



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المعهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
المركز الجامعي علي كافي تندوف



الرقمنة و دورها في الرفع من أداء المورد البشري دراسة الحالة: مديرية بريد الجزائر - ولاية تندوف -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير المورد البشرية

من إعداد:

➤ عثمان أصالة.

➤ شياوي سهيلة.

تحت إشراف و تأطير:

أ.د. بودالي محمد

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. بلحمدي سيد علي	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
أ.د. بودالي محمد	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا و مقرا
د.بن زاير عبد الوهاب	استاذ التعليم العالي	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

شكر و تقدير

الحمد لله على فضله وامتنانه والشكر له على ان جعلنا من طلبة العلم نغرف من جود نعمائه
و الصلاة والسلام على خير الخلق سيدنا محمد عليه افضل الصلاة وازكى التسليم .

عند هذا المقام لا يسعنا الا ان نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الاساتذة الكرام الذين استفدنا
منهم الكثير خلال المسار الجامعي ,على راسهم الاستاذ المشرف الدكتور بودالي محمد على قبوله
الاشراف على هذه المذكرة وعلى متابعتة ونصائحه وتوجيهاته كما لا يفوتونا ان نتقدم بالشكر الجزيل
لإطارات و موظفي مديرية بريد الجزائر - تندوف - على تقديمهم لنا يد المساعدة لانجاز هذه المذكرة
و لمن ساعدنا من قريب او بعيد.

إهداء

الى سندي وقوتي وثمره جهدي اهدي عملي الى

من علمني حب العمل و الصبر و المثابرة والذي حفظه الله وبارك في عمره(الحاج عثمان دريس) .

من الجنة تحت اقدامها والذي حفظها الله وبارك في عمرها(الحاجة صباح خديجة).

الى من كانوا دعمي و قوتي اخوتي و اخواتي (_لمياء_اكرم_انس_عالي)

الى كل من علمني حرفا و اخص بالذكر (استاذة صباح مباركة رحمة الله عليها _الاستاذة مريم رحمة الله عليها).

الى اصدقائي الذين شاركوني هذه المشاعر و اخص بالذكر ذات الروح المرحه طويل حفصة، الى زملائي و اخص بالذكر الصديقة المشاركة في هذا العمل شيخاوي سهيلة.

الطالبة عثمان اصالة

إهداء

اهدي ثمرة جهدي الى التي حملتني تسعا وهنا على وهن التي اثنت شبابه من اجلي ومن اجل اخوتي
امي الحبية (زكراوي حادة) حفظها الله . الى الشمعة التي احترقت لتتبرع دري ومنحتني نور الايمان
سندي ابي الغالي (شيخاوي عمر) حفظه الله .

الى اخوتي واخواتي الداعمين لي (فاطمة الزهراء _ محمد الصادق _ امينة _ معاذ) .

الى كل من تتلمذت و تعلمت على ايديهم .

الى كل الاحباب والاصدقاء و اخص بالذكر الصديقة المشاركة في هذا العمل عثمان اصالة .

الى كل من دعا لي بظهر الغيب اهدي هذا العمل المتواضع .

الطالبة شيخاوي سهيلة

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

اهداء

فهرس المحتويات

قائمة الاشكال و الجداول

ملخص

أ..... مقدمة عامة

أ..... الفصل الأول: أالاطار المفاهيمي للرقمنة و ادارة الموارد البشرية

5..... تمهيد

6..... المبحث الاول : الاطار المفاهيمي لادارة الموارد البشرية

6..... المطلب الاول: تعريف و التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية

7..... المطلب الثاني: اهمية ادارة الموارد البشرية

9..... المطلب الثالث : اهداف ادارة الموارد البشرية

9..... المطلب الرابع : وظائف ادارة الموارد البشرية

11..... المبحث الثاني : أسس الاداء المورد البشري

11..... المطلب الاول: عناصر اداء المورد البشري

12..... المطلب الثاني : محددات اداء المورد البشري

13..... المطلب الثالث: سبل الارتقاء باداء المورد البشري

15..... المبحث الثالث : الاطار المفاهيمي للرقمنة

15..... المطلب الاول: مفهوم الرقمنة

16..... المطلب الثاني: اهداف واهمية وانواع و دوافع استخدام الرقمنة في ادارة الموارد البشرية

16.....	الفرع الأول: أهداف الرقمنة.....
17.....	الفرع الثاني: أهمية الرقمنة
18.....	الفرع الثالث: أنواع الرقمنة
19.....	الفرع الرابع : دوافع استخدام وتطبيق الرقمنة في ادارة الموارد البشرية
23.....	المطلب الثالث : خطوات و استراتيجيات الرقمنة للمورد البشري
25.....	المطلب الرابع : انعكاسات استخدام الرقمنة
27.....	المطلب الخامس : الاثار الايجابية والسلبية للرقمنة على اداء المورد البشري
27.....	الفرع الأول: الأثار الايجابية للرقمنة على أداء الموارد البشري.....
27.....	الفرع الثاني: الأثار السلبية للرقمنة على أداء الموارد البشري.....
28.....	المبحث الرابع: الاطار المفاهيمي للادارة الالكترونية
28.....	المطلب الاول : لمحة تاريخية عن الادارة الالكترونية ومفهومها
28.....	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الادارة الالكترونية
32.....	الفرع الثاني: مفهوم الادارة الالكترونية
32.....	المطلب الثاني : عناصر الادارة الالكترونية
35.....	المطلب الثالث : أهمية واهداف الادارة الالكترونية.....
35.....	الفرع الأول: أهمية الادارة الالكترونية
36.....	الفرع الأول: أهداف الادارة الالكترونية.....
37.....	المطلب الرابع : مراحل تحول الادارة الالكترونية
38.....	المطلب الخامس : ايجابيات وسلبيات الادارة الالكترونية.....
38.....	الفرع الأول: ايجابيات الادارة الالكترونية
39.....	الفرع الثاني: سلبيات الادارة الالكترونية.....

41	خاتمة الفصل.....
.....	الفصل الثاني:دراسة حالة (مديرية بريد الجزائر - تندوف -)
41	تمهيد.....
42	المبحث الأول: تقديم مديرية بريد الجزائر -تندوف-
42	المطلب الاول: تعريف مديرية بريد الجزائر -تندوف-
43	المطلب الثاني : مهام وخدمات مديرية بريد الجزائر -تندوف-.....
44	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية الجزائر-تندوف-
47	المبحث الثاني:الرقمنة ودورها في الرفع من اداء المورد البشري.....
47	المطلب الاول : طريقة الدراسة.....
47	المطلب الثاني : عينة الدراسة
47	المطلب الثالث : تحليل و دراسة نتائج الاستبيان.....
55	خاتمة الفصل.....
56	الخاتمة العامة
50	قائمة المراجع
50	الملاحق

قائمة الاشكال و الجداول

1. قائمة الاشكال

الرقم	عنوانه	الصفحة
1	يوضح مراحل تطور الإدارة	31
2	يمثل عناصر الإدارة الالكترونية	33
3	يمثل برامج الحاسوب	33

2. قائمة الجداول

رقم	عنوانه	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس و السن و الاقدمية و المستوى الوظيفي	49
2	يمثل إحصاء مدى استخدام الرقمنة في المؤسسة	50
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعايير اداء الموارد البشرية في ظل الرقمنة	51
4	معامل ارتباط بيرسون يوجد اتصال داخلي فعال في المؤسسة	52
5	معامل ارتباط بيرسون تتاثر فعالية الاتصال الداخلي بالهيكل التنظيمي	53
6	معامل ارتباط بيرسون	54

للرقمنة تحول شامل في المرتكزات التي تقوم عليها الادارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية، المعلوماتية، المالية، التشريعية، البيئية، البشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وإخراجها، و ان أداء المورد البشري هو اساس المؤسسة كما انه يتأثر بالرقمنة، من خلال ذلك توصلنا الى ان الرقمنة بأبعادها التقنية والبشرية لها تأثير فعال على اداء الموظفين وان توفر الامكانيات المادية والتقنية من حواسيب وانظمة تسيير تساهم في زيادة فعالية اداء المورد البشري كما اننا وجدنا بان مديرية بريد الجزائر _ تندوف _ تقوم ببعض السياسات التي تدخل في اطار تطبيق الرقمنة والتي تعمل على زيادة مردودية الموظفين وزيادة فعالية المؤسسة ، إلا انها تعاني من بعض النقائص لذا تم محاولة عرض بعض التوصيات التي تساعد و تساهم في تفعيل دور الرقمنة و الادارة الالكترونية.

كلمات مفتاحية: الرقمنة، أداء، الموارد البشرية ، الادارة الالكترونية.

La numérisation est une transformation complète des piliers sur lesquels repose la gestion traditionnelle, et ce n'est pas une recette toute faite ou une expertise importée qui ne peut être transférée et appliquée, mais plutôt un processus complexe et un système intégré d'information technique, , financiers, législatifs, environnementaux, humains et autres, et donc de nombreuses exigences doivent être remplies et intégrées pour l'appliquer et l'orienter, et que la performance de la ressource humaine est la base de l'institution et est également affectée par la numérisation, à travers cela, nous avons conclu que la numérisation dans ses dimensions techniques et humaines a un impact effectif sur la performance des employés et que la disponibilité des capacités matérielles et techniques des ordinateurs et des systèmes de gestion contribue également à accroître l'efficacité de la performance de la ressource humaine Nous a constaté que la Direction des postes algérienne_ tindouf _met en œuvre certaines politiques qui s'inscrivent dans le cadre de la numérisation et qui travaillent à augmenter la productivité des employés et à accroître l'efficacité de l'institution, mais elle souffre de certaines lacunes, de sorte que certaines recommandations ont été tentées pour aider et contribuer à activer le rôle de la numérisation et de la gestion électronique.

Mots clés : digitalisation, performance, ressources humaines, gestion électronique.



مقدمة عامة



مقدمة عامة

عرف العالم بداية القرن الواحد والعشرون مجموعة من التطورات التكنولوجية التي كان لها دور حيوي في العديد من المجالات ، حيث تكافح العديد من البلدان حالياً لمواكبة التقدم العالمي في التعامل مع التحديات التي يطرحها العديد من الوقائع والأزمات المتغيرة ، كما نعلم جميعاً أدركها القطاع العام لدرجة الإلحاح والسعي الدؤوب لعمليات التحسين المستمر في مجال تقديم الخدمة للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات وخاصة تكنولوجيا المعلومات ، حيث امتدت من الافراد الى المؤسسات حتى شملت الحكومات هذا كله نتيجة للتطور الهائل في مجال الرقمنة فاصبحت هذه الاخيرة تمثل احدى اهم الحلول الاجرائية للعديد من المشاكل للادارة العمومية لما أحدثته من تغيير في اسلوب العمل الاداري ، كما اثر على مستوى الاداء الوظيفي بصورة مباشرة كالسرعة والدقة والجودة في العمل ومنه تقليل الجهد والوقت والتكلفة وتقديم الخدمات بشكل اسرع وجودة عالية بما يتوافق مع حاجات متلقي الخدمة.

أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة إلى تغييرات جذرية في الحياة العامة على المستوى الفردي ورغبتهم في الحصول على خدمات أعلى، على المستوى المؤسسي أصبح دمج تقنية المعلومات في جميع الأعمال الحكومية هدفاً يعتمد على توفير هذه الخدمات .

ولعل من ابرز واهم المؤسسات التي تسارعت الى عصنة خدماتها العامة هي مديرية بريد الجزائر اذ تسعى هذه الاخيرة الى تبني الادارة الالكترونية لرقمنة خدماتها على نطاق واسع بهدف حل العديد من المشاكل و دعم التواصل بين الادارة وفروعها من جهة وبينها وبين المواطنين من جهة اخرى.

الإشكالية:

ان موضوع الرقمنة وتطبيقاتها اصبح ضمن اهتمام مختلف المؤسسات ومن اهم الجوانب المتأثرة بتطبيق الرقمنة هو الاداء الوظيفي لمستخدميها فيعد من اهم المقاييس المحددة لنجاح الرقمنة وتعتبر مديرية بريد الجزائر من المؤسسات التي تعمل جاهدة على مواكبة التطور الحاصل في هذا المجال من خلال تحويل الاجراءات الاعتيادية (الورقية) الى اجراءات الكترونية .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية :

ماهي الرقمنة وماهو أثرها على اداء المورد البشري على مستوى مديرية بريد الجزائر - تندوف - ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل تطبق مديرية بريد الجزائر -تندوف- اساليب الرقمنة في عمليات التسيير؟
- الى اي مدى تؤثر الرقمنة على اداء المورد البشري بمديرية بريد الجزائر -تندوف-؟

الفرضيات:

يمكن الاجابة على الاشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية على النحو الاتي :



الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقمنة و اداء المورد البشري بمديرية بريد الجزائر - تندوف - عند مستوى المعنوية (0.05).

الفرضيات الفرعية :

- تطبق مديرية بريد الجزائر تندوف اساليب الرقمنة في عمليات التسيير .
- تؤثر الرقمنة بشكل كبير على اداء المورد البشري في مديرية بريد الجزائر -تندوف - .

الدراسات السابقة :

- صباح الشارف ومروة كشرود (دور الرقمنة في عصنة الادارة الجزائرية - قطاع العدالة) مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون اداري جامعة العربي التبسي - تبسة- كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2019-2020 تمحورت الاشكالية حول الى اي مدى ساهمت الرقمنة في عصنة الادارة الجزائرية ؟ وتوصلت هذه الدراسة للاجابة على هذه الاشكالية : (الادارة الرقمية هي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالادارات والمؤسسات العمومية والتحول الى الروابط الافتراضية مما يحسن من سرعة استجابة ويزيد من مستوى الفعالية لذا الادارات العمومية اثناء تادية الخدمات العمومية ، في ما يخص هذه الدراسة فقد لاحظنا ان هناك بعض اوجه الاختلاف من حيث ان هذه الدراسة تخص علاقة الافراد بادارتهم ومدي مساهمت الرقمنة في ادارة هذه العلاقة اما في بحثنا فتناولنا الجانبين جانب العلاقة ومامدي انعكاس الرقمنة في تسهيل ادارة الافراد لمهامهم .

- اسماء زقلوي واسماء بن عمر(اهمية الرقمنة الالكترونية في تحسين اداء الخدمات المقدمة للمتعاملين

بالمركز الوطني للسجل التجاري) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص مالية المؤسسة جامعة احمد دراية - ادار-الجزائر , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية سنة 2020-2021 تمحورت هذه الاشكالية حول اهمية الرقمنة الالكترونية في تحسين اداء الخدمات المقدمة للمتعاملين بالفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري لولاية ادار وتوصلت هذه الدراسة للنتائج الاتية :

- السرعة في انجاز الاعمال وتوفير الوقت والجهد ؛
- ضمان جودة اداء خدماتي افضل؛
- ساهمت الادارة الالكترونية في العديد من الدول الى تطوير عملها الاداري وتقديم افضل خدماتها.

اما في هذا الدراسة فقد كان هناك اوجه تشابه ما بين دراستنا وهوذ الدراسة بحيث انهما يصبان في قالب واحد الا وهو مدي مساعدة الرقمنة في ادارة افراد لمهامهم اما بالنسبة لالوجه الاختلاف فهذه الدذكرة اهتمت في قدرة الرقمنة في تحسين خدمات الافراد اما بالنسبة لدراستنا فاهتمت بمدى قدرة الرقمنة في رفع من اداء هذا المورد (البشري) .

- بلقاسم بعداش (دور الرقمنة في تحسين الاداء الاداري) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية تخصص ادارة محلية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية الحقوق والعلوم السياسية 2020-

2021 تمحورت الاشكالية حول كيف ساهمت الرقمنة في تحسين اداء الاداري؟ وتوصلت هذه الدراسة الى الاجابة على هذه الاشكالية : كلما تم استعمال الرقمنة في الادارة تحولت هذه الاخيرة من نظام تقليدي الى نظام حديث ، تشابهت هذه الدراسة مع دراسة السابقة لذلك يمكن القول انه يوجد وجه تشابه واختلاف كسابقتها .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمة هذه الدراسة في اثراء الدراسات السابقة في مجال الرقمنة او الادارة الالكترونية بدراسة الاثر بينها وبين اداء الموارد البشرية من خلال قياسها لمدى تأثير الرقمنة على اداء الموارد البشرية بمديرية بريد الجزائر -تندوف-؛

اهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- محاولة اعطاء فكرة عن واقع تطبيق الرقمنة في مديرية بريد الجزائر؛
- لفت النظر الى هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالاقتصاد الرقمي الجديد والتي تتسم بالتجديد المستمر والبحث بصفة دورية؛
- الوقوف على دور الرقمنة في الرفع من اداء المورد البشري على مستوى مديرية بريد الجزائر.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بما يلي :

- (أ) الحدود البشرية : تم اجراء الدراسة على موظفي مديرية بريد الجزائر - تندوف -؛
- (ب) الحدود المكانية : تم اجراء الدراسة داخل مديرية بريد الجزائر - تندوف - ؛
- (ج) الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على تحديد دور الرقمنة في الرفع من اداء المورد البشري بمديرية بريد الجزائر - تندوف - ؛
- (د) الحدود الزمانية : من الفترة الممتدة من شهر افريل الى ماي 2023 .

أسباب اختيار الموضوع :

- لم نختار الموضوع بمحض الصدفة بل الميل الشخصي لموضوع " الرقمنة و دورها في الرفع من أداء المورد البشري " ؛
- وأن السبب الرئيسي لإختيارنا لهذا الموضوع هو الحاجة إلى تبني هذا المفهوم داخل المؤسسات؛
- يعتبر من المواضيع المتجددة و الحديثة باستمرار التي تحتاج الى البحث بصفة دائمة وتمتاز بالتطور و بالتالي تفتح طموحات وافاق للبحث و الدراسة ضمن مستويات اعلى .

منهج الدراسة :

منهج الدراسة تحليلي وصفي لدراسة موضوع ذو أهمية تحت عنوان "الرقمنة و دورها في الرفع من اداء المورد البشري" لمعرفة ادق التفاصيل وكونه الاداة الانسب لتحليل عناصر البحث من الناحية النظرية وذلك بالاستعانة بالمراجع العلمية ذات العلاقة بالموضوع ، وما نشر من اجاث ودراسات ذات صلة بابعاد الدراسة النظرية من جهة ، ومن جهة اخر تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حتى يتم التمكن من الاقتراب من الظاهرة المدروسة و فهمها و الكشف على تأثير الرقمنة على اداء الموارد البشري في المؤسسة (محل الدراسة) حيث تم الاستعانة في ذلك على الملاحظة الغير مباشرة من خلال تتبع الانشطة التي يقومون بها عن بعد ، كما تم الاعتماد على الاستبيان في الدراسة.

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مستخدمي مديرية بريد الجزائر -تندوف- كما انه تم انتقاء عينة منها وفق التصورات المرغوب الوصول اليها في هذه الدراسة .

صعوبة البحث:

- عدم توفر الدراسات و البحوث الكافية التي تتناول الموضوع ؛
- ندرة المصادر و المراجع العلمية المتعمقة بالبحث في المكتبة الجامعية ؛
- كون الموضوع واسع و يحتاج منا الى كم هائل من المعلومات التي لا اوافق مع الوقت المنتوج لإعداد الدراسة

هيكل البحث :

للاجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة الى مقدمة،فصلين وخاتمة حيث خصص الفصل الاول لدراسة الاطار المفاهيمي للرقمنة وادارة الموارد البشرية من خلال تقسيم الفصل الى اربعة مباحث ،المبحث الاول يتضمن الاطار المفاهيمي لادارة الموارد البشرية وينقسم بدوره الى المطلب الاول المتضمن لمحة تاريخية وتعريف ادارة الموارد البشرية ،المطلب الثاني اهمية ادارة الموارد البشرية والمطلب الثالث اهداف ادارة الموارد البشرية ،المطلب الرابع وظائف ادارة الموارد البشرية ،اما المبحث الثاني يتضمن اسس ادارة المورد البشري وينقسم بدوره الى المطلب الاول عناصر اداء المورد البشري ،المطلب الثاني محددات اداء المورد البشري والمطلب الثالث يتضمن سبل الارتقاء باداء المورد البشري ،اما المبحث الثالث المتضمن الاطار المفاهيمي للرقمنة ينقسم الى المطلب الاول مفهوم الرقمنة ،المطلب الثاني اهداف واهمية وانواع الرقمنة اما المطلب الثالث يتضمن خطوات واستراتيجيات الرقمنة للمورد البشري ،المطلب الرابع انعكاسات استخدام الرقمنة والمطلب الخامس الاثار الايجابية والسلبية للرقمنة على اداء المورد البشري ، اما المبحث الرابع والاخير في هذا الفصل يتضمن الاطار المفاهيمي للادارة الالكترونية وينقسم الى المطلب الاول لمحة تاريخية عن الادارة الالكترونية ومفهومها ،المطلب الثاني عناصر الادارة الالكترونية والمطلب الثالث اهمية واهداف الادارة الالكترونية ،المطلب الرابع مراحل تحول الادارة الالكترونية والمطلب الخامس والاخير ايجابيات وسلبيات الادارة الالكترونية.

وقد خصص الفصل الثاني للجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية على مديرية بريد الجزائر - تندوف - وقسم الى مبحثين ،المبحث الاول يضم ثلاث مطالب في المطلب الاول نقوم بالتعريف بمديرية بريد الجزائر والمطلب الثاني مهام وخدمات المديرية ،المطلب الثالث يضم الهيكل التنظيمي للمديرية ،اما المبحث الثاني ينقسم ايضا الى ثلاث مطالب ،المطلب الاول يضم طريقة الدراسة والمطلب الثاني عينة الدراسة والمطلب الثالث نقوم بتحليل ودراسة نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للرقمنة و ادارة الموارد البشرية

تمهيد

إن الإطار النظري للدراسة له أهمية كبيرة في الدراسات العلمية على اختلاف مجالاتها، و بناء على هذا تم توضيح في هذا الفصل العناصر الأساسية للموضوع ومحاولة ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من الرقمنة وأداء الموارد البشرية بالإضافة إلى توضيح أثر المتغير المستقل وهو ادارة الالكترونية على أداء الموارد البشرية والذي يمثل المتغير التابع، حيث حظي موضوع الأداء اهتمام بالغ وبحوث مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بأداء الموارد البشرية وسوف نستعرض من خلال هذا الفصل الى التعرف على المتغيرات وكيف يتأثر أداء بتأثر هذه المتغيرات إلى جانب تناول جملة من العناصر المتعلقة بمتغير الرقمنة ودوافع استخدامها واستراتيجياتها من خلال تقديم تفاصيل عن أهداف الرقمنة، ومتطلبات التحول نحو رقمنة العمليات الإدارية، الى جانب العنصر ادارة الالكترونية و مراحل الادارة التاريخية نحوها وعناصرها.

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي لادارة الموارد البشرية

سنعرض في هذا المبحث عدة تعاريف متعلقة بإدارة الموارد البشرية كما اننا سنتطرق الى لمحة تاريخية عن ادارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

1-1 تعريف ادارة الموارد البشرية

تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل المفهوم بشكله التقليدي المتمثل بإدارة أفراد، إلى المفهوم الذي هو عليه الآن، وهو يعكس التكاملية، والشمولية بين عدّة وظائف متناغمة فيما بينها، كالخطيط، والتعيين، وتقييم الوظائف، والأجور، والتنمية، وغيرها من الأمور الأخرى، وفي ما يأتي بعض التعريفات التي تمّ التوصل إليها:¹

عرّفها د.مصطفى نجيب شاويش على أنّها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".²

قدم (جاري ديسلر) تعريف شامل لادارة الموارد البشرية يركز على " ادارة الاستراتيجية لاداء الموارد البشرية في المنظمات ويتضمن جوانب مثل التوظيف التوجيه ،تدريب و التطوير والتعويضات وصنع القرار ".³

*جاري ديسلر وهو استاذ جامعي وكاتب مشهور في مجال ادارة الموارد البشرية وقد قدم مساهماته في فهم وتطوير هذا المجال وهو مؤلف لعدة كتب من بينهم HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.

ادارة الموارد البشرية : هي تلك الادارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية واهداف الموارد البشرية للمنظمة بما يضمن لها استخدام الفعّال لهذه الموارد من اجل السعي الى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية .⁴

ادارة الموارد البشرية : هي الانشطة الادارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية⁵

¹ كحول زهرة ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي، الجلفة: جامعة زيان عاشور (2016_2017)، ص 14-16.

² بوهنة زينب، وبلهادي مريم ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2013_2014)، ص 17-18. بتصرف .

³جاري ديسلر _ ادارة الموارد البشرية _ ترجمة د. سيد احمد عبد المتعال وكيل كلية التجارة جامعة المنصورة _ دار المريح للنشر الرياض المملكة العربية السعودية _ صفحة 571

⁴كتاب (ادارة الموارد البشرية _ قضايا المعاصرة في الفكر الاداري) الدكتور يوسف حجيم الطائي / الدكتور فوزي العبادي صفحة 29 دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان _ شارع الملك حسين _ الطبعة الاولى سنة 2015 م _ 1436 هـ

⁵عربية شيماء و عمادية اكرام فاطمة الزهراء _ التكوين في المؤسسة مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس _ تخصص تسيير موارد بشرية كلية العلوم اقتصادية وتجارية ، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس ، سنة 2017/2018 الصفحة 5

مما سبق يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: هي السياسات والإجراءات المتعلقة باختيار الموظفين وتعيينهم، وكيفية التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير رابط تعاوني بينهم وبين السلطة التنفيذية، من خلال زيادة الثقة بينهم؛ فهذا يساعد المنظمة على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

2-1 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية و المضمون، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة¹، واستعمل في السنوات الخمسة عشر المنصرمة، و قبل هذه الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين" و قد ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لاسيما في الولايات المتحدة، و تطور مفهوم إدارة المورد البشري استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات نتيجة للعمولة تم إلغاء قيود التنظيم.

حيث سببت هذه الضغوطات قلق كبير للشركات و بدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي و توحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كمورد بشري إنسانية²، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة، حيث ظهرت وظائف و نشاطات أخرى غير تقليدية أهمها اختيار العاملين و جذبهم و انتقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة.

تطور وظيفة الموارد البشرية إن الكثير من سياسات التوظيف و الاستخدام للموارد البشرية يمكن إرجاعها إلى أصول علمية قديمة، و الدليل على ذلك بناء الأهرامات المصرية التي استنفذت جهد أكثر من مائة ألف موظف كعامل لمدة عشرين يوم.

المطلب الثاني : أهمية ادارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية ادارة الموارد البشرية في أهمية الوظائف التي تقوم بها والنتائج التي تحققها فهي تعتبر قسم ذو أهمية بالغة في المنظمة كونها تعني بأهم مورد فيها كما تتجلى أهميتها في النقاط التالية :

- تمثل وسيط بين المنظمة والعاملين فهي تقوم بتنظيم هذه العلاقة ؛
- متابعة كل ما يخص الموارد البشرية داخل المنظمة ؛

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 38.

² أبصير أحمد طالب، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سيدي علي - أنموذجا-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -، سنة 2017/2018، ص11.

- القيام بتحديد الموارد اللازمة لإنجاز وظائف المنظمة¹؛
- تساعد على كشف تشخيص الكفاءة الاداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات ومعدلات التأخر والغيابات من خلال وسائل الخاصة بأفراد العاملين ؛
- مساعدة المديرين في صياغة وادارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والارشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالعمال²؛
- تساهم في زيادة الإنتاج، ورفع مستوى المنظمة أو المؤسسة، وتقليل نسبة حدوث الأخطاء، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لجميع الموظفين في مختلف الأقسام؛
- مساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم ليتمكنوا من تحسين مستوى معيشتهم؛
- مساعدة الموظفين في تحقيق أعلى نسبة نجاح لهم وللمنظمة أو الشركة، وخلق جو من التنافس مع الشركات الأخرى؛
- حل جميع المشكلات التي قد تواجه الموظفين، وإيجاد حل يرضي جميع الأطراف من خلال تقييم الشكاوى المقدمة من قبل الموظفين، أو المدراء، أو أصحاب العمل؛
- تحسين العلاقة بين جميع أقسام المنظمة أو الشركة، وتطوير التعاون بينهم؛ فإدارة الموارد البشرية تعد حلقة الوصل بين هذه الأقسام، الأمر الذي يساهم في تحقيق نجاح العمل على أعلى مستوى؛
- مساهمتها في رفع المستوى المادي للموظفين من خلال زيادة الرواتب والمكافآت المالية³؛
- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأية منظمة، وعليه ينبغي الاهتمام بها. ودراساتها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
- إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح معظم الموارد في المنظمة في موارد بشرية، وتتمثل في الأفراد العاملين بها، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل و إدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى، والمتغيرات المحيطة بالمنظمة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع؛
- دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية وأن معرفة هذه النشاطات بعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة، لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً؛

¹ طوابية جلية دور الرقمنة في ادارة الموارد البشرية ، مذكرة التخرج ماستر ، تخصص تسيير موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم ، سنة 2017 ص 15

² د، نعيمة يجاوي ، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية ،بانتة : وزارة التعليم والبحث العلمي – جامعة الحضر ، ص 4،5

³ موقع إلكتروني <https://ila.io/Z8B62> ، شوه يوم 2023/04/10 ، على الساعة 15:12

- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة لها عن طريق تحليل التكلفة والعائد، وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية¹.

المطلب الثالث: اهداف ادارة الموارد البشرية

- تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط، من أبرزها:²
- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الرضى الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية؛
- الاهتمام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها؛
- الاهتمام بتدريب الموظفين، وتحقيق استقرارهم الوظيفي، كما تهتم بالأجور، والرواتب؛ لضمان زيادة الإنتاجية؛
- توفير التكاليف المرتفعة على المنظمة، والتي قد يتسبب فيها الموظفون في حال تم إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم الترتيبات، أو العلاوات؛
- المساعدة على اكتشاف المشاكل، والصعوبات التي تتعلق بالأفراد، والتي تنعكس سلباً على فعالية المنظمة، كما أنها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل، وحلها من خلال توجيه النصح، والإرشاد؛
- الاهتمام بالتنسيق بين الوحدات المختلفة في المنظمة، كما تهتم بالنشاطات المتعلقة بالأفراد جميعهم؛
- تحقيق الانتماء لدى العنصر البشري، وذلك من خلال وضع نظام عادل للأجور، والخوافر، والعناية بالعلاقات الإنسانية في المنظمة؛
- تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، من خلال التخطيط النوعي، والكمي لما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية؛
- المحافظة على أخلاقيات العمل، والاهتمام بالسياسات السلوكية، وفتح مجال التواصل بين الإدارة، والعاملين.

المطلب الرابع: وظائف ادارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية في المنظمة العديد من الوظائف، والتي تتمثل في ما يأتي:³

وظيفة التخطيط للموارد البشرية: حيث تُعنى هذه الوظيفة باتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية، وتطويرها، كما أنها تساهم في الحصول على الكفاءات البشرية في أسواق العمل الخارجية، أو الداخلية في المنظمة، علماً بأنها تساعد في الكشف عن نقاط القوة، والضعف في الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، وتحسين سبل التعامل مع العاملين، مما يؤدي

¹ جوي سعيد، ادارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية ادارة الالكترونية للموارد - مجلة التنمية والموارد البشرية للدراسات والبحاث - مركز الديمقراطي للعربي - برلين -، - المانيا -، العدد الاول، دون سنة الطباعة، ص 183

² من موقع الالكتروني <https://mawdoo3.com> ، شوهذ يوم 2023/04/29، على الساعة 12:00.

³ موقع إلكتروني <https://www.business4lions.com> ، شوهذ يوم 2023/04/09، على الساعة 8:20.

إلى خفض التكاليف، والزمن إلى أقلّ قدرٍ ممكن، بالإضافة إلى تحسين القرارات، وذلك عن طريق توفير قاعدة كبيرة للبيانات المتاحة.

وظيفة تحليل العمل، وتصميمه: حيث إنّ تحليل العمل هو امتدادٌ لتصميمه؛ فهو يبدأ عند انتهاء التصميم الذي يُعدُّ أساساً له، والذي يهدف أيضاً إلى تحديد خصائص العمل، وهي عمليةٌ تهدف إلى جمع المعلومات عن وظائف المنظمة، وتلخيصها بعد انتهاء تحليلها على هيئة أسس مكتوبة؛ لبيان مهامّها، وصلاحيّاتها، وكلّ ما يتعلّق بالمنظمة من أمور، وهي عمليةٌ تهدف إلى الوصول إلى النتائج الآتية:

- معايير أداء العمل، وذلك من خلال جمع المعلومات عن الوظائف، وتحليل هذه المعلومات، ممّا يؤدي إلى تفصيل هذه المعايير الخاصّة بالعمل، أو الوظيفة؛
- الوصف الوظيفي الذي يتمّ فيه تحديد الأهداف الخاصّة بالوظيفة، والمهام المطلوبة من الموظّف، سواء كانت جسديّة، أو ذهنيّة؛
- محدّدات الوظائف التي تبيّن الشروط التي يجب أن تتوفّر في الموظّفين.

وظيفة جذب، واختيار، وتعيين الموارد البشرية: وهي عمليةٌ تهدف إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات، عن طريق اتباع استراتيجيّة مدروسة تتضمّن برامج جاذبة تُوجد الدافعيّة لدى الموارد البشرية، وتزويد من رغبتهم تجاه العمل في المنظمة، ومن الجدير بالذكر أنّ هذه العملية لا بدّ أن تحقّق عدداً من الأهداف؛ كي تصبح فاعلةً، ومن هذه الأهداف:¹

- المقدرة على تقليل عدد الأفراد غير المؤهّلين من المتقدّمين لشغل الوظائف في المنظمة، ممّا يؤدي إلى تقليل التكاليف المهدرة نتيجة الاختبارات الخاطئة؛
- تحقيق الاستقرار للموارد البشرية بمستوى مرتفع، وذلك عن طريق استقطاب الأفراد الذين يستمرّون لفترة طويلة في العمل؛
- جذب الكفاءات المؤهّلة، والتي بدورها تساهم في تخفيض التكاليف الخاصّة بالتدريب فيما بعد؛
- توظيف الأعداد المناسبة من الموظّفين في المنظمة، وبأقلّ قدر من التكاليف؛
- التقيّد بوسائل البحث عن الكفاءات الملائمة، والتقيّد بالإجراءات القانونيّة المحدّدة، ممّا يؤدي إلى ضمان المسؤولية القانونيّة، والاجتماعيّة، والأخلاقيّة؛
- أمّا عمليّة الاختيار فهي تعتمد على عمليّة الجذب، حيث تهتمّ هذه العمليّة بجمع المعلومات عن الموظّفين الراغبين بالعمل، ممّا يساهم في قبولهم، أو رفضهم، كما أنّها تستند إلى عدّة وسائل، كالمقابلات الشخصيّة، والاختبارات البدنيّة، والشفويّة، والكتابيّة، وتقديم النماذج التي تؤكّد أهليّة الموظّف لشغل الوظيفة، وغيرها؛

¹ كتاب ادارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية ادارة الالكترونية للموارد جوي سعيد صفحة 183 - مجلة التنمية والموارد البشرية للدراسات والابحاث - مركز الديمقراطي للعربي - برلين - - المانيا- العدد الاول.

- ومن الجدير بالذكر أنّ عمليّتي الاختيار، والتعيين، هما عمليّتنا مُخطّطتان عبر نظامٍ كامل يتكوّن من عناصر أساسيّة، هي:

المدخلات، والمخرجات، والعمليّات، والتغذية الراجعة، كما أنّهما تمزّان في العديد من المراحل التي تبدأ بمراجعة، وتقييم الطلبات الخاصة بالتوظيف، والمقابلات الأوليّة، وصولاً إلى إصدار القرار النهائي والخاصّ بالتعيين. وظيفة تقييم أداء الموارد البشريّة: وهي الأسلوب الذي تتّبعه الإدارة في قياس الأداء الفرديّ، والجماعيّ للموظّفين، ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة، حيث تركز المعايير التقييميّة على فاعليّة الإنجاز المطلوب، وكفاءته، علماً بأنّ هذه العمليّة هي من أهم الوظائف المتعلّقة بالموارد البشريّة؛ وذلك لأنّها تبيّن مدى دقّة البرامج، والسياسات التي تعتمد عليها المنظّمة، كما أنّها قد تساهم في استقطاب عددٍ من الموظّفين الجُدد الذي يتمتّعون بالنوعيّة الجيدة من المهارات للمنظّمة، إضافة إلى أنّها تعكس الصورة الأخلاقية، والقانونيّة، والاجتماعيّة للمنظّمة.

المبحث الثاني : أسس الاداء المورد البشري

بما ان الأداء المورد البشري مهمة في جميع المؤسسات إلا ان لها أسس يجب علينا معرفتها ، عناصر أداء المورد البشري و محدّدات أداء الموارد البشري سبل الارتقاء بأداء المورد البشري .

المطلب الاول :عناصر اداء المورد البشري

تهدف دراسة العناصر الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل, حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي :

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة به .

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

1

نوعية العمل: تشمل الدقة النظام الإتقان التمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجازه الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

¹ العابد هوري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ، ولاية ادرار، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص65.

بيئة التنظيم: وتتكون من مجموعة عوامل داخلية وخارجية العوامل الداخلية التي تؤثر في الفعّال للموظف تشمل أهداف التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الاستراتيجي أما العوامل الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.¹

المطلب الثاني : محددات اداء المورد البشري

يهدف وضع مؤشرات للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، ومن أهم هذه المؤشرات:

الكفاءة (Efficiency) : هي قدرة الأعمال الالكترونية في التأثير على المحلات من السلع والأموال والخدمات اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات والأهداف في وقت وزمن معين.²

وتشير الكفاءة إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال

قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rm}{Mr} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

حيث:

Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rp}{Mp}$$

حيث : Rp : النتائج المتنبأ بها

Mp : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

الفعالية (Effectiveness) : هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج

المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الهدف بالشكل الصحيح بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.¹

¹ كروش أسماء، غياط خولة، اثر استخدام تكنولوجيا و معلومات و الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة شهادة ليسانس في تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورفلة، 2017/2018، ص12.

² ناصر محمد خروب اثر القدرات الأعمال الالكترونية على أداء موارد بشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني دراسة حالة مجموعة سامح مول للاستثمار، جامعة الشرق الأوسط، 2016م، ص9.

قياس الفعالية : تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

الطريقة الأولى: تعتمد ف القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة, ومن ثم:

$$\frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

Rm: النتائج المحققة.

Rp: النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج

المتوقعة, ومن ثم:

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

Mm: الإمكانيات المستخدمة

Mp: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

المطلب الثالث: سبل الارتقاء باداء المورد البشري

قد يكون من المناسب هنا أن نتعرض لسبل الارتقاء بالأداء بصفة عامة، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى الوسائل التي تستخدمها الإدارة الحديثة لرفع معدلات الأداء، ومن هذه الوسائل²

التدريب: فنقص المهارات المعرفة، السلوك السلبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية، تتطلب توفير التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.

استخدام الآلات المعاونة: إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ، وفضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال وبطبيعة الحال فإن الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.

¹ بن سليمان غنيمية، المرجع السابق، ص 10.

² احمد حامد رمضان .ادارة الموارد البشرية.دار النهضة العربية.القاهرة 1993ص65.

التنظيم الفني: يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقنا ومبنيا على دراسات علمية حتى تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تلافي الكثير من الأخطاء والإجراءات التي لا داعي لها وذلك على خلاف ما يحدث في التنظيمات البدائية غير المدروسة، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة ومتقابلة تؤدي إلى الاضطراب والتأخير والأخطاء وتستنفذ من العاملين جهودا مضاعفة لتأديتها.

التنظيم الإداري: إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

الخوافز: تؤدي الخوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الخوافز مادية معنوية أو مختلفة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي والمادي هذه الخوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الخوافز.

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: فليس من شك أن الناس يختلفون في قدراتهم وميولاتهم وإمكاناتهم، وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل.

الذي يتناسب مع إمكانياته، قدراته، ميوله ومواهبه، وبمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من العاملين لديها، ويكون تحقيقها لأعلى معدلات الأداء الممكنة¹.

البعثات الداخلية والخارجية: تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء، فإذا ما اقترنت البعثات بحسن الاختيار وأسلوب متابعة جيد كان يلتزم المتدرب بوضع تقرير عن بعثته وما استفاد منها وما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه، فإن ذلك من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملا من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء².

الإرشاد لتحسين الأداء: يقصد بالإرشاد هذا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، ذلك أن هذه المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الأجل القريب أو البعيد.

هكذا يحتل الاهتمام بالعنصر البشري في أي مؤسسة الأهمية القصوى، فالإدارة الجديدة تعتبر إدارة بالإنسان و للإنسان، وبالتالي فإن أي إصلاح لابد أن يركز أولا على حسن استخدام الطاقات البشرية المتاحة على كافة المستويات،

¹ Nicole AUBERT et autres, diriger et motiver; secrets et pratiques, édition d'organisation, 1997, p168.

² موقع إلكتروني www.wikipedia.com، شوهد يوم 2023/05/09، ساعة 10:23.

ومن هنا لزم تطبيق سياسات إدارية متطورة تستند إلى أساليب علمية تتعامل مع العنصر البشري بمعايير موضوعية توازن بين الجهد المبذول والعائد المادي والمعنوي للفرد لقاء عمله لذلك لزم:¹

- إعداد تخطيط دقيق للقوى العاملة وربط ذلك بسياسة التعلم على كافة المستويات؛
- توزيع العمالة حسب حجم العمل الفعلي وحسب معدلات الأداء المحددة لكل وظيفة؛
- تصميم نظاما عادلا للتقييم يراعى فيه: فورية العقوبة ليشعر العامل بأثر العقاب، الحق في التظلم لإعادة العدالة في حالة ثبوت عكسه، متابعة سلوك الفرد بعد توقيع العقوبة عليه لمعرفة ما إذا كان الجزاء قد أحدث التقييم المرغوب فيه أم لا، بحيث يقيم أداء الفرد على أساس ما يتحقق فعلا من نتائج والابتعاد عن عوامل التحيز والمحاباة، مع مراعاة تحليل نتائج تقارير الكفاءة على مدى فترة زمنية معينة ولتكن ثلاث (03) سنوات متتالية لاستنتاج المؤشرات الأساسية التي تتخذ كأساس لترشيد سياسات الأفراد بشكل عام.

المبحث الثالث : الاطار المفاهيمي للرقمنة

في هذا المبحث سنحاول إعطاء نظرة شاملة على الرقمنة بصفة عامة من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر المتعلقة بها.

المطلب الاول : مفهوم الرقمنة

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا في هذا الميدان².

3-1-1 لغة: تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربي على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم و الخط، ويقول ابن منظور : الرقم " والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل " كتاب مرقوم" كتاب مكتوب ولمرقم القلم والرقم الكتابة والختم ... والرقم: ضرب مخطط من الرشي ورقم الثوب يرقمه ورقمه وخططه³.

3-1-2 اصطلاحا: عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية

¹ فاطس عثمان، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي، مذكرة لنيل الماستر في إدارة أعمال، 2018/2019م، ص29.

² حميدوش علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المتطلبات والعوائد " تجارب دولية "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، مج 08، ع01، 2020م، ص 44.

³ بضياف زهير، دور الرقمنة في جودة الخدمة العمومية - الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكرة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، عدد خاص، الطارف، نوفمبر، 2021م، ص69.

2001,431 cacaly: كما يمكن تعريفها على أنها العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي.¹

المطلب الثاني : اهداف واهمية وانواع الرقمنة

الرقمنة مهمة جدا في مجال الاقتصاد و المؤسسات و لهذا سوف نتطرق إلى أهداف الرقمنة (الفرع الأول) و أهمية الرقمنة (الفرع الثاني)، و نعرف على أنواع الرقمنة (الفرع الثالث) ودوافع استخدام الرقمنة في ادارة الموارد البشرية (الفرع الرابع).

3-2-1 : أهداف الرقمنة

يمكن تحديد الأهداف التي نسعى إليها من وراء عملية الرقمنة، كالآتي²:

- مردودية الخدمات الإدارية : يتمثل في التحصيل الحامل عن لأثر تطبيق الرقمنة في تحسين الخدمات الإدارية ومدى تحقيق النتائج للوصول إلى كسب رضا الجمهور، وثقته بالمؤسسات الإدارية؛
- تقليص تكاليف الخدمة: يظهر ذلك في التواصل دون مشقة التنقل، واقتصاد في التكاليف سرعة الاستجابة واحترام المواعيد وهذا الربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة الخدمة دون تأخر؛
- الدقة: أي ضبط إنجاز الأعمال وفق مقاييس محددة من خلال أنظمة معالجة معلوماتية وبالتالي الحد من الأخطاء الإدارية؛
- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة وذلك لوجود نشر إلكتروني لحل مراحل الخدمة، إذا لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة لاستثمار بخدمة من جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة؛
- إن الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية يؤدي إلى بناء الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين، ومن ثم الوصول إلى السرعة في إنجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة. ولهذا تعطي مبادرات التحول الإلكتروني في أولوية بالغة لتقديم خدماتها للمواطن العادي مباشرة وفق مبدأ العميل أولاً، أكثر من الاهتمام بالخدمات التي تقدم لقطاع الأعمال؛
- الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار؛

¹ حفطاري سمير، سهى الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية تميز رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية و الالكترونية، الباحث الاجتماعي، ع12، قسم علم الاجتماع، جامعة خنشلة، ربيع 2016م، ص255.

² بلقاسم بعداش، دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة المسلية، 2020-2021م، ص ص 53-54.

- التخزين: أما بخصوص التخزين فإن القرص المضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي DVD فالرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات، الاقتسام من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الانترنت سمحت بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.
 - سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام : تتميز الرقمنة بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد الوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق؛¹
 - حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف، وكذلك مصادر المعلومات النادرة؛
 - سهولة البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق جديدة؛
 - إتاحة المعلومات المرقمنة لعدد أكبر من الباحثين علاوة على إتاحتها بصفة دائمة، وفي وقت مما يساعد على تخطي الحواجز الزمنية والجغرافية.²
- إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

- توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري ؛
- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزرة