي توفرها الرقمنة في مختلف المستويات، إلا أن لها عيوب وانعكاسات هامة فعملية الرقمنة تتطلب تجهيز البنية الأساسية اللازمة لتنفيذ عملية الرقمنة من أجهزة وشبكات وبرامج، وهذا يستلزم بذل تكلفة إنفاق كبيرة، كما تتطلب وجود تكامل تكنولوجي بين الإدارات، ووضع معايير مناسبة للحفاظ الرقمي، وإذا لم توضع هذه

المعايير ويتحقق هذا التكامل فستكون المخاطر أكبر من المزايا، وتجدر الإشارة إلى أنه كل فترة تظهر وسائط تخزين جديدة وأشكال رقمية أكثر حداثة من التي سبقتها، مما يؤدي إلى ضرورة الانتقال إلى هذه الأشكال، وهذه العملية قد تؤدي إلى فقدان بعض البيانات، وعدم القدرة على مشاهدة الصورة الرقمية وهذه الظاهرة تسمى بالتقادم التكنولوجي¹، إضافة إلى زيادة التكلفة بالنسبة للمؤسسة من خلال عمليات الصيانة والتجديد وتكوين الأطارات المتخصصة، كذلك فقدان متعة الشراء المعروفة التي كان يجدها المستهلك في ممارسة عملية التسويق عن طريق التفاعل الاجتماعي بين البائع والمشتري، مع تورط البعض بالاندفاع نحو شراء سلع قد لا يحتاج إليها الفرد نتيجة جاذبية الإعلان وسهولة الشراء ببطاقة الائتمان، كما أن المنافسة التي تواجهها المؤسسات من خلال تواجدها على شبكة الانترنت التي تفتح السوق العالمي على أبوابه أدت إلى دخولها للتعامل فيه بكل مخاطره وامتيازاته.²

3- أهمية وأهداف عملية الرقمنة:

3-1- أهمية عملية الرقمنة: تتجلى أهميتها في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة المعلومات والاتصالات، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن التي تشمل العولمة، الإدارة الالكترونية، اقتصاديات المعرفة وثورة الانترنت³، بالإضافة إلى السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، والمساعدة في إتخاذ القرار بالتوفير الدائم

¹ - أشرف عبد المحسن الشريف، الأرشيف الإلكتروني في الشركات والمؤسسات العامة، القاهرة، مصر، دار الجوهرة، د.ط، 2015، ص ص 157، 158 .

² بلعزوز بن علي وعبو هودة، التجارة الالكترونية، الملتقى الدولي العلمي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر بالاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 26-27 أبريل 2011، ص 117.

³ ياسين سعد، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة، السعودية، 2005، ص 27.

للمعلومات، كما تساهم في خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع كفاءة العاملين وجودة الأداء بتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات¹

إن اهتمام العالم المتزايد بتقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل بسبب وجود فوائد كبيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الرقمنة في مؤسساتها، ومن أهم هذه الفوائد تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة، واختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة، إضافة إلى الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة، مع تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج البلد، وعلاوة على هذا فاستخدام الرقمنة بشكل صحيح سيققل من استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة، وهذا الأمر سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى الحاجة لأماكن تخزين، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى، كما أن الرقمنة تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والخبر قادرين على التكيف مع الوضع الجديد.²

وهناك المزيد من الدلائل على أهمية الرقمنة من أهمها تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، أي تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود بوسائل البحث الآلي، كما تساهم في توفير المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه،

¹ فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008، ص ص38.

² السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، دط، 2008، ص ص37، 38.

وسهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً، إضافة إلى سرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين، وكذا سهولة تخزين البيانات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث، كما أنها تؤثر بدرجات متفاوتة على جودة أداء المؤسسات وذلك يشمل مختلف الوظائف والأنشطة التي تمارسها كتطوير المنتجات، خدمات الصيانة، التسويق، التمويل وغيرها من العمليات.¹

3-2- أهداف عملية الرقمنة: تهدف عملية الرقمنة إلى استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت محدود، وعدم الاضطرار للانتظار في صفوف طويلة، وإلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التحقق منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ، إضافة إلى إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، والسعي إلى التواصل مع الموظفين من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.²

كما أن أهداف الرقمنة تنصب على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وذلك من خلال تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات، كما أن من أهم الأهداف هو محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية، وتوفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية، إضافة إلى تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة، وتقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة، كذلك السعي إلى تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة، والذي من شأنه

¹ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، دط، 2007، ص35.

² فارس كريم، مرجع سابق، ص39.

تقديم خدمات أحسن، مع إدارة ومتابعة الفروع المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، وتركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها، وعلاوة على هذا فالمؤسسة من خلال تطبيقها لتقنية الرقمنة فهي تهدف إلى تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها، إضافة إلى توفير البيانات للمستخدمين بصورة فورية، التعلم المستمر وبناء المعرفة، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة كافة الموارد.¹

4- متطلبات مشروع الرقمنة:

4-1- التخطيط: هو عبارة عن عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية التقديرية ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعية، ويسند مشروع الرقمنة إلى لجنة تشرف على المشروع تعرف باسم "فريق عمل الرقمنة"، حيث تقوم هذه اللجنة بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع وأبرز عناصرها تتمثل في تحديد أهداف المشروع، تحديد المتطلبات الضرورية (الوسائل والتجهيزات، الإطارات البشرية)، تحديد تكاليف المشروع وإقرار ميزانية مناسبة للمشروع مع تبويبها، إضافة إلى وضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع، وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية، التنظيمية والعمليات الفنية بما يتناسب والتحول الجديد، وكذلك ضرورة تحديد الإجراءات التي سوف تتخذ بخصوص المشاكل التي سوف تعترض المشروع.

فعملية التخطيط لمشروعات الرقمنة يعتبر بمثابة الانطلاقة الصحيحة التي تسمح بتوضيح مراحل الرقمنة وتحديد المسؤوليات وإبراز معالم المشروع والوصول إلى الهدف المطلوب.

¹ الهوش أبو بكر محمود، الحكومة الالكترونية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، دط، 2006، ص418.

4-2- الأجهزة والبرمجيات: لإنجاز عملية الرقمنة لابد من توفر أجهزة المسح الضوئي بأنواعها حيث تقوم بتحويل البيانات المتوفرة إلى إشارات رقمية قابلة للتخزين الإلكتروني، بالإضافة إلى أجهزة الإعلام الآلي المتطورة، وآلات التصوير الرقمية.

4-3- الكوادر البشرية: يعتبر العنصر البشري المؤهل من أهم أسس وعوامل نجاح مشاريع الرقمنة، وعدد العاملين في برامج الرقمنة يختلف من مؤسسة لأخرى حسب الرصيد المراد رقمته، وكذا الامكانيات المادية التي تمتلكها هذه المؤسسات والتي تؤهلها الى انتداب عاملين أكفاء لإنجاز مشاريع الرقمنة.

4-4- الموارد المالية : تختلف التكاليف حسب الأرصدة المرقمنة¹.

5- خطوات عملية الرقمنة:

سنوضح أهم الخطوات المنهجية للقيام بعملية الرقمنة، وتتجلى هذه العناصر فيمايلي:

5-1- التخطيط الميداني: إن البيانات التي يتم جمعها في هذه المرحلة تعتبر خطوة ذات أهمية كبيرة لأنها تساعد على إتخاذ القرارات المصيرية المؤثرة على مرتكزات المشروع، ويجب دراسة الصعوبات والإمكانات وكل المجالات التي لها علاقة بالمشروع لضمان نجاح هذه العملية الرقمية، كما أنه لابد من تأسيس خلية يقظة لتصفية وغرلة مختلف المعلومات بالإضافة إلى تعيين الإطار الإداري والتنظيمي للمشروع مع تسطير الخطة وتحديد نمط إستراتيجية الرقمنة.

5-2- إختيار المواد للرقمنة: إن الرقمنة تعتبر عملية معقدة تتطلب كثيرا من الجهد وتستغرق مدة زمنية طويلة وتحتاج لموارد مالية، بالإضافة إلى الخبرة والكفاءة العالية لهذا فإن المؤسسة مطالبة بتوضيح ما تملكه من موارد بشرية، وطبيعية ومدى أهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وترتبط عملية نجاح الاختيار بوضوح ودقة الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها.

¹ - منير الحمزة، المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الألفية، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2001، ص 76.

3-5- البدء في عملية الرقمنة: إن القائم بهذه العملية يكون وفق أوجه متعددة من أبرزها الإستعانة بالموردين (وسطاء الخدمات أو المتعاملين الخواص) نظرا لنقص الخبرة وارتفاع أسعار الأجهزة الرقمية، كذلك قد تقتصر المؤسسة على إمكانياتها، أو الاعتماد المشترك بينها وبين المورد، فيتم هنا الاتفاق على خطة عمل تحدد فيها كل النشاطات.

4-5- إتاحة الوثائق المرقمنة: أثناء الإنتهاء من المراحل السالفة الذكر نصل إلى مرحلة بث هذه الوثائق والمعلومات، والتي عادة ما تعرض على الموقع الخاص بالمؤسسة.

5-5- إستراتيجية الحفظ الرقمي: للحفظ الرقمي أهمية كبيرة كونه يتميز بصفة الامتداد عبر زمن يعيد المدى، فلا بد أن يتحلى بالجدية نظرا للتكاليف والمجهودات المبذولة، والحفظ يكون على المعطيات التي تم تحويلها أو إنشاؤها رقميا، ولا بد من مراعاة طبيعة الأجهزة المستخدمة في عملية الحفظ وتقادما¹.

ثانيا: برامج التحويل الرقمي والفجوة الرقمية

1- الوثائق المطبوعة والوثائق الرقمية:

تتسم الوثائق المطبوعة (الورقية) بطابع الرسمية والصدقية، فهل باستطاعتنا أن نقول الشيء نفسه عن الوثائق الرقمية؟ بالنظر إلى سهولة التغيير والإضافة والحذف في الوثائق الرقمية، من دون أن نترك بصمات واضحة أو على الأقل من دون أن يكون اكتشاف هذه البصمات أمرا ميسورا، من هنا تأتي خشية البعض من إمكانية التزوير، فالتزوير يؤثر حتى في المعنى الأول للأرشيف، والمعلومة الصحيحة هي من أولى خصائص الوثيقة المخزنة، فالوثائق المطبوعة هي جامدة (Statique) وغير قابلة للتغيير، أما الوثائق الرقمية فهي دينامية (Dynamique) قابلة للتغيير، وهي تتغير بسهولة.

- الوثيقة الرقمية قابلة للتضعيف والنسخ طبق الأصل إلى ما لا نهاية، من دون أن نترك أي بصمات، أو تغيرات فيها، أما الوثيقة الورقية فلا تسمح بذلك.

¹ سامح زينهم عبد الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 184.

- بعض الصفحات تبقى على الشبكة إلى الأبد وبعضها الآخر لا يدوم إلا ساعات قليلة، والوثائق بحدّ ذاتها تسجل وتلغى على مواقع الأنترنت بسهولة أو بالأحرى تموت وتعيش ببساطة.

- الوثائق الرقمية متعددة الوسائط، فهي تظم رسوما، جداول، معلومات، فيديوهات، أصوات.. أما الوثائق الورقية فلا يمكن أن نجد بصدها إلا النصوص مع بعض الصور والجداول.

- يوجد بين أصناف الوثائق إختلاف وتباعد في الأدوات والوحدات المخصصة لقياس أحجام الوثائق، فكل نوع وحدة قياس خاصة به، فمؤرشف المطبوعات تقاس لديه الوثائق بالمتر المربع، أما الوثائق الرقمية فتقاس بحجم حامل المعلومات وبوحدات قياس المعلومات الرقمية: بايت (Byte).

- على صعيد تداول المعلومات، فتمتاز الوثائق الرقمية بسرعة هائلة في التفتيش عنها والوصول إليها، وذلك بالنظر إلى السرعة التي يوفرها الحاسوب ومن الممكن أن يتم تداولها إفتراضيا، أما الوثائق الورقية فيحتاج بلوغها إلى جهد أكبر¹.

- من أهم المشاكل التي تواجهها ثورة الرقمنة، هي كيفية تخزين المعلومات والحفاظ عليها وعلى أمنها، فذلك يتطلب وجود وسيلة لوضع وتنشيط المعلومات والأنظمة التي أسهمت في إيجاد هذه المعلومات وفي معالجتها، لكي تصبح في المستقبل سهلة المنال وقابلة للاستعمال، فلكي لا تتدم ذات يوم من الأيام على أننا لم نحافظ على وثائقنا الرقمية علينا أن نبحث عن طرق ووسائل لتخزينها، فهناك معلومات كثيرة يتم تداولها داخل الشركات، وهي غير موجودة إلا رقميا، وفي كثير من الأحيان لا يوجد التداول وتبادل المعلومات وأخذ القرارات إلا رقميا فقط وعبر رسائل إلكترونية.

¹ غسان مراد، الإنسانيات الرقمية، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2014، ص 277.

ستساعد أرشفة المعلومات لتكون في مستقبل قريب شكلا من أشكال المكتبة الإلكترونية، وفي المستقبل البعيد شكلا من أشكال التراث الثقافي لعصر معين، أو ما يمكن أن نسميه التراث الإلكتروني (E - Patrimoine).

2- مكونات وعناصر برامج الرقمنة: يتكون برنامج الرقمنة من العناصر الآتية:

- **المجموعات Collection:** قبل البدء في تنفيذ مشروع الرقمنة في المنظمة يجد تحديد مجموعات الوثائق التي تخضع للمشروع، فليست كل الوثائق تستحق أن تحول إلى صورة رقمية، وتقوم المؤسسة بالتعاون مع المتخصصين والخبراء في المجالات المختلفة بتحديد نوعيات الوثائق التي تدخل ضمن نطاق مشروع الرقمنة، ويعدّ هذا الأمر مهم وضروري، فبناء عليه نستطيع أن نحدد فائدة إقامة المشروع من عدمه، وإذا ما تقرر إقامته نظرا لأهمية مجموعات الوثائق وكمياتها نستطيع تحديد التجهيزات المادية والبرامج المطلوبة لتثبيت المشروع.

كما أن معرفة الخصائص المادية للسجلات الورقية يجب تحديدها لأنها تساعدنا في تحديد المواصفات المطلوبة للرقمنة، فالوثائق كبيرة الحجم مثل الخرائط والرسومات، والصور الفوتوغرافية الملونة تحتاج إلى أجهزة دقيقة لإلتقاطها وتصوير ألوانها، وتحوّل السجلات الورقية إلى الشكل الرقمي سوف تحقق قيمة مضافة إلى المؤسسة، لأنه يمكن الوصول إلى السجلات بشكل أسرع مما عليه في الحالة الورقية الساكنة¹.

- **المستفيدون من عملية الرقمنة:** إن التعرف على متطلبات المستفيد تجعل من تحديد المواصفات التقنية المطلوبة لاستمرار عملية الرقمنة، ومن خلال وضع الاقتراحات اللازمة لاستمرار النظام عشرون سنة قادمة.

ويعد المستفيد هو جوهر برنامج التحويل الرقمي، فهو حجر الزاوية الذي تقام عليه عملية الرقمنة، فالهدف الأساسي من الرقمنة هو إتاحة الوثائق وتعظيم الاستفادة منها مستعنيين في ذلك بالتطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات والمعلومات لتسهيل وصولها إلى

¹ أشرف عبد المحسن الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 168.

المستفيدين، لذا لا بد من التعرف على الانطباعات الأولية للمستفيدين من مجموعات الوثائق الموجودة في الأرشيف، والأنواع التي يرونها مهمة، ويتم البدء بها في عملية الرقمنة، والتعرف كذلك على إتجاهاتهم وتحديد فئاتهم ومدى تقبلهم لعملية التحويل الرقمي.

ويتم جمع البيانات المتعلقة بالمستفيدين وانطباعاتهم واتجاهاتهم ومواقفهم من الرقمنة من خلال استخدام أدوات جمع البيانات سواء بالمقابلة الشخصية أو بتوزيع الاستبيانات والعمل على تحليل هذه البيانات واستنباط النتائج واستخدامها في الوصول إلى برنامج لرقمنة السجلات يفي باحتياجات المستفيدين¹.

- العاملون في برنامج التحويل الرقمي.

- **إدارة المشروع:** مطلوب لنجاح مشروع الرقمنة وجود عاملون لديهم القدرة على التحليل ويمتلكون مهارات إدارة المشروعات، وعليهم أن يتابعوا خطط العمل الحالية، وإضافة أعمال جديدة لضمان تحقيق الفائدة من مشروع الرقمنة، ويجب أن يكون لديهم مهارات خاصة في إدارة الموارد المالية، والتفاوض مع موردي المعدات والخدمات والاستعداد الدائم لتقديم الدعم والصيانة وإدارة دورة حياة العمل.

- **الخبراء الفنيون:** يتضمن مشروع الرقمنة التكامل بين أجهزة الحاسب ومعدات التصوير الرقمي، وحزم البرامج المستخدمة في التصوير، ونحتاج إلى الخبراء الفنيين ذوي المهارة لمتابعة وفحص الخيارات المتعددة من أجهزة وبرامج لتحقيق أهداف مشروع الرقمنة في ضوء ما هو متاح من ميزانية وكفاءة عالية ويقوم الفنيون بالاتصال بالموردين واختيار تركيبات ومعدات مختلفة، وهم المسؤولون عن صيانتها، ويجب أن يشكل فريق الرقمنة مكتب للدعم الفني والتدخل لإصلاح أي عطل أثناء تنفيذ المشروع والاتصال بالموردين إذا لزم الأمر.

¹- Queensland state archives, guide liners for the digitization of paper – records, version 2, 2015, www.archives.qld.gov.au/pudigi-tisation/digi_guide_line.pdf, p 11.

- **مديري السجلات:** على مديري السجلات متابعة إجراءات تصنيف وفهرسة واسترجاع وحفظ السجلات سواء الرقمية أو الورقية، ويجب أن يكون لديهم الخبرة في إدارة السجلات الرقمية وتوثيقها مستعينين في ذلك بإدارة المعلومات والتكنولوجيا بالمؤسسة.
- **مشغلوا الحاسب والأجهزة:** لا بد من وجود عاملون يقومون بالحصول على السجلات المراد رقمتها، وتصويرها على الماسحات الضوئية، وإدخال البيانات الواصفة وقواعد البيانات وربطها بالصور الرقمية، ويجب أن يكون لديهم فهم واضح لخطة سير العمل من أجل أن تسير عملية الرقمنة بانتظام ووفق معايير الجودة¹.
- **تكلفة المشروع:** من الصعب تعميم تكلفة لكل مشروعات الرقمنة، حتى إذا كانت الموارد الأصلية والمنتجات الرقمية يمكن مقاربتها، إلا أن هناك أنشطة تختلف مثل التخطيط لإدارة المشروع، ومدى توافر البنية التحتية لتخزين ونقل الكيانات الرقمية، ويتم حساب تكلفة المشروع تبعاً لما يتم إختياره من مواد يراد رقمتها، كما يمكن الاستعانة بالمشروعات الأخرى المماثلة، كما يجب معرفة ما إذا كان المسح سوف يقوم به جهات خارجية أم ينفذ بواسطة الإدارة نفسها²، كما تتضمن التكلفة مختلف المتطلبات المادية والبرمجية كأجهزة المسح الضوئي والتصوير الرقمي، وسائط التخزين وبرامج إدارة المحتوى³.

¹ -IBID , p11.

²- Maxine K.Sitts, handbook digital projects : a management for preservation and Access, Andover, 2014 , <http://www.ned.cc.org/ressources/digitalhandbook/dman>, pdf, pp37,41.

³ Centre for humane arts, digital imaging for archival preservation and online presentation: best practices, michigan state university, 2013, http://www.historicalvoices.org/papers/image_digitization2, pdf,p6.

3- عوامل نجاح برامج التحويل الرقمي:

إن المدخل لنجاح برنامج التحويل الرقمي يكمن في فهم العلاقات بين ثلاثة عناصر هي:

- الغرض من وراء عملية التحويل الرقمي ومدى وضوحه.
- خصائص المادة الأصلية التي سيتم تحويلها.
- القدرات التكنولوجية المستخدمة في تنفيذ عملية التحويل.

■ أغراض الحفظ أو الغرض من الحفظ الرقمي للسجلات :

- **حماية المواد الأصلية:** إن الغرض الأكثر شيوعاً من استخدام التكنولوجيا الرقمية في المكتبات والأرشيفات هو عمل نسخ رقمية من السجلات يمكن استخدامها بدلاً من تصفح المصادر الأصلية، وغاية ما ترمي إليه عملية التحويل الرقمي هو الحد من الرجوع إلى الوثائق الأصلية، واستخدام النسخ الرقمية بدلاً منها لسهولة الرجوع إليها وإتاحتها لعدد كبير من المستفيدين مما يقلل إحصائية تلفها أو فقدها.

- **تمثيل الأصل:** يقوم النظام الرقمي على أساس تمثيل المحتوى المعلوماتي للمصادر الأصلية، ووضعها في نظام يمكن استخدامه في البحث عن المصادر الأصلية، والنظم الرقمية عالية الدقة هي التي تسعى لعمل محتوى متكامل إعتقاداً على المعايير والممارسات السليمة.

- **تسهيل الوصول إلى الوثائق:** إن الهدف من الحفظ الرقمي هو العمل على إنتاج صور رقمية يمكن الوصول إليها بسهولة والعمل على تنظيمها وتعزيز الوصول إليها مهما كانت مشتتة وبقدر متساو من الباحثين عنها، والعمل على حمايتها وضبط جودتها لإطالة عمرها ضد أخطار الاستخدام والزمن والأخطار البيئية.

■ **خصائص المواد الأصلية:** لا بد من فهم متعمق لخصائص الوثائق الأصلية المراد تحويلها، وأهم هذه الخصائص نذكر الظروف المادية للوثائق وتأثيرها على إمكانية معالجتها

أثناء عملية التحويل، كذلك الخصائص البصرية بما في ذلك النص الرئيسي والشروح والتوضيحات التابعة له، ومستوى التفاصيل بما في ذلك حجم ونمط الوثيقة وقيم الألوان.

■ **القدرات التكنولوجية:** يجب على المؤسسة أن ترصد الميزانية الكافية لشراء الأجهزة والمعدات والبرامج اللازمة للقيام بعملية الرقمنة على الوجه الأكمل، ومراعاة مبادئ التحويل الرقمي، كالتكامل، القدرة على الوصول، الاختيار، والتركيز على وسائط التخزين وجعلها أطول عمرا وقدرة على استرجاع البيانات¹.

4- الفجوة الرقمية وأسبابها:

الفجوة الرقمية خلفتها ثورة المعلومات والاتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية وتقاس بدرجة توافر أسس المعرفة بمكونات الرقمنة، ودرجة الارتباط بشبكة المعلومات العالمية، وتوافر خدمات التبادل الرقمي للمعلومات، وهي الأسس التي أصبحت تحكم كافة مناحي الحياة وأسلوب أداء الأعمال، حيث انعكس ذلك في تطور التجارة الالكترونية، وزيادة الشركات الجديدة التي تؤسس يوميا لممارسة أعمالها عبر الشبكة العالمية، وإقامة الحكومات الالكترونية وتنفيذ المعاملات المصرفية والمالية وإنشاء الشبكات التعليمية والبحثية والصحية والسياحية وغيرها وتقنين هذه العمليات غير تطوير التشريعات اللازمة².

الفجوة الرقمية ترجع لعدم القدرة على استغلال موارد المعلومات لتوليد القيمة المضافة، ولا حل إلا بتحرير التجارة الالكترونية وإسقاط الحواجز أمام تدفق المعلومات والسلع والخدمات،³ إذن يمكن القول أن الفجوة الرقمية هي نسبة التفاوت في حجم تكنولوجيا

¹ Aelop.Helen davis and simon voilson ,Andrew,An Approach, to the preservation of digital records, national archives of Australia, 2002, pp 9, 12 .

² عماري عمار وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي وفي الجزائر، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 124.

³ الجوزي جميلة، الفجوة الرقمية في الوطن العربي الأسباب والعلاج، الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، ص 3.

المعلومات والاتصالات إما من ناحية الإنتاج أو الإستخدام بين مختلف دول العالم وخاصة الدول المتقدمة والدول النامية.

ومن بين أسباب الفجوة الرقمية نذكر¹:

■ **الأسباب التكنولوجية للفجوة الرقمية:** ومن أبرزها نجد سرعة التطور التكنولوجي، فهناك فجوة رقمية كبيرة بين الدول المتقدمة والنامية، فمعظم الدول التي حققت تقدما هاما في إدماج واستعمال تكنولوجيات الاتصال هي من قارة أوروبا ولا سيما الشمالية منها، وسعى من الدول النامية إلى تقليص هذه الفجوة التي تفصلها عن الدول المتقدمة، بدأت في السنوات الأخيرة بزيادة إهتمامها بتكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة، فقد أصبحت تهتم بإدماج هذه التكنولوجيا في مختلف الأنشطة واستغلالها، بالإضافة إلى تنامي الاحتكار التكنولوجي سواء على مستوى العتاد أو البرمجيات.

■ **الأسباب الاقتصادية للفجوة الرقمية:** نجد العديد من الأسباب في هذا المجال من بينها: إرتفاع كلفة توطين تكنولوجيا المعلومات، واستحواذ الجنسيات على الأسواق المحلية.

■ **الأسباب السياسية للفجوة الرقمية:** من أهمها صعوبة وضع سياسات التنمية المعلوماتية، حيث تتسم هذه العملية في البلدان النامية بالتعقيد الشديد لأنها تحتاج إلى قدر من الإبداع ودرجة عالية من الوعي تفنقدها الكثير من القيادات السياسية التي تكن حائرة بين قناعاتها وبين أهمية التنمية المعلوماتية وبين كيفية إدراجها ضمن قائمة الأولويات الضاغطة، وكذلك سيطرت الدول المتقدمة الكبرى عالميا على المحيط الجيو معلوماتي، وأيضا سيطرة حكومات الدول النامية على الوضع المعلوماتي محليا، فحكومات الدول النامية تسيطر على منافذ المعلومات وتدعوا لحماية الأمن القومي محاولة جعل دولنا دول إقتصاد

¹ لجدل خالد، شراقي باية خديجة، نظم المعلومات وسد الفجوة الرقمية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الأول للذكاء الاقتصادي، الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 22-23 أبريل 2014 ص 20.

الربع، وهو ما يعني أن تكون دولنا دول تتيح خامات أولية طبقا لمبادئهم القديمة، ومحاولة تسطیح فكر الشباب وتحويلهم من العمل إلى التكاثر والتفكير البالي.

■ **الأسباب الاجتماعية والثقافية للفجوة الرقمية:** من أهم هذه الأسباب نجد تدني التعليم وعدم توفر فرص التعلم، فكلما ارتفعت نسبة الأمية أدى إلى اتساع الفجوة الرقمية، إضافة إلى أن دخل الأفراد في الدول النامية محدود بعكس الدول المتقدمة، كذلك الفجوة اللغوية لذلك تسعى جميع الدول حاليا إلى الاهتمام بلغتها القومية خاصة بما يتعلق بعلاقاتها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- **الجمود المجتمعي:** تتسم مجتمعات الدول النامية بضعف قابليتها للتغيير لأسباب عديدة ترجع إلى منظومة القيم والتقاليد السائدة وبالتالي تجد صعوبة في تقبل التغيير نظرا لتمسكها بهذه القيم والتقاليد.

- **الجمود التنظيمي والتشريعي:** وعدم توفر البيئة التمكينية.

- **غياب الثقافة العلمية التكنولوجية.**

5- **الهيئات العمومية الهادفة لتقليص الفجوة الرقمية وتدعيم برامج الرقمنة بالجزائر:**

لتعزيز مجال الرقمنة قامت الدولة بإنشاء مراكز وهيكل، من أبرزها:

■ **مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني:** هو هيئة عمومية ذات طابع علمي وتقني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وبالإضافة إلى المقر المركزي الذي يقع بالجزائر العاصمة، يتكون المركز من مواقع إقليمية، مكاتب العلاقات ومراكز التوثيق الإقليمية، وزعوا جغرافيا على مستوى ثلاثة أعمدة رئيسية من التراب الوطني، وله ثمانية عشر ممثلا جهويا عبر مختلف ولايات الوطن، تستند أنشطة هذا المركز على البحث والتنمية في مجال معالجة البيانات والعلوم التوثيقية والخدمات، البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشبكات والاعلام الآلي التطبيقي وخدمة الأنترنت.

■ الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها: هي عبارة عن مؤسسة وطنية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مقرها بالجزائر العاصمة، تم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/045 المؤرخ في 24 مارس 2004.

■ إتصالات الجزائر عبر الأقمار الصناعية: قامت الجزائرية للاتصالات بتاريخ: 2006/07/29 بإحداث فرع جديد في مجال الاتصالات عبر القمر الصناعي موزع عبر مناطق جغرافية مختلفة، الذي يسمح بتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوفير الكفاءات التقنية القادرة على الدراسة والبحث وتصيب وصيانة التجهيزات والبرامج وتطوير الشبكات لمختلف الإدارات خاصة العمومية، له ست مديريات جهوية: الجزائر، وهران، ورقلة، بشار، سطيف، قسنطينة، عنابة¹.

¹ - يحيوي محمد، واقع البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، المؤتمر السنوي الدولي الأول للذكاء الاقتصادي، جامعة جيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، 22-23 أبريل 2014، ص ص 8، 9.

خلاصة

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية الرقمنة تبقى تحتاج إلى شروط ضرورية وأساسية في تفعيلها كواقع ملموس، فالكفاءات البشرية والمادية والتقنية وحتى السوسيو مهنية تعد أسباب رئيسية لا بد على مختلف المؤسسات أن تسعى لتجسيدها خاصة إذا ما توفرت الإمكانيات والمتطلبات الضرورية لتحقيق ذلك، وكل هذا من أجل ضمان النتائج وتحقيق الأهداف.



الفصل الثالث

فعالية وأداء الموارد البشرية في المؤسسة



تمهيد

أولاً: الموارد البشرية للمؤسسة

- 1- الموارد البشرية في ظل أهداف المؤسسة
- 2- تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
- 3- نظريات دراسة مضامين إدارة الموارد البشرية
- 4- تحديد الكفاءات الإستراتيجية
- 5- الإدارة بالجودة الشاملة

ثانياً: فعالية الأداء

- 1- المداخل النظرية لدراسة فعالية الأداء
- 2- تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
- 3- مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم
- 4- تقييم الأداء لقياس الفعالية التنظيمية
- 5- الآليات التنظيمية للمؤسسة وفعاليتها

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج في أي منشأة أو منظمة، ومنها يكمن سر استمرارية المنشأة وتطويرها نسبة لحيويته ومقدرته علي عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى وأيضاً تعقيده وصعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام، وفقاً لأهمية هذا المورد نجد كبري الشركات أفردت له إدارات خاصة رغم حداثة هذا المنحى في الإدارة بصورة عامة، ومن هنا نمت الحاجة إلى العناية بالموارد البشرية وما يتعلق بها بدءاً بالتخطيط وحتى مكافأة ما بعد الخدمة، ونجد سر نجاح كبرى المؤسسات العالمية يرجع لعوامل مختلفة أبرزها الاهتمام بالأفراد وما يتعلق بهم، حيث نجد في كل تعاريف الإدارة إن تحقيق نتائج معينة أو أهداف أي منشأة يرجع في الغالب إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق الجهد البشري.

أولاً: الموارد البشرية للمؤسسة

1- الموارد البشرية في ظل أهداف المؤسسة: تؤدي هذه الإدارة مجموعة من الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية تخدم رسالة إستراتيجية المنظمة، كتقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة والوقت المطلوب، وفق إحتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، ثم العمل على توفير شروط توظيف عادلة لها ومناخ عمل تنظيمي مادي وإجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفعالية.

وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة أخرى هي: تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشاكلها، في مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة وزرع حب العمل في نفوسها، والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة، كما تشتمل نشاطاتها على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها، وكذلك توفير الأمان والاستقرار الوظيفي، وجعل قوة العمل في المنظمة فريقاً واحداً متعاوناً متأزراً يعمل بفعالية تنظيمية عالية المستوى، وبشكل

منسق مع إستراتيجيتها من أجل إنجازها وفق المطلوب، وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها¹.

تؤدي إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها تخدم رسالة واستراتيجية المنظمة، وتشمل هذه الأنشطة والممارسات مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموصفات المطلوبة والوقت المطلوب وفق إحتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية وأهدافها ثم العمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية وتوفير شروط عادلة لهم ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفعالية.

وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة أخرى هي: تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشاكلها، في مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة وزرع حب العمل في نفوسها، والولاء والانتماء تجاه المنظمة، كما تشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها، وكذلك توفير الأمان والاستقرار الوظيفي لها، ولعل من أهم ما تقوم به هذه الإدارة هو جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا متعاوننا متآزرا يعمل بفعالية تنظيمية عالية المستوى، وبشكل منسق مع إستراتيجيتها من أجل إنجازها وفق المطلوب وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها، وبما أن العنصر الانساني هو محور عمل إدارة الموارد البشرية فشيء طبيعي أن نجد هذه الإدارة تعتمد في ممارستها داخل المنظمة على نظريات السلوك الإنساني، لتعرف كيف يتم التعامل

¹ - فاروق حريري، دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010-2011، ص 84.

الإيجابي معها وكيف تحفز وكيف تتم قيادتها وكيف يبني منها فريق عمل فعال يحقق أهداف العمل الجماعي وروح الفريق.¹

تسمح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار استراتيجياتها² من خلال مايلي:

▪ **المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير:** إن حقل الموارد البشرية دائم التغير والتوسع، وعلى مديرية الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضا توقع حدوثها، فمن المهم أن تتناغم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إيقاع البيئة، وتبحث عن الفرص والمشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال. لكي تكون استراتيجية الموارد البشرية حيوية ومتفاعلة مع البيئة يجب أن تتفصل عن واقع ومشكلات المؤسسة، حيث يجب أن تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية وأن تظهر النتائج الواضحة للفعالية التنظيمية.

▪ **الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية:** يعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية الاقتصادية والتشريعية... يمكن لوظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها.

¹ المرجع السابق، ص 84.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص 31.

■ **تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد:** تقوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية التكوين الاستراتيجية، ولأن جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية، فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الانتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد، مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع معنوياتهم، هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تذنية مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد.

■ **كفاءة استغلال الموارد المتاحة:** إن المؤسسات التي تتوفر على الموارد المادية والتكنولوجية والمعلوماتية المتطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب، الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة المزج الاستغلال الجيد لهذه الموارد بما يتيح للمؤسسة تحقيق القيم المضافة

حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن توفر المؤسسة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة ثم تنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المؤسسة للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبيد وضياح كثير من الموارد مما يعني عجز المؤسسة على ضمان البقاء والاستقرار.

■ **المساهمة في مواجهة التحديات:** تواجه المؤسسات عددا من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجاتها للاتجاه للمدخل الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلا أمام نمو المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل.

2- تنمية الموارد البشرية في المؤسسة :

إن تنمية الموارد البشرية هي كل جهد علمي يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي لهم.¹

وهي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة كاختيار الأفراد المؤهلين، الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل، والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم.

كما تهدف تنمية الموارد البشرية إلى مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا مساعدتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية،² وبالتالي زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء مايجري من اختبارات مختلفة.

وعليه تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها العملية التي من خلالها تتم زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر نشاطات مختلفة منها:

- تقييم الأداء
- التكوين المستمر
- الترقية
- الإتصال
- العلاقات الإنسانية

¹ عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية الإدارية، القاهرة، مصر، 1994، ص133.

² نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد12، جوان 2014، ص36.

إن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة، وهناك من يرى أن تنمية الموارد البشرية تركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية والأتمتة وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال.

كما تتمتع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في كونها عملية استراتيجية، حيث ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية لمهارات جديدة ومتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.¹

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها

¹ يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 96.

الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهي مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية وجعل أداؤها في حالة تحسن دائم ومستمر.

2-1- آليات تطوير تنمية الموارد البشرية: هناك العديد من الآليات التي يمكن

اعتمادها لتنمية وتطوير وتنمية الموارد البشرية منها :

▪ **أنظمة التعليم المتعدد في إعداد قوة العمل:** يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية

- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع

- تعزيز برامج بما يتلائم مع التغيرات البيئية والمستجدات

- استخدام التكنولوجيا التعليمية

- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة¹

▪ **تطوير آليات تخطيط قوة العمل:** لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة، وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي :

- العناية بالإنسان.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، الأردن، ط3، 1998، ص ص43، 50.

- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.

- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة فعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة .

كما تنطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل الظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، كذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد .

▪ **تطوير آليات الاختيار والتعيين:** إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

يعرف الاختيار على أنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر ويتم هذا الإختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة.¹

فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالتطول والوزن والقوة، بل هي أيضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم إلى المهن والمهام التي تتناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية .

¹ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، دط، 2003، ص155.

لذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على :

- مبدأ الاستعداد والصلاحية

- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات

- مبدأ الجدارة والكفاءة¹

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار، إلا أن الخطأ في التقييم وال فشل في اختيار أنسب العمال يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة، إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تدريب وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك عوض أن يكون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، أصبح عالية يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية أثبتت نجاعتها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة كفأة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حسب مهارات وخبرات الفرد واستعداداته وتحقيق الملاءمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

▪ **تطوير آليات التكوين في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد:** لغاية رفع الأداء وحيث يلعب التكوين دوراً حيوياً لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الحديثة، مصر، دط، 2003، ص 122.

بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخيارات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الانتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.¹

▪ **تطوير آليات الأجور والحوافز:** تعتبر سيايات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وانتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها الى الخارج.

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرؤية للنشر، الأردن، دط، 2009، ص 63.

يمكننا اعتبار الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل.

وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقرب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما مما يعود بالنجاح على المنظمة.¹ ويعتبر انتهاج سياسة ناجعة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ العالة والمساواة، وبناء على ذلك يجب على كل منظمة -من خلال إدارة الموارد البشرية- أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل، ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

- الوضوح والبساطة

- ضمان حد أدنى من الأجور

- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة

- التوازن بين قيمة الأجر والأداء

- تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد

- أن يكون مقدار المكافأة تشجيعية ملموسة.

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من اتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، دط، 2002، ص338.

- إعداد دراسات شاملة لحوافزها

- الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة¹

وتختلف النظرة للأجور والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة، فينظر إلى العمل في المجتمعات الرأسمالية كسلعة مثلها أي سلعة أخرى يتحدد مقدارها في سوق العمل بناء على عوامل العرض والطلب، وبناء على ذلك يعرف الأجر على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الذي يبذله، وفي النظم الاشتراكية ينظر إلى العمل على أنه مجهود مشترك وعلاقة انتاجية محددة تهدف إلى رفع مستوى الانتاج للمجتمع، وبالتالي يعرف الأجر على أنه نصيب العمال من الانتاج.²

ومهما اختلفت النظرة إلى الأجور يجب اعتبار العامل الكفاء كمورد نادر على المؤسسات الاجتهاد في استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصيته وإبراز قدراته والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والانتاج، فزيادة الاهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة والمجتمع بالربح من حيث زيادة ومواجهة التحديات والمنافسة.

2-2- تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية: يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها دوركايم إسم التضامن الآلي تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي.

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:

¹ غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دط، د س ن، ص 28.

² يوسف أبو الحجاج، إدارة الموارد البشرية، دار الوليد، الأردن، ط1، 2010، ص 162.

- إفتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا
- تتطلب التكنولوجيا الحديثة عدة تغيرات داخل المنظمة مثل: طرق العمل، ونماذج علاقات العمل، وتغيير الاجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.
- الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني تكنولوجيا حديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد إهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب إهتمامهم بالأفراد¹

وفي كل الأحوال فإن هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثيرا من القرارات التي يجب أن تأخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد وحتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث تغيرات تكنولوجية تميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد لتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم لتكنولوجيا جديدة.

كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات جديدة، التدريب لصقل المهارات الحالية، التكوين، وتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء فرق عمل وما الى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة، ويتم تحقيق هذه الأنشطة إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، دط، 1997، ص35.

3- نظريات دراسة مضامين إدارة الموارد البشرية :

3-1- نظرية النظام التعاوني "شمستر برنارد":

- ترى هذه النظرية أن التنظيم يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف.
- تعطي أهمية كبيرة للعوامل النفسية والاجتماعية وللتنظيم غير الرسمي.
- تتادي إلى مبدأ تخصص الموارد البشرية عن طريق التكوين المتخصص حول المهن.
- تؤكد على عدم جدوى الحوافز المادية إذا كان العمال قد تجاوزوا مستوى الإكتفاء، وبالتالي يتحول الإهتمام إلى الحوافز المعنوية التي تعزز رغبة العمل لدى الأفراد مثل: الحوافز الشخصية كالفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز القيادة، بالإضافة إلى ظروف العمل الملائمة، التقدير على الجهود، الانتماء إلى الآخرين، المساهمة في إتخاذ القرار.. هي نوع من الدوافع التي تدفع الفرد إلى بذل الكثير من الجهود ومحاولة تحسين الأداء.

3-2- نظرية الإمتياز **Peters et Waterman**: المؤسسات التي تصنف في خانة

الامتياز حسب مبادئ هذه النظرية هي كالاتي:

- المؤسسات التي توجه إهتمامها نحو العمل متجنبة البيروقراطية، كما تؤكد على أهمية الاتصال
- الاستماع إلى الزبون والتركيز على فكرة إرضائه (الجودة، التجديد، رفض الفشل).
- تتمن الاستقلالية وروح المبادرة والتجديد.
- تحفيز العمل وكسب ثقتهم.
- توعية الموارد البشرية حول ثقافة المؤسسة وقيمها.
- هذه المؤسسات في طريقة عملها تجمع بين المرونة والصرامة¹.

¹- J. PHELPER, M.Kalika, Manegement : Stratégie et organisation , ED vuibert, Paris, 2000 ;pp 380,381 .

4- تحديد الكفاءات الاستراتيجية:

الكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات المؤسسة المكونة لمهنتها، ونميز بين الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة.

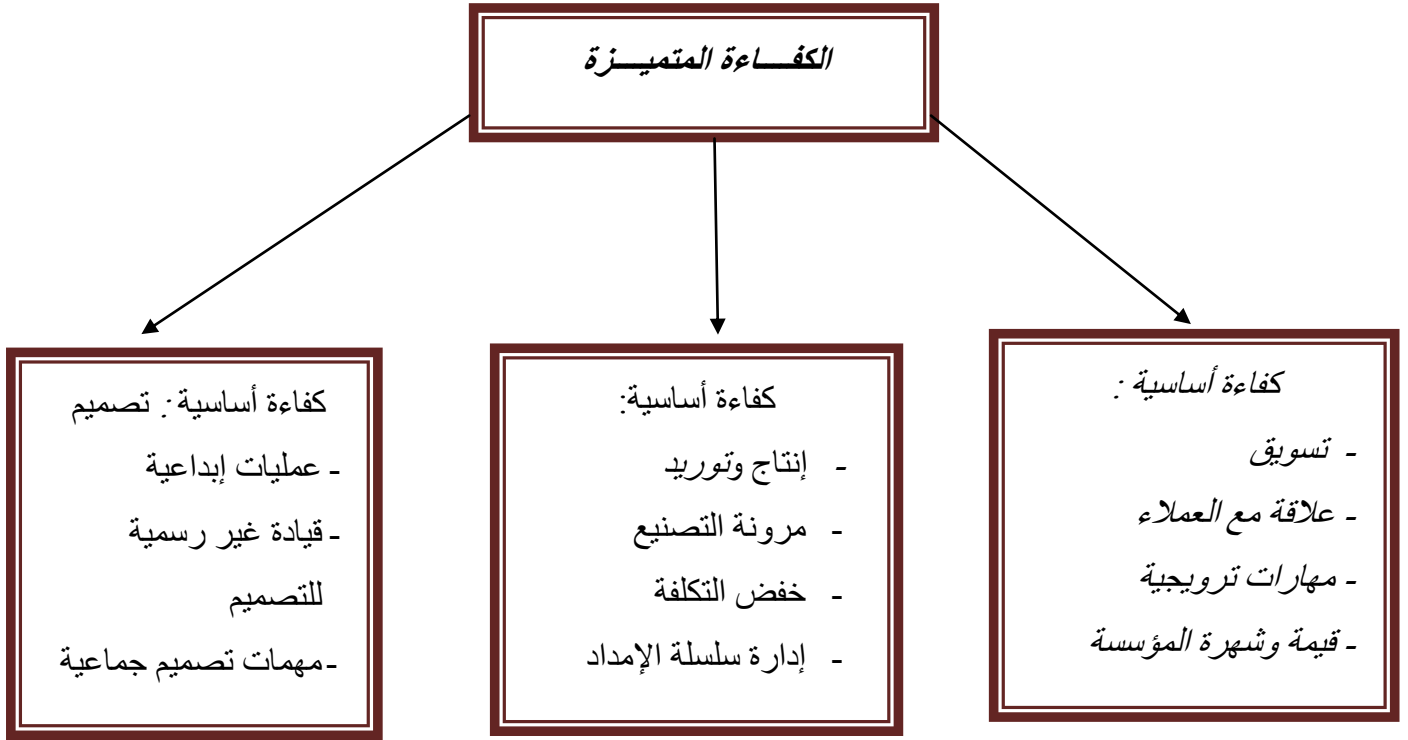
4-1- الكفاءات الأساسية: هي مجموعة من المهارات والمعارف والخبرات واستخدام التكنولوجيا، تساهم في قيمة المنتجات أو الخدمات، وتسهم في القيمة التنافسية كما أن بناء الكفاءات الأساسية للمؤسسة يتطلب تضافر جهود كل الفاعلين في المؤسسة، فهي تلك الكفاءات التي تولد القيمة في المؤسسة.¹

4-2- الكفاءات المتميزة: أما فيما يخص الكفاءات المتميزة وعلاقتها بالكفاءات الأساسية، نقول أن نجاح ونمو الأعمال وتميزها يعتمد على القرب من العملاء وفهم إحتياجاتهم، مصدر هذا التميز هو إمتلاك أكثر من كفاءة أساسية، يتم من خلالها تطوير النشاط، يتم تجميعها معا وتسمى: بالكفاءات المتميزة.²

¹- Jean jacques pluchart, master strategie , edition ESKA, paris, 2009,p182.

²- Pater wilson and sue .Bates ,the essential guide to manageng small business growth , published by John wiley & sons , England, 2003, p21.

شكل رقم (01): يوضح الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على كتاب إدارة الأعمال إستراتيجية وتنظيم.

5- الإدارة بالجودة الشاملة:

وذلك من خلال التفتح على العالم في جميع الدول مع سهولة تنقل الأفكار والمعلومات بشكل كبير وسلس بفضل الوسائل العصرية المتاحة، نمو الوعي وتحسن مستويات التعليم والتعامل بمسؤولية مع الموظفين، كذلك إنجاز المهام ضمن فريق عمل عكس المنهج التaylorي المبني على تقسيم العمل وتعود العامل على تنفيذ الأوامر فقط، مع قياس مستوى تقدم العمليات رغبة في بلوغ الأهداف بالمساعدة والتكاتف بين العمال ورؤسائهم، وكذا التدريب والتطوير للكادر البشري العامل، فاجتماع هذه العناصر تجعل العامل مقتنعا بعمله، مندمجا ضمن منظومة شاملة هدفها دائما تحسين الأداء وتحقيق أفضل النتائج في جو إجتماعي مقبول من طرف الجميع داخل المؤسسة.¹

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزرا، دار غريب، القاهرة، 0995 .

كما أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام يربط بين الإدارات وأقسام المنشأة المختلفة والعاملين بها ومايقومون به من أنشطة متباينة في منظومة متكاملة ومتناسقة، حيث تقوم إدارة الجودة والجودة الشاملة والايزو (ISO) على مواصفات مختلفة، بحيث أن الجودة تقوم على أساس (الأداء، الاعتمادية، الصلاحية، الخصائص، التوافق، خدمات مابعد البيع) في حين الجودة الشاملة لها خصائص مميزة منها (التركيز على العميل، التحسين المستمر، التعاون الجماعي بدلا من المنافسة، الوقاية بدلا من التفتيش، المشاركة الكاملة، اتخاذ القرارات أي اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)، أما الإيزو فلها خصائص لذلك تتسم بـ (وجود مواصفات موثقة، الأخذ بوجهة العميل، المراجعة الدورية وفق التحديث، التركيز على البعد الفني، التطبيق على بعض الأقسام، لها مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة).

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها أهمية كبيرة تكمن في إرضاء رغبات الزبائن وانحصار شكاواهم وتقليصها، وكذلك زيادة الكفاءة وزيادة الحصة السوقية، إضافة إلى التحسن في الربح والقدرة على المنافسة مع تقليص تكاليف النوعية وتحقيق منافع وقرارات متعددة، كما تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدة متطلبات أهمها تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل، الترويج وتسويق البرنامج مع الاستعانة بالاستشاريين وفرق العمل، إضافة إلى وجود نظام للقياس والتصميم الفعال، وضرورة التأكيد على رسالة الجودة الشاملة ضمن رسالة المؤسسة، كذلك القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوثيق العلاقة مع الموردين، والانفتاح في عملية الاتصال، فالمؤسسة تهدف من خلال تطبيقها إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الربحية والقدرة التنافسية، تحقيق الجودة وزيادة كفاءتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن، التميز بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج، زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل مع تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة، إضافة إلى السعي نحو تحقيق اختيار الموردين حسب جملة من المعايير وخلق بيئة دعم تحافظ على التطوير المستمر، كذلك تحقيق نتائج طيبة لاستطلاعات رأي الزبائن مع تقليل مشاكلهم.

ولكي تمنح لأي شركة شهادة المطابقة يجب توفير جملة من المواصفات وهي: مسؤولية الإدارة، رقابة التصميم، توثيق ومستندية نظام الجودة، رقابة التوثيق والمستندات، مراجعة المنتج، المشتريات، مشتري المنتجات من مصدر معين، التعريف بمواصفات المنتج، عمليات الرقابة، التفتيش والفحص والإختبارات، التفتيش على قياس وتجربة المعدات، وضع التفتيش والتجربة، الرقابة على المنتج، الإجراءات التصحيحية، المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم، مراجعة سجلات الجودة الداخلية، التدريب، الخدمات، الأساليب الإحصائية.¹

إن تحقيق ميزات تنافسية وأداء عالي يرتبط اليوم إلى حد كبير بالإهتمام بالجودة، حيث يرغب المستهلكون بسلع وخدمات ذات نوعية عالية، كما أن النوعية تعتبر هدفا لمجمل العمليات الملائمة بالأداء الوظيفي في الصناعة والخدمات على حد سواء، ولم تكتف الشركات بالضبط الداخلي للجودة بل لجأت إلى اعتماد شهادات خارجية من جهات متخصصة أهمها منظمة التقييس العالمية، حيث تمثل اعترافا بجودة السلع أو الخدمات، فالتركيز من قبل المنتجين للسلع والخدمات على الجودة يأتي لكونها العنصر الرئيسي الذي يعتمد الزبون في المقارنة مع المنتجات الأخرى.

ولقد ساعدت التكنولوجيا وبما فيها الرقمنة كثيرا في الإرتقاء بمستوى الجودة من خلال مساعدة العاملين في تحقيق تكامل العمليات مع تفضيلات الزبائن وإجراء تغييرات في المنتجات بسرعة وبكفاءة واطئة، وظهرت مصطلحات مثل: الإنتاج الرشيق الذي يعني استخدام التكنولوجيا لتحقيق إنسيابية عالية في نظم الإنتاج تعتمد على مجموعات صغيرة من العاملين، أما نظام الإنتاج المالي فهو نظام إنتاج يستفيد من التكنولوجيا بشكل كبير بالسماح بإجراء تغييرات سريعة وكفاءة لإنتاج منتجات مختلفة أو إجراء تغييرات في المنتجات الموجودة حاليا، كما ظهر بفضل التكنولوجيا مصطلح آخر وهو الإيحاء الواسع (الزبونة) الذي يعني إنتاج منتجات بناء على الذوق الفردي للزبون لمنتجات كانت تنتج بشكل دفعات

¹ شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2015، ص ص134، 144.

كبيرة، وما أشرنا إليه من أنماط جديدة يرتبط ارتباطا وثيقا بالجودة وحرص المنظمة على اقتناء التكنولوجيا المتطورة لتضمين هذه الجودة بمنتجاتها، ولعل مرحلة تصميم المنتج أصبحت سلاحا فعالا في المنافسة في ميدان الأعمال في عالم اليوم، حيث يسهل التصميم عملية التصنيع، كما يعتبر عامل جذب مهم للزبون.¹

ثانيا: فعالية الأداء

1- المداخل النظرية لدراسة فعالية الأداء: يمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين

رئيسيين تقليدي ومعاصر.

1-1- المداخل التقليدية : تتمثل فيما يلي:

- **مدخل العمليات الداخلية:** يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة إذا اتصفت بعملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، ويركز هذا المدخل على روح العمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل إتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، كما يتميز باهتمامه بالموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. (الانتقادات، البيئة الخارجية، الرضا أمر نسبي)

- **مدخل تحقيق الأهداف:** يهتم أساسا بزواوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها، أي يقيس مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها.

1-2- المداخل المعاصرة : وهي كالآتي:

- **مدخل أطراف التعامل:** يركز على الأخذ في الاعتبار رغبات أصحاب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها، ومن أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة: الموردون، المستهلكون، العمال، المديرون، الحكومة، المجتمع.

¹ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2014، صص 126، 128.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصحب عملية قياس الفعالية، لذلك يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولاً؟ وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

- النموذج النسبي: إعطاء أوزان وأهمية متساوية نسبياً للأطراف المختلفة
- نموذج القوة: يجب تحديد أقوى أطراف التعامل ومحاولة إشباع أهدافه واحتياجاته أولاً.
- نموذج العدالة الاجتماعية: البحث عن أقل الأطراف رضا ثم محاولة إشباع أهدافه أولاً

- النموذج التطوري: أهمية أطراف التعامل تختلف خلال مراحل دورة حياة المنظمة.
- مدخل القيم المتنافسة: ينطلق هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية، وتم التمييز بين نوعين من التوجهات هما:
- التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

- التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجية.
- كذلك تم التمييز بين النوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطاً مختلفة للإدارة وهي:

- الهيكل الجامد: يعكس إهتمام الإدارة بأحكام الرقابة والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
- الهيكل المرن: يعكس إهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.
- كما يقدم هذا المدخل بناءً على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربع نماذج لقياس الفعالية التنظيمية:

- نموذج العلاقات الانسانية: فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل.
- نموذج النظام المفتوح: تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، وتنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.
- نموذج الهدف الرشيد: استخدام هيكل جامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا المدخل إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية من خلال وضع خطط واستراتيجيات.
- نموذج العمليات الداخلية: السعي إلى تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظم جديدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات¹.

