



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم: تنظيم سياسي وإداري



أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي في
الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3-2020-2025.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذة:

أ.د. قصري فريدة

إعداد الطالبة:

كلود ثقولة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. عربي عودة فلة	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 3	رئيسا
أ.د. قصري فريدة	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 3	مشرفا ومقررا
د. مرزاق قنفود	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
د. نسرين ارجيلوس	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
شاربي محمد	أستاذ	جامعة سعيدة	عضوا مناقشا
فاتح خننو	أستاذ محاضر	م و ع ع س	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و التقدير. "وأما بنعمة ربك فحدث."

بداية، الحمد لله و الشكر لله، الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، حمدا يليق بجلاله و عظيم فضله و إحسانه.

وانطلاقا من قول رسول الله عليه السلام: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

رواه أبو داود.

كما يشرفني، أن أقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل و التقدير و الامتنان الكبير للأستاذة الفاضلة المشرفة **قصري فريدة**، على قبولها الإشراف على هذه الأطروحة، و الذي ساعدتني في تقديمها لنصائح قيمة و إرشادات طيلة إعدادي الأطروحة.

جزاها الله عن هذا كل خير.

كما أقدم بالشكر الخالص إلى الدكتور **"عاشور قشي"** الذي قدم لي توجيهات ولم ييخل عليا يوما، و إلى كل أساتذة في قسم العلوم السياسية دون ان أنسى الدكتور **"الونيس فارس"** الذي قدم لي يد العون في التخطي الكثير من العقبات و الصعوبات التي تلقيتها في الدراسة الميدانية، فله كل الاحترام و الشكر و التقدير.

كما أوجه جزيل الشكر لكل موظفين جامعة الجزائر 3 خاصة موظفين كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، الذين قدموا لي يد العون في مساهمتهم بإثرائني بالمعلومات اللازمة.

ويسعدني، أن أقدم خالص الشكر و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول فحص و تقييم هذه الأطروحة.

كما اشكر كل زملائي و زميلاتي طلبة الدكتوراه، و بالأخص **عزيب منير** الذي كان عبارة ان أخ في هذا المشوار الدراسي فقد قدم لي الكثير من المساعدات، و إلى كل من وقف إلى جانبي و ساعدني من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل.

جزى الله الجميع خير الجزاء.

الإهداء

اهدي ثمار جهدي إلى من كانا سببا في وجودي و نجاحي و سر فلاحتي، إلى من قال الله عز وجل
فيهما: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا."

الوالدين الكريمين.

إلى نبع الحنان و العطف، إلى من تحت قدميها الجنة، إلى التي جعلت الحياة حلوة في عيوني،
عزيزتي و رفيقة دربي، إليك يا أعظم إنسانة في الكون، و إلى التي تدمع عيني لنطق اسمها.

أمي الحبيبة، "صليحة" حفظها الله و أطال
في عمرها.

إلى من احمل اسمه بكل افتخار و اعتزاز، و تعب لأجل دراستي، و إلى من كنت أنامله ليمهد لي
طريق العلم و أوصلني إلى ما أنا عليه. أبي الغالي، "صالح" حفظه الله و أطال
في عمره.

إلى من قاسموني رحم أمي وشجعوني و حفزوني على تقديم هذه الأطروحة، أخواتي: "علجة"،
"جهيدة"، "ليلي"، "عبلة"، "مخلوف"، و بالأخص "توفيق الحكيم" و "أمزيغ" اللذان أكن لهما كل
الحب و التقدير.

وكما اهدي هذا العمل أيضا إلى أزواج و زوجات أخواتي: "عبد الله"، "بدر الدين"، "كمال"،
"نجيب"، "سارة"،

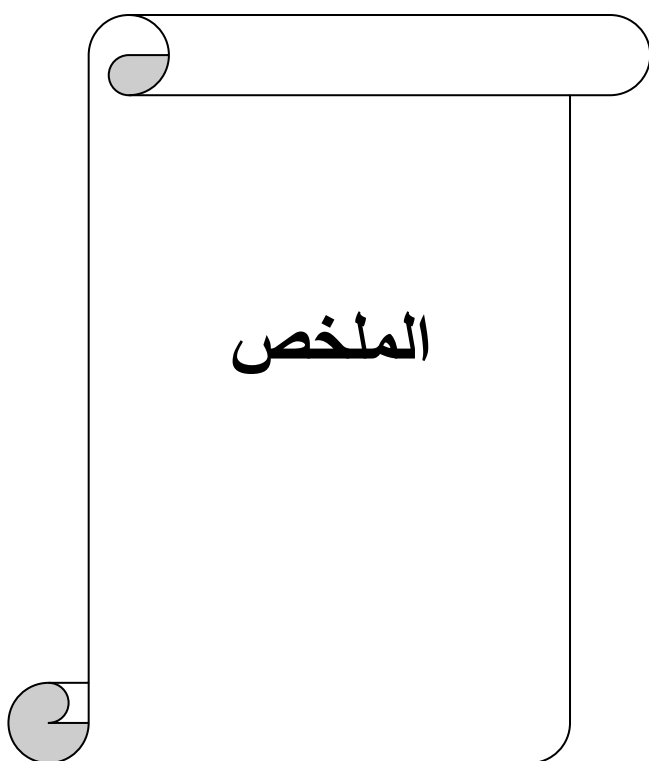
"منال"، "سيلية".

أدعو الله أن يحفظكم ويثبت خطاكم.

إلى من ترى التفاؤل و السعادة و البراءة، إلى براعم العائلة:
"شناز"، "مهند"، "ماهر"، "إياد"، "عيسى"، "شراز"
ماريا"، "إيليماس"، "حليم"، "ديلان"، "اكسال"، "ايمريك"، "ايميلي"، "تانيا"، "مايليس"، "نور"
الهدى أليس"، "باية"، و "صالح الصغير"

إلى كل أساتذة كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية و إلى كافة دفعة 2021، تخصص تنظيم
سياسي و إداري.

إلى الذين نسيتهم بقلمتي ولم أنساهم بقلبي.



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل و مناقشة اثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العام و التي اخترنا جامعة الجزائر 3 لتكون الدراسة التي تصف و توضح لنا مدى تأثير الموارد البشرية في المرفق العام بالتحول الرقمي، من خلال تغيير من وظائف المورد البشري التي كانت من قبل وظائف تقليدية و أصبحت وظائف رقمية و التي تتمثل في التخطيط الرقمي، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية في المهام الموجهة له في جامعة الجزائر 3، فهذه الدراسة اهتمت بجانبين أساسيين و هما رقمنة المورد البشري بصفة خاصة من خلال رقمنة وظائفه و تغيير ثقافته في المؤسسة بأهمية و ضرورة الاستعانة بالتقنيات الرقمية الحديثة و عدم التخوف منها، و العمل على تطبيقها وذلك لتسهيل أداء العمل بشكل سريع و بدقة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة و هي ركزت أيضا على رقمنة المرفق العام و كيف يمكن للمؤسسات العامة ان تحتضن هذا التحول الرقمي بهدف القضاء على مظاهر الفساد الإداري بالدرجة الأولى و تحسين العمليات و الخدمات التي يقدمها المرفق العام من الأحسن الى الأفضل، و تكون منتجاته ذات كفاءة و جودة عالية و تقوم باسترجاع ثقة المواطن بالإدارة العامة، كما ان هذه الدراسة لم تتوقف عند تحليل متغيرات الدراسة من التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، المرفق العام، بل تعدى ذلك الى عملية تقريب الصورة بشكل أفضل و هو عملية إسقاط هذا الإطار النظري على دراسة ميدانية التي تتماشى مع هذا الموضوع، فتم اختيار جامعة الجزائر 3، التي حاولنا من خلالها ان نعطي صورة مثالية للتحول الرقمي، و كيف تم التأثير على إدارة الموارد البشرية في عملية رقمنة خدماتها في جامعة الجزائر 3.

فقد تم الاستعانة على بعض المناهج التي من خلالها تم معالجة إشكالية الموضوع و الفرضيات المطروحة سابقا، و التي تتمثل في المنهج الكمي و النوعي اللذان رفقا هذه الدراسة، و ذلك بالاستعانة بالنظام spss الذي تناول مجموعة من العبارات الموجهة الى عينة الدراسة و التي تتمثل في الموظفين و الأساتذة في جامعة الجزائر 3 للإجابة عليها لتمكننا من الوصول الى النتائج المرغوبة و تحليل الموضوع بشكل أدق، و مجموعة من المقابلات التي كانت بين الباحث و بعض الإطارات في الجامعة و التي وجهت لهم مجموعة من الأسئلة و التي تم الإجابة عليها و التي أضفت للدراسة نوع من المصداقية و الأمانة العلمية للدراسة.

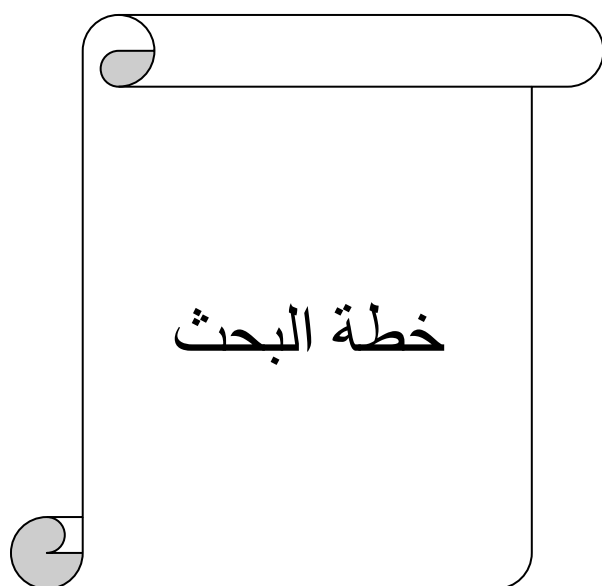
الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، المرفق العام، جامعة الجزائر 3.

Abstract :

This study aimed to analyze and discuss the impact of digital transformation in human resources management on the public facility. We chose the University of Algiers 3 to be the study that describes and clarifies the extent to which human resources in the public facility are affected by digital transformation, through changing the functions of human resources that were previously traditional functions and became digital functions, which are represented in digital planning, digital recruitment, digital training, and digital evaluation of human resources performance in the tasks directed to it at the University of Algiers 3. This study focused on two main aspects, namely the digitization of the human resource in particular through the digitization of its functions and changing its culture in the institution with the importance and necessity of using modern digital technologies and not fearing them, and working to implement them in order to facilitate the performance of work quickly and accurately. As for the other aspect of this study, it also focused on the digitization of the public facility and how public institutions can embrace this digital transformation with the aim of eliminating manifestations of administrative corruption in the first place and improving the operations and services provided by the public facility from the best to the best, and its products are of high efficiency and quality and restore citizen confidence in public administration. This study did not stop at analyzing the study variables of digital transformation, human resources management Humanity, the public utility, and even went beyond that to a better approximation of the picture, which is the process of projecting this theoretical framework onto a field study that aligns with this topic. The University of Algiers 3 was chosen, through which we attempted to present an ideal picture of digital transformation and how the process of digitizing its services at the University of Algiers 3 was influenced by human resources management.

We utilized several methods to address the problem of the topic and the hypotheses previously proposed, represented by the quantitative and qualitative approaches that accompanied this study. This was achieved by utilizing the SPSS system, which addressed a set of statements directed at the study sample, represented by employees and professors at the University of Algiers 3, to enable us to reach the desired results and analyze the topic more precisely. A series of interviews were also conducted between the researcher and some university executives, who were asked a set of questions that were answered, lending the study a degree of credibility and academic integrity.

Keywords: Digital Transformation, Human Resources Management, Public Utilities, University of Algiers 3.



الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحول الرقمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي.

المطلب الثاني: دوافع وأهداف التحول الرقمي وإيجابياته.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد التحول الرقمي واستراتيجياته.

المبحث الثاني: متطلبات، نماذج وخطوات التحول الرقمي وتحدياته.

المطلب الأول: متطلبات وتقنيات التحول الرقمي.

المطلب الثاني: خطوات ونماذج التحول الرقمي ومجالاته.

المطلب الثالث: تقييم التحول الرقمي: تحديات وسلبات.

المبحث الثالث: الدول الناجحة في تطبيق التحول الرقمي.

المطلب الأول: الدول العربية الناجحة في تطبيق التحول الرقمي.

المطلب الثاني: الدول الأجنبية الناجحة في تطبيق التحول الرقمي.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية والرقمية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: مبادئ رقمنة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

المطلب الثاني: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية ضمن متطلبات الرقمنة.

المبحث الثالث: دور الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وفعالية أداء المورد البشري.

المطلب الثاني: اثر رقمنة الموارد البشرية على عملية تقييم فعالية الأداء.

المطلب الثالث: اثر رقمنة الموارد البشرية على الأداء العام للمديرين.

المطلب الرابع: اثر رقمنة الموارد البشرية على الأداء العام للمنظمات.

المبحث الرابع: تقييم رقمنة إدارة الموارد البشرية الرقمية مع تبيان تحدياتها.

المطلب الأول: إيجابيات رقمنة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: سلبيات رقمنة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: استراتيجيات لمواجهة تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع والتحديات.

المبحث الأول: مفهوم المرفق العام.

المطلب الأول: ماهية المرفق العام.

المطلب الثاني: النظام القانوني للمرفق العام ومبادئ تسييره.

المطلب الثالث: طرق تسيير المرافق العامة.

المبحث الثاني: المرفق العام في ظل الرقمنة.

المطلب الأول: مفهوم رقمنة المرفق العام

المطلب الثاني: دوافع ومتطلبات رقمنة المرفق العام.

المطلب الثالث: تأثير الرقمنة على مبادئ المرفق العام.

المطلب الرابع: استراتيجيات واليات تنظيم الرقمنة في المرفق العام.

المبحث الثالث: تأثير الرقمنة على جودة خدمات المرفق العام تحت الأطر التشريعية و التنظيمية في الجزائر.

المطلب الأول: الأطر القانونية التشريعية و التنظيمية لرقمنة المرفق العام في الجزائر.

المطلب الثاني: مظاهر عصرنة المرفق العام وتأثيراتها على جودة خدماته في الجزائر.

المطلب الثالث: اثر رقمنة المرفق العام في مكافحة الفساد الإداري.

المبحث الرابع: تقييم فعالية رقمنة المرفق العام في الجزائر: التحديات و الحلول.

المطلب الأول: إيجابيات رقمنة المرفق العام.

المطلب الثاني: تحديات رقمنة المرفق العام.

المطلب الثالث: الحلول المقترحة للحد من التحديات وتفعيل رقمنة المرفق العام.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر3.

المبحث الأول: دراسة تمهيدية حول ماهية التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

المطلب الثاني: متطلبات ومقومات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

المطلب الثالث: خطوات واليات دمج التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية واستراتيجياته.

المبحث الثاني: توجه جامعة الجزائر 03 الى جامعة الجيل الرابع.

المطلب الأول: تقديم وصف عام لجامعة الجزائر 3.

الطلب الثاني: مشروع تحول جامعة الجزائر 3 الى الجيل الرابع.

المطلب الثالث: الحكومة الالكترونية لتحول جامعة الجزائر 3 الى الجيل الرابع.

المطلب الرابع: واقع التحول الرقمي في جامعة الجزائر 3.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية المتبعة للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اتجاهات الدراسة.

المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.

المطلب الرابع: العينة وطريقة اختيارها.

المبحث الرابع: تحليل وتفسير البيانات والنتائج.

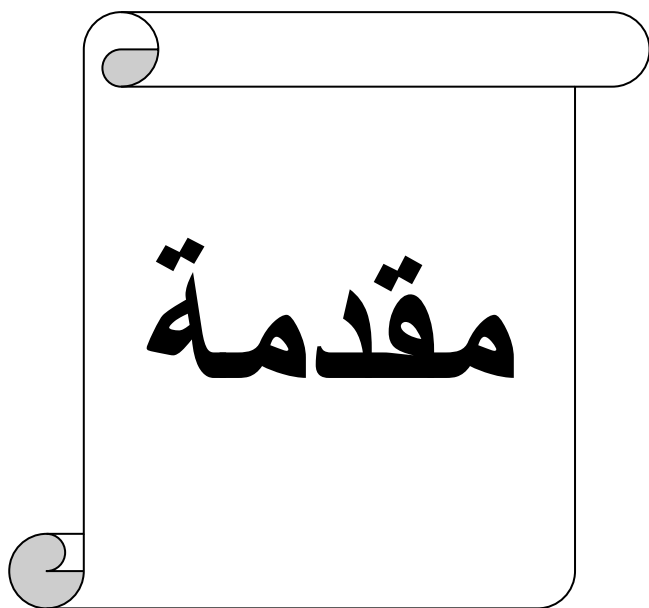
المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المتبعة في البحث.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الخامس: مناقشة النتائج.



شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في مختلف المجالات والميادين نتيجة ما عُرف بالثورة الرقمية، أو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي تدعو إلى تغيير جذري في طرق التعاملات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وخاصة في عمليات جمع المعلومات والبحث عنها وحفظها واسترجاعها في أي وقت. من هذا المنطلق، أصبح التحول الرقمي مصطلحا جديدا على الساحة المعرفية، يدعو إلى التركيز على عملية تغيير وتطوير المؤسسات في جميع القطاعات وإدارة أعمالها من خلال إدخال الرقمنة في مختلف الجوانب الإدارية للمؤسسات أو في جوانب الحياة اليومية للأفراد.

تمثل الرقمنة الركيزة الأساسية أو العمود الفقري للتحول نحو الأفضل، وذلك من خلال تشجيع الابتكار والإبداع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. إذ لا يقتصر التحول الرقمي على مجرد تطبيق التكنولوجيا في مختلف المعاملات، بل يشمل أيضاً تغييراً في نمط التفكير والثقافة الفردية تجاه استخدام التكنولوجيا، وتقبل فكرة التحول نحو الرقمنة وعدم معارضتها، وذلك بهدف تلبية الاحتياجات الخاصة للفرد.

مع تزايد أهمية التحول الرقمي في تحسين وتطوير أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وزيادة الميزة التنافسية بين المؤسسات الأخرى، أعادت العديد من المؤسسات النظر في إلزامية تغيير استراتيجياتها وآلياتها للتكيف مع التحولات الرقمية والتطور السريع، وذلك لضمان بقائها وازدهارها في عالم دائم التغيير.

ومن بين المتغيرات التي تأثرت بالتحول الرقمي نجد متغير إدارة الموارد البشرية. فانتشار التكنولوجيا والاعتماد على الأنظمة الرقمية يجعل من الضروري تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية واستخدام أدوات وآليات رقمية حديثة في أداء المهام الممنوعة بها لضمان فعالية العمليات والخدمات المقدمة. كما يهتم هذا المتغير بتطوير وتغيير أساليبه وأفكاره التقليدية بثقافة رقمية حديثة في كيفية الاستغلال الأمثل لأدوات التكنولوجيا، مما يخدم العمليات الإدارية ويؤدي إلى إنجازها في وقت وجيز وبدون تكاليف وجهد فكري أو عضلي كبير.

فالتحول الرقمي بحد ذاته عملية تغييرية تقوم أولاً على تغيير المعاملات الإدارية والوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية، مثل كيفية استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية الحديثة التي تتميز بمهارات وقدرات وكفاءة عالية في استخدام وسائل التكنولوجيا مثل الحاسوب والبرمجيات وشبكة الإنترنت والتقنيات الحديثة. وثانياً، يقوم بتغيير وتطوير ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة، أي في تطوير أداء الموظفين من خلال رقمنة مهاراتهم وقدراتهم المهنية ورفع مستوى الأداء، بحيث يتم التخلي عن جميع الممارسات التقليدية واستبدالها بممارسات حديثة رقمية، وذلك بعد توفير مجموعة من البرامج التدريبية والتأهيلية المتنوعة والمختلفة للموارد البشرية فيما يخص كيفية استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة، باعتبار المورد البشري هو العصب الأساسي في المنظمة أو المؤسسة. فبتنمية الموظف وتطويره، يؤدي ذلك في النهاية إلى رفع مستوى كفاءة المنظمة وأدائها واستقرارها واستمرارها ونجاحها على المستوى العالمي.

وخلال السنوات الأخيرة، لم يقتصر التحول الرقمي فقط على القطاعات الخاصة، بل توسع وانتشر إلى القطاعات العامة، حيث نظرت الحكومة إلى حتمية التغيير في المعاملات الإدارية في

المنظمات العامة التي تخدم الأفراد والمجتمع، من خلال تبني استراتيجيات وآليات حديثة رقمية ونظام داخلي مبتكر باستخدام تقنيات رقمية في إدخال شبكة الإنترنت وبرامج رقمية حديثة وبرمجيات وحواسيب في معظم المؤسسات العامة، وذلك لتحسين الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، ورفع مستوى إنتاجيتها للخدمات الرقمية وتقديمها في وقت قصير وبدون أي تعب أو بذل جهد وبدون تكاليف، مما يدعو إلى تقريب المواطن من الإدارة وتعزيز الثقة بينهم من خلال تحسين تقديم الخدمة للمواطن وبدون أي حساسية أو مشاكل إدارية.

لذا تبنت الحكومة الجزائرية فكرة تطبيق التحول الرقمي بكامل أبعاده في معظم المؤسسات العمومية، بهدف رقمنة جميع المعاملات الإدارية في مختلف مستوياتها الاقتصادية والسياسية والتجارية، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية من ناحية، ورفع مستوى الأداء في إنتاج مختلف الخدمات العمومية من ناحية أخرى.

ومن بين المرافق العامة التي احتضنت التحول الرقمي وسعت إلى تطبيقه وتحقيقه بشتى الطرق والاستراتيجيات والتي حققت بعض المخرجات الإيجابية، نجد رقمنة الجامعات الجزائرية والتعليم العالي. فقد اهتمت الحكومة الجزائرية بشكل كبير بكيفية رقمنة الجامعة الجزائرية، وذلك من خلال إدخال شبكة الإنترنت في الجهاز الإداري للجامعة وتزويد مقاعد الدراسة بالإنترنت، كما قامت بابتكار مجموعة من البرامج الرقمية التي تساعد كل من الطالب وهيئة التدريس في تبادل المعلومات والبحوث وابتكار برامج تدريسية حديثة رقمية ومساعدة الموظفين الإداريين في أداء مهامهم من خلال تسهيل عملية تسجيل الطلبة وإعلان نتائجهم والقيام بالمداولات والتحضير للملتقيات والندوات، وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين مختلف الهيئات الإدارية، خاصة بعد الأزمة الصحية (كوفيد-19) التي مثلت دافعاً قوياً للقيام بالتحويلات الكبرى والتي دفعت بعجلة التغيير والتطوير في المؤسسة الجزائرية، حيث فرض حجر صحي على الجامعة بإغلاق أبوابها وإكمال الدراسة عبر وسائل الاتصال أو عبر وسائل حديثة مثل منصة مودل. ومن بين الجامعات التي احتضنت التحول الرقمي بشكل كلي هي الجامعة الجزائر 3، التي تعتبر من الجامعات المتطورة والتي استفادت من التحويلات الرقمية لمواكبة التغيرات العالمية والبقاء في وتيرة الاستقرار والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية بين مختلف الجامعات الجزائرية أو الجامعات الخارجية، والتي تحقق أكبر إنتاجية للنخبة الرقمية والمتعلمة في استخدام أدوات تكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي والبرمجيات.

أولاً: أهمية الدراسة:

يعد موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية موضوعاً بالغ الأهمية، كونه يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي الحديث، حيث يشهد العالم تطوراً مستمراً وتحولات تكنولوجية متسارعة. إذ يشير التحول الرقمي إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع الميادين والمجالات، خاصة في المؤسسات العمومية، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في إدارة الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة العمومية من ناحية، وتحسين الخدمات العمومية ورفع مستوى إنتاجيتها وجودتها وفعاليتها من ناحية أخرى.

وتتعاظم أهمية هذا الموضوع باستمرار، حيث يطالب صناع القرار والمسؤولين بتبني التكنولوجيا الرقمية لتعزيز كفاءة صنع القرارات من خلال الاستخدام الأمثل للبيانات والبرمجيات، مما يسهل عمليات تخزينها واسترجاعها واستخدامها. وهذا بدوره يعزز قدرة المسؤولين وصناع القرار على تبني منهجية أكثر حكمة ورشادة وعقلانية في اتخاذ القرارات.

كما تتجلى أهمية هذا الموضوع في تحسين أداء المورد البشري، من خلال تنمية مهاراته وقدراته، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية، والكشف المبكر عن المشكلات والانحرافات، وتحسين جودة الخدمات العامة. وتنعكس هذه الأهمية إيجاباً على هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات الجزائرية الرقمية.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب موضوعية (علمية):

- كَوْن موضوع التحول الرقمي موضوعاً جديداً وحديثاً على الساحة العلمية والمعرفية ويُعتبر محوراً رئيسياً في الوقت الحالي.
- الرغبة في التعرف على أهمية التحول الرقمي ومدى فعاليته في تحسين جودة أداء المورد البشري وجودة خدماته في المؤسسات العامة بشكل عام وفي جامعة الجزائر 3 بشكل خاص.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الكشف عن مدى تأثر الموارد البشرية ومؤسسة جامعة الجزائر 3 بالتحول الرقمي.
- اقتراح مجموعة من الحلول وتقديم إصلاحات في العصر الرقمي لعصرنة القطاع العمومي لتحسين الخدمات العمومية.

2- أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية في معرفة ماهية مصطلح التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الموارد البشرية والمؤسسات العمومية بشكل عام وتأثيره بشكل خاص على جامعة الجزائر 3.
- ميول الباحث الشخصية نحو البحث والتحليل في موضوع التحول الرقمي وتأثيراته على العديد من الميادين والمجالات، خاصة مجال التعليم العالي في مؤسسة جامعة الجزائر 3.
- قناعة الباحث بأهمية البحث في هذا الموضوع كونه عنصراً فعالاً في رفع مستوى أداء المؤسسات الجامعية الجزائرية.
- الأزمة الصحية (كوفيد-19) التي كان لها تأثير كبير في التوجه نحو تطبيق التحول الرقمي، وأحدثت تغييرات وتحولات كبيرة في مناحي الحياة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- تعريف مصطلح التحول الرقمي كموضوع حديث في المجالين الأكاديمي والمهني.

- تحديد أهم التقنيات والأساليب الرقمية التي يدعو إليها التحول الرقمي وآليات تطبيقها.
- توضيح ضرورة الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي الحديث، انطلاقاً من كونه عملية حتمية وليست اختيارية.
- التحقق من صحة فرضية أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تطوير المؤسسات العمومية، وأن تطبيقه يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمات.
- تقييم واقع تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3.
- تحليل دور التحول الرقمي في تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الشفافية والمصداقية في تقديم الخدمات العمومية.

رابعاً: أدبيات الدراسة:

تمت قراءة والاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث والمجلات التي تتناول موضوع الدراسة من مختلف جوانبه، ومن بين أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها في تحليل ومناقشة الموضوع نجد:

الدراسة الأولى:

دراسة وفاء زوقار، أطروحة دكتوراه، "أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية - دراسة حالة: شركة الفتح". تهدف الدراسة إلى الكشف عن الطريقة العلمية في تطبيق الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية بشركة الفتح، والكشف عن أهم الأسباب التي أدت إلى التوجه نحو النمط الرقمي الحديث الذي يعتمد على التكنولوجيا. كما قامت هذه الدراسة بتوضيح العلاقة بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وأداء وظيفة المورد البشري، بالإضافة إلى تحديد أهم المتطلبات الأساسية التي تركز عليها المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي وبيان المخاطر التي قد تواجه العملية التحويلية، وتحديد الخطوات الأساسية التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتباعها في تطبيق التحول الرقمي في شركة الفتح.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية وأداء وظيفة الموارد البشرية.
- أن مشروع التحول الرقمي في أي مؤسسة أو منظمة، ومهما اختلف نوعها، فإنه يتطلب تهيئة ملائمة تحتوي على متطلبات تقنية وبشرية وإدارية ومالية.
- تمكن الإدارة الرقمية للموارد البشرية من تحسين الأداء العام للمؤسسة.

وقد تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا في أن تحقيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات، وأن التكنولوجيا تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المورد البشري في المرفق العمومي. إلا أن الدراسة السابقة تختلف عن دراستنا في الجانب التطبيقي، حيث تتناول تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3.

الدراسة الثانية:

دراسة فغول جنات: أطروحة دكتوراه، "إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر". وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة بهدف تنمية قدرات ومهارات المورد البشري، وتقييم الإطار النظري لواقع الرقمنة في الجزائر في مؤسسة الاتصالات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي كما يلي:

- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتغيير في طرق عملها في المؤسسات.
- أن الإنترنت تقدم تسهيلات في عملية الاتصال والتواصل بين المورد البشري في المؤسسة.

• ساهمت التكنولوجيا الرقمية في عملية استقطاب وجذب عدد كبير من الموظفين ذوي مهارات عالية في إدارة الموارد البشرية.

ويمكن التوافق بين هذه الدراسة ودراستنا في دور الرقمنة في عملية توظيف الموارد البشرية المتميزة بالكفاءات العالية والقدرات المهنية الفعالة في الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة في المؤسسة، وقدرة المنظمة على استقطاب عدد كبير من المرشحين ذوي الكفاءة العالية. وتختلف الدراسات فقط في الجانب التطبيقي، حيث تركز كل دراسة على إطار نظري مختلف في دراسة ميدانية مغايرة.

الدراسة الثالثة:

دراسة ومان محمد توفيق، أطروحة دكتوراه، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية - دراسة الأبعاد السوسيو تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة". تناولت هذه الدراسة بيان الفرق بين إدارة المورد البشري الذي يتعامل في مؤسساته بالنمط التقليدي وإدارة الموارد البشرية التي تتعامل بالنمط الحديث، وذلك من خلال سرد مراحل تطور المورد البشري في المدارس الكلاسيكية والمورد البشري في العصر الحديث. وتركزت على أهم أساليب وطرق تنمية المورد البشري الرقمي من خلال توفير تدريبات وتكوينات متنوعة ومختلفة بهدف مواكبة التطورات في العصر الرقمي.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكر أغلبها فيما يلي:

- أن للتكنولوجيا أثر كبير في تنمية الموارد البشرية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، وذلك من خلال ربطها بالتكنولوجيا أو بالأقمار الصناعية لتسهيل الاتصال والتواصل بينهم.

• خلق ديناميكية ومرونة في أداء المهام مما يؤدي إلى تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق الشفافية والمصداقية في تقديم الخدمات.

- أن التكنولوجيا الرقمية ضرورية ولا مفر منها، ويجب الأخذ بها لأنها تعتبر مفتاحاً للعالم الرقمي المعاصر.

توافقت هذه الدراسة مع دراستنا في جانب انعكاس دور التحول الرقمي أو التكنولوجيا على إدارة المورد البشري، وتختلف من ناحية الأهداف والنتائج وفي مجال الدراسة التطبيقية.

الدراسة الرابعة:

دراسة زمورة جمال، أطروحة دكتوراه، "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة". هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لمتغير التحول الرقمي والتعرف على أساليب إدارته وتطبيقه والكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية، واختبار دور التحول الرقمي في المنظمات العمومية في قطاع الصحة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم بشكل واسع في تحسين أداء المؤسسات العمومية.
- أن استخدام التكنولوجيا الرقمية له دور فعال في تعزيز أداء منظمات القطاع العمومي.
- أن التغيير التنظيمي والثقافي ووجود قيادة رقمية قوية توكل مهمة قيادة التحول الرقمي لهذه الموارد البشرية.

وتوافقت هذه الدراسة مع بحثنا في الإطار النظري الذي يتحدث عن دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء المؤسسات العمومية وتحسين خدماتها العمومية، وتختلف عن دراستنا في القطاع العمومي، حيث تناولت هذه الدراسة قطاع الصحة بينما يركز بحثنا على قطاع التعليم العالي.

الدراسة الخامسة:

دراسة ثامري صلاح الدين، أطروحة دكتوراه، "أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة المسيلة". تناولت هذه الدراسة الإطار النظري للتحول الرقمي من خلال مناقشة أهم تعريفاته ومراحل تطوره ومتطلباته ودوافع تطبيقه من ناحية، ودرست أداء مؤسسات التعليم العالي بعد تطبيق التحول الرقمي في إداراتها وهيئاتها وكيف تأثر المورد البشري بالتكنولوجيا في تحسين المنتجات ورفع مستوى الأداء، والذي اعتبر من أهم المهام أو الوظائف في البلاد، كونه من أساسيات تقدم المجتمع ونموه.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن التحول الرقمي لا يمكن اعتباره هدفاً بحد ذاته، بل هو رؤية إستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مما يزيد من تطويرها ومواكبتها للعصر الرقمي.
- أن التحول الرقمي لا يتعلق بالتكنولوجيا فقط، إذ أن هذه الأخيرة تتعلق بالأداة، بينما التحول الرقمي هو أوسع وأشمل من التكنولوجيا.
- أن مؤسسات التعليم العالي مؤشر في غاية الأهمية لقياس درجة تطور وازدهار المجتمعات.

• أن مفهوم الأداء هو المتغير الأساسي الذي تهتم به المؤسسة في تحسين خدماتها العامة ونجاحها أو فشلها.

توافقت هذه الدراسة مع دراستنا من خلال تشابه العناوين واهتمامها بالموارد البشرية وتطورها من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية وتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية لتحسين أداء المورد البشري في المقام الأول، ثم تحسين أداء المؤسسة الجامعية في المقام الثاني. إلا أن هذه الدراسة السابقة تختلف عن دراستنا في الجانب التطبيقي، حيث تشير إلى دراسة جميع المؤسسات في التعليم العالي، بينما تركز دراستنا على جامعة الجزائر 3 فقط.

خامسا: الإشكالية:

من خلال ما تم ذكره سابقا حول أهمية التحول الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية والمؤسسات العمومية في الجزائر، وحتمية الأخذ به لمواكبة التطورات والتحديات في العصر الرقمي، نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية التي نطلق منها لدراسة وتحليل هذا الموضوع بشكل أدق وأوضح:

الى أي مدى ساهم التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المرفق العمومي لجامعة الجزائر 3؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية، يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية.

سادسا: الأسئلة الفرعية:

1/ كيف تم تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العمومي؟

2/ كيف ساهم التحول الرقمي في تنمية قدرات وكفاءات إدارة الموارد البشرية؟

3/ ما هي الأساليب التقنية الحديثة المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3؟

4/ ما هو تأثير التكنولوجيا الرقمية في جامعة الجزائر 3؟

سابعا: فرضيات الدراسة:

نقدم في هذه الدراسة جملة من الفرضيات التي تعالج الإشكالية المطروحة، والتي تتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

للتحول الرقمي اثر ذو دلالة إحصائية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجامعية العامة

الفرضيات الثانوية:

1- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده (المهارات والكفاءات، الإبداع والابتكار، الأداء) على تغيير مهارات وقدرات وممارسات وتطوير أداء المورد البشري في جامعة الجزائر 3.

2- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الحديثة والأساليب الرقمية، تحسين الخدمات العامة) على تحسين ورفع مستوى أداء جامعة الجزائر 3.

3- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول وجود صعوبات في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3.

ثامناً: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

• **الحدود المكانية:** لقد اخترنا في هذه الدراسة مكاناً مناسباً لدراسة مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3، نظراً لكون جامعة الجزائر 3 من بين الجامعات الأولى التي قامت بتطبيق التحول الرقمي على مستوى التعليم العالي في إدارتها وهيكلها وهيئاتها، وأجرت تغييراً في الجهاز الإداري التقليدي إلى جهاز إداري حديث.

• **الحدود الزمانية:** قمنا في هذه الدراسة باختيار مدة زمنية تمتد من عام 2020 إلى غاية عام 2025، وهي الفترة الأنسب لهذا الموضوع كون الإدارة الإلكترونية انطلقت عام 2013 وكانت عبارة عن بدايات فقط ولم تطبق بالكامل إلى غاية ظهور الأزمة الصحية (كوفيد-19) التي دفعت بعجلة تطبيق التكنولوجيا بشكل أوسع، حيث تم فرض حجر صحي وإغلاق جميع الجامعات، ومن أجل إكمال المسار الدراسي تم الاعتماد على التكنولوجيا. لهذا اخترنا عام 2020 بعد اجتياز الأزمة الصحية حيث بدأت المؤسسات الجامعية تدرك ضرورة التوجه إلى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات من أجل إتمام الدراسة في حالة وقوع أزمات أخرى أو من أجل مواكبة التطورات والتحول العالمية، كما اخترنا عام 2025 كمدة كافية لتحليل هذا الموضوع.

تاسعاً: منهج الدراسة:

يقصد بمنهج الدراسة مجموعة الطرائق التي يعتمد عليها الباحث في دراسته وبحثه لفحص ومعاينة ظاهرة معينة بشكل منهجي، وتهدف المناهج إلى تحليل الظاهرة من مختلف أبعادها، والكشف عن أسباب وقوعها وتأثيراتها على البيئة الخارجية المحيطة بالظاهرة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، مما يساعد على الوصول إلى استنتاجات عامة يمكننا من فهم الظاهرة بشكل عام وأدق.

فالمنهج يساعد الباحث على تسلسل الأفكار من الكل إلى الجزء ومن الجزء إلى الكل للكشف عن الحقائق، وتستخدم المناهج أيضاً للإجابة على الإشكالية المطروحة. من هذا المنطلق، يمكن القول إن المناهج المعتمدة والأنسب في معالجة موضوع التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية هي:

• **المنهج التاريخي:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التاريخي الذي يمكننا من سرد السياق التاريخي للتحول الرقمي ومراحل تطوره التكنولوجي، وكيف أطلق عليه مصطلح التحول الرقمي.

• **المنهج المقارن:** استخدمنا هذا المنهج لاكتشاف الفروق بين المورد البشري التقليدي الذي يعتمد على النمط التقليدي في أساليبه في أداء مهامه والمورد البشري الحديث الذي يعتمد على النمط الحديث الرقمي الذي يستخدم أساليب رقمية عصرية من تقنيات وحوسيب وبرمجيات وبيانات.

• منهج دراسة الحالة: اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة لإتمام دراسة الموضوع بشكل أدق، لأن الجانب النظري فقط لا يكفي لفهم الموضوع بشكل أوسع وأوضح، لذا اتخذنا نموذج جامعة الجزائر 3 لتحليل موضوع التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المرفق العمومي لفهم حالة المؤسسة الجزائرية بعد إدخال الرقمنة والتكنولوجيا في هيكلها الإداري والتعليمي، كما استخدمنا أدوات بحثية في دراسة الحالة هذه مثل الاستبيان والمقابلة والملاحظة، كون هذه الأدوات ساعدتنا في مناقشة وتحليل الدراسة.

• المنهج الكمي: اعتمدنا على هذا المقرب لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المرفق العمومي، واخترنا دراسة جامعة الجزائر 3 لاختبار الفرضيات وإثبات العلاقة بين المتغيرات، واعتمدنا على توزيع مجموعة من الأسئلة والاستبيان على عينة من الموظفين في جامعة الجزائر 3 من موظفين إداريين وأعضاء هيئة التدريس.

عاشرا: مقاربات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من المقاربات التي ساعدتنا في فهم الموضوع والبحث فيه بهدف تحليل ومناقشة موضوع التحول الرقمي، والإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا:

• المقرب القانوني المؤسسي: اعتمدنا على هذا المقرب لمعالجة الإطار القانوني والتشريعي لرقمنة المؤسسات العمومية في الجزائر، وذلك من خلال التركيز على النصوص التشريعية والتنظيمية لتطبيق الرقمنة في المرفق العمومي.

• المقرب الوظيفي: الذي نرصد من خلاله دور الرقمنة في تسهيل عملية أداء المورد البشري للمهام الموكلة إليه من جهة، وتحسين أداء الخدمات العمومية للمؤسسة العمومية من جهة أخرى، ودورها في تفعيل عملية الاتصال والتواصل بين المورد البشري والمؤسسة.

• اقتراب المؤسسة: حيث تم استخدام هذا المقرب لدراسة المؤسسة الجامعية العامة بـجامعة الجزائر 3 من خلال دراسة الهيكل التنظيمي والجهاز الإداري لجامعة الجزائر 3 وكيف تأثر المورد البشري بمفهوم التحول الرقمي، وكيف تم رقمنة الهياكل والمصالح الإدارية في المؤسسة الجامعية، وعملية التحويلية والتغيرية التي طرأ في مؤسسة جامعة الجزائر 3.

إحدى عشر: أدوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي ساعدتنا في البحث المتعمق عن هذا المفهوم وجمع المعلومات وتحليلها بدقة للوصول إلى النتائج الحقيقية، وذلك للإجابة على الإشكالية والفرضيات السابقة الذكر. وعليه اعتمدنا على ما يلي:

• الاستبيان: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتناول المحاور التي عالناها سابقاً، وللإجابة على ما ورد في الاستبيان تم توزيع مجموعة من الأوراق التي تحمل الأسئلة على عينة من الموظفين والأساتذة في جامعة الجزائر 3، وتم جمع جميع الإجابات وتحليلها باستخدام تقنية SPSS وتحليل النسب والنتائج التي تجيب على الفرضيات.

• الملاحظة: وهي المشاهدة والملاحظة التي رافقتنا خلال مسيرة بحثنا في الدراسة الميدانية للجامعة الجزائر 3، من خلال ملاحظتنا للموارد البشرية التي تؤدي وظائفها باستخدام تقنيات حديثة،

والتي ساعدتنا كثيراً في البحث في الموضوع وتقييم عملية التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3.

• المسح المكتبي الوثائقي الإداري: يتمثل في الوثائق التي حصلنا عليها بشكل رسمي من الأمانة العامة والمصالح والهيئات التابعة لجامعة الجزائر 3، والتي تتمثل في وثائق متعلقة بالهيكل التنظيمي والجهاز الإداري للجامعة الجزائر.

• المقابلة: وهي أداة بحثية اعتمدنا عليها من أجل جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، فهي عبارة عن حوار بين الباحث ورئيس مصلحة أو أي موظف بغض النظر عن صفته ورتبته الوظيفية، ويكون هذا الحوار عبارة عن مجموعة من الأسئلة يطرحها الباحث على الموظف ويقوم بدوره بالرد على هذه الأسئلة بما يخدم مجاله الوظيفي، وقد يكون في مدة زمنية قصيرة أو طويلة دون تحديد مدة زمنية محددة للمناقشة، كما تعتبر مصدراً رسمياً يمكن الاعتماد عليه كمرجع في البحث. فقد أجرينا العديد من المقابلات مع مختلف الموظفين، بما في ذلك موظفين إداريين وأساتذة، الذين أسهموا في إثراء هذا العمل.

اثنا عشر: هيكل الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو البحث والحصول على شرح مفصل ومعمق لظاهرة التحول الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية في المرافق العامة، ومعرفة الآليات الحديثة الرقمية والتقنيات الحديثة التي جاء بها، مما أدى إلى خلق نوع من المرونة والديناميكية على مستوى إدارة الموارد البشرية وعلى مستوى المرفق العام، والتي تسير بوتيرة التطور وتحسين الخدمات العامة، وتطوير أداء المورد البشري، وتحقيق نوع من الكفاءة والفعالية، وفي النهاية رفع مستوى الإنتاج للمؤسسات العامة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة. ومن هنا، يمكن معالجة هذا الموضوع من خلال تقسيم الدراسة كما يلي:

• الفصل الأول:

يعتبر الفصل الأول إطاراً مفاهيمياً ونظرياً لمفهوم التحول الرقمي، والذي تناول أهم التعريفات لظاهرة التحول الرقمي ومبادئه وأهدافه وآلياته ومتطلباته ودوافع ظهوره، كما درسنا في هذا الفصل مراحل تطوره والتحديات التي تعيق مسار التحول الرقمي في تطبيقه في المؤسسات العمومية.

• الفصل الثاني:

تمثل الفصل الثاني في دراسة المتغير الثاني وهو المتغير التابع للدراسة الذي يتحدث عن إدارة الموارد البشرية، حيث تم في هذا الفصل تقديم مجموعة من التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الرقمية، وكيف تم رقمنتها من خلال إدخال التقنيات الحديثة في عملية تنمية المورد البشري، كما قمنا بمقارنة المورد البشري التقليدي بالمورد البشري الحديث، وأهم الآليات والاستراتيجيات التي تسهل إدارة الموارد البشرية في تطبيق التحول على الفرد العامل، كما تطرق إلى تطوير وظائفه الإدارية التي تركز على كيفية الاستقطاب والاختيار والتعيين للأفراد في المؤسسة أو المنظمة التي تستخدم في خدماتها التقنيات الحديثة الرقمية، دون إهمال نقطة مهمة في هذا الفصل وهي التركيز على أداء المورد البشري

بتغيير أدائه من النمط التقليدي إلى النمط الحديث الرقمي للحصول على تحسين خدماته وأداء مهامه، كما ركز باقي هذا الفصل على كيفية تنمية وتطوير المورد البشري باستخدام التكنولوجيا الحديثة الرقمية، ليصبح مورداً فعالاً ويتسم بمهارات وقدرات عالية في استخدام التقنية الحديثة، علماً أن هذا المتغير لا يخلو من التحديات التي تعيق مجرى رقمته ومحاولة إيجاد الحلول للرد على هذه التحديات.

• الفصل الثالث:

يدرس الفصل الثالث المرافق العمومية المتعلقة بعملية رقمنة المورد البشري في المؤسسات العمومية من ناحية، ورقمنة المؤسسات العمومية بتطوير وتحسين خدماتها في جميع المجالات من ناحية أخرى، حيث تم في هذا الفصل دراسة مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم المرفق العمومي، والتركيز على بيان أهم أنواعه وأهدافه ومبادئه، كما تم مناقشة معظم الاستراتيجيات والآليات التي تم اعتمادها في المرافق العمومية من أجل تحقيق الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة وتأثيراتها على جودة خدمات المرافق العمومية، تحت الأطر التشريعية والتنظيمية في الجزائر التي تقوم بوضع القوانين اللازمة واحترامها ومتابعتها في تطبيق رقمنة المؤسسات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى دور الرقمنة في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات العمومية في الجزائر وتقييم مدى فعالية هذه التكنولوجيا من خلال إبراز إيجابيات الرقمنة على المرافق العامة، وذلك بذكر التحديات التي تواجه المرفق العام في ترسيخ وتطبيق التحول الرقمي في هياكله وإدارته، مع ضرورة اقتراح بعض الحلول التي تساعد في إكمال مسار التحول ونجاحه.

• الفصل الرابع:

هو دراسة ميدانية يتم من خلالها إسقاط الإطار النظري على إطار تطبيقي لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة سلفاً، ونظراً لأن التحول الرقمي موضوع جديد، فعلى دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل جميع المعطيات والبيانات المذكورة سابقاً في نموذج أو دراسة حالة لتوضيح هذه الأفكار، لذا اتخذنا دراسة حالة جامعة الجزائر 3، باعتبارها الأنسب والأقرب لهذا الموضوع، كون جامعة الجزائر من الجامعات الأولى التي احتضنت التحول الرقمي وقامت بالمبادرات الأولى في تطبيق الرقمنة على الساحة العلمية والعملية والمعرفية.

وقمنا في هذه الدراسة أو في هذا الفصل بتقديم وصف عام وشامل للجامعة وموقعها، وحساب نسبة عدد الموظفين الإداريين ونسبة عدد الأساتذة أو هيئة التدريس الذين يشغلون مختلف الوظائف الإدارية والتعليمية في الجامعة، كما أشرنا إلى التقنيات والآليات الحديثة التي تستخدمها جامعة الجزائر 3 في إدارتها لتسيير شؤون الموظفين والخدمات العامة المقدمة للطلبة، كما قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين الإداريين وهيئة التدريس للإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تقيس مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في الجامعة، وتم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

**الفصل الأول: مقارنة
مفاهيمية للتحويل
الرقمي**

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

يعد موضوع البحث عن منهجية جديدة في مواكبة التطورات والتغيرات من أهم المناهج على الساحة العلمية والتي شهدت العديد من الحضارات في مختلف مناحي الحياة، والتي سميت هذه الأخيرة بالحضارات المعاصرة المتميزة بالتغيرات وسهولة عملية الاتصال بين المجتمعات المختلفة عن طريق تكريس وتطبيق بما يسمى تكنولوجيا الاتصال في عملية نقل المعلومات والمعرفة من مجتمع إلى آخر، فهذا الموضوع لازال يشغل تفكير الكثير من المفكرين والمختصين في كيفية تطبيق ودمج هذه التكنولوجيا في جميع المجالات والمرافق العمومية خاصة التي تعمل على تلبية احتياجات الفرد والمواطنين.

لذا، بُحث في هذا المجال عن ضرورة الانتقال من عمليات إدارية تتصف بأسلوب إداري قديم والذي كانت معظم مخرجاته بطيئة كما خلق نوعا من البيروقراطية والتماطل في خدمة الأفراد، إلى عمليات إدارية عصرية معتمدة على الإنترنت والتكنولوجيا في جميع أعمال هيئاتها الإدارية، الاقتصادية، والاجتماعية؛ وذلك من أجل التخلص من البيروقراطية، ومظاهر الفساد الإداري، مثل: المحسوبية والرشوة والولاءات، والعمل على تقريب الفرد من الإدارة في تلبية حاجياته.

فالإدارة الإلكترونية جاءت كرد إيجابي على ما خلفته الإدارة التقليدية ودخلت نوعا جديدا من المرونة والسهولة في وظائف الإدارة عامة والفرد خاصة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة أولا وتلبية مصالح الأفراد ثانيا.

فالتغيرات والتطورات تسعى في خط مستقيم لا متناه؛ أي أنّ التحولات التي طرأت على الإدارة التقليدية لم تتوقف بظهور الإدارة الإلكترونية فقط، بل تعددت إلى خلق طريقة أخرى تأخذ في طبيعتها استراتيجيات جديدة بهدف زوال الورقة نهائيا في جميع المعاملات والصفقات الإدارية، وهو الذي سمي بالتحوّل من إدارة ورقية إلى إدارة رقمية افتراضية.

فالتحول الرقمي جاء كمصطلح جديد على الساحة المعرفية والفلسفية، وكذا الإجراءات والطرائق التي تقوم عليها الإدارة، فهو لم يظهر كمصطلح فقط بل نظر إليه من زاوية أخرى وهي كيفية تجسيده على أرض الواقع، وما هي الاستراتيجيات الموضوعية والعلمية المناسبة للأخذ به؟ بهدف تحقيق الأهداف المسطرة التي جاء بها هذا التحول، فجوهره هو عملية دمج التكنولوجيا والاتصال والرقمنة في الأعمال الإدارية العمومية وإدارة المؤسسات بترجمة كل أعمالها الإلكترونية إلى أعمال سحابية افتراضية وذلك من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية في عالم التكنولوجيا دائم التغيير وكذلك توفير الوقت والجهد والتكلفة بتحسين كفاءة أداء جميع أنواع الخدمات.

حظي التحول الرقمي في السنوات الأخيرة بأهمية كبيرة وبشكل متزايد لدى مختلف منظمات دول العالم التي كانت منذ القدم في حالة تنافسية والسعي للبقاء وتحقيق المرتبة الأولى في الاقتصاد الرقمي، وسعت الكثير من المنظمات والحكومات إلى تكريس أهمية التحول الرقمي من خلال توفير بنية تحتية وموارد مالية وبشرية لتغطيته، بهدف الوصول إلى تكوين إدارة رقمية وفرد ومجتمع رقمي والإيمان بصفر ورقة.

وفي هذا الفصل، سنعمل على تقديم مختلف الجوانب الفكرية والنظرية ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي، بحيث سنتطرق إلى ماهية التحول الرقمي من خلال تعريفه وأهدافه ومتطلباته ونماذجه

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

المختلفة وأبعاده واستراتيجياته المتبناة، والتطرق إلى أهم التجارب الدولية التي اعتمدت التحوّل الرقمي، حيث يتناول هذا الفصل عدة مباحث، نُوردُها فيما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحوّل الرقمي.

المبحث الثاني: متطلبات، نماذج وخطوات التحوّل الرقمي وتحدياته.

المبحث الثالث: تجارب دولية ناجحة في تطبيق التحوّل الرقمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحوّل الرقمي.

يعدّ موضوع التحوّل الرقمي من المواضيع الهامة على الساحة المعرفية، نظرا لظهوره كمصطلح جديد ومن مخلفات تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فلقد حظي باهتمام كبير من قبل المفكرين والمختصين في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الإدارية والاجتماعية، كما اهتمت به الشركات التجارية الكبرى والمؤسسات الحكومية كاستراتيجية جديدة ومحاولة ربطه وإدخاله في كل مستوياتها كون أن العالم في تغيرات جذرية وتطورات ولا بد من التماشي معها خاصة بعد ما سبّته الأزمة الصحية العالمية التي سمّيت بجائحة كورونا كوفيد 19 من تراجع اقتصادي ملحوظ وفشل بعض الشركات وإفلاسها ونقص الخدمات الاجتماعية، وكان هذا التغيّر مفاجئاً ولم يكن في الحسبان.

وفي هذا الإطار، يشير التحوّل الرقمي إلى دمج الأدوات التكنولوجية الرقمية الحديثة في جميع القطاعات (العام والخاص) في الأعمال التجارية والخدماتية والذي يؤدي إلى تغييرات جذرية على مستوى الأداء والإنتاج.

لذا، سنحاول التركيز على ماهية التحوّل الرقمي، الأسباب والدوافع التي أدّت إلى ظهوره، كما نسلط الضوء على أهم المبادئ التي يرتكز عليها هذا التحوّل وما هي الأهداف والفوائد التي جاء بها.

المطلب الأول: مفهوم التحوّل الرقمي.

تعد هذه إستراتيجية التحوّل الرقمي من بين الاستراتيجيات الأولية التي يجب على المؤسسات والشركات الاهتمام بها والعمل بها؛ بحيث تتكيف مع كل التغيرات التكنولوجية السريعة والتي تستهدف المحافظة على مكانتها في المنافسة العالمية.

وعلى هذا النحو سنحاول تقديم تعريف شامل وواضح للتحوّل الرقمي والتركيز على أهم تعارفه، ومراحل تطوره وأهميته.

الفرع الأول: تعريف التحوّل الرقمي.

عرف التحوّل الرقمي من العديد من المفكرين والمختصين في مجالات مختلفة، لذا، سنقوم بتقديم بعض التعاريف، وهي كالآتي:

- عرّفه Schwertner التحوّل الرقمي أنّه: تطبيق التكنولوجيا في خلق نماذج وبرامج وأنظمة جديدة لأداء الأعمال والمعاملات بطريقة حديثة والتي تحقق الميزة التنافسية والكفاءة في الأداء.¹

¹Mohammed Amine BRAHAMI, Mohamed Arslane Akram BELGHABA, « Transformation Digitale et Usage du Numérique: quel engagement des entreprise algérienne ? », Journal Of Economics And Managemnt, Volume : 06, N : 01, 2022, P.4.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

- عرّفه OCDE أيضا أنّ التحوّل الرقمي هو: مجموعة من التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للرقمنة في تحويل البيانات والعمليات إلى بيانات يمكن للتقنيات قراءتها والذي يشكل بدوره ظهور أنشطة وعمليات جديدة.²

- كما عرّفه Rogers وآخرون: بأنّ التحوّل الرقمي لا يتعلق أساسا بالتكنولوجيا، بل بالإستراتيجية التي يتم وضعها من طرف المديرين التنفيذيين للقيادة العليا وفرقهم في اعتمادهم على القدرات الدينامكية من أجل خلق نماذج جديدة للعمل بهدف تحقيق القيمة والربح وتحسين أداء العملاء في المنظمة.³

- كما عرّف مصطفى رديف التحوّل الرقمي: أنه عملية ديناميكية ومستمرة تعمل على الانتقال من النموذج العمل التقليدي إلى نموذج عملي حديث يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق وابتكار برامج ونماذج عمل في التسيير والتسويق وقدرة الأفراد العاملين في جميع مستويات المؤسسة على التكيف مع التغيرات الرقمية بهدف إنتاج مجموعة من الخدمات والسلع ذات جودة عالية.⁴

- ويرمز التحوّل الرقمي (digitale transformation) DX التحوّل في الأعمال أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، قد يطال التحوّل عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً يتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة⁵، كما أنه يعدّ نظاماً متكاملًا يعمل على تسريع وتسهيل عملية تقديم وإيصال الخدمات للزبائن بكفاءة عالية، وذلك بالاستفادة من التطبيقات والتقنيات الرقمية الحديثة والمتطورة.⁶

وعليه، يمكن طرح تعريف إجرائي للتحوّل الرقمي، وهو كالآتي:

التحوّل الرقمي هو عملية ديناميكية مستمرة تصبّ مجرياتها في عملية الانتقال من النموذج التقليدي إلى نموذج حديث ومتطور، وذلك بتوظيف موارد بشرية ذات قدرات وكفاءة عالية في استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنيات الرقمية من أجل ابتكار وتطوير نماذج عمل وإنتاج خدمات رقمية في مختلف المؤسسات؛ وذلك بهدف التقليل من التكلفة والجهد والوقت، ونيل رضا الزبائن بتقديم خدمات بطريقة أسرع وأفضل.

الفرع الثاني: تطور مفهوم التحوّل الرقمي.

في سنوات التسعينات عرفت بمرحلة انتشار وتطور الإعلام الآلي والإنترنت والاتصال وتكنولوجيا الاتصال، فهذه المرحلة مهّدت لظهور الهاتف النقال ومواقع الويب التي كان لها انتشار واسع وملحوظ، وهو الذي أدى إلى ظهور مفهوم جديد وهو التحوّل الرقمي.⁷

²Idem.

³Amina Dehimat, Mohammed Baroudi, « Reviewing the literature on the link between Digital Leadership characteristics and Digital Transformation Based on Dynamic Capabilities. », Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol:05, No,03, 2022, P.29.

⁴ لخضر بن سعيد، مصطفى رديف، " حتمية التحوّل الرقمي في الجزائر وأفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد: 06، العدد: 01، 2022، ص. 335.

⁵ جميلة سلامي، يوسف بوشي. " التحوّل الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد: 10، العدد: 02، سبتمبر 2019، ص. 947.

⁶ نور الدين قريني، " دور التحوّل الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود -دراسة حالة الجزائر"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد: 17، العدد: 01، ماي 2022، ص. 473.

⁷ صدوقي غريسي، رضا سي الطيب الهشمي، على العبسي. "واقع وأهمية التحوّل الرقمي والائتمة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد: 03، العدد: 02، الجزائر: 2021، ص. 100.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

وحسب Christiane waterschoot، فإنّ الرقمية تعود إلى ظهور الإنترنت، وهذه الأخيرة هي التكنولوجيا الرئيسة للقرن الحادي والعشرين، وقد تطوّرت طبيعته وهيكله واستخدامها بمرور الوقت، وقد مر هذا التطور بثلاث مراحل وهي: الويب 1.0، الويب 2.0 والويب 3.0، وحيث هذه المراحل في تطور مستمر، وهي كالآتي:⁸

-الويب 1.0 (1991-1999): ويعرّف بشبكة الإنترنت التقليدية، وقبل كل شيء هي شبكة ثابتة، تركزت على توزيع المعلومات، نظرا لتعقيد البرامج في ذلك الوقت، كان المستخدم مجرد استقبالي للمعلومات دون أيّ إمكانية لنشر المحتوى.

-الويب 2.0 (2000-2009): يعرف بشبكة التشاركية أو الاجتماعية، فهي تتميز ببعده المشاركة وتبادل المعلومات والمحتوى، وفي هذه المرحلة لم يعد المستخدم متفرّجا بل هو فاعلا لديه الفرصة للتعبير عن نفسه ليتم الاستماع إليه.

-الويب 3.0 (2010- إلى يومنا هذا): وهو الشبكة الدلالية تهدف إلى تنظيم كتلة من المعلومات المتاحة وفقا للسياق واحتياجات كل مستخدم مع مراعاة موقعه وتفضيلاته، وهنا يظهر تقارب أنظمة المعلومات الجغرافية والشبكات الاجتماعية وإدارة المشاريع، ولم ينته الأمر بعد، حتى أنّه من المتوقع ظهور الويب 4.0 في أفق 2020 المتميزة كشبكة ستهدف إلى دمج الفرد في بيئة الويب.

وبالتالي، فإنّ web 1.0 يمكن أن يقرأ ما هو موجود على الإنترنت، web 2.0 لكتابة المحتوى والتبادل ومن ثم web 3.0 لتكون أكثر اتصالا، وسيستمر هذا التطور مستقبلا.⁹

وعليه، فإنّ معظم المؤسسات مرّت بهذه المراحل في جميع مستوياتها الإدارية والإنتاجية والخدمات من أجل تطوير وتحسين أنظمتها العملية لتكون أكثر مرونة وسلاسة، فعلا جميع المؤسسات استيعاب هذا التحوّل للمضي قدما إلى الأمام.

الفرع الثالث: أهمية التحوّل الرقمي.

للتحوّل الرقمي أهمية بالغة على الصعيدين المهني والفني، لذا تظهر في مجموعة من العناصر التالية وتتمثل في:

- تقديم خدمات متنوعة بشكل أسرع وأسهل دون اللجوء إلى الانتظار.
- ربط بين القطاعات الحكومية والخاصة فيما بينها عن الطريق شبكة الإنترنت والتعاون فيما بينها.
- الدفع بعجلة التطور لجميع الشركات والمؤسسات ومواكبة العصر والتغيرات؛ وذلك باستخدام التحوّل الرقمي وكلّ تقنياته الحديثة.
- تمكين المؤسسات والشركات في الدخول المنافسة العالمية، وذلك بهدف التحديث والحفاظ على قدرتها التنافسية وخلق القيمة.
- العمل على حلّ كل المشاكل والضغوطات وذلك بتحسين خدماتها وبرامجها الرقمية تسهيل عملية تلبية احتياجات المواطنين.¹⁰
- يساهم توسيع وانتشار التكنولوجيا والمعلومات على تشجيع بناء الحكومة الإلكترونية وتوطين الخدمات الإلكترونية لدى الجمهور والقطاع العام والخاص على حد سواء وتتمثل أهمية التحوّل الرقمي فيما يلي:¹¹

⁸وليد تخربين، أحمد أمين بوخرص. "واقع وأفاق التحوّل الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي"، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد: 04، العدد: 01، 2022، ص. 135.

⁹إلهام يحيوي، سارة قرابصي. "التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحوّل الرقمي في مجال التسويق"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 02، الجزائر: 2019، ص. 135.

¹⁰وليد كامل محمدين كامل، "التحوّل الرقمي وتأثيره على الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء- دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد"، المجلة العلمية للاقتصاد التجارة، 2021، ص. 189.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية، حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية، لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع العام والخاص، خلافا للطرق التقليدية وتقليص الجهد والوقت والمال.
- تحسين اتخاذ القرارات وتستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات مختلفة: كالصحة والاقتصاد، كما تستطيع توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.
- يساهم في القضاء على الفساد وتقليل مدة إجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية.
- تسهيل تبادل البيانات والذي يساهم في تعزيز الشفافية وثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية، في ظل إتاحة فرص متساوية للمواطنين للحصول على المعلومات المتعلقة بالأعمال والفرص المتاحة.
- يساهم التحوّل الرقمي في خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد المؤسسات الحكومية والشركات على التوسع والانتشار.
- أصبح التحوّل الرقمي ضرورة مهمة لمواكبة الثورة التكنولوجية والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، والتقليل من مظاهر البيروقراطية وأخطاء العامل البشري والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة والحد من الفساد وترشيد النفقات.
- ومن هنا، نستنتج أنّ للتحوّل الرقمي أهمية كبيرة وبالغة في حلّ كل المشكلات الإدارية والبشرية بشكل خاص، وله القدرة الكافية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل عام والتي تصل إلى نسبة كافية للدخول في المنافسة العالمية وخلق القيمة والجودة العالية والبقاء فيها للشركات والمؤسسات الرقمية، ويعدّ كالحافز الذي يدفع بعجلة التطور والتغيير لجميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، وحتى البيئية.

المطلب الثاني: دوافع وأهداف التحوّل الرقمي وإيجابياته.

يمكن القول بأنّ هناك العديد من العوامل والأسباب التي دفعت إلى ظهور التحوّل الرقمي والأخذ به كمنهج أو كإستراتيجية للعمل بها في مختلف المجالات والميادين المتعددة كونه له العديد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في المرحلة التغيرية، والتي يعود عليها بالفائدة على كل أطراف المؤسسة أو الشركة المتنبئة لهذه العملية التغيرية.

الفرع الأول: دوافع التحوّل الرقمي.

مرّت الدول العربية بالكثير من الضغوطات والأزمات، وعليه لا بد لها أن تغيّر من آلياتها وإجراءاتها وذلك من أجل التخفيف من النفقات والتكاليف المخلفة عن العمليات الإدارية والمعاملات الحكومية المؤسسية، خاصة وأنها تتبع الطرق التقليدية البيروقراطية، لذا قامت هذه الدول بإعادة النظر في مجرياتها وخططتها ووجدت بأنّ هناك إلزامية في إجراء تغييرات في خدماتها وذلك بعد تحليل وتقييم بعض الانحرافات والإخفاقات والتي ترجمتها إلى دوافع تصبّ في مجريات التحويل إلى بيئة رقمية، وهي:

أولا: التكاليف والضغوطات المفروضة على الميزانية:

¹¹أحمد شريف بسام، "واقع التحوّل الرقمي الحكومي في الجزائر من خلال مؤشرات جاهزية الدول للحكومة الإلكترونية"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد: 17، العدد: 03، نوفمبر، 2022، ص. 769.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

تعدّ هذه الأخيرة من بين أهم الأسباب والعوامل التي أدت إلى إلزامية التحويل والعمل على تجسيد أهداف التحوّل الرقمي على أرض الواقع وخاصة الدول العربية التي عاشت الكثير من الأزمات الاقتصادية وخاصة بعد الموجة التي عاشتها الدول الغنية في أزمتها وتدهور أسعار البترول منذ أواخر سنة 2014، ولهذا السبب كانت لها الدافعية القوية في مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية.

ثانيًا: متطلبات العملاء والمواطنين:

قامت الثورة الصناعية في سنواتها الأخيرة بابتكار ما يسمى بالإنترنت التي كان دورها قائما على تقليل المسافة بين المواطنين والعملاء وتخزين كل المعلومات والبيانات في شبكة الإنترنت حيث خلقت بدورها عمليات وإجراءات يمكن للأفراد العاملين أو أفراد المجتمع التواصل فيما بينهم وأطلق عليهم اسم "مواقع التواصل الاجتماعي"، فهذه الأخيرة تعدّ قفزة عالية في مجال الخدمات العمومية المساهمة في التقليل والتخفيف من التكاليف والنفقات والوقت بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المواطنين، لذا تبنّتها الحكومات في معرفة آراء المواطنين في عملية تلبية الخدمات العمومية.

ثالثًا: التوجيهات الحكومية:

تمثّل الحكومة العصب الأساسي في العملية التحويلية كون الحكومة قبل كل عملية تغييرية تقوم بتشكيل أو بناء خطة مدروسة طويلة المدى والتي تصبّ في مجرياتها كل الاستراتيجيات والآليات التي تبدأ من أعلى سلم الجهاز التنظيمي للمؤسسة إلى أسفل القاعدة في المؤسسة لاتخاذ القرارات النهائية وهذا ما يساعد في تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحوّل الرقمي، وبالتالي لابد من توفير اثنين من الشروط ألا وهما:

➤ إدراج الخطط في التحوّل الرقمي:

بعبارة أخرى هو أنّ الحكومة قبل أن تقوم برسم أيّ خطة تغييرية أو تحويلية لابد من أن تدرج من خلالها أهمية التحوّل الرقمي وتكون هذه العملية ضمن أولويات واستراتيجيات الخطة الأولية والوطنية للمؤسسة.

➤ اتخاذ القرارات السريعة:

إنّ اتخاذ القرارات السريعة يمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحوّل الرقمي الوطني بسرعة وفاعلية.¹²

كما أنّ هناك العديد من العوامل الأخرى التي أدت إلى ظهور التحوّل الرقمي، ومن بينها نجد:

- عامل الإنترنت: الذي يعدّ من العوامل الذي دفعت بالتحوّل الرقمي إلى التجسيد من منطلق كونها تترجم المعلومات والبيانات إلى أرقام مشفرة وتُرسل إلى الجهة المستقبلة بطريقة سريعة وخفيفة ودون تكلفة.
- عامل الأهمية المعلوماتية: هي كل معلومة رقمية وجب توفرها لدى العاملين والاستفادة منها.
- عامل التقنية: بعبارة أخرى، هي كل الأجهزة التقنية، مثل: الحاسوب، الشبكة الرقمية، الأرشفة الرقمي، فكل هذه التقنيات تساهم في بروز التحوّل الرقمي.
- عامل المؤسساتية: هي ظهور مجموعة من المؤسسات العامة أو الخاصة التي تتعامل بطريقة حديثة ومتطورة والتي تستخدم الطرق الحديثة المتطورة في تقديم خدماتها الرقمية.¹³

¹² جميلة سلامي، يوسف بوشي. "التحوّل الرقمي بين الضرورة والمخاطر"، مرجع سبق ذكره، ص. 955.

¹³ مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، "مشاريع وتجارب التحوّل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة"، مجلة **Rist** المجلد: 19، العدد: 01، 2019، ص. 25.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

وعليه، فإنّ التحوّل الرقمي أصبح من بين أهم الاستراتيجيات الأولية للحكومة ومن بين أهم الخطط الأولية لأيّ خطة تحويلية، وذلك نظرا لما يحققه من فوائد للمؤسسات والأفراد والعاملين في المنظمة؛ من تقليل وتوفير الجهد والوقت، إذ يسهّل عملية تقييم وتحليل ومراقبة عمل الأفراد العاملين في المؤسسة، كما يساهم في عملية تخزين المعلومات والبيانات وتحويلها إلى أرشيف فضائي، علاوة على أنه يحسّن من الكفاءة العاملة وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم في استخدام التكنولوجيا، كما يعمل أيضا على تحويل العمليات التقليدية البيروقراطية إلى عمليات حديثة في سبيل تقديم الخدمات العمومية للمواطنين.

الفرع الثاني: أهداف التحوّل الرقمي.

تسعى بعض الشركات والمؤسسات بعد اعتمادها لإستراتيجية التحوّل الرقمي إلى تحقيق بعض الأهداف، ومن بينها نذكر ما يلي:¹⁴

- توفير كمّ هائل من المعلومات على الوسائط الرقمية.
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف.
- إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية.
- تدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، ونقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة.
- اختصار الإجراءات الإدارية؛ يقصد بها نقص الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية إذا ما كانت متوفرة إلكترونيا.
- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة الاستخدام، وتوجّه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعوّلة على شبكات المعلومات.
- إيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.
- ويمكن توضيح أهداف التحوّل الرقمي في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): يمثل أهداف التحوّل الرقمي.

¹⁴ طلق عوض الله اسواط، "أثر التحوّل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد: 43، الأردن، ماي 2022، ص. 654.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

ومن ثمّ، نجد أنّ التحوّل الرقمي يهدف إلى إيجاد آلية لكيفية تحويل العمليات الإدارية الورقية إلى عمليات إدارية رقمية افتراضية تقوم بتسهيل عمل الأفراد في إطار تشغيل وظائفهم الإدارية في المؤسسات؛ وذلك لتلبية احتياجات المواطنين، كما أنها تساهم في تطوير وتنمية مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا والرقمنة والحوسيب بطريقة سهلة ومرنة في كيفية تخزين المعلومات واسترجاعها من أجل الاستفادة منها مرة أخرى بشكل سريع ودون جهد وبطريقة رقمية.

الفرع الثالث: إيجابيات التحوّل الرقمي.

للتحوّل الرقمي إيجابيات كثيرة تعود على كل فئات المجتمع من مؤسسات وشركات -وبصفة خاصة- على المواطنين، والذي بدوره ينادي إلى التخفيف من حدة الفساد الإداري وما ينتج عنه من بيروقراطية ومحسوبية، لذا، فإنّ التحوّل الرقمي له عدة فوائد، نذكر منها ما يلي:

*التقليل من حدة الفساد الإداري: وبعبارة أخرى؛ تكوين فضاء فيه كل البيانات والمعلومات المطلوبة من طرف المواطنين أو المؤسسات؛ وذلك من أجل التقليل عن المحسوبية والولاءات.

*تكوين علاقة مع المواطنين: وذلك لكون المواطن يتعامل بكثرة مع الإدارات الحكومية، لذلك لابد من تلبية احتياجاته اللامتناهية بطريقة سريعة وبأقلّ تكلفة.

* التقليل من النفقات والتكاليف: حيث أنّ المعاملات الإدارية والمؤسسات الحكومية تتطلب الكثير من الموارد سواء البشرية أو المادية، لذا، فإنّ استخدام التكنولوجيا يخفّف من التكاليف المادية في عملية نسخ الأوراق، وتحويل أو عملية الحفظ في الأرشفة.

* تحقيق الشفافية: فاستخدام الرقمنة في المعاملات الحكومية أو المؤسساتية؛ فإنّ ذلك يؤدي إلى توفر كل المعلومات والبيانات على الأرضية المتاحة، وبذلك تكون الشفافية على مستوى الجهاز

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

التنظيمي للمنظمة مما يؤدي إلى قدرة العاملين فيها على اتخاذ القرارات والمسائلة وإتاحة القوانين واللوائح الحكومية لكل العاملين في المؤسسة.¹⁵

بالإضافة إلى الإيجابيات التي ذكرت سلفاً، هناك بعض الفوائد التي يمكن ذكرها:

- يقوم بتحسين اليد العاملة من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية وتنظيمها تكنولوجياً.
- يعمل على تحسين منتجات من باب الجودة وتبسيط العمليات للحصول على الخدمات المقدّمة للمستفيدين.

- الابتعاد عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات وابتكار آليات جديدة رقمية.
- يساهم التحوّل الرقمي في عملية التوسيع والانتشار للمؤسسات على نطاق أوسع للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.¹⁶

ومن خلال ما سلف ذكره، فإنّ التحوّل الرقمي يعود بالفائدة الكبرى على كل فئات المجتمع والمؤسسة، حيث يساهم في عملية القضاء على البيروقراطية والفساد الإداري، وذلك بالابتعاد عن العمليات التقليدية واستبدالها بالعمليات الحديثة والرقمية بهدف التخفيف من التكاليف والنفقات في العمليات الإدارية، كما أنه يساهم في تكوين علاقة متينة بين المواطن والإدارة وذلك من خلال الشفافية والمصادقية في تلبية احتياجاته اليومية، كما أنه يسعى إلى نشر المعلومات والبيانات بطريقة سهلة وسلسة في الجهاز التنظيمي للمؤسسة، كما يعطي فرصة للعاملين فيها في عملية الصنع واتخاذ القرارات الحكومية.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد التحوّل الرقمي واستراتيجياته.

يتناول هذا المطلب مجموعة من الأبعاد التي من خلاله نقيس مدى تواجد التحوّل الرقمي في المؤسسات والمنظمات، بعد ذلك نسلط الضوء على أهم استراتيجيات التحوّل الرقمي التي يستخدمها في تحقيق أهداف التحوّل الرقمي على البيئة المراد تطبيقها، ومن هنا، يمكن ذكر بعض أنواع التحوّل الرقمي وذلك من أجل إسقاط الإستراتيجية والنموذج اللازم والمتطابق مع نوع التحوّل، ويمكن طرح ذلك في ما يلي:

الفرع الأول: أنواع التحوّل الرقمي.

1. تحوّل العمليات:

توفر البيانات والتحليلات وتطبيقات البرامج المعلوماتية والمنصات الرقمية المختلفة والتكنولوجيات الأخرى للمنظمات طرقاً جديدة قيمة لإعادة اختراع العمليات في جميع أنحاء المنظمة بهدف خفض التكاليف أو تقليل أوقات الدورات أو التحسين في الجودة.

2. تحوّل نماذج الأعمال:

تستعمل بعض المنظمات التكنولوجيا الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية، في حين أنّ تحوّل نماذج الأعمال يركّز على مجالات محدودة من النشاطات والعمليات التي تستهدف الدعائم الأساسية لكيفية تقديم القيمة الإضافية للأعمال والخدمات، وثمة أمثلة كثيرة على هذا النوع من الابتكار يمكن عرضها: من إعادة اختراع Netflix لتوزيع الفيديو، إلى إعادة ابتكار Appl لتوصيل الموسيقى I-tunes إلى إعادة ابتكار Uber لصناعة سيارات الأجرة، ومنه تتطلب الطبيعة المعقدة والإستراتيجية لهذه

¹⁵ أطلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، "أثر التحوّل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد: 43، 2022، ص: 655.

¹⁶ عمر مهدي، "دور التحوّل الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد: 11، العدد: 01، 2022، ص 157.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

الفرص المشاركة والقيادة من خلال الإستراتيجية أو وحدات الأعمال وغالبا ما تُطلق كمبادرات منفصلة مع الاستمرار في تشغيل الأعمال التقليدية، ومن خلال تغيير الدعائم الأساسية للقيمة، تفتح المنظمات التي تحقق تحول نموذج الأعمال فرصا جديدة مهمة للنمو.

3. التحول المجال:

تعمل التكنولوجيا الجديدة على إعادة تعريف المنتجات والخدمات، ومحو حدود الأعمال أي كان نوعها: صناعية، تجارية، أو خدمية وبروز أشكال أخرى من المنافسين غير التقليديين؛ فما لا تقدّرهُ العديد من المنظمات هو الفرصة الحقيقية للغاية من هذه التقنيات الجديدة في فتح أعمال ونشاطات جديدة تماما خارج الأسواق المعروفة حاليا. وغالبا ما يكون هذا النوع من التحول هو الذي يوفر أعظم الفرص لخلق قيمة جديدة، وقد تكون Amazon، مثلا واضحا على كيفية تحويل المجال، إذ وسّعت مجال نشاطها إلى سوق جديد بإطلاق خدمة Amazon Web Service (AWS)، وهي الآن أكبر خدمة للحوسبة السحابية، ما جعل دخول Amazon إلى هذا المجال ممكنا، حيث كان مزيجا من القرارات الرقمية القوية التي قامت ببنائها (قواعد بيانات التخزين والحوسبة السحابية) لدعم أعمال البيع بالتجزئة الأساسية إلى جانب قادة مثبتة من آلاف العلاقات مع المنظمات الناشئة التي تحتاج بشكل متزايد إلى خدمات الحوسبة. إن AWS ليس مجرد تجاور أو امتداد أعمال لشركة Amazon، ولكنه عمل مختلف تماما في مساحة سوق مختلفة تماما، وحاليا تمثل أعمال AWS الآن ما يقرب من 60% من أرباحها السنوية.

4. التحول الثقافي/التنظيمي:

يتطلب التحول الرقمي الكامل وطويل الأجل إعادة تعريف الذهنيات التنظيمية والعمليات والمواهب والقدرات لمواجهة تحديات العالم الرقمي، حيث تدرك المنظمات أن التكنولوجيا الرقمية تتطلب أن تكون أعمالها مرنة وتوجّه نحو التجريب والتعليم واتخاذ القرارات اللامركزية والاعتماد بشكل أكبر على النظم البيئية للأعمال، فقد قامت EXPERRIAN وهي وكالة ائتمان المستهلك وواحدة من أكثر التحولات الرقمية نجاحا بتغيير مؤسساتها من خلال تضمين التطوير السريع والتعاون في تدفقات عملها من خلال قيادة تحول أساسي في نقل تركيز الموظف من المعدادات إلى البيانات على مستوى المنظمة، وبالمثل قامت شركة Pitney Bowes شركة معدات البريد التي يبلغ عمرها 100 عام، بتحويل ناجح لتصبح "شركة تكنولوجيا" من خلال الترويج لـ "ثقافة الابتكار" من تغيير قيم المنظمة للتركيز على العملاء، مع العلم أن كلا الشركتين لم تركّزا في البداية على التنظيم والثقافة، فكون المنظمة رقمية لا يعني ذلك إنشاء قيمة من الرقمية.

وبدلا من ذلك، قامت هذه المنظمات بدمج مهارات الابتكار والذهنيات الرقمية والمرونة إلى المنظمة على خلفية المبادرات الملموسة لدفع عجلة النمو، والتحول الثقافي/ التنظيمي هو شرط للنجاح طويل الأجل، ومع زيادة تغير التكنولوجيا، ستستمر الصناعات في الاضطراب إلى التغيير، والمنظمات التي تراعي وتسعى إلى التحول الرقمي بطريقة متعددة الأبعاد ستحقق نجاحا أكبر من تلك التي لا تفعل ذلك.¹⁷

الفرع الثاني: أبعاد التحول الرقمي.

للتحول الرقمي مجموعة من الأبعاد، نختصرها فيما يلي:¹⁸

● استخدام التقنيات الرقمية:

¹⁷ جمال زمورة، " دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية- دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة"، (أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الأطوار الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة عامة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2023/2024)، ص ص. 17-18

¹⁸ مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، المجلد: 82، العدد: 82، كلية الإمارات للعلوم التربوية، أوت 2022، ص ص. 46-47.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

هي أن تكون لكل منظمة أو مؤسسة القدرة الكافية في استخدام واستغلال تقنيات التكنولوجيا الرقمية، ومدى طموحاتها التكنولوجية في المستقبل.

● الإستراتيجية الرقمية:

هي كل تلك الآليات والإجراءات التي يقوم بها المختصون والباحثون في التحويل الرقمي، وذلك من أجل إنجاح العملية التحويلية دون إخفاقات ومشاكل، وإن كانت أي عرقلة تعيق مسار التحويل؛ فإنّ المختصين بذلك يقومون بحلّ المشكلة بشكل سريع؛ لأنهم أصحاب الفكرة والقرار لتنفيذ الإستراتيجية التغيرية.

● القدرة التنبؤية والتحليلية:

يمكن تقديم مفهوم بسيط حول القدرة التنبؤية والتحليلية؛ التي تعني قدرة المؤسسة أو الشركات على تقديم رؤية استشرافية حول ما إن كانت الإستراتيجية المتبناة متطابقة مع الظروف البيئية للمنظمة وسرعة التكيف وتكون ناجحة وذلك بمخرجات حقيقية.

● رقمنة العملاء وعلاقاتهم:

بعبارة أخرى؛ هي تلك العلاقات التي تكون بين الموظفين والعملاء حين يشغلون وظائفهم المتعددة، أي أن تكون هناك الروح الرياضية التعاونية وروح الفريق في تلبية احتياجات الأفراد؛ لأنّ التحويل الرقمي يؤثر على نفسياتهم وتفكيرهم، لذا لابدّ من عدم التأثير به والعمل في جو ومناخ متعاون وروح الفريق مهما كان التغيير في المؤسسة.

● ثقافة المنظمة للأفراد:

بطريقة أخرى؛ يمكن القول بأنّ ثقافة المنظمة من ثقافة الأفراد؛ أي بعبارة أخرى، على الأفراد أن يتقبلوا فكرة التغيير والتحول الرقمي في المنظمة في ظروف أمانة وصحية في دعم الفكرة واحتضانها بشكل سليم والعمل على تشخيصها وتطويرها وتطبيقها على جميع هيئات المنظمة، وهي بالأخير تقوم بتحفيز وتشجيع أفراد العاملين فيها على النمو والابتكار وتحقيق نجاح ونتائج مرضية وسريعة.

● العلاقات الشبكية:

يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالٍ من السرعة والدقة وتكون جزءا من عناصر الشبكة التي تشمل كل الموردين، والشركات الناشئة والحكومات والمستثمرين والشركات الناشئة والجامعات.

ومن ناحية أخرى، يمكن حصر أبعاد التحويل الرقمي في العناصر التالية:

1. البعد التقني:

تشير الأدبيات إلى أنّ المقومات التقنية للتحويل الرقمي للجامعة تتمثل في الأجهزة المادية، مثل: أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة والبرامج التعليمية والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الإلكتروني والتطبيقات المختلفة، ليركّز على المنظمة والشركات وإعادة تأهيل البنية التحتية المادية للمنظمة، وذلك من خلال توفير أجهزة تقنية: من أجهزة الكمبيوتر، الشاشات التفاعلية، الكاميرات، معدات البث، الأمن الإلكتروني، نظام تدريب رقمي، إنترنت عالي السرعة، والمختبرات الافتراضية المناسبة.

2. البعد البشري:

تعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحويل الرقمي للمنظمات؛ لأنها من أهم وسائل مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات، كما أنها تعد من أبرز العناصر التي تفقد المجتمعات إلى تحقيق التقدم والرقى في مختلف المجالات، إلا أنّ نقص عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية من الأمور التي تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية، حيث يعد نقص الموارد البشرية المؤهلة

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

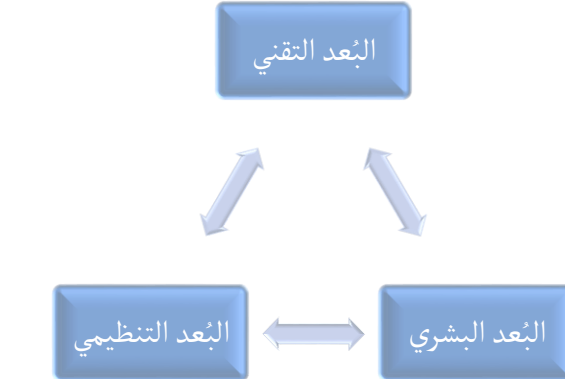
للتعامل مع التحوّل الرقمي من أهمّ المعوقات التي تعيق مسار التحوّل التكنولوجي الحديث، ولتنفيذ البرامج التحويلية والاستراتيجيات للتحوّل الرقمي لابد من تدريب وتنمية القدرات والكفاءات البشرية داخل المنظمة، من أجل تحقيق تحول تكنولوجي كفي؛ وذلك بتوظيف الموارد البشرية ذات كفاءات عالية وخبرة في استخدام برامج التحوّل.

3. البُعد التنظيمي:

تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة وقرارات إستراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحوّل الرقمي، ويعتبر الانفتاح والشفافية في صنع القرار أمراً ضرورياً ولا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، كما يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكير فيهما، وتنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عملياً من قبل الأفراد.¹⁹

و هذا ما يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): أبعاد التحوّل الرقمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

ومن هنا، نستنتج أنّ أبعاد التحوّل الرقمي تشكّل حلقة دائرية متكاملة، وأنّ كل بُعد من أبعاد التحوّل الرقمي يكمل الأبعاد الأخرى؛ أي لا يمكن الاستغناء عن بعد واحد من الأبعاد التي ذُكرت؛ أي أنّ التحوّل الرقمي يشمل كل من البُعد التقني والبشري والتنظيمي؛ لأنهم يعتبرون العصب الحساس للعملية التحويلية، ولابد من تغيير وتحويل العمليات الإدارية لتوفير تقنيات جديدة رقمية وتنمية مهارات وقدرات المورد البشري داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتغيير ثقافة المنظمة والعمل على الشفافية والانفتاح في عملية صناعة القرار بين كل الجهات والهيئات في المنظمة.

الفرع الثالث: استراتيجيات التحوّل الرقمي.

إذا أرادت المنظمة أن تتحوّل رقمياً، فيجب عليها وضع خطة عمل واضحة تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية المتمثلة في إستراتيجية التحوّل الرقمي، ويمكن تلخيص استراتيجيات التحوّل الرقمي بثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:²⁰

1. إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:

¹⁹ زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، "التحوّل الرقمي وعلاقاته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد: 17، العدد: 02، البلدة، 2022، ص. 247.

²⁰ أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، "تكنولوجيا التحوّل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد: 16، العدد: 65، مصر، 2019، ص. 208.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

وتعني هذه الإستراتيجية استجابة منظمة الأعمال المنافسين وأنشطتهم عوضاً عن التزامها أو قيامها بعملية المبادرة في الفعل والنشاط، ومن أبرز الأسباب التي تدفع المنظمة لهذا الاتجاه هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس والتكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبلي.²¹

2. إستراتيجية التكيّف التكنولوجي:

تنتج هذه الإستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو منتج جديد من طرف المحيط؛ لأنّ احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود، وتتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة الثانية.²²

3. إستراتيجية التوضع:

في هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا وتؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويمكن أن نطلق على هذه الإستراتيجية إستراتيجية التدعيم الإلكتروني.²³ من هنا يمكن القول، بأن التحوّل الرقمي يقوم على عدة استراتيجيات التي -بدورها- تبين نوع التحوّل الذي سينفذ في المنظمة، وهذه الاستراتيجيات تعتمد على حسب النوع وهدف التغيير إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية؛ فإنها تستعمل إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة والعمل على تحسين وتجويد منتجاتها للدخول في المنافسة العالمية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق وتلبية احتياجات الأسواق من خلال ما يطلبه الأفراد في الأسواق من حيث النوعية والجودة، فهذا لا يد من المؤسسة أن تعتمد على إستراتيجية التكيّف التكنولوجي؛ لأنّ احتياجات السوق توسّعت بعد أن تأثرت بالإبداع التكنولوجي، وأمّا من جهة أخرى، فإذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق المكانة المرموقة في استثماراتها، لابد من البدء في تغيير هيكلها التنظيمي وذلك بالاعتماد على إستراتيجية التدعيم الإلكتروني.

المبحث الثاني: متطلبات، نماذج وخطوات التحوّل الرقمي وتحدياته.

يعدّ التحوّل الرقمي إستراتيجية تغييرية تحويلية من نمط تقليدي ورقي بطيء إلى نمط حديث رقمي افتراضي، ويمكن الأخذ به وتجسيده حسب الظروف البيئية للمنظمة أو المؤسسة، ولإنجاح هذا التحوّل لابد من توفير مجموعة من المتطلبات والتقنيات اللازمة لتطبيقه على الشركات: كتوفير الحواسيب وشبكة الإنترنت والموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية في تشغيل واستخدام التقنيات والموارد المادية الرقمية، ولابد من توفير مختصين في صنع وتنفيذ القرارات التحويلية في المنظمة. لذا، ولتنفيذ الإستراتيجية التحويلية أو التحوّل الرقمي في المؤسسة، لابد من تحديد مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يلزم تتبعها من أجل تطبيق الخطة التغييرية كوضع رؤية استشرافية والتنبؤ بالانحرافات والإخفاقات التي يمكن الوقوع فيها أو تفاديها باستخدام مجموعة من النماذج التي تكون متطابقة مع المتغيرات البيئية.

ومن جهة أخرى، يتميز التحوّل الرقمي بالعديد من الفوائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وتغيير الوضع المزري الذي تعيش فيه المنظمة، ولكن لا يمكن أن ننس أن لكل مرحلة تغييرية أو نموذج جديد يؤدي إلى التغيير في الوضع بعض التحديات والسلبيات التي تميّز هذا التحوّل الرقمي. ومن هنا، يمكن أن نسلط الضوء على ما ذكر سلفاً بمعالجته في المطالب الآتية:

²¹ سعد علي ربحان المحمدي، "الإدارة الإستراتيجية والإدارة المعاصرة"، (الأردن: دار اليازوري العلمية، 2022)، ص. 92.
²² خالد أحمد علي محمود، "تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات"، (مصر: دار الفكر الجامعي، 2019)، ص. 288.

²³ أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، مرجع سبق ذكره، ص. 207.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

المطلب الأول: متطلبات وتقنيات التحوّل الرقمي.

من أجل تحقيق تحول رقمي وإنجاح استراتيجياته في المؤسسة والحكومة، لا بد من توفير مجموعة من المتطلبات والتقنيات التي تعدّ من أهم القواعد التي يتبناها التحوّل الرقمي، ويمكن تعويضها بتسمية البنية التحتية المتمحورة حول الموارد المادية والبشرية والمالية والبيانات لإنجاح فكرة التحوّل الرقمي. ومن خلال ما ذكر سلفاً، يمكن التطرق إليه فيما يلي:

الفرع الأول: متطلبات التحوّل الرقمي.

ومن أجل تحقيق تحول رقمي ناجح، لا بد من توفير متطلبات وقاعدة أساسية يركّز عليها التحوّل الرقمي المسماة بالبنية التحتية والمتمثلة في مجموعة من العناصر الأساسية لهذه الأخيرة ألا وهي: أولاً: التقنيات: وتتمثل في مجموعة من الأجهزة والمعدات، مثل: الحواسيب، الكمبيوتر، الماسحات الضوئية، الطابعات، والبرمجيات، وبعبارة أخرى، هي كل الأجهزة التقنية التي يجب توفرها في أي مشروع رقمي.

ثانياً: البيانات: هي عبارة عن عملية تنظيم وإدارة البيانات وتحليلها بشكل منتظم وفعال باستخدام أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، ويجب متابعتها من أجل ضمان سيرها بشكل مستمر بهدف الاستفادة منها وإنجاح عملية التحوّل الرقمي للمؤسسة. ثالثاً: العمليات: تتمثل في مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تنتج خدمة أو سلعة، ويجب أن تكون متماشية مع التقنيات والبيانات المعالجة.²⁴

رابعاً: الموارد البشرية: هي عملية توظيف موارد بشرية تتميز بالكفاءة والقدرات العالية في استخدام أدوات التكنولوجيا والمعلومات والعمل على تحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وتكون خاضعة لتدريبات مستمرة لأحدث الأنظمة الرقمية.²⁵

خامساً: الموارد المالية: للقيام بعملية التحوّل الرقمي وإنجاحها، لا بد من توفير أو تخصيص ميزانية مالية كبيرة من أجل توفير تجهيزات حديثة وتسديد تكاليف الكادر البشري.²⁶ وعليه، يمكن القول بأنّ هذه العناصر مترابطة ومتكاملة فيما بينها ولا يمكن الاستغناء عن عنصر واحد؛ لأنه يشكّل تهديدا لعدم نجاح عملية التحوّل الرقمي، وخاصة لا بد من التركيز على المورد البشري الذي يمثل همزة وصل بين هذه العناصر؛ لأنه هو العصب الذي يحرك كل هذه العمليات بقدراته وكفاءته في استخدامها.

الشكل رقم (03): يمثّل متطلبات التحوّل الرقمي.

²⁴ سامية خواثر، "التحوّل الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها"، المجلة القانونية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد: 58، العدد: 02، 2021، ص. 116-117.

²⁵ نور الدين قريني، دور التحوّل الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود -دراسة حالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص. 473.

²⁶ سامية خواثر، مرجع سبق ذكره، ص. 118.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

متطلبات التحويل الرقمي:



المصدر: من إعداد الطالبه بناء على المعطيات

كما أن هناك عناصر أخرى يتطلبها التغيير من أجل إنجاح العملية التغيرية للتحويل الرقمي، ومن بين هذه العناصر نجد ما يلي:

أولاً: بناء إستراتيجية التحوّل الرقمي: هي عبارة عن خطة تتبناها أيّ منظمة أو مؤسسة سواء كانت هذه الخطة طويلة المدى أو متوسطة المدى التي تحمل في مقتضاها مجموعة من الخطط والعمليات والأهداف الساعية إلى إنجاح العملية التغيرية في المنظمة، وهذه الأخيرة لا بد أن تتوفر على مجموعة من الموارد المادية الرقمية والبشرية والمالية المؤهلة لإنجاح ذلك.

ثانياً: نشر ثقافة التحوّل الرقمي: وهذه الأخيرة تعني بأنه لا بد من أن يكون للموارد البشرية في المؤسسة الوعي الكافي بأهمية التحوّل الرقمي في المؤسسة والحاجة الماسة إليه، كما أنه لا بد من تغيير الرؤية التي يتبنّاها الأفراد العاملين في المنظمة حول وهمية أنّ التحويل الرقمي سيتسبّب لهم بالأزمة والإخفاقات في حياتهم الوظيفية، بل بالعكس؛ فإنه سيساهم في تغيير حياتهم للأفضل بمشاركتهم بمهاراتهم والعمل على التكيف بالتغيرات الحديثة الرقمية.²⁷

ومن أجل الوصول إلى تحول رقمي ناجح، لا بد للمؤسسة من تحديد عدة توجهات إستراتيجية، ولذلك، فلا بد من وضع بعض المبادئ الأساسية لتحقيق ذلك:

- الرؤية الرقمية: وتُحدّد من خلال البحث عن مدى نجاح التحويل الرقمي في المؤسسة.
- تقييم الميزة التنافسية: وذلك بتقييم كيفية تحقيق الجودة في الخدمات من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية بين المؤسسات التي تكون من خلال آليات الجودة ومكانة المؤسسة في السوق.
- ترتيب الفرص المتعلقة بالرقمنة: بعبارة أخرى، ما هي الفرص التي تتطابق مع الإستراتيجية المبنية على القيمة المتوقعة والطموحات والقدرات الخاصة بالمؤسسة؟
- تحليل الفجوة: وهو عملية تحليل وتقييم ما تنتجه المؤسسة حالياً ومقارنتها بالمخرجات المراد الوصول إليها.

● خريطة الرقمنة: وهي كل الإجراءات والخطط التي يتم وضعها من طرف المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة من قبل، وذلك بتحديد الفترة الزمنية وبرامج العمل المتبعة وما هي التكلفة والنفقات التي تحتاجها المؤسسة.²⁸

²⁷ وليد كامل محمدين كامل، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية، ص. 190-191.

²⁸ ثامري صلاح الدين، " أثر التحويل الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة المسيلة"، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير)، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجبلاي بونعامة – خميس مليانة، 2023-2024، ص. 11.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

وبناءً على ذلك، فإنّ كل هذه المبادئ متناسقة مع بعضها البعض من أجل تحقيق إستراتيجية رقمية كاملة والوصول إلى تحول رقمي ناجح في المؤسسة.

الفرع الثاني: تقنيات التحوّل الرقمي.

من بين أهم تقنيات التحوّل الرقمي، نورد أهمها فيما يلي:

● الحوسبة السحابية: عرّفها المعهد الوطني للتكنولوجيا NIST على أنها نموذج لتمكين الوصول الدائم والملامئ للشبكة بناءً على طلب ومشاركة مجموعة من مواد الحوسبة (الشبكات، الخوادم، وحدات التخزين، التطبيقات والخدمات) التي يمكن توفيرها بسرعة وإطلاقها بأقل جهد إداري أو تفاعل مزود الخدمة، وتتميز الحوسبة السحابية بالعديد من المزايا المرتكزة على مركزية المستخدم؛ أن يصبح مالكا للحوسبة بمجرد الاتصال بالإنترنت، مما يتيح له مشاركة المعلومات بسهولة ومرونة. كما تركّز السحابة على تلبية احتياجات المستخدمين وتقديم التطبيقات المطلوبة بشكل مركزي، وتوفير بنية تحتية مركزية تمكّن من إدارة العمليات بكفاءة وتخفيف العبء عن المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك تدير السحابة البرمجيات والتطبيقات والمستندات بشكل مركزي، مما يتيح الوصول إليها بسهولة وسلاسة. وتعتمد الحوسبة السحابية على طاقة حاسوبية موزّعة وتقنيات ذكاء صناعي لاستخراج وتحليل البيانات الضخمة، وتوفّر طرقا سهلة لتنفيذ التطبيقات دون الحاجة لاستثمارات كبيرة في الأجهزة والبرمجيات، وأخيرا، توفّر الحوسبة السحابية قابلية للتوسع التي تمكّن الشركات من تلبية الاحتياجات المتزايدة بكفاءة ومرونة دون الحاجة لشراء معدات جديدة.²⁹

● الذكاء الاصطناعي: حسب معظم التعاريف، يعرف الذكاء الاصطناعي (IA) على أنه مجموعة من المواد والبرمجيات التي تتمتع بالقدرة على التعلّم، والتفكير، والتكيّف والتحليل واتخاذ القرارات المعقّدة بطريقة مشابهة للعقل البشري، كما يسمّى الذكاء الاصطناعي أيضا بتسميات، مثل: التكنولوجيا المعرفية أو الحوسبة المعرفية، إذ يتيح الذكاء الاصطناعي للآلات التعلّم من أخطائها، والتكيّف مع مداخل جديدة، وأداء المهام المماثلة لتلك التي يقوم بها البشر، وتستخدم تقنية الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات كبيرة من البيانات، مما ييسر اكتشاف أنماطها، ويعدّ الذكاء الاصطناعي نتيجة للاستخدام الناجح لتقنيات البيانات الضخمة والتعلّم الآلي لفهم الماضي وتوقع المستقبل باستخدام كميات ضخمة من البيانات، ويمكن العثور على تطبيقات تقنية الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، بما في ذلك التصنيع والمبيعات والمشتريات والمحاسبة والمالية والتدقيق والبحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية.³⁰

● البلوك تشين: تقنية محاسبة تقوم بنقل ملكية الأصول والحفاظ على دفتر حسابات يضمن معلومات مالية دقيقة، وتستخدم تقنية البلوك تشين لإنشاء هياكل بيانات تسمى "بيانات بلوك تشين"، وهي تستخدم للتحقق من البيانات وتخزينها، إذ تستخدم خوارزميات توافق العقدة الموزّعة لإنشاء وتحديث البيانات في حين يتم استخدام التشفير لضمان أمان نقل البيانات والوصول إليها، كما تستخدم العقود الذكية وهي ترميزات نصية مؤمنة لبرمجة ومعالجة البيانات في بنية تحتية موزّعة جديدة، وتقنية بلوك تشين تقدّم مجموعة من الفوائد المهمة عبر عدة جوانب:

²⁹ محمد عبد الماجد، بوركايب يحي شرقي، "إدراك المحاسب المالي لأثر تقنية الحوسبة السحابية على المحاسبة -دراسة ميدانية على عينة من المحاسبين الماليين في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد: 02، جويلية 2022، ص. 523-542.

³⁰ ALLOULI et BOUMESKA, "L'Impact de la transformation digital sur l'audit externe : Nouvelle perspectives et pratique émergentes : Revue systématique de littérature, Alternatives Managériales Economiques, No 4, Octobre, 2023, PP 135-153

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

- أولاً، بدلاً من الاعتماد على وكالات مركزية للتحقق من صحة المعاملات، يتم استخدام خوارزميات البلوك شين لتنفيذ هذه المعاملات، مما يقلل من التكاليف والضغطات على الخوادم المركزية.

- ثانياً، يضم البلوك شين النزاهة والثقافة من خلال تسجيل كل معاملة في كتل موزعة وتحققها من قبل عقد الشبكة، مما يجعل من الصعب التلاعب بها وفي الوقت نفسه يحافظ البلوك شين على خصوصية المستخدمين، حيث يتم التفاعل مع الشبكة عبر عناوين مشفرة.

- ثالثاً، يمكن للمستخدمين الاطلاع بسهولة على السجلات السابقة وتتبعها مما يزيد من الشفافية والثقة في النظام.³¹

● البيانات الضخمة: حسب ما جاء في تعريف شركة البيانات العالمية للأبحاث corporation (IDC) data international البيانات الضخمة بأنها مجموعة متنوعة من البيانات تتوفر بكميات كبيرة جداً وتمتاز بقيمتها الاقتصادية وتحتاج إلى سرعة عالية للالتقاط واكتشاف التحليل بسبب ما تمتاز به من تدفقات سريعة، مما يجعل من الصعب معالجتها وتحليلها بالطرق التقليدية، والبيانات الضخمة تتميز بثلاث خصائص رئيسية:

- أولاً، التنوع، حيث تتنوع البيانات بين المنظمة وغير المنظمة، ما يعكس تنوعها في الهياكل والتنظيم.

- ثانياً، الحجم، حيث تتفاوت كمية البيانات بين الضخمة والصغيرة، مما يمكنها من أن تشمل على مجموعات كبيرة أو بيانات أقل كمية.

- ثالثاً، السرعة التي تشير إلى تكرار حدوث البيانات بمعدلات عالية، مما يتطلب معالجتها بفعالية في فترات زمنية محددة. وهذه تتطلب الصدق والتحقق من جودة المعلومات المقدمة، بالإضافة إلى التباين الذي يعكس تنوع البيانات واختلافها، مما يساهم في فهمها واستخدامها بشكل فعال ومناسب.³²

● إنترنت الأشياء: من أهم الجسور التي تربط بين التطبيقات المادية والرقمية، حيث تقوم بجمع البيانات والمراقبة عن بُعد، حيث تمثل إنترنت الأشياء مجموعة من الأجهزة المتصلة والتكنولوجيا التي تسهل التواصل بين الأجهزة والسحابة، وبين الأجهزة ذاتها، وهذه التقنية تستخدم في مجالات متعددة، مثل: المباني الذكية لتحسين استهلاك الطاقة وتقليل تكاليف الصيانة، كما يمكن تطبيق إنترنت الأشياء في قطاعات مختلفة، مثل: الطاقة، الصناعة، الرعاية الصحية.³³

● أتمتة العمليات الروبوتية: هي التنفيذ الآتوماتيكي لنظام عمل معين من خلال مجموعة من الأجهزة والآليات تكون متكاملة ومتواصل مع بعضها البعض ولها طبيعة تنفيذية للمهام والوظائف وجانب رقابي لحسن التنفيذ في الوقت نفسه، حيث تحل الآلة محل البشر، ومن أهم مزاياها: السرعة في الإنتاج ونسبة الأخطاء المنعدمة تقريباً في القيمة، كما تساعد على اتخاذ القرارات العقلانية، ورجح الوقت والتقليل من التكاليف.³⁴

● الأمن السبراني: عرفته موسوعة انفسوتوبديا على أنه التدابير المتخذة للحفاظ على خصوصية المعلومات الإلكترونية وأمانها من التلف أو السرقة، إذ يتم استخدامه أيضاً للتأكد من عدم الإساءة إلى

³¹ نور الهدى مراح، محمد طويلب، "مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحويل الرقمي تقنية بلوك شين نموذجاً"، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، العدد: 01، 2022، ص.ص 23-48.

³² أيوب صكري، عز الدين نشاد، عدلان إبراهيم، "استغلال البيانات الضخمة لأغراض التنمية المستدامة في الدول العربية-الفرص والتحديات"، مجلة الأرصاد الاقتصادية والإدارية، الجزائر، العدد: 02، ديسمبر 2022، ص.ص 42-55.

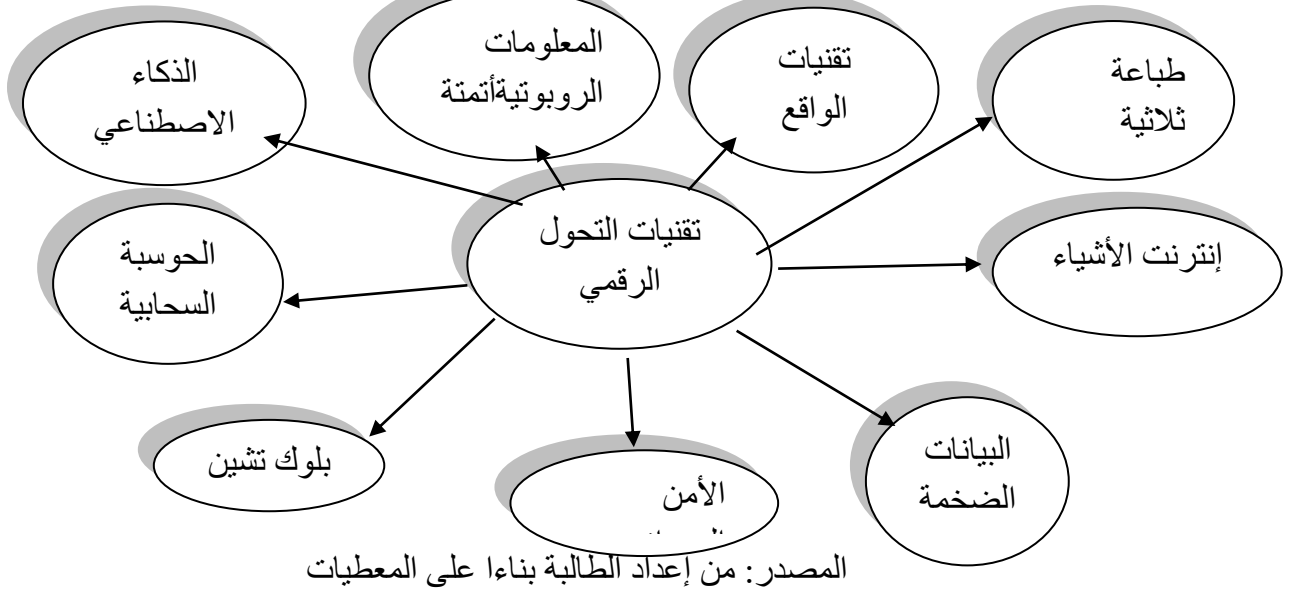
³³ سارة سمير صلا، بسام عبد الرحمان يوسف اليوزكي، "إمكانية تبني إنترنت الأشياء في الخدمات الصحية منظور الكادر الطبي في المستشفيات دراسة مسحية"، مجلة إقتصاديات الأعمال، العراق، العدد: 04، نوفمبر 2022، ص.ص 299-318.

³⁴ صدوقي غريسي، رضا سي الطيب الهشمي، على العبسي. "واقع وأهمية التحويل الرقمي والأتمتة"، ص.ص 99-109.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

استخدام الأجهزة والبيانات، كما ينطبق الأمن السبراني على كل من البرامج والأجهزة، وكذلك المعلومات على الإنترنت، ويمكن استخدامه لحماية كل شيء من المعلومات الشخصية إلى الأنظمة الحكومية المعقدة. كما عُرِفَ على أنه مجموعة من الوسائل والتدابير التكنولوجية التي يتم استخدامها سواء من قبل الأشخاص، أو هيئات أو منظمات أو أي كيانات أخرى، بهدف الحماية كل ما يتعلق بها من بيانات وأدوات أو أنظمة وبرامج، أو معدّات أو أجهزة... وغيرها من الدخول غير المصرح بها أو المساس بها، وبالتالي، فالأمن السبراني يتم استخدامه للحماية المادية والمعلوماتية.³⁵ يمكن تحديد أهم تقنيات التحويل الرقمي في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): التقنيات التي تدعم التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

المطلب الثاني: خطوات ونماذج التحويل الرقمي ومجالاته.

لتحقيق تحول رقمي ناجح في المنظمات والمؤسسات لابد من تحديد مجموعة من الخطوات التي تكون مكتوبة من قبل في مدونة تحدد مسار التحويل الرقمي وكيفية تطبيقه وتحقيقه على الساحة

³⁵ فاطمة علي إبراهيم، رحاب يوسف، وليد محمود السيد، "الأمن السبراني والنظافة الرقمية"، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، العدد: 02، أكتوبر 2022، ص ص. 390-422.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

العملية للمنظمة وتكون هذه الخطوات مُستنتجة بعد تشخيص كل الظروف البيئية والمتغيرات من طرف مختصين وباحثين بعد التطرق إلى أهم المناهج المناسبة للقيام بالعملية التحويلية والتحوّل الرقمي.

الفرع الأول: خطوات التحوّل الرقمي.

يسعى التحوّل الرقمي إلى تبيان أهدافه التحويلية على أرض الواقع، لذا، فإنّه يعدّ مرحلة انتقالية من الأحسن إلى الأفضل، كما أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار كل التحديات والمعوقات التي تعيق مسار تحقيقه، ومن هنا، نبين أهم خطوات التحوّل الرقمي:

● بناء إستراتيجية رقمية:

هي عبارة عن خطة يضعها المختصون في مجال الرقمنة أو الباحثون وصناع القرار في المؤسسة أو الحكومة تبيّن فيها أهم الأهداف التغيرية التي تسعى تلك المؤسسة إلى تحقيقها وإنجازها، إذ تعمل على تصحيح الانحرافات والإخفاقات التي كانت من المؤسسة وتحسين الوضع الراهن.

● قياس الإمكانيات الرقمية³⁶:

هي كل تلك الآليات والإجراءات اللازمة للبدء في التحوّل الرقمي التي تتمحور حول القيمة المالية المحددة والموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات المهنية والإبداعية وتوفّر كل المتطلبات التقنية من حواسيب وشبكة الإنترنت والبيانات اللازمة المساهمة في إنجاح هذا المشروع.

● تحديد العوائق:

إنّ كل مؤسسة أو حكومة ما تسعى إلى تحقيق ما يسمّى بالتحوّل الرقمي ويجب أن يكون هذا الهدف شامل لكل نواحي ومجالات المؤسسة، لذا، فإنّ هذه المؤسسة من بداية رسم الخطة التغيرية الأولية لا بد من التنبؤ حول بعض العوائق والتحديات التي تعيق مسار هذا التغير؛ وذلك من أجل تفادي الوقوع فيها، وهنا إلزامية صناع القرار لوضع بعض البدائل للخطة الأولية؛ وذلك لإنجاح الخطة الشاملة والتي تدفع بعجلة التحوّل إلى المسار المنشود.³⁷

ومن ثمّ، نجد أنّ التحوّل الرقمي لا يمكن تطبيقه على أيّ مؤسسة أو منظمة أو حكومة دون رسم خطة طويلة المدى تبيّن مساره الاستراتيجي وكيفية البدء به وما هي أهم أهدافه والإجراءات اللازمة لتحقيق تحوّل رقمي شامل وهادف.

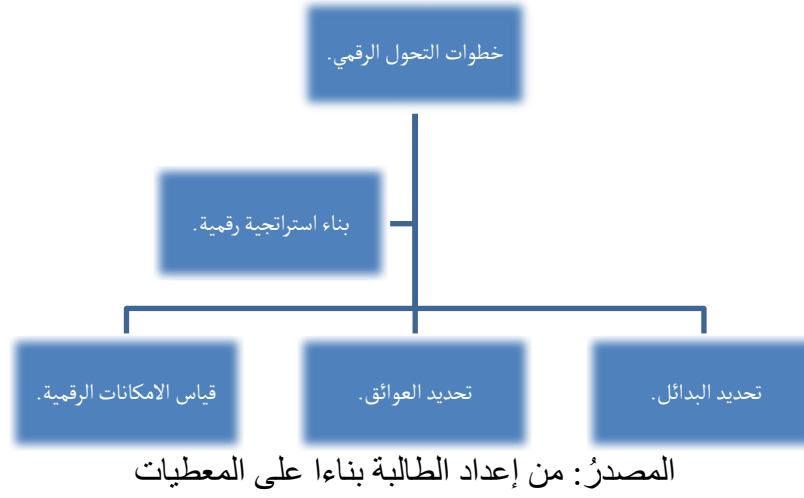
لذا، يمكن طرح أهم خطوات التحوّل الرقمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): خطوات التحوّل الرقمي.

³⁶ لعرج مجاهد نسبية، "إستراتيجية التحوّل الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة : الإمارات العربية المتحدة"، مجلة دفاتر، المجلد: 17، العدد: 04، ديسمبر 2021، ص. 344.

³⁷ عبد الرحمان محمد سليمان، زينب عبد الحفيظ، "دور التحوّل الرقمي للخدمات المالية في تعزيز الشمول لتحقيق التنمية المستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني للتحوّل الرقمي وأثره على التنمية المستدامة، يومي 23-24 مارس 2021، ص. 08.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.



وعليه، فعلى كل مؤسسة أو شركة وضع خطة أولية ترسم فيها مجموعة من الاستراتيجيات والآليات التي تقوم عليها الحكومة لإجراء التغيير المطلوب وتحديد أهم الأهداف المنشودة الساعية إلى تحقيقها وتجسيدها على الساحة العملية للمؤسسة، ولكن دون نسيان أن تكون تلك المؤسسة متوفرة على كل المستلزمات والمتطلبات التقنية والفنية والموارد المالية والبشرية في تنفيذ خطتها.

ومن جهة أخرى، يجب على المؤسسة وصناع القرار أن يتنبؤوا ببعض الانحرافات والعوائق التي يمكن لمسار التحويل الوقوع فيها أو تعيق مساره والتوقف عن العملية التغييرية، لذا، لا بد من وضع خطة بديلة إن كانت الخطة الأولية فيها الكثير من الصعوبات والإخفاقات، فتلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالخطة البديلة التي تم وضعها مع الخطة الأولية كخطة إنقاذية إن لازم الأمر الأخذ بها، وكل هذا يصب حول كيفية تحقيق مسار التحويل الرقمي في المؤسسة.

الفرع الثاني: نماذج التحوّل الرقمي.

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحويل الرقمي والتي تتضمن:

1. نموذج الفني technical model: هو عبارة عن تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرار.

2. النموذج السلوكي behavioral model: ويركز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية، بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الامتثالية والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً.

3. نموذج الفني الاجتماعي socio-technical model: ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

4. نموذج الشراكة في المعلومات information partnership: ويعتمد في التحويل الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحويل، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

5. نموذج تحليل القوى التنافسية: ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات ومساندة لذلك.

6. نموذج إدارة الأصول الرقمية: ويعتمد على مجموعة من شركات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين-الدخول للمعلومات-التصفح-تبادل المعلومات واسترجاعها).

7. نموذج التحويل التدريجي: ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحويل من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.

8. نموذج التحويل الاستراتيجي: ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة التي تعدّ أحد ركائز المركز التنافسي لها.

9. نموذج التحويل الديناميكي: ويعتمد هذا النموذج في التحويل على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدّم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.

10. نموذج التطوير التنظيمي: ويعتمد هذا النموذج للتحويل على التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

11. نموذج الأمثلة: ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات المعملية المسبقة قبل التحويل مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

12. نموذج التكلفة والعائد: ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحويل لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

13. نموذج التحويل المتكامل: ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطار متكامل للتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.

14. نموذج التحويل الاستراتيجي: ويتم التحويل من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

15. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم، يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.³⁸

يمكن أن نلخص هذه النماذج في الشكل التالي:

³⁸ عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، "واقع التحويل الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد: 04، العدد: 03، 2020، ص. 18-20.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

الجدول رقم (01): نماذج التحويل الرقمي.

النموذج	الاعتماد على
النموذج السلوكي.	المتغيرات السلوكية (الفردية-الجماعية-التنظيمي-البيئية).
النموذج الفني.	بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة.
النموذج الفني الاجتماعي.	بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية.
نموذج تحليل القوى التنافسية.	بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات.
نموذج الشراكة في المعلومات.	الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.
نموذج إدارة الأصول الرقمية.	شركات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين-الدخول للمعلومات-التصفح-تبادل المعلومات واسترجاعها).
نموذج التحويل التدريجي.	القدرات المالية للمؤسسات للتحويل من المعلومات والاتصالات.
نموذج التحويل الاستراتيجي.	النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي.
نموذج التحويل الديناميكي.	درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية.
نموذج التطوير التنظيمي.	التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة.
نموذج الأمثلة.	عمليات المحاكاة وتصميم التجارب

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

والاختبارات المعملية المسبقة.	
مقارنة تكاليف التحويل لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة.	نموذج التكلفة والعائد.
فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية.	نموذج التحويل المتكامل.
استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير.	نموذج التحويل الاستنجاري.
أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

من خلال ما تم ذكره سابقاً، نجد أنّ التحويل الرقمي لا يمكن تنفيذه دون الاعتماد على مجموعة من النماذج التي تتناسب مع موضوع التحويل، قد يكون التغيير من ناحية الموارد البشرية، الموارد المادية، العمليات والخدمات أو في الجهاز التنظيمي للمنظمة؛ أيّ أنّه في كلّ حركة تغييرية في المنظمة لابد من الاستعانة بالنموذج الأنسب للعملية، كما يعتبر أنّ كل هذه المناهج مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء عنه في العملية التحويلية؛ لأنّه يمكن أن تقوم منظمة ما بتغيير شامل لكل مستوياتها وأجهزتها الإدارية وأنظمتها السلوكية داخل المؤسسة، فهنا يأخذ بكل النماذج واستخدامها في العملية ولكن بشرط أن تستخدم بطريقة عملية وعلمية من أجل تنفيذ وإنجاح مشروع التحويل الرقمي في جميع الهيئات والمستويات، من المستوى الأعلى إلى مستوى الأدنى للهرم التنظيمي والهيكل للمنظمة.

الفرع الثالث: مجالات التحوّل الرقمي.

يتطلب التحويل الرقمي نظرة شاملة لإستراتيجية العمل، بحيث تتناول المجالات التالية:³⁹

1. العملاء :

فهو عبارة مجال التحويل الرقمي هم العملاء (جمهور المستخدمين) في النظرية التقليدية، كان ينظر إلى العملاء على أنهم جهات فاعلة مجمعة يتم استهدافها وبعدها إقناعها بالشراء في العصر الرقمي، وتركز المنظمات على شبكات العملاء وليس على الأسواق الجماعية؛ ففي هذا النموذج يرتبط العملاء ديناميكياً ويتفاعلون بطرق تغيير علاقاتهم بمنظمات الأعمال والخدمات ومع بعضهم البعض، ويتواصل العملاء اليوم باستمرار مع بعضهم البعض ويؤثرون على بعضهم البعض مما يشكّل سمعة المنظمات من خلال الأعمال والخدمات المقدمة، ويؤدي استخدامهم للأدوات الرقمية إلى تغيير كيفية اكتشافهم وتقييمهم وشراؤهم واستخدامهم للمنتجات والخدمات، عبر مشاركتهم لأعمال وخدمات المنظمات والتفاعل معها والبقاء على الاتصال بها.

2. المنافسة:

³⁹Rogers, D.L. The digital transformation playbook :Rethink your business for the digital age. Columbia Business School Pup.2016, p20.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

قد يكون أكبر منافسي المنظمة منافسين غير مماثلين-شركاء من خارج صناعتها ولا شبيهها في شيء، سوى تقديم قيمة تنافسية لعملائنا من خلال إزالة الوساطة "Disintermediation" الرقمية، وقد يصبح الشريك التجاري أكبر منافس إذا بدا في خدمة العملاء أو جمهور المستخدمين مباشرة، وفي الوقت نفسه، قد تحتاج الشركات إلى التعاون مع منافس مباشر بسبب نماذج الأعمال المترابطة أو التحديات المتبادلة من خارج الأعمال والنشاطات التي تقدمها هذه المنظمات، والأهم من ذلك أن التكنولوجيا الرقمية تدعم قوة منصات نماذج الأعمال التجارية التي تسمح لمنظمة واحدة بإنشاء والحصول على قيمة هائلة من خلال تسهيل التفاعلات بين المنظمات أو العملاء الآخرين، والنتيجة الصافية لهذه التغييرات هي تحول كبير في موضع المنافسة.

3. البيانات:

تواجه المنظمات اليوم كمًا هائلًا من البيانات، لا يتم إنشاء معظمها انطلاقًا من البيانات المتاحة للمنظمات من خلال أيّ تخطيط منهجي مثل: مسح الأسواق، بدلا من ذلك، يتم إنشاؤه بكميات غير مسبقة من كل محادثة أو تفاعل أو عملية داخل أو خارج هذه الأعمال، كذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة وأجهزة الاستشعار على كل عنصر في سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة. وأصبح بإمكان كل منظمة الآن الوصول إلى هذا الكم الهائل من البيانات غير المنظمة التي يتم إنشاؤها دون تخطيط ويمكن استخدامها بشكل متزايد مع أدوات تحليلية جديدة.

هذه البيانات الضخمة تسمح للمنظمات بتصور تنبؤات جديدة، وكشف نماذج غير متوقعة في نشاط الأعمال أو الخدمات، وفتح مصادر جديدة للقيمة، فالبيانات أصبحت شريان الحياة لكل قسم، وأصلا استراتيجيا يتم تطويره ونشره بمرور الوقت، وتعد البيانات كذلك جزءا حيويا لاستمرارية تواجد المنظمة، وتمييزها في السوق، وإضافة قيمة جديدة.

4. الابتكار:

أظهرت المؤسسات الناشئة اليوم أنّ التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تتيح نهجا مختلفا تماما للابتكار يعتمد على التعلم المستمر من خلال التجارب السريعة، ويمكن الحصول على تعليقات أو آراء السوق من بداية عملية الابتكار، وصولا إلى الإطلاق الرسمي للمنتج أو الخدمة، وحتى بعد ذلك يركز هذا النهج الجديد للابتكار على التجارب الدقيقة وعلى النماذج الأولية القابلة للتطبيق التي تزيد من التعلم مع تقليل تكلفة العملية، كما يتم اختبار الفرضيات بشكل متكرر، ويتم اتخاذ القرارات التصميم بناءً على تأكيد العملاء الحقيقيين، وفي هذه المقاربة يتم تطوير المنتجات بشكل متكرر من خلال عملية توفير الوقت والتقليل من تكلفة الفشل وتحسين التعليم التنظيمي.

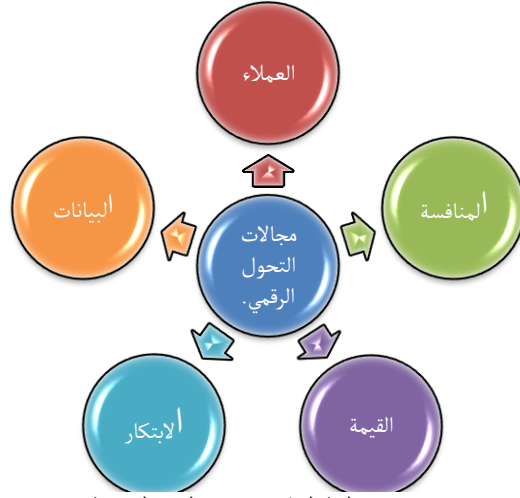
5. القيمة:

إنّ الاعتماد على عرض قيمة غير متغيرة يدعو إلى التحدي والاضطراب خاصة من طرف المنافسين الجدد على الرغم من أن الصناعات تختلف من حيث التوقيت الدقيق وطبيعة تحولها الرقمي، فالمنظمات التي تعتبر نفسها في منأى عن هذه التحديات ستكون الأكثر عرضة لتحمل تبعاتها، لذا، فالاستجابة الوحيدة المؤكدة لبيئة الأعمال المتغيرة هي اتخاذ مسار التطور المستمر، والنظر إلى كل تقنية كوسيلة لتوسيع وتحسين عرض القيمة للعملاء وجمهور المستخدمين، وتحتاج المنظمات إلى التركيز على اغتنام الفرص الناشئة، والتخلص من مصادر المزايا المتراجعة، والتكيف مبكرا للبقاء في طليعة منحنى التغيير.⁴⁰

الشكل رقم (06): يمثل مجالات التحويل الرقمي.

⁴⁰ Idem,p.25.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

وعليه، يسعى التحويل الرقمي إلى هدف التغيير والتحول من عمليات كانت تسبب بعض مظاهر الفشل وعدم تقدم المؤسسات إلى القمة والاعتراف بها في الأسواق العالمية؛ لأنّ هناك بعض الاختلالات والنقائص التي لم يتم التغيير فيها أو عدم تحقيق تحول رقمي فعال في تلك المنظمة. لذا، نرى أن هناك مجموعة من المجالات التي ينبغي على التحويل الرقمي أن يتبناها في عملياته التغييرية والتي تشمل هذه المجالات: العملاء، المنافسة، الابتكار، البيانات والقيمة؛ فكلها مجالات مترابطة ومتداخلة تعكس صورة تكاملية، لأنّ أيّ خدمة أو منتج مقدّم من طرف منظمة أو مؤسسة لا بد من التركيز على مدى جذب العملاء وهم المستخدمين في كيفية إقناعهم بالشراء في العصر الرقمي من خلال ابتكار منتج جديد أو خدمة حديثة مبتكرة ولم يسبق لأيّ شركة أن قدّمتها والتي تتميز بالجودة العالية والقيمة الكافية لتحقيق الميزة التنافسية والدخول إلى الأسواق العالمية بصيغة الاقتصاد الرقمي.

المطلب الثالث: تقييم التحوّل الرقمي: تحديات وسلبيات.

صحيح أن التحويل الرقمي ينادي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والفوائد من خلال تطبيقه لاستراتيجيات متعددة وأنه يتميز بإيجابيات عديدة، وهذا لا يعني أنّه لا يعاني من سلبيات وتحديات تعيق مسار أو طريق التحويل الرقمي، وذلك لأنّ هناك بعض الصعوبات التي يمكن أن يجتاز عليها التحويل الرقمي، مثل: وجود بيئة أو منظمة لا تتوفر فيها الظروف المناخية المناسبة لتطبيق التحويل الرقمي في المؤسسة، ولذلك يمكن طرح بعض التحديات والسلبيات التي يعاني منها التحويل الرقمي.

الفرع الأول: تحديات تطبيق التحوّل الرقمي.

لكل عملية تغييرية تحويلية في مجال التحويل الرقمي تحديات؛ لأنّه يصطدم بمجموعة من المعوقات والتحديات التي تعيق مسار إنجاز الخطة أو الإستراتيجية الرقمية، ومن بين هذه التحديات نذكر ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحويل نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحضي بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية.
- انعدام وعي العاملين الذي يحول ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على المفاهيم ومستقبلهم الوظيفي.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية.
- نقشي الأمية أو انخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.
- التخوف من التقنية البيئية الرقمية مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد الأمن والخصوصية.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحويل الرقمي.⁴¹

- عدم وضوح الرؤية؛ أي عدم وضوح الهدف.
- افتقار إدارة الشركة إلى الفهم والمعرفة والخبرة المتعلقة بالتحويل الرقمي.
- نقص المرونة التنظيمية، نقص مهارات من يتولون مهمة التحويل الرقمي.
- عدم مرونة الثقافة التنظيمية وعدم توافق المكافآت والحوافز مع التحويل الرقمي.
- مقاومة الموظفين للتغيير.
- نقص الخبرة الرقمية وضعف القيادة الرقمية.⁴²
- يمكن عرض المزيد من التحديات التي يمكن أن تمنع وتعيق بعض الإجراءات والعمليات في نجاح التحويل الرقمي، ونحدد أهمها فيما يلي:⁴³

● الثقافة التنظيمية:

- من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات هو أن الكثيرين يقعون في خطأ مفاده أن التحويل الرقمي يضمن فقط الأدوات والتكنولوجيا؛ أي تنحصر في الموارد المادية التي تستعين بها وتستخدمها المنظمة، ولكن الصحيح أن التحويل الرقمي يشمل جميع الجوانب المادية والبشرية، وهذا ما يخافه الموظفون؛ لأنه يمس وظائفهم التي يشغلونها، فيكونون ضد التغيير الذي يكون داخل المؤسسة.
- وهذا قد يؤثر على مسار التحويل الرقمي في المنظمة، فيأخذ الوقت الكافي من أجل نشر الوعي لدى معظم الموظفين ويقبلون التغيير وترسخ لديهم القناة بمدى التأثير الإيجابي للتحويل الرقمي الذي يصاحب عملية التغيير من خلال التحويل الرقمي لحياتهم المهنية والثقافية.
- عدم وضوح ميزانية التحويل الرقمي:
 - من أكبر التحديات التي تعيق التحويل الرقمي هي عدم تحديد الميزانية اللازمة لتمويل مشروع التحويل الرقمي، فبعض المنظمات تبدأ في بناء إستراتيجية أو خطة للتحويل من نظام إلى نظام دون دراسة

⁴¹ يوب أمال، بوديزة إكرام، "أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحويل الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 10، العدد: 03، 2019، ص. 50.

⁴² لبنى سحر فاري، "دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحويل الرقمي في الشركات"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد: 08، العدد: 15، 2021، ص. 40.

⁴³ جمال زمورة، "دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية- دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص. 39-41.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

وتشخيص الحالة والظروف البيئية للمنظمة وماهي الميزانية اللائقة التي تغطي كل النفقات التي تنفقها المنظمة في تحقيق التحوّل الرقمي، فإذا قامت المنظمة بتطبيق التحوّل دون النظر إلى مدى قدرة المنظمة في الإنفاق في العملية التحويلية؛ لأنّ المورد المالي هو الجزء الأساسي في العملية.

• البحوث الديموغرافية:

لإنشاء تحوّل ناجح، يجب ألا تفكر فقط في أهداف الحكومة، ولكن من هم المستخدمون كذلك، وما يحتاجون إليه، وستمنح الأبحاث فهما واضحا للتركيبة السكانية الأساسية ودوافعهم لاستخدام خدمة معينة، فالحكومة لديها كمية هائلة من البيانات قابلة للاستعمال، ويمكن اكتساب فهم فريد للتركيبة السكانية التي ستستخدم خدمات منظمات القطاع العمومي وسلوكياتهم عبر الانترنت، مما يتيح ذلك تصميم تدفقات عمل فعّالة، وخلق نتائج إيجابية وتسريع العمليات.

• الثقافة والناس:

يعدّ تغيير الثقافة أحد أكبر التأثيرات على نجاح التحوّل الرقمي، وتتضمن التحوّلات تغييرا جوهريا في طرق العمل الحالية، وسيحتاجون الموظفون الحاليون إلى التكيف، وفي بعض الحالات ستظهر فجوات بارزة في المهارات مع الحاجة إلى تحسينها، وستكون جودة القادة المناسبين أمرا حاسما لإدارة تغيير الثقافة وتغيير الذهنيات.

يحتاج قادة المشروع إلى إدارة توقعات الموظفين وتطورهم، وكذلك تحفيزهم من خلال التغييرات الثقافية، وبالتالي ستحتاج المنظمات بالتأكيد إلى توظيف موظفين مؤقتين أو موظفين دائمين؛ لأنها بحاجة إلى تفكير جديد ومبتكر ومهارات متخصصة ومحددة، ويمكن إيجاد فريق فعّال مكوّن من خبراء من إجراء تغيير جوهري بسرعة، وبالشراكة مع قطاعات أخرى، يمكن التقدّم في المشاريع بسرعة ويمكن أيضا تحسين مهارات الموظفين الحاليين.

الفرع الثاني: سلبيات التحوّل الرقمي.

إن التحوّل الرقمي له الكثير من الجوانب الإيجابية التي تعود بالفائدة على الشركات والمؤسسات وعلى الفرد، وهذا لا يمكن أن نقول أنّه ليس له سلبيات والعكس صحيح؛ فإنّه يعاني من مجموعة من السلبيات التي تجعل بعض الأفراد لا يستعملونه ولا يعملون به، وعلى سبيل ما ذكر، يمكن تقديمه فيما يلي:

• الفجوة الرقمية: هي عبارة عن تلك الفوارق الاجتماعية والتي يكون سببها كون بعض أفراد المجتمع تكون ميزانيتهم أو دخلهم الفردي قليل، وهذا قد يتسبّب في فجوة كبيرة بين فئات المجتمع.

• الخصوصية والأمان: يعدّ التطور والحديث شيئا جميلا ورائعا في تطوير العمليات والبيانات وتسهيل عملية تبادل المعلومات، ولكن هذا يولّد بعض المخاوف لدى بعض الأفراد ألا وهي بمنزلة عملية قدرة البعض على اختراق أنظمة الشركات والأفراد للوصول إلى المعلومات الحساسة، مما يؤدي إلى خسائر مالية لتضرّب سمعة الشركات، ومع ازدياد التطوّر التكنولوجي، يزداد معه الخطر والهجوم السبراني.

• الاعتماد الزائد على التكنولوجيا: إنّ التطوّر الحديث واستخدام الكثير للتكنولوجيا والأدوات الفنية الرقمية في كل مجالات العمل للشركات يولّد خطورة التجسس والهجوم السبراني وسهولة سرقة واختراق الحسابات الشركة وتشويه سمعتهم.

• تحوّل الوظائف: صحيح أنّ التحوّل الرقمي يساهم في تسهيل العمليات والمعاملات للأفراد والموظفين في المؤسسة، ولكن في بعض الأحيان يؤثر سلبا على الموظفين بحيث إنّ بعض المؤسسات تستغني أو تنقص من الموظفين في مجالات أو ميادين أو أقسام في الجهاز الإداري للمنظمة؛ لأنّ بعض الوظائف التي كانت تتم بجهود العمال صارت تولّى وتشغل بالرقمية؛ لأنّ هذا راجع إلى تغيير البيئة

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

الورقية بالبيئة الرقمية، كما تم استبدال الأرشيف الورقي بالأرشيف الإلكتروني وهذا يمكن من الاستغناء عن الكثير من الموظفين.⁴⁴

الفرع الثالث: الحلول المقترحة لمواجهة تحديات التحوّل الرقمي.

ومن هذا المنبر، يمكن تحديد بعض العناصر التي يمكن أن نواجه بها تحديات ومعوّقات التحوّل الرقمي، ونجد منها ما يلي:⁴⁵

1. تحديد الإستراتيجية:

وهي عبارة عن كتابة خطة بديلة طويلة المدى أو قصيرة، وذلك بعد التنبؤ بالانحرافات التي يمكن أن تصادف مسار التحوّل، وذلك بدمج الإستراتيجية الجديدة بإستراتيجية المنظمة والعمل على الإبداع والابتكار.

2. تحديد المهام:

يُقصّد به عملية تقسيم الوظائف والمهام على الموارد البشرية؛ أي الموظفين والعملاء في المؤسسة، وكل موظف له وظيفته الخاصة وذلك بتخصصه وخبرته في الميدان، والعمل على صناعة القرارات بين رؤساء ومديري المؤسسة مع العاملين في الهيئات أو في الجهاز الإداري الأدنى، وذلك من أجل خلق روح الفريق بينهم والتعاون بين العاملين في المنظمة في بناء علاقات قوية لتنظيم العمل حول المشاريع.

3. التنظيم الهيكلي للمنظمة:

وهو الجهاز الإداري والتنظيمي للمؤسسة الذي يعمل على توزيع القيادة التعاونية بين المديرين ورؤساء الأقسام والهيئات بهدف خلق وتحديد نظام بيئي ملائم، وذلك حسب التغييرات والظروف البيئية للمنظمة، وذلك من أجل العودة إلى الخلف وتصحيح كل الانحرافات والأخطاء المسبقة بصناعة قرارات جديدة سريعة وبديلة.

إذ، وبصفة عامة يمكن القول بأن أيّ منظمة أو مؤسسة تريد أن تقوم بتغييرات وتحويلات في خدماتها ومعاملاتها في هيئاتها أو في جهازها الإداري، وتبني التحوّل الرقمي كنموذج في التغيير لابد من تحديد خطة صحيحة وطويلة المدى من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في الخطة، ولكن ذلك لا يعني أنّ مسار هذه الإستراتيجية يسير بطريقة سلسة ودون معوّقات وتحديات تعيق مسار التحوّل الرقمي.

إذن، يجب من الجهة المختصة في تحديد الخطة البديلة، من أجل تصحيح الانحرافات والصعوبات التي أدت إلى توقف العملية التحويلية، وذلك بما ذكر سلفاً بإعادة كتابة أو تحديد خطة جديدة والعمل على التعاون بين كل هيئات الجهاز الإداري للمنظمة من أعلى سُلّم هرمي إلى أدنى سُلّم في الجهاز الإداري، وذلك من أجل اكتشاف عن النقائص في الخطة السابقة والعمل على تصحيحها.

ويمكن أن نقدّم تقييماً للتحوّل الرقمي من خلال هذا الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): تقييّم التحوّل الرقمي.

مزايا التحوّل الرقمي	عيوب التحوّل الرقمي	تحديات التحوّل الرقمي	الحلول المقترحة
الانتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق	الفوارق الاجتماعية وذلك يعود إلى	عدم وضوح الميزانية الكاملة.	تحديد الميزانية اللازمة

⁴⁴Rédaction Team, Avantages et inconvénients de la numérisation, 03/03/2024, 18 :26

<https://barrazarcarlos.com/Fr./avantages-et-inconvénients-de-la-numérisation>.

⁴⁵جمال زمورة، " دور التحوّل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية- دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص.20.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

الحديثة.	الميزانية.		قبل البدء في المشروع
تحسين اليد العاملة.	نقص عدد الموظفين.	تحويل الوظائف.	تقسيم الوظائف حسب التخصص والمهارات والقدرات التي تستخدم تقنيات التكنولوجيا.
تحسين المنتجات والخدمات.	باختراق الشركات للوصول إلى المعلومات الحساسة.	الاعتماد الزائد على التكنولوجيا.	ابتكار أنظمة للشركات التي تكون مهددة بالاختراق.
القضاء على مظاهر الفساد الإداري.	التجسس وسهولة سرقة واختراق الحسابات الشركة.	عدم توعية الكثرين من المواطنين بإيجابية التحويل الرقمي.	الأمن السبراني.
تحقيق الشفافية .	الهجوم السبراني.	مقاومة التغيير.	توعية المجتمع.
التقليل من النفقات والتكاليف.	قلة الموارد المالية والمادية.	غياب الإدارة السياسية الفاعلة.	توفير الموارد المالية والبشرية والمادية لاحتضان التحويل الرقمي.
تقريب المواطن من الإدارة.	خوف المواطنين من خدمات التي تقدمها التكنولوجيا.	ضعف التخطيط والتنسيق.	إعادة التنظيم الهيكلي والتنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

إذن، من خلال ما تم ذكره سابقا في الجدول أعلاه، نتوصل إلى أن التحويل الرقمي هو العملية التحويلية التي تنادي به التكنولوجيا إلى الاعتماد عليه في عملية تغيير عمليات وخدمات المنظمات والشركات والمؤسسات، سواء كان التغيير تدريجيا أو كاملا يشمل كل جهات وهيئات المنظمة، وحتى وإن التحويل الرقمي يتميز بالعديد من المزايا التي سبق ذكرها من قبل كتقليل الوقت والنفقات والجهد وسهولة تقديم الخدمة، ولكن لا يمكن أن نسلط الضوء فقط على فوائد وإيجابيات التحويل الرقمي دون النظر من الزاوية الثانية، وأنّ هذا الأخير يتميز بالعديد من السلبيات التي تعيق مساره وتنفيذه على المؤسسة، وهذا قد يشكّل خطرا على العملية التحويلية، خاصة وإن كانت الخطة المتبناة من قبل المختصين والباحثين لم تكن صحيحة 100% ولم تخضع إلى تشخيص المتغيرات والظروف البيئية للمنظمة، وخاصة بعد أن تأكد أنّ معظم أفراد المجتمع متخوفين من هذه العملية وما هي نتائج هذه العملية وأنهم يقومون بالمقاومة وهذا ما يسمّى بمقاومة التغيير.

ولكن من ناحية أخرى، يمكن أن تعتمد المنظمة على بعض الاستراتيجيات والآليات بغرض تفادي الوقوع في الخطأ، كتوعية الشعوب أو أفراد المجتمع في المنظمة بإيجابية هذا التغيير من أجل تقبل الفكرة والترحيب بها، والعمل على توعية وتنمية وتطوير قدراتهم المهنية في تشغيل مختلف أدوات وأساليب التكنولوجيا وتقنياتها المتعددة، بتوفير الموارد المادية والحوافز النفسية والمادية، وذلك بهدف القدرة على التشخيص الصحيح للمنظمة وتحديد خطة طويلة المدى لمشروع التحويل الرقمي، حيث من

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

خلال طرح بعض الأسئلة: كيف؟ متى، مدى، وما هي النتائج المتوقعة؟، بالإضافة إلى صياغة بعض البدائل التي يمكن تصحيح بعض الانحرافات إن تم الوقوع فيها.

وإن تم التحوّل الرقمي بشكل صحيح في المنظمة دون أيّ أخطاء أو انحرافات، فلا بد من توفير بعض الأنظمة التي تقوم بحماية كل البيانات والمعلومات في المنظمة وذلك لتفادي أيّ اختراقات أو سرقة أو التجسس على الشركة، بهدف الحفاظ على سمعة الشركة أو المؤسسة وعدم سرقة أسرارها أو خدماتها الرقمية وانتسابها للشركات الأخرى التي قد تكون في بدايات ظهورها على ساحة الأسواق الرقمية، وهذا ما يسبّب البقاء في المستوى الأدنى كعدم الدخول إلى السوق العالمية وتحقيق الجودة والميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الدول الناجحة في تطبيق التحوّل الرقمي.

في خضمّ التطورات وتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتسارعة، بدأت معظم دول العالم العربية والأجنبية، سواء المتقدمة أو الدول النامية بالتأثر بها بتغيير كل أساليبها، معاملاتها وخدماتها في معظم الميادين والمجالات بحيث انتقلت من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي، وذلك بتطوير وتحديث استراتيجيات جديدة تعمل على رقمنة المعاملات بين الشركات والعملاء والمستثمرين، وبالفعل أحرزت معظم دول العالم تقدّمًا ملحوظًا ومتسارعًا في رقمنة قطاعاتها المختلفة على المستوى العالمي. والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية: رقمنة المالية العامة، رقمنة الخدمات المالية المصرفية، الشمول المالي الرقمي، التقنيات الحديثة، وتطوير أنظمتها في الدفع الإلكتروني.... الخ، والكثير من القطاعات التي عرفت صفة الرقمية في تقديم خدماتها.

لذا، سنقدّم في هذه الورقة عرض أهمّ تجارب دول العالم منها: العربية والأجنبية التي حقّقت رقم قياسي في تطبيق ورقمنة قطاعاتها الخدمية والاقتصادية، وذلك بالتطرق إلى أهم النقاط والمواضيع الجوهرية الكفيلة بإعطاء نظرة عامة عن واقع التحوّل الرقمي في دول العالم.

ومن هذا المنبر، سنقدّم توضيحًا شاملاً لأهم الدول العربية والأجنبية التي حضيت بالتحوّل الرقمي وحققت نسبة عالية في تطبيق وتنفيذ الرقمية في مختلف قطاعاتها ومجالاتها، من خلال التركيز على أهم الخطط والاستراتيجيات التي تبنتها في تنفيذ التحوّل الرقمي، وأهم المؤشرات المستخدمة في قياس مدى نجاح التحوّل الرقمي في تطبيق بما يسمى بالاقتصاد الرقمي، وفي الأخير، نسلط الضوء على البنية التحتية المستعملة في عملية التحوّل الرقمي في مختلف الدول.

وعليه، سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم التجارب الدولية (عربية وأجنبية) في تطبيق وتنفيذ التحوّل الرقمي.

المطلب الأول: الدول العربية الناجحة في تطبيق التحوّل الرقمي.

هناك العديد من الدول العربية التي تأثرت بالتحوّل الرقمي، ونادت بوجوب الأخذ به والقيام بخطط إستراتيجية بهدف تنفيذ وتطبيق هذا التحوّل على الأراضي العربية، لأنه يساهم في تغيير أساليب الحياة التي كانت من قبل في تغيير معاملاتها واشتراكاتها بين الشركات والمؤسسات وحتى بين مختلف الدول، فالدول العربية لم تقم فقط بتبني هذا المشروع، بل احتضنته وجعلته من بين أولويات العمل لتحقيق التنمية الشاملة ومواكبة كل التغيرات والتطورات الحديثة والعمل على تحقيق الرقمية في كل قطاعاتها وميادينها، مؤسساتها ومجالاتها الاقتصادية، السياسية والتنظيمية، وذلك بهدف التطلع إلى تحقيق الرقمية في تسهيل كل الإجراءات والعمليات المتبادلة بين المؤسسات وذلك بهدف تحقيق ما يسمى بالاقتصاد الرقمي.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

الفرع الأول: عرض أهم التجارب العربية.

تتطرق الدراسة إلى عرض أهم تجارب الدول العربية التي حققت نوعاً من الرقمية والاقتصاد الرقمي في مجالاتها وقطاعاتها وأهم الآليات والإجراءات التي سارعت بوتيرة التحويل الرقمي.

1. تجربة الإمارات:

تعد دولة الإمارات العربية المتحدة رائدة في مجال التحويل الرقمي على مستوى المنطقة، حيث اتخذت خطوات استباقية نحو تحقيق هذا التحويل منذ الألفية الجديدة، فقد شهدت الدولة إطلاق الدرهم الإلكتروني في عام 2001 كخطوة أولى نحو تبني الحلول الرقمية، ومن ثم، تطورت لتقديم خدمات حكومية متكاملة وفي عام 2011، ولم تتوقف الإمارات عند هذا الحد، بل واصلت مسيرتها الابتكارية بإطلاق مبادرة الحكومة الذكية في 2013 مما يعكس التزامها بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في الخدمات العامة، وتظهر المؤشرات العالمية أن الإمارات حققت تقدماً ملحوظاً في الحياة الرقمية وذلك يعود إلى الاستثمارات الضخمة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد ساهمت هذه الجهود في تعزيز مكانة الدولة على خريطة الاقتصاد الرقمي العالمي، حيث تصدرت الإمارات مراتب متقدمة في مؤشرات، مثل: اشتراكات الإنترنت على النطاق العريض وتغطية شبكات الهاتف المحمول.

لكون الإمارات أدركت أهمية المعلومات والاتصالات، ووضعت خطط الأزمّة للحاق بركب المعلوماتية المتقدم، وقد صنفت الأمم المتحدة دولة الإمارات ضمن قائمة الدول الأوائل عالمياً في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية لسنة 2018 بحسب الدراسات حديثة، كما تم منح الإمارات مستوى "عالي جداً" في تنمية الخدمات الإلكترونية معززاً لقائمة الإنجازات، كما تصدرت المركز السادس خلال عام 2020 في المؤشر العالمي للخدمات الذكية وهذا جاء كله بعد إطلاق الشيخ "محمد بن راشد آل مكتوم" نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي لمشروع دبي ذكية.⁴⁶

تعمل هيئة تنظيم الاتصالات على إعداد إستراتيجية لتعزيز التحويل الرقمي في قطاع الاتصالات، كما وضع المصرف المركزي لدولة الإمارات العربية المتحدة "إستراتيجية تطوير قطاع التقنيات المالية الحديثة في الدولة Fin Tech Strategy الذي يعمل على تنفيذها بمشاركة الشركاء الاستراتيجيين، كما تهدف الإستراتيجية إلى ضمان البيئة الداعمة للتقنيات المالية الحديثة، من خلال إطلاق عدد من المبادرات تغطي كل نواحي التشريع والتنظيم والابتكار بهدف ضمان توفير بيئة صحية ومستدامة للتقنيات المالية الحديثة على المدى الطويل. وسوف يتم دعم الخطة الإستراتيجية بإطار تنظيمي متوازن يوفر الحماية للمستهلكين ويحافظ على أمن المؤسسات وسلامتها دون تضيق الخناق على عملية الابتكار.

من ناحية أخرى، تم إصدار القانون الاتحادي رقم 12 لسنة 2016، بتعديل المرسوم بقانون اتحادي رقم 5 لسنة 2012 في شأن مكافحة جرائم تقنية المعلومات، بالإضافة إلى القانون الاتحادي رقم 01 لسنة 2006 بشأن المعاملات والتجارة الإلكترونية، فضلاً عن قانون نشر وتبادل البيانات في إمارات دبي.

ومن ناحية أخرى، تمثل الهيئة العامة لتنظيم الاتصالات الجهة المعنية بإدارة وتنظيم عمليات التحويل الرقمي في الدولة، بالإضافة إلى وجود عدد من الهيئات الحكومية تقوم بدعم الهيئة في إدارة وتنظيم الاقتصاد الرقمي، مثل: هيئة "أبو ظبي" الرقمية، ودبي الذكية، ووزارة الاقتصاد، وغيرها من الهيئات المعنية بالتحويل الرقمي.

تعد الإمارات من الدول الأكثر حرصاً على اعتماد أحدث تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة في قطاع الخدمات المالية، مما يعد محفزاً مهماً لشركات تطرح خدمات التكنولوجيا المتقدمة على الابتكار

⁴⁶ شاهيناز بدر اوي، إلياس بن سبع، "واقع وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية: تجارب دول الخليج العربي"، المجلة الاقتصادية و المناجمنت، المجلد: 20، العدد: 01، 2020، ص. 279.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

لإبداع منتجات جديدة تواكب التقدّم في هذا المجال، وفي ظلّ هذا التطور الهائل والانتشار واسع النطاق لمنصات الطرف الثالث التكنولوجية التي شهدتها الإمارات خلال العقد الأخير، فقد أحدث تغييراً جذرياً في توقعات العملاء وخلق بيئة تنافسية محتدمة وضعت البنوك أمام خيارين لا ثالث لهما، وهما: إمّا التنافس أو التعاون وذلك لتقديم تجربة التعامل المصرفي الاستثنائي يرقى إلى مستوى تطلعات العملاء. قدّمت الحكومة الإماراتية دعماً مالياً واسعاً للنطاق لتبني الرقمنة، حيث وُضعت إستراتيجية في عام 2022 إلى مضاعفة إسهام الاقتصاد الرقمي في الناتج المحلي الإجمالي من 9.7% إلى 19.4% خلال العشر سنوات المقبلة، كما أنشئ مجلس الإمارات للاقتصاد الرقمي بغية دعم الإستراتيجية، كما عملت الدولة على تغيير منهج مزاولة الأعمال من خلال توفير مواد تمويلية لدعم التحوّل. حيث قام المصرف المركزي في عام 2017 بغرض تعزيز شبكة حماية مستهلكي الخدمات المالية والمصرفية إنشاء دائرة حماية المستهلك والتي تشمل إدارة الشكاوي وإدارة الشمول المالي والتوعية المالية وكذا إصدار عدة نشرات توعوية لنشر المعرفة والثقافة والمشاركة في معارض توعوية داخل وخارج البلاد.⁴⁷

2. تجربة السعودية:

تبنت المملكة إستراتيجية وطنية للتحوّل الرقمي وخطط خماسية واعدة وطموحة بالتعاون مع الجهات الحكومية، حيث وضعت ثلاث خطط تنفيذية: الأولى (2006-2010)، والثانية: (2012-2016)، ويجري العمل على الخطة الثالثة التي تمتد من خلال الفترة (2019-2022)، ومن أبرز مرتكزاتها الإستراتيجية: الصحة الرقمية، التعليم الرقمي، التجارة الرقمية، والمدن الذكية، إضافة إلى مشروعات التحوّل الرقمي المتضمنة في "رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الهادفة إلى الإسراع بالتحوّل نحو الاقتصاد الرقمي".⁴⁸

في ظل تطلّعات المملكة العربية السعودية وتماشياً مع الغايات الطموحة للسعودية 2030، انخرطت هيئة السوق المالية بشكل فعال في دعم الابتكارات المالية التقنية منذ تأسيسها في 2018، إذ تتميز المملكة بنظام مالي جذاب يسهّل على الشركات تقديم خدمات مبتكرة، ومدعومة ببنية تحتية ومبتكرة، تسمح بتوفير خدمات مؤتمنة لتشكّل أساس الشركات المالية، وتسعى الهيئة إلى تبني أفضل الممارسات العالمية في تنظيم وتسيير استخدام التقنيات المالية، مسترشدة بدورها التشريعي الذي يسهم في إحداث نقلة نوعية في القطاع المالي، وفي إطار جهودها، منحت الهيئة تراخيص لعدد من الشركات المالية، كما أطلقت الهيئة مبادرة "فنتك السعودية".⁴⁹

ومن بين نجاحات السعودية ظهر في إنجازات مصرف البلاد السعودي، ومن بين جهودها

نجد:

- أول مصرف في المملكة والخليج يطرح خدمة فتح الحسابات الجارية لعملاء المؤسسات والشركات الفردية رقمياً.
- توفير طلبات الاكتتاب العام بأسهم شركة ارامكو عبر كافة القنوات الرقمية (طلبات اكتتاب العملاء، إضافة المستفيدين، الحصول على التسهيلات).
- طرح تطبيق الأجهزة الذكية لعملاء مراكز "إنجاز"، والقائم على مدفوعات التجارة الإلكترونية.

⁴⁷ أحمد بن موسى، أحمد علماوي، " التكنولوجيا المالية كمدخل لتطوير الخدمة المصرفية الإلكترونية في البنوك العمومية-دراسة تجربة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 07، العدد: 02، 2020، ص. 14.

⁴⁸ سفيان قعلول، الوليد طلحة، " الاقتصاد الرقمي في الدول العربية: الواقع والتحديات"، مرجع سبق ذكره، ص. 06.

⁴⁹ مخبر التقنية المالية، موقع الإلكتروني الشخصي، تاريخ الاطلاع 2024/12/30، على الساعة، 12:35

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

- توفير خدمات دفع تحويلات "إنجاز" عبر أجهزة الصراف الآلي باستخدام بطاقة مدى وخدمات "أبال باي" و "مدى باي".
 - إتاحة خدمة "أبل باي" للعملاء.
 - خدمة التعليمات الصوتية عبر أجهزة الصراف الآلي لتلبية احتياجات العملاء ذوي الإعاقة البصرية⁵⁰
3. تجربة قطر:

استفادة جميع الأفراد ومؤسسات الأعمال من التواصل رقمياً مع الجهات الحكومية التي تسعى دائماً لتقديم خدمات أكثر شفافية وفاعلية من خلال "إستراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020 التي تركز على ثلاثة محاور تتمثل في الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية المقدمة لأفراد والشركات (خدمات بلا مراجعين) ورفع كفاءة العمليات الإدارية الحكومية (وزارة بلا أوراق)، وزيادة مستوى الشفافية وافتتاح الحكومة على الجمهور، ويمثل المحور الثالث جوهر التحويل الرقمي للجهات الحكومية ويتضمن برامج رئيسة لدعم التحويل الرقمي بما يشمل برامج لدعم البنية التحتية الرقمي، والتطبيقات الحكومية، ورقمنة المعلومات الشخصية عبر الإلكترونية.

من ناحية أخرى، تم إصدار مجموعة من القوانين المتمثلة في قانون الاتصالات رقم 34 لعام 2006، وقانون رقم 17 لعام 2017 بتعديل بعض أحكام قانون الاتصالات الصادر المرسوم بقانون رقم 4 لعام 2006، بالإضافة إلى بعض الأطر التشريعية الأخرى مثل: السياسات التنظيمية القانونية، مثل: إطار عمل البنية الأساسية للحكومة، وإطار عمل خدمات الجوال الحكومة، والإطار العام للمواقع والخدمات الإلكترونية للجهات الحكومية، وسياسة إدارة البيانات، والمشاركة الإلكترونية، إضافة إلى القرارات الوزارية، مثل: قرار مجلس الوزراء رقم 18 لسنة 2010 بشأن تنفيذ سياسات الحكومة الإلكترونية. ومن ناحية أخرى، تم صدور الهيكل التنظيمي لوزارة المواصلات والاتصالات ليتناسب مع الدور الحيوي والمعتمد الذي تضطلع به الوزارة في قطاعاتها المتنوعة لتطوير التحويل الرقمي في قطر، كما أن هناك جهات حكومية تساهم بفعالية في دعم الاقتصاد الرقمي.⁵¹

يمكن أن نبيّن مختلف الاستراتيجيات التي تبنتها كل دولة عربية من خلال هذا الجدول أدناه:
جدول رقم(02): يمثل الخطط والاستراتيجيات الرقمية في الدول العربية.

اسم الدولة	الخطة والإستراتيجية
الإمارات	إستراتيجية تطوير قطاع التقنيات المالية الحديثة
السعودية	الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني - رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
قطر	إستراتيجية الحكومة الإلكترونية لدولة قطر 2020.

المصدر: من إعداد الطالبة

⁵⁰ وليد تخريبيص، أحمد أمين بوخرص، "واقع وأفاق التحويل الرقمي لدى المصارف الإسلامية دراسة حالة مصرف البلاد السعودي"، مرجع سبق ذكره، ص.160.

⁵¹ سفيان قعلول، الوليد طلحة، "الاقتصاد الرقمي في الدول العربية: الواقع والتحديات"، مرجع سبق ذكره، ص. 07.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

بالاعتماد على صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التحوّلات الرقمية في الدول العربية"، ومصادر وطنية.

وعليه، يمكن تقديم شرح بسيط، وهو أنّ كل دولة عربية لها إستراتيجيتها وخطتها الخاصة بها وذلك بعد النظر في متغيراتها البيئية واحتياجاتها الضرورية وعليها تم اتخاذ إستراتيجية، وكل إستراتيجية على ماذا تهدف أو ما هو التغيير الذي سوف تحدثه في تلك الدولة؟ كما أنّ لها القدرة على تجزئة الخطة في فترة زمنية محددة على شكل تغيير تدريجي أو تكون خطة طويلة المدى ولها آفاق كثيرة تهدف إلى تحقيقها وتكون مسطرة على البعد الطويل.

كما نرى أنّ كل دولة لها نظامها الهيكلي والتنظيمي الذي يتمحور حول الأطر التشريعية والمؤسسية التي بدورها تقدّم لوائح تشريعية وقوانين لابد من الأخذ بها كقانون مكافحة جرائم تقنية المعلومات، الأمن السبراني ومكافحة جرائمه السيبرانية،

الفرع الثاني: مؤشرات قياس مدى تقدّم التحوّلات الرقمية في الدول العربية.

يقال على دولة عربية رقمية بعد تحقيقها الكامل لأبعاد التحوّل الرقمي في جميع مجالاتها وقطاعاتها الاقتصادية والخدماتية، لذا هناك بعض مؤشرات يقاس عليه التحوّل الرقمي ومدى تقدّمها في التحوّلات الرقمية وجودة البنية التحتية المستخدمة.

وتختلف المؤشرات القياس باختلاف البيئة المحيطة بالدولة، لذا سنعرض بعض المؤشرات، وهي كالآتي:

1. تجربة الإمارات:

تعتمد الإمارات على إمكانات الحكومة الإلكترونية الذكية كمنهجية لقياس مستوى الاقتصاد الرقمي وذلك من خلال قياس 7 مؤشرات كما يلي:

- نسبة التحوّل الإلكتروني/الذكي للخدمات الحكومية الاتحادية.
- نسبة استخدام الخدمات الحكومية الرقمية.
- مستوى رضا المتعاملين على الخدمات الرقمية.
- نسبة التزام الخدمات الحكومية بمعايير جودة الخدمات الرقمية.
- مستوى التوعية العامة بالخدمات الرقمية.
- نسبة التزام المواقع الإلكترونية بمعايير جودة المواقع الرقمية.
- مستوى تكامل الخدمات الرقمية.

تستهدف الإمارات التحوّل إلى مرحلة نضج الحكومة الرقمية كي يكون بمنزلة مرجع موحد للحكومة الإلكترونية الرقمية في دولة الإمارات يسترشد به عند العمل على مختلف محاور التحوّل الرقمي الذي يركّز على قياس القدرة على خلق حكومة ناضجة رقمياً والحفاظ على استدامتها.

2. تجربة قطر:

يتم إتباع منهجية متخصصة وفق أفضل الممارسات العالمية تقيس مستوى الاقتصاد الرقمي من خلال عدد من المؤشرات الدولية، مثل: مؤشر التنافسية الرقمية العالمي، مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية، ومؤشر التنافسية العالمي، ومؤشر الابتكار العالمي وتقرير الاقتصاد الرقمي.⁵²

⁵² صندوق النقد العربي (2020)، استبيان التحوّلات الرقمية في الدول العربية.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس جودة البنية التحتية المستخدمة في الدول العربية.

هناك بعض المؤشرات الأخرى التي يتبعها الاقتصاد الرقمي من أجل تبين مدى قدرة الدولة العربية على استخدام البنية التحتية في تنفيذ التحويل الرقمي التي تعد من أهم العوامل المساعدة على نمو القطاعات الإنتاجية وتعظيم إنتاجيتها، وبالتالي، تحتاج الدول العربية إلى بنية تحتية متينة تعينها على تنفيذ استراتيجياتها الرقمية بما يضمن رقمنة اقتصاديتها بصورة أكثر فعالية.

وفي هذه الدراسة تم حصر عدد من محددات البنية التحتية الأكثر شيوعاً في الدول العربية المتوفرة عنها بيانات التي تتمثل في نسبة انتشار الهاتف الخليوي والأرضي، ومتوسط كلفة استخدام الإنترنت والمقدرة على الربط بالإنترنت، ودرجة سرعة الإنترنت.

وهنا، يمكن تقسيم المؤشرات التحوّل الرقمي في الدول العربية إلى قسمين: مؤشرات تقدّم التحولات الرقمية ومؤشرات جودة البنية التحتية، لذا يمكن عرضها في الجداول التالية:

الدولة	اسم المؤشر
الإمارات	مؤشر إمكانات الحكومة الذكية، نموذج الإمارات لنضج الحكومة الرقمية
قطر	مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية، مؤشر التنافسية العالمي، مؤشر الابتكار العالمي، تقرير الاقتصاد الرقمي.

المصدر: صندوق النقد العربي(2020)، استبيان التحولات الرقمية في الدول العربية.

جدول رقم (04): يمثل مؤشر قياس جودة البنية التحتية المستخدمة في الدول العربية.

قطر	الإمارات	
✓	✓	نسبة استخدام الهاتف النقال
X	✓	نسبة استخدام الهاتف الأرضي
X	✓	الربط بالإنترنت
✓	X	نسبة استخدام خدمات الإنترنت
X	X	متوسط تكلفة استخدام الإنترنت
X	X	مؤشرات أخرى

المصدر: صندوق النقد العربي(2020)، استبيان التحولات الرقمية في الدول العربية.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحوّل الرقمي.

المطلب الثاني: الدول الأجنبية الناجحة في تطبيق التحوّل الرقمي.

هناك العديد من الدول الأجنبية التي سجلت نجاحا كبيرا في تطبيق التحوّل الرقمي، حيث اعتمدت أو استجّدت بمجموعة من الاستراتيجيات التي تبنتها في مسارها التحويلي، لذا نكتفي بعرض أهم التجارب الأجنبية، ومن بينها نجد:

الفرع الأول: تجربة كينيا:

1. التعريف بتجربة كينيا:

تعدّ التجربة الكينية من التجارب الرائدة في مجال التحوّل الرقمي وقد أثبتت مساهمة التكنولوجيا المالية وتعزيز الشمول المالي والتي جعلتها تصنف من طرف المنظمات الدولية ضمن التجارب المنظور إليها.

شهدت كينيا تحولا رقميا ملحوظا خلال العقد الماضي، حيث تبنّت البلاد التكنولوجيا بشكل واسع لتعزيز نموها الاقتصادي والاجتماعي، فبدأت هذه الرحلة مع انتشار الإنترنت والهواتف المحمولة التي غيرت مفهوم الخدمات المالية لتشمل مبادرات، مثل: M-PESA، كما ساهمت الشركات الدولية والاستثمارات في تسريع وتيرة هذا التحوّل، وتعتبر شركة جوجل الشركة التي دعمت التطور الرقمي في كينيا وهذا في سنة 2021، حيث خصص 10 ملايين دولار أمريكي لإنعاش الاقتصاد الكيني ومساعدته على التحوّل إلى اقتصاد يعتمد على التكنولوجيا.

وقد كان لأزمة كورونا تأثير بالغ على التحوّل الرقمي في كينيا، حيث ساهمت في زيادة وتيرة الابتكار والتكامل الرقمي في البلاد، كما أخذت الشركات والمؤسسات الحكومية خطوات لتحسين خدماتها الرقمية مما أدّى إلى تحسين الأنظمة الحكومية الأساسية للمواطنين، وقد أكدت الجائحة على أهمية التكنولوجيا الحكومية وضرورة تحديث القطاع العام لتلبية احتياجات المواطنين في العصر الرقمي.⁵³

2. أهم الإجراءات التي ركّزت عليها تجربة كينيا:

عملت الحكومة الكينية على تعزيز النظام المالي ويتجلى ذلك في وضع خطة إستراتيجية وكذا خدمات الهاتف المحمول لتخطي العقبات التي تواجه الشمول المالي في إطار التحوّل الرقمي من خلال وضع رؤية إستراتيجية 2030 والتي بدأت من 2008 الهادفة إلى جعل كينيا ضمن البلدان الصناعية الأكثر نموا في العالم وذات الدخل المتوسط بحلول عام 2030، وقد تم تطوير هذه الرؤية من خلال إشراك جميع أصحاب المصالح في كينيا وتستند هذه الرؤية على ثلاثة ركائز أساسية: الركيزة الاقتصادية تهدف إلى توفير الرخاء والازدهار، الركيزة الاجتماعية تسعى إلى بناء مجتمع عادل ومتماسك، والركيزة الأخيرة تتمثل في السياسة والتي تهدف إلى تحقيق نظام سياسي ديمقراطي يقوم على سيادة القانون.⁵⁴

وتعتمد الخطة على أهم الركائز الأساسية ويمكن شرحها في الجدول التالي:

جدول رقم (05): يمثل أهم الركائز الأساسية لتجربة كينيا.

الركيزة	الأهداف
الاقتصادية	توفير الرخاء والازدهار لجميع شرائح المجتمع الكيني، من خلال برنامج التنمية الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 10% سنويا

⁵³قريب البنك العالمي، تاريخ الاطلاع: 2024/12/15، على الساعة: 18:45

<https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/digital-transformation-time-covid-19-case-mena>.

⁵⁴ نغم حسين نعمة، احمد نوري حسن مطر، " الشمول المالي: متطلبات التطبيق ومؤشرات القياس"، ط: 01، (دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020)، ص. 73.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

إلى أن يصل إلى 25% خلال السنوات المقبلة.	
الاجتماعية	تسعى إلى بناء مجتمع عادل ومتناسك مع المساواة الاجتماعية في بيئة مستقرة وآمنة.
السياسية	تهدف إلى تحقيق نظام سياسي ديمقراطي يقوم على سياسات قائمة على قضايا تحترم سيادة القانون وتحمي حقوق وحريات كل فرد في المجتمع الكيني.

المصدر: من إعداد الطالبة

تحت: أيمن بوزانة، وفاء حمدوش، "مساهمة الحلول الرقمية في تعزيز درجة الشمول المالي تجربة كينيا نموذجاً"، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المؤتمر الدولي الأول "الاقتراضي": التحول الرقمي في عصر المعرفة (الواقع، التحديات، الانعكاسات)، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، العدد: 06، 2020، ص.16.

وعليه، ومن خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن كينيا تبنت إستراتيجية لتنفيذ التحول الرقمي في جانب قطاعاتها المالية، ولكن هذه الخطة الإستراتيجية قد ركزت على مجموعة من النقاط أو الميادين التي لا بد من التركيز عليها قبل الشروع في تنفيذ المشروع، وهذه الركائز تهدف إلى إزالة العقبات والصعوبات على التحول الرقمي، وذلك من خلال توسيع فرصة استغلال هذا المشروع من قبل جميع فئات المجتمع من ذوي الدخل المتوسط والشركات المتوسطة، والعمل على الحد من الفقر، إصلاح كل المشاكل والانحرافات في قطاع المصرفي والعمل على تسهيل الخدمات المالية بين المصارف المالية الصغيرة والمصارف المالية الكبيرة.

كما أنها قامت بخطوة مهمة في مجال التحول الرقمي في عملية تبني خدمات الهاتف المحمول، حيث أصبح التعامل المالي والمصرفي من خلال أموال الهاتف وهي وسيلة لتسيير التعاملات المالية، وقد أطلق في عام 2007 برنامج يدعى M-PESA والهدف منه هو إتاحة الفرصة للمقترضين لسداد القروض متناهية الصغر عن طريق الهاتف المحمول بصفة عامة وتحويل الأموال، فبعد إطلاق هذا البرنامج ب 6 أشهر، فقد تجاوز المليون الذي استخدم هذا البرنامج وهو الأكثر الأمثلة نجاحاً في خدمات الأموال عبر الهاتف المحمول، فبعد 15 شهراً قد وصلت إلى 2.7 مليون مستخدم وحوالي 3000 وكيل. قد ساهمت خدمة الهاتف المحمول في كينيا بزيادة نسبة الشمول المالي، حيث وصلت إلى ما يقارب 50% وقد ازداد عدد الكينيين الذين شملهم النظام المالي رسمياً في السنوات العشر الأخيرة.⁵⁵

3. عوامل نجاح تجربة كينيا:

تعدّ تجربة كينيا من التجارب الرائدة ونموذجاً ناجحاً في القارة الإفريقية، وهذا راجع لعدة عوامل ساهمت في نجاحه، ومن بين هذه العوامل نجد الابتكار في الخدمات المالية في عملية تحويل الأموال والتمويل M-PESA وهو النظام القائم على الهاتف المحمول والذي أحدث ثورة الدفع الإلكتروني والتمويل الأصغر في كينيا، كما أنها اعتمدت على البيئة التشريعية والتنظيمية في تبني سياسات تشجع الابتكار تقوم على حماية البيانات وكذا تسهيل الشراكة بين القطاع العام والخاص وهذه الإجراءات ساهمت في خلق بيئة مواتية للشركات الناشئة والابتكارات التكنولوجية في البلاد⁵⁶، بالإضافة إلى ذلك نجد أن كينيا ركزت على الاستخدام الأكثر للتكنولوجيا الحديثة الرقمية والتي أحدثت تغييرات جذرية في كيفية إدارة المعاملات المالية وتوفير الخدمات.⁵⁷

⁵⁵ نفس المرجع، ص.77.

⁵⁶ إيمان عميروش، نجوم قمازي، "مساهمة التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي الرقمي-دراسة تجربة دولة كينيا"، مجلة أبعد

اقتصادية، المجلد: 03، العدد: 01، 2023، ص.134.

⁵⁷ نفس المرجع، ص.136.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

الفرع الثاني: التجربة الهندية.

1. التعريف بتجربة الهند:

شهدت الهند في إطار رؤيتها للارتقاء بالرقمنة من خلال إطلاق نظام "أدها" للهوية الرقمية في عام 2009، وهذا نظام يمثل هيئة التعريف الفريدة بالهند، ويعتبر رقم "ادهار" رقما عشوائيا مكونا من 12 رقما ويستخدم كرقم تعريف فريد للأفراد.

بدأت الهند في نظام جديد وهو تخزين جميع البيانات المستخدمين بما في ذلك بصمات الأصابع وبصمة العين بشكل فعال وغير قابل للتزوير لتأكيد الهوية، ومنذ عام 2011 وحتى 2019 تم إصدار حوالي 1.2 مليار هوية تقريبا وكانت نقطة التحول عندما تم إنشاء نظام مدفوعات مرتبط بتلك الهويات الإلكترونية، مما يسمح لأصحاب الهويات بربط حساباتهم المصرفية وتبادل الأموال بسهولة وفتح ما يقارب 300 مليون حساب مصرفي استنادا إلى بيانات الهوية، كما أتاح هذا النظام الفرصة أمام البنوك وشركات الدفع الإلكتروني وغيرها من الخدمات المالية لتقديم خدماتها من خلال ربط أنظمة المعلومات الخاصة بها بنظام الدفع الإلكتروني.

وقد نجح هذا النظام بتحفيز الانتقال من الدفعات النقدية المباشرة إلى الإلكترونية وتسهيل العديد من العمليات، مثل: الدفعات الحكومية والبرامج الاجتماعية، وتوفير الدعم المالي للفقراء، بالإضافة إلى تعزيز الوصول إلى الخدمات الحكومية وزيادة مستويات الشمولية، من أجل حماية بيانات الأفراد من السرقة والاستخدام غير القانوني، أصدرت الحكومة الهندية "قانون ادهار للهوية في عام 2016"⁵⁸ 2. إجراءات تفعيل التحول الرقمي في الهند:

اعتمدت الهند على مجموعة من الإجراءات والمجهودات من أجل تفعيل التحول الرقمي، فاعتمدت على مجموعة من التقنيات التي يمكن حصرها في دعم البنية الرقمية المالية مما ساهم في توفير خدمات مالية أكثر فعالية، وذلك من خلال توسيع شبكة الإنترنت وتوفير الاتصالات الهاتفية المحمولة في المناطق الريفية والناحية، كما أنها اعتمدت على برنامج الهوية الرقمي "ادهار" الذي يعتمد على تقنية دعم المؤسسات المالية والمصرفية من خلال بطاقة بيوميترية، بحيث إن لكل فرد بيانات اعتماد فريدة وهي ضرورة للتفاعلات الرقمية مع الحكومة، وتعتبر الهند من النماذج الرائدة في هذا المجال⁵⁹، كما أنها أحدثت نظاما في مجال التمويل يسمى بالمدفوعات الرقمية يظهر من خلال الطرق التالية: وجهة المدفوعات الموحدةUPI ورمز الاستجابة السريعةQR code رسوم المعاملات الصفرية zero transaction fees الأمن السبراني، ووسائل الدفع المسبقPPI⁶⁰، وكل هذه الإجراءات تهدف إلى توفير تسهيلات لجميع مواطني الهند بطريقة سلسلة وتهدف إلى الاندماج المالي والاجتماعي.

3. عوامل نجاح التجربة الهندية.

إن التطور الهائل التي حققتها الهند في مجال التحول الرقمي قام على مجموعة من المحاور رئيسية⁶¹:

● إثبات الشخصية بصورة رقمية من خلال الهوية الإلكترونية:

⁵⁸ تقرير البنك الدولي، تم الاطلاع في 20/12/2024، على الساعة 15:56

<https://www.albankaldawli.org/ar/topic/digitaldevelopment/overview>

⁵⁹ عائشة كيشاوي، سرين خراجي، "دور التكنولوجيا المالية في دعم وتيرة الشمول المالي-تجربة الهند"، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد: 04، العدد: 01، 2023، ص. 426.

⁶⁰ إبراهيم بلقلا وأخرون، "واقع صناعة التكنولوجيا المالية في كينيا والهند"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد: 06، العدد: 01، 2021، ص. 447.

⁶¹ جمال لعرب، توفيق بن الشيخ، "صناعة التكنولوجيا ودورها في تحقيق الشمول المالي والتنمية المستدامة - عرض التجربة الهندية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد: 11، العدد: 32، ص. 241-242.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

وهي عبارة عن رقم تسلسلي يعبر عن هوية المواطن الهندي وإتاحة تلك البيانات والمعلومات للشركات والبنوك الحكومية وحتى للشركات النائية لتقديم خدمات أفضل للمستخدمين.

● خفض التعاملات الورقية واستبدالها بوسائل رقمية:

تمثلت في إنشاء نظام إلكتروني يتيح للمستخدم تقديم كافة البيانات والمعلومات والمستندات اللازمة للتعرف على العميل، وبالتالي، تيسير عملية التعاملات المصرفية والمالية لكل من المستخدم والمؤسسات المالية.

● التحويل لنظام أقل اعتماد على التعاملات النقدية:

يشجع النظام على استخدام الدفع الرقمي والتحويلات الإلكترونية بدلا من النقد، حيث قام البنك المركزي الهندي في عام 2016، بخطوة لدفع قوية لدفع المجتمع للتخلص من التعاملات النقدية بإلغاء الأوراق النقدية بالتدريج، وهذا دليل على امتلاك الحكومة الهندية بنية رقمية قوية.

● السماح للبنوك والمؤسسات المالية بالوصول إلى منصات، مثل: UPI.GSTN.DIGI.LOCKER.: للابتكار:

منحت الهند الفرصة للشركات الناشئة والمبتكرين للمشاركة في التطور والاستفادة من قاعدة البيانات الضخمة من خلال المشاركة في SANDBOX حيث يتم دعم الابتكارات التكنولوجية مع مراعاة الرقابة الحكومية، وبالتالي، إتاحة الفرصة للقطاع الخاص دون التخلي عن الدور الرقابي الحكومي.

وعليه، بعد كل ما تم التطرق إليه سلفا من ذكر التجارب التي حققت تحولا رقميا ناجحا والتي قد ركزت على نوعين من التجارب المتضمنة لتجارب عربية وتجارب أجنبية، يمكن الوصول إلى استنتاج واضح مفاده أنّ هذه الدول قد تبنت استراتيجيات مختلفة عن بعضها البعض وذلك يعود إلى التغييرات التنظيمية المؤسسية والبيئية للدولة؛ وذلك من أجل صياغة الخطة المثالية لتنفيذ وتطبيق التحويل الرقمي هذا من ناحية، أمّا من ناحية أخرى؛ فإنّ كل الدول العربية والأجنبية قد حققت نسبة عالية من النجاح في تطبيق التحويل الرقمي، وذلك بعد ذكر مختلف المشاريع التي قامت بها كل دولة؛ أيّ بعبارة أخرى أنّ كلّ دولة قد غيرت من مجريات أو عمليات التعامل بين شركاتها ومؤسساتها وذلك بمشاريعها تنموية حديثة تكنولوجية، كتغيير المعاملات المالية التقليدية النقدية إلى معاملات مالية إلكترونية أو ما يسمى بالدفع الإلكتروني، الاعتماد على الهوية الرقمية، استبدال التقنيات التقليدية بالتقنيات الحديثة وهو الاستخدام الأمثل للتقنيات التكنولوجية، كل هذا وما ذكر من قبل قد ساهم بشكل كبير في تسهيل وسيرورة كل المعاملات الإدارية والاقتصادية خاصة. وهذا ما يدفع بعجلة التغيير والتنمية إلى التقدم ومواكبة العصر الرقمي الحديث بهدف تحقيق ما يسمى بالاقتصاد الرقمي.

الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.

خلاصة الفصل الأول:

في الختام، نخلص إلى القول بأن ظاهرة التحويل الرقمي ظاهرة جديدة وحديثة وهي عبارة عن ثمرة من ثمار تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ فالتحول الرقمي مفهوم جديد وحديث على الساحة العلمية المعرفية والعملية في جميع أنحاء العالم، فقد احتضنته العديد من الدول العالم والمفكرون والباحثون، إذ يحاولون من خلاله البحث في متغيراته وأنماطه وأهدافه التحويلية وما الذي يسعى إلى تحقيقه على أرض الواقع.

فمن خلال بحثنا وتحليلنا، نجد أن التحويل الرقمي مفهوم ينادي بالتغيير والتحويل من أسس وآليات تقليدية بطيئة جامدة إلى آليات وتقنيات حديثة رقمية وسريعة في استخدام المعلومات والبيانات في حفظها وتخزينها واسترجاعها إن تتطلب الأمر في ثوانٍ قليلة لتلبية احتياجات الفرد.

فهذا التحويل الرقمي كما قلنا حديث على الساحة المعرفية؛ وله أهداف وفوائد يحاول الوصول إلى تحقيقها في كافة الجوانب والميادين المختلفة في المنظمة أو الشركات وذلك بوضع خطط واستراتيجيات ونماذج تحويلية تتناسب مع بيئة المتغير؛ لأن كل بيئة لها متغيراتها وظروفها البيئية مغايرة على البيئة الأخرى وهذا يعود إلى ما يسمى ببيئة الأنظمة، إذن، فلا بد من دراسة وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة قبل الشروع في تنفيذ وتطبيق التحويل الرقمي بهدف تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة والإستراتيجية المعمول بها سواء كانت خطة قصيرة المدى أو طويلة المدى وأهدافها تكون على المدى الطويل هذا من جهة، أما من جهة أخرى، فمن أجل نجاح التحويل الرقمي في المنظمة أو المؤسسة، لا بد من توفير الكثير من المتطلبات الإدارية، البشرية، المادية والتقنية والبنية التحتية القوية من أجل إنجاح العملية، وحتى وإن كان للتحويل الرقمي فوائد عديدة وأهمية بالغة لكننا لا يمكن أن نتفادى نقطة مهمة في التحويل الرقمي وهي نقطة السلبيات والتحديات التي يمكن أن تواجه مسار العملية التغيرية والتحويلية، وهذه التحديات قد تكون بيئية، بشرية، مادية وتقنية، فلا مفر من الأخذ بعين الاعتبار كيف يمكن تفادي هذه الأخطاء أو التحديات بالاستعانة بالخطة البديلة وهي تلك الخطة التي يقوم بها صناع القرار بطرحها جانباً أن تتطلب الأمر الاستعانة بها، بهدف تكملة الخطة السابقة ومسار التحويل الرقمي.

والتحويل الرقمي -كما أسلفنا الذكر- نموذج جديد ونظام حديث في العالم قام بتسجيل تأثير بالغ على كافة دول العالم؛ لأن العالم دائم التغيير والتطور وظهور مفاهيم جديدة كالاقتصاد الرقمي الذي يدعو إلى القضاء على الاقتصاد التقليدي والتطلع إلى تطبيق اقتصاد رقمي يعمل على تطوير الجودة وتحقيق الميزة التنافسية بين مختلف الشركات، فهذا المفهوم يركز أساساً على التحويل الرقمي في استبدال معاملاته بين الشركات أو الدول ورقمنة قطاعاتها الاقتصادية، لذا، فقد قامت مختلف الدول العربية والأجنبية في احتضانه والعمل على تكريس أهم الآليات والإجراءات التي يحتاجها التحويل الرقمي في نجاح العملية التغيرية، خاصة بعد تفشي أزمة جائحة كورونا عالمياً التي أثرت بشكل كبير على كل الشركات والدول العالمية خاصة وأن الاقتصاد تأثر بشكل كبير من هذه الموجة أين توقفت كل المعاملات الاقتصادية، وحصل إغلاق كلي وجزئي للمؤسسات والشركات وتحولت إلى معاملات اقتصادية رقمية وتعديل سياساتها التشغيلية والاستفادة من خدماته المقدمة رقمياً.

**الفصل الثاني: إدارة
الموارد البشرية في
ظل التحول الرقمي بين
الواقع و التحديات.**

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

تتميز السنوات الأخيرة بمجموعة من التغيرات والتحولات التي ظهرت في مختلف البلدان وكان نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ تنادي هذه الأخيرة إلى استعمال التكنولوجيا كأداة للتعاملات الاقتصادية والسياسية، الإدارية، فالتكنولوجيا لم تأتي من فراغ، وإنما كانت من اكتشافات وتطورات أفكار الباحثين والمفكرين من أجل خلق أو اكتشاف مفهوم جديد لتسهيل متطلبات الحياة، والتطلع إلى تحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة، فالتنمية لا يمكن تحقيقها إلا إذا كانت كل المتطلبات والآليات موجودة في البيئة المراد تحقيق فيها التنمية المستدامة، والتكنولوجيا تعدّ كالعصب الحساس ومحور الدراسات التعليمية والتحليلية لكيفية تطبيق هذا المفهوم على المؤسسات والحياة العامة؛ لأنها محور التنمية المستدامة لبناء مجتمع رقمي، في ظل التغيرات والتهديدات الاقتصادية والصحية التي قد تعيق مسار التنمية عالمياً.

فالمورد البشري له أهمية بالغة على الصعيد العالمي والمحلي باعتباره المحرك الأساسي للتكنولوجيا ورمزا من رموز التحول الرقمي، لذا يعد تحقيق التحول الرقمي ونجاحه من مهام المورد البشري، وعليه، فعلى كل مؤسسة أو منظمة تنادي بالتغيير في كيفية تقديم خدماتها، عليها أن تغير أولاً في القاعدة الأساسية وهو: المورد البشري، فيجب تغيير مهامهم التقليدية البيروقراطية بمهام حديثة رقمية واستبدال المورد البشري التقليدي بالمورد البشري الرقمي والذي يتحلى بقدرات ومهارات حديثة ورقمية لتشغيل الوظائف الموكلة لهم في قدرته على استخدام واستيعاب التكنولوجيا، الحواسيب والبرمجيات.... إلخ، ويتطلب على المؤسسة الموظفة للمورد البشري عملية تدريب الفرد وتنمية قدراته الفكرية والمهنية الملائم بطبيعة التحول الرقمي وتحسين الأداء في تقديم مختلف الخدمات الرقمية للمواطنين بجودة عالية وبأقل تكلفة في الحكومة أو في المؤسسة، وتسخير كل الإمكانيات المالية، القانونية، التشريعية والتنظيمية من أجل تكوينه وتنمية كفاءته وتحفيزه لتشغيل المهام دون أيّ تعب أو خطأ في تسيير وتقديم خدمات بصفة سريعة في المرافق العمومية والإدارات العمومية.

فالهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور المورد البشري في عملية توظيفه في المؤسسات والحكومات الرقمية في استعمال التكنولوجيا الحديثة في ظل التحول الرقمي، ودور المؤسسة في تدريب وتنمية قدراته ومهاراته المهنية داخل المنظمة، وكيفية توظيفه وتعيينه وترقيته وذلك من خلال اختبار ادعائه في المؤسسة، وما هي الوظائف التي يشغلها الفرد في العصر الرقمي وتبيان أهم الوظائف الرقمية الحديثة التي يشغلها الفرد، ومعايير قياس أداء إدارة الموارد البشرية الرقمية، كما نسلط الضوء على هذا المتغير بتحدياته التي تعيق مسار إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منه، وسنحاول في هذه الدراسة تقديم بعض الحلول والاستراتيجيات التي يمكن مواجهة هذه الصعوبات وتحديات التحول الرقمي.

وعليه، فالدراسة تنقسم إلى أربعة مباحث، وكل مبحث يتناول أهم الدراسات والتحليلات المهمة لوظيفة المورد البشري في المنظمة، وسنتطرق إلى ذلك فيما يلي:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية والرقمية.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

المبحث الثالث: دور الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية.

المبحث الرابع: تقييم رقمنة إدارة الموارد البشرية الرقمية مع تبيان تحدياتها.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية والرقمية.

يعدّ المورد البشري من أهم الموارد ويوضع في المراتب الأولى في البني التحتية للمنظمة، وهذا يعود إلى إسهاماته غير المتناهية في تقديم الخدمات وتلبية احتياجات الأفراد مهما كانت نوعية وكمية الطلب، وهو الذي يقوم بتطوير وتوعية المجتمع وتقديمه، لذا يجب أن يكون المورد البشري يتصف بالكفاءة والفعالية والقدرات العالية في تشغيل كل الوظائف المنوطة إليه خاصة الوظائف الحديثة في العصر الرقمي، كما أن هذا المورد البشري يختلف من فرد إلى آخر وذلك يعود إلى اختلاف المناصب التي يشغلونها وخبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة، بالإضافة إلى أنهم يختلفون أيضا في مستوياتهم الإدارية الذين هم في مستوى أعلى الهرم التنظيمي ومن هم في أدنى مستوى الهرم التنظيمي للمنظمة.

وعليه، ومن خلال ما تم ذكره سابقا، سنحاول في هذا المبحث التركيز على مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي في ظل التحول الرقمي، وتبيان أهميتها في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية.

قبل التطرق إلى تقديم مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية، لابد من الإشارة إلى ماهية المورد البشري في النظرة التقليدية والنظرة الحديثة، وذلك يعود إلى اختلاف اختصاص المنظمة ونشاطها وخدماتها المقدمة أو مخرجات المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم المورد البشري.

تتعدد التعاريف المقدمة للمورد البشري من مختلف المفكرين والباحثين، لذا سنقدّم أهم التعاريف لهذا المتغير، وهي كالآتي:

- عرّف وصفي عقيلي الموارد البشرية أنها: "مجموع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروّسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفهم وأعمالها."¹
- كما عرّفها الداودي الشيخ بأنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معيّن، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون أيضا في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."²
- أمّا محمد الصيرفي، فعرفها بأنها: "الأفراد الذين توظّفهم المنظمة لتنفيذ مختلف الوظائف والواجبات مقابل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى."³

وعليه، من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف إجرائي للمورد البشري:

هو عبارة عن مجموعة من الأفراد والعاملين في مؤسسة ما أو منظمة حكومية تتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات والكفاءات الذهنية، الفكرية، الإبداعية والسلوكية في تشغيل الوظائف المختلفة المنوطة إليه التي تنقسم إلى مستويات في التشغيل كرؤساء ومديرين في أعلى هرم التنظيمي للإدارة؛ أي المستوى الأعلى والذين يتصفون بميزة الكفاءة والقدرة العالية في صنع واتخاذ القرار في

¹ عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص. 11.

² الداوي الشيخ، "تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 06، 2008، ص. 09.

³ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، 2013، ص. 15.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

المنظمة والأفراد العاملين والموظفين الذين تكون مرتبتهم في الهرم التنظيمي للإدارة في المستوى الأدنى والذين يتصفون بالقدرات السلوكية في تنفيذ ما طلب إليهم وتشغيل المهام الممنوحة لهم، فهذان النوعان من الموارد البشرية هما المحركان الأساسيان لنجاح المنظمة وتقدمها.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

هناك مجموعة من التعاريف والاتجاهات المختلفة المشكّلة لمفهوم إدارة الموارد البشرية وذلك حسب الهدف، النشاط والوظيفة، إذن، سنحاول تقديم أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية من خلال:

- يشير **J.M.Peretti** إلى أنّ إدارة الموارد البشرية هي: "التكفل الدائم والدوري بالموارد البشري في المنظمة، وإنّ مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير الذاتية والتحفيز، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، تسيير المكافآت والأجور".⁴
- كما يشير **Armstrong** إلى أنّ إدارة الموارد البشرية: "تعد نهجا استراتيجيا متكاملًا ومتناسقا فيما يتعلق بتوظيف وتنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال".⁵
- فالباحثان **Boxall and Pucell** عرّفوا إدارة الموارد البشرية بأنها: "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة، وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة".⁶
- ويعرّفها أيضا **علي السلمي** بأنها: "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".⁷
- أمّا **أحمد ماهر** فقد عرّفها بأنها: "التوفيق بين خصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة".⁸

كما أنّ هناك اتجاهين مختلفين نظرا إلى إدارة الموارد البشرية بمنظور مختلف، وهما:

- **النظرة التقليدية:** إنّ إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن عملية منقّدة لمجموعة من المهام والوظائف التي تشكّل نشاطا روتينيا دائما، مثل: حفظ الملفات وسجلات العاملين وضبط أوقاتهم.
- **النظرة الحديثة:** ترى أنّ إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنظمة التي يشغلها المورد البشري الذي يعدّ عنصرا أساسيا في المنظمة، حيث تتم به معظم العمليات الإدارية، مثل: الإنتاج والتسويق والتمويل؛ أيّ أنه هو من يدفع بعجلة تقدّم المنظمة وتحقيق نجاح عالي النسبة وأنّ له تأثيرات إيجابية على المنظمة.⁹

ومن خلال ما ذكر سلفا، يمكن تقديم **تعريف إجرائي** بسيط لإدارة الموارد البشرية، وهو كما يلي:

إنّ إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف المتعددة والتي تختلف فيما بينها، مثل: وظيفة التخطيط، وظيفة التعيين، التنظيم، التوجيه، والمراقبة، فكلّ هذه الوظائف مكوّنة لإدارة الموارد البشرية وعليها يشغلها مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة وذلك حسب تخصصه وكفاءته

⁴J.M.Peretti, Gestion du personnel, Edition Librairie, Paris,1981,P.26

⁵ Armstrong M, Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan, London,2016,P.07

⁶Boxall P and Purcell J,Strategy and Human Resource Management ,Palgrave Macmillan, London,2016,P.07.

⁷علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص.30.

⁸ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص.23.

⁹ ياسر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019، ص. 209.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

في القيام بالوظيفة من وظائف الإدارة، كما عليها أن تقدّم مجموعة من التحفيزات والتدريبات المتنوعة بهدف تحفيز المورد البشرية ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل بمستوى عالٍ وكفاءة وفعالية. إذن، فإن إدارة المورد البشرية تتسم بأهمية بالغة في المنظمة خاصة والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة؛ لأنها هذه الأخيرة تعمل بكفاءة وفعالية في تسيير أعمال ومعاملات المنظمة، وعلى ذلك يمكن طرح أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:¹⁰

- الاهتمام الزائد بالأفراد باعتبارهم من أهم الموارد في البنية التحتية للمؤسسة.
- تعمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين في المنظمة.
- العمل على فهم سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والعمل على حل مشاكلهم بطريقة ناجحة.
- تقديم تحفيزات مختلفة معنوية أو مادية للموظفين في المؤسسة.
- تضع الخطط التدريبية المناسبة لهم.
- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة؛ إدارة الموارد البشرية تسعى دائماً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، لذا يمكننا سرد بعض الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، وهي كالآتي:¹¹
- العمل على اختيار أفضل العاملين وذلك حسب تخصصهم.
- استقطاب العاملين الجدد الذين يتمتعون بمؤهلات وقدرات عالية.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية الفعالة والمشجعة لبقاء العامل في المنظمة.
- توفير تدريبات مختلفة لتنمية وتطوير قدرات ومؤهلات العاملين.
- توعية مجتمع المنظمة بالعمل بفريق العمل وروح التعاون بين العاملين بينهم لتقديم أفضل أداء وخدمة ذات جودة.

فكما سبق أن تكلمنا أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالمرتبة الأولى بالمورد البشري من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير مهاراته المهنية والفكرية ثم تهتم بالوظائف المكونة للمنظمة من المرتبة الثانية، ومن خلال ذلك يمكن طرح أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في عملياتها المختلفة، وهي كالآتي:

الكشف عن الوظائف الجديدة وتحليل طبيعة كل وظيفة، ووضع اختبارات من أجل تعيين وتوظيف العاملين المختصين والمتميزين بالمؤهلات العالية والكفاءة لشغل وظيفة معينة في تقديم أداء وظيفي ممتاز، بعد اختيار الموظفين العاملين الجدد، فهم يتحولون إلى فترة تدريبات وتوجيهات للإلمام بالمهام الموكلة له، وتوفير كل الأساليب المريحة، مثل: تقديم حوافز مادية ومعنوية بهدف تشجيع العامل على الابتكار والعمل دون تعب أو كره للوظيفة، فبعد كل هذه الوظائف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، فإنها تأتي الوظيفة الأخيرة وهي المهمة والجادة في الوظائف المذكورة سلفاً وهي وظيفة التقييم ونقد أداء العاملين والموظفين في المنظمة بمقارنته بجودة الأداء والإنتاج، وذلك بإعداد التقارير اللازمة والاتصالات المباشرة بالأقسام الأخرى بتحليل أداء العاملين في المنظمة.¹²

¹⁰ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015)، ص. 26.

¹¹ نفس المرجع، ص. 26.

¹² مخلوف سعاد، شريك ويزة، "مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة المسيلة، المجلد: 09، العدد: 04، ص. 233.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

الفرع الثالث: إدارة الموارد البشرية الرقمية.

1. تطوّر إدارة الموارد البشرية الرقمية.
شهد تطور إدارة الموارد البشرية عدة مراحل نتيجة للتطور التكنولوجي والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- النظام الورقي:
في البداية كان عمل المورد البشري مرتبطاً بالأوراق؛ أي كانت كل وظائفه في تخزين وتسجيل المعلومات وحفظها واسترجاعها مرة أخرى كان بطريقة تقليدية وكان يستعمل فيها الجانب الورقي وكان الأرشفة في الإدارة المركزية أين يخزن كل المعلومات والبيانات، وكانت تلك الوظائف جد متعبة وبطيئة في تلبية احتياجات الأفراد.
- بداية الكمبيوتر الشخصي:
في هذه المرحلة تميزت باستعمال بعض الأفراد العاملين في المنظمة في استخدام الحاسوب الشخصي لتخزين البيانات وكتابة التقارير وكشف الرواتب وتتبع مسار الموظفين.
- نظام قواعد البيانات الإلكترونية:
ظهرت هذه المرحلة مع ظهور تكنولوجية قواعد البيانات المترابطة والتي تعني تخزين مجموعة من البيانات في ملفات مختلفة، بحيث كل صنف من الملفات يحتوي أنواعاً محددة من البيانات والتي يمكن ربطها، وبالتالي، استخدام مختلف البيانات في مختلف الملفات من أماكن مختلفة، وفي هذه المرحلة أصبح استخدام الإنترنت في تزايد، ومع تزايد هذه التكنولوجيا تمكّنت المنظمات من استغلالها بإعداد التقارير المعقدة وزيادة الاندماج مع باقي الأقسام.
- تكنولوجيا شبكات الإنترنت:
في هذه المرحلة، بدأت العديد من الشركات تسعى لاحتضان تكنولوجيا الموارد البشرية، أين أصبحت مزايا التشغيل الآلي معروفة على نطاق واسع للموارد البشرية والمناطق الأخرى من العمل، كما تحوّل التركيز إلى جعل أكثر المعاملات أوتوماتيكية لتحقيق الفعالية والكفاءات، إضافة إلى ذلك، أصبحت مراكز الاتصال تستخدم أنظمة الاستجابة الصوتية على نطاق واسع إضافة إلى استخدام التطبيقات التي تمكّن المستخدم من الوصول إلى قاعدة البيانات من أي مكان وفي أي وقت.¹³

الشكل رقم (07): يمثل مراحل تطور رقمنة إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

¹³Julie ,B. Human resources Management and Technology. Available at 20:42 in 08/01/2025
<http://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip-us-pearsonhighered/samplechapter/0132270870>.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

يبين الشكل الذي وضعناه سلفا مراحل تطور إدارة الموارد البشرية الرقمية، كيف كانت في بداياتها الأولى، كما أنها تعتمد على النظام التقليدي الورقي الذي يستعمل آنذاك كل الأساليب والأدوات التقليدية البيروقراطية، مثل: كتابة التقارير والمدونات في سجلات ورقية، رسم الخطط والاستراتيجيات على ملصقات كبيرة ورقية، تسجيل دخول وخروج الموظفين وتسجيل حضورهم وغيابهم في سجلات ورقية، فكانت هذا المرحلة تتميز بالتعقيد والروتين، فبعد ظهور ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، أين كانت عبارة عن تحوّل طفيف في المنظمة بإدخال الحواسيب والكمبيوتر الشخصي، حيث كانت فئة قليلة مستعملة لهذه الأداة؛ لأنها كانت بدايات لظهور الإلكترونيّة في العالم، فكان من له حاسوب في المنزل يأتي به إلى المنظمة بهدف تخفيف أدائه الوظيفي الذي يقترن بساعات طويلة إلى ساعات قليلة، فهذه المرحلة اعتبرت كانطلاقة جيدة نحو التغيير التدريجي في المؤسسة والشركات، فكانت بمنزلة تمهيد لظهور ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أين نادت هذه الأخيرة بإدخال التكنولوجيا في جميع المرافق الإدارية العامة والخاصة في المنظمات والشركات، وذلك بترك الإدارة التقليدية والانتقال إلى الإدارة الحديثة الإلكترونية التي تساهم في تسهيل عمليات التخزين في الأرشفات الإلكترونية واسترجاع المعلومات والبيانات في ظرف وجيز، وتوفير شبكة إنترنت عالية وتجسيدها على كل الهيئات والأقسام الإدارية، في تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الأقسام والإدارات العليا والدنيا على مستوى المؤسسات والشركات، فاعتبرت عبارة عن قفزة نحو تقبل فكرة التحول الرقمي وتطبيقه على كل الجوانب الإدارية ليس فقط على الأعمال والخدمات، بل يعمم ويوسع إلى رقمنة الموارد البشرية العاملة والمشكلة للإدارة في رقمنة وظائفه المنوطة له.

2. تعريف رقمنة إدارة الموارد البشرية.

يشير مصطلح رقمنة الموارد البشرية إلى التحول الرقمي الذي يؤثر حاليا على صناعة الموارد البشرية بشكل عام، مدفوعا إلى حد كبير بالتقدم في جمع البيانات وتحليلها وفي مختلف التقنيات. حيث يرى **توم بينك** أنّ الموارد البشرية الرقمية بأنها: "تركز حول معرفة طرق استخدام التكنولوجيا للمساعدة في مجال وظائف الموارد البشرية".¹⁴

كما تعرّف أيضا رقمنة الموارد البشرية بأنها: "عبارة عن إدخال التحول الرقمي في خدمات وعمليات الموارد البشرية من خلال استخدام التقنيات الاجتماعية والتحليلية والسحابية، وتمثل تغييرا جذريا في كل من النهج والتنفيذ، علما أنها تحدث على سلسلة متصلة مع تقدم المنظمات، وتهدف إلى تحسين كل من تجربة الموظف والنجاح التنظيمي من خلال تحويل وظيفة الموارد البشرية من ورقية وتفاعلية ومستهلكة للوقت إلى رقمية العمليات بصفر ورقة وبسرعة وغير مكلفة، وتشمل أهدافها تحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم وزيادة نجاح المؤسسة بشكل ملموس من خلال التحول المستمر بطريقة سلسلة".¹⁵

ومما سبق، يمكن تقديم **تعريف إجرائي** لرقمنه إدارة الموارد البشرية حيث يُفهم بأنها تحويل كل وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى وظائف رقمية باستخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية من أجل تسهيل وسرعة تشغيل الوظائف بطريقة سلسلة بدون جهد وتكلفة ويتم التواصل بين المستويات والإدارات المختلفة بطريقة عصرية وذلك باستخدام أدوات رقمية.

¹⁴ Scott W O'Conner, what is digital HR? How Technology is the field, February ,02/01/2025,at 03:17.

[https:// www.northeastern.edu/graduate/blog/what-is-digital-hr](https://www.northeastern.edu/graduate/blog/what-is-digital-hr).

¹⁵Diann Daniel,digital HR ,tech target, available 02/01/2025, at 03 :17

<https://www.techtarget.com/searchsoftware/definition/digital-hr>.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

فرقمة المورد البشري يعد من مرتكزات الرقمنة في المنظمة وذلك قبل رقمنة أقسام المنظمة، لأنه يعدّ المورد الذي يقوم بتنفيذ ونجاح التحول الرقمي، وتقبل فكرة التغيير والتحديث في المنظمة للموظف هذا يعني أنّ نسبة نجاح التحول الرقمي قد تصل إلى 50%، كما يعني أنّ المورد البشري قد رحب بفكرة التغيير في وظائفه وأساليبه وسلوكياته العملية داخل المنظمة ولا يراوده الشعور بالخوف من هذا التغيير وأنه قد يؤثر عليه سلباً.

إذن، فرقمة المورد البشري تتصف بالعديد من المزايا، والتي يمكن حصرها فيما يلي:¹⁶

• هي عبارة عن المدخل الإداري الذي يعمل على نشر وتوسيع المعلومات بين أفراد العاملين في المنظمة رغم اختلاف مستوياتهم ووظائفهم وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار بهدف الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

• تساهم في لا مركزية المعلومات والبيانات اتجاه الموظفين والعاملين في المنظمة بمعنى أنّ البيانات لا تكون فقط في أعلى مستوى الهيكل الإداري للمنظمة؛ أي مركزية البيانات، بل تكون متوفرة على جميع الهيئات والمستويات، كما أنها تتيح لها الخدمة المجانية ومعالجة المطالب الفردية لإدارة الموارد البشرية.

• توفير البنية التحتية اللازمة من حواسيب إلكترونية، شبكات إنترنت، مواقع افتراضية، بهدف تحسين مكانة المؤسسة وصورتها أمام المؤسسات المنافسة لها بتغيير أساليب العمل التقليدية واستبدالها بأساليب حديثة، مثل: العمل في فرق تعاونية، تبادل المعلومة التكنولوجية الجديدة، توعية بعضهم البعض بأهمية وإيجابية الرقمنة والحدثة الإلكترونية داخل المنظمة وذلك لتخفيف عبئ مهامهم.

• المساهمة في تغيير وتحسين العلاقات بين الموظفين وبين المستويات العليا، مثل: الرؤساء والمديرين وبين المستويات الدنيا المكونة من العاملين والموظفين، بمعنى قدرة الموظفين على صنع واتخاذ القرار مع المدراء والرؤساء، كأن يتحول المدير من إدارة العاملين إلى الشخص المسؤول عن تطبيق وأداء المعلومة.

• تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين أفراد العاملين؛ وذلك باستخدام غرف الحوار والدرشة، والمؤتمرات، اتصالات الفيديو بهدف التقليل من المعاملات الشكلية بالزامية التحدث والمناقشة في الأقسام الإدارية أو في المكاتب.

بحيث تقوم رقمنة إدارة الموارد البشرية على تقديم تسهيلات للفرد العامل أو للموظفين في المنظمة أو في الشركات الكبرى وذلك بتوفير كل المستلزمات الإدارية الرقمي الحديثة له: من حواسيب وشبكة إنترنت والحوافز المادية والمعنوية بهدف تحقيق مطالب المنظمة، كما أنّ إدارة المنظمة تعمل على تخفيف عبئ المهام المقدّمة للموظفين؛ وذلك بالتغيير في الوظائف التقليدية واستبدالها بالوظائف الرقمية التي تكون خدمتها سريعة وغير مكلفة أو متعبة، كما أنها تسعى إلى توجيه جميع الموظفين بضرورة العمل على شكل فرق بهدف تسجيل أعلى نسبة في جودة الأداء للدخول في عالم المنافسة بين الشركات الكبرى وكما تسعى أيضاً إلى عدم مركزية البيانات والمعلومات والعمل على مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات وتجمع المدراء ورؤساء الأقسام مع الموظفين الذين يشغلون الوظائف في المستويات الدنيا في طاولة مستديرة والمناقشة بخصوص ما يجب أن تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة ذات جودة عالية، وهذا ما يؤدي إلى خلق حوافز معنوية لدى الموظفين ويقومون هم الآخرون بتقديم إبداعات وابتكارات تزيد في أرباح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

¹⁶ خيرة بن يمينه، ناشد داوود، أحمد زادي، "دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية"، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد: 07، العدد: 12، 2019، ص ص. 82-83.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

3. أهداف رقمنة إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية الرقمية أو رقمنة إدارة الموارد البشرية هو المعنى نفسه؛ أي تعني رقمنة كل وظائف الموارد البشرية في المنظمة، وعليه، فإنّ هذه الرقمنة تهدف إلى العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة لتطبيق الرقمية في إدارتها وفي المورد البشري، فإنها تحاول تحقيق أهداف عديدة، ومن بينها نجد:¹⁷

● تطوير وتحسين سمعتها الإلكترونية كجزء من نهج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: يعتبر تأثير الرقمنة في الموارد البشرية في عملية تحويل الطباعة الورقية ومختلف التبادلات الإدارية إلى إزالة الطابع المادي عن كشوف الأجور وطلبات وقبول الإجازات، رقمنة ملفات الموظفين، كل هذه النقاط تمثل بعض الإجراءات التي يمكن طرحها، وإبلاغها من جانب الشركة كجزء من نهج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبالتالي، يمكن للمنظمات بطريقة غير مباشرة التعزيز من مكانتها التنافسية مقارنة بتغيرها من المنظمات وتحسين سمعتها الإلكترونية، وهذا ما يسمح باستقطاب كفاءات جديدة، وفي المقابل، فإنّ رقمنة الموارد البشرية من حيث التوظيف تساهم أيضاً في تحسين سمعة المنظمة الإلكترونية.

● تحسين إدارة وظائفها الداخلية: كنتيجة لرقمنة الموارد البشرية وزوال الطابع المادي للمعلومات والمعطيات، حيث تعمل المنظمات على تحسين إدارة وفعالية عملياتها الداخلية، كما تهدف إلى التقليل من أضرار ضياع المستندات والوثائق ونسيان الإرساليات في الآجال خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التوظيف، إدارة الوقت والإجازات، الأجور.

● زيادة إنتاجية إدارة الموارد البشرية: مع رقمنة الموارد البشرية سيتم تغيير المهام الإدارية التي تستغرق وقتاً طويلاً وسيسمح هذا لمديري الموارد البشرية بتوفير الوقت لتركيز على العناصر الأخرى المتعلقة بأعمالهم الأساسية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية التركيز على قضايا هامة، مثل: إدارة المواهب، الإدارة التنبؤية للوظائف والمهارات، التوظيف، الاحتفاظ بالمورد البشري.

● تحسين نوعية الحياة العملية: تعدّ رقمنة الموارد البشرية أيضاً خياراً تلجأ إليه المنظمات في مجال تحسين نوعية الحياة العملية من خلال تحقيق الرفاهية في العمل، ومن خلال تيسير الوصول إلى المعلومات وتحسين الاتصال بين الإدارات، وتقليل الوقت الذي تستغرقه نقل الطلبات ومعالجتها والاستجابة لها، ومن خلال تعزيز منظمات العمل الجديدة، مثل: العمل عن بعد، سيشعر الموظفون بسعادة أكبر وإنجاز أكبر في مهامهم والحد من التوتر في العمل ومعدل الدوران.

ويمكن النظر إلى رقمنة إدارة الموارد البشرية بأنه اتجاه جديد ينادي بالتغيير الجذري وتحقيق تحول رقمي في وظائف المنظمات وسلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا تعتبر هذه الحركة عبارة عن مسيرة طويلة لا بد منها تشهدها معظم المنظمات والمؤسسات الحكومية، بحيث بينت الدراسات بأنّ رقمنة إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي كالآتي:¹⁸

● تساهم في توفير الأمان والشفافية في العمل داخل المنظمة، والحفاظ على البيانات الشخصية وأمنها.

● سرعة الاستجابة لمتطلبات الموظفين في المنظمة واتخاذ قرارات سريعة متعلقة بالموارد البشرية.

¹⁷ خالصة زاوي، هدى معيوف، "تأثير التوظيف الإلكتروني على استقطاب العمال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة بولاية سطيف"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد: 04، العدد: 01، 2019، ص. 15.

¹⁸ بشير عبد الحميد، صورية بوطرفة، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجامعة العربي التبسي، تبسة، المجلد: 15، العدد: 03، 2021، ص. 04.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

- الكشف السريع على تفاوت العرض والطلب على الموارد البشرية.
 - توفير نظام معلوماتي يشمل كل المعلومات عن الموظفين والوظائف داخل المنظمة.
 - تقديم دعم للتخطيط وصياغة السياسات والاستراتيجيات في المستقبل.
- كما تسعى أيضا رقمنة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مساع أخرى غير الأهداف التي ذكرت سلفا، بحيث إن هذا التغيير والتحول الرقمي لا يهدف إلى تغيير شكل من أشكال المنظمة أو تحقيق تحول جزئي بل يسعى إلى تحقيق تغيير شامل وكلي للمنظمة؛ بمعنى لا تتغير فقط في البيئة الداخلية للمنظمة، وإنما تتوسع إلى البيئة الخارجية للمنظمة، وعليه يمكن توضيح ذلك فيما يلي:
- إدارة بلا أوراق: وهو الانتقال من العمليات الإدارية التقليدية الورقية إلى إدارات تتعامل بصفر ورقة، مثل: الأرشيف الإلكتروني، الرسائل الصوتية، التقارير الإلكترونية، المتابعة الآلية.
 - إدارة بلا مكان: تعني أنه يمكن أن نعتد على الوسائل الإلكترونية والأرضيات والمنصات في استخراج الوثائق المطلوبة دون اللجوء إلى مقر الإدارة، وذلك باستعمال الهاتف المحمول أو الحاسوب ويتطلب شبكة إنترنت فقط.
 - إدارة بلا زمان: أي أن التعاملات الإدارية لا تتوقف بل تكون مستمرة على مدار الساعة والأيام دون توقف؛ أي 24/24 ساعة و 7/7 أيام.
 - إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة، ولتطبيق ذلك لابد من تحقيق تحول رقمي في المنظمة وتحتاج الأخيرة إلى توفر مجموعة من العناصر التالية: نظم معلومات والاتصالات، الكوادر البشرية، قاعدة بيانات وبرمجيات إدارة الموارد البشرية، شبكات داخلية وبريد إلكتروني، إدارة العلاقات مع العاملين، الاشتراك في الشبكة الدولية للمعلومات، نظم دعم القرار، استخدام الإنترنت للحصول على موقف أسواق العمل والمنافسين وفرص تحديث إدارة الموارد البشرية، تدريبات مكثفة للموارد البشرية باستخدام البرمجيات والحواسيب وإدارة العمليات.¹⁹
- بعد ما ذكرنا أهمية رقمنة المورد البشري ومزاياه وتبيان أهدافه، يمكننا أن نتوصل إلى تبيان أن المورد البشري الرقمي يتميز بالمرونة والكفاءة في تقديم خدماته ويسعى دائما إلى أن ينمي ويطور في قدراته ومهاراته المهنية والفكرية ويتقبل فكرة التغيير والتحول الرقمي، وهنا نتوقف عند نقطة مهمة وهي أن المورد البشري الرقمي مختلف تماما عن المورد البشري التقليدي، ليس في نية الأفراد؛ أي استبدال الموظفين، وإنما من ناحية تفكيرهم وسلوكياتهم وأدائهم المهني وترحيبهم بالتغيير، لذا ومن هذا المنبر، يمكن تقديم أهم الاختلافات التي تميز المورد البشري التقليدي عن المورد البشري الرقمي في الجدول الموضح أسفله:

الجدول رقم (06): يمثل الاختلافات بين المورد البشري التقليدي عن المورد البشري الرقمي.

المورد البشري التقليدي	المورد البشري الرقمي
اتجاه وظيفي واحد	متعدد الاتجاهات في وظائف مختلفة
أهداف طويلة الأجل وبطيئة المنال	أهداف قصيرة الأجل وسريعة في تحقيقها

¹⁹ شكر أبو، قاشي خالد، "نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمجال لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد: 03، جوان، 2018، ص. 73.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

اهتماماته في الأجور والرواتب	اهتماماته في تحسين الأداء وجودة الخدمة
يعتمد على الأقدمية في الوظيفة	يعتمد على خبرته في عمله
المركزية والتسلسل الهرمي	لا مركزية في صياغة وصنع القرار ويقبل التغيير
علاقة محددة بالمؤسسة والأفراد	علاقاته تتوسع بالأفراد والشبكات
الاهتمام بالتفاصيل	الاهتمام بالنتائج والتركيز في الوظيفة
الابتعاد عن المخاطر في خلق مشاريع جديدة	المخاطرة والمجازفة في طرح وخلق مشاريع جديدة
الاهتمام بالمظهر الخارجي	الاهتمام بسلوكياته في التواصل بين الأفراد
أحادي المزاج	متعدد المزاج وذلك بتعدد علاقاته ومهامه
انطوائي ومنغلق عن أفراد الآخرين	منفتح مع الأفراد الآخرين
لا يحب التعلم والتطور وتنمية مهاراته	يحب التعلم وينمي قدراته ومهاراته
إنجاز مهمة واحدة ولا يهتم بالمهام الأخرى	ينجز مهام مختلفة في الوقت نفسه

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

تحت مصدر: محمد توفيق ومان، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية"، (أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2006)، ص. 126.

بعد دراسة المورد البشري التقليدي والمورد البشري الرقمي الحديث، توصلنا إلى نتيجة أنهما يختلفان في الكثير من الاتجاهات، سلوكياتهم، وظائفهم، أهدافهم، اهتماماتهم، وحتى طريقة شغل أعمالهم وكيفية تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، كما أنّ المورد البشري التقليدي دائم الروتين ولا يحب التجديد والتغيير وأنه يولد ما يسمى بالبيروقراطية والفساد الإداري في عملية تقديم خدماته سواء داخل المنظمة أو خارجها، عكس المورد البشري الرقمي الحديث، فإنه دائم الحركة والحيوية وقابل للتغيير والمخاطرة في أن يمارس وظائف جديدة محب للاكتشاف والإبداع والابتكار، لذا، فالمورد البشري الرقمي يحسن دائما في سلوكياته وأدائه المهني بهدف الوصول إلى فعالية وكفاءة في الأداء والجودة العالية في تقديم الخدمة لتجنب مظاهر البيروقراطية والقضاء على الفساد الإداري باستخدام تقنيات رقمية متطورة في طريقة التواصل والاتصال بين أفراد العاملين في المنظمة ودائما له روح الفريق والتعاون فيما بينهم خاصة وأنّ الرقمية تزيل ما يسمى بمركزية البيانات والمعلومات؛ فالمورد البشري هنا يمكن أن يكون له الدور في صياغة وصنع القرار والاشتراك مع المديرين ورؤساء الأقسام في وضع خطط إستراتيجية والجلوس في طاولة مستديرة لتشخيص الحالة ووضع الأهداف المرجوة تحقيقها على المدى القصير أو المدى الطويل، وهنا يمكن إعادة النظر للمورد البشري أين كان ينظر إليه كآلة ويهتم فقط بنتائجه وخدماته، حيث تحولت مكانته إلى وضعه في المراتب الأولى في المنظمة ويعتبر العنصر الأساسي في المنظمة باعتبار مكانة الموظفين من مكانة المديرين والرؤساء في المؤسسة، وتقدم له

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

الحوافز المادية، المعنوية، والنفسية لدفعه إلى إخراج إبداعاته وابتكاراته التي قد تكون ذات دافعية لتطور المنظمة وتقدمها وتمركزها بين الشركات الكبرى في الدخول إلى عالم الاقتصاد الرقمي.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية.

يعد المورد البشري المركز الرئيس في المنظمة باعتباره المحرك للعمليات الإدارية وتنظيم المعاملات وتقديم الخدمات الإدارية، الاقتصادية والسياسية في مختلف المجالات، كان المورد البشري في المرحلة التقليدية يتصف بالعمل الشاق والجهد واستغراق الوقت الطويل في تلبية المهام المنوطة إليه، وبعد ظهور ما يسمى بالتحول الرقمي، لجأت إليه معظم المؤسسات إلى تطبيق الرقمنة على جميع هيئات المؤسسة وبالأخص المورد البشري وذلك بهدف رقمنة وتحويل وظائفه التقليدية إلى وظائف رقمية، مع ذلك يجب على المؤسسة الرغبة في تطبيق وتنفيذ الرقمنة في جميع مستوياتها، لا بد من إتباع مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة في ذلك، وعليه، يمكننا طرح بعض الخطوات الواجب إتباعها، وهي كالآتي:

1. إعادة تحديد المهام: بعبارة أخرى هي إعادة ترتيب المهام والوظائف الرقمية وتقسيمها على الموارد البشرية لكل فرد وظيفته الخاصة والعمل على شكل فرق والمكونة لفرقة من أجل تقبل فكرة التحول الرقمي والتكيف مع التغييرات التي تطرأ جراء هذه الرقمنة والتأقلم مع الهياكل التنظيمية الشبكية.
2. ترقية التقنيات الأساسية: وهي عبارة عن تغيير الأساليب والتقنيات القديمة الروتينية والبطيئة في تقديم المعاملات الإدارية إلى تقنيات حديثة ومتطورة تتميز بالسرورة وذلك باستخدام الإنترنت وتفعيل منصات سحابية متكاملة، وتوفير بنية تحتية رقمية من حواسيب، شبكة إنترنت وذلك بهدف تطوير وتنمية قدرات ومهارات الفرد والموظفين في المؤسسة لرفع نسبة الأداء.
3. تطوير إستراتيجية متعددة السنوات لتكنولوجيا الموارد البشرية: حسب التطورات والتغييرات في العالم خاصة بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، أكد ذلك بالزامية وضع خطط إستراتيجية طويلة المدى؛ وذلك بهدف التغيير ويحصل ذلك بتوفير منصات سحابية لتخطيط موارد المؤسسة، وأدوات الذكاء الاصطناعي وإدارة الحالات وغيرها من البدائل.
4. بناء فريق للموارد البشرية: وعليه يمكن للموارد البشرية تكوين فريق للعمل مع بعضهم البعض وذلك من أجل التصدي لأي مشكلة أو انحراف، ويكونون مهيبين لكل تغيير؛ وذلك برسم استراتيجيات البدائل والحلول بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي وأدوات الرقمية الحديثة، والعمل على اختبار الموظفين لاختيارهم لتوظيف وشغل وظيفة ما، أو خضوعه للتدريب وتطوير قدراتهم المهنية والفكرية، كما أن بعض المؤسسات والشركات الكبرى لها فرق تصميم رقمية مخصصة للموارد البشرية بهدف تصميم نماذج أولية.
5. تنظيم الموارد البشرية في شبكات ذات خبرة مع شركاء أعمال أقوياء: في هذه الخطوة تقوم المؤسسة على تنظيم واختيار الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والقدرة العالية في استخدام أدوات التكنولوجيا الرقمية، والخبرة في أدائها والنظر إلى ثقافتهم، معاملاتهم، أسلوبهم، سلوكياتهم، وإبداعاتهم بهدف وضعهم في مناصب عالية وشبكات بهدف التشارك المعلوماتي بين الفرق وما الذي تنويه الفرق الأخرى.
6. جعل الابتكار إستراتيجية أساسية في إطار الموارد البشرية: لكل منظمة أسلوبها الخاص وآلياتها في التمييز عن منظمة أخرى وجودة أدائها وخدماتها، وذلك باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات من بينها إستراتيجية الإبداع والابتكار، لذا يجب على كل مؤسسة أو منظمة أن تشجع موارد البشرية على الابتكار والإبداع في نشاطاتها وخدماتها التي تؤدي بطريقها إلى تحقيق نسبة عالية من الأداء في المنظمة.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

7. تدوير اليد العاملة الشابة في وظائف الموارد البشرية: ينبغي على المنظمة تدوير الموظفين من وإلى إدارة الموارد البشرية قصد التوجيه العكسي لكبار القياديين، بالإضافة إلى توظيف المتخرجين الجدد الذين يمتلكون مهارات تحليلية في الموارد البشرية.
8. تطبيق البنشمارك: ينبغي على المنظمة الاعتماد على متحدثين خارجيين قصد الانضمام لبرامج الأبحاث بهدف الاستفادة مما توصلت إليه المنظمات الأخرى في مجال الرقمنة.²⁰

الشكل رقم(07): يمثل خطوات تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

تعتبر هذه الخطوات حلقة دائرية متكاملة، فلا يمكن الاستغناء عن خطوة من هذه الخطوات التي ذكرت سلفاً، ويعود ذلك إلى تكوين المنظمة القوية الرقمية والمتميزة بالكفاءة والفعالية في جودة خدماتها ولا بد من إتباع جميع الآليات والخطوات من تحديد المهام للموظفين كأول عملية تتبناها المنظمة أو الشركة في نظامها الداخلي وصولاً إلى المرحلة الأخيرة المتمثلة في خطوة تدوير اليد العاملة، فكل خطوة مسلماتها وأدبياتها، وكلها تصب في مجرى واحد وهو هدف تطبيق الرقمنة في إدارة الموارد البشرية مما يسهل على الموارد البشرية؛ أي الموظفين داخل المنظمة لتشغيل وظائفهم المتنوعة والمتعددة بسلاسة وفعالية في الأداء وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات أو المنتجات ذات جودة عالية، كما أنّ المورد البشري الرقمي هو الذي يدفع بالمنظمة إلى الدخول في عالم المنافسة والأسواق العالمية الرقمية والذي يطلق عليه بالاقتصاد الرقمي، وذلك بتوفر كل الآليات والإجراءات لمواكبة هذا المسار الرقمي.

لذا، تتجه الإدارات إلى تنفيذ وتطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية باعتباره العنصر الوحيد الذي يشكل العملية الإدارية والمنفذ للوظائف الإدارية الذي يستوجب على المنظمة اتخاذ مسار التحول الرقمي في جميع جوانبها، هيئاتها وأقسامها، لذلك، فهذه التغيرات لا تطرأ فقط على المورد البشري، بل هناك مظاهر أخرى غير ذلك، ومن خلال هذا، يمكننا تبين ثلاثة مجالات تسعى الرقمنة لتحقيقها في إدارة الموارد البشرية، وتتمثل فيما يلي:

²⁰Capgemini Consulting. Using digital tools to unlock HR's true potential. 2022. Available at 08/02/2025.

<https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/digitalpaper-final-0>.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

1. رقمنة القوى العاملة: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد العاملين يتميزون بالإبداع والابتكار في شبكات عمل جديدة داخل المنظمات، وذلك تقوم الإدارة باستخدام الإجراءات الإدارية الحديثة والتي يطلق عليها اسم "ADN Digital" وتقوم بتعزيز ثقافة المشاركات والممارسات الإبداعية داخل المنظمة.

2. رقمنة مكان العمل: هو عملية إدخال الأساليب الجديدة والحديثة وتقنيات تكنولوجيا رقمية لبناء قاعدة أساسية وبنية تحتية رقمية باستخدام أدوات التواصل الحديثة بين أقسام والهيئات، أو بين المستويات الأعلى مع المستويات الدنيا وذلك بهدف تعزيز روح التعاون والعمل كفريق لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل، كما أنها تسعى لخلق روح المبادرة والإبداع في المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار.

3. رقمنة الموارد البشرية: في هذه العملية يقوم التحول الرقمي بصب كل استراتيجياته واهتماماته في رقمنة وظائف المورد البشري واستبدال الوظائف التقليدية الروتينية بالوظائف الحديثة الرقمية والتي يمكن ممارستها وتقبل فكرة تقسيم أو توزيع كل فرد ذات الاختصاص بالوظيفة المناسبة له، ويشغلها بطريقة رقمية بالاستعانة بأدوات حديثة رقمية، وكما يستطيع الموظف الإبداع فيها والابتكار.²¹

حيث يمكن التوصل إلى أنّ المورد البشري مهم في نجاح التحول الرقمي ويحرص على تنفيذ الرقمية على كافة الموارد البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير التدريبات اللازمة وتوعية الأفراد والموظفين على ضرورة التغيير وتقبل الفكرة؛ وذلك لتجنب ما يسمى بمقاومة التغيير، وتحسينهم بأنّ هذا التحول لا يؤثر بالسلب عليهم، بل يعود بالإيجابية عليهم وذلك بالتغيير في الأساليب العمل وتوفير التقنيات الحديثة وتغيير الوظائف التقليدية المتعبة والشاقة بالوظائف رقمية حديثة وابتكار طرق جديدة ونماذج عمل مما يؤثر بدوره على تقديم الخدمات وتلبية المهام المنوطة للموظف بهدف تحقيق جودة الأداء والفعالية في الخدمة.

المطلب الثالث: مبادئ رقمنة الموارد البشرية.

مرت الإدارة على مجموعة من التحولات والمسارات التي انطلقت من الإدارة البيروقراطية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وصولاً إلى الإدارة الرقمي، فهذه الأخيرة تحمل في طياتها العديد من التغييرات والتحولات التي تنادي بتنفيذها والأخذ بها في جميع المجالات خاصة رقمنة الموارد البشرية، لذا تقوم على مجموعة من المبادئ لاستخدام تكنولوجيا الرقمية، وقد ذكر Cobit مجموعة من المبادئ الأساسية وهي كالآتي:

1. المسؤولية: حيث أنّ كل مورد بشري في المنظمة أو كل فرد يشتغل في مؤسسة عليه أن يتحلى بحس المسؤولية في أداء عمله والمهام المنوطة له، كما أنّه يتقبل كل ما جاءت به تكنولوجيا الرقمية والأخذ بها في تحسين خدماته وإبداعاته.

2. الإستراتيجية: هي عبارة عن رسم خطة أو وضع إستراتيجية تقوم بتشخيص الحالة التي فيها المنظمة ووضع الأهداف المنشودة تحقيقها وتلبية الاحتياجات الآنية دون المساس بالاحتياجات الأجيال المستقبلية، وتقوم بترجمة كل الاحتياجات إلى مطالب جديدة والقيام بدراساتها مجدداً التي ترضي المورد البشري.

²¹خوصة مصطفى، بن عبو الجليلي، "تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية" دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم"، مجلة حويليات جامعة الجزائر، المجلد: 35، العدد: 01، مارس 2021، ص.693.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

3. الاكتساب: هي عملية اكتساب لتكنولوجيا الرقمية وذلك بعد تشخيص الحالات وتحليلها وتبيان النقائص، والفوائد التي يمكن الاستفادة منها ودراسة مدى تكلفة هذه العملية على المستوى والمدى الطويل أو القصير.

4. الأداء: هو كل ما ينتج من طرف المورد البشري بعد استخدامه للتكنولوجيا الرقمية، وتقنياتها وأساليبها الرقمية في تشغيل الوظيفة وتلبية احتياجات المطلوبة سواء الحالية منها أو المستقبلية وتكون هذه الخدمة تتميز بكفاءة والفعالية.²²

5. المطابقة: هي أن تكون مخرجات تكنولوجيا الرقمية تتطابق وتتناسب مع التعليمات والقوانين والتشريعات الموضوعه من قبل بشكل واضح وقابل للتطبيق.

6. السلوك الإنساني: هي ترجمة كل احتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية وتلبيتها بشكل محترم الذي يوازي السلوك الإنساني.

7. التوافق الاستراتيجي: هو التركيز على ربط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والخطط الرقمية الموضوعه من قبل، وذلك بتحديد كل الآليات والتقنيات الرقمية المتوفرة المتناسبة مع وظائف المورد البشري لتسهيل عملية تشغيله، والتوافق بين أجزاء المنظمة ونمط اللامركزية والتنسيق فيما بينها.²³

8. الوصول إلى القيمة: هي عبارة عن ربط كل من توفير التقنيات والأساليب الرقمية خاصة الاتصالية منها لإيصال المعلومات والبيانات بهدف تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بوضع خطط إستراتيجية للوصول إلى القيمة الأساسية المرغوبة فيها.

9. إدارة الموارد: وتتمثل هذه الموارد في الموارد المادية، مثل: التقنيات والأدوات الرقمية، والموارد البشرية والبرمجيات والتطبيقات التي تمثل البنية التحتية لكل منظمة ولا بد من توفرها، حيث تعدّ من المرتكزات الأساسية للمؤسسة.

10. إدارة المخاطر: كما عرفنا أنّ تكنولوجيا الرقمية تتميز بالكثير من الإيجابيات والتأثيرات السليمة والإيجابية التي تتأثر بها المنظمة، ولكن هذا لا يعني أنها لا تتعرض إلى أيّ إخفاقات أو أزمات أو مخاطر، لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وتتطلب التوعية التامة من قبل الإداريين في تقديم شرح واضح لمعنى المخاطر التي يمكن للمنظمة والموارد البشرية أن تتعرض لها.²⁴

11. قياس الأداء: هو عبارة بقياس تتخذه المنظمة بقياس أداء الموارد البشرية من خلال شغلهم للوظيفة أو المنتج والخدمة المقدمة بمعايير الموضوعه من قبل المنظمة، إن كان هذا الأداء في تحسن ملحوظ أو في تدني وذلك بتحديد درجة اختلاف الأداء الفعلي أو انحرافه عن المعيار .

12. مرافقة إدارة الموارد البشرية الثقافية الرقمية: التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية افتراضية يعتبر تغيير عام وشامل لكل الجوانب والهيئات المشكلة للمنظمة من استخدام التقنيات الحديثة، توفير

²² حنان الصادق بيزان، "دراسات ورؤى معلوماتية في إدارة المعلومات والمعرفة"، (دار حميثرا، 2017)، ص. 64.

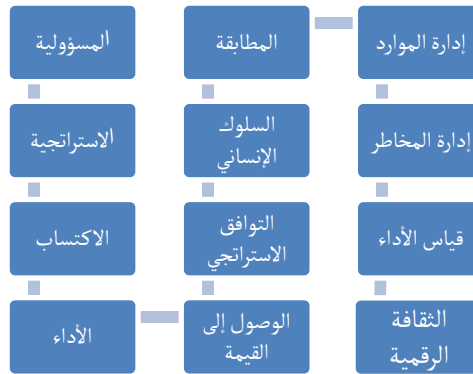
²³ نعمه عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، "نظرية المنظمة (مدخل التصميم)"، (مجموعة اليازوري، 2017)، ص. 83.

²⁴ سمير حسن، "المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها: دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية"، (دار النشر للجامعات، 2005)، ص. 309.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

شبكات الإنترنت، نظام معلوماتي، ولكن كل هذا يعتبر من الجوانب الفنية للمنظمة، فإنّ التغيير الحقيقي الرقمي هو كيفية تغيير من فكر الأفراد والموارد البشرية في المنظمة في إيجابية هذا التغيير والتحول، ومحاولة توعيته وتطوير مهاراته وقدراته التي تهدف إلى التطوير وخلق قيادات إدارية لا مركزية ومساندته لغرض تحقيق رغباتهم مع الالتزام بخاصية الإتقان والجودة في تقديم العمل.²⁵

الشكل رقم (08): يمثل مبادئ رقمنة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

بعد التغيرات التي عرفتتها المنظمة من تحولات في أنظمتها وهيئاتها وإدخال عليها ما يسمى بالتحول الرقمي أو الرقمية إن صح التعبير، فقد سجلت تأثيرات كثيرة على كل جوانب وميادين المشكلة للمؤسسة، لذا فهذه الرقمية تحمل في طياتها أهدافا كثيرة لتحقيقها على أرض المؤسسة في توفير أدوات وأساليب رقمية، مثل: شبكات الإنترنت، البرمجيات، نظام المعلومات... الخ، مرور إلى تطوير ورقمنة الخدمات والمنتجات الإدارية في تقليص الوقت والجهد في تقديم الخدمة، وصولا إلى رقمنة الموارد البشرية من خلال رقمنة الوظائف الممنوحة له أو الممنوعة به؛ أي الانتقال من الوظائف التقليدية إلى وظائف رقمية حديثة، ولكن هذه العملية لا يمكن تثبيتها إلا بعد توفر مجموعة من المؤهلات والأبعاد والمبادئ التي تحيط برقمنة المورد البشري، وكما ذكرناها سلفا، فعلى المورد البشري أن يتحلى بالمسؤولية في وضع خطط طويلة المدى أو قصيرة المدى وذلك بعد التحليلات وتشخيص الحالات المعاشة باستخدام مجموعة من الموارد المالية والبشرية والتقنية الرقمية في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية له ولل فرد العامل في المنظمة والتي تكون موازية للسلوك الإنساني المحترم وتتطابق مع التشريعات والقوانين واللوائح الموضوعة داخل المنظمة، كما يجب عليها أن تقوم بتنبؤات مستقبلية بالمخاطر التي يمكن أن تعيق مسار الموارد البشرية، لأنّ هذا الأخير دائم التغيير والتطور في ظل التحول الرقمي.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

تعد التحولات والتغيرات التي طرأت على المنظمة وهيئاتها إيجابية المخرجات، حيث تم تحويل كل العمليات والأعمال من الإطار التقليدي إلى الإطار الرقمي، مما ساهم في تغيير ثقافة الموارد البشرية من مقاومة التغيير إلى احتضان الرقمية في سلوكياتهم وتقبل فكرة الرقمنة داخل المنظمة، بهدف

²⁵ روبرت ج. لي، سارة ن. كينج، "اكتشف القائد في ذاتك: دليلك لاكتشاف القدرات القيادية الكامنة داخل"، (العبيكان للنشر، 2004)، ص. 180.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في تشغيل وظائفهم الرقمية، وتحقيق مستوى الأداء الفعال في المنظمة، كما أنّ المورد البشري له دور هام في إدارة العمليات لتعزيز جودة المنظمة وأدائها على المستوى العالمي.

تتشكّل إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المختلفة التي توزّع مهامها على الموارد البشرية، وهذه الأخيرة قد اختلفت نوعاً ما عن الوظائف التقليدية السابقة، نظراً لتحولات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي الذي طرأ على جميع الميادين داخل المؤسسة، لذا، فقد غيرت المنظمة في وظائفها التقليدية واستبدلتها بالوظائف الرقمية الحديثة، وكما غيرت في أساليب توظيف الموارد البشرية واختيارها، استقطابها، وخضوعها للاختبارات بهدف توظيف المورد البشري المميز ذو الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد التقنية وتكنولوجيا المعلومات، وتوفير التدريبات الرقمية اللازمة للمرشح المقبول في منصبه الجديد أو ترقيته للمناصب الإدارية العليا.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

تتكون إدارة الموارد البشرية من مجموعة من الوظائف التي تشكّل الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة، باعتبار المؤسسات الكبرى وحتى الصغرى لها العديد من الوظائف المتنوعة والمختلفة حسب النوع والهيئة المستخدمة لهذه الوظيفة؛ فهناك وظائف مركزة فقط في الإدارات العليا أو المستوى الأعلى وهناك إدارات في المستوى الأدنى أو الإدارات الدنيا وتختلف هذه الوظائف حسب النوعية والخدمة التي تقدّمها، والموظف الذي يقوم بشغل الوظيفة وذلك حسب تخصصه وخبرته في الميدان، خاصة بعد إدخال مفهوم التحول الرقمي داخل المنظمة الذي ينادي برقمنة هذه الوظائف وإدخالها حيز التغيير، لذا ومن خلال ما تم ذكره، يمكن ذكر أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية.

الوظيفة الأولى: التخطيط الرقمي للموارد البشرية الرقمية.

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية الرقمية من الأولى الوظائف على قائمة المهام المشكلة لخريطة المنظمة والهيكل الوظيفي لها، باعتبار هذه الوظيفة من بين الركائز الأساسية لبقاء واستمرارية المؤسسة، بالاهتمام الزائد والكشف عن أهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من بيانات، مهارات، كفاءات، أنظمة، موارد مالية وتقنية وفنية، موارد بشرية عالية الخبرة، لأداء مهام المراد تلبيتها وخدمتها في الوقت القصير والمكان المناسب بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة من قبل في خطط طويلة المدى أو قصيرة منها،²⁶ ففي بعض الأحيان تقوم وظيفة التخطيط في الوصول إلى نقطة تفريغ الاحتياجات في جداول تحدد بدقة أهم التخصصات اللازمة المطلوبة، والأعداد اللازمة من العمالة والموظفين الذين يتم توزيعهم على مختلف هيئات المنظمة²⁷، وعليه، لا يمكن الاستغناء عن وظيفة تخطيط الموارد البشرية لأنها تعد من متطلبات المنظمة وديمومتها في ظل التحول الرقمي، وعكس ذلك يؤدي إلى فشل المؤسسة في إتباع مسارها التطوري الرقمي والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

²⁶فغول جنات، "إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، (أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة الجزائر 03، 2018-2019)، ص. 152.

²⁷مختار عطية، علي حليم، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للاسمنت المساهمة-دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي خلال فترة 1962-2012-"، المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب، ليبيا، ص. 69.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

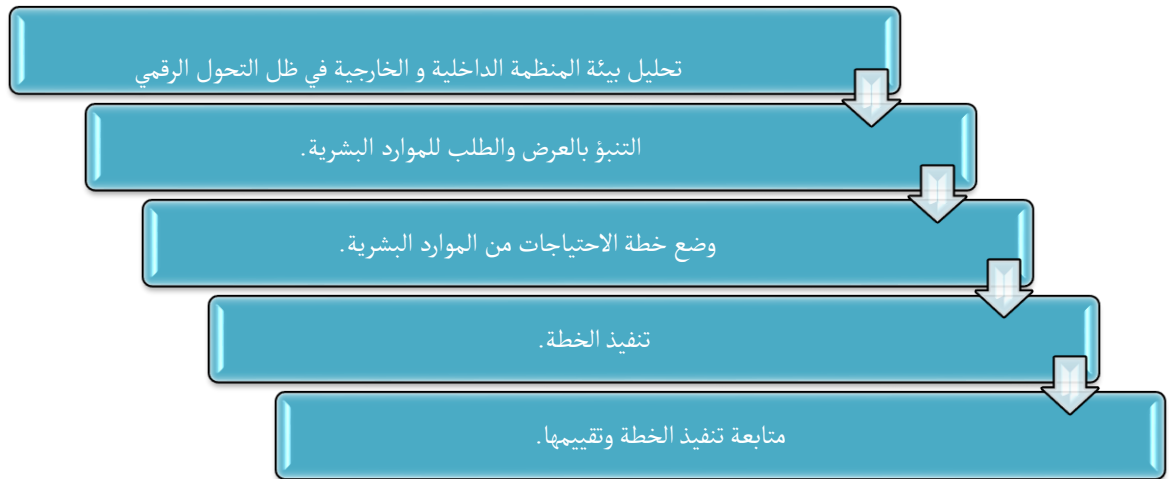
ففي الآونة الأخيرة، قد تم خلق برامج جديدة مثل: SAP SUccessFactors and Workforce Planning، فهذه البرامج تساعد الموارد البشرية بشكل كبير في المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار مع المديرين ورؤساء الأقسام بعد تشخيص الحالات والكشف عن النقائص والاحتياجات بخصوص الإدارة أو بخصوص الموارد البشرية، بشكل سريع باستخدام المعلومات والبيانات الذكية الافتراضية وأدوات التحليل لجميع عمليات الموارد البشرية منذ توظيفه وتقييم أدائه بالكشف عن مواهبه بالاستعانة بأدوات تخطيط قوة العمل SuccessFactors SAP، للكشف عن نسبة العرض والطلب على مواهب وخبرات الموارد البشرية، وابتكار سيناريوهات المحاكاة، وإنشاء نماذج مالية.²⁸

فبعد ظهور تكنولوجيا الرقمية الحديثة، نادت بالزامية الانتقال من إدارة موارد بشرية تقليدية إلى إدارة موارد بشرية رقمية، ورقمنة جميع وظائفها، فوظيفة التخطيط تعتمد على استخدام مجموعة من الأجهزة الرقمية، مثل: الحاسوب لرسم الخطط المختلفة في تبيان مختلف الاحتياجات والعمل على تلبيتها بالاستعانة بأنظمة حديثة كنظم دعم القرار DSS، النظم الخبير ES، نظم الشبكات الاصطناعية.²⁹

فوظيفة تخطيط الموارد البشرية تتم بعد اكتمال مجموعة من الخطوات أو بالأحرى مجموعة من المراحل التي يقوم بها وظيفة التخطيط التي تبدأ من تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وهي عبارة عن المطالب والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، مروراً بمرحلة تنبؤ بعنصرين العرض والطلب للموارد البشرية، وصولاً إلى مرحلة صنع ووضع خطة إستراتيجية في تخطيط الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية، وبعد ذلك تأتي المرحلة ما قبل الأخيرة وهي تنفيذ الخطة الإستراتيجية التي تم وضعها، وفي الأخير، تأتي مرحلة تقييم الإستراتيجية.³⁰

ويمكننا أن نقوم بترجمة هذه المراحل إلى شكل مبسط يشرح فيه أهم مراحل التي تشكل وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

الشكل رقم (09): يمثل مراحل تخطيط الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.



²⁸Luke Marson, Rebecca Murray, Murali Mazhvanchery. SAP Success Factors Employee central :the comprehensive guide-rheinwerk publishing. 2015. Page.13.

²⁹طرفة محمد، "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد: 06، العدد: 03، 2020، ص. 272.

³⁰فغول جنات، "إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، مرجع سبق ذكره، ص. 152.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

ومن خلال ما تم ذكره في الشكل أعلاه، يمكننا معرفة ما هي خطوات ومراحل تخطيط الموارد البشرية في ظل التغيرات الرقمية داخل المنظمة؟ ومن هذا المنبر، يمكن تقديم تفسير وشرح بسيط لكل خطوة تخطوها وظيفية تخطيط الموارد البشرية، إذن:

- الخطوة الأولى: تحليل بيئة المنظمة: تتمثل هذه الخطوة في تقسيم المنظمة إلى شقين ألا وهما: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، لذا نجد أن هذه الخطوة تقوم بتحليل وتشخيص هاتين البيئتين كل على حدة، فمن الناحية اليمنى، نجد البيئة الداخلية للمنظمة والتي تترجم المدخلات إلى مطالب وقد تكون هذه المطالب عبارة عن احتياجات للموارد البشرية الحالية أو المستقبلية منها من خلال تحليل مكانة المنظمة من أدائها الفعلي لأعمال الموارد البشرية وأنظمتها الداخلية في سن القوانين والتشريعات، الأجور والحوافز.... الخ، ونجد في الناحية اليسارية البيئة الخارجية للمنظمة التي تقوم المنظمة بترجمة المدخلات إلى مطالب وقد تكون عبارة عن تهديدات أو تغييرات تفرضها الديناميكية وعدم الاستقرار والاستمرارية للمنظمة؛ لأن المنظمة دائمة الحركة والتغيير؛ من حيث إنها تتماشى مع التغيرات والتطورات الخارجية، مثل: الأزمات، صراعات، تغيرات تكنولوجية، حروب، تذبذبات سوق العمل... الخ.³¹

- الخطوة الثانية: هي التنبؤ بالطلب والعرض على الموارد البشرية: فبعد الخطوة الأولى التي يتم فيها تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تأتي مرحلة تحديد الاحتياجات في جدول ومن بينها تحديد الوظائف، المهارات والكفاءات المطلوبة في المرشحين للوظيفة سواء لتوظيفهم لأول مرة أو لترقيتهم خلال خبرتهم، فمرحلة الطلب تقوم على مجموعة من الأساليب للوصول إلى النتيجة المرجوة فيها وذلك من خلال تقدير الموارد البشرية بطريقة شفافة في تلبية احتياجاتهم المستقبلية³²، توفير الميزانية التقديرية من موارد بشرية في توظيفهم لتلبية الأعمال المستقبلية؛ وذلك بتحليل ما تم إنجازه في الفترة الحالية وتحليل تعب الموظفين في إنجازه بهدف توظيف موظفين آخرين إن كانت تستدعي الحاجة إلى ذلك، هذا من ناحية الطلب³³، أما من ناحية العرض، فهي عملية تحليل الموارد البشرية الحالية وحصرها بالإضافة إلى دراسة الموارد البشرية المتوافرة في سوق العمل والتي تم الحصول عليها ويتم تحليل هذه العملية من خلال تحليل الزيادات والنقصان أو الانخفاضات من الموارد البشرية.³⁴

-الخطوة الثالثة: هي وضع خطة للاحتياجات من الموارد البشرية وذلك من خلال الدراسة والمقارنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية التي تستنتج النقائص والفائض أو الكم والنوع وكل متغير له أساليبه الخاصة في التحليل من أجل وضع خطة فعّالة في معالجة الاحتياجات الضرورية للموارد البشرية فقط، إذا كان هناك نقص في الموارد البشرية، فالإدارة بدورها تقوم على الاستقطاب والتوظيف والتعيين للموظفين الجدد، أما إذا تبين هناك فائض؛ فهو يقوم على إرغامهم على التقاعد أو توقيفهم عن الوظيفة، عدم الإعلان عن الوظائف، أما إذا توصلوا إلى نتيجة التوازن بين العرض والطلب؛ فإن حالة الموارد البشرية في المنظمة تبقى كما هي دون أي تغيير.

³¹ نفس المرجع، ص. 153.

³² Mohamed Moustafa Al Hassael-Marketing management :information, communication et stratégies- éditions publibook--،2011، page .279

³³ CTA-Guide de l'agriprenariat digital :la voie du succès pour les jeunes entrepreneurs des pays ACP-CTA-2017 .PAGE.13.

³⁴ محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، (العبيكان للنشر، 2015)، ص. 61.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

-الخطوة الرابعة: هي خطوة تنفيذ الخطة، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تم ذكرها سابقاً، أي في هذه المرحلة يتم فيها تنفيذ الخطة بطريقة فعّالة وبكفاءة ودقة في التنفيذ وذلك بالاستعانة بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من استقطاب، اختيار، تعيين وتدريب الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية.

-الخطوة الخامسة والأخيرة: هي خطوة متابعة تنفيذ الخطة وتأتي هذه الخطوة هي الأخيرة في وظيفة التخطيط للموارد البشرية، وتقوم هذه العملية في متابعة الخطة وتقديمها وتقييم نتائجها إن كانت النتائج تتناسب مع متطلبات الخطة والعمل على كشف العوائق والأخطاء التي تستطيع الإدارة أن تقع فيها والمساهمة في عملية وضع البدائل التي قد تكون المنفذ قبل فوات الأوان التي قد تشكل أزمة أو مشكلة في المنظمة وتأزم الحالة.³⁵

الوظيفة الثانية: التوظيف الرقمي للموارد البشرية الرقمية.

هذه الوظيفة هي ثاني وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية التي تعتبر جد حساسة، بحيث تهتم كثيراً بطرق وكيفية توظيف موارد بشرية جديدة في المنظمة بأساليب عديدة، فنشاط الوظيفة يبدأ برحلة البحث عن أيادٍ عاملة والبحث عن موظفين جدد يحملون مجموعة من الكفاءات والقدرات والمهارات الحديثة لشغل الوظائف الرقمية الحديثة التي تُستخدم فيها التقنيات، مثل: الحواسيب، أنظمة معلوماتية، شبكة إنترنت، داخل المنظمة وخارجها، كما أنّ هناك وظائف مندمجة مع وظائف أخرى لمنظمات مغايرة للمنظمة التي تستقطب الموظفين في منصة واحدة رقمية؛ أي تكون مفتوحة ومسموح لجميع الأفراد في جميع أنحاء العالم الوصول إليها وذلك باستخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات عن الوظائف من قبل المنظمات عبر الإنترنت³⁶، وتبرز أهمية التوظيف في توفير أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في نجاح استراتيجياتها وإدارة مواردها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية³⁷، فاستخدام تكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية يساعد في نشر قوائم الوظائف والإعلان عنها في الإنترنت، من أجل تقدّم المرشحين الراغبين في اختيارهم في الوظيفة، كما أنّه يتسنى لهم معرفة كل المعلومات والبيانات والشروط التي تخصّ الوظيفة واستفسار المرشحين عن نوعية الخدمة، ويكون الرد على استفساراتهم بطريقة سريعة عبر أجهزة رقمية³⁸، ويسمح للمتقدمين إرسال سيرتهم الذاتية إلكترونياً عن طريق البريد الإلكتروني³⁹.

الشكل رقم (10): يمثل خطوات توظيف موارد بشرية.

³⁵Jansen, Bernard J. »Handbook of Research on Web Log Analysis-IGI Global »,2008,page. 257.

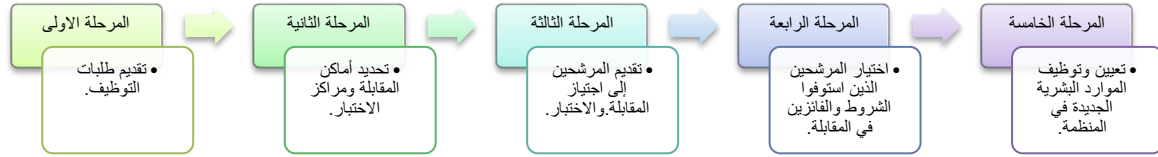
³⁶ تيسير محمد العفشيات، معن وعد الله المعاضيدي، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز جاهزية التحول الرقمي. الدور المعدل لموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى البنوك التجارية الأردنية"، مقال، ص. 18.

³⁷يزن وائل العطيات، هيثم حمود السيلي، "أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية"، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، المجلد: 03، العدد: 03، 2024، ص. 80.

³⁸Yawalkar, Vivek, »A Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management », International Journal of Research and Analytical Reviews ,volume :06,Issue:01.page 45.

³⁹ طارق عمر الفاروق، "دور إستراتيجية التحول لرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية(بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد: 15، العدد: 01، مارس، 2022، ص. 23.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

فهنا وظيفة التوظيف تقوم بتحليل وفرز كل الطلبات التي قد تم تقديمها عبر الأراضية المفتوحة لوضع السير الذاتية فيها كل الشروط اللازمة، وتبدأ إدارة الموارد البشرية باستقبال الطلبات والمرشحين في اختيار المرشح الأنسب أو مجموعة من المرشحين الذين يستوفون جميع المميزات والمؤهلات والكفاءات المطلوبة سابقا والتي تم وضعها في الإعلان، فهناك من يتم قبوله ومن يتم رفضه؛ وذلك بالإعلان عن النتائج في منصة رقمية.

كما ينظر إلى نشاط التوظيف على أساس أنه مفتاح فرج للكثير من المرشحين، فهذه الأخيرة لا تتوقف فقط في الإعلان عن الوظيفة، بل تتعدى إلى مراحل أخرى تخص العملية النهائية والكبرى وهي التوظيف، إذن، يمكن القول بأن هناك جزئيات ومراحل مهمة في وظيفة توظيف الموارد البشرية، كما عرفت بأساليب التوظيف وهي المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعيين، فكل مرحلة لها أيضا خطواتها وأساسيتها في العمل وكيفية وضع المرشح في المكان الصحيح، كما يقال اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب؛ أي يختار حسب تخصصه، خبرته، كفاءته، مهاراته.... إلخ.

الوظيفة الثالثة: وظيفة الاستقطاب الرقمي E-Recruiting:

هي عملية يتم فيها جذب الموارد البشرية عبر الإنترنت، والموظفين الذين سينتسبون إلى المنظمة وتوظيفهم⁴⁰، وهي عبارة عن الطريقة الصحيحة والوسيلة المثلى لجذب الموظفين الجدد والمرشحين المناسبين لشغل وظيفة ما في المنظمة، فهذه العملية جد أساسية في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها هي الحل الوحيد لسد احتياجات المنظمة، وذلك لانتقاء واختيار أفضل المرشحين لأفضل وظيفة مناسبة له أو تتناسب مع تخصصه أو مهاراته، فتسعى المنظمة إلى جذبهم بقدر المستطاع لتقدم بطلبات التوظيف، وعليه، فإذا كان الاستقطاب ناجحا؛ فبدورها تنجح عملية الاختيار؛ لأنّ هذا الأخير يتمشى مع بعضهم البعض، وعملية الاستقطاب تليها عملية الاختيار، وهذا بعد استقطاب طلبات المرشحين لوظيفة ما في المنظمة، كما أنّها تسهّل على المؤسسة عملية اختيار المرشح الأفضل للوظيفة

⁴⁰ حمزة احمد عبد الرحمن محمد، " دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية -دراسة ميدانية" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد:14، العدد:02، ديسمبر، ص.03.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

وذلك حسب التخصص المطلوب والمهارات المطلوبة في إعلان الوظيفة، وعليه، فإن نجاح المنظمة يتمثل في التركيز على الاستقطاب الجيد والاختيار الأمثل وتليه عملية التعيين.⁴¹

وظيفة الاستقطاب تتميز بأهمية بالغة وكبيرة في المؤسسة، حيث تعتبر من بين الاستثمارات الكبيرة التي تخصص لها المنظمة مجموعة من الجهود والآليات المختلفة والوقت المناسب والموارد اللازمة والكافية لتحقيق ونجاح عملية الاستقطاب؛ لأنها ليست بعملية سهلة وإنما مصير المؤسسة في يد الاستقطاب؛ أي نجاح المنظمة وتقدمها هو نجاح الاستقطاب الجيد والفعال،⁴² لذا يجب تكريس مجموعة من المبادئ والقدرات والآليات اللازمة ووضعها وإتباعها بطريقة واعية لاستقطاب واختيار الشخص الأمثل وتعيينه، بهدف توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك يدفع بعجلة المنظمة للتقدم والتطوير وتحقيق نسبة من الفعالية ورفع مستوى الأداء والزيادة في الإنتاجية وجودتها التي تساهم في استمرارية المؤسسة وتوسيع شبكة العملاء بخاصية التميز بالمهارات العالية والكفاءات العالية لعملاء المؤسسة.⁴³

فالاستقطاب لا يتحرك ويقوم بعملية جذب المتقدمين بصورة عشوائية، بل يضع طريقة مثالية في وضع خطة مثالية للجذب، لذا، فالاستقطاب له الكثير من المصادر التي تتحكم في تسيير عملية الاستقطاب؛ أي أن المنظمة أو المؤسسة لها القدرة الكاملة في وضع استقطاب داخلي وذلك بتتبع المصادر الداخلية أو استقطاب خارجي وذلك باستخدام مصادر خارجية، وعليه، فالمصادر الداخلية تتضمن داخل المؤسسة سواء في رفع مستوى الموظفين القدامى إلى وظائف عليا؛ أي أقسام عليا وذلك من خلال الترقية ورفع في درجة العمل إلى درجات أعلى من قبل، بحيث تكون الأولويات لمراكز القيادة وبعد ذلك النظر في المستويات الأخرى، ففي هذه الحالة، لا بد من توفر كم هائل من المعلومات والبيانات وخبرات وكفاءات للأفراد العاملين من قبل في المؤسسة،⁴⁴ أما عن المصادر الخارجية؛ فإن المنظمة تهتم بخارجي الجامعات والمعاهد والمدارس العليا ومراكز التدريب المهني، بحيث يمكن أن تستقطب هذه الفئة أوائل الخريجين في المعاهد أو الجامعات، للتقدم لشغل الوظائف المقترحة والمعلنه في صفحة الإعلانات المخصصة لذلك.⁴⁵ ولنجاح عملية الاستقطاب لا بد من توفر مجموعة من العوامل الواجب توفرها والمؤثرة على نجاح وظيفة الاستقطاب، وهذا واجب على المؤسسة المراد استقطاب المرشحين، كما لا بد من أن تكون في مكان لائق؛ أي مناخ وبيئة ملائمين مع المرشحين المراد استقطابهم؛ أي تكون هناك موارد مالية كافية لذلك⁴⁶، كما أنها مجبرة على توفير المعلومات والبيانات حول الوظيفة المراد استقطاب المتقدمين لها؛ أي مفهوم طبيعة العمل والوظيفة، ما هي التخصصات المطلوبة، أي تقديم فكرة واضحة ونظرة شاملة عن نوع العمل المراد للمتقدمين التقدم له.⁴⁷

وهنا، يمكن شرح وظيفة الاستقطاب من خلال الشكل الآتي أسفله:

⁴¹Blocher,E. »Cost management :A Strategic Emphasis". New Work: McGraw Hill. Page. 45.

⁴²إسماعيل، محمود عبد الله، "إدارة الموارد البشرية إستراتيجية معاصرة". (رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2019)، ص.76.

⁴³عبد العزيز زواتيني، "تنمية المورد البشري في التنظيم". (مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019)، ص. 56.

⁴⁴أحمد علاء السيد، "التسويق والأسواق العالمية/التسويق الإلكتروني". (شباب الجامعة، الإسكندرية، 2018)، ص. 30.

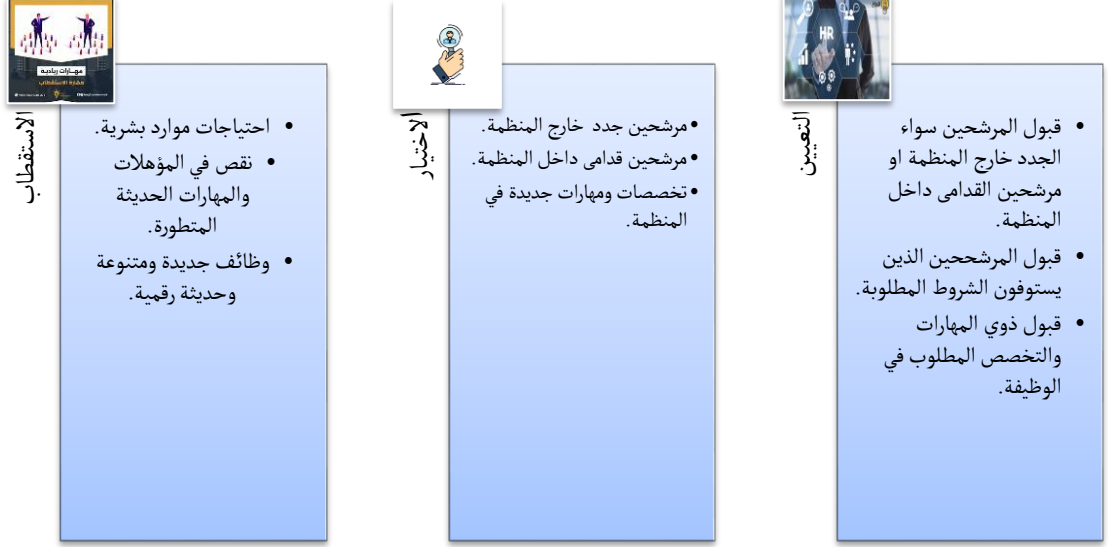
⁴⁵نفس المرجع، ص. 40.

⁴⁶عبد الله نوار شعت، "إدارة المنظمة بين الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية" (مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2019)، ص. 55.

⁴⁷عادل الفضيل عيد، "الموارد البشرية: الوظائف والمهن:الحقوق والواجبات"، (دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018)، ص. 76.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع و التحديات.

الشكل رقم (11): يوضح عملية الاستقطاب الرقمي في جذب الموارد البشرية وتعيينها.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

ومن خلال الشكل الذي أعلاه يمكن القول بأن عملية الاستقطاب هي عملية حركية مستمرة دائرية لا متناهية على مدار السنة تقوم باستقطاب مجموعة من الأفراد والموارد البشرية الذين تحتاجهم المنظمة لتلبية احتياجاتها المهنية والمهاراتية، ونقص الموظفين في المنظمة وذلك يعود إلى قدرة المؤسسة في استغناء عن بعض الموظفين بسبب كبر سنهم وإعطائهم أجور التقاعد، أو بسبب الموت المفاجئ للعامل في أي جهة من الجهات الإدارية، أو تحويل درجة العاملين إلى درجة أعلى مستوى من الذي كان يشغله من قبل أكثر، أي الترقية في الجهاز الإداري سواء في القيادة أو المستويات الدنيا، لذا يكون دائما هناك نقص في الموارد البشرية لشغل الوظائف التي تعرف نقص في المهارات والقدرات، ولسد هذه النقص والاحتياجات المؤسسية، فهي تسعى دائما إلى تحديد اتجاهات حديثة وآليات حديثة من أجل حل مشاكل الوظيفة التي قد تؤدي إلى فقدان مكانة المؤسسة في مسارها الاقتصادي، أو منافستها في دائرة المنافسة العالمية، لذا تأتي وظيفة الاستقطاب لتنقذ الموقف وذلك بوضع خطط إستراتيجية وترتيب كل الترتيبات اللازمة في إعلان عن مناصب شاغرة التي تحتاجها المؤسسة في سد نقص الموظفين، وذلك في طرح فكرة والإعلان عنها بطريقة سريعة ومفهومة للمرشحين الجدد والمتقدمين من فهم نوع الوظيفة وطبيعتها وما هي المهارات المطلوبة، والتخصصات التي يجب توفرها في المورد البشري المتقدمة لاجتياز الاختبارات، وهذه قد تكون علنا في المكاتب الإدارية للمؤسسة واجتيازها حضوريا أو عن بعد عن طريق اختبارات رقمية باستخدام فيديوهات مرئية أو مؤتمرات رقمية، وبعد الانتهاء من مرحلة الاستقطاب والاختبارات، تعلن النتائج في قوائم نهائية وهذه الطريقة التقليدية المتعامل فيها من قبل ولكن الآن تكفي بالإعلان عنها رقميا في منصات رقمية أو أرضيات رقمية باسم الشركة أو المؤسسة وما عليه إلا الولوج إلى المنصة لرؤية النتائج النهائية، وتأتي مرحلة الاختيار والتعيين وهاتين المرحلتين هي من المراحل الأخيرة في وظيفة توظيف للمورد البشري، وهنا تأتي وظيفة إدارة الموارد البشرية في اختيار المرشح الأمثل الذي يتميز بمؤهلات عالية وكفاءات وقدرات متطورة خاصة في استخدام الموارد التقنية والرقمية ويتم اختياره حسب تخصصه وخبرته في مجال الوظيفة المطلوبة، وإن كان المرشح

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع و التحديات.

يستوفي كل الشروط المطلوبة، فما على إدارة الموارد البشرية إلا تعيينه في الوظيفة الموكلة.،وهنا يمكن القول أنّ المورد البشري المناسب في المكان المناسب.

الوظيفة الرابعة: وظيفة الاختيار الرقمي E-Selection:

هي عبارة عن عملية يتم فيها اختيار موظفين جدد وذلك من خلال الاختبارات المختلفة باستخدام مكالمات فيديو أو مقابلات فيديو، ويجب توفير شبكة الإنترنت العالية من أجل نجاح العملية.⁴⁸ وبالرغم من تنوع فئات الموارد البشرية سواء في السن، أو التخصص، مكان إقامته، إلا أنّ الإدارة تعمل جاهدة على اختيار المرشح الأنسب لتوظيفه في إدارة الموارد البشرية بطريقة سهلة وسريعة وهي عملية وضع مجموعة من الاختبارات المقدمة للمرشحين في اجتيازها، وبعد ذلك نشر القوائم التي تم اختيارهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة وفي المكان المناسب،⁴⁹ والاختيار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة لا بد من تحرير بعض الإجراءات اللازمة الأخذ بها وهي عملية تحديد الوظيفة وتصميمها وتحديد أهم مسؤولياتها، والأنشطة التي تشكّلها، وتحديد المعايير الواجب اتخاذها بهدف رفع مستوى الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة، وكما تساهم في تحليل أهم المؤهلات والقدرات المطلوبة في الوظيفة، واختبار الفرد إذا كان يتميز بالمؤهلات المطلوبة وذو قدرات ومؤهلات لتلبية المهام الموكلة إليه إن كان في قائمة الناجحين والمقبولين في تأدية الوظيفة.⁵⁰

الشكل رقم (12): يمثّل طريقة اختيار موارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

فعملية الاختيار تأتي بعد عملية تقديم المرشحين لطلباتهم في التوظيف وذلك بعد اطلاعهم على الإعلان الوظيفي الذي يناسب قدراتهم وتخصصاتهم مع الشروط المطلوبة في الإعلان: كالتخصص،

⁴⁸ حمزة احمد عبد الرحمن محمد، " دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية -دراسة ميدانية"، مرجع سبق ذكره، ص.03.

⁴⁹ بندر عمر الأحمد، "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد: 68، 2024، ص.409.

⁵⁰ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط.01، (دار وائل، عمان، 2008)، ص.260.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

الخبرة، السن، مكان الإقامة.... الخ، فيتلقى رسالة إلكترونية من طرف المؤسسة للتقدم لاجتياز المقابلة أو الاختبار الشفوي، إمّا أن يتقدم المرشح إلى مكان الامتحان، فتكون المقابلة حضورياً أو على منصات رقمية افتراضية، مثل: فيديوهات فتكون المقابلة عن بعد، فتتم المقابلة على أساس نوع الوظيفة المراد تشغيلها، وهنا تأتي مرحلة تقييم المرشح من طرف مختصين وخبراء المنظمة، وبعد اجتيازه للمقابلة سوف يتم اختياره كمورد بشري جديد في المؤسسة وتبيان له ما هي الوظيفة الموكلة له، أي اختيار المرشح وتعيينه في المؤسسة والترحيب بيه.

الوظيفة الخامسة: وظيفة التدريب الرقمي: E-Training

يقصد به عملية تنمية قدرات الموارد البشرية بمهارات وكفاءات حديثة وخبرات التي تجعل له القدرة الكافية والجدارة التامة لتلبية احتياجات المنظمة، ويبحث على إكساب الموارد البشرية المهارات والكفاءات لرفع مستوى إنتاجية المنظمة⁵¹، وينظر على أساس أنه منظومة تتم في بيئة تفاعلية تتميز بمجموعة من الأدوات التقنية الرقمية، بالاستعانة بالحاسوب، شبكة الإنترنت، البرمجيات التي تحمل برامج تدريبية رقمية وإلكترونية، بهدف تطبيقه في وقت قصير وبأقل جهد مبذول، وبدون التقيد بالمكان والزمان⁵²، وهي عملية تقدم فيها مجموعة من التدريبات إلكترونياً باستخدام أجهزة إلكترونية وذلك من أجل تخفيض التكاليف وتكون هذه العملية أكثر فعالية من التدريب التقليدي⁵³. والتدريب الرقمي يقوم على آليات وتقنيات التحول الرقمي وذلك من خلال توفير بيئة تحتية من موارد مادية رقمية كتقنية الحواسيب، وشبكات الإنترنت، البرمجيات، التي تمكن الموظف أو المرشحين الجدد المقبولين في وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية أو العاملين من قبل في المنظمة تمكّنهم من تلقي مجموعة من التدريبات المختلفة بأقل جهد مبذول ودون تكلفة عالية وقيود تعجيزية في اختيار المكان والزمان⁵⁴ كما أنه يقدم منصات تعليمية توضع فيها المعلومات والمعارف والأساسيات التي تمكنه من الإلمام بطبيعة العمل ونوعه، وكيفية تقديم العمل بكفاءة وفعالية متطورة وفي وقت وجيز سواء في الوقت الراهن أو في الأيام المستقبلية⁵⁵ ولا يكتفي التدريب على فئة الذين تحصلوا على صفة الاختيار وإنما الذين وقع عليه صفة الاختيار والتعيين وتُخصّص لهم التدريبات اللازمة على الأعمال والوظائف التي سيشغلونها من منطلق رفع المستوى والكفاءة في الإنتاج ومع البحث عن منصات وبيئة ملائمة لوضع عمليات تدريبية ضرورية⁵⁶. تعتبر عملية التدريب أو وظيفة التدريب من أهم الوظائف التي تأتي بعد عملية الاستقطاب للرقمي والاختيار الرقمي والتعيين؛ فهي عملية مخططة ومنظمة وذات استمرارية تهدف إلى إكساب معارف ومعلومات ومهارات جديدة للمورد البشري المعين في الوظيفة وتطوير سلوكياتهم وتغييرها نحو الأفضل وتحسين أدائهم وتغيير أهدافهم إلى أهداف فريقه⁵⁷. وتتضمن أهمية التدريب الرقمي في دوره في تنمية معارف

⁵¹ الكرخي، محمد، "إدارة الموارد البشرية"، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014)، ص. 50.

⁵² فالح شجاع فالح نهيتان العنبي، "دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد: 15، العدد: 03، ديسمبر، 2023، ص. 03.

⁵³ حمزة احمد عبد الرحمن محمد، " دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية - دراسة ميدانية"، ص. 03.

⁵⁴ طارق عمر الفاروق، " دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية - بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد: 15، العدد: 01، مارس، 2022، ص. 23.

⁵⁵ بندر عمر الأحمد، "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة"، مرجع سبق ذكره، ص. 409.

⁵⁶ عيسى خليف، "إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة"، (مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2019)، ص. 96.

⁵⁷ حسين علاء الإمام عبد المجيد، "اثر البرامج التدريبية على مستوى أداء العاملين بالتطبيق على شركة توشيبا العربي"، (رسالة ماجستير، جامعة بنها، كلية التجارة، 2017)، ص. 15.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

وقدرات العاملين في المنظمة أو تنمية قدرات ومهارات الموظفين الجدد ومساعدتهم على تحسين أدائهم الفعلي في المنظمة بهدف تجويد الخدمة وتقديمها بفعالية عالية،⁵⁸ وتهدف إلى علاج مشاكل النقص في المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية والمساهمة في خفض تكاليف الإنتاج، كما تكمن أهميتها أيضا في تطوير سلوكياتهم باستبدال الاتجاهات السلبية والعادات التقليدية غير المرغوبة بها، وتكوين علاقات تعاونية بين أفراد العاملين في المنظمة وتوزيع الثقة في نفوسهم مما يؤدي بدورها إلى إرضاء الأفراد، وبالتالي، رفع مستوى الولاء والانتماء للمنظمة مما يؤدي إلى التقليل من الغياب والتهرب من العمل والكسول والخمول ويتولد فيهم حب العمل والمثابرة فيه⁵⁹ وكما يعتبر من أحد العوامل نجاح المنظمات وتطويرها ولها القدرة الكاملة في التصدي للتحديات والانحرافات التي يمكن أن تقع فيها المنظمة، لذا، فعلى المنظمة أن تجعل وظيفة التدريب الرقمي من أهم الوظائف والأولويات التي تهتم بها المؤسسات ويكون التدريب هو الوسيلة الوحيدة في تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية الحالية العاملة في المنظمة أو الموارد الجديدة التي تم تعيينهم حديثا في المؤسسة، وبدورها تقوم بدفع عجلة التقدم وتطور المنظمة بتطور مهارات الموظفين وتقديم مجموعة من خدمات مختلفة ذات قيمة وفعالية وجودة عالية، كما أن التدريبات لا تكمن فقط في تطوير المهارات الإدارية بل تتوسع إلى مهارات التكنولوجيا في استخدام وسائل وتقنيات رقمية التي تؤهلهم في العمل في بيئة رقمية.⁶⁰ كاستخدام الحاسوب بالصوت والصورة، الكتب الرقمية، البريد الإلكتروني.⁶¹

فكل وظيفة من وظائف إدارة المورد البشرية الحديثة لا تخلو من مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وعليه، فإن وظيفة التدريب تحت على تحقيق مجموعة من الأهداف ويسعى التدريب لتوفير المعارف وتعزيزها وتطوير القدرات والمهارات الذاتية الفكرية والسلوكية على قدرة المورد البشري على التحليل والتفكير الصائب الذي قد يتوصل إلى إبداعات واختراعات فكرية جديدة، كما أنه يسعى إلى تعزيز القيم الموجودة في الموارد البشرية ومحاولة تطويرها إلى اتجاهات حديثة في تقديم صور وإضافات جديدة للمنظمة، كما أنه ينادي باستبدال المهارات التقليدية بمهارات جد متطورة وذلك باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتطوير القدرات والمهارات التي تساهم في تحديث نوعية الخدمات والمنتج وارتفاع مستوى أدائهم الفعلي داخل المنظمة أو خارجها، وذلك برفع نسبة الثقة بين أفراد العاملين وتنمية روح التعاون والعمل على شكل فريق، من أجل كسب وتكوين علاقات على جميع ومختلف مستويات الإدارية الوظيفية، فإذا نجحت خطة التدريب وكان هناك نتيجة جد مرضية؛ فإن الترقية تكون من نصيب ذلك المورد البشري الذي نجح في تطوير نفسه وذاته أو ترقيته إلى درجة أعلى من ذي قبل.⁶² ومن الأساليب التي تعتمد عليها وظيفة التدريب في تكريس آلياته وتحقيق أهدافه المسطرة من قبل وهي تقديم التعليم الإلكتروني عن بُعد، الأساليب السمعية البصرية، التدريب أثناء العمل، المحاكاة، تمثيل الأدوار، التعليم الذاتي، وفرق جماعية تعليمية⁶³، فعملية التدريب لا يمكن تطبيقها إلا إذا

⁵⁸ يزن وائل العطيات، هيثم حمود السبلي، "أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص. 82.

⁵⁹ Georgiadis, A., Petelis, C. N. "Human resources and SME practice". Psychological Science in the Public Interst, vol :13, N:02, 2012. Page. 74.

⁶⁰ يزن وائل العطيات، هيثم حمود السبلي، "أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص. 82.

⁶¹ فالح شجاع فالح نهيتان العتيبي، "دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية -"، ص. 04.

⁶² بن عزة فردوس، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة"، (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي

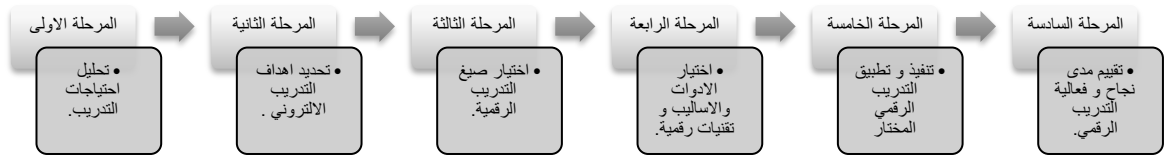
مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016)، ص. 54.

⁶³ بن المنعم قرالة، "أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد: 04، العدد، 01، 2018، ص. 36.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

قامت إدارة المنظمة أو المؤسسة بدراسة الاحتياجات اللازمة والمطلوبة في المؤسسة وترتيب الاتجاهات التدريبية حسب الأولوية، لذا، فالتدريب يتضمن عدة مراحل: يبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تنص على تحديد المعلومات والبيانات التي تعمل على ضبط عملية التدريب، وبعدها تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية؛ أي وضع مجموعة من الخطوات الواجب تتبعها من تخطيط وتنظيم العملية قبل بدئها بشكل مبرمج على الأولويات والأساسيات المشبعة للاحتياجات الموارد البشرية، وتأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تقييم البرامج التدريبية التي تم وضعها من قبل أكفاء ومختصين، وهذه عبارة عن مقارنة النتيجة التي تم الوصول فيها إلى الأهداف المسطرة من قبل، وهل تم تثبيتها وتحقيقها أو لا؟ أو حققت أهداف مغايرة أم كانت نتائج سلبية؟⁶⁴

الشكل رقم (13): يمثل خطوات ومراحل تطبيق وتنفيذ برامج تدريبية للمورد البشري.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

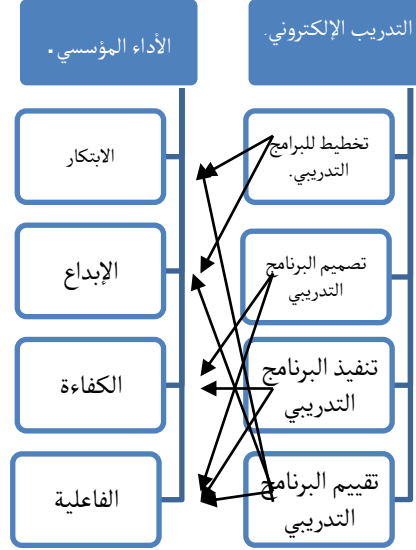
يمكن القول بأن التدريب عملية مهمة في المؤسسة تعتبر الأداة الوحيدة في تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، حيث يسعى بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مكانتها وتقديم مستواها الوظيفي ويترتب عن ذلك تحسين مستوى الخدمات وجودتها، وتحقيق الاستمرارية في الأسواق العالمية بالنسبة للشركات الكبرى والتطور والتقدم للشركات الصغرى والمتوسطة، كما أنّ نجاح المنظمة في البقاء في المنافسة العالمية مرتبط بقدرته التدريب على تغيير وتطوير سلوكيات الأفراد والموارد البشرية.

فالتدريب لا يصمم فقط لفئة معينة من الموارد البشرية أو اتجاه واحد في المؤسسة، بل يكون التدريب الرقمي شاملاً وعماماً لكل فئات الموظفين في المنظمة وجميع الهيئات والأقسام، في تغيير سلوكياتهم إلى اتجاهات حديثة خاصة بعد تطبيق الرقمنة في الجهاز الإداري للمؤسسة، فيعتبر هذا التغيير بمنزلة قفزة نحو الأمام لذا، يجب على المؤسسة المطبقة للرقمنة أن تقوم بوضع وتصميم برامج تدريبية رقمية لتعليم الموظفين كيفية استخدام تقنيات رقمية وتكنولوجيا المعلومات في جميع أجهزتها وهيئتها ومستوياتها داخل وخارج المنظمة، والاستغناء عن الطرق التقليدية وحثهم على أهمية استخدام الطرق الحديثة الرقمية، وتدريبهم على عملية تقبل أيّ تغيير يعمل على نجاح المؤسسة وتقدمها وتدريبهم أيضاً على كيفية الإبداع والابتكار، وتكوين علاقات اجتماعية بين أفراد العاملين في المؤسسة، وذلك بتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بفريق متعاون ومتكامل وزرع الثقة ونشرها على جميع مستويات العليا والدنيا وبين الموظفين، إذن استمرارية المؤسسات والشركات ونجاحها من نجاح وفعالية التدريب الرقمي.

⁶⁴ نفس المرجع، ص. 39

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

الشكل رقم (14): يمثل تحليل خطوات البرنامج التدريبي ومخرجاته في أداء المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

ففي هذا الشكل توضّح هدفه البرامج التدريبية، ولماذا تسعى المؤسسات الكبرى والشركات الكبرى وحتى المتوسطة منها إلى تطوير عملية التدريب وبرامجه؟، فهو يعبر عن مفاتيح تطور المؤسسة وتقدّمها وازدهارها، لأنّ التدريب هدفه الوحيد هو تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين في المنظمة باستخدام طرق حديثة وتقنيات رقمية جد متطورة بهدف الوصول إلى تحقيق مجموعة من العناصر: كالفاعلية والكفاءة في الأداء والتطلع إلى تحقيق ميزة الابتكار والإبداع واستمرارية الشركات في المنافسة العالمية وذلك بتحسين أدائها الفعلي داخل المنظمة وخارجها.

الوظيفة السادسة: وظيفة التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية.

تعرّف بأنها وظيفة من الوظائف الأخيرة في إدارة الموارد البشرية والتي أضيفت إليها صيغة الرقمية فيها، بحيث تتم عملية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بطريقة رقمية باستخدام الإنترنت واختبارات التقييم الذاتي للموظف، والتقييم يتضمن مجموعة من العناصر، مثل: تدابير التقييم ومنهج تحليل النتائج، والمساعدة في تحليل الأداء الفعلي وتحديد المجالات التي يجب تحسينها في المستقبل، فإدارة الموارد البشرية الرقمية تزود بعض المدربين بالبيانات الإلكترونية عن تقييم الأداء الفعلي وكيفية تقييمه والمقاييس والمعايير المحددة لتنفيذ التقييم الرقمي،⁶⁵ من ناحية الفرد العامل في المؤسسة تتم عملية التقييم بتحليل وتشخيص أداء الموظفين في جميع نواحي سلوكياتهم، ردود أفعالهم في العمل، تصرفاتهم مع العمال الآخرين، علاقاتهم بين الموظفين فيما بينهم وعلاقة العاملين مع المديرين ورؤساء الأقسام، بهدف التوصل إلى النتائج وإعطاء الحكم النهائي على أدائهم في المؤسسة بنجاحهم في تغيير مستواهم من الحسن إلى الأحسن وتقدّم المؤسسة وازدهارها في المستقبل، كما أنّ لهم القدرة على تحمّل أعباء العمل في الحالات القادمة، والقدرة على إدارة الأزمات، وإن كان المورد البشري قد حقّق نسبة عالية في الأداء المؤسسي، فإنّ المؤسسة بدورها تكافئه بالترقية إلى المستوى الأعلى في الجهاز الإداري ذات مكانة عالية

⁶⁵ طارق عمر الفاروق، "دور إستراتيجية التحول لرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالنظر إلى البنوك الحكومية المصرية)"، مرجع سبق ذكره، ص. 24.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

ومسؤولية أكثر من ذي قبل أو تقدّم له مكافأة مادية أو مالية كرد اعتبار لفعالية وجودة الخدمة والمنتج.⁶⁶ فهذه الموارد المالية والحوافز يطلق عليها بالتعويضات، ويمكن أن تكون تعويضات مباشرة: كالأجور والرواتب الذي يتقاضاه الموظفون على مدار السنة مقابل الجهد العضلي أو الفكري الذي يقدمه الموظف أو الأداء المميز، وأمّا التعويضات غير المباشرة تتمثل في برامج التأمين الصحي والإجازات، كما أنّ هناك تعويضات معنوية كالترقية والنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى مستوى من التي كان يعمل فيها، أين تتوسع فيه المسؤوليات.⁶⁷ من ناحية الوظيفة، فتتم عملية التقييم في الإدارة والقيم؛ أي أداء الهيئات والأجهزة الإدارية التنظيمية في ظل السياسات العامة، أمّا من ناحية أخرى، فهي تحليل لعمامة وكلية أداء المنظمة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتبعها الدولة⁶⁸، فتهدف إدارة تقييم الأداء إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الموظفين داخل المنظمة وخارجها، وتقوم بتقييم الأداء بتحديد جوانب الضعف ومعالجتها في توفير منصات وأدوات تقنية رقمية في تتبع أداء الموظفين بطريقة دقيقة، تحسين عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين والمديرين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم باستخدام التقنيات الحديثة والمبتكرة، وتحديد جوانب القوة وتوسيعا ونشرها على كل مستويات الجهاز الإداري والوظيفي للمؤسسة، في تشجيع العمال على الابتكار والإبداع في أعمالهم لضمان استمرارية المؤسسة وتقديمها والمحافظة على الميزة التنافسية،⁶⁹ والتركيز على اتخاذ وصنع القرارات بطريقة جماعية وتعاونية بين الأفراد العاملين والمديرين في الأقسام العليا في الجهاز الإداري ووضع خطط إستراتيجية معا تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة في اتجاه واحد، بالإضافة إلى تعزيز روح التعاون والعمل بشكل فريق مما يعزز الثقة بين الأفراد والتفوق على المنظمات والشركات الأخرى؛ لأنّ التقدّم يكون على المستوى الكلي للمؤسسة وليس على مستوى جهة واحدة فقط، ودعم وتطوير عملية الاستقطاب الإلكتروني في جذب موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية عن طريق إتباع سياسات متطورة، والعمل على زرع حب العمل والولاء والانتماء إلى المنظمة باعتبار المنظمة منزله الثاني للمورد البشري.⁷⁰

الشكل رقم (15): يمثل جوانب القوة والضعف لوظيفة تقييم الأداء.

⁶⁶ بندر عمر الأحمد، "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة"، ص. 409.

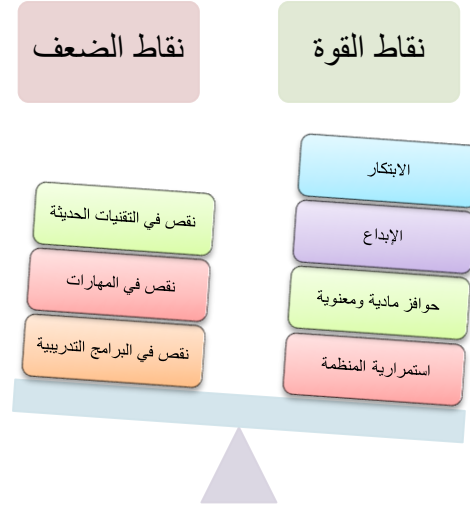
⁶⁷ احمد الشريف، "إدارة الأداء في المنظمات"، (دار التميز، مكة، 2014)، ص. 75.

⁶⁸ منى الذبياني، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)"، مجلة كلية التربية، العدد: 110، جامعة المنصورة، 2020، ص. 440.

⁶⁹ بزن وائل العطيات، هيثم حمود الشبلي، "أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الخل والمبيعات الأردنية"، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، المجلد: 03، العدد: 03، ص. 80.

⁷⁰ أحمد إبراهيم محمد الدباس، "أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني"، (رسالة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، كانون الأول، 2022)، ص. 59.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

فإدارة تقييم الأداء مهمتها الوحيدة هي تقييم أداء الموظفين وأداء الإداري للمنظمة؛ أي الوظيفة، ومكانتها في البيئة الخارجية للمنظمة، بحيث تقوم بتحليل وفرز كل العمليات التي يقوم بها عناصر المنظمة من أعلى الجهاز الإداري للمؤسسة إلى أدنى جهاز ومن المدير إلى العامل البسيط داخل وخارج المؤسسة، وبمعايير ومقاييس تقيس بها مدى نجاح الموظفين والهيئات الإدارية في تحقيق فعالية الأداء وتحقيق أهداف المخططة والمنشودة تحقيقها على المدى القصير أو الطويل، وتكون هذه العملية بصفة دائرية مستمرة؛ أي دون توقف، وبتقييمها تصل إلى اكتشاف وتحديد مصادر القوة والضعف، لتحسين أعمالها ووظائفها مستقبلاً.

المطلب الثاني: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

تسعى إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات التي تغير من مجريات وطريقة أعمالها التقليدية، إلى تغيير وتحسين عملها وطرق تقديمها بطريقة سريعة ورقمية وفي ظرف وجيز ودون جهد، لذا، فالتحولات طرأت على جميع هيئاتها ومستوياتها وأجهزتها الإدارية، من ناحية ممارسات العاملين والموظفين، من ناحية تنفيذ الوظائف المختلفة، وتغيير في أساليب الإنتاجية، أساليب الاتصال، تغيير في طريقة وضع وصنع القرارات وتحسين مستوى الأداء.

فيتبين ذلك من خلال دور الرقمنة في تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعليه نجد:

1. دور الرقمنة في تسيير المسار المهني للعاملين:

تهتم المؤسسة بعملية استمرارية العاملين والموظفين في أداء واجباتهم اتجاه وظائفهم وتأدية المهام الموكلة له بطريقة رقمية باستخدام موارد تكنولوجية حديثة، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطوير طرق إنجاز مهامه، وخبرته المكتسبة من قبل أو خبراته المتعددة ومدى فعالية أدائه، مما يؤدي إلى ارتقائه إلى مستويات وظيفية أعلى وأفضل وتتم متابعة مساره المهني بالاستعانة بالتكنولوجيا الرقمية.

2. دور الرقمنة على مستوى المنظمة:

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

تسعى الرقمنة إلى إحداث تغييرات على جميع أجهزة المنظمة ومستوياتها الإدارية والتنظيمية، لذا يقوم استخدام التكنولوجيا الحديثة الرقمية على تطوير الهيكل التنظيمي وإلغاء صيغة الطبقة؛ أي الطبقة العليا في الهيكل التنظيمي الذي يترأسه المديرون والرؤساء والطبقة الدنيا التي تتكون من الموظفين والعملاء، فإنها تسعى دائما إلى إلغاء هذه الاختلافات وتوثيق عملية الاتصالات والتواصل فيما بينهم بطريقة تشاركيه في صياغة وصنع القرارات في المنظمة، فالرقمنة بدورها لا تهتم بالرؤساء والمديرين فقط، بل تسعى إلى تشكل منظمة موحدة بالعمل الجماعي لزيادة الفعالية في الإنتاج بالتنسيق مع المستويات العليا بالمستويات الدنيا والتعاون بينهما، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية وتحقيق الاستقرار واستمرارية المنظمة وثبات مكانتها وقوتها بين الشركات الأخرى، فيطلق عليها منظمة ذات جودة عالية وتحطيم الرقم القياسي في جودة منتجاتها وخدماتها واهتمامها بالمتغيرات الخارجية، فتحقيق ذلك يتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية التي تقوم بعملية التحليل، التلخيص، جمع البيانات، وإصدار التقارير بطريقة رقمية.

3. دور الرقمنة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تساهم الرقمنة في تسهيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في عملية حفظ المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنظمة، كما تتم معالجة المعلومات، الوثائق والبيانات بطريقة آلية ودقيقة وتكون سريعة أكثر من المعالجة التقليدية الفردية وبعد ذلك يتم حفظها رقميا في أرشيفات إلكترونية رقمية مما يساعد على إعادة نسخها في وقت قصير ووجيز ودون تعب أو تكلفة بغية استعمالها مرة ثانية، مما يؤدي إلى عدم تماثل وظائف إدارة الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام، والقيام بعملها وخدماتها بطريقة سلسة وسريعة، مما يزيد في سرعة رفع الإنتاجية وفعاليتها وتحسين جودتها، لتحسين مكانتها والحفاظ على استمرارية المنظمة.⁷¹

4. دور الرقمنة في تطوير الاتصالات داخل المنظمة:

إن عملية التواصل والاتصال بين أفراد العاملين في المنظمة بين رؤساء الأقسام والمديرين يحتاج إلى إستراتيجية في كيفية تحقيق الاتصال السريع وغير المكلف وفي وقت وجيز لتفادي الانحرافات ودوران العمل، لذا ظهرت الرقمية التي أضفت الكثير من الإيجابية في تطوير عملية الاتصال بين الموارد البشرية في المؤسسة، بحيث قامت باختراع حواسيب إلكترونية وشبكات إنترنت عالية وسرعة تدفقها للإنترنت، حسابات إلكترونية، مثل: الإيميل الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، مثل: الواتساب، الفايبر، الماسينجر، التي يمكن القيام بعملية الاتصال في مكالمات فيديو أو مكالمات صوتية بغية توصيل المعلومة والبيانات بسرعة وفي ثانية واستخدامها في كتابة تقارير إلكترونية أو استخدامها في صناعة القرارات، وتحقيق مظاهر التنسيق بين أجزاء المنظمة بطريقة فعالة والحد من الوقوع في الانحرافات، بطئ الأعمال ودوران العمل، فاستخدام مواقع إلكترونية تزيد من خبرات المورد البشري وتبادلها بين بعضهم البعض والعمل في أشكال وفرق جماعية بفضل تقنيات التحاور الجماعي الإلكتروني، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء الموظفين وحب العمل والعمل على خلق مجموعة من الابتكارات والاختراعات.

5. دور الرقمنة في رقمنة المستندات والوثائق:

⁷¹ عمر مهدي، "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد: 11، العدد: 01، 2022، ص. 160-161.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

كما تعرف المنظمة بأنها منظمة ذات علاقات، معاملات، خدمات، صفقات بين أطراف أخرى أو منظمات أخرى مما يجب تسجيل وحفظ هذه المعاملات والصفقات في مستندات ووثائق تثبت هذه العملية وتثبت أطراف المعاملة، لذا، فالمنظمة استعانت بوسائل التكنولوجيا الرقمية لحفظ المستندات والوثائق بطريقة رقمية وإمكانية استرجاعها والاطلاع عليها وتحليلها وتوظيفها في وقت قصير وبغض النظر عن مكان تواجد الوثيقة أو تغيير مكانها، ولاسترجاعها وتوظيفها، يقوم بالضغط على زر، ليتم استرجاع المعلومات والبيانات مما يساعد في التقليل من التكاليف الورقية، كما تعتبر رقمنة الوثائق والمستندات عبارة عن ذرع الأمان؛ أي أنها تحمي جميع البيانات في حسابات ومواقع رقمية وأرشفات رقمية من التلف أو الضياع أو السرقة، مما يسهل عملية استرجعها وتبادلها مع الأطراف الأخرى المناسبة.

6. دور الرقمنة في توفير الوقت في العمل:

فالرقمية لم تكن إبداعها هباءً أو كان لهدف معين، بل كانت الرقمية همها الوحيد هو كيفية مساعدة المورد البشري في التخفيف من أعباء العمل لمدة طويلة ولساعات طويلة وهو يشغل الوظيفة دون تقدم مما يجعل الفرد العامل في المنظمة دائم التكاسل والهروب من العمل، لذا، فاستخدام التقنيات الرقمية وتكنولوجيا الرقمية الحديثة تهدف إلى توفير الوقت والجهد في تأدية المهام الموكلة له بطريقة سريعة ودقيقة دون تكلفة أو أخذ وقت كبير في إنجازها، والابتعاد عن الطرق التقليدية واستبدالها بالطرق الحديثة الرقمية.

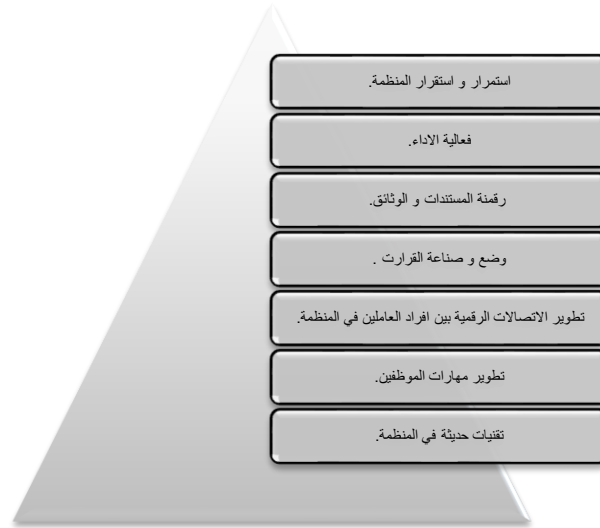
7. دور الرقمنة في تحسين مستوى الأداء وجودة القرارات:

فاستخدام أدوات الرقمنة وأساليب تقنية حديثة رقمية، مثل: الحواسيب، الإنترنت، البرمجيات، أرشيف الكتروني، التواصل الرقمي تساهم في تطوير وتنمية قدرات ومهارات المورد البشري في تحسين أدائه وقيامه بوظائف إدارية رقمية بطريقة تكنولوجية مما يساعد في تحسين جودة المنتج والخدمة، لذا فالرقمنة تساهم بشكل كبير في اشتراك الأفراد في صناعة القرارات ووضعها بصفة عقلانية ورشيده، مما يؤدي بدورها إلى رفع مستوى كفاءة الأداء بغية تحقيق الاستقرار والاستمرار وميزة التنافسية للمنظمة في الأسواق العالمية، ونجاحها وازدهارها مرتبط بفعالية الأداء وكفاءته.⁷²

الشكل رقم: (16): يمثل دور الرقمنة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية .

⁷² مسري إسماعيل السيد، "نظم ميكنة الأعمال المكتبية: مدخل نظم الأعمال الإلكترونية"، (مكتبة عني شمس، القاهرة)، ص. 102.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع و التحديات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

يتبين -من خلال الشكل أعلاه- أنّ للرقمنة دور بالغ الأهمية، حيث يبرز في مخرجات المنظمة، من خلال تغيير ثقافة المنظمة بأهمية استخدام موارد مادية حديثة وتوفير تقنيات رقمية حديثة وتتجه المنظمة إلى توعية الموارد البشرية بضرورة استخدام التكنولوجيا الرقمية وحثهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال تحديد برامج تدريبية رقمية، وتوفير قنوات اتصال رقمية بين أجزاء الإدارة وبين مستوياتها المختلفة في صنع تقارير وتسجيلها في مستندات ووثائق رقمية تساهم في مشاركة الموظفين في صناعة القرارات وتحديد خطط واستراتيجيات جديدة بغية تحقيق أهداف المؤسسة المدونة من قبل ويتم تحقيق هذه الأهداف برفع مستوى أداء المورد البشري الرقمي وذلك من خلال تلبية المهام الموكلة له بفعالية وذلك باستخدام الرقمنة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى جودة ورفع نسبة الإنتاجية واستمرارية المنظمة واستقرارها في التنافسية العالمية.

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية ضمن متطلبات الرقمنة.

لنتحقق متطلبات المؤسسة الرقمية، لابد من توفير بنية تحتية قوية مكوّنة من مورد بشري رقمي، بحيث يتم تنمية وتطوير وتحديث أساليبه ومهاراته الفكرية، الذهنية، العملية، والإبداعية في تلبية مهامه ووظائفه داخل وخارج المؤسسة، لذا يأتي دور المنظومة الرقمية في توفير طرق تدريبية تكنولوجية حديثة رقمية، بهدف رفع مستوى وفعالية التدريب في مختلف المنظمات وتتمثل آليات التنمية للموارد البشرية فيما يلي:

1. التعليمات المبرمجة:

هي عبارة عن تقنية التعليم الذاتي تسعى إلى التطوير في الأساليب الرقمية⁷³، مثل: الحاسب الآلي، بحيث تتم هذه التدريبات على شكل تراكيب أو هياكل تمثل الجزء المراد تعليمه، وعلى المتعلم أو المستخدم أن يتعلم بدقة قبل انتقاله إلى مستخدم آخر، فهذه التقنية كانت طريقة قديمة ولكن تم تحديثها بإدخالها الرقمية وذلك باستخدام الحاسب الآلي، فسمي ب (PI) programmatique information، وقد

⁷³مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001)، ص. 698.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

تم توسيعه على نطاق واسع، كما أنّ التعليمات المبرمجة تصنف من بين الاتجاهات الخارجية في عملية التدريب.⁷⁴

2. الفيديو:

هو عبارة عن طريقة أو أسلوب من الأساليب الحديثة التي يتم الاعتماد عليها في التدريب الرقمي، بحيث يتم إعداد فيديوهات أو أفلام تعليمية متخصصة في مجال ما وتكون مخصصة لفئة معينة من الموارد البشرية أو لنسبة معينة من الموظفين ويتم تشغيلها وتوقيفها في أيّ زمان ومكان ويتم تشغيلها إن كانت الحاجة إليها، كما الميزة التي تتصف بها تقنية الفيديوهات أنها واسعة الانتشار ومبرمجة لإعداد كبيرة من العمال وسرعة انتشارها بإرسالها لفئة أخرى من العاملين عن طريق البريد الإلكتروني في مختلف مواقعهم وفي أيّ زمان، فلا ترتبط بالمكان ولا بالزمان وتكلفتها قليلة ودون ضوابط والتزامات، وهذه الوسيلة تصنف من بين الاتجاهات التدريبية داخل وخارج المنظمة.⁷⁵

3. أقراص الفيديو:

هي عبارة عن تسجيل فيديوهات تدريبية في أقراص ويتم استبدال أفلام الفيديو بأقراص الفيديو في الكثير من المؤسسات التنظيمية، لأنّ لها خاصية العمل بالليزر وليس بالطريقة التقليدية التي تقوم بنقل الفيديوهات بالإبرة لعكسها على شاشة التلفاز، رغم تكلفتها في عملية ترجمة البرامج التعليمية في أقراص الفيديو ولكنها تتميز بالكفاءة والفعالية في تقديم التدريبات اللازمة للمورد البشري، لأنها تكون خفيفة في عملية نقلها وتوزيعها على الأطراف المتدربين وتشغيلها وإيقافها وإعادة تشغيلها مرة ثانية، وتكون نسبة تحملها لمختلف الفيديوهات بنسبة عالية ولها القدرة الكافية في تخزينها لمدة أطول وعرضها مرة أخرى.⁷⁶

4. التدريب بالفيديو متداخل الفعاليات جهاز: Interactive Video Training (IVT)

هو عبارة عن جهاز تسجل فيه كل الفيديوهات والأشرطة التدريبية مبرمجة لفئة معينة من الموظفين وهذه الفيديوهات تكون على مضغوة في أقراص أو أشرطة بحيث تسهل عملية طرحها على العاملين من خلال فيديو قصير لمحتوى التدريب، وهنا يأتي دور العامل والموظف في مشاهدة الشريط أو الفيديو وعند تكملته يتم الإجابة على ذلك الفيديو وردّ فعله من خلال إجابته عن بعض الأسئلة الموضوعة أمامه باستخدام تقنيات حديثة، مثل: الحاسوب إمّا بلوحة المفاتيح أو بلمس الشاشة، كما أنّ هذه العملية التدريبية ناجحة بالنسبة كبيرة تعد كل ساعة من تدريب بطريقة IVT تساوي 500 ساعة تدريب، ولكن لها جانباً سلبياً في إلزامية توفير تقنيات كثيرة وعدد من الموظفين لتسيير عملية وضع الأقراص، طرحها، إعداد البرامج التدريبية، دمجها، ترتيبها، ولابد من خبراء لتنظيم البرامج.⁷⁷

5. الاتصالات اللاسلكية:

تشير الاتصالات اللاسلكية إلى استخدام اتصالات فيديو بين المؤسسات التدريبية أو بين الهيئات التنافسية والتراتبية في تقديم برامج تدريبية من خلال اتصالات فيديو بهدف تسريع عملية التدريب

⁷⁴ قصي قحطان خليفة الجميلي، الموارد البشرية في الفنادق، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004)، ص. 82.

⁷⁵ نفس المرجع، ص. 112.

⁷⁶ نفس المرجع، ص. 113.

⁷⁷ نفس المرجع، ص. 113.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

وتسهيلها لعامة الموظفين في الدخول في العملية الاتصالية التدريبية، كما أنها تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين المؤسسات التنظيمية في العديد من الدول، فالميزة الحقيقية لهذه التقنية أنها غير مكلفة وسريعة ولا تحتاج إلى الكثير من الوقت في برمجة البرامج مقارنة بالبرامج التدريبية العادية التي تأخذ الكثير من الوقت في برمجتها وطرحها.⁷⁸

6. التدريب الحاسوبي:

جاءت تكنولوجيا المعلومات لتطوير مهارات وتنمية قدرات الموظفين؛ وذلك من خلال خلق وسائل تدريبية كالحاسوب الآلي وهذه التقنية تستخدم في إعداد البرامج التدريبية وتنظيمها ووضعها على مستوى الحاسوب لتشغيلها للمتدربين⁷⁹ وتستخدم أيضا في إعداد الاختبارات، قدرة الخبراء على قياس أداء المتدربين، سهولة الدخول للاطلاع على المعلومات والبيانات المخصصة للبرامج التدريبية، فتقنية الحاسوب لها فعالية في سرعة تعلم المتدرب نقطة تواصل أو توثيق بين المتدرب والمعلمة، سهولة البحث وتصليح مجموعة الدوائر الإلكترونية، ويتميز الحاسوب التدريبي بالمرونة في التكيف مع التغييرات، كما أنه يمكن المدرب من تدريب نفسه بنفسه دون اللجوء إلى الخبراء والمنظمين وتتيح له القدرة على تقييم نفسه بنفسه، كما يمكن للمتدرب أن يتدرب في أي وقت وفي أي زمان.⁸⁰

المبحث الثالث: دور الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية.

تعد الرقمنة كما عرّفناها سلفا بأنها تقوم بتغيير أداء المؤسسات من نظامها التقليدي إلى نظام حديث تكنولوجيا رقمي وذلك من خلال استعمال وسائل تقنية حديثة متطورة من حواسيب وبرمجيات ونظام معلوماتي جد متطور، ومن خلالها تكمن عملية التغيير الشامل لكل الهيئات والجهاز التنظيمي للمؤسسة، وانتقالها من أسلوب حسن إلى أسلوب أفضل في إدارة عملياتها الاقتصادية، الإدارية والسياسية.

لذا، فالرقمنة لا تحمل في طياتها تحويل العمليات من التقليدي إلى الرقمي فقط، بل تطورت إلى أن تشمل جميع أجزاء المنظمة من ناحية العمليات والأقسام وصولا إلى المورد البشري، فإنها تؤثر عليه بشكل كبير من خلال تطوير أدائه وكيفية أداء عمله وتلبية الوظائف المنوطة له بشكل حديث وسريع ودون أي جهد، بحيث تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية ومستوى أداء رفيع بهدف تحقيق مستوى إنتاجي عالٍ، بالإضافة إلى تحقيق تطوير مستوى أداء عالٍ للمورد البشري.

وعليه، فإنّ هذا المبحث سوف يقوم بتقديم كيفية تأثير الرقمنة على أداء المورد البشري، وماهي المحددات والمعايير اللازمة التي يؤخذ بها قياس درجة الأداء.

⁷⁸ ميشيل ارسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، (مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004)، ص 618.

⁷⁹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 202.

⁸⁰ قصي قحطان خليفة الجميلي، الموارد البشرية في الفنادق، ص. 115.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وفعالية أداء المورد البشري.

الفرع الأول: مفهوم الأداء:

ينقسم تعريف الأداء إلى قسمين أو شقين، وهما:

تعريفه لغة: الأداء باللغة الإنجليزية Performance، ويعني كيفية إنجاز العمل وإتقانه بأحسن طريقة.

أما تعريفه اصطلاحاً: فهو عبارة عن تحويل مجموعة من المطالب إلى مخرجات تخص التنظيم، وتكون هذه التحويلات مرتبطة بموصفات محددة من قبل وبأقل جهد ومبذول وتكلفة ممكنة، كما أنه يتعلق بدور المورد البشري على قدرته على تحمل تأدية الواجب المطلوب منه والمهارات والإمكانات المطلوبة منه.⁸¹

الفرع الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية: Human Resources Performance

يمكن تعريف أداء المورد البشري من خلال مجموعة من التعاريف المتعارف عليها والمقدمة من طرف باحثين ومفكرين، وعليه يمكن طرح بعض منها، ألا وهي:

يعرّف أداء المورد البشري بأنه: "العمل الذي يقدّمه العامل أو الموظف بطريقة أفضل من التي كانت من قبل وذلك من حيث الكمية والجودة المقدمة من طرفه".⁸²

كما يُعرّف أيضاً بأنه: قدرة الموظف على تأدية مهامه والوظائف الموكلة له من طرف المؤسسة أو الشركة، ويكون هذا العمل أو المهمة التي ينجزها لا بد من أن يكون عملاً متقناً وأن يتحلى الموظف بالجدية والانضباط في أوقات عمله للقيام بالمسؤوليات الموكلة له، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى مستوى عالٍ من الإنتاجية والجودة في المنتج⁸³، ويعرّف بأنه مجموعة من السلوكيات والأهداف والمخرجات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها وتحقيق ذلك عن طريق الفرد في تحقيق أهدافها وغايتها، فهذا مرتبط بمجموعة من الأهداف من جهة ومجموعة من الأنشطة والمهام من جهة أخرى التي تسعى المؤسسات لتحقيقها باستخدام المورد البشري في تأدية مهامه وواجباته الموكلة له داخل المؤسسة.⁸⁴

ومن خلال ما تم ذكره سلفاً، يمكن الإشارة إلى أنّ أداء المورد البشري هو كل ما يفعله الموظف من سلوكيات عضلية أو فكرية وإبداعية لتلبية الوظائف المنوطة له من قبل المؤسسة أو الشركة الموظفة له، وتكون مخرجات هذا العمل متناسبة مع شروط وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك يجب على الفرد أن يكون ذا كفاءات وقدرات عالية وفعالة من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الأداء في الإنتاجية.

وعليه، يمكن القول بأنّ أداء المؤسسة وفعاليتها وقدرتها على الدخول إلى عالم المنافسة الاقتصادية والبقاء فيها يترتب على قدرة وأداء الفرد في المؤسسة، بمعنى أنّ الفرد هو المسير والعصب

⁸¹ سليمة بن حسين، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الجزائر، جويلية 2014، العدد: 07، ص. 218.

⁸² خيرة بهلول، عيسى إسماعيل، "أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية"، دراسة حالة BADR تيارت، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تسمسبيلت، العدد: 01، 2020، ص. 41.

⁸³ مانع صبرينة، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014)، ص. 208.

⁸⁴ حنين محمد شعيب، "أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات: دراسة تطبيقية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد: 41، العدد: 01، 2021، ص. 260.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

الحساس في عملية استمرارية المؤسسة، وذلك من خلال أدائه الحسن وامتيازته في تطوير وتنمية أدائه وذلك للوصول إلى أداء فعال ويكون تأثيره بشكل إيجابي على المؤسسة في الترتيب الأولي وعلى الفرد بالترتيب الثاني، وهذا ما يؤدي إلى تميز بعض الموظفين على بعض العاملين الآخرين مما يؤدي إلى كسب امتيازات وحوافز مادية ومعنوية، كما أنّ الأداء الوظيفي الذي يقدمه الفرد خلال مسيرته العملية أو فترة عمله في المؤسسة يترتب على مجموعة من العناصر التي تمكن الفرد من إنجاز عمله بأكمل وجه وفي الوقت المحدد له، ومن هنا يمكن تقديم بعض العناصر وهي:

- 1/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: هي عملية تقديم أهم المعلومات والبيانات التي تخص الوظائف والمهام المقدمة للموظف للقيام بها، من قدرات ومهارات الفنية، مجالات العمل، أوقات العمل، مدة العمل.
- 2/ نوعية العمل: هي معرفة للموظف الوظيفة التي انتسبت إليه أو الموكلة له في تشغيلها من حيث نوعية والمهارة المطلوبة فيها، وكيفية تنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.
- 3/ كمية العمل المنجز: هي قدرة الموظف على إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منه في الظروف العادية، وكيفية إنجازه في الوقت المعطى له وسرعة تقديم العمل.⁸⁵
- 4/ المثابرة والوثوق: هي قدرة الموظف على تأدية العمل بشكل جدي وإتقان العمل وتحمل المسؤوليات التي تترتب عن الوظيفة التي يشغلها، وثقته الكاملة بالمشرفين الذين يقدمون له مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المتعلقة بالعمل أو المتعلقة في كيفية إنجاز العمل وإتقانه.⁸⁶
- 5/ بيئة التنظيم: هي تلك البيئة التي يعمل فيها الفرد في المؤسسة وهذه الأخيرة تتكون من عوامل داخلية وخارجية المؤثرة في المؤسسة التي تنقسم إلى عوامل داخلية والتي تتمثل في التنظيم، محددات العمل، الموارد المستخدمة في المنظمة، الإجراءات والآليات، أما عن العمل الخارجي، فإنه يتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والسياسية.⁸⁷

الشكل رقم (17): يمثل العناصر المكونة للأداء الفعال للمورد البشري.

⁸⁵ سرير الحرتسي حياة، " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة، العدد: 07، 2017، ص. 32.

⁸⁶ مؤيد الساعدي وآخرون، " دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، العدد: 04، 2013، ص. 36.

⁸⁷ سرير الحرتسي حياة، مرجع سبق ذكره، ص. 33.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

ومن هنا، فأداء المورد البشري يكتمل عند تحصيل الفرد على كل الإجراءات والآليات المكونة للأداء من خلال معرفة نوع الوظيفة وكيفية إنجازه والوقت الذي يستغرقه في تأدية الواجب والفريق الذي يتعاون معه وذلك لتجنب الخطأ وقدرته على التعامل مع العوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالعمل المراد إنجازه من أجل تحقيق أداء كفى وفعال وتحقيق أهداف المنظمة من فعالية وجودة في الإنتاج وتحقيق الاستمرارية في المكانة الاقتصادية، وعليه، فإن الأداء الوظيفي هو كل ما ينتجه الفرد من جهد صافٍ سواء جهد عضلي أو جهد فكري إبداعي واختراعي والمتعلق بمجموعة من القدرات والمهارات التي ينبغي توفرها في الفرد، كما أنّ هناك بعض المحددات التي تتداخل مع المهام والأداء تتمثل في:

1/ الجهد: هو كل تلك القدرات العضلية والجسدية أو تلك القدرات الفكرية التي تكون في الفرد ويبدلها في أداء واجبه أو تأدية مهامه المنوطة له، كما أنّ هذه القدرات تنتج من توفر مجموعة من الحوافز المقدمة للفرد من طرف المؤسسة والتي تكون كتشجيع أو كمكافأة على الجهد المبذول.

2/ القدرات: هي مجموعة من القدرات الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3/ إدراك الدور: هي تلك الأنشطة والأدوار والمهام الموكلة للفرد بإنجازها، ويتم توجيهه من طرف المشرفين أو الموجهين في كيفية بذل الجهود، وهنا يتم معرفة الفرد لنوع الدور.⁸⁸

وهناك من يرى أنه لتحقيق الأداء الفعال للفرد في المؤسسة، لابد من الالتزام ببعض من المبادئ ومحددات أخرى لفعاليتها، ومنها:⁸⁹

⁸⁸ مؤيد الساعدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

1/ التدريب: هو عملية مستمرة ومتكررة دائماً في حياة الوظيفية للموظف وتتم هذه العملية في الإطار الداخلي للمنظمة، أين يتمكن الفرد من اكتساب مهارات وقدرات حديثة وتنمية مهارته القبلية وتحديثها بما يتناسب مع شكل الوظيفة الجديدة أو الوظيفة التي كان يشغلها من ولكن بهدف تغيير الأسلوب الوظيفي الذي كان يتفاعل به من قبل، وذلك لإحداث تغييرات سلوكية وذهنية وتفكيرية في الفرد مما يزيد من تحسين أدائه وتحقيق أداء فعال وجيد، وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة؛ أي أن مستوى أداء المنظمة مرتبط بمستوى أداء الفرد في الشركة أو المؤسسة.

2/ تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أو منظمة أو شركة حكومية أو خاصة، فإنها تنشأ من بدايتها على تحقيق أهداف محددة، لذا، فعلى المؤسسة أن تضع أهداف معينة في مدونها والسعي إلى تحقيقها وذلك من خلال تحسين الأداء أو الأداء الفعال للمنظمة ويكون من مخرجات أداء الفرد في المؤسسة.

3/ الاستقرار الوظيفي: تتكون المؤسسة أو المنظمة من مجموعة من الوظائف والأنشطة المشكلة لها، لذا فالفرد أو الموظف عند انتسابه لوظيفة معينة جديدة لابد من بقائه فترة زمنية من أجل التأقلم بالوظيفة الجديدة والتكيف معها بهدف العمل بجدية وبذل أحسن المجهودات العضلية أو الفكرية فيها وتدريبه بما يتناسب الوظيفة، لذا لا يمكن تغيير وظيفة موظف من حين إلى آخر ولا بد من فترة زمنية لاستبداله إلى وظيفة أخرى، وذلك لتفادي الوقوع في أخطاء العمل وإتقان العمل الموكل له.

4/ تحقيق التعاون: فالعمل بفريق على شكل فرق صغيرة في الوظيفة، والتعاون مع بعضهم البعض؛ فهذا يحقق نوعاً من المرونة والتعاون وتخفيف من عبء العمل لفترات زمنية طويلة، ويكون العمل بفريق يساعد على التحفيز لتأدية الواجب أو النشاط الموكل لهم بإتقان وفعالية وفي وقت قصير وتحقيق تنظيم مفتوح لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه، فإنّ هناك مجموعة من المحددات والعناصر المتداخلة فيما بعضها البعض المكونة لأداء الفرد التي تبين كيفية تلبية المهام أو الأنشطة المختلفة، لأنّ كل الوظائف تختلف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من قسم إلى قسم آخر، لذا يجب الإلمام بكل العناصر والإجراءات الملمة والمكونة للوظيفة، وذلك بما يتناسب قدرة الفرد ومهارته على القيام بالأنشطة والوظيفة المطلوبة منها، كما أنه لابد من توفير وقت أو منح فترة زمنية قصيرة أو طويلة للاستقرار الموظف وتأقلمه وفهمه للوظيفة بكل الأوجه والمجالات المحيطة لها وذلك حسب نوعية الوظيفة المقدمة للعامل أو الفرد، لأنّ تغيير الوظيفة للفرد يعادل تغيير أدائه مما يؤدي إلى التذبذب في الأداء والإنتاجية، لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسات وتشخيصات عامة وعميقة وشاملة لكل الأفراد العاملة وانتساب كل وظيفة للفرد ذات القدرة المناسبة لتلك الوظيفة وتوفير التدريبات اللازمة المكونة له لتطوير وتنمية مهاراته وقدراته ليكون مهياً لشغل النشاط الجديد، مما يؤدي إلى نتيجة الأداء الفعال للفرد، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة بفعالية وكفاءة.

ومن خلال ما تم ذكره سلفاً، فإنّ أداء المؤسسة ونجاحها وفعاليتها متعلق بأداء الفرد ونجاحه وفعاليتها، لذا، فهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن قياس مدى نجاح أداء المورد البشري في المؤسسة، وهل هذا الأداء فعال أم لا؟، وكيف يمكن القول بأنّ هذا الأداء كفيّ ذو فعالية وجودة ويؤدي بالفعل إلى تحقيق مستوى أداء عالٍ ومستوى إنتاجية عالية، وتحقيق استمرارية للمؤسسة لا متناهية في اقتصاد السوق، وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، والقدرة على معرفة إن كان هناك تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل الفوري لحل المشكلة ومعالجة الانحرافات والأخطاء، فتكون هذه العملية

⁸⁹ حسين محمد الحراشة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، (دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص. 97.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

مستمرة وبصفة متكررة لمراقبة وتقييم أداء الفرد في المؤسسة، لذا من هذا المنبر يمكن الإشارة على مجموعة من مؤشرات قياس الأداء أو قياس أداء المورد البشري في المؤسسة، وهي كما يلي:

1/ الكفاءة: Efficiency: تكمن في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وفي وقت قصير ودون أيّ جهد⁹⁰، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وكلما ازدادت العلاقة، كان مستوى الكفاءة عالياً ومرتفعاً⁹¹، ويمكن قياس نسبة الكفاءة كما يلي:⁹²

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{rm}{mr} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

حيث: RM: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

MR: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

كما يمكن أن تقاس نسبة الكفاءة كما يلي: الكفاءة (نسبة) = -

بحيث: RP: النتائج المتنبأ بها (التنبؤ بالنتائج)

MP: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

2/ الفعالية: Effectiveness: هي عملية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بصورة جيدة وحسنة، فتقاس الفعالية من خلال نسبة الأهداف المحققة فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً هذا من ناحية فعالية المؤسسة، أما من ناحية فعالية الفرد؛ فإنها تقاس بمدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.⁹³ قياس الفعالية:

تقاس الفعالية بطريقتين وهما:⁹⁴

الطريقة الأولى: تعتمد على قياس النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، من خلال:

$$\text{الفعالية: (نسبة)} = -$$

حيث: RM: النتائج المحققة.

RP: النتائج المتوقعة.

وتسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

⁹⁰ عائشة بنت أحمد العيسني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، " أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد: 10، 2013، ص. 78.

⁹¹ محمد نسيم علي سويلم، "التوازن الكفاءة والفعالية"، (دار جونا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016)، ص. 26.

⁹² الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد: 07، 2010، ص.

221.

⁹³ عائشة بنت أحمد العيسني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، مرجع سبق ذكره، ص. 77.

⁹⁴ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص. 219.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع و التحديات.

الطريقة الثانية: هي عملية قياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، وهي:

الفعالية: نسبة =

حيث: MM: الإمكانات المستخدمة.

MP: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

وهناك من يحرص مؤشرات قياس الأداء من خلال:

1/ الجودة: هي عملية التوصل إلى عمل متقن وإنتاجية رفيعة ذات مستوى أعلى وتحقق نوعاً من الفعالية وتصل إلى ميزة الجودة وترتبط بجميع نشاطات المؤسسة.

ا/ في حال إنتاج المؤسسة للسلع: هي عملية الوصول إلى إنتاج سلع للمؤسسة ذات مستوى رفيع وأعلى بمواصفات وامتيازات متعارف عليها عالمياً.

ب/ في حالة إنتاج المؤسسة للخدمات: تعني عملية الوصول إلى رضا المستفيدين للخدمة الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة أو المنظمة، ومدى نجاح الموظفين في تلبية احتياجات المواطنين وطلبي الخدمة.⁹⁵

2/ الكمية: تعني قدرة الأفراد على تلبية المهام الموكلة لهم وتنماشى مع قدراتهم وكفاءاتهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية أو الفكرية والتي لا تقل أو تزيد عن ذلك، ويترتب عن الحجم العمل المنجز.

3/ الوقت: هو عملية استغلال الوقت في عملية أداء المهام الموكلة للموظف دون أن يزيد عن الوقت الذي منح له أو الوقت الذي يستغرقه العامل في تأدية واجباته في العمل، ويجب استغلاله استغلالاً صحيحاً؛ لأنّ الوقت كما هو متعارف عليه أنه يمضي دون توقّف، لذا يجب على الموظف أن يعرف مدى أهمية الوقت واستغلاله بطريقة أفضل، وهو من الموارد غير القابلة للتجديد.⁹⁶

4/ الالتزام: هو مجموعة من اللوائح التنظيمية والقانونية التي يجب على الموظف احترامها والعمل في حدودها دون اللجوء إلى اختراقها، وهذه القوانين عبارة عن أسس تأطير العاملين في كيفية تأدية المهام والأنشطة تحت لوائح قانونية وتتضمن ما هو مسموح به من سلوكيات وظيفية وما هو غير مسموح به داخل المنظمة، كما أنها تعبّر عن صورة المنظمة في بيئتها الخارجية وتقوم بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.⁹⁷

الشكل رقم (18): يمثّل مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية.

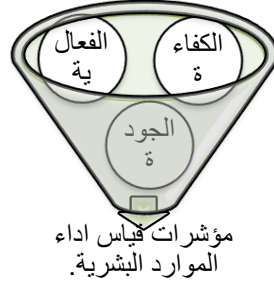
⁹⁵ سليمة بن حسين، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 219-220.

⁹⁶ نفس المرجع، ص. 220.

⁹⁷ سعيد سمير أبو جليدة، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، (رسالة لنيل

شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018)، ص. 13.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

ومن خلال ما تم ذكره سلفاً، بأنه لا يمكن القول أنّ هذه المؤسسة لها أداء فعّال أو أداء موردها البشري فعّال قبل أن نقوم بعملية قياس مدى تحسين الأداء ومدى نجاحه من خلال مجموعة من المؤشرات التي يركز عليها الأداء، وذلك من خلال قياس الفعالية، الكفاءة، الجودة، والوقت المستغرق في عملية تأدية المهام والأنشطة، وخاصة مدى التزامهم بالقوانين واللوائح التنظيمية التي رسمتها المنظمة داخلياً، كما أنّ المنظمة الحكومية تسعى دائماً إلى تحسين مهارات وقدرات الموظفين بهدف تحسين أدائهم من خلال مجموعة من التدريبات والتكوينات المستمرة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بهدف تحقيق فعالية الأداء وكفاءة العنصر البشري في عملية رفع مستوى الإنتاج للسلع مما يزيد من فعالية المؤسسة واستمرارها، أو عملية تحسين الخدمات الإدارية ذات الخدمات الفعّالة والجودة العالية وتحقق رضا المستفيدين من جهة ورضا المستخدمين للموارد البشرية من جهة أخرى، وتلبية احتياجات الأفراد بصورة جيدة وحسنة وفي وقت وجيز.

وبعد القيام بقياس أداء المورد البشري من طرف المؤسسة، فإذا تم اكتشاف هناك تذبذب بين أداء المورد البشري ونسبة الإنتاجية أو نسبة الخدمات العامة، فإنّ المؤسسة تتخذ إجراءات للتعامل مع الوضع أو تصحيح المشاكل والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها قبل فوات الوقت، لذا، فهناك إستراتيجيتين تتخذها المؤسسة: إستراتيجية تحسين الأداء، والثانية: إستراتيجية تطوير الأداء، فهاتان الإستراتيجيتان تختلفان عن بعضها البعض، بحيث:

✓ إستراتيجية تحسين الأداء: هي عملية تصحيحية وكشف المشكلة، والعمل على حلها والتخفيف من حدة المشكلة، والتي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء، وتقوم المؤسسة بوضع مجموعة من البرامج التدريبية وتنمية كفاءاتها وتدريبها بهدف تصحيح انحرافات الأداء التي تم كشفها عن عملية تقييم الأداء؛ فهذه الإستراتيجية تقوم على الموارد والإمكانات وتصحيح الأخطاء.⁹⁸

✓ إستراتيجية تطوير الأداء: هي عملية تطوير مستوى الأداء إلى أعلى مستوى من المستوى القبلي؛ أيّ أنه لم تكن هناك أيّ أخطاء أو انحرافات أو مشكلة في الأداء، بل إنه هناك أداء حسن، ومحاولة تطويره إلى أفضل، وبالتالي تفوق أداء الموارد البشرية للمؤسسة على أداء الموارد البشرية لمؤسسة

⁹⁸ حمود حمير، "أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية قسنطينة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد: 05، العدد: 01، ص. 333.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

أخرى، وهنا يمكن الوصول إلى تحقيق المنافسة بين المؤسسات، وهي عملية مستمرة وتدوم لفترات طويلة، وتقوم على النظم والإمكانيات الجديدة وأساليب حديثة في المؤسسة التي تحتاج إلى استثمارات.⁹⁹

ويمكن توضيح الفرق بين تحسين أداء الموارد البشرية وتطويره من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم: (07): يمثل المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء.

تحسين الأداء	تطوير الأداء
-يعالج عيوب الأداء الحالية. - يعتمد على الإمكانيات الذاتية للموارد البشرية بالاستعانة بفرق الصيانة المختصة. -لا يستغرق وقتا طويلا وتكلفته منخفضة.	-يبتكر مستويات أعلى لم تكن موجودة أصلا. - يعتمد على تكوين موارد بشرية مختصة في الابتكار والإبداع. - يستغرق وقتا طويلا وتكلفته باهظة.

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، " الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014)، ص. 284.

وقد أكد لويس غوميز Luis R. gomez وآخرون أنّ عملية تحسين أداء الموارد البشرية تترتب على مجموعة من الخطوات التي تم التوصل إليها، وهي كالآتي:¹⁰⁰

1/ استكشاف مشكلة ضعف الأداء:

تكمن عملية استكشاف مشكلة ضعف الأداء من خلال عملية تحديد أهم الأسباب والعوامل التي أدت إلى خلق فجوات في الأداء وتدني مستوى الأداء، والذي يمثل أبرز التحديات الخارجية والداخلية التي تعيق مسار المؤسسة في عملية تحقيق أهدافها المسطرة من قبل والوصول إلى القمة الاقتصادية، لذا، فإنّ مشكلة ضعف الأداء تترتب عن مجموعة من الأسباب كنقص في المهارات واليد العاملة الفعالة، نقص في الأساليب الحديثة، وفترات العمل طويلة، مما يجعل الموظف يتذمر من العمل ويحاول التكاسل على بعض المهام المنوطة له، وعليه، ولمعرفة مشكلة ضعف الأداء، يجب:

- تحديد أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى ضعف الأداء والنتائج المتوقعة في عملية تأثيره على إنجاح الأهداف المسطرة في المؤسسة.
- اكتشاف الأسباب السلوكية التي تترتب عن وجود صراعات بين العاملين والموظفين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تباطؤ الأداء.
- معرفة ماهية فجوة الأداء وما هي الأسباب التي أدت إلى ظهورها، وكيفية حلها؟.
- قد يكون هناك نقص في القدرات الفيزيولوجية أو الذهنية للموارد البشرية مما يجعل معظم الأفراد لا يستطيعون القيام بالمهام والأنشطة.

⁹⁹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، " الإدارة الاستراتيجية في الموارد البشرية"، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014)، ص. 278.

¹⁰⁰ Luis Gomez and others, Managing Human resources, 5th edition, Pearson education ,New Jersey, United States of America,2007,p-p 225-229.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

- عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية التي قد تحوز الدافعية لتحسين أسلوب الأداء للمورد البشري.
- عدم وجود بيئة عملية مثالية أو ظروف عمل جيدة، مثل: الآلات، النظام الإداري اللائق، الأنشطة الوظيفية.
- وعليه يجب على المؤسسة التي عرفت أن هناك تدنٍ في مستوى الأداء القيام بكشف ما هي أهم الأسباب والعوامل التي أدت إلى ذلك؟، ومن خلالها يمكن الوصول إلى الحل المثالي الذي يقوم بسد الفجوة وتحسين الأداء.

2/ تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء:

وهذه المرحلة تأتي بعد ما تم الكشف عن مجموعة من الأخطاء والمشاكل التي كانت السبب في تدهور الأداء، وعليه، فإن المؤسسة تقوم بجمع تلك الأسباب والعوامل والبدء في عملية تحليلها، واتخاذ أهم القرارات التي تخص عملية تصحيح المشكلة أو عملية الوصول إلى حل يناسب المشكلة، ويكون تحليل أسباب المشكلة من خلال:¹⁰¹

- التحقق من النقائص التي كشفها.
- طلب تقديم توضيحات على هذه النقائص.
- تحديد متطلبات الوظائف ومحاولة التذكير بها.
- تحديد الحلول المماثلة لحل المشكلة.

3/ وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل:

هي عملية تقوم بها المؤسسة بوضع خطة عملية تتماشى فيها الموارد البشرية بصفة عامة من موظفين ومديرين، بوصفها عبارة عن مجموعة من الحلول المقترحة والمناسبة لحل مشاكل ضعف الأداء، ومحاولة إزالة جميع العراقيل، وتكون هذه الخطة العملية من استنتاج الموارد البشرية؛ أي بإشراك الموظفين مع المدراء وليس من طرف الرؤساء والمديرين فقط، بل تكون عملية تعاونية وتشاركية، لتكون فعالية الخطة واضحة وهادفة.

4/ توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية:

لتحقيق عملية تحسين الأداء للموارد البشرية، لا بد من تحقيق عملية اتصالية رفيعة، وذلك من خلال تبادل الموظفين والمديرين لمجموعة من البيانات والمعلومات ومصادرهما وذلك لاختلاف مستويات العمل بين الموظفين حول مشكلة الأداء وضعفها، ويكون هناك تركيز على أسباب ضعف أداء الموارد البشرية وليس ما كان سببا في ضعف الأداء، ولذا يكون الاتصال في هذه الحالة فعالا لمحاولة إيجاد الأسباب التي أدت إلى ضعف الأداء ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها في وقت قصير وبتكلفة أرخص.

ومن خلال ما تم طرحه سابقا، فإن عملية تحسين الأداء للموارد البشرية وتحقيقها تتطلب الكثير من المجهودات التي تمنحها كل من الموظفين في المؤسسة والمديرين والرؤساء في المستويات العليا في المؤسسة من أجل الكشف عن مشكلة ضعف الأداء وما هي الأسباب التي أدت لظهور المشكلة؟ وكيفية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة، فإنجاح عملية تحسين الأداء مرتبط بنجاح عملية التواصل والاتصال التي تكون بين إدارة الموارد البشرية والمستويات الأخرى والعملية التشاركية في اتخاذ القرارات الصائبة وذلك بعد المشاورات والمحاكاة بين الأطراف داخل المؤسسة ومحاولة الإلمام بجميع

¹⁰¹Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, édition Presse polytechniques et universitaires romandes, Suisse, 1999, p.77.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة التي قد تكون السبب في ضعف الأداء، ونجاح عملية تحسين الأداء، لأنها تعود بالفائدة على كل الموظفين والمسيرين في المؤسسة.

الفرع الثالث: مفهوم فعالية الأداء:

يمكن تفسير فعالية الأداء من خلال مجموعة من المداخل النظرية التي قامت بشرح ما معنى فعالية الأداء، وهي ما يلي:

1/ المدخل النظري التقليدي: ينقسم المدخل التقليدي إلى مدخلين وهما:

● مدخل العمليات الداخلية: يفسر مدخل العمليات الداخلية فعالية الأداء في عملية الاهتمام بالعنصر البشري، بحيث يكون الفرد العامل في المنظمة يتحلى بروح العمل وحبه له، والتعاون مع العاملين الآخرين أين يشكلون فريق عمل ويتعاونون على إنتاج خدمات أو منتج ذو جودة وذلك من خلال توفير كل المستلزمات التكنولوجية لهم؛ وذلك لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بينهم وتبادل المعلومات والبيانات ووضع التقارير بصفة سلسلة، إذن، فالمدخل التقليدي ينادي بضرورة وجود مناخ منظم داخل المنظمة وإزالة كل العقبات والمعوقات التي تكون ضد رضا الموظف بهدف تحقيق ميزة الولاء للموظف ودافعيته على حب العمل؛ أي أن المدخل التقليدي يهتم برضا المورد البشري بشكل كبير.

● مدخل تحقيق الأهداف: هنا يمكن تفسير فعالية الأداء بالاهتمام بمخرجات المنظمة والنتائج المتوصلة بعد مدة زمنية من العمل على خطة مبنية بشكل مدروس، وعليه تقوم المؤسسة بتقييم النتائج المتوصلة بالأهداف الموضوعية من طرفها.

2/ المدخل النظري المعاصر: ينقسم المدخل المعاصر إلى اتجاهين وهما:

● مدخل أطراف التعامل: وهو أن يكون للمنظمة طرفان في التعامل معها، وهما أصحاب المصلحة في بقاء المنظمة وتطورها، وأصحاب المصالح المتعاملين معها، مثل: المستهلكين، المديرين، الحكومة، وهذا ما يصعب من عملية تقييم الفعالية، وذلك بسبب تعدد الأطراف المتعاملة في المنظمة، لذا فهذا المدخل قد وضع مجموعة من النماذج التي يمكن أن تساعد المنظمة في عملية تقييم الفعالية:

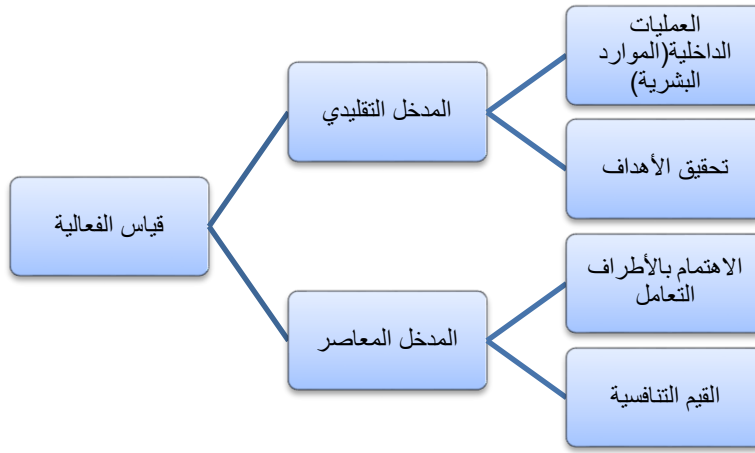
- النموذج النسبي: إعطاء نسب متساوية للأطراف المتعاملة.
- نموذج القوة: يتم من خلال هذا النموذج تحديد الأطراف الأكثر قوة، ومحاولة تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته.
- نموذج العدالة الاجتماعية: محاولة إيجاد الأطراف التي تتصف رضا أقل ومحاولة تحقيق أهدافه وإشباعها.
- النموذج التطوري: تختلف حسب المراحل التطورية لأطراف المتعامل.
- مدخل القيم التنافسية: وهو يعني بأنه لا يوجد معيار واحد لقياس مدى الفعالية، بل هناك العديد من المعايير وذلك باختلاف التوجهات، لذا:
- التوجه الداخلي: وهو التركيز على الموارد البشرية وتحقيق رضاهم والاهتمام بكيفية تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم.
- التوجه الخارجي: يعني اهتمام المنظمة بمركزها في معاملاتها مع البيئة الخارجية، أو معاملاتها مع المجتمع أو المنظمات الأخرى في عملية تنمية العلاقات بين الأطراف الداخلية والخارجية.
- الهيكل الجامد: يعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
- الهيكل المرن: يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغيير من فترة إلى أخرى.

ويقوم هذا المدخل على إعطاء أربع نماذج أخرى لقياس الفعالية وذلك من خلال توجه الإدارة ونوع الهيكل، لذا نجد أهمها:

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

- نموذج العلاقات الإنسانية: ويكون هدفها تحسين وتطوير الموظفين ورفع رضاهم في العمل.
- نموذج النظام المفتوح: تهتم المنظمة من خلال هذا النموذج بعملية تحقيق النمو والحصول على الموارد في البيئة الخارجية وتنمية علاقات طيبة مع أطراف المتعاملين في المنظمة.
- نموذج الهدف الراشد: وذلك باستخدام هيكل جامدة، وتهدف المنظمة إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة وتحقيق الربح وذلك من خلال وضع خطط مدروسة واستراتيجيات.
- نموذج العمليات الداخلية: الاهتمام بتحقيق الاستقرار الداخلي في وضع آليات حديثة في عملية الاتصال والمعلومات.¹⁰²

الشكل رقم (19): يمثل المداخل النظرية لقياس الفعالية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

لا يمكن قياس مدى فعالية أداء المورد البشري، دون التعرف على المعايير والمؤشرات التي تساهم في معرفة مدى تحقيق الفعالية في المؤسسة، لذا فهناك مجموعة من المداخل التي تهتم بالمورد البشري في عملية تحسين قدراته وتطوير وتحقيق رضاه، فهذا يؤدي إلى تحقيق فعالية في الأداء؛ لأن حبه في العمل يزيد من دافعيته للإنتاج وتحقيق الربح، كما أن المؤسسة لا تعتمد على المورد البشري فقط، بل تتعدى إلى عملية قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المدروسة من قبل، وهذا عن الاتجاه التقليدي، أما من الاتجاه المعاصر والحديث، فإنها تقوم بقياس مدى تحقيق الفعالية من خلال الأطراف المتعاملين مع المؤسسة وذلك بالبحث والنظر الدقيق في الطرف الأكثر قوة ومكانا لتحقيق أهدافه وإشباع احتياجاته، والقيم التنافسية التي تهتم بالمورد البشري ومكانة المنظمة في البيئة الخارجية ومدى تكييفها وسعيها لتحقيق الأهداف الربحية.

المطلب الثاني: أثر رقمنة الموارد البشرية على عملية تقييم فعالية الأداء.

تعد الرقمنة نتاج أو حوصلة من المكونات المنتجة لمصطلح الرقمنة وتتمثل في مجموعة من الأشخاص والبيانات والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وكلها تصب في مجرى واحد وهو تحسين وتطوير الأداء، ومساعدة صناع القرار في المؤسسة على اتخاذ القرار السريع وذلك بعد تزويدهم بالمعلومات والبيانات في الوقت المناسب والقصير¹⁰³، ويمكن القول بعبارة أخرى بأنها الآليات

¹⁰² علي عبد الهادي مسلم، "تحليل وتصميم المنظمات"، (دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب، س، ن)، ص ص . 171-179.

¹⁰³ Armand Dayan, Manual de gestion, 2ème édition, AUF, Paris, 2004, P 224.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

والتطبيقات الحديثة والبرامج التكنولوجية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء في المنظمة،¹⁰⁴ وعليه، فإنّ عملية تقييم الأداء وفعاليتها للمورد البشري في المؤسسة يتطلب مجموعة من المؤشرات والمعايير اللازمة توفرها في المؤسسة، وذلك للابتعاد عن الميل الذاتي في عملية التقييم، لتكون عملية شفافة في عملية القياس والعمل على تطوير وتحسين الأداء للمورد البشري بهدف تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعية من قبل.

وتستعين المؤسسة بعملية تقييم الأداء في المؤسسة باعتباره نوعاً من أنواع الرقابة التي يتم الأخذ بها والعمل بها بصفة متكررة ودورية؛ أي في كل الأوقات، فهناك أنواع من الرقابة أو التقييم إن صح التعبير، فتتمثل في التقييم أثناء العمل أو في موقع التنفيذ ويسمى هذا التقييم بالرقابة المتزامنة؛ أي تتم في فترات العمل أين يكون الموظف في مكان وزمان ويشغل وظيفته، فهناك نوع آخر وهو تقييم الأداء في نهاية السنة أو نهاية الأعمال المنجزة في فترة مدتها سنة ويسمى هذا التقييم بالرقابة اللاحقة، ثم تأتي مرحلة، حيث يتم الكشف عن الأخطاء التي تم الوقوع فيها أثناء العمل أو بعد سنة من العمل ليتم وضع معايير جديدة للسنة القادمة، ومن الآليات التي تحتاجها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم والرقابة على أعمال وأداء المورد البشري هي أنظمة معلوماتية تساعد على معرفة كل المعلومات والبيانات المتمحورة حول المورد البشري وأدائه.

لذا، ففي كل عملية تقييم أو رقابة تقوم بها المؤسسة عليها الاستعانة بالأنظمة المعلوماتية أو الأجهزة الرقمية التي تقدم كل المعلومات والبيانات لكل عامل في المنظمة مما يسمح بالتنفيذ عملية التقييم والعمل على الكشف ما إذا كان العامل أو الموظف قد حقق الأهداف الموضوعية والمطلوب منه تحقيقها. على عكس السنوات الماضية قبل ظهور التكنولوجيا والرقمنة كانت عملية التقييم تتم على مستوى الإدارة العليا على الإدارة السفلى؛ أي تتم من قبل المدير أو رئيس القسم الذي يقوم بتقييم أداء الموظف في المستويات الدنيا، فإذا كانت علاقة الموظف بالمدير جيدة؛ فإنه سوف يتم تقييمه بأعلى الدرجات، أما إذا كانت علاقته متذبذبة، فإنه يحصل على أدنى الدرجات ويتم تحويله.

ولكن الآن بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات بات الأمر مختلفاً عما سبق، فإنّ عملية تقييم الأداء تتم على مستوى الفرد؛ يعني أنكل فرد في المؤسسة يستطيع تقييم نفسه بنفسه بحيث تقوم المؤسسة بتوزيع الأهداف الموضوعية على أفراد العاملين في المنظمة وذلك حسب تخصصهم ومستواهم، وهنا يمكن للفرد أن يقيم نفسه دون لجوء المدير إلى ذلك بحيث تتم مقارنة الأعمال التي تم تنفيذها والنتائج المحصلة مع الأهداف الموضوعية، وذلك قبل أن يتم تقييمه من طرف رئيسه على نسبة الإنجاز التي حققها، وهذا ما يسمى المراقبة الذاتية أو التقييم الذاتي.

إذن، فنظام تكنولوجيا المعلومات يحتوي على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يتم من خلالها تقييم الفرد ذاته بذاته، وذلك باستخدام نظام تكنولوجيا المعلومات، إذ تكون كل البيانات والمعلومات مسجلة ويسمح بمتابعة كل الخطوات والعمليات بصفة مستمرة ودورية، وبإمكانه الكشف عن الاختلالات والانحرافات التي يمكن الوقوع فيها ومعالجتها قبل فوات الأوان.

وهذا يكون بمنزلة قدرة حديثة من قدرات الأفراد في عملية تقييم أداءهم والكشف عن الخلل أو نقاط الضعف التي تمكنه من تحسين وتطوير قدراته الضعيفة واستبدالها بقدرات مؤهلة، وذلك بتقييم نفسه في فترات العمل؛ أي يمكن أن يقوم بتنفيذ الوظيفة المطلوبة منه، وفي الآن نفسه، يقوم بتقييم عمله

¹⁰⁴ جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003)، ص. 530.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

بالنتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة، فهو تقييم متلائم، أما التقييم اللاحق وهي الرقابة اللاحقة، حيث تقوم المؤسسة بتقييم كل الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك من خلال استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تقوم بجمع المعلومات والبيانات التي تم تحصيلها من طرف رؤساء الأقسام أو المنظمة وفحصها وتحليلها بالاستعانة بالمؤشرات والمعايير المحددة، ثم مقارنة النتائج المتوصل إليها بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ومدى تحقيقها وتجسيدها، ومن ثم وضع التقارير عن التقييم المعمول.¹⁰⁵

ومن خلال التقارير التي وضعت من طرف المؤسسة وذلك بعد نجاح عملية تقييم أداء المورد البشري، فإنه يمكن أن نستنتج بعض الاختلالات والانحرافات التي يجب تصحيحها قبل فوات الأوان، فالرقمنة أو نظام تكنولوجيا المعلومات الذي يساهم في تقييم الأداء قد يساعد الإدارة أو المؤسسة على قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في الوظيفة الموكلة له أو تحويله إلى وظائف أخرى، كما تمكنها من تحديد نقاط قوة أو ضعف الأداء للأفراد وتوفير لهم التدريبات اللازمة الفعلية في تحسين وتطوير قدراتهم، كما أنها تساهم في توظيف الأفراد واختيارهم لشغل الوظائف المناسبة؛ أي الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك حسب مجال تخصصه وقدراته ومنح التقديرات والترقيات على أساس مهاراته في الأداء، كما تساهم أيضا الرقمنة في سهولة اتخاذ القرارات وصنعها.¹⁰⁶

ومن خلال ما تم ذكره نستخلص، فإن الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل كبير على فعالية أداء المورد البشري، بحيث تمكن الفرد من تقييم نفسه بنفسه دون تقييمه من طرف المؤسسة وقدرته على تحسين وتطوير أدائه، وهذا ما يجعل تقييم الأداء أكثر فعالية وجدية.

المطلب الثالث: أثر رقمنة الموارد البشرية على الأداء العام للمديرين.

جاءت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي بكل أنواعه بتغييرات كثيرة على العملية الإدارية أو على الجهاز الإداري، حيث تم التأثير على الوظائف الإدارية للمدير وذلك من خلال قدرة تكنولوجيا المعلومات على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها وإيصالها إلى الجهات المختصة أو الجهات المحتاجة لها، وقد ساهمت بشكل كبير على تحسين الأدوار التي يقوم بها المديرون: كالأدوار المتعلقة بالعملية الاتصالية بينهم وبين الأفراد العاملين في المستويات الدنيا، أو المهام التي تترتب عن صياغة وصنع القرارات التي تخص المنظمة، خاصة تلك القرارات التي تصب في مجالات والوظائف التخطيطية، التنظيمية، القيادية، وحتى الوظائف الأخرى، مثل: الرقابة والمتابعة والتقييم، وقد مرت هذه الأخرى بالرقمنة مما جعل مهمة هذه الوظائف سهلة وسلسة وتم تطويرها مما يسهل على المديرين شغلها؛ وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات ورقمية الأجهزة الإدارية وتوفير التقنيات والبيانات الرقمية، وهذا ما يتيح فرص النجاح للمنظمة في البيئة الخارجية وتحقيق المنافسة، بحيث ساهمت الرقمنة في تطوير وتحديث طرق التخطيطية وذلك باستخدام المديرين لتكنولوجيا المعلومات في جمع البيانات وتحليلها وذلك دون تعب أو جهد أو أخذ وقت كثير في عملية التخطيط، وتبادل تلك المعلومات بالعملية الاتصالية الرقمية بين المديرين بصفة منظمة ومنسقة بين مختلف المستويات الإدارية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، كما أنّ هذه العملية قد تتبعها عملية الرقابة، أين يتم تقييم العمليات الإدارية، إن حققت الأهداف أم لا، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، فكانت هذه الأخيرة عبارة عن أيادٍ رقابية رقمية، بحيث يستعين المدير في عملية الرقابة والمتابعة بأدوات رقمية حديثة لقياس النتائج المتحصل عليها وتقييم

¹⁰⁵ زواوي صورية، تومي ميلود، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 07، ص. 17.

¹⁰⁶ نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط. 02، (دار الأمة، الجزائر، 2011)، ص. 37.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

الأداء والكشف عن الانحرافات والأخطاء والمشاكل التي تقع فيها الموارد البشرية والتي تعاني منها المؤسسة، فيتم معالجتها بسرعة وذلك بأخذ المديرين مجموعة من البدائل يتم تحديدها من قبل، أو يتم تنبؤ المديرين بالمشاكل التي يمكن الوقوع فيه وذلك من خلال الاستخدامات الأكثر للأجهزة الحديثة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، فهذه الأخيرة تزيد من فرصة تحسين وتطوير قدرات ومهارات المديرين في عملية التنبؤ وطرح رؤى استشرافية بمستقبل المنظمة.

كما أنّ تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت بشكل كبير في تغيير المكاتب التقليدية البطيئة إلى مكاتب عصرية سريعة في تأدية المهام المطلوبة في عملية الاستجابة لمطالب سوق العمل أو متطلبات المجتمع وتقديم الخدمات وتلبية الاحتياجات، فقد تم تطوير المكاتب الإدارية، أين أصبحت البيانات والمعلومات تنقل من محطة إلى أخرى دون عناء، بل تتم بالصور والصوت في زمن قصير وذلك من خلال الاتصال الرقمي الذي يسهل عملية الاتصال بين المديرين والعاملين والموظفين في المستوى الأدنى، في عملية إرسال التقارير والمعلومات وذلك باستخدام الحواسيب وشبكة الإنترنت.

لذا، أطلق على المكاتب بالمكاتب المتنقلة والمتجولة، بمعنى أنه يمكن إنجاز الأعمال خاصة بالنسبة للمديرين يمكن القيام بأعماله في المنزل دون القدوم إلى مكان العمل أو موقع المؤسسة، بل يكفي بإرسال إيميلات أو نصوص عبر البريد الشخصي أو المهني المرتبط بالمؤسسة والمسائلة عن كل الأمور التي تتعلق بالمنظمة ويكون الرد عليه على شكل تقارير يومية حول النتائج المتحصل عليها في اليوم، فيتمكن المدير من متابعة أنشطته عن بُعد دون التقرب للمصلحة ومراقبة ومتابعة وتقييم أداء الموارد البشرية بشكل فوري دون شقاء أو تكلفة وتكون بصفة سريعة، كما يمكن إنجاز صفقات وعقدها بين الأطراف الخارجية للمؤسسة دون التنقل، بل يكفي بالقيام بمؤتمرات افتراضية وتكون بالصوت والصورة.¹⁰⁷

المطلب الرابع: أثر رقمنة الموارد البشرية على الأداء العام للمنظمات.

تؤثر الرقمنة على جميع الموارد المتعلقة بالمنظمة سواء الموارد البشرية، الموارد المادية، بحيث تم إدخال الرقمنة في المؤسسات والحكومات والمنظمات، فكانت تنادي بعملية تغيير العمليات التقليدية بالعمليات الحديثة، وكانت أول فئة تبنى هذا التغيير هي فئة الموارد البشرية بحيث تم توفير كل الآليات والمستلزمات التي يحتاجها الفرد في أنشطته ووظائفه واستعمالها بهدف التقليل من الوقت والجهد، لذا بعد أن تم رقمنة الموارد البشرية فقد تم تعميمها إلى أن تصل إلى رقمنة المنظمة بأكملها، حيث إنّ هذه الأخيرة قد تأثرت بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، لذا نجد أنّ تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الأداء العام للمنظمة، وذلك من خلال ما يلي:

- تحسين كفاءة العمليات: هي عملية تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية حديثة بحيث يتم استخدام تقنيات وبرامج حديثة لتنفيذ العمليات والخدمات والوظائف اليومية بشكل سريع وذو كفاءة وفعالية في الأداء، مثل: التوظيف، تقييم الأداء، إدارة الرواتب، فباستخدام الرقمنة تصبح العمليات سريعة وغير مكلفة ودون جهد وتقل من الأخطاء والانحرافات.

¹⁰⁷ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالب، "الإدارة والأعمال"، ط. 04، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014)، ص ص. 298-301.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

- تطوير الموظفين: هو عبارة عن تمكين المنظمة من توفير فترات تدريبية للموارد البشرية ودورات من أجل تطوير مهارات الموظفين، وقد تكون هذه البرامج التدريبية تقدم عن طريق الإنترنت عن بُعد؛ مما يساهم في تعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم.¹⁰⁸
 - تحسين الوصول للمعلومات: هو عبارة عن تمكين المنظمة من الاحتفاظ بمعلومات وبيانات ومهارات والتدريبات الموارد البشرية في قاعدة بيانات إلكترونية، يمكن الوصول إليها واستعادتها واستخدامها إن كانت الحاجة إليها في زمن قصير ودون تكلفة، وسهولة اتخاذ القرارات.
 - تعزيز التواصل والتعاون: تستخدم تكنولوجيا المعلومات والرقمي بكل أساليبها وتقنياتها الحديثة في سهولة عملية الاتصال بين الأفراد العاملين المنظمة وتبادل المعلومات باستخدام الاتصال الرقمي، مثل: البريد الإلكتروني، مواقع التواصل، والتعاون بين الأفراد في عملية اتخاذ القرارات المناسبة لتطبيق المشاريع وتحقيقها.¹⁰⁹
 - تحسين إدارة الأداء: يمكن الإدارة الرقمية للموارد البشرية تقديم تسهيلات حول عملية تقييم الأداء، وتحقيق الأهداف، والمقارنة بين الأهداف الموضوعية والنتائج المتوصل إليها.¹¹⁰
 - تحسين تجربة الموظفين: هي عبارة عن تقديم تسهيلات للمورد البشري في تقييم نفسه وطلب إجازات وسهولة التواصل مع مختلف الإدارات في المؤسسة، كما أنها توفر منصات ذاتية في إدارة بياناتهم الشخصية.¹¹¹
- ومن خلال ما تم ذكره، فإن نظام تكنولوجيا المعلومات والرقمية بكل أنواعها وأهدافها يصب حول رقمنة المنظمة، وذلك من خلال تحسين وتطوير أدائها العام باستخدام مجموعة من التقنيات الحديثة والأساليب الرقمية في المنظمة؛ مما يساهم في تطوير مهارات الموظفين في تلبية مهامهم والحفاظ على بياناتهم الشخصية واسترجاعها وسهولة تبادل المعلومات والبيانات فيما بينهم وتحقيق صفة التعاون بينهم لحل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنها تسعى إلى تحقيق الأداء الفعال والعام للمنظمة.

المبحث الرابع: تقييم رقمنة إدارة الموارد البشرية الرقمية مع تبيان تحدياتها.

تناولنا في المباحث السابقة أهمية الرقمنة ودورها في تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية وتحديثها باستخدام موارد تكنولوجيا حديثة والتي تتميز بصفة رقمية في كل أساليبها وتقنياتها التي تساهم وتساعد الموارد البشرية بشكل كبير في تلبية الوظائف المنوطة إليه بدقة وفعالية وسرعة في الأداء، كما أنها ساهمت في تغيير وظائف الموارد البشرية التقليدية إلى وظائف حديثة رقمية تتصف بالمرونة، بالإضافة إلى إدخال الرقمنة في البرامج التدريبية بهدف تسهيل عملية تطوير وتنمية قدرات الموظفين والعاملين، فهذه الأخيرة تتميز بالكثير من الإيجابيات التي تعود بالفائدة على المورد البشري والمؤسسة والعملية الوظيفية، إلا أن لها مجموعة من السلبيات والتحديات التي تعيق مسار مشروع الرقمية في المؤسسة وتعيق المورد البشري في تنمية مهاراته وتطوير قدراته، إلا أن المؤسسة الرقمية تسعى دائما إلى توفير مناخ ملائم في تحقيق نجاح الرقمنة دون انحرافات.

¹⁰⁸ محمد قريشي، عادل بومجان، محمد رشدي سلطاني، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات ودورها في تطوير الإدارة"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص. 65.

¹⁰⁹ خيرة بن يمين، نشأت ادوارد ناشد، احمد زادي، "دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية"، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، العدد: 07، 2019، ص. 55.

¹¹⁰ ناصر قرط، سهام لعشب، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد: 06، 2023، ص. 25.

¹¹¹ خيرة بن يمين، نشأت ادوارد ناشد، احمد زادي، مرجع سبق ذكره، ص. 57.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

المطلب الأول: إيجابيات رقمنة إدارة الموارد البشرية.

تتميز رقمنة الموارد البشرية بالكثير من الإيجابيات التي تعود بالإفادة على المؤسسة والموظف والعملية الإدارية في المؤسسة، لذا ومن هذا المنبر، يمكننا سرد بعض الإيجابيات:

- تساهم في تحسين مهارات المورد البشري في عملية تنفيذ الوظائف المنوطة له.
- تساعد في قدرة تقييم أداء الموظفين ذاتيا أو من طرف المؤسسة.
- تحسين خدمات وعمليات الموارد البشرية والسعي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- رقمنة البرامج التدريبية بهدف تسهيل عملية توفير برامج تدريبية للموظف باستخدام موارد وتقنية تكنولوجية.
- تسهيل عملية استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية جديدة في المؤسسة.
- تسعى إلى تحقيق اتصال متكامل بين مختلف الوحدات الإدارية دون اللجوء إلى التقرب إلى المصلحة المراد التعامل معها.
- سهولة حفظ المعلومات والبيانات واسترجاعها مرة أخرى عند الحاجة إليها مما يساعد الموظف في الحصول على المعلومة.
- تغيير أسلوب العمل في المؤسسة من خلال تغيير ورقمنة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تسعى إلى القضاء على مظاهر الفساد الإداري، مثل: المحسوبية والولاءات وصلة القرابة.
- التقليل من استخدام الوثائق الورقية وحفظ المعلومات في الأرشيفات الورقية واستبدالها بالأرشيفات الإلكترونية، والوثائق الإلكترونية.
- تشجيع الكفاءة والفعالية للموارد البشرية في الابتكار والإبداع.
- تساهم في رفع مستوى الإنتاجية من خلال تحسين جودة ونوعية المنتج لزيادة القيمة التنافسية.¹¹²

المطلب الثاني: سلبيات رقمنة إدارة الموارد البشرية.

مهما كانت إدارة الموارد البشرية تتصف بالرقمنة وأن لها فائدة كبرى على الجهاز الإداري للمؤسسة بما فيها الموظف والمؤسسة معا، إلا أنّ هناك بعض الجوانب السلبية التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية الرقمية، ومن بين هذه السلبيات نجد ما يلي:

- وجوب توفير قاعدة أساسية وبنية تحتية قوية من تقنيات رقمية لنجاح العملية التحويلية.
- عدم احترام شعور الموظفين؛ لأنها تتجرّد من كلّ الأحاسيس الإنسانية إزاء طبيعة الموظف وعدم احترام ظروفهم المعيشية والاجتماعية.
- هناك فئة في المجتمع لا يتمتعون بالوعي الكافي لاستخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية.
- تعاني بعض المناطق النائية من نقص شبكة الإنترنت؛ مما ينعكس على مسار التحول الرقمي في الإدارات والمؤسسات خاصة المؤسسات العمومية.¹¹³
- نقص في مهارات الموارد البشرية، حيث لم يتوصلوا إلى المهارة الكافية في استخدام تكنولوجيا وتقنيات الرقمية، لأنّ هناك من يخاف من استخدام هذه التقنيات.¹¹⁴

¹¹² بلكعييات مراد، الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورهما في تطوير الاستثمار، مجلة المفكر، المجلد: 18، العدد: 01، جوان، 2023،

ص.37.

¹¹³ نفس المرجع، ص. 38.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

المطلب الثالث: تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية.

في ظل التطور السريع لتكنولوجيا رقمنة إدارة الموارد البشرية واستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية والموارد الرقمية في شغل وظائف الإدارية والإنتاجية، وحتى السلوكية للموظف، لذا، فإن المؤسسة التي هدفها تحقيق الرقمنة الكاملة والشاملة لكل ميادينها وجوانبها ومستوياتها، تعاني دائما من تحديات ومعوقات تعيق مسارها التحولي؛ لأنها تعتبر قفزة تحويلية وتغييرية عما كان من قبل، لذا ومن هذه الزاوية، يمكن عرض بعض تحديات ومعوقات رقمنة إدارة الموارد البشرية، وهي كما يلي:

- هناك مقاومة للتغيير لدى بعض الموظفين الذين لا يتقبلون هذا التحول والذي يجد صعوبة في التكيف مع هذه التغييرات خاصة وأنها تتطلب تنمية مهاراته في استخدام التقنيات الحديثة.
- مع الانتشار الواسع للرقمنة واستخدام الكثير للتقنيات الرقمية في كل المعاملات الإدارية أو في إدارة الصفقات؛ فهناك احتمالية في نقص الخصوصية وأمن البيانات.
- هناك نقص في المهارات والقدرات لدى بعض الموظفين والعاملين في المؤسسة لعدم تدريبهم الكامل في استخدام الموارد المادية الرقمية الحديثة.
- تكلفة كبيرة في توفير موارد وتقنيات حديثة لتطوير تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.¹¹⁵
- عدم وجود الوعي الكافي لدى الموظفين لدمجهم مع عملية الرقمنة والتكيف والتأقلم على استخدام وتطبيق الرقمنة في المؤسسات والمنظمات.
- هناك نقص في الموارد المالية للإحاطة بكل مستلزمات التحول الرقمي في المؤسسة.
- عدم توفر موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية والقدرة العالية في استخدام تقنيات الرقمنة لإنجاح التحول الرقمي.¹¹⁶
- قلة نسبة اختيار وتعيين موظفين جدد لعدم قدرتهم على شغل بعض الوظائف التي تحتاج إلى فعالية وقدرة عالية في تسيير تقنيات الرقمنة، لذا نجد دائما هناك نقصا في الموارد البشرية وطلبا متزايدا على الوظيفة.
- استبدال طريقة استقطاب واختيار وتعيين المرشحين الجدد أو الموظفين من طريقة تقليدية إلى طريقة رقمية، مما يتطلب استقطاب المواهب الرقمية لتحقيق أهداف المنظمة الرقمية.¹¹⁷
- لا بد من إعادة هيكلة المنظمة أو المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات والتطورات الرقمي في ظل التحول الرقمي.

¹¹⁴ أميرة جقاوة، بهاز جيلالي، "نماذج وتجارب عالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي: التجربة الجزائرية، تجارب دولية وعربية رائدة، تجارب أجنبية رائدة"، الملتقى الوطني عن بعد حول " جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: رهانات وتحديات/تقييم الواقع واستشراف المستقبل"، يومي 08 و 09 نوفمبر 2023، ص.28.

¹¹⁵ دون اسم، "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: تأثير التكنولوجيا على توظيف وتدريب الموظفين"، موقع إلكتروني شخصي، يوم 2025/02/28، على الساعة 01:09.

<https://e-invoice.io>.

¹¹⁶Capgemini Consulting. »using digital tools to unlock hr's true potential. Available at 28/02/2025,at,01:21.

<https://www.capgemini.com>.

¹¹⁷بندر عمر الأحمد، "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة"، مرجع سبق ذكره، ص. 412.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

● التحويل من عمليات وظيفية تقليدية إلى عمليات وظيفية إلكترونية رقمية؛ مما يؤدي إلى قدرة انخفاض في جودة العمليات وذلك للتغيير الذي طرأ على كل الهيئات والجهاز الإداري للمؤسسة وذلك بسبب إدخال تكنولوجيا المعلومات والرقمية الحديثة لكل التقنيات والأساليب المعمول بها في المؤسسة.¹¹⁸

المطلب الرابع: استراتيجيات لمواجهة تحديات رقمته إدارة الموارد البشرية.

رغم المعوقات والتحديات التي تعيق مسار الرقمية أو التحول الرقمي بصفة عامة في تجسيده وتطبيقه في إدارة الموارد البشرية، إلا أنّ المؤسسة أو المنظمة الرقمية تسعى دائماً إلى خلق حلول أو استراتيجيات مناسبة لحل المشكلات أو تصدي للتحديات التي تواجهها، ومن هذا المنبر يمكن التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات، وهي كالآتي:

إستراتيجية التدريب: وهي عبارة عن إستراتيجية عملية تساهم في تقديم برامج تدريبية متنوعة تسعى إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين والعاملين في المؤسسة الرقمية بهدف التأقلم والتكيف مع الوضع الحالي الرقمي بالإضافة إلى قدرتهم على الابتكار والإبداع على خلق منتجات جديدة وحديثة أو تجويد المنتجات السابقة ورفع من نوعيتها وجودتها.

إستراتيجية التحفيز: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المنشودة سواء في رفع مستوى الإنتاجية أو تقديم أحسن الخدمات الإدارية، لذا نجد -هنا- أنّ المحرك الأساسي لهذه العملية هو المورد البشري، لذا يجب على المؤسسة أو الشركة أن تقدّم مجموعة من الحوافز المادية، النفسية والسلوكية بهدف زيادة رغبة الموظف في العمل بذل جهد أكثر مما كان من قبل؛ لأنه يتلقى اهتماماً من طرف المؤسسة العامل فيها ويكون رد الاعتبار لها عن طريق رفع مستوى الإنتاج أو التكيف مع التغيرات وترك ما يسمى مقاومة التغيير.

إستراتيجية بناء فريق عمل: والمقصود به ظهور الرقمية في المؤسسة التي تنادي إلى العمل على شكل فريق، لأنّ العمل في فريق يساهم بشكل كبير ومباشر على استمرارية المؤسسة وفعاليتها، وعدم أخذ وقت كبير في شغل وظيفة ما، بل بالعكس يكون هناك تعاون بين الأفراد العاملين في الفريق وإنهاء العمل يكون في وقت قصير وبذل جهد قليل، وتزرع فيهم روح التعاون وحب العمل في فريق واحد ومتكامل ويدفع بعجلة رفع مستوى الإنتاجية واستمرارية المنظمة وفعاليتها، كما أنها تبقى قوة فاعلة وذلك لدخول المؤسسة إلى عالم التنافسية والاقتصاد الرقمي.¹¹⁹

خلاصة الفصل الثاني:

ومن خلال ما تم ذكره سلفاً، نصل إلى أنّ المورد البشري هو العنصر الأساسي في العملية الإدارية وفي المؤسسة؛ كونه المحرك لكل العمليات والصفقات التي تنتجها المنظمة، لذا يجب الاهتمام

¹¹⁸ خيرة بن يمينه، ناشد داوود، احمد زادي، "دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية"، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بن سويف، المجلد: 07، العدد: 12، 2019، ص. 91.

¹¹⁹ ياسر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجا، الجزائر، 2019، ص. 209.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع والتحديات.

بالمورد البشري وتوفير كل الاحتياجات والموارد المادية والنفسية التي تساعده على تنفيذ الوظائف المنوطة له.

ومن ثَمَّ، فبظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال جاءت بالكثير من التغييرات والتطورات خاصة التي وقعت على إدارة الموارد البشرية، حيث كانت هذه الأخيرة تنادي بالزامية تغيير المورد البشري التقليدي بالمورد البشري الحديث، وذلك من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية لتنمية قدراته وتحسين وتطوير مهاراته في توظيف أساليب وتقنيات حديثة، مثل: الحواسيب، برامج إلكترونية، برمجيات، ... الخ، وذلك لتسهيل تقديم خدماته وتسهيل عملية تنفيذ المهام بطريقة سلسة وسريعة وغير مكلفة ودون تضيق وقت وجهد.

فرقمنة الموارد البشرية كانت إيجابية على أفراد والموظفين ورؤساء الأقسام والمديرين، وذلك من خلال تسهيل عملية توظيفهم بالاستعانة بالاستقطاب الرقمي الذي يكون عبارة عن نشر إعلانات عن الوظائف الشاغرة ليكون ترجمة لنقص للموارد البشرية أو نقص في المهارات، وتمكنهم من اجتياز المقابلة إلكترونياً عن بُعد دون اللجوء إلى التقرب إلى المصلحة، فيكون الاختبار على شكل مقابلة شفوية يجتازها المرشح إلكترونياً، ومن ثم يكون عملية الاختيار للمرشح المؤهل وتعيينه وتوظيفه في الوظيفة والمجال الذي يتناسب مع قدراته المهنية والفكري، لذا يمكن القول بأن الرقمنة ساهمت بالكثير في تغيير أسلوب توظيف للموارد البشرية في المؤسسة، أي التغيير من الوظائف التقليدية التي تتصف بالجمود والبطء في اختيار المورد البشري على عكس الرقمنة التي قامت بتقديم مساعدات ومرونة وسلاسة في التوظيف والابتعاد عن الولاءات وصلة القرابة ويكون الاختيار على حساب المهارات والقدرات المتوفرة عند المرشح، كما أنها تبني صلة تعاونية بين الموظفين وسهولة الاتصال بينهم وبين الإدارات العليا من خلال تحويل وإرسال التقارير بصفة فورية.

ورقمنة إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تجسيد استراتيجيات حديثة تؤدي إلى تحسين وتطوير فعالية أداء المؤسسة والفرد بهدف تحسين وتطوير الإنتاج والخدمات المقدمة لأفراد المجتمع، ومن أجل بقاء المؤسسة في مكانتها الاقتصادية وتحقيق التنافسية الاقتصادية، لا بد للمؤسسة أن تقوم بعملية تقييم أداء موظفيها بطريقة فورية وتسمى بالرقابة المتزامنة، حيث تمكن الفرد العامل من القيام بتقييم نفسه بنفسه وذلك بمقارنة الأعمال المنجزة والنتائج المحققة بالأهداف الموضوع من قبل المؤسسة والمعطاة له مسبقاً، ورقابة لاحقة وهي بعد إنهاء إنجاز المهام في مدة سنة، فيكون التقييم بطريقة رقمية ضمن مؤشرات ومعايير لقياس درجة ومدى تحقيق فعالية الأداء لتحقيق الأهداف الموضوع، ومنها تقوم المؤسسة برسم الخطة المستقبلية وتصحيح الأخطاء التي تم استنتاجها من تقييم الأداء، ومحاولة حل المشكلات بأقرب وقت ممكن.

صحيح أنّ رقمنة إدارة الموارد البشرية كان تأثيرها إيجابياً على الفرد بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة، بحيث تقلل الجهد والوقت وتسهّل العمليات والوظائف التي يشغلها الموظف، ولكن لها تأثيرات سلبية، مثل: النقص في خصوصية البيانات والمعلومات الشخصية للموظف، عدم قدرة المؤسسة على توفير كل المستلزمات والموارد المادية التقنية لتغيير الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب إداري رقمي، كما أن هناك نقصاً في البرامج التدريبية اللازمة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تسيير وتشغيل الموارد الحديثة، وهناك من ليس لهم وعي كافٍ بضرورة تجسيد الرقمنة والتغيير من أساليب المعاملات التقليدية إلى أساليب رقمية وتكون هناك مقاومة للتغيير وذلك لكثرة المخاوف التي يشعر بها الموظف بأنه يمكن توقيفه من العمل لعدم توفره لمجموعة من قدرات والمؤهلات الرقمية.

الفصل الثالث:
الرقمنة كآلية لعصرنة
المرافق العامة في
الجزائر: الواقع و
التحديات.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

يعد مفهوم الرقمنة مفهوما واسعا وشاملا لكل الميادين والمجالات، بحيث نادت به العديد من المؤسسات الاقتصادية تلبية هذا المفهوم في جميع مستويات العمليات الاقتصادية والتعاملات الإدارية وذلك لتسهيل عملية تبادل العمليات والصفقات، فالتفت حوله كل الدول نظرا للتسهيلات التي قدّمتها الرقمنة.

لذا، فالآثار الإيجابية والإسهامات التي قدّمتها الرقمنة في تسهيل العمليات الاقتصادية لم تتوقف في الجانب الاقتصادي المؤسسي الخاص، بل تطورت وانتشرت إلى التأثير على العمليات الاقتصادية العامة والمرافق العامة، فلجأت الحكومة إلى تبني فكرة رقمنة المرافق العامة والعمل على توفير كل السبل والآليات التي تحقق الرقمنة في القطاع العام والمرفق العام الذي يؤدي إلى تقديم مجموعة من التسهيلات لتقديم الخدمات وإشباع احتياجات الأفراد بصفة سريعة وغير مكلفة ومنظمة.

فمن اهتمامات الحكومة في العصر الحالي هي كيفية تجسيد وتطبيق إيجابيات الرقمنة في قطاعاتها العامة ومؤسساتها العامة ومرافقها العامة؛ بهدف مواكبة العصر وتغييراته والعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية، والرقمي في تعاملاتها العامة، فالحكومة حاليا تركز على تحقيق رقمنة المرفق العام؛ لأن مخرجاته تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معا في آن واحد، وهذا يعود إلى أن الفرد يجب أن تُقدّم له خدمات واحتياجات ذات فعالية وجودة في تلبيتها، وعلى المؤسسة أن توفر لها آليات تسهل عليها تقديم الخدمات.

وعليه، فالحكومة الجزائرية تبنت فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة بهدف رقمنة مستوياتها الإدارية، الاقتصادية، السياسية، وذلك لمواكبة التغييرات والتطورات التي طرأت في العام هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى هي عملية تغيير الخدمات العامة التقليدية بالخدمات العامة الحديثة والمرقمنة.

إذن، ومن هذا المنبر يمكن تقديم دراسة توضيحية لرقمنه المرفق العام، وما هي الآليات والأطر التشريعية والقانونية لرقمنه المرفق العام، ويمكن تقسيم هذه الدراسة إلى مجموعة من المباحث، وهي:

المبحث الأول: مفهوم المرفق العام.

المبحث الثاني: المرفق العام في ظلّ الرقمنة.

المبحث الثالث: تأثير الرقمنة على جودة خدمات المرفق العام تحت الأطر القانونية التشريعية والتنظيمية في الجزائر.

المبحث الرابع: تقييم فعالية رقمنة المرفق العام في الجزائر: التحديات والحلول.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

المبحث الأول: مفهوم المرفق العام.

تتشكل الدولة المرموقة والحضارية بأركانها المشكّلة لها من شعب، سيادة، وإقليم، إلا أنّ هذا لا يكفي لتكون دولة ذات مكانة في المجتمع العالمي، بل تتعدى مكوناتها إلى كيفية تحقيق مطالب شعبها وتلبية احتياجاته في كل مناحي الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والإدارية.

لذا، فقد أخذت الدولة على عاتقها كيفية تحقيق كل مستلزمات أفرادها ومواطنيها القانطين فيها والسائحين والأجانب الذي يدخلون أرضها للسياحة واستكشاف الآثار والمناطق السياحية والأثرية، لذا، فكانت الدولة قد جسّدت في مختلف مناطقها هيئات وإدارات عمومية تقدّم منافع ومصالح عامة لمختلف أفراد المجتمع مهما اختلفت أعمارهم وأجناسهم، فهي التي أطلق عليها تسمية المرافق العمومية.

وهذه الأخيرة تعدّ من بين الأنشطة المتعلقة بتقديم المنافع والخدمات العامة التي تهدف إلى خدمة الصالح العام والتي تدعو إلى سد احتياجات المجتمع، خاصة بعد التحولات التي ظهرت في الآونة الأخيرة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والرقمنة في كل الميادين والمجالات الاقتصادية، السياسية.

فالمرفق العام له مجموعة من المبادئ والأسس والأحكام التي تحكم في تسيير هذه المرافق العامة، والتي نجدها على شكل أطر قانونية وتشريعية التي بدورها تقوم بضبطها، والتفويض لها بما ينصّ عليه القانون العام، كما أنّ هذه المرافق لا تتوقف في شكل واحد أو نوع واحد، بل إنّها تتنوع إلى مجموعة من المرافق وذلك حسب طبيعة النشاط الذي تشغله هذه المرافق.

وعليه، يمكننا في هذا المبحث التعرف على ماهية المرفق العام بالدرجة الأولى من خلال تقديم مجموعة من التعاريف المختلفة لهذا المصطلح، وما هي أنواعها، والمبادئ التي تحكم هذه المرافق وأهم الطرق التي يتم تسيير بها هذه المرافق العامة، وتتم معالجة هذه النقاط من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية المرفق العام.

تعتبر المرافق العمومية من المؤسسات والأنشطة الحكومية التي تنشئها الدولة لحماية ورعاية ممتلكات الأفراد وتلبية متطلبات وخدمات المواطنين، لذا، فإنّ الدولة تضع كل مجهوداتها وسياساتها لمحافظة واستمرارية المرفق العام في خدمة الشعب، ومن هذا المنطلق، يمكن التعرّف بشكل أوضح وأوسع على ماهية المرفق العام، وذلك من خلال:

الفرع الأول: مفهوم المرفق العام.

للمرفق العام الكثير من التعاريف المختلفة، والتعريف الذي وضع بشكل عام وهو كالآتي:

● هي مجموعة من الأنشطة والمشاريع المختلفة التي تضعها الدولة وتوزّعها على مجموعة من الهيئات التابعة لها بموجب القانون، وتديرها السلطة التنفيذية أو الإدارة الوصية على تنفيذ وتحقيق احتياجات الأفراد في مختلف الميادين الصحية، الثقافية، الترفيهية، التعليمية... الخ¹، وعليه، اختلف حوله الكثير من الباحثين حول ماهية المرفق العام، وهذا راجع إلى غموض هذا المفهوم في القانون الإداري، ورغم كل ذلك، إلا أنّ الفقه والقضاء عادة ما يتفقون على مفهوم واحد ويرتكز على معيارين أساسيين²، وهما:

أولاً: المعيار العضوي (الشكلي)

¹ أبو الليل الفتاح، الوجيز في القانون الإداري، (دار النهضة العربية، مصر، 2000)، ص. 177.

² محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، (دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002)، ص. 20.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

يعتمد هذا المعيار بالهيئة أو الجهاز الإداري والذي يرتبط بأداء أو مخرجات الأنشطة التي يقوم بها المرفق، وليس بأداء الهيئة، وبناءً على هذا المعيار العضوي، يمكن القول بأن كل من مرافق الدفاع والأمن والصحة والتعليم هي مرافق عامة بالمعنى الشكلي³، وإذا نظرنا إلى هيئاتها وأجهزتها الإدارية، نجد أن كلاً من جهاز القوات المسلحة، ووزارة الصحة، جهاز الأمن، مؤسسات التعليمية، باعتبارها تتولى القيام بهذه النشاطات ويبيّن لنا أن هذا المدلول قد ركّز على المنظمة العامة التي تسيّر المرفق العام.

ثانياً: المعيار الموضوعي (وظيفي، مادي):

يعتمد هذا المعيار على طبيعة النشاط الذي تمارسه الإدارة، وبذلك يكون كل نشاط إداري يستهدف إشباع حاجات عامة تحقق المصلحة العامة، وبناءً على هذا المعنى الموضوعي يمكن القول أن مرافق الدفاع والأمن والصحة والتعليم هي مرافق عامة إذا نُظر إلى الخدمات المختلفة التي تستهدف إشباعها في مجالات الدفاع والأمن والصحة والتعليم⁴.

وحاول رجال الفقه الجمع بين المدلولين السابقين وتوصّلوا إلى تعريف موحد للمرفق العام: "إنّه مشروع يعمل باطراد وانتظام تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجُمهور مع خضوعه لنظام قانوني معيّن".⁵

كما يعرفه مورييس هوريو بأنه: "منظمة عامة تقدّم خدمة عامة باستخدام أساليب السلطة العامة".

كما يعرفه أيضاً دوجي بأنه: "نشاط يتحتّم على السلطة القيام به حتى تحقّق التضامن الاجتماعي"، وكما عرّف من طرف المفكر دي لوبادير: "إنّه كل نشاط يباشر شخص معنوي عام أو تحت رقابته لنظام مغاير للقانون المشترك (الخاص)".⁶

ومن خلال ما تم ذكره سابقاً، يمكننا التوصل إلى طرح تعريف إجرائي للمرفق العام:

المرفق العام هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها مجموعة من المراكز والمؤسسات التابعة للدولة، تكون خدماتها ومنتجاتها ومخرجاتها لفائدة المجتمع أو لصالح العام ومورّعة لجميع فئات المجتمع، كما أنّ هذه المؤسسات والمراكز تتبع مجموعة من القوانين واللوائح التشريعية التي تسنّها السلطة التشريعية والتي تقتضي في مضامينها كيفية تسيير المرفق العام، فتختلف هذه المرافق وذلك حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به والجهة الوصية عليها والمشرفة عليها، وكما أنّ هناك مرافق ذات طابع إقليمي، ولكن مهما اختلفت الأنشطة والمرافق المنتجة للخدمات إلا أنها تصب كلها في صالح العام والمنفعة العامة.

الفرع الثاني: أنواع المرفق العام.

تنقسم المرافق العمومية إلى مجموعة من الأنواع؛ وذلك راجع إلى محل الأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع، أو الجهة الوصية عليها أو السلطة التابعة لها، كما أنّ هناك بعض

³ نواف كعنان، القانون الإداري، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص. 317-318.

⁴ محمود حافظ، نظرية المرفق العام، (كلية الحقوق، القاهرة، 1964)، 183.

⁵ سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري - دراسة مقارنة، ط. 02، (دار الفكر العربي، القاهرة، 1979)، ص. 25.

⁶ إبراهيم عبد العزيز شيجا، ولاية القضاء الإداري، دعوى الإلغاء، (منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006)، ص ص. 47-48.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

المرافق التي لها طبيعة نشاط مختلف عن باقي النشاطات الأخرى، هل هي اجتماعية، سياسية، ثقافية، اقتصادية... إلخ،⁷

أولاً: المرافق العامة من حيث طبيعة أو نوعية النشاط:

ومن هنا يمكن أن نتطرق إلى أنواع المرافق العمومية، وهي كالاتي: مرافق عمومية اقتصادية، مرافق عمومية إدارية، مرافق عمومية مهنية ونقابية، والأخرى مرافق عمومية اجتماعية، وهذا التصنيف جاء بالتقسيم على حساب طبيعة النشاط الذي تقوم به هذه المرافق، لذا يمكن شرح ذلك فيما يلي:⁸

1/ المرفق العام الإداري: هو عبارة عن أنشطة إدارية بحتة تتدخل في الوظيفة الإدارية لمؤسسة عامة والتي تخضع لقوانين إدارية خاصة تنبثق من قانون خاص واستثنائي والذي يعرف بالقانون الإداري، وتختلف هذه الأنشطة الإدارية لمؤسسة عامة عن الأنشطة الإدارية لمؤسسة خاصة للأفراد⁹، وبعبارة أخرى، يمكن القول بأنها أنشطة وخدمات تقدمها مؤسسة عامة والتي تتمثل في خدمات إدارية عامة وتكون هذه المخرجات من طرف مؤسسة إدارية تابعة للدولة تحت قوانين صارمة خاصة تستوجب إتباع مضامينها.

2/ المرفق العام الاقتصادي: هو عبارة عن أنشطة وخدمات متعلقة بالطابع الاقتصادي العام وليس الطابع الاقتصادي الخاص، أي أنها أنشطة عامة اقتصادية تهدف إلى إشباع احتياجات ومتطلبات الاقتصاد العام، وقد تكون هذه الأنشطة مختلفة عن بعضها البعض وذلك من خلال طبيعة النشاط الذي تزاوله، مثل: نشاط تجاري، مالي، زراعي، تعاوني، صناعي، وكل هذه الأنشطة تصب في المنفعة العامة؛ أي للمجتمع، كما أنها تخضع لقوانين عامة التي تدرج في القانون العام الإداري، مثل: القانون التجاري وقانون العمل¹⁰، ومن المرافق العامة الاقتصادية التي تزاوّل نشاطا اقتصاديا عاما تتمثل في مرافق النقل البري والبحري والجوي، مرافق تزويد الكهرباء والغاز والماء، المرافق الصناعية الكيميائية والصناعات الحربية، مرافق الحمامات والمسارح العامة، مرافق الأدوية والصيدلية.

3/ المرفق العام المهني أو النقابي: هي تلك المرافق التي تقدم أنشطة تكمن في النقابة والمهنة التي تقوم بتنظيم المهنة الرئيسية في الدولة عن طريق أبناء المهنة بأنفسهم، ومن المرافق العامة المهنية والنقابية نجد: نقابة المحامين، نقابة الأطباء، نقابة الصيدلة، نقابة المهندسين، نقابة المعلمين.¹¹

4/ المرفق العام الاجتماعي: هو عبارة عن خدمات وأنشطة عامة اجتماعية مقدمة لكافة الناس أو الجمهور إن صح التعبير، والتي تستهدف تحقيق متطلبات واحتياجات المواطنين على المستوى الوطني، المحلي، الإقليمي التي تتمثل في مرافق عامة لإعانة المواطنين، مراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد، وحتى مراكز الراحة والاستجمام والترفيه.¹²

⁷نواف كعنان، مرجع سبق ذكره، ص. 324.

⁸ عمار عوابدي، القانون الإداري- النشاط الإداري، الجزء الثاني، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008)، ص. 06.

⁹مرجع نفسه، ص. 63.

¹⁰محمود حافظ، نظرية المرفق العام، مرجع سبق ذكره، ص. 131-132.

¹¹كمال بغداد، "النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، (رسالة ماجستير في كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2011-2012)، ص. 23.

¹²رشيد سعد الله، خالد قاشي، " دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد: 10، العدد: 06(خاص)، نوفمبر، 2020، ص. 187.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

ثانياً: المرافق العامة من حيث أداة الإنشاء:

من هذه الجهة، نجد المرافق العامة تنقسم إلى قسمين: مرافق عامة تنشأ بنص تشريعي، والأخرى بنص تنظيمي، ويمكن طرح ذلك فيما يلي:

1/ المرافق العامة التي تنشأ بنص تشريعي: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقدمها مجموعة من المرافق التي تكون تابعة للسلطة التشريعية؛ فهي التي لها السلطة الكاملة في الاطلاع على نشاط المرفق وقواعده، وتكون هذه المرافق بعد الموافقة من طرف المشرع الذي يأمر بإنشائها بنص تشريعي، فالمكانة التي يحتلها هذا النوع من المرفق مكانة عالية، كونه يتمشى مع طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة.¹³

وقد تناولت المادة 140 الفقرة 28 من التعديل الدستوري 2016 أنه من اختصاص البرلمان إنشاء مرافق عامة في مجموعة من مؤسسات تخدم الصالح العام.¹⁴

2/ المرافق العامة التي تنشأ بنص تنظيمي: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تنتجها المرافق التي تنشأها السلطة التنفيذية وهي الحالة التي يمكن للسلطة التشريعية أن تفوض لها بعض الصلاحيات في قدرتها على نشأة المرفق العام.¹⁵

كما أن الدستور الجزائري منح لرئيس الجمهورية ممارسة السلطة التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون.¹⁶

ثالثاً: المرافق العامة من حيث امتدادها الإقليمي:

يمكن في هذه الحالة تقسيم المرافق العامة إلى أقسام أخرى، من ناحية الإقليم، وهناك مرافق عامة وطنية والأخرى مرافق عامة محلية، وذلك من خلال:

1/ المرافق العامة الوطنية: هي مجموعة من المرافق العامة التي تشمل نشاطاتها جميع التراب الوطني، أي إقليم الدولة، وتتمثل هذه المرافق العامة الوطنية في مرافق عامة أمنية ودفاعية مرافق عامة بريدية، مرافق عامة قضائية، فنكون هذه المرافق تابعة للدولة وهي التي تقوم بتسييرها ووضع القوانين التي يجب إتباعها، وعليه، فإنها مرافق عامة مركزية؛ أي تابعة للدولة ولكن منافعها تسد جميع أنحاء الأقاليم.

2/ المرافق العامة الإقليمية: هي عبارة عن مجموعة من المرافق التي تنشئها البلدية أو الولاية التابعة لإقليم ما، وتكون هذه الأنشطة تابعة لتلك المنطقة فحسب، ومنفعتا أيضا تكون محدودة على المواطنين القاطنين في تلك المنطقة سواء البلدية أو الولاية؛ أي يمكن القول مرافق عامة محلية، فالجهة الوصية عليها هي السلطة المحلية التي تقوم بوضع الأطر القانونية الموجبة إتباعها والأمر لها في تسييرها

¹³ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط. 04، (جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017)، ص ص. 449-450.

¹⁴ عبد المجيد بن يكن، "المرافق العامة ونظامها القانوني في التشريع الجزائري"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد: 11، سبتمبر، 2018، الجلفة، ص. 595.

¹⁵ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص. 449.

¹⁶ نصت المادة 1/143 من الدستور بقولها: "يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون"

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

والإشراف عليها كونها هي الأقرب من الدولة؛ لأنها هي من تكون على اطلاع ومعرفة بكل ما يجري في تلك المنطقة، والأكثر معرفة بالاحتياجات والمتطلبات التي يحتاجها سكانها.¹⁷

رابعاً: المرافق العامة من حيث تمتّعها بالشخصية المعنوية أو عدمها:

وتنقسم إلى قسمين، ألا وهما:

1/ مرافق عامة ليست لها شخصية معنوية:

هي تلك المرافق التي ليست تابعة لأشخاص معنويين، بل تابعة لهيئة عامة معنوية، مثل: الدولة، الولاية أو البلدية، فتكون هذه المرافق تابعة لها بقانون وتشريع ووجوب إتباعها، وإن كانت لها شخصية معنوية، فإنّ ذلك الشخص هو الدولة أو شخص إقليمي.¹⁸

2/ مرافق عامة ذات شخصية معنوية:

قد تكون هذه المرافق ذات شخصية معنوية عامة وتسمى هذه بالمؤسسات العامة، وإلزامية أن تكون هذه المؤسسات تتمتع بالاستقلال المالي لكي تتحمل كل نفقات المؤسسة وخسائرها وأرباحها، وتكون بعيدة عن مالية الدولة، كما أنّ لها الأحقية في التقاضي بصفة مستقلة عن الدولة¹⁹، لذا، فإنّ هذه المرافق تطلق عليها اللامركزية المرفقية بكونها مستقلة عن مركزية الدولة وتشبه اللامركزية الإقليمية من منطلق أنّ هذه الأخيرة لا تتمتع بالاستقلالية المالية.²⁰

الشكل رقم (20): يمثل أنواع المرافق العامة.

¹⁷ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 449-450.

¹⁸ هاني علي الطهراوي، القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري)، (دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001)، ص 212.

¹⁹ هذا ما نصت عليه المادة من الأمر رقم 75/58 المتضمن القانون المدني الجزائري 1975 المؤرخ في 26 سبتمبر المعدل والمتمم. رقم 78 المؤرخة 30 سبتمبر 1975.

²⁰ سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري -دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص. 61.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

إذن، فإنّ المرافق العامة لا تنحصر في نوع واحد أو نشاط واحد، بل تتعدى إلى عدة أنواع وذلك راجع إلى تنوع الأنشطة التي تديرها أو الخدمات التي تقوم بتقديمها، فهناك مرافق عامة حسب النشاط الذي تقدّمه وهناك الأخرى حسب الجهة التي تم إنشاؤها أو النصوص القانونية التي أنشئت، وهناك مرافق عامة أخرى من حيث توزيعها الإقليمي، وهناك البعض الآخر الذي يتعلّق بالشخصية المعنوية أو انعدامها، لذا، لا يمكن القول بأنّ هناك مرفق عمومي واحد موحد على كامل التراب الدولي، بل هناك مرافق عمومية متنوعة وتختلف من مرفق لآخر، ولكن الهدف الوحيد الذي تتفق عليه كل المرافق مهما اختلفت أنواعها، فإنّها تسعى إلى تحقيق غاية واحدة ألا وهي تحقيق المصلحة العامة أو العمل تحت راية الصالح العام.

الفرع الثالث: أركان المرفق العام.

بهدف تحقيق المنفعة العامة للمرفق العام لا بد من وضع مجموعة من العناصر التي يقوم بها المرفق ويسير في مقتضياتها، بغية تحقيق المصلحة العامة، ومن بين هذه العناصر نجد ما يلي:

1/ المرفق العام تنشئه الدولة:

مصدر المرفق العام من إنشاء الدولة؛ أي أنّ الدولة هي الأولى والأخيرة التي تنشئ المرفق وذلك بمجموعة من القوانين التشريعية التي تضعها الدولة من أجل إعطاء صفة العمومية للمرفق، ويصّب هذا المرفق كل منافعه حول المجتمع والمواطنين، ولا يمكن القول بأنّ المرفق العام من إحداث الدولة؛ أي أنّها هي من تتولى إدارته، ولكن بالعكس، فهي تقوم بإحداثه وتعطي الصلاحية للهيئات المكلفة بتسييره ولكن يبقى دائما تحت مراقبة الدولة المركزية.²¹

2/ المرفق العام هدفه الوحيد هو المصلحة العامة:

تهدف كل خدمات المرفق العام إلى غاية واحدة وهي تحقيق المصلحة العامة أو المنفعة العامة، فأيّ وظيفة إدارية عامة تكون منافعها موزّعة للمصلحة العامة، حتى وإن كانت مؤسسات تجارية اقتصادية تسيّرّها الدولة، فإنّها تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة. فهذا لا يعني أن ننفي بعض المؤسسات

²¹ نفس المرجع، ص 22.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

الخاصة غير التابعة للدولة التي يشغلها أطراف عاديون عادة ما تكون هدفها تحقيق المصلحة العامة أيضاً²²، فتكون هذه الخدمات التي يقدمها المرفق مجانية؛ أيّدون مقابل، فهنا يمكن القول أنه مرفق عام ذات منفعة عامة، ويمكن أن تكون هناك مرافق خاصة ليست مجانية؛ أيّ بمقابل ولكن لا تكون الغاية هي المنفعة الخاصة وأخذ المقابل بل تكون الغاية هي المنفعة العامة.²³

3/ خضوع المرفق للسلطة:

ليست كل المشاريع التي تسعى إلى تحقيق منفعة عامة هي مرافق عامة، لأنّ هناك بعض المشاريع الخاصة تسعى إلى تحقيق المنفعة العامة ولا تكون تابعة أو خاضعة لسلطة معيّنة، بل تكون تابعة لأشخاص معيّنون، لذا، فإنّ الفرق بين هذه المشاريع يكمن في السلطة التي تكون خاضعة لها، ويجب أن تكون مشاريع خاضعة لسلطة الدولة أو الجهة الإدارية الوصية عليها، وعليه، فإذا خضع مشروع ما إلى سلطة عامة، فإنه يعدّ من المرفق العام.

وعليه، فإنّ المشاريع العامة في المرفق العام دائماً ما تكون خاضعة للسلطات التشريعية والتنفيذية والإدارية، وهذا ما يميّزها عن المشاريع الخاصة؛ أيّ أنّ القرار النهائي يكون بيد الدولة أو الهيئة الإدارية التابعة لها لإدارة المشروع وتنظيمه وتسييره وتحديد نشاطه وقواعده، فهذه السلطات هي التي لها القدرة الكاملة في استعمال القانون العام ولها الحق في التصرف.²⁴

فالدولة هي السلطة الوحيدة التي لها القدرة الكاملة في وضع القوانين لتسيير المرفق العام، وتنظيمه وتبيان قواعده وأساسه وتعيين الجهات الرقابية لرقابة وتقييم نشاط المرفق العام.²⁵

4/ خضوع المرفق العام لنظام قانوني متميّز:

المرافق بصفة عامة تخضع لمجموعة من القوانين التي تنظم تسييرها، ولكن القوانين التي تسيّر المرفق العام متميزة ومغايرة للقوانين المسيّرة للمرافق الخاصة، فقوانين المرفق العام مختلفة من مرفق إلى آخر وذلك حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به المرفق العام، لذا، يقال بأنه يتميز بنظام قانوني متميّز وغير مألوف وعاكس للنظام القانوني الذي يحكم المرفق الخاص، ويتنوع النظام القانوني للمرفق العام بحسب تنوع المتطلبات وخدمات المرفق.²⁶

الشكل رقم (21): يمثل أركان المرفق العام.

²² حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة-نظرية المرافق العامة، ط.01، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984)، ص. 52.

²³ عبد المجيد بن يكن، "المرافق العامة ونظامها القانوني في التشريع الجزائري"، مرجع سبق ذكره، ص. 592.

²⁴ عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000)، ص. 248-249.

²⁵ عبد المجيد بن يكن، مرجع سبق ذكره، ص. 592.

²⁶ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص. 209.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

وعليه، فالمرفق العام لا يمكن تسميته مرفقا عاما إلا بعد أن يحمل مجموعة من العناصر المشكلة له، حيث إن هناك بعض المرافق تسعى لتحقيق الصالح العام ولكن ليست بالمرافق العامة بل يطلق عليها مرافق خاصة؛ وذلك راجع إلى عدم توفرها على الخصائص اللازمة والأركان الخاصة، فصحيح أنه تسعى لتحقيق المصلحة العامة ولكن بمقابل تحقيق الأرباح بالدرجة الأولى. فالمرفق العام الحقيقي هو تلك المؤسسة أو تلك الإدارة التي أنشأتها الدولة بنص تشريعي ويكون خاضعا للسلطة الوصية على تسييره مراقبته وتقييم نشاطاته ويكون تابعا للقانون العام الذي يحكم في تسييره والتأكد من عدم خروجه على الحدود التي وضعها القانون العام، لأن كل مخالفة لهذا القانون قد تؤدي إلى إلغاء هذا المرفق العام، ويكون هدفه الوحيد هو تحقيق المصلحة العامة ودون مقابل.

المطلب الثاني: النظام القانوني للمرفق العام ومبادئ تسييره.

لتسيير المرافق العامة، لابد من توفير مجموعة من القواعد والأنظمة والمبادئ والأحكام واللوائح التشريعية التي تنظم تسيير هذه المرافق، لأن ذلك يعود إلى اختلاف طبيعة الأنشطة التي تقوم بها هذه المرافق، لذا، يجب على الجهات المختصة في سن قوانين مختلفة وذلك تحسبا لأي تغيير في النشاط.

إذن، سوف نأتي في هذا المطلب إلى توضيح وطرح هذه القوانين التنظيمية والمبادئ التي تحكم سير المرفق العام.

الفرع الأول: النظام القانوني للمرفق العام.

يتكون النظام القانوني للمرافق العامة من جزأين، ويتضمن النظام القانوني العام للمرافق العامة الحاملة في مضامينها مجموعة من المبادئ والأحكام والقواعد القانونية التي تحكم وتسيّر وتنظم جميع المرافق العامة لهذا الجزء الأولي، أما الجزء الثاني، فهو يتعلق بتلك القوانين والقواعد والأحكام التي تنظم وتسيّر المرافق العامة الخاصة، مثل: النظام القانوني الخاص بالمرافق العامة التقليدية والنظام القانوني الخاص للمرافق العامة المهنية، لذا، نجد النظام القانوني للمرفق العام يتشكل من مجموعة من النقاط التالية:

أولاً: إنشاء المرافق العامة:

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

تعني كلمة إنشاء المرافق العامة عملية تكوين أو تجسيد مجموعة من المشاريع العامة التي تسعى إلى تحقيق المنفعة العامة والمصلحة العامة من خلال تقديم مجموعة من الاحتياجات والخدمات، وتقوم بترجمتها مجموعة من المؤسسات العامة التابعة للدولة أو السلطة الوصية عليها، وتوزع هذه المرافق على مستويين: المستوى الوطني والمستوى المحلي، وعليه نجد:

1/ على المستوى الوطني:

إن تعيين السلطة المختصة بإحداث وتنظيم المرافق العامة الوطنية يخضع لتوزيع السلطات بين البرلمان والحكومة²⁷، ففي الجزائر يتبين هناك تطوّر ملحوظ، بحيث نجد في نهاية سنة 1965 المتضمن قانون المالية لسنة 1966 جاء بإحداث المرافق العامة بموجب نص تشريعي أو نص تنظيمي، ومنها نجد قانون مصرف الجزائري المركزي، الصندوق الوطني للتنمية، الديوان الوطني للنقل. وبعد أمر 31 ديسمبر 1965 وبموجب المادة 5 مكرر منه²⁸، فإن إحداث كل مؤسسة عامة لا يمكن أن يتحقق إلا بنص تشريعي، إلا أنه إذا كان تدخل لأمر مستعجل، يمكن للمرسوم العام أن يحدث بإنشاء مؤسسة.

وفي أمر 26 ديسمبر 1969 المتضمن إحداث المعاهدة التكنولوجية، وتنص المادة الثانية منه على أن كل معهد سيكون فما بعد موضوعا لمرسوم، وهذا النظام يعلق بالمرافق العامة على المستوى الوطني، كما بين ذلك في قانون المالية لام 1966 من جهة، وأمر 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات من جهة أخرى، فمادة 05 من الأمر تنص على أن " المؤسسة الاشتراكية تحدث بمرسوم باستثناء المؤسسات ذات الأهمية الوطنية التي يجب أن تحدث بقانون".

2/ على المستوى المحلي:

يعطى القانون البلدي وقانون الولاية الاختصاص للمجالس لإحداث وتنظيم المؤسسات والمرافق العامة المحلية، إلا أن المجالس لا تتمتع في الحقيقة إلا بحرية محدودة وذلك لسببين وهذا بالزامية إحداث بعض المرافق التي نص عليها القانون: كالحماية المدنية، مكافحة الحرائق، الاحتفالات والجنائز، ومن جهة أخرى، فإن مداولات المجالس فيما يتعلق بالمؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري ليس لها مفعول إلا بشرط الحصول على التصديق المسبق للسلطات الوصية.

وعلاوة على ذلك، فإن نظام هذه الوحدات يجب أن يتفق عليها النموذج الذي وضعه مرسوم 30 جوان 1971 للمؤسسات البلدية ومرسوم 26 ماي 1976.

لذا، فإن السلطة الوصية تستطيع بعد إحداث المرفق أن تسحب تصديقها وتحل كل مؤسسة ذات طابع صناعي أو تجاري عندما يؤدي استثمارها لعجز من شأنه إفساد توازن الأموال المحلية.

- المرحلة الأولى قبل 1965: تتميز هذه المرحلة بتباين وسائل وأدوات إنشاء المرفق العام الوطنية حيث، تم إنشاء بعضها بموجب نص تشريعي، مثل: البنك الجزائري المركزي (قانون 13-12-1962)، والبعض الآخر بموجب عمل إداري، مثل: الهيئة الوطنية للقوى العاملة مرسوم 13-12-1962²⁹

²⁷ احمد محيو، ترجمة محمد أعراب صاصيلا، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط. 04، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006)، ص. 436.

²⁸ نفس المرجع، ص. 473.

²⁹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص. 216.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

المرحلة الثانية الأمر رقم 31-12-1965: بموجب المادة 05 مكرر من النص السابق، كان يتم إنشاء المؤسسات العامة على اختلافها بموجب عمل له قوة التشريع، الأمر الصادر عن رئيس الثورة آنذاك، إلا أن الممارسة العملية لإنشاء المؤسسات العامة الوطنية بموجب مرسوم. إن الرجوع إلى المادة 5 من الأمر رقم 71 المؤرخ في 16-11-1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي.

- المرحلة الثالثة: دستور 1976: في ظل الاختيار للنهج الاشتراكي، وبناءً على أحكام دستور 1976، أصبح إنشاء المؤسسات الوطنية العامة من صلاحيات الإدارة المركزية، إذ إنّ أحكام المادة 159 من الدستور المتعلقة باختصاصات المجلس الشعبي الوطني لا تشمل على الاختصاص الشرعي للمرافق العامة أو المؤسسات الوطنية، ولذلك، فإنّ إنشاء المؤسسات العمومية الوطنية كان يتم بموجب مرسوم صادر عن رئيس الجمهورية من خلال ممارسته للسلطة التنظيمية المخولة له بموجب المادة 115 من الدستور.

- المرحلة الرابعة 1989: على غرار الدستور السابق، فإنّ الدستور 1989 لم يجعل إنشاء المرافق العامة والمؤسسات الوطنية العامة من اختصاص القانون، حيث لم تنص المادة 122 منه على صلاحيات واختصاص السلطة التشريعية، فبموجب الفقرة 29 من المادة 122 من الدستور في مجال إنشاء فئات المؤسسات.³⁰

- المرحلة الخامسة: دستور 1996: بموجب دستور 1996 أصبح البرلمان يشرع بموجب الفقرة 29 من المادة 122 من الدستور في مجال إنشاء فئات المؤسسات. وبناءً عليه، فإنّ إنشاء المرافق العامة الوطنية من اختصاص التنظيم بموجب إصدار مراسيم رئاسية أو تنفيذية، ما عدا مجال فئات المؤسسات.

ثانيًا: تنظيم المرافق العامة:

يتكون تنظيم المرافق العامة من مجموعة الآليات والأنظمة التي تحدد الوظائف التي تنشأ المرافق العامة وعناصرها وأهدافها وكيفية إدارتها وسيرها والجهة المختصة أو الوصية الوحيدة لها من بين السلطة التشريعية أو السلطة التنفيذية³¹. فهذه الأخيرتين هما من يكونان المختصتين في التنظيم القانوني للمرفق العام، فتأرجح العملية بينهما وفقا لما يقرره النظام الدستوري السائد في كل دولة، أما السلطة المختصة بعملية تنظيم المرافق العامة في الدولة الجزائر هي السلطة التنفيذية المختصة بالوظائف التنفيذية، وهذا ما تقرره المادة 111 الفقرة 11 والمادة 152 من الدستور الجزائري الصادر العام 1976. وأداة عملية تنظيم المرافق العامة في النظام الجزائري هي المراسيم التنظيمية الصادرة من طرف رئيس الدولة أو الجمهور.

ثالثًا: إلغاء المرافق العامة:

يتم إلغاء المرفق العام بالطريقة نفسها التي يتم بها إنشاءه؛ أي أنّ المرفق العام لا يتم إنشاءه إلا بقانون ولا يصح إلغاؤه إلا بقانون أيضا، وعندما يتم إلغاء المرفق العام، فإنّ أمواله تضاف إلى الجهة التي نص عليها القانون الصادر بإلغائه، فإنّ لم ينص على ذلك، فإنّ الأموال تضاف إلى أموال الشخص الإداري الذي كان يتبعه هذا المرفق، أما بالنسبة للمرافق العامة التي يديرها الأشخاص المعنويون عامة مستقلة، فإنّ مصير أموالها يتم تحديده من خلال معرفة مصدر هذه الأموال إذا كانت الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الإقليمية الأخرى فيتم منحها لها، أما إذا كان مصدره تبعات الأفراد

³⁰ عبد المجيد بن يكن، "المرافق العامة ونظامها القانوني في التشريع الجزائري"، مرجع سبق ذكره، ص. 596.

³¹ عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص. 72.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

والهيئات الخاصة، فإنّ الأموال تؤول إلى أحد المرافق العامة التي تستهدف نفس غرض المرفق الذي تم إلغاؤه أو غرضاً مقارباً له، احتراماً لإدارة المتبرعين.³²

الفرع الثاني: المبادئ المسيرة للمرفق العام والضابطة له:

بهدف وصول المرفق العام إلى غاياته المحددة وهي إشباع احتياجات الأفراد وتلبية طلباتهم وتوفير السلع والخدمات لعامة المجتمع، لا بد من وضع مجموعة من المبادئ التي تحكم وتضبط عملية تسيير المرافق العامة وتحقيق نشاطاتها، لتكون مخرجاتها منظمة ورشيقة وفعالية، ويتبين ذلك في:

أولاً: مبدأ سير المرفق العام بانتظام واطراد:

تكمن غاية المرفق العام في توفير سلع وخدمات واحتياجات أساسية للأفراد والمجتمع بأكمله، وتعد هذه الاحتياجات ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها مهما كانت الظروف والأزمات، لذا يجب على المرفق العام أن يكون عمله منتظماً ودون انقطاع أو توقّف، لأنّ ذلك يسبّب الكثير من المخاطر والأزمات ويمسّ بفكرة الخدمة العمومية، لأنها تعدّ من الأساسيات في الحياة اليومية للأفراد، مثل: المستشفيات العامة، قطاع المياه، نظراً إلى الأهمية الكبيرة لهذا المبدأ؛ كونه يستدعي مستقبل الأجيال.³³

ولتحقيق هذا المبدأ، لا بد من إتباع مجموعة من الخطوات نوردّها كالآتي:

1/ بالنسبة للإدارة: لا بد من أن تتكفل بكل إجراءات تسيير هذا المرفق من مواقيت العمل والخروج، توفير اللوازم والوسائل اللازمة لتسيير المرفق وكما أنه لا بد من تحمل المسؤولية إن كانت هناك أضرار خاصة من جهة المنتفعين.

2/ بالنسبة للموظف: لكي يتحقق المرفق العام لمبدأ الاستمرارية، لا بد من الموظف في ذلك المرفق أن يتبع مجموعة من الالتزامات: كاللتقيّد بحق الإضراب واحترام إجراءات الاستقالة وإذا تسبّب في الكثير من الغياب، فإنّ هذا يتحول إلى إصدار قرار بإهمال وظيفته وهذا يؤدي به إلى وضعه تحت عقوبات صارمة.³⁴

3/ بالنسبة للأموال: لاستمرارية المرفق العام، لا بد من توفير مبالغ مالية وللتصرف في هذه الأموال لا بد من احترام القانون المدني الذي يمنع التصرف في أموال الدولة أو حجزها أو تملكها، واحترام قانون العقوبات لأنّه يشدّد العقوبة على كل من تم المساس بأموال وأمالك المرافق العامة.

4/ بالنسبة للمتعاقل المتعاقد: للمتعاقل المتعاقد الحق في التوازن المالي للعقد، فإذا طرأت حوادث استثنائية غير متوقعة أثناء تنفيذ العقد، جعلت من تنفيذه مرهقاً للمتعاقل المتعاقد مع الإدارة، كان له طلب الدعم من الإدارة المتعاقدة لإعادة التوازن المالي للعقد.

ثانياً: مبدأ مساواة المنتفعين أمام المرفق العام:

³² عبد المجيد بن يكن، مرجع سبق ذكره، ص. 598.

³³ المادة 90 من القانون رقم 01-16 مؤرخ ي 26 جمادي الأولى عام 1437 الموافق 06 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري .

³⁴ عبد المجيد بن يكن، مرجع سبق ذكره، ص. 599.

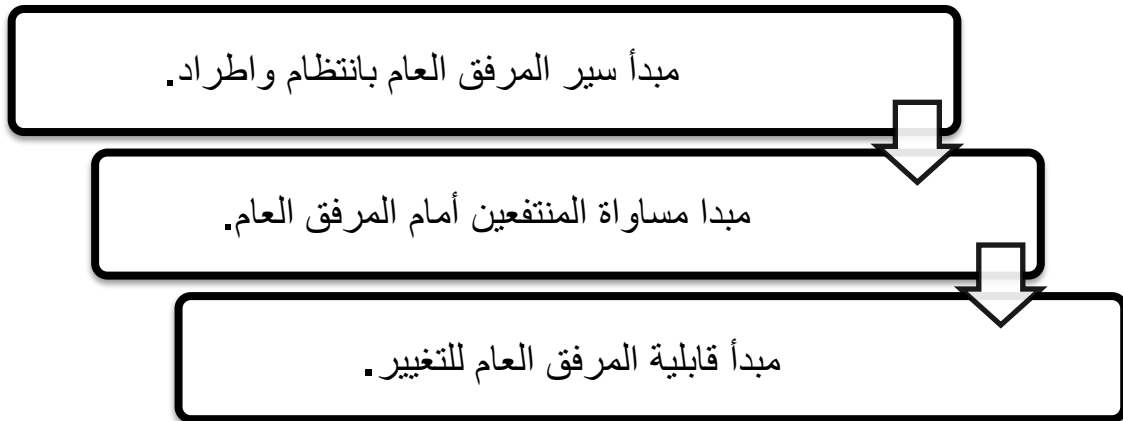
الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

يجب على المرفق العام أن يوزع المنافع والخدمات والسلع لكل أفراد المجتمع دون تمييز، وحتى إن كانت هناك بعض القوانين والأنظمة التي يجب على الأفراد والمواطنين إتباعها، إلا أن المنفعة التي يقدمها للفرد تكون موزعة بشكل متساوٍ، مثل الجامعة لا يمكن إكمال الدراسات العليا إلا بعد حصول الأفراد على شهادة البكالوريا.

ثالثاً: مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير:

صحيح أن المرفق العام غايته الوحيدة هي تحقيق رغبة ومتطلبات المجتمع، لذا فإن رغبات واحتياجات الأفراد تتغير، ويجب على المرفق العام أن يكون مستعداً وله القابلية للتغيير، لأن ذلك يعود للتغيرات الطبيعية للأفراد أو التغيرات العصرية، وهذا ما يؤدي إلى التغيير في القوانين والأنظمة والقواعد التي تسيّر عمل المرفق العام والتي تتماشى مع التطورات والتغيرات.³⁵

الشكل رقم (22): يمثل المبادئ المسيّرة للمرافق العامة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

وعليه، فالمرفق العام وليحقق نجاحاً يرسّخ مكانه وإنشاءه، لا بد من احترام مجموعة من المبادئ التي تنظم سيره، وذلك عائد إلى أن أي مؤسسة عامة لها مبادئ تتماشى معها، فالمرفق العام منذ بداية تأسيسه إلى غاية إلغائه أو استمراريته، لا بد من تقديم خدماته بشكل منظم ودون توقف؛ لأن ذلك يسبب مشاكل وانحرافات تؤدي إلى تدني مستوى أداء المرفق مما يمكن أن يلغى ذلك المرفق؛ يعني تقديم الخدمة العمومية وتحقيق المصلحة العامة دائماً وبشكل منظم، ودون تردد؛ لأن غاية تأسيسه هو تقديم الخدمات العمومية للأفراد، وتقديمها يكون لعامة الناس دون تمييز بين المواطنين والتحيز للأفراد الذين لهم صلة القرابة أو مصلحة شخصية، لأن ذلك يؤدي إلى انتشار مظاهر الفساد الإداري بشكل واسع، لذا، فالمهمة الأولى للمرفق العام هو تقديم الخدمة العمومية للمواطنين ودون التمييز بينهم وتلبية احتياجاتهم بطريقة دائمة وبغير عنصرية، كما أن لمرفق العام يكون مستعداً دائماً وله القابلية في التغيير؛

³⁵ عبد المجيد بن يكن، مرجع سبق ذكره، ص ص. 599-601.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

لأنّ العام دائم التغيير والتطور ، لذا لابد من أن يتماشى مع التغييرات التي قد تطرأ في الدولة، مثلاً: كظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إلزامية إدخال أساليب حديثة رقمية في تقديم الخدمات العمومية بطريقة رقمية وذلك لتسهيل العمليات المقدّمة وتحقيق استمرارية تقديم الخدمة دون عناء وتوقف وذو فعالية في تقديمها.

المطلب الثالث: طرق تسيير المرافق العامة.

هناك طرق عديدة لتسيير المرفق العام التي تتمثل في طرق تقليدية والأخرى في طرق حديثة، ويتبين ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: الأساليب العامة الكلاسيكية لإدارة المرفق العام.

وتعني الطرق الكلاسيكية في تسيير المرفق العام والتي تنحصر في الدولة، فهي الأمرة الأولى والأخيرة التي لها مهمة تسيير المرفق العام، وعليه، فهذه الطرق تنقسم إلى قسمين:

1/ الاستغلال المباشر:

وهو عبارة عن أسلوب معروف تعتمده الدولة والتي بدورها تعمل على تسيير المرفق العام أو الجماعات المحلية التي يتم تفويض لها بعض الصلاحيات في تسيير المرفق العام وذلك بكل ما تملكه من أموال، وموظفين، كما أنّ الأسلوب المباشر المتبع في المرفق العام يتماشى مع الهدف المراد تحقيقه وهو تحقيق المصلحة العامة وغير الربحية لصالحها³⁶، كما أنّ هذه المرافق يمكن تسييرها من طرف الدولة فقط، أو تكون على يد الجماعات المحلية، بالإضافة إلى أنّ هذا الأسلوب لا يتمتع بالشخصية المعنوية، بحيث تتولاها إدارة مركزية كالوزارات أو إدارة غير مركزية إقليمية: كالبلديات والولايات، فهذه الأخيرة هي من تتولى سير النشاط في تلك المنطقة في جميع النواحي المشكّلة والمتمة للنشاط من حيث الجانب المالي، أو الجانب توفير الموارد البشرية، كما أنّها تتحمل المسؤولية في المشاكل التي يمكن للمرفق العام أن يسببها، كما أنّ لها علاقة مباشرة مع الأفراد الذين يستفيدون من خدمة المرفق العام.³⁷

وعليه، بعد تطرقنا للأسلوب المباشر، فإننا نورد بعض النتائج التي قد تترتب عنه بعد الاعتماد عليه، ومنها نجد:³⁸

- إن الموظفين الذي يشتغلون في المرافق العمومية للتسيير المباشر هم موظفون عموميون يخضعون لقانون الوظيفة العامة.
- إنّ كل أملاك المرفق العمومي هي أملاك تابعة لأملاك الدولة.
- القرارات التي تصدرها هي قرارات إدارية.
- العقود التي تبرمها عقود إدارية أيضاً.
- الجهة المختصة بالفصل في النزاعات هو القضاء الإداري.
- المرفق العمومي يتم تمويله من طرف الدولة؛ أيّ كلّ نفقاته تؤخذ من الخزينة العامة للدولة أو من الجماعات المحلية، فهذه النفقات تخضع لقواعد المحاسبة العمومية والرقابة المالية.³⁹

³⁶ ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، (دار بلقيس، الجزائر، 2010)، ص. 10.

³⁷ ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، ط. 02، (2007)، ص. 211.

³⁸ محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص. 268.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

2/ أسلوب المؤسسة العامة:

فالمؤسسة العامة هي عبارة عن مؤسسة تقوم بإدارة المرفق العام وتمتع بالشخصية المعنوية التي تخضع للقانون العام.⁴⁰ فهذه المؤسسة يطلق عليها أيضا باللامركزية الإقليمية؛ كونها تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية بعد أن فوّضت الدولة بصلاحيات تسيير المرفق العام، فهي تختلف تماما عن الأسلوب المباشر بصفتها تتمتع بالشخصية المعنوية، ولكن هدفها هو تحقيق المصلحة العامة⁴¹

كما نصّت المادة 146 من قانون الولاية بأنه يمكن للمجلس الشعبي ألولائي أن ينشئ مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وذلك قصد تسيير المصالح العمومية، كما نصّت المادة 153 من القانون البلدية أنّه يمكن للبلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة من أجل تسيير مصالحها.

والمؤسسة العمومية تسيير في إطار محدد وذلك بتقيدها بالاختصاص الذي نشأت من أجله؛ أي لا يمكن الخروج عن ذلك الاختصاص والمساحات باختصاص آخر، بل البقاء في النشاط الذي أعدت له⁴²، فتمتعها بالاستقلالية المالية والإدارية أو ما يُعرف عليها باللامركزية الإقليمية، إلا أنها تبقى تحت الوصاية المركزية ولا تقطع علاقتها بالسلطة الوصية، فهذه السلطة لها الحق الكامل في رقابتها والتأكد في عدم خروجها عن النشاط والمجال المحدد، وذلك للحفاظ على نظام الدولة الإدارية.⁴³

وعليه، فالمؤسسة العمومية لها نظامها القانوني الذي تخضع له وذلك حسب كل نوع من أنواع المؤسسات، فيمكن إنشاء مؤسسات عمومية وطنية أو مؤسسات عمومية محلية، كما يمكن أيضا إلغائها بالطريقة نفسها التي تم الإنشاء بها؛ أي أنها بأداة قانونية.⁴⁴

والمؤسسات العمومية تنقسم إلى عدة أنواع منها الإدارية، الصناعية والتجارية، والمؤسسات العمومية العلمية التكنولوجية، والأخرى ثقافية ومهنية، فهذه المؤسسات العامة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك يعود إلى تنوع النشاط والمجالات التي تتدخل فيها الدولة، وهي بالأخير تفرض على المؤسسات العامة أن تتنوع في أصنافها، وبالتالي، نجد منها: الكلاسيكية، والأخرى حديثة؛ أي أنها لا تأخذ شكلا واحدا بل تتعدى إلى عدة أشكال وأصناف وكل مؤسسة عمومية لها طابعها الخاص والنشاط الذي تزاوله مغايرة للنشاط الذي تشغله مؤسسة عمومية أخرى،⁴⁵ خاصة بعد صدور القانون التوجيهي

³⁹ تنص المادة 144 من القانون الولاية على أن تسجل إيرادات ونفقات الاستغلال المباشر في ميزانية الولاية حسب قواعد المحاسبة العمومية"، كما نصت على ذلك مادة 151 على أنها "يمكن البلدية أن تستغل مصالحها العمومية عن طريق الاستغلال المباشر، قيد إيرادات ونفقات الاستغلال المباشر في ميزانية الدولة".

⁴⁰ ناصر لباد، مرجع سبق ذكره، ص. 62.

⁴¹ نصّت المادة 50 من الأمر رقم 58/75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني، رقم 78، المؤرخة في 30 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم.

⁴² ضريفي نادية، مرجع سبق ذكره، ص. 73.

⁴³ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص. 426.

⁴⁴ كمال بغداد، "النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، (رسالة ماجستير في الحقوق، فرع قانون المؤسسات، كلية الحقوق بجامعة الجزائر 01، بن يوسف بن خدة، 2012/2011)، ص. 32.

⁴⁵ فاضل الهام، "محاضرات في القانون الإداري للسداسي الثاني" (محاضرات أقيمت على طلبة السنة الأولى، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة 8 ماي 194، الجزائر، 2017-2018)، ص. 41.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

للمؤسسات العمومية الاقتصادية سنة 1988⁴⁶ والإصلاحات الإدارية التي توالى فيها بعدها، بحيث تم خلق مؤسسات عمومية حديثة وبمختلف الأصناف⁴⁷.

الفرع الثاني: الأساليب الخاصة لتسيير المرفق العام.

حيث تتجه الدولة إلى البحث عن أساليب حديثة لتسيير المرفق العام لتحقيق نوع من التقدم والتحرير الاقتصادي، لذا لجأت الدولة إلى الاستعانة بالقطاع الخاص أو خوصصة المرفق العام، وذلك من ناحية البحث عن ممولين لتمويل المشاريع العامة بتميزهم بالكفاءات والقدرات العالية في الإدارة، بالإضافة إلى ذلك، فإن القطاع الخاص يتميز بالاقتصاد الحر، لذا، يمكن أن يحقق ذلك أيضا للمرافق العامة، وذلك بربط المرفق العام بالقطاع الخاص⁴⁸.

1/ تفويض المرافق العامة:

يعدّ التفويض مفهوما جديدا وهو أحد أوجه الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام في ميدان المرافق العامة، بحيث ظهر هذا المفهوم في الثمانينات من طرف مفكر يدعى AUBY M-J في كتابه المرافق العمومية المحلية⁴⁹، حيث توصل هذا المفكر إلى أنّ التفويض وإنجاحه، لابد من تحقيق جملة من النقاط التالية:

- أن يعهد إلى شخص آخر تنفيذ مهمة المرفق العام.
- أن يتحمل مسؤولية تشغيل وتسيير المرفق العام وإقامة علاقة مباشرة مع المستفيدين.
- أن يتقيد بالمدة الزمنية المحددة له في تغطية المشاريع التي يستثمرها⁵⁰.

لقد وضع المشرع الجزائري لأول مرة نظاما قانونيا خاصا بالتفويض، بموجب المرسوم الرئاسي 247/15 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويض المرفق العام⁵¹، حيث خوّلت المادة 207 منه الشخص المعنوي الخاضع للقانون العام والمسئول عن مرفق عام أن يقوم بتفويض تسييره إلى المفوض له، وعليه، فعملية التفويض تقوم على مجموعة من العناصر التي لابد من توفرها، وهي لابد من توفر أطراف عقد التفويض وهو كل من الشخص المعنوي الخاضع للقانون العام المسؤول عن المرفق والمفوض له من طرف آخر، فهذه الأطراف يعتقدون على موضوع استغلال المرفق وفقا للغاية التي أنشئ به، وذلك تحت إشراف ورقابة السلطة المانحة للتفويض⁵²، وتكون هذه العقود مؤقتة⁵³، وبمقابل مالي؛ أي أنه مرتبط بنتائج الاستغلال وهو الذي يميز بين تفويض المرفق العام والصفقات العمومية⁵⁴. لذا ومن هذا المنبر، فقد حدّد الفقه مجموعة من الضوابط العامة القابلة للتفويض وهي⁵⁵:

- لا يمكن تفويض المرافق العامة الدستورية: كمرفق العدالة، الشرطة، الدفاع.

⁴⁶ القانون رقم 01-88 المؤرخ ي 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 02، المؤرخة في 1 جانفي 1988.

⁴⁷ فاضل الهام، مرجع سبق ذكره، ص. 41.

⁴⁸ محمد محمد عبد اللطيف، تفويض المرفق العام، (دار النهضة العربية، القاهرة، 2000)، ص. 03.

⁴⁹ Auby Jean François, les services publics locaux, P.U.F, Paris, 1987, P.1.

⁵⁰ Auby Jean François, la délégation de service public, guide pratique, Dalloz, Paris, 1997, P. 44.

⁵¹ فاضل الهام، "محاضرات في القانون الإداري للسداسي الثاني"، مرجع سبق ذكره، ص. 49.

⁵² سرود محمود، "عقد التفويض كسلوب جديد لسير المرافق العامة في الجزائر" مجلة الدراسات القانونية، العدد: 02، المدينة، جوان، 2017، ص. 189.

⁵³ محمد علي ماهر، محمد علي، وكالة المرفق العام -دراسة المرفق، ط. 01، (دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015)، ص. 39.

⁵⁴ مروان محي الدين القطب، طرق خصخصة المرافق العامة -دراسة مقارنة، ط. 01، (منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009)، ص. 459.

⁵⁵ نفس المرجع، ص. 445.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

- لا يجوز أن يكون موضوع عقد التفويض المرافق العامة تحصيل جباية الإيرادات العامة التي يكون لها الطابع الضريبي.
- لا يجوز تفويض إدارة المرفق العام التي تحتكر إدارتها واستغلالها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.

وتتم عملية التفويض على أشكال متعددة وخاصة التي تضمنتها المادة 210 من المرسوم الرئاسي رقم 247/15، وهي كالآتي:

● في عقد الامتياز:

هو عبارة عن عقد تبرمه الجماعات العمومية مع شخص طبيعي أو معنوي، عام أو خاص، يسمى صاحب الامتياز لتسيير مرفق عمومي في إطار احترام دفتر الشروط، مع تحمل الامتياز مخاطر وأعباء تسيير المرفق،⁵⁶ ويتم هذا الامتياز من طرف الشخص المعنوي العام (الدولة، جماعات محلية، مؤسسة عامة)، ومن جهة أخرى المفوض له (صاحب الامتياز) وموضوع الامتياز يرتكز على استغلال المرفق وتسييره، ومدة إبرام هذا العقد يحدّد لمدة زمنية محددة.⁵⁷

● في عقد الإيجار:

هو بمنزلة عقد اتفاق يملكه شخص طبيعي عمومي الذي يسمى بالمستأجر لمدة زمنية محددة للمرفق العام بالمنشآت وأجهزته، أمّا المستأجر، فإنّه يتدخل بعماله وأمواله، فهذا الأخير يتقاضى مبلغ مالي مقابل تسييره للمرفق العام من طرف المنتفعين لهذا المرفق وهو بدوره يتم دفع مبلغ مالي للشخص المعنوي أو الجهة المستأجرة له وذلك لاسترجاع مصاريف المنشآت والأجهزة الأصلية⁵⁸، ويتم هذا العقد بتوفير شخص معنوي عام والمفوض له أي شخص من أشخاص القانون الخاص، فيكون موضوع الإيجار هو استغلال المرفق وذلك فترة زمنية قصيرة وذلك راجع إلى عدم قدرة الشخص الطبيعي في تسديد تكلفة الإيجار، لذا، تكون هذه المدة قصيرة نسبياً، قد تتوسط من 07 إلى 12 سنة،⁵⁹ يتلقى المفوض له المقابل المالي من مجموع الإتاوات التي يدفعها المستفيدين من خدمات المرفق العام، على أن يكون مسؤولاً عن استغلال المرفق وأن يتحمل كافة المخاطر المتوقعة حدوثها ولا يحتفظ لنفسه بكافة الإتاوات، وإنما يدفع للمؤجر.⁶⁰

ولذا، من خلال ما تم ذكره سابقاً، يمكن أن نوضح الفرق بين عقد الإيجار وعقد الامتياز، وذلك من خلال الجدول أسفله:

يمثل الجدول رقم: (08): الفرق بين عقد الإيجار وعقد الامتياز.

الإيجار	الامتياز
---------	----------

⁵⁶Z OUAIMIA Rachid, la délégation de service public(au profit des personnes privées), édition Belkeise,ALGER ,2012, P74.

⁵⁷ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص. 159.

⁵⁸ ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص. 226.

⁵⁹ حددت التعليمات رقم 842.03/94، المتعلقة بامتياز المرافق العامة وتأجيرها مدة عقد الإيجار بمدة أقصاها 12 سنة.

⁶⁰ إيمان دميري، مراد بن قيطه، "إيجار المرفق العام في الجزائر في ضوء المرسوم الرئاسي المفهوم والخصائص والفروق مع أشكال التفويض الأخرى"، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، العدد: 16، جويلية، 2017، ص. 61.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

من حيث منح المقابل المالي	لا يلتزم المفوض له بدفع مبلغ مالي للإدارة بل تحتفظ بحصيلة ما يتقاضاه لنفسه	يلتزم المفوض له بدفع مقابل مالي للإدارة من حصيلة ما يتقاضاه من المنتفعين
من حيث إنشاء المرفق العام	يقوم صاحب الامتياز حيث المبدأ إحداث وتأسيس وإنشاء واستغلال المرفق على نفقته الخاصة.	المفوض له يقوم باستغلال المرفق وتسييره فقط فهو غير مسؤول عن إنشاء الهياكل الأساسية وتجهيز المرفق.
من حيث مدة العقد	المدة تكون أطول لأنّ المفوض له هو المكلف بإقامة المشروع وحتى يتمكن من استرجاع ما أنفقه من أموال في سبيل إقامة المشروع.	يمنح عادة لمدة أقصر.

المصدر: إيمان دميري، مراد بن قيطّة، مرجع نفسه، ص.61.

● في عقد التسيير:

عبارة عن تعهد السلطة المفوضة للمفوض له بتسيير أو صيانة المرفق العام، ويستغل المفوض له المرفق العام لحساب السلطة المفوضة التي تمول بنفسها المرفق العام وتحتفظ بإدارته، ويدفع أجر المفوض له مباشرة من السلطة المفوضة بواسطة منحة تحدد بنسبة مئوية من رقم الأعمال، تضاف إليها منحة إنتاجية، ويتم هذا العقد بين السلطة المفوضة والمفوض له من طرف ثانٍ وينطبق عليهما ما قيل بالنسبة للإيجار والامتياز، ويكون الموضوع الذي عقد من أجله يتمحور حول تسيير المرفق العام أو صيانته، أما بالنسبة للأشغال البناء والتجهيزات الضرورية، فإنها تهتم بها السلطة المفوضة له، فاستغلال المرفق يكون محدودا حول ضمان السير العادي للمرفق العام فقط، فبعد تسييره للمرفق العام، فإنه يتقاضى مبلغا ماليا من طرف الإدارة وليس من طرف المستفيدين من خدمات المرفق.⁶¹

● الوكالة المحفزة:

عبارة عن طريقة لإدارة المرفق العام بواسطة شخص من أشخاص القانون الخاص يعمل لحساب الإدارة المتعاقد معها، وتبقى الإدارة المتعاقدة مسؤولة المرفق العام ومالكة لأدوات الإنتاج وتحمل كافة المخاطر المشروع، وتقدم الأموال اللازمة لإدارة المرفق ويحصل الشخص الخاص المتعاقد مع الإدارة في أسلوب الاستغلال غير المباشر على رسوم أو أجور محددة يتقاضاها من الإدارة المتعاقدة أو يحصل على نسبة معينة من إيراد المشروع أو أرباحه، إذ هناك مشاركة مع الإدارة في النتائج

⁶¹ ضريفي نادية، مرجع سبق ذكره، ص. 160.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

المالية.⁶² ويتم هذا العقد بين السلطة المفوضة والمفوض له، لغرض التسيير أو صيانة المرفق العام، فكل ما يقوم به المفوض له هو لحساب الشخص المعنوي العام مما يترتب محدودية استقلالية المسير مقابل صلاحيات واسعة للإدارة، كما أن المفوض لا ينتفع مباشرة بالمبلغ المالي، وإنما هي السلطة المفوضة له تقوم بالدفع له، يمكن أن تكون مبلغ يتقاضاه المتعاقد مع السلطة العامة أو تكون عبارة عن مكافأة إضافية يختلف مقدارها في حالة نجاح المرفق وتحقيق أرباح، كما أن المدة التي يستغرقها هذا القدر تكون مدة زمنية قصيرة وذلك راجع إلى أن مانح التفويض؛ أي السلطة المفوضة هي التي تتولى إقامة المرفق العام وأن المفوض له لا يتولى إدارة المرفق لحسابه بل لحساب السلطة المفوضة.⁶³

2/ أسلوب الاقتصاد المختلط (الاستغلال المختلط).

في ظل التغيرات والتطورات التي حدثت في الجزائر سعت هذه الأخيرة إلى تبني نماذج جديدة في تسيير المرفق العام بحيث كانت لها الحاجة إلى قانون موحد للشركات ذات الاقتصاد المختلط من بين الضروريات، وهذا ما جاء به موجب قانون 13/82 المؤرخ في 28 أوت 1982 المعدل والمتمم بموجب قانون 13/86 المؤرخ في 16 أوت 1986.⁶⁴ الذي يشير إلى أن هدف الشخص المعنوي العام من المشاركة في رأسمال الشركة المختلطة، ويختلف عن هدف الشخص الخاص، فالأول يسعى إلى تأمين إدارة المرفق العام الاقتصادي على أفضل وجه، والثاني يسعى إلى تحقيق ازدهار الشركة من أجل تحقيق أكبر قدر من الأرباح.⁶⁵

كما تعرّف شركات الاقتصاد المختلطة بأنها شخصية معنوية من أشخاص القانون الخاص، حيث يشترك أشخاص القانون العام مع أفراد القانون الخاص في رأس مال بهدف إدارة النشاط لصالح المصلحة العامة.⁶⁶

ومن العناصر الأساسية التي تقوم عليها شركة الاقتصاد المختلط أنها تقوم على أشخاص معنوية من أشخاص القانون الخاص، وتهدف إلى تحقيق هدف اقتصادي وتتولى إدارة مرافق عامة ذات طابع صناعي وتجاري في المجالات الاقتصادية المتنوعة، فتخضع هذه الشركات إلى القانون الخاص على الرغم من مساهمة الدولة في رأسمالها ومراقبتها،⁶⁷ فهدفها الحقيقي لشركة الاقتصاد المختلط هي المصلحة العامة، وهذا ما يبرر مساهمة أشخاص القانون العام في رأسمال الشركة، فالمدة الحقيقية للشراكة تكون 99 سنة حسب المادة 546 من القانون التجاري، فقد حددت ب 15 سنة كحد أقصى، ويمكن تقليصها باتفاق الشركاء على ذلك أو تمديدتها في إطار برتوكول اتفاق إضافي،⁶⁸ فالجهات المختصة بتسيير هذه الشركة تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة.⁶⁹

⁶² سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، (منشأة المار، الإسكندرية، 2004)، ص. 42.

⁶³ مروان محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص. 458.

⁶⁴ القانون 13/82 المؤرخ في 29 أوت 1982 والمتعلق بتأسيس شركات المختلطة الاقتصاد وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد: 35، المؤرخة في 31 أوت 1982.

⁶⁵ مروان محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص. 195.

⁶⁶ حسن محمد علي حسن البنان، مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير والتبديل -دراسة مقارنة، ط. 01، (المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014)، ص. 2014.

⁶⁷ مروان محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص. 208.

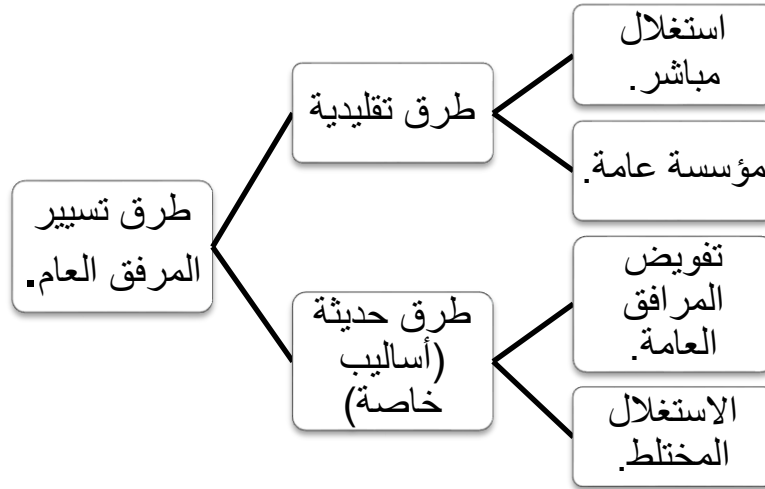
⁶⁸ أمينة ركاب، "الشراكة كوسيلة قانونية لتفعيل الاستثمار الأجنبي في الجزائر"، مداخلة أقيمت بمناسبة الملتقى الوطني حول الإطار القانوني للاستثمار الأجنبي في الجزائر، المنعقد بقسم الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18-19 نوفمبر 2015، ص. 09.

⁶⁹ رضوان بوجمعة، قانون المرافق العامة، ط. 01، (مطبعة النجاح الجديدة، دار البيضاء، المغرب، 2000)، ص. 116.

*مجلس الإدارة: هي الهيئة التنفيذية للقرارات المتخذة من طرف الجمعية العامة.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

الشكل رقم (23): يمثل طرق تسيير المرفق العام.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

بعدما لاحظنا أنّ المرافق العمومية تنقسم إلى أنواع عديدة ومختلفة عن بعضها البعض، لذا من الطبيعي أن تختلف طريقة تسييرها وما هي الجهة المختصة بتسييرها، لأنّ هذا راجع إلى أنّ هناك العديد من الميادين السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، لذا، فهناك نوعان من الطرق التي تناسب المرفق العام، أي أنّ هناك طرق تقليدية، وهذا عائد إلى الفترة الليبرالية الكلاسيكية آنذاك، وهناك طرق حديثة التي وذلك بعد العديد من التغييرات والتحويلات في الفكر الليبرالي أين تم تغيير قواعد تسيير المرفق العام، وتبين ذلك من خلال الشكل أعلاه

المبحث الثاني: المرفق العام في ظلّ الرقمنة.

بعد التطورات والتغيرات التي ظهرت في الآونة الأخيرة في ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة التحول الرقمي الذي يحمل في طياته الكثير من التغييرات والآليات التي يجب إتباعها من أجل تحقيق تغييرات إيجابية في مختلف المجالات.

فالرقمنة لم تتوقف عند الجوانب الاقتصادية والسياسية فقط، بل تعددت إلى الجانب الإداري الذي ينادي بتحديث الخدمات الإدارية، خاصة الخدمات الإدارية العامة المرتبطة بمخرجات المرفق العام، فتبنّت هذه الأخيرة مجموعة من الاستراتيجيات والآليات الرقمية التي تحاول من خلالها تحديث المرفق العام.

لذا، وجب على مختلف الإدارات العامة أن تقوم بإحداث مرافقها العامة بإدخال الرقمنة في خدماتها وعليه، فإنّ المرفق العام عرف اتجاها حديثا وهو إدخال الرقمنة في مرافقه وإداراته وذلك لتسهيل عملية تقديم الخدمات العامة المختلفة لكافة أفراد المجتمع وإشباع متطلباتهم بطريقة سريعة وعصرية، ودون جهد أو تكلفة، وحلّ المشاكل التي يعاني منها الشعب في عملية تلبية أو قضاء احتياجاته

***الجمعية العامة:** هي الجهاز السياسي الذي يفصل في جميع المسائل المتعلقة بحياة الشركة ويحدد أعضاء الجمعية العامة التأسيسية والعادية والاستثنائية للشركة ذات الاقتصاد المختلط وكيفية تعيينهم ضمن بروتوكول الاتفاق بشرط أن يعكس هذا العدد حصة المساهمة المالية لأطراف الشركة.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

اليومية المختلفة، كما أنها تسعى إلى تقديم إصلاحات إدارية تكمن في القضاء على المشاكل الإدارية، مثل: البيروقراطية والولاءات في تقديم الخدمات العمومية، بهدف تقريب المواطن من الإدارة، والتخفيف عن مظاهر الفساد الإداري، وإعادة النظر وتقييم أنشطتها المنتجة عن هياكل وهيئات إدارية تقليدية.

المطلب الأول: مفهوم رقمنة المرفق العام.

تعد التغييرات والتحولات التي جاء بها التحول الرقمي والانتشار الواسع للشبكة العنكبوتية وتأثيرها على النظام الإداري أدى إلى تراجع نظام الإدارة التقليدية والتي نادت إلى تبني أنماط جديدة وأساليب حديثة في تسير الخدمات الإدارية بما يواكب متطلبات العصر والانتقال إلى نمط الإدارة الرقمية في المرفق العام، ولتطبيق الرقمنة على المرفق العام، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات التي ترتقي إلى عصرنة المرفق العام.

الفرع الأول: تعريف رقمنة المرفق العام.

رقمنة المرفق العام أو المرفق العام الإلكتروني هو نفسه، حيث إنّ كلا منهما يؤدي العملية نفسها ولكنهما يختلفان في التسمية فقط، وذلك من خلال:

المرفق العام الإلكتروني: هو ذلك النشاط أو مجموعة من العمليات التي تقوم بها مؤسسات عامة في تقديم الخدمات العامة وتسعى إلى تحقيق المصلحة العامة وذلك بالاستعانة بوسائل إلكترونية أو أساليب حديثة وتقنيات رقمية بهدف إشباع احتياجات الجمهور بطريقة سريعة وغير مكلفة.⁷⁰

كما يعرف المرفق العام الإلكتروني: هو ذلك الفعل أو الأداء الذي يقوم به العملاء من خلال عملية تخزين المعلومات على شكل خوارزميات، وتنفيذ بشبكات الإنترنت ويتم استرجاعها وتقديمها بشكل إلكتروني.⁷¹

وعليه، يمكن تقديم تعريف آخر على أنه: تلك الخدمة العمومية التي تقدّم خدمات عامة من قبل الحكومة وذلك باستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.⁷²

ويعرّف المرفق العام الرقمي: "بأنه تلك الخدمات التي تقدّمها إحدى الجهات الإدارية الحكومية باستخدام إحدى الوسائل الإلكترونية المتاحة: الإنترنت، الشبكات المحلية، البريد الإلكتروني، لجمهور المستفيدين بما يحقق التفاعل بينهم."⁷³

لذا، فمن خلال التعريف السابق، نتوصل إلى تعريف إجرائي وهو كالآتي:

يقصد بالمرفق العمومي الرقمي هو كل تلك الأنشطة والعمليات والوظائف الإدارية التي يشغلها مجموعة من الأشخاص داخل مؤسسة عامة وتكون هذه المؤسسة أهدافها وخدماتها مقدّمة للجمهور والمواطنين في أيّ إقليم أو دولة بطريقة رقمية وعصرية، وإشباعهم بطريقة سريعة وغير مكلفة وذلك باستخدام وسائل وتقنيات رقمية.

⁷⁰ حمدي القبيلات، الإدارة العامة الإلكترونية، ط.01، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014)، ص. 25.
⁷¹ عمر سدي، احمد برادي، "نور الخدمات الإدارية الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري"، مجلة أفاق علمية، العدد: 03، 2019، ص. 09.
⁷² تسرين سالم، ألاء الرمان بن مساهل، واقع وأفاق تفعيل الخدمة العمومية الإلكترونية في الجزائر، (إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية الاقتصادية والسياسية، برلين/ألمانيا، 2021)، ص.113.
⁷³ نيراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة-دراسة مقارنة، ط.01، (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2018)، ص. 27.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

الفرع الثاني: أهمية رقمنة المرفق العام.

بعد الانتشار الواسع للتحويل الرقمي وتبنيه في جميع الميادين، تم التوصل إلى ضرورة تجسيده على المرافق العامة والمؤسسات العمومية، نظرا لأهمية هذا الميدان وسرعة تقديم الخدمات العمومية فيه، لذا، تبين أنّ لرقمنه المرفق العام أهمية بالغة، بحيث يمكن تحديدها فيما يلي:

- يمكن الحفاظ على المعلومات والبيانات والوثائق التي يحتاجها المواطن، واسترجاعها إن لزم الأمر؛ وذلك بالاستفادة من الأرشفة الإلكترونية الذي يقوم بتخزين البيانات.
- قدرة تحويل الأرشفات من الوزارات إلى الجماعات المحلية وذلك بالاستعانة بالبريد الإلكتروني.
- سرعة في تحويل البيانات من هيئة لأخرى، أو هيئة للمستفيد.
- تقريب المواطن من الإدارة وزيادة ثقة المواطن بالمؤسسات العامة وذلك بتقديم له الخدمات التي يطلبها.⁷⁴
- تقديم تسهيلات للعمليات الإدارية وفك الحاجز بين المواطن والإدارة؛ وذلك من خلال اتصاله الدائم بالمؤسسات العمومية.
- التخفيف على الأفراد في حمل الوثائق الإدارية ورقيا، واستبدالها بالوثائق الإلكترونية التي يمكن أن تكون على حسابه البريدي.
- تجويد الخدمات الإدارية والقضاء على مظاهر الفساد الإداري.⁷⁵

الفرع الثالث: أهداف رقمنة المرفق العام.

لإحداث أيّ ثورة تكنولوجية في أيّ مجال، لابد من كسب الأهداف والنتائج التطورية التي لم يتم تحقيقها، لذا، فرقمنة المرفق العام تجسدت لتحقيق جملة من الأهداف في مؤسساتها العمومية، وتكمن هذه الأهداف فيما يلي:

- كسب ثقة المواطن والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الخدمة العمومية أو المرفق العام.
- كسر الحواجز والابتعاد عن التمييز بين المستفيدين؛ وذلك بالاستعانة بالرقمنة التي تكون هي الوسيط بين المواطن والإدارة.
- تلبية متطلبات الأفراد وإشباع احتياجاتهم في أيّ وقت ومكان دون التعطيل والتماطل في تقديم الخدمة.
- التقليل من تكلفة الإجراءات وتقديمها بأحسن جودة.
- تقديم تسهيلات في عملية الاتصال والتواصل بين الإدارات العمومية، فهذا ما يسهّل عملية الإدارات فيما بينها.
- الاستغناء عن المعاملات الورقية واستبدالها بالمكاتب الإلكترونية، مما يسهّل عمل المؤسسات الإدارية العامة.
- تحقيق نوع من الشفافية وتحسين عمل الإدارة العمومية والقضاء على مظاهر الفساد الإداري، مثل: البيروقراطية والمحسوبية.
- استبدال الأرشفة الورقية بالأرشفة الإلكترونية وذلك لزيادة تدفق المعلومات والبيانات وسرعة في تحديثها واسترجاعها.⁷⁶

⁷⁴ العربي بوعامة، حليلة رقاد، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية - رهانات ترشيد الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد: 09 ديسمبر 2014، ص. 49.

⁷⁵ طراد طارق، صادقي فوزية، "تأثير غياب الأطر القانونية المتضمنة ليات تبني التحولات التكنولوجية على تحسين المرفق العمومي في الجزائر"، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد: 08، العدد: 04، 2012، ص. 59.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

- السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية وإيجاد الحل للمشاكل، ومشاركة الأفراد العاملين في صياغة القرارات، لأن ذلك راجع إلى العملية الاتصالية الرقمية.
- السرعة في إنجاز المهام والتقليل من نسبة الوقوع في الأخطاء والانحرافات، وتسليم الأعمال بدقة ووضوح.
- الرقابة والمحاسبة الإلكترونية للعمليات التي تقوم بها المؤسسات العامة الإدارية، من منطلق أن هناك فضاءً رقمياً تنشر فيه كل مراحل الخدمة العمومية.⁷⁷

إذن، يتبين لنا -من خلال ما تم ذكره سابقاً- بأن الرقمية وتكنولوجيا المعلومات لم تكن تياراً سلبياً بل كانت عملية إيجابية محضاً على جميع المجالات، خاصة المجال الإداري أين تم تغيير كل الأساليب المتعامل بها سابقاً واستبدالها بالوسائل الحديثة الرقمية، الحاسوب، شبكة الإنترنت، البرمجيات، والتي ساهمت بدورها في تحسين العمليات الإدارية العمومية في المرفق العام، وكانت نتائجه جد مرضية، حيث تم تسهيل العمل للموظفين وللموارد البشرية في جو ملائم وغير متعب وشاق في سهولة تبادل المعلومات والبيانات بين الإدارات العمومية والمصالح الإدارية وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الوزارات والجماعات المحلية، كما أن رقمنة المرفق العام كان له أثر إيجابي على الأفراد والمستفيدين من خدمات المرفق العام، بحيث سُهِّلَت عملية طلب الخدمة ونيلها؛ وذلك عن طريق فضاءات رقمية، أو طلبها من مراكز مباشرة دون عناء الانتظار أو وجود مشاكل من طرف الجهة الإدارية المقدمة للخدمة، فازدادت ثقة المواطن وتقربه من الإدارة والخفيف من شك المواطن بأن الإدارة تعمل بالتمييز والمحسوبية أو الولاءات.

فكانت هذه الرقمية ذو فائدة وأهمية بالغة في تقديم تسهيلات لكل من المواطن بدرجة الأولى، والموارد البشرية الذين يشتغلون في الإدارات العمومية بالدرجة الثانية، والابتعاد عن الإدارة التقليدية والترحيب بالإدارة الحديثة الرقمية التي تتماشى وتواكب التحولات والتغيرات في العصر الرقمي.

المطلب الثاني: دوافع ومتطلبات رقمنة المرفق العام.

إن رقمنة المرفق العام لم تأت صدفة، وإنما بعد التغيرات والتحولات التي طرأت على المؤسسات العمومية والتي بدورها لجأت إلى تغيير في ممارساتها الإدارية، لذا من هذا المنطلق، نجد أن رقمنة المرفق العام له مجموعة من الدوافع التي أدت إلى التغيير في عملياتها، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتجسيد هذا التغيير، ومن هنا، نصل إلى طرح الفكرتين على النحو التالي:

الفرع الأول: دوافع رقمنة المرفق العام.

بعد ظهور الكثير من التغيرات العالمية والأزمات العالمية خاصة الأزمة الصحية كوفيد 19 الذي كان عبارة عن أزمة فجائية للعام بحيث لم تكن في الحسبان، إذ أدت إلى غلق كل المرافق الإدارية وفرض حجر صحي وإعلان حالة طوارئ، أين تم توقيف جميع الخدمات العامة، بالإضافة إلى ظهور تغيرات تكنولوجيا التي فرضت على جميع الميادين بالزامية الأخذ بها، خاصة وأنها كانت السبيل الوحيد أو المنقذ لإنقاذ الجمهور في تلبية احتياجاته ورغباته بطريقة تكنولوجية واستمرار المرافق الإدارية العامة في تقديم خدماتها المختلفة والمتنوعة وتحسين أدائها مما يضمن رضا الجمهور ويضمن استمرارية

⁷⁶ زهير حافطي، " الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008)، ص. 67.

⁷⁷ طراد طارق، صادقي فوزية، مرجع سبق ذكره، ص. 61.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

المرفق؛ لأنّ عدم استمراره أو انقطاعه يسبّب مشاكل؛ وذلك في غضب الجمهور وتدني سمعة الخدمات العمومية وفقدان ثقة المواطنين.

لذا، فالدوافع التي أدت إلى رقمنة المرفق العام تكمن فيما يلي:

● دوافع سياسية: لكلّ نظام سياسي مسودته الخاصة التي تعبّر عن مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها وذلك بغية البقاء والاستقرار وذلك من خلال تكوين ووضع سياسات وآليات التحكم والتسيير داخل المجتمع، والتي يسعى من خلاله لتجسيد الديمقراطية التشاركية.

● دوافع اجتماعية واقتصادية: في كل دولة أو مجتمع قد يعاني من أزمات سواء اجتماعية أو اقتصادية التي قد تسبب تدهورا في الحالة الاجتماعية والاقتصادية مما يؤدي إلى خلق حالة عدم الاستقرار أو تذبذبه، لذا، يجب عليها أن تبحث في كيفية الخروج من هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها والقدرة على التكيف مع هذه الأزمات.⁷⁸

● دوافع تكنولوجية: شهد العالم في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتطورات بحيث سجلت ظهور تقنيات رقمية تقنية حديثة تسهّل عملية تقديم الخدمات العمومية المتنوعة والمختلفة، والانتقال من الأدوات التقليدية والخدمات التقليدية واستبدالها بتقنيات حديثة وخدمات رقمية حديثة، لذا، فهذا التغيير أو ظهور التكنولوجيا لا يكمن فقط في تغيير طريقة تقديم الخدمة بل تتعدى إلى تغيير كل هياكل المؤسسة من تنظيم وإنتاج وتقديم وتوزيع المخرجات للجمهور.⁷⁹

الجدول رقم (09): يمثل دوافع رقمنة المرفق العام.

الدوافع(العوامل)	الغاية(الهدف)
دوافع سياسية.	وضع سياسات وآليات لتحقيق الاستقرار والديمقراطية داخل المجتمعات.
دوافع اجتماعية واقتصادية.	إيجاد حلول للآزمات الاجتماعية والاقتصادية والقدرة على التكيف مع الآزمات.
دوافع تكنولوجية.	الانتقال من الأدوات التقليدية إلى أدوات حديثة رقمية.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

إذن، من العوامل التي أدت إلى الانتقال من مرفق عام تقليدي جامد إلى مرفق عام حديث رقمي مرّن، هي عبارة عن عوامل ومنها دوافع بدورها أدت إلى مواكبة التغيرات والتحوّلات التي عاشها العصر الحالي، ومن بينها: نجد العوامل التكنولوجية التي كانت محور الساعة في جميع بلدان العالم والتي تنادي بتبنيها والعمل على تجسيدها؛ لأنها جاءت بتقنيات حديثة رقمية تساهم في تسهيل

⁷⁸ رشيد عادل، "تحسين أداء المرفق العام وأثره على التنمية في الجزائر"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد: 06، العدد: 02، 2022، ص. 220.

⁷⁹ سليمة بن حسين، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد: 07، جامعة الجزائر، جويلية، 2014، ص. 218.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

الإجراءات والعمل الإداري، بالإضافة إلى العامل الحساس الذي شكّل تخويفا لدى جميع الشعوب وهي الأزمة الصحية كوفيد19، فكان هذا الأخير عبارة عن الصفة التحويلية لإكمال الأعمال الإدارية دون توقف أو تعطيل، لذا كانت الرقمنة هي المنقذ الوحيد.

لذا، نجد من العوامل والدوافع التي ساهمت بشكل كبير في الانتقال إلى رقمنة المرفق العام هما العاملان الأولان اللذان تم ذكرهما سابقا، ولكن لا يمكن إنكار الدافع السياسي، إذ يجب على الدولة أن تضع في سياساتها ضرورة تحقيق الرقمنة في تسيير المجتمع وذلك لغاية الوصول إلى الديمقراطية التشاركية.

الفرع الثاني: متطلبات رقمنة المرفق العام.

تعدّ التغيرات المتسارعة والتحولات التكنولوجية التي ظهرت في العالم ساعدت في رقمنة العمليات الإدارية، مما أدى إلى رفع مستوى الأداء المورد البشري في تقديم خدمات عمومية ذات كفاءة وفعالية في الأداء، ومن هذا المنطلق، يمكن الوقوف على المتطلبات اللازمة لرقمنة المرفق العام وارتقاءه إلى مستوى عصرنة خدماته العمومية، لذا نجد من أهمها:

● المتطلبات التقنية: فالمتطلب التقني له أهمية بالغة وتأثير كبير على العملية الإدارية أو الوظيفة الإدارية، لأنّ كل العمليات الرقمية في المرفق العام، لا بد لها من توفير مجموعة من التقنيات والآليات الرقمية، مثل: الحواسيب، البرمجيات، شبكة الإنترنت، الطابعات، المساحات الضوئية، لتكون العملية الإدارية ناضجة في تسيير عملياتها وأنشطتها بطريقة رقمية التي يساعدها في تحسين إنتاجها ومخرجاتها على شكل خدمات عمومية رقمية كمّا ونوعا، كما يساهم توفير التقنيات فيما يلي:

- تحسين الخدمة كما ونوعا.
- التخفيف من التكاليف والأعباء لأداء العمل.
- التقليل من ساعات العمل أو ساعات تقديم الخدمة العامة.
- تبسيط الإجراءات في عملية معالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها في أيّ وقت وفي أيّ مكان.
- زيادة الكفاءة والفعالية لدى العاملين في المؤسسة العامة في تطوير أساليب التسيير والعمل مما يساعد في سرعة إنجاز العمل والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.
- المتطلبات البشرية: بالعامة يُقصد بها العامل البشري، كون العنصر البشري هو الأساس في أيّ عملية إدارية أو المحرك الأساس لتنفيذ الوظائف الإدارية، وعليه، فعلى أيّ مؤسسة عامة أن توفر الموارد البشرية المؤهلة والفعالة لتحقيق العمليات الإدارية الرقمية أو رقمنة المرفق العمومي حيث إنّ العاملين في المرفق لا بد من تميّزهم بصفات رقمية لنجاح رقمنة المرفق العام، وعليه، يجب أن يتصف المورد البشري بأهم الصفات التالية:

- توافق القدرات والاختصاص للموظف بالوظائف الموكلة له.
- توفر لديهم المؤهلات والمهارات اللازمة لتأدية الوظيفة الإدارية.
- تدريب الموظفين على تقنيات رقمية حديثة، وذلك لإكساب يد عاملة حديثة ومؤهلة لأيّ عملية رقمية.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بهدف البقاء في الوظيفة الإدارية التي يشغلها.⁸⁰

⁸⁰ فاطمة زعزع، " أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2017، ص. 238.

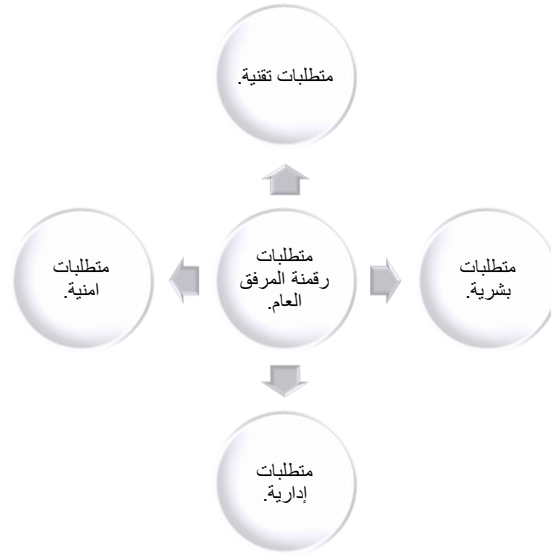
الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

● المتطلبات الإدارية: لنجاح أيّ عملية إدارية، لابد من توفير أنظمة وأطر قانونية ولوائح تشريعية داخل المؤسسة، مما يضمن التسيير الحسن للعمليات الإدارية، وتتبع الموظفين لهذه الأحكام بهدف تحقيق عملية اتصالية هادفة في تبادل البيانات والمعلومات بين الأقسام والمصالح في عملية المشاركة في صنع ووضع القرارات مما يؤكد نوعاً من الانتماء لدى العاملين ورضاهم على الوظائف التي يشغلونها، مما يؤدي إلى إتقان العمل وجودة الخدمة.

● المتطلبات الأمنية: لكل مؤسسة عامة أو مرفق عام جانبه الأمني الذي يضمن السير الحسن لهذه المؤسسة والاستقرار، خاصة بعد التحولات الرقمية التي فرضت على الإدارات العمومية والوظيفة الإدارية، لذا لابد من توفر بعض الإجراءات المتمثلة في:

- وضع سياسيات واضحة وهادفة محددة لحماية خصوصية المؤسسة.
- وضع نصوص عقابية لكل من خالف هذه الأحكام والأنظمة.
- وضع برامج لتقوية الأمن على المعلومات والبيانات من السرقة والتجسس.
- الرقابة الدائمة من طرف الإدارة العليا للإدارة الدنيا.
- الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات في المواقع الإلكترونية، وذلك لتقوية ثقة المواطنين والتقرب من مصلحة التعامل بالإدارة الإلكترونية لإشباع احتياجاته رقمياً دون اللجوء والتقرب إلى المصلحة الإدارية.⁸¹

الشكل رقم (24): يمثل متطلبات رقمنة المرفق العام.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

إذن، لإنجاح أيّ عملية تغييرية أو تحويلية في أيّ مجال، لابد من توفير مجموعة من الشروط والآليات لتحقيق الرغبة المرجوة أو الهدف المسطر من قبل، لذا، ولتحقيق مرفق عام رقمي، يجب توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتجسيد الرقمنة على أرض الواقع دون الوقوع في مشاكل تحويلية، ومن بين أهم المتطلبات التي تساهم في تحقيق الرقمنة في المرفق العام: توفير موارد بشرية تتميز

⁸¹ فاطمة محمود رزق عرب، "الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2008، ص. 67.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

بالمهارات والكفاءات الرقمية لتسيير تلك التقنيات: كالحواسيب وشبكة الإنترنت والبرمجيات، كما لابد من توفر هذه الأخيرة بشكل أولي أو بالدرجة الأولى؛ لأنّ التحول الرقمي في المرفق العام يعتمد على البنية التحتية للتقنيات، مما يساهم بشكل كبير في تسهيل العمليات الإدارية والتواصل بين الإدارات، بما يتماشى مع القوانين واللوائح التشريعية التي تنظم السير الحسن للإدارة العامة.

صحيح أنّ الرقمنة تحول إيجابي، ولكن لا يمكن تحقيقها إن لم يتم توفير الأمن الذي يحمي كل هذه البيانات والمعلومات المرقمنة والحفاظ على سرّيتها، ويجب وضع قوانين عقابية لكل من اخترق هذه البيانات أو تم سرقته أو التجسس عليها، ووضع سياسيات أمنية للحفاظ على خصوصية الإدارات العمومية.

لذا، يجب على كل إدارة عامة للمرفق العام قبل أن تقوم بتغيير معاملاتها الإدارية من التقليدي إلى الرقمي الحديث، لابد من توفير هذه النقاط التي تم ذكرها سلفاً، وتكمن في مجموعة من المتطلبات وهي: التقنية، البشرية، الإدارية والأمنية، وهذا ما يؤكّد نجاح العملية التغيرية للإدارة العامة

المطلب الثالث: تأثير الرقمنة على مبادئ المرفق العام.

بعد إدراج الرقمنة في الإدارات العمومية والوظيفة الإدارية العامة، وتجسيدها في المرافق العامة لذا أصبحت الخدمات والعمليات مقدّمة بصفة رقمية، وعليه، فإنّ المرفق العام -منا عرفنا- يتحلّى بعدة مبادئ يركّز عليها بهدف تحقيق المصلحة العامة، ولعل هذه المبادئ قد تأثّرت بعد تجسيد الرقمنة على مستوى المرفق، ولهذا سوف نتطرق إلى كيفية تأثير الرقمنة على مبادئ المرفق العام، وذلك من خلال ما يلي:

الفرع الأول: أثر الرقمنة على مبدأ سير المرفق العام بانتظام وباضطراد:

إن جوهر المرفق العام وهدف تأسيسه هو تقديم المنفعة العامة أو خدمة الصالح العام، يعني أنّ المرفق العام جاء لإشباع متطلبات ورغبات المواطنين في أيّ إقليم بصفة فورية ومنتظمة ودون توقف، ولا يمكن التوقف لفترة معيّنة أو التّقدم بشكل متقطع، لأن السبب الوحيد الذي دعا إلى إنشاء المرفق العام هو خدمة الجمهور بصفة غير متقطعة، لأنّ حياة الأفراد متعلقة بديمومة المرفق العام وأدائه المنتظم في إشباع احتياجاتهم.

وإنّ تقطع خدمة المرفق أو توقفه قد يسبّب أو يشكل عدة أضرار لفئة الأفراد، لذا يجب استبعاد كل العوامل أو الظروف أو المشاكل التي قد تسبب في تعطيل أو إيقاف عمل المرفق، لذا يجب على الدولة الوصية عليه أن تشجع كل العمليات التي تثبت ديمومة المرفق العام وسيره بانتظام، واستبدال الطرق التقليدية بالطرق الحديثة: كالرقمية التي تضمن استمرارية المرفق في أداء وظائفه، وتساهم الرقمنة بشكل كبير في تقديم الخدمات في أيّ وقت من الأوقات وذلك بالاستعانة بالموقع الإلكتروني للجهة المراد تحقيقها للمطلب، خاصة وإن حصل أيّ مشاكل في المرفق العام من قبل الموظفين أو احتجاجهم أو أيّ مشكل يسبّب تعطيل المرفق، فإنّ الرقمنة هنا تغطي هذا التعطيل، بحيث يكفي الفرد في الولوج إلى منصة أو أرضية إلكترونية والحصول على الخدمة بطريقة آلية وإلكترونية بصفة سريعة وفي أيّ وقت،

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

لذا، فإنّ العمليات الإدارية والوظائف الإدارية لا تتأثر إن كانت هناك مشاكل يعاني منها الموظفين في حالة إضراب أو استقالة الموظفين، لأن الرقمنة تغطي مكان الموظف.⁸²

الفرع الثاني: أثر الرقمنة على مبدأ المساواة أمام المرفق العام.

يتجلى المبدأ الأساسي للمرفق العام في المساواة بين الأشخاص والأفراد في عملية توزيع الخدمات وتقديم المصلحة العامة لكافة الأفراد، لذا، فإنّ بعد الرقمنة وتجسيدها على أرض الواقع، كما أنّها أيضاً تؤيد مبدأ المساواة في تقديم المصلحة العامة بشكل كبير، لأنّ هذا راجع إلى التعامل بأدوات الرقمنة الحديثة، بحيث تقدّم الخدمة بطريقة آلية؛ أي دون تدخل أحد الأطراف في تقديمها، وهنا يحقّق المبدأ⁸³ أي لا يوجد أيّ تمييز بين الأفراد في تلبية احتياجاتهم والحصول على مطالبهم بطريقة آلية وذلك بقدرتهم على التعامل بالحاسوب الآلي.

لذا، ومن أجل القضاء على التمييز وتحقيق مبدأ المساواة، قد تم إنشاء البطاقة الوطنية التي تبنتها الدولة في مجال العمران للقضاء على المحسوبية وتحقيق المساواة، بحيث أنّ ثمّ من استفاد من امتيازات الدولة أكثر من مرة وهناك فئة لم تستفد ولو لمرة واحدة في إطار تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالإدارة الرقمية، وتحقيقاً لمبدأ المساواة بين الأفراد، فقد أُصدر قرار بإعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة ضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27 جويلية 2015 الذي يتضمن إعفاء المواطنين في تقديم وثائق الحالة المدنية، لذا من خلال هذا المرسوم التنفيذي، لا تشترط على المواطنين تقديم الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية، بل تكتفي المصلحة أو الهيئة بالنظر إلى السجل الوطني الآلي.⁸⁴

كما يجب على الإدارة العامة الإلكترونية أن تساعد الفئة التي ليس لها حاسب آلي أو شبكة الإنترنت بالاستفادة من الخدمات المرفقية التي تقدمها الحكومة الإلكترونية ولا يحرمون منها، وذلك بسبب ظروفهم الاجتماعية.

لذا، يمكن التطرق إلى مساعدة الدولة على كفالة المساواة وحياد المرفق العام الإلكتروني، حيث نجد:

1/ مساعدة الدولة لكفالة المساواة:

لكي يتحقق مبدأ المساواة، لابد على الدولة أن تساعد الفقراء الذين لا يملكون الحواسيب أو شبكة الإنترنت للاستفادة من خدمات المرفقية الرقمية، وذلك عن طريق توفير أماكن أو فروع أو أشكاك أو مراكز خدمة في المناطق السكنية تتوافر بها خطوط الإنترنت وأجهزة الحاسوب لكي يستخدمها من لا يملك جهازاً خاصاً به.⁸⁵

⁸² محمد محمد عبد اللطيف، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادي، (دار النهضة العربية، القاهرة، 2000)، ص. 91.

⁸³ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014)، ص. 20.

⁸⁴ شهرزاد مناصر، "أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ التي تحكم المرافق العامة"، مجلة البحوث والدراسات، المجلد: 16، العدد: 02، الجزائر، 2019، ص. 119.

⁸⁵ حمدي القبيلات، الإدارة العامة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص. 62.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

كما يظهر أثر الإدارة العامة الإلكترونية في توفير طوابير خاصة للرجال والأخرى خاصة بالنساء للوصول إلى العامل المقدم للخدمة؛ وذلك لاستفادة كل الفئات والجنسين من خدمة المرفق.

2/ حياد المرفق العام الإلكتروني:

يرتبط هذا الحياد بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة؛ ويعني إدارة شؤون المرافق العامة بطريقة موضوعية؛ وذلك بالابتعاد عن الاعتبارات الشخصية وتوزيع الخدمات والمصالح لكافة الفئات دون التمييز بين الجنسين أو العرقين، وتطبيقاً لمبدأ الحياد للمرافق العامة؛ فإنها يجب أن تتعدى الخلافات السياسية وذلك لتحقيق مصلحة المرفق العام والتمكّن من تقديم خدماته بطريقة رقمية.

كما أنّ وضع الرقم السري للانتفاع بخدمات المرفق العام، وعادة ما يستلزم التعامل الإلكتروني إدخال كلمة المرور أو فتح الشبكة وتسمى password وكذلك اسم المستخدم user name مادامت هذه الكلمة أو ذلك الاسم يتسم بالتجريد ولا يميز بين فئات طالبي الخدمة.⁸⁶

الفرع الثالث: أثر الرقمنة على مبدأ قابلية المرفق العام للتعديل والتطوير والتحديث.

فالعالم دائم التغيير والتطور بحيث يعيش فترات تغييرية أو تطويرية تفرضها التحولات أو الأزمات، لذا فالعالم لا يتوقف على مرحلة واحدة أو فترة واحدة، وعلى المرفق العام أن يواكب هذه التغيرات والتحولات التي يعيشها العالم، فقد تنتج هذه المواقف، إما تطوير المرفق أو تغيير شكله أو إلغائه عند عدم الحاجة إليه ويستحدث إنشاء مرافق عامة جديدة وحديثة وفقاً لمتطلبات التطور.

فبعد التطورات الحديثة التي طرأت على المرفق العام بإدخال الرقمنة في هياكلها، نتج عن ذلك مرونة المرفق والعمل الدائم على تحقيق المصلحة العامة، وذلك بالانتقال من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية الذي يعدّ استجابة للمصلحة العامة التي تقتضي تطوير المرافق العامة وتدعيمها بالأجهزة الإلكترونية.

فالإدارة الإلكترونية هي الطريقة المثلى لمبدأ مواكبة التغيرات والتطورات، أين تم وضع جميع الآليات والتقنيات والأجهزة الرقمية التي تساهم وتساعد في تحقيق المصلحة العامة، لذا، فالمرفق العام أكد بمبدأ القابلية للتغيير والتطوير بحيث يكون المرفق العام محل تغيير وتطوير متى استلزم الأمر، وذلك لخدمة الصالح العام، مما يجعل استخدام التكنولوجيا من مستجدات العصر وضرورية لتحسين خدمة المرفق العام، إذن، فالإدارة الرقمية تجسد مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتطوير وذلك بغية الحفاظ على المصلحة العامة.⁸⁷

المطلب الرابع: استراتيجيات وآليات تنظيم الرقمنة في المرفق العام.

لتجسيد الرقمنة أو التحول الرقمي في المؤسسات العمومية أو في الإدارات العامة أو بالأحرى في المرفق العام بشكل عام، يجب وضع استراتيجيات وآليات تنظم هذا التحول والتغيير، لكي يكون تحولاً ناجحاً وتحقيقاً للهدف المسطر من قبل وهو رقمنة المرفق العام لتحسين الخدمات العمومية التي يقدمها، والقضاء على البيروقراطية، وتقريب الفرد من الإدارة، وهذا ما يسمى برقمنة الخدمات العمومية، وعلى غرار ذلك، نجد ما يلي:

⁸⁶ نفس المرجع، ص ص 60-63.

⁸⁷ خليل بن م البوسعيد، أثر رقمنة العمل الإداري في سلطنة عمان على تطبيق المبادئ القانونية التي تحكم سير المرافق العامة"، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد: 09، العدد: 01، 2024، ص ص 23-24.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

الفرع الأول: استراتيجيات رقمنة المرفق العام.

على المؤسسات العمومية أو المرفق العام أن يتبنى مجموعة من الاستراتيجيات لرقمنه عملياتها الإدارية وتحسين خدماتها المقدمة للفرد وإشباعها بطريقة سريعة ودقيقة ودون تكلفة والوصول إلى ميزة جودة الخدمات العمومية، لذا يمكننا طرح أهم الاستراتيجيات التي ينبغي على المرفق العام تبنيها، وهي كالآتي:

1/ البنية التحتية الرقمية:

يعد التحول الرقمي أو ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال من التغييرات والتحولات اللازم تجسيدها على كل الإدارات العامة، بحيث ينبغي على الإدارات العمومية من تهيئة قاعدية مركزة من أجل تبني فكرة التغيير أو التحول الرقمي، ولا يمكن استقبال هذا التغيير دون اللجوء إلى توفير بنية تحية قوية ذات شروط وقواعد، مثل: توفير التقنيات الحديثة كالحواسيب، شبكة الإنترنت، مساحات ضوئية، برمجيات وكل ما يتعلق بالتقنيات الرقمية، وموارد بشرية مؤهلة ذات قدرات عالية في استخدام وتسيير هذه التقنيات.⁸⁸

2/ رؤية إستراتيجية لتطوير الإدارات العمومية:

عبارة عن نظرة استشرافية لمستقبل الإدارة العمومية في تطبيق نظرية الرقمنة، بحيث يتم وضع ورسم لخطة في مسودة تحدد فيها الأهداف التي يجب تحقيقها والهدف الرئيس هو كيفية الوصول إلى رقمنة الخدمات العمومية وتجويدها، وكيفية إقناع المواطنين بأهمية هذه الرقمنة باعتبارها الوسيلة الفعالة لتحسين الخدمات العمومية وهي التي تترجم همزة وصل بين الأفراد والإدارة وتقوية رابط الثقة بينهم، كون الرقمنة لا تهتم بمعرفة نوع الجنس؛ أي أنها تحاول القضاء على التمييز بين الأفراد.⁸⁹

3/ إستراتيجية الأمن المعلوماتية:

بعد إدخال الرقمنة في الإدارات العمومية والبدء في تجسيدها على المرفق العام، وبعد معرفتنا بأن رقمنة المرفق العام له تأثير إيجابي على المواطن بالجانب الأولي، حيث تمكنه من إشباع احتياجات وتلبية متطلباته بشكل رقمي وسريع، أما التأثير الثاني هو عملية تقديم تسهيلات للموارد البشرية التي تقوم بتقديم الخدمات العمومية للأفراد، ولكن هذا لا يعني أن الرقمنة ليس لها جانب سلبي، بحيث يمكن السرقة أو التجسس على البيانات والمعلومات أو هكر الحسابات الإلكترونية للأفراد، وهذا ما يسبب بلبلة ومشاكل وخوفا لدى المواطنين.

لذا، فعلى المؤسسة العمومية أن تقوم بتحديد أطر قانونية وتشريعية وأحكام عقابية لكل من يتعدى أو يجراً على التجسس أو سرقة المعلومات، وأنه يعاقب بأشد عقوبة، ومن جهة ثانية على الإدارة العمومية أن تضع سياسات أمنية تحدّ من القرصنة وهكر للبيانات، إذ ظهر مفهوم جديد وهو الأمن السبراني والذي بدوره يحافظ على أمن المعلومات والبيانات والحفاظ على البيانات المتعلقة بالدولة.⁹⁰

4/ إستراتيجية الرفع من كفاءة الجهاز الإداري:

⁸⁸ رفيق مرسل، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق-دراسة حالة الجزائر 2001-2011"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011)، ص. 128.

⁸⁹ فهد مبارك الهاجري، العقود الإدارية عبر الإنترنت، ط. 01، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015)، ص. 39.

⁹⁰ نفس المرجع، ص. 40.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

إنّ تبني تقنيات حديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال تهدف إلى عملية التغيير في الأسلوب الإداري التقليدي وتغييره بأسلوب إداري حديث رقمي، من خلال وضع تقنيات رقمية حديثة بهدف رقمنة العمليات الإدارية وتسهيل العمل للموظفين ورفع مستوى أداء الجهاز الإداري، لتحقيق رضا الزبون أو المواطن بطلبه للخدمة العامة دون الاستعانة بموظف أو قدرته للولوج إلى منصات رقمية في أيّ وقت وفي أيّ مكان لإشباع رغبته أو نيل خدمته الضرورية هذا من جهة المواطن، أمّا من جهة أخرى حيث أنّ عملية التغيير من المعاملات الإدارية التقليدية الجامدة إلى عمليات إدارية مرنة لا تكلف الوقت والجهد للمورد البشري في تشغيل وظيفته وإنّما يقوم بذلك بنفسية مرحة ويستقبل الطلبات بكل مرونة، إذ يؤدي بدوره إلى تحقيق توثيق صلة المواطن بالإدارة، والقضاء على البيروقراطية

5/ إستراتيجية تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة والمواطن.

إنّ الأخذ بتكنولوجيا المعلومات والاتصال شيء بالغ الأهمية، حيث تقوم الرقمنة بكسر الحاجز بين المواطن والإدارة، حيث تكون للمواطن القدرة الكاملة والكافية على تقديم طلباته واحتياجاته عن طريق الولوج إلى منصة إلكترونية تقدّم كل طلباته رقمياً، ويكون له الرد في ثانية لتقديم الخدمات المراد الاستفادة منها من طرف الإدارة دون الانتقال إلى المركز أو الهيئة المختصة بالخدمة، فهنا يمكن توطيد العلاقة بين المواطن والإدارة، كما أنّ رقمنة المرفق العام تمكّن من تفعيل العمليات الاتصالية بين الوحدات الإدارية أو بين الوزارات والجماعات المحلية لغرض تبادل المعلومات والبيانات وحتى التقارير بأسلوب حديث ورقمي من خلال الاتصال فيما بينهم بتبادل المحادثات رقمياً، مثل: الاتصالات الصوتية، أو مكالمات فيديو، وقدرتهم على القيام بمؤتمرات افتراضية وهذا من جهة الإدارة العمومية.⁹¹

الشكل رقم (25): يمثل استراتيجيات رقمنة المرفق العام.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعطيات.

⁹¹ طراد طارق، صادقي فوزية، "تأثير غياب الأطر القانونية المتضمنة آليات تبني التحولات التكنولوجية على تحسين المرفق العمومي في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 66-67.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

إذن، ولتحقيق تحول رقمي ناجح في الإدارات العمومية والانتقال من الأساليب التقليدية الجامدة إلى أساليب حديثة رقمية لينة، يجب على المؤسسات الإدارية العمومية المكلفة بهذا التغيير والتحول أن تقوم بدراسة عميقة ومشخصة لحالة المرفق العام المراد تغييره وتحسينه، والتي يقوم بها خبراء ذوو اختصاص بالتحول الرقمي والإدارة الإلكترونية بوضع خطط دراسية واستراتيجيات تساهم في إنجاح التحول، كتوفير البنية التحتية من أساليب وحواسيب وبرمجيات وشبكات الإنترنت... الخ، ورؤية استشرافية بعيدة المدى عن مدى قدرة الإدارة الرقمية على تحسين الخدمة العمومية في المرفق العام، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات تقوم برفع كفاءة الجهاز الإداري من رفع مستوى أداء الموارد البشرية في كفاءتهم في استخدام أدوات رقمية، وكيفية تفعيلها لتحقيق عملية اتصالية فعالة بين الإدارة والمواطن، لذا، فهذه الاستراتيجيات تساهم بشكل كبير في تحقيق رقمنة المرفق العام.

الفرع الثاني: آليات تنظيم الرقمنة في المرفق العام.

لتسيير المرفق لابد من تحديد مجموعة من الآليات والتقنيات التي تنظم سير المرفق العام، فبعد ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على المرفق العام، أين ألزم على المرفق العام تبنيه في جميع هيئاته وإداراته، لذا حدد المرفق العام آليات تقنية حديثة رقمية تواكب التطور العصري الرقمي الذي يتماشى مع تكنولوجيا المعلومات، لتسهيل عملية رقمنة الخدمات الإدارية العامة وسهولة تلبية وإشباع احتياجات الأفراد بصفة سريعة وغير مكلفة مما يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة.

إذن، اعتمد المرفق العام على مجموعة من الآليات التي تنظم سير رقمنة المرفق العام، ويمكن ذكرها فيما يلي:

● إستراتيجية توفير المشاركة الإلكترونية:

يُقصد بالمشاركة الإلكترونية مشاركة الأفراد والمواطنين بطريقة رقمية وذلك باستخدام وسائل حديثة رقمية، مثل: الحاسوب وشبكة الإنترنت، حيث يستطيع الفرد أن يبدي آراءه وتعليقاته بالنسبة للخدمة التي ينالها من طرف المرفق العام أو الخدمة العمومية، وقد يكون رأيه إيجابيا أو سلبيا وذلك حسب طبيعة الخدمة التي طلبها وكيف نالها، كما أنه يمكن للفرد أن يقوم بوضع شكاويه عن مستوى تقديم الخدمة العمومية، ومنها يمكن للجماعات المحلية أن تقوم باتخاذ القرارات التي تناسب المواطن في عملية ترك أو إلغاء ذلك المرفق أو تحسين تلك الخدمة، بالإضافة إلى قدرة المواطن على الاتصال بمراكز الخدمة، مما يوثق أو يزيد في ثقة المواطن بالإدارة بالاهتمام بميولهم والاستماع لهم بطلباتهم ورغباتهم المختلفة.

● الإستراتيجية الإعلامية التحسينية:

عملية تقوم بها الجماعات المحلية في دورات إعلامية تحسيسية توعي من خلالها الأفراد على أهمية استخدام الرقمنة في زيادة نوعية وجودة الخدمة العمومية، وعدم التخوف منها، لأنه ولحد الآن لازال معظم الأفراد يتخوفون من استخدام الرقمنة في الخدمات العمومية وعدم الوثوق من نتائج تجسيدها أو من نتائج خدماتها، لذا جاء المرسوم التنفيذي في جويلية 2015 أين تم إعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية؛ لأنها متوفرة في السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وذلك بهدف التقليل من الوثائق الورقية؛ أي كانت هذه العملية التي أكدت في ضرورة تحقيق الرقمنة في الخدمات العمومية

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

وزوال التخويف منها، لأنها كما نرى تساهم في التخفيف من ثقل وعبئ الوثائق الورقية والاكتفاء بالوثائق الرقمية فقط، بوصفها تسهل الخدمات للمواطن.⁹²

- إستراتيجية الرقمنة من أجل تخفيف الإجراءات الإدارية:

إنّ الهدف الرئيس والأساسي في رقمنة المرفق العام هو تسهيل الخدمات للمواطن، لذا لجأت الدولة والجماعات المحلية بكل أطرها وسياساتها إلى تحقيق هذا المبتغى؛ لأنّ العنصر الأساسي في هذه العملية التغيرية هي راحة ورضا المواطن، لذا كرست الدولة جميع مجهوداتها في تحقيق الهدف؛ لأنه ينادي إلى التخفيف من المعاملات الإدارية التي يفعلها المواطن بغية نيل احتياجاته ومتطلباته، كما أن هذه المجهودات الجبارة التي قامت بها الدولة لم تتوقف فقط عند المواطن بل توسعت إلى العمل على القضاء على مظاهر الفساد الإداري كالبيروقراطية التي كانت طاغية على الجهاز الإداري للمرفق العام، وتقريب المواطن من الإدارة في نقص حجم الوثائق الإدارية في رقمنة السجلات الحالة المدنية، وتغيير العلاقة بين المواطن والجماعات المحلية بعد ما كانت متوترة ومتذبذبة فهذه العملية سيقضى على التوتر وتبني ميزة الثقة في نفوس المواطنين بالاستماع لشكاويهم.

- إستراتيجية تبني التكنولوجيا الرقمية:

لتحسين الخدمة العمومية وتجويدها وتقريب الإدارة من المواطن، لا بد من الجماعات المحلية والدولة أن تتبنّى تكنولوجيات رقمية حديثة، وتقوم برقمنة كل العمليات الإدارية واستبدال الخدمات الإدارية التقليدية بالخدمات الإدارية الرقمية بشكل إلكتروني لضمان توفير خدمات ذات جودة وكفاءة وفعالية عالية، فالجماعات المحلية تركز كل مجهوداتها على تهيئة بيئة مناسبة لترسيخ هذه الوسائل الإلكترونية لرفع مستوى أداء الإدارة العامة في تحسين خدماتها المقدمة للمواطن، وتحسين العملية الاتصالية بين المواطن والإدارة وحتى بين وحدات وهيئات الجهاز الإداري للإدارة العامة.

ومن خلال تبني الجماعات المحلية للرقمنة أو لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ فإنّ لها تأثيراً فعالاً على المواطن بالدرجة الأولى وعلى الإدارة بالدرجة الثانية، بحيث تجسّد نوعاً من المرونة والقضاء على الجمود الذي كان من قبل في الإدارات التقليدية وذلك للقضاء على تلك البيروقراطية السائدة في الخدمات العمومية والمشاكل التي كانت تواجه المواطن في تقديم طلباته ورغباته المتنوعة والمختلفة، فهذه الأخيرة تساهم بشكل كبير في توطيد العلاقة بين المواطن والإدارة وتقريبه للإدارات العمومية وعدم التخوف من الانتظار وتماطلهم في تقديم الخدمات لتكون الخدمة العمومية في هذا المجال الرقمي خدمة عصرية سريعة وغير مكلفة ومتعبة.⁹³

الشكل رقم (26): يمثّل آليات تنظيم الرقمنة في المرافق العامة.

⁹² مجيد شعباني، منوبة مزوار، "الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة"، (مداخلة في ملتقى الدولي حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة البليدة، 20-21 أكتوبر 2014)، ص. 18.

⁹³ طراد طارق، صادقي فوزية، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

استراتيجية توفير المشاركة الإلكترونية.

استراتيجية الإعلامية التحسيسية.

استراتيجية الرقمية من أجل تحقيق الإجراءات الإدارية.

استراتيجية تبني تكنولوجيا رقمية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

إذن، من خلال ما تم ذكره سابقاً، بأن لأي عملية تحويلية أو تغييرية لابد من دراسة تشخيصية لإنجاح هذا التغيير، خاصة بعد التغيير والانتقال من إدارة عامة تقليدية إلى إدارة عامة رقمية، فلابد من تحديد مجموعة من الآليات التي تنظم هذه العملية التحويلية، لأنّ الجهة الأولى التي تتأثر من هذه العملية هم الأفراد بالدرجة الأولى، لذا لا يمكن أن نقوم بأي عملية دون أن نأخذ بعين الاعتبار أنّ ذلك قد يؤثر على المواطن سلباً أو إيجابياً، فالآليات التي ركزت عليها الجماعات المحلية نجد أنها قامت بتبني استراتيجيات عديدة ومنها الاستراتيجية التقنية الحديثة واستراتيجية الإعلام بنشر الوعي بأهمية هذه التقنية والمشاركة فيها بهدف التخفيف من الإجراءات الإدارية للمرفق العام.

المبحث الثالث: تأثير الرقمنة على جودة خدمات المرفق العام تحت الأطر التشريعية والتنظيمية في الجزائر.

إنّ فكرة تبني التحول الرقمي أو الرقمية في المرفق العمومي وتحقيق المصلحة العامة من خلال رقمنة الخدمات العمومية وتحسينها وتجويدها لم يعد كافياً لتجسيد هذا التحول على الإدارات العامة والوظيفة العامة، فهذا التحول يحتاج إلى الكثير من الآليات والاستراتيجيات والمادة الأولية لتجسيدها على أرض الواقع، ولكن هذا يكفي لأنه بعد توفير كل من الموارد البشرية والمادية والتقنية لترسيخ هذا التغيير، لابد من أطر وآليات أخرى تتحكم في تسيير هذه التقنيات وكيفية تجسيدها على واقعيها.

ومن بين هذه الأطر التسييرية لرقمنه المرفق العام وتحسين خدماته، لابد من وضع مجموعة من الأطر القانونية والتشريعية التي تحكم وتنظم سير هذه التغيير، لأن ذلك راجع إلى أنّ هذا التحول قد يسبب أزمات أو مشاكل إدارية تؤدي إلى إلغاء هذا المرفق أو المؤسسة العمومية، لذا بعد وضع هذه الأحكام التشريعية والتنظيمية؛ فهي التي تحد من الوقوع في الانحرافات، والتغيير يتمشى مع المنظومة القانونية التي تحكم في سير الرقمنة في المرفق العام التي تركز مبدأ الاستمرارية للمرفق العام والوصول إلى هدف المصلحة العامة وتحسين الخدمة العمومية للمرفق العام وتجويده وفعالته.

ومن هنا، نجد الدولة الجزائرية التي سعت في السنوات الأخيرة إلى تبني فكرة رقمنة المرفق العام وإدخال تحول رقمي في إداراتها العمومية، فكانت هذه الفكرة جديدة على الساحة العملية للمرفق العام، لذا أخذت على عاتقها مسؤولية تحقيق هذا التغيير بغية رقمنة خدمات المرفق العام، لذا تم وضع مجموعة من الأحكام والقواعد القانونية التي جاء بها الدستور الجزائري لتجسيد فكرة تحسين الخدمة

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

العمومية ورقمتتها، من خلال وضع أطر قانونية تنظيمية والأخرى قوانين تشريعية؛ بصفتها تحكم وتضبط سير وتطبيق رقمنة المرفق العام.

لذا، فإنّ الجزائر بعد المجهودات التي قامت بها في السنوات الأخيرة في تجسيد التحول الرقمي في إداراتها العمومية وتحسين الخدمة العمومية؛ فإنه قد نتج عن ذلك نوع من التأثير في مختلف إداراتها بحيث تحاول أن تصل إلى ميزة الجودة في خدماتها في جميع هيئاتها وإداراتها لتحقيق الجودة والفعالية في تقديم خدماتها ونيل رضا المواطن.

ومن خلال ما تم ذكره سابقاً، يمكننا في هذا المبحث أن نقوم بدراسة هذه الإشكاليات التي تتمحور حول أهم الأطر والقوانين التشريعية والتنظيمية التي تحكم سير وتنظيم رقمنة المرفق العام، وكيف أثر ذلك في عمل الإدارات العمومية للمرفق العام في الجزائر، بغية الوصول إلى الجودة الفعالة في خدمة المواطن وتحسين وترشيد الخدمة العمومية.

المطلب الأول: الأطر القانونية التشريعية والتنظيمية لرقمنة المرفق العام في الجزائر.

تستهدف عملية عصرنة المرفق العام بالدرجة الأولى إصلاح الخدمة العمومية وتحسينها، لتقديم خدمة عمومية ناجعة وفعالة تلبي بالمواطنين، فهي تندرج ضمن الإصلاحات التنظيمية التي جاءت بها الدولة الجزائرية، لهذا نظمت هذه الأخيرة مجموعة من القوانين التشريعية والتنظيمية التي تساهم في تسيير هذه الإصلاحات والتي تأتي بنتيجة تحسين الخدمة العمومية للأفراد.

لذا نجد هذه الأطر القانونية تنقسم إلى أنظمة قانونية تشريعية والأخرى أنظمة قانونية تنظيمية والأخرى تشريعية فرعية، يمكن طرحها كما يلي:

الفرع الأول: الأطر القانونية التشريعية.

شرع الدستور الجزائري إلى تشريع مجموعة من القوانين التي تسيّر رقمنة المرفق العام، لذا نجدها من خلال:

- دستور الجزائر 1996 المعدل والمتمم بالقانون رقم 01-16 المؤرخ في 06/03/2016، والمادة 99 والتي تنص على "صلاحيات الوزير الأول الذي يسهر على حسن سير الإدارة العمومية".⁹⁴
- قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 22/06/2011، بحيث تنص المادة 03 على "البلدية أن تمارس صلاحياتها المخولة لها بموجب القانون في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه".⁹⁵
- التعليمات الوزارية رقم 2011/1599 المؤرخة في 25/05/2011، المتضمنة بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات لتحسين الخدمات العمومية.
- التعليمات الوزارية رقم 2014/1435 المؤرخة في 13/02/2014 المتضمنة للشروع في العمل بالسجل الوطني الاتوماتيكي للحالة المدنية.⁹⁶

⁹⁴ المادة 99 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 01/16، المؤرخ في

06/03/2016، المتضمن التعديل الدستوري، جريدة رسمية العدد 14، المؤرخة في 07/03/2016، ص. 10

⁹⁵ المادة 03 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22/06/2011، متعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 03/07/2011، ص.

04.

⁹⁶ عبد الكريم عاشور، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، (أطروحة الماجستير في

العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010)،

ص. 115.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

- القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05/07/2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات.⁹⁷
- القانون رقم 04-08 المؤرخ في 23/01/2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، حيث تنص المادة 04 على " أن تسعى الدولة إلى تمكين التلاميذ من اكتساب قدرات علمية في استخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي والاتصال".⁹⁸
- القانون رقم 04-09 المؤرخ في 05/08/2009 المتضمن القواعد القانونية الخاصة بالوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها.⁹⁹
- القرار الوزاري رقم 2102 المؤرخ في 14/11/2012 المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية.
- القانون رقم 04-15 المؤرخ في 01/02/2015 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق.¹⁰⁰
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23/04/2015 المحدد للوثائق المطلوبة لطلب جواز سفر البيومتري الإلكتروني بالنسبة للمواطنين الجزائريين المقيمين في الخارج.
- القرار المؤرخ في 10/10/2015 الذي يحدد تاريخ تداول جواز السفر الاستعجالي.
- القانون رقم 03-15 المؤرخ في 01/02/2015 المتعلق بعصرنة العدالة.¹⁰¹
- القانون رقم 03-16 المؤرخ في 19/06/2016 المتعلق باستعمال البصمة الوراثية في الإجراءات القضائية والتعرف على الأشخاص.¹⁰²
- القانون رقم 04-18 المؤرخ في 10/05/2018 الذي يحدد القواعد العامة للبريد والاتصالات الإلكترونية.¹⁰³
- القانون رقم 05-18 المؤرخ في 10/05/2018 يتعلق بالتجارة الإلكترونية.¹⁰⁴
- القانون رقم 07-18 المؤرخ في 10/06/2018 يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.¹⁰⁵

الفرع الثاني: الأطر القانونية التنظيمية.

حاولت الجزائر تقديم مجموعة من الأحكام التنظيمية التي تتعلق بتسيير وتحسين المرفق العام، وهي كالآتي:

- المرسوم رقم 131/88 المؤرخ في 04/07/1988، الذي ينظم العلاقة بين المواطن والإدارة، بحيث تنص المادة 01/21 على أن "تضع الإدارة على عاتقها مسؤولية تحسين نوعية خدماتها العامة في المرفق العام وتبسيط إجراءاتها".¹⁰⁶

⁹⁷ الجريدة الرسمية عدد 48 المؤرخة في 06/07/2000

⁹⁸ الجريدة الرسمية عدد 04 المؤرخة في 27/01/2008.

⁹⁹ الجريدة الرسمية عدد 49 المؤرخة في 30/08/2009.

¹⁰⁰ الجريدة الرسمية عدد 06 المؤرخة في 10/02/2015.

¹⁰¹ الجريدة الرسمية عدد 06 المؤرخة في 10/02/2015.

¹⁰² الجريدة الرسمية عدد 37 المؤرخة في 22/06/2016.

¹⁰³ الجريدة الرسمية عدد 27 المؤرخة في 13/05/2018.

¹⁰⁴ الجريدة الرسمية عدد 28 المؤرخة في 16/05/2018.

¹⁰⁵ الجريدة الرسمية عدد 34 المؤرخة في 10/06/2018.

¹⁰⁶ المرسوم رقم 131-88 المؤرخ في 04/07/1988 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 06/07/1988،

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

- المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 03/07/2014 لتحديد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، بحيث تنص المادة 02 على "دراسة سير الإدارة العمومية والعمل على عصرنة الإدارة باستخدام التقنيات الحديثة في التسيير".¹⁰⁷
- المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 07/01/2016 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، والذي ينص على ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها من خلال عصرنة خدمات المرفق العام وذلك للاستجابة لمتطلبات المواطن ومواكبة التطور التكنولوجي.¹⁰⁸
- المرسوم التنفيذي رقم 98-257 المؤرخ في 25/08/1998 المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها.¹⁰⁹
- المرسوم الرئاسي رقم 09-223 المؤرخ في 29/06/2009 المتضمن إحداث مؤسسة قاعدية للمنظومة الإلكترونية.¹¹⁰
- المرسوم الرئاسي رقم 09-337 المؤرخ في 21/10/2009 المتضمن استحداث مؤسسة إنجاز أنظمة المراقبة بواسطة الفيديو.¹¹¹
- المرسوم التنفيذي رقم 10-116 المؤرخ في 18/04/2010 المحدد لمضمون البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا وكيفية استخدامها وتجديدها.¹¹²
- المرسوم التنفيذي رقم 10-210 المؤرخ في 16/09/2010 المتضمن إحداث الرقم التعريفي الوطني الوحيد.¹¹³
- القرار المؤرخ في 19/07/2010 المتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين الإلكترونيين وكيفية معالجتهما.
- القرار المؤرخ في 26/12/2011 المحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتري الإلكتروني.
- المرسوم التنفيذي رقم 12-92 المؤرخ في 28/02/2012 المتضمن إنشاء المركز الوطني للبطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا (بطاقة الشفاء).¹¹⁴
- المرسوم الرئاسي رقم 12-263 المؤرخ في 13/06/2012 المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي رقم 09-337 المؤرخ في 02/10/2009 المتضمن استحداث مؤسسة إنجاز أنظمة المراقبة بواسطة الفيديو.¹¹⁵
- المرسوم الرئاسي رقم 15-228 المؤرخ في 22/07/2015 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بتنظيم النظام الوطني للمراقبة بواسطة الفيديو.¹¹⁶
- المرسوم التنفيذي رقم 15-204 المؤرخ في 27/07/2015 يتضمن إعفاء المواطنين من تقديم الحالة المدنية المتوفرة في السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.¹¹⁷

¹⁰⁷ المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 03/07/2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 41، المؤرخة في 06/07/2014، ص.07.

¹⁰⁸ المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07/01/2016، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية العدد 02، المؤرخة في 13/01/2016، ص.13.

¹⁰⁹ الجريدة الرسمية عدد 63 المؤرخة في 26/07/1998.

¹¹⁰ الجريدة الرسمية عدد 39 المؤرخة في 01/07/2009.

¹¹¹ الجريدة الرسمية عدد 61 المؤرخة في 25/10/2009.

¹¹² الجريدة الرسمية عدد 26 المؤرخة في 21/04/2010.

¹¹³ الجريدة الرسمية عدد 54 المؤرخة في 19/09/2010.

¹¹⁴ الجريدة الرسمية عدد 13 المؤرخة في 04/03/2012.

¹¹⁵ الجريدة الرسمية عدد 38 المؤرخة في 24/06/2012.

¹¹⁶ الجريدة الرسمية عدد 45 المؤرخة في 23/08/2015.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

- المرسوم الرئاسي رقم 15-261 المؤرخ في 08/10/2015 المحدد للهيئة الوطنية للوقاية ومكافحة من الجرائم الإلكترونية.
- المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 20/12/2015 المتعلق بنسخ واثاق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية.¹¹⁸
- المرسوم التنفيذي رقم 16-135 المؤرخ في 25/04/2016 المحدد لطبيعة السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني وتشكيلها وتنظيم سيرها.¹¹⁹
- المرسوم التنفيذي المؤرخ في 05/05/2016 المحدد لكيفية حفظ الوثيقة الموقعة إلكترونيا.
- المرسوم التنفيذي رقم 16-188 المؤرخ في 22/06/2016 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-232 المؤرخ في 24/06/2003 المحدد لمضمون الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتعريفات المطبقة عليها وكيفية تمويلها.¹²⁰
- المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المؤرخ في 18/04/2017 المحدد لكيفية إعداد بطاقة التعريف الوطني وتسليمها وتجديدها.¹²¹
- المرسوم التنفيذي رقم 98-275 المؤرخ في 25 أوت 1998 المتعلق بضبط ممارسة خدمات الإنترنت.¹²²
- المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 المتعلق بتحديد شروط ومعايير تنظيم الإنترنت والاستفادة منها وحقوق والتزامات مقدمي الخدمة.¹²³

المطلب الثاني: مظاهر عصرنة المرفق العام وتأثيراتها على جودة خدماته في الجزائر.

شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة الكثير من العمليات التي تتمحور حول عملية الإصلاح الإداري، وذلك بغية تغيير الكثير من الطرق التسييرية للمرافق العامة كالانتقال من الطرق التقليدية التي تتمتع بالبيروقراطية إلى الطرق الحديثة التي تتميز بالمرونة والعصرنة وترشيد الخدمة العامة، خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحويلات الرقمية التي عاشتها معظم الدول، لذا فالجزائر أخذت على عاتقها ضرورة مواكبة هذه التطورات الرقمية، بهدف الوصول إلى صفة الرقي وتسهيل تقديم الخدمات العمومية لنيل رضا المواطنين.

وعليه، تتجلى هذه المجهودات الجزائرية في مجموعة من مظاهر رقمنة وعصرنة خدمات المرفق العام، ومن بينها نذكر ما يلي:

الفرع الأول: تطوير المرصد الوطني للمرفق العام.

يعرّف المرصد الوطني للمرفق العام على أنه هيئة استشارية يرأسها وزير الداخلية، ويكون مقره بمدينة الجزائر. إذ يتشكل من خمسة (5) أعضاء يشغلون وظائف سامية في الدولة، ومن ممثلي كل من القطاعات الوزارية وممثل لمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، بالإضافة إلى ممثل المجلس الوطني للاقتصادية والاجتماعي، وممثل عن الديوان الوطني للإحصاء، ورئيسا لمجلسين

¹¹⁷ الجريدة الرسمية عدد 53 المؤرخة في 08/10/2015.

¹¹⁸ الجريدة الرسمية عدد 68 المؤرخة في 27/12/2015.

¹¹⁹ الجريدة الرسمية عدد 26 المؤرخة في 28/04/2016.

¹²⁰ الجريدة الرسمية عدد 39 المؤرخة في 29/06/2016.

¹²¹ الجريدة الرسمية عدد 25 المؤرخة في 19/04/2017.

¹²² مرسوم تنفيذي رقم 98-275 المؤرخ في 25 أوت 1998 المتعلق بضبط شروط وكيفية إقامة خدمات الإنترنت واستغلالها، الجريدة

الرسمية، المؤرخة في 26 أوت 1998، العدد 36، ص. 05.

¹²³ المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000، الجريدة الرسمية المؤرخة في 15 أكتوبر 2000، العدد 60، ص. 15.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

الشعبيين الولائيين ورئيسي المجلسين الشعبيين البلديين يعيّنها الوزير المكلف بالداخلية، كما يمكن للمرصد الاستعانة بكل شخص بحكم كفاءته ويعيّن أعضائه لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير الذي سبق أن ذكرناه، وذلك بناءً على قرار من المؤسسات والهيئات التي يخضعون إليها، وفي حالة انقطاع عهدة أحد الأعضاء يتم استخلافه حسب الأشكال نفسها للمدة المتبقية، وهذا ما ذكر في المادتين 2 و9 من المرسوم الرئاسي رقم 03-16 المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام.¹²⁴ كما أنه يجتمع في دورة عادية 4 مرات في السنة، ويمكن أيضا أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه على الأقل والتي نصّت عليه المادتين 10 و11 من المرسوم نفسه.¹²⁵

كما تنص المادة 05 من المرسوم الرئاسي الذي سبق ذكره، أنّ المرصد الوطني للمرفق العام يهتم بتنفيذ برامج الإدارات والهيئات والمؤسسات التي تحاول عصرنة المرفق العام، ويعمل على تطوير الإدارة الإلكترونية من خلال وعي المواطنين بخدمات المرفق العام والاستماع لهم والردّ على شكاويهم.¹²⁶

الفرع الثاني: مخرجات عصرنة المرفق العام وتجويد خدماته في الجزائر.

بعد إدخال الرقمنة أو الرقمية في معظم الإدارات العامة، وعصرنه المرفق العام نجد أن هناك تحولات وتغييرات كثيرة في المرافق العامة، وهذه التغييرات تصب في مجريات تجويد الخدمات العمومية وترشيدها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، لذا نجد مظاهر عصرنة خدمات المرفق العام وجودتها في ما يلي:

• رقمنة قطاع العدالة:

يعدّ قطاع العدالة من بين أهم القطاعات التي يجب أن تواكب التطورات العصرية ورقمنة كل أنظمتها التسييرية؛ لأنها هي التي تنظم سير الدولة في فك النزاعات بين المواطنين وتحقيق العدالة بينهم، ومن بين القطاعات الأولية التي عرفت مفهوم الرقمنة هو قطاع العدالة، لذا من خلال ما سبق ذكره، نجد من أهم التغييرات التي جاءت بها الرقمنة في قطاع العدالة يتناول ما يلي:

أولاً: أنظمة معلوماتية: هي مجموعة من الأنظمة التي تقوم بتسيير المواطنين والمتقاضون بصفة آلية ورقمية، لذا تتضمن مجموعة من الأنظمة الآلية، ومن بينها نجد:

1/ النظام الآلي لتسيير الملف القضائي: هذا النظام يسمح بتسيير القضية التي تم تسجيلها في مصلحة الدعاوي وتكون بطريقة رقمية ويمكن الاطلاع على الملف القضائي من بداية تسجيله إلى غاية صدور القرار النهائي دون التنقل إلى الجهة المختصة للاطلاع على القضية التي تهّم الفرد، حيث يضيفي صفة الشفافية بين العمل القضائي والمتقاضي وتكون هذه العملية سريعة على الجهاز الإداري للعدالة.

2/ النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي: هو عبارة عن نظام يقمّ لكل مسجون أو لكل مجرم تم وضعه في المؤسسة العقابية في أول يوم إلى غاية الإعفاء عنه والخروج من المؤسسة، ويكون لكل فرد مسجون له ملفه وقاعدة بيانات تخص بالبيانات المتعلقة به، ولكل عملية إجرامية قاعدة بياناتية تخص ذلك النوع من

¹²⁴ المادتان 2 و9 من المرسوم الرئاسي رقم 03-16 المؤرخ في 07/ 01/ 2016، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، عدد 02.

¹²⁵ المادتان 10 و11 من نفس المرسوم، نفس المرجع.

¹²⁶ المادة 5 من نفس المرسوم، نفس المرجع.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

أنواع أو أشكال الإجرام، وتكون معالجة ملفه بصدور العفو عنه بطريقة سريعة وفعّالة وذلك بحصوله على البطاقة الخاصة به.¹²⁷

3/ نظام صحيفة السوابق القضائية: عبارة عن مركز للسوابق العدلية الذي نشأ في 06-02-2004 يختص بإعداد السوابق العدلية بسرعة وفعالية، وفي 2010 أصبح بإمكان الجالية الجزائرية القاطنة في الخارج الحصول على شهادة السوابق العدلية، وذلك في غضون 10 دقائق على مستوى قنصلية الجزائر بالبلد الذي يعيش فيه الفرد.¹²⁸

4/ نظام تسيير الأوامر بالقبض: عبارة عن نظام يسيّره الضباط القضائية في تنفيذ أوامر القضاء على الأفراد الذين يكونون مسجلين في قاعدة بيانات للأفراد المبحوث عنهم سواء الفارين من القانون العقابي أو الذين لم يؤدوا الخدمة الوطنية أو المفقودين.

ثانيًا: نظام تسيير القضاة والموظفين ومساعدتي القضاة: ويتمثل هذا النظام في نظامين ألا وهما:

1/ نظام تسيير المسار المهني للقضاة والموظفون: وهو نظام يهدف إلى تجسيد السير العلمي للموارد البشرية.

2/ نظام تسيير ملفات مساعدتي القضاة: هو عبارة عن نظام يتمثل في قاعدة بياناتيّة تسجّل فيه كل البيانات المتعلقة بمساعدتي القضاة من محامين، وموثقين، وخبراء، ومترجمين، ومحافظي البيع بالمزاد...، فيكونون مسجلون في هذه القاعدة لكي تسهل في عملية التعرف عليهم من ناحية النشاط الذين يقومون به وتحركاتهم، ويمكن أن يكونوا عرضة للعقوبات التأديبية إن كانت هناك مخالفة.

ثالثًا: خدمة الشباك الإلكتروني: عبارة عن بوابة إلكترونية تكون موجهة لكافة الأفراد والمواطنين والتي تمكّنهم على الاطلاع على ردود رسائلهم الإلكترونية عن طريق بريده الإلكتروني، بعد تشخيص القضية والاستفسار من قبل الخلية المشكلة من قضاة ورجال القانون وإطارات من وزارة العدل. كما أنّ هذه البوابة تقدّم خدمة عمومية وذلك بتوجيه المواطنين بما يخص استفساراتهم عن المسائل القانونية، بالإضافة إلى ذلك، فإنّه تم تزويده بمنشورات في إطار تنظيم نقاش دوري حول مسائل الساعة، بهدف نشر ثقافة القانون، كما أنّ وزارة العدل تقوم بنشر أعمالها ونشاطاتها في فضاء مخصص للإعلانات عن المسابقات، ونشاطات الوزير ... إلخ.¹²⁹

• رقمنة البلدية والولاية:

شرعت الدولة الجزائرية في تجسيد الرقمية في معظم إداراتها وهيئاتها العمومية، ومن بينها نحد وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي بدأت في عام 2017 في رقمنة بلدياتها وولاياتها في جميع أنحاء التراب الوطني، حيث تم استبدالها إلى بلديات وولايات إلكترونية قصد تحقيق الشفافية والمصادقية والقضاء على مظاهر البيروقراطية في تسيير خدمات الهيئتين، فكانتا تناديان إلى تجسيد كل من الرقمنة وعصرنة خدماتها بغية التسهيل للمواطن لتلبية احتياجاته؛ وذلك بتخفيف الإجراءات الإدارية

¹²⁷ عبد القادر عبان، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس"، (أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015-2016)، ص ص 99-100.

¹²⁸ فتيحة لعطر، "عصرنة المرفق العام في الجزائر"، (كتاب أعمال الملتقى الدولي الأول بعنوان "التحولات الجديدة للإدارة المرفق العام في الجزائر" 28-29 نوفمبر 2018، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة يحي فارس بالمدينة-الجزائر)، ص. 454.

¹²⁹ عبد القادر عبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 100-101.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

التي يقوم بها من أجل تلك الخدمة، ومن مخرجات عصرنة البلدية والولاية، تم رقمنة السجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني، والذي تم إدراجه في السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وربط كل البلديات بكل ملحقاتها الإدارية، بالإضافة إلى السجل الوطني لترقيم المركبات دون اللجوء إلى الولاية المسجلة فيها، كما أنها سهّلت في رقمنة الخدمات المتعلقة بطلب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطني، بحيث تحولت هذه المطالب إلى مطالب رقمية؛ أي سهولة تقديم الطلب بطريقة آلية ومتابعة مراحل معالجة ملفاتهم.

كما ساهمت البلدية في تخفيف العبء في استخراج الوثائق المتعلقة بالتسجيل في الحج والوقوف في الطابور لاستكمال كل مراحل التسجيل اليدوي، لذا جيئ بالرقمنة التي حوّلت كل هذه العمليات إلى عمليات إلكترونية، بحيث سمي بالتسجيل الإلكتروني للحج، وتتم هذه العملية من طرف الفرد المعني بالحج بملء استمارة تكمن فيها كل البيانات المتعلقة بالمعني في موقع وزارة الداخلية أو الاعتماد على التسجيل في المنصة الإلكترونية للبلدية بطريقة سهلة وسريعة ومتابعة عملية إجراء القرعة الإلكترونية.

بالإضافة إلى هذه المجهودات، نجد أيضا أنّ البلدية اهتمت بالمواطن الذي يملك مركبة أو سيارة، واستخرجت له البطاقة الرمادية الإلكترونية بدلا من البطاقة الرمادية التقليدية، كما أنّ المعني بالأمر يمكن أن يستبدل رخصة السياقة التقليدية وإرجاعها رخصة سياقة إلكترونية التي تساهم في تحسين خدمة العمومية والحد من تزوير وثائق المركبات، وتمت هذه التغييرات في سنة جوان 2019.¹³⁰

• رقمنة قطاع البريد والمواصلات:

جاء القانون الجزائري 03-11 سنة 2003 المتعلق بالنقد والقرض، بحيث تنص المادة 69 من القانون الذي يعدّ وسائل الدفع الإلكتروني التي تمكّن الشخص من تحويل الأموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل.¹³¹

تم رقمنة قطاع البريد والمواصلات، بحيث نجد من مخرجاته ما يلي:

- الحوالة الإلكترونية: وهي عبارة عن عملية القيام بتحويل مبلغ مالي من شخص إلى شخص آخر ليس لديه حساب، فهذه الخدمة متوفرة في كل مكاتب البريد الجزائري.
- قدرة سحب الأموال في الموزع الآلي باستخدام بطاقة السحب للشخص التي تتوفر على رقم سري لكل بطاقة مغايرة لبطاقة شخص آخر، ويمكن السحب من أي منطقة أو مكان شريطة أن يتوفر ذلك المكان على موزع آلي.
- وهناك مجموعة من العمليات الخاصة بالحساب الجاري المتمثلة في:
 - 1/ طلب دفتر صكوك عبر الرقم 1530 من هاتف ثابت أو المتعامل الحكومي موبليس.
 - 2/ خدمة الاطلاع على الرصيد.eccp
 - 3/ طلب دفتر صكوك عبر الإنترنت وتوزيع بطاقات السحب المغناطيسي.
 - 4/ كشف العمليات المالية لفترة معينة.

¹³⁰ بقاسم بومعزة، كمال عقريب، " الإدارة الإلكترونية كدعامة لعصرنة البلدية-دراسة بلدية حجرة"، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، كلية

الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيبازة، العدد: 02، جانفي 2020، ص. 20.

¹³¹ الأمر رقم 03-11 المؤرخ 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المؤرخة في 27 أوت 2003، العدد 53، ص. 11.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

4/ تحويل الأموال عن طريق واسترن يونيون western union التي تساعد المهاجرين والأجانب في تحويل الأموال من وإلى داخل وخارج الوطن.¹³²

• **رقمنة قطاع البنوك:**

يعدّ قطاع البنوك من القطاعات الحساسة، حيث إنه يقدّم خدمات كثيرة للفرد من الحفاظ على أموالهم أو تقديم قروض لمساعدتهم في حلّ مشاكلهم، لذا عرف هذا القطاع مجموعة من الإصلاحات ومن بينها نجد: بطاقة الخصم cache de débit ، بطاقة الائتمان carte de crédit ، الخدمات البنكية عبر الإنترنت، البطاقة الذكية، الهاتف المصرفي وأوامر الدفع المصرفية الإلكترونية Bacs.¹³³

• **رقمنة قطاع التعليم:**

يعدّ قطاع التعليم قطاعا حساسا بالدرجة الأولى وله مكانة كبيرة لدى الدولة، باعتباره المحرك الأساسي لعملية تحريك النظام السياسي والاقتصادي بشكل مستمر وذلك بفضل الإطارات السامية التي يخرجها قطاع التعليم من كفاءات ومؤهلات لتحقيق استمرارية الدولة، لذا أخذت الدولة على عاتقها رقمنة هذا القطاع وتسهيل كل العمليات التي تساهم في نشر المعرفة والعلوم سواء في قطاع التربية الوطنية أو في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه، نجد من أهم التحولات التي جاءت بها الرقمنة وكيفية تأثر هذا القطاع بالرقمنة، يمكن ذكرها كما يلي:

- في قطاع التربية الوطنية: هذا القطاع يرتبط بالمدارس والثانويات التابعة للدولة التي تخضع لوزارة التربية الوطنية، فهذه المدارس قد أُدخلت عليهم وسائل حديثة في عملية الاتصال بين الوزارة وبين مديرياتها والمدارس التابعة لها من أجل إعداد تقارير أو المتابعة والمراقبة على أعمالها، كما أنها قامت بإحداث وسائل لإلقاء الدروس والأعمال التطبيقية وذلك باستخدام شبكة الإنترنت،¹³⁴ فقد صدر مرسوم تنفيذي 288-01 المتضمن لتعديل القانون الأساسي للمركز الوطني للتعليم المتمم بالمراسلة عن طريق الإذاعة والتلفزيون، والذي نص على تقديم خدمات للمتعلمين الراغبين في مواصلة الدراسة عن بُعد، والتي تتم عن طريق المراسلات البريدية أو عن طريق وسائل التكنولوجيا.¹³⁵
- في قطاع التكوين المهني: وقّعت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال مع وزارة التعليم والتكوين المهني على مراسيم توقيع مجموعة من الاتفاقيات التي تحثّ على التعاون بين هذين القطاعين، ومن بين أهم الاتفاقيات نجد:
 - 1/ تحسين أرضية ERP التي توجّه المتربصين وتسيير الموارد البشرية والعمليات المتعلقة بالتسيير الإداري والمالي للقطاع.
 - 2/ تخصيص أرضية خاصة بالتعليم عن بُعد.

¹³²فتيحة لعطر، مرجع سبق ذكره، ص ص . 454-455.

¹³³ أحمد بن خليفة، " المعرفة الالكترونية"، (أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاقتصاد، تخصص علم الاقتصاد وإدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009)، ص 29.

¹³⁴ ربيع حماني، "الإدارة الالكترونية وأثرها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر"، (مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 27 نوفمبر 2018)، ص. 07

¹³⁵ المرسوم التنفيذي رقم 288-01، المؤرخ في 24 2001، المتضمن تعديل القانون الأساسي للمركز الوطني لتعليم المعجم والمتمم بالمراسلة عن طريق الإذاعة والتلفزيون، الجريدة الرسمية، رقم 56، الصادرة 30 سبتمبر 2001.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

3/ تم رقمنة مجموعة من الخدمات المخصصة للعاملين في المركز المهني، والمخصصة للطلاب للتخفيف عليهم من الوثائق الإدارية عند التسجيل في المركز وبرنامج الامتحانات وتحصلهم على الشهادة وهذا يتم من خلال توفير بريد إلكتروني للمركز المهني.¹³⁶

- في قطاع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: كرّست وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جهودها على تجسيد تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمواكبة التطورات والتحولت العصرية، خاصة أنها تهتم بعصرنة البيئة الإدارية للبحث للتعليم العالي والبحث العلمي، ومحاولة ترقية الأعمال الإدارية للوزارة التعليم والبحث العلمي بما يتماشى مع المنظومة الإلكترونية، بحيث تم رقمنة جميع العمليات التي يقوم بها الطالب عند نيّله شهادة البكالوريا من تسجيله في الجامعة في مختلف مرافقها وخدماتها الجامعية من إيواء ومنحة... إلخ، بحيث يتم تسجيله في موقع خاص بالتسجيلات الأولية وذلك على الموقع www.mesrs.dz وإعطائه رقما تسلسليا؛ فهو بمنزلة بطاقة الهوية للطالب تحمل اسمه ولقبه وتخصصه وسنة بداية تخصصه إلى السنة النهائية وتخرجه ونيّله للشهادة النهائية، وخلال سنوات دراسة الطالب، تُقدّم له مجموعة من الخدمات التي تسهّل عليه دراسته وذلك من خلال ربط مكّتبات الكلية ببعضها البعض وربطها بالمكّتبات المركزية أو المكّتبات الخارجية لتسهيل عملية البحث والمطالعة، والإعلان عن رزنامة الامتحانات ومعاينة النقاط والإعلان عن نقاط الامتحانات عن بُعد وذلك بإدخال رقم التسجيل للطالب والرقم السري لمنصة البروقراس، وهي منصة مخصصة للطالب الجامعي فقط، وتخصيص مواقع إلكترونية مخصصة للأساتذة لإعلانهم عن برامج التدريس أو تغيير الحصص وقاعات الدراسة، والإعلان عن الندوات والملتقيات التي تعلنها إدارة الجامعة.¹³⁷

وعليه، فإنّ إدارة الجامعة كرّست الكثير من المجهودات والآليات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع مرافقها التي تخدم الطالب والإدارة في الوقت نفسه، لتسهيل خدمات المرفق العام للإدارة الجامعية.

• رقمنة قطاع الصحة:

يعدّ قطاع الصحة من بين القطاعات الحساسة التي تهتم بصحة المواطنين والأفراد الذين يعيشون في الدولة الجزائرية، لذلك يعدّ مرفقا يتحتّم عليه مواكبة هذه التغيرات وإدخال أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستغلالها بما يفيد مرافق الصحة، وعليه يمكن سرد بعض الأدوار التي قامت بها الرقمنة في قطاع الصحة فيما يلي:

- سد الفجوة الرقمية في المرافق الصحية؛ وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع المرافق الصحية لتسهيل الخدمات للمواطنين ومؤسسات استشفائية.
- تسهيل نقل المعلومات بين مؤسسات استشفائية والعاملين فيها بين إداراتها وأقسامها.
- تبسيط العمليات والإجراءات داخل مؤسسات استشفائية مما يقلّل من البيروقراطية.
- الوصول إلى الشفافية الكاملة في إداراتها استشفائية والتي تضمن المحاسبة الدورية لخدمات المؤسسات استشفائية.

¹³⁶ ربيع دحماني، مرجع سبق ذكره، ص. 10.

¹³⁷ غنية نزلي، "دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد: 12، جانفي، 2016، ص ص 186-187.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

- تطوير مختلف شبكات الاتصال بين الإدارات والهيئات داخل المؤسسات الاستشفائية وخارجها؛ أي علاقتها مع المؤسسات استشفائية الأخرى.¹³⁸
- **رقمنة قطاع الأمن:**

يتحتم على هذا القطاع أن يتوفر ويتمشى مع جميع القطاعات الأخرى؛ لأنه هو الذي يضمن السير الحسن والجيد لرقمته المرفق العام، بوصف هذا الأخير يحاول المحافظة على جميع المعلومات والبيانات التي تخص سواء الدولة أو مختلف الميادين التي تشكل استمرارية الدولة، ولكي تصل الجزائر إلى مرحلة تحقيق نوع من الرقمية في معظم إدارتها، لابد من تبني نظام أمني قوي يحافظ على بياناتها ومعلوماتها،

ومنها، نجد أن الدولة الجزائرية تبنت نظاما جديدا في تحقيق الحماية التامة وهو الأمن السبراني ويعرّف هذا الأخير بأنه نظام أمني يستخدم مجموعة من الوسائل والآليات الرقمية التي تحمي جميع البيانات والمعلومات ضد أي تجسس أو عملية اختراق أو سرقة ومكافحة الجرائم الإلكترونية، ولتجسيد ذلك، شرعت الدولة الجزائرية بقيادة مؤسسة الدفاع الوطني في إعداد برامج لمكافحة الجريمة الإلكترونية وأنظمة إلكترونية خاصة لتأمين فضائها المعلوماتي.¹³⁹

ومن بين أهم الإجراءات التي نظمتها الدولة الجزائرية لتطوير الأمن، نجد أجهزة مخولة بضبط جرائم الأمن الإلكتروني والتي تتمحور حول الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مركز الوقاية من جرائم الإعلام الآلي والجرائم المعلوماتية للدرك الوطني، بالإضافة إلى مصلحة الدفاع السبراني ومراقبة الأنظمة.¹⁴⁰

وعليه، ومن خلال ما تم ذكره سابقا في مخرجات رقمنة المرفق العام في الجزائر، نجد أن الإدارة الرقمية كان لها فضل كبير على الإدارات العمومية الجزائرية، بحيث تم رقمنة كل الهيئات والإدارات والبلديات والولايات والقطاعات المختلفة، حيث تم استبدال الأساليب التقليدية البطيئة في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين، وانتشار البيروقراطية والمحسوبية في الإدارات إلى أساليب حديثة رقمية تساهم في رقمنة العمليات والمعاملات الإدارية، والتسهيل للموظفين لتقديم مختلف الخدمات العمومية في ظرف وجيز ودون بذل جهد عضلي، كما أنها سهّلت أيضا على المواطنين تلبية احتياجاتهم وطلباتهم المختلفة والمتكررة بطريقة سريعة وسهلة وواضحة ودون عناء وجهد في التنقل إلى الجهات المختصة في تقديم الخدمات، بل الاكتفاء فقط بتسجيل أنفسهم في مواقع إلكترونية والحصول على الخدمة بعد إدخال رقم التسجيل والرمز السري للمواطن، مثل: استخراج شهادة الميلاد بطريقة إلكترونية دون الذهاب إلى البلدية والانتظار في شبك الحالة المدنية، أي أن الرقمنة لها تأثير إيجابي على الإدارات العمومية الجزائرية، أين تم التقليل من مظاهر الفساد الإداري كالبيروقراطية والمحسوبية في تلبية طلب للمواطنين، والتقليل من الإجراءات الإدارية، وتقليص الجهد والوقت والتكلفة في تقديم خدمات عمومية للأفراد، وقدرتهم على استخراج وثائقهم في أي مكان وزمان.

¹³⁸ سحر قدوري الرفاعي، "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجامعة المستنصرية بغداد العراق، العدد: 07، 2009، ص 311.

¹³⁹ سمير بارة، "الأمن السبراني في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة، الجزائر، العدد: 04، جويلية 2017، ص 264.

¹⁴⁰ محمد بوكبشة، "الأمن والدفاع السبراني"، مجلة الجيش، العدد: 651، أكتوبر 2017، ص 186.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

المطلب الثالث: أثر رقمنة المرفق العام في مكافحة الفساد الإداري.

يعرّف المرفق العام بتقديم خدمات عمومية للأفراد ويعمل على تحقيق المصلحة العامة وذلك تحقيقاً لمبادئ المرفق العام ومن بينه المصلحة العامة، وبعد تحديث للمرفق العام وإصلاحه، تم ظهور مبادئ أخرى جديدة تسمى بالمبادئ الحديثة للمرفق العام، كما أنّ هذا التحديث ينادي بمكافحة مظاهر الفساد الإداري، وذلك من خلال تجسيد مبادئ جديدة تتمثل في المساواة والشفافية والحياد والمحاسبة، وعليه يمكن شرح هذه المبادئ فيما يلي:

الفرع الأول: دور رقمنة المرفق العام لمكافحة الفساد الإداري بتجسيد مبدأ الشفافية.

تُبنى الشفافية على أساس الوضوح والنزاهة في تسيير وتقديم الخدمات العمومية، وحصول الأفراد والمواطنون على احتياجاتهم بطريقة رشيدة¹⁴¹، وبعد ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المرفق العام، فإن هذه الأخيرة تلعب دوراً هاماً في تجسيد مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات العمومية الرقمية، والانتقال من الإدارة الكلاسيكية التي تعاني من عدم الشفافية إلى إدارة رقمية إلكترونية تتميز بشفافية من خلال سرعة ووضوح العمليات والخدمات المقدمة للأفراد بتوفير احتياجاتهم الضرورية بجودة عالية ودقة في التقديم ودون تكلفة أو جهد.¹⁴²

كما أنّ الرقمنة تحاول كثيراً القضاء على مظاهر الفساد الإداري وذلك من خلال رقمنة العمليات للمرفق العام وهذا لتجنب التقاء صاحب الخدمة مع طالب الخدمة لتكون هناك أسبقية في المواطنين طالبي الخدمة الذين كانوا من قبله كالرشاوى والحصول على الأسبقية في نيل الخدمة العامة أو الحصول على الامتيازات غير المستحقة، لذا، فتجسيد مبدأ الشفافية قد يساهم بنسبة كبيرة في تفادي هذه المظاهر وذلك بتنفيذ رقمنة المرفق العام.

وتتجلى مظاهر تجسيد مبدأ الشفافية في عملية رقمنة المرافق العمومية ومكافحة الفساد الإداري وذلك من خلال:

- ضرورة تقديم البيانات والمعلومات ومختلف الوثائق بطريقة قانونية وتشريعية.

- تمكين الأفراد والمواطنين من الحضور في الاجتماعات القطاعية الحكومية والمداولات لمعرفة ما يدور في الدوائر والمرافق العمومية.

- معرفة أساليب المحاسبة والمساءلة.

لذا ومن أجل تحقيق هدف القضاء على مظاهر الفساد الإداري، لابد من تحقيق مبدأ الشفافية على مستوى المرفق العمومي الرقمي.¹⁴³

الفرع الثاني: دور رقمنة المرفق العام لمكافحة الفساد الإداري بتجسيد مبدأ المحاسبة.

تعد المحاسبة من بين أهم المبادئ التي جاءت بها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كونها من المبادئ الحديثة؛ لأنها تقوم على تحقيق العدالة وتجسيدها لها وللقانون، فالمرفق العام دائم المصلحة

¹⁴¹ رانيا هدار، "نور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 2016، ص. 91.

¹⁴² شهرزاد مناصر، حاحة عبد العالي، "دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 2019، ص ص 1205-1206.

¹⁴³ ماجدة عبد الشافي، "الرقمنة كآلية لإعادة هندسة المرافق العامة للحد من الفساد الإداري"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، ص.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

العامة ولكن هناك بعض العراقيل التي تسبب تعطله أو توقفه عن تحقيق المصلحة العامة وتحقيق المصلحة الخاصة خاصة للموظفين الذين في الإدارات العليا وفي إطار سامية.¹⁴⁴

فمبدأ المحاسبة جاء كرد على هذه المظاهر والذي اتفق عليه جميع الدول والقوانين الداخلية للدول، فهذه الأخيرة تقوم على المراقبة والمساءلة عن تقديم الخدمات وكيفية تقديمها وهل هذه المرافق نجح موظفيها في القيام بالمهام الموكلة لهم، وإتباع الالتزامات والقرارات المتخذة من قبل، والإشراف على المهام المنجزة وتقييمها من قبل الجهة المختصة ومساءلة المسؤول الذي قام بالمشروع على مدى صحته ودقته وإن استوفى الشروط التي وضعت من قبل.¹⁴⁵ وهذا يحده يعمل على الحد من الفساد الإداري، مثل: استعمال السلطة في اتخاذ القرارات العشوائية، وذلك تطالب السلطة الرقابية في مسألة صناع القرار على تقديم توضيحات من أصحاب القرار حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات الموجهة لهم، ومحاسبتهم على عدم كفاءتهم لفشلهم أو الغش في عملياتهم التسييرية، فكل من يتقلد مسؤولية أو يتولى منصبا عاليا في اتخاذ القرارات مثلا، فهو دائم المساءلة والمحاسبة؛ لأنه دائم الالتزام بالمهام المفوضة له مع الاستعداد الدائم على تقديم تقارير حول نسبة إنجاز المهام وتقديمها مهما كانت صفة العمل الموكل له.¹⁴⁶

فالرقمنة قد أضيفت إلى الجانب الإيجابي لأنها تقوم بالمساءلة الفورية والدائمة والمستمرة بمعنى أن أصحاب القرارات والموكل لهم القيام بالمهام دائمو المحاسبة والمساءلة بطريقة دائمة وبطريقة إلكترونية في إرسال التقارير بكل دقة وفورية، وسهولة الاتصال بين الجهة المساءلة والجهة التي يتم مساءلتها دون التنقل إليها بل تتم عبر مؤتمرات إلكترونية، مثل: اتصال فيديو، لذا تساهم الرقمنة في سرعة وسهولة المساءلة والمحاسبة وتتم في ظرف وجيز دون عناء التنقل.¹⁴⁷

الفرع الثالث: دور رقمنة المرفق العام في مكافحة الفساد الإداري بتجسيد مبدأ المساواة.

يعد مبدأ المساواة من المبادئ الكلاسيكية للمرفق العام ومع تحديث المرفق العام ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية، لم يتم الاستغناء عن مبدأ المساواة بل تم تأكيده والمناداة بتجسيده لمكافحة مظاهر الفساد الإداري، ولابد من احترامه وتطبيقه وتجسيده في المرافق العمومية الرقمية؛ فهو الذي ينظم سير المرفق العام لتحقيق المصلحة العامة، فمبدأ المساواة مستمد من القانون الطبيعي وإعلان حقوق الإنسان والمواثيق الدولية والقرآن الكريم الذي حث على تحقيق المساواة بين الأفراد.

فالمساواة هي عملية عدم التمييز بين المواطنين مهما اختلفت أصنافهم، وأجناسهم، وجنسياتهم، وعند رقمنة المرفق العمومي فإن مبدأ المساواة لا يزال من مبادئه، أي أن تقديم الخدمة العمومية في المرفق العام الإلكتروني تكون بطريقة متساوية لكل المواطنين دون التفرقة أو التمييز فرد على فرد آخر مهما كانت صفته، لتحقيق مصداقية وشفافية بين المتعاملون والمواطنون طالبي الخدمة، فهم يتعاملون مع رموز وأرقام سرية فيمنع ذلك المحاباة والواسطة والتمييز في تقديم الخدمات العمومية، فكلها تهدف إلى القضاء على مظاهر الفساد، لأن الرقمنة مبدأها الأول والأخير هو تحقيق مبدأ المساواة، بوصفها تعمل بأساليب حديثة رقمية ذكية وتكون هناك بوابات رقمية مخصصة للمرافق العمومية، أي

¹⁴⁴ كمال منون، "حكومة المرافق العامة في الجزائر"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، 2021، ص. 89.

¹⁴⁵ جميلة ديلم، عبد القادر بوراس، "دور الرقمنة في مكافحة الفساد الإداري على مستوى المرفق العام"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 01، المجلد: 25، العدد: 02، ديسمبر 2024، ص ص. 34-35.

¹⁴⁶ نفس المرجع، ص. 35.

¹⁴⁷ محمود حافظ الفقي، المسؤولية القانونية في الإدارة الإلكترونية، (دار مصر للنشر، مصر، 2020)، ص. 02.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

يمكن اقتناء الخدمة دون الذهاب إلى الشباك أو الحاجة إلى الوساطة أو موظف يستغل منصبه لأغراض شخصية أو لتقديم خدمات لأقاربه، فهنا الرقمنة تقضي على كل هذه الصور.¹⁴⁸

الفرع الرابع: دور رقمنة المرفق العام في مكافحة الفساد الإداري بتجسيد مبدأ الحياد.
إن الدخول في عالم التكنولوجيا إلى عالم الإدارات والمرافق العامة وتطبيق الرقمنة والحياد الإلكتروني ساهم بشكل كبير في القضاء على أشكال الوساطة والرشاوى والمحسوبية.¹⁴⁹

حيث يعرف مبدأ الحياد على أنه إلزام المرفق العام وموظفيه بالتحفظ والموضوعية وعدم التحيز ومعاملة الجميع معاملة عادلة¹⁵⁰، كما جاء في المرسوم الرئاسي المتعلق بعدم تحيز الإدارة، حيث تنص المادة 26 على لابد من تعامل الإدارة بكل حياد مع الجمهور المرتفق.¹⁵¹ والمادة 41 من القانون 03-06 المتضمن قانون الوظيفة العامة التي نصت على أنه يجب على الموظف ممارسة مهامه بكل أمانة ودون تحيز¹⁵²

فدور رقمنة المرفق العام هو القضاء على مظاهر الفساد وتطبيق مبدأ عدم التحيز وذلك من خلال الاستغناء عن الإدارة التقليدية، حيث في الأول، وأجل تلبية حاجة المواطن، لابد له من التقرب إلى الشباك المختص بتلك الخدمة التي تُقدّم يدويا وورقيا وتأخذ وقتا طويلا لتحرير ذلك وجهدا كبيرا وازدياد عدد المواطنين في قاعة الانتظار أو الانتظار في طوابير الشباك، فهذا ما يولد في نفوس الموظفين بالرغبة بالهروب وعدم إكمال مهامه أو تقديم خدمات للأقارب والذي يعرفونه أشد معرفة أو التعامل معهم بالواسطة وهذا ما يقال عنه الانحياز إلى شخص ما، إلى الإدارة الرقمية التي تتعامل بأساليب وتقنيات حديثة في استخدام حواسيب وشبكة الإنترنت التي تمكن الأفراد من الحصول على خدماته دون الواجهة المباشرة بالموظف مقدّم الخدمة، وهذا ما يحقق القضاء على الانحرافات والمشاكل التي تسبب الفساد الإداري، فالحياد الإلكتروني للمرفق العام جاء كرد للتغلب على مظاهر الرشوة والواسطة وغير من المظاهر التي تسبب الانحرافات للإدارة في المرفق العام.¹⁵³

الشكل رقم(27): يمثل مبادئ الرقمنة التي تساهم في مكافحة الفساد الإداري.

¹⁴⁸ فاطمة سنوسي، عقيلة جعيج، " مبدأ المساواة أمام المرفق العام الإلكتروني"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 2021، ص ص. 2201-2202.

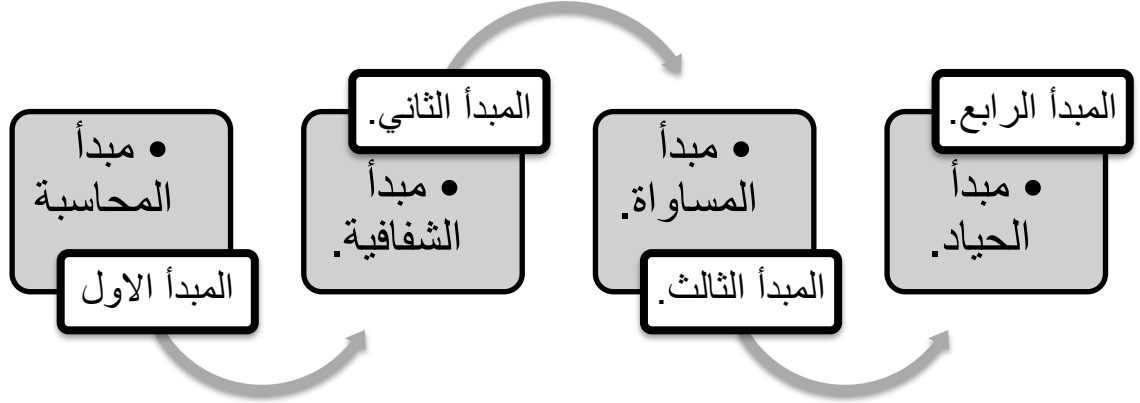
¹⁴⁹ لينده اونيسي، " المبادئ الضابطة للمرفق العام الإلكتروني"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 2021، ص. 111.
¹⁵⁰ عليان بوزيان، " مبدأ الحياد في المرافق العامة بين النص والتطبيق"، (الملتقى الدولي الأول الموسوم بالمرفق العمومي في الجزائر ورهائاته كدأة لخدمة المواطن -دراسة علمية وقانونية، خميس مليانة)، ص ص 30-31.

¹⁵¹ المرسوم الرئاسي المتعلق بإصدار التعديل الدستوري، 2020، ص 20.

¹⁵² قانون الوظيفة العمومية، 2006، 03-06.

¹⁵³ محمد اخضر أكرم، الصادق هاني، " الرقمنة ودورها في التصدي للانحراف بالسلطة في الأعمال الإدارة المحلية الجزائرية (الواقع والمتطلبات)"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، 2021، ص ص. 667-669.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

إذن، ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معظم الدول كانت عبارة عن حل لمشاكل التي يسببها الفساد الإداري، فالجزائر بعد تبني تحول رقمي وإدخال آليات رقمية حديثة في الإدارات العمومية الجزائرية التي كانت تعاني من بيروقراطية واسعة وانتشار المحسوبية والرشاوى في المعاملات التي يقدمها الموظف الجزائري في الإدارة العمومية، وتحقيق المصالح الشخصية التي تربطها صلة القرابة بين طالب الخدمة ومقدم الخدمة، فجاءت الرقمنة كرد يواجه هذه الآفات والمشاكل وتنادي بالقضاء عليها، ويتم ذلك عن استخدام عملية محاسبة كل من يعمل في المرفق العام خاصة الذين يشتغلون في إطار سامية وإدارات عليا لتحقيق أغراضه الشخصية، ومتابعته ومسألتته عن أداء مهامه الموكلة له، بإرسال التقارير على نسبة تقدمه في الأعمال الموكلة له، فالمساءلة والمراقبة في الرقمنة تكون فورية وبشكل دوري؛ لأنها لا تحتاج إلى وقت لمساءلتهم بل تكفي بإرسال مراسلة لهم والرد على الجهة الوصية بالرقابة عن طريق كتابة تقارير أو عن طريق الاتصال الفوري لهم، فالرقمية في المرفق العام تسعى إلى تحقيق الشفافية والمساواة وعدم الحيزاة في تقديم الخدمات وهذا ما يؤدي بشكل واسع إلى القضاء على مظاهر البيروقراطية وتحسين الخدمات العمومية وترشيدها.

المبحث الرابع: تقييم فعالية رقمنة المرفق العام في الجزائر: التحديات والحلول.

صحيح أن الدولة الجزائرية شهدت الكثير من التغييرات والتحويلات في إداراتها ومؤسساتها العمومية لتجسيد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وترسيخ الرقمنة في كافة مرافقها العمومية، والتي تسعى إلى تحقيق التنمية الإدارية الفعالة وتحقيق البقاء والاستمرارية للإدارة الجزائرية وذلك بما يخدم الفرد والمواطن، لأنه يعتبر من بين أهم أركان الدولة، ويعني ذلك رضا المواطن وتقديم خدمات مرضية وفعالة وتلبية احتياجاته اليومية اللامتناهية هو من الذي يقوم بإبقاء مرافق العامة دائمة الخدمة ومستمرة أو إلغائها لأنها لم تعد تنفع ولا تجدي أي مصلحة عامة للأفراد.

لذلك كرست الدولة الجزائرية كل مجهوداتها وآلياتها لتحقيق الأهداف المسطرة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن هذه الإجراءات تواجه الكثير من التحديات والصعوبات التي تعيق مسار نجاح وفعالية رقمنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية وجودتها، لكن هذا لا يعني أن الدولة الجزائرية تبقى مكتوفة الأيدي وتكتفي فقط بملاحظة هذه التحديات، بل تقوم بإيجاد حلول مناسبة للردع هذه التحديات والعمل على تطوير جميع آلياتها والقيام بدراسات معمقة لنقادي هذه التحديات مرة أخرى، لضمان استمرارية المرفق العام وفعالية رقمته.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقييم فعالية رقمنة المرفق العام وذلك من خلال طرح مجموعة من الإيجابيات والسلبيات لرقمنه المرفق العام، ثم نقوم بسرد أهم التحديات التي تعيق مسار رقمنة المرفق العام وعدم نجاحه بنسبة كبيرة وعالية، وبعد ذكرنا لهذه التحديات لابد من طرح بعض الحلول والاقتراحات التي تحد من مشاكل الرقمنة.

المطلب الأول: إيجابيات رقمنة المرفق العام في الجزائر.

تعدّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الأساليب الحديثة التي تساهم في تقليل الكثير من الأعباء في تسيير المؤسسات، وتقديم تسهيلات للموظفين في المرافق العمومية في تقديمهم للعمليات والخدمات المطلوبة منهم، وكذا تساهم في سهولة نيل الأفراد لاحتياجاتهم اليومية دون عناء وذلك باستخدام وسائل الرقمية الحديثة، ومن هنا يمكن سرد أهم إيجابيات رقمنة المرفق العام في الجزائر، وهي كما يلي:

- سهولة في عملية حفظ المعلومات والبيانات واسترجاعها في فترة زمنية قصيرة ومهما كان الأمر مستعجلاً، لأن وسائل الرقمنة يمكنها في استرجاع البيانات في ظرف وجيز.
- توفير عملية اتصالية سريعة في نقل المعلومات والبيانات والتقارير بين المؤسسات الإدارية العامة وحتى بين الولايات والوزارات والبلديات، والحصول عليها بطريقة سريعة والرد عليها في آن واحد.
- تخفيف الإجراءات الإدارية التي كانت من قبل معقدة؛ لأنها لا بد من إحضار جميع الوثائق الإدارية لقضاء خدمة معيّنة، وإجبارية القدوم إلى الجهة الإدارية المختصة باستخراج الوثائق والاكتفاء فقط باستخراجها إلكترونياً دون التنقل أو الانتظار في طوابير الشباك.
- زيادة الثقة بين المواطنين والإدارة في عملية تلبية طلباتهم المختلفة والمتنوعة وفي أيّ زمان ومكان، أيّ أنّه لا يجبر عليهم استخراج وثائقهم في مكان إقامتهم.
- استمرارية الخدمة العمومية وتحقيق المصلحة العامة وتلبية احتياجات المواطنين بصفة دائمة دون تذر أو تكاسل؛ لأن الإدارة الرقمية تسهل إجراءات تقديم الخدمة للمواطنين في مدة زمنية قصيرة.
- تساهم الإدارة الرقمية ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القضاء على البيروقراطية وتحقيق الشفافية وترشيد الخدمة العمومية؛ لأن كل المعاملات تقوم بصفة رقمية.
- إمكانية تحقيق الرقابة الدائمة والمستمرة لمختلف الإدارات والمؤسسات وذلك باستخدام مواقع إلكترونية تقوم بإيصال موقع العمل بالإدارة الرقابية وتكون عبر شاشات الكاميرات الرقمية.
- السرعة والوضوح في تقديم الخدمات العمومية للأفراد، والحد من استخدام الأوراق، لأنّ هذه الأخيرة تأخذ وقتاً طويلاً في إنجاز المهام والطلب.
- تضيف الإدارة الرقمية لخدمات المرفق العام نوع من الخصوصية والسرية؛ لأنها تتمتاز بتقنية حجب معلومات وبيانات الأفراد وذلك بإدخال رقم سري مما يصعب الوصول إلى ملفات الأفراد.
- إلغاء الأنظمة الأرشفة التقليدي واستبداله بالأرشفة الإلكترونية، بما يسهّل عملية استرجاع الملفات بطريقة سهلة ونشرها أو إعطائها لصاحب الطلب.
- إمكانية الإدارة الرقمية في المرفق العمومي أن تستقبل عدداً كبيراً من المواطنين على عكس الإدارة التقليدية التي تحد من المواطنين؛ لأنها بطيئة في تلبية الخدمات العمومية وتجبرهم على الانتظار لمدة زمنية أطول للتقديم الخدمة العمومية.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

● تحقيق المساواة بين الأفراد في عملية تقديم الخدمات العمومية وعدم التمييز بينهم أو التمييز بين الجنسين.¹⁵⁴

والحاصل أنّ لرقمنه المرفق العمومي في الجزائر إيجابية كبيرة في الإدارات العمومية، بحيث تم الابتعاد عن الأساليب التقليدية الجامدة واستبدالها بالأساليب الحديثة الرقمية، التي أضافت نوعا من المرونة في تقديم الخدمات العمومية في ظرف قصير ودون جهد وتكلفة، كما أنها استطاعت أن تقدم حولا للقضاء على مشاكل الفساد الإداري، مثل: البيروقراطية، وتوليد ثقة كبيرة في نفوس المواطنين اتجاه الإدارة، في سرعة تقديم الخدمات لمختلف الأفراد مهما تنوعت واختلفت أجناسهم وهذا تحقيقا لمبدأ المساواة في توزيع المنافع العامة وتحقيق المصلحة العامة، فالإدارة الرقمية في المرفق العام تسعى إلى تحقيق مبدأ الشفافية والمحاسبة وعدم التحيز من أجل تحسين وترشيد الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: تحديات رقمنة المرفق العام في الجزائر.

تعاني الإدارة الجزائرية الكثير من التحديات التي تواجه مسار رقمنة المرفق العام، وهي كالآتي:

- تحديات مالية:

تعدّ الموارد المالية من بين أهم الموارد التي لا بد من الدولة أن توفرها لصياغة المشاريع وأنّ الموارد المالية بدورها تقوم بتغطية كامل التكلفة التي يحتاجها مشروع رقمنة المرفق العام، ولكن الواقع المصدوم أنّ الموارد المالية غير كافية لتغطيته، ويمكن ذلك فيما يلي:

- 1/ نقص الموارد المالية؛ وذلك راجع إلى تدني الاقتصاد ونقص الاستثمارات في الجزائر.
- 2/ ارتفاع أسعار الأجهزة والوسائل الحديثة من البرمجيات، والحواسيب المستخدمة في تطبيق رقمنة المرفق العام في الجزائر.
- 3/ ضعف الدخل الفردي للمواطنين مما يصعب عليهم استخدام الإنترنت وارتفاع أسعار تكلفة الاتصال.
- 4/ عدم توفر الموارد المالية التي تغطي كل تكاليف التدريب لاستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- تحديات تقنية:

تعاني الدولة الجزائرية من تحدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ وذلك راجع إلى عدم توفر الموارد المالية والموارد البشرية التي تسير هذه الأساليب الحديثة؛ لأنها تحتاج إلى مورد بشري كفي في استخدام وسائل وتقنيات الرقمية، وهذا ما يولد بظنا في تحقيق الرقمية السريعة في مجالات الإدارة العمومية، وكذلك؛ فهي تعاني من ضعف في شبكة الإنترنت التي يتم توزيعها على المؤسسات

¹⁵⁴ الشارف بن تالي، " الإدارة الالكترونية للمرفق العام وتحقيق خدمة عمومية فعالة بأقل تكلفة"، موقع شخصي تم تصفحه في يوم 14 ماي 2025، على الساعة 22:19 ص. 14.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

العامة التي تؤدي إلى ضعف في تقديم الخدمات الرقمية للمواطنين، مما يسفر عن نفور المواطنين في إعطاء الثقة الكاملة في المؤسسات التي تستخدم الرقمنة البطيئة.

- تحديات تقنية:

تعد الجزائر من بين الدول التي تحاول تحقيق تحول رقمي جذري على كامل القطاعات ولكن عند مقارنتها بالدول الأخرى المتقدمة نجد أنها بعيدة كل البعد عنهم ، وذلك راجع إلى نقص في الموارد التقنية التي تحتاجها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل: الحواسيب، والبرمجيات، وشبكات الإنترنت، لأن هذا التغيير يحتاج إلى بنية تحتية ضئيلة لكي يكون سير التحول في خط مستقيم دون عقبات أو مشاكل أو نقائص، ولكن الدولة الجزائرية ليست لها القوة التقنية الكاملة لتجسيد ذلك على شكل جذري، وذلك بسبب تدهور الاقتصاد في السنوات الماضية والأزمات التي عاشتها الجزائر آنذاك ونقص الاستثمارات وضعف برامج التنمية التي أدت إلى نقص الموارد التقنية والموارد البشرية المؤهلة إلى ذلك إلى تعطيل برامج تحويل المؤسسات العامة التقليدية إلى مؤسسات عامة إلكترونية أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية.¹⁵⁵، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت.¹⁵⁶

- تحديات اجتماعية:

تمتلك الدولة الجزائرية مساحة كبيرة ونسبة سكانية عالية، وهذه النسبة تم توزيعها على كل الأقاليم والبلديات والولايات، وهذا يعبر عن الشعب والمواطنين الذي يكونون دولة عريقة، ويشكل خطرا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد يكون المعيق الوحيد في طريق رقمنة المؤسسات العامة وتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك راجع إلى عدم الوعي الكافي لهؤلاء الأفراد بقيمة وفائدة الرقمنة في حياتهم اليومية والاستعانة بها في الإدارات لأنهم دائما يتخوفون منها وأن هذه التكنولوجيا غير لائقة وغير مفيدة، وغير مقبولين باستبدال الأشخاص؛ أي الموظفين بالتقنية الرقمية وهذا ما يطلق عليه المقاومة الثقافية، كما أن بعض المجتمعات لا تريد المشاركة في تنفيذ هذا التغيير أو تكون مشاركتها محدودة في تطوير المشاريع وتنفيذها.¹⁵⁷

وبالإضافة إلى ذلك، فهناك فوارق اجتماعية بين الأفراد وذلك بسبب بعض الفئات فقيرة التي لا تستطيع شراء حواسيب وإدخال شبكة الإنترنت إلى منازلهم وهذا الأمر الذي قد يسبب فشلا في مواكبة مشروع الإدارة الرقمية، كما أن هناك تفشيا لظاهرة الأمية؛ فالأمية ليس ذلك الفرد الذي لا يدرس أو من لم يتلق دروسا أو لم يدخل إلى المدرسة، بل الأمي الحقيقي هو ذلك الذي لا يعرف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.¹⁵⁸

¹⁵⁵ عبد الكريم عاشور، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص.

¹⁵⁸.

¹⁵⁶ عماد لبيد، بلال موزاي، رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر: الواقع، التحديات، الأفق، ط 01، (المركز الديمقراطي العربي للنشر، ألمانيا، 2021)، ص 119.

¹⁵⁷ علاء الدين زروال، فارس قاطر، "واقع ومعوقات رقمنة الجماعات المحلية وأثرها على إدارة معرفة الزبون في الجزائر دراسة حالة بعض مؤسسات الجماعات المحلية في دولة الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد: 10، العدد: 01، 2023، ص 165.

¹⁵⁸ شائع بن سعد، مبارك القحطاني، "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون"، (مذكرة الماجستير لنيل شهادة الماجستير، تخصص: العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006)، ص 42.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

- تحديات إدارية:

تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية إلى الكثير من الصعوبات والمعوقات الإدارية التي تعيق تنفيذ الإدارة الرقمية في جميع القطاعات العمومية، وذلك راجع إلى عدم دراسة تشخيصية للإدارة أو للمؤسسات العامة بما يخدم تطبيق الرقمنة وذلك بتحديد أهم الإصلاحات التي تطبق على الجهاز الإداري، أو غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكيفية تنفيذها في عملية وضع التخطيط والتنسيق المناسب على مستوى الإدارات العليا لبرمجة هذا التغيير، كما أن هناك في المؤسسات العمومية الجزائرية من يفتقر إلى الوعي الكافي في فهم فائدة هذا التحول للعاملين في الإدارات وهذا راجع إلى تخوفهم من زوال مناصبهم أو استبدالهم بآليات رقمية أو موظفين جدد ذات الكفاءة في تسيير واستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومحاولة مقاومة هذا التغيير والإبقاء على مبادئ الإدارة التقليدية.¹⁵⁹

- تحديات أمنية:

يعد الأمن من بين القطاعات التي لا بد من توفرها في أي دولة لكي يحمي كل البيانات والمعلومات التي تعرف بالمواطن أو الدولة، لذا يعتبر الأمن من بين التحديات التي تعاني منها الدولة الجزائرية؛ لأنها ليست لديها قاعدة أمنية قوية في حماية خصوصية الخدمات الحكومية، كما أن هناك تخوفاً من طرف الحكومة بأن الرقمنة قد تعود بالسلب عليها، لأنها تعتبر تهديداً لخصوصية البيانات والمعلومات أو سرقتها وهكرها ونقلها وإتلافها، فهذا ما يزيد من التخوف من تنفيذ الإدارة الرقمية في المؤسسات العمومية، وذلك راجع إلى عدم توفير الأنظمة الأمنية القوية لحماية البيانات والخصوصية المعلوماتية، وعدم توفير هيئة بشرية متمكنة من استخدام أساليب والتقنيات الحديثة مما يقلل من التخوف في استخدامها ولكن هناك قلة في المهارات والكفاءات وخبراء في مجال التقنية الرقمية.¹⁶⁰

تعاني الدولة الجزائرية من الكثير من التحديات التي تعيق مسار رقمنة المرفق العام والتي تؤدي بالأخير إلى عدم تحسين الخدمات العمومية ورفيها وترشيدها، وتجسيدها يكون محدودا على بعض القطاعات الضرورية فقط، مما يؤدي إلى تدني مستوى تنمية المجتمع ورقية والتي ينتج عنها عدم تحقيق تنمية مستدامة شاملة، ولعل أهم التحديات والمشاكل التي تعاني منها رقمنة الإدارات العمومية هي التي تم ذكرها سابقا، لذا على الدولة الجزائرية أن تقوم بإيجاد حلول واستراتيجيات للحد من هذه المعوقات والعمل على تجسيد وتطبيق الرقمنة في كامل المؤسسات العمومية مهما كانت صفتها ونشاطها.

المطلب الثالث: الحلول المقترحة للحد من التحديات وتفعيل رقمنة المرفق العام.

لتحقيق رقمنة المرفق العام وتحسين وترشيده خدماته في الإدارات العمومية، لا بد من تبني مجموعة من الاتجاهات والاستراتيجيات التي تساعد الدولة الجزائرية في تحقيق مبتغاها الرقمي، بما يساهم في ربط المؤسسات ببعضها البعض وتشكيل بوابة رقمية حكومية ناشطة، لذا لا بد من توفير ووضع

¹⁵⁹ حمد قبلا نال فطيح، " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية"،

(مذكره ماجستير لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008)، ص ص 42-43.

¹⁶⁰ مصطفى بواوي، "صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر -الصعوبات والأفاق"، مجلة دفاتر السياسية والقانون، 17 جوان 2017، ص 262.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

خطط إستراتيجية ناجعة للوصول إلى رقمنة الإدارات العمومية وتحسين الخدمات ونيل رضا المواطنين بفعالية وكفاءة وجودة في تقديم الخدمة.

وإذن، فالحلول المقترحة لتفعيل رقمنة المرفق العام تتمثل فيما يلي:

أولاً: وضع استراتيجيات وخطط التأمين:

يجب على الدولة الجزائرية أن تقوم بوضع خطة مدروسة ومشخصة للإدارات العامة التي ينبغي فيها تجسيد مشروع التحول الرقمي، ويتطلب ذلك إدارة عالية الكفاءة وخبراء ذوو الاختصاص في التخطيط وتنظيم الإجراءات وتنفيذ ومتابعة الخطوات اللازمة لنجاح هذا التحول، ولابد من توفير قاعدة مالية وموارد بشرية مؤهلة وذات كفاءات عالية لتنفيذ عملية التحول الرقمي للإدارة العامة والذي يشكل ردها لتجاوز العقبات والمشاكل التي يمكن أن تواجه مسار أو مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى ذلك، لابد من تشجيع من طرف الإدارة السياسية التي تدعم هذا المشروع ومساندته بكل الطرق المادية والبشرية والتقنية.¹⁶¹

ثانياً: تعزيز البنية التحتية:

لانتقال من عمليات الإدارة التقليدية إلى عمليات الإدارة الإلكترونية التي تساهم في إيصال المعلومات والبيانات من طرف الإدارة إلى إدارة أخرى بطريقة سريعة وسهلة وتساهم في سرعة عملية الاتصال بين الإدارات والوزارات ونقل التقارير بسرعة فائقة وبصفة مستمرة، لابد من توفير قاعدة تقنية حديثة وتطوير وسائل وتقنيات رقمية وتوفير موارد بشرية مؤهلة لاستخدام واستعمال هذه التقنيات، ووضع نظم إعلامية مدمجة ونشر تطبيقات قطاعية متميزة مما يزيد من تفعيل سير تنفيذ مشروع الرقمنة في المرافق العمومية.¹⁶²

ثالثاً: تطوير الاقتصاد الرقمي:

ينبغي على الدولة الجزائرية النهوض باقتصادها وتحويل كل عملياتها الاقتصادية التقليدية إلى عمليات اقتصادية رقمية، لأنه يعد محورا أساسيا لتقدم الدولة وتطورها واستمرارها، لذا لابد من التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تسهل عملية تدفق المعلومات حول عمليات إنتاج السلع والخدمات وحركتها في فترة زمنية قصيرة، ويسهل عمليات التفاعل بين المستثمرين وتبادل السلع والمنتجات بصفة فورية وسريعة وذات شفافية ومصادقية، كما أنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي دورا استراتيجيا في زيادة معدلات نمو الاقتصادي وذلك في تغيير أساليب التعاملات الاقتصادية التقليدية وتغييرها بعمليات اقتصادية عصرية في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يزيد من تحقيق الميزة التنافسية بين الدول واندماجها مع الدول المتنافسة في الاقتصاد الدولي والعالمي، وزيادة فرصة الدخول الى الأسواق العالمية.

فالاقتصاد الرقمي يقوم بالأخير بتحسين العلاقات بين المصدّرين والموردين والمستثمرين والبنوك وشركات التأمين والصناع والمنتجين من خلال تبادل السلع والأموال عبر الإنترنت وتحويل

¹⁶¹ أسية بن عياش، محمد أمين أوكيل، " رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة معالم للدراسات السياسية والقانونية، المجلد: 04، العدد: 02، الجزائر، 2020، ص. 296.

¹⁶² عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

الأموال من البائعين والمشتريين من دولة الى دولة أخرى ويحقق ذلك استمرارية في المعاملات الاقتصادية من خلال الاستعانة بالبريد الإلكتروني، البنوك الإلكترونية والتوزيع الإلكتروني .

بحيث، إن الاقتصاد الرقمي يعود بالفائدة الكبرى على الدولة الجزائرية، لأنه يساهم في تحقيق الكثير من الفوائد، ومن بينها نجد:

- توفير المعلومات لمتخذي القرار، وأنها أصبحت مصدر قوة.
- انتشار الثقافة الرقمية للمجتمع مما يزيد من الاعتماد على العمليات الرقمية والمعاملات الرقمية وإلغاء القيود والحدود الاقتصادية التي كانت في الاقتصاد التقليدي.
- الانتقال من عمليات اقتصادية تقليدية إلى عمليات اقتصادية رقمية، مثل: البيع الإلكتروني، العقد الإلكتروني وهذا ما يسمى بالتحويلات الرقمية باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتحقيق هدف رقمنة المؤسسات والتي تؤدي إلى ظهور العولمة الرقمية.¹⁶³

رابعاً: إطلاق الجزائر أول إستراتيجية وطنية للتطبيق الرقمنة 2030.

أعلنت الجزائر يوم 12 ماي 2025 أول إستراتيجية وطنية للتحويل الرقمي و الذي جاءت تحت شعار "من أجل جزائر رقمية 2030"، بحيث جاء هذا الإعلان تحت رعاية السامية لرئيس الجمهورية عبد المجيد تبون، الذي اعتبر أنها لها الأهمية القصوى في تطبيق الرقمنة باعتبارها الدافعة الوحيدة نحو تحقيق بما يسمى بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي الى تحقيق التنمية المستدامة.

وذلك من خلال توفير اتصال رقمي عالي الجودة للجميع وخدمات عمومية رقمنة بالكامل، وبناء اقتصاد رقمي، بحيث جاءت هذه الإستراتيجية بـ 25 هدفاً استراتيجياً وإطار قانوني وأهمها كما يلي:

- تطوير شبكات الاتصال عالية الجودة وربط الهيئات والمؤسسات العمومية.
- أنشأ مراكز البيانات بمعايير دولية وعلى رأسها المركز الوطني الجزائري للخدمات الرقمية.
- تنفيذ شبكة الربط السيادية المؤمنة والمسماة بـ iries
- إقامة تكوينات وتطوير المورد البشري وذلك عبر مختصين في مجال الرقمنة.
- تطبيق الحوكمة الرقمية وذلك بعصرنة الإدارات والمؤسسات العمومية بغية تحقيق الفعالية الحكومية.
- رقمنة المؤسسات والتجار وتقليص الدفع النقدي وتشجيع الشمول المالي.
- إنشاء شعبة الصناعات الرقمية لدعم الابتكار المقاولاتية الرقمية.
- تحقيق الأمن السبراني لتدعيم التحول الرقمي وضمان الريادة.¹⁶⁴

¹⁶³ خالد رجم وآخرون، "واقع الاقتصاد الرقمي في الجزائر -دراسة تحليلية لقطاع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات"، مجلة الاقتصاد، العدد:

01، 2019/12/25، ص. 44.

¹⁶⁴ زهراء بن حمان، "الجزائر تطلق أول إستراتيجية وطنية للتحويل لرقمي 2030"، موقع الكتروني شخصي، تم تصفح الموقع يوم 19 فيفري

2026، على الساعة 01:28.

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

خلاصة الفصل الثالث.

ومن خلال ما تم سرده سابقا في المباحث الأربعة السابقة التي تناولت الإطار المفاهيمي للمرفق العام ورقمته والأطر التشريعية والتنظيمية التي تنظم تسييره، وكيف أثّرت الرقمنة على خدمات المرفق العام والتحديات التي واجهتها في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لذا نخلص إلى القول بأن:

المرفق العام هي تلك المؤسسات والهيئات العامة التي تنشئها الدولة لخدمة الأفراد والمواطنون من خلال تقديم خدمات عامة واحتياجات مختلفة ذات فعالية وجودة وذلك بهدف تحقيق المصلحة العامة ونيل رضا المواطنين، لذا، فهناك من ينظر إليه من منظور قضائي والآخر ينظر إليه من منظور فقهي، وذلك راجع إلى مختلف استعمالاته المختلفة وفي مجالات متعددة، وتحقيق ذلك يكون وفقا للمبادئ التي تسيّر المرفق العام.

وعليه، فبظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تنادي برقمنة الوظيفة الإدارية العامة، والانتقال من الأساليب التقليدية التي تتميز بالجمود وبطئ المعاملات وانتشار البيروقراطية في جميع الميادين، إلى الأساليب الحديثة الرقمية وذلك باستخدام تقنيات رقمية، مثل: الحواسيب، وشبكة الإنترنت، والبرمجيات التي تمثل آلية فعالة لتحسين أداء الإدارات العمومية لكسب رضا المواطنين وتقريب المواطن من الإدارة من خلال توسيع ثقته بها، والقضاء على مشاكل والانحرافات التي يسببها التسبب الإداري وفساده وهي من مخلفات الإدارة التقليدية، وتتميز خدمات العمومية في الإدارة الإلكترونية بالمرونة في تلبية طلبات واحتياجات الأفراد المتنوعة والمختلفة في أيّ زمان ومكان، لذا، فالتحول الإداري الرقمي في المرافق العمومية والمؤسسات العمومية هدف بحدّ ذاته ووسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل في تغيير الأساليب الإدارية التقليدية في الإدارات العمومية واستبدالها بأساليب إدارية رقمية تقوم على تكوين إدارة رقمية أفضل وأحسن في تقديم خدمات عمومية عالية الجودة وفعالية في استغلال موارد مثالية تتمثل في مورد بشري مؤهل ذو خبرة في استخدام وتسيير التقنيات الرقمية التي تؤدي من خلالها إلى إنتاج خدمات عالية الجودة وبأقل تكلفة ودون أيّ جهد عضلي، فالرقمنة تمثل الحل الوحيد ورد فعل لمواجهة مظاهر الفساد الإداري والبيروقراطية، وتحقيق الرشادة والمصداقية في تقديم الخدمات العمومية في المرافق العامة.

لذا قامت الدولة الجزائرية بتبني هذا المفهوم أو هذه الإستراتيجية المتمثلة في رقمنة المرفق العام، ومن بين المجهودات الأولية التي قامت بها الجزائر: القيام بوضع أحكام تشريعية وتنظيمية تنظم سير الرقمنة وتجسيدها في المرافق العمومية الجزائرية من خلال دساتير ومراسيم رئاسية ومراسيم تنفيذية وقوانين تثبت كيفية رقمنة الخدمات العمومية بما يتماشى مع القوانين الموضوعية من قبل، وأي مخالفة للقوانين والأحكام قد تؤدي إلى إلغاء المرفق.

فبعد مجهوداتها واستراتيجياتها في تجسيد رقمنة المرفق العام، توصلت إلى رقمنة بعض المرافق العمومية، مثل: رقمنة قطاع العدالة، وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وقطاع البريد والمواصلات، وقطاع الصحة في البلدية والولاية، فأصبحت هذه العمليات الإدارية في هذه القطاعات

الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات.

رقمية و غير تقليدية، وتم تسهيل تقديم الخدمات العمومية المختلفة خاصة تلك الخدمات المتعلقة باستخراج الوثائق، أين أصبح للمواطن الجزائري إمكانية استخراج وثائقه إلكترونيا دون اللجوء إلى الجهة المختصة والانتظار في طوابير الشباك لساعات عديدة، ويكتفي بالولوج إلى منصات رقمية فحسب والتسجيل فيها وطلب الخدمة واقتناءها في ثانية واحدة دون عناء أو جهد.

إذن، فالدولة الجزائرية في طريقها إلى تحقيق نمو رقمي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتطوير واستمرارية الدولة وبقائها، فهذا التغيير يمثل قفزة نحو الازدهار والتطور ومواكبة التطورات والتغيرات التي طرأت في العالم، خاصة بعد الأزمة الصحية التي عرفها العام والتي أكدت وضغطة على الدولة الجزائرية لتجسد الرقمنة في كل قطاعاتها؛ لأنّ أيّ توقف للمرفق العام في عدم تقديم الخدمات للمواطنين يعتبر ذلك خسارة وتدني مستوى تقدّم الدولة، والرقمنة جاءت كمنقذ للإدارة الجزائرية في استمرارية مرافقها العمومية في تقديم الخدمات للمواطنين ويكون ذلك بطريقة إلكترونية رقمية وعن بُعد.

لكن، وحتى وإن حققت الدولة الجزائرية نوعا من التقدّم والتغيير والإصلاح في إداراتها وتغيير معاملاتها التقليدية بالمعاملات الحديثة الرقمية، إلا أنها لا تزال بعيدة كل البعد عن الدول المتقدمة التي حققت نسبة كبيرة في تجسيد تحول رقمي جذري، وذلك راجع إلى مجموعة من التحديات التي تواجه سير التحول الرقمي في الجزائر منها: نقص الموارد البشرية المؤهلة للاستخدام التقنيات، ونقص في الموارد المالية والتقنية التي تساهم في توفير بنية تحتية رقمية، كما أنّ المجتمع الجزائري لا زال متخوفا ومترددًا من تنفيذ تحول رقمي جذري في الإدارات العمومية وذلك عائد إلى عدم وعيهم الكامل بفائدة رقمنة المرافق العمومية، والأكثرية ليس لديهم دخل فردي يغطي تكاليف استخدام التقنيات الرقمية، مثل: شراء الحاسوب وإدخال شبكة الإنترنت إلى المنزل، وهذا يعبر عن تحديات تقاوم هذا التغيير.

لذا، على الدولة الجزائرية أن تقوم بخلق استراتيجيات وآليات جديدة في مواجهة هذه التحديات والقيام بإيجاد حلول مناسبة لحل المشاكل والانحرافات التي تعاني منها الإدارة الجزائرية في تحقيق رقمنة المرفق العام بشكل كلي وجذري.

**الفصل الرابع: دراسة
ميدانية حول اثر التحول
الرقمي على إدارة
الموارد البشرية في
جامعة الجزائر3.**

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

شهدت الجزائر الكثير من سياسات الإصلاح الشاملة للكثير من القطاعات والمجالات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، وكل هذا بغية الالتحاق ومواكبة التغيرات التي طرأت على المستوى العالمي وذلك من خلال التطورات التكنولوجية الحديثة واستحداث العمليات التقليدية بالرقمية، من أجل تحقيق الأعمال الراقية وتنشئة مجتمع راقٍ يتمتع بالاستقلالية والاستقرار وتوفير الحماية الدائمة في ترسيخ المبادئ الإنسانية وتحقيق مبدأ المساواة بين أفراد المجتمع، وإنشاء مؤسسات عمومية راقية وعصرية في تحقيق الحقوق والواجبات بهدف تجسيد مبادئ الشفافية والرشادة والعقلانية في تسيير شؤون الدولة الجزائرية.

ومن بين سياسات الإصلاح التي شرعت الدولة الجزائرية في القيام بها لمواكبة التغيرات العالمية الرقمية، نجد مشروع رقمنة الجامعات الجزائرية التي بدورها تقوم بخلق كوادر بشرية رقمية عصرية، ومجتمع رقمي عصري.

ففي هذا العصر الرقمي، أصبح من الضروري مواكبة هذه التغيرات؛ لأن الجامعات التقليدية لم تعد تفي بالغرض، بل أصبح لزاما رقمنتها وإدخال التكنولوجيا الرقمية في جميع هيئاتها لتوفير موارد رقمية لدعم احتياجات التعليم الرقمي.

لذا، شهدت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر مجموعة من التحولات الجذرية نحو الاعتماد على وسائل تكنولوجيا حديثة وتقنيات رقمية وهذا بهدف تعزيز عمليات التعلم والتعليم وعمليات التعاملات الإدارية بين مختلف المؤسسات الجامعية الأخرى، ورقمنة خدماتها الجامعية لكل من الأطراف المستفيدة من أساتذة، إداريين وطلاب.

لقد تبنت الجزائر مجموعة من المشاريع التي تدعم فكرة التحول الرقمي والأخذ به وتطبيقه على معظم هيئات وإدارات الجامعة من أعلى هرم الجهاز التنظيمي للجامعة إلى أدنى مستوى في الهرم للجهاز التنظيمي، لتحقيق رؤية مستقبلية للجامعة الجزائرية الرقمية والذكية أو ما يسمى بالجيل الرابع التي تسعى من خلالها إلى تحقيق التعليم *

الذاتي والرقمي، ونشر ميزة تشاركيه وتفاعلية بين مختلف المستويات المشكّلة للجامعة الجزائرية وتقديم خدمات عمومية رقمية لكل من الطلاب والأساتذة والإداريين دون التقيد بالزمان والمكان.

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى معالجة كيفية تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية للجامعة الجزائرية، وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من المشاريع التي تبنتها الجامعة لمواكبة التغيرات العالمية، ومع التركيز بشكل خاص على جامعة الجزائر 03 التي تم اختيارها كنموذج للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال جمع مجموعة من البيانات والمصادر وتحليلها باستخدام برنامج spss v22.

وتنقسم هذه الدراسة إلى مجموعة من المباحث التي تتناول ماهية التحول الرقمي في الجامعات ومراحل ومتطلبات تطبيقه في الجامعات، كما نسلط الضوء على كيفية رقمنة جامعة الجزائر 03، وما هي المشاريع الرقمية المختلفة التي قامت بتبنيها، وكيف كان لها تأثير على المورد البشري في جامعة الجزائر 03، وتحليل البيانات لمتغيري الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

المبحث الأول: دراسة تمهيدية حول ماهية التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

بعد التحولات والتغيرات التي فرضها التحول الرقمي بضرورة وحتمية الأخذ به في جميع المؤسسات واستخدامه في كل المعاملات الإدارية والاقتصادية، فلا اختيار في ذلك، خاصة بعد الأزمة الصحية كوفيد 19 التي أكدت هي الأخرى بحتمية الاعتماد والاستعانة بوسائل وتقنيات التحول الرقمي في الجامعات لإتمام المسار الدراسي، فكل هذه التغيرات والتحولات أثرت على بيئة الجامعات من خلال التغيير في عملياتها الإدارية وعملية الاتصال والتواصل بين هيئات الإدارة للجامعات، كما أنها غيرت من الأساليب المعتمدة في تقديم مختلف المناهج الدراسية، وذلك لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

ومن خلال هذا المبحث، سنقوم بدراسة ماهية التحول الرقمي في الجامعات ومتطلبات تحويل الجامعة التقليدية إلى جامعة رقمية والابتعاد عن الأساليب التقليدية في مختلف خدمات الجامعة،

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

يُعرّف التحول الرقمي على مستوى الجامعات بأنه: "عملية نمطية تقوم بتحويل وتغيير مجمل الخدمات والوظائف والعمليات الإدارية والتعليمية والبحثية من نظام تقليدي إلى نظام رقمي تستخدم فيه كل الأنظمة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل الجامعة وفي جميع مستويات الجهاز الإداري للجامعة، وأن يكون الجهاز الإداري للجامعة مرقمنا في كل معاملاته وعملياته المادية إلى معاملات افتراضية في تقديم كافة الخدمات الجامعية بصورة رقمية، والذي يساهم بشكل كبير على مواكبة العصر الرقمي".¹

أو يُعرّف على أنه: "عبارة عن استخدام التقنيات الرقمية الجديدة كالبرامج الإلكترونية والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من الأدوات المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم، والبحث العلمي والتطوير، والعمل على ارتفاع وتيرة الميزة التنافسية في تقديم الخدمات الإدارية والخدمات الجامعية، فالتحول الرقمي للجامعات ينعكس تماما على التقنيات المتنوعة والمختلفة في تسيير جميع العمليات الإدارية في المؤسسة الجامعية".²

كما يُعرّف أيضا بأنه: "مجموعة من التحولات والتغيرات الجذرية على جميع مستويات الجامعة من ثقافتها وتفكيرها للموارد البشرية العاملة في المؤسسة الجامعية، وبالتالي هي عبارة عن تحويل المعاملات الإدارية الورقية إلى معاملات إدارية إلكترونية، بالاعتماد على مجموعة من التقنيات الرقمية لأدائها بشكل سريع وفي وقت وجيز وأكثر فعالية".³

¹ أمال محمد، إبراهيم إسماعيل، "مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميا نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد: 08، 2022، ص. 632.

² محمد فتحي، "إستراتيجية مقترحة لتحول جامعة ألمانيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد: 14، العدد: 06، ص. 443.

³ Brooks Christopher, et Mark McCormack, Driving Digital Transformation in Higher Education. Educause Library, v:06, 2020, pp:03-05.

<https://library.educause.edu/resources/2020/driving-digital-transformation-in-higher-education>.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

وعليه، يمكن إعطاء تعريف إجرائي للتحول الرقمي للجامعات الجزائرية:

إنّ التحول الرقمي للجامعات عبارة عن مجموعة من التحولات والتغييرات التي يمكن أن تكون بصفة جذرية أو بصفة تدريجية والتي تقوم بالانتقال من المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات بصفة تقليدية إلى معاملات إدارية وخدمات جامعية بصفة رقمية، بحيث يعتمد على مجموعة من الأساليب والتقنيات الحديثة الرقمية، مثل: الحواسيب والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، وهو يقوم أيضا بتفعيل عملية الاتصال والتواصل بين الأساتذة والإداريين والطلاب أيضا وتكون هذه العملية الاتصالية بطريقة رقمية.

الفرع الثاني: مبادئ تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

وترتكز الجامعة الجزائرية في عملية تطبيق التحول الرقمي في جميع مستوياتها وأطرها على مجموعة من المبادئ والتي تتمثل فيما يلي:

- أن يخدم التحول الرقمي في الجامعة احتياجات الأفراد من طلبة، وأساتذة، وإداريين والتي تتماشى مع ثقافتهم.
- أن يكون شاملا لتواجهه في مختلف القطاعات الجغرافية.
- أن يطبق التحول الرقمي في الجامعة ويشمل رقمنة التدريس والتقييم والشرح، وهذا يتم من خلال توفير شبكة الإنترنت عالية التدفق. أو الاستعانة بالمؤتمرات المرئية ونظام البريد الإلكتروني .
- أن يغطي جميع التخصصات والمجالات التربوية والعلوم الحديثة.
- أن يوفّر التحول الرقمي خدمات التعليم عالي الجودة في أيّ وقت ومكان بطرق تكنولوجية مختلفة.
- أن يوفّر التحول الرقمي خدمات عمومية إدارية عالية الجودة في تقديم خدماتها الجامعية لكل مستفيد.⁴

الفرع الثالث: أهداف تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

يهدف تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية إلى العديد من الأهداف، وهي كالاتي:

- يهدف إلى تقديم خدمات تعليمية ذات مستوى عالي الجودة.
- يهدف إلى رقمنة كل المناهج الدراسية التقليدية واستبدالها بالمناهج الدراسية الحديثة في التخصصات الحديثة لتحقيق الاحتياجات المستقبلية.
- تحقيق كل الاحتياجات المحلية والإقليمية للموارد البشرية.
- استخدام تكنولوجيا حديثة بالاعتماد على البرمجيات والحواسيب للارتقاء بالتعليم العالي وجودته في عملية التدريس والتدريب.
- خلق نماذج جديدة في التعليم والتعلم في المجتمع الجزائري.
- التغيير من أساليب إدارة الجامعة إلى أسلوب حديث تكنولوجي.

⁴ نجيم حناشي، " أهمية التحول الرقمي في التعليم-آلياته واستراتيجيات تطبيقه"، المؤتمر الدولي، تحت عنوان: "التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى وأفاق مستقبلية"، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، السياسية والاقتصادية، ألمانيا/برلين، 2024، ص 122.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

- خلق مراكز بحثية متقدمة في المجالات التكنولوجية وربطها بالمراكز البحثية في الخارج.
- دعم التوجه الاستراتيجي نحو زيادة القدرة الاستيعابية للتعليم العالي في الجزائر.
- إتاحة الفرص للذين ليس باستطاعتهم الحضور لطلب المعرفة خاصة للموظفين الذين ليس لديهم القدرة في ترك دواهم، لذا، فإنّ لهم استطاعة تحميل الدروس في منصات رقمية متاحة للجميع.
- التدريب المستمر لذوي التخصصات التكنولوجية لتأهيلهم في إيجاد مناصب عمل أفضل.⁵

المطلب الثاني: متطلبات ومقومات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.
هناك العديد من المتطلبات الضرورية لتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

● المتطلبات البشرية:

عبارة عن مجموعة من الموارد البشرية التي تتمثل في أفراد الأسرة الجامعية المشكّلة لها، من أساتذة، وإداريين، وخبراء، ومختصين وتقنيين وطلبة تتمتع بالمهارات والقدرات المؤهلة والمدرّبة على استخدام تقنيات وأساليب رقمية، وذات خبرة مهنية وفكرية على مدى أهمية استخدام تكنولوجيا الحديثة، ويتمتعون باللياقة البدنية والنفسية للعمل في بيئة رقمية وليس لديهم شعور الخوف من فقدان مناصبهم بعد تطبيق التحول الرقمي؛ أي لا يكونوا معارضين ومقاومين لرحلة التغيير والتطوير.

● المتطلبات المالية:

هي تلك الموارد المالية أو المبالغ المالية المخصصة لتطبيق التحول الرقمي من شراء الأجهزة التقنية، مثل: الحواسيب، وشبكة الإنترنت، وتوفير برمجيات حديثة رقمية، وتوفير اتصالات لاسلكية والقدرة على تخصيص قاعات رقمية فيها شبكة الإنترنت عالية التدفق، وكل هذه الأدوات لابد من توفر مبالغ مالية طائلة للتكفل بكل مستلزمات التحول الرقمي في الجامعة.

● المتطلبات التقنية:

عبارة عن مجموعة من الأدوات الرقمية، مثل: التقنيات، والبرامج الرقمية، وبرمجيات حديثة، وحواسيب، وشبكة الإنترنت، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات الجيل الخامس... إلخ، كل هذه التقنيات والأدوات تصبّ حول مجريات تحقيق تطبيق التحول الرقمي في الجامعة.

● المتطلبات التنظيمية:

لتحقيق تحول رقمي جذري وناجح، لابد من توفير شروط تنظيمية، مثل: وضع قوانين تنظيمية ولوائح تشريعية تنظم عملية تطبيق التحول الرقمي، والعمل في مناخ ملائم وذلك بوضع رؤية إستراتيجية رقمية للانتقال من الجامعة التقليدية إلى جامعة رقمية.⁶

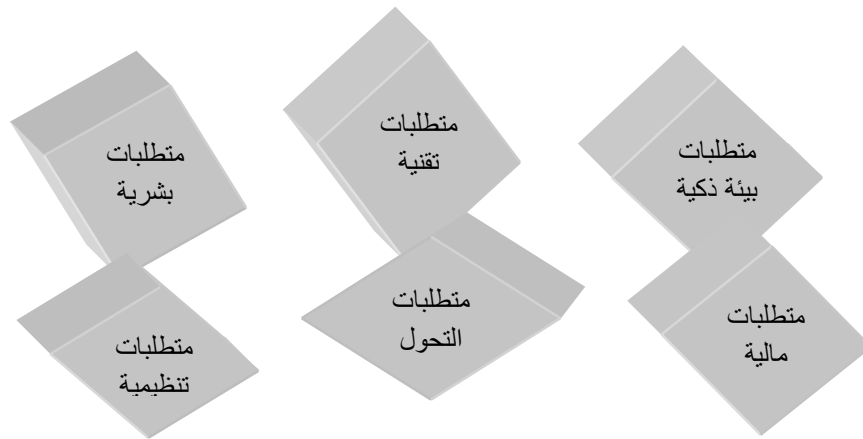
⁵ نصر الدين غراف، "التعليم الإلكتروني ومستقبل الإصلاحات بالجامعة الجزائرية" مجلة التعليم الإلكتروني، 28 مارس 2012، ص.11.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

●متطلبات البيئة الذكية:

هي تلك البيئة التي تعتمد فيها على طريقة مبتكرة وتتميز بالحيوية والمرونة في عملية تقديم مختلف المناهج التعليمية، والاعتماد على مجموعة من وسائل تكنولوجيا حديثة رقمية التي تساعد في الحصول على مجموعة من المعارف المختلفة والمتنوعة، وتقوية عملية التفاعل بين الطالب والأستاذ التي بدورها تقوم بنشر المعرفة بينهم بأكثر فعالية وكفاءة، وذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات والآليات التي تتكفل بالتوجه نحو الجامعة الرقمية.⁷

الشكل رقم (28): يمثل متطلبات التحول الرقمي في الجامعات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

يمثل الشكل أعلاه مجموعة من المتطلبات اللازمة توفرها في مؤسسة جامعية، وذلك بهدف التحول نحو الآليات والعمليات التقليدية إلى عمليات رقمية وذلك بتوفير مجموعة من المتطلبات المتمثلة في متطلبات بشرية والتي يجب أن تتصف بالكفاءة والقدرة العالية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومتطلبات مالية والتي بدورها تقوم بشراء وتوفير مجمل التقنيات والأدوات الرقمية، مثل: الحواسيب وشبكة الإنترنت والبرمجيات، بالإضافة إلى المتطلب التقني والمتطلب يحث على إلزامية توفر كل البرمجيات الرقمية والتقنيات الحديثة الرقمية، مثل: الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والتدفق الكبير لشبكة الإنترنت، دون أن ننسى متطلب التنظيم الذي يعمل على طرح مجموعة من القوانين واللوائح التشريعية التي تنظم عملية التحول الرقمي في الجامعة، وأخيرا يجب توفر متطلب البيئة الذكية ولابد من أن تكون الجامعة المرغوب فيها تطبيق التحول الرقمي وتتوفر على المناخ الملائم لنجاح العملية التغيرية من وجود مناهج تربوية جديدة رقمية وأساليب رقمية في عملية التفاعل بين مختلف جهات ومستويات المؤسسة الجامعية، فكل هذه المتطلبات المذكورة سلفا تسعى إلى تحقيق التحول الجذري لعملية الرقمنة على مستوى الجامعة وأي إفراط في هذه المتطلبات أو عدم توفرها يؤدي إلى وجود خلل في العملية التحويلية.

⁶ فلة غرناوط، مصطفى بوروي، "تصور مقترح لتحويل جامعة الجزائر 03 إلى جامعة ذكية في ظل الاقتصاد الرقمي"، المؤتمر الدولي، تحت عنوان: "التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى وأفاق مستقبلية"، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية السياسية والاقتصادية، ألمانيا / برلين، 2024، ص ص. 174-175.

⁷ رقية شطبيبي، "تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية بالجزائر"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد: 01، العدد: 06، 2023، ص. 131.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

الفرع الثاني: مقومات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

تركز الجامعة الجزائرية على مجموعة من المقومات التي تساهم في تطبيق التحول الرقمي بشكل جذري على كل المستويات والمجالات في الجامعة، وتتمثل فيما يلي:

● بيئة جامعية ذكية: عبارة عن بيئة جامعية تتوفر فيها منصات رقمية وأرضيات افتراضية يتم من خلالها إلقاء المحاضرات والدروس المختلفة والمتنوعة وتكون نسبة التفاعل بين الطالب والأساتذة والأقسام الأخرى أكثر فعالية وسرعة.

● أدوات تعليمية ذكية: عبارة عن وسائل وأدوات رقمية، مثل: الحواسيب وشبكة الإنترنت وبرمجيات ومناهج دراسية رقمية يعتمد عليها الباحث أو الطالب أو الأستاذ في عملية البحث عن المعرفة.

● كوادر بشرية تدريبية مؤهلة بمهارات ذكية: لا يمكن أن نجد جامعة رقمية مؤهلة ومواردها البشرية أو هيئة التدريس في الجامعة ضعيفة في مهاراتها ولا تمتلك مؤهلات للتعامل مع العصر الرقمي، وهذا ما يؤدي إلى تراجع الجامعة عن باقي الجامعات الأخرى.

● إدارة رقمية: بوجود كوادر مؤهلة على استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات الرقمنة، وبالتالي، تكون هناك إدارة رقمية مؤهلة أيضا وذات كفاءة وفعالية في تقديم مختلف الخدمات الجامعية ومختلف التعاملات الإدارية، فتكون إدارة الشؤون الإدارية للجامعة بصفة رقمية ولا حاجة لاستخدام الأوراق أو الوثائق الإدارية التي تعرقل أو تبطئ عملية إتمام المهام الإدارية، وذلك باستبدال كل المعاملات الإدارية الورقية بمعاملات إدارية رقمية، مثل: التوقيع الإلكتروني، والمراسلات الإلكترونية... الخ.

● ثقافة رقمية: من أجل نجاعة عملية رقمنة الجامعة الجزائرية، لابد من نشر الوعي والثقافة الرقمية بين مختلف مستويات الجامعة المشكلة لها من جمهورها؛ أي أساتذتها، طلابها وموظفيها، بأهمية تطبيق الرقمنة في الجامعة وإقناعهم بسهولة الإجراءات الرقمية ونشر حب المعرفة والبحث بطرق رقمية في نفوسهم، مثل: استخدام الذكاء الاصطناعي وكذا نشر الوعي بين موظفي إدارة الجامعة بعدم ترك المناصب بعد هذا التغيير، وإنما هي تحديث ورقمنة تلك الخدمات التي كانت خدمات بطيئة إلى خدمات سريعة وهذا ما قد يساعدهم مستقبلا، وعدم بذل جهد كبير في إتمامهم لمهامهم.

● طلاب لديهم ثقافة رقمية: يشكل الطالب الركيزة الأساسية والعصب الأساسي لتكوين أي جامعة، فلا بد من أن يكون للطلاب الوعي الكامل والثقافة الرقمية في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال إخضاعهم إلى دورات تدريبية في هذا المجال.

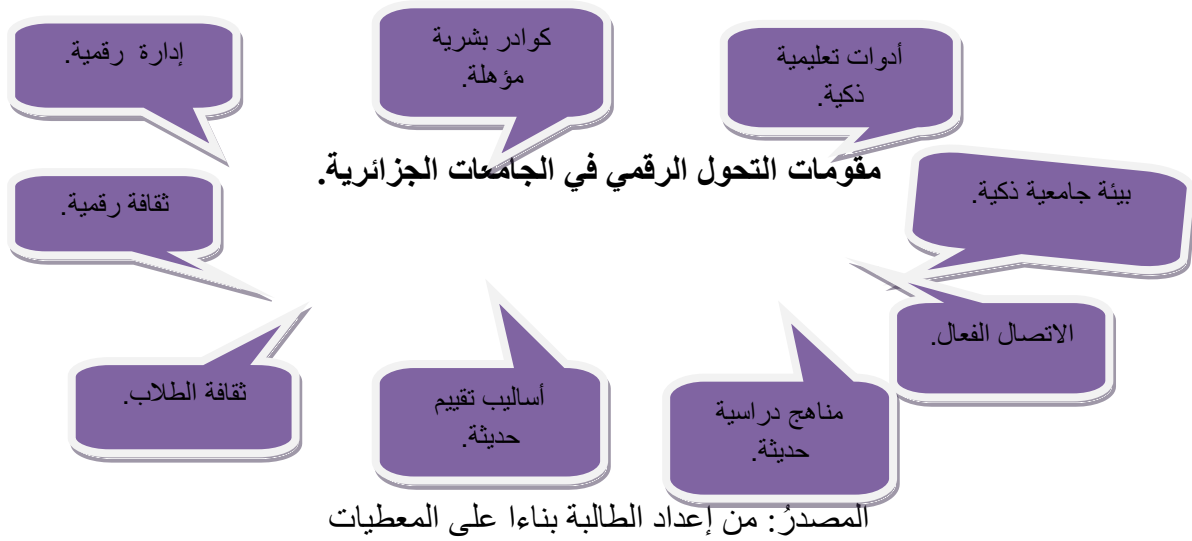
● مناهج دراسية رقمية: لتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية، لابد من خلق مناهج تدريسية حديثة تتناسب مع التحول الرقمي والعصر الذي نعيشه الآن، والابتعاد عن المناهج التدريسية التقليدية واستبدالها بمناهج تدريسية حديثة.

● أساليب تقييم ذكية: تختلف الأساليب التقييمية في البيئة الرقمية عن الأسلوب الحضوري وبالتالي يمكن أن تكون هذه الأساليب الرقمية متلازمة مع تقديم الخدمات الجامعية وتقييم الطلاب تكون في ان واحد أي لا تكون تقييم لاحق بل يكون تقييم أي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

●الاتصال الرقمي: عبارة عن عملية اتصالية وتواصل بين مختلف الأطراف، أين كانت قديما في العصر التقليدي تتم بعملية المراسلات الكتابية، والآن تتم بعملية المراسلات الإلكترونية أو الرقمية، وتكون أكثر فعالية خاصة والاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي.⁸

الشكل رقم (29): يمثل مقومات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.



ومن خلال ما تم ذكره سابقا، يمكن القول بأن لتحقيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية، لابد من توفير مجموعة من المقومات التي تدفع بالتحول الرقمي إلى النجاح ونشره على نطاق واسع وعلى كافة المجالات والمستويات الإدارية والتدريسية للجامعات الجزائرية، فهذه المقومات تتمثل في إلزامية توفرها في الجامعة، مثل: الإدارة الرقمية والموارد البشرية الرقمية المؤهلة في استخدام الأدوات الرقمية في خلق مناهج دراسية حديثة في تلقي المعرفة والمعلومة التي تساهم بشكل سريع في دفع عجلة الرقمية إلى نجاحها وتكون للطالب ثقافة رقمية واسعة، كما ساعد هذا على تطوير أساليب تقييم الخدمات وذلك بطريقة آنية، فالتحول الرقمي يشجع على تحقيق العملية الاتصالية التي تكون بغاية الفعالية بين مختلف أجزاء الإدارة الجامعية وبين مختلف مستويات الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية بين الطلاب والأساتذة والإداريين.

كما أنّ هناك مقومات أخرى تقوم على تحسين النظام التعليمي وتحسين الخدمات الإدارية لتصبح أكثر فعالية وجودة، ولضمان تحول رقمي ناجح ومستمر بشكل سريع ينبغي أن تتوفر على مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب الارتكاز عليها، مثل: التوعية، والتقبل، والجاهزية والمواءمة والأخذ بهذه المقومات يخلق بالنهاية مستوى تعليمي رفيع الجودة ومستوى خدماتي عالي الجودة، ونصل

⁸ عبد الله محمود عدوي، "الجامعة الذكية في ضوء التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية على تدريس اختصاص الاتصال والإعلام، المؤتمر الدولي، تحت عنوان: "التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى وأفاق مستقبلية"، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، السياسية والاقتصادية، ألمانيا/برلين، 2024، ص.199.

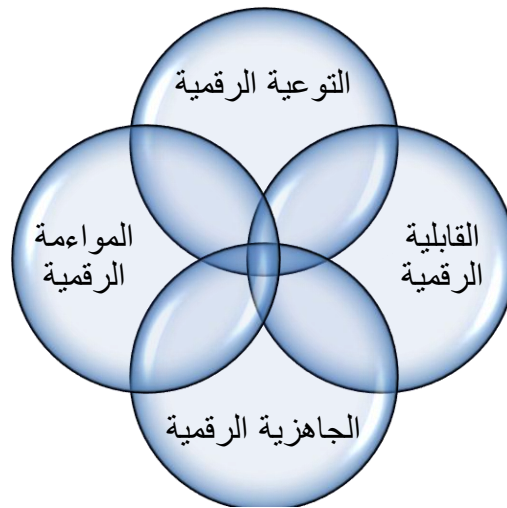
الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

إلى تحقيق تنمية مستدامة على المدى الطويل وذلك بتوظيف التقنيات الحديثة من قبل الأساتذة والطلبة والإداريين.

وهذه المقومات التي تؤهل إحداث التحول الرقمي في الجامعات تتمثل فيما يلي:

- التوعية الرقمية: تشير إلى امتلاك الفرد الوعي الكافي والكامل بأهمية استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة والقدرة العالية في توظيفها في كل الواجبات والمهام المنوطة له.
- التقبل الرقمي: لقد تغير زمن استعمال الأداة التقليدية واستبدالها بالأدوات الرقمية الحديثة، لذا يجب على الفرد أو المجتمع تقبل هذه الأداة الحديثة في استخدامها في التعلم والتعليم أو في الاستعانة بها في الوظائف الإدارية، فتقبلها والاعتماد عليها بشكل إيجابي سيؤدي بالنتيجة والضرورة إلى نتائج إيجابية.
- والجاهزية الرقمية: وتتمثل في أن يكون للفرد أو أفراد المجتمع الجاهزية الكاملة في استخدام هذه التقنيات الحديثة، لأنّ للبعض مخاوف كثيرة من استخدامها أو عدم المعرفة الكاملة في كيفية استخدامها، وهنا يكون التحدي كبيرا بين تسارع وتيرة ابتكار تقنيات حديثة وبين عدم قدرة الأفراد على امتلاكها أو استخدامها مما يخلق فجوة رقمية، لذا يجب أن تكون هناك جاهزية تامة في امتلاك الأفراد للتقنيات الحديثة والتمتع بالكفاءة والفعالية في استخدامها.
- المواءمة الرقمية: إن المواءمة الرقمية في حياة الموارد البشرية في الجامعة تنتج أثرا مهما في استخدام المبدع للمعارف الحديثة وكيفية الاستفادة منها في كل الجوانب والمادين بصورة فاعلة، فهذا يشكل تطورا رقميا لكل فئات مجتمع الجامعة من أساتذة وإداريين، وعدم مواكبة هذه التطورات، قد يؤدي إلى تراجع في الأداء.⁹

الشكل رقم(30): يمثل مقومات أخرى لتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

⁹ أمال سرحان سليمان، منا عبد الجبار السماك، "الفجوة الرقمية للتعليم في العراق ومتطلبات التحول الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة الجامعة العراقية، العدد: 61، 2023، ص ص. 576-577.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

وعليه، يمكن القول بأن نجاح تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية وتحقيق استمراريته والتوجه نحو تنمية مستدامة، ينبغي أن تتوفر الشروط اللازمة في أفراد المشكلة للجامعة من أساتذة، وإداريين، وطلبة، وتتمثل هذه الشروط في مقومات وهي: التوعية الرقمية، والتقبل، والجاهزية، والمواظبة الرقمية، فكل هذه المقومات تعمل على إنجاح العملية التغيرية وينتج عن ذلك رفع المستوى التعليمي الكفاء وتقديم خدمات إدارية عمومية ذات جودة وكفاءة عالية، وهذا ما يعزز تحقيق التحول الرقمي بشكل مستدام.

المطلب الثالث: خطوات وآليات دمج التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية واستراتيجياته.

الفرع الأول: خطوات دمج التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

يعدّ التحول الرقمي من المراحل الأولية التمهيديّة التي تساعد الجامعات الجزائرية على التغيير في أساليبها التعليمية والتعلمية، وأساليبها الإدارية في إتمام المهام المنوطة، لذا، ولتطبيق التحول الرقمي في الجامعات وإنجاح العملية التحولية، لا بد من مروره على مجموعة من المراحل التدريجية وعلى الجامعات تتبعها وهي:

● إعداد تقرير برؤية الجامعة نحو التعليم الإلكتروني والانتقال إلى العصر الرقمي:

عبارة عن ورقة تقريرية تسجل فيها النقاط الأساسية التي تمثل الرؤية الاستراتيجية للجامعة في المستقبل من خلال إدراج التحول الرقمي في عملياتها، وإدارتها، ورفع مستوى التعليم، التي تسجل فيه أيضا معتقدات وأراء الطلبة والإداريين والأساتذة حول أهمية تطبيق الرقمنة في التعليم العالي.

● إعداد تقرير برسالة الجامعة:

إنّ الرؤية الاستراتيجية هي تلك الرؤية التي نريد أن نحققها مستقبلا أو الحلة التي نريد الجامعة أن تكون بها مستقبلا، أمّا الرسالة التقريرية هي تلك الخطوات العملية التي يجب إتباعها بهدف تحقيق تلك الرؤية أو تطوير الخطة الوهمية إلى خطة واقعية، ولا بد من أن تكون خطة مفهومة بشكل واضح.¹⁰

● وضع إستراتيجية واضحة وهادفة:

لتطبيق التحول الرقمي، لا بد من رسم خطة وإستراتيجية واضحة وهادفة، وذاك من خلال تحديد الموارد المالية والمادية والبشرية؛ أي وجود بنية تحتية متشعبة من كل الموارد التي يعتمد عليها التحول، وتحديد النقص، والمشاكل التي كانت تعاني منها الجامعات ومحاولة وضع إستراتيجية لتصحيح تلك الإخفاقات والعمل على تحقيق نتائج عالية الجودة.

● تحليل بيئة الجامعة:

¹⁰ قيطواني إيمان، " التحول الرقمي والمنصات الرقمية في الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد: 10، العدد: 02، ديسمبر 2024، ص. 234.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

وتأتي هذه المرحلة بعد وضع خطة مبدئية للتحول وبعدها تأتي مرحلة تحليل البيئة المحيطة بالجامعة من الأدوات، والاستراتيجيات المناسبة لها.

● التمهيد لتبني التحول الرقمي:

هي عملية القيام بوضع أطر تشريعية وتنظيمية المناسبة للجامعة تقوم بالتحكم في كل التغييرات والتحويلات التي تطرأ في الجامعة.

● توفير المتطلبات:

عبارة عن توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية واللازمة لضمان سيرورة التحول الرقمي بشكل أدق ومضمون النجاح، وهذه المتطلبات تتمثل في متطلبات بشرية، وتقنية، وتكنولوجية، وحتمية التنسيق بينها يؤدي بالنتيجة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية.

● تحديد التحديات:

تتمثل هذه المرحلة في تحديد التحديات التي يمكن أن تعيق عملية التحول في الجامعة، وقد تكون تحديات إدارية، وتنظيمية، وبشرية، ومالية، وتقنية، ويجب التغلب عليها.

● التقييم والمراقبة المستمرة:

هذه العملية هي عملية نهائية يتم فيها تقييم كل المراحل السابقة في تطبيق مشروع التحول الرقمي والأخذ بالتدابير اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل التي تم الوقوع فيها وتكون عملية التقييم بصفة دورية ومستمرة.¹¹

الفرع الثاني: آليات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

إن التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية يتطلب جملة من الآليات التي يجب توفرها في الانطلاق في عملية دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معظم نشاطات ووظائف ومستويات المؤسسة، وأهمها:

1/ فهم عملية التحول الرقمي وأثاره التغييرية:

إن عملية التحول الرقمي هي عملية تغييرية وتحويلية؛ فهي ليست بعملية سهلة وإنما هي عملية جد صعبة؛ لأنها تتم على كل المستويات والميادين في الجامعة، لإعطاء صورة لائقة ومبهرة للمؤسسة الجامعية، كما أنها نتاج عن التغييرات التكنولوجية في العالم؛ أي أنها حتمية التغيير للجامعات لمواكبة التطور العالمي، كون أن هذه العملية تسعى إلى تحقيق الرفاهية في سوق العمل من إنتاج نخبة ذات كفاءات ومهارات عالية، فهذه الأخيرة تركز على التطوير التنظيمي القائم على الإدارة، والتحول الثقافي مع اغتنام الفرص في التعاون ما بين الجامعات لضمان فعالية العملية التغييرية التي تفيد كل من الطالب بالمرتبة الأولى والأساتذة والإداريين بالمرتبة الثانية وسوق العمل والمجتمع ككل.

¹¹رقية شطبي، "تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص. 174.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

2/ وضع إطار عامّ للتحول الرقمي في المؤسسة الجامعية.

هي عملية تقوم بها المؤسسة الجامعية قبل الشروع في تطبيق مشروعها الرقمي وتحقيق الأهداف المنشودة، فعليها أن تقوم بوضع إطار عام للعملية ويمكن شرح هذا الإطار فيما يلي:

● المؤسسة: هي عملية جذب أولا الموظفين والإطارات والمهندسين الذين يملكون الكفاءة والمهارة اللازمة في تنفيذ العملية، كما لابد من تحديث موقع المؤسسة على مواقع إلكترونية ومواقع التواصل للتواصل مع المجتمع الخارجي للمؤسسة والعمل على جذب الطلاب والأكاديميين.

● الطلاب والهيئة التدريسية: هي عملية تبسيط العمليات والخدمات الجامعية وذلك من خلال تبسيط عمليات التسجيل للطلاب الجدد والقدامى، وتوافر أدوات التعليم الرقمي، ودعم الهيئة التدريسية بأنشطة البث والتدريس، وسهولة التعرف على تقدم الطالب، والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس متعددي التخصصات من خلال القنوات الرقمية ودعم الخدمات الرقمية وفتح بوابات رقمية للموظفين لإدارة المهام.

● الأقسام: تقديم برامج تنمية الموارد البشرية لمهارات محو الأمية الرقمية ودفع الابتكار في أساليب وتقنيات التدريس، وتوفير عملية اتصالية لاسلكية داخل المؤسسة الجامعية بين مختلف مستوياتها الإدارية، وتعزيز التعاون الرقمي المرن، بالإضافة إلى تحفيز المعلمين والطلاب على استخدام تكنولوجيا الرقمية بطريقة مبكرة.

3/ الاستثمار في المورد البشري:

على المؤسسة الجامعية أن تعمل على الاستثمار في موردها البشري الذي يعمل في المؤسسة من خلال تقديم مجموعة من التدريبات الرقمية المتنوعة التي تسعى إلى تأهيل المورد البشري بكفاءات عالية وفقا للتقنيات الرقمية المتاحة، ونشر الثقافة الرقمية بين مستخدميها بين هيئة التدريس وطلابها، والتحلي بالمرونة.

فالتدريبات والتكوينات المقترحة داخل المؤسسة الجامعية تساهم بشكل كبير؛ في نشر ثقافة التحول الرقمي ويقلل من نسبة التخويف ومقاومة التغيير، ويعمل على تقدمها وتطورها.

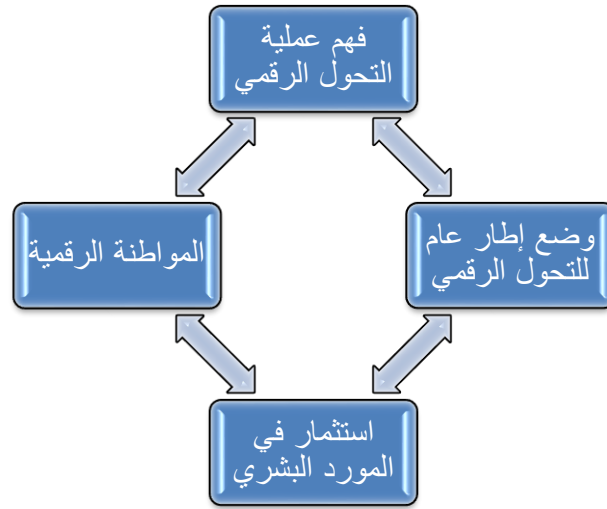
4/ المواطنة الرقمية:

إلزامية زرع المواطنة الرقمية التي تساهم بدورها على فهم القضايا الثقافية والاجتماعية والإنسانية المرتبطة بالتحول الرقمي في نفوس الإداريين والأساتذة والطلاب؛ وذلك من خلال اكتساب السلوك الإيجابي من استخدام التكنولوجيا الرقمية، والمشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية، والاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا.¹²

الشكل رقم (31): يمثل آليات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

¹² وهيبة جزار، "استراتيجيات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي آراء عينة أساتذة من جامعة حسنية بن بوعلي -شلف"، المؤتمر الدولي، تحت عنوان: "التحول الرقمي والتوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى وأفاق مستقبلية"، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، السياسية والاقتصادية، ألمانيا/ برلين، 2024، ص ص. 275-277.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات.

ومن خلال ما تم ذكره سابقا، تبين أنّ عملية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية تستلزم وضع بعض الآليات اللازمة في العملية التغيرية، أولا، لا بد من البدء في عملية فهم العملية التحويلية من أين تبدأ؟ وما هي الجهة التي ينبغي تغييرها؟ وما هي التقنيات الواجب توافرها؟ ثم تأتي عملية وضع إطار عام للعملية؛ أي رقمنة كل أطراف المشكلة للمؤسسة (من هيكل المؤسسة، والطلاب، والأقسام)، والعمل على تطوير المورد البشري في المؤسسة في الاستخدام الأمثل لوسائل التكنولوجيا، وقبل الشروع في ذلك، لا بد من تعزيز وتقوية نفوس الموارد البشرية بأهمية التحول الرقمي لبيعث نوعا من الثقة وعدم الشعور بالخوف من هذه العملية التحويلية وتكون نسبة نجاحها وتقبلها من طرف الموارد البشرية واحتضانها والمساهمة في التغير تكون بصفة فعالة.

الفرع الثالث: استراتيجيات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.

عند شروع الدولة الجزائرية في تبني التحول الرقمي وتطبيقه على أرض الواقع في الجامعات الجزائرية، حددت مجموعة من الآليات والاستراتيجيات التي تركّز عليها في تنفيذ مشروعها الرقمي ومن بين هذه الاستراتيجيات، نجد أهمها:

• التكوين الرقمي للأساتذة حديثي التوظيف في الجامعات الجزائرية:

بههدف تجويد التعليم العالي وتطويره في معظم الجامعات الجزائرية، صدر قرار وزاري تحت رقم 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المتضمن تكوين الأساتذة ومرافقة الباحثين حديثي التوظيف، ومن بين الجامعات التي شرعت في ذلك، نجد جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1 (UFMC) أخذت على عاتقها مشروع التكوين على محمل الجد بالمشاركة في تكوين الأساتذة الجامعيين من كل جامعات الوطن من خلال الاعتماد على إستراتيجية التكوين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعليم (TICE) والتطبيق البيداغوجي والذي يتوافق مع متطلبات التكوين.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

هذه الإستراتيجية جاءت لتطوير وتنمية قدرات الأساتذة في اكتساب كفاءات وقدرات مهنية جديدة في مجال التكنولوجيا، وذلك من خلال تطوير تطبيقاتهم البيداغوجية وكانت بداياتها من مختلف الميكانيزمات البيداغوجية الجامعية في التعليم عن بُعد والتعليم الحضوري.

●توظيف المنصات الرقمية لدعم التعليم الرقمي:

منصة التعليم هي عبارة عن تطبيق حديث رقمي يتم من خلاله تفعيل عملية الاتصالية بين الطلاب والأساتذة في عملية تقديم المعلومات والمعرفة وتقييم الأساتذة الطلبة على بحوثهم، وتكون هنا عملية الفصل بين الطالب والأساتذ؛ أي لا يكون هناك حضور للطلاب والأساتذ جسديا وفي مكان محدد، بل يكفي بعملية تفعيل شبكة الإنترنت والاتصال بالطلاب في أي مكان وزمان، وتقوم هذه المنصة على تقنيات حديثة أو منصات، مثل: "موودل" أو "تويتر" الذي يسمح بالتحكم في كل من المحتوى والمستخدمين والأفراد الذين يتفاعلون داخله، لهم القدرة على تحميل المحتوى، حيث يكون متاحا للجميع.¹³

لقد أصبح استخدام المنصات الرقمية متزايد من طرف الطلاب والأساتذة، مما جعل أنشطة تعليم الطلبة أكثر مرونة وقابلية وذلك من خلال توفير شبكة الإنترنت والأجهزة الإلكترونية لتنفيذ العملية التعليمية دون شرط الوقت والمكان.¹⁴

يمكن القول بأن هاتين الإستراتيجيتين: التكوين الرقمي للأساتذة حديثي التوظيف واستخدام المنصات الرقمية تهدفان إلى رقمنة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية باستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة، في رفع مناهج الدراسية وتعليمهم كيفية استخدام الإنترنت والتعامل عن طريق البريد الإلكتروني وإرسال فيديوهات التحاضر بطريقة مرئية بهدف دفع عجلة التعليم إلى التطور الرقمي، فهنا يأتي دور الإدارة في وضع تدريبات وتكوينات للأساتذة في تنمية قدراتهم المهنية في استخدام التكنولوجيا الرقمية وكيفية التعامل مع المنصات الرقمية في عملية تقديم مختلف الدروس وحبهم للبحث العلمي، بعد ما كان البحث العلمي شيئا لا يرغب فيه؛ لأنه يتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، فبعد الاستعانة بالرقمنة أصبح البحث في ظاهرة ما شيئا غير مستحيل وسريعا قصد رفع وتيرة جودة التعليم في الجزائر.

المبحث الثاني: توجه جامعة الجزائر 03 إلى جامعة الجيل الرابع.

أخذت الجزائر على عاتقها مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساهم في تحقيق وتطبيق الإدارة الرقمية على مستوى الجامعات الجزائرية وعلى مستوى التراب الوطني، لتسهيل الكثير من العمليات والأعمال الإدارية ورقمنتها بعدما كانت عمليات بطيئة وجامدة وتأخذ الكثير من الوقت لإنجاز بعض الأعمال الجامعية وتقديم مختلف الخدمات.

فاعتبرت جامعة الجزائر 03 من بين الجامعات الجزائرية التي تحاول جاهدة تطبيق التحول الرقمي في إدارة مواردها البشرية وتحسين خدماتها الجامعية العامة، إذ لم يكن مصطلح التحول

¹³Hemerocanales Guenaneche, Fernando Garci's rdigles. « Learning Platforms: model and dokeos communication softwr lborory"2008.p.02 .view in 09/08/2025.

<https://www.it.uc3m.es/rueda/1sfc/trabajos/curso>.

¹⁴ C.H, C.Y.et.KUO, C.H Chung. « Exploring faculty's using behaviors in LMS platform to improve training programs." In E langran J. Borup. (Eds), Proceedings of Society for Information Technology ET Teacher Education International Conference was.2018.p.123-127.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

الرقمي في الجامعة شعارا فقط، بل تعدى إلى الملموس بتبني مجموعة من المشاريع الرقمية المتنوعة لمواكبة التغيرات والتطورات العالمية والمشي نحو تحقيق بما يسمى بجامعة الجيل الرابع أو بما يسمى بالجامعة الرقمية، بهدف تقليل من المشاكل الجامعية والأخطاء التي يمكن للموارد البشرية الوقوع فيها والتقليل من الجهد والوقت في عملية إتمام المهام الإدارية وتحقيق تعليم راقٍ باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة للوصول إلى مجتمع راق ومزدهر

وفي هذا المبحث، سنقوم بتقديم وصف عام لجامعة الجزائر 3 وماهي هيئاتها الإدارية وأهم منصاتنا الأساسية التي تعتمد عليها جامعة الجزائر 03 لتطبيق التحول الرقمي؟

المطلب الأول: تقديم وصف عام لجامعة الجزائر 3.

الفرع الأول: تقديم جامعة الجزائر 3.

جامعة الجزائر 03 -إبراهيم سلطان شيبوط- هي جامعة جزائرية حكومية، تأسست في 22 أكتوبر 2002، بموجب المرسوم التنفيذي 09-341، نشأت بعد تقسيم جامعة الجزائر إلى ثلاثة أقسام، تقع بالجزائر العاصمة تحديدا في 2 شارع وأكد أحمد بلدية دالي براهيم، والملحقة في الخروبة 02 شارع الربوة الحمراء حسين داي، الجزائر، تتضمن ثلاث كليات ومعهد وهي كما يلي: كلية علوم الإعلام والاتصال، وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ومعهد التربية البدنية والرياضية.¹⁵

وهنا يمكن تقديم توضيح صغير على كل كلية من حيث موقعها وسنة تأسيسها، وهي كما يلي:

1.كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية: عرفت كلية العلوم السياسية والإعلام تغييرات نوعية وهيكلية قبل تشكيلها ككلية للعلوم السياسية والأعلام سنة 2001، فهي قد تبلورت نتيجة دمج ثلاثة معاهد من معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية ومعهد علوم الإعلام والاتصال، ويمكن زيارة موقعها على fspri.univ-alger.dz.

2.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: تأسست بتاريخ 02 ديسمبر 1998 بالمرسوم التنفيذي رقم 98-382 الذي كرس نظام الكليات، فكانت في 1974 الماضي معهد للعلوم الاقتصادية الذي كان يتضمن قسما ضمن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية لجامعة الجزائر ويمكن زيارة موقعها على الرابط fsecg.niv-lger.dz.

3.معهد التربية البدنية والرياضية: تأسس بمرسوم وزاري 75/81 المؤرخ في 22 مارس 1981، فهو يعتبر أول معهد في الجزائر متخصص في التربية البدنية والرياضة. والهدف من تأسيس هذا المعهد هو تغطية العجز الكبير الذي عرفته مؤسسات التربية على المستوى الوطني فيما يتعلق بتأطير التلاميذ في طور الثانوي، بحيث يتم تكوين هؤلاء الأساتذة في المعهد لمدة أربع سنوات وبعد تخرجهم، يتم توظيفهم على مستوى المؤسسات التربوية في الثانويات والمتوسطات، وتخرجت دفعة 1986 بعدد 44

¹⁵ موقع الكتروني، تم تصفح الموقع الشخصي، يوم 05 أوت 2025 على الساعة 12:42

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

طالب، وحاليا يتم تخرج 500 طالب سنويا، وموقعها الرسمي يمثل في الرابط التالي: ieps.univ-alger3.dz.

4. تم إنشاء كلية علوم الاتصال والإعلام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-424 المؤرخ في 15 ديسمبر 2012 بجامعة الجزائر 3 ومقرها في 11 طريق دودو مختار بين عكنون- الجزائر العاصمة، والتي انتقلت الكلية من مقرها الأول بجاك كاري بقلب العاصمة إلى بن عكنون، حيث عرفت مسيرة تطوير وتحديث من تأسيس مخابرها وفرق البحث واستوديوهاتها بهدف تطوير مهارات الطلاب والنهوض بالبحث العلمي.¹⁶

ولجامعة الجزائر ثلاثة (3) مواقع إلكترونية مختلفة لتزويد الزائرين للمنصة بأهم المعلومات التي يحتاجها وذلك من خلال مجموعة من المواقع الإلكترونية وهي كما يلي:¹⁷

الجدول رقم (11): يمثل أهم المواقع الإلكترونية لجامعة الجزائر 3.

الخدمات	المنصة/ موقعها الإلكتروني
الموقع الإلكتروني للجامعة.	www.univ-alger3.dz
أرضية التعليم عن بُعد	Elearning.univ-alger3.dz
البريد الإلكتروني	mail.univ-alger3.dz
الصفحة الرسمية للجامعة إبراهيم شيبوط الجزائر 3 عبر الفيسبوك	www.facebook.com/alger3univ
الصفحة الرسمية للجامعة إبراهيم شيبوط الجزائر 3 عبر اليوتيوب	www.youtube.com/channel/alger3-universite
الصفحة الرسمية للجامعة إبراهيم شيبوط الجزائر 3 عبر لينكد	www.linmedin.com/school/university-of-algiers-3

المصدر: من إعداد الطالبة بعد الاطلاع على المواقع الإلكترونية للجامعة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة الجزائر 3.

تتكون جامعة الجزائر 3 من هيكل تنظيمي ينقسم إلى مديريات، ومصالح، ومكاتب، ومن هنا نذكر جميع هذه المديريات والمصالح التي تشكل الهرم الإداري للجامعة، والكلية، والمعهد، فكل من هذه

¹⁶ نفس المرجع.

¹⁷ موقع الكتروني، تم تصفح الموقع الشخصي، في يوم 03 سبتمبر 2025 على الساعة 15:30،

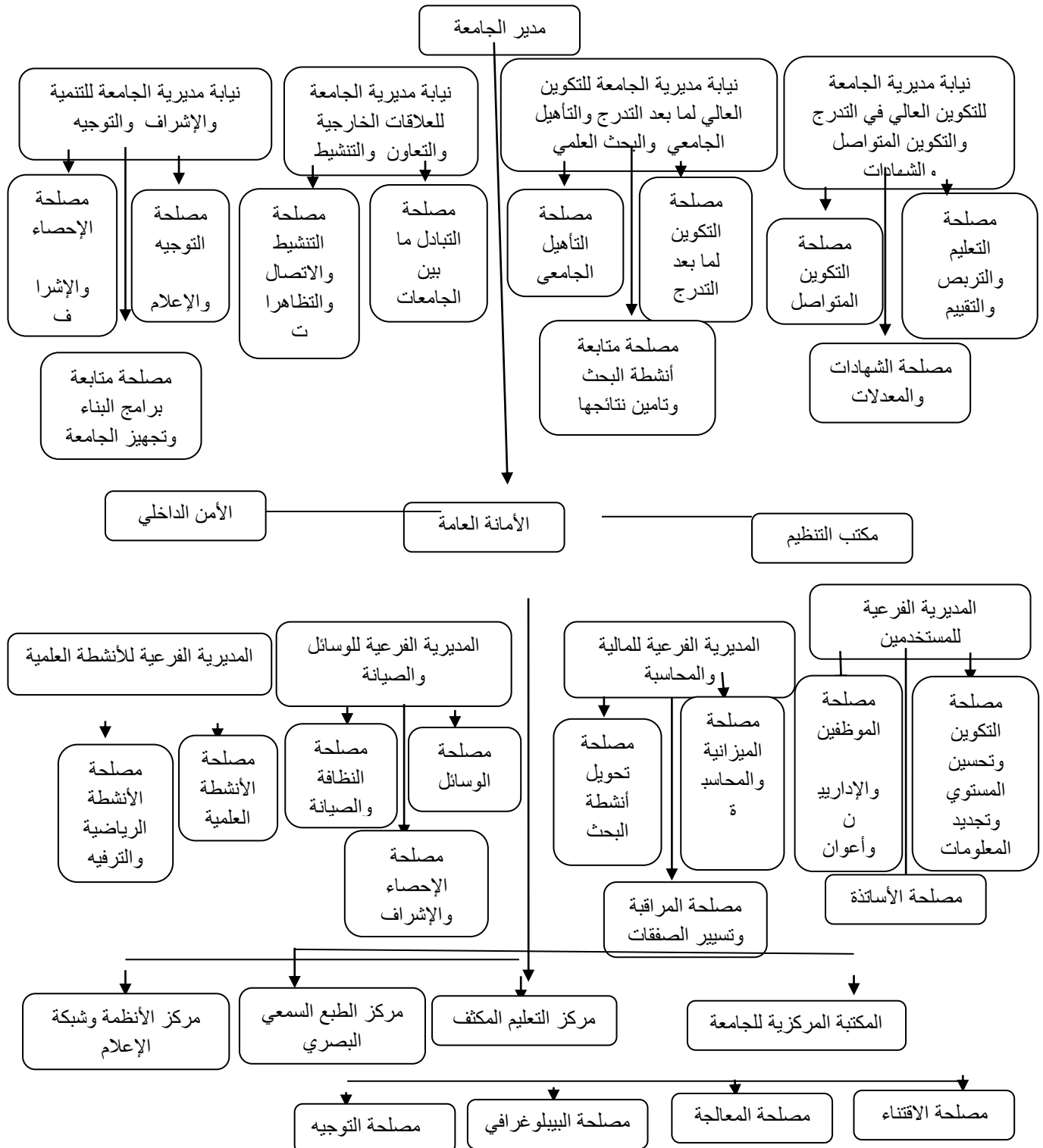
الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

المؤسسات لها طابعها الإداري والتنظيمي، لذا سنبين ذلك من خلال رسم مجموعة من الأشكال التي توضح تقسيم مؤسسة الجزائر 3.¹⁸

الشكل رقم (32): يتمثل في الهيكل التنظيمي لجامعة الجزائر 3.

¹⁸ مقابلة مع السيد: مرسل عزالدين، أمين العام، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، في يوم 28 سبتمبر 2025، على الساعة 11:30. (أذن بالنشر).

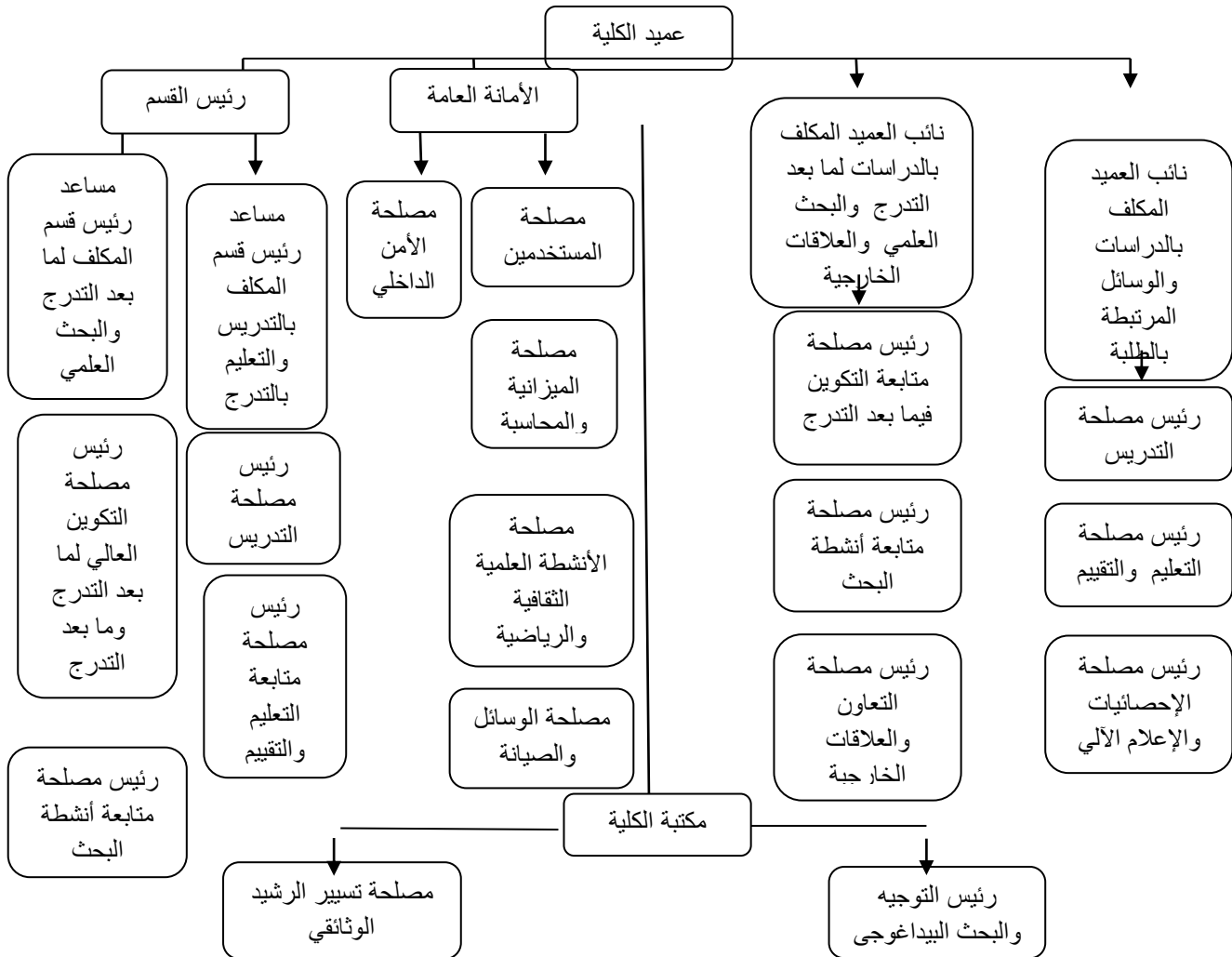
الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3



الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

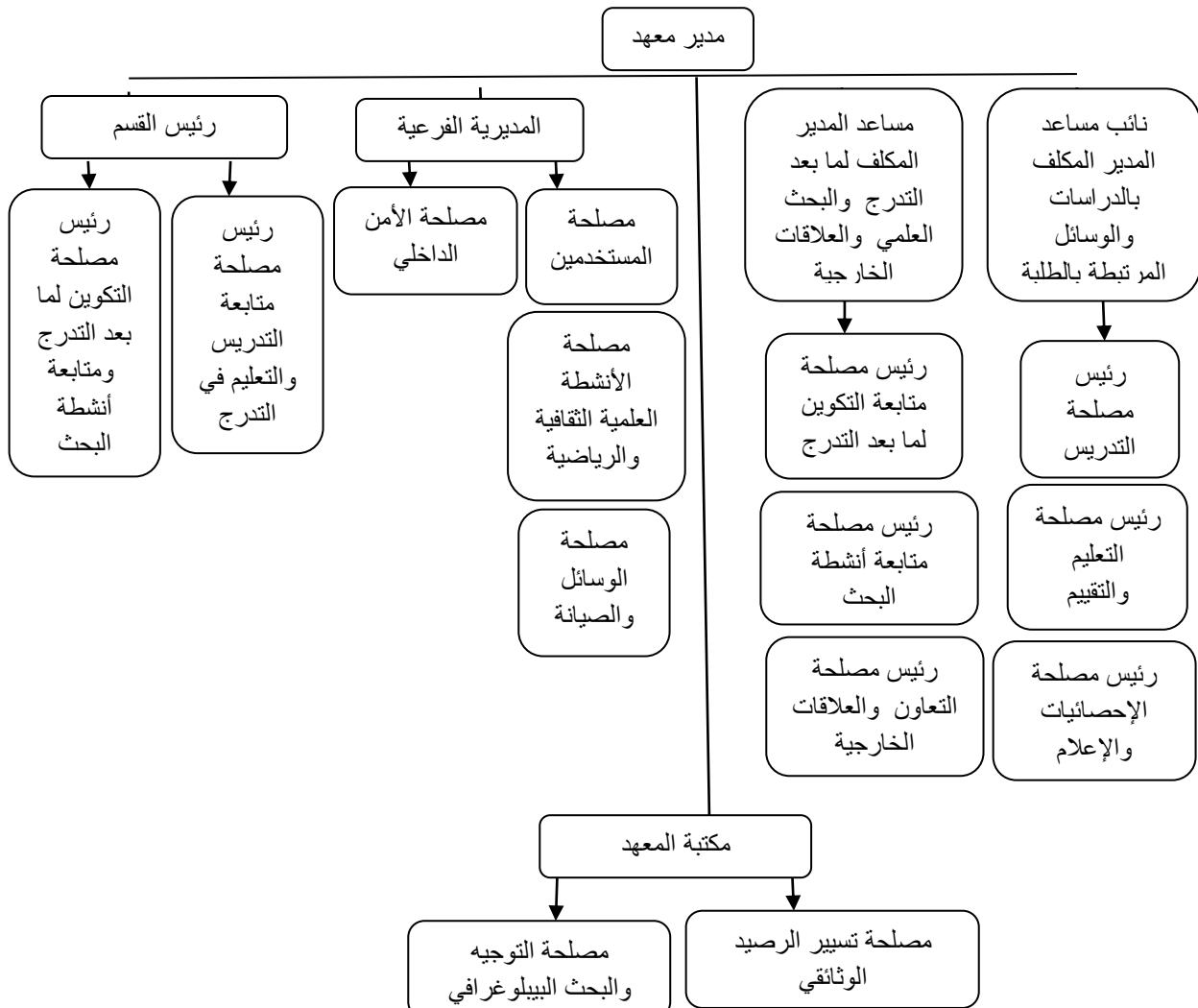
الشكل رقم (33): يمثل الهيكل التنظيمي للكلية التابعة لجامعة الجزائر 3.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

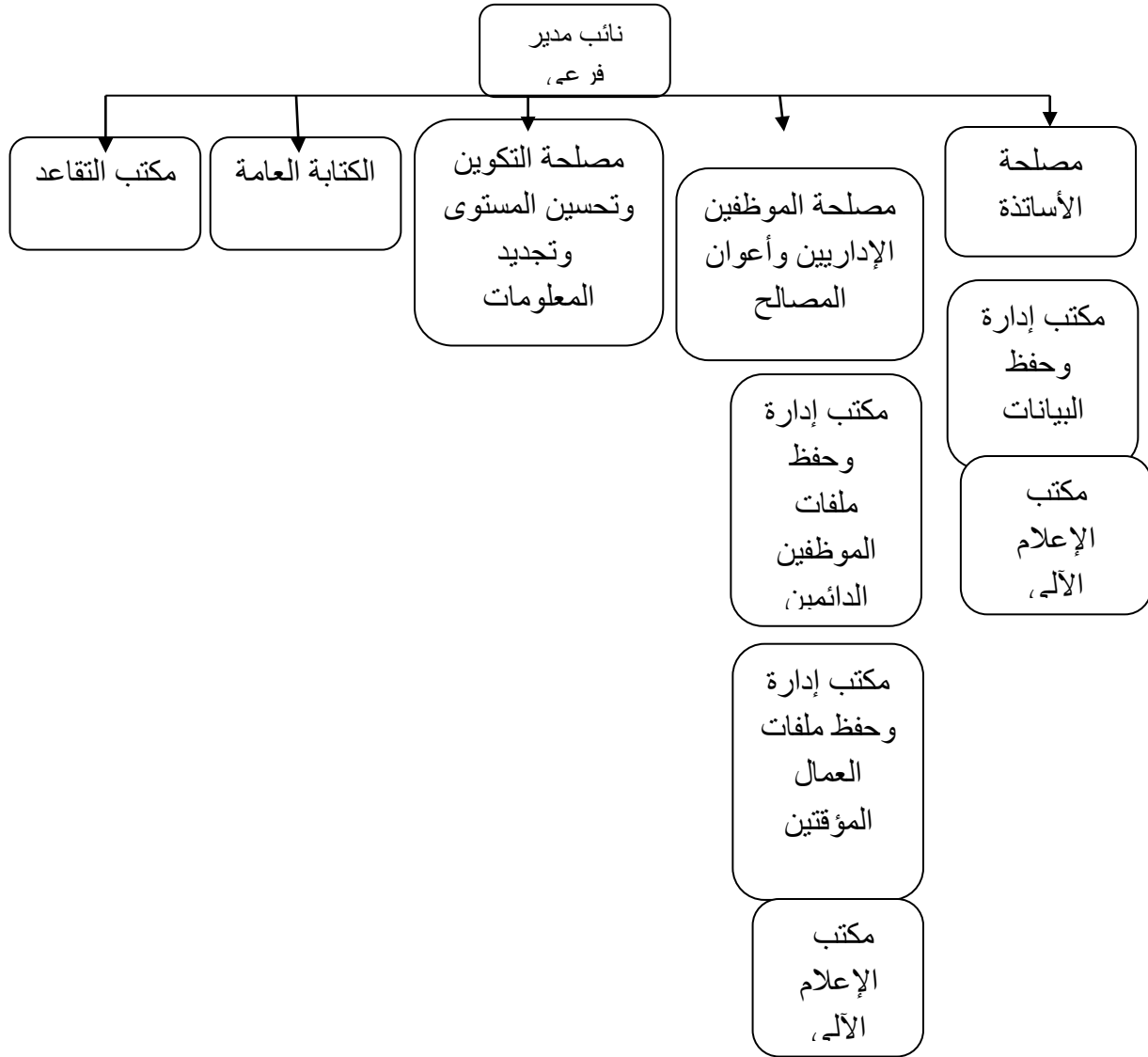
الشكل رقم (34): يمثل الهيكل التنظيمي للمعهد التابع لجامعة الجزائر 3.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

الشكل رقم (35): يمثل الهيكل التنظيمي للنيابة الفرعية لمديرية الموظفين وأعوان المصالح والتقنيين.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

تبين من خلال هذه الأشكال الموضوعية سابقا، بأن جامعة الجزائر 3 تتضمن في هيكلها التنظيمي على ثلاثة فروع أو أقسام التي تشكلها، فالجامعة يترأسها مدير هو المكلف والمسئول عن تسيير شؤون الجامعة ويكون موضعه في رئاسة الجامعة، وتأتي بعدها مديريات مختلفة عن الأخرى: مديريات رئيسة والأخرى فرعية تقوم هي الأخرى بتوزيع المهام والوظائف على مجموعة من المصالح والهيئات وتتفرع هي الأخرى إلى فروع تابعة لها، مثل: فرع المحاسبة وفرع المستخدمين وفرع الصيانة... الخ، فكل جهة من هذه الجهات لها مهام ووظائف تقوم بإنجازها، أما بخصوص الكليات فهي عبارة عن فرع من فروع جامعة الجزائر 3 التي تختص في ميادين وتخصصات مغايرة عن تخصصات الكلية الأخرى، مثل: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الإعلام والاتصال، كلية علوم التسيير والاقتصاد ومعهد التربية البدنية، فكلها مرتبطة وتابعة لجامعة واحدة "جامعة الجزائر 3"، ولها هي الأخرى مسؤول ويطلق على الواحد منهم "اسم العميد"، ونواب العميد الذين يهتمون بالدراسات والتعليم بالتدرج والدراسات لما بعد التدرج، والأمانة العامة ومجموعة من المصالح ورؤساء الأقسام المكلفين بتسيير شؤون الكلية، كما أن للجامعة الجزائر 3 معهد يقوم بتسييره مدير المعهد وينقسم إلى نواب ورؤساء الأقسام ومصالح تهتم بشؤون الطلبة والتدريس.

وعليه، فكل من هذه المديريات والمصالح تصب في مجرى واحد وهو الحرص على تسيير شؤون الجامعة بشكل دقيق، وإتمام مهامها الوظيفية في تقديم مختلف الخدمات العامة لفئة الطلبة بالدرجة الأولى والموظفين الإداريين بالدرجة الثانية.

المطلب الثاني: مشروع تحوّل جامعة الجزائر 3 إلى الجيل الرابع.

الفرع الأول: مفهوم مشروع تحوّل جامعة الجزائر 3 إلى جيل الرابع.

عبارة عن مشروع يوضّح كيفية تحويل جامعة الجزائر 3 إلى جامعة الجيل الرابع في ظل التحول الرقمي، حيث انبثق هذا المشروع عن المشاريع الحكومية التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، خاصة بعد التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة وظهور العصر الرقمي الذي أكد على إلزامية التحرك إلى استبدال التقنيات التقليدية بالتقنيات الحديثة في الجامعة الجزائرية خاصة في جامعة الجزائر 3 لكونها من بين الجامعات الجزائرية العتيقة، وخاصة بعد التطورات التي طرأت في الجامعة في خلق أقسام جديدة مخصصة للطلبة الذين لديهم مشاريع ابتكارية، وبالتالي، تقدم لهم الجامعة يد العون في تطبيق وتحقيق فكرة مشروعهم في إطار المؤسسات الناشئة أو حتى المؤسسات الصغيرة، فكل هذه التطورات والتغييرات التي طرأت في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، لا بد من بدء في رسم خطة إستراتيجية لتطبيق هذا المشروع في جامعة الجزائر 3.

الفرع الثاني: أهمية وهدف تطبيق مشروع تحوّل جامعة الجزائر 3 إلى الجيل الرابع.

يهدف هذا المشروع إلى وضع مجموعة من الاقتراحات التي تبنى عليها جامعة الجزائر 3 في عملية التحول نحو الجامعة الرقمية والذكية، بغية مواكبة التطورات والتغييرات الحاصلة في العالم بشكل عام والتغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها بشكل خاص، والتطلع إلى التحسين في نوعية منتجاتها وتجويدها بالطريقة التي تمكّنها من تحقيق الأهداف المطروحة في إستراتيجية التحول الرقمي.

أمّا أهمية هذا المشروع، فإنها تتمثل في كونه يتماشى مع متطلبات عصر الاقتصاد الرقمي، وذلك من خلال ربط العلاقة بين جامعة الجزائر 3 مع محيطها العام والتفاعل الذي يطرأ بينهما، وكما أنه

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

يتداخل مع استراتيجيات الدولة الجزائرية في عملية التحول إلى الأفضل وتطبيق الرقمنة في مجمل ميادينها لتحقيق هدف التنمية المستدامة، وخاصة بعد التصريحات التي صرح بها وزير التعليم العالي والبحث العلمي كمال بداري لجريدة البلاد الجزائرية بأن الخطة التي يتم تتبعها لتحقيق أهداف القطاع ستركز على 7 محاور أساسية تجعل الجامعة تسير في اتجاه الاقتصاد الوطني، وتتمثل هذه المحاور السبع فيما يلي: التعليم، والبحث العلمي، والابتكار، وخلق مناصب شغل، والقيام بوضع تكوينات وتدريب ذات الجودة في القطاع بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والدخول في عالم التنافسية في التنمية الاقتصادية وتحقيق برنامج الحكومة.

المطلب الثالث: الحكومة الإلكترونية لتحويل جامعة الجزائر 3 إلى الجيل الرابع.

جاء مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر سنة 2013 من ضمن المشاريع التنموية التي تبنتها الجزائر بغية تحقيق التنمية المستدامة، وهذا المشروع قد برز مع ظهور نظام المعلومات الرقمية ويهدف إلى خلق نظام إلكتروني حديث متطور والذي يُلِمّ بجميع المعاملات والمعلومات في نظام معلوماتي إلكتروني يشمل جميع القطاعات الإدارية، والبنوك، والتربية والتعليم، والمؤسسات العامة؛ مما يجعل الخدمة تكون بطريقة سهلة وسريعة وتلبي رغبات المواطنين بشكل سريع، وإتاحة خدماتها على شبكة الإنترنت لاستفادة المواطنين منها في أي مكان وزمان، دون التقرب إلى مكان الخدمة، فأصبح هذا المشروع تقنية جديدة لعملية الاتصال والتواصل بين الإدارات والمؤسسات وتقنية تفاعلية بين الحكومة والمجتمع¹⁹، ومن بين أهم المشاريع التي جاء بها هذا المشروع في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي²⁰.

- بوابة حاملي البكالوريا
- أرضية التسجيلات للطلبة الأجانب.
- بوابة الالتحاق بالدكتوراه.
- شبكة البحث الجزائرية ARN
- البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات PNST
- النظام الوطني للتوثيق على الإنترنت SNDL
- بوابة المكتبات الجامعية الجزائرية BIBLIO UNIV ALGERIE
- دليل المكتبات الجزائرية RBDZ
- الفهرس المشترك الجزائري CCDZ
- الموقع الموحد للمجلات العلمية. Webreview

لذا، نجد أنّ جامعة الجزائر 3 سعت بكل مجهوداتها الجبارة على تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تتماشى مع مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر 2013 على غرار باقي الجامعات الجزائرية، وذلك من خلال تقديم خدمات رقمية في مجال البحث العلمي وتقديم الخدمات الجامعية الرقمية.

المطلب الرابع: واقع التحول الرقمي في جامعة الجزائر 3.

¹⁹ رقية شطيبي، "تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية بالجزائر" مرجع سبق ذكره، ص 131.
²⁰ منصف شرفي، "الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 06، العدد: 02، 2019، ص 243.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

الفرع الأول: مجهودات جامعة الجزائر 3 في تطبيق التحول الرقمي.

صدر المرسوم الرئاسي 314-23 من الجريدة الرسمية في العدد الاخير العدد 59، المتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة تهتم بالمسائل المرتبطة بالمتابعة وتنفيذ الاستراتيجيات الوطنية للرقمنة وذلك بعد التشاور مع القطاعات المعنية والمؤسسات والقطاع الاقتصادي والمجتمع المدني، كما يضاف إلى هذه الهيئة ضرورة ضمان توافق الإستراتيجية الوطنية للرقمنة مع متطلبات أمن الأنظمة المعلوماتية وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة²¹، ومن بين المجهودات التي قامت بها جامعة الجزائر 3 في عملية رقمنة التحول الرقمي في التعليم العالي، ما يلي:²²

توفير تكوينات وتدريبات متنوعة للأساتذة في الجامعة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية.

إخضاع الأساتذ إلى إلزامية رقمنة كل الأعمال والنشاطات البيداغوجية الموجهة للطلبة والاستفادة منها.

إطلاق منصات رقمية، مثل: منصة بروقراس.

ومن خلال ما تم ذكره، يمكننا أن نعرض بعض المنصات الرقمية التي تدعم التحول الرقمي في جامعة الجزائر 3، والمتمثلة في:

- بوابة الطالب.
- منصة توثيق الشهادات.
- منصة الإيواء.
- أرضية إدارة ومتابعة الإشراف المشترك لأطروحة الدكتوراه.
- أرضية إدارة مشاريع البحث التكويني الجامعي.
- منصة مودل moodle ومنصة e-learning للتعليم عن بُعد.

قامت الجزائر في 22 أكتوبر سنة 2022 بالإعلان عن مخطط توجيهي للرقمنة، حيث يعد المشروع الحكومي الاستراتيجي المبرمج لتطبيق الرؤية الإستراتيجية لرقمنه التعليم العالي والبحث العلمي، والذي يهدف إلى تجويد التعليم العالي والبحث العلمي، والتقليل من التكاليف والجهد والوقت، ويهدف إلى التشجيع على التعليم، ويتضمن 102 مشروعاً مبرمجاً تحت 16 برنامجاً استراتيجياً وقد قُسم إلى 7 محاور إستراتيجية لرقمنه القطاع التعليم العالي والتي تتمثل في:

- المحور الأول: الرقمنة لمرافقة تكوين المستعملين وعصرنة المصادر.
- المحور الثاني: الرقمنة من أجل عرض تكوين مرئي وبيداغوجي مبتكرة.
- المحور الثالث: الرقمنة في خدمة الطالب.
- المحور الرابع: الرقمنة في خدمة نشاطات البحث.

²¹ محمد عبد المؤمن، "صدر المرسوم الرئاسي الخاص بالمحافظة السامية للرقمنة، الشروق، 2023، ص. 86.
²² شريفة سوماتي، "تحديات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد: 07، العدد: 01، 2023، ص. 67.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

- المحور الخامس: الرقمنة كدعامة للهياكل القاعدية.
- المحور السادس: الرقمنة كدعامة للهياكل الإدارية الحديثة.
- المحور السابع: العلاقات الوطنية والدولية.

واستنادا لما ذكر من قبل، فقد تم ترسيخ مكتب في جامعة الجزائر 3 والذي سمي "بمكتب إستراتيجية الرقمنة"، حيث يسعى إلى تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بالبحث العلمي والتطور التكنولوجي وذلك بهدف تهيئة الجامعة إلى الانتقال إلى الجامعة الرقمية وتحقيق النجاح وفقا لتوجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى أنه يؤدي دورا مهما في عملية تفعيل المشاريع المرتبطة بتكنولوجية المعلومات والاتصال داخل الجامعة.

كما أنّ جامعة الجزائر 3 تسعى إلى رقمنة البحث العلمي والتعليم وجعله تعليمًا إلكترونيًا، ورقمنة الخدمات الجامعية وذلك من خلال استغلال المنصات والأرضيات في إطار المخطط التوجيهي للرقمنة.²³

الفرع الثاني: المنصات الرقمية في جامعة الجزائر 3.

بعد التغييرات التي مست نظام التعليم العالي والبحث العلمي بعد ما كان نظاما كلاسيكيا واستبداله بنظام جديد أطلق عليه نظام LMD، وجب على المنظومة التعليمية في التعليم العالي في جامعة الجزائر 3 أن تضع بنية تحتية جديدة لإنجاح عملية التحول الرقمي في الجامعة، ووضعها منصات رقمية جديدة تسهل عمل الأسرة الجامعية وعمل الإداريين، وهيئة التدريس، كما تساهم أيضا في تقديم تسهيلات للطلبة.

➤ منصة بروقراس: PROGRESS.

هي أداة إلكترونية ومنصة رقمية أطلق عليها PROGRESS (progiciel de gestion d'enseignement supérieure et de la recherche) أنشأتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري وذلك بعد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في برامج لتطوير الخدمات الجامعية التي تقدمها لفئة الأساتذة والإداريين والطلبة، وتم الإعلان عن هذا المشروع في سنة 2010 وجاء بهدف تطوير جودة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وتطوير النظام المعلوماتي داخل الجامعة وتقديم تسهيلات لتسيير الموارد البشرية من أساتذة وإداريين وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم، وتطوير مشاركة طلبة الدكتوراه في برامج البحث، كما أنه يهدف إلى تقليص الفجوة بين الجامعات والشركات والذي تم تفعيله سنة 2016 حيث سجل أكثر من 5 ملايين عملية تسجيل للطلبة، كما سجلت السنة الجامعية 2020-2021 بتوجيه وتسجيل 303 ألف و683 طالب.

وعليه فإنّ منصة بروقراس تقوم برقمنة عدة مجالات، منها: مجال المخصص للطلبة، ومجال مخصص لتسيير الموارد البشرية، ومجال الوظائف، ومجال سير الامتحانات والمراقبة المستمرة، وفي الأخير، مجال التسجيلات والتحويلات للطلبة، ويمكن شرح هذه المجالات في النقاط التالية:

²³ فلة غرناوط، مصطفى بوروي، "تصور مقترح لتحويل جامعة الجزائر 3 إلى جامعة ذكية في ظل الاقتصاد الرقمي"، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2024، ص.177.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

• مجال التكوين والحياة الطلابية: formation et vie étudiante (FVE): هذا المجال مخصص لتأدية مجموعة من الوظائف، مثل: تقديم عروض التكوين وتسييرها، والتسيير الإداري البيداغوجي للطلبة، وتسيير المهام البيداغوجية للأستاذ والتربص والتكوينات المقدمة لهم، كما تقوم منصة بروقراس على تسيير العطل الأكاديمية.

• مجال تسيير الموارد البشرية: وتقوم هذه المنصة على فرز الملفات الموظفين وتعيينهم، وتجديد ملفات الموظفين وتحديث المسار المهني للموظفين.

• مجال تسيير الامتحانات والمراقبة المستمرة: وتتمثل في مجموعة من الوظائف، نذكرها فيما يلي:

- العمل على تحديد الأفواج البيداغوجية من خلال تحديد المحاضرات في مجموعات وتقسيم الطلبة على مجموعات وأفواج.
- تقسيم الوحدات التعليمية إلى وحدات رئيسة والأخرى ثانوية وذلك من خلال تحديد المقاييس المكونة لهذه الوحدات.
- وضع مخطط تسيير الامتحانات وذلك بتعيين مقاييس الامتحان وقاعات المخصصة للامتحانات، والأساتذة المكلفين بالحراسة وتسليمهم لأوراق الامتحانات وتسجيل الغياب، وفي الأخير وضع النقاط النهائية في هذه المنصة.

كما أنّ لهذه المنصة الرقمية لا تقتصر فقط على هذه الوظائف أو المجالات الرقمية، بل تتعدى إلى عمليات التسجيل للطلبة الجدد والقداامي ومهما كان تخصصهم، وأطوارهم، وتقوم أيضا بتسيير مسابقات الترقية لمختلف المسارات للطلبة ولأساتذتهم وتوظيفهم. لذا يمكن في هذه الورقة البحثية أن نذكر أهم المواقع الإلكترونية التي تشمل الوظائف المذكورة سابقا:

- موقع التحويلات الجامعية للطلبة <https://progres.mesrs.dz/webtu>
- موقع التسجيلات في الخدمات الجامعية فيما يخص الإيواء، والمنحة، والنقل الجامعي وذلك عبر أرضية: <https://progres.mesrs.dz/webonou/>
- موقع التسجيلات المخصصة بالمسابقات لمختلف المسارات سواء في مسابقة الدكتوراه، والتأهيل الجامعي للأساتذة، مثل: البروفيسور، والتوظيف، وذلك عبر مجموعة من الأرضيات نذكرها على النحو التالي:
- التسجيل بالنسبة لطلبة الماستر في منصة: <https://progres.mesrs.dz/webinscription>
- التسجيل بالنسبة للتحضير لمسابقة الدكتوراه وذلك عبر أرضية: <https://progres.mesrs.dz/webdoctorat/>
- التسجيل في التأهيل الجامعي والترشح في ملف لرتبة أستاذ التعليم العالي وذلك عبر المنصة التالية: <https://progres.mesrs.dz/webgrh>
- التسجيل في مسابقة التوظيف للأستاذ مساعد قسم ب- وذلك عبر المنصة التالية: <https://progres.mers.ds/webrecrutement>
- التسجيل في مسابقة التوظيف والمخصصة للمتخصصين على شهادة الدكتوراه وشهادة الماجستير وذلك من خلال وضع الملف التوظيف وإدراج المقالات العلمية والملتقيات الوطنية والدولية، بالإضافة إلى إدراج الخبرة المكتسبة في التعليم أو خارج التعليم العالي وثم ملئ استمارة المعلومات للمشاركة في المسابقة على أساس المعايير الجديدة للتوظيف في الجامعة، كما أنه

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

إتاحة رابط متعلق بمشاريع البحث التكويني الجامعي PRFU في أرضية المخصصة لذلك وهي: <https://www.prfu-mesrs.dz/index.php>²⁴ ➤ منصة البوابة الالكترونية:

هي عبارة عن أداة الكترونية ومنصة رقمية أطلق عليها اسم البوابة الالكترونية، نشأتها مجموعة من المهندسين و خبراء تقنيين، وكان عبارة عن اجتهاد قاموا به هؤلاء التقنيين الذين ينتمون الى جامعة الجزائر 3، وتم الإعلان عن هذا المشروع في عام 2022 فهي مخصصة فقط لجامعة الجزائر 3 ولا يكون هناك تدخل للجامعات الأخرى، وجاء هذا المشروع بهدف تطوير جامعة الجزائر 3 وتطوير النظام المعلوماتي داخل الجامعة، وتقديم تسهيلات لتسيير الموارد البشرية من أساتذة وموظفين إداريين على مستوى الجامعة، كما انه يسعى الى تنمية قدراتهم وكفاءاتهم، ويهدف أيضا الى تقليص حجم الفجوة بين الطلبة والأساتذة والإداريين في عملية تسيير العمليات الإدارية و الخدمات الاجتماعية، وتسهيل عملية الاتصال و التواصل بين الفئتين الأستاذ و الموظف الإداري، فهذه المنصة متعلقة فقط بالأمور الإدارية على مستوى جامعة الجزائر 3.

وعليه، فان منصة البوابة الالكترونية تقوم برقمنة عدة ميادين ومجالات، ومنها: مجال المخصص بالدورات التدريبية والتكوينية للإداريين، مجال مخصص لتسيير الموارد البشرية في وضع معلوماتهم الشخصية للأساتذة و الموظفين، مجال ترشح الأستاذ لتحسين المستوى في الخارج، مجال اللجنة للخدمات الاجتماعية، مجال لفضاء الطالب و تسجيلاته من السنة الثانية ليسانس الى السنة الثانية ماستر، الموقع الرسمي للجامعة، مجال اختيار عناوين المذكرات لفئة الطلبة و إيداع مذكرات التخرج.

إذن، هذه المنصة عبارة عن اجتهاد من طرف خبراء و مهندسين في جامعة الجزائر 3 الذين تمكنوا من خلق منصة جديدة والتي أطلق عليها اسم البوابة الالكترونية لتطوير ورقمنة العمليات الإدارية في الجامعة، فهذه البوابة لا تزال على قيد التطوير وتوسيع فضاءاتها من اجل تسهيل وتسيير الموارد البشرية بشكل أفضل وأحسن، كما ان هذه المنصة مخصصة فقط لجامعة الجزائر 3، فكل موظف في الجامعة من أساتذة وإداريين لهم حساب ورقم سري للولوج الى هذه المنصة من اجل الاستفادة من خدماتها.²⁵

➤ البوابة الوطنية للإشعار بالأتروحات pnst.

تم إنشاء هذه البوابة الإلكترونية عام 2012 والتي تهدف إلى دعم البحث العلمي للأتروحات من خلال وضع الشكل النهائي للأتروحة في ملفات التخزين وتوضيح كيفية الاستفادة منها، فهي تشمل كل المراحل التي يجب إتباعها في إعداد الأتروحة وذلك منذ اقتراح موضوع الأتروحة وإشعاره إلى غاية نشر الأتروحة، وتهدف هذه الأخيرة إلى تسريع عملية المصادقة على المواضيع من طرف المجالس العلمية، وتسهيل عملية إيداع الأتروحات التي تم مناقشتها، وتقادي السرقة العلمية ونشر الأعمال على مستوى التراب الوطني ويكون عبر منصة

²⁴ حفيظ حنان، بوقرة رابح، "تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في ظل رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر برنامج progs نموذجًا"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد: 05، العدد: 02، ديسمبر 2022، ص ص. 286-290.

²⁵ مقابلة مع السيد: مهديد سعيد، أستاذ محاضر (I) ومكلف بالخلية الرقمية و التعليم عن بعد، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، في يوم 1 أكتوبر 2025، على الساعة 14:55، (أذن بالنشر).

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

المسجلة في البوابة الوطنية للأشعار بالأطروحات من سنة 2015 إلى غاية سنة 2025 في هذا الجدول التالي: <https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/index.pho>.²⁶ وعليه، يمكن تقديم مجمل المواضيع

الجدول رقم (12): يمثل عدد المواضيع المشعرة في البوابة الوطنية للأشعار بالأطروحات من سنة 2015 إلى غاية سنة 2025.

السنة.	عدد المواضيع المشعرة.	
2015	3270	1
2016	4784	2
2017	5551	3
2018	8119	4
2019	6232	5
2020	3958	6
2021	4886	7
2022	5351	8
2023	4101	9
2024	1574	10
2025	2378	11
المجموع	50204	

المصدر: من اعداد الطالبة بعد زيارة موقع البوابة www.pnst.cerist.dz

سبتمبر 2025.

ومن خلال تصفحنا للموقع الإلكتروني للبوابة والاطلاع على المواضيع المشعرة، تبين أنّ في سنة 2018 سجلت أعلى عدد لتسجيل الأطروحات التي قدّرت ب 8119 موضوع، أمّا في السنوات الأخيرة، فقد سجل تراجعاً كبيراً في عملية إشعار المواضيع خاصة في هذه السنة الحالية (سنة 2025) التي وصل عدد المواضيع إلى 2378، ولكن متوسط تسجيل الأطروحات قدّر في 50000 أطروحة.

➤ المديرية العامة للبحث العلمي والتطور التكنولوجي Dgrsdt:

²⁶ حفيظ حنان، بوقرة رابح، مرجع سبق ذكره، ص. 237.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

يعد البحث العلمي والتطور التكنولوجي دعامة تقدم المؤسسة الجامعية في الجزائر، خاصة بعد وضع القانون التوجيهي رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015 الذي يحمل مجموعة من الأهداف المطروحة كما يلي:

- التعرف على أدوات البحث العلمي والتطور التكنولوجي.
- رفع مستوى البحث العلمي في المؤسسات الجامعية وتأمين نتائج البحث.
- تقديم توضيحات للتحولات التي يعرفها المجتمع بغرض تحديد المعايير والأنظمة والقيم التي تتحكم بالظاهرة.²⁷

فقامت جامعة الجزائر 3 بتقديم الدعم لطلابها من أجل تطوير أفكارهم وتجسيدها على أرض الواقع وذلك بتسجيل أفكارهم أو مشاريعهم في حاضنة الأعمال للجامعة، فهي الجهة الرئيسة التي ترافق الطلبة وأصحاب الأفكار المبتكرة من بداية طرح الفكرة إلى غاية تجسيدها وذلك بالتعاون مع خبراء مختصين، وتمكنهم من الاستفادة من شهادة مؤسسة ناشئة أو براءة الاختراع بناءً على القرار الوزاري 1275، ويكون التواصل مع حاضنة أعمال لجامعة الجزائر 3 من خلال الرابط وهو كالتالي:

متابعة الصفحة الرسمية لجامعة الجزائر 3 عبر تطبيق فيسبوك Incub.alger3@gmail.com أو للتعرف على الأنشطة والأيام التكوينية المتعلقة بالملكية الفكرية، فهذه المنصة مخصصة فقط للطلبة لمختلف الأطوار الليسانس، والماستر، والدكتوراه.²⁸

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية المتبعة للدراسة الميدانية.

لدراسة إشكالية اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المرفق العمومي، دراسة ميدانية على مستوى جامعة الجزائر 3 بكونها القطاع الذي يمكننا من تحليل و مناقشة إشكالية الدراسة، و عليه فإننا قمنا باتباع مجموعة من الخطوات و الإجراءات المنهجية التي ساعدتنا بشكل كبير في عملية دراسة الموضوع بشكل أوضح، لذا اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على بعض الأدوات المنهجية لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و إتباع بعض المناهج التي تقوم بتحليل البيانات، بالإضافة الى اختيار العينة التي يتم اختبارها بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة سلفاً.

المطلب الأول: اتجاهات الدراسة.

لدراسة اثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3 لابد من الإحاطة بكل الجوانب و المجالات التي تحيط بالدراسة على سبيل المثال، المجال ألزمانى و المكانى، والمجال البشرى و الموضوعى للدراسة، و عليه يمكن توضيحها فيما يلي:

الفرع الأول: الاتجاهات الموضوعية.

²⁷ نفس المرجع.

²⁸ بدون اسم، الموقع الإلكتروني الشخصي، تم تصفح الموقع يوم 21 سبتمبر 2025، على الساعة: 21:30.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

تهدف الدراسة الى محاولة التعرف على واقع تأثير التكنولوجيا الحديثة و التحول الرقمي في تنمية المورد البشري و كيفية رقمته من خلال عملية تدريبيه و تكوينه في عملية استخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، و تحديد العلاقة بينهم من خلال زيادة الكفاءة و العالية في الأداء للمورد البشري و تطويره، كما انه يسلط الضوء أيضا على رقمنة الجامعة الجزائرية و محاولة تحسين إنتاج خدماتها بطريقة فعالة و ذات جودة عالية، كما ان التقنية الرقبة تنعكس على المورد البشري و جامعة الجزائر 3 معا لان هذا يعود الى ان المورد البشري هو المحرك الأساسي في الجامعة لذا افن تدريب و تنمية قدرات المورد البشري ينعكس بالإيجاب على خدمات الجامعة الجزائرية 3 و كما انه يضيف نوع من التفاعل بين أقسام و موظفي في جامعة الجزائر 3.

الفرع الثاني: الاتجاهات البشرية.

تركز هذه الدراسة على مجموعة من الأساتذة و الموظفين الإداريين الذي يشغلون في ثلاثة كليات و معهد و التي تتمثل في كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم الاتصال و الإعلام، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، معهد التربية البدنية فهذه هي الكليات المشكلة لجامعة الجزائر 3 و يصل عدد الموظفين فيها ما يقارب 1468 موظف بين أساتذة و موظفين إداريين، فنظرا للعدد الكبير من الموظفين قمنا بدراسة بنسبة 10% من المبحوثين في مختلف الكليات المذكورة سلفا من بينها أساتذة و إداريين لجامعة الجزائر 3، و الذي يصل عددهم على 300 موظف، و تم التحقق معهم بواسطة استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على هذه الفئة المذكورة في مختلف تخصصاتهم و مناصب عملهم و مختلف أعمارهم، بالإضافة الى المقابلة التي تمت مع الأمين العام لكلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية.

الفرع الثالث: الاتجاهات المكانية.

تمت الدراسة على مستوى مصالح الموارد البشرية لثلاث كليات و معهد و التي تتمثل في كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، معهد التربية البدنية، فهذه الكليات تابعة لجامعة الجزائر 3 لولاية الجزائر .

الفرع الرابع: الاتجاهات الزمانية.

يتم تحديد المجال ألزمني لهذه الدراسة و ذلك بالزمن المرتبط بالدراسة الميدانية و ذلك من خلال أول طلب قام به الباحث للقيام بالدراسة الميدانية و الذي كان الهدف منه هو معرفة رأي الجامعة الجزائرية 3 في إمكانية القيام بالدراسة، و كان هذا الطلب تقدم الى نائب العميد لكلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية في 21 سبتمبر 2025 و بعد دراسة الملف المقدم من طرف الباحث تم الموافقة على الملف في يوم 24 سبتمبر 2025 وإعطائه الموافقة و بعض الوثائق التي تمكنه من استكمال بحثه في الكليات الأخرى بطلب إذنهم باستعمال المراجع و الوثائق المتوفرة لديهم، لذا تم مرافقة هذا الباحث بمجموعة من الوثائق التي يجب إعطائها للجهة المختصة في كل كلية و موافقة الجهة المستقبلية، فكانت بعض الكليات تم الاستفادة من وثائقها دون الانتظار من الجهة المستقبلية على الموافقة و تم توزيع الاستبيان على موظفيهم يوم 25 أكتوبر 2025، أما كلية العلوم الاقتصادية و التسيير فقد تم تقديم الوثيقة يوم 25 سبتمبر 2025 و تم الموافقة عليها يوم 28 سبتمبر من طرف عميد الكلية، و بعدها تم القبول بتوزيع الاستبيان على الموظفين الإداريين و الأساتذة مع الالتزام بطابع السرية من طرف الباحث لأجل أغراض البحث العلمي، و تمت عملية توزيع الاستبيانات على أفراد عينة البحث بتاريخ 30 سبتمبر

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

2025 و تم استرجاع كل الاستبيانات في جميع الكليات بتاريخ 05 أكتوبر 2025، فقد تم توزيع 350 ورقة استبيان و تم استرجاع 300 ورقة إجابة، و تمت المقابلة مع الأمين العام يوم 09 أكتوبر 2025.

المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة.

في وقتنا الحاضر لم يعد الاهتمام فقط بالوصول الى التقدم العلمي و الحصول على الكم المعرفي لظاهرة ما أو البحث في مجرياتها فقط، بل هو الاهتمام أيضا بالوسيلة التي يجب إتباعها أو المنهج الواجب إتباعه في دراسة و تحليل ظاهرة ما، لأنه هو الوحيد الذي يساعدنا في دراسة و مناقشة النتائج المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها، فهي الطريقة الصحيحة التي يتبعها الباحث في إجراء بحثه مهما اختلف النوع و الميدان و مجال الظاهرة، و التي تساعده في الوصول الى النتائج بطريقة علمية و احترام القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول الى الحقيقة المراد الوصول إليها.

لذا فان الباحث لا يمكن الإجابة على إشكالية الدراسة أو التساؤلات التي تراوده في دراسة الظاهرة، إذن بدوره يختار المنهج الملائم يتماشى مع طبيعة الدراسة و نوعها، من اجل الوصول الى فهم الصحيح للدراسة.

و عليه ففي هذه الدراسة التي تتعلق بأثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3، فقد اعتمدنا على مجموعة من المناهج التي ساعدتنا في دراسة الظاهرة في جامعة الجزائر 3 و عليه نجد أهمها:

• المنهج الوصفي:

بما ان الموضوع يتحدث عن اثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3 ، فانه المنهج الوصفي التحليل يهدف الى الكشف عن الظاهرة المتعلقة بموضوع الدراسة، و الذي يهتم في الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة و الأساليب التي تم الاعتماد عليها في البحث مثل الأرقام الإحصائية التي تم جمعها، و أسلوب الملاحظة الذي تم أيضا الاعتماد عليها في مجال الدراسة، لذا الباحث ركز على استخدام منهج الوصف التحليلي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يتم وصفها وصفا دقيقا إما ان يكون وصف كفي و هو توضيح خصائص الظاهرة إما ان تكون وصف كمي فيكون وصفا رقميا.

وعليه فان الباحث في هذه الدراسة اختار حالة دراسة واحدة و المتمثلة في دراسة جامعة الجزائر 3، أين حاول الباحث ان يجمع عدد اكبر من المعلومات و البيانات المتعلقة بدراسة ظاهرة التحول الرقمي في جامعة الجزائر 3 و كيفية تأثيره على المورد البشري في جامعة الجزائر 3، و خاصة ان الباحث ركز في بحثه على مجموعة من الأبعاد التي تتمثل في بعد الأداء، بعد الإبداع و الابتكار، بعد المهارات و الكفاءات، بعد التكنولوجيا الحديثة و الأساليب الرقمية، بعد تحسين الخدمات العامة لدى جامعة الجزائر 3 و التركيز على البحث في طبيعة العمل للموارد البشرية في جامعة الجزائر 3 و كيفية التحول من نظام كلاسيكي الى نظام رقمي يعتمد على آليات و تقنيات حديثة رقمية التي تستجيب للعصر الرقمي في العالم، بالإضافة الى التطرق الى أهم المعلومات و البيانات المتعلقة بالنظام الهيكلي للمؤسسة الجامعية، و بعد ما تم الباحث من جمع هذه المعلومات و البيانات حاول الباحث تحليلها و مناقشتها و ذلك

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

بالاعتماد على خبرات المبحوثين و إجاباتهم على مجموعة من العبارات التي سجلت في الاستبيان، و ذلك بهدف التحليل الدقيق و تفسير الظاهرة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.

تحضي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي يعتمد عليها الباحث في عملية بحثه في جميع العلوم و التخصصات و ذلك بغية جمع المعلومات و البيانات و الحقائق المتعلقة بدراسة الظاهرة، و التي بفضلها تمكن الباحث من الوصول الى دقة و صحة النتائج المتوصل إليها، أي ان دقة النتائج المتوصل إليها من نتائج دقة الأداة المعتمدة عليها في الدراسة.

وعليه فان بحثنا اليوم يتناول التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المرفق العمومي في جامعة الجزائر 3 محل الدراسة، إذن فالباحث اعتمد على مجموعة من الأدوات المنهجية التي استخدمها في الدراسة للوصول الى مجموعة من النتائج، و هي كالآتي:

• الملاحظة المباشرة:

تعتبر أداة الملاحظة من بين الأدوات المنهجية التي يستخدمها الباحث في عملية البحث العلمي، و التي تساهم بشكل كبير في عملية جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة، بحيث ساهمت هذه الأداة في عملية ملاحظة الباحث لكيفية سير العمل في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3، و أساليب التعامل بين مختلف المصالح في إدارة الموارد البشرية للجامعة، بحيث تم ملاحظة التجهيزات الآلية و التقنية في مختلف المصالح و الهيئات في عملية تجهيز المكاتب بتقنيات رقمية حديثة، و شبكة الانترنت و طريقة الاتصال و التواصل بين أفراد العاملين في إدارات الجامعة، و بعض التطبيقات و البرامج التي تسهل العمليات الإدارية و سرعة انجاز المهام المنوطة لهم.

• الاستبيان:

يعتبر استمارة الاستبيان من بين الأدوات المنهجية التي تساعد الباحث على جمع البيانات و المعلومات في البحث العلمي فهو مكمل لأداة الملاحظة، فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يقوم الباحث بتسجيلها على أوراق و التي توجه لفئة من المبحوثين حول الظاهرة المدروسة قصد الإجابة عليها من اجل استكمال العملية البحثية بشكل دقيق، فالاستبيان هو من بين الأدوات التي تستخدم في العلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على المعلومات أو آراء الأفراد، كما انه يوفر الجهد و الوقت للباحث في دراسة الظاهرة.

إذن، من خلال هذا المنبر قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالظاهرة المدروسة و هي ظاهرة التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3، و التي تحمل مجموعة من العبارات المشكلة لمحاور و أبعاد لمتغيرات الدراسة والتي تم إعدادها عبر مجموعة من المراحل و ذلك استنادا على المفاهيم النظرية التي تم عرضها في الفصول الثلاثة و بما يلاءم نموذج الدراسة و فروضها، ففي البداية تم تصميم استمارة أولية و تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من اجل التحكيم ليتم تعديلها وذلك استنادا للملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة و ذلك بالموافقة من طرف أستاذ المشرف، فتضمن الاستمارة النهائية أربعة محاور، و التي تم بعد ذلك توزيعها على عينة البحث المتمثلة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

في موظفين إداريين و أساتذة الموظفين في جامعة الجزائر 3، فاستمارة الاستبيان لدراسة الظاهرة تتمثل فيما يلي:

المحور الأول: خصص هذا المحور للبيانات الشخصية و الوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث و التي تضم 08 متغيرات المتمثلة في نوع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، المستويات الأكاديمية، المستويات الإدارية، الخبرة المهنية، و مؤسسة الانتماء، وتكون الإجابة عليها بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب.

المحور الثاني: يتناول تأثير المورد البشري بظهور التحول الرقمي مما أدى الى عملية تغيير في قدراتهم و مهاراتهم المهنية و الإبداعية و تحسين أدائهم، و يتكون من 22 عبارة و الذي ينقسم هذا المحور الى 03 أبعاد استنادا الى فروض الدراسة، و تكون الإجابة عليها بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب و التي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرات و الذي يتضمن 05 مقاييس (درجة '5' موافق بشدة ، درجة '4' موافق، درجة '3' محايد، درجة '2' معارض، درجة '1' معارض بشدة).و عليه يمكن توضيح ذلك في الآتي:

- بعد المهارات و الكفاءات: يضم هذا البعد 10 عبارات و الهدف منه هو تحديد امتلاك الموارد البشرية للمهارات و الكفاءة العالية في استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة محل الدراسة.
- بعد الابتكار و الإبداع: يضم هذا البعد 05 عبارات و الهدف منه هو قدرة الموارد البشرية على الإبداع و الابتكار في استخدام تقنيات الرقمية في المؤسسة محل الدراسة.
- بعد الأداء: يضم هذا البعد 07 عبارات و الهدف منه هو عملية تغيير أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من أداء تقليدي الى أداء رقمي حديث يتميز بالكفاءة و الفعالية في استخدام التقنيات الحديثة.

المحور الثالث: يتناول الاعتماد على وسائل و تقنيات التحول الرقمي بشكل واسع يؤدي بالنتيجة الى تحسين ورفع مستوى أداء خدمات الجامعة لجامعة الجزائر 03، و يتكون من 23 عبارة و الذي ينقسم هذا المحور الى بعدين استنادا الى فروض الدراسة، و تكون الإجابة عليها بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب و التي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرات و الذي يتضمن 05 مقاييس (درجة '5' موافق بشدة ، درجة '4' موافق، درجة '3' محايد، درجة '2' معارض، درجة '1' معارض بشدة).و عليه يمكن توضيح ذلك في الآتي:

- بعد التكنولوجيا الحديثة و الأساليب الرقمية: يضم هذا البعد 11 عبارة، و الهدف منه هو الكشف عن رغبة وقبول الموارد البشرية من استخدام التقنيات الحديثة التكنولوجية و الأساليب الرقمية في المؤسسة محل الدراسة و التغيير في التعاملات الإدارية التقليدية بتعاملات إدارية رقمية.
- بعد تحسين الخدمات العامة: يضم هذا البعد 12 عبارة، و الهدف منه هو عملية تحسين ورفع مستوى إنتاج الخدمات بطريقة رقمية و سريعة و ذات جودة عالية في محل الدراسة.

المحور الرابع: يدرس الصعوبات التي يمكن مواجهتها في تطبيق التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3، و يتكون من 15 عبارة استنادا الى فروض الدراسة، و تكون الإجابة عليها بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب و التي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكرات و الذي يتضمن

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

05 مقاييس (درجة '5' موافق بشدة ، درجة '4' موافق، درجة '3' محايد، درجة '2' معارض، درجة '1' معارض بشدة).

و يمكن تلخيص استمارة الاستبيان المتضمن للمحور الثاني و الثالث في الجدول الموالي.

جدول رقم (01-13): يمثل أبعاد الاستبيان.

المحاور	الأبعاد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
تأثر المورد البشري بظهور التحول الرقمي مما أدى الى عملية تغيير قدراتهم و مهاراتهم المهنية و الإبداعية و تحسين أدائهم	بعد المهارات و الكفاءات	10-01	10
	بعد الإبداع و الابتكار	15-11	05
	بعد الأداء	21-16	07
الاعتماد بوسائل و تقنيات التحول الرقمي بشكل واسع يؤدي بالنتيجة الى تحسين ورفع مستوى أداء خدمات الجامعة لجامعة الجزائر 03.	بعد التكنولوجيا و الأساليب الرقمية	09-01	09
	بعد تحسين الخدمات العامة	22-10	13
المجموع			44

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الدراسة.

كما ذكر سابقا تم الاعتماد على مقياس ليكرات الخماسي، حيث تم تحديد أوزان عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-14): أوزان عبارات الاستبيان.

الإجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الدراسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

• المقابلة:

تعتبر المقابلة أيضا من بين أدوات المنهجية في البحث العلمي و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يطرحها الباحث على أشخاص معنويين و الهدف منها هي جمع المعلومات و البيانات التي يحتاجها الباحث و تسجيلها لإتمام عملية بحثه على ظاهرة ما، و تكون هذه العملية مباشرة يعني يكون اتصال مباشر بين الباحث و المبحوث.

لذا في هذه الدراسة تم اعتماد الباحث على أداة المقابلة في جمع بعض المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة، أين تم طرح بعض الأسئلة على مجموعة من الموظفين الإداريين و المسؤولين في إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف التعرف على الأساليب التقنية الحديثة الرقمية التي يستعين بها المورد البشري في مكتبه أو على مستوى جامعة الجزائر 3، و الوقوف على أهم الصعوبات و النقائص التي تعيق المورد البشري في استخدام التقنيات الحديثة.

المطلب الرابع: العينة و طريقة اختيارها.

تعد العينة جزء من المجتمع الخاص بالدراسة التحول الرقمي في جامعة الجزائر 3، فمجتمع الدراسة يشمل جميع أساتذة و مسؤولي و موظفي إدارات و أقسام الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3 بجميع فروعها و كليتها (كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم الاتصال و الإعلام، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، ومعهد التربية البدنية) بحيث يتكون هذا المجتمع من 2316 مفردة.

و نظرا، لموضوع الدراسة الذي يتمثل في دراسة اثر التحول الرقمي على الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3، فانه يجب الاعتماد على أسلوب المسح الشامل و الذي يعبر عن الممسوحات التي تشمل كل مفردات مجتمع البحث، و هو جمع البيانات و المعلومات من جميع وحدات الإحصائية دون استثناء أي وحدة، و يهدف هذا الأسلوب الى الحصول على جميع البيانات المتعلقة بكل وحدة من وحدات المجتمع محل الدراسة، باعتباره الأسلوب الأفضل في عملية الإلمام بكل المعلومات و البيانات بشكل تفصيلي حول الظاهرة المدروسة.

ففي هذه الدراسة قد تم الاعتماد على العينة العشوائية للمجتمع محل الدراسة و التي تم حصرها في 300 مفردة و يعود ذلك الى عدة عوامل و منها صعوبة الاتصال بأكثر عدد من المبحوثين نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة التي تمتاز بعدد اكبر من الكليات و الأقسام و الوحدات الإدارية و المصالح، لذا تم حصر العينة في 300 مبحوث كما ذكرنا سابقا، ولتفسير و تحليل العلاقة بين التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3، فلا بد على الباحث ان يحتك بالجانب الميداني التحقق من النتائج المتوصل إليها من قبل وذلك بالاستعانة على استمارة الاستبيان و توزيعها على مجموعة من المبحوثين للوصول الى نتائج حقيقية.

المبحث الرابع: تحليل و تفسير البيانات والنتائج.

يعد موضوع التحول الرقمي و أثره على الموارد البشرية في جامعة الجزائر من بين الموضوعات التي لاقت اهتمام كبير لدى الباحثين خاصة في الفترة الأخيرة، لأنه يعد من الظواهر التي

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

لها أهمية بالغة بحيث تدرس إمكانية تغيير من أساليب الموظفين الإداريين و الأساتذة في جامعة الجزائر 3.

لذا قمنا نحن كباحثين في البحث في طياته وذلك من خلال استجواب بعض الموظفين في الجامعة و توزيع عليهم مجموعة من الاستبيانات التي تم من خلالها جمع المعلومات و الإجابات المتعلقة بهذه الظاهرة.

ولهذا سنقوم في هذا المبحث على تحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها و تفسيرها بهدف الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها سابقا، و التحقق من الفرضيات التي تم صياغتها، و نقوم بتحليل نتائج دراستنا التي جمعت بين الأساليب النوعية و الكمية من خلال مجموعة من التحليلات الإحصائية. فيتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان و التحليلات الإحصائية، فهذا بغية التعمق في فهم موضوع الدراسة الذي ذكر سابقا.

فهذا المبحث يتناول تحليل النتائج المتوصل إليها و تفسيرها و استعراض النتائج التي تم استنتاجها بعد القيام بالتحليل على البيانات المتحصل عليها من الإحصاء و الاستبيان و ذلك للإجابة على الفرضيات.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المتبعة في البحث

تم استخدام في هذه الدراسة عدة أدوات إحصائية التي سوف نتطرق لها من خلال هذا المطلب للتعرف على نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها استخدمت عدة من الأساليب الإحصائية وكان هذا في إطار البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية يطلق عليه تسمية SPSS وكان الإصدار الذي تمت فيه هذه الدراسة هو SPSS.V26، حيث انه تم قياس ثبات الاستبيان بمحاوره الثلاثة باستخدام المقياس الإحصائي المتمثل في (الفا كرونباخ) وذلك لتأكد من مدى خدمة المحاور للهدف نفسه.

وتم استخدام أيضا مقياس الإحصاء الوصفي عن طريق التكرارات، المتوسط الحسابي الذي يحدد لنا متوسط الترتيب الخاص بكل عبارة من عبارات المحور، الانحراف المعياري والوزن النسبي، وللتأكد من صحة الفرضيات تم استخدام اختبار T-test.

المطلب الثاني: ثبات و صدق أداة الدراسة

الفرع الأول: ثبات الاستبيان

يشير الثبات إلى الاتساق والحصول على نفس النتائج عندما يطبق الاستبيان في المرة الثانية، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف. (عبد المالك باسيمن، 2016).

جدول رقم (15): يمثل نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

0,91	تأثر المورد البشري بظهور التحول الرقمي مما أدى إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم
0,90	الاعتماد بوسائل وتقنيات التحول الرقمي بشكل واسع يؤدي بالنتيجة إلى تحسين ورفع مستوى أداء الخدمات الجامعية لجامعة الجزائر 3
0,86	وجود صعوبات في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3
0,94	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يمكننا القول من خلال الجداول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ كانت على النحو التالي، في المرتبة الأولى نجد المحور الثاني بعنوان **تأثر المورد البشري بظهور التحول الرقمي مما أدى إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم**، حيث بلغ معامل الثبات 0,91 أي نسبة مئوية تقدر بـ 91% وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية 0,6 التي تمثل الحد الأدنى، إذن يمكننا القول أن هذه النسبة مقبولة للدراسة، نجد في المرتبة الثانية المحور الثالث بعنوان **الاعتماد بوسائل وتقنيات التحول الرقمي بشكل واسع يؤدي بالنتيجة إلى تحسين ورفع مستوى أداء الخدمات الجامعية لجامعة الجزائر 3**، بمعامل 0,90 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 90%، وفي المرتبة الثالثة المحور الرابع بعنوان **وجود صعوبات في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3**، بمعامل 0,86 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 86%، أما معامل الاستبيان ككل قيمته 0,94 فتعتبر كل هذه القيم قيم مناسبة وبالتالي يمكننا القول أن هذا الاختبار ثابت ويمكن تطبيقه على أفراد عينتنا.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

وهو بمعنى اتفاق المحكمين على صلاحية البنود الخاصة بالاستبيان، وكذلك انتماء العبارات لمحاور الاستبيان (بوشنافة عثمان، 2014، ص 74) ويكون من خلال العلاقة الارتباطية بين بنود الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (16): يمثل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

الأبعاد	رقم	عبارات الاستبيان	الاتساق مع المحاور	الاتساق مع الاستبيان
المهارات والكفاءات	1	هل تمتلك المعارف العلمية الكافية التي تتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟	0,782 **	0,770 **
	3	هل لديك صعوبات و معوقات في فهم و استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة؟	0,787 **	0,647 **
	4	هل لديك الوعي الكافي بضرورة الانتقال من	0,858 **	0,886 **

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

		الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية؟	
5	هل لديك الثقة الكاملة بان تطبيق التحول الرقمي في الجامعات سيؤدي بالفعل الى خلق جامعات رقمية ذكية؟	**0,858	**0,842
6	تسعى الجامعات الرقمية الى رفع نسبة القدرة التنافسية بين الأساتذة فيما بينهم و الموظفين فيما بينهم وذلك من خلال الاستخدام الأفضل لوسائل الحديثة الرقمية.	**0,729	**0,703
7	تقوم تكنولوجيا الحديثة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية في استخدام التقنيات الرقمية.	*0,424	*0,410
8	هل تعتقد ان المهارات و القدرات التي كان المورد البشري يمتلكها من قبل كافية لاستعانة بها في العصر الرقمي؟	**0,683	**0,542
9	هل تعتقد ان استخدام تكنولوجيا الحديثة تؤدي بالفعل الى تحقيق زيادة في الكفاءة و المهارة للمورد البشري؟	**0,606	**0,707
10	تسعى الرقمنة و تكنولوجيا الحديثة الى تطوير و تنمية المهارات الفردية.	**0,735	**0,613
11	يسعى التحول الرقمي الى بناء إنسان جديد مختلف عن الإنسان التقليدي في أسلوب تعلمه و تعامله مع الموارد البشرية الأخرى.	**0,771	**0,725
12	يعمل التحول الرقمي على تبني القدرة على التعليم الذاتي و حب البحث عن المعلومة و الابتكار و الإبداع.	**0,746	**0,690
13	استخدام الأساتذة الجامعين المنصات الرقمية في عملية تقديم دروس متنوعة للطلاب.	*0,448	**0,478
14	قدرة الأساتذة على ابتكار نماذج جديدة في عملية تصميم محتوى تعليمي رقمي.	*0,448	**0,488
16	يفرض التحول الرقمي على الأساتذة والموظفين الإداريين تعلم تقنيات جديدة وحديثة لاستخدامها في التعليم أولا و تقديم خدمات إدارية عامة ثانيا.	*0,367	*0,442
17	يقدم التحول الرقمي تسهيلات لعمل الأساتذة في عملية تقييم الطلاب، كما انه يقوم أيضا بتسهيل عمل الموظفين الإداريون في إيداع نقاط الطلاب في أرضية مخصصة للطلاب و	*0,400	*0,444

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

		قدرتهم على الاطلاع على نتائجهم في ظرف وجيز.	
18	**0,683	**0,660	يساهم التحول الرقمي على إثراء خبرة الموظفين و الأساتذة وذلك باعتمادهم على برامج رقمية و افتراضية في تقديم المعلومات، مما يزيد في إنتاجيتهم و تحفيزهم على العمل و تقديم الأفضل.
19	**0,792	**0,687	هل للتحول الرقمي تأثير ايجابي على أداء المورد البشري في الجامعة؟
20	**0,525	*0,368	هل تعتقد ان التقنيات الرقمية الحديثة التي تعتمد عليها الجامعة حاليا كافية في تحقيق أداء عالي الكفاءة للمورد البشري.
1	0,358	0,298	ازدياد الرغبة في تعلم وسائل تكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها.
2	*0,414	0,326	لديك الرغبة في إجراء تدريبات متنوعة و مختلفة في كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها؟
3	0,292	0,330	ازدياد الرغبة في ترك كل الأساليب القديمة التقليدية و استبدالها بالأساليب الحديثة الرقمية في الجامعة.
4	*0,429	*0,446	القدرة على العمل في الجامعة دون التقيد بالزمان و المكان أي بدون شرط وظيفي و ذلك بالاستعانة بالوسائل و أدوات حديثة رقمية.
5	0,265	0,174	هل لديك الرغبة الكاملة في تغيير خبرتك المهنية القديمة التقليدية بالخبرة المهنية الحديثة التي تركز على استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة رقمية؟
6	*0,476	0,269	العمل على ترسيخ و تطبيق الخدمات الجامعية بتقنيات حديثة و ذكية.
7	**0,593	**0,568	تجهيز القاعات الدراسية بوسائل تقنية حديثة و متطورة.
8	**0,698	**0,700	تجهيز الجامعات بمكتبات رقمية وذلك باستخدام شبكة الانترنت.
9	**0,469	*0,448	حرص الجامعة على استخدام تقنيات رقمية حديثة لإنجاح إستراتيجية التعلم عن بعد.
10	*0,402	*0,402	القبول بإحداث تغييرات إدارية جذرية
			تحسين الخدمات

**الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في
جامعة الجزائر 3**

العامّة		بخصوص التغيير في التعاملات الإدارية التقليدية الى تعاملات حديثة رقمية.	
	11	تسهيل عملية الاتصال و التواصل بين أفراد العاملين دون اللجوء الى التنقل بين الهيئات و الإدارات في الجامعة.	**0,618 **0,504
	12	التحول الرقمي يساهم في تسهيل عملية نقل المعلومات و الوثائق الإدارية بين مختلف الأقسام و المصالح في الجامعة.	**0,842 **0,802
	13	ان الرقمنة تجعل العاملين في الجامعة لهم القدرة في التحكم في عملهم بشكل أفضل و دقيق.	**0,718 **0,727
	14	هل الإدارة الرقمية تساهم في تقليل الأخطاء العملية التي تمكن للعاملين في الجامعة الوقوع فيها و سهولة الكشف عنها قبل الوقوع بها.	**0,696 **0,755
	15	تعمل الرقمية على تنمية مهارات و قدرات العاملين في الجامعة و ذلك لتحسين أدائهم في تقديم الخدمات المتنوعة.	**0,666 **0,567
	16	يسعى التحول الرقمي الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.	**0,623 **0,574
	17	تساهم التكنولوجيا الحديثة في تقديم تسهيلات للعاملين في الجامعة خاصة تلك العمليات الإدارية مثل إدارة الطلاب و تسجيلهم بطريقة رقمية.	**0,626 **0,644
	18	تقريب إدارة الجامعة من المجتمع وذلك باستخدام وسائل و تقنيات التواصل الاجتماعي، في عملية نشر مواعيد متعلقة بالجامعة و الطالب بنفس الوقت مثل: اقتراب موعد تسجيلات الطلاب، نشر تاريخ العودة الى مقاعد الدراسة ... الخ.	**0,781 **0,743
	19	تنظيم ندوات علمية حضوريا و عن بعد أو افتراضية لنشر أهمية استخدام أدوات و الأساليب الحديثة التكنولوجية لرفع مستوى التعليمي.	**0,801 **0,761
	20	تسعى الجامعة الى رفع جودة التعليم العالي و ذلك بالاعتماد على أساليب و تقنيات رقمية عصرية.	**0,829 **0,724
	21	تساهم الجامعة الرقمية باستخدامها للأساليب	**0,734 **0,718

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

		الرقمية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في رفع جودة الخدمات الإدارية العامة.		
0,313	*0,368	هل تعتقد ان تطبيق مفهوم الجامعة الرقمية يمكن ان تكون مفيدة خلال ظهور مختلف الأزمات.	22	
0,120	*0,454	عدم تأهيل الأساتذة و الموظفون الإداريون من تنفيذ برامج التحول الرقمي على ارض الواقع.	3	
0,341	**0,799	ضعف في المناهج التدريبية و الدراسية في كيفية استخدام تطبيقات و برامج الذكاء الاصطناعي و البرمجيات الرقمية.	5	
0,170	**0,611	عدم توفر شبكة الانترنت بشكل كامل أو نقص في تدفقها لدى البعض مما يؤدي الى عدم تطبيق التحول الرقمي بكل حذايره.	6	
0,244	**0,781	قلة وعي الأساتذة و الموظفون بأهمية استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة و تطبيقات التحول الرقمي في جامعة الجزائر 03.	7	
0,146	**0,648	عدم توفر البنية التحتية اللازمة و الملائمة لتحقيق هدف التحول الرقمي.	9	
**0,656	**0,793	عدم توفر الخبرة المهنية الكافية في استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في جامعة الجزائر 03	10	
0,326	**0,559	الافتقار من استراتيجيات شاملة لإدارة عملية التحول الرقمي نحو الجامعات الرقمية.	13	
*0,450	**0,754	قلة كوادر بشرية إدارية و تدريسية مؤهلة و مدربة على استخدام تكنولوجيا العصر الرقمي في الإدارة و التدريس و البحث العلمي.	14	
*0,451	**0,840	قلة الموارد المالية لتجهيز الجامعة من كل مستلزمات و أدوات الرقمنة لتحقيق تحول رقمي جذري على كل المستويات و الجهات الإدارية للجامعة.	15	

وجود صعوبات في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 03

(**) الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

(*) الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

وتعتبر معاملات الارتباط السابقة معاملات ثبات داخلي مقبولة ودالة إحصائيا وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات فقرات الاستبانة وبذلك أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سيتم في هذا المطلب إعطاء تحليل وصفي لكل متغيرات الدراسة التي تتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، المستويات الإدارية، الخبرة المهنية، مؤسسة الانتماء، و هي كما يتم عرضها أسفله.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	161	53,7%
أنثى	139	46,3%
المجموع	300	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 53,7% من أفراد عينتنا من جنس ذكر، في حين 46,3% من جنس أنثى.

جدول رقم (18): يمثل توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى 30 سنة	16	5,3%
من 30 إلى 40 سنة	74	24,7%
من 40 إلى 45 سنة	92	30,7%
من 45 إلى 55 سنة	91	30,3%
المجموع	300	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 30,7% من أفراد العينة من فئة العمر 40 إلى 45 سنة، تليها فئة العمر من 45 إلى 55 سنة بنسبة 30,3%، في المرتبة الثالثة فئة العمر من 30 إلى 40 سنة، بنسبة 24,7%، وأخيرا الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة 5,3%.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

جدول رقم (19): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	5	1,7%
جامعي	53	17,7%
دراسات عليا	242	80,7%
المجموع	300	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V26
يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 80,7% وهي الغالبية الساحقة من أفراد عينتنا لديهم مستوى علمي دراسات عليا، بينما 17,7% لديهم مستوى علمي جامعي، وأخيرا فئة قليلة منهم لديهم مستوى علمي ثانوي بنسبة 1,7%.

جدول رقم (20): يمثل توزيع العينة حسب المستوى الأكاديمي

المستوى الأكاديمي	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد قسم (ب)	11	4,6%
أستاذ مساعد قسم (أ)	27	11,3%
أستاذ محاضر قسم (ب)	76	31,8%
أستاذ محاضر قسم (أ)	62	25,9%
أستاذ تعليم عالي	63	26,4%
المجموع	239	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V26
جاءت نتائج هذا الجدول لتوضح لنا المستوى الأكاديمي لغالبية أفراد عينتنا، حيث نرى أن 31,8% منهم تنتمي إلى فئة الأساتذة المحاضرين قسم (ب)، تليها فئة أساتذة التعليم العالي بنسبة 26,4%، ثم فئة الأساتذة المحاضرين قسم (أ) بنسبة 25,9%، تليها فئة الأساتذة المساعدين قسم (أ) بنسبة 11,3%، وأخيرا فئة الأساتذة المساعدين قسم (ب) بنسبة 4,6%.

جدول رقم (21): يمثل توزيع العينة حسب المستوى الإداري

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

المستوى الإداري	التكرار	النسبة
عميد الكلية	1	1,3%
نائب العميد	2	2,7%
رئيس قسم	5	6,7%
مدير مركز	4	5,3%
رئيس مصلحة	21	28%
موظف إداري	22	29,3%
موظف تقني	20	26,7%
المجموع	75	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يتبين لنا من هذا الجدول أن المستوى الإداري لأفراد عينتنا من فئة الموظفين الإداريين بنسبة 29,3%، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 28%، تأتي في المرتبة الثالثة فئة الموظفين التقنيين بنسبة 26,7%، وهاته الفئات الثلاث تمثل الغالبية الساحقة لأفراد عينتنا، لتأتي بعدها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 6,7%، ثم مدراء المراكز بنسبة 5,3%، تليها فئة نواب العمداء بنسبة 2,7%، وأخيرا عميد الكلية بنسبة 1,3%.

جدول رقم (22): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	19	6,3%
من 05 إلى 10 سنوات	84	28%
من 10 إلى 15 سنة	67	22,3%
من 15 إلى 30 سنة	84	28%
من 30 سنة فأكثر	46	15,3%
المجموع	300	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

من خلال هذا الجدول الذي يمثل الخبرة المهنية لأفراد عينتنا، نرى أن الفئتين من 05 إلى 10 سنوات ومن 15 إلى 30 سنة لهما نفس النسبة، بحيث كل واحدة منهن تمثل 28%، ثم تأتي الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 22,3%، تليها الفئة من 30 سنة فأكثر، وأخيرا الفئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 6,3%.

جدول رقم (23): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة الانتماء

مؤسسة الانتماء	التكرار	النسبة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	67	22,3%
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية	92	30,7%
كلية العلوم الاتصال	81	27%
معهد التربية البدنية	60	20%
المجموع	300	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.V26

يتوزع أفراد عينتنا على ثلاث كليات ومعهد، حيث أن 30,7% منهم ينتمون إلى كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 27% ينتمون إلى كلية العلوم والاتصال، 22,3% إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20% الباقية إلى معهد التربية البدنية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات الأفراد لمجتمع العينة.

✓ تحليل ومناقشة العبارات المتعلقة بالمحور الثاني.

جدول رقم (24) يمثل تحليل العبارات المتعلقة بالمحور الثاني.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في
جامعة الجزائر 3

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

الرقم	العبارة	التكرار					النسبة المئوية %				
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
1	هل تمتلك المعارف العلمية الكافية التي تتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟	4	25	19	159	93	1,3%	8,3%	6,3%	53%	31%
2	هل لديك صعوبات و معوقات في فهم و استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة؟	46	82	41	75	56	15,3%	27,3%	13,7%	25%	18,7%
3	هل لديك الوعي الكافي بضرورة الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الرقمية؟	1	11	43	122	123	0,3%	3,7%	14,3%	40,7%	41%
4	هل لديك الثقة الكاملة بان تطبيق التحول الرقمي في الجامعات سيؤدي بالفعل الى خلق جامعات رقمية ذكية؟	0	14	45	131	110	0%	4,7%	15%	43,7%	36,7%
5	تسعى الجامعات الرقمية الى رفع نسبة القدرة التنافسية بين الأساتذة فيما بينهم و الموظفون فيما بينهم وذلك من خلال الاستخدام الأفضل لوسائل الحديثة الرقمية.	0	50	25	137	86	0%	16,7%	9%	45,7%	28,7%
6	تقوم تكنولوجيا الحديثة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية في استخدام التقنيات الرقمية.	4	14	32	132	118	1,3%	4,7%	10,7%	44%	39,3%
7	هل تعتقد ان المهارات و القدرات التي كان المورد	14	84	45	69	88	4,7%	28%	15%	23%	29,3%

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

البشري يمتلكها من قبل كافية لاستعانة بها في العصر الرقمي؟												
8	هل تعتقد ان استخدام تكنولوجيا الحديثة تؤدي بالفعل الى تحقيق زيادة في الكفاءة و المهارة للمورد البشري؟	2	22	23	138	115	0,7%	7,3%	7,7%	46%	38,3%	
9	تسعى الرقمنة و تكنولوجيا الحديثة الى تطوير و تنمية المهارات الفردية.	2	4	20	133	141	0,7%	1,3%	6,7%	44,3%	47%	
10	يسعى التحول الرقمي الى بناء إنسان جديد مختلف عن الإنسان التقليدي في أسلوب تعلمه و تعامله مع الموارد البشرية الأخرى.	7	2	16	125	150	2,3%	0,7%	5,3%	41,7%	50%	
11	يعمل التحول الرقمي على تبني القدرة على التعليم الذاتي و حب البحث عن المعلومة و الابتكار و الإبداع.	1	10	29	145	115	0,3%	3,3%	9,7%	48,3%	38,3%	
12	استخدام الأساتذة الجامعيون المنصات الرقمية في عملية تقديم دروس متنوعة للطلاب.	6	3	18	148	125	2%	1%	6%	49,3%	41,7%	
13	قدرة الأساتذة على ابتكار نماذج جديدة في عملية تصميم محتوى تعليمي رقمي.	1	42	35	166	56	0,3%	14%	11,7%	55,3%	18,7%	
14	يفرض التحول الرقمي على الأساتذة والموظفون الإداريون تعلم تقنيات جديدة وحديثة لاستخدامها في التعليم أولا و تقديم خدمات إدارية عامة ثانيا.	4	44	48	102	102	1,3%	14,7%	16%	34%	34%	
16	يقدم التحول الرقمي تسهيلات لعمل الأساتذة في عملية	1	4	23	130	142	0,3%	1,3%	7,7%	43,3%	47,3%	

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

17	تقديم الطلاب، كما انه يقوم أيضا بتسهيل عمل الموظفين الإداريون في إيداع نقاط الطلاب في أراضية مخصصة للطلاب و قدرتهم على الاطلاع على نتائجهم في ظرف وجيز.	2	3	16	122	157	0,7%	1%	5,3%	40,7%	52,3%
18	هل للتحول الرقمي تأثير ايجابي على أداء المورد البشري في الجامعة؟	1	5	53	112	129	0,3%	1,7%	17,7%	37,3%	43%
19	هل تعتقد ان التقنيات الرقمية الحديثة التي تعتمدھا الجامعة حاليا كافية في تحقيق أداء عالي الكفاءة للمورد البشري.	6	44	35	122	93	2%	14,7%	11,7%	40,7%	31%
20	هل تمتلك المعارف العلمية الكافية التي تتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟	9	52	42	84	113	3%	17,3%	14%	28%	37,7%
المجموع		111	515	608	235 2	2112	1,9%	9%	10,7%	41,3%	37,1%

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

من خلال الجدول الشكل أعلاه أن الإجابات الأكثر تكرارا في المحور الثاني كانت على النحو الآتي: أولا الإجابات التي كانت بعبارة "موافق" بنسبة 41,3%، تليها الإجابات بعبارة "موافق بشدة" بنسبة 37,1%، تليها عبارة "محايد" بنسبة 9%، تليها إجابات الذين صرّحوا بعبارة: معارض بنسبة 9%، وأخيرا إجابات المبحوثين الذين صرّحوا بعبارة معارض بشدة ب 1,9%.

✓ تحليل ومناقشة العبارات المتعلقة بالمحور الثالث.

جدول رقم (25): يمثل تحليل بيانات المتعلقة المحور الثالث

الرقم	العبارة	التكرار					النسبة المئوية %				
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ازدياد الرغبة في تعلم وسائل تكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها.	0	14	17	141	128	0%	5%	5,67%	47%	43%
2	لديك الرغبة في إجراء تدريبات متنوعة و مختلفة في كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها؟	0	12	23	115	150	0%	4%	7,67%	38%	50%
3	ازدياد الرغبة في ترك كل الأساليب القديمة التقليدية و استبدالها بالأساليب الحديثة الرقمية في الجامعة.	13	72	35	98	82	4%	24%	11,67%	33%	27%
4	القدرة على العمل في الجامعة دون التقيد بالزمان و المكان أي بدون شرط وظيفي و ذلك بالاستعانة بالوسائل و أدوات حديثة رقمية.	0	19	65	86	130	0%	6%	21,67%	29%	43%
5	هل لديك الرغبة الكاملة في تغيير خبرتك المهنية القديمة التقليدية بالخبرة المهنية الحديثة التي تركز على استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة رقمية؟	16	57	65	101	61	5%	19%	21,67%	34%	20%

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

6	العمل على ترسيخ و تطبيق الخدمات الجامعية بتقنيات حديثة و ذكية.	16	17	36	139	92	5%	6%	12,00 %	46%	31%
7	تجهيز القاعات الدراسية بوسائل تقنية حديثة و متطورة.	2	7	13	149	129	1%	2%	4,33%	50%	43%
8	تجهيز الجامعات بمكتبات رقمية وذلك باستخدام شبكة الانترنت.	3	18	11	122	146	1%	6%	3,67%	41%	49%
9	حرص الجامعة على استخدام تقنيات رقمية حديثة لإنجاح إستراتيجية التعلم عن بعد.	0	12	51	102	135	0%	4%	17,00 %	34%	45%
10	القبول بإحداث تغييرات إدارية جذرية بخصوص التغيير في التعاملات الإدارية التقليدية الى تعاملات حديثة رقمية.	3	39	31	121	106	1%	13%	10,33 %	40%	35%
11	تسهيل عملية الاتصال و التواصل بين أفراد العاملين دون اللجوء الى التنقل بين الهيئات و الإدارات في الجامعة.	1	14	34	111	140	0%	5%	11,33 %	37%	47%
12	التحول الرقمي يساهم في تسهيل عملية نقل المعلومات و الوثائق الإدارية بين مختلف الأقسام و المصالح في الجامعة.	1	7	15	117	160	0%	2%	5,00%	39%	53%
13	ان الرقمنة تجعل العاملين في الجامعة لهم القدرة في التحكم في عملهم بشكل أفضل و دقيق.	4	3	24	127	142	1%	1%	8,00%	42%	47%
14	هل الإدارة الرقمية تساهم في تقليل الأخطاء العملية التي تمكن للعاملين في الجامعة الوقوع فيها و سهولة الكشف عنها قبل الوقوع بها.	0	7	40	112	141	0%	2%	13,33 %	37%	47%

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

15	تعمل الرقمية على تنمية مهارات و قدرات العاملين في الجامعة و ذلك لتحسين أدائهم في تقديم الخدمات المتنوعة.	0	2	53	123	122	0%	1%	17,67%	41%	41%
16	يسعى التحول الرقمي الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.	1	4	56	122	117	0%	1%	18,67%	41%	39%
17	تساهم التكنولوجيا الحديثة في تقديم تسهيلات للعاملين في الجامعة خاصة تلك العمليات الإدارية مثل إدارة الطلاب و تسجيلهم بطريقة رقمية.	1	4	42	114	139	0%	1%	14,00%	38%	46%
18	تقريب إدارة الجامعة من المجتمع وذلك باستخدام وسائل و تقنيات التواصل الاجتماعي، في عملية نشر مواعيد متعلقة بالجامعة و الطالب بنفس الوقت مثل: اقتراب موعد تسجيلات الطلاب، نشر تاريخ العودة الى مقاعد الدراسة ... الخ.	0	6	15	107	172	0%	2%	5,00%	36%	57%
19	تنظيم ندوات علمية حضوريا و عن بعد أو افتراضية لنشر أهمية استخدام أدوات و الأساليب الحديثة التكنولوجية لرفع مستوى التعليمي.	0	5	27	93	175	0%	2%	9,00%	31%	58%
20	تسعى الجامعة الى رفع جودة التعليم العالي و ذلك بالاعتماد على أساليب و تقنيات رقمية عصرية.	3	5	46	118	128	1%	2%	15,33%	39%	43%
21	تساهم الجامعة الرقمية باستخدامها للأساليب الرقمية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في رفع جودة الخدمات الإدارية العامة.	1	7	23	109	160	0%	2%	7,67%	36%	53%
22	هل تعتقد ان تطبيق مفهوم الجامعة الرقمية يمكن أن	0	3	33	92	172	0%	1%	11,00%	31%	57%

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

										تكون مفيدة خلال ظهور مختلف الأزمات.
2%	67%	20,20%	9%	2%	65	2519	755	334	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول الشكل أعلاه أن الإجابات الأكثر تكرارا في المحور الثالث كانت على النحو الآتي: أولا الإجابات التي كانت بعبارة "موافق" بنسبة 67%، تليها الإجابات بعبارة "محايد" بنسبة 20,2%، تليها عبارة "معارض" بنسبة 9%، تليها إجابات الذين صرّحوا بعبارة: "موافق بشدة" بنسبة 2%، وهي نفس إجابات المبحوثين الذين صرّحوا بعبارة معارض بشدة 2%.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

✓ تحليل ومناقشة العبارات المتعلقة بالمحور الرابع.

جدول رقم(26): يمثل تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع.

الرقم	العبارة	التكرار					النسبة المئوية %				
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
3	عدم تأهيل الأساتذة و الموظفين الإداريون من تنفيذ برامج التحول الرقمي على ارض الواقع.	3	31	94	92	80	1,00%	10,33%	31,33%	30,67%	26,67%
5	ضعف في المناهج التدريبية و الدراسية في كيفية استخدام تطبيقات و برامج الذكاء الاصطناعي و البرمجيات الرقمية.	3	1	25	177	94	1,00%	0,33%	8,33%	59,00%	31,33%
6	عدم توفر شبكة الانترنت بشكل كامل أو نقص في تدفقها لدى البعض مما يؤدي الى عدم تطبيق التحول الرقمي بكل حذاقيره.	8	10	30	153	99	2,67%	3,33%	10,00%	51,00%	33,00%
7	قلة وعي الأساتذة و الموظفين بأهمية استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة و تطبيقات التحول الرقمي في جامعة الجزائر 03.	31	70	45	83	71	10,33%	23,33%	15,00%	27,67%	23,67%

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

9	عدم توفر البنية التحتية اللازمة و الملائمة لتحقيق هدف التحول الرقمي.	10	14	30	132	114	3,33%	4,67%	10,00%	44,00%	38,00%
10	عدم توفر الخبرة المهنية الكافية في استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في جامعة الجزائر 03	5	21	90	100	84	1,67%	7,00%	30,00%	33,33%	28,00%
13	الافتقار من استراتيجيات شاملة لإدارة عملية التحول الرقمي نحو الجامعات الرقمية.	5	19	84	149	43	1,67%	6,33%	28,00%	49,67%	14,33%
14	قلة كوادر بشرية إدارية و تدريسية مؤهلة و مدربة على استخدام تكنولوجيا العصر الرقمي في الإدارة و التدريس و البحث العلمي.	7	76	21	90	106	2,33%	25,33%	7,00%	30,00%	35,33%
15	قلة الموارد المالية لتجهيز الجامعة من كل مستلزمات و أدوات الرقمنة لتحقيق تحول رقمي جذري على كل المستويات و الجهات الإدارية للجامعة.	26	69	26	81	98	8,67%	23,00%	8,67%	27,00%	32,67%
المجموع		98	311	445	1057	789	3,6%	11,5%	16,5%	39,1%	29,2%

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

من خلال الجدول الشكل أعلاه أن الإجابات الأكثر تكرارا في المحور الثاني كانت على النحو الآتي: أولا الإجابات التي كانت بعبارة "موافق" بنسبة 39,1%، تليها الإجابات بعبارة "موافق بشدة" بنسبة 29,2%، تليها عبارة "محايد" بنسبة 11,5%، تليها إجابات الذين صرّحوا بعبارة: معارض بنسبة 3,6%، وأخيرا إجابات المبحوثين الذين صرّحوا بعبارة معارض بشدة ب 3,6%.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

سيتم في هذا المطلب استخدام مختلف أساليب وأدوات التحليل الإحصائي للبيانات من أجل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وفرضياتها الفرعية وصولاً للإجابة على الإشكالية، وذلك بتقسيم هذا المطلب إلى خمسة فروع حيث سنتطرق في الفرع الأول إلى شرح المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في اختبار الفرضيات، وفي الفرع الثاني سيتم اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية، أما في الفرع الثالث سيتم اختبار ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى، وفي الفرع الرابع سيتم اختبار ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية، وفي الفرع الخامس سيتم اختبار ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة، وفي الفرع السادس والأخير سيتم اختبار ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة.

الفرع الأول: المفاهيم المستخدمة في اختبار الفرضيات.

ترتبط المعالجة الإحصائية لاختبار فروض الدراسة بمفاهيم إحصائية علمية ضرورية ومن أهم هذه المفاهيم:

فرضية البحث العلمي: هي تصور مسبق أو افتراض يقوم الباحث بتطبيقه واختباره من خلال البحث العلمي، بهدف تفسير ظاهرة معينة أو التنبؤ بحدوثها (سعد، د ت).

الفرضية الإحصائية: هي عبارة (تخمين، تصريح، إفادة) حول نمط توزيع أو خصائص متغير عشوائي أو أكثر؛ ويمكن صياغتها على أساس التصورات النظرية أو على أساس أبحاث إحصائية لملاحظات أخرى، ويرمز لها بالرمز H (الشيخ، 2018).

الفرضية الصفرية: أو الفرضية العدمية وهي الفرضية الأساسية المراد اختبارها، ويرمز لها بالرمز H_0 تأخذ هذه الفرضية عادة شكل مساواة أو معادلة (خلف وعلوان، 2021)، وتكون بصيغة النفي حول معلومة من معالم مجتمع الدراسة.

الفرضية البديلة: وهذه الفرضية التي ستقبل في حالة تم رفض الفرض العدمي، حيث يتحتم وضع فرضية أخرى غير العدمية المراد اختبارها، ويرمز لها عادة بالرمز H_1 (الشيخ، 2018).

مستوى المعنوية: يقصد بمستوى المعنوية أو ما يسمى أيضا مستوى الدلالة احتمال حدوث خطأ أو نسبة حدوثه، أي احتمال رفض الفرضية الصفرية بينما هي صحيحة (خلف وعلوان، 2021)، عادة ما يرمز لها بالرمز α ، يعد مستوى الدلالة (0,05) الأكثر شيوعا في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما ويعتبر مستوى المعنوية المكمل لدرجة الثقة أي بمعنى أن مجموعهما يساوي 100%.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية:

"للتحول الرقمي اثر ذو دلالة إحصائية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجامعية العامة"

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحويل الرقمي في عملية تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجامعية العامة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحويل الرقمي في عملية تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجامعية العامة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة ONE Simple Test

جدول رقم (27): يمثل اختبار صحة الفرضية الرئيسية

ONE Simple Test							
Test Value=60							
N	Df	T المحسوبة	T الجدولية	Sig	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الفرض البديل H1
300	299	41,654	1,960	0,000	80,633	8,579	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة (41.654) تفوق بدرجة كبيرة قيمة T الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة (80.633) والقيمة النظرية (60).

وعليه، يتم رفض الفرض الصفري (H0) الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقبول الفرض البديل (H1) الذي ينص على وجود فرق دال إحصائي لصالح المتوسط المرتفع.

هذا الفرق الكبير في المتوسط الحسابي (80.633) مقارنة بالقيمة النظرية (60) يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا في سلوك أو استجابات أفراد العينة نحو الظاهرة المدروسة، وهو ما يدعم الفرض البديل ويعزز صدقيه النموذج النظري الذي بُني عليه الفرض الإحصائي.

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن التحول الرقمي يمارس تأثيرًا إيجابيًا وفعالًا على المورد البشري، من خلال تطوير مهاراته وتوسيع قدراته الإبداعية والمهنية، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي العام.

وتدعم هذه النتيجة الاتجاهات النظرية التي ترى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى جاهزية المورد البشري وقدرته على التكيف مع بيئة العمل الذكية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الأولى.

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (المهارات والكفاءات، الإبداع والابتكار، الأداء) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم" في جامعة الجزائر 3.

الفرضية الصفريية H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (المهارات والكفاءات) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (المهارات والكفاءات) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة ONE Simple Test

جدول رقم (28): يمثل اختبار صحة الفرضية الجزئية الأولى

ONE Simple Test							
Test Value=30							
N	Df	T المحسوبة	T الجدولية	Sig الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الفرض البديل H1
300	299	33,211	1,960	0,000	39,710	5,064	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة (33.211) تفوق بدرجة كبيرة قيمة T الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة (39.710) والقيمة النظرية (30).

وعليه، يتم رفض الفرض الصفري (H_0) الذي ينص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (المهارات والكفاءات) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3، وقبول الفرض البديل (H_1) الذي ينص على وجود فرق دال إحصائياً لصالح المتوسط المرتفع.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (الابتكار والإبداع) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (الابتكار والإبداع) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

جدول رقم (29): يمثل اختبار صحة الفرضيات البديلة للفرضية الجزئية الأولى

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة ONE Simple Test

ONE Simple Test	
Test Value=12	

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

N العينة	Df درجة الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الفرض البديل H1
300	299	31,070	1,960	0,000	16,113	2,293	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة (31.070) تفوق بدرجة كبيرة قيمة T الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة (16.113) والقيمة النظرية (12).

وعليه، يتم رفض الفرض الصفري (H0) الذي ينص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (الابتكار والإبداع) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3، وقبول الفرض البديل (H1) الذي ينص على وجود فرق دال إحصائيًا لصالح المتوسط المرتفع.

الفرضية الصفريية H₀: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (الأداء) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (الأداء) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة ONE Simple Test

جدول رقم(30): يمثل اختبار صحة فرضيات البديلة للفرضية الجزئية الأولى

ONE Simple Test							
Test Value=15							
N العينة	Df درجة الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الفرض البديل H1
300	299	35,383	1,960	0,000	20,640	2,760	قبول

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة (35.383) تفوق بدرجة كبيرة قيمة T الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة (20.640) والقيمة النظرية (15).

وعليه، يتم رفض الفرض الصفري (H_0) الذي ينص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (الأداء) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3، وقبول الفرض البديل (H_1) الذي ينص على وجود فرق دال إحصائيًا لصالح المتوسط المرتفع.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

الفرضية الجزئية الثانية:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الحديثة، الأساليب الرقمية، تحسين الخدمات العامة) في تحسين ورفع مستوى أداء جامعة الجزائر 3".

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (التكنولوجيا الحديثة والأساليب الرقمية) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (التكنولوجيا الحديثة والأساليب الرقمية) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة ONE Simple Test

جدول رقم (31): يمثل اختبار صحة الفرضية الجزئية الثانية

ONE Simple Test							
Test Value=27							
N	Df	T المحسوبة	T الجدولية	Sig	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الفرض البديل H1
300	299	38,034	1,960	0,000	36,436	4,297	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة (38.034) تفوق بدرجة كبيرة قيمة T الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة (36.436) والقيمة النظرية (27).

وعليه، يتم رفض الفرض الصفري (H_0) الذي ينص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (التكنولوجيا الحديثة والأساليب الرقمية) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3، وقبول الفرض البديل (H_1) الذي ينص على وجود فرق دال إحصائيًا لصالح المتوسط المرتفع.

الفرضية الصفريّة H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (تحسين الخدمات العامة) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (تحسين الخدمات العامة) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة ONE Simple Test

جدول رقم (32): يمثل اختبار صحة الفرضيات البديلة للفرضية الجزئية الثانية.

ONE Simple Test							
Test Value=39							
N	Df	T المحسوبة	T الجدولية	Sig	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الفرض البديل H_1
300	299	49,520	1,960	0,000	55,926	5,920	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة (49.520) تفوق بدرجة كبيرة قيمة T الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة (55.926) والقيمة النظرية (39).

وعليه، يتم رفض الفرض الصفري (H_0) الذي ينص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحول الرقمي ببعده (تحسين الخدمات العامة) يؤدي إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم في جامعة الجزائر 3، وقبول الفرض البديل (H_1) الذي ينص على وجود فرق دال إحصائيًا لصالح المتوسط المرتفع.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

الفرضية الجزئية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود صعوبات في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3".

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) حول وجود صعوبات في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) حول وجود صعوبات في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة ONE Simple Test

جدول رقم (33): يمثل اختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

ONE Simple Test							
Test Value=27							
N	Df	T المحسوبة	T الجدولية	Sig الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الفرض البديل H1
300	299	18,319	1,960	0,000	34,093	6,706	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة (18.319) تفوق بدرجة كبيرة قيمة T الجدولية (1.960) عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة (34.093) والقيمة النظرية (27).

وعليه، يتم رفض الفرض الصفري (H_0) الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) حول وجود صعوبات في تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3، وقبول الفرض البديل (H_1) الذي ينص على وجود فرق دال إحصائياً لصالح المتوسط المرتفع.

المطلب الخامس: مناقشة النتائج.

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة الخاصة بأبعاد التحول الرقمي في جامعة الجزائر 3 أن جميع قيم (T) المحسوبة (تفوقت بدرجة كبيرة على قيمة T) الجدولية (المقدرة بـ 1.960) عند مستوى دلالة (0.05). كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) جاءت أقل من (0.05)، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للعينة والقيم النظرية المعتمدة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

ويُستنتج من ذلك أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة كانت له آثار إيجابية وذات دلالة معنوية على تحسين الأداء وتنمية القدرات والمهارات المهنية والإبداعية لدى الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3.

فعلى مستوى **بعد المهارات والكفاءات**، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في رفع كفاءة الأفراد العاملين من خلال تمكينهم من اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، مما يعزز من قدرتهم على أداء المهام بكفاءة وفعالية أكبر.

أما فيما يتعلق **ببعد الابتكار والإبداع**، فقد تبين أن إدماج التقنيات الرقمية في بيئة العمل ساعد على تحفيز التفكير لابتكاري وتبني الحلول الإبداعية، ما أسهم في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية داخل الجامعة.

وفيما يخص **بعد الأداء**، فقد أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين ملموس في مستوى الأداء العام للعاملين، سواء من حيث الإنتاجية أو جودة الإنجاز، بفضل استخدام الأدوات الرقمية التي تسهل المتابعة وتسرع معالجة المهام.

كما أظهرت نتائج **بعد التكنولوجيا الحديثة والأساليب الرقمية** أن تبني الجامعة لأنظمة وأدوات رقمية متطورة كان له دور محوري في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية.

أما بالنسبة إلى **بعد تحسين الخدمات العامة**، فقد بينت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بوضوح في رفع مستوى الخدمات المقدمة، سواء للطلبة أو للأساتذة أو للطاقم الإداري، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتسريع الإجراءات وزيادة الشفافية في المعاملات.

وفي المقابل، أظهرت النتائج المتعلقة **بصعوبات تطبيق التحول الرقمي** وجود فروق دالة إحصائية أيضاً، مما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود تحديات حقيقية في تنفيذ التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية أو الحاجة إلى مزيد من التكوين والتأهيل. ومع ذلك، فإن هذه الصعوبات لم تمنع من تحقيق تأثير إيجابي عام وملحوظ للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية.

من خلال النتائج الإحصائية ودلالاتها القوية، يمكن التأكيد أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الأساسية في تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة الجزائر 3، من خلال تعزيز الكفاءات والمهارات، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتحسين جودة الخدمات والأداء الوظيفي العام.

وتوصي هذه النتائج بضرورة مواصلة الاستثمار في التحول الرقمي وتذليل العقبات التي تواجه تطبيقه، لما له من أثر استراتيجي في تحسين الكفاءة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3

خلاصة الفصل الرابع:

لقد حاولنا في هذه الورقة البحثية إسقاط كل ما تم ذكره في الفصول السابقة حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المرفق العام، وذلك من خلال دراسة كيفية إدخال و تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية بصفة عامة، وكما تم تخصيص الدراسة على جامعة الجزائر 3 التي كانت محور الدراسة و لتقريب الصورة بشكل أوضح، على مدى قدرة الجامعات على تحقيق التحول الرقمي.

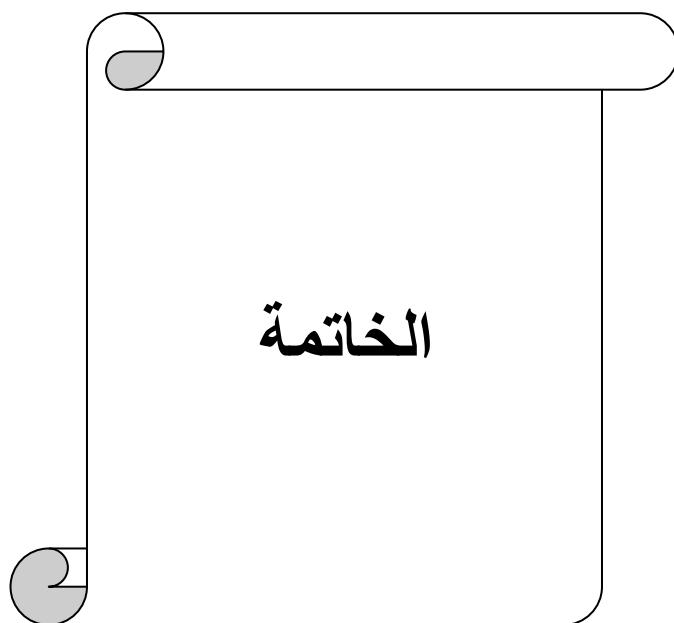
فتم الوقوف على أهم متطلبات، مقومات، استراتيجيات واليات تحول الجامعات الجزائرية الى جيل رابع ذكي، ومدى قدرة جامعة الجزائر 3 على توفير هذه المتطلبات و الآليات و تطبيق استراتيجيات لتفعيل التحول الرقمي فيها فهذا ما ذكر في الجزء الأول من الدراسة.

فتعمقنا في هذه الدراسة وذلك من خلال دراسة جامعة الجزائر 3 وذلك بتقديم وصف كامل وشامل للهيكل التنظيمي للجامعة، وعرض واقع الجامعة في تطبيق التحول من خلال ذكر بعض المجهودات والمنصات الرقمية التي تبنتها الجامعة لمواكبة التغيرات والتطورات.

فتم الاعتماد على الأساليب البحثية ومجموعة من الأدوات لتحليل البيانات المتوصلة إليها خلال قيامنا بالدراسة، فاعتمدنا على مجموعة من الأسئلة التي كانت مدونة على شكل استبيان و تم توزيعه على مجموعة من الموظفين الإداريين والأساتذة للإجابة عليها، وتحليلها لاختبار صحة الفرضيات المذكورة من قبل.

وتم التوصل الى مجموعة من النتائج ألا وهي:

- تعتبر البنية التحتية من توفير موارد بشرية مؤهلة، تقنيات حديثة، التحكم بالجانب التقني و التكنولوجي من بين أهم متطلبات التحول الرقمي في الجامعة.
- عدم اختلاف متطلبات التحول الرقمي في الميادين المختلفة عن متطلبات التحول في الجامعة الجزائرية.
- توفر متطلبات التحول في جامعة الجزائر 3 بدرجة ضعيفة جدا، وهذا ما يجعلها في ببطء شديد نحو التحول.



في ختام دراستنا التي تناولت موضوع أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على المرفق العام لجامعة الجزائر 3 كحالة دراسة ميدانية، وانطلاقاً من إشكالية الدراسة المتمثلة إلى أي مدى ساهم التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المرفق العمومي لجامعة الجزائر؟ تمت الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية في فصول الدراسة، مع الاعتماد على الأدبيات التي تناولت متغيرات الموضوع.

فقد قمنا بتقديم تعريفات متعددة للمتغيرات الرئيسية للدراسة - التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، المرفق العمومي - وفقاً لاختلاف منظورات المفكرين والباحثين. وهدفت هذه التعاريف إلى بيان كيفية تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغيرات التابعة (إدارة الموارد البشرية والمرفق العام).

أدبيات الدراسة التي تم الوصول إليها بشأن متغير التحول الرقمي تناولت النظريات التي تدرس مفهوم التحول الرقمي، والمبادئ التي يركز عليها، والمتطلبات الواجب توفرها في القطاع العام من أدوات وموارد لازمة لتنفيذه، والمخرجات والفوائد المنتظرة من تطبيقه على المرافق العامة. مع بيان مراحل تنفيذه، ووضع الاستراتيجيات المحكمة، وتوفير التقنيات الضرورية، والاعتماد على نماذج متنوعة لتحقيق هدف التطبيق ونجاحه، دون إغفال جانب التحديات التي قد تعيق مساره والمخاطر الناتجة عنه.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل إستراتيجية أو رؤية جديدة تتبناها المؤسسات في القطاعين العام والخاص، لتغيير وتحويل عملياتها الإدارية التقليدية إلى عمليات إدارية حديثة رقمية، وذلك بعد وضع خطة مدروسة من قبل خبراء ومختصين. فهو يركز على استخدام تقنيات رقمية جديدة مثل الحواسيب والبرمجيات وشبكة الإنترنت، بهدف الانتقال من الأسلوب التقليدي البيروقراطي إلى أسلوب حديث رقمي يعتمد على بيانات وعمليات رقمية، ويخلق نماذج وبرامج حديثة لتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وتحقيق القيمة والربح والميزة التنافسية، ورفع كفاءة الأداء.

أما بخصوص متغير إدارة الموارد البشرية، فأشارت أدبيات الدراسة إلى أن هذا المفهوم واسع وحيوي، وقد حظي باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين. وتركزت دراستنا على شرح هذا المتغير من خلال التعاريف المتعددة التي قدمها الباحثون، مع الإشارة إلى تطوره عبر المدارس الكلاسيكية والحديثة. فيعرف بأنه مصطلح يهتم بالموظفين والعاملين الذين يشغلون وظائف في منظمات عامة أو خاصة، خاصة بعد ظهور التحول الرقمي الذي ارتبط بهذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً. كما تم التعرف على مراحل تطور هذا المفهوم وأهدافه، والتفصيل في خطوات تطبيقه في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تحول الوظائف من نمط تقليدي إلى وظائف رقمية حديثة، خاصة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

وركزت الدراسة على آليات إدارة وقياس أداء الموارد البشرية في المنظمات العامة، مع بيان المؤشرات والمقاييس المعتمدة لقياس الأداء، مثل مؤشري الكفاءة والفعالية، أو مؤشرات الجودة والكمية والوقت والالتزام. وفي حال وجود قصور في الأداء، تتخذ المؤسسة إجراءات تصحيحية من خلال استراتيجيات تحسين الأداء وتطويره، مع التركيز على التحديات التي قد تواجه الموارد البشرية في عملية الرقمنة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة.

وبخصوص المرفق العام، فقد تطرقنا إلى الأدبيات التي تناولت تعريفه وأهدافه وأنواعه وأركانه ومبادئه وضوابطه، وطرق تسييره الكلاسيكية والحديثة. وارتبط مفهوم الرقمنة بالمرفق العام من خلال توضيح تعريفاته وأهميته وأهدافه ودوافعه ومتطلبات تحقيقه، مع التركيز على كيفية تأثير الرقمنة على مبادئ المرفق العام. ونظرا لأن المرفق العام يخضع لأطر تشريعية وتنظيمية تضعها الدولة الجزائرية، فإن تطبيق الرقمنة فيه يجب أن يتم في إطار هذه القوانين والأطر.

وقد تبنت الدولة الجزائرية تطبيق الرقمنة في المؤسسات العامة، مما أسفر عن مخرجات متعددة، مثل: تطوير المرصد الوطني للمرفق العام، ورقمنة قطاعات العدالة والبلديات والولاية والبريد والمواصلات والصحة والتعليم والأمن والبنوك. وهدفت الحكومة الجزائرية من ذلك إلى تطوير الخدمات العمومية في المقام الأول، ثم مكافحة الفساد الإداري من خلال تجسيد مبادئ الشفافية والمحاسبة والمساواة والحياد، مما يعزز فعالية المرفق العام ويكسب ثقة المواطنين.

وبعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، تبين أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يمثل تخطيطا استراتيجيا تتبناه المؤسسة العامة لتنفيذ التكنولوجيا والعمليات والبيانات الرقمية، وتطوير قدرات القيادة والموارد البشرية، وإحداث تغيير في ثقافة المنظمة نحو الانتقال من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية، مع الالتزام بالأطر التشريعية وضمان أمن البيانات وتوفير البنية التحتية اللازمة. ويساهم ذلك في دفع عجلة التنمية في العصر الرقمي، وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العامة.

وفي الدراسة الميدانية لهذا الموضوع، التي أجريت في جامعة الجزائر 3 كأحد المرافق العامة التي سعت إلى تطبيق التحول الرقمي في هياكلها ومواردها البشرية، تم اعتماد منهجين متكاملين: نوعي وكمي.

ففي المنهج النوعي، الذي يركز على أداتي المقابلة والملاحظة، أكدت نتائج المقابلات مع بعض الموظفين في الجامعة، وأكدت النتائج دور التحول الرقمي في تحسين أداء الموارد البشرية والخدمات الجامعية، من خلال أنظمة مثل نظام بروغرس، ونظام الإشعار عن الأطروحات. فنظام بروغرس مثلا الذي يخدم الطلبة والموظفين والأساتذة في مجالات التسجيل وإيداع الملفات لاجتياز المسابقات ونيل العطل واستخراج شهادات العمل والتسجيل في المنح المقدمة من طرف الجامعة، أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية في الجامعة وتجويد الخدمات المقدمة. وقد كما أكد المسؤولين على أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارات الجامعة لتقليل الجهد والوقت وتسهيل الوصول إلى البيانات والمعلومات.

أما في المنهج الكمي، فقد تم توزيع استبيان على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الإداريين والأساتذة في جامعة الجزائر 3، وجاءت نتائجه لتؤكد ما توصلنا إليه في الدراسة النوعية، وذلك من خلال وضع مجموعة من العبارات على شكل محاور تناولت أبعاد الدراسة ومتغيراتها باستخدام التحليل الوصفي والإحصائي من خلال برامج spss التي توصلت إلى نتائج إيجابية التي تؤكد صحة الفرضيات التي ركزت على أهمية كل بعد من أبعاد الدراسة (بعد المهارات والكفاءات، وبعد الإبداع والابتكار، وبعد الأداء) المتعلقة بالمتغير التابع وهو متغير إدارة الموارد البشرية، أما الأبعاد الأخرى المتعلقة بالمتغير المستقل، وهو التحول الرقمي، فيركز على الأبعاد التالية (بعد التكنولوجيا الحديثة والأساليب الرقمية)، أما بُعد (تحسين الخدمات العامة) فهو أبعاد المتغير التابع المتمثل في المرفق العام المرتبط بجامعة الجزائر 3. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS توجهها عاما نحو آراء إيجابية وتوافق كبير مع عبارات متغيري الدراسة، مؤكدة صحة الفرضيات التي

الخاتمة

ركزت على أبعاد الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا للتحول الرقمي على تطوير ممارسات وأداء الموارد البشرية وتحسين خدمات الجامعة. ومع ذلك، أظهرت بعض النتائج وجود تحديات تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية والحاجة إلى مزيد من التدريب للموظفين غير المؤهلين، مما يؤكد صحة الفرضيات المتعلقة بالتحديات. لكن هذه الصعوبات لم تقلل من التأثير الإيجابي العام للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر3.

وعليه، بعد إجراء الدراسة الكاملة والتحليل الشامل للبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المرفق العمومي بجامعة الجزائر 3، تمكنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة بأن التحول الرقمي يعد من بين التقنيات التي تساهم في تطوير أداء وممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعة، من خلال استخدام المورد البشري لتقنيات رقمية وبرمجيات حديثة في أداء مهامها، وتسهيل عملية التفاعل والاتصال بين مختلف الهيئات والمصالح الإدارية، وتعزيز كفاءاتهم ومهاراتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتحسين الخدمة العامة.

ولا يعني هذا أن نقتصر على هذه المرحلة من التغيير، بل يجب تطوير هذا التحول والاستثمار فيه بشكل يزيل العقبات والتحديات المستقبلية، نظراً لأبعاده الإستراتيجية في تحسين كفاءة الموارد البشرية والمؤسسة معاً، وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الجامعية.

فبعد دراسة موضوع أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المرفق العمومي (دراسة حالة جامعة الجزائر 3)، تم التوصل إلى مجموعة من **النتائج**، وهي كالآتي:

- ✓ يعتبر التحول الرقمي عملية ديناميكية تقوم على تحويل البيانات والمعلومات الورقية إلى بيانات رقمية افتراضية.
- ✓ يقوم التحول الرقمي على تسهيل العمليات الإدارية والانتقال من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث الرقمي الذي يعتمد على الأساليب التقنية الحديثة.
- ✓ يساهم التحول الرقمي في تقليل الجهد والوقت والتكلفة في تقديم مختلف الخدمات العامة.
- ✓ يعطي التحول الرقمي نظرة مستقبلية لكيفية تسيير المنظمة في المستقبل.
- ✓ يقلل التحول الرقمي من استخدام الورق في المنظمة، مما يحل مشكلة التخزين.
- ✓ يؤدي التحول الرقمي إلى فتح فرص جديدة واعدة أمام المنظمة والقطاعات العامة والخاصة لتحقيق التنمية المستدامة والوصول إلى الرفاه الاجتماعي.
- ✓ تم إدراج وإدماج التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى تحول الوظائف الإدارية من تقليدية إلى رقمية، كوظائف التوظيف الرقمي والاختيار الرقمي والتعيين الرقمي أو وظيفة الاستقطاب الرقمي.
- ✓ أدى التحول الرقمي إلى تنمية قدرات ومهارات المورد البشري في المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية الحديثة.
- ✓ يعمل التحول الرقمي على تحسين أداء المورد البشري من خلال تطوير أدائه في إنتاج الخدمة.
- ✓ يساهم المورد البشري بشكل كبير في تحقيق نجاح التحول الرقمي من خلال حرصهم على التعلم والتدريب والتكوين في المهارات والقدرات اللازمة.
- ✓ يعد تكثيف الدورات التدريبية للموارد البشرية من بين أهم الوظائف التي تعتمدها الإدارة العامة لتطبيق التحول الرقمي بشكل صحيح وتوفير اليد العاملة المؤهلة بكفاءة عالية لإدارة الأشغال الحكومية بطريقة رقمية.

الخاتمة

- ✓ ضرورة نشر الثقافة الرقمية في الإدارة وبين الموارد البشرية لتعزيز تحقيق التحول الرقمي في الإدارات الحكومية، وذلك لأن هناك بعض الفئات من المورد البشري تقوم بصد هذه العملية ومقاومتها لأنه لا يملك الثقافة الكافية في فهم أهمية الرقمنة في الإدارة.
- ✓ يخلق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية نوعا من الإبداع والابتكار في العمل المؤسسي. لأن بعد استخدام المورد البشري للتقنيات الحديثة والبرمجيات تصبح العمليات والوظائف على المورد خفيفة وليست ضئيلة وكثيفة كما كان في الإدارة التقليدية، فيكون له الوقت الكافي لإتمام عمله ويخمن في كيفية إضافة شيء جديد للمنظمة.
- ✓ يمكن التحول الرقمي من التمييز بين الموظفين الذين يمتلكون المهارة والكفاءة في استخدام التقنيات الرقمية والذين لا يمتلكونها.
- ✓ تعد رقمنة الإدارة العامة في الجزائر وتحسين خدماتها في المرافق العامة من الأولويات الإستراتيجية، وذلك لإعادة هيكلة المنظومة الإدارية بشكل رقمي بما يتناسب والعصر الرقمي الذي نعيشه الآن.
- ✓ تبنت الدولة الجزائرية العديد من المحاولات والمجهودات في تطبيق الرقمنة، مثل مشروع الإدارة الإلكترونية سنة 2013.
- ✓ يسعى التحول الرقمي إلى رقمنة جميع المجالات والقطاعات العامة والخاصة، فقد قام التحول الرقمي بتغيير العديد من المعاملات الإدارية في المرفق العام، بعد أن كانت عمليات إدارية تقليدية تتصف بالبطء والجمود.
- ✓ احتضن المرفق العام هذا التغيير من خلال وضع استراتيجيات لترسيخ وتطبيق هذا التحول.
- ✓ يهتم المرفق العام بتلبية احتياجات المجتمع، وقد وجد في الرقمنة وسيلة لتحقيق هذه الاحتياجات بشكل أفضل.
- ✓ لا يمكن إجراء أي تغييرات في المرفق العام دون مراعاة الأطر التشريعية والتنظيمية والقوانين المنظمة.
- ✓ ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تحسين خدمات المرفق العام من خلال تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
- ✓ ترفع الرقمنة من مستوى جودة الخدمات العامة.
- ✓ يهدف التحول الرقمي إلى تحسين خدمات المرفق العام وتقديمها بطريقة رقمية سريعة.
- ✓ يقوي التحول الرقمي العلاقة بين المواطنين والإدارة العامة.
- ✓ هناك علاقة ترابطية وتكاملية بين التحول الرقمي والمرفق العام.
- ✓ من بين المرافق العامة التي حاولت تطبيق التحول الرقمي قطاع التعليم العالي، ومنه جامعة الجزائر3.
- ✓ سعت جامعة الجزائر3 إلى تطبيق التحول الرقمي من خلال توفير المتطلبات اللازمة.
- ✓ تتضمن متطلبات التحول الرقمي في الجامعة: الموارد البشرية الكفاءة، والتطور التكنولوجي، والبنية التحتية المناسبة.
- ✓ من بين مخرجات التحول الرقمي في جامعة الجزائر3 نظام بروغرس الذي ينظم شؤون الطلبة والموارد البشرية.
- ✓ يؤثر التحول الرقمي إيجاباً على الموارد البشرية والمرفق العام في الجامعة.
- ✓ طورت بعض المصالح الإدارية في الجامعة مكاتبها باستخدام أحدث التقنيات والبرمجيات.
- ✓ تم وضع نظام إلكتروني لتسجيل أوقات الدخول والخروج والحضور والغياب للموظفين.

الخاتمة

✓ ما زالت جامعة الجزائر 3 بحاجة إلى توفير متطلبات إضافية لتحقيق مشروع الجامعة الذكية بشكل كامل.

الاقتراحات والتوصيات:

✓ يجب على جامعة الجزائر 3 أن تستوفي جميع الشروط والمتطلبات اللازمة لإنجاح مشروع التحول الرقمي.

✓ العمل على تحسين مستوى أداء المورد البشرية وإخضاعه لدورات تدريبية مكثفة.

✓ نشر الوعي الثقافي بأهمية التحول نحو الجامعة الرقمية من خلال عقد ندوات ومحاضرات.

✓ وضع خطة إستراتيجية لاستقطاب مرشحي التوظيف الذين يتمتعون بكفاءات وقدرات عالية في استخدام التقنيات الرقمية.

✓ إعادة النظر في التقنيات الحديثة وخلق تقنيات تتناسب مع الخصائص البيئية للجامعة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: النصوص القانونية:

1/ القوانين:

1. الأمر رقم 11-03 المؤرخ 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد و القرض، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المؤرخة في 27 أوت 2003، العدد 53 مؤرخة في 31 أوت 1982.

2. القانون رقم 88-01 المؤرخ ي 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد: 02، المؤرخة في 1 جانفي 1988.

3. القانون 13/82 المؤرخ في 29 أوت 1982 و المتعلق بتأسيس شركات المختلطة الاقتصاد و سيرها، الجريدة الرسمية، العدد: 35، المادة 99 من دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1996، المعدل و المتمم بالقانون رقم 01/16، المؤرخ في 06/03/2016، المتضمن التعديل الدستوري، جريدة رسمية العدد 14، المؤرخة في 07/03/2016.

4. قانون الوظيفة العمومية، 2006، 03-06.

2/ المراسيم الرئاسية:

1. المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07/01/2016، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية العدد 02، المؤرخة في 13/01/2016.

2. المرسوم الرئاسي المتعلق بإصدار التعديل الدستوري، 2020.

3/ المراسيم التنفيذية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 03/07/2014، يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 41، المؤرخة في 06/07/2014.

2. المرسوم تنفيذي رقم 98-275 المؤرخ في 25 أوت 1998 المتعلق بضبط شروط و كفاءات إقامة خدمات الانترنت و استغلالها، الجريدة الرسمية، المؤرخة في 26 أوت 1998، العدد 36.

3. المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000، الجريدة الرسمية المؤرخة في 15 أكتوبر 2000، العدد 60، ص. 15.

4. المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04/07/1988 ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 06/07/1988، 1013.

5. المرسوم التنفيذي رقم 01-288، المؤرخ في 24 2001، المتضمن تعديل القانون الأساسي للمركز الوطني لتعليم المعمم و المتمم بالمراسلة عن طريق الإذاعة و التلفزيون، الجريدة الرسمية، رقم 56، الصادرة 30 سبتمبر 2001.

4/ الجريدة الرسمية:

1. الجريدة الرسمية عدد 48 المؤرخة في 06/07/2000

2. الجريدة الرسمية عدد 04 المؤرخة في 27/01/2008.

3. الجريدة الرسمية عدد 49 المؤرخة في 30/08/2009.

4. الجريدة الرسمية عدد 06 المؤرخة في 2015/02/10.
5. الجريدة الرسمية عدد 06 المؤرخة في 2015/02/10.
6. الجريدة الرسمية عدد 37 المؤرخة في 2016/06/22.
7. الجريدة الرسمية عدد 27 المؤرخة في 2018//05/13.
8. الجريدة الرسمية عدد 28 المؤرخة في 2018/05/16.
9. الجريدة الرسمية عدد 34 المؤرخة في 2018/06/10.
10. الجريدة الرسمية عدد 63 المؤرخة في 1998/07/26.
11. الجريدة الرسمية عدد 39 المؤرخة في 2009/07/01.
12. الجريدة الرسمية عدد 61 المؤرخة في 2009/10/25.
13. الجريدة الرسمية عدد 26 المؤرخة في 2010 /04/21.
14. الجريدة الرسمية عدد 54 المؤرخة في 2010/09/19.
15. الجريدة الرسمية عدد 13 المؤرخة في 2012/03/04.
16. الجريدة الرسمية عدد 38 المؤرخة في 2012/06/24.
17. الجريدة الرسمية عدد 45 المؤرخة في 2015/08/23.
18. الجريدة الرسمية عدد 53 المؤرخة في 2015/10/08.
19. الجريدة الرسمية عدد 68 المؤرخة في 2015/12/27.
20. الجريدة الرسمية عدد 26 المؤرخة في 2016/04/28.
21. الجريدة الرسمية عدد 39 المؤرخة في 2016/06 /29.
22. الجريدة الرسمية عدد 25 المؤرخة في 2017/04/19.

5/ المواد :

1. المادتان 2 و 9 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03 المؤرخ في 2016/01/ 07، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، عدد 02.
2. المادة 1/143 من الدستور بقولها: "يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون"
3. المادة من الأمر رقم 75/58 50 المتضمن القانون المدني الجزائري 1975 المؤرخ في 26 سبتمبر المعدل و المتمم. رقم 78 المؤرخة 30 سبتمبر 1975.
4. المادة 90 من القانون رقم 16-01 مؤرخ ي 26 جمادي الأولى عام 1437 الموافق 06 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري .
5. المادة 144 من القانون الولاية على أن تسجل إيرادات و نفقات الاستغلال المباشر في ميزانية الولاية حسب قواعد المحاسبة العمومية"، كما مادة 151 على أنها "يمكن البلدية أن تستغل مصالحها العمومية عن طريق الاستغلال المباشر، قيد إيرادات ونفقات الاستغلال المباشر في ميزانية الدولة".
6. المادة 50 من الأمر رقم 75/58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني، رقم 78، المؤرخة في 30 سبتمبر 1975 المعدل و المتمم.
7. المادة 03 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22، متعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 2011/07/03

6/ التعليمات:

1. حددت التعليمات رقم 842.03/94، المتعلقة بامتياز المرافق العامة و تأجيرها مدة عقد الإيجار بمدة أقصاها 12 سنة.

ثانيا: الكتب العلمية:

1. أبو الليل الفتاح، الوجيز في القانون الإداري، (دار النهضة العربية، مصر، 2000).
2. الاحبابي نبراس محمد جاسم. اثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة-دراسة مقارنة، ط.01، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2018.
3. احمد ماهر. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2001.
4. احمد محيو. ترجمة محمد أعراب صاصيلا، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط. 04، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
5. الأحمدى بندر عمر . "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة".
6. إسماعيل محمود عبد الله. "إدارة الموارد البشرية إستراتيجية معاصرة". الإسكندرية: رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، 2019.
7. بعلي محمد الصغير. القانون الإداري، الجزائر: دار العلوم للنشر و التوزيع، 2002.
8. بن دليم القحطاني محمد. "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل". العبيكان للنشر، 2015.
9. بوضياف عمار . الوجيز في القانون الإداري، ط.04، الجزائر: جسر للنشر و التوزيع، 2017.
10. جمال الدين سامي. أصول القانون الإداري، الإسكندرية: منشأة المار، 2004.
11. الجميلي قصي قحطان خليفة. الموارد البشرية في الفنادق، الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2004.
12. حاروش نور الدين . "إدارة الموارد البشرية"، ط.02، الجزائر: دار الأمة، 2011.
13. الحراشة حسين محمد . "إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي"، الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2011.
14. حسن سمير . " المشتقات المالية و دورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها: دراسة مقارنة بين النظم الوضعية و أحكام الشريعة الإسلامية"، دار النشر للجامعات، 2005.
15. حسن محمد علي حسن البنان. مبدأ قابلية قواعد المرفق العام للتغيير و التبديل -دراسة مقارنة، ط.01، القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية، 2014.
16. حنان الصادق بيزان. "دراسات و ورؤى معلوماتية في إدارة المعلومات و المعرفة". دار حميثرا، 2017.
17. الخفاجي نعمه عباس . الغالبي طاهر محسن . "نظرية المنظمة (مدخل التصميم)". مجموعة اليازوري، 2017.
18. خليف عيسى . "إدارة راس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة". عمان: مؤسسة الرواق للنشر و التوزيع، 2019.
19. رضوان بوجمعة، قانون المرافق العامة، ط.01. المغرب: مطبعة النجاح الجديدة، دار البيضاء، 2000.
20. روبرت.ج. لي، سارة.ن. كينج، "اكتشف القائد في ذاتك: دليلك لاكتشاف القدرات القيادية الكامنة داخل"، العبيكان للنشر، 2004.

21. زواتيني عبد العزيز . "تنمية المورد البشري في التنظيم". الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2019.
22. سالم نسرين . بن مساهل ألاء الرمان . واقع و أفاق تفعيل الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر، ألمانيا : إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية الاقتصادية و السياسية، 2021.
23. السلمي علي . إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
24. السيد احمد علاء. "التسويق و الأسواق العالمية /التسويق الالكتروني". الإسكندرية: شباب الجامعة، الإسكندرية، 2018.
25. السيد مسري إسماعيل . "نظم ميكنة الأعمال المكتبية: مدخل نظم الأعمال الالكترونية"، القاهرة: مكتبة عني شمس.
26. الشريف احمد. "إدارة الأداء في المنظمات". مكة: دار التميز، مكة، 2014.
27. شطا حماد محمد. تطور وظيفة الدولة-نظرية المرافق العامة، ط.01. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984 .
28. شعت عبد الله نوار . "إدارة المنظمة بين الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ". الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2019.
29. شيحا إبراهيم عبد العزيز . ولاية القضاء الإداري، دعوى الإلغاء. الإسكندرية: منشأة المعارف، 2006.
30. الصيرفي محمد . إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع و الطباعة، 2013.
31. ضريفي نادية، تسيير المرفق العام و التحولات الجديدة، (دار بلقيس، الجزائر، 2010). ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، ط.02، (2007).
32. الطماوي سليمان محمد . مبادئ القانون الإداري -دراسة مقارنة، ط.02. القاهرة: دار الفكر العربي، 1979.
33. الطهراوي هاني علي . القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري). الأردن: دار العلم و الثقافة للنشر و التوزيع، 2001.
34. العامري صالح مهدي محسن . الغالي طاهر محسن منصوري . "الإدارة و الأعمال"، ط.04. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
35. عبد الباري إبراهيم ذرة. الصباغ زهير نعيم . "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين"، ط.01. عمان: دار وائل ، 2008.
36. عبد اللطيف محمد . الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة الاقتصادية. القاهرة: دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
37. عبد اللطيف محمد . تفويض المرفق العام. القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
38. عشموي محمد عبد الوهاب حسن . "الإدارة الإستراتيجية في الموارد البشرية". القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2014.
39. علي سويلم محمد نسيم . "التوأمين الكفاءة و الفعالية". القاهرة: دار جوانا للنشر و التوزيع، (2016).
40. عوابدي عمار . القانون الإداري- النشاط الإداري، الجزء الثاني، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
41. عوابدي عمار . دروس في القانون الإداري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

42. عيد عادل الفضيل . "الموارد البشرية : الوظائف و المهين:الحقوق و الواجبات". الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2018.
 43. الفقي محمود حافظ . المسؤولية القانونية في الإدارة الالكترونية. مصر: دار مصر للنشر، 2020.
 44. القبيلات حمدي . الإدارة العامة الالكترونية، ط.01. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2014.
 45. القطب مروان محي الدين . طرق خصخصة المرافق العامة -دراسة مقارنة، ط. 01 لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية ، 2009.
 46. الكرخي جيد . إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2015.
 47. الكرخي، محمد، "إدارة الموارد البشرية " . الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2014.
 48. كنعان نواف . القانون الإداري . دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2006.
 49. لبيد عماد . موزاي بلال .رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر: الواقع، التحديات، الأفاق، ط 01. ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للنشر، 2021.
 50. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية: المكتبة العبيكان، 2001.
 51. ماهر محمد علي . محمد علي، وكالة المرفق العام -دراسة المرفق ، ط.01. القاهرة: دار الفكر و القانون للنشر و التوزيع، 2015.
 52. المحمدي سعد علي ریحان . "الإدارة الإستراتيجية و الإدارة المعاصرة". الأردن: دار اليازوري العلمية ، 2022.
 53. محمود حافظ. نظرية المرفق العام. القاهرة: كلية الحقوق، 1964.
 54. محمود خالد احمد علي . "تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة و تكنولوجيا المعلومات". مصر: دار الفكر الجامعي، 2019 .
 55. محمود عبد الفتاح رضوان . الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها الوظيفية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014.
 56. المرسى جمال الدين محمد. "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية". الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
 57. مسلم علي عبد الهادي . "تحليل و تصميم المنظمات". الإسكندرية: دار الجامعية، مصر، ب، س، ن.
 58. ميشيل ارمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2004.
 59. نغم حسين نعمة، احمد نوري حسن مطر، " الشمول المالي: متطلبات التطبيق و مؤشرات القياس"، ط:01. الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع 2020.
 60. الهاجري فهد مبارك . العقود الإدارية عبر الانترنت، ط.01. الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2015.
 61. وصفي عمر . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005.
- ثالثا: المجالات العلمية:
1. إبراهيم بلقطة و آخرون، "واقع صناعة التكنولوجيا المالية في كينيا و الهند"، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، المجلد:06، العدد:01، 2021.

2. احمد شريف بسام، "واقع التحول الرقمي الحكومي في الجزائر من خلال مؤشرات جاهزية الدول للحكومة الالكترونية"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد: 17، العدد: 03، نوفمبر، 2022.
3. احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، "تكنولوجيا التحول الرقمي و تأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد: 16، العدد: 65، مصر، 2019.
4. الأحمد بندير عمر. "دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة"، المجلة الأكاديمية للأبحاث و النشر العلمي، العدد: 68.
5. اسواط طلق عوض الله. "اثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد: 43، الأردن، ماي 2022.
6. اسواط طلق عوض الله ياسر ساير الحربي، "اثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي) حالة دراسية لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد: 43، 2022.
7. اونيسي لينده. "المبادئ الضابطة للمرفق العام الالكتروني"، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، 2021.
8. بارة سمير. "الأمن السبراني في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة، الجزائر، العدد: 04، جويلية 2017، ص. 264.
9. بدر اوي شاهيناز. بن سبع الياس. "واقع و تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية: تجارب دول الخليج العربي"، المجلة الاقتصادية و المناجمنت، المجلد: 20، العدد: 01، 2020.
10. بلكعيات مراد. الإدارة الجزائرية و الرقمنة و دورهما في تطوير الاستثمار، مجلة المفكر، المجلد: 18، العدد: 01، جوان، 2023.
11. بن المنعم قرالة. "اثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد: 04، العدد: 01، 2018.
12. بن حسين سليمة. "دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، العدد: 07، جامعة الجزائر، جويلية، 2014.
13. بن حسين سليمة. "دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية"، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، جامعة الجزائر، جويلية 2014، العدد: 07.
14. بن سعيد لخضر. رديف مصطفى. "حتمية التحول الرقمي في الجزائر و آفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا"، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد: 06، العدد: 01، 2022.
15. بن طيبة زهرة. خليل صبرينة. "التحول الرقمي و علاقاته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد: 17، العدد: 02، البليدة، 2022.
16. بن عياش آسية. أوكيل محمد أمين. "رقمنة المرفق العام كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة معالم للدراسات السياسية و القانونية، المجلد: 04، العدد: 02، الجزائر، 2020.
17. بن موسى أعمار. علماوي احمد. "التكنولوجيا المالية كمدخل لتطوير الخدمة المصرفية الالكترونية في البنوك العمومية-دراسة تجربة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد: 07، العدد: 02، 2020.

18. بن يكن عبد المجيد . "المرافق العامة و نظامها القانوني في التشريع الجزائري"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد: 11، سبتمبر، 2018.
19. بن يمينه خيرة .ناشد داوود، احمد زادي، "دور الرقمنة و الإدارة الالكترونية في تثمين الموارد البشرية"، مجلة التعليم عن بعد و التعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بن سويف، المجلد: 07، العدد: 12، 2019.
20. بن يمينه خيرة .نشأت ادوارد ناشد، احمد زادي، "دور الرقمنة و الإدارة الالكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية"، مجلة التعليم عن بعد و التعليم المفتوح، العدد: 07، 2019.
21. بهلول خيرة .عيسى إسماعيل، " اثر متطلبات الإدارة الالكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية"، دراسة حالة BADR تيارات، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تسمسليت، العدد، 01، 2020.
22. بوادي مصطفى . "صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام و تحسين الخدمة العمومية في الجزائر -الصعوبات و الأفاق"، مجلة دفاتر السياسية و القانون، 17 جوان 2017.
23. البوسعيدى خليل . اثر رقمنة العمل الإداري في سلطنة عمان على تطبيق المبادئ القانونية التي تحكم سير المرافق العامة"، مجلة الدراسات و البحوث القانونية، المجلد: 09، العدد: 01، 2024.
24. بوكبشة محمد . "الأمن و الدفاع السبراني"، مجلة الجيش، العدد: 651، أكتوبر 2017.
25. بومعزة بقاسم . عقريب كمال . " الإدارة الالكترونية كدعامة لعصرنة البلدية-دراسة بلدية حجرة"، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تيبازة، العدد: 02، جانفي 2020.
26. تخربين وليد .بوخرص احمد أمين .واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي"، مجلة مالك بن نبي للبحوث و الدراسات، المجلد: 04، العدد: 01، 2022.
27. حفيظ حنان. بوقرة رابح. "تطبيق إدارة الموارد البشرية الكترونيا في ظل رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر برنامج Progress نموذجاً"، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد: 05، العدد: 02، ديسمبر 2022.
28. حمزة احمد عبد الرحمن محمد، " دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية -دراسة ميدانية" المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، المجلد: 14، العدد: 02، ديسمبر، ص.03.
29. حمير حمود . "أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات و معوقاتهما -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية قسنطينة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد: 05، العدد: 01.
30. حنين محمد شعيب، " اثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية على تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة و الأزمات: دراسة تطبيقية"، المجلة العربية للإدارة ، المجلد: 41، العدد: 01، 2021.
31. خالد رجم و آخرون، "واقع الاقتصاد الرقمي في الجزائر -دراسة تحليلية لقطاع تكنولوجيا الاتصال و المعلومات"، مجلة الاقتصاد، العدد: 01، 2019/12/25.
32. الخثعمي مسفرة بنت دخيل الله . "مشاريع و تجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة"، مجلة Rist المجلد: 19، العدد: 01، 2019.

33. خواثر سامية . "التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها"، المجلة القانونية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد: 58، العدد: 02، 2021.
34. خوصة مصطفى، بن عبو الجبالي، "تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية" دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد: 35، العدد: 01، مارس 2021.
35. خيرة بن يمينه، ناشد داوود، احمد زادي، "دور الرقمنة و الإدارة الالكترونية في تنمية إدارة الموارد البشرية"، مجلة التعليم عن بعد و التعليم المفتوح الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد: 07، العدد: 12، 2019.
36. الداوي الشيخ . "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد: 07، 2010.
37. الداوي الشيخ، "تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 06، 2008.
38. دميري إيمان . بن قيطه مراد . "إيجار المرفق العام في الجزائر على ضوء المرسوم الرئاسي المفهوم و الخصائص و الفروق مع أشكال التفويض الأخرى"، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة، العدد: 16، جويلية، 2017.
39. ديلم جميلة . بوراس عبد القادر . "دور الرقمنة في مكافحة الفساد الإداري على مستوى المرفق العام"، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة باتنة 01، المجلد: 25، العدد: 02، ديسمبر 2024.
40. الذبياني منى . "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمداس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)"، مجلة كلية التربية، العدد: 110، جامعة المنصورة، 2020.
41. رشيد عادل، "تحسين أداء المرفق العام و أثره على التنمية في الجزائر"، مجلة القانون الدستوري و المؤسسات السياسية، المجلد: 06، العدد: 02، 2022.
42. زروال علاء الدين . قاطر فارس . "واقع و معوقات رقمنة الجماعات المحلية و أثرها على إدارة معرفة الزبون في الجزائر-دراسة حالة بعض مؤسسات الجماعات المحلية في دولة الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد: 10، العدد: 01، 2023.
43. زواوي خالصة . معيوف هدى . "تأثير التوظيف الالكتروني على استقطاب الفعال للكفاءات في البنوك التجارية الناشطة بولاية سطيف"، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد: 04، العدد: 01، 2019.
44. زواوي صورية. تومي ميلود. "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 07.
45. سارة سمير صلا. بسام عبد الرحمان يوسف البيوزيكي. "إمكانية تبني انترنت الأشياء في الخدمات الصحية منظور الكادر الطبي في المستشفيات دراسة مسحية"، مجلة اقتصاديات الأعمال، العراق، العدد: 04، نوفمبر 2022.
46. سوماتي شريفة. "تحديات رقمنة قطاع التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة معالم للدراسات القانونية و السياسية، المجلد: 07، العدد: 01، 2023.

47. الساعدي مؤيد. و آخرون. "دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، العدد: 04، 2013.
48. سرحان سليمان أمال . منا عبد الجبار السماك. "الفجوة الرقمية للتعليم في العراق و متطلبات التحول الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة الجامعة العراقية، العدد: 61، 2023.
49. سردو محمود، "عقد التفويض كأسلوب جديد لسير المرافق العامة في الجزائر" مجلة الدراسات القانونية، العدد: 02، المدينة، جوان، 2017.
50. سرير الحرثي حياة، "التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، جامعة البليدة، العدد: 07، 2017.
51. سعد الله رشيد . قاشي خالد . " دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة الإستراتيجية و التنمية، المجلد: 10، العدد: 06(خاص)، نوفمبر، 2020.
52. سلامي جميلة . بوشي يوسف. " التحول الرقمي بين الضرورة و المخاطر"، مجلة العلوم القانونية و السياسية ، المجلد: 10، العدد: 02، سبتمبر 2019.
53. سنوسي فاطمة . جعيج عقيلة . " مبدأ المساواة أمام المرفق العام الالكتروني"، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، 2021.
54. شطيبي رقية . "تقييم تجربة الحكومة الالكترونية بالجزائر"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد: 01، العدد: 06، 2023.
55. شكير أيوب، قاشي خالد، "نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، جامعة البليدة، العدد: 03، جوان، 2018.
56. شرفي منصف. "الإدارة الالكترونية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد: 06، العدد: 02، 2019.
57. صكري أيوب .نشاد عز الدين . عدلان إبراهيم، "استغلال البيانات الضخمة لأغراض التنمية المستدامة في الدول العربية-الفرص و التحديات"، مجلة الأرصاد الاقتصادية و الإدارية ، الجزائر، العدد: 02، ديسمبر 2022.
58. طارق عمر الفاروق، "دور إستراتيجية التحول لرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية(بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)"، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، المجلد: 15، العدد: 01، مارس، 2022، ص.23.
59. طراد طارق، صادقي فوزية، "تأثير غياب الأطر القانونية المتضمنة آليات تبني التحولات التكنولوجية على تحسين المرفق العمومي في الجزائر"، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد: 08، العدد: 04، 2012.
60. طرفة محمد، "تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد: 06، العدد: 03، 2020.

61. عبد الحميد بشير بوطرفة سورية. "دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجامعة العربي التبسي، تبسة، المجلد: 15، العدد: 03، 2021.
62. عبد الرحمان ياسر. "إدارة الموارد البشرية و تحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجا، الجزائر، 2019.
63. عبد الرحمن حسن محمد، الغبيري محمد احمد. "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد: 04، العدد: 03، 2020.
64. عبد الشافي ماجدة. "الرقمنة كآلية لإعادة هندسة المرافق العامة للحد من الفساد الإداري"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية.
65. عبد الماجد محمد. بوركايب يحي شرقي، "إدراك المحاسب المالي لأثر تقنية الحوسبة السحابية على المحاسبة – دراسة ميدانية على عينة من المحاسبين الماليين في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد: 02، جويلية 2022.
66. عبد المؤمن محمد. "صدور المرسوم الرئاسي الخاص بالمحافظة السامية للرقمنة"، الشروق، 2023.
67. العربي بوعمامة، رقاد حليلة. "الاتصال العمومي و الإدارة الالكترونية – رهانات ترشيد الإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، العدد: 09 ديسمبر 2014.
68. العطيات يزن وائل. السبلي هيثم حمود. "اثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل و المبيعات الأردنية"، المجلة الدولية للعلوم المالية و الإدارية و الاقتصادية، المجلد: 03، العدد: 03، 2024، ص. 80.
69. العطيات يزن وائل. الشلبي هيثم حمود. "اثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الخل و المبيعات الأردنية"، المجلة الدولية للعلوم المالية و الإدارية و الاقتصادية، المجلد: 03، العدد: 03.
70. العفيشات تيسير محمد. المعاضيدي معن وعد الله. "دور وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز جاهزية التحول الرقمي. الدور المعدل لموارد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لدى البنوك التجارية الأردنية"، مقال.
71. علي إبراهيم فاطمة. رحاب يوسف، وليد محمود السيد، "الأمن السبراني و النظافة الرقمية"، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، العدد: 02، أكتوبر 2022.
72. عمر سدي، احمد برادي، "دور الخدمات الإدارية الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري"، مجلة أفاق علمية، العدد: 03، 2019.
73. عميروش إيمان. قمازي نجوم. "مساهمة التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي الرقمي- دراسة تجربة دولة كينيا"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد: 03، العدد: 01، 2023.
74. العيسني عائشة بنت احمد. شذا بنت عبد المحسن الخيال، " اثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي"، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد: 10، 2013.
75. غراف نصر الدين. "التعليم الالكتروني و مستقبل الإصلاحات بالجامعة الجزائرية" مجلة التعليم الالكتروني، 28 مارس 2012

76. غريسي صدوقي . الهشمي رضا سي الطيب . العبسي على . واقع وأهمية التحول الرقمي و
الاتمة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد: 03، العدد: 02، الجزائر: 2021.
77. غرناوط فلة. بوروبي مصطفى. "تصور مقترح لتحويل جامعة الجزائر 3 الى جامعة ذكية في
ظل الاقتصاد الرقمي"، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية السياسية و
الاقتصادية، برلين. 2024.
78. الفاروق طارق عمر . " دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد
البشرية – بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية-"، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية
و الإدارية، المجلد: 15، العدد: 01، مارس، 2022.
79. فاري لبنى سحر . " دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات"، المجلة
الجزائرية للاقتصاد و المالية، المجلد: 08، العدد: 15، 2021.
80. فالح شجاع فالح نهيتان العتيبي، " دور التدريب الالكتروني في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة
تطبيقية-"، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، المجلد: 15، العدد: 03،
ديسمبر، 2023.
81. فتحي محمد . " إستراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات
التحول الرقمي و النموذج الإماراتي لجامعة حمدان محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم
التربوية و النفسية، المجلد: 14، العدد: 06.
82. قذوري الرفاعي سحر . "الحكومة الالكترونية و سبل تطبيقها: مدخل استراتيجي"، مجلة
اقتصاديات شمال إفريقيا، الجامعة المستنصرية بغداد العراق، العدد: 07، 2009.
83. قرط ناصر . لعشب سهام . "التحول الرقمي و أثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة
مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الاقتصاد و البيئة، العدد: 06، 2023.
84. قرشي محمد . بومجان عادل .سلطاني محمد رشدي . " الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:
المفاهيم ، المتطلبات و دورها في تطوير الإدارة"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر
بسكرة، 2017.
85. قريني نور الدين . "دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق
الإعاش الاقتصادي المنشود – دراسة حالة الجزائر"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد
البشرية ، المجلد: 17، العدد: 01، ماي 2022.
86. قعلول سفيان . الوليد طلحة، " الاقتصاد الرقمي في الدول العربية: الواقع و التحديات"، دراسات
اقتصادية، العدد: 71، صندوق النقد العربي، أكتوبر، 2020.
87. قيطواني ايمان. " التحول الرقمي و المنصات الرقمية في الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم
الانسانية و الاجتماعية، المجلد: 10، العدد: 02، ديسمبر 2024.
88. كيشاوي عائشة . خراجي سريين . "دور التكنولوجيا المالية في دعم وتيرة الشمول المالي- تجربة
الهند"، مجلة بحوث الاقتصاد و المناجمنت، المجلد: 04، العدد: 01، 2023.
89. لعرب جمال . بن الشيخ توفيق . "صناعة التكنولوجيا و دورها في تحقيق الشمول المالي و التنمية
المستدامة – عرض التجربة الهندية"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد: 11، العدد: 32.
90. لعرج مجاهد نسيم، "إستراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة الى تجربة :
الإمارات العربية المتحدة"، مجلة دفاتر، المجلد: 17، العدد: 04، ديسمبر 2021.

91. محمد أمال .إبراهيم إسماعيل، " مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميا نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد: 08، 2022
 92. محمد اخضر أكرم، الصادق هاني، " الرقمنة و دورها في التصدي للانحراف بالسلطة في الأعمال الإدارة المحلية الجزائرية (الواقع و المتطلبات)"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، 2021.
 93. مخلوف سعاد، شريك ويزة، "مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهدافها و التحديات التي تواجهها"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة المسيلة، المجلد: 09، العدد: 04.
 94. مدون كمال . " حكومة المرافق العامة في الجزائر"، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، 2021.
 95. مراح نور الهدى . طويلب محمد . "مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي تقنية بلوك شين نموذجا"، مجلة الميادين الاقتصادية، الجزائر، العدد: 01، 2022.
 96. مناصر شهرزاد . "اثر الإدارة الالكترونية على المبادئ التي تحكم المرافق العامة"، مجلة البحوث و الدراسات، المجلد: 16، العدد: 02، الجزائر، 2019.
 97. مناصر شهرزاد حاحة عبد العالي، "دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الشفافية بالإدارة المحلية"، مجلة العلوم القانونية و السياسية، 2019.
 98. مهدي عمر . "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم و العمل، المجلد: 11، العدد: 01، 2022.
 99. مهدي عمر . "دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم و العمل، المجلد: 11، العدد: 01، 2022.
 100. نزلي غنية . "دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية"، مجلة العلوم القانونية و السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد: 12، جانفي، 2016.
 101. هدار رانيا . "دور الإدارة الالكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، مجلة الجزائرية للأمن و التنمية، 2016
 102. وليد كامل محمددين كامل، "التحول الرقمي و تأثيره على الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء- دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد"، المجلة العلمية للاقتصاد التجارة، 2021.
 103. ياسر عبد الرحمان، " إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، 2019.
 104. يحيوي الهام . قرابصي سارة .التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 02، الجزائر: 2019.
 105. يوب أمال، بودبزة إكرام، "اثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد: 10، العدد: 03، 2019.
- رابعاً: الأطروحات العلمية:**
1. بن خليفة احمد . " المعرفة الالكترونية"، (أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاقتصاد، تخصص علم الاقتصاد و إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009).

2. ثامري صلاح الدين. " اثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة المسيلة"، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير)، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة، 2023-2024.
 3. حافظي زهير. " الأنظمة الآلية و دورها في تنمية الخدمات الأرشيفية"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008).
 4. زعزع فاطمة. " أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2017.
 5. زمورة جمال. دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية- دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة"، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة عامة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2023/2024).
 6. عبان عبد القادر. "تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس"، (أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص إدارة و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015-2016.
 7. فغول جنات، "إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، (أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة الجزائر 03، 2018-2019).
 8. مانع صيرينة، "اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014).
- خامسا: رسائل الماجستير:**
1. أبو جليلة سعيد سمير. "اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، (رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018).
 2. بغداد كمال. "النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، (رسالة ماجستير في كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2011-2012).
 3. بن سعد شائع. القحطاني مبارك. " مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون"، (مذكرة الماجستير لنيل شهادة الماجستير ، تخصص: العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2006).
 4. بن عزة فردوس، " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة"، (رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016).
 5. حمد قبلال فطيح، " دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية"، (مذكره ماجستير لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008).
 6. الدباس احمد إبراهيم محمد. "اثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الحكومية الأردني"، (رسالة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، كانون الأول، 2022).

7. عاشور عبد الكريم . "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر"، (رسالة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010).
 8. عبد المجيد حسين علاء الإمام . "اثر البرامج التدريبية على مستوى أداء العاملين بالتطبيق على شركة توشيا العربي"، (رسالة ماجستير، جامعة بنها، كلية التجارة، 2017).
 9. محمود رزق عرب فاطمة . "الاتمة و دورها في تحسين أداء إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2008).
 10. مرسل رقيق . "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق-دراسة حالة الجزائر 2001-2011"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2011).
- سادسا: المؤتمرات و الملتقيات:**
1. جقاوة أميرة .بهاز جيلالي، "نماذج و تجارب عالمية في تطبيق الإدارة الالكترونية و التحول الرقمي: التجربة الجزائرية، تجارب دولية و عربية رائدة، تجارب أجنبية رائدة"، الملتقى الوطني عن بعد حول " جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية: رهانات و تحديات/تقييم الواقع واستشراف المستقبل"، يومي 08 و 09 نوفمبر 2023.
 2. عبد الرحمان محمد سليمان، زينب عبد الحفيظ، "دور التحول الرقمي للخدمات المالية في تعزيز الشمول لتحقيق التنمية المستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني للتحول الرقمي و أثره على التنمية المستدامة، يومي 23-24 مارس 2021.
 3. عدوي عبد الله محمود . "الجامعة الذكية في ضوء التحولات الرقمية و الذكاء الاصطناعي : دراسة تطبيقية على تدريس اختصاص الاتصال و الإعلام، المؤتمر الدولي، تحت عنوان: "التحول الرقمي و التوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى و آفاق مستقبلية"، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، السياسية و الاقتصادية، ألمانيا/برلين، 2024.
 4. عطية مختار. علي حليلة، "اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للاسمنت المساهمة-دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي خلال فترة 1962-2012"، المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد و الأعمال، كلية الاقتصاد و التجارة جامعة المرقب، ليبيا.
 5. عليان بوزيان، " مبدأ الحياد في المرافق العامة بين النص و التطبيق"، (الملتقى الدولي الأول الموسوم بالمرافق العمومي في الجزائر و رهاناته كأداة لخدمة المواطن -دراسة علمية و قانونية، خميس مليانة).
 6. غرناوط فلة . بوروبي مصطفى . " تصور مقترح لتحويل جامعة الجزائر 03 الى جامعة ذكية في ظل الاقتصاد الرقمي"، المؤتمر الدولي، تحت عنوان: "التحول الرقمي و التوجه نحو تطبيقات الجامعة الذكية رؤى و آفاق مستقبلية"، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية السياسية و الاقتصادية، ألمانيا / برلين، 2024

7. لعطر فتيحة. "عصرنة المرفق العام في الجزائر"، (كتاب أعمال الملتقى الدولي الأول بعنوان "التحولات الجديدة للإدارة المرفق العام في الجزائر" 28-29 نوفمبر 2018، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة يحي فارس بالمدينة-الجزائر).

سابعاً: المداخلات:

1. دحماني ربيع. "الإدارة الالكترونية و أثرها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر"، (مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 27 نوفمبر 2018).
2. ركاب أمينة. "الشراكة كوسيلة قانونية لتفعيل الاستثمار الأجنبي في الجزائر"، (مداخلة أقيمت بمناسبة الملتقى الوطني حول الإطار القانوني للاستثمار الأجنبي في الجزائر، المنعقد بقسم الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18-19 نوفمبر 2015).
3. شعباني مجيد. "منوبة مزوار، الإدارة الالكترونية في الجماعات المحلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة"، (مداخلة في ملتقى الدولي حول آليات تطوير أداء الإدارة المحلية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة البليدة، 20-21 أكتوبر 2014).

ثامناً: المحاضرات:

1. فاضل الهام، "محاضرات في القانون الإداري للسداسي الثاني" (محاضرات أقيمت على طلبه السنة الأولى، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة 8 ماي 194، الجزائر، 2017-2018)، ص. 41.

تاسعاً: المواقع الالكترونية :

1. الشارف بن نالي، "الإدارة الالكترونية للمرفق العام و تحقيق خدمة عمومية فعالة بأقل تكلفة"، موقع شخصي تم تصفحه في يوم 14 ماي 2025، على الساعة 22:19.
<https://repository.univ-msila.dz>
2. بدون اسم، الموقع الالكتروني الشخصي، تم تصفح الموقع يوم 21 سبتمبر 2025، على الساعة: 21:30.
<https://www.univ-alger3.dz>.
3. بدون اسم، "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية: تأثير التكنولوجيا على توظيف و تدريب الموظفين"، موقع الكتروني شخصي، يوم 28/02/2025، على الساعة 01:09.
<https://e-invoice.io..>
4. تقرير البنك الدولي، تم الاطلاع في 20/12/2024، على الساعة 15:56
<https://www.albankaldawli.org/ar/topic/digitaldevelopment/overview>
5. صندوق النقد العربي (2020)، استبيان التحولات الرقمية في الدول العربية
6. تقرير البنك العالمي، تاريخ الاطلاع: 15/12/2024، على الساعة: 18:45
<https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/digital-transformation-time-covid-19-case-mena>.
7. مخبر التقنية المالية، موقع الالكتروني الشخصي، تاريخ الاطلاع 30/12/2024، على الساعة، 12:35
<http://cma.org.sa.com>
8. موقع الكتروني، تم تصفح الموقع الشخصي، يوم 05 أوت 2025 على الساعة 12:42

<https://www.univ-alger3.dz>.

9. موقع الكتروني، تم تصفح الموقع الشخصي، في يوم 03 سبتمبر 2025 على الساعة 15:30،
a-onec.com/2020/10.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Amina Dehimat, Mohammed Baroudi, « Reviewing the literature on the link between Digital Leadership characteristics and Digital Transformation Based on Dynamic Capabilities. », Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol:05, No,03, 2022.
2. ALLOULI et BOUMESKA , "L'Impact de la transformation digital sur l'audit externe : Nouvelle perspectives et pratique émergentes : Revue systématique de littérature ,Alternatives Managériales Economiques, No 4, Octobre, 2023.
3. Armand Dayan, Manual de gestion ,2ème édition, AUF ,Paris,2004.
- Armstrong M, Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan, London,2016.
5. Auby Jean François, les services publics locaux, P.U.F ,Paris, 1987.
6. Auby Jean François, la délégation de service public, guide pratique, Dalloz, Paris,1997,P 44.
<https://www.capgemini.com>.
7. Blocher,E. »Cost management :A Strategic Emphasis". New Work: McGraw Hill.
8. Boxall P and Purcell J,Strategy and Human Resource Management ,Palgrave Macmillan, L Brooks Christopher,et Mark McCormack, Driving Digital Transformation in Higher Education. Educause Library, v:06 ,2020.
<https://library.educause.edu/resources/2020/driving-digital-transformation-in-higher-education>
9. C.H, C.Y.et.KUO, C.H Chung. « Exploring faculty's using behaviors in LMS platform to improve training programs." In E langran et J. Borup. (Eds), Proceedings of Society for Information Technology ET Teacher Education International Conference was.2018.
- 10.Capgemini Consulting. Using digital tools to unlock HR's true potential. 2022. Available at 08/02/2025.
<https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/digitalhpaper-final-0>
- 11.CTA-Guide de l'agripreneuriat digital :la voie du succès pour les jeunes entrepreneurs des pays ACP-CTA-2017 .

12. Capgemini Consulting. »using digital tools to unlock hr's true potential. Available at 28/02/2025, at, 01:21.
13. Z OUAÏMIA Rachid, la délégation de service public(au profit des personnes privées), édition Belkeise, ALGER ,2012, P74.
14. Diann Daniel, digital HR ,tech target, available 02/01/2025, at 03 :17
<https://www.techtarget.com/searchsoftware/definition/psdigital-hr>.
15. J.M.Peretti, Gestion du personnel, Edition Librairie, Paris, 1981.
16. Julie ,B. Human resources Management and Technology. Available at 20:42 in 08/01/2025
<http://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip-us-pearsonhighered/samplechapter/0132270870>
17. Hemero canales Guenaneche, Fernando Garci's rdigles. « Learning Platforms: model and dokeos communication softwr lborory"2008.p.02 .view in 09/08/2025.
<https://www.it.uc3m.es/rueda/1sfc/trabajos/curso>
18. Georgiadis, A, Petelis, C.N. "Human resources and SME practice". Psychological Science in the Public Interst, vol :13, N:02, 2012.
19. Luis Gomez and others, Managing Human resources, 5th edition, Pearson education ,New Jersey, United States of America, 2007.
20. Luke Marson, Rebecca Murray, Murali Mazhvanchery. SAP Success Factors Employee central :the comprehensive guide-rheinwerk publishing. 2015.
21. Mohammed Amine BRAHAMI, Mohamed Arslane Akram BELGHABA, « Transformation Digitale et Usage du Numérique: quel engagement des entreprise algérienne ? », Journal Of Economics And Managemnt, Volume : 06, N : 01, 2022.
22. Mohamed Mustapha Al Hassael-Marketing management :information, communication et strategies editions publibook--, 2011.
23. Yawalkar, Vivek, »A Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management », International Journal of Research and Analytical Reviews ,volume :06, Issue:01.
24. Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, édition Presse polytechniques et universitaires romandes , Suisse, 1999.

**قائمة الأشكال و
الجداول**

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الأشكال
21	شكل رقم (01): يمثل أهداف التحول الرقمي
25	شكل رقم (02): يمثل أبعاد التحول الرقمي
28	شكل رقم (03): يمثل متطلبات التحول الرقمي
31	شكل رقم (04): يمثل التقنيات التي تدعم التحول الرقمي
32	شكل رقم (05): يمثل خطوات التحول الرقمي
38	شكل رقم (06): يمثل مجالات التحول الرقمي
68	شكل رقم (07): يمثل مراحل تطور رقمنة إدارة الموارد البشرية
71	شكل رقم (08): يمثل خطوات تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية
73	شكل رقم (09): يمثل مبادئ رقمنة الموارد البشرية
76	شكل رقم (10): يمثل مراحل تخطيط الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي
78	شكل رقم (11): يمثل خطوات توظيف موارد بشرية
79	شكل رقم (12): يمثل يوضح عملية الاستقطاب الرقمي في جذب الموارد البشرية و تعيينها
82	شكل رقم (13): يمثل طريقة اختيار موارد البشرية
83	شكل رقم (14): يمثل خطوات ومراحل تطبيق وتنفيذ برامج تدريبية للمورد البشري
85	شكل رقم (15): يمثل تحليل خطوات البرنامج التدريبي و مخرجاته في أداء المؤسسة
88	شكل رقم (16): يمثل جوانب القوة و الضعف لوظيفة تقييم الأداء
93	شكل رقم (17): يمثل دور الرقمنة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية
94	شكل رقم (18): يمثل عناصر المكونة للأداء الفعال للمورد البشري
97	شكل رقم (19): يمثل مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية
101	شكل رقم (20): يمثل المداخل النظرية لقياس الفعالية
117	شكل رقم (21): يمثل أنواع المرافق العامة
119	شكل رقم (22): يمثل أركان المرفق العام
123	شكل رقم (23): يمثل المبادئ المسيرة للمرفق العام
130	شكل رقم (24): يمثل طرق تسيير المرفق العام
136	شكل رقم (25): يمثل متطلبات لرقمنة المرفق العام
141	شكل رقم (26): يمثل استراتيجيات رقمنة المرفق العام
144	شكل رقم (27): يمثل آليات تنظيم الرقمنة في المرافق العامة
158	شكل رقم (28): يمثل مبادئ الرقمنة التي تساهم في مكافحة الفساد الإداري
173	شكل رقم (29): يمثل متطلبات التحول الرقمي في الجامعات
175	شكل رقم (30): يمثل مقومات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية
176	شكل رقم (31): يمثل مقومات أخرى لتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية
185	شكل رقم (32): يمثل آليات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية
186	شكل رقم (33): يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة الجزائر3

187	شكل رقم (34): يمثل الهيكل التنظيمي للكلية التابعة لجامعة الجزائر 3
188	شكل رقم (35) يمثل الهيكل التنظيمي للمعهد التابع لجامعة الجزائر 3
189	شكل رقم (36): يمثل الهيكل التنظيمي للنيابة الفرعية لمديرية الموظفين وأعاون المصالح و التقنيين

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجداول
35	جدول رقم (01): يمثل نماذج التحول الرقمي
41	جدول رقم (02): يمثل تقييم التحول الرقمي
47	جدول رقم (03): يمثل خطط والاستراتيجيات الرقمية في الدول العربية
49	جدول رقم (04): يمثل مؤشرات قياس مدى تقدم التحولات الرقمية في الدول العربية
49	جدول رقم (05): يمثل مؤشرات قياس جودة البنية التحتية المستخدمة في الدول العربية
50	جدول رقم (06): يمثل أهم الركائز الأساسية لتجربة كينيا
65	جدول رقم (07): يمثل الاختلافات بين المورد البشري التقليدي عن المورد البشري الرقمي
98	جدول رقم (08): يمثل المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء
127	جدول رقم (09): يمثل الفرق بين عقد الإيجار وعقد الامتياز
134	جدول رقم (10): يمثل دوافع رقمنة المرفق العام
185	جدول رقم (11): يمثل أهم المواقع الالكترونية لجامعة الجزائر 3
196	جدول رقم (12): يمثل عدد المواضيع المشعرة في البوابة الوطنية للإشعار بالأنطروحات من سنة 2015 الى غاية سنة 2025
202	جدول رقم (13) يمثل أبعاد الاستبيان
203	جدول رقم (14): يمثل أوزان عبارات الاستبيان
205	جدول رقم (15) يمثل نتائج اختبار معامل الثبات (الفا كرونباخ)
206	جدول رقم 16: يمثل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
211	جدول رقم 17: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
211	جدول رقم 18: يمثل توزيع العينة حسب العمر
211	جدول رقم (19): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
212	جدول رقم (20): يمثل توزيع العينة حسب المستوى الأكاديمي
212	جدول رقم (21): يمثل توزيع العينة حسب المستوى الإداري
213	جدول رقم (22): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
214	جدول رقم (23): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة الانتماء
214	جدول رقم (24): يمثل تحليل العبارات المتعلقة بالمحور الثاني
218	جدول رقم (25) يمثل تحليل العبارات المتعلقة بالمحور الثالث
222	جدول رقم (26): يمثل تحليل العبارات المتعلقة بالمحور الرابع
226	جدول رقم (27): يمثل اختبار صحة الفرضية الرئيسية
227	جدول رقم (28): يمثل اختبار صحة الفرضية الجزئية الأولى

227	جدول رقم (29): يمثل اختبار صحة الفرضية البديلة للفرضية الجزئية الأولى
228	جدول رقم (30): يمثل اختبار صحة الفرضية البديلة للفرضية الجزئية الأولى
229	جدول رقم (31) يمثل اختبار صحة الفرضية الجزئية الثانية
230	جدول رقم (32) يمثل اختبار صحة الفرضيات البديلة للفرضية الجزئية الثانية
231	جدول رقم (33): يمثل اختبار صحة الفرضية الثالثة

الفهرس

1	الشكر و التقدير
2	الإهداء
3	الملخص
4	مقدمة
2	
5	الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية للتحويل الرقمي.
14	
1	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي
7	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي
8	الفرع الأول: تعريف التحويل الرقمي
9	الفرع الثاني: تطور مفهوم التحويل الرقمي
10	الفرع الثالث: أهمية التحويل الرقمي
11	المطلب الثاني: دوافع و أهداف التحويل الرقمي وإيجابياته.
12	الفرع الأول: دوافع التحويل الرقمي
13	الفرع الثاني: أهداف التحويل الرقمي
14	الفرع الثالث: إيجابيات التحويل الرقمي
15	المطلب الثالث: أنواع و أبعاد التحويل الرقمي و استراتيجياته
16	الفرع الأول: أنواع التحويل الرقمي
17	الفرع الثاني: أبعاد التحويل الرقمي
18	الفرع الثالث: استراتيجيات التحويل الرقمي
19	المبحث الثاني: متطلبات، نماذج وخطوات التحويل الرقمي و تحدياته
20	المطلب الأول: متطلبات وتقنيات التحويل الرقمي
21	الفرع الأول: متطلبات التحويل الرقمي
22	الفرع الثاني: تقنيات التحويل الرقمي
23	المطلب الثاني: خطوات ونماذج التحويل الرقمي ومجالاته
24	الفرع الأول: خطوات التحويل الرقمي
25	الفرع الثاني: نماذج التحويل الرقمي
26	الفرع الثالث: مجالات التحويل الرقمي
27	المطلب الثالث: نقد وتقييم التحويل الرقمي: تحديات و سلبيات
28	الفرع الأول: تحديات تطبيق التحويل الرقمي
29	الفرع الثاني: سلبيات التحويل الرقمي
30	الفرع الثالث: الحلول المقترحة لمواجهة تحديات التحويل الرقمي
31	المبحث الثالث: الدول الناجحة في تطبيق التحويل الرقمي
32	المطلب الأول: الدول العربية الناجحة في تطبيق التحويل الرقمي
33	الفرع الأول: عرض أهم التجارب العربية
34	الفرع الثاني: مؤشرات قياس مدى تقدم التحولات الرقمية في الدول العربية
35	الفرع الثالث: مؤشرات قياس البنية التحتية المستخدمة في الدول العربية
36	المطلب الثاني: الدول الأجنبية الناجحة في تطبيق التحويل الرقمي
37	الفرع الأول: تجربة كينيا
38	الفرع الثاني: التجربة الهندية
39	خلاصة الفصل الأول

40	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي بين الواقع و التحديات	55
41	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية و الرقمية	58
42	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية	58
43	الفرع الأول: مفهوم المورد البشري	58
44	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية	59
45	الفرع الثالث: إدارة الموارد البشرية الرقمية	61
46	المطلب الثاني: خطوات تطبيق رقمنة إدارة الموارد البشرية	67
47	المطلب الثالث: مبادئ رقمنة الموارد البشرية	69
48	المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي	71
49	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي	72
50	المطلب الثاني: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي	85
51	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية ضمن متطلبات الرقمنة	88
52	المبحث الثالث: دور الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية	90
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء وفعالية أداء المورد البشري	91
54	الفرع الأول: مفهوم الأداء	91
55	الفرع الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية	91
56	الفرع الثالث: مفهوم فعالية الأداء	100
57	المطلب الثاني: اثر رقمنة الموارد البشرية على عملية تقييم فعالية الأداء	101
58	المطلب الثالث: اثر رقمنة الموارد البشرية على الأداء العام للمديرين	103
59	المطلب الرابع: اثر رقمنة الموارد البشرية على الأداء العام للمنظمات	104
60	المبحث الرابع: تقييم رقمنة إدارة الموارد البشرية الرقمية مع تبيان تحدياتها	105
61	المطلب الأول: ايجابيات رقمنة إدارة الموارد البشرية	106
62	المطلب الثاني: سلبيات رقمنة إدارة الموارد البشرية	106
63	المطلب الثالث: تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية	107
64	المطلب الرابع: استراتيجيات لمواجهة تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية	108
65	خلاصة الفصل الثاني	108
66	الفصل الثالث: الرقمنة كآلية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر: الواقع و التحديات	11
67	المبحث الأول: مفهوم المرفق العام	112
68	المطلب الأول: ماهية المرفق العام	112
69	الفرع الأول: مفهوم المرفق العام	112
70	الفرع الثاني: أنواع المرفق العام	113
71	الفرع الثالث: أركان المرفق العام	117
72	المطلب الثاني: النظام القانوني للمرفق العام و مبادئ تسييره	119
73	الفرع الأول: النظام القانوني للمرفق العام	119
74	الفرع الثاني: المبادئ المسيرة للمرفق العام والضابطة له	122
75	المطلب الثالث: طرق تسيير المرافق العامة	124
76	الفرع الأول: الأساليب العامة الكلاسيكية لإدارة المرافق العام	124
77	الفرع الثاني: الأساليب الخاصة لتسيير المرفق العام	126

78	المبحث الثاني: المرفق العام في ظل الرقمنة	130
79	المطلب الأول: مفهوم رقمنة المرفق العام	131
80	الفرع الأول: تعريف رقمنة المرفق العام	131
81	الفرع الثاني: أهمية رقمنة المرفق العام	132
82	الفرع الثالث: أهداف رقمنة المرفق العام	132
83	المطلب الثاني: دوافع ومتطلبات رقمنة المرفق العام	133
84	الفرع الأول: دوافع رقمنة المرفق العام	133
85	الفرع الثاني: متطلبات رقمنة المرفق العام	135
86	المطلب الثالث: تأثير الرقمنة على مبادئ المرفق العام	137
87	الفرع الأول: اثر الرقمنة على مبدأ سير المرفق العام بانتظام وباضطراد	137
88	الفرع الثاني: اثر الرقمنة على مبدأ المساواة أمام المرفق العام	138
89	الفرع الثالث: اثر الرقمنة على مبدأ قابلية المرفق العام للتعديل و التطوير و التحديث	139
90	المطلب الرابع: استراتيجيات و آليات تنظيم الرقمنة في المرفق العام	139
91	الفرع الأول: استراتيجيات رقمنة المرفق العام	140
92	الفرع الثاني: آليات تنظيم الرقمنة في المرفق العام	142
93	المبحث الثالث: تأثير الرقمنة على جودة خدمات المرفق العام تحت الأطر التشريعية و التنظيمية في الجزائر	144
94	المطلب الأول: الأطر القانونية التشريعية و التنظيمية لرقمنة المرفق العام في الجزائر	145
95	الفرع الأول: الأطر القانونية التشريعية	145
96	الفرع الثاني: الأطر القانونية التنظيمية	146
97	المطلب الثاني: مظاهر عصrone المرفق العام و تأثيراتها على جودة خدماته في الجزائر	148
98	الفرع الأول: تطوير المرصد للمرفق العام	148
99	الفرع الثاني: مخرجات عصrone المرفق العام وتجويد خدماته في الجزائر	149
100	المطلب الثالث: اثر رقمنة المرفق العام في مكافحة الفساد الإداري	155
101	الفرع الأول: دور رقمنة المرفق العام لمكافحة الفساد الإداري بتجسيد مبدأ الشفافية	155
102	الفرع الثاني: دور رقمنة المرفق العام لمكافحة الفساد الإداري بتجسيد مبدأ المحاسبة	155
103	الفرع الثالث: دور رقمنة المرفق العام في مكافحة الفساد الإداري بتجسيد مبدأ المساواة	156
104	الفرع الرابع: دور رقمنة المرفق العام في مكافحة الفساد الإداري بتجسيد مبدأ الحياد	158
105	المبحث الرابع: تقييم فعالية رقمنة المرفق العام في الجزائر: التحديات و الحلول	158
106	المطلب الأول: ايجابيات رقمنة المرفق العام في الجزائر	159
107	المطلب الثاني: تحديات رقمنة المرفق العام	162
108	المطلب الثالث: الحلول المقترحة للحد من التحديات و تفعيل رقمنة المرفق العام	164
109	خلاصة الفصل الثالث	166

110	الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في جامعة الجزائر 3	169
111	المبحث الأول: دراسة تمهيدية حول ماهية التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	170
112	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	170
113	الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	170
114	الفرع الثاني: مبادئ تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	171
115	الفرع الثالث: أهداف تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	171
116	المطلب الثاني: متطلبات ومقومات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	172
117	الفرع الأول: متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	172
118	الفرع الثاني: مقومات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	174
119	المطلب الثالث: خطوات واليات دمج التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية واستراتيجياته	177
120	الفرع الأول: خطوات دمج التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	177
121	الفرع الثاني: آليات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	178
122	الفرع الثالث: استراتيجيات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية	180
123	المبحث الثاني: توجه جامعة الجزائر 03 الى جامعة الجيل الرابع	181
124	المطلب الأول: تقديم وصف عام لجامعة الجزائر 3	182
125	الفرع الأول: تقديم جامعة الجزائر 3	182
126	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة الجزائر 3	185
127	المطلب الثاني: مشروع تحول جامعة الجزائر 3 الى الجيل الرابع	190
128	الفرع الأول: مفهوم مشروع تحول جامعة الجزائر 3 الى جيل الرابع	190
129	الفرع الثاني: أهمية وهدف تطبيق مشروع تحول جامعة الجزائر 3 الى الجيل الرابع	190
130	المطلب الثالث: الحكومة الالكترونية لتحول جامعة الجزائر 3 الى الجيل الرابع	191
131	المطلب الرابع: واقع التحول الرقمي في جامعة الجزائر 3	191
132	الفرع الأول: مجهودات جامعة الجزائر 3 في تطبيق التحول الرقمي	191
133	الفرع الثاني: المنصات الرقمية في جامعة الجزائر 3	193
143	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية المتبعة للدراسة الميدانية	198
135	المطلب الأول: اتجاهات الدراسة	198
136	الفرع الأول: الاتجاهات الموضوعية	198

137	الفرع الثاني: الاتجاهات البشرية	199
138	الفرع الثالث: الاتجاهات المكانية	199
139	الفرع الرابع: الاتجاهات الزمانية	199
140	المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة	199
141	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات	200
142	المطلب الرابع: العينة وطريقة اختيارها	204
143	المبحث الرابع: تحليل وتفسير البيانات والنتائج	204
144	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المتبعة في البحث	205
145	المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة	205
146	الفرع الأول: ثبات الاستبيان	205
147	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة	206
148	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	210
149	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة	210
150	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات الأفراد لمجتمع الدراسة	214
151	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	225
152	الفرع الأول: المفاهيم المستخدمة في اختبار الفرضيات	225
153	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية	225
154	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الأولى	226
155	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الجزئية الثانية	229
156	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة	230
157	المطلب الخامس: مناقشة النتائج	231
158	خلاصة الفصل الرابع	233
159	الخاتمة	234
160	الملاحق	240
161	قائمة المراجع	290

الملاحق

الملاحق

الاستبيان.

السنة: سنة خامسة دكتوراه.

التخصص: تنظيم سياسي وإداري.

مؤسسة الانتماء: جامعة الجزائر 3/- كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

الموضوع: استبيان لاستكمال متطلبات الدراسة الميدانية للأطروحة

الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

ضع علامة x في المكان الذي يعكس مستوى اختيارك الصحيح:

• الجنس:

☐

ذكر

☐

أنثى

• العمر:

☐

من 25 إلى 30 سنة.

☐

من 40 إلى 45 سنة.

☐

من 55 سنة فأكثر.

من 30 إلى 40 سنة.

من 45 إلى 55 سنة.

☐

☐

• المؤهل العلمي:

ثانوي

التستوى الوظيفي:

1/ المستويات الأكاديمية:

أستاذ مساعد قسم (ب)

أستاذ مساعد قسم (أ)

أستاذ محاضر (أ)

أستاذ محاضر (ب)

أستاذ تعليم عالي

2/ المستويات الإدارية:

رئيس الجامعة

عميد الكلية

نائب العميد

رئيس قسم

مدير مركز

رئيس مصلحة

موظف إداري

موظف تقني

• الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

11

من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 إلى 30 سنة ☐ من 30 سنة فأكثر ☐

• مؤسسة الانتماء:

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

كلية العلوم والاتصال

معهد التربية البدنية

المحور الثاني: تأثير المورد البشري بظهور التحول الرقمي مما أدى إلى عملية تغيير في قدراتهم ومهاراتهم المهنية والإبداعية وتحسين أدائهم.

ضع علامة x في المكان الذي يعكس مستوى اختيارك الصحيح:

الأبعاد	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
بعد المهارات و الكفاءات	هل تمتلك المعارف العلمية الكافية التي تتحكم في تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟					
	هل لديك صعوبات ومعوقات في فهم واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة؟					
	هل لديك الوعي الكافي بضرورة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية؟					
	هل لديك الثقة الكاملة بأن تطبيق التحول الرقمي في الجامعات سيؤدي بالفعل إلى خلق جامعات رقمية ذكية؟					
	تسعى الجامعات الرقمية إلى رفع نسبة القدرة التنافسية بين الأساتذة فيما بينهم والموظفون فيما بينهم وذلك من خلال الاستخدام الأفضل لوسائل الحديثة الرقمية.					
	تقوم تكنولوجيا الحديثة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية في استخدام التقنيات الرقمية.					
	هل تعتقد أن المهارات والقدرات التي كان المورد البشري يمتلكها من قبل كافية لاستعانة بها في العصر الرقمي؟					
	هل تعتقد أن استخدام تكنولوجيا الحديثة يؤدي بالفعل إلى تحقيق زيادة في الكفاءة والمهارة للمورد البشري؟					
	تسعى الرقمنة وتكنولوجيا الحديثة إلى تطوير وتنمية المهارات الفردية.					
	هل تعتقد أن التحول الرقمي يساهم تطوير مهارات وقدرات المورد البشري مستقبلاً؟					
بعد الابتكار	يسعى التحول الرقمي إلى بناء إنسان جديد مختلف عن الإنسان التقليدي في أسلوب تعلمه وتعامله مع الموارد البشرية الأخرى.					
	يعمل التحول الرقمي على تبني القدرة على التعلم الذاتي وحب البحث عن المعلومة والابتكار والإبداع.					

و	استخدام الأساتذة الجامعيون المنصبات الرقمية في عملية تقديم دروس متنوعة للطلاب.			
	قدرة الأساتذة على ابتكار نماذج جديدة في عملية تصميم محتوى تعليمي رقمي.			
الإبداع	تساهم الرقمنة في عملية تكوين اطر بشرية متميزة و مبدعة.			
	يفرض التحول الرقمي على الأساتذة والموظفون الإداريون تعلم تقنيات جديدة و حديثة لاستخدامها في التعليم أولا و تقديم خدمات إدارية عامة ثانيا.			
بعد	يقدم التحول الرقمي تسهيلات لعمل الأساتذة في عملية تفهيم الطلاب، كما انه يقوم أيضا بتسهيل عمل الموظفون الإداريون في إبداع نقاط الطلاب في أرضية مخصصة للطلاب و قدرتهم على الاطلاع على نتائجهم في طرف وجيز.			
	يساهم التحول الرقمي على إثراء خبرة الموظفون و الأساتذة وذلك باعتمادهم على برامج رقمية و افتراضية في تقديم المعلومات، مما يزيد في إنتاجيتهم و تحفيزهم على العمل و تقديم الأفضل.			
الأداء	هل للتحول الرقمي تأثير ايجابي على أداء المورد البشري في الجامعة؟			
	هل تعتقد ان التقنيات الرقمية الحديثة التي تعتمد عليها الجامعة حاليا كافية في تحقيق أداء عالي الكفاءة للمورد البشري.			
	هل تعتقد ان الاستعانة بالأساليب الحديثة الرقمية تساهم بنسبة كبيرة في تطوير أسلوب تنمية و تطوير أداء المورد البشري؟			
	يساهم التحول الرقمي في تسهيل عملية التفاعل و تبادل الخبرات بين الموارد البشرية لتحقيق و رفع مستوى الأداء.			

المحور الثالث: الاعتماد بوسائل و تقنيات التحول الرقمي بشكل واسع يؤدي بالنتيجة الى تحسين و رفع مستوى أداء خدمات الجامعية لجامعة الجزائر 03.

ضع علامة x في المكان الذي يعكس مستوى اختيارك الصحيح:

الأبعاد	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
بعد	ازدياد الرغبة في تعلم وسائل تكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها.					
	لديك الرغبة في إجراء تدريبات متنوعة و مختلفة في كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة التي تعمل فيها؟					
التكنولوجيا الحديثة و	ازدياد الرغبة في ترك كل الأساليب القديمة التقليدية و استبدالها بالأساليب الحديثة الرقمية في الجامعة.					
	القدرة على العمل في الجامعة دون التقيد بالزمان و المكان أي بدون شرط وظيفي و ذلك بالاستعانة بالوسائل و أدوات حديثة رقمية.					
الأساليب الرقمية.	هل لديك الرغبة الكاملة في تغيير خبرتك المهنية القديمة					

13	الاقتدار من استراتيجيات شاملة لإدارة عملية التحول الرقمي نحو الجامعات الرقمية.				
14	قلة كوادر بشرية إدارية و تدريسية مؤهلة و مديرة على استخدام تكنولوجيا العصر الرقمي في الإدارة و التدريس و البحث العلمي.				
15	قلة الموارد المالية لتجهيز الجامعة من كل مستلزمات و أدوات الرقمنة لتحقيق تحول رقمي جذري على كل المستويات و الجهات الإدارية للجامعة.				