2- تحسين وتطوير الأداء الوظيفي:

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق لمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الاداء إلى المحافظة على الأداء المتميز، وتحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمد، لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء.

وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء هو تحقيق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل في الأداء المستهدف ليضل التساوي والتعادل بينها قائم، وتجدر الإشارة إلى أن الفرق بين تحسين الأداء وتطويره، يكمن في أن التحسين يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط، أما التطوير فينتج إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية.

¹ - علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، ب س ن، ص ص 171، 179 .

كما أن المؤثرات المحددة لنجاح عملية تحسين الأداء الوظيفي تتمثل هذه المؤثرات في تحديد الأدوات القانونية والأساسية، تحديد الأهداف والمخططات، تحديد الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسات، كذلك تحديد الموارد المالية والمادية والبشرية، وتحديد القيادة الإدارية وأساليب الإشراف، مع تعميم اللامركزية وتفويض السلطة، إضافة إلى توطين مبدأ التعاون وإبراز دور العلاقات العامة، مع ضرورة التركيز على الديمقراطية والقيم الأخلاقية، وكذا توفر نظام جيد للاتصال والمعلومات ومتابعة التطور التكنولوجي والفني، الاستماع للمواطنين والحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب واعتماد نظام عادل للتحفيز¹

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تطمح إدارة الأداء إلى تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمد، وتهتم كذلك بالرفع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره (المدخلات، العمليات، والمخرجات) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء، مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء هو تحقيق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والإرتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف، كما تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الإنحراف في الأداء الفعلي والتي تعود لأحد عناصر الأداء سواء على مستوى المدخلات، العمليات، أو المخرجات.

¹ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص183.

إن مجالات تحسين وتطوير الأداء يمكن ايجازها في تطوير قدرات ومهارات الفرد ونظم التعامل في الأسواق، زيادة المستوى المعرفي للفرد مع تحفيز وتنمية اهتماماته بالعمل، إضافة إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، إعادة تخطيط الأداء، إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإعادة النظر في توزيع المسؤوليات والصلاحيات، وكذلك تعديل النظم والسياسات وزيادة نسبة استيعاب التقنيات وتطويرها واستحداث تقنيات جديدة، وكذا تحسين مكان العمل وتطوير ثقافة المنظمة، تطوير أنماط وأساليب القيادة، وتطوير العلاقات مع الموردين¹

3- مؤشرات الحكم على فعالية التنظيم:

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الإختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول "جيزون Jaison": إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:

- **الإنتاجية:** ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة، وقد تعني الإنتاجية القيمة الفعلية للمخرجات أو الناتج الذي تحقق خلال فترة زمنية محددة، أو تعني السعي لتحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر محددة بصرف النظر عن العائد المادي، وهذا يعني أن هناك تباين في النظرة الإنتاجية بحسب القصد والهدف من الإنتاج²

- **الكفاءة:** ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

¹ علي السليمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د ط، 2001، ص182.

² سعيد يس عامرو خالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، السعودية، دط، 1984، ص37.

- **الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى¹

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.²

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

- **التكيف:** ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

- **النمو:** يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

¹ جون ه جاكسون وآخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1988 ، ص 59

² صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006،ص216.

■ مؤشرات داخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل، وفي ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكيف مؤهلاتهم مع الوظائف الجديدة التي سيشغلونها ولتفادي الأعطاب التي تصيب الآلات مثلا أو الأخطاء التي ترد من طرف الموظف صاحب الخبرة المحدودة، فالتكوين هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين، فمن وجهة نظر david King فهو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال¹، كما يعرف

¹ محمد نصر مهنا، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، دط، 1998، ص290.

التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء.¹

- **التأخر والغياب بين العاملين:** ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.

- **الرضا الوظيفي:** يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره، فالرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالإكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة من خلالها ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، فالإنسان العامل قد يشعر بالإرتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية، كما أن الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تتضمن: طبيعة العمل، التعويضات وفرص الترقية والإشراف، وقد بينت دراسات متعددة أن الرضا عن العمل بين صفوف القوى العاملة يتأثر بالدرجة الأولى بمكونات العلاقة بين العامل والمنظمة، فالرضا عن العمل ليس مطلقا إذ هناك حد أعلى أو حد أدنى له وإنما هو مسألة نسبية² والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين لذا نجد أن له أهمية كبيرة في النجاح المهني.

¹ محمد فتحي، 766 مصطلحا إداريا، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، دط، 2003، ص 275.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، دط، 2005، ص 110.

- **مؤشرات خارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
 - إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
 - الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
 - التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.
 - المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
 - البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.
 - القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
 - التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

وكما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في الفعالية، حيث يرى "برايس Brice" أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها -العوامل الوسيطة - والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة، وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها وهذه العوامل هي:

- **اتساق السلوك:** أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.

- **الروح المعنوية:** والتي تعكس مدى إشباع ودوافع العاملين.

- **التكيف:** وهو إستجابة المنظمة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

- **إستقرار المنظمة:** وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبتها في منتجاتها.¹

- **الإحتفاظ بالعمال:** إن المحافظة على العمالة أمر ضروري في حالة ومستغنى عنه في حالات أخرى، أما الحالة الأولى فتكون فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتوجها الأجود، فلا يليق بأن يكون معدل دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة والعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد والمستقطب الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى يتعود على الروتين، ومنه على المؤسسة الحرص الدائم في المحافظة على عمالها، وأما حالات الاستغناء فهي عديدة نذكر منها: حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار، مما يجعل عمالها أكثر عرضة للتسريح،

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 214

وللمؤسسة الحق في تخفيف عبء وتكاليف قد تصرفها من أجل استيفاء المورد البشري دون القيام بعمليات إنتاجية تدر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف.

- **النمو أو التوسع:** إذا ما زاد حجم نشاط المؤسسة عادة يمكن أن تصنف استراتيجيتها بأنها استراتيجية نمو، وهذا يدل على زيادة استثمار أرباحها وبالتالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف، نظم العمل، والهيكل التنظيمي.

- **إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم:** لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أولاً وثقافة المجتمع ثانياً، وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتماً على المنظمة، وبهذا لا بد من الحد من هذا الإستعمال من جهة، ومن جهة أخرى فإن للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها لأن الأمر يتوقف هنا على العلاقة بين العامل والمنظمة، فهذا التعاقد يسمح بإنشاء جملة من الأهداف منها ما هو مشترك بين الطرفين ومنها ما هو لصالح كل طرف على حدى ولكن هذه التعاقدات من هذا النوع ستؤثر حتماً على التنظيم لأنه في بعض الأحيان يحدث تعارض بين أهداف الفرد والمنظمة، وهذا ما يجعل هناك إضرابات أو كبح للآلات وتعطيلها من أجل الحصول على ما يريده العمال، ومن هذا المنطلق لابد من إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم وأن يكون هناك توزيع عادل للأرباح بين العمال كتحفيز وكسب الولاء.

- **الولاء التنظيمي:** نظراً للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات والمؤسسات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة، فإذا كان الأفراد يتميزون بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المنظمة، أما إذا كان ولاءهم منخفضاً فنجدهم يستتكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم وبالتالي فعلى المؤسسات العمل على تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها، فالولاء التنظيمي بصفة عامة دور في رفع الأداء مما

يجعل الموظف أكثر رضا عن عمله لأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل ودرجة الإلتزام التنظيمي.¹

- **الهيكل التنظيمي المرن:** يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من عدة عناصر أساسية (إدارة، أقسام متخصصة، أجهزة ومعدات، قوى بشرية...) وتدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمنظمة وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة في أداء واجباتها وتحقيق الأهداف المخططة، فإذا حدث خلل في هذه العلاقة نتيجة ضعف أحد العناصر أو بعضها يؤدي ذلك إلى عدم كفاءة الأداء أو عدم فعالية المنظمة، مما ينتج عنه خسائر تؤثر سلبا على المنظمة، ولتفادي هذه المشاكل والخسائر تقوم المنظمة باختيار هيكل تنظيمي مرن يعد من بين العناصر المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية، التطويرية والادارية للمنظمة، وإن تحديد هذا الهيكل يسمح للمنظمة بإمكانية استثمار الطاقات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- **الثقافة التنظيمية:** لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثين على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على متغيرات أساسية منها: الهيكل، الاستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة، الثقافة التنظيمية.. وقد خلصت إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق أداء متميز وفعالية عالية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:²

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتجديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تمييز الأداء

¹ علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 1999، ص308.

² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، دط، 2002، ص ص44،

- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة

- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الابداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

- **التكنولوجيا المتطورة:** إن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في المنظمة وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأيضا استخدام التكنولوجيا في ميادين أخرى كالتدريب والتعليم أمرا حتميا، وكل منظمة تدمجه في استراتيجيتها مهما كلف الأمر، ومن هنا فإن ظهور الحاسبات الآلية كان بمثابة خطوة عظيمة في حياة المنظمة الذي زاد من كفاءة وفعالية الاتصال داخل وخارج هذه الأخيرة، وكذلك ربط مختلف أجزاء هيكلها التنظيمي.

إن الأمر الذي يحقق للمنظمة أهداف وكذلك يحقق الجودة الشاملة لا يكون دون اليقظة التكنولوجية، فعلى المنظمة أن تكون دائما على علم بما يجري في الخارج وذلك بترصد ما يحدث من تغيرات، وعليه فإن ثورة المعلومات والمعلوماتية أثرت بالإيجاب على المنظمة بالرغم من أنها مكلفة إلا أنها تيسر عمل الفرد وتساهم في عملية تكوينه وتأهيله وبالتالي فالتكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة، وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال ومنها ما هو مرتبط بالرأس مال البشري، معرفة كيفية العمل والانتاج وهي معارف منظمة ومشكلة لتقنيات مجمعة، لدى الأفراد إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الانتاج.

لكن هناك آلات تكنولوجية متقدمة تؤثر على فعالية المنظمة وما عليها إلا أن تقوم بنقل التكنولوجيا المتطورة لأن هذه الأخيرة تؤثر على مدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها العامة والموارد التكنولوجية خاصة الآلات المتطورة.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وليس هناك إتفاق بين

الكتاب والباحثين حولها وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية ولكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء... الخ

4- تقييم الأداء لقياس الفعالية التنظيمية:

يعتبر تقييم الأداء من العمليات الأساسية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات المتعلقة بفعالية المورد البشري في منظمة معينة، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة القرارات التنظيمية، وهناك ثلاثة أغراض عامة لتقييم الأداء:

- الاستفادة من نتائج التقييم في إتخاذ القرارات الإدارية.
- الإعتماد عليها في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته ووضع برنامج تكويني له.
- جعلها كعامل للتحفيز، إذ يجب أن يؤدي نظام التقييم الموضوعي والدقيق إلى إحداث تأثير ملموس لدى الفرد، فيجب أن يؤدي ويحفز على المبادرة وتنمية الإحساس بالمسؤولية وزيادة توجيه جهود الفرد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.
- إضافة إلى هذا فإن تقييم الأداء يؤدي أيضا بالعامل إلى تفهم أفضل النتائج ومسؤوليات العمل وعلاقته بزملائه والعمل المتوقع منهم واحتياجاتهم التكوينية وكلها أغراض تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية .

يعتبر تقييم الأداء عملية قياس الكفاءة الحالية للموظف، والحكم على خبرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معيارا فرعيا من معايير إدارة الموارد البشرية التي تتضمنها مكافآت الأداء المتميز.

4-1- أهداف تقييم الأداء الوظيفي وأهميته: تتمثل فيما يلي:

- مساندة القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون الموظفين كالترقية ومنح المكافآت أو النقل أو الفصل من الخدمة.

- توفير التوثيق اللازم لسلامة وملاءمة القرارات الادارية والذي يتمثل في تقارير الأداء الوظيفي.
 - توفير أساس سليم لاتخاذ قرارات إدارية صائبة وعادلة، وذلك بدلا من الإعتماد على الحكم الشخصي.
 - إرشاد ونصح العاملين وتوفير معلومات مرتدة أو تغذية عكسية للموظف فيما يتعلق بأدائه وذلك لكي يتعرف على مواطن القوة في أدائه لتعزيزها، وأوجه القصور لتلافيها.
 - وضع خطط لتحسين الأداء وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء تقارير الأداء الوظيفي، وتوفير التدريب اللازم لتلبيتها.
 - التنبؤ بقدرات العامل في المستقبل.
 - إشعار الموظف باهتمام رئيسه به ومتابعته لأدائه، وذلك من خلال التغذية العكسية التي يزوده بها.
- ويتضمن تقييم الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسات مايلي:
- وجود أنظمة موثقة تطبقها المؤسسة لتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي وعادل، ويظهر نقاط القوة والضعف في أدائهم.
 - وجود نظام دقيق ومحدد لقياس أداء الموظفين، بحيث يتسم بالشفافية والوضوح وأن يكون معلنا لجميع الموظفين.
 - أن تكون فلسفة النظام قائمة على أساس أن الهدف من تقييم الأداء هو هدف إيجابي من خلال تحسين أداء الموظف وتلافي القصور.
 - توفر معايير تقييم أداء تستند إلى تحقيق النتائج، اعتمادا على طريقة (الادارة بالأهداف والنتائج)
 - أن تكون معايير التقييم وثيقة الصلة بأداء العاملين.

- أن تكون نتائج تقييم الأداء علنية بحيث يحق للموظف المعني الاطلاع على تقرير أدائه الوظيفي ومناقشته مع رئيسه إذا رغب.
- أن يشمل تقييم أداء الموظف فترة التقييم كلها، وأن لا يتأثر بالحادثة أي بسلوك الموظف في آخر شهر أو شهرين مثلاً.
- أن يتضمن نظام تقييم الأداء نصوصاً واضحة ومعلنة تحمي حق الموظف في التظلم والرجوع إلى جهة أعلى لرفع تظلمه إليها¹

4-2- مسؤولية تقييم الأداء: يمكن إرجاع هذه المسؤولية إلى الأطراف الآتية:

▪ **وحدة الموارد البشرية:** هي التي تقوم بتصميم تقييم الأداء، سواء بالإستعانة بالأنظمة العالمية المتعارف عليها، أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين أو من جهات أعلى، ثم تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميعها وتفريغها وتحليلها واستخلاص النتائج...

▪ **المديرون:** يقوم هؤلاء بصفتهم المشرفون مباشرة على العمال بإعداد مقاييس تقييمية وإفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج وتقديمه إلى وحدة إدارة الموارد البشرية وعادة ما يتم التقييم مرة في السنة، ولكن عملية التقييم عملية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحددها في سجل خاص به ويحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة.

▪ **تصميم البرنامج التدريبي:** هناك العديد من الخطوات يجب اتباعها عند تصميم البرنامج التدريبي وهي:

- الأهداف: تحديد الهدف المراد الوصول إليه من خلال عملية التقييم

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص ص44، 45.

- المعايير: يقصد بها مستوى أداء محدد مسبقا يمكن المقارنة به عند التقييم
- العوامل التقييمية: وهي عدد العوامل المعيارية التقييمية التي على أساسها نصل إلى أهداف البرنامج، ومنها: الحضور والمواظبة
- المواعيد النهائية
- التعاون مع زملاء العمل والمشرفين
- تقبل الاقتراحات
- إدارة الوقت
- استخدام المعدات
- وضع أولويات للمهام
- جودة ودقة العمل
- حل المشكلات
- الإبداع والأصالة
- الاتصال شفهي أو مكتوب
- المهارات الفنية والمهنية
- المقاييس: وهي الأداة أو وحدة القياس التي بواسطتها يحدد الأداء الفعلي وتعرف موقعه من المعيار.

- تحديد الفئات: أي تحديد الفئات الخاضعة للتقييم، ثم تحديد المعايير والمقاييس المناسبة لها¹

4-3- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له، إلا أنه مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه لأن نتائجه تستخدم في المجالات التالية:

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط2، 2011، ص ص89، 91.

■ **تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية (أحد وظائف إدارة هذه الموارد) تساعد في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي:

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

■ **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة، وبشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، فتقييم الأداء يوضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية، وماهي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

■ **تقييم الاستقطاب والاختيار:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة التجربة والتدريب التي تلي عملية تعيينها وما بعدها، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب والاختيار والتعيين وهما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية قد فشلتا في استقطاب وانتقاء الموارد البشرية ذات

الامكانات العالية والمؤهلة بشكل جيد، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في أداء مهمتهما المطلوبة منهما

▪ **تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية:** تبين نتائج تقييم أداء العاملين عادة مواطن الضعف والقصور في أدائها، التي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها تصميم وتنفيذ برامج التعلم والتدريب اللازمة التي بواسطتها تعالج جوانب الضعف هذه، وهذا يقودنا في نهاية المطاف للقول بأن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التعلم والتدريب التي تحتاجها.

▪ **تقييم برامج التعلم والتدريب:** يسعى أي برنامج للتعلم والتدريب إما لعلاج جوانب ضعف في أداء الموارد البشرية أو تنمية جوانب قوة فيه، وهذه الجوانب تحددتها نتائج تقييم أداء هذه الموارد، ولكي نعرف هل نجح نشاط التعلم والتدريب (أحد وظائف إدارة الموارد البشرية) في إنجاز مهمته التي تتمثل في استفادة المتدربين من هذه البرامج وتحسن مستوى أدائهم، لابد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تعليمهم وتدريبهم للحكم على مدى هذه الاستفادة وهذا التحسن، في ضوء ذلك نصل إلى نتيجة مفادها أن نتائج تقييم الأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التعلم والتدريب وما يعده من برامج.

▪ **تحديد الحوافز التشجيعية:** يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق من الموارد البشرية التي تعمل لديها الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلاوات.. فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية على أساسها تدفع الحوافز، والتبرير المنطقي لهذا الرأي أن الحوافز التشجيعية يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد والنشاط في العمل، أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد، فإذا دفعتها بغض النظر عن هذا العائد سيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل، هذا إلى جانب أن المنظمة تكون قد حققت العدالة والموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها مما يسهم في رفع معنوياتهم.

▪ **إنهاء الخدمة:** يأخذ إنهاء خدمة الموارد البشرية من قبل المنظمة شكلين هما: الأول الفصل أو الطرد من العمل، الذي يعتبر أقسى عقوبة تفرض بحق من يعمل لديها، والطرده له أسباب كثيرة من ضمنها فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقييم أدائهم مع مرور الزمن ضعف أدائهم البين، وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء فبقاؤهم في العمل يشكل عبئا على المنظمة يجب التخلص منه، أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل الذي تلجأ إليه المنظمة عندما يكون لديها فائض في قوة العمل وتريد الاستغناء عن جزء منها.

▪ **النقل الوظيفي:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر، إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها، بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل.¹

5- الآليات التنظيمية للمؤسسة وفعاليتها:

إذا كانت الإمكانيات المادية والهيكل التنظيمية والإجراءات العملية هامة في نجاح التنظيم فإن العنصر البشري هو الأهم لأن معظم الصعوبات والانحرافات وغيرها تنشأ بفعل سلوكيات الأفراد غير السوية وكذلك بالنسبة للنجاحات، فالأفراد يملكون قوة كبيرة في تغيير وتعديل الظروف والأوضاع، فيسعى التنظيم بناء على ذلك إلى إلغاء بعض المصالح أو إحداث أخرى أو جلب مهارات جديدة وهكذا، كما تفرض إستراتيجية العمل التنظيمي على الإدارة أن تحوز على مهارات فائقة في توجيه الأفراد والتأثير عليهم وتفعيل العوامل التي تدفعهم إلى المساهمة بقدر ما يستطيعون وإعطاء كل ما يمكن إعطاءه، وكل هذا إنما يترتب ويفرض نفسه على الإدارة بفعل العقلية التي يدخل بها الأفراد في التنظيم كانعكاس لبيئتهم الثقافية - الاجتماعية وميلهم الزائد نحو التصرف وفقا للأساليب المتعود عليها في الحياة الخاصة ويمكن إجمال نقاط هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2015، ص376

- تعديل هياكل التنظيم بقصد التخلص من العيوب وتهيئة جو العمل البناء المبني على التفاهم.
- توفير التكنولوجيا وإدخال أساليب العمل الحديثة التي تتلائم وروح العصر.
- تغيير طبائع الأفراد وتصرفاتهم عن طريق تغيير إجراءات التوظيف والترقية وطرق التدريب والتكوين والاتصال، ومحاولة تغيير نظرة الموظفين نحو العمل وتصرفاتهم التي قد تتعارض مع أهداف التنظيم.
- تعديل وتحسين العمل بحيث لا تتنافى والمبادئ التي وجد من أجلها التنظيم.
- القدرة على التكيف مع البيئة من حيث طبيعة العمل ونوعيته.

خلاصة:

بدأ إعادة الاعتبار للمورد البشري والعمل على تحفيزه وإشراكه في تحقيق أهداف منظمته وأهداف مجتمعه، فالفرد عنصر من عناصر الانتاج وهو عامل إيجابي لتحقيق فعالة الأداء إذا ما أحسن الاستغلال لهذا العنصر وإذا وفرنا له الشروط الضرورية لذلك، فالتغيرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تخلف صراعات وتناقضات داخل مختلف المؤسسات، لذا على التنظيمات الاجتماعية أن تكون على استعداد دائم لمواجهة كل ما يتعرض له من ضغوطات وتغيرات قد تؤثر في مواردها البشرية، وذلك عن طريق التعاون بين مختلف المؤسسات والقطاعات الاجتماعية وعن طريق تطبيق مناهج علمية مدروسة من أجل النهوض بالعنصر البشري.



الفصل الرابع

الرقمنة وفعالية أداء الموارد البشرية



تمهيد

أولاً: التكنولوجيا الجديدة وتأثيرها على فعالية الأداء

- 1- الإتجاهات النظرية لدراسة التكنولوجيا
- 2- أثر التكنولوجيا الحديثة والعالم الافتراضي على رأس المال الفكري
- 3- أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم فعالية الأداء
- 4- أثر التطور التكنولوجي على العملية الإدارية وفعالية الأداء
- 5- دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تدريب الموارد البشرية

ثانياً: تحليل سوسيومني للرقمنة

- 1- الإطارات البشرية والرقمنة
- 2- تدريب الأفراد في العصر الرقمي
- 3- الرقمنة الظاهرة السوسيومنية الجديدة
- 4- إدارة الموارد البشرية رقمياً
- 5- واقع الرقمنة في المؤسسة الجزائرية

المؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي اقتصادي والعنصر البشري هو متغير أساسي في العملية الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المناسب بأقل تكاليف بأعلى جودة ومن هنا تتبع أهمية العنصر البشري ومن هنا تتجه الدراسات لمعرفة أهم الطرق لزيادة الإنتاج وزيادة معدل فعالية أداء العاملين فكان لا بد من تحفيزه من خلال تلبية احتياجاته ودعمه لمواكبة التغييرات المتسارعة على مستوى التقنيات الرقمية والثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم في العصر الحالي.

أولاً : التكنولوجيا الجديدة وتأثيرها على فعالية الأداء

1- الإتجاهات النظرية لدراسة التكنولوجيا

1-1- الإتجاه المحافظ: أحدث التقدم التكنولوجي تغيرات اجتماعية واسعة المدى وأكثر تعقيداً أدت إلى تطوير وسائل الإتصال، وظهور التمايز الثقافي للطبقات الاجتماعية والجماعات الحضرية والريفية.

وموازاة مع هذا التقدم التكنولوجي اتسع الحديث عن آليات نقل التكنولوجيا، واختلفت آراء المفكرين والمنظرين حول طبيعة هذه التكنولوجيا المستوردة ومدى تأثيرها على التنمية التكنولوجية.

وعلى الرغم من تعدد الآراء والطروحات الفكرية والنظرية فإنها تنحصر على العموم في اتجاهين رئيسيين هما: الإتجاه المحافظ والإتجاه الراديكالي، حيث يقوم الإتجاه الأول المحافظ على تفسير مظاهر التنمية في سلسلة من العمليات تقوم على التساند والتناغم والتوازن والإبتعاد عن الصراع داخل النظام الإجتماعي حفاظاً على البناء القيمي والثقافي للمجتمع.¹

¹ علي غربي ويمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص30.

كما يعتمد هذا التفسير على بعض مفاهيم التقليد والحدثة للتمييز بين سمات المجتمع الحديث والمجتمع التقليدي، وهذا ما أوضحه إميل دوركايم (Emile Durkeim) (1885-1917) في أن كل المجتمعات تمر تدريجيا من مجتمع تقليدي بسيط إلى مجتمع متقدم، بحيث تترك كل ما هو تقليدي لتأخذ بكل ما هو حديث بشرط أن تستبدل القيم التقليدية بأخرى حديثة، تتماشى وخصوصية المجتمع الحديث المتمثلة في: العقلانية، التنظيم، التكنولوجيا الحديثة، التخصص وتقسيم العمل وغيرها.

- نظرية الفعل الإجماعي لماكس فيبر (النظرية المثالية):

تتدرج نظرية الفعل الإجماعي ضمن الاتجاه المحافظ من حيث المبادئ والأسس العامة التي توجهها، وقد حاول ماكس فيبر (Max Weber) (1864-1920) من خلال تزعمه هذا الاتجاه صياغة إطارا نظريا لدراسة نشأة النظام الرأسمالي، وقام بعرضه في مؤلفه الشهير: "الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية" الذي ضمنه شواهد كمية وكيفية.

وقد أولى ماكس فيبر الخصائص النموذجية للرأسمالية الغربية الحديثة وروح العقيدة البروتستانتية بما تتضمنه من سلوك وأخلاقيات عملية أهمية خاصة في تفسيره لنشأة النظام الرأسمالي، بوصفه نموذج التنمية الذي حققه المجتمع الغربي.¹

وفي خضم تحليله لهذه القضية طرح ماكس فيبر سؤالا مفاده: لماذا سادت الصناعة الرأسمالية في الاقتصاديات الأوروبية الغربية دون غيرها؟ وأجاب عليه في أن التفسير الأساسي يتمثل في ظهور عملية ثقافية جديدة هي العقلانية أو الرشد (Rationalité)، فتوسع الصناعة وتطور التكنولوجيا في الغرب يعود أساسا إلى التنظيم الرشيد لمشروع العمل الذي يتطلب الاستخدام الكفء للرأسمال والاستثمار المصحوب بالجهد والعمل المستمر من أجل التفوق على المنافسين، كما يعد العلم الحديث من العوامل الهامة لازدهار الرأسمالية الغربية،

¹ المرجع السابق، ص 07.

حيث يعتبر الك نتيجة الاعتقاد في طبيعة الإله البروتستانتية المتعالي والإزدواجية المصاحبة لذلك بين العالم السماوي والعالم الغيبي.

ويستند إلى العلم كذلك نشأة التكنولوجيا الحديثة أو مايسمى بالتكنولوجيا العقلانية التي سادت المجتمع الغربي وأدت إلى تأسيس تشكيلات إنتاجية واجتماعية عديدة أسهمت في مجموعها في تأسيس النظام الرأسمالي، وباعتبار التكنولوجيا إحدى نتائج العلم الحديث فهي تتضمن رفض المنطق التقليدي لإنجاز الأعمال وتتطوي على أداء أكثر كفاءة ممكنة.

ويرى فيبر أن هناك تأثيرا متبادلا بين الظواهر الدينية والظواهر الإقتصادية، حيث أن الرأسمالية الحديثة نشأت خلال العقيدة البروتستانتية التي تطابق روحها روح الرأسمالية.

وأشار فيبر إلى أن العلاقة بين الديانة البروتستانتية والبناء الطبقي تبدو واضحة من خلال مقارنة الوضع الطبقي للبروتستانت بالوضع الطبقي للكاثوليك، إذ لوحظ أن أي بلد ذو تكوين ديني مختلط يكون فيه أغلب رجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال وأصحاب المهن والشركات الفنية التجارية التي تتطلب مهارة فنية هم عادة من البروتستانت الذين يبدون ميلا خاصا لتنمية إقتصادية رشيدة، كما يرى فيبر أن تتبع هذه العلاقة في الماضي يبين لنا أن هناك عددا معتبرا من المناطق شهدت نموا رأسماليا في بداية القرن السادس عشر، لأنها كانت تسودها البروتستانتية، كما أن الدول التي قطعت شوطا كبيرا في ميدان النمو الإقتصادي المرتبط بالنمو التكنولوجي مثل: هولندا، إنجلترا وغيرها سادت فيها البروتستانتية بشكل واضح.¹

وتعد ظاهرة تقسيم العمل عند ماكس فيبر من الظواهر التي نتجت عن التطور التكنولوجي الحديث الذي صاحبه تزايد هائل لليد العاملة بعد ظهور الصناعات الضخمة التي شهدت تغيرات في كل مستويات التنظيم.

¹ كمال التابعي، تغريب العالم الثالث، دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، ط1، مصر، 1993، ص95، 96.

وقد اعتبر ماكس فيبر أن هذه الظاهرة من بين أهم عوامل قيام النظام الرأسمالي، ويكشف في تحليله لتقسيم العمل عن اتحاد عناصر ثلاثة هي: شخصية الرأسمالي، العامل، وطبيعة المشروع الذي يجمعهما.

- النظرية التطورية المحدثة:

تعد النظرية التطورية المحدثة مرادفا طبيعيا للبنائية الوظيفية، وهي ذات نشأة غربية بوجوازية وتنطلق من الاعتقاد بأن القيم التقليدية هي العقبة الأساسية في تنمية وتحديث المجتمعات المختلفة، ومن ثم فإن هذه النظريات تقترح على شعوب العالم الثالث لكي تتطور وتخرج من مأزقها تغيير بنائها الثقافي التقليدي ببناء ثقافي جديد، يتم عن طريق عملية الإحتكاك، وباختصار تسعى هذه النظرية إلى إقناع بلدان العالم الثالث بضرورة إعادة إنتاج النظام الرأسمالي من خلال إتباع المسار الذي سلكه.

ومن أهم سمات هذه النظرية محاولة "قياس التحديث"، وبالتالي وضع دول العالم على سلم متدرج يبدأ بالمجتمعات الأكثر تقليدية وينتهي بالمجتمع الأكثر حداثة، ويمكن للمجتمع البدائي أن يصبح بعد مرور الوقت مجتمعا متحضرا ومتطورا.

ويعتقد مفكروا هذه النظرية أن القيم التقليدية مناقضة للتجديد التكنولوجي والنمو الاقتصادي، وأن مشاكل البلاد المتخلفة تكمن في ارتباطها بالمقدسات والعادات، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر نظام مركزي من القيم والقواعد الأخلاقية لإضفاء صفة الحداثة على هذه المجتمعات التقليدية.

وتضم هذه النظرية إسهامات متنوعة تقوم على إعادة إحياء النظرية التطورية الكلاسيكية وتوظيفها في دراسة البلدان النامية الأمر الذي توضحه إسهامات العديد من العلماء من أبرزهم: تالكوت بارسونز.

- تالكوت بارسونز (1902-1979) :Talcott-Parsons

إن دراسة انعكاسات المنشآت الصناعية على المجتمع من خلال دراسة مشكلة نقل التكنولوجيا، يبلور لدى الباحث مدى أهميتها كقاعدة مادية تمثل إحدى ركائز البناء الجديد في المجتمع المدروس.

وللتمكن من إمطة اللثام عن أهمية تلك العلاقات والوظائف والتغيرات الناتجة عن دخول الصناعة، يمكن الرجوع إلى المنهج البارسونزي في التعامل مع الظاهرة ومقارنتها بما نسميه التوجه البنيوي الوظيفي، وهي مقارنة تهتم بتحليل الأفعال الاجتماعية ضمن النسق العام للفعل.

ويعد تالكوت بارسونز قطب من الأقطاب الفكرية في النظرية السوسيولوجية في أمريكا، وتمثل جميع أعماله خطأ فكريا يتمحور ضمن توجهاته النظرية الوظيفية التي تشير إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل ليحافظ هذا الأخير على بقائه واستمراره.

ويطرح بارسونز ما يعرف بدائرة التطور من خلال ثلاثة مفاهيم أساسية هي: التباين، التكامل، والتعميم، إذ يولي البعد التكنولوجي عناية قصوى في تغيير المجتمع، ويؤكد على أن ما يحدث نتيجة العامل التكنولوجي ينبغي أن يتوافق مع بقية مقومات المجتمع.

ويضيف بارسونز أن تأثير التكنولوجيا يتمثل في جوانب عديدة تتجلى أهمها في تقسيم العمل، إذ يفرض التقدم التكنولوجي تباينا في الوظائف والأدوار، كما أن التكنولوجيا أثرت على حجم التنظيمات، فبعد أن كان إنشاء المؤسسة يتم بصورة عفوية صار المتخصص الفني هو الذي يؤدي هذا الدور، إضافة إلى إضفاء الطابع الرسمي على التنظيم، مما ينتج عنه إعطاء الأفراد قيمة للعمل والوقت واحترام للقوانين والوظائف داخل التنظيم.

وفي إطار التأكيد على الجانب التكنولوجي ميز بارسونز بين ثلاثة مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم هي:

- النسق الفني الذي يهتم بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز التنظيم
- النسق الإداري ويتولى الشؤون الداخلية في التنظيم، ويتوسط النسق الفني والبيئة المباشرة حيث يتولى تدبير الموارد وتسويق منتجات التنظيم.
- النسق النظامي ويعمل على ربط النسق الفني بالنسق الإداري من جهة، وبين هذين النسقين والمجتمع من جهة ثانية¹

نقد وتقييم: مما سبق عرضه يتبين لنا أن ماكس فيبر اعتمد في تحليله على إرجاع نتائج التفوق الغربي إلى سيادة الأخلاق البروتستانتية، بحيث يرى أن الظواهر الدينية تؤثر تأثيراً متبادلاً على الظواهر الاقتصادية، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من أهمية بقية العوامل التي من شأنها دفع عملية التنمية إلى الأمام، بالإضافة إلى ربطه لمسألة تطور الدول النامية بضرورة ترسيخ القيم السائدة في الحضارة الغربية كنموذج مثالي يجب الاقتداء به الأمر الذي يعد صعباً بالنسبة لهذه الدول لاختلاف طبيعة مجتمعاتها عن المجتمعات الغربية.

1-2- اتجاه الحتمية التكنولوجية:

يرتكز هذا الإتجاه الفكري (الحتمي) على مسلمتين رئيسيتين، تنتمي الأولى إلى الحتمية الاقتصادية باعتبار أن العامل الاقتصادي المتكون من الوسائل التكنولوجية هو المحدد الأساسي لبناء المجتمع وتنميته، وتتعلق المسلمة الثانية بميكانيزمات التغيير، وإذا قمنا بتركيب المسلمتين توصلنا إلى أن كل نسق من الإنتاج الاقتصادي يبدأ بحالة الإثبات حيث يكون أكثر النظم الممكنة كفاءة في ذلك الوقت، لكنه متى عزز اجتماعياً يصبح عقبة أمام تطبيق الاختراعات التكنولوجية والإفادة من الأسواق الحديثة والمواد الخام.

وقد ظهر اختلاف واضح حول طبيعة العوامل التي ترجع لها عملية التطور، فهناك من اعتبر التكنولوجيا هي العامل الرئيس والمحدد لكل العمليات والتغيرات التي تحدث في

¹ السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مطابع الطويجي التجارية، القاهرة، مصر، 1994، ص 100، 102

المجتمع، بينما أرجع آخرون مسألة التغير إلى عدة عوامل اقتصادية اجتماعية وثقافية، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال الطرح الذي جاء به رواد الاتجاه الحتمي مثل أوغبرن.

- وليام أوغبرن W-Ogburn:

أكد الباحث الأمريكي وليام أوغبرن على عامل الارتباط بين التكنولوجيا والتغير الاجتماعي في مؤلفه المشهور "التكنولوجيا والتغير الاجتماعي" سنة 1923 الذي يعبر عن إسهاماته الأساسية في النظرية السوسيولوجية، من خلال تحليله لطبيعة الثقافة التي تعتبر أم الاختراع أو ما أسماه أوغبرن سوسيولوجيا الاختراع *sociologie des inventions* التي تتضمن توظيفا واسعا لعدد كبير من المفاهيم والتصورات الاقتصادية، خاصة وأنه حلل طبيعة الاختراعات وصنفها إلى نوعين متميزين هما: الاختراعات التكنولوجية والاختراعات الاجتماعية.

ويؤكد أوغبرن على أن التكنولوجيا هي العامل الوحيد الذي يقف وراء التغير الاجتماعي، لذلك كان التفسير عنده ينصب أساسا عن البحث على الاختراعات وما ي صاحبها من وضع معين للثقافة المادية، وما يترتب على تجمع عناصر الثقافة المادية من زيادة في الاختراعات تتناسب طردا مع هذا التجمع والتراكم وأخيرا ملاحظة التوافقات التي تحدث في المجال الاجتماعي نتيجة تغير التكنولوجيا.¹

وقد طرح وليام أوغبرن عند تفسيره أثر التغير التكنولوجي على التغيير الاجتماعي فكرة الهوية الثقافية ويميز فيها بين الجانب المادي للثقافة الذي سبق في التعبير الجانب اللامادي، حيث يمثل الجانب المادي للثقافة التكنولوجية المادية التي تتجلى في الآلات، الأجهزة العتاد الوسائل التقنية التي تطورت مع تطور الصناعة، بينما يمثل الجانب غير المادي في القيم، العادات، المعايير وغيرها، وقد لاحظ أن هناك تلازما واضحا في جانبي التغيير، فالجانب

¹ السيد عبد العاطي، التصنيع والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1985، ص70.

المادي يكون دائما في تطور وتغير مستمرين، أما الجانب اللامادي فهو بطيء الحركة والتطور، مما يخلق فجوة أو هوة في عملية التغيير الاجتماعي، بمعنى أن التغيير الذي يحدث في الثقافة المادية يسبق التغيير الذي يحدث في الثقافة اللامادية، فالتخلف الثقافي يبدأ بالفكرة التي مآداها أن جانبا كبيرا من التراث الإجماعي للإنسان يدخل في نطاق مايسمى بالثقافة المادية، وأن التكيف مع هذه الثقافة يعد أمرا ضروريا وذلك أن التغييرات التي تحدث في الثقافة المادية تسبق التغييرات التي تحدث في الثقافة اللامادية.¹

ومن الأمثلة التي يوردها أوغبرن حول مفهوم الهوية الثقافية هي العلاقة بين التكنولوجيا الصناعية وتشريع تأمين العمال ووقايتهم من حوادث العمل، وقد كان أوغبرن حريصا على الربط بين التكنولوجيا والمؤسسات الاجتماعية عندما أكد أن التغيير لا يحدث بالسرعة نفسها في مختلف جوانب الثقافة المادية واللامادية، وقد يعود ذلك إلى تحكم بعض المصالح، ففي المثال الذي أورده حول العلاقة بين التقدم التكنولوجي وتشريع التأمين ضد الحوادث نجد أن التشريع يهدد مصالح أرباب العمل أو ينقصمن أرباحهم، مما يحول دون تطويره.

إن أوغبرن يهدف من وراء تناوله لمفهوم الهوية الثقافية التي يقصد بها تخلف الثقافة اللامادية عن الثقافة المادية إلى الوصول إلى أن التنمية إنما تحدث نتيجة لتراكم الثقافة المادية التي تشكل ثروة دافعة لهذا التغيير الاجتماعي، وبالتالي فإن نظريته تعتبر ذات بعد واحد وهو البعد التكنولوجي.²

- **نقد وتقييم:** من خلال العرض السابق للإتجاه الحتمي المتمثل في وجهة نظر وليام أوغبرن للتكنولوجيا وللتصنيع نلاحظ تأكيد النظرية الحتمية المطلق على العامل التكنولوجي

¹ نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1976، ص302.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص163.

في تحول المجتمعات وإهمالها للعوامل الأخرى في تغيير المجتمعات، وهذا ما تؤكدته الوقائع الاجتماعية، الأمر يتضح في عدة نقاط نحاول إيجازها فيما يلي:

- إن إدعاء الحتمية لأحادية العامل تسقط عن المجتمع صفة تكوينه من نظم سياسية، اقتصادية، ثقافية وغيرها، يؤدي التحام بعضها ببعض إلى تقدم المجتمع وتطوره.

- وقعت النظرية الحتمية في مغالطة التعميم إذ جعلت من التكنولوجيا أو التصنيع العامل المهم في إحداث أي تغيير في كل المجتمعات العالمية، وهذه المسألة فيها جانب من القصور نظرا لوجود عوامل أخرى تدخل بدورها في تنمية المجتمع، وبهذا الصدد يقول السيد عبد العاطي السيد: إن الأعمال التكنولوجية في كثير من مجالاتها لا تظهر من عدم، بل تظهر في الواقع استجابة لحاجات اجتماعية لذلك تصبح نتيجة لعوامل أخرى أكثر من كونها عاملا أساسيا أو متغيرا مستقلا تعتمد عليه كل التغيرات الأخرى في المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن النظرية الحتمية هي النظرية المتبناة في هذه الدراسة، نظرا لأهمية التكنولوجيا والرقمنة في عصرنا الحالي وما تفرضه من ضرورة تجسيدها في مختلف مؤسساتنا لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

1-3- اتجاه النسق الاجتماعي الفني:

إن استقدام التكنولوجيا الغربية إلى مؤسساتنا الصناعية اليوم يتطلب منا استيعاب جميع الأبعاد الاجتماعية والفنية والاقتصادية التي تحيط بهذا المفهوم حتى نستطيع حصر انعكاساته المختلفة في هذا التنظيم الصناعي بأكبر قدر ممكن في ضوء اتجاه الأنساق الفنية الذي يقوم على الاهتمام بالجانب الانساني للعامل بمعية الجانب الفني للتكنولوجيا، على اعتبار أن التغير التكنولوجي لم يقتصر على الآلات فحسب بل مس سلوكيات العامل وعلاقاته داخل المصنع.

كما أنه أصبح من اللازم الاهتمام بالبيئة الخارجية التي تحيط بالتنظيم الصناعي لما لها من تأثير عليها، فالمؤسسة الصناعية اليوم موجودة في محيط يعرف تحولات سريعة في

جميع المجالات في ظل العولمة مما يستدعي ضرورة الربط بينها وبين أهداف التنظيم الصناعي بخصوص عملية النقل هذه، حتى تتمكن المؤسسة الصناعية من تحقيق أهدافها التنموية المسطرة.

1-4- الإتياء الإنتشاري (الثقافي):

يذهب أنصار الإتياء الإنتشاري إلى أن أهم معوقات التنمية تتمثل في القيم التقليدية *valeurs traditionnelles* السائدة في دول العالم الثالث، والتي تتعارض مع قيم المجتمعات الرأسمالية، وتعيق جهود هذه الأخيرة في نشر خصائص التنمية في المجتمع المتخلف، مما يحول دون تحقيق الإنتشار والتثقيف باعتبارهما جوهر عملية التنمية.

يؤكد أصحاب الإتياء الإنتشاري بأن التنمية الاقتصادية والتغير الاجتماعي لا يمكن تحقيقهما في الدول النامية، إلا إذا توافرت شروط انتشار عناصر مادية وثقافية من الدول الغربية المتقدمة إلى الدول النامية، والمقصود من هذا هو أن على الدول النامية أن تشهد "عملية تثقيفية" إذا رغبت في تحقيق التنمية، ويتم هذا الإنتقال عبر مراحل ومستويات معينة، حيث يبدأ الإنتقال من عواصم الدول الغربية إلى عواصم الدول النامية، ثم من عواصم هذه الأخيرة إلى مناطقها الداخلية الأقل تطورا إلى أن يغمرها جميع المناطق والأقاليم لدى هذه الدول، وهذا ما يفسره السيد الحسيني بقوله: "إن التأثير الذي تمارسه الدول الغربية على المجتمعات غير الغربية سوف يؤدي بالأخيرة إلى أن تصبح مماثلة للأولى، ولا يستند في ذلك فقط على مجرد افتراض أن الدول النامية قد تتجه إلى النموذج الغربي في التنمية، بل يستند أيضا إلى القول بأن: "الدول النامية لا يمكن إلا أن تحتذي بنموذج المجتمع الغربي، العلاقة إذا سببية وذات إتياء واحد".¹

وحسب تصور وأفكار هذا الإتياء فالإنتشار أو الإنتقال يتجلى في العناصر المادية والثقافية، معبرة عن نفسها في عناصر أساسية أهمها:

¹ السيد الحسيني، التنمية والتخلف دراسة تاريخية بنائية، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط2، 1982، ص57.

- تدفق رؤوس الأموال: إن الفكرة الأساسية التي ينطلق منها أصحاب الاتجاه الانتشاري مفادها أنه نتيجة لانعدام أو نقصان رأس المال الضروري لدى الدول الفقيرة، والذي تتطلبه عملية التنمية وكذلك العجز المسجل في توفير رأس المال من قبل هذه الدول، فحتى يمكن حدوث عملية التنمية فإن مهمة الدول المتقدمة هي نقل وتوفير رأس المال الضروري لهذه الدول لتأهلها للنهوض بمستواها الاقتصادي ولمساعدتها على إحداث عملية التنمية.

- نقل التكنولوجيا: من بين العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية التنمية هي استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبما أن هناك تكنولوجيا جاهزة لدى الدول الغربية المتقدمة فيصح مروجو هذا الاتجاه الانتشاري الدول النامية بجلب واقتناء ونشر التكنولوجيا لديها، وبذلك يتم القضاء على التخلف والتعجيل بإحداث تنمية في أقرب الآجال، وكما يرى "فرانك frank" فإن أصحاب الاتجاه الانتشاري يحاولون طرح مشكلة التكنولوجيا في الدول النامية من منظور خاص هو أن هذه الدول لا تحصل على التكنولوجيا الضرورية لتقدمها الاقتصادي، وتبقى ترفض قبول التكنولوجيا لأسباب ثقافية وأخرى اقتصادية سببها العمالة الزائدة، إن مثل هذه الادعاءات لا تقوم على دعائم قوية لأن مشكلة التكنولوجيا وانتقالها الى الدول النامية مرتبطة أوثق الارتباط بالنظام الاقتصادي العالمي الاحتكاري الذي تمثله القوى الدولية الكبرى، ولهذا فإن معالجات أصحاب الاتجاه الانتشاري كما يرى السيد الحسيني تنطوي على تضليل واضح لأنهم يغفلون تاريخ الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

ويتم الترويج لهذه النظم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وانتشارها من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، وهذا ما عبر عنه "ناش nash" قائلا: إن هذا الاتجاه يؤكد فكرة انتقال المعرفة، والمهارات والتنظيمات والقيم والتكنولوجيا، ورأس المال كوسيلة لإحداث تنمية اقتصادية وتغيير ثقافي.¹

¹ عبد الهادي محمد والي، مدخل لعلم اجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة مصر، 1995، ص 41.

1-5- الاتجاه النقدي (الراديكالي):

إن العلاقة بين هذا الاتجاه وما يتضمنه من نظريات وآراء مختلفة تكمن في أنه يساهم بدرجة كبيرة في فهم البنية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الرأسمالي الغربي من خلال مناقشته لبعض القضايا التي تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات المتبعة في مجال تنمية التكنولوجيا ونقلها، باعتبارها شكلا من أشكال الممارسة الفعلية لتحقيق أهداف التنمية المنشودة، بالإضافة إلى أن هذا الاتجاه قد قدم تصورا نظريا دقيقا لتحليل وفهم دور التكنولوجيا في المجتمع والتنظيمات الصناعية الكبرى في منظور شمولي باعتبار أن التكنولوجيا تعد أحد مفاتيح فهمنا لبناء المجتمع، وهذا ما سنحاول تفسيره بالتدقيق من خلال التطرق إلى كل من النظري الماركسية ونظرية التبعية.

-النظرية الماركسية (1818-1883) karl marx:

أولى كارل ماركس إهتماما بالغا لدور العامل التكنولوجي في تشكيل البناء الاجتماعي، فكانت فلسفته مادية تهدف إلى الكشف عن أنماط التغيير التي صاحبت المجتمعات الصناعية المعاصرة وتحليل بنية النظام الرأسمالي القائمة على الاستغلال والتناقض.

وفي هذا الإطار يرى ماركس أن التقدم التكنولوجي في الأنظمة الرأسمالية قد قسم المجتمعات إلى طبقتين متميزتين هما: طبقة مالكي وسائل الإنتاج، وطبقة الكادحين التي تعاني من استغلال الطبقة الأولى، مما يؤدي إلى دخول هذه الطبقات في صراع شديد يؤدي في النهاية إلى انتصار الطبقة البروليتارية (وتشييد نظام جديد للإنتاج).

وفيما يخص نظرة ماركس للتكنولوجيا ودورها في عملية التنمية نجد أن التقدم التكنولوجي والتوسع الصناعي بمختلف مظاهره قد دفع البرجوازية إلى تبني نمط الإنتاج الرأسمالي الصناعي وتوسيع نطاقه مما ينتج عنه تبعية كلية للرأسمالية الغربية التي تمس كل جوانب الحياة الاجتماعية للفرد بالإضافة إلى التبعية الاقتصادية والتكنولوجية.

لقد أولت الماركسية أهمية للعوامل التكنولوجية في التطور والتغير الاجتماعيين، واعتبرت أن تغير وسائل وأدوات الإنتاج وتقدمها تكنولوجيا يؤدي إلى تغير في علاقات الإنتاج، فالآلة اليدوية تخلق المجتمع الإقطاعي، والآلة البخارية تخلق المجتمع الصناعي.

- نظرية التبعية (الماركسية المحدثه):

تعد نظرية التبعية إمتدادا طبيعيا للفكر النقدي، وقد ظهرت كبديل لنظرية التحديث، وتعني هذه النظرية أن التخلف لا يمثل الحالة الأصلية للمجتمع في العالم الثالث بل نشأ وتطور من خلال أساليب الخضوع للنفوذ الرأسمالي، أي أنه -التخلف- نشأ تاريخيا وتطور مع التقدم في المركز الرأسمالي، أما دوس سانتوس-Dos Santos فيعرفها على أنها: حالة يتحدد فيها مسار إقتصاديات عدد من الدول بالتطور والتوسع في إقتصاد آخر تتبع له إقتصاديات الأولى.¹

وتذهب نظرية التبعية إلى أن العالم الثالث لا يستطيع تحقيق التنمية والخروج من دائرة التخلف طالما أنه خاضع للإمبريالية الرأسمالية، وتخلفه هو نتيجة للعلاقات الاقتصادية بين الدول المتخلفة والدول المتقدمة، أي أن تخلف شعوب العالم الثالث هو نتيجة التقدم الذي حققته الرأسمالية الغربية على حساب استعمار واستغلال تلك الشعوب، كما يرى أصحاب هذا الاتجاه الجديد أنه من الضروري التخلي عن الأساليب التقليدية عند تبني التكنولوجيا الحديثة والبحث عن مداخل جديدة تمكن البلدان النامية من اكتساب التقنيات الحديثة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

إن اعتماد الدول النامية على استيراد معظم التكنولوجيا اللازمة لها وعدم تصدير إلا الشيء القليل زاد من تبعية هذه البلدان، وجعل ميزانها التكنولوجي في حالة عجز دائم يظهر في

¹ رايح كعباش، سوسيولوجيا التنمية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص141.

تدفق التكنولوجيا في اتجاه واحد من الدول الصناعية إلى الدول المتخلفة، وعمل على إفقارها وإبقائها في دائرة التخلف الدائم.

من هذا المنطق يرى أصحاب هذه النظرية أن التخلف ينجم عن التبعية الناتجة عن عوامل خارجية وداخلية لبلدان العالم الثالث وفضلا عن ذلك يشير أنصار التبعية إلى قضية هامة هي: أن واقع التخلف في دول الأطراف هو محصلة طبيعية للتوسع والنهب الإستعماري والهيمنة الإمبريالية المعاصرة متمثلة خصوصا فيما يعرف اليوم بالاستعمار الجديد.

- ويطرح سمير أمين في مؤلفه : "التراكم على الصعيد العالمي (1974)" فكرة أن التراكم على الصعيد العالمي يتم من خلال نقل الفائض من الدول الفقيرة إلى الدول المتقدمة، وكلما دخل نمط الإنتاج الرأسمالي في علاقة مع أنماط أخرى ما قبل الرأسمالية، تتحول تلك الأنماط الأخيرة إلى أنماط تابعة تنتج الفائض الذي يتم نقله إلى المركز الرأسمالي، ويترتب على ذلك مزيد من التخلف في التوابع خاصة في المجال التكنولوجي، ومزيد من التبعية إلى المراكز.

ويمثل كتاب التطور اللامتكافئ لسمير أمين إطارا تصوريا إضافيا لفهم ظاهرة التخلف وفقدان النمو والتطوير التكنولوجي في العالم النامي، إذ يؤكد من الناحية النظرية والامبريقية على وجود علاقة عضوية بين الدول المتقدمة والدول النامية (المركز-الأطراف)، وتتسم هذه العلاقة باللاتكافؤ وهي التي تسببت في زيادة تقدم وتطور دول المركز الرأسمالية على حساب تكوين وتعميق التخلف التكنولوجي في الدول النامية التابعة.¹

- **نقد وتقييم:** لقد أولت الماركسية أهمية قصوى للعوامل التكنولوجية في التطور والتغير الاجتماعيين، واعتبرت أن تغير وسائل وأدوات الانتاج وتقدمها تكنولوجيا يؤدي إلى تغير في علاقات الانتاج، كما كشف التحليل الماركسي عن طبيعة بنية النظام الرأسمالي

¹ كمال التابعي، مرجع سبق ذكره، ص152.

المتناقضة والقائمة على الاستغلال الذي تتميز به التنظيمات الصناعية بشكل خاص وبنية النظام الرأسمالي بوجه عام، وعلى الرغم من الآثار السلبية التي تحملها التكنولوجيا إلا أنها لا تتسبب دائماً في تبعية المجتمع، بل هناك من ينظر إليها نظرة إيجابية نظراً لمساهماتها الفعالة في تحقيق التنمية والتعجيل بالتقدم الصناعي ومن ثم التقدم التكنولوجي.

هذا فيما يخص الماركسية، أما نظرية التبعية التي تبناها الماركسيون المحدثون فقد حاولت تقديم رؤية جديدة لفهم التنمية والتخلف في العالم الثالث بصورة تختلف عن تلك النظرية الغربية التي تنظر للتنمية على أنها مجرد عملية حسابية خالية من أية نظرة تاريخية عميقة.

وتنظر هذه النظرية إلى التنمية كعملية اجتماعية تتضمن عدة متغيرات سياسية، اقتصادية اجتماعية ثقافية وتكنولوجية، وهذا ما حاول أنصار هذه النظرية إثباته من خلال التأكيد على ضرورة التحول الاجتماعي كشرط أساسي من شروط تحقيق التنمية الشاملة، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة من خلال نقلها واستيرادها إلى هذه البلدان.

1-6- نظرية التحديث:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن التحديث هي عملية نقل عفوي للسياسة التنموية الأوروبية، يشتمل على البناءات الثقافية عامة، ونشر المركب التكنولوجي الاقتصادي من أجل تحقيق عملية التحديث، ويتجاهلون بذلك الاختلافات البنوية للمجتمعات والخصوصيات الثقافية لها، كما أن العمل المنتج بالنسبة لهم هو العمل الذي يحقق الزيادة في الإنتاج عن طريق إلغاء الحواجز المعيقة، وتطبيق كل الوسائل المؤدية إلى الزيادة في الربحية، والتركيز على الصناعة المؤدية إلى التحضر، وتقسيم العمل والتخصص، أي إحداث تغييرات جذرية في الأنظمة التقليدية القائمة من أجل الإتساق مع عملية التحديث، وتؤكد هذه النظرية أن عملية التحديث تتم وفق الأيديولوجيا الرأسمالية مستبعدة ملكية الدولة لوسائل الإنتاج التي

تسميها رأسمالية الدولة، معتبرة النماذج الإشتراكية في التنمية يعينه عن دائرة العقلنة الاقتصادية لأنها تتجاهل الشروط اللازمة لربحية العمل والحد من الملكية الخاصة من أبرز

ممثلها : Niel semelser, Walt Rostow Marion, Wilbert moor

فيعرف W.Moor التحديث على أنه: ذلك التحول الشامل للمجتمع التقليدي إلى المجتمع المتقدم المزدهر إقتصاديا والمعتمد على التكنولوجيا والمجتمع بالاستقرار السياسي مثل: العالم الغربي، ويرى أن التمايز بين المجتمع التقليدي والحديث يمكن في مدى إمتلاك التكنولوجيا وإتباع التصنيع بوجه عام، ويوضح ذلك في كتابه "التغير الاجتماعي" عندما وضع شروط لازمة لعملية التصنيع وأول ما يؤكد عليه ويضعه في المرتبة الأولى هو تغيير القيم ويعتبر من أهم شروط التحديث، ويأتي بعد ذلك تغير في المؤسسات وتغير في التنظيم، وأخيرا تغير في الدافعية التي يربطها بمسألة القيم والمعتقدات والتربية والأيديولوجيا التي تؤدي إلى تفعيل الرغبة أو إحباطها في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

أما M.J.Lery فيهتم في كتابه "التحديث وبناء المجتمعات" بمظاهر التحديث المتمثلة في إحياء وتنشيط مصادر الثروة والقوة وتكثيف الجهود المتنوعة بشكل متظافر بالاعتماد على الوسائل والأدوات الحديثة، ويعتبر العامل التقني رئيسا في عملية التحديث¹.

ويبرز Walt Rostow من بين أحد رواد هذا الإتجاه، فهو يعتبر أن تجاوز المجتمع التقليدي هو أحد متطلبات النمو الاقتصادي، أما الأساس الفكري الذي تقوم عليه نظرية التحديث هو ضرورة توفر نظام مركزي من القيم والقواعد الأخلاقية لدى كل المجتمعات الحديثة، فيرى أن النسق القيمي هو عامل مساعد على التقدم الاقتصادي، وكل المظاهر التقليدية للثقافة المحلية المعوقة لعملية التحديث، كالأشكال الحكومية الأنتوقراطية، العادات والتقاليد، التعليم الهزيل، ينبغي التخلص منها قبل مواصلة التنمية الاقتصادية، كما تتفق آراء

1 - محمد متولي الدقس، التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المجد، الاردن، ط1، 1987، ص ص 178، 201

مفكري النظرية على أن القيم التقليدية مناقضة للتجديد التكنولوجي والنمو الاقتصادي، الأمر الذي دفعهم إلى القول بأن مشاكل البلاد المتخلفة تكمن في ارتباطها بالمقدسات، العادات، والارتباطات القرابية والجماعات الدينية، وهي القاعدة الاجتماعية للمجتمع المتخلف التي ينبغي إزاحتها بواسطة ثقافة تؤكد الحاجة إلى الإنجاز¹.

إن أصحاب هذا الاتجاه يربطون معدل الانجاز الاقتصادي والتقدم إلى أهمية الإنسان واتجاهاته وعلى النظم الاجتماعية والتكنولوجية والسياسة والتنظيمات المشتقة منها، وعلى الخبرة التاريخية، وإلى حد ما على الاتصالات الخارجية، وفرص السوق والمواد الطبيعية.²

يمكن القول أنه من يطلع على نظرية التحديث من دون أن يتعرف على ثقافات المجتمعات النامية سوف يسلم بها وربما يستحسنها، إلا أن الباحثين والمختصين في مجال التنمية والتخلف أثبتوا عكس ذلك، وانتقدت في معظم الفروض والنماذج التنموية التي قدمتها، الملاحظ أن نظرية التحديث ساهمت في تفسير ظاهرة التقدم التكنولوجي وتغير القيم الثقافية الاقتصادية من ناحية تأثيراتها الجانبية على المجتمع عامة، ومعظم الكتابات تصب في قالب التنمية والتقدم واقتصرت بالإشارة إلى الآثار التنظيمية داخل المؤسسة الإنتاجية الخاصة إلى أن ظهر علم الاجتماع الصناعي الذي اتجه فيه الباحثين من العام إلى الخاص بتفسيرهم الظواهر الناتجة من التقدم التقني داخل مجتمع العمل، وأكدت أن التكنولوجيا هي من العناصر الأساسية التابعة له حيث أصبح من غير الممكن تخيل عامل من دون آلة حتى في أبسط العمليات فرغم كل الإيجابيات البراقة المحيطة بالتكنولوجيا إلا أن MARX ينتقدها من زوايا عديدة، أولاً بالنسبة له القيم الثقافية والإنسانية تتسع بالصراع بين الطبقات وتطور قوى الإنتاج بالنسبة له تتحول مباشرة إلى قيود ما ينتج الشعور بالاعتراب في كل المستويات خاصة لدى العامل، ما يحدث بنظره سلسلة من التناقضات التي تزول بالتأقلم مع

- نبيل توفيق السمالوطي، علم اجتماع التنمية، دراسة في إجتماعيات العالم الثالث، درا النهضة العربية، بيروت، دط، 1981، ص 35 .¹

- أندرو ويست، مدخل إلى علم إجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، دط، 1991، ص ص 117، 118 .²

المستجدات، وما يحقق هدفه في الأخير ألا وهو المجتمع الشيوعي، في الجانب الآخر تأتي نظرية التحديث لتعتبر التغير التدريجي المنظم عملية تتم بفعل عوامل علمية وتكنولوجية أساسا، وهي تمثل مستوى ثقافيا قيما محددًا تحتكم إلى التفكير العلمي الدقيق، التي ترسي داخل البناء الثقافي والاجتماعي، إذ إهتم Parsons وحاول توضيح إمكانية تطور هذا الأخير دون المساس بمقومات النسق الثقافي، من خلال إكتساب المعارف والعلوم حتى وإن كان التغيير بطيء فهو يتصف بالاتزان والرشاد، هذا ما يخص المجتمعات الغربية، أما النامية فعليها أن تغير من بعض الأنماط الكلاسيكية ليكون بوسعها التكيف مع المستجدات التكنولوجية.

1-7- نظرية ما بعد الحداثة:

إن تحقيق التقدم التقني والاجتماعي والاقتصادي يتوقف على القدرة على فهم واستيعاب منطلق العالم الحديث، أي على اكتساب الثقافة الحديثة والوعي بكافة الحتميات والقوى المؤثرة للعالم الحديث الذي جعلته التقنية فضاء موحدا ومفتوحا، لكن يتوقف ذلك على ميزان صراع القوى الذي يحدث فيه هذا الفعل الإداري، فالغرب رائد التقنية والتقدم والفكر الحديث يقدم ذاته كفاعل كوني متحكم كليا في أسواق التقنية والفكر، ولا يسمح بها إلا بالمقدار الذي يأذن به ويخطط له، أي بالقدر الذي لا يسيء إلى موقعه كمن يسيطر ومحتكر.

ويذهب التحديثيون إلى أن للتقنية ثقافة ملازمة لها هي ثقافة الحداثة أو الثقافة التحديثية بكل مكوناتها، وبأن التلازم بين العنصرين هو تلازم عضوي ووجودي لا مجال فيه للفصل بين الأدوات والقيم، وأن المخرج الوحيد هو الانخراط في الحداثة تقنيا وثقافيا مع فتح باب الاجتهاد لتكييف الثقافة التقليدية مع متطلبات ومعايير ثقافة التقنية، بمعنى أن الثقافات التقليدية تحاول اكتساب أسباب التطور والتقدم دون أن تفقد ذاتها مبدية أشكالا متفاوتة من المقاومة والقدرة على التكيف الايجابي أو السلبي.

وهذه المسألة ليست بسيطة أو تلقائية، ففي المراحل الأولى من تطور الدول النامية كانت هناك دعوات متفائلة وطموحة لاكتساب الثقافة الحديثة باعتبار أنها لا تتناقض في جوهرها مع التراث والتقاليد، لكن في العقود الأخيرة بدأت المناداة بالفصل بين التقنية والثقافة الغربية الحديثة، على اعتبار أن الأولى كونية وقابلة للاستعمال من طرف كل الناس في حين أن الثانية مقوم خصوصي، كما أنها تتضمن عناصر سلبية تتعارض مع الهوية الثقافية للمجتمع، وبدون اكتساب القدرة على استيعاب معطيات الثقافة العلمية الحديثة، ستجد ثقافة هذه الدول نفسها غير قادرة على استيعاب منطق العالم الحديث، وربما كان أصعب بند في مشروع النهضة هو بالضبط المشروع الثقافي، لأنه الطريق الوحيد إلى فهم قوانين العالم المعاصر، فالمجتمع خاضع لقوانين وحنميات يتعين التعرف عليها.

وعندما نطرح مسألة التحديات التي يطرحها علينا العلم اليوم والاستجابات التي يتعين علينا أن نقوم بها تجاه هذه التحديات فإن الجواب يكون بداعة هو ضرورة استيعاب العلم المعاصر في مختلف فروعه وتشجيع البحث العلمي في مختلف العلوم الدقيقة والعلوم الاجتماعية.

وهناك قضايا تتعلق بالعلم يتعين علينا التفكير فيها، وتطرح علينا ضرورة فحصها والتساؤل حولها، وهذه القضايا تخص ماهية العلم ذاته، وعلاقته بالحضارة والتقنية وبالإنسان، ولعل التفكير في مثل هذه القضايا لا يقل أهمية عن التفكير في كيفية استجابتنا للعلم وفي مدى قدرته على استيعاب التقنيات المستوردة، ذلك أن الاستجابة السليمة للتحديات التي يطرحها العلم لا تتمثل فقط في ضرورة استيعابه وتمثله وفي ضرورة نقل التكنولوجيا الملائمة كما ينادي بذلك الاقتصاديون والتقنيون بل تتمثل كذلك في فهم العلم.¹

¹ محمد سبيلا، الحداثة وما بعد الحداثة سلسلة المعرفة الفلسفية، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، ط2، 2007، ص99.

أما على المستوى الاقتصادي فيتمثل المشروع في القدرة على إقامة نظام إقتصادي عصري مندمج في السوق العالمية إنتاجا واستهلاكا، وقادرة على تحقيق تنمية متوازنة تستجيب للحاجيات المحلية، مع الحرص على تحقيق حد أدنى من الاستقلال، وعلى مواكبة التطور التكنولوجي بحيث ينعكس النمو الاقتصادي انعكاسا متوازنا على مستوى حياة كافة الفئات والأفراد.

إن تجارب الستينات المتأثرة بالمنظرين الماركسيين والوضعيين ترى أن إقامة بنيات اقتصادية حديثة وإدخال التكنولوجيا الحديثة هو الطريق إلى اكتساب الحداثة الفكرية، وكان الشعار المرفوع هو أن جرارا واحدا خير من عشرات الدروس والمحاضرات عن التحديث، لكن التجربة التاريخية لهذه الفترة أظهرت أن العلاقة بين التحديث التقني والتحديث الذهني ليست علاقة ميكانيكية، فمن جهة تبين أن التقنيات الحديثة قابلة فعلا للاستعمال من طرف أي كان، كما تبين من جهة ثانية أن الثقافة تتضمن عناصر تدخل في تعارض مع المحمولات الضمنية والصريحة للثقافة الحديثة المؤطرة للتكنولوجيا المستعملة.

إن الظرف الكوني الآني يطرح إشكالية مزدوجة تجاه قضية الحداثة تتمثل في التساؤلات الآتية: كيف يمكن لأي دولة في العالم النامي -في إطار المسار المتصاعد للعولمة- أن تقدم مشروعها الحداثي دون أن يتناقض مع مشروع الحداثة المسيطر عالميا؟ ثم كيف لها أن تصنع الحداثة وكيف تتحكم بآليات الحقيقية؟ من خلال تقديم مشاريع تنمية مبنية على التكنولوجيا، مستقلة عن الخيارات السياسية والاقتصادية والتقنية للعالم الغربي.¹

كل هذه الأسئلة ظلت ومازالت محل نقاش في أوساط المهتمين بقضايا التنمية والتطوير التكنولوجي في العالم الثالث.

¹ حمزاوي سهى، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، باتنة، 2010/2009، ص 97.

2- أثر التكنولوجيا الحديثة والعالم الافتراضي على رأس المال الفكري:

مع تطور التكنولوجيا الجديدة وتصادد العصر الشبكي، بدأ عالم آخر يتنامى ويتصاعد، ولأزال يتوسع باستمرار ألا وهو العلم الافتراضي، فالיום كل الأعمال تتنافس في عالمين: العالم المادي للموارد الذي يراه ويلمسه المديرون، والعالم الافتراضي المصنوع من المعلومات.¹

حيث جعلت هذه التطورات من الممكن لبعض العاملين أن يؤدوا أعمالهم من منازلهم وأن يتصلوا بمكاتبهم عن طريق اتصالات إلكترونية مثل البريد الإلكتروني، حيث يعرف مكان العمل في هذه الحالة بأنه مكتب افتراضي،² وهو مصطلح يقترح بأنه من الممكن لعمل المكتب أن يؤدي في أي موقع جغرافي افتراضي طالما أن هذا الأخير مرتبط بموقع واحد أو أكثر من مواقع المنشأة الثابتة عن طريق تكنولوجيات الاتصالات الإلكترونية، وتهدف عملية التبادلات الافتراضية داخل المؤسسة إلى التخفيض من التكاليف، ضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة انتقالات العمال، حيث يسمح العمل الافتراضي بتبادل المعلومات مباشرة من خلال القيام بالعمل عن بعد، والمتابعة المنسقة والمستديمة لتقدم الأعمال،³ فإمكانيات التصوير البياني والأدوات التحليلية تجعل من السهل إدماج بيانات من مختلف الأنواع والأنماط، والحاسبات الشخصية المتصلة ببعضها شبكياً والمتمتعة بإمكانيات وقدرات عالية صارت مكوناً لا يمكن الاستغناء عنه في البيئة المكتبية، بالإضافة إلى شبكة الانترنت التي تربط الحاسبات الشخصية ببعضها حول العالم.⁴

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، دط، 2004، ص 355 .

² - رايموند مكليود : ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الادارية، دار المريخ للنشر، الرياض، دط، 2000، ص 595 .

³ - Mariam BARNI, Manager une équipe à distance , edition d'organisation , Paris, 2003,p53 .

⁴ - عبد الرحمان توفيق، التعليم عن بعد تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والانترنت، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، دط، 2001، ص 95 .

إذن فالعمل الافتراضي يساهم في التقليل من تكلفة المعدات، حيث أنه بدلا من توفير معدات مكتب لكل عامل وزيادة تركيز الانتباه على شبكة الاتصالات، حيث يظل العاملين عن بعد على جهاز الحاسوب ملمين بكافة المعلومات المتعلقة بالتعليمات الجديدة، كما يسمح بتقليل توقفات العمل والتي تكون ناتجة عن عواصف وفيضانات، بالإضافة إلى التمكين من تعيين موظفين لا تكون لديهم فرصة عمل في الظروف العادية كالأفراد المعاقين والمسنين من خلال العمل في منازلهم.

أما عن أثر التكنولوجيا الحديثة على رأس المال الفكري يمكن القول أن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن وستكون أشد إختلافا في المستقبل، والسبب في ذلك:

- الانتشار السريع لتقنية المعلومات.

- العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

ولقد انعكس هذا الانتشار السريع لتقنية المعلومات (عصر المعلومات) على الموارد البشرية كميا ونوعيا كما يلي:

- **الأثر الكمي لتقنية المعلومات على الموارد البشرية:** إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية وانخفاض عمر المنتج عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، وأصبحت الصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جدا من العاملين.

- **الأثر النوعي لتقنية المعلومات على نوعية الموارد البشرية:** إن إنتشار الأتمتة الصناعية وتوسعها أدى إلى رفع الحد الأدنى من مستوى العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عددا من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الإلمام ب:

▪ لغة برمجة أو أكثر.

- طرق تشغيل الحاسبات.
- التحليل العددي والإحصائي.
- التنظيم الصناعي.
- لغة أجنبية أو أكثر.
- التخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر
- قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية¹.

إن رأس المال الفكري في العصر الحالي يعتبر الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية، باعتباره أساس الابداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال الفكري عن المادي هو كون الأول غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا الندرة، لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية عكس العلاقة بين المادة والزمن.

3- أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم فعالية الأداء:

نظام المعلومات هو تفاعل مجموعة الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء ودعم احتياجات متخذي القرار بإمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب²، ويعني أيضا أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية³. فعلمية تقييم الأداء تفرض الإعتماد على معايير ومؤشرات واضحة من أجل الابتعاد عن الطرق الذاتية في التقييم، وهذا ما يوفره نظام تقييم الأداء الذي يضم مجموعة من المهام المخططة والمنظمة، والتي تعمل على مراقبة وقياس وتحسين مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - نعيمة بارك، مرجع سبق ذكره، ص 39 .

² - Armand Dayan , Manuel de gestion, 2éme édition, AUF, Paris, 2004,P 224 .

³ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، د ط، 2003، ص 530 .

ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية وفي مواقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة، ثم بعدها يتم وضع المعايير للعام القادم، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى معلومات لتقييم أداء عاملها أو الرقابة عليهم، سواء قبل التقييم أو بعده، وهنا ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات موارد بشرية يساعدها على تحقيق ذلك.

ففي بداية عملية تقييم الأداء أو ما يسمى الرقابة السابقة يقوم نظام المعلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكيد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

فقد كان سابقا يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسه، فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية، إلا أنه وفي ظل استعمال نظام المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناء على مستواه (من بيانات النتائج التي حققها فيما مضى) ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال إطلاعه على نسبة الإنجاز التي حققها من الأهداف الموضوعية والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح بتسجيل ومتابعة كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة واكتشاف أي خلل أو انحراف.

وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والاستمرار في تحسين الأمور التي هو متمكن منها، بشرط أن تكون الأهداف الموضوعية محددة ويمكن قياسها ومتفق عليها وعلى زمن تحقيقها، أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة

مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تجسيدها، ثم إعداد تقارير عنها.¹

ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

فالمعلومات التي يوفرها النظام عن تقييم الأداء تساعد الإدارة في:

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها.
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.
- إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- منح ترقية عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد.
- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر.
- إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة.

وبالتالي فإن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج دائما إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها، ويجعل من عملية تقييم الأداء أكثر فعالية.

4- أثر التطور التكنولوجي على العملية الإدارية وفعالية الأداء:

يتمثل هذا الأثر في ظهور شكل آخر من المنظمات واحتدام المنافسة والعمل عن بعد، ويمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي:

- ظهور المؤسسات متعددة الجنسيات والعبارة للقارات.

¹ زاوي صورية وتومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، العدد 07، ص 17 .

- إحتدام المنافسة الشرسة بين المنظمات والشفافية في التسيير والتنظيم.
- بروز مهارات قيادية وفنية.
- التكنولوجيا الجديدة خاصة في مجال الإعلام والإتصال.
- تطوير أداء العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم واستقطابهم.
- الأنترنت وفرصة العمل عن بعد.¹

إن حماية العمال في وطنهم وعدم طردهم من وظائفهم وتوفير العناية الصحية والتقاعد لهم، لم تعد تضمنها القوانين الوطنية في أي دولة، لأن الحكومات أصبحت تحرص على جلب الاستثمارات والسماح للشركات بالتخلص من العمالة الزائدة عن حاجاتها والتعاقد مع العاملين لمدة معينة وتوقيفهم عن العمل في أي وقت هي ليست في حاجة إليهم، وهذه جوانب سلبية في العمل، أما الجوانب الإيجابية فإنها تتمثل في ارتفاع شاغلي الوظائف المكتبية الخدمية وتزايد نسبة حملة الشهادات العليا وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة، كما أصبحت العولمة والتغيرات العالمية تقتضي أن تتسارع الدول والحكومات إلى تحديث الإدارة فيها.²

وفي خضم هذه العوامل فرضت العولمة والتغيرات العالمية على الدول والحكومات تحديث إدارتها وتحاول في نفس الوقت أن تظهر اهتماما بالإنسان ومعاملته كمورد مهم واثمين.

لقد أصبحت منظمات الأعمال مستفيدا كبيرا من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها، وفي ظل الإقتصاد المعرفي فإن الإنتاجية المرتبطة بالمعرفة والعاملين المعرفيين يعتبران عاملا منافسة مهمان جدا بين منظمات الأعمال، والعاملون المعرفيون هم عاملون تتجسد قيمتهم للمنظمة في قدراتهم الذهنية والمعرفية وليس في القابليات البدنية، إن

¹ - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

² - عمار بوحوش، إدارة الموارد البشرية، مقال غير منشور مقدم لطلبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر

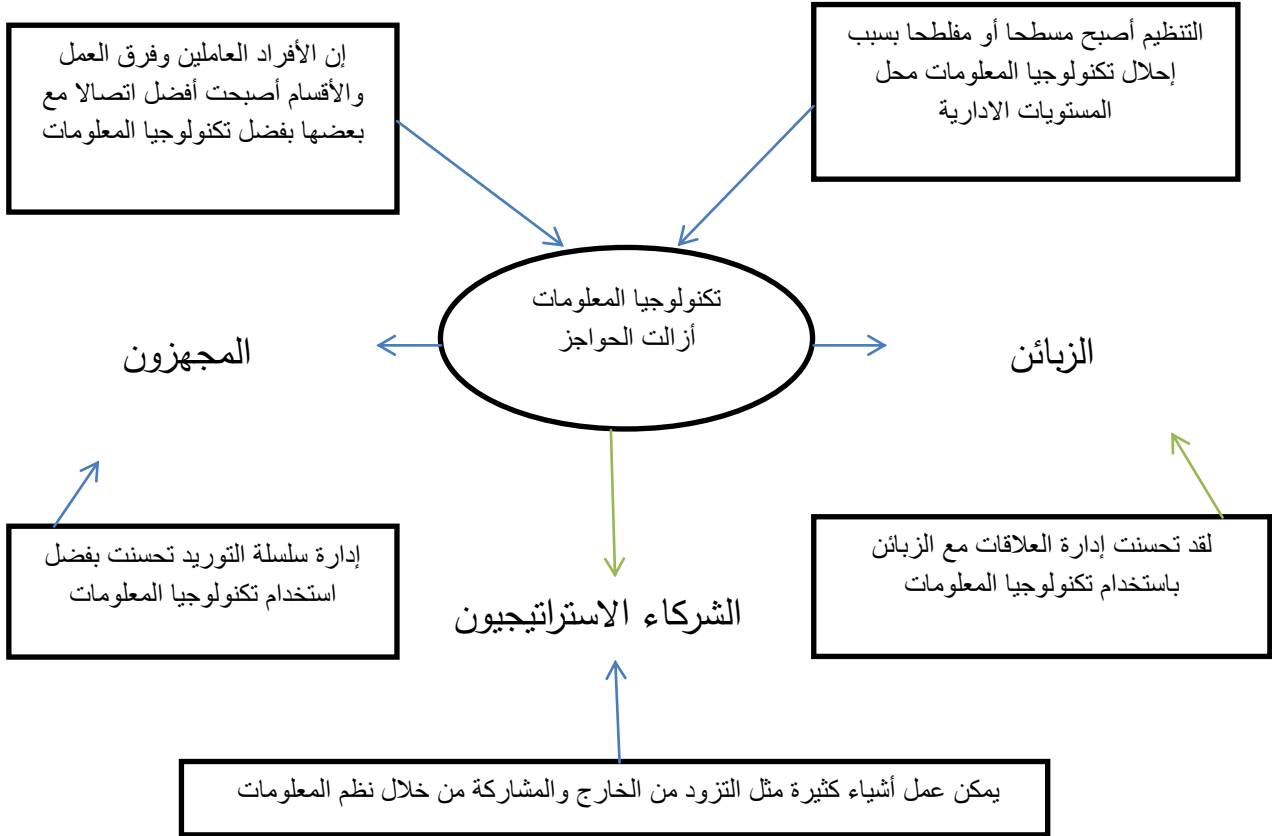
هؤلاء العاملين المعرفيين يشكلون للمنظمة رأس مال معرفي والذي يمثل المعرفة والقوة الفعلية الجماعية للمنظمة أو المعرفة المشتركة التي يتقاسمها العاملون ويتم من خلالها خلق ثروة للمنظمة، إن رأس المال المعرفي والمعرفة مصادر مهمة لا يمكن تعويضها أو إحلال بديل عنها في المنظمات، إن أهمية المعرفة والعاملين المعرفيين جاءت من خلال نمو هائل في ميدان المعلومات وتزايد دورها في فضاء شبكي الكتروني يعطي قدرة للمنظمة في أن ترتبط بأي مكان وفي أي لحظة بالعالم الخارجي وبكل مكوناته، فإنتاجية المعرفة والعاملين المعرفيين التي أخذت تتزايد بشكل كبير وهذه يمكن أن تكون قدرات وقابليات لدى المنظمة وعاملها في مجالين أساسيين قابليات حاسوبية وهي القدرة على استخدام الحواسيب وبرمجياتها والاستفادة منها في خلق ميزات للمنظمة، وقابليات معلوماتية وهي القدرة على استخدام التكنولوجيا لسحب وتقييم وتنظيم وتحليل المعلومات في سبيل اتخاذ قرارات مختلفة.

إن التطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات قد أزالا الكثير من الحواجز وجعلا من المنظمة أكثر انفتاحا وشفافية في تعاملها مع مختلف الأطراف الخارجية وخاصة الزبائن والمجهزين، إن هذا الأمر جعل المنظمات والعاملين فيها في مختلف المستويات والمواقع يتصلون بسهولة ويتقاسمون المعلومات بسرعة كذلك جعلت المنظمات في إطار هيكل تنظيمي أقل في مستوياته الإدارية حيث أن دور المديرين في الإدارة الوسطى والذين يساهمون ويسهلون حركة المعلومات بين المستويات أصبح أكثر شفافية وأقل حاجة إلى أعداد كبيرة منهم وذلك لقيام أجهزة الحاسوب والاتصالات بجزء كبير من مهامهم اليوم.

لقد خلقت مجمل هذه التطورات فرصا لميزات تنافسية للمنظمات بسبب سرعة اتخاذ القرار واستخدام المعلومات بشكل أفضل وفي وقتها المناسب، وكذلك من خلال تنسيق فعال للقرارات والأفعال، وساهمت تكنولوجيا المعلومات أيضا بتقليل الحواجز بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية وبالأخص المهمة منها حيث لعبت دورا في إدارة العلاقات مع الزبائن من خلال سرعة جمع معلومات عن احتياجاتهم وتفضيلاتهم وما يرضيهم، وساهمت

أيضا في تقليل تكاليف الرقابة وخاصة في إطار إدارة سلسلة التوريد بدءا من عمليات الشراء والعمليات اللوجستية الخاصة بالنقل والتخزين وغيرها، ولمزيد من الايضاح نعرض الشكل التالي:

شكل رقم (02) يوضح: تأثير تكنولوجيا المعلومات على منظمة الأعمال



المصدر: كتاب إدارة الموارد البشرية للمؤلف عمار بوحوش

كذلك أثرت تكنولوجيا المعلومات على الأعمال التي تمارس من قبل المنظمات، وأصبحت التجارة الإلكترونية واقعا جديدا ينبغي التعامل معه، إن التجارة الإلكترونية الشراء والبيع وعقد الصفقات عبر الانترنت وبالتالي فإن صفقات الأعمال بين البائعين والمشتريين تجري وتستكمل إجراءاتها إلكترونيا دون الحاجة إلى اللقاء وجها لوجه، ولا يقتصر البيع والشراء عبر التجارة الإلكترونية بين أفراد مستهلكين وأعمال منتجة، بل يمكن أن تكون بين الأعمال نفسها، إن منظمات الأعمال اليوم تحرص على حضور فاعل في الفضاء الإلكتروني من خلال إنشائها مواقع للتعريف بنفسها ومنتجاتها وعقد صفقاتها، وتتباين سعة

وتنظيم هذه الصفحات والمواقع حسب أحجام الشركات وقدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات فبعضها ضخم جدا مثل موقع شركة جنرال موتورز، إن مراحل تطوير موقع الكتروني على شبكة الانترنت يمر عبر المراحل التالية:

- تأمين الحضور في الفضاء الالكتروني من خلال عنوان وموقع معلوم وصفحة معروفة
- تأكيد الحضور من خلال استخدام الموقع للإعلان والترويج بدون تحقيق صفقات
- تفعيل إمكانيات ممارسة التجارة الالكترونية من خلال السماح لزائري الموقع طلب المنتجات المختلفة.

- التوسع في مجال البيع وخدمة الزبائن عبر الانترنت وإجراء بعض الأعمال مثل تدقيق الطلبات وحسلب مستويات المخزون وغيرها.

- تطوير مجال الاستفادة من الموقع لمختلف وظائف المنظمة مثل التسويق والشؤون المالية والعمليات والانتاج.

كذلك غيرت تكنولوجيا المعلومات مكاتب العمل من حيث سرعة إنجاز العمل وسرعة الاستجابة وسرعة الوصول للسوق ومعرفة ما يجري فيه، لقد أصبح المكتب المؤتمت شائعا وضروريا في منظمات الأعمال ويتداولون المعلومات بالنصوص والصور والأصوات وبجودة عالية، إن كل هذه التطورات جعلت البعض يطلق على مكاتب العمل اليوم المحطات الذكية الأنيقة، حيث استخدام قليل للورق والكتابة تنجز إلكترونيا والمفكرات الإلكترونية وأجهزة الحاسوب المحمولة أصبحت مكاتب متجولة ويمكن إنجاز الأعمال حتى من خارج المكاتب الخاصة بالعاملين في منظمة الأعمال، كذاذ فإن قواعد المعلومات وسهولة الوصول إليها والدوائر المغلقة التي تعقد في ظلها الإجتماعات والمؤتمرات وتتم الاتصالات والمحاورة كلها عوامل تغيير جوهرى للمكاتب التقليدية والعمل الإداري بالأساليب القديمة، ولعل أهم الأساليب الحديثة في العمل الإداري الاتصال الفوري بين الأفراد حتى يتم إرسال الأوامر والتقارير والمعلومات وتقاسمها مع الآخرين بسرعة عالية، وسهل هذا الأمر الربط المباشر

للحواسيب الشخصية ضمن شبكات داخلية أو مع الشبكة العالمية للانترنت وهو ما يسمى peer to peer File Sharing.

لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير طبيعة الممارسة الإدارية من خلال تأثيرها على وظائف المدير حيث أن القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وإيصالها ساهمت بشكل كبير في تحسين الأدوار الإدارية التي يلعبها المديرين سواء المتعلقة منها بالقرارات والعلاقات بين الأفراد أو الاتصالات وكذلك الأدوار الأخرى، وفي حقيقة الأمر فإن هذا يعني أن الممارسة الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة قد تحسنت كثيرا بفعل استخدام المديرين لتكنولوجيا المعلومات وهذا زاد من الفرص المتاحة أمام الإدارة لنجاح أفضل في بيئة الأعمال الحالية، ففي إطار العملية التخطيطية أعطت تكنولوجيا المعلومات قدرة أفضل للمديرين لتجميع معلومات والحصول عليها بوقت مناسب من خلال ازدياد عدد المشاركين في العمليات التخطيطية دون عناء كبير ودون استهلاك وقت طويل، حيث أن سرعة تبادل البيانات والمعلومات والآراء سهلت تبادل المعلومات وإغناء العملية التخطيطية، كذلك فإن ميزات تنظيمية كثيرة وجدت بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال سرعة الاتصال بين أجزاء التنظيم وقد حسن هذا الأمر التكامل والتنسيق بين مختلف مستويات المنظمة، أما في مجال القيادة فإن تكنولوجيا المعلومات زادت من فرص الكوادر الإدارية والقيادات للتعاور مع مختلف أصحاب المصالح وخاصة من هم خارج المنظمة ويؤثرون بشكل مباشر على عملها، كذلك أعطت وضوحاً لأهداف المنظمة في أعين جميع الأطراف والمؤثرين، وأخيراً فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المديرين سهل وجود قياس سريع للنتائج وجوانب الأداء المختلفة في إطار الوظيفة الرقابية وأعطى للمنظمة قدرة على حل المشاكل حال ظهورها، وبشكل عام فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل ميزات كثيرة وفوائد عديدة ساهمت في تعزيز أدوار المديرين وتفعيل الممارسة الإدارية بكافة جوانبها.¹

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 298، 301.

5- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تدريب الموارد البشرية:

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله.

وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية درجة الإتاحة والتحكم في التكنولوجيا.¹ إن العملية التدريبية تعد السبيل الأمثل لرفع وتنمية قدرات الأفراد، ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات هنا مساهمة عظيمة، وهذا من خلال مراحل ثلاث هي:

- مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية.

- مرحلة تنفيذ العملية التدريبية.

- مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التدريبية.

أولاً - مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية: لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص:

1- قياس الاحتياجات: وذلك بتوفير معلومات عن:

- الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف، وهذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات.

- إتاحة شبكة الانترنت إمكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التدريب بما يستجيب للتوجهات الجديدة.

¹ - سعاد نايت البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، د ط، 2001، ص 35 .

- كما أتاحت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، وبصورة يمكن من خلالها تحديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص وتقادي المخاطر.

- شبكة الأنترنت وفرت إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة، وتحديد نقاط الإختناق وأسبابها، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة، وهذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

2- التخطيط للاحتياجات: وتؤدي هنا كذلك التكنولوجيا دورا حيويا من خلال:

- أن شبكة الأنترنت تتيح للمديرين والمسؤولين عن العملية التدريبية معرفة برامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، وبهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

- تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التدريبية أو المساعدة في ذلك، حيث توجد بعض البرامج الإحصائية والأنظمة الخبيرة.¹

- تتيح إمكانات الوسيط الذكي التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

3- تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ: إمكانية التعرف على البرامج المتاحة عالميا، وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها، بحيث يتمكن المسؤول من تحديد الأسلوب الأمثل للتجسيد (داخلي وخارجي) ومتطلبات هذه البرامج.

4- إعداد المحتوى: إنّ إعداد محتوى العملية التدريبية أمر غاية في الأهمية، لذا ينبغي وضع البرامج التدريبية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية، وكذلك مستوى الأفراد المكونين وتكنولوجيا المعلومات ساعدت على ذلك من خلال:

- إن الشبكة العالمية سمحت بإثراء وإعداد المحتوى، وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة، فهناك الآن العديد من البرامج المعلوماتية.

¹ Jean .M.Peretti, Human ressource management , paris , France , 1987 , p 87 .

- إنَّ الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين سواء القيادية منها أو إتخاذ القرار والتفكير الاستراتيجي.
- كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها، وفكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة، وكذا عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى، فعن طريق الشبكة يمكن الولوج السريع لقاعدة المعطيات المتوفرة داخل التنظيم والإطلاع على كافة البرامج التي سطرت، وكيف طبقت، وكذلك معرفة النتائج التي حققتها هذه البرامج وهل هي حسنة فيقتدى بها أم أنها سلبية فيعمل المشرف على تفاديها، وهذا سيؤدي إلى إثراء وتثمين العملية التدريبية كلا ومضمونا.

ثانيا- مرحلة تنفيذ العملية التدريبية: ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية، وتم إيجاد أنماط جديدة وسهلة في كافة مراحل العملية التدريبية وذلك وفق ما يلي:

- **التدريب عن بعد:** هو طريقة إكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتدريب عن بعد ليس له حدود معينة أو برنامج معلوماتي يمكن أن يعد برنامج تدريب عن بعد.¹
- إن الدور المهم للتدريب عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التدريبية، فالיום وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات إفتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب كما يمكن تعميم هذه البرامج التدريبية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من العمال، فلا يهم عدد المتدربين، لأن القاعات هنا افتراضية مبنية على الشبكة، ولعل من أهم مميزات التعليم عن بعد بالاعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي، فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتدريب والعمل

¹- Jean Lochar, distance education , Paris, France , 1995,p15.

تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل وهذا ما يسمح بتحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب والطيران، والكيمياء... وهذه الميادين لا تكفي فقط بالدروس النظرية ولكن تهتم بالتطبيق أيضا.

- **التدريب المستمر:** لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التدريبية هوية يستطيع أي فرد ممارستها دون انقطاع على مدى حياته خاصة وأن أنماط وطرق العمل تشهد طفرات نوعية غير مسبوقة تجعل من المهارات التي نتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة.

- **التدريب أثناء العمل:** هذا النمط يتيح إمكانية التنفيذ بالموازنة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة، وما يقوم بتنفيذه للتدريب.

- **التدريب وفق المستوى:** توفر تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج التدريب بأكثر من مستوى: من الأبسط، المتوسط، المتقدم، تبعا لطبيعة وقدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج على الاستعانة بمجموعة إختبارات وتطبيقات الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد المستوى، واكتشاف نقاط القوة والضعف، وتقديم المادة العلمية بطريقة تناسب المستوى، مع مراعاة تغير المستوى وتقديم الدارس في البرنامج التدريبي.

ثالثا- مرحلة التقييم: لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية حيث يمكن أن تلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي:

- تتيح إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.¹

- إمكانية تتبع المتدرب بتجميع وتوفير المعلومات أثناء العملية التدريبية

كما أن تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي الآتية:

¹ - عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص ص 69، 70.

- أوجدت نمطا جديدا لمتطلبات العملية التدريبية قائم على المعرفة فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط بل العكس، يعمل النموذج التدريبي على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد، خاصة وإن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل التنظيم قد تم إسنادها بصفة تكاد تكون كلية للآلة.

- ساهمت في إيجاد أساليب جديدة للقيام بالعملية التدريبية، فأصبحنا نسمع بالواقع الافتراضي، تعلم عن بعد.. كل هذه الأساليب أثبتت جدارتها خاصة في الدول المتقدمة عند تطبيقها باعتبار أنها أساليب تفاعلية، بالإضافة إلى إيجاد نمط جديد للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التدريبية فظهر ما يسمى بالمؤسسات بلا حدود، مقرها وحدودها هي الشبكة، وتمنح شهادات عالية الجودة ومعترف بها عالميا.

ثانيا - تحليل سوسيو مهني للرقمنة:

1- الإطار البشري والرقمنة:

يعتبر العنصر البشري المؤهل من أهم أسس وعوامل نجاح مشاريع الرقمنة، وعدد العاملين في برنامج الرقمنة يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الرصيد المراد رقمته وكذا الإمكانيات المادية التي تمتلكها هذه المؤسسات والتي تؤهلها إلى انتداب عاملين أكفاء لإنجاز مشاريع الرقمنة، بعض المؤسسات تمنح مشاريع الرقمنة إلى متعامل خارجي متخصص *Prestataire extérieur spécialisé*، كما أن المشاريع الكبرى للرقمنة تتجز من قبل عاملين مختصين بالضبط للقيام بها.¹

وقد تفضل بعض المؤسسات اللجوء إلى مؤسسة خارجية لإنجاز مثل هذه المشاريع نظرا للتكلفة الكبيرة لتوفير عتاد الرقمنة كالتجهيزات وباقي المتطلبات، ولنقص الخبرة، وانعدام العمالة المؤهلة والمتخصصة في عمليات الرقمنة.

¹ منير الحمزة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

وعموما فإن تبني قرار الاعتماد على مؤسسة خارجية لابد أن يركز على إتفاق مسبق معها بخصوص الإلتزام بالمعايير والأشكال والمواصفات المتفق عليها في عمليات الرقمنة، والإخلال بهذه المواصفات يلزمها التصحيح دون تكاليف إضافية.

فأكبر مشاريع الرقمنة لا تتطلب عددا كبيرا من العاملين بقدر ما تتطلب عاملين أكفاء.

2- تدريب الأفراد في العصر الرقمي:

يتميز بعدد من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي :

- **الحاجة إلى قاعدة علمية وتكنولوجيا متينة:** لم يعد التدريب عملية بسيطة تسمح لنا بتعلم مهنة أو وظيفة تقليدية من الآباء والحرفين المهرة، بل أصبحت المهن والوظائف العصرية ذات متطلبات جد معقدة تحتاج إلى قاعدة علمية متينة وخبرات مهنية تطبيقية، ومستوى جيد من الذكاء والإبداع على التكيف مع المستجدات.

- **التدريب على تقنيات دقيقة ومتطورة:** لقد استعملت المؤسسات التعليمية ومختلف مراكز التكوين أجهزة وتقنيات متخلفة نسبيا عما وصلت إليه التكنولوجيا في الدول المتقدمة واليوم في ظل الانفتاح على الاقتصاد العالمي ومعايشة العولمة فسوف تحتاج الأفراد والكوادر البشرية إلى التعامل مع أجهزة جد متطورة أفرزتها التطبيقات في مختلف المجالات، لاسيما المعلوماتية والاتصالية، لهذا على مؤسسات التكوين أن تكون مجهزة بما يتماشى وهذه التطورات وأن تكون في مستوى متطلبات العصر الرقمي.

- **التدريب على متغيرات متغيرة ومتجددة:** لم يعد التدريب كما كان سابقا، أي تدريب أفراد لمدة معينة، يتقن الفرد أو العامل أو الفني مهارة يستعملها بقية حياته المهنية، بل أصبحت التكنولوجيا في تطور مستمر، وأصبح من الضروري إعادة تدريب الفرد بما يتماشى ومتطلبات هذا العصر.

- **متطلبات التدريب في العصر الرقمي:** إن الثورة التي أنتجت التكنولوجيا الرقمية هي كذلك أدت إلى ميلاد مجتمع جديد أساسه المعلومات الإلكترونية والمعرفة على الخط، التي

جعلت حركية هذا المجتمع تتسم بالسرعة الفائقة، وبالأهمية الحساسة وبالتأثير الشامل، وذلك بأن كل مجالات الحياة الإنسانية أصبحت حالياً تجعل من المعلومات والمعرفة مبدأ عام لتسيير الفرد وتنظيم المجتمع كله، فمجتمع المعلومات يعد كدائرة متحدة تهتم بالأوضاع العامة من روابط ومصادر معلومات رقمية متنوعة تتشكل من الشراكة بين مختلف المؤسسات الافتراضية من أجل تبادل وتوفير المعلومات للمستفيد في أسرع وقت وأقل جهد وأقل تكلفة، على هذا الأساس فإن الفرد في المجتمع الجديد يحتاج متطلبات تمكنه من التعايش مع هذا العصر الرقمي ومن أهم هذه المتطلبات يمكن أن نورد ما يلي:

- **التأقلم بسرعة مع المتطلبات الجديدة:** ذلك يعني عدم التخوف من كل ما هو جديد وعدم التردد على الإقبال لفهم الوضعيات الجديدة، وللإستجابة إلى كل المتطلبات لا شك أنه بفضل تغيير الذهنيات لمسايرة التطورات تتغير السلوكيات للتأقلم مع المستجدات.

- **روح الاستقلالية في التكوين:** كل المفاهيم التربوية الحديثة تحت الفرد على اكتساب الاستقلالية في التدريب وعدم الاعتماد على أشخاص آخرين لتلقي المعرفة، فالاعتماد على النفس في كشف المعارف والقدرات وتحسين الأداء شيء أصبح جوهرياً بالنسبة لمختص المعلومات حتى يجعل من هذا المفهوم أمراً يجب أن يتوسع لدى كل شرائح المجتمع بمن فيهم مستفيدو أنظمة المعلومات.

- **القدرة على حل المشكلات:** إذا كان المجتمع الحالي يتسم بالتشعب والصعوبة للإندماج فيه، فإن ذلك يدفع الفرد إلى التسلح بالقدرة التي يتطلبها المجتمع الجديد، ماهي في الحقيقة إلا نكاء مرفق بفضولية قوية تدفع بالفرد إلى محاولة الفهم المستمر لمشكلاته لكسب التجربة في معرفة أنواع الصعوبات وإختيار الحل المناسب لمواجهتها وذلك من بين مجموعة من الحلول يضعها الإنسان بفضل التفكير الدائم وروح التحدي تجاه المشكلات.

- **القدرة على العمل التشاركي:** لقد أصبح العمل التعاوني سمة من سمات النجاحات في مجال البحث والاكتشاف، ولا يمكن اليوم لأحد أن يلم لوحده بكل ما ينجز في مجال المعرفة وذلك بسبب تشعب التخصصات وتنوعها، إن أحسن الانجازات هي التي تأخذ طابع

المشاريع المسيرة في إطار تشاوري وتنسيقي من طرف فرق من المتخصصين ذوي الخبرات المختلفة والمتنوعة.

- **المرونة:** كلما كان الفرد مرنا كلما كانت لديه من جهة القدرة على تقبل التغيير والتجديد، ومن جهة أخرى القابلية للتأقلم مع المواقف الجديدة، فالمرونة عند الفرد تجعله لا يرفض الأشياء من أجل الرفض بدون التمعن في الأمور بل تمكنه من التحليل والتبصر والتعمق في التفكير قبل التقييم والحكم وأخذ القرار.

- **القدرة على الابتكار:** إذا تحصل مختص المعلومات على قدرة التفكير والإبداع فذلك يساعده على توفير وسائل البحث التي يحتاجها كل أفراد مجتمع المعلومات الرقمي حتى يتمكنوا من الوصول إلى المعلومات، وهي الثروة التي لا يمكن الاستغناء عنها أبدا حاليا ومستقبلا.

- **اليقظة المعلوماتية (الرصد المعلوماتي):** تغيير المجتمع يفرض على مختص المعلومات الآن وفي كل وقت أن يكون يقظا باحثا باستمرار عن المعلومات الاستراتيجية التي هو دوما بحاجة إليها، إذا تمكن من معرفة ما ينجز وما سينجز في مجاله الواسع، فهم أشياء كثيرة ومفيدة، وعند فهم الأشياء يتمكن من وضع التوقعات ولما يتمكن من التنبؤ يحصل على قدرة الإنجاز.

- **الطرق الجديدة للتدريب في العصر الرقمي:** إن طريقة التدريب التي تعتمد على التلقين أصبحت غير كفاءة في منح أكبر قدر من المعلومات، ولهذا يجب اللجوء إلى طرق أخرى أكثر نجاعة من سابقتها مثل: الحوار، التشاور، النقاش، والتدريب الميداني، ويمكن تحقيق هذه الطرق لمواجهة تحديات العصر الرقمي عن طريق مايلي:

▪ **تطبيقات أكثر:** يفضل إجراء تطبيقات قصيرة المدى في مؤسسات معلومات متنوعة بدلا من تطبيق طويل المدى في مؤسسة واحدة، وهذا للإطلاع على أكبر عدد ممكن من مؤسسات المعلومات.

▪ **العمل ضمن مجموعات:** يتكون ذلك بتشكيل مجموعات لتحضير الملتقيات والأيام الدراسية.

▪ **مشاريع البحث:** تحتل هذه المشاريع مكانا بارزا في إصلاح التكوين، بحيث يكلفون بإجراء مشروع معين يتحملون أعباءه، ويكون تحت مسؤوليتهم، تحت إشراف أستاذ يقوم بإرشادهم وتوجيههم ويكون العمل التطبيقي الميداني أكثر.

▪ **المشاريع التعاونية:** تكون بالاتفاق مع مجموعة من المؤسسات الاقتصادية والمعموماتية ومعاهد التكوين للقيام بمشاريع ميدانية مشتركة يتم فيها تبادل الإفادة من الخبرات والاستفادة من المهن الأخرى ذات الصلة بمهنة المعلوماتية¹

إن التدريب أساسي وضروري حيث يؤدي إلى زيادة القدرات والمهارات والمعارف كما يؤدي إلى تنفيذ العمل المطلوب في الوقت المحدد بالموصفات المطلوبة وبدون أخطاء، إلا أنه يعاني مشاكل كثيرة في الجزائر وأغلبها تتمثل فيما يلي:

- سوء تقدير الاحتياجات التكوينية التي تتماشى مع متطلبات الفعلية للعمل.
- ضعف الروابط والصلات بين الدول العربية والأجنبية فيما يتعلق بتداول الخبرات في مجالات التكوين وتنمية الموارد البشرية.
- عدم وجود ميزانيات وإدارات خاصة بالتكوين على مستوى المؤسسات الجزائرية.
- غياب المتابعة والتقييم لنتائج التكوين.
- عدم مشاركة القطاع الخاص في أنشطة التكوين واقتصار عمليات التمويل والإشراف على الجهات الحكومية.
- عدم فعالية التشريعات في تنظيم التكوين الوظيفي وإلزام المؤسسات الاقتصادية بالقيام به ووضع سياسات ومتابعة تنفيذها.

¹ - المرجع السابق، ص 141 .

3- الرقمنة الظاهرة السوسيو مهنية الجديدة:

إن الرقمنة فعلا مطلب اجتماعي بكل مدلولاته سواء في بيئتها الأولى التي أفرزتها أو في مراحل تطورها، وظاهرة الرقمنة يمكن أن تكون على وجهين الأول باعتبارها رد فعل من القائمين عليها كاستجابة إجتماعية للمتغيرات السوسيو مهنية للمستفيدين، والثاني باعتبارها مظهرا وسلوكا يراد من ورائه محاولة الظهور، وتبقى صحة هذه الفرضيات من عدمها مرتبطة بالدراسات الميدانية، وأثناء تحليل وتقييم هذه المشاريع.

3-1- المؤشرات العامة للمنظومة التكنو-إجتماعية: يمكن أن نشير إلى أهم المؤشرات

والمظاهر الجلية للمنظومة التقنية من الناحية الاجتماعية كما يلي:

إن الدوافع الاجتماعية التي أفرزت التكنولوجيا عامة والرقمنة بصفة خاصة، هي أنها جاءت كحاجة تطويرية بمستوى التقدم الحاصل في البيئة الانسانية الحديثة في مجالها العلمي، التكنولوجي، الاجتماعي، الاقتصادي والسياسي، وأنها جاءت كمطلب لنوع من الحماية المعرفية، لأن الحياة تفتح معالمها بقدر ما تملك من معلومات عليها.

لقد تغيرت البيئة الاجتماعية للإنسان وأصبحت الآلة ككينونة في مخزونه الثقافي، وبالتالي صنعت منه إنسانا آخر لا يرضى إلا بما تنتجه الآلة له في كامل أطوار يومياته وحياته وفي مباشرة نشاطاته.

إنه نظام إجتماعي إلكتروني جديد، يقدم نفسه لبني الإنسان، بعدما كان هذا الواقع ضربا من الخيال والوهم العلمي، فلا عجب أن نسمع اليوم بمجتمع إلكتروني، وجرائم إلكترونية وتدریس ونشر إلكتروني.. فهذه التقنية غيرت الكثير من مظاهر الحياة الاجتماعية وأصبحت تمس كيانه في الصميم كمسألة الهوية والوعي والخصائص النفسية والروحية، وبالتالي أصبحت جدلية التأثير الاجتماعي بين الآلة والإنسان.

وإذا ما عدنا قليلا للوراء، حينما جاءت الأنترنت، ونظرنا في ظروف انبثاقها كآلية تقنية فرضت متطلباتها الاجتماعية، لرأينا أنه منذ الفترات الأولى كانت هناك دواعي أساسية تضرب بجذورها في عمق المقصد الاجتماعي للتركيبية الحضارية البشرية.¹

3-2- الرقمنة بين الفردية والجماعية: إن الرقمنة كظاهرة تمثل فرصة لتثمين تراث الأمم، والاستفادة منها في التنوع الثقافي، والتعليمي وتأسيس لصناعة المحتوى، وقد لوحظ أن الدول المتقدمة تميل إلى التكتلات أو الإندماجات في مؤسسات ضخمة، تختصر من خلالها الجهد والوقت والمال، بالإضافة إلى ما تضيفه هذه التكتلات من مشاركة الآخرين وتقاسم همومهم.

لقد أدركت البشرية أن واقع التحديات التي تفرضها التطورات العالمية المتعددة والمتسارعة تلمي على مرافق المعلومات حتمية التكتل وتوحيد الجهود في الإبقاء على الريادة لهذه المؤسسات،² فأية حركة تهدف إلى تغيير الحال من واقع إلى آخر يتطلب توفر الإدارة الحرة التي تنطلق من البيئة المحلية المعاشة.³

4- إدارة الموارد البشرية رقميا:

وهذا يعني اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين إجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف: كالتوظيف، التسيير الاجتماعي(العطل، الضمانات

¹ - علي محمد رحومة، الأنترنت والمنظومة التكنو إجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، دط، 2005، ص 207 .

² - Clandie tabet , la bibliothèque hors les murs , edition du cercle de la librairie, paris , 2004 , p 40 .

³ - Mikadmi et Besma Bsir , Bibliothèques numériques et travail collaboratif , In Rist , N° 1 , 2003, pp 63,78

الاجتماعية..)، الرواتب، تسيير الكفاءات (المسار المهني، التدريب)، رحيل الموظف، التقاعد...¹

4-1- تطبيقات الموارد البشرية رقميا: أهم تطبيقات الموارد البشرية رقميا يمكن

تلخيصها فيما يلي:

▪ **التدريب الإلكتروني:** يعتبر التدريب الإلكتروني الأكثر سرعة وفعالية عن الطريقة التقليدية وهذا بنصف السعر، فخفض التكلفة راجع أساسا لاقتصاد تكاليف النقل والإيواء وأيضا تقليص فرص فقدان الإنتاجية نتيجة تغييب المتدربين عن مكان العمل.²

▪ **التقييم الإلكتروني:** يتمكن الفرد من خلال التقييم الإلكتروني من جهة معرفة موضعه إزاء منصب عمله، ومن جهة أخرى تحديد برنامج التدريب الشخصي أو وصف إحتياجاته التدريبية، وبالتالي فهو وسيلة معلوماتية لتوجيه التدريب الإلكتروني لتبني البرامج الملائمة مقارنة بالنتائج المتحصل عليها.³

كما يمكن تقييم الأفراد إلكترونيا بتحضير أهداف السنة المقبلة لكل موظف وبعد الموافقة عليها يتم الإحتفاظ بها حتى يتسنى للموظف الإطلاع عليها من خلال الإنترنت دون تعديلها، وفي كل فصل ينظم المسير مقابلات مع كل موظف لمناقشة مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة ومراجعتها.

▪ **الإدارة الإلكترونية:** تعني الإستغناء عن المعلومات الورقية، وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا، وظهور تطبيقاتها بهذا الشكل

¹ Fabre M et autre, Equipe RH acteurs de la stratégie, L'E-RH : mode ou révolution ?, éditions d'organisation, 2003, p66 disponible sur : <http://www.editions-organisation.com>, télécharger le : 13-09-2015.

² Martory B et crozet D, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 7édition, paris, Dunod, 2008, p100.

³ Mullenders A, E-DRH, outil de gestion innovant, bruxelles, 1édition, édition de Boeck université, 2009, p66.

الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الإتصالات وشبكة الأنترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية¹

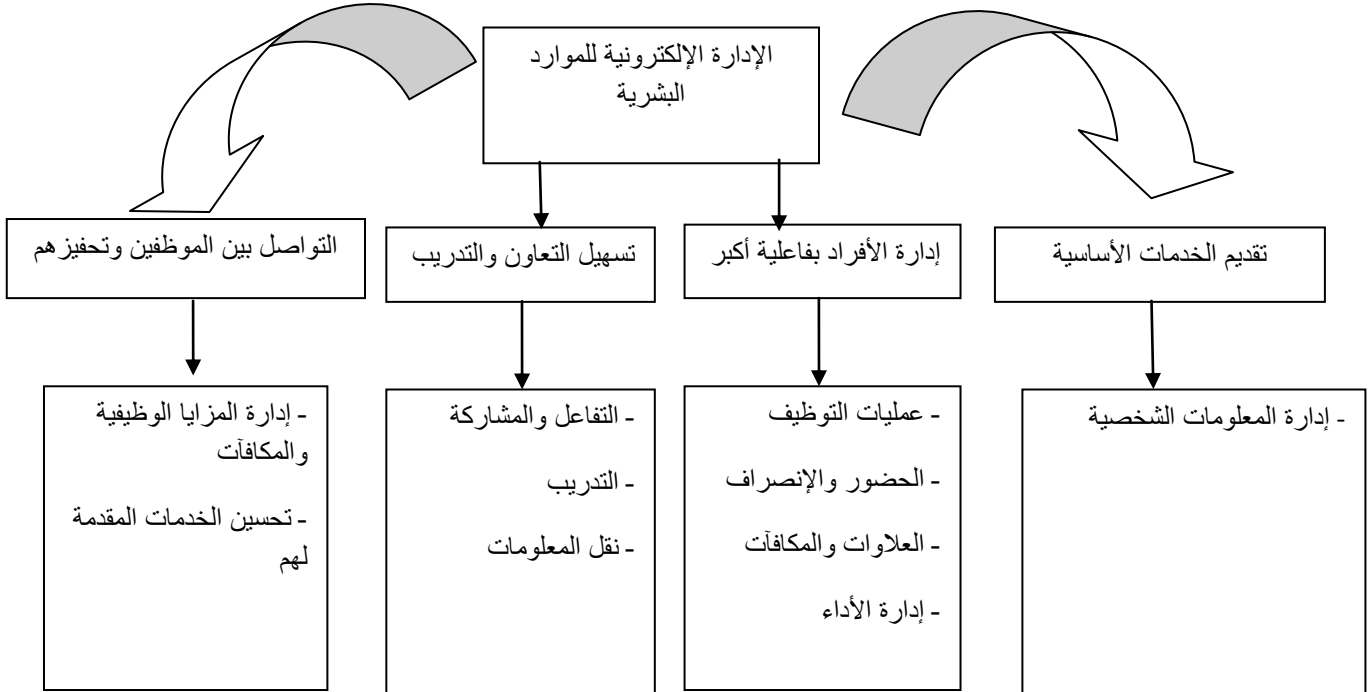
▪ **تسيير الحركة الداخلية رقميا:** تعمل المنظمات على تخفيض تكاليف البحث عن العمل من خلال التعريف بمناصب العمل الشاغرة لديها والبحث عن طريق الإنترنت عن مرشح داخلي يتوافق مع الإحتياجات، ويعتبر تسيير الحركة الداخلية للموظفين رقميا خطوة أولى للتوظيف الإلكتروني، ويمكن أن يمتد من وصف المنصب إلى غاية الإختيار النهائي مروراً بعمليات فرز طلبات التوظيف وإجراء إختبارات على الخط، كما يمثل فرصة للمنظمات التي تعاني من صعوبة تنظيم سوقها الداخلي للتوظيف نظراً لكبر حجمها، ويمكن كل موظف من تفحص دليل الوظائف للتعرف على شروط شغل المنصب ومعرفة البرامج التدريبية المقترحة التي تسمح له بتجميع الكفاءات اللازمة لشغل هذا المنصب²

4-2- مجالات إدارة الموارد البشرية رقميا: يمكن تقسيم هذه المجالات الأساسية إلى أربعة، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، إدارة الأفراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم، ويوضح الشكل التالي هذه المجالات:

¹ السالمي علاء عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص22.

² مهيبيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012/2011، ص97.

شكل رقم (03) يوضح مجالات إدارة الموارد البشرية رقميا



المصدر: ماركهام جيمس وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار

الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 23.

كما أن هناك العديد من المجالات والاستخدامات التي تتدخل عملية الرقمنة في تطبيقها، والجدول

التالي يوضح هذه الاستخدامات:

جدول رقم (01) يوضح الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال إدارة الموارد البشرية رقميا

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الإستخدامات المحتملة للرقمنة
01	التطوير وإدارة الأداء	- التعليم الإلكتروني - إدارة المسار المهني - تحديد الإحتياجات التدريبية - تقييم الأداء من خلال الأنترنت
02	التزويد	- الإستقطاب والإختيار من خلال الأنترنت - التخطيط والتنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية

03	العلاقات بين الموظفين والإتصالات	- الإنترنت - مراكز الخدمات المشتركة - تطوير فرق العمل - تطوير المنظمة
04	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	- خدمات المدراء والموظفين - قياس رأس المال البشري
05	الإحتفاظ بالموظف ومكافأته	- الأجور - المكافآت والحوافز - الخدمات الذاتية للموظفين (المبادرة) - إدارة المنافع

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مذكرة ماجستير للطالب يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، 2009.

5- واقع الرقمنة في المؤسسة الجزائرية:

يدور التفكير في الآونة الأخيرة حول التغيرات الإجتماعية المرتبطة بتكنولوجيا الرقمنة ودورها في مواجهة الناتج من من الظواهر الإجتماعية وعلى رأسها مسألة التفاعل بين الأفراد وجماعاتهم من ناحية، ومن ناحية أخرى ماتفرزه تلك التكنولوجيا من تعميق للفوارق الاجتماعية، يقوم المسؤولون في الجزائر بتعميق مفهوم مجتمع المعلومات وذلك عن طريق توصيل المؤسسات بالإنترنت وإدخال المعاملات الرقمية في النشاطات الإقتصادية، إلا أن هذا لا ينكر وجود جملة من العوائق الاجتماعية التي تقف أمام تطبيق الرقمنة كضعف التوصيل بشبكات الإنترنت.¹

¹ صيد الطيب، مجتمع المعلومات السياقات السوسيوولوجية للمواطنة الجديدة في الجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2012، ص52.

وقد تم ربط الجزائر بالإنترنت عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني في مارس 1994، وذلك في إطار التعاون مع اليونسكو بهدف إقامة الشبكة الإفريقية للمعلومات، والتي تلعب فيها الجزائر بؤرة الإنطلاق، إلا أن طاقة الخط التي تم من خلالها ربط الجزائر بالمدينة الإيطالية بيزا كانت ضعيفة 96 كيلوبايت/ثا ثم طورت عام 1997م إلى 256 كيلوبايت/ثا باستخدام الألياف البصرية والربط عبر باريس الفرنسية، وقد تم ربط الجزائر في نهاية 1998 عن طريق واشنطن بالقمر الصناعي الأمريكي MAA بطاقة 01 ميغابيت/ثا وفي شهر مارس 1999 أصبحت طاقة ارتباط الجزائر 02 ميغابيت/ثا.¹

لقد قدر عدد الهيئات المشتركة في الإنترنت سنة 1996 بـ130 هيئة، وارتفع العدد إلى 800 هيئة سنة 1999م منها 100 هيئة من القطاع الجامعي، 500 هيئة من القطاع الاقتصادي، 50 هيئة من القطاع الطبي، والبقية موزعة على القطاعات الأخرى، وكان استخدام الإنترنت في بادئ الأمر ضئيلا، ثم عرف في 25 أوت 1998م الذي شهد تطورا سريعا خصوصا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 98/257 المحدد لشروط وكيفيات استغلال خدمات الإنترنت، وفي عام 2001م كانت محاولة لأخذ حصة هامة من سوق الانترنت بالجزائر، حيث قامت وزارة البريد والمواصلات بعد إنشاء مؤسسة "الجزائر تيليكوم" بالتعاقد مع شركتين عالميتين هما: لوسنت تكنولوجي السويدية لإنشاء قواعد خاصة، وإيريكسون الأمريكية التي ستمكن من الحصول على بث يتجاوز 30ميغابيت/ثا مع ارتفاع عدد مقدمي خدمة الانترنت وعدد المستخدمين ليصل إلى حوالي 1.9 مليون مستخدم عام 2005م، وفي أكتوبر 2006 تم الاعلان على أن عدد المستخدمين في الجزائر قد بلغ 3ملايين مستخدم بلوم جويلية 2006، في حين بلغ عدد من يستخدم الانترنت عالي السرعة (ADSL) منهم 4ملايين، وفي فيفري 2008 يكون العدد قد وصل إلى 5ملايين، أما عدد مقاهي الانترنت فقد وصل إلى 6000 عبر 1541 بلدية على مستوى القطر الوطني، وقد اعترضت في البداية انتشار الانترنت بشكل واسع في الجزائر مجموعة من

¹ بختي ابراهيم، الانترنت في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2002، ص31.

العوائق تتلخص في ارتفاع أسعار الهاتف الثابت والتي وصلت إلى نسبة 200% عام 2003، وبطء الشبكة، بالإضافة إلى هيمنة "الجزائرية للاتصالات" على الخدمة إلى غاية 2006 أين دخلت شركات أخرى منافسة في هذا المجال "أوراسكوم"، ونذكر من بين المعوقات كذلك ارتفاع أسعار الحواسيب مقارنة مع ما هو عليه الحال بدول أخرى، هذا مازاد من اهتمام المستخدمين بمقاهي الانترنت، بعد أن افتتح أول مقهى انترنت في الجزائر عام 1997.¹

5-1- مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013: تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية والذي يعكس مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشرية أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسيا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة، واستراتيجية الجزائر الإلكترونية تهدف إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها العالم وتتمحور خطة هذه الإستراتيجية في (13) محورا كما يلي:

▪ **تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارة العمومية:** سيحدث إدخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية: إستكمال البنى الأساسية المعلوماتية، وضع نظم إعلام مندمجة، كذلك نشر تطبيقات قطاعية متميزة، وتنمية الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى تطوير الخدمات الرقمية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.

¹ باديس لونيس، جمهور الطلبة الجزائريين والانترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسم علوم الاعلام والاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص61.

▪ **تسريع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الشركات:** استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال أضحي أمرا ضروريا من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات، ولهذا تم إدماج الرقمنة في القطاع الاقتصادي سعيا لتحقيق الأهداف التالية: دعم تملك تكنولوجيات الاعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطوير تطبيقات الكترونية لتحسين أداء الشركات، كذلك تطوير خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

▪ **تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات رقمية:** وذلك من خلال توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات تدفق سريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفئات المجتمع، إضافة إلى الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الانترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة.

▪ **تطوير الاقتصاد الرقمي:** عن طريق مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمؤسسات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية"، وتوفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية فقي مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز، كذلك وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون، وتوجيه النشاط الإقتصادي في مجال الرقمنة نحو التصدير.

▪ **تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق الفائق السرعة:** وذلك من خلال تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات، كذلك تأمين الشبكات ونوعية خدماتها.

▪ **تطوير الكفاءات البشرية:** وذلك بإعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال الرقمنة، وتلقينها مبادئها لجميع فئات المجتمع.

▪ **تدعيم البحث والتطوير والابتكار:** يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين البحث والتطوير وعالم الاقتصاد، إذ أن الإبتكار هو الذي يضمن تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في المجال الرقمي.

- **ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني:** يستنتج من دراسة جميع الترتيبات التشريعية القائمة أن الترسانة القانونية الجزائرية لا تغطي كل المسائل القانونية المترتبة عن استخدام وتطوير تكنولوجيات الاعلام والاتصال وتكوين مجتمع المعلومات، وعليه لابد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.
 - **الإعلام والاتصال:** يتضمن هذا العنصر إعداد وتنفيذ مخطط إتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر، وإقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.
 - **تثمين التعاون الدولي:** وذلك بالمشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية وإقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.
 - **آليات التقييم والمتابعة:** من خلال إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية، وإعداد قائمة مؤشرات ملائمة.
 - **إجراءات تنظيمية:** تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا وبين القطاعات، وتدعيم قدرات التدخل على مستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.
 - **الموارد المالية:** يستلزم تنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية موارد مالية معتبرة، لذا فإن برنامج الجزائر الإلكترونية يتطلب ميزانية محددة وفق المراحل التنفيذية المرتقبة.
- 5-2- مؤشرات التحول الرقمي في الجزائر:** يتوقف الإلمام والمعرفة بتجربة الخدمة الرقمية في الجزائر على ضرورة الفحص الدقيق لبعض التجارب القطاعية في هذا المجال، وذلك ما يمكن تناوله من خلال تجارب قطاعات عمومية وفق الآتي:
- **قطاع البريد والاتصالات:** في إطار التغيرات والتحويلات الجذرية التي شهدتها الجزائر في المجالات الاقتصادية والسياسية، وفي ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تولدت الحاجة إلى القيام بتغييرات وتعديلات جذرية مست قطاع البريد والمواصلات، وهو ما سمي بإعادة هيكلة هذا القطاع، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال باشرت الجزائر منذ سنوات لإصلاحات عميقة في هذا القطاع فتماشيا

مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين وتكسب ثقتهم بالمؤسسة، وموازة مع محاولة عصنة قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والانجازات، وبالتالي تكرس التأسيس لنظام الخدمات الرقمية ويمكن ترجمتها في النماذج الآتية:

- **الشباك الإلكتروني:** يقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، إضافة إلى كل الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية.

- **بطاقة السحب الإلكترونية:** يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشباك الإلكتروني إذ عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شباك بريدي.

- ودعما لخدمات البريد الرقمية فإن هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة، مثل **خدمات الاطلاع على الرصيد**، خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية، وخدمات الحصول على كشف العمليات الحسابية.

■ **قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:** عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصنة الإدارة ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى وأهداف منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ يمكن الانطلاق من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد أساسيات الرقمنة، وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين، فهناك توجه واضح للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة من خلال الربط بين العديد من الجامعات، إضافة إلى توفير الشبكة أساليب جديدة للتكوين، كما أن أهمية التحول الرقمي وتوفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعات قد أصبح مطلباً ضرورياً تمليه ظروف الواقع السياسي، الاقتصادي والاجتماعي للشعوب المتحضرة خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعليم الإلكتروني، والجامعات الافتراضية، والتعليم عن بعد، حيث عملت الجامعات الجزائرية إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل

تقنيات الرقمنة خاصة في التسجيلات الجامعية، ملاً وإرسال البطاقة الالكترونية، الاطلاع على نتائج التوجيه وتأکید التسجيل ومرحلة الطعون، الأمر الذي يسمح لها بأن تحقق بعض الامتيازات والانجازات والتي تشمل القضاء على الطوابير في مراكز التسجيل، تخفيض تكلفة السفر والتنقل الخاصة بالطلبة، كذلك ترشيد استخدام الموارد والسرعة والدقة في تقديم الخدمات، إضافة إلى مواكبة التطور الحاصل في منظومة التعليم العالي كما هو الحال لدى الدول المتطورة كخطوة أساسية في التحول نحو الجامعات الافتراضية.¹

▪ **الرقمنة في قطاع العدالة:** توجه قطاع العدالة في الجزائر إلى تطبيق الرقمنة في الهياكل الإدارية والتنظيمية والتي تهدف من خلالها إلى التحول نحو تقديم خدمات رقمية، ففي البرنامج الخاص بعصرنة قطاع العدالة يمكن رصد أهم الإنجازات والتي تتمثل في الآتي:

- **الأنظمة المعلوماتية:** هي أنظمة موجهة لخدمة المواطن والمتقاضي، ولتحسين الخدمات التي يقدمها مرفق القضاء، حيث أعطيت لها أولوية تتمثل في النظام الآلي لتسيير الملف القضائي حيث سيمح هذا النظام بتسيير الملف القضائي آلياً منذ تسجيل القضية بمصلحة تسجيل الدعاوى إلى غاية صدور الحكم أو القرار، وفي المادة الجزائية منذ تحريك الدعوة العمومية وصدور الحكم أو القرار إلى غاية تنفيذ العقوبة، كما يمكن المواطن من الاطلاع على القضية التي تهمة من خلال الشباك الالكتروني والحصول على المعلومة الخاصة به في الحين دون تنقل للبحث عنها في مكاتب أمناء الضبط، وهناك نظام آلي لتسيير الجمهور العقابي، وهو نظام يتكفل بتسيير نشاط وملف النزيل منذ أول يوم يدخل فيه المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه، إضافة إلى نظام صحيفة السوابق القضائية والنظام الآلي لتسيير الأرشفة التاريخي ونظام تسيير الأوامر بالقبض.

¹ شوبوب نصيرة، الادارة البنكية الالكترونية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2012، ص108.

- الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار ورسم السياسات المستقبلية: ومن أبرزها نذكر الجدول التحليلي الذي يعبر عن نظام يسمح بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بالقطاع، والتي يمكن من خلالها إجراء حصيلة تساهم في رسم الإستراتيجية المستقبلية، كذلك نظام تسيير المسار المهني للقضاة والموظفين وهو يهدف للوصول إلى تجسيد التسيير العلمي للموارد البشرية، إضافة إلى نظام تسيير ملفات القضاء.

■ **قطاع البنوك:** أدت الثورة الرقمية إلى تجاوز الأطروحات الإدارية التقليدية ومحاولة الخروج من حلقة التخلف الناجم عن هياكلها التي تعد غير قادرة على مواجهة تحديات الوضع الجديد، وهو ما فتح المجال أمام الأطروحات الجديدة التي كانت في النهاية محصلة للعصر الرقمي، ومن ثم التوجه نحو بناء آليات البنوك الالكترونية، ويتجلى من خلال واقع القطاع البنكي في الجزائر أن هناك بعض المبادرات نحو التحول للصيرفة الالكترونية التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات من خلال نظام شبكي، وهو ما يجعل الوصول إليها يقتصر على المشاركين فيها تبعا لشروط العضوية التي يحددها البنك، إضافة إلى تفعيل آلية البطاقات الرقمية مثل بطاقة الخصم، بطاقة الإئتمان، والبطاقة الذكية، ولتدعيم تحول رقمي آمن في القطاع البنكي بالجزائر جاء مشروع (RIS) الذي يتمثل في إقامة وتأسيس شبكة متخصصة تربط بين مختلف البنوك عبر كامل القطر الجزائري، والتي تسمى (Réseau Interbancaire Spécialisé) هدفها التبادل وفق شكل مؤمن وواقع مقنن بين مختلف المؤسسات البنكية، حيث من بين البنوك التي عرفت تحولا نحو تطبيق الخدمات الرقمية انطلاقا من البطاقة المصرفية للسحب والدفع نجد البنوك التالية: القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وبنك البركة الجزائري¹

■ **قطاع التكوين المهني:** نتج عن البرامج الإصلاحية الشاملة التي مست قطاع التكوين المهني رؤية جديدة ترمي إلى جعل القطاع يساير برامج التكوين ذات الجودة العالية، خاصة

¹ المرجع السابق، ص110.

مع التطور التكنولوجي النوعي وضرورة الاستفادة من الثورة التكنولوجية، فتوجه التكوين المهني نحو تطبيق الخدمة الرقمية يهدف أساسا للرفع من مردودية هذا القطاع والارتقاء بنموذج جيد للتسيير، كما تستفيد مؤسسات التكوين المهني من شبكة أنترنت تؤدي وظيفة الربط بين مختلف المصالح الادارية ومراكز التكوين المهني، ومن ثم فقد استطاعت هذه المؤسسة التوصل إلى بث دروس إفتراضية عبر الشبكة المحلية. (موقع وزارة التكوين المهني).

■ **قطاع التربية الوطنية:** سجل هذا القطاع انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كغيره من القطاعات الأخرى، ويمكن رصد أهم الخدمات الرقمية على مستويين، الأول خاص بالتعليم النظامي أين تسجل مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم الأساسي وشهادة البكالوريا، أما المستوى الثاني فيتمثل في التعليم عن بعد حيث يقدم هذا المستوى خدمات رقمية للتلاميذ الذين يتلقون دروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، إذ يتيح الموقع الإلكتروني الخاص بالديوان خدمات تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية، إضافة إلى التعريف بالمركز وفتح فضاء إلكتروني للاتصال به والاستعلام، مع توفير خدمات الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي، وغيرها من خدمات تعلم الاعلام الآلي واللغات الأجنبية، كما يقدم الموقع جملة من الفروض والامتحانات للتحميل إلكترونيا.¹

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، 2016/2015، ص 90، 100.

خلاصة

ما يمكن أن تقدمه لنا الرقمنة وكذا مختلف التقنيات الحديثة باتجاه تطوير مستوى فعالية الموارد البشرية هو أنها تقود إلى تجسيد إستراتيجيات المؤسسة وتكون بذلك المؤثر الفاعل في حركة التغيير، والتغيير كما نعلم سمة من سمات اليوم على مختلف الأصعدة، فالحراك المؤسسي الإيجابي لا يتم بالصورة المطلوبة إلا بتطبيق التكنولوجيات الحديثة المتطورة وكذا رقمنة مختلف الملفات والإجراءات الإدارية.



القسم الثاني

الإطار المنهجي والميداني للدراسة





الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية



- 1- مجالات الدراسة
- 2- المنهج المستخدم
- 3- مجتمع البحث
- 4- أدوات وتقنيات جمع البيانات
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمهّد لنا المسار للإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صحة الفرضيات أو نفيها، فمن الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ملائمة لبحثه، وكما هو معلوم أن هناك علاقة بين طبيعة الموضوع وبين المنهج المستخدم وكذا العينة والأدوات التي استعملتها الدراسة ومختلف الأساليب الإحصائية، فالباحث الاجتماعي يحتاج إلى الربط بين ماهو نظري وماهو ميداني باعتبار أن الميدان هو المحك الذي فيه نقوم باختيار ماتم التطرق إليه في الشق النظري للدراسة.

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني: وهو الحيز المكاني والجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة

الميدانية والمتمثل في بلدية خنشلة كمقر إداري والواقعة في مدينة خنشلة.

- **التعريف بمدينة خنشلة:** تقع مدينة خنشلة في الشرق الشمالي للجزائر وتحديدا بالجنوب الشرقي القسنطيني بجمال الأوراس، هي الولاية رقم 40 في التقسيم الإداري الجزائري ظهرت كولاية بعد تقسيم 1984، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ2.9715 كلم² أي نسبة 4% من مساحة التراب الوطني، تتمتع بموقع إستراتيجي فهيتقع على امتداد السلسلة السهلية والهضاب العليا، مما يضفي عليها الطابع الفلاح والرعي والصحراوي في آن واحد، تقع على علو 1200م عن سطح البحر، يحدها من الشمال ولاية أم البواقي، الغرب ولاية باتنة، ومن الجنوب ولاية بسكرة، ومن الشرق ولاية تبسة، كما أنها تتألف من 21 بلدية وثمانية دوائر.¹

- **بلدية خنشلة:** كمقر إداري هي جماعة إقليمية سياسية، إدارية، إقتصادية، إجتماعية، وثقافية أساسية وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما أن المجلس الشعبي البلدي يعد هيئة أساسية في تسيير وإدارة البلدية كجماعة إدارية لا مركزية

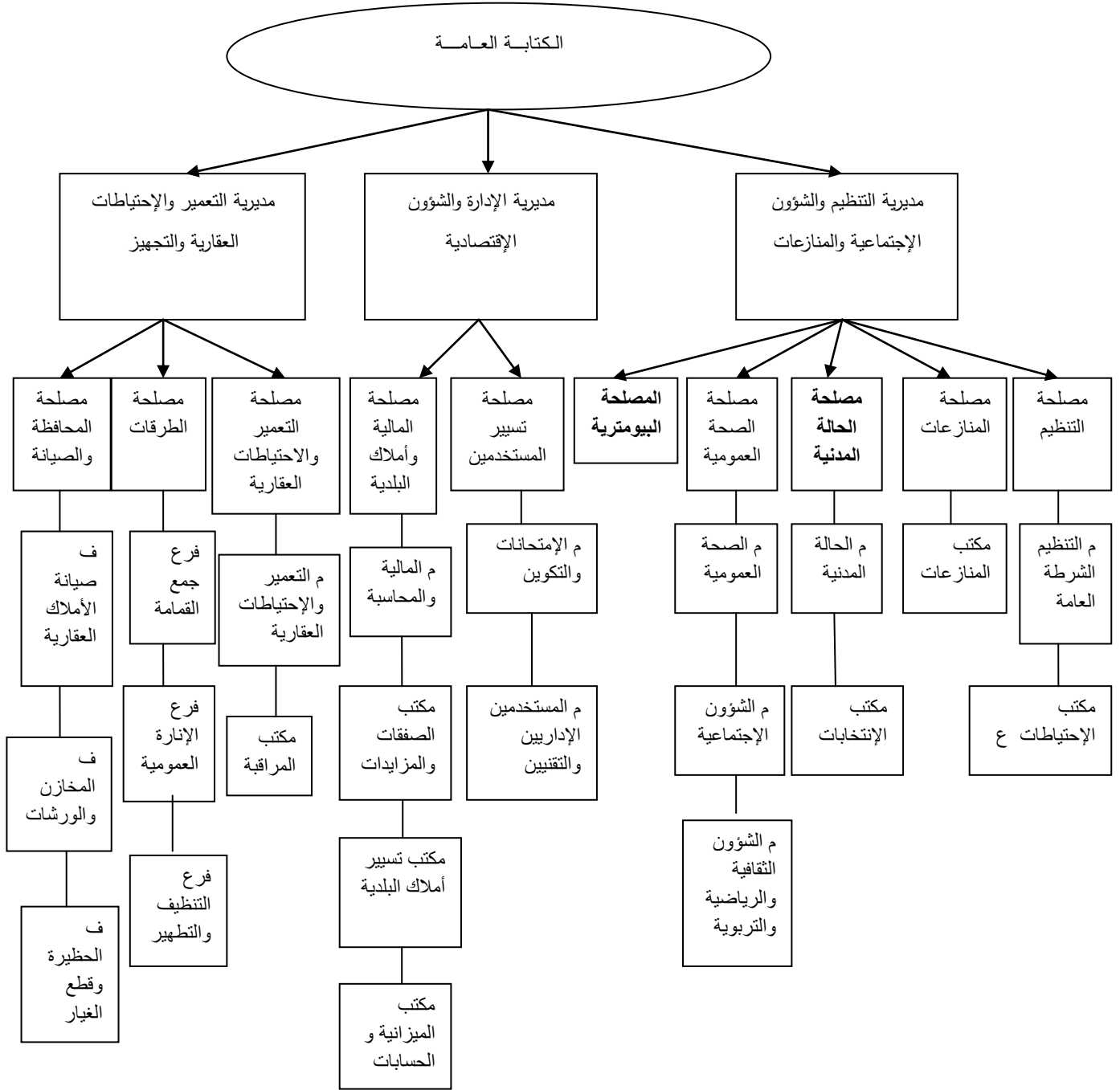
¹ تقرير مديرية السياحة لولاية خنشلة.

إقليمية، وتجدر الإشارة إلى أن البلدية بعد الاستقلال كانت تدير وفق قانون البلدية الفرنسي المؤرخ في 1884/04/05 إلى غاية صدور قانون رقم 67/24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 حيث أجريت أو انتخابات بلدية في الجزائر المستقلة في 05 فيفري 1967، وأكد قانون 1967 على تسيير البلدية من طرف المجلس الشعبي البلدي الذي ينتخب من بين أعضائه رئيسا له ونائبين أو عدة نواب يكونون الجهاز التنفيذي للبلدية ويمارسون صلاحيتهم تحت رقابة وصائية من الوالي ورئيس الدائرة، كما أن البلديات عرفت مرحلة انتقالية من 1989/12/12 إلى 1990/06/12 حيث عين على رأس كل بلدية مجلس بلدي مؤقت يتكون من ثلاثة إلى خمسة أعضاء حسب الكثافة السكانية، وهذا بعد انتهاء الفترة الانتخابية للمجالس الشعبية البلدية في 1989/12/12 ويأتي هذا التأجيل لإتاحة فرصة للأحزاب السياسية التي كان أغلبها في بداية التكوين لتهيؤوا للمشاركة في أول انتخابات تعددية، وانتهت مهام المجلس البلدي المؤقت بمجرد تنصيب المجلس الشعبي البلدي الجديد بعد انتخابات 1990/06/12، أما عن نظام البلدية الحالي حسب قانون 90-08 فيدير البلديات جهازين هما:

- المجلس الشعبي البلدي: يتألف من 07 إلى 23 عضو ويجتمع إلزاميا في دورة عادية كل 03 أشهر، يمارس صلاحيته المسندة إليه قانونا، وتمارس عليه رقابة وصائية على أجهزة المجلس والمتمثلة في المصادقة، الإلغاء، الحل، الإقالة، التوقيف، العزل..
 - الجهاز التنفيذي: يتكون من رئيس البلدية وعدة نواب يتراوح عددهم من نائبين إلى ستة، ويتصرف رئيس المجلس باسم البلدية والدولة، وأعضاؤه معرضون للرقابة الوصائية ويمارس الوالي والوزير رقابة تسلسلية على رئيس المجلس الشعبي البلدي، وعلى مستوى البلدية نجد عدة مصالح، كالمصالح الادارية، المصالح التقنية، الأمانة العامة وغيرها.¹
- بالإضافة إلى أن بلدية خنشلة تتكون من مديريات ومصالح ومكاتب كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ معلومات مقدمة من طرف الكاتب العام لبلدية خنشلة.

شكل رقم (04) يبين الهيكل التنظيمي لبلدية خنشلة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد

البشرية لبلدية خنشلة

■ واقع الرقمنة بلدية خنشلة:

إن أهم أسباب تطبيق الرقمنة كان استجابة لتعليمات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، بالإضافة إلى السعي لتقليل التزوير وتسهيل استخراج الوثائق الإدارية من أي بلدية وبالتالي تقريب الإدارة من المواطن، وعن تأثير الرقمنة على فعالية الأداء ف سجلنا أن هناك استحسان لتجسيد المشروع الرقمي من قبل الموظفين فهؤلاء لديهم رضا وظيفي نظرا لإيجابيات الرقمنة خاصة من ناحية تسهيل وتبسيط المهام الإدارية بالنسبة للمواطن أو الموظف، إنجاز الوظائف الإدارية في مدة زمنية قصيرة، والقضاء على التزوير بالإضافة الى عنصر الأريحية.

كما أن المصالح التي طبقت الرقمنة على مستوى بلدية خنشلة هي مصلحتي الحالة المدنية والمصلحة البيومترية، إن أبرز مهام المصلحة البيومترية تتمثل بشكل أساسي في استخراج بطاقات التعريف البيومترية، استخراج جوازات السفر البيومترية، وتسليم الأرقام السرية الخاصة ببطاقات التعريف الوطنية.. ومهام مصلحة الحالة المدنية تتمثل في: تسجيل المواليد الجدد، تسجيل الوفيات التي تحدث على مستوى إقليم البلدية، إبرام عقود الزواج الحديثة، تسجيل الإقامات الجديدة (تحويل الإقامة سواء بالخروج أو الدخول)، المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية (عادية واستثنائية) وتحضير الانتخابات بأنواعها بالتنسيق مع الوصاية، واستخراج البطاقات الرمادية بالإضافة الى استخراج وثائق الحالة المدنية كشهادات الميلاد، شهادات الإقامة... وأغلب هذه المهام تتم بطريقة رقمية، أما عن تطبيق الرقمنة على مستوى قسم الموارد البشرية فهناك محاولة فقط لإنشاء برنامج إلكتروني يربط بين قسم إدارة الموارد البشرية ومصلحة المحاسبة بالتعاون مع خبراء من الولاية لكن لم يتم إتمامه بعد، وعن بقية المهام فلا تطبق فيها الرقمنة، باستثناء إعلانات التوظيف الذي يتم إلكترونيا ولكن من طرف المديرية العامة للتوظيف العمومي، وبالنسبة لأسس اختيار المواد المرقمنة

فهذا الأمر متعلق بتعليمات وزارة الداخلية والجماعات المحلية برقمنة كل الوثائق على مستوى المصلحة البيومترية.

وأما فيما يخص سلبيات الرقمنة ببلدية خنشلة فأهمها يتمثل في عدم إستيعاب المواطن لمختلف الإجراءات الرقمية ونقص التوعية في هذا المجال، أخطار الفيروسات وصعوبة توفير أساليب الحماية الإلكترونية، بالإضافة إلى مسؤولية المحافظة على الوثائق الرقمية، بالمقابل نجد أن أهم الإيجابيات تتمثل أساسا في إستغلال الوقت المستغرق في إنجاز مختلف الأنشطة، تبسيط المهام الإدارية، وتقليل الضغط على الموظفين، وفيما يتعلق بالإمكانيات فالبلدية تمتلك خبراء ومختصين في المجال الرقمي مما ساهم في توفير الأمن ضد القرصنة والتجسس الإلكترونيين، خاصة وأن هناك خط إتصال محلي (réseau locale FTP) بين البلدية، الولاية ووزارة الداخلية، كما تواجه بلدية خنشلة تحديات الأمن والحماية الرقمية ضد الفيروسات، والعمالة الفائضة.¹

1-2- المجال البشري: يعتبر إختيار مجتمع البحث من أهم الخطوات في البحوث الإجتماعية، ويعرف مجتمع البحث على أنه "جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوبة لدراستها، والمجال البشري هو المجال الذي يتم من خلاله أخذ عينة البحث، ويتضمن كل ما يتعلق بخصائص وموصفات العينة".²

ووفقا للمتغيرات الأساسية للدراسة وتماشيا مع أهدافنا الدراسية والتي نسعى لتحقيقها من خلال التعرف على تأثير الرقمنة على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ونظرا لضخامة مجتمع البحث ارتأينا التركيز على فريق الرقمنة والمتواجد بكل من مصلحة الحالة المدنية على مستوى بلدية خنشلة وفروعها الأربعة وهي كالتالي: الفرع البلدي الأول حي بوزيد، الفرع البلدي الثاني طريق بغاي، الفرع البلدي الثالث طريق العيزار، الفرع البلدي الرابع حي موسى

¹ مقابلات مع كل من: رئيس البلدية، الأمين العام، رئيس قسم الموارد البشرية، رئيسة المصلحة البيومترية، رئيس مصلحة الحالة المدنية.

² - علي غربي، أجديات المنهجية لكتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة قسنطينة، د.ط، 2006، ص ص67، 131.

رداح، كما أن هذه المصلحة الأم تحتوي على ثلاث مكاتب هي: مكتب الإنتخابات، مكتب المواليد، مكتب البطاقات الرمادية وشبابيك الحالة المدنية، إضافة إلى المصلحة البيومترية التي تتضمن مكتبين هما: مكتب جوازات السفر البيومترية ومكتب بطاقات التعريف الوطنية البيومترية.

ويبلغ العدد الإجمالي لموظفي بلدية خنشلة (811) موظف موزعون على الشكل التالي:

- عدد الموظفين الدائمين: 416 موظف
 - عدد الموظفين المؤقتين بالتوقيت الكامل 338 موظف
 - عدد الموظفين المؤقتين بالتوقيت الجزئي 57 موظف
- أما المصلحتين محل الدراسة (مصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية) فقد اشتملتا على (122) موظف كما يلي:

- عدد الموظفين الدائمين والمتعاقدين بمصلحة الحالة المدنية 107 موظف
 - عدد الموظفين الدائمين والمتعاقدين بالمصلحة البيومترية 15 موظف
- 1-3- المجال الزمني:** يمثل المجال الزمني المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، حيث بدأت منذ اختيار موضوع الدراسة، واستمرت حتى إنهاء البحث وإخراجه في شكله النهائي، وقد انطلقت هذه الدراسة منذ 2015/01/01 إلى غاية 2017/11/02 على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: الإعداد النظري

تم خلاله تحديد الإطار النظري للدراسة في الفترة الممتدة بين بداية شهر جانفي 2015 إلى غاية شهر ديسمبر 2016، حيث تمت صياغة أربعة فصول نظرية، تطرق الفصل الأول للإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، بينما يتناول الفصل الثاني تحليل سوسيولوجي للرقمنة، أما الفصل الثالث فتضمن إدارة الموارد البشرية وفعالية الأداء، وآخر فصل في

الجانب النظري جمعنا فيه بين أبرز متغيرات الدراسة الرقمنة وفعالية أداء الموارد البشرية والتركيز على واقع وتاريخ الرقمنة في الجزائر .

- المرحلة الثانية: الإعداد للدراسة الميدانية

عادة يتم في هذه المرحلة تحديد أدوات البحث اللازمة والملائمة للدراسة، ومن ثم وضع تصور مبدئي لأدوات الدراسة، وإنطلاقاً من ذلك تم إختيار استمارة الإستبيان كأنسب أداة، بالإضافة إلى المقابلة الحرة والموجهة وكذلك الملاحظة، وقمنا أيضاً بتخصيص فترات الدراسة الإستطلاعية للعديد من المؤسسات منذ السنة الجامعية 2016/2015، واختيار بلدية خنشلة في شهر نوفمبر 2016.

- المرحلة الثالثة: توزيع الإستبيان على المبحوثين وإجراء مقابلات مع المسؤولين

ودامت هذه المرحلة 15 يوم إبتداءً من 15 أوت 2017 إلى غاية 30 أوت 2017، حيث تم توزيع الاستمارات وإجراء المقابلات

- المرحلة الرابعة: تفريغ البيانات وجدولتها

بدأت هذه المرحلة من بداية إسترجاع الإستمارات إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2017.

- المرحلة الخامسة: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

بعد الإنتهاء من تفريغ البيانات وجدولتها تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، وكانت هذه المرحلة في الفترة الممتدة من بداية شهر أكتوبر إلى غاية نهاية ديسمبر.

2- المنهج المستخدم:

يمثل المنهج الكيفية التي يستطيع بها الباحث الوصول إلى إجابات مقنعة لأسئلة دراسته، وإلى اختيار فروضها.

يعرف المنهج بأنه: الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموع الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة إختيارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى

وتعميمها¹، ولأن اختيار المنهج يخضع لطبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة وأبعادها المكانية الزمنية، ونظرا لوصفنا للرقمنة والعلاقة بينها وبين فعالية الأداء بالإضافة إلى مختلف تأثيراتها على الموارد البشرية، فقد إقتضت الضرورة المنهجية للدراسة استخدام المنهج الوصفي.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: "المنهج الذي يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، ولا يقتصر المنهج الوصفي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ولنتائجها وتشخيصها والوصول إلى كيفية تغييرها"²، لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن تفسيرها³، ومن الجدير بالذكر أننا إعتدنا على خطوات المنهج الوصفي الذي تم على مرحلتين؛ حيث كانت الخطوة الأولى هي مرحلة الإستطلاع والإستكشاف، أي إستكشاف مجال البحث المتمثل في بلدية خنشلة وبالتحديد مصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية، ثم مرحلة الوصف الموضوعي وهنا يكون التشخيص والتعمق بالوصف، فقمنا بوصف المصلحتين محل الدراسة، بالإضافة إلى أن تطبيقنا لهذا المنهج كان بغية استيعاب الإطار النظري لموضوع الرقمنة وفعالية الأداء وفهم مكوناته وتحليل أبعاده..

¹ بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، د.ط، 2004، ص 29.

² خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار جسر، الجزائر، ط1، 2008، ص 187.

³ غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج، عمان، الأردن، د.ط، 2008، ص 78.

3- مجتمع البحث:

بعد النزول للميدان والقيام بدراسات إستطلاعية لمختلف المؤسسات التي قامت بتطبيق الرقمنة كالدائرة، الولاية، البلدية، المحكمة.. ارتأينا أن يكون المجال المكاني للدراسة هو بلدية خنشلة (بفروعها الأربعة التي سبق وأشرنا إليها)، حيث لاحظنا أن في هذه الأخيرة تم تجسيد مشروع الرقمنة بشكل مكثف وبوتيرة متسارعة وفي مجالات متعددة، وتماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس ومشكلة البحث، فقد فضلنا إختيار المسح الاجتماعي باستخدام طريقة المسح الشامل، بهدف الوصول إلى دقة النتائج المتحصل عليها وتجنبنا لأخطاء التعميم التي تنتج من إستخدام البيانات المأخوذة من عينة محددة وكذلك أخطاء التحيز والصدفة، وقد قمنا برسم خطة المسح والتي شملت الغرض منه وتحديد مجتمع البحث الذي سنجري عليه المسح والمتمثل في فريق عمل الرقمنة الذي يتعامل بهذه التقنية مما يؤهل أفراداه للإجابة على أسئلة الإستمارة بكل موضوعية، ويوجد فريق الرقمنة بالمصلحة البيومترية ومصلحة الحالة المدنية، حيث أن عدد الموظفين بالمصلحة البيومترية (15) موظف أغلبهم دائمين يتقلدون مناصب مختلفة: كمهندسين، تقنيين سامين في الإعلام الآلي، وملحقين إداريين، أما بالنسبة للموظفين بمصلحة الحالة المدنية فهم كآلاتي:

جدول رقم (02) يوضح عدد الموظفين بمصلحة الحالة المدنية

مصلحة الحالة المدنية الأم (المقر الرئيسي للبلدية طريق بابار)			
موظفين متعاقدين	موظفين دائمين	المكاتب	
06	02	مكتب الانتخابات	
01	04	مكتب الموالييد	
/	11	مكتب البطاقة الرمادية	
10	17	مكتب الحالة المدنية	
06	10		الفرع البلدي الأول (حي بوزيد)
05	09		الفرع البلدي الثاني (طريق بغاي)
07	08		الفرع البلدي الثالث (طريق العيزار)
04	07		الفرع البلدي الرابع (حي موسى رداح)
39	68	107	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على المعلومات المقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية لبلدية

خشلة

إذن مجموع الموظفين بمصلحة الحالة المدنية هو: 107 موظف، يضاف إليه عدد الموظفين بالمصلحة البيومترية وهو: 15 موظف، ليكون العدد الكلي 122 موظف، وفي الفترة التي وزعنا فيها الإستمارات لم نجد موظفين (02) بسبب عطلة سنوية وعطلة مرضية، فكان عدد الإستمارات الموزعة على مفردات الدراسة 120 إستمارة.

4- أدوات وتقنيات جمع البيانات:

تعتبر تقنيات البحث مجموعة من وسائل تفحص وتقصي الواقع، فعن طريقها يستطيع الباحث جمع المعلومات والحصول على البيانات من الميدان كما أن إختيار أحد هذه التقنيات أو الوسائل يتم على ضوء الفائدة منها بالنسبة إلى تحديد وحل مشكلة البحث، ويعتبر إختيار وتحديد أدوات جمع البيانات أمراً مهماً لا يكتمل البحث بدونه، وتتحدد بناء على طبيعة الموضوع المدروس والهدف الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه والمنهج المستخدم

في الدراسة، وعليه يقوم الباحث الإجتماعي بإختيار أنسب الأدوات التي تخدم مشكلة بحثه، بحيث يمكنه من الحصول على بيانات ومعطيات كافية، لأن قيمة الدراسة تتوقف على مدى هذا الإختيار، وتتمثل التقنيات المستخدمة في كل من المقابلة والإستبيان والملاحظة، وقد رتبناها وفقا لأهمية استخدامها في الدراسة كما يلي:

4-1- المقابلة: تعرف بأنها: "تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته"،¹ كما اعتمدنا على دليل المقابلة; وهو عبارة عن مجموعة أسئلة أعدناها مسبقا من أجل ضبط وتوجيه المقابلة الموجهة وكذلك نصف الموجهة، ويضم عشرة (10) أسئلة تدور حول طبيعة الرقمنة في بلدية خنشلة ومختلف تأثيراتها، ويمكن الاطلاع عليه من خلال الملاحق، ونظرا لأهمية هذه التقنية فقد طبقناها وكانت المقابلات الموجهة ونصف موجهة التي أجريناها كالتالي:

- **مقابلة رقم 01 مع رئيس البلدية:** وذلك يوم: 16-08-2017 على الساعة 10:55، بإعتباره المسؤول الأول على جميع الموظفين بالبلدية، وكان ذلك وفق خطة محددة ودليل يتضمن قائمة من الأسئلة.

- **مقابلة رقم 02 مع رئيس قسم الموارد البشرية:** وذلك يوم 20-08-2017 على الساعة 10:05، أين تم التركيز على أسئلة محددة وفق دليل المقابلة، وفي الوقت نفسه طرحنا أسئلة أخرى لم تكن مبرمجة مسبقا رأينا أن لها صلة بالموضوع، وحاولنا إستقاء معلومات تخص بلدية خنشلة، وطبيعة الأنشطة والمهام والأساليب الرقمية التي تقوم بها البلدية من خلال مديرياتها ومصالحها وفروعها.

بالإضافة إلى مقابلات حرة وكانت كالآتي:

¹ مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الإجتماعية، دار غيداء، الأردن، د ط، 2008، ص 219.

- مقابلة رقم 03 مع رئيسة المصلحة البيومترية: يوم 21-08-2017 على الساعة 11:00.

- مقابلة رقم 04 رئيس مكتب البطاقة الرمادية: يوم 22-08-2017 على الساعة 09:45.

- مقابلة رقم 05 رئيس مصلحة الحالة المدنية: يوم 23-08-2017 على الساعة 09:30.

دليل المقابلة: هو عبارة عن مجموعة أسئلة أعدناها مسبقا من أجل ضبط وتوجيه المقابلة الموجهة وكذلك نصف الموجهة، ويضم عشرة (10) أسئلة تدور حول طبيعة الرقمنة في بلدية خنشلة ومختلف تأثيراتها، ويمكن الاطلاع عليه من خلال الملاحق

4-2- الاستبيان: تعتبر إستمارة الإستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما في العلوم الإجتماعية، حيث يتم استخدامها كوسيلة من وسائل جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستجوبين تتعلق بموضوع البحث المراد إجراءه والحصول من خلال ذلك على بيانات يستخدمها الباحث في إنجاز مهمة البحث، وإستخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة من الأفراد، والإستبيان نوعان: مباشر وغير مباشر، وقد اعتمدنا على الاستبيان المباشر حيث قمنا بتوزيع إستماراته باليد، وتمت تعبئة الإستمارة مباشرة من قبل الموظفين، وقمنا بتوضيح أي التباس أو استفسار يطرحونه، وقد تم استرجاع جميع الإستمارات.

وحتى يكون الإستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات، وأكثر ملاءمة للإجابة عن الفقرات المطروحة، فقد تم بناؤه بعدة مراحل كالتالي:

- **مرحلة الصياغة الأولية:** بعد الإطلاع على التراث النظري وتحديد الجوانب الأساسية للدراسة، قمنا بصياغة استبيان أولي تم عرضه على الأستاذة المشرفة.

- **مرحلة التحكيم:** عبارة عن إستشارة لمجموعة من الأساتذة الجامعيين لإختبار صدق الأداة، إذ يهدف هذا الإجراء إلى التأكد من مدى قياس أداة الدراسة لما ينبغي قياسه فعليا ; أي التأكد من مدى تطابق الإستبيان مع موضوع الدراسة، والإستفادة من توجيهات الأساتذة المتعلقة بمدى مناسبة العبارات للمحتوى ومدى إرتباطها بالمحاور، حيث قمنا بإجراء التعديلات اللازمة من إضافة أو حذف أو تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات بناء على آرائهم واقتراحاتهم، ولجنة التحكيم متكونة من الأساتذة الآتية أسماؤهم:

الدكتورة بن رمضان سامية من جامعة عباس لغرور خنشلة.

الدكتور طراد طارق من جامعة عباس لغرور خنشلة.

الدكتورة لغويل سميرة من جامعة العربي التبسي تبسة.

- **مرحلة التجريب:** قمنا بتجريب واختبار هذا الإستبيان على عينة مكونة من (20) موظفا من مفردات العينة.

- **الصورة النهائية لاستمارة الإستبيان:** بعد الأخذ برأي المحكمين، واختبار صدق الأداة أصبح الإستبيان في صورته النهائية مكونا من (42) عبارة موزعة على المحاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتناول بيانات عامة حول المبحوث، ويتكون من 06 متغيرات.

- **المحور الثاني:** تضمن البيانات الخاصة بأسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة، وقد احتوى على (12) عبارة.

- **المحور الثالث:** احتوى هذا المحور على البيانات الخاصة بتأثير الرقمنة على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة وضم (12) عبارة.

- **المحور الرابع:** يتناول البيانات الخاصة بالتحديات التي تحول دون تطبيق الرقمنة في بلدية خنشلة، ويشمل (12) عبارة.

4-3- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية، وتعرف بأنها: "مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع وفي الطبيعة بهدف إنشاء الواقعة العلمية"¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة أين كنا فيها حاضرين حضورا فعليا مباشرا في بلدية خنشلة، ولاحظنا النقاط الآتية:

- إن مبادرات ومشاريع الرقمنة في البلدية (في الوقت الحالي) لم تستكمل بعد الخطوات التنظيمية والمنهجية للتحكم في سيرورتها ومخرجاتها، فبعض المشاريع كانت قد برمجت ولكن توقفت فيما بعد (كبرنامج رقمنة قسم الموارد البشرية وربطه بمصلحة المحاسبة).

- وجود حس ثقافي واجتماعي لدى الموظفين كالرفق بالمكونات المادية والإهتمام بالآلات الرقمية.

- إندماج الموظفين وتكيفهم مع البيئة الرقمية المبني على وجوب وضرورة التحكم في الإعلام الآلي.

- يظهر جليا من الناحية السوسيومهنية أن الرقمنة بدأت تدخل في أجندة البلدية وسياستها كواقع فرضته البيئة الرقمية لما لها من فوائد جمة وإتاحات متعددة ومختلفة في استراتيجية خدمات المستفيدين وتسهيل المهام الإدارية لفريق الرقمنة، ويبقى هذا المطلب الإجتماعي الجديد في البلدية يقف في وجهه الكثير من العقبات التقنية والمهنية وحتى الأنماط السلوكية والثقافية للأفراد المستفيدين، ومن أبرز هذه التحديات نجد مثلا طلب المستفيدين لأعداد كبيرة للوثائق الادارية الخاصة بالحالة المدنية حتى من غير حاجة خاصة في ظل عدم وجود قانون يلزم الموظف بطباعة عدد محدد من الوثائق للمستفيد وهذا يؤدي إلى تبذير الأوراق مما ينافي مطلب ترشيد الإستهلاك الذي تلح عليه السلطة العليا، إضافة إلى ارتباط الرقمنة بالتيار الكهربائي، البطالة المقنعة، وتحدي ضرورة توفير برامج أمن وحماية الوثائق المرقمنة.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دارهومة، الجزائر، ط1، 2002، ص199.

- سرعة استخراج الوثائق للمواطنين باستخدام الأجهزة الرقمية المختلفة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قمنا باستخدام أحد أنظمة التطبيقات الإحصائية الجاهزة والمعتمدة في بحوث العلوم الاجتماعية، وهو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي - statistical package for social sciences - والذي يعرف بالرمز: spss

وتم اعتماد مقياس ليكرت (likert) الخماسي لقياس إجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

حيث يطلق على المبحوثين إسم حالات (cases)، وكل فقرة في المحور عبارة عن متغير (variable)، وتسمى إجابات الأشخاص عليها بقيم المتغيرات.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ولأغراض التحليل الإحصائي وباستخدام الحاسب الإلكتروني، والذي أصبح واسع الإنتشار في الوقت الحاضر، تم استخدام أحد أنظمة التطبيقات الإحصائية الجاهزة والمعتمدة في بحوث العلوم الاجتماعية، وهو برنامج -spss- "ويعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم، شأنه شأن بقية البرامج العالمية مثل sas، minitab وغيرها والتي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم وخصوصا العلوم الإدارية والإقتصادية والاجتماعية والإنسانية منها تحت نظام windows، ويسمح للباحث أو المحلل بتخزين البيانات ضمن ملف خاص (data-editor)، وكذلك يسمح بإجراء التحويلات (transformations) على

البيانات، وأيضا إجراء جميع أنواع التحليل-analyses- الواجبة والمطلوبة واللازمة للعملية البحثية، كما أن نتائج التحليل تخزن وتحفظ بملف خاص للنتائج Outputs¹.

وقد قمنا بتطبيق هذا البرنامج لتحليل بيانات هذه الدراسة عن طريق إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي (مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت) واستخراج التكرارات والنسب المئوية.. وغيرها، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

5-1- معامل الثبات:

يعرف ثبات أداة القياس بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط، فإن ثبات نتائج أداة القياس عند تطبيقها تحت شروط مماثلة يعتبر خاصية ضرورية لجودة الأداة، وإذا كانت النتائج على نفس الإختبار مثلا تتغير باستمرار، فإن هذا دليل على أن هناك خلافا في الأداة أو في تطبيقها، كأن يكون مستوى الأداة صعبا، أو أن فقراتها غير واضحة إلى درجة أن المبحوث يقرأها ويفسرهما بصورة مختلفة في كل مرة يجيب عليها، أو أن وقت التطبيق غير كاف فيعتمد إلى التسرع أو الإجابة العشوائية أو غير ذلك، ومن أشهر مقاييس الثبات الداخلي (الإتساق):

- كودر ريتشاردسون (KR-20) : حيث تستخدم طريقة أو معادلة KR-20 لقياس الثبات الداخلي لفقرات اختبار ثنائية الاجابة، أي أن إجابة كل فقرة هي إما صواب وخطأ، أو نعم ولا.

- كرونباخ ألفا (cronbach's alpha) : وهو المقياس الذي إعتدناه في هذه الدراسة، حيث أنه تعميم لمقياس كودر- ريتشاردسون ويستخدم في حالة وجود أكثر من بدلين للإجابة، أي أنه يمكن إستخدامه في مقياس ليكرت مثلا المؤلف من 03 أو 05 أو 07 مستويات، وقد قمنا بإعتماد مقياس ليكرت المؤلف من 05 مستويات وهي كالتالي: أوافق

¹ دلال القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، ويأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

2-5- معامل الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويمكن حسابه عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات¹

جدول رقم (03) : معاملات الثبات والصدق بطريقة ألفا كرومباخ.

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة	12	0,702	0,837
تأثير الرقمنة على فعالية الأداء	12	0,859	0.926
التحديات التي تحول دون تطبيقها	12	0,907	0.952
الإجمالي	36	0.939	0.969

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (03) وجد أن جميع قيم ألفا كرومباخ لجميع المحاور مرتفعة وتتراوح بين (0,702) و(0,907)، كما أن قيمة معامل ألفا كرومباخ للمقياس ككل تساوي (0,939)، وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما

¹ محاضرات الأستاذ مامن فيصل، لطلبة سنة 2 ماستر، 2015/2014.

أن قيمة معامل الصدق هي الأخرى مرتفعة (0,969) وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائج هذه الدراسة والوثوق بها.

5-3- المتوسط الحسابي (Mean):

هو القيمة التي تمثل مجموع القيم مقسوما على عددها وقد إستخدمناه للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين على أسئلة الإستبيان، أي إحتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات، بالإضافة إلى ترتيب إجابات المفردات لعبارات الإستبيان حيث درجة الموافقة.

■ وتم وضع معيار الحكم على درجة التوفر وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي من 4,21 إلى 5,00 فإن درجة التوفر - كبيرة جدا- لدى عينة البحث (أوافق بشدة).

- إذا كان المتوسط الحسابي من 3,41 إلى 4,20 فإن درجة التوفر - كبيرة- لدى عينة البحث (أوافق).

- إذا كان المتوسط الحسابي من 2,61 إلى 3,40 فإن درجة التوفر - كبيرة إلى حد ما- (محايد).

- إذا كان المتوسط الحسابي من 1,81 إلى 2,60 فإن النتيجة تدل على أنها غير متوفرة لدى عينة البحث (لاأوافق).

- إذا كان المتوسط الحسابي من 1,00 إلى 1,81 فإن النتيجة تدل على أنها غير متوفرة على الإطلاق لدى عينة البحث (لا أوافق بشدة).¹

¹ -العمر بدران، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج spss، دار الإصدارات الصحية، الرياض، السعودية، د ط، 2004، ص ص 126، 127.

5-4- الإنحراف المعياري:

مما لا شك فيه أن الإنحراف المعياري يعتبر من أكثر مقاييس التشتت حساسية وشيوعا والفكرة الأساسية لهذا المقياس هي معرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.

5-5- معامل الارتباط بيرسون (person):

يستعمل معامل الارتباط لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين، ونرمز له بالرمز (r)، وهو على أنواع، إرتباط بسيط ومتعدد (أي يدرس العلاقة بين أكثر من متغيرين).

- فإذا كانت البيانات كمية يستخدم معامل الارتباط بيرسون وهو الذي إعتدناه في دراستنا كون المتغيرات والفقرات كيفية اما التكرارات والنسب المئوية الدالة عليها فهي كمية.

- وإذا كانت البيانات وصفية يستخدم معامل الرتب سييرمان.

وعن نوع العلاقة فيمكن إيجازها فيما يلي :

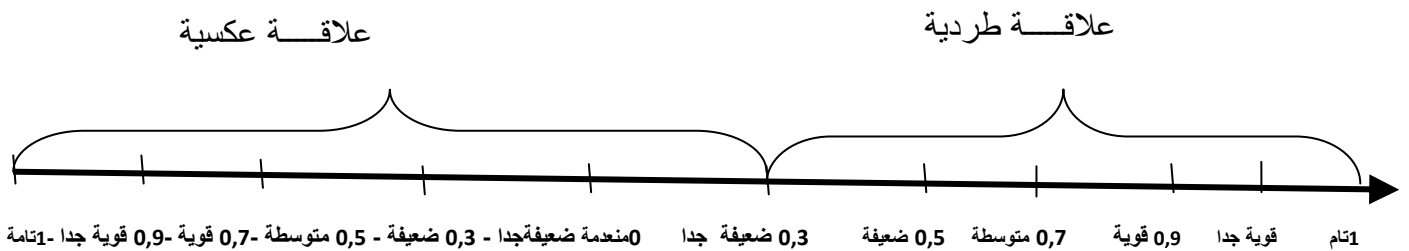
▪ معامل الارتباط أكبر من الصفر ($0 < r$)، معنى ذلك أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد الأول زاد الثاني.

▪ معامل الارتباط أقل من الصفر ($0 > r$) معنى ذلك أن هناك علاقة عكسية بين المتغيرين أي أنه كلما زاد الأول نقص الثاني.

▪ معامل الارتباط يساوي الصفر ($0 = r$) معنى ذلك أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين

والشكل التالي يوضح قوة العلاقة حيث : $-1 \leq r \leq 1$

شكل رقم (05) : يوضح قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات.



المصدر : إعداد الباحث اعتمادا على محاضرات مقياس الإحصاء الوصفي

فاعتمادنا على معامل الارتباط بيرسون كان من أجل اختبار علاقة المتغير المستقل وهو الرقمنة والمتغير التابع والمتمثل في فعالية الأداء، وكذلك معرفة طبيعة الارتباط ونوع العلاقة بين فقرات المحاور ومدى قوة معامل الارتباط.

وقمنا كذلك بتوظيف وتفعيل مستوى الدلالة، فتظهر نجمة واحدة (*) فوق قيمة معامل الارتباط، ومعناه أن مستوى الدلالة 5% (0,05) أي أنه إذا أجريت بحوث عديدة مماثلة وعلى عينات من نفس الحجم، فإن احتمال أن تتكرر نفس النتيجة (مستوى الثقة) هو 95% وتكرار عدم حدوث نفس النتيجة (مستوى الشك) هو 5%، أما إذا ظهرت نجمتين (** فوق قيمة معامل الارتباط، فمعناه؛ أن مستوى الدلالة 1% (0,01)، أي أنه إذا أجريت بحوث مماثلة وعلى عينات من نفس الحجم فإن مستوى الثقة هو 99%، ومستوى الشك هو 1% كما هو مبين في الملاحق.



الفصل السادس

تحليل البيانات وعرض ومناقشة النتائج



1- تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها.

2- مناقشة النتائج.

2-1- على ضوء الفرضيات.

2-2- على ضوء الدراسات السابقة.

2-3- على ضوء المقاربة النظرية.

3- عرض النتائج العامة للدراسة

1- تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها:

اعتمدنا في هذا الفصل على طريقتي التحليل الكمي والكيفي، من خلال استخدام الطرق الإحصائية المناسبة (SPSS)، وتفسير البيانات المجمعة عن طريق أدوات جمع البيانات، وقد استخدمنا وضع رتب للعبارات التي تقيس إجابات مبحوثي عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي.

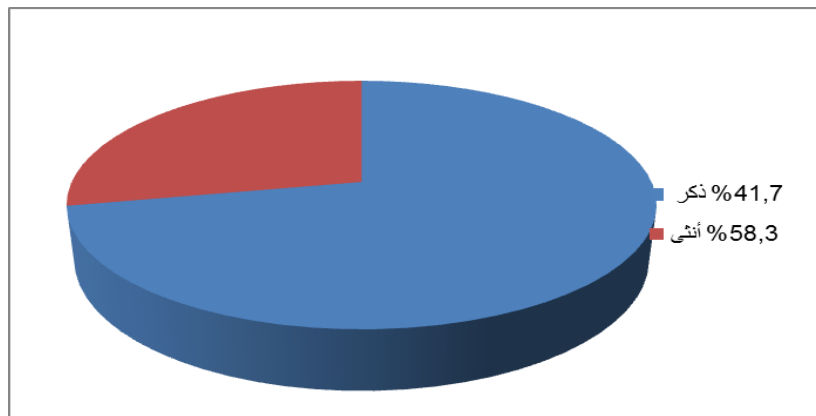
1-1- تحليل بيانات المحور الأول: بيانات عامة متعلقة بخصائص عينة الدراسة

توضح توزيع المبحوثين حسب الخصائص والسمات الديمغرافية والوظيفية والشخصية لمفردات الدراسة، والتي تضمنت خمس متغيرات فرعية وهي: الجنس، السن، الخبرة المهنية، الدخل، الوظيفة، المستوى التعليمي.

جدول رقم (04) : يبين جنس المبحوثين

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة (%)
الجنس	ذكر	50	41,7%
	أنثى	70	58,3%
المجموع		120	100%

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (06): الدائرة البيانية لجنس مفردات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

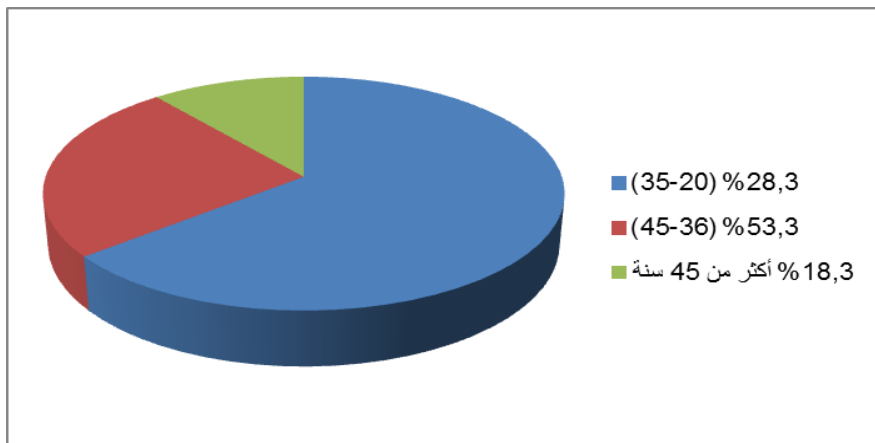
يمثل الجدول رقم -04- توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس، من ذكور وإناث في بلدية خنشلة، وقد بلغت نسبة الذكور 41,7% في حين بلغت النسبة لدى الإناث 58,3%، ونلاحظ أن نسبة الإناث تجاوزت نسبة الذكور، وأصبحت أعداد الإناث بالإدارات الحكومية تزامم أعداد الذكور إن لم نقل تفوقها، وهذا قد يعزى لطبيعة عينة الدراسة، حيث أنها اقتصرت على الموظفين بمصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية فقط نظرا لتركيزنا على فريق عمل الرقمنة واستثنيا بقية المصالح التي قد تضم أعداد كبيرة من الذكور كعمال النظافة.

جدول رقم (05) : يبين سن مفردات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة (%)
السن	(20-35)	34	28,3%
	(36-45)	64	53,3%
	أكثر من 45 سنة	22	18,3%
المجموع		120	100%

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (07) : الدائرة البيانية لسن مفردات الدراسة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

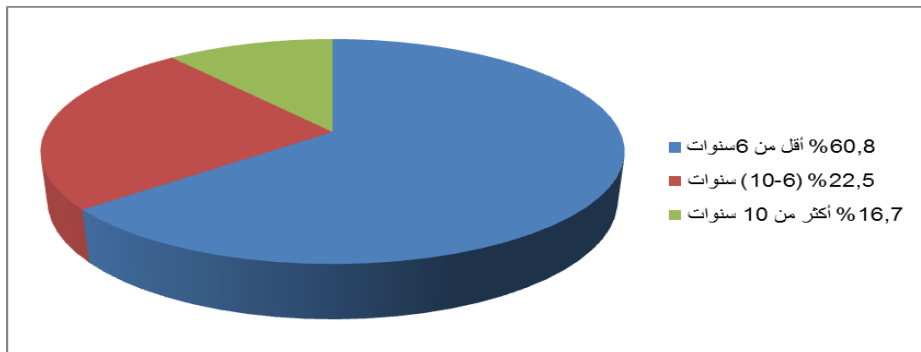
يمثل الجدول رقم -05- توزيع الفئة العمرية لمفردات الدراسة، وتشير النسب الواردة أن أكبر نسبة هي 53,3% وهي الفئة الممتدة من [36 إلى 45 سنة]، تليها نسبة 28,3% وهي الفئة المحصورة بين [20 إلى 35 سنة]، لتأتي في آخر مرتبة فئة الموظفين الذين بلغ سنهم أكثر من 45 سنة بنسبة 18,3%، وهذا دليل واضح أن أغلب موظفي بلدية خنشلة هم من فئة الشباب التي تمتاز بالرغبة في العمل والعطاء كما أن التحكم في تقنيات الرقمنة يتطلب عناصر شابة ومؤهلة، وهذا يعزى إلى السياسة المتبعة في إدراج عنصر الشباب المتخصص مما يزيد في خلق كفاءة نوعية شابة في الوعاء الداخلي للبلدية، بالإضافة إلى أن النسبة الأكبر كانت للشباب تماشياً مع نسبتهم في المجتمع الجزائري الذي يعتبر من أكثر المجتمعات شباباً، وهذه الفئة تتميز عن غيرها بالقدرة الكبيرة على التعلم والإبداع، النضج والإنتاج، الابتكار والتفكير الإيجابي والسعي نحو تجسيد وترقية المشروع الرقمي.

جدول رقم (06) : يبين الخبرة المهنية لدى مفردات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة (%)
الخبرة المهنية	أقل من 6 سنوات	73	60,8%
	(6-10) سنوات	27	22,5%
	أكثر من 10 سنوات	20	16,7%
المجموع		120	100%

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (08): الدائرة البيانية للخبرة المهنية لدى مفردات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

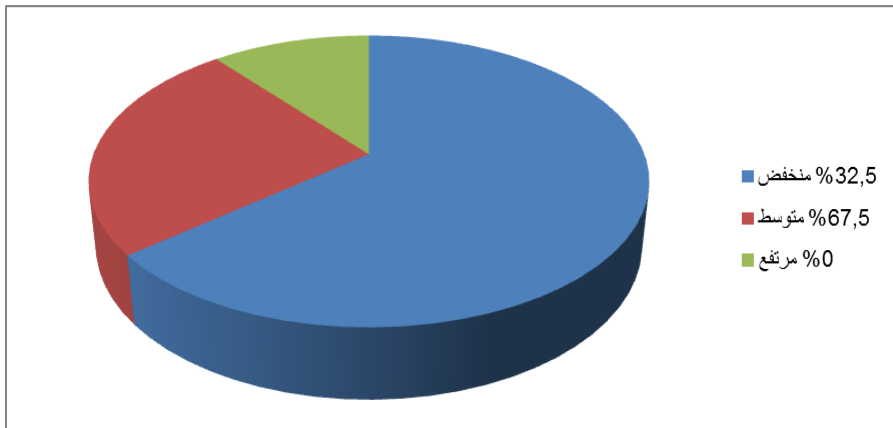
يمثل الجدول رقم-06- توزيع سنوات الخبرة المهنية لموظفي بلدية خنشلة، وقد توزعت على ثلاث فئات وكانت أكبر نسبة للفئة التي لديها خبرة مهنية أقل من 6 سنوات وقدرت ب 60,8%، وفي المرتبة الثانية جاءت الفئة الثانية [من 6 إلى 10 سنوات] بنسبة 22,5%، وأخيرا الفئة الأكثر من 10 سنوات 16,7%، وهذا يدل على أن بلدية خنشلة قد قامت بتوظيف عدد لا بأس به من الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، هذه الطاقة كان لها مساهمة قيمة في التوجه نحو التحول الرقمي ومحاولة القضاء على الأساليب الكلاسيكية في إنجاز المهام الإدارية.

جدول رقم (07) : يبين مستوى الدخل لدى مفردات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة (%)
الدخل	منخفض	39	32,5%
	متوسط	81	67,5%
	مرتفع	/	/
المجموع		120	100%

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (09) : الدائرة البيانية لدخل مفردات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

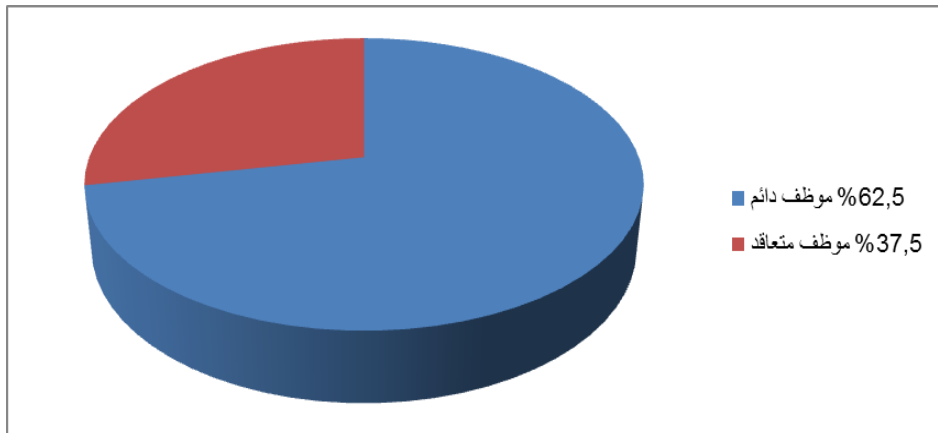
يبين الجدول رقم -07- أن نسبة الموظفين الذين صرحوا بأنهم يتقاضون دخل متوسط جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 67,5%، كما جاءت نسبة من قالوا أن دخلهم منخفض في المرتبة الثانية بنسبة 32,5%، في حين لم يصرح أي أحد من مفردات العينة على أن دخله مرتفع، الأمر الذي يدل على تدني أجور الموظفين التابعين للتوظيف العمومي، كما يفيدنا هذا المتغير في الدراسة من حيث أن الإقتناع بالأجر الذي يتقاضاه الموظف مقابل العمل الذي يؤديه له علاقة كبيرة بدرجة الرضا الوظيفي، وهذا الأخير بدوره يؤثر على مدى تقبل التغيير التنظيمي والتوجه نحو الأساليب الرقمية في المؤسسة.

جدول رقم (08) : التكرارات والنسب المئوية لوظائف لمفردات الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	الفئات	المتغير
62,5%	75	موظف دائم	الوظائف الادارية
37,5%	45	موظف متعاقد	
100%	120	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (10) : الدائرة البيانية لوظائف مفردات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

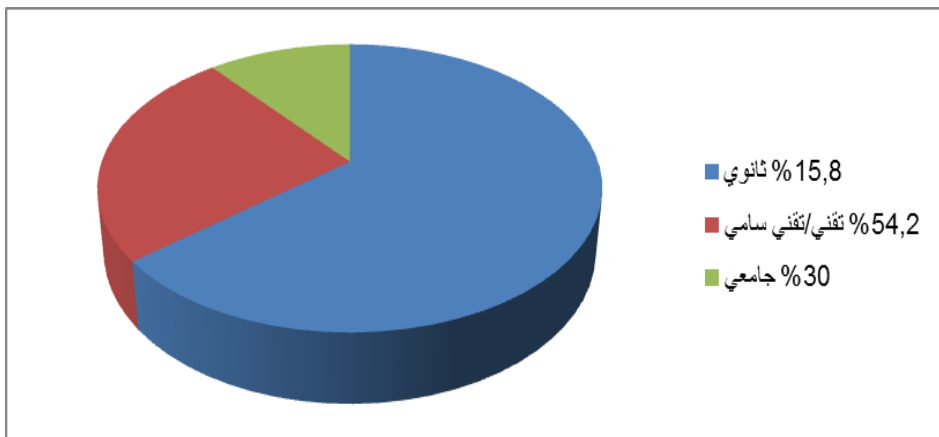
يبين الجدول رقم -08- توزيع مفردات الدراسة حسب الوظائف الإدارية التي يشغلونها، حيث قمنا بتقسيم العينة إلى فئتين وكل فئة تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام الإدارية، فئة الموظفين الدائمين جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 62,5 %، حيث يقومون بعدة مهام إدارية منها: مراقبة المعلومات الرقمية، المسح والترقيم، بالإضافة إلى المعالجة من قبل مختصين في الاعلام الآلي، تلتها فئة الموظفين المتعاقدين بنسبة 37,5% حيث توكل لهم مهام التعامل مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم ونسخ مختلف الوثائق التي يطلبونها على مستوى شبابيك مصلحة الحالة المدنية.

جدول رقم (09) : التكرارات والنسب المئوية للمستوى التعليمي لمفردات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة (%)
المستوى التعليمي	ثانوي	19	15,8%
	تقني/ تقني سامي	65	54,2%
	جامعي	36	30%
المجموع		120	100%

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (11) : دائرة بيانية توضح المستوى التعليمي لمفردات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم -09- أن الموظفين المتحصلين على مستوى تقني وتقني سامي احتلوا المرتبة الأولى بنسبة %54,2، وهذا ما يعكس إستقطاب المديريتين محل الدراسة لموارد بشرية ذات مستويات علمية متخصصة في مجال الإعلام الآلي الذي يمثل عصب التوجه نحو الرقمنة، وقد تحصل الموظفون الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي (ليسانس أو مهندس دولة) على المرتبة الثانية بنسبة %30، والمرتبة الثالثة للحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي بنسبة %15,8 .

يمكن القول أن لموظفي ورشة الرقمنة دور مهم في تجسيد عملية الرقمنة مما استلزم دراسة مستوى التعليم الأكاديمي كذلك نوعية التخصص، فمن حيث المستوى الأكاديمي فالمسؤول عن سير المشروع هو مهندس دولة في الإعلام الآلي، كذلك يساعده في تسيير البرنامج الرقمي إختصاصيين في الإعلام الآلي بدرجة تقني وتقني سامي ومنهم من تخصصوا في تحليل نظم الإعلام الآلي والبرامج والشبكات الرقمية، بالإضافة إلى جامعيين في تخصصات مختلفة أجروا تريضات في هذا المجال ويساعدون في سير العملية من حيث التأطير والتحكم، أما الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي فأغلبهم هم يعملون بمصلحة الحالة المدنية ويقومون بمهام التعامل مع المواطنين واستخراج مختلف وثائق الحالة المدنية بطريقة رقمية.

1-2- تحليل بيانات المحور الثاني: خاصة بأسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة

في المؤسسة، وقد تم معالجة هذا المحور من خلال إثنا عشر (12) عبارة كالتالي:

جدول رقم (10) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة يتم اللجوء إليها لأمن وسرية

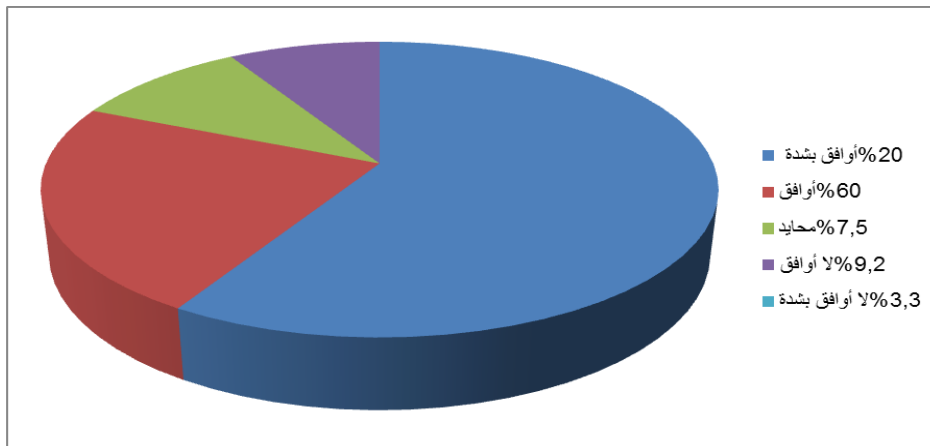
المعلومات

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
96,0	3,84	120	4	11	9	72	24	التكرار	يتم اللجوء إلى الرقمنة لأمن وسرية المعلومات	07	01
		100%	3,3%	9,2%	7,5%	60%	20%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (12) يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة يتم اللجوء إليها لأمن وسرية

المعلومات



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

جاءت العبارة رقم -01- في المرتبة السابعة، وحققت وسطا حسابيا قدره 3,84،

وإنحرافا معياريا بلغ 0,96، دليل على عدم تشتت إجابات المبحوثين بشكل كبير، بل هناك

إنسجام في إجاباتهم، فكانت أكبر نسبة للذين قالوا -أوافق- بنسبة 60%، بينما توزعت بقية الإجابات على الإختيارات الأخرى كما هو موضح في الجدول رقم -10- وهذا يعني أن عدد كبير من مفردات عينة الدراسة يرون أن الرقمنة تطبق من أجل أمن وسرية المعلومات الذي يعتبر قضية مهمة تبحث في نظريات واستراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها، ومن زاوية تقنية أمن المعلومات هو الوسائل والإجراءات اللازم توفيرها لضمان حماية المعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية، فهذا الموضوع هو محل الدراسات وتدابير حماية سرية وسلامة محتوى المعلومات ومكافحة أنشطة الإعتداء عليها واستغلالها، وهو هدف وغرض تشريعات حماية المعلومات من الأنشطة غير المشروعة وغير القانونية التي تستهدف المعلومات ونظمها.

فمسألة أمن المعلومات تعد من أهم معضلات العمل رقمياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري تطبيق إجراءات المعالجة الرقمية عليها لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن والسرية الرقمية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية لصون الأرشيف الرقمي من أي عبث، إذ لا بد من إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الإختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال، فالأمن والثقة من أهم العناصر في أي تعامل رقمي.

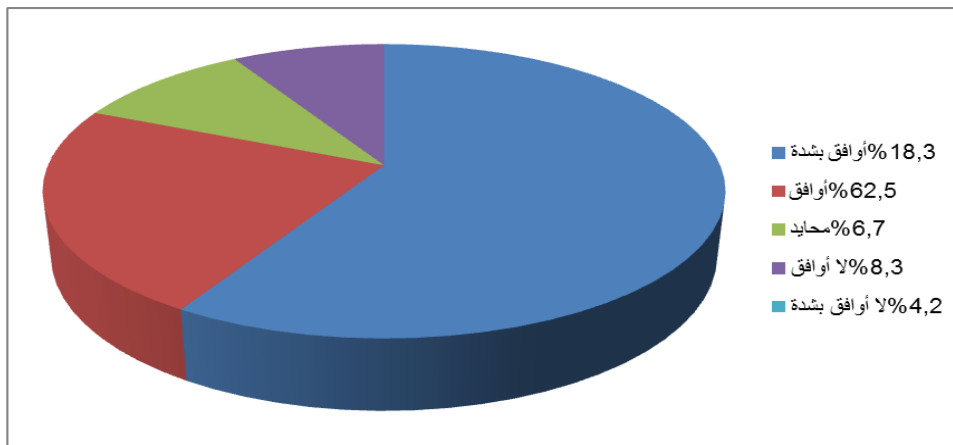
وبلدية خنشلة تملك برنامج خاص برقمنة سجلات الحالة المدنية ويهتم القائمين على هذا البرنامج بأمن وسرية المعلومات من خلال تفعيل مضادات للفيروسات وكلمات السر التي تسمح بحماية البيانات وسريتها، ولا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخول لهم بذلك، وهذا ما تم تأكيده من طرف رئيسة المصلحة البيومترية.

جدول رقم (11) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
9,60	3,83	120	5	10	8	75	22	التكرار	الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة في العمليات الإدارية	08	02
		100%	4,2%	8,3%	6,7%	62,5%	18,3%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (13): يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

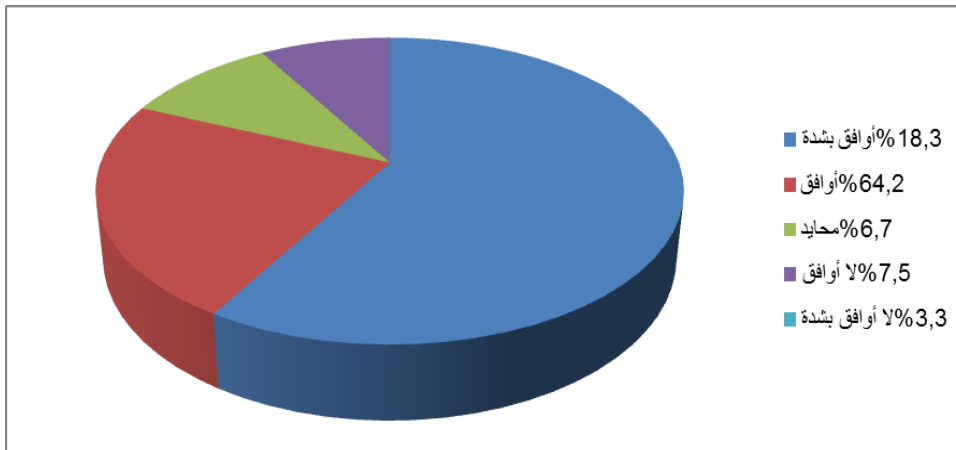
وجاءت العبارة رقم -02- في المرتبة الثامنة والتي تناولت الرقمنة من حيث درجة توفيرها للمرونة في العمليات الإدارية، وحقت وسطا حسابيا قدره 3.83، وإنحرافا معياريا بلغ 0.96، وقد وافقت مفردات الدراسة على هذه العبارة بنسبة 62.5 % وتوزعت بشكل متفاوت بين بقية الإختيارات، ويرجع ذلك إلى قدرة الرقمنة على تحقيق المرونة من خلال الإستجابة السريعة لحدث غير متنبأ به وغير مبرمج والتي قد تغير من طبيعة مهمة إدارية معينة وأسلوب إنجازها، كما أنها تؤثر في قدرة المؤسسة على التغيير واتخاذ القرارات، وتتيح قدر كبير من مساحة الحرية في طبيعة الأداء الوظيفي ضمن أطر الأنظمة والمسؤوليات.

جدول رقم (12) : يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
16,0	3,87	120	4	9	8	77	22	التكرار	تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية في المؤسسة	06	03
		100%	3,3%	7,5%	6,7%	64,2%	18,3%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (14) يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تليها العبارة رقم -03- في المرتبة السادسة ونصها: تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية الوظيفية في المؤسسة، بمتوسط حسابي بلغ 3.87، وانحراف معياري 0.91 %، فقد وافقت مفردات الدراسة على هذه العبارة بنسبة 64.2%، وهذا راجع إلى أن الرقمنة تعمل على تطوير المهارات الإدارية والإبداعية اللازمة لتقديم خدمات المعلومات في البيئة الرقمية، وهذا يمثل تحديا كبيرا للمؤسسات التي سيقع على عاتقها العبء الأكبر لتعليم الموظفين الحقائق والمهارات الجديدة التي من شأنها إكسابهم القدرة على التعامل مع البيئة الرقمية بوعي كاف، ولقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في

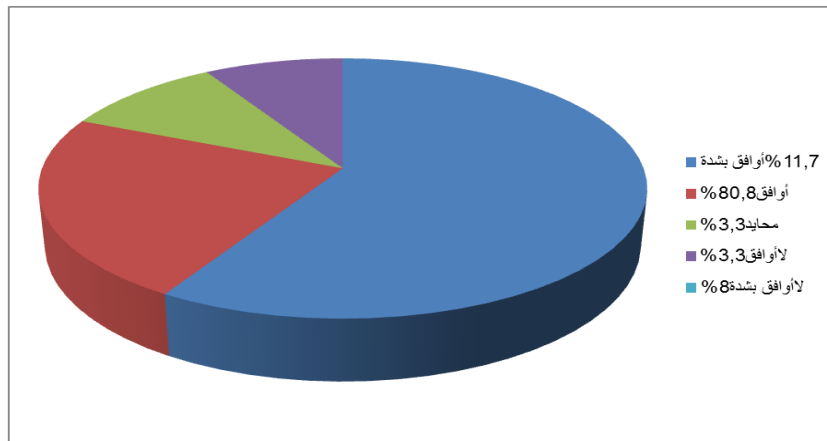
وقتنا الحالي، لذا يجب على المؤسسات أن تعمل على تطوير كفاءاتها البشرية المتاحة والكامنة داخلها، وفي هذا المجال ساهمت الرقمنة مساهمة فعالة، حيث أصبحت تدرج درجة الإتاحة والتحكم في التكنولوجيا ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية.

جدول رقم (13): يوضح درجة الموافقة على أن تطبيق الرقمنة يؤدي إلى بذل جهد أقل

الإحرف المعياري	المتوسط الحسابي	الجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
09/0	66,3	120	1	4	4	97	14	التكرار	يؤدي تطبيق عملية الرقمنة إلى بذل جهد أقل من طرف الموظفين	03	04
		100%	8%	3,3%	3,3%	80,8%	11,7	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (15): يوضح درجة الموافقة على أن تطبيق الرقمنة يؤدي إلى بذل جهد أقل



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أما العبارة رقم -04- فقد جاءت في المرتبة الثالثة ونصها: يؤدي تطبيق عملية الرقمنة إلى بذل جهد أقل من طرف الموظفين، وحقت متوسطا حسابيا قدره: 3.99، وانحرافا معياريا 0.60، فكانت أكبر نسبة 80.8% عند أوافق، أما 11.7% من الموظفين فهم يوافقون بشدة، و3.3% منهم محايدين، في حين نجد أن ما نسبته 3.3% غير موافقين،

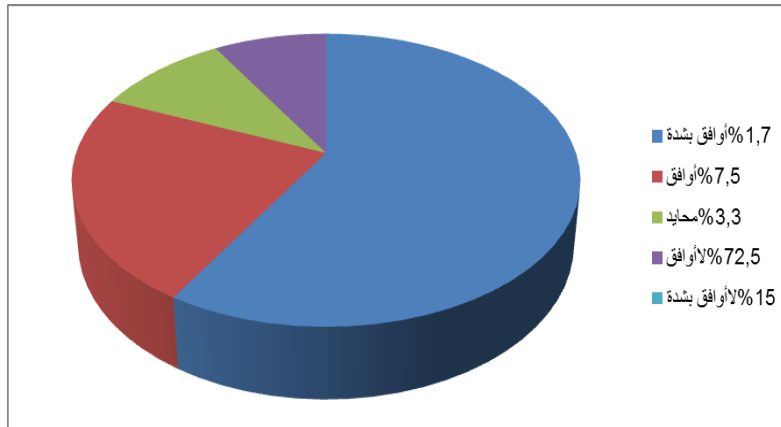
و8% منهم غير موافقين بشدة، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن رقمنة مختلف الأنشطة والمهام تساهم بشكل مباشر في تقديم الخدمات بأنواعها بدقة وبأقل جهد، فما تؤديه مجموعات الموظفين الكبيرة من أعمال وما تبذله من مجهودات لإنجازها إنتقل إلى الآلات واختزل من خلال مختلف الأجهزة الرقمية.

جدول رقم (14): يوضح تأثير التحول الرقمي على الجانب الصحي

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0.79	2.08	120	18	87	4	9	2	التكرار	التحول الرقمي لا يؤثر على الجانب الصحي للموظف	10	05
		100%	15%	72,5%	3,3%	7,5%	1,7%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (16) يوضح تأثير التحول الرقمي على الجانب الصحي



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم -05- فجاءت في المرتبة الأخيرة حيث أنها حققت متوسطا حسابيا قدره 2.08، وإنحرافا معياريا بلغ 0.79، وكانت أكبر نسبة 72,5% عند لا أوافق، في حين لا توافق بشدة ما نسبته 15% من مفردات عينة الدراسة على أن التحول الرقمي لا يؤثر على الجانب الصحي للموظف، ويمكن تفسير هذه النتائج على أن استخدام الوسائل الرقمية

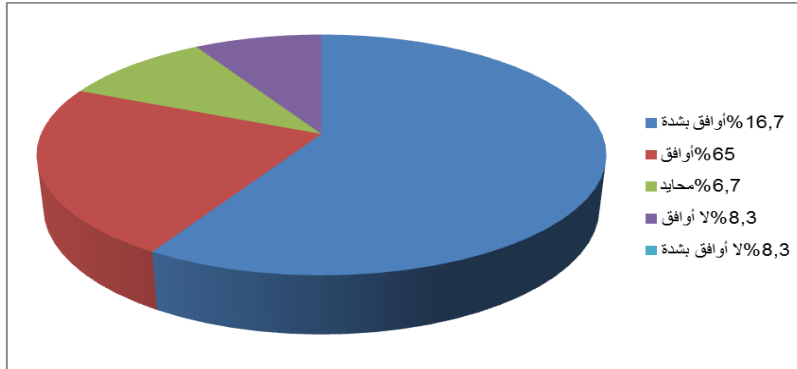
الحديثة يتم دون حماية سواء عند رقمنة الوثائق على جهاز السكاينير أو عملية المعالجة أين تتطلب المكوث أمام الجهاز لمدة طويلة، وهذا يسبب أضرار على العين والمخ هذا من الجانب السلبي، أما من جانب التأثير الإيجابي على صحة الموظف فالرقمنة تساهم في القضاء على الأرشيف الورقي الذي يسبب أمراض الحساسية والربو من خلال الغبار المتراكم عليه.

جدول رقم (15) : يوضح مدى مساهمة الرقمنة في بقاء واستمرار المؤسسة

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,92	3,83	120	4	10	8	78	20	التكرار	تطبيق هذه التقنية يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة	08	06
		100%	3,3%	8,3%	6,7%	65%	16,7%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (17) يوضح مدى مساهمة الرقمنة في بقاء واستمرار المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أما العبارة رقم -05- فقد جاءت في المرتبة الثامنة، وحققت وسطا حسابيا قدره 3,83، وإنحرافا معياريا بلغ 0,92، فكانت أكبر نسبة للذين قالوا -أوافق- بنسبة 65%، ومن يوافقون بشدة 16,7% أما من كانوا محايدين فنسبتهم 6,7%، بينما توزعت بقية الإجابات على الإختيارات الأخرى: لا أوافق 8,3%، ولا أوافق بشدة 3,3% كما هو موضح في

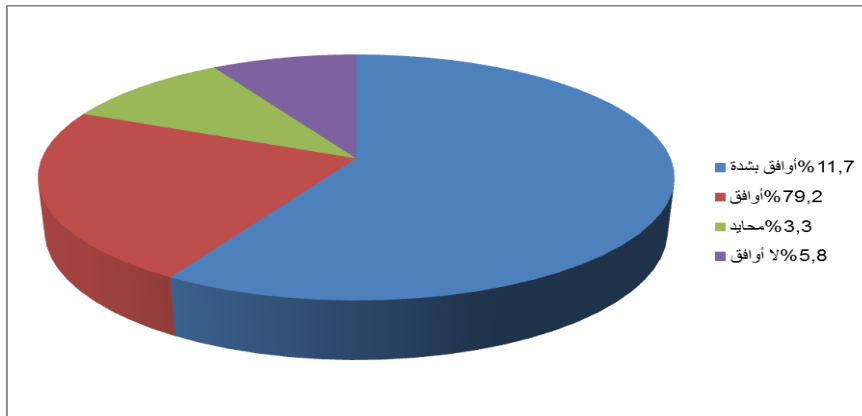
الجدول رقم -15- وهذا كله يعني أن الرقمنة تساهم في جعل المؤسسة تحافظ على مكانتها وتستمر في أدائها الوظيفي بطريقة متميزة في ظل التنافس بين مختلف المؤسسات والتطور التكنولوجي الحاصل.

جدول رقم (16) : يوضح مدى قدرة الرقمنة على خلق نوع من التميز والإبداع

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,62	3,97	120	/	7	4	95	14	التكرار	تخلق الرقمنة نوع من التميز والإبداع داخل المؤسسة	04	07
		100%	/	5,8%	3,3%	79,2%	11,7%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (18) يوضح مدى قدرة الرقمنة على خلق نوع من التميز والإبداع



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم -07- التي نالت المرتبة الرابعة، وتنص على أن، أن هناك إتفاق بين المبحوثين من مفردات الدراسة على أن الرقمنة تخلق نوع من التميز والإبداع داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,97، والإحتراف المعياري 0,62، فكانت أكبر نسبة 79.2% للموظفين الذين وافقوا على هذه العبارة، نظرا لكون

التميز الإداري في الأداء يتطلب ضرورة القدرة على مواصلة العمل باستخدام التقنيات الرقمية، فرغبات المواطنين الجديدة تدعو إلى تقديم أنواع متجددة من الخدمات، فالعصر الذي نعيشه اليوم هو عصر الانفجار العلمي والتكنولوجي وذلك نتيجة الإكتشافات العلمية والإختراعات وبراءات الإبتكار في كافة المجالات، وهذا يتفق مع تم الإشارة إليه في الجانب النظري وبالتحديد في آخر فصل من خلال عنصر واقع الرقمنة في المؤسسة الجزائرية، أين تطرقنا لعلاقة الرقمنة بتدعيم البحث والتطوير والإبتكار ومواكبة التطور.

جدول رقم (17) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تعمل على تبسيط المهام

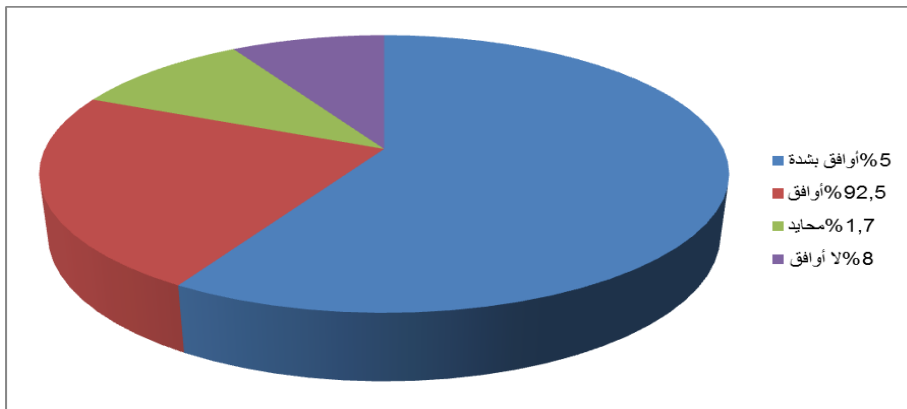
وتسهيل اللجوء إلى المعلومات

الإتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة				التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق				
13,0	4,02	120	/	1	2	111	6	تعمل الرقمنة على تبسيط المهام المكونة للوظيفة وتسهيل اللجوء إلى المعلومات وقت الحاجة	02	08
		100%	/	8%	1,7%	92,5%	5%			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (19): يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تعمل على تبسيط المهام

وتسهيل اللجوء إلى المعلومات



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وجاءت العبارة : تعمل الرقمنة على تبسيط المهام المكونة للوظيفة وتسهيل اللجوء إلى المعلومات وقت الحاجة، والتي تمثلها العبارة رقم-08- في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.02، وانحراف معياري 0.31، وهذه مؤشرات على فهم واستيعاب المبحوثين لهذه العبارة وبالتالي لم تنتشت إجاباتهم وتمركزت في أوافق بنسبة 92.5%، ثم تلتها نسبة 8% للموظفين المعارضين، و5% للموافقين بشدة، أما المحايدون فنسبتهم 1.7% ولا يوافق بشدة أي موظف من الموظفين الذين شملتهم الدراسة، ويمكن القول تفسيراً لهذه النتائج أن الرقمنة تعتبر مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصيي المعلومات نظراً للمزايا التي تقدمها وعلى رأسها تبسيط المهام الإدارية، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم الطريق السريع للمعلومات، والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى بيانات متاحة على وسائط رقمية حديثة، كما تتميز المعطيات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين، وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين وذلك بالمقارنة مع الأساليب التقليدية، ويتم ذلك من خلال نشر وإتاحة مختلف المعلومات على الخط المباشر عبر الشبكة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، فالرقمنة تساعد على التواصل بين عدد من الموظفين لتسهيل الإتصال والتعاون وإدارة الأعمال وتنفيذ المهام الإدارية، هذه هي الطريقة البسيطة لتبادل المعلومات داخل التنظيم، خصوصاً عندما تكون جميع الوحدات والفروع ليست على نفس الموقع.

جدول رقم (18) : يوضح مدى مساهمة الرقمنة في مكافحة الفساد الاداري،

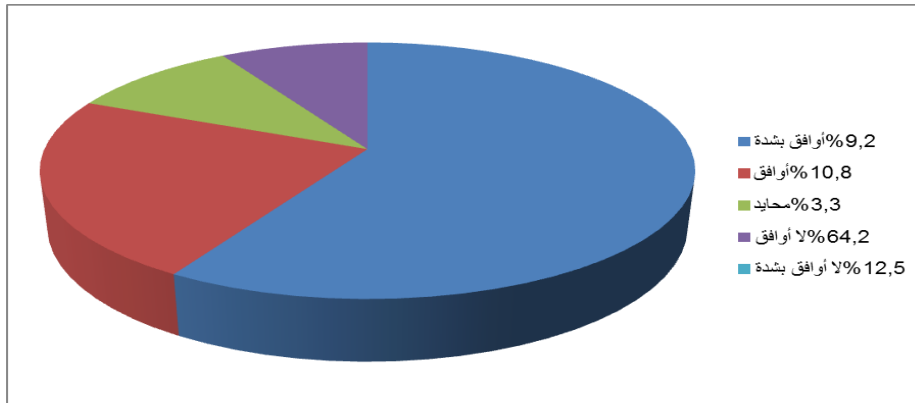
البيروقراطية، والمحسوبة

الإحرف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
1,12	2,40	120	15	77	4	13	11	التكرار	استخدام الأساليب الرقمية يساهم في مكافحة الفساد الإداري، القضاء على البيروقراطية وتقليص مظاهر المحسوبة	09	09
		100%	12,5%	64,2%	3,3%	10,8%	9,2%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (20) يوضح مدى مساهمة الرقمنة في مكافحة الفساد الاداري، البيروقراطية،

والمحسوبة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أما العبارة رقم -09- فقد حافظت على ترتيبها والتي تنص على أن استخدام الأساليب الرقمية يساهم في مكافحة الفساد الإداري القضاء على البيروقراطية وتقليص مظاهر المحسوبة، وحققت متوسطا حسابيا قدره 2.40، وإنحرافا معياريا بلغ 1.12، وهذا يدل على إختلاف بين إجابات المبحوثين، غير أن نسبة كبيرة قدرت بـ 64.2% لم توافق على هذا الطرح ضنا منها أنه بالرغم من تطبيق الرقمنة لم يساهم هذا الأمر في مكافحة الفساد الإداري ولم يقض على البيروقراطية والمحسوبة وهذا عكس ما صرحت به رئيسة المصلحة

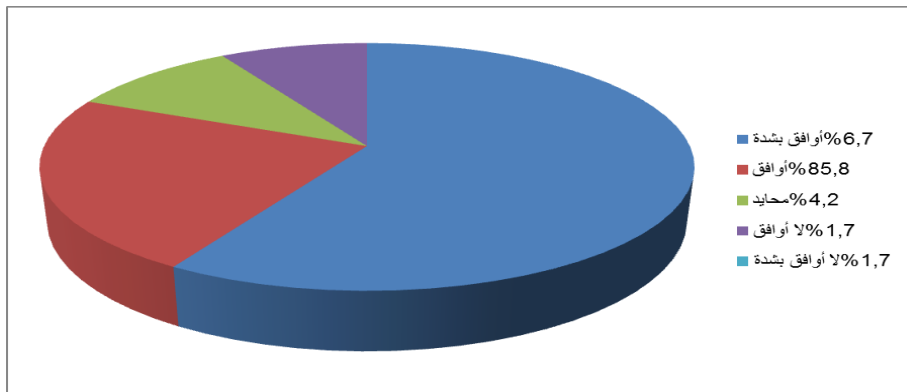
اليومترية، أما 10.8% فهم يرون أن الأساليب والتقنيات الرقمية تحد من فرص الفساد كالإختلاس والتزوير كما أنها تساهم في القضاء على البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى أنها تقلص من مظاهر المحسوبية حسب رأيهم.

جدول رقم (19): يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تطبق لمسايرة العصر ومواكبة التقدم التكنولوجي

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
95,0	3,94	120	2	2	5	103	8	التكرار	تطبيق الرقمنة لمسايرة العصر ومواكبة التغيرات العلمية التقنية والتقدم التكنولوجي من خلال خلق مجتمع معلوماتي	05	10
		100%	1,7%	1,7%	4,2%	85,8%	6,7%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (21): يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تطبق لمسايرة العصر ومواكبة التقدم التكنولوجي



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم -03- والتي تنص على أن "الرقمنة تطبق لمسايرة العصر ومواكبة التغيرات العلمية التقنية والتقدم التكنولوجي من خلال خلق مجتمع معلوماتي" جاءت في المرتبة

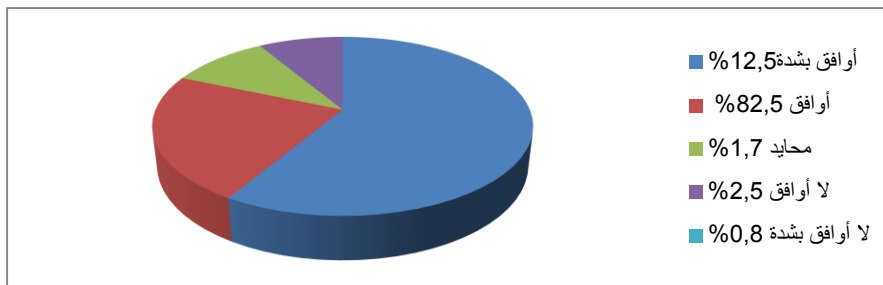
الخامسة، وحقت وسطا حسابيا قدره 3.94، وإنحرافا معياريا بلغ 0.56، وقد وافق معظم مفردات الدراسة على هذه العبارة بنسبة 85.8% وتوزعت بشكل متفاوت بين بقية الإختيارات، ويرجع ذلك للإشكالية الرئيسية المتمثلة في قضية التقادم التكنولوجي السريع لتقنيات المعلومات، حيث أنها تتطور بشكل سريع ودون توقف، الأمر الذي تكتفه صعوبة الاطلاع على المعلومات المسجلة على وسائط تخزين متقدمة، فالرقمنة تساعد على تحقيق فوائد المردودية، كما تؤدي إلى التقليل في حجم العمل الإضافي وظهور مؤهلات جديدة، ويشترط في المؤسسة ضرورة التكيف وذلك من خلال الإستغناء عن بعض المهام الإدارية الكلاسيكية، وهذا ينطبق مع ما صرح به رئيس مصلحة الحالة المدنية لبلدية خنشلة.

جدول رقم (20) : يوضح مدى قدرة الرقمنة على توفير مناخ ملائم للعمل

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,56	4,03	120	1	3	2	99	15	التكرار	توفير مناخ ملائم للعمل الجماعي يكون نتيجة توظيف الرقمنة	01	11
		100%	0,8%	2,5%	1,7%	82,5%	12,5%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (22) يوضح مدى قدرة الرقمنة على توفير مناخ ملائم للعمل



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

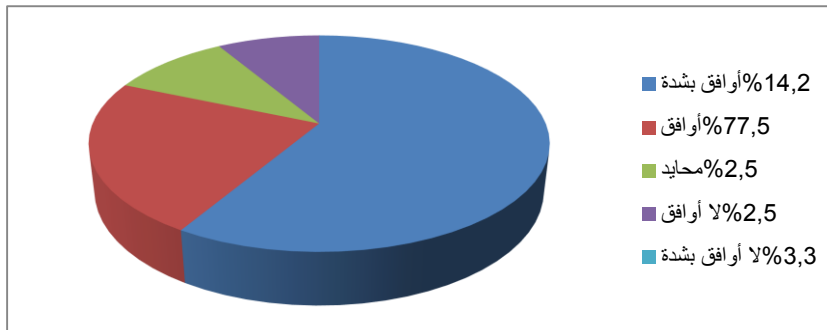
العبارة رقم -06- "توفير مناخ ملائم للعمل يكون نتيجة توظيف الرقمنة" احتلت المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس أهم أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة، بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.03، وانحرافا معياريا 0.56، وهذا يعني وجود انسجام في إجابات الموظفين، حيث تمركزت الإجابة في أوافق بنسبة 82.5%، وأوافق بشدة بنسبة 12.5% وهذا مؤشر على أن الرقمنة توفر مناخ ملائم للعمل حيث أن الموظف ينجز مهامه بكل أريحية ولا يقوم بإجهاد تفكيره بكمية المهام الإدارية التي لا بد عليه من أدائها وهذا كله في إطار جماعي وضمن فريق واحد، بالإضافة إلى أنها تقرب الإدارة بالمواطن وتقلص من المشاكل والمناوشات بين الموظف والإدارة وهذا ما أكده رئيس مصلحة الحالة المدنية ببلدية خنشلة.

جدول رقم (21) : يوضح مدى قدرة الرقمنة على تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	التكرارات والنسب المئوية	درجة الموافقة				
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12	04	الرقمنة تتيح إمكانية تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة	التكرار	17	93	3	3	4
			النسبة	14,2%	77,5%	2,5%	2,5%	3,3%
			المجموع	120				
			المتوسط الحسابي	3,97				
			الإحتراف المعياري	0,75				

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (23) يوضح مدى قدرة الرقمنة على تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعبارة رقم -12- التي نالت المرتبة الرابعة، وتنص على أن "الرقمنة تتيح إمكانية تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة"، فهناك إتفاق بين المبحوثين من مفردات الدراسة حول هذه الجزئية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97، والانحراف المعياري 0.75، فكانت أكبر نسبة 77.5% للموظفين الذين وافقوا على هذه العبارة، و14.2% وافقوا بشدة، بينما من عارضوا بشدة فنسبتهم 3.3%، أما المحايدون والمعارضين فتعادلوا في النسبة بـ2.5%، نظرا لكون الأساليب الرقمية تساعد على نشر مبادئ المؤسسة وتعريف جمهور المتلقين بمختلف نشاطاتها ومستجداتها والوصول إلى أكبر شريحة ممكنة وبالتالي جذب واستقطاب أعداد كبيرة من المؤيدين والداعمين لنشاط المؤسسة.

1-3- تحليل بيانات المحور الثالث: وهي بيانات خاصة بتأثير الرقمنة على فعالية

الأداء، وهي كالتالي:

جدول رقم (22) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تسهم في خلق نشاطات

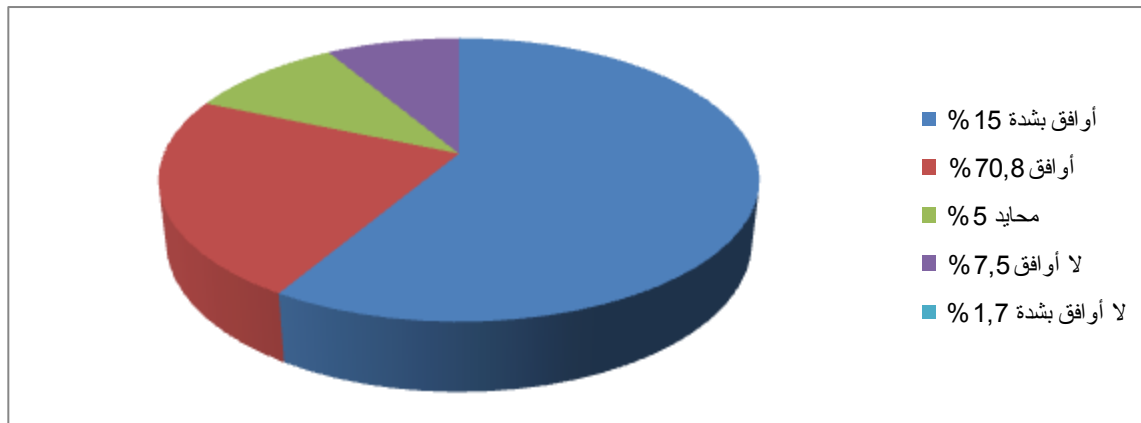
إبتكارية وتحسن الأداء الوظيفي

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,80	3,90	120	2	9	6	85	18	التكرار	تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات إبتكارية تحسن أداء الموارد البشرية	10	01
		100%	1,7%	7,5%	5%	70,8%	15%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (24) يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تسهم في خلق نشاطات إبتكارية

وتحسين الأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نالت العبارة رقم -01- المرتبة العاشرة، وقد حققت ما قيمته 3.90 بالنسبة للمتوسط الحسابي، وانحراف معياري قدره 0.80، وكانت أكبر نسبة وهي 70.8% للذين وافقوا على أن الرقمنة تساهم بصفة فعالة في خلق نشاطات إبتكارية تحسن أداء الموارد البشرية، وهذا يعني أن هناك مهارات ونشاطات أساسية يكتسبها الموظف من خلال عمله في البيئة الرقمية

نذكر منها: إبتكار إستراتيجيات البحث الجديدة، تقييم مواقع الويب، توجيه المستفيدين، تحقيق التكامل بين مصادر المعلومات المتشابكة، تحليل المعلومات وتفسيرها، تصميم واجهات التعامل والبوابات وإدارة المشروعات والكيانات الرقمية.

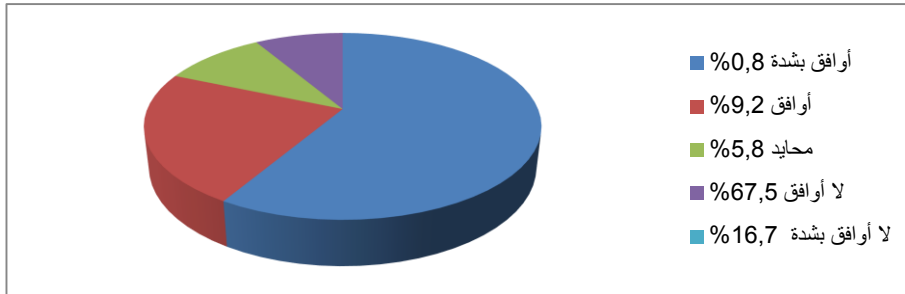
جدول رقم (23) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة وحدها تكفي لتحقيق الرضا

الوظيفي

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة				التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق				
18,0	01,2	120	20	81	7	11	1	الرقمنة وحدها تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي	11	02
		100%	16,7%	67,5%	5,8%	9,2%	0,8%			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (25) يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة وحدها تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم -02- جاءت في المرتبة الحادي عشر، والتي تنص على أن الرقمنة تؤدي إلى الرضا الوظيفي حيث يبين الجدول رقم -33- أنها حققت متوسط حسابي قدره 2.10، وإحتراف معياري بلغ 0.81، وكانت أكبر نسبة من نصيب المعارضين لهذا الطرح بـ67.5% تليها نسبة المعارضين بشدة بـ16.7%، ومن اختاروا موقف محايد نسبتهم 5.8%، أما من وافقوا على هذه العبارة فقدرت نسبتهم حسب نتائج التحليل الإحصائي بـ9.2%، وآخر نسبة للموافقين بشدة 0.8%، وهذا مؤشر على أن الرقمنة وحدها لا تكفي

لتحقيق الرضا الوظيفي، فقد تطبق مؤسسة معينة مختلف الأساليب الرقمية في أداء مهامها الإدارية غير أنها بالمقابل تهمل حقوق الموظفين وتهتمش أدوارهم في تطوير المؤسسة وعدم تمكينهم أو مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.. وغيرها، فلا يمكن أن نقول أن الرقمنة وحدها وبمعزل عن بقية العوامل الأخرى تحقق الرضا الوظيفي.

جدول رقم (24) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تساهم في تحقيق الفعالية في

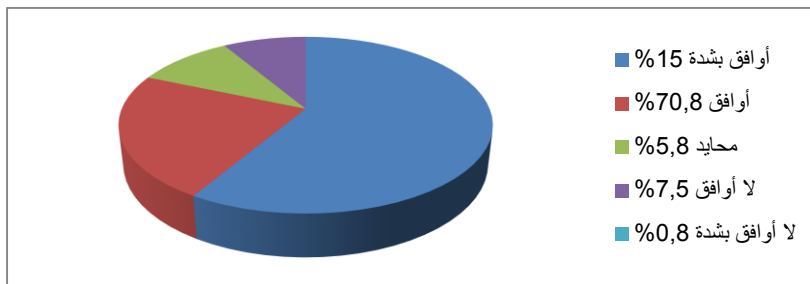
التسيير

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق				
0,76	3,92	120	1	9	7	85	18	التكرار	تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في تسيير البلدية	08	03
		100%	0,8%	7,5%	5,8%	70,8%	15%	النسبة			

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (26) يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تساهم في تحقيق الفعالية في

التسيير



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم -03- جاءت في المرتبة الثامنة، والتي تنص على أن الرقمنة تساهم في تحقيق الفعالية في التسيير، حيث يبين الجدول رقم -23- أنها حققت متوسط حسابي قدره 3,92، وإحراف معياري بلغ 0,76، وكانت أكبر نسبة من نصيب المؤيدين لهذا الطرح

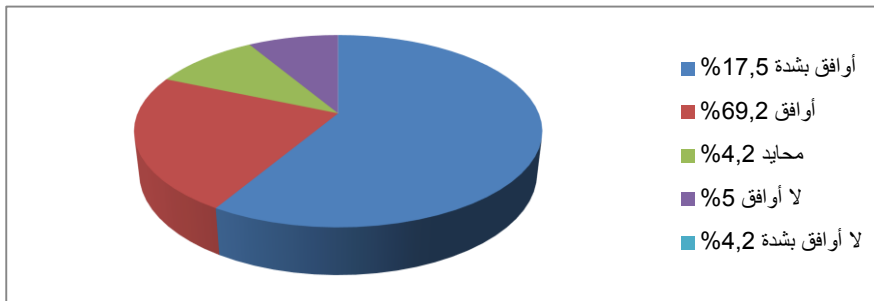
70.8% تليها نسبة الموافقين بشدة بـ15%، ومن اختاروا موقف محايد نسبتهم 5.8%، أما من عارضوا هذه العبارة فقدرت نسبتهم حسب نتائج التحليل الإحصائي 7.5%، وآخر نسبة للموافقين بشدة 0.8%، وهذا دليل على أن الرقمنة تساهم فعلا في تسيير المؤسسة بفعالية من مختلف الجوانب سواء المادية أو البشرية وبالتالي محاولة الوصول إلى الأهداف التي ترمي المؤسسة لتحقيقها.

جدول رقم (25) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية

الإحرف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
880	163	120	5	6	5	83	21	التكرار	الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية ومدروسة (ترشيد الإستهلاك)	09	04
		100%	4,2%	5%	4,2%	69,2%	17,5%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (27) يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

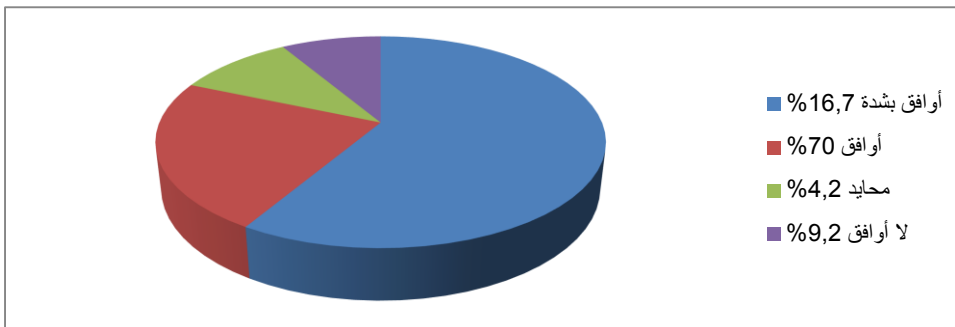
العبرة رقم -04- جاءت في المرتبة التاسعة، وقد حققت ما قيمته 3.91 بالنسبة للمتوسط الحسابي، وانحراف معياري قدره 0.88، وكانت أكبر نسبة للموافقين على العبارة بـ 69.2% ومن هذا تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات أصبح واجبا عليها من خلال استخدامات الرقمنة الأخذ في الحسبان الإرتفاع المستدام في كمية الطاقة المستهلكة والاستغلال للموارد المتاحة، فالرقمنة من شأنها أن تقلل من استهلاك الورق (الاقتصاد في الورق)، وتساهم في تخفيض تكاليف التنقلات، دون أن ننسى التقليل من استهلاك الوقود والطاقة في حالات الاتصالات عن بعد، وهذا يتفق مع ما تم الإشارة إليه في الجانب النظري وبالتحديد في الفصل الرابع من خلال عنصر مؤشرات التحول الرقمي في الجزائر (قطاع التعليم العالي والبحث العلمي)

جدول رقم (26) : يوضح درجة الموافقة على أن استخدام الرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,75	3,94	120	/	11	5	84	20	التكرار	استخدام الموارد البشرية للرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية	07	05
		100%	/	9,2%	4,2%	70%	16,7%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (28): يوضح درجة الموافقة على أن استخدام الرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم -05- جاءت في المرتبة السابعة، ومفادها أن استخدام الموارد البشرية للرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، فمن خلال الجدول رقم -37- يتبين أنها حققت متوسط حسابي قدره 3,94، وانحراف معياري بلغ 0,75، وكانت أكبر نسبة 70% من نصيب الموافقين على هذه العبارة، تليها نسبة 16,7% الموافقين بشدة، والمحايدون فكانت نسبتهم 4,2%، أما من عارضوا هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 9,2%، في حين لم يوافق بشدة أي أحد من مفردات العينة، وهذا يعني أن الرقمنة تساهم في تجسيد الأهداف

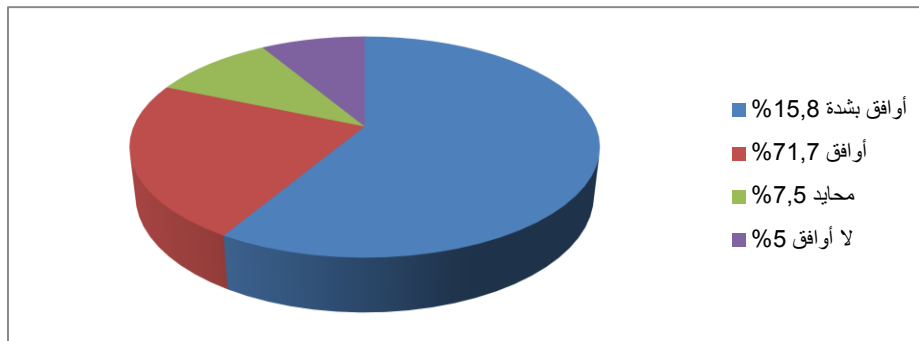
التنظيمية من خلال مختلف الإيجابيات والمزايا التي توفرها كتسهيل العمليات الادارية وسرعة الإنجاز.

جدول رقم (27) : يوضح درجة الموافقة على أن الأعمال تؤدي بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,66	3,98	120	/	6	9	86	19	التكرار	تؤدي الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة	03	06
		100%	/	5%	7,5%	71,7%	15,8%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (29) يوضح درجة الموافقة على أن الأعمال تؤدي بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم -06- جاءت في المرتبة الثالثة، ونصها: تؤدي الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة، حيث يوضح الجدول رقم -27- أنها حققت متوسط حسابي قدره 3,98، وانحراف معياري بلغ 0,66، واحتلت فئة الموافقين أكبر نسبة 71,7% تليها نسبة

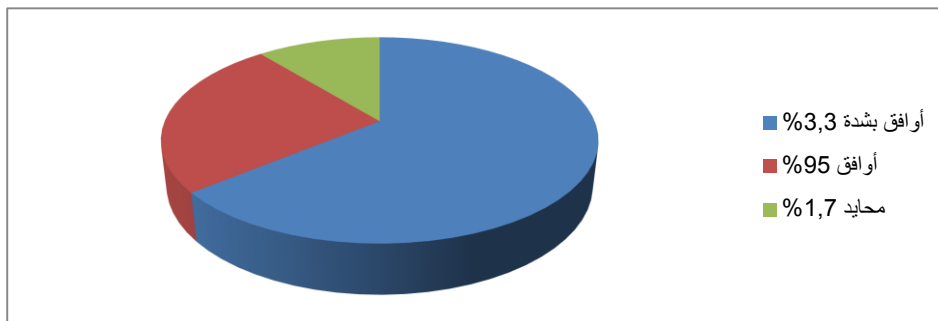
الموافقين بشدة بـ15.8%، ومن اختاروا موقف الحياد كانت نسبتهم 7.5%، أما من عارضوا هذه العبارة فقدرت نسبتهم حسب نتائج التحليل الإحصائي 5%، ولم يعارض بشدة أي أحد من عينة الدراسة، ويمكن تفسير هذه الإحصائيات بالقول أن الرقمنة لها علاقة كبيرة بمتغير الموضوعية، ففي كثير من الحالات لا يستطيع الموظفون التدخل في عمل البرامج الرقمية لأنها تعمل بصفة أوتوماتيكية مما يساهم في القضاء على الذاتية في مختلف البيانات الإدارية.

جدول رقم (28) : يوضح درجة الموافقة على أنه عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن.

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,22	4,02	120	/	/	2	114	4	التكرار	عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن	01	07
		100%	/	/	1,7%	95%	3,3%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (30) يوضح درجة الموافقة على أنه عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن.



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

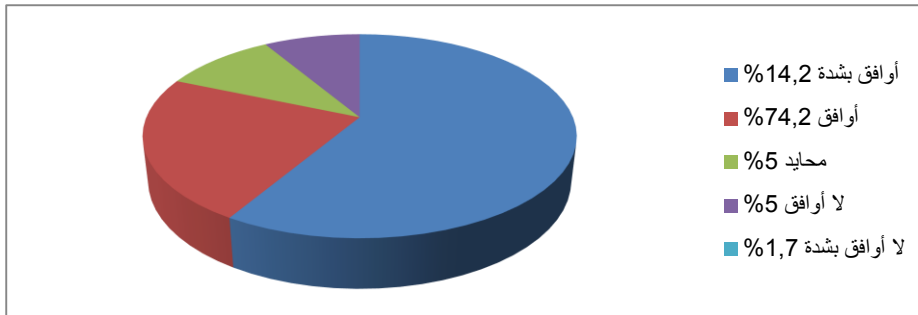
جاءت العبارة رقم -07- في المرتبة الأولى، وقد تركزت إجابات المبحوثين في أوافق بنسبة 95% بإعتبارها أكبر نسبة، وحقت وسطا حسابيا قدره 4.02، وإنحرافا معياريا قيمته 0.22، وهذا يعني أن من بين انعكاسات التحول من الشكل التقليدي للوثائق إلى الشكل الرقمي هو تحقيق السرعة في الأداء الوظيفي وسهولة البحث والحصول على المعلومة في أقل وقت ممكن، وهذا بالطبع نتيجة منطقية لأن الرقمنة تعتمد أساسا على استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة أين تكون العملية بشكل أسرع وأدق.

جدول رقم (29) : يوضح درجة الموافقة على أن التكلفة المالية يتم تقليصها نتيجة لاستعمال الرقمنة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0.73	3.94	120	2	6	6	89	17	التكرار	يتم تقليص التكلفة المالية نتيجة لاستعمال الرقمنة	06	08
		100%	1,7%	5%	5%	74,2%	14,2%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (31) يوضح درجة الموافقة على أن التكلفة المالية يتم تقليصها نتيجة لاستعمال الرقمنة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

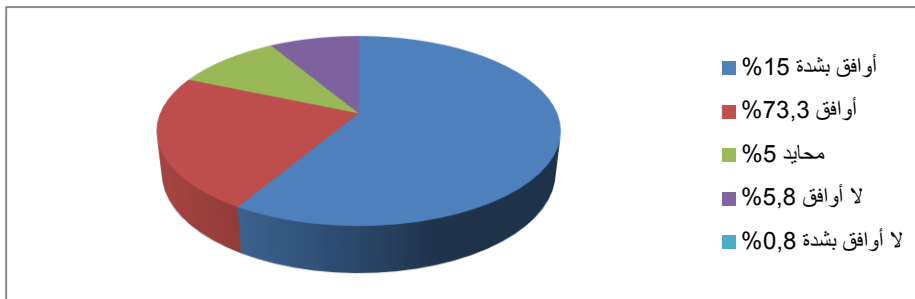
العبارة رقم -08- جاءت في المرتبة السادسة، والتي تنص على أن التكلفة المالية يتم تقليصها نتيجة لاستعمال الرقمنة، حيث يبين الجدول رقم -29- أنها حققت متوسط حسابي قدره 3.94، وإنحراف معياري بلغ 0.73، وكانت أكبر نسبة 74.2% لمن أجابوا بأوافق، تليها نسبة من قالوا أوافق بشدة بـ16.7%، ثم المحايد بنسبة 5%، أما من أجابوا بلا أوافق على هذه العبارة فقدرت نسبتهم حسب نتائج التحليل الإحصائي 5%، وآخر نسبة كانت 1.7% لمن قالوا لا أوافق بشدة، وهذه النتائج تدل على أن الرقمنة من شأنها أن تساهم في تقليص التكلفة المالية نظرا لعدم الحاجة إلى استخدام الأوراق والأقلام وخزانات حفظ الأرشيف الورقي، فكل هذه العناصر يمكن الإستغناء عنها عند تطبيق الرقمنة.

جدول رقم (30) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تحقق مردودية أكبر

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0.71	96.3	120	1	7	6	88	18	التكرار	تحقق الرقمنة مردودية أكبر	05	09
		100%	0,8%	5,8%	5%	73,3%	15%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (32) يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تحقق مردودية أكبر



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أما العبارة رقم -09- فقد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث يبين الجدول رقم -30- أنها حققت متوسط حسابي قدره 3.96، وانحراف معياري بلغ 0.71، وكانت أكبر نسبة من نصيب الموافقين 73.3% تليها نسبة الموافقين بشدة 15%، ثم نسبة من عارضوا نص العبارة 5.8%، ومن اختاروا موقف محايد نسبتهم 5%، وآخر نسبة للمعارضين بشدة 0.8%، وهذا يعني أن المؤسسة عندما تطبق مختلف التقنيات الرقمية فإن ذلك سيساهم بشكل فعال في زيادة نسبة المردودية من خلال المرونة، السرعة في الأداء والوصول للمعلومة..

جدول رقم (31) : يوضح درجة الموافقة على أن تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية

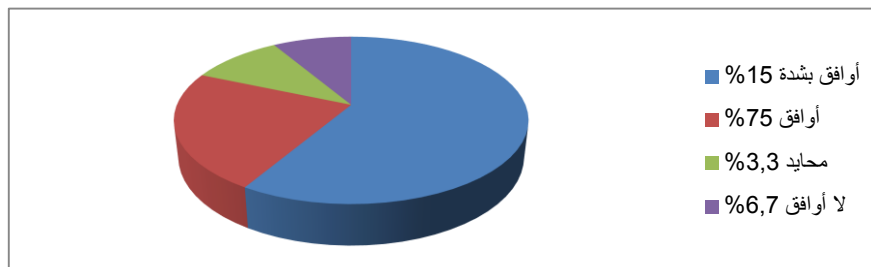
يؤدي إلى الانضباط

الإتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة				التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة				
79'0	89'3	120	/	8	4	90	18	تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الانضباط	03	10
		100%	/	6,7%	3,3%	75%	15%			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (33) يوضح درجة الموافقة على أن تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي

إلى الانضباط



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم -10- "تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الإنضباط" جاءت في المرتبة الثالثة، حيث يبين الجدول رقم -31- أنها حققت متوسط حسابي قدره 3.98، وانحراف معياري بلغ 0.67، ونالت فئة الموافقين على أكبر نسبة بـ75% تليها نسبة الموافقين بشدة بـ15%، أما من عارضوا هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ6.7% ومن اختاروا موقف محايد 3.3%، وهذا يدل على أن الموظف عندما تطبق عليه آليات الرقابة الإلكترونية من كاميرات وغيرها فإنه يخشى من ظهوره بسلوك غير مرغوب وبالتالي فإنه سيحاول قدر الإمكان إخفاء السلوكات السلبية، غير أن هذا الأسلوب قد يولد لدى الموظف إحساس بالضغط النفسي وعدم الراحة مما يساهم في خلق سلوكات عدوانية ضد المؤسسة.

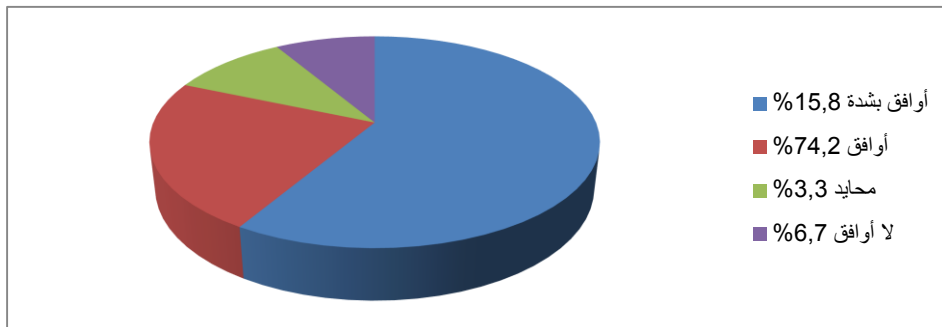
جدول رقم (32) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تؤدي إلى تنظيم المعلومات

والعمليات الإدارية

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
89,0	3,99	120	/	8	4	89	19	التكرار	تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات والعمليات الإدارية	02	11
		100%	/	6,7%	3,3%	74,2%	15,8%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (34) يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة تؤدي إلى تنظيم المعلومات والعمليات الإدارية



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وأما العبارة رقم -11- فقد احتلت الرتبة الثانية، وحقت وسطا حسابيا قدره 3.99، وانحرافا معياريا بلغ 0.68، وتمركزت الإجابات في "أوافق" بنسبة 74.2%، وهذه مؤشرات على أن الكثير من الأنشطة الإدارية المتقاربة يتم دمجها في نظام رقمي يمكن الموظفين من الإستفادة الكاملة من مجموعة الأنشطة في مكان واحد، واستنادا إلى هذه المتغيرات التنظيمية فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء واستحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية إنشاء ملفات رقمية منظمة لمختلف المعطيات والبيانات الإدارية.

جدول رقم (33) : يوضح درجة الموافقة على أن تطوير المؤسسة والعمل الإداري له

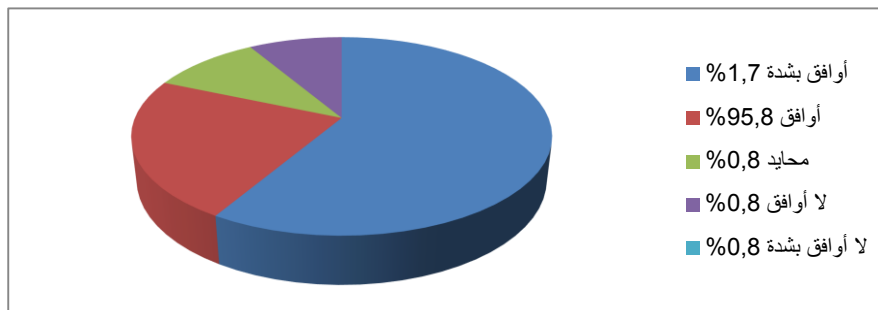
علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,36	3,97	120	1	1	1	115	2	النسبة	تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية	04	12
		100%	0,8%	0,8%	0,8%	95,8%	1,7%				

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (35) يوضح درجة الموافقة على أن تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية

بالعمليات الرقمية



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

جاءت العبارة رقم-12- في المرتبة الرابعة، وقد حققت وسطا حسابيا يقدر بـ3.97، وانحرافا معياريا بلغ 0.36، ووافقت أغلبية مفردات عينة الدراسة على هذه العبارة بـ95.8% وهذا مؤشر على أن الرقمنة تلعب دورا بالغ الأهمية في ترقية الخدمات الإدارية، فلا بد من الإلتجاه نحو مسيرة الإلتقال إلى النظام الجديد وأخذ زمام المبادرة والتحول من خلال الرؤية الثاقبة البعيدة المدى والإستراتيجية الواضحة والمعتمدة على أساليب التغيير الحديث، واكتساب مهارات القيادة الناجحة المتسمة بالسرعة، المتزنة في التنفيذ والذكاء في التعامل وحل مشكلات العمل بطرق مبتكرة، ويعتمد التطوير الإداري ببلدية خنشلة بشكل كبير على الرغبة في الوصول إلى الأفضل آخذا بأسباب التحديث من تقنيات رقمية ونظم متطورة، من أجل ترسيخ مبدأ توفير المعلومة لطالبيها وتسهيل عملية إتخاذ القرار وتمكين المؤسسة من التجاوب بطريقة فعالة وسريعة مع متغيرات بيئة العمل والمنافسة، وهذا ما تم تأكيده من خلال تصريحات كل من رئيسة المصلحة البيومترية ورئيس البلدية، وقد تم التطرق لهذا العنصر في الفصل الرابع من الجانب النظري وبالتحديد من خلال مبحث تحليل سوسيومهني للرقمنة أين تم التطرق لمشروع الجزائر الإلكترونية 2008- 2013 وضرورة تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال في الشركات.

1-4- تحليل بيانات المحور الرابع: وهي بيانات خاصة بالتحديات التي تحول دون

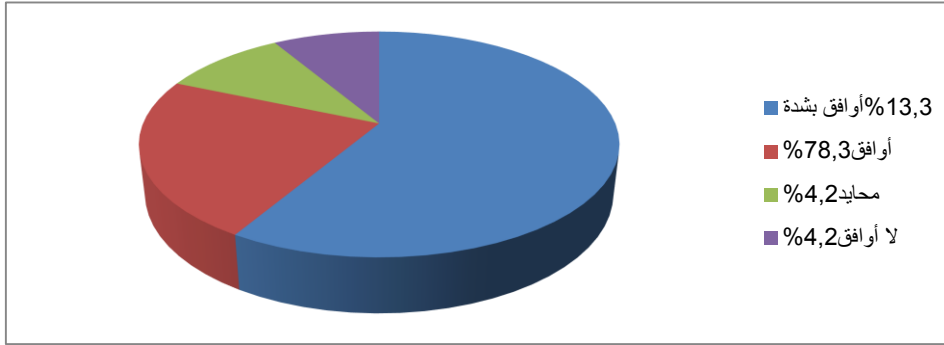
تطبيق الرقمنة، وقد تم معالجة هذا المحور إنطلاقا من إثني عشر (12) عبارة كما يلي:

جدول رقم (34) : يوضح مدى تأثير الخوف من العمالة الفائضة على تطبيق الرقمنة

الإلتخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
85,0	10,4	120	/	5	5	94	16	التكرار	الخوف من العمالة الفائضة يحول دون تطبيق الرقمنة	04	01
		100%	/	4,2%	4,2%	78,3%	13,3%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (36) يوضح مدى تأثير الخوف من العمالة الفائضة على تطبيق الرقمنة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

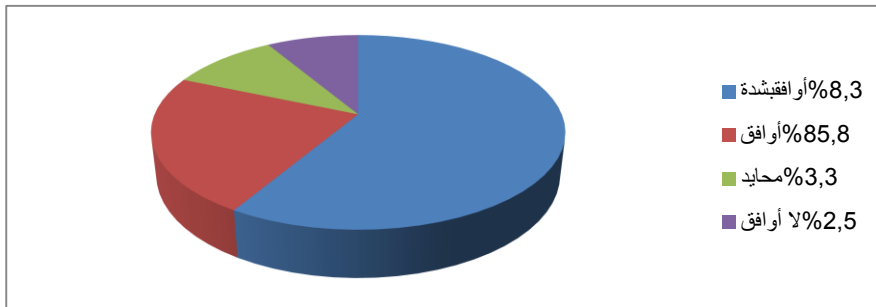
وجاءت العبارة رقم -01- في المرتبة الرابعة ونصت على أن الخوف من العمالة الفائضة يحول دون تطبيق الرقمنة، وقد حققت متوسطا حسابيا قدره 4.01، وانحرافا معياريا بلغ 0.58، وهذا مؤشر على أن من أبرز إنعكاسات الرقمنة وتأثيراتها السلبية وجود عمالة زائدة لا تكون المؤسسة بحاجة لخدماتها، فاستخدام الرقمنة يؤدي إلى التقليل من عدد الموظفين نظرا لما تحققه هذه الأخيرة، فعند تطبيقها تدمج الكثير من المهام والوظائف وبالتالي القضاء على الإزدواجية في العمل، بالإضافة إلى الإستغناء عن استعمال السجلات الأصلية في استخراج عقود الحالة المدنية، كما أنه بإدخال تقنية الرقمنة سيتم التوجه نحو التقليل التدريجي لفئات الموظفين لصالح الفئات المهنية والفنية الأكثر اتصالا بأساليب التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما يساهم في استبدال إسم الموظف بالتكنوقراطي ; وهو الشخص الذي يمارس السلطة بفضل كفاءته التقنية، إلا أن هذا الأسلوب من شأنه التأثير السلبي على الشغل من خلال تقليل توظيف الأفراد مما يؤدي إلى فقدان عدد كبير من مناصب العمل وتفشي البطالة.

جدول رقم (35) : يوضح درجة تأثير الإمكانات المادية على تجسيد مشروع الرقمنة

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة				التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة				
0,46	4	120	/	3	4	103	10	نقص الإمكانات المادية يعيق تجسيد مشروع الرقمنة	05	02
		100%	/	2,5%	3,3%	85,8%	8,3%			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (37) يوضح درجة تأثير الإمكانات المادية على تجسيد مشروع الرقمنة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

كما تشير النتائج الإحصائية للعبارة رقم -02- التي نالت المرتبة الخامسة، ونصها: نقص الإمكانات المادية يعيق تجسيد مشروع الرقمنة، إلى وجود إتفاق لدى المبحوثين من أفراد مجتمع الدراسة بخصوص ضرورة توفير الوسائل المعتمدة لإنجاح عملية الرقمنة، حيث حققت هذه العبارة وسط حسابي بلغ 4، وانحراف معياري قدره 0,46، يعزى هذا إلى أن المبالغ المقدرة للتجهيزات الرقمية غالبا ما تكون ضخمة نسبيا، ولذلك عادة ما تلجأ مؤسسات المعلومات إلى الحصول على منح ومساعدات من أجل القيام بمشروعات الرقمنة، كما تؤدي الإمكانات المادية دورا بارزا في تبني استراتيجية عامة للرقمنة، حيث تفرض بعض الشروط الواجب أخذها في الإعتبار خاصة فيما يتعلق بالتجهيزات التقنية والفنية والبرمجيات المراد الحصول عليها، وجميع المكونات التي لا غنى عنها من أجل تنظيم المعلومات الرقمية

وحفظها واسترجاعها، وقد لاحظنا ببلدية خنشلة نقص بعض التجهيزات الرقمية وبالرغم من هذا التحدي إلا أنها تسعى لتوفير الأجهزة الرقمية حسب الإمكانيات المتاحة، وهذا ما أدى بأغلبية مفردات الدراسة للموافقة على أن نقص الإمكانيات المادية يؤثر على مستوى تطبيق الرقمنة.

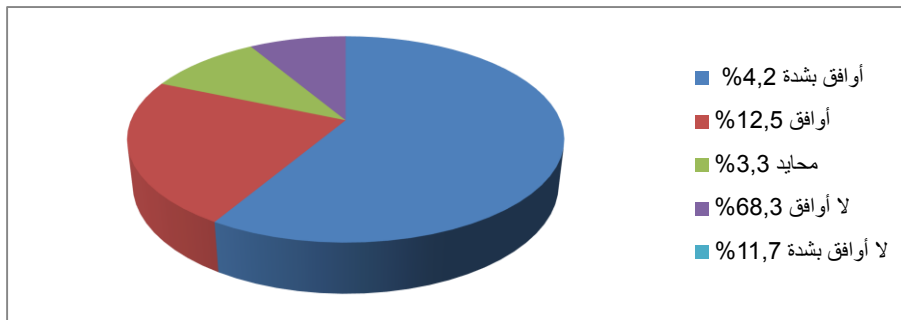
جدول رقم (36) : يوضح درجة الموافقة على أن قلة المختصين يقف دون تفعيل

الرقمنة

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,97	2,29	120	14	82	4	15	5	التكرار	قلة الخبراء والمختصين في المجال الرقمي يقف دون تفعيل تقنية الرقمنة	09	03
		100%	11,7%	68,3%	3,3%	12,5%	4,2%				

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (38): يوضح درجة الموافقة على أن قلة المختصين يقف دون تفعيل الرقمنة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم -03- والتي حققت وسطا حسابيا قدره 2.29، وانحرافا معياريا بلغ 0.97، وهذا يشير إلى تشتت في إجابات المبحوثين، وجاءت أكبر نسبة لمن أجابوا بلا أوافق بـ 68.3%، أي أن هذه النسبة من مفردات عينة الدراسة يعارضون

العبرة المطروحة ويرون بأن نقص الخبراء والمختصين في المجال الرقمي لا يقف دون تفعيل تقنية الرقمنة، ويمكن تفسير هذه النتائج على أساس أن تطبيق المشروع الرقمي في بلدية خنشلة لم يلق صعوبات من هذا النوع نظرا لتوفر المؤسسة محل الدراسة على مختصين في مجال الإعلام الآلي، البرمجيات ونظم المعلومات مما سهل من عملية تطبيقه، وقد اتفقت هذه النتائج مع ما صرح به رئيس البلدية.

جدول رقم (37): يوضح درجة الموافقة على أن الروتين يؤدي إلى رفض العمليات

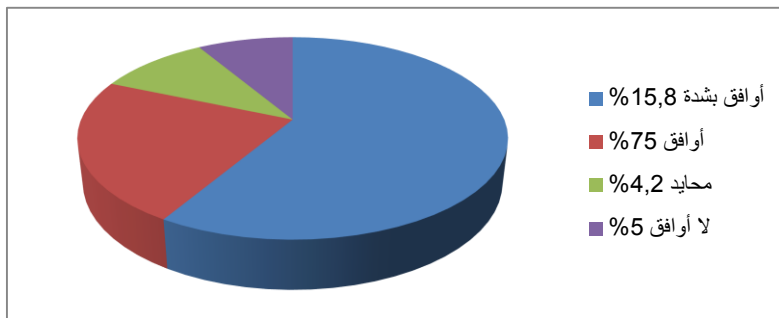
الرقمية ومقاومة التغيير

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	التكرارات والنسب المئوية	درجة الموافقة				المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق			
04	03	يؤدي الروتين إلى رفض العمليات الرقمية ومقاومة التغيير من قبل المرؤوسين	التكرار	19	90	5	6	/	120	0.63
			النسبة	15,8%	75%	4,2%	5%	/	100%	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (39) يوضح درجة الموافقة على أن الروتين يؤدي إلى رفض العمليات

الرقمية ومقاومة التغيير



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بينما العبارة رقم-04- جاءت في المرتبة الثالثة، وبذلك تكون قد حققت متوسطا حسابيا بلغ 4.02، وانحرافا معياريا قدره 0.63، ووافقت نسبة كبيرة من مفردات الدراسة وصلت

75% على أن الروتين يؤدي إلى رفض العمليات الرقمية ومقاومة التغيير من قبل المرؤوسين، ويمكن القول في هذا الصدد أن لكل عملية تغيير غير مؤسسة على المعرفة الكافية للنسق الذي نحاول التأثير عليه، والإدراك العقلاني للقواعد التي تتحكم فيه تؤدي إلى ظهور ردود فعل دفاعية، فالنسق يحاول الحفاظ على هويته مع إجراء تعديلات وتصحيحات تسمح له بالتكيف مع البيئة، لهذا فعلى القائم بالتغيير إعطاء نوع من المرونة للإصلاحات التي يقوم بها وذلك بالتحكم في العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تفلت منه.

جدول رقم (38) : يوضح درجة الموافقة على أن عدم إعطاء أهمية للتكوين، التدريب،

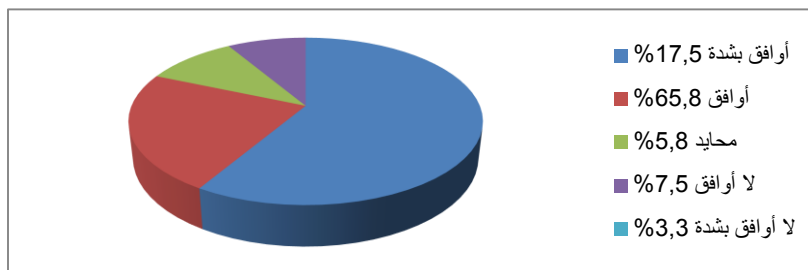
والكفاءة يؤدي لعدم قبول الرقمنة

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
06,0	3,87	120	4	9	7	79	21	التكرار	عدم إعطاء الأهمية اللازمة لبرامج التكوين والتدريب وعدم كفاءة المستخدمين يؤدي لعدم قبول الرقمنة من قبل بعض الموظفين	07	05
		100%	3,3%	7,5%	5,8%	65,8%	17,5%				

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (40) يوضح درجة الموافقة على أن عدم إعطاء أهمية للتكوين، التدريب،

والكفاءة يؤدي لعدم قبول الرقمنة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أما العبارة رقم -05- فجاءت في المرتبة السابعة، حيث حققت وسطا حسابيا قدره 3.87، وانحرافا معياريا بلغ 0.90، بالإضافة إلى أن مفردات العينة وافقت بنسبة 65.8% على أن عدم إعطاء الأهمية اللازمة لبرامج التكوين وعدم كفاءة المستخدمين يؤدي لعدم قبول الرقمنة من قبل بعض الموظفين، وهذا يشير إلى أنه يجب التعرف على قدرات وكفاءات الهيئة العاملة التي تأخذ على عاتقها مسؤولية رقمنة مصادر المعلومات والتأكد من قدرتها على السيطرة على مختلف التقنيات والأجهزة المتطورة، كما يجب قياس حجم فريق العمل من أجل ضمان استمرار الأعمال دون توقف، وذلك من خلال تحديد العدد الفعلي للعاملين على الأجهزة مع الأخذ في الاعتبار فترات العطل والإجازات الرسمية والغياب الطارئ والمحتمل عن العمل، فمن أقوى الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الرقمنة هو تدريب الموارد البشرية للتعامل مع التطبيقات والبرامج الرقمية بكفاءة عالية، واستخدام شبكات الاتصالات الرقمية المتطورة (الإنترنت/الإكسترنات)، ومما يساعد على ذلك الوعي بمفهوم الرقمنة وأهميتها، كما أن التكوين والتدريب أساسيين وضروريين حيث يؤدي التدريب إلى زيادة القدرات والمهارات والمعارف، كما يؤدي إلى تنفيذ العمل المطلوب في الوقت المحدد بالموصفات المطلوبة ودون أخطاء، إلا أنه يعاني من مشاكل كثيرة وأغلبها تتمثل في سوء تقدير الإحتياجات التدريبية التي تتماشى مع المتطلبات الفعلية للعمل، ضعف الروابط والصلات بين الدول العربية والأجنبية فيما يتعلق بتداول الخبرات في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية، كذلك غياب المتابعة والتقييم لنتائج التدريب، بالإضافة إلى عدم فعالية التشريعات في تنظيم التدريب المهني وإلزام المؤسسات بالقيام به ووضع سياسات ومتابعة تنفيذها، وقد صرح رئيس قسم الموارد البشرية أن بداية تطبيق الرقمنة ببلدية خنشلة كانت صعبة من ناحية التكيف الوظيفي مع الوضع الجديد، لذا استلزم الأمر إمضاء عدة إتفاقيات لإجراء دورات تدريبية في إطار التوعية بأساليب التحول الرقمي وبالتالي إكتساب مهارات في هذا المجال.

جدول رقم (39) : يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة ترتفع بارتفاع الوعي،

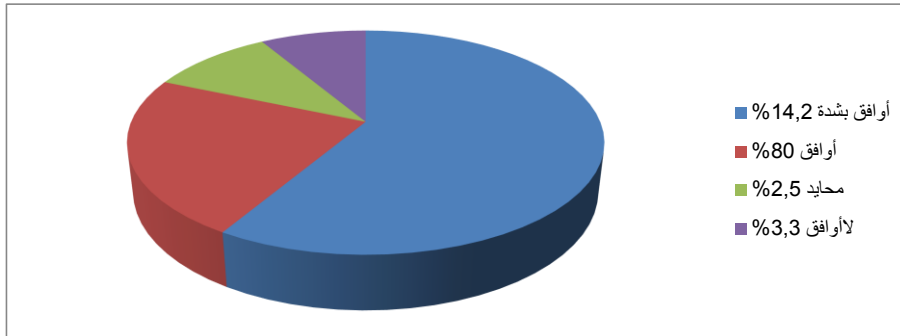
الثقافة، والمستوى التعليمي

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,54	4,05	120	/	4	3	96	17	التكرار	ترتفع نسبة تطبيق الرقمنة بارتفاع الوعي والثقافة التنظيمية والمستوى التعليمي لدى الموظفين	01	06
		100%	/	3,3%	2,5%	80%	14,2%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (41) يوضح درجة الموافقة على أن الرقمنة ترتفع بارتفاع الوعي، الثقافة،

والمستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

جاءت العبارة رقم -06- في المرتبة الأولى والتي تنص على أن نسبة تطبيق الرقمنة ترتفع بارتفاع الوعي والثقافة التنظيمية والمستوى التعليمي، وحقت متوسطا حسابيا قدره 4,05، وانحرافا معياريا بلغ 0,54، وهذا مؤشر على أن تطبيق الرقمنة يستلزم رفع الحد الأدنى من المستوى الثقافي للموظف الذي يستخدم الآلة الرقمية، أو يراقب عددا من الآلات

المبرمجة حيث يتطلب منه الأمر الإلمام بعدة عناصر منها: لغة برمجة أو أكثر، طرق تشغيل الآلات، لغة أجنبية أو أكثر، وكذلك القدرة على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية، إذ أدى توظيف الرقمنة إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علميا والتي تملك الخبرة المهنية والمهارات اليدوية.

جدول رقم (40) : يوضح انعكاس درجة الاهتمام بنظم الصيانة على قبول أو رفض

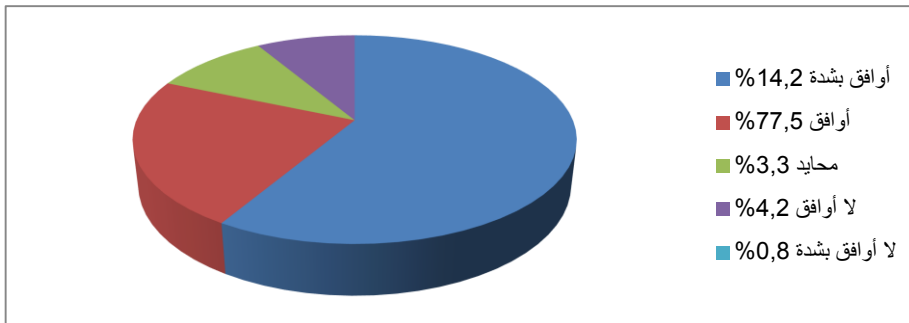
الرقمنة

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,64	4	120	1	5	4	93	17	التكرار	درجة الاهتمام بنظم الصيانة تنعكس على مدى قبول أو رفض الرقمنة	05	07
		100%	0,8%	4,2%	3,3%	77,5%	14,2%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (42) يوضح انعكاس درجة الاهتمام بنظم الصيانة على قبول أو رفض

الرقمنة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أما العبارة رقم -07- فقد نالت المرتبة الخامسة والتي مفادها أن درجة الاهتمام بنظم الصيانة تنعكس على مدى قبول أو رفض الرقمنة، وحقت متوسطا حسابيا قدره 4، وانحرافا معياريا بلغ 0.64% حيث أن إجابات الباحثين تركزت في "أوافق" بنسبة 77.5% وأوافق

بشدة بنسبة 14.2% أما المحايدون فكانت نسبتهم 3.3% بينما 4.2% لم يوافقوا على هذه العبارة، وأقل نسبة كانت من نصيب من عارضوا بشدة بـ0.8%، وهذا يدل على الأهمية البارزة لنظم الصيانة في إنجاز عملية التحول الرقمي، فلا بد من وجود خلية لتصليح الأعطاب التي قد تحصل على مستوى مختلف الأجهزة والآلات الرقمية لعدم تعطيل المهام الإدارية، لذا فوجود فريق مؤهل تقنيا لإصلاح كل خلل في الوقت المناسب من شأنه أن يشجع في تبني المشروع الرقمي.

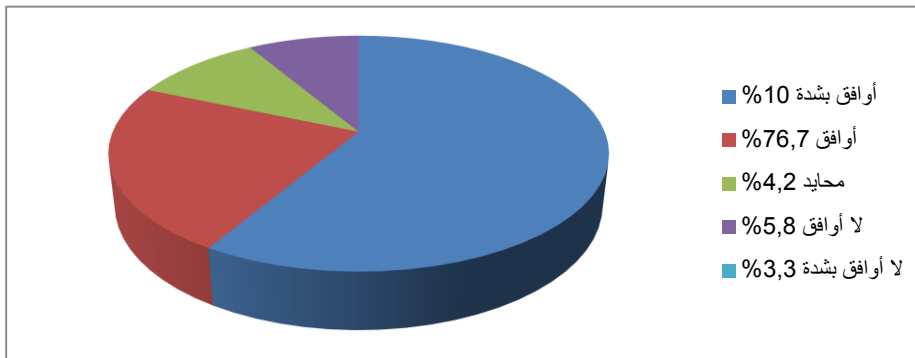
جدول رقم (41) : يوضح درجة الموافقة على أن نسبة تقبل الرقمنة تزيد كلما زاد معدل

الجودة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
18,0	3,84	120	4	7	5	92	12	التكرار	تزيد نسبة تقبل الرقمنة كلما زاد معدل الجودة الذي تحققه	08	08
		100%	3,3%	5,8%	4,2%	76,7%	10%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (43): يوضح درجة الموافقة على أن نسبة تقبل الرقمنة تزيد كلما زاد معدل الجودة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

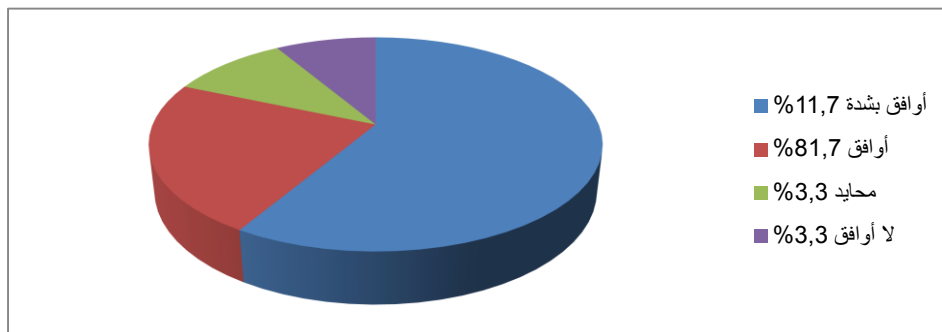
وحافظت العبارة رقم -08- على ترتيبها، بوسط حسابي قدره 3.84، وانحراف معياري 0.81، وجاءت إجابة 76.7% من مفردات الدراسة بالموافقة على أن نسبة الرقمنة تزيد كلما زاد معدل الجودة الذي تحققه وهي أكبر نسبة، وهذا مؤشر على أن جل المؤسسات تسعى إلى تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها بثتى الطرق والأساليب، ومن أهم التقنيات التي تطبقها بغية الوصول إلى درجة عالية من الجودة في مختلف الأنشطة والمهام الإدارية نجد الرقمنة.

جدول رقم (42) : يوضح درجة الموافقة على أن عدم وجود التنسيق الرقمي الداخلي والخارجي يحول دون إنجاز عملية الرقمنة

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
0,53	4,02	120	/	4	4	98	14	التكرار	عدم وجود التكامل والتنسيق الرقمي الداخلي والخارجي يحول دون إنجاز عملية الرقمنة	03	09
		100%	/	3,3%	3,3%	81,7%	11,7%	النسبة			

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (44) يوضح درجة الموافقة على أن عدم وجود التنسيق الرقمي الداخلي والخارجي يحول دون إنجاز عملية الرقمنة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

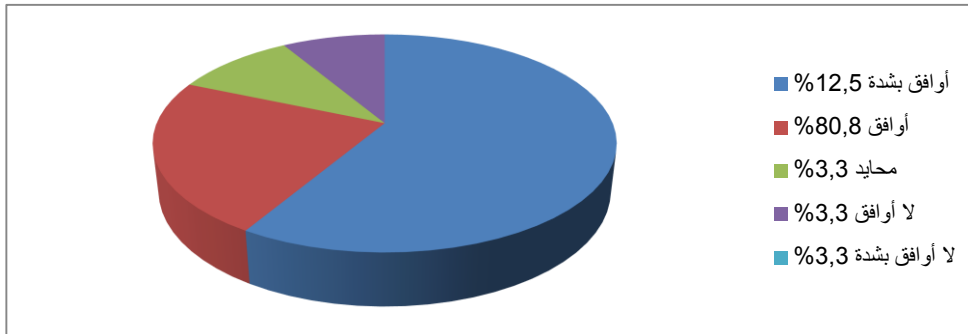
بينما العبارة رقم-09- جاءت في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن عدم وجود التكامل والتنسيق الرقمي الداخلي والخارجي يحول دون نجاح الرقمنة، وقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 4.02، وانحرافا معياريا قدره 0.53، ويمكن تفسير النتائج الموضحة في الجدول على أن من أهم آليات القضاء على تحديات الرقمنة هي وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، العمليات، والاجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الرقمنة وتكثيف الجهود لتحقيق التنسيق الرقمي مع مختلف المؤسسات وتطبيق أسلوب النظام المفتوح، ففي ظل المحيط الجديد تغيرت النظرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أي بصورة أدق تم تبيين دور الرقمنة، هذه الأخيرة تشير بوضوح إلى مدى قوة تأثير تكنولوجيا الإتصال الحديثة، والتي يمكن أن توفر ميزة تنافسية إستراتيجية إذا ما تم تسييرها بكفاءة وفعالية، خاصة إذا ساهمت فعلا في دعم التكامل بين الإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، والذي من شأنه أن يوفر أسلوبا أو مدخلا لتطوير استراتيجيات النظم الرقمية بناء على استراتيجية المؤسسة، حيث تقوم بهذا التطوير عن طريق تحديد الأثر المحتمل أولا ثم تقييم المعلومات والنظم المطلوبة لإتمام الإستراتيجية، كما أن الرقمنة أدت في إحدى صورها إلى تحسين أساليب الإتصال والتنسيق بين الوحدات الإدارية عن طريق نقل البيانات والمعلومات، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، حيث تحتفظ وسائط التقنية الرقمية بسهولة انسياب المعلومات ويتم ذلك خصوصا عن طريق شبكة الإنترنت والإكسترنانت.

جدول رقم (43) : يوضح درجة الموافقة على أن الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
4,50	4,03	120	/	4	4	97	15	التكرار	الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة	02	10
		100%	/	3,3%	3,3%	80,8%	12,5%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (45) يوضح درجة الموافقة على أن الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

العبارة رقم-10- احتلت المرتبة الثانية ونصها : الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة، وحقت متوسط حسابي قدره 4.03، وإحراف معياري بلغ 0.54، وتركزت الإجابات في أوافق بنسبة 80.8% وهي أكبر نسبة، تليها أوافق بشدة بـ 12.5%، ثم فئة المحايد والمعارضين بنفس النسبة 3.3%، في حين لم يعارض بشدة أي أحد من مفردات عينة الدراسة، وهذا يدل على خطورة الفيروسات التي تنتقل عبر شبكة الأنترنت، وسائط التخزين ورسائل البريد الإلكتروني من جهاز لآخر ما لم تستخدم أنظمة الحماية،

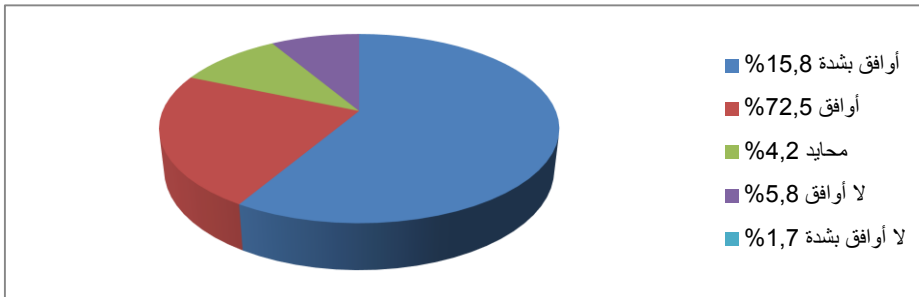
فتقوم بإحداث خلل على مستوى نظام جهاز الإعلام الآلي وقد تتلف وتخرب مختلف الملفات التي يتضمنها، لذل تجدر الإشارة إلى أنه قبل تطبيق مشروع الرقمنة لا بد من دراسة هذا الموضوع بعين الإعتبار وتوفير مختلف الإحتياجات وأنظمة الحماية اللازمة.

جدول رقم (44) : يوضح درجة الموافقة على أن برامج الحفظ والحماية الالكترونية له تأثير على تجسيد مشروع الرقمنة

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
97,0	3,6	120	2	7	5	87	19	التكرار	مدى نجاعة برامج وأساليب الحفظ والحماية الالكترونية له تأثير على تجسيد مشروع الرقمنة	06	11
		100%	1,7%	5,8%	4,2%	72,5%	15,8%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (46) يوضح درجة الموافقة على أن برامج الحفظ والحماية الالكترونية له تأثير على تجسيد مشروع الرقمنة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وتناولت العبارة رقم -11- التي جاءت في المرتبة السادسة مدى نجاعة برامج وأساليب الحفظ والحماية الإلكترونية وتأثيره على تجسيد مشروع الرقمنة، وحققت وسطا حسابيا 3,95، إنحرافا معياريا 0,76، حيث أن أغلب مفردات عينة الدراسة وافقت على هذه

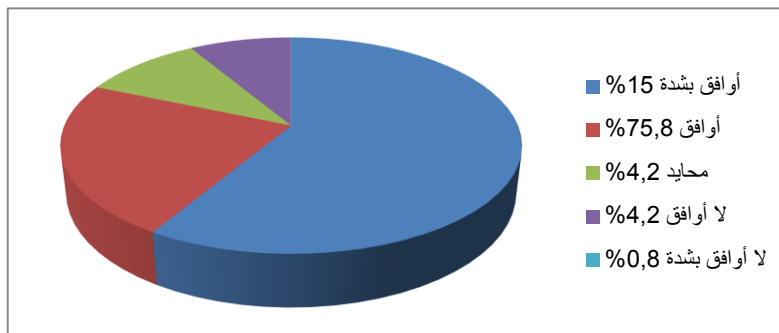
العبارة، وهذا راجع إلى أن عمليات الرقمنة عندما تتعلق بالمواد المعرضة للضرر يكون الهدف الأساسي وبالمقام الأول إنشاء نسخ على وسيط يحفظ هذه المواد لمدة طويلة، ويجب أن تكون على درجة عالية من الجودة، وأن تمتلك وجودا ماديا يمكن المحافظة عليه مع مرور الوقت، والحرص على ضرورة تفعيل برامج الحماية الإلكترونية، وإذا ما توفرت هذه العناصر فإن ذلك يساهم في تجسيد وإنجاح مشاريع الرقمنة.

جدول رقم (45) : يوضح درجة الموافقة على أن التخوف من القرصنة الالكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة

الإحزاب المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبرة	الرتبة	رقم العبارة
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
99,0	4	120	1	5	5	91	18	التكرار	التخوف من القرصنة الالكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة	05	12
		100%	0,8%	4,2%	4,2%	75,8%	15%	النسبة			

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (47): يوضح درجة الموافقة على أن التخوف من القرصنة الالكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أما العبارة رقم -12- وهي آخر عبارة في هذا المحور فقد نالت المرتبة الخامسة وتنص على أن التخوف من القرصنة الإلكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة، وحقت متوسطا حسابيا بلغ 4، وانحرافا معياريا بلغ 0.66% حيث أن إجابات المبحوثين توزعت على مختلف الخيارات فكانت أكبر نسبة عند أوافق بـ77.5% وأوافق بشدة بنسبة 15% أما المحايدون والمعارضون فتعادلوا في النسبة بـ4.2% بينما 0.8% لم يوافقوا بشدة على هذه العبارة، وهذا يدل على ضرورة وضع مضادات لمختلف أساليب القرصنة التي يحاول عن طريقها بعض الأطراف إلى محاولة الدخول للأنظمة بهدف كشف أسرار مهنية وأخذ بيانات بواسطة برامج التجسس الإلكتروني، بالإضافة إلى سرقة بيانات وأرقام بطاقات وكلمات سر.. وهذا كله من شأنه أن يؤثر على درجة تطبيق الرقمنة ومستوى نجاحها.

2- مناقشة النتائج:

من خلال هذا العنصر سنقوم بالتطرق إلى النتائج التي تم إستخلاصها بعد عملية تفرغ البيانات وتحليلها.

2-1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات: يتم في هذا الجزء عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها.

2-1-1- عرض نتائج إختبار الفرضية الأولى: القائلة بأن "التقدم التكنولوجي وتبسيط المهام هي من أهم أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة".

جدول رقم (46) : العلاقة بين التقدم التكنولوجي، تبسيط المهام وأسباب الرقمنة

أسباب الرقمنة		التقدم التكنولوجي وتبسيط المهام
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0,01	0,656**	

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم -46- يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين أسباب الرقمنة والتقدم التكنولوجي وتبسيط المهام، والتي تساوي ($r=0,656^{**}$) هي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0,01) وهذا يعني أن التقدم التكنولوجي وتبسيط المهام هي من أهم أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة نظراً لوجود ارتباط "طردي" ذو دلالة إحصائية عند مستوى (1%)، مما يعني أن الفرضية الأولى قد تحققت.

2-1-2- عرض نتائج إختبار الفرضية الثانية: القائلة أن قلة الخبراء والمختصين في المجال الرقمي هو أكبر تحدٍ يحول دون تطبيق الرقمنة.

جدول رقم (47) : علاقة الخبراء والمختصين بتحديات الرقمنة.

تحديات الرقمنة		الخبراء والمختصين
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
/	-0,047	

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم-47- يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الخبراء والمختصين وتحديات الرقمنة والتي تساوي (r=0,047)، وهذا يعني أن بلدية خنشلة لا تواجه تحدي نقص الخبراء والمختصين فهي تمتلك موارد بشرية مؤهلة في المجال الرقمي، نظراً لوجود ارتباط ضعيف جداً بين المتغيرين، مما يعني أن الفرضية الثانية لم تتحقق.

2-1-3- عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة : التي تنص على أن الرقمنة تسهم في

تطوير الأداء الوظيفي.

جدول رقم (48) : العلاقة بين تأثيرات الرقمنة وفعالية الأداء الوظيفي.

تأثيرات الرقمنة		فعالية الأداء
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0,01	0,753**	

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تبين البيانات المتحصل عليها من تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بمعامل ارتباط

طردى قوي قيمته تساوي ($r=0,753^{**}$)، عند مستوى دلالة (0,01)، وبالتالي فقد تحققت الفرضية الثالثة، فالرقمنة ثبت من نتائج بحثنا أنها تسهم في تطوير فعالية الأداء الوظيفي. ومن كل ما سبق نجد أن الرقمنة في بلدية خنشلة تؤثر على فعالية أداء الموارد البشرية بالشكل الإيجابي أكثر من السلبي من خلال الوظائف التي تؤديها والمزايا التي تقدمها.

2-2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة :

تتفق نتائج دراستنا إلى حد كبير مع نتائج دراسة: باشيوة سالم، الموسومة بالرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية، حيث ورد فيها أن من أهم تحديات تجسيد تقنية الرقمنة هو المتطلبات المادية وضرورة إرتقائها لمستوى مشاريع الرقمنة، وهذا ما تم تأكيده من خلال نتائج بحثنا، وبالتحديد من خلال تحليل بيانات المحور الثالث، فلا بد من توفير الوسائل المعتمدة لإنجاح عملية الرقمنة، فنقص الإمكانيات المادية يعيق تجسيد هذه العملية.

- واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة: عشور عبد الكريم، وعنوانها: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، فيما يخص متغير البيروقراطية، حيث توصلنا إلى أن استخدام الأساليب الرقمية في بلدية خنشلة لا يساهم في القضاء على البيروقراطية، عكس ما توصلت إليه هذه الدراسة من أن الرقمنة تقدم حولا لمشاكل وتعقيدات الإجراءات الإدارية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

- واتفقت دراستنا مع نتائج دراسة أمل أبو رحمة، والتي جاءت تحت عنوان نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، حيث خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والأداء الكلي للأعمال وبين مستوى استخدام الأنترنت والعمل بروح الفريق الواحد، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال تحليل

بيانات المحور الرابع، حيث توصلنا إلى أن توفير مناخ ملائم للعمل الجماعي المنسق يكون نتيجة توظيف الرقمنة.

- كما اتفقت دراستنا مع دراسة: سميرة مطر المسعودي، المعنونة بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، فقد توصلت إلى وجود معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإجراءات الرقمية أهمها الإجراءات الروتينية، وهذا ما تم استخلاصه من خلال تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بتحديات الرقمنة، حيث توصلنا إلى أن الروتين يؤدي إلى رفض العمليات الرقمية ومقاومة التغيير والتحول الرقمي من قبل الموارد البشرية.

2-3- مناقشة النتائج في ضوء نظريات الرقمنة والتكنولوجيا والنظرية المتبناة:

- إن النتائج التي توصلنا إليها بخصوص أن الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية ومدروسة أي تساهم في ترشيد الاستهلاك فمن شأنها أن تقلل من استهلاك الورق وتخفيض تكاليف التنقلات، وكل هذا تفسره وتؤكدته نظرية الفعل الاجتماعي لماكس فيبر (النظرية المثالية) الذي تطرق من خلالها إلى ظهور عملية ثقافية جديدة هي العقلانية أو الرشد، فتوسع الصناعة وتطور التكنولوجيا في الغرب يعود أساسا إلى التنظيم الرشيد لمشروع العمل، ونشأت تكنولوجيا حديثة تسمى التكنولوجيا العقلانية.

- كما أننا من خلال تحليل بيانات المحور الأول وبالتحديد متغير الوظيفة، توصلنا إلى أن هناك تقسيم في الوظائف والمهام الإدارية كمرقبة المعلومات الرقمية وتدقيقها، المسح والترقيم، المعالجة من قبل مختصين في الاعلام الآلي، وتحليل نظم الاعلام الالي والبرامج والشبكات الرقمية، وهذا يتفق مع ما جاءت به النظرية التطورية المحدثة من خلال تطورها لتأثير التكنولوجيا الذي يتمثل في جوانب عديدة تتجلى أهمها في تقسيم العمل، إذ يفرض التقدم التكنولوجي تباينا في الوظائف والأدوار (نسق فني - نسق إداري - نسق نظامي).

- بالإضافة إلى أن النتيجة التي توصلنا إليها من خلال تحليل بيانات المحور الرابع، والتي تنص على أن استخدام الموارد البشرية للرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مختلف المزايا التي توفرها كتسهيل العمليات الادارية وسرعة الانجاز، وهذه النتيجة يؤكدها ويفسرهما إتجاه النسق الإجتماعي الفني الذي تطرق إلى أنه لا بد من توظيف التكنولوجيا الحديثة

حتى تتمكن المؤسسة الصناعية من تحقيق أهدافها التنموية المسطرة.

- كما أن النتائج القائلة أن تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية، والخوف من العمالة الفائضة يحول دون تطبيق الرقمنة، يؤكدها الإتجاه الانتشاري (الثقافي) لأنه تطرق إلى أن من بين العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية التنمية والتطوير هي استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويحاول أصحاب هذا الاتجاه طرح مشكلة التكنولوجيا في الدول النامية من منظور خاص هو أن هذه الدول لا تحصل على التكنولوجيا الضرورية لتقدمها الإقتصادي، وتبقى ترفض التكنولوجيا لأسباب ثقافية وأخرى إقتصادية سببها العمالة الزائدة.

- إن النتيجة التي توصلنا إليها والقائلة بأن الرقمنة تحقق مردودية أكبر، تتفق مع ما جاءت به نظرية التحديث حيث أن أنصارها قالوا بأن تطبيق التكنولوجيا يؤدي إلى العمل المنتج، وهو العمل الذي يحقق الزيادة في الانتاج عن طريق إلغاء الحواجز المعيقة، وتطبيق كل الوسائل الحديثة المؤدية إلى الزيادة في الربح.

-بالإضافة إلى أن التي توصلنا إليها من خلال المحور الثالث والرابع والتي مفادها أن العمليات الرقمية هي عبارة عن أساليب ترمي إلى التغيير داخل المؤسسة وقد تصدر مقاومة لهذا التغيير من قبل بعض الموظفين، كما تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات إبتكارية تحسن أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن نقص الإمكانيات المادية يعيق تجسيد مشروع الرقمنة، وعلاوة على هذا فتطبيق الرقمنة له علاقة بالوعي والثقافة التنظيمية وهذا

ماتفسره نظرية الحتمية التكنولوجية (النظرية المتبناة) من خلال تأكيدها على عامل الارتباط بين التكنولوجيا والتغير، وتحليل طبيعة الاختراعات وتصنيفها إلى نوعين متميزين هما: الاختراعات التكنولوجية والاختراعات الاجتماعية، بالإضافة إلى التركيز على الجانب المادي للتكنولوجيا التي تتجلى في الآلات، الأجهزة، العتاد، الوسائل التقنية بينما يتمثل الجانب غير المادي في الثقافة، القيم، العادات، المعايير وغيرها، وهناك تلازما واضحا بين الجانبين فالمادي يكون دائما في تطور وتغير مستمرين، أما الجانب اللامادي فهو بطيء الحركة والتطور، مما يخلق فجوة أو هوة في عملية التغيير التكنولوجي.

3- عرض النتائج العامة للدراسة:

- يتم اللجوء إلى الرقمنة لأنها توفر الأمن والسرية الرقمية على مستوى عال لحماية المعلومات وصون الأرشيف الرقمي، من خلال تفعيل مضادات للفيروسات ووضع كلمات السر.
- الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة في العمليات الإدارية من خلال الإستجابة السريعة لحدث غير مبرمج وغير متنبأ به.
- تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية الوظيفية في المؤسسة، لأنها تعمل على تطوير المهارات الإدارية والإبداعية اللازمة لتقديم خدمات المعلومات في البيئة الرقمية.
- يؤدي تطبيق عملية الرقمنة إلى بذل جهد أقل من طرف الموظفين، مما تؤديه مجموعات الموظفين الكبيرة من أعمال وما تبذله من مجهودات لإنجازها انتقل إلى الآلات واختزل من خلال مختلف الأجهزة الرقمية.
- التحول الرقمي يؤثر على الجانب الصحي للموظف فمن الناحية الايجابية يساهم في القضاء على الأرشيف الورقي الذي يسبب أمراض الحساسية والربو، ومن الناحية السلبية يسبب أضرار على العين والمخ.

- تطبيق هذه التقنية يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة من خلال جعلها تحافظ على مكانتها وتستمر في أدائها الوظيفي بطريقة متميزة في ظل التنافس بين مختلف المؤسسات والتطور التكنولوجي الحاصل.
- تخلق الرقمنة نوع من التميز والإبداع داخل المؤسسة لكون التميز الإداري يتطلب ضرورة القدرة على مواصلة الأداء باستخدام التقنيات الرقمية وبالتالي الاستجابة لمتطلبات العصر ورغبات المواطنين.
- تعمل الرقمنة على تبسيط المهام المكونة للوظيفة وتسهيل اللجوء إلى المعلومات وقت الحاجة وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه وبالتالي تسهيل الإتصال والتعاون وإدارة الأعمال وتنفيذ المهام الإدارية.
- استخدام الأساليب الرقمية لا يساهم في مكافحة الفساد الإداري كإختلاس والتزوير، ولا يقض على البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية ومظاهر المحسوبية حسب رأي أغلبية مفردات عينة الدراسة.
- تطبق الرقمنة لمسايرة العصر ومواكبة التغيرات العلمية التقنية والتقدم التكنولوجي من خلال خلق مجتمع معلوماتي، نظرا لقضية التقادم التكنولوجي وضرورة تكيف المؤسسة مع هذا الوضع واستغناءها عن الكثير من المهام الإدارية الكلاسيكية.
- توفير مناخ ملائم للعمل الجماعي يكون نتيجة توظيف الرقمنة فإنجاز المهام يتم بأريحية وعدم التفكير بكمية المهام الإدارية المتطلب إتمامها، وهذا كله في إطار جماعي وضمن فؤيق واحد.
- الرقمنة تتيح إمكانية تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة لأنها تساعد على نشر مبادئ المؤسسة وتعريف جمهور المتلقين بمختلف نشاطاتها ومستجداتها وبالتالي جذب واستقطاب أكبر شريحة ممكنة.

- الخوف من العمالة الفائضة يحول دون تطبيق الرقمنة فاعتماد الأساليب الرقمية يؤدي إلى التقليل التدريجي خفض الطلب على فئات الموظفين لصالح الفئات المهنية والفنية الأكثر اتصالاً بأساليب التكنولوجيا الحديثة.
- نقص الإمكانيات المادية يعيق تجسيد مشروع الرقمنة نظراً لكون المبالغ المقدرة للتجهيزات الرقمية غالباً ما تكون ضخمة نسبياً.
- قلة الخبراء والمختصين في المجال الرقمي لا يعتبر تحد يقف دون تفعيل تقنية الرقمنة في بلدية خنشلة نظراً لتوفرها على مختصين في مجال الإعلام الآلي، البرمجيات ونظم المعلومات.
- يؤدي الروتين إلى رفض العمليات الرقمية ومقاومة التغيير وظهور ردود فعل دفاعية من قبل بعض المرؤوسين كاستجابة انفعالية تنشأ لأسباب منها: الخوف من المجهول ومن فقدان النفوذ أو المركز والشعور بأن المصالح الشخصية مهددة، الإستهياء من عدم المشاركة في إحداث التغيير، والتصادم بين العادات المكتسبة والعادات المطلوبة للتكيف مع الوضع الجديد.
- عدم إعطاء الأهمية اللازمة لبرامج التكوين والتدريب وعدم كفاءة المستخدمين يؤدي لعدم قبول الرقمنة من طرف بعض الموظفين، لذا يجب التعرف على قدرات وكفاءات الهيئة العاملة التي تأخذ على عاتقها مسؤولية الرقمنة، فالتكوين والتدريب أساسيين لزيادة المهارات والمعارف وبالتالي تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة.
- ترتفع نسبة تطبيق الرقمنة بارتفاع الوعي والثقافة التنظيمية والمستوى التعليمي لدى الموظفين، فتطبيقها يستلزم رفع الحد الأدنى من المستوى الثقافي للموظف في هذا المجال، إذ أدى توظيف الرقمنة إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علمياً والتي تملك الخبرة والمهارة.

- درجة الإهتمام بنظم الصيانة تنعكس على مدى قبول أو رفض الرقمنة، لذا فوجود فريق مؤهل تقنيا لإصلاح كل خلل في الوقت المناسب من شأنه أن يشجع تبني المشروع الرقمي.
- تزيد نسبة تقبل الرقمنة كلما زاد معدل الجودة الذي تحققه نظرا لسعي المؤسسات إلى تحسين نوعية الخدمات وجودتها بشتى الطرق والأساليب.
- عدم وجود التكامل والتنسيق الرقمي الداخلي والخارجي يحول دون نجاح عملية الرقمنة، حيث تساهم وسائط التقنية الرقمية بسهولة انسياب المعلومات ويتم ذلك خصوصا عن طريق شبكة الإنترنت والإكسترانت.
- الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة لذا لا بد من توفير مختلف الإحتياجات وأنظمة الحماية اللازمة.
- مدى نجاعة برامج وأساليب الحفظ والحماية الإلكترونية له تأثير على تجسيد وإنجاح مشروع الرقمنة، هذا الأخير عندما يتعلق بالمواد المعرضة للضرر يكون الهدف الأساسي إنشاء نسخ على وسيط يحفظ هذه المواد لمدة طويلة.
- التخوف من القرصنة الإلكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة ومستوى نجاحها، وهذا يتطلب وضع مضادات لمختلف أساليب وبرامج الإختراق والتجسس الإلكترونيين.
- تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات إبتكارية تحسن أداء الموارد البشرية يكتسبها الموظف من خلال عمله في البيئة الرقمية كتصميم واجهات التعامل والبوابات وإدارة المشروعات والكيانات الرقمية.
- الرقمنة وحدها لا تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي، فلا بد أيضا من عدم إهمال حقوق الموظفين أو تهميش أدوارهم في ترقية المؤسسة ويجب إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية الإستراتيجية.
- تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في تسيير البلدية من مختلف الجوانب المادية أو البشرية.

- الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية ومدروسة كما تساهم في ترشيد الإستهلاك
- استخدام الموارد البشرية للرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مختلف الإيجابيات والمزايا التي توفرها كتسهيل العمليات الإدارية وسرعة الإنجاز.
- تؤدي الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة نظرا لصعوبة التدخل في عمل البرامج الإلكترونية لأنها تعمل بصفة أوتوماتيكية مما يساهم في تقليص عنصر الذاتية.
- عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن، فالرقمنة تعتمد أساسا على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة أين تكون العملية بشكل أسرع وأدق.
- يتم تقليص التكلفة المالية نتيجة لاستعمال الرقمنة نظرا لعدم الحاجة إلى استعمال الوثائق الورقية، الأقلام، وخزانات حفظ الأرشيف الورقي.
- تحقق الرقمنة مردودية أكبر من خلال المرونة وسرعة في الأداء والوصول للمعلومة.
- تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الانضباط لأن الموظف يخشى من ظهوره بسلوك غير مرغوب وبالتالي سيحاول إخفاء السلوكات السلبية، غير أن هذا الأسلوب قد يولد لديه إحساس بالضغط النفسي وعدم الراحة مما يؤدي إلى خلق سلوكات عدوانية.
- تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات والعمليات الإدارية عن طريق دمج أو إلغاء الأنشطة المتقاربة واستحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي، مع إمكانية إنشاء ملفات رقمية منظمة لمختلف المعطيات والبيانات الإدارية.
- تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة إرتباطية بالعمليات الرقمية نظرا لما يتطلبه من ضرورة الأخذ بأسباب التحديث من تقنيات رقمية ونظم متطورة من أجل ترسيخ مبدأ توفير المعلومة لطالبيها وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتمكين المؤسسة من التجاوب بطريقة فعالة وسريعة مع متغيرات بيئة العمل والمنافسة.



خاتمة



خاتمة

على الرغم من أهمية عملية الرقمنة والمميزات التي تمنحها، عادة ما تصطدم بكثير من التحديات سواء كانت تحديات مالية خاصة بالميزانية والاعتمادات المخصصة، أو بالكفاءة والمسائل الفنية المتعلقة بتبني أفضل المقاييس والأشكال الناتجة عن الرقمنة، أو القضايا المرتبطة بالبنية التقنية لمشروع الرقمنة، وتعتبر هذه التحديات جوهرية ولها تأثيرها المباشر في إعداد سياسة رقمنة مصادر المعلومات وتبني معايير اختيارها وأساليب حفظها واختزانها.

ويعتبر رأس المال البشري والفكري في العصر الحالي وهو عصر الرقمنة الثروة الحقيقية للأمم وأساس لعملية التنافسية باعتباره أساس الإبداع والإبتكار، فالكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة تساهم في دعم الميزة التنافسية لدى المؤسسات من خلال البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه، والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى محاولة خلق مصادر جديدة للدخل الوطني، تحديد إحتياجات المجتمع وإعداد الخطط اللازمة تبعاً للقدرات.

كما أن العنصر البشري يعتبر أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، فهو المؤسس لمشروع الرقمنة ومن ثم تطويره وتسخيره لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، من هنا وجب الإستثمار في رأس المال البشري وفي مختلف الأساليب التكنولوجية وتقنيات المعلومات والاتصالات واستخدامها حسب حاجة كل مؤسسة لتطوير فعالية الأداء الوظيفي.

ويمكن القول أن الرقمنة ساهمت في زيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء ورفع الكفاءة في المؤسسات والشركات، إذ تعمل الرقمنة من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الإعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المؤسسة مروراً بالجهات ذات العلاقة وإنهائها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها، فتبني إستراتيجيات واضحة لإدارة المعاملات والمهام رقمياً ينعكس على جودة الإنتاج والمردودية، السرعة في الإنجاز، والسهولة في انسياب آلية العمل، وهذا يقودنا إلى ضرورة

الإهتمام بالكادر البشري الذي هو عنصر مهم جدا في نجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي، إذن يجب الإهتمام به من خلال التدريب والتوجيه المستمرين لرفع كفاءة وفعالية الأداء والتحفيز على المبادرة والإبتكار وتهيئة البيئة المناسبة لذلك.



توصيات و مقترحات



توصيات ومقترحات

في ظل رقمنة المؤسسات ومن أجل أن تساهم في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية، ارتأينا تقديم جملة من التوصيات وهي كالآتي:

- لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية، وتوفير التسهيلات المادية مع مراعاة المدرب نفسه الأسلوب التدريبي، كما أن البرنامج التدريبي يجب أن يكون على درجة عالية من الدقة والفعالية.

- تضيق الفجوة الرقمية من خلال العمل على انتشار استعمال أجهزة الإعلام الآلي والأنترنت خاصة في المؤسسات.

- وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس للمشاريع الرقمية واستمراريتها.

- توفير البنية التحتية اللازمة للمؤسسات الرقمية.

- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول رقمي تدريجي.

- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها.

- ضمان أمن وحماية المعلومات الرقمية.

- توعية وتنقيف المتعاملين من أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الرقمنة وتهيئة الإستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي، وغير ذلك من متطلبات التكيف مع تطبيقاتها كعقد الندوات والمحاضرات، إدراج التقنيات الرقمية كأحد المواد المقررة في المنهج التربوي، طرح برامج إعلامية لتنقيف المجتمع بالتعاملات الرقمية، إقامة ورش عمل تتناول أحدث التطورات في مجال الرقمنة (للقضاء على الأمية الرقمية).

- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالإستفادة من تقنية الرقمنة وسبل تطويرها.

- توفير الدعم المالي المقدم لمراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في عملية التغيير

وإستخدام الرقمنة في إدارة الموارد البشرية وإنجاز المهام الإدارية، وبالتالي مواكبة التغيرات المتسارعة في هذا المجال.

- إعتاد المراسلات الإلكترونية الداخلية بدلا من الورقية مما يساهم بشكل كبير في تقليل النفقات المالية الإدارية وسرعة الإنجاز.
- تبني استراتيجية تدريب مديري وموظفي الموارد البشرية على كيفية التغلب على تحديات تطبيق الرقمنة في المؤسسة وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشاريع تدريبية تشمل إقامة ورش عمل تطبيقية حول كيفية القضاء على تلك المعوقات.
- وضع نظام للتحفيز المادي والمعنوي لدى موظفي الموارد البشرية لاستخدام التقنيات الرقمية.
- العمل على زيادة الثقة لدى الموظفين في كافة التعاملات الرقمية
- زيادة عدد الموظفين المتخصصين في مجال تشغيل وصيانة أجهزة الإعلام الآلي
- وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام في المؤسسة، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، العمليات، والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الرقمنة.
- إستخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية المتقدمة (الانترانت-الاكسترانت) وما يساعد على ذلك هو الوعي بمفهوم الرقمنة وأهميتها.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

- قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم مذکور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، دط، 1975.
- 2- ابن منصور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 14، د.س.ن.
- 3- أحمد زكي بدوي ومحمد كامل مصطفى : معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، دط، 1984.
- 4- أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصرية، القاهرة، مصر، دط، د.س.ن.
- 5- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، دط، 2003.
- 6- أشرف عبد المحسن الشريف، الأرشيف الالكتروني في الشركات والمؤسسات العامة، دار الجوهرة، القاهرة، مصر، ط1، 2015.
- 7- أندرو ويست، مدخل إلى علم إجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، دط، 1991.
- 8- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، الأردن، دط، 2009.
- 9- بلقاسم سلاطنية - حسان الجيلاني - منهجية العلوم الإجتماعية - دار الهدى- عين مليلة، الجزائر - د.ط - 2004.
- 10- التابعي كمال، تغريب العالم الثالث، دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، مصر، ط1، 1993.

- 11- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، د ط، 2003 .
- 12- حسين حريم، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الحديثة، مصر، د ط، 2003.
- 13- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.
- 14- خالد حامد - منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية - دار جسور- الجزائر - ط 1 - 2008 .
- 15- راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، د ط، 1997.
- 16- رشيد زرواتي- تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية- دار هومة - الجزائر - ط 1-2002.
- 17- السالمي علاء عبد الرزاق، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، د ط، 2008.
- 18- سامح زينهم عبد الجواد، المكتبات والأرشيفات الرقمية، شركة ناس للطباعة، مصر، د ط، 2006 .
- 19- سامح زينهم عبد الجواد، المكتبات والأرشيفات الرقمية التخطيط والبناء والإدارة، شركة ناس للطباعة، مصر، د ط، 2006.
- 20- سبيلا محمد، الحداثة وما بعد الحداثة سلسلة المعرفة الفلسفية، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، ط 2، 2007.
- 21- سعاد نايت البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، د ط، 2001 .

- 22- سعيد يس عامرو خالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، السعودية، دط، 1984.
- 23- السيد الحسيني، التنمية والتخلف دراسة تاريخية بنائية، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط2، 1982.
- 24- السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مطابع الطويجي التجارية، القاهرة، مصر، 1994.
- 25- السيد العاطي، التصنيع والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1985.
- 26- شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2015.
- 27- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006 .
- 28- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2014.
- 29- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الادارية، دار حامد، الأردن، دط، 2002.
- 30- صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، دط، 2005 .
- 31- الصوفي عبد اللطيف، المراجع الرقمية والخدمات المرجعية في المكتبات الجامعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، د.ط، 2004.
- 32- عامر طارق عبد الرؤوف، الادارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، دط، 2007.

- 33- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، دط، 2003 .
- 34- عبد الرحمان توفيق، التعليم عن بعد تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والانترنت، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، دط، 2000.
- 35- عبد الرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية الإدارية، القاهرة، مصر، دط، 1994.
- 36- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
- 37- عبد الهادي محمدوالي، مدخل لعلم اجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1995.
- 38- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزرا، دار غريب، القاهرة، دط، 1995.
- 39- علي السليمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2001.
- 40- علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 2000.
- 41- علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، 1999.
- 42- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دط، ب س ن .
- 43- علي غربي ويمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.

- 44- علي غربي، أبجديات المنهجية لكتابة الرسائل الجامعية، منشورات جامعة قسنطينة، د.ط، 2006.
- 45- علي محمد رحومة، الأنترنت والمنظومة التكنو إجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، دط، 2005.
- 46- عمار بوحوش، إدارة الموارد البشرية، مقال غير منشور مقدم لطلبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2010 .
- 47- العمر بدران - تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج spss - دار الإصدارات الصحية - الرياض، السعودية - د.ط - 2004.
- 48- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2015.
- 49- غازي عناية - منهجية إعداد البحث العلمي - دار المناهج- عمان، الأردن - د.ط - 2008 .
- 50- غسان مراد، الإنسانيات الرقمية، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان، ط1، 2014 .
- 51- غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دط، د س ن.
- 52- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 53- القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، لبنان، 1997.
- 54- كعباش رابح، سوسيولوجيا التنمية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 55- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، دط، 2002.

- 56- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، دط، 2003 .
- 57- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط3، 2003.
- 58- محمد فتحي، 766 مصطلحا إداريا، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة، مصر، دط، 2003.
- 59- محمد متولي الدقس، التغيير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المجد، الاردن، ط1، 1987 .
- 60- محمد منير حجاب: الموسوعة الاعلامية، المجلد الثاني، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2003.
- 61- محمد نصر مهنا، الادارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، دط، 1998.
- 62- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، دط، 2005.
- 63- مصطفى نمر دمس - منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الإجتماعية - دار غيداء- الأردن - د.ط - 2008.
- 64- المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004.
- 65- معجم زاد المتعلم، سندس للترجمة والنشر، دمشق، سورية، دط، د.س.ن.
- 66- منير الحمزة، المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الألمعية، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2001.
- 67- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، الأردن، ط3، 1998.

- 68- الموسوعة العربية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، المجلد الثاني، ط2، 1999.
- 69- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الأردن، ط، 2000.
- 70- نبيل توفيق السمالوطي، علم اجتماع التنمية، دراسة في إجتماعيات العالم الثالث، درا النهضة العربية، بيروت، ط، 1981 .
- 71- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، ط، 2004 .
- 72- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط2، 2016 .
- 73- الهوش أبو بكر محمود، الحكومة الالكترونية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط، 2006.
- 74- ياسين سعد، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة، السعودية، 2005.
- 75- يوسف أبو الحجاج، إدارة الموارد البشرية، دار الوليد، الأردن، ط1، 2010.

- قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- 76- Aelop.Helen davis and simon voilson ,Andrew,An Approach, to the preservation of digital records, national archives of Australia.
- 77- Armand Dayan , Manuel de gestion, 2éme édition, AUF, Paris, 2004.
- 78- Clandie tabet , la bibliothèque hors les murs , edition du cercle de la librairie, paris , 2004.
- 79- dictionnaire le robert seuil de sociologie, edition le robert seuil, 1999.
- 80- J. PHELPER, M.Kalika, Manegement : Stratégie et organisation , ED vuibert, Paris, 2000 .

- 81- Jean jacques pluchart, master strategie , edition ESKA, paris, 2009.
- 82- Jean .M.Peretti, Human ressource management , paris , France , 1987 .
- 83- Jean Lochar, distance education , Paris, France , 1995.
- 84- le grand larousse universel· larousse·paris, 1997.
- 85- Mariam BARNI, Manager une équipe à distance , edition d'organisation , Paris, 2003.
- 86- Martory B et crozet D, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 7édition, paris, Dunod, 2008.
- 87- Mikadmi et Besma Bsir , Bibliothèques numériques et travail collaboratif , In Rist , N° 1 , 2003.
- 88- Mullenders A, E-DRH, outil de gestion innovant, bruxelles, 1édition, édition de Boeck université, 2009.
- 89- Serge cacaly: dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation· nathan· amsterdam·2001.

- الكتب المترجمة :

- 90- أ.لارامي وب.فالي، البحث في الإتصال عناصر منهجية، ترجمة ميلود سفاري وآخرون، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، دط، 2004.
- 91- الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات، إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في المكتبات ومراكز الارشيف سلسلة ترجمة معايير الافلا، ترجمة هبة ملحم، 2013.
- 92- جون هجاسون وآخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1988.
- 93- رايموند مكليود، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض، دط، 2000 .
- 94- ريمون كفي، لوك فان كمبنهود- دليل الباحث في العلوم الإجتماعية - ترجمة يوسف الجباعي - الكتبة العصرية- بيروت، لبنان - ط1 - 1997 .

95- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، دط، 2004.

96- نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1976.

- الجرائد والمجلات والدوريات العلمية:

97- بختي ابراهيم، الأنترنت في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2002.

98- زواوي صورية وتومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، العدد 07 .

99- صيد الطيب، مجتمع المعلومات السياقات السوسولوجية للمواطنة الجديدة في الجزائر، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2012.

100- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، العدد 1.

101- عماري عمار وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي وفي الجزائر، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

102- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر الواقع والمأمول، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، العدد 12، جوان 2014.

مؤتمرات وملتقيات دولية ووطنية:

103- بلعزوز بن علي وعبو هودة، التجارة الالكترونية، الملتقى الدولي العلمي الرابع حول عصرنه نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر بالاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 26-27 أفريل 2011.

104- الجوزي جميلة، الفجوة الرقمية في الوطن العربي الأسباب والعلاج، الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007.

105- لجدل خالد، شراقي باية خديجة، نظم المعلومات وسد الفجوة الرقمية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الأول للذكاء الاقتصادي : الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 22-23 أفريل 2014.

106- يحيوي محمد، واقع البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، المؤتمر السنوي الدولي الأول للذكاء الاقتصادي، جامعة جيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، 22-23 أفريل 2014.

- الرسائل الجامعية والأطروحات:

107- حمزاوي سهى، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، باتنة، 2010/2009.

108- شوب نصيرة، الادارة البنكية الالكترونية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2012.

- 109- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، 2016/2015.
- 110- عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
- 111- فارس كريم، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر، 2008.
- 112- فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة دكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، 2011/2010.
- 113- لونيس باديس، جمهور الطلبة الجزائريين والانترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسم علوم الاعلام والاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 114- مهيبيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012/2011.
- 115- يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

- المعاجم والقواميس والموسوعات:

- 116- ابراهيم مذکور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، مصر، دط، 1975.
- 117- إين منصور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 14، د.س.ن.
- 118- أحمد زكي بدوي ومحمد كامل مصطفى : معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، دط، 1984.
- 119- أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الاقتصادية، دار الكتاب المصرية، القاهرة، مصر، دط، د.س.ن.
- 120- القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، لبنان، 1997.
- 121- المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004.
- 122- معجم زاد المتعلم، سندس للترجمة والنشر، دمشق، سورية، دط، د.س.ن.
- 123- الموسوعة العربية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، المجلد الثاني، ط2، 1999.

- المواقع الالكترونية:

124- Centre for humane arts, digital imaging for archival preservation and online presentation : best practices, michigan state university, 2013, [http://www.historicalvoices.org/papers/image_digitization2, pdf](http://www.historicalvoices.org/papers/image_digitization2.pdf), p 6 .

125- Fabre M et autre, Equipe RH acteurs de la stratégie, L'E-RH : mode ou révolution ?, éditions d'organisation, 2003. Disponible sur: <http://www.editions-organisation.com>, télécharger le : 13-09-2015.

126- Maxine K.Sitts, hamdbok digital projects : a management for preservation and Access, Androver, 2014 , [http://www.ned.cc.org/ressources/digitalhandbook/dman, pdf](http://www.ned.cc.org/ressources/digitalhandbook/dman.pdf).

127- Queensland state archives, guide liners for the digitization of paper – records, version 2, 2015 , [www.archives,qld.gor.au/pudigi-tisation/digi guide line .pdf](http://www.archives.qld.gov.au/pudigi-tisation/digi_guide_line.pdf).

128- ، 2014-12-30 ، 16:50 ، من موقع: Numérisation الموسوعة الحرة ويكيبيديا ،
[://http fr.wikipedia.org/wiki/Num%c3%A9risation](http://fr.wikipedia.org/wiki/Num%c3%A9risation)



الملاحق



ملحق رقم 01

إستمارة إستبيان

ملحق

جامعة عباس لغرور -خنشلة-

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم الاستمارة :

إستمارة إستبيان

الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية ببلدية خنشلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للطور الثالث LMD

تخصص: تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

إشراف الدكتورة:

سهى حمزاوي

إعداد الطالب:

سمير حفطاري

تعليمية : ضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة، ونرجو منكم المساعدة من خلال إجابتم على أسئلة الاستمارة ونؤكد أن إجابتم تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة : الرقمنة هي عملية إلكترونية تعتمد على أجهزة وبرامج وشبكات إتصال لتحويل العمل الإداري من اليدوي إلى الإلكتروني.

السنة الجامعية

2017/2018

ملحق

المحور الأول : بيانات عامة

01-الجنس

ذكر	أنثى

02- السن

(35-20)	(45-36)	أكثر من 45 سنة

03- الخبرة المهنية

(5-0) سنوات	(10-6) سنوات	أكثر من 10 سنوات

04-الدخل:

منخفض	متوسط	مرتفع

05-الوظيفة:

موظف دائم	موظف متعاقد

06-المستوى التعليمي:

ثانوي	تقني/ تقني سامي	جامعي

المحور الثاني: بيانات حول أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة في بلدية خنشلة

تقيس عبارات هذا المحور مختلف الأسباب والدوافع التي أدت إلى تطبيق الرقمنة في بلدية خنشلة

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يتم اللجوء إلى الرقمنة لأمن وسرية المعلومات					
02	الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة في العمليات الإدارية					
03	تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية الوظيفية في المؤسسة					
04	يؤدي تطبيق عملية الرقمنة إلى بذل جهد أقل من طرف الموظفين					
05	التحول الرقمي لا يؤثر على الجانب الصحي للموظف					
06	تطبيق هذه التقنية يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة					
07	تخلق الرقمنة نوع من التميز والإبداع داخل المؤسسة					
08	تعمل الرقمنة على تبسيط المهام المكونة للوظيفة وتسهيل اللجوء إلى المعلومات وقت الحاجة					
09	إستخدام الأساليب الرقمية يساهم في مكافحة الفساد الإداري، القضاء على البيروقراطية وتقليص مظاهر المحسوبية					
10	تطبق الرقمنة لمسايرة العصر ومواكبة التغيرات العلمية التقنية والتقدم التكنولوجي من خلال خلق مجتمع معلوماتي					
11	توفير مناخ ملائم للعمل الجماعي يكون نتيجة توظيف الرقمنة					
12	الرقمنة تتيح إمكانية تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة					

ملحق

المحور الثالث: مساهمة الرقمنة في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية

تقيس عبارات هذا المحور تأثير الرقمنة على فعالية الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين

الرقم	العِبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات إبتكارية تحسن أداء الموارد البشرية					
02	الرقمنة وحدها تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي					
03	تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في تسيير البلدية					
04	الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية ومدروسة (ترشيد الإستهلاك)					
05	استخدام الموارد البشرية للرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية					
06	تؤدي الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة					
07	عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن					
08	يتم تقليص التكلفة المالية نتيجة لاستعمال الرقمنة					
09	تحقق الرقمنة مردودية أكبر					
10	تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الإنضباط					
11	تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات والعمليات الإدارية					
12	تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة إرتباطية بالعمليات الرقمية.					

ملحق

المحور الرابع: أهم التحديات التي تحول دون تطبيق الرقمنة في المؤسسة مجال الدراسة

تقيس عبارات هذا المحور أبرز الصعوبات والتحديات التي تعرقل عملية تجسيد المشروع الرقمي في المؤسسة مجال الدراسة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	الخوف من العمالة الفائضة يحول دون تطبيق الرقمنة					
02	نقص الإمكانيات المادية يعيق تجسيد مشروع الرقمنة					
03	قلة الخبراء والمختصين في المجال الرقمي يقف دون تفعيل تقنية الرقمنة					
04	يؤدي الروتين إلى رفض العمليات الرقمية ومقاومة التغيير من قبل بعض المرؤوسين					
05	عدم إعطاء الأهمية اللازمة لبرامج التكوين والتدريب وعدم كفاءة المستخدمين يؤدي لعدم قبول الرقمنة من طرف بعض الموظفين					
06	ترتفع نسبة تطبيق الرقمنة بارتفاع الوعي والثقافة التنظيمية والمستوى التعليمي لدى الموظفين					
07	درجة الإهتمام بنظم الصيانة تنعكس على مدى قبول أو رفض الرقمنة					
08	تزيد نسبة تقبل الرقمنة كلما زاد معدل الجودة الذي تحققه					
09	عدم وجود التكامل والتنسيق الرقمي الداخلي والخارجي يحول دون نجاح الرقمنة					
10	الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة					
11	مدى نجاعة برامج وأساليب الحفظ والحماية الإلكترونية له تأثير على تجسيد مشروع الرقمنة					
12	التخوف من القرصنة الإلكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة					

ملحق رقم 02

تعليمات وزارية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
WILAYA DE KHENCHELA
DIRECTION DES TRANSMISSIONS NATIONALES

super flash
2016 ديسمبر 29

10^h00

n°8604/11

2016 ديسمبر 29
2016 ديسمبر 29
مصال

TELEGRAMME :

2016 ديسمبر 29

EXPEDITEUR : WALI DE KHENCHELA / DIRECTION DES TRANSMISSIONS NATIONALES

DESTINATAIRES : MESSIEURS LES 08 CHEFS DE DAIRAS (EN COMMUNICATION AVEC LES P/APC)

REF :

2016 ديسمبر 29

N°636 DTN / W. K / 2016

Khenchela , le : 29/12/2016

DANS CADRE MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC STOP
HONNEUR VOUS DEMANDER D'INVITER VOS SERVICES A PROCEDER AU
TELECHARGEMENT EN URGENCE DE LA NOUVELLE APPLICATION STOP
PERMETTANT LE SUIVI ET L'EDITION DES CERTIFICATS DE RESIDENCE
STOP NOTAMMENT POUR LES RESIDENTS NES A L'ETRANGER STOP A
PARTIR DU SERVEUR FTP VIA LE RESEAU HAUT DEBIT 10.40.0.10 STOP
REPertoire NOMME VERSION STOP LA NOUVELLE APPLICATION DOIT
ETRE TESTEE ET INSTALLEE SUR LES POSTES DEDIES AU GUICHET UNIQUE
STOP AU PLUS TARD LE LUNDI 02 JANVIER 2017 STOP
PAR AILLEURS STOP LES SECRETAIRES GENERAUX DES COMMUNES
SONT RESPONSABLES DIRECTEMENT DE LA DESIGNATION DU PERSONNEL
EN CHARGE DE CETTE OPERATION STOP

UNE TRES GRANDE IMPORTANCE EST ATTACHEE QUANT AU RESPECT
STRICT DE CETTE INSTRUCTION STOP SIGNE MESSAOUD ZEBAIR
COORDINATEUR DES SERVICES DE LA DIRECTION DES TRANSMISSIONS
NATIONALES DE LA WILAYA DE KHENCHELA STOP & FIN

COPIE POUR MESSIEURS :

- LE WALI - CABINET (A TITRE DE COMPTE RENDU)
- LE SECRETAIRE GENERAL DE LA WILAYA -POUR INFORMATION-
- LE DRAG -POUR SUIVI-

السيد : زبير ميسعود
مدير العلاقات
والتواصل
بمديرية الاتصالات
والتلفون
بولاية كهنشلة
29/12/2016

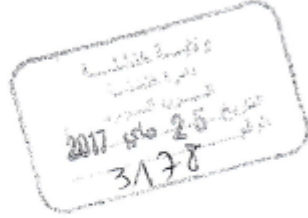
الرجو الوارد
رقم: 888
بتاريخ: 29 DEC 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية خنشلة

الديوان

24 ماي 2017



رقم: 424 / و.خ / د.و / 17.

الوالي

إلى السادة /

- المفتش العام للولاية
- مدير التنظيم والشؤون العامة
- رؤساء الدوائر مع تبايخ
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية

ت.ج.ب.ب.ب.

الموضوع ، ف/ي تطبيق الإجراءات الجديدة الخاصة بالتسليم السريع لجوازات السفر

البيومترية الإلكترونية (خدمة متميزة)

المرفقات ، نسخة من التعليم الوزاري رقم ، 003 المؤرخة في ، 2017/05/16

بشرفني أن أحيل إليكم رفقة هذا الإرسال - ~~التنفيذ~~ - نسخة

من تعليم وزارة الداخلية و الجماعات المحلية المشار إليها أعلاه ، بخصوص الإجراءات

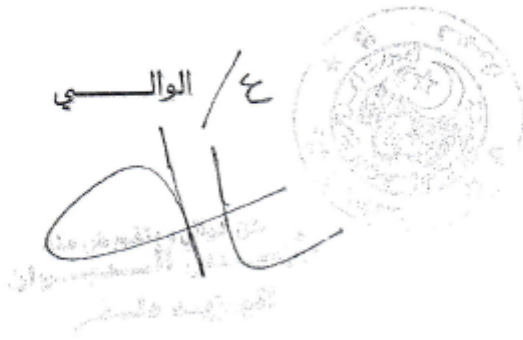
الجديدة المتعلقة بالتسليم السريع لجوازات السفر البيومترية الإلكترونية، وذلك من أجل

تفعيل الجهاز الخاص بالخدمة السريعة المسماة " خدمة مميزة " لمعالجة طلبات جوازات

السفر البيومترية في أجل قانوني محدد لا يتعدى خمسة (05) أيام .

أولسي عنابة بالغة لتطبيق محتوى التعليم .

ع / الوالي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية

3888

الأمين العام

18 ماي 2017

السيدة والسادة الولاة

003 / 17

بالتبليغ إلى السيدات والسادة:

- الولاة المنتدبين،
- مديري التنظيم والشؤون العامة،
- مديري الإتصالات السلكية واللاسلكية الوطنية،
- رؤساء الدوائر،
- رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

الموضوع: ف/ي تطبيق الإجراءات الجديدة الخاصة بالتسليم السريع لجوازات السفر البيومترية الإلكترونية (خدمة متميزة).

المرجع: التعليم رقم 001/17 المؤرخة 12 جانفي 2017.

بموجب التعليم المشار إليها في المرجع، تم وضع حيز التنفيذ خدمة سريعة لتسليم جوازات السفر البيومترية الإلكترونية مسماة "متميزة" تطبيقا لأحكام قانون المالية لسنة 2017.

في هذا الإطار، طلب منكم إتخاذ كل التدابير الضرورية لبدء تسليم جوازات السفر البيومترية الإلكترونية تبعا لهذا الجهاز وفي أجل قانوني محدد بخمسة (05) أيام.

الولاية
SP

I - على المستوى التنظيمي:

- تكليف رؤساء المجالس الشعبية البلدية بنشر على مستوى مراكز الضحص الخاصة بالأرضية البيومترية، جاهزية الخدمة المتميزة وكذا كفاءات الحصول على جواز السفر البيومتري في أجل خمسة (05) أيام.
- تكليف - بموجب قرار - موظفين مؤهلين ينتمون إلى الهيئات المحلية المعنية قصد ضمان توظيف احسن للخدمة السريعة الخاصة بتسليم جوازات السفر البيومترية،
- تكليف الموظفين المعنيين على المستوى البلدي والولاية لضمان متابعة صارمة لحالة تقدم الطلبات انطلاقا من بوابة المتابعة الموجودة على مستوى الخلية التقنية للولاية وكذا الأرضيات البيومترية المتعلقة بها،
- التقييم الشهري لحالة تشغيل هذا الجهاز مع وضع كشف للنشاطات المتعلقة به ومعالجة كل إختلال محتمل،
- تكليف الموظفين المعنيين على مستوى مواقع أخذ البيانات بضرورة التحقق الصارم من ملفات طالبي جوازات السفر البيومترية خاصة قيمة الطابع الجبائي المقررة في قانون المالية لسنة 2017 وكذا مطابقة المعلومات الديموغرافية والبيومترية التي يتم إدخالها خلال عملية أخذ البيانات،
- في حالة الرفض المؤقت للطلب لأسباب تقنية وهذا بعد استغلاله في سلسلة المعالجة، يتعين في هذه الحالة، السهر على تطبيق التدابير التي أوصت بها مصالح مديرية السندات والوثائق المؤمنة. أما في حالة رفض مؤقت ناتج عن معالجة المعلومات الخاصة بوثيقة السوابق العدلية لصاحب الطلب، فإنه من الواجب احترام التنظيم الساري المفعول.

من ناحية أخرى وفي انتظار الإنتهاء من إبرام عقد برنامج لا يزال في مرحلة التفاوض مع المؤسسة العمومية "بريد الجزائر" من أجل التكفل بالمسائل الخاصة بسحب وإيصال جوازات السفر البيومترية الإلكترونية الصادرة في إطار هذا الإجراء السريع إلى البلديات، يجب تكليف مراسل مؤهل للسحب العاجل لجوازات السفر لدى مديرية السندات والوثائق المؤمنة والسهر على تسليمها دون تأخير إلى أصحابها عن طريق المصلحة البلدية المؤهلة.

II - على المستوى التقني:

- تكليف اعوان فحص الأرضية البيومترية بغرض الإستعمال الصحيح لبرمجية أخذ البيانات البيومترية مع التحديد الدقيق لنوع الطلب: إجراء سريع أو عادي، هذه العملية ستسمح بالتعرف على الطلبات السريعة، والتكفل بها بصفة مستعجلة،
- تكليف المصالح التقنية للولاية بالسهر على استمرارية مراقبة وضمان الجاهزية القصوى لشبكة الإعلام الآلي التي تربط بين الأرضيات البيومترية ومديرية السندات والوثائق المؤمنة، مما سيسمح بنقل الطلبات السريعة في حينها،
- تكليف القائمين على الأرضية البيومترية بـ:
 - القيام بإعداد وتحميل الملفات (الطلبات السريعة) على مستوى مركز التحويل في حينها،
 - إخطار مديرية السندات والوثائق المؤمنة فقط عن طريق الفاكس بخصوص الطلبات السريعة التي لم يتم تحويلها بعد 24 ساعة،
 - السهر على التطبيق السريع للتدابير الصادرة عن مديرية السندات والوثائق المؤمنة، من أجل معالجة الطلبات المرفوضة مؤقتا.

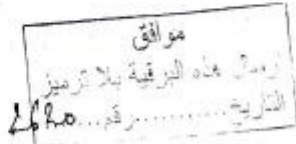
III - في مجال الرقابة:

تكليف المفتشية العامة للولاية، من أجل القيام بزيارات تفتيش دورية على مستوى المصالح المحلية المعنية، بهدف ضمان تشغيل الجهاز الموضوع حيز التنفيذ وإعلامكم بالنقائص والإختلالات التي يتم تسجيلها، مما سيسمح لكم باتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

في الأخير، أنتظر من كل واحد منكم، الإنخراط الفعلي والمنتظم الذي يجب أن يعطي نتائج ملموسة في الميدان.

الأمين العام

الحسين مازوز



2017 16

نسخة على سبيل عرض حال إلى:

- السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية.

نسخة للتنفيذ والمتابعة إلى السادة:

- المفتش العام،
- المدير العام للإتصالات السلكية واللاسلكية الوطنية،
- المدير العام للحريرات العامة والشؤون القانونية،
- المدير العام للعصنة، التوثيق والأرشيف،
- المدير العام للمالية والوسائل.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES LOCALES

LE SECRETAIRE GENERAL

16 MAI 2017

003 / 17

Madame et Messieurs les Walis

en communication à Mesdames et Messieurs :

- Les Walis Délégués,
- Les Directeurs de la Réglementation et des Affaires Générales,
- Les Directeurs des Transmissions Nationales,
- Les Chefs de Dairas,
- Les Présidents des Assemblées Populaires Communales.

Objet : A/s- de l'application des nouvelles mesures de délivrance accélérée des passeports biométriques (service premium).

Référence : Mon instruction n°001/17 du 12 janvier 2017.

Par instruction citée en référence, il a été procédé à la mise en place d'un service accéléré de délivrance des passeports biométriques dit « PREMIUM » en application des dispositions de la loi de finances pour l'année 2017.

Dans ce cadre, il vous a été demandé de prendre toutes les dispositions nécessaires pour entamer la délivrance des passeports biométriques suivant ce dispositif et dans un délai légal de cinq (05) jours.

L'évaluation faite récemment par mes services a fait ressortir des dysfonctionnements dans la mise en œuvre de ce dispositif se traduisant par un retard considérable par rapport au délai précité.

Ces dysfonctionnements concernent principalement :

- ✓ L'introduction dans le système d'enrôlement des demandes par la procédure normale au lieu de la procédure accélérée ;
- ✓ La déconnexion du réseau informatique reliant le site d'enrôlement avec la Direction des Titres et Documents Sécurisés (DTDS), empêchant le transfert en temps réel des demandes accélérées ;
- ✓ La transmission tardive vers le niveau central (DTDS) des données électroniques des demandeurs de passeports biométriques ;
- ✓ Les outils techniques permettant le suivi en temps réel des demandes par les services communaux et de la Wilaya ne sont pas suffisamment exploités ;
- ✓ Le manque de suivi par les services communaux et de la wilaya des phases de traitement de ces demandes accélérées et de retrait des passeports y afférents ;

- ✓ Les citoyens ne sont pas suffisamment informés sur la procédure accélérée de demande de passeports biométriques.

Pour remédier à cette situation, je vous demande de veiller personnellement à la prise des dispositions nécessaires en vue de rendre opérationnel le dispositif relatif au service accéléré de traitement des demandes de passeports biométriques.

A cet effet, les actions, ci-après, doivent être mises en œuvre dans les plus brefs délais :

I- SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL :

- Instruire les Présidents des Assemblées Populaires Communales pour afficher au niveau des postes de vérification de la plateforme biométrique, la **disponibilité du service Premium** ainsi que les modalités permettant l'obtention du passeport biométrique dans un délai de cinq (05) jours ;
- Responsabiliser, par décision, des fonctionnaires habilités relevant des structures locales concernées en vue d'assurer un fonctionnement optimal du service accéléré de délivrance des passeports biométriques ;
- Instruire le personnel concerné au niveau communal et de la Wilaya pour assurer un suivi rigoureux de l'état d'avancement des demandes à partir du portail de suivi installé au niveau de la cellule technique de la Wilaya et des plateformes biométriques correspondantes ;
- Evaluer mensuellement l'état de fonctionnement de ce dispositif tout en dressant le bilan des activités y afférentes et lever tout dysfonctionnement éventuel ;
- Instruire le personnel concerné au niveau des sites d'enrôlement à l'effet d'opérer une vérification rigoureuse des dossiers des demandeurs notamment la valeur du timbre fiscal exigé par la loi de finances pour l'année 2017 ainsi que la conformité des données démographiques et biométriques introduites lors de la procédure d'enrôlement ;
- En cas de rejet provisoire de la demande pour des motifs techniques, après son exploitation par la chaîne de traitement, il y a lieu de veiller à l'application des suites recommandées par les services de la Direction des Titres et Documents Sécurisés. Lorsqu'il s'agit d'un rejet temporaire découlant de l'exploitation des données du casier judiciaire du demandeur, il y a lieu de se conformer à la procédure réglementaire en vigueur.

Par ailleurs, et en attendant la conclusion d'un contrat programme en cours de négociation avec l'établissement public « Algérie Poste » pour la prise en charge des volets relatifs à l'enlèvement et l'acheminement à destination des communes des passeports biométriques personnalisés dans le cadre de cette procédure accélérée, il y a lieu de responsabiliser un correspondant habilité pour le retrait, en urgence, auprès de la DTDS de ces passeports et de veiller à leur délivrance sans délais aux titulaires par le service communal compétent.

II- SUR LE PLAN TECHNIQUE :

- Instruire les agents de vérification de la plateforme biométrique à l'effet d'utiliser correctement le logiciel d' enrôlement en précisant le type exact de la demande : procédure accélérée ou normale. Cette pratique permettra l'identification et la prise en charge rapide des demandes accélérées ;
- Instruire les services techniques de la Wilaya pour surveiller et assurer en permanence la haute disponibilité du réseau informatique reliant les plateformes biométriques à la DTDS ; ce qui permettra le transfert en temps réel des demandes accélérées ;
- Instruire les responsables de la plateforme biométrique pour :
 - Procéder, en temps réel, à la préparation et le chargement des dossiers (demandes accélérées) sur le poste de transfert ;
 - Signaler à la DTDS par fax uniquement les demandes accélérées qui n'ont pas été transférées après 24 heures ;
 - Veiller à l'application diligente des suites recommandées par les services de la DTDS, pour le traitement des demandes rejetées temporairement.

III- EN MATIERE DE CONTROLE :

Instruire l'Inspection Générale de la Wilaya en vue d'effectuer des visites régulières d'inspection au niveau des services locaux concernés afin de s'assurer de la fonctionnalité du dispositif mis en place et vous faire part des lacunes et incohérences relevées pour vous permettre de prendre les mesures correctives nécessaires.

Enfin, j'attends de tout un chacun, une implication effective et régulière qui doit donner lieu à des résultats tangibles sur le terrain.



Copie à titre de compte rendu à :

-Monsieur le Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Locales.

Copie pour exécution et suivi à Messieurs :

- L'Inspecteur Général,
- Le Directeur Général des Transmissions Nationales,
- Le Directeur Général des Libertés Publiques et des Affaires Juridiques,
- Le Directeur Général de la Modernisation, de la Documentation et des Archives,
- Le Directeur Général des Finances et des Moyens.

FROM : DAIRA -KHENCHELA-S-G

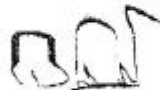
FAK NO. : 21332718733

18 Sep. 2016 10:24AM P1

FROM : DRAG-KHENCHELA/SRCE

FAK NO. : 1032720890

17 Sep. 2016 9:45PM P1


REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DES COLLECTIVITES LOCALES
LE SECRETAIRE GENERAL

N° 026 /DTDS/DGMDA/2016.

19 9632

11 SEP. 2016

14.30

11 SEP. 2016

AS357

A
Mesdames et Messieurs les Walis et les Walis Délégués
En communication aux Chefs de Dairas et
aux Présidents des Assemblées Populaires Communales

Objet : A/s de la délivrance de la Carte Nationale d'Identité Biométrique « CNIBE ».

J'ai l'honneur de vous informer que le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales a décidé de lancer progressivement la délivrance de la Carte Nationale d'Identité Biométrique « CNIBE ».

A cet effet, un plan de délivrance de la « CNIBE » a été arrêté comme suit :

- 1) **S'agissant des personnes disposant d'un passeport biométrique :**
Les personnes disposant d'un passeport biométrique demanderont leur Carte Nationale d'Identité Biométrique « CNIBE », sans se déplacer au site d'enrôlement, à partir d'un nouveau service électronique déjà intégré sur le site web du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales (www.interieur.gov.dz).

A l'issue de la production de la « CNIBE » demandée par Internet, le citoyen reçoit un message « SMS » l'informant de la date et du lieu de retrait de sa « CNIBE ».

Le citoyen reçoit un deuxième SMS l'informant de la date et du lieu de remise de son code PIN/PUK associé à sa CNIBE.

Afin d'assurer le succès de cette importante opération, il y a lieu d'instruire Mesdames et Messieurs les DRAG, les Walis Délégués, les Chefs de Dairas et les Présidents des APC pour prendre les mesures nécessaires à l'effet d'enregistrer et de remettre :

- Les « CNIBE » réceptionnées dans une première étape,
- Les enveloppes contenant le code PIN/PUK associé à chaque CNIBE réceptionnées dans une deuxième étape.

Il est à préciser que l'opération d'expédition et d'acheminement des CNIBE et des enveloppes contenant les codes PIN/PUK sont similaires aux opérations d'expédition et d'acheminement des passeports biométriques.

FROM : DAIRA -KHENCHELA-SP

DM : DRAG/KHENCHELA/SPCE

FOIX NO. : 032722090

17 Sep. 2016 9:45PM P2

2) **S'agissant des personnes ne disposant pas d'un passeport biométrique :**

Les personnes qui ne disposent pas d'un passeport biométrique et ayant une carte nationale d'identité ordinaire expirée ou qui arrive à expiration dans moins de six (06) mois, une carte ordinaire leur sera délivrée, après avoir effectué obligatoirement la procédure d'enrôlement biométrique.

A l'issue de la production de la « CNIBE », le citoyen reçoit un message « SMS » l'informant sur la date de retrait de sa « CNIBE ».

Afin d'assurer un canal fiable de communication avec le citoyen, son adresse et son numéro de téléphone doivent être introduits soigneusement lors de l'opération de l'enrôlement biométrique.

J'accorde une attention particulière à l'exécution de ces instructions et je vous demande de me communiquer les mesures prises pour la réussite de cette opération.

الأمين العام
الحسين مازوز



رقم
5037
القرار الصادر 2016

Copie : Monsieur le Ministre de l'Intérieur et des Collectivités Locales (ATCR).

FROM : SECRETARIAT - C-DAIRA KHENCHELA FAX NO. : 21332718733

29 Jun. 2017 12:16PM P1

4024/31

2017 جوان 28

14

République Algérienne Démocratique et Populaire

Wilaya de Khenchela
Direction des Transmissions Nationales
N° : 217/WK/DTN/2017

2017 جوان 28
3616

LE WALI DE LA WILAYA DE KHENCHELA

- Mrs CHES DE DAIRA EN COMMUNICATION AUX P/APC
- Mrs LES DIRECTEURS DE L'EXECUTIF

Objet : Note relative aux mesures préventives contre les cyber-attaques.

EN VUE DE SE PROTEGER CONTRE LES CYBER-ATTAQUES QUI PEUVENT CIBLER LES SYSTEMES INFORMATIQUES MIS EN PLACE AU NIVEAU DE VOS STRUCTURES A TRAVERS LES FAILLES ET VULNERABILITES DES VERSIONS DES SYSTEMES D'EXPLOITATION TEL QUE WINDOWS DONT LES CORRECTIFS DES VERSIONS COMME WINDOWS XP ET WINDOWS SERVER 2003 NE SONT PLUS PRIS EN CHARGE PAR LES SUPPORTS DE MICROSOFT ET EN VUE DE SECURISER AU MIEUX LES DONNEES PARTICULIEREMENT LES PLUS SENSIBLES, JE VOUS DEMANDE DE REDOUBLER DE VIGILANCE ET D'INSTRUIRE VOS SERVICES TECHNIQUES CONCERNES DE PROCEDER EN URGENCE A L'APPLICATION STRICTE DES MESURES PREVENTIVES SUIVANTES :

- INSTALLER DES VERSIONS DE WINDOWS PRISE EN CHARGE PAR MICROSOFT (WINDOWS 7 ET VERSIONS PLUS RECENTES)
- DANS LE CAS OU IL EST DIFFICILE DE METTRE A NIVEAU LES SYSTEMES EXISTANTS OBSOLETES, IL Y A LIEU DE DESACTIVER LES PORTS RDP (REMOTE DESKTOP PROTOCOL) OU LES METTRE DERRIERE UN PARE-FEU.

- UTILISER UN ANTIVIRUS ET ASSURER LES MISES A JOUR.
- EVITER LES COMPORTEMENTS LIES AUX CLICS SUR DES LIENS DANS DES EMAILS D'EXPEDITEURS INCONNUS, AUX TELECHARGEMENTS A PARTIR DES SITES WEB NON OFFICIELS.
- BIEN EXAMINER VOS EMAILS POUR OBSERVER TOUT CONTENU INHABITUEL.

J'ATTACHE UNE IMPORTANCE CAPITALE A L'EXECUTION DE CES INSTRUCTIONS DANS LES MEILLEURS DELAIS.



28 JUN 2017

LE WALI

انوال
بکوش

ملحق رقم 03

دليل المقابلة

دليل المقابلة

1- هل يوجد فريق رقمنة بالمجلس الشعبي البلدي؟

.....

2- ما هي مهام المصلحة البيومترية؟

.....

3- ما هي طبيعة عمل فريق الرقمنة؟

.....

4- ما هي أسباب تطبيق الرقمنة؟

.....

5- ما هي أسس اختيار المواد المرقمنة؟

.....

6- هل هناك إجراء معين يستحوذ على جل اهتمامكم خلال هذه العملية؟

.....

7- هل يوجد نزاعات بين الموظفين نتيجة لعدم قبول تطبيق هذه التقنية؟

.....

8- هل الرقمنة أمر ايجابي أم سلبي حسب رأيك ؟ ولماذا؟

.....

9- فيما تتمثل الصعوبات التي تحول دون تطبيقها؟

.....

10- فيما يتمثل تأثير الرقمنة على فعالية الأداء؟

.....

ملحق رقم 04

قوانين وشهادات إدارية



خنشلة في : 04 جويلية 2017

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي

أمانة العميد

الرقم: الحك.ع.اج.ان/أ.ع/2017

بلدية خنشلة
البريد الوارد
التاريخ 15 أوت 2017
الرقم 8743

الموضوع: ترخيص

السيد الرئيس:

في إطار انجازه لأطروحة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع الموسومة بـ: الرقمنة وتأثيرها على فعالية

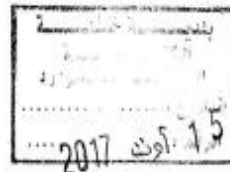
أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، واستكمالا للمعلومات النظرية والمفاهيمية التي جمعها . يشرفني أن

أتمس من سيادتكم السامية الترخيص للطالب: حططاري سمير الحامل لبطاقة رقم: ssh3/40/2014/03

بالدخول إلى المؤسسة التي تشرفون على تسييرها ، من أجل إجراء دراسة ميدانية لإنهاء عمله البحثي.

لكم منا فائق التحية والتقدير .

عميد الكلية
م. بوف لمنصور
كلية العلوم الاجتماعية
والإنسانية بالنيابة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية خنشلة

دائرة خنشلة

بلدية خنشلة

الرقم: 2017/1909

شهادة الداربية

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية خنشلة يشهد بأن السيد(ة): حفطاري سمير المولود في: 1988/06/04 بـ خنشلة و الحامل لبطاقة الطالب رقم: ssh 3/40/2014/03 .

قد قام بإجراء دراسة ميدانية لإنهاء عمله البحثي الخاص بأطروحة الدكتوراه على مستوى بلدية خنشلة ، حيث أنه قام بإجراء مقابلات مع كل من السادة :

• رئيس المجلس الشعبي البلدي حشوف كمال

• الأمين العام للبلدية بوزيدي عبد الحفيظ

• رئيس مصلحة تسيير المستخدمين درناني جمال

• رئيس المصلحة البيومترية بوشريط إيمان

• رئيس مكتب البطاقات الرمادية صالح لزهري

• رئيس مصلحة الحالة المدنية مشري فيصل

بالإضافة إلى توزيعه إستمارات الاستبيان على الموظفين و الحصول على وثائق و تعليمات خاصة بموضوع الرقمنة

سلمت له (ا) هذه الشهادة لإستعمالها في حدود ما يسمح به القانون .

خنشلة في : 30 أوت 2017

رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي



كمال حشوف

المادة 3 : بطاقة التعريف الوطنية وثيقة هوية فردية تسلّم لكل مواطن جزائري بدون شرط السن.

المادة 4 : لا يمكن أبداً كان أن يحوز أكثر من بطاقة تعريف وطنية واحدة، في نفس الوقت.

المادة 5 : تحدد مدة صلاحية بطاقة التعريف الوطنية بعشر (10) سنوات للأشخاص البالغين تسع عشرة (19) سنة فأكثر. وتحدد بخصم (5) سنوات للقصر الذين يقل سنهم عن تسع عشرة (19) سنة.

وتسري مدة صلاحيتها ابتداءً من تاريخ إعدادها.

المادة 6 : تكون بطاقة التعريف الوطنية من نوع بيومتري إلكتروني و تحتوي على شريحتين

- تتضمن الشريحة الأولى معلومات إدارية ومعلومات تخص صاحبها،

- تتضمن الشريحة الثانية تطبيقات من أجل التحقق من صاحبها.

المادة 7 : تسلّم بطاقة التعريف الوطنية مرفقة برمز سري في ظرف مغلق يوضع تحت مسؤولية صاحبها أو وليه الشرعي.

يستعمل الرمز السري من أجل الولوج إلى الخدمات الإلكترونية.

المادة 8 : تحدد المواصفات التقنية لبطاقة التعريف الوطنية وكذا المعلومات المشفرة الخاصة بصاحبها بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

الفصل الثاني

إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها

المادة 9 : تعد بطاقة التعريف الوطنية مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

تودع ملفات طلب بطاقة التعريف الوطنية على مستوى إحدى بلديات ولاية الإقامة بالنسبة للمواطنين المسجلين في التراب الوطني أو لدى المراكز الدبلوماسية والقنصلية بالنسبة للمواطنين المسجلين في الخارج.

المادة 10 : تسلّم السلطة المختصة التي أودع لديها ملف الطلب، بطاقة التعريف الوطنية لصاحبها فور إعدادها.

ويبلغ الطالب بإعدادها بكل وسيلة ملائمة.

تلقى وتتلّف كل بطاقة تعريف وطنية تم إعدادها ولم تسحب من قبل صاحبها، في أجل ستة (6) أشهر من تاريخ إشعاره بالسحب. ويجب على السلطة المختصة بالتسليم أن تعلم موقع تشخيص الوثيقة من أجل تعطيل الإمكانات الوظيفية للبطاقة.

- وبمقتضى القانون رقم 12 - 07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية.

- وبمقتضى القانون رقم 14 - 03 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 24 فبراير سنة 2014 والمتعلق بسندات ووثائق السفر.

- وبمقتضى القانون رقم 15 - 04 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.

- وبمقتضى المرسوم رقم 67 - 126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1387 الموافق 21 يوليو سنة 1967 والمتعلق بإحداث بطاقة التعريف الوطنية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 - 405 المؤرخ في 21 رمضان عام 1423 الموافق 26 نوفمبر سنة 2002 والمتعلق بالوظيفة القنصلية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15 - 125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة المعدل.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10 - 210 المؤرخ في 7 شوال عام 1431 الموافق 16 سبتمبر سنة 2010 والمتضمن إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14 - 75 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 17 فبراير سنة 2014 الذي يحدد قائمة ووثائق الحالة المدنية.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15 - 204 المؤرخ في 11 شوال عام 1436 الموافق 27 يوليو سنة 2015 والمتضمن إعفاء المواطن من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديث كفاءات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها.

الفصل الأول

احكام عامة

المادة 2 : بطاقة التعريف الوطنية المحدثه بموجب المرسوم رقم 67 - 126 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1387 الموافق 21 يوليو سنة 1967، وثيقة تثبت هوية صاحبها.

الفصل الثالث

تجديد بطاقة التعريف الوطنية

المادة 17 : يمكن طلب تجديد بطاقة التعريف الوطنية في الحالات الآتية :

- خلال الثلاثة (3) أشهر التي تسبق تاريخ انقضاء صلاحيتها،
- في حالة تغيير المعلومات المتعلقة بالحالة المدنية لطالبيها،

- عند بلوغ القاصر صاحب بطاقة التعريف الوطنية سن تسع عشرة (19) سنة،

- عند التصريح بضياعها أو إتلافها أو سرقتها.

المادة 18 : في حالة ضياع بطاقة التعريف الوطنية أو إتلافها أو سرقتها، يلزم صاحبها بالتصريح بذلك فوراً، لدى أقرب مصلحة للأمن أو لدى المراكز الدبلوماسية والقنصلية في الخارج.

يجب على مصالح الأمن والمراكز الدبلوماسية والقنصلية أن تعلم دون مهلة، البلدية أو المركز الدبلوماسي والقنصلي مكان الإصدار بغرض جعل بطاقة التعريف الوطنية غير قابلة للاستعمال.

كما يجب أن تعلم هذه المصالح مصلحة صحيفة السوابق القضائية المركزية في حالة ضياع أو سرقة بطاقة التعريف الوطنية.

المادة 19 : يتكون ملف تجديد بطاقة التعريف الوطنية من استمارة يملؤها ويوقعها المعني أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر، وترفق بما يأتي :

- بطاقة التعريف الوطنية منتهية الصلاحية أو التصريح بالضياع أو الإتلاف أو السرقة،

- شهادة إقامة سارية المفعول، في حالة تغيير الإقامة،

- صورة (1) شمسية للهوية حديثة وبالألوان، بخلفية موحدة وبدون إطار وباللون الأبيض.

بالنسبة للحالة المنصوص عليها في النقطة الأولى من المادة 17 أعلاه، تسحب بطاقة التعريف الوطنية القديمة من صاحبها بمجرد استلامه بطاقة التعريف الوطنية الجديدة.

المادة 20 : يتعرض كل شخص يقلد أو يزور أو يزيف بطاقة التعريف الوطنية أو يستعمل عمداً بطاقة تعريف وطنية مقلدة أو مزورة أو مزيفة، إلى العقوبات المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

تحدد كميّيات إلغاء بطاقة التعريف الوطنية وإتلافها بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

المادة 11 : تسلم بطاقة التعريف الوطنية للمواطنين المقيمين في التراب الوطني من قبل الوالي أو أي موظف آخر مؤهل يفوضه لهذا الغرض، على أساس ملف يحتوي على استمارة يملؤها ويوقعها المعني، أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر، وترفق بما يأتي :

- شهادة الجنسية،

- شهادة إقامة سارية المفعول،

- صورتان (2) شمسيّتان للهوية حديثتان وبالألوان ومتماثلتان، بخلفية موحدة بدون إطار وباللون الأبيض.

المادة 12 : تسلم بطاقة التعريف الوطنية للمواطنين المقيمين في الخارج من قبل رؤساء المراكز الدبلوماسية والقنصلية أو أي موظف قنصلي آخر مؤهل يفوض لهذا الغرض، على أساس ملف يحتوي على استمارة يملؤها ويوقعها المعني، أو الولي الشرعي بالنسبة للقصر، وترفق بما يأتي :

- شهادة الجنسية،

- نسخة من بطاقة التسجيل القنصلية،

- صورتان (2) شمسيّتان للهوية حديثتان وبالألوان ومتماثلتان، بخلفية موحدة بدون إطار وباللون الأبيض.

المادة 13 : حضور طالب بطاقة التعريف الوطنية إخباري من أجل التقاط المعطيات البيومترية.

يعفى القصر البالغون أقل من اثنتي عشرة (12) سنة من التقاط البصمات الإصبعية.

المادة 14 : تتأكد المصالح المختصة بالبلدية أو المراكز الدبلوماسية والقنصلية، حسب الحالة، من صحة المعلومات المتعلقة بالحالة المدنية لطالب بطاقة التعريف الوطنية.

المادة 15 : يعفى كل مواطن يحوز جواز سفر يتضمن معطيات بيومترية من إجراء التقاط هذه المعطيات عند طلبه بطاقة التعريف الوطنية.

غيسر أنه، يمكن المواطن أن يطلب إعادة إجراء التقاط المعطيات البيومترية في حالة ما إذا استلزم الأمر ذلك.

المادة 16 : في حالة وفاة صاحب بطاقة التعريف الوطنية، تبلغ البلدية أو المركز الدبلوماسي والقنصلي التي سجلت لديها الوفاة، دون مهلة، سلطة الإصدار بغرض جعل هذه الوثيقة غير قابلة للاستعمال.

ملحق رقم 05

مخرجات برنامج SPSS

ملحق

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن الخبرة الدخل الوظيفة المستوى
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Statistics

		الجنس	السن	الخبرة المهنية	الدخل	الوظيفة	المستوى التعليمي
N	Valid	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	41,7	41,7	41,7
	أنثى	70	58,3	58,3	100,0
Total		120	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	(20-35)	34	28,3	28,3	28,3
	(36-45)	64	53,3	53,3	81,7
	أكثر من 50 سنة	22	18,3	18,3	100,0
Total		120	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	(5-0) سنوات	73	60,8	60,8	60,8
	(10-6) سنوات	27	22,5	22,5	83,3
	أكثر من 10 سنوات	20	16,7	16,7	100,0
Total		120	100,0	100,0	

الدخل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	منخفض	39	32,5	32,5	32,5
	متوسط	81	67,5	67,5	100,0
Total		120	100,0	100,0	

ملحق

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف دائم	75	62,5	62,5	62,5
موظف متعاقد	45	37,5	37,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	19	15,8	15,8	15,8
تقني / تقني سامي	65	54,2	54,2	70,0
جامعي	36	30,0	30,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Statistics

		يتم اللجوء إلى الرقمنة لأمن وسرية المعلومات	الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة في العمليات الإدارية	تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية الوظيفية في المؤسسة	يؤدي تطبيق عملية الرقمنة إلى بذل جهد أقل من طرف الموظفين	الانتقال من الأرشيف الورقي إلى الأرشيف الإلكتروني يؤثر على الجانب الصحي للموظف
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		تطبيق هذه التقنية يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة	تخلق الرقمنة نوع من التميز والإبداع داخل المؤسسة	تعمل الرقمنة على تبسيط المهام المكونة للوظيفة وتسهيل اللجوء إلى المعلومات وقت الحاجة	إستخدام الأساليب الرقمية يساهم في مكافحة الفساد الإداري، القضاء على البيروقراطية وتقليص مظاهر المحسوبية	تطبق الرقمنة لمسايرة العصر ومواكبة التغيرات العلمية التقنية والتقدم التكنولوجي من خلال خلق مجتمع معلوماتي
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0

ملحق

Statistics

		توفير مناخ ملائم للعمل يكون نتيجة توظيف الرقمنة	الرقمنة تتيح إمكانية تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة
N	Valid	120	120
	Missing	0	0

Frequency Table

يتم اللجوء إلى الرقمنة لأمن وسرية المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	11	9,2	9,2	12,5
	محايد	9	7,5	7,5	20,0
	أوافق	72	60,0	60,0	80,0
	أوافق بشدة	24	20,0	20,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة في العمليات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	4,2	4,2	4,2
	لا أوافق	10	8,3	8,3	12,5
	محايد	8	6,7	6,7	19,2
	أوافق	75	62,5	62,5	81,7
	أوافق بشدة	22	18,3	18,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية الوظيفية في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	9	7,5	7,5	10,8
	محايد	8	6,7	6,7	17,5
	أوافق	77	64,2	64,2	81,7
	أوافق بشدة	22	18,3	18,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

ملحق

يؤدي تطبيق عملية الرقمنة إلى بذل جهد أقل من طرف الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
لا أوافق	4	3,3	3,3	4,2
محايد	4	3,3	3,3	7,5
أوافق	97	80,8	80,8	88,3
أوافق بشدة	14	11,7	11,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

الانتقال من الأرشيف الورقي إلى الأرشيف الإلكتروني يؤثر على الجانب الصحي للموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	18	15,0	15,0	15,0
لا أوافق	87	72,5	72,5	87,5
محايد	4	3,3	3,3	90,8
أوافق	9	7,5	7,5	98,3
أوافق بشدة	2	1,7	1,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

تطبيق هذه التقنية يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	4	3,3	3,3	3,3
لا أوافق	10	8,3	8,3	11,7
محايد	8	6,7	6,7	18,3
أوافق	78	65,0	65,0	83,3
أوافق بشدة	20	16,7	16,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

تخلق الرقمنة نوع من التميز والإبداع داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	7	5,8	5,8	5,8
محايد	4	3,3	3,3	9,2
أوافق	95	79,2	79,2	88,3
أوافق بشدة	14	11,7	11,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

ملحق

تعمل الرقمنة على تبسيط المهام المكونة للوظيفة وتسهيل اللجوء إلى المعلومات وقت الحاجة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	,8	,8	,8
محايد	2	1,7	1,7	2,5
أوافق	111	92,5	92,5	95,0
أوافق بشدة	6	5,0	5,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

إستخدام الأساليب الرقمية يساهم في مكافحة الفساد الإداري، القضاء على البيروقراطية وتقليص مظاهر المحسوبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	15	12,5	12,5	12,5
لا أوافق	77	64,2	64,2	76,7
محايد	4	3,3	3,3	80,0
أوافق	13	10,8	10,8	90,8
أوافق بشدة	11	9,2	9,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

تطبيق الرقمنة لمسايرة العصر ومواكبة التغيرات العلمية والتقنية والتقدم التكنولوجي من خلال خلق مجتمع

معلوماتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	1,7	1,7	1,7
لا أوافق	2	1,7	1,7	3,3
محايد	5	4,2	4,2	7,5
أوافق	103	85,8	85,8	93,3
أوافق بشدة	8	6,7	6,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

توفير مناخ ملائم للعمل يكون نتيجة توظيف الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
لا أوافق	3	2,5	2,5	3,3
محايد	2	1,7	1,7	5,0
أوافق	99	82,5	82,5	87,5
أوافق بشدة	15	12,5	12,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

ملحق

الرقمنة تتيح إمكانية تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	4	3,3	3,3	3,3
لا أوافق	3	2,5	2,5	5,8
محايد	3	2,5	2,5	8,3
أوافق	93	77,5	77,5	85,8
أوافق بشدة	17	14,2	14,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Statistics

		الخوف من العمالة الفائضة يحول دون تطبيق الرقمنة	نقص الإمكانيات المادية يعيق تجسيد مشروع الرقمنة	قلة الخبراء و المختصين في المجال الرقمي يقف دون تفعيل تقنية الرقمنة	يؤدي الروتين إلى رفض العمليات الرقمية من قبل المرؤوسين	عدم إعطاء الأهمية اللازمة لبرامج التكوين وعدم كفاءة المستخدمين يؤدي لعدم قبول الرقمنة من طرف بعض الموظفين
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		ترتفع نسبة تطبيق الرقمنة بارتفاع الوعي والتقافة التنظيمية والمستوى التعليمي لدى الموظفين	درجة الإهتمام بنظم الصيانة تنعكس على مدى قبول أو رفض الرقمنة	تزيد نسبة تقبل الرقمنة كلما زاد معدل الجودة الذي تحققه	عدم وجود التكمال والتنسيق الرقمي بين مختلف المؤسسات يحول دون تطبيق الرقمنة	الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

ملحق

		مدى نجاعة برامج و أساليب الحفظ والحماية الإلكترونية له تأثير على تجسيد مشروع الرقمنة	التخوف من القرصنة الإلكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة
N	Valid	120	120
	Missing	0	0

Frequency Table

الخوف من العمالة الفانضة يحول دون تطبيق الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	5	4,2	4,2	4,2
محاييد	5	4,2	4,2	8,3
أوافق	94	78,3	78,3	86,7
أوافق بشدة	16	13,3	13,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

نقص الإمكانيات المادية يعيق تجسيد مشروع الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	3	2,5	2,5	2,5
محاييد	4	3,3	3,3	5,8
أوافق	103	85,8	85,8	91,7
أوافق بشدة	10	8,3	8,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

قلة الخبراء و المختصين في المجال الرقمي يقف دون تفعيل تقنية الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	5	4,2	4,2	4,2
محاييد	4	3,3	3,3	7,5
أوافق	92	76,7	76,7	84,2
أوافق بشدة	19	15,8	15,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

ملحق

يؤدي الروتين إلى رفض العمليات الرقمية من قبل المرؤوسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	6	5,0	5,0	5,0
محايد	5	4,2	4,2	9,2
أوافق	90	75,0	75,0	84,2
أوافق بشدة	19	15,8	15,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

عدم إعطاء الأهمية اللازمة لبرامج التكوين وعدم كفاءة المستخدمين يؤدي لعدم قبول الرقمنة من طرف بعض

الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	4	3,3	3,3	3,3
لا أوافق	9	7,5	7,5	10,8
محايد	7	5,8	5,8	16,7
أوافق	79	65,8	65,8	82,5
أوافق بشدة	21	17,5	17,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

ترتفع نسبة تطبيق الرقمنة بارتفاع الوعي والثقافة التنظيمية والمستوى التعليمي لدى الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	4	3,3	3,3	3,3
محايد	3	2,5	2,5	5,8
أوافق	96	80,0	80,0	85,8
أوافق بشدة	17	14,2	14,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

درجة الإهتمام بنظم الصيانة تنعكس على مدى قبول أو رفض الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
لا أوافق	5	4,2	4,2	5,0
محايد	4	3,3	3,3	8,3
أوافق	93	77,5	77,5	85,8
أوافق بشدة	17	14,2	14,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

ملحق

تزيد نسبة تقبل الرقمنة كلما زاد معدل الجودة الذي تحققه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	12	10,0	10,0	10,0
لا أوافق	92	76,7	76,7	86,7
محايد	5	4,2	4,2	90,8
أوافق	7	5,8	5,8	96,7
أوافق بشدة	4	3,3	3,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

عدم وجود التكامل والتنسيق الرقمي بين مختلف المؤسسات يحول دون تطبيق الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	4	3,3	3,3	3,3
محايد	4	3,3	3,3	6,7
أوافق	98	81,7	81,7	88,3
أوافق بشدة	14	11,7	11,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	4	3,3	3,3	3,3
محايد	4	3,3	3,3	6,7
أوافق	97	80,8	80,8	87,5
أوافق بشدة	15	12,5	12,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

مدى نجاعة برامج و أساليب الحفظ والحماية الإلكترونية له تأثير على تجسيد مشروع الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	1,7	1,7	1,7
لا أوافق	7	5,8	5,8	7,5
محايد	5	4,2	4,2	11,7
أوافق	87	72,5	72,5	84,2
أوافق بشدة	19	15,8	15,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

ملحق

التخوف من القرصنة الإلكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
لا أوافق	5	4,2	4,2	5,0
محايد	5	4,2	4,2	9,2
أوافق	91	75,8	75,8	85,0
أوافق بشدة	18	15,0	15,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Statistics

	تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات إبتكارية تحسن أداء الموارد البشرية وزيادة دقته	تؤدي الرقمنة إلى الرضا الوظيفي	تحقيق الفعالية في التسيير	الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية ومدروسة (ترشيد الإستهلاك)	استخدام الموارد البشرية للرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة
N Valid	120	120	120	120	120
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	تؤدي الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة	نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن	يتم تقليص التكلفة المالية نتيجة لاستعمال الرقمنة	تحقق الرقمنة مردودية أكبر	تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الانضباط
N Valid	120	120	120	120	120
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات و العمليات الإدارية	تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة إرتباطية بالعمليات الرقمية.
N Valid	120	120
Missing	0	0

ملحق

Frequency Table

تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات ابتكارية تحسن أداء الموارد البشرية وزيادة دقته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	1,7	1,7	1,7
لا أوافق	9	7,5	7,5	9,2
محايد	6	5,0	5,0	14,2
أوافق	85	70,8	70,8	85,0
أوافق بشدة	18	15,0	15,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

تؤدي الرقمنة إلى الرضا الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	20	16,7	16,7	16,7
لا أوافق	81	67,5	67,5	84,2
محايد	7	5,8	5,8	90,0
أوافق	11	9,2	9,2	99,2
أوافق بشدة	1	,8	,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في التسيير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
لا أوافق	9	7,5	7,5	8,3
محايد	7	5,8	5,8	14,2
أوافق	85	70,8	70,8	85,0
أوافق بشدة	18	15,0	15,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية ومدروسة (ترشيد الإستهلاك)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	5	4,2	4,2	4,2
لا أوافق	6	5,0	5,0	9,2
محايد	5	4,2	4,2	13,3
أوافق	83	69,2	69,2	82,5
أوافق بشدة	21	17,5	17,5	100,0

ملحق

الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية ومدروسة (ترشيد الإستهلاك)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	5	4,2	4,2	4,2
لا أوافق	6	5,0	5,0	9,2
محايد	5	4,2	4,2	13,3
أوافق	83	69,2	69,2	82,5
أوافق بشدة	21	17,5	17,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

استخدام الموارد البشرية للرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	11	9,2	9,2	9,2
محايد	5	4,2	4,2	13,3
أوافق	84	70,0	70,0	83,3
أوافق بشدة	20	16,7	16,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

تؤدي الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	6	5,0	5,0	5,0
محايد	9	7,5	7,5	12,5
أوافق	86	71,7	71,7	84,2
أوافق بشدة	19	15,8	15,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	2	1,7	1,7	1,7
أوافق	114	95,0	95,0	96,7
أوافق بشدة	4	3,3	3,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

ملحق

يتم تقليص التكلفة المالية نتيجة لاستعمال الرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	1,7	1,7	1,7
لا أوافق	6	5,0	5,0	6,7
محايد	6	5,0	5,0	11,7
أوافق	89	74,2	74,2	85,8
أوافق بشدة	17	14,2	14,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

تحقق الرقمنة مردودية أكبر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
لا أوافق	7	5,8	5,8	6,7
محايد	6	5,0	5,0	11,7
أوافق	88	73,3	73,3	85,0
أوافق بشدة	18	15,0	15,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الإلتصاف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	8	6,7	6,7	6,7
محايد	4	3,3	3,3	10,0
أوافق	90	75,0	75,0	85,0
أوافق بشدة	18	15,0	15,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات و العمليات الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	8	6,7	6,7	6,7
محايد	4	3,3	3,3	10,0
أوافق	89	74,2	74,2	84,2
أوافق بشدة	19	15,8	15,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

ملحق

تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	,8	,8	,8
لا أوافق	1	,8	,8	1,7
محايد	1	,8	,8	2,5
أوافق	115	95,8	95,8	98,3
أوافق بشدة	2	1,7	1,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Statistics

		يتم اللجوء إلى الرقمنة لأمن وسرية المعلومات	الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة في العمليات الإدارية	تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية الوظيفية في المؤسسة	يؤدي تطبيق عملية الرقمنة إلى بذل جهد أقل من طرف الموظفين
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,84	3,83	3,87	3,99
Std. Deviation		,961	,967	,916	,601

Statistics

		الانتقال من الأرشيف الورقي إلى الأرشيف الإلكتروني يؤثر على الجانب الصحي للموظف	تطبيق هذه التقنية يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة	تخلق الرقمنة نوع من التميز والإبداع داخل المؤسسة	تعلم الرقمنة على تبسيط المهام المكونة للوظيفة وتسهيل اللجوء إلى المعلومات وقت الحاجة
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,08	3,83	3,97	4,02
Std. Deviation		,795	,920	,621	,317

ملحق

Statistics

		إستخدام الأساليب الرقمية يساهم في مكافحة الفساد الإداري، القضاء على البيروقراطية وتقليص مظاهر المحسوبية	تطبيق الرقمنة لمسايرة العصر ومواكبة التغيرات العلمية التقنية والتقدم التكنولوجي من خلال خلق مجتمع معلوماتي	توفير مناخ ملائم للعمل يكون نتيجة توظيف الرقمنة	الرقمنة تتيح إمكانية تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,40	3,94	4,03	3,97
Std. Deviation		1,126	,569	,564	,755

FREQUENCIES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12
 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Statistics

		الخوف من العمالة الفائضة يحول دون تطبيق الرقمنة	نقص الإمكانيات المادية يعيق تجسيد مشروع الرقمنة	قلة الخبراء و المختصين في المجال الرقمي يقف دون تفعيل تقنية الرقمنة	يؤدي الروتين إلى رفض العمليات الرقمية من قبل المرؤوسين
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,01	4,00	4,04	4,02
Std. Deviation		,587	,467	,600	,635

Statistics

		عدم إعطاء الأهمية اللازمة لبرامج التكوين وعدم كفاءة المستخدمين يؤدي لعدم قبول الرقمنة من طرف بعض الموظفين	ترتفع نسبة تطبيق الرقمنة بارتفاع الوعي والثقافة التنظيمية والمستوى التعليمي لدى الموظفين	درجة الإهتمام بنظم الصيانة تنعكس على مدى قبول أو رفض الرقمنة	تزيد نسبة تقبل الرقمنة كلما زاد معدل الجودة الذي تحققه
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,87	4,05	4,00	2,16
Std. Deviation		,907	,548	,648	,810

ملحق

Statistics

		عدم وجود التكامل والتنسيق الرقمي بين مختلف المؤسسات يحول دون تطبيق الرقمنة	الفيروسات وتلف الملفات الإلكترونية من أبرز تحديات الرقمنة	مدى نجاعة برامج و أساليب الحفظ والحماية الإلكترونية له تأثير على تجسيد مشروع الرقمنة	التخوف من القرصنة الإلكترونية يؤثر على نسبة تطبيق الرقمنة
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,02	4,03	3,95	4,00
Std. Deviation		,534	,542	,765	,661

```
FREQUENCIES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Statistics

		تساهم الرقمنة بصفة فعالة في خلق نشاطات ابتكارية تحسن أداء الموارد البشرية وزيادة دقته	تؤدي الرقمنة إلى الرضا الوظيفي	تساهم الرقمنة في تحقيق الفعالية في التسيير	الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية ومدروسة (ترشيد الإستهلاك)
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,90	2,10	3,92	3,91
Std. Deviation		,803	,814	,762	,889

Statistics

		استخدام الموارد البشرية للرقمنة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة	تؤدي الأعمال بكل موضوعية في ظل العمل بالرقمنة	عن طريق الرقمنة نتمكن من إنجاز المهام الإدارية في أقل وقت ممكن	يتم تقليص التكلفة المالية نتيجة لاستعمال الرقمنة
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,94	3,98	4,02	3,94
Std. Deviation		,759	,661	,224	,737

ملحق

Statistics

		تحقق الرقمنة مردودية أكبر	تفعيل أنظمة الرقابة الإلكترونية يؤدي إلى الإنضباط	تؤدي الرقمنة إلى تنظيم مختلف المعلومات و العمليات الإدارية	تطوير المؤسسة والعمل الإداري له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية.
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,96	3,98	3,99	3,97
Std. Deviation		,715	,673	,680	,365

RELIABILITY

```
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8  
b9 b10 b11 b12 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	120	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	36

RELIABILITY

```
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 b12  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	120	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	120	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	12

RELIABILITY

```
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	120	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,702	12

RELIABILITY

```

/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 c11 c12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	120	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	120	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	12

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=تكنولوجيا الأسباب
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Correlations

		الأسباب	تكنولوجيا
الأسباب	Pearson Correlation	1	,656**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
تكنولوجيا	Pearson Correlation	,656**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق

CORRELATIONS

/VARIABLES=التحديات مختصين
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Correlations

		التحديات	مختصين
التحديات	Pearson Correlation	1	-,047
	Sig. (2-tailed)		,607
	N	120	120
مختصين	Pearson Correlation	-,047	1
	Sig. (2-tailed)	,607	
	N	120	120

CORRELATIONS

/VARIABLES=الفعالية التأثير
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] C:\Users\Pc_Pc\Desktop\Untitled2.sav

Correlations

		التأثير	الفعالية
التأثير	Pearson Correlation	1	,753**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
الفعالية	Pearson Correlation	,753**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



الملخصات



الملخص:

حاولت الدراسة الراهنة أن تؤسس لخلفية نظرية وميدانية شاملة لتكون بمثابة أرضية خصبة للإلمام بالجوانب الأساسية للتحويل الرقمي ورسم الإطار التقني العام لتكيفية تكنولوجيا الرقمنة بما يفضي إلى توضيح إطارها الاجتماعي، ومعرفة أسس الارتباط بين مفاهيم النظام الاجتماعي وأنساقه المختلفة بما تقدمه من تغيرات وتطورات، حيث تعد البيئة الرقمية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين فعالية الأداء ومنظومة للأعمال والأنشطة المنجزة عبر الشبكات والأجهزة الإلكترونية نظرا لطبيعة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمزايا التي توفرها. لذا نجد أن فرص الاستثمار في هذا المجال دفعت الجزائر إلى البدء في انتهاج إستراتيجية لبعث مشروع رقمي من شأنه تحويل عمل المؤسسات العصرية من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الرقمية بهدف التحديث والتطوير الإداري من خلال سرعة الإنجاز، الدقة والإتقان في الأداء، تبسيط الإجراءات الإدارية، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، الأمر الذي يمكن المؤسسة من تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل.

كما تحظى الرقمنة بأهمية كبرى نظرا لإسهامها الكبير في تحقيق فعالية الأداء والحفاظ على بقاء المؤسسة في ظل المشهد التنافسي، من خلال استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وبكفاءة عالية مع الحفاظ على صحة وراحة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تطوير وتقويم قدرات ومهارات الابتكار لديهم، مما يهيئ الأجواء لإحداث إصلاحات جوهرية فاعلة في البيئة التنظيمية.

ومن أبرز أهدافنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على البعد المعرفي والمنهجي لتطبيق الرقمنة ومختلف تأثيراتها في المؤسسة وعلاقتها بفعالية أداء الموارد البشرية، وقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي تم على مرحلتين؛ حيث كانت الخطوة الأولى هي مرحلة استطلاع واستكشاف مجال البحث المتمثل في بلدية خنشلة وبالتحديد مصلحة الحالة المدنية والمصلحة البيومترية، ثم مرحلة الوصف الموضوعي وهنا كان التشخيص والتعمق بالوصف، فقمنا بوصف المصلحتين محل الدراسة، بالإضافة إلى أن تطبيقنا لهذا المنهج كان بغية استيعاب الإطار النظري لموضوع الرقمنة وفعالية الأداء وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس ومشكلة البحث فضلنا اختيار المسح الاجتماعي باستخدام طريقة المسح الشامل، بهدف الوصول إلى دقة النتائج المتحصل عليها وتجنبنا لأخطاء التعميم التي تنتج من استخدام البيانات المأخوذة من عينة محددة وكذلك أخطاء التحيز والصدفة، وقد قمنا برسم خطة المسح والتي شملت الغرض منه وتحديد مجتمع البحث الذي سنجري عليه المسح والمتمثل في فريق عمل الرقمنة الذي يتعامل بهذه التقنية مما يؤهل أفرادها للإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها هو أن الرقمنة ساهمت في زيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء ورفع الكفاءة في المؤسسات والشركات، إذ تعمل الرقمنة من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة

المختصة في المؤسسة مرورا بالجهات ذات العلاقة وإنهائها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها. فتبني إستراتيجيات واضحة لإدارة المعاملات والمهام رقميا ينعكس على جودة الإنتاج والمردودية، السرعة في الإنجاز، والسهولة في انسياب آلية العمل، وهذا يقودنا إلى ضرورة الاهتمام بالإطار البشري الذي هو عنصر مهم جدا في إنجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي من خلال التدريب والتوجيه المستمرين لرفع كفاءة وفعالية الأداء والتحفيز على المبادرة والابتكار، وتهيئة البيئة المناسبة لذلك، كما أن تطوير المؤسسة والعمل الإداري وفعالية أداء الموارد البشرية له علاقة ارتباطية بالعمليات الرقمية نظرا لما يتطلبه من ضرورة الأخذ بأسباب التحديث من تقنيات رقمية ونظم متطورة من أجل ترسيخ مبدأ توفير المعلومة لطلابها، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتمكين المؤسسة من التجاوب بطريقة فعالة وسريعة وبجهد أقل مع متغيرات بيئة العمل والمنافسة.

Abstract:

The present study attempted to establish a comprehensive theoretical and practical background to serve as a fertile platform to familiarize with the fundamental aspects of digital transformation and to draw the general technical framework for the composition of technological digitization, This leads to clarifying its social framework and knowing the fundamentals of the link between the concepts of social system and its different contexts including changes and developments where the digital environment is a continuous dynamic process to improve the effectiveness of performance ,a system of works and activities carried out through networks and electronic devices .This is due to the nature of the great evolution of information and communication technology and the advantages provided. Thus, we find that the investment opportunities in this field encouraged Algeria to start pursuing a strategy for the creation of a digital project, which would transform the work of modern establishments from traditional management techniques into numerical techniques so as to update and develop the administration through speed of achievement, precision and perfection in performance, simplify administrative procedures and provide information on time. This enables the establishment to improve its performance and achieve better quality.

Digitizations is of great importance because of its great contribution in achieving effective performance and maintaining The establishment's survival under the competitive field by the utilization of available resources or the establishment's inputs at the lowest cost and with high efficiency with preserving the health and the comfort of human resources. In addition to developing and evaluating their innovation competencies and skills, creating an atmosphere for fundamental and effective reforms within the regulatory environment.

The main objective of this study is to highlight the cognitive and methodological dimension for the application of digitization and its various effects on the establishment and its relationship to the effective performance of human resources.

We opted for the descriptive Method which is done into two steps; the first step is an investigation and exploration of the research field particularly , at the municipality of Khenchela, specifically the civil status service and Biometric service, and then the second step

which is the objective description and here was the diagnosis and depth in the description, We described the two services considered in addition we have applied this method to the to understand the theoretical framework of digitization topic, the effectiveness of performance ,understanding its components and analysis its dimensions . In accordance with the nature of the topic studied and the research problem, we preferred to select the social Survey using the comprehensive survey method to reach the accuracy of the results obtained and to avoid generalizing mistakes resulting from the use of data which is taken from a specific sample as well as the mistakes of of bias and randomness. We have drawn up a survey plan, which includes the purpose of it and the identification of the population that qualifies their members to answer the form's Questions objectively.

The study concluded with several results, the most important of which was that digitization contributed significantly to productivity , efficiency in performance and the increase in the efficiency of establishments and companies .Digitization aims through its applications for the good management of the documents , for the protection of the confidentiality and for the smooth operation of the control of the transaction process during the accreditation step from the moment of arrival to the competent authority in the establishment, passing through the authorities concerned, its finalisation, its storage, its retrieval and its archiving. The adoption of clear strategies for the management of transactions and digitally functions reflected on the quality of production and profitability, the speed of achievement and the facility of the workflow mechanism , and this leads us to the need for attention to the human framework, who is a very important element in the successful transition process to digital system through continuous training and orientation to raise the efficiency, effectiveness of performance, and the initiative and innovation and create the right environment for that, also the development of the establishment ,the administrative work and the effectiveness of human resources performance have a relational relationship with digital processes because of the need of taking the reasons for modernization from digital techniques and developed systems to establish the principle of providing information for her student, facilitate decision-making process ,enable the establishment to respond in an effective and rapid way and with less effort with working environment variables and competition.

Résumé :

La présente étude a tenté d'établir un arrière-plan théorique et pratique globale, pour le servir comme une plateforme fertile pour se familiariser avec les aspects fondamentaux de la transformation numérique et d'en tirer un cadre technique général pour la composition de la numérisation technologique, ce qui conduit à clarifier son cadre social, et la connaissance des fondements du lien entre les concepts de système social et ses différents contextes, y compris les changements et l'évolution, où l'environnement numérique constitue une opération dynamique pour améliorer la performance et l'efficacité du système de travail et des activités menées à travers les réseaux et les appareils électroniques, en raison de la nature du grand développement dans la technologie de l'information et de la communication et les avantages offerts. Ainsi, nous constatons que les possibilités d'investissement dans ce domaine, a incité l'Algérie à commencer à poursuivre une stratégie pour la création d'un projet numérique, qui transformerait le travail des établissements modernes de techniques de gestion traditionnelles vers des méthodes numériques, afin de mettre à jour et le développement de l'administration, grâce à la rapidité de réalisation, la précision et la perfection dans l'exécution, alléger les procédures administratives et fournir des informations en temps opportun, permettant à l'établissement d'améliorer ses performances et d'atteindre une meilleure qualité.

La numérisation a une grande importance, en raison de sa grande contribution à l'efficacité de la performance et de maintenir la survie de l'établissement, dans le domaine concurrentiel, grâce à l'exploitation des ressources disponibles ou des intrants de l'établissement au moindre coût et un rendement élevé tout en préservant la santé et le confort des ressources humaines, en plus de développer et évaluer leurs capacités et compétences en matière d'innovation, en créant une atmosphère propice à des réformes efficaces et fondamentales dans le cadre réglementaire.

Parmi nos objectifs importants dans la présente étude, est mettre en lumière la dimension cognitive et systématique pour l'application de la numérisation et de ses divers effets sur l'établissement et ses relations avec la performance efficace des ressources humaines, nous avons utilisé l'approche descriptive, qui était en

deux phases: la première étape est une étape d'investigation et d'exploitation du domaine de la recherche notamment au niveau de la mairie de Khenchela, en particulier service d'état civil et service biométrique. Et puis la deuxième étape qui s'agit de la description objective, là on a intégré le diagnostic et le profondément de la description. Nous avons décrit les deux services considérés, en plus nous avons appliqué cette approche afin de comprendre le cadre théorique du sujet de la numérisation et l'efficacité de la performance et la compréhension de ses composantes et l'analyse de ses dimensions.

Conformément à la nature du sujet étudié et le problématique de la recherche, nous avons préféré choisir l'enquête sociale en utilisant une méthode complète d'enquête, afin d'atteindre la précision des résultats obtenus et afin d'éviter la généralisation des erreurs résultant de l'utilisation des données à partir d'un échantillon spécifique, ainsi que les erreurs de biais et de hasard, sur ce nous avons déterminé un plan d'enquête, qui inclus le but de cette enquête, l'identification de la communauté de recherche visé par ladite enquête, qui s'agit d'une équipe de numérisation qui opère cette technique, ce qui qualifie ses membres à répondre objectivement aux questions du questionnaire.

L'étude a conclu à de plusieurs résultats, dont le plus important est: la numérisation a contribué croissance de la productivité et l'efficacité des performances, et l'augmentation de l'efficacité des établissements et des établissements. Sachant que la numérisation vise à travers ses applications, à la bonne gestion des documents et la protection de la confidentialité et le bon fonctionnement du contrôle des transactions au cours de la phase d'accréditation, du moment de son arrivée à l'autorité compétente dans l'établissement en passant par les parties concernées, sa finalisation, son stockage, sa récupération et son archivage. L'adoption de stratégies claires pour la gestion des transactions et les tâches numériquement, se réfléchit sur la qualité de la production et de la rentabilité, la rapidité de réalisation et la facilité d'un mécanisme de flux de travail, et cela nous conduit à la nécessité d'une attention au cadre humain, qui est un élément très important dans la réussite de l'opération de transition vers un système numérique grâce à la formation et l'orientation continues afin d'élever l'efficacité de la performance et la stimulation de l'initiative et de l'innovation, et

créer l'environnement approprié pour cela. Le développement de l'établissement et du travail administratif et l'efficacité des ressources humaines ont un rapport avec les opérations numériques, car cela nécessite d'introduire les raisons de la modernisation des technologies numériques et des systèmes avancés pour consolider le principe de fournir des informations aux requérants, et faciliter le processus de prise de décision et permettre à l'établissement de répondre de manière efficace et rapide et moins d'effort avec les variables de l'environnement du travail et de la concurrence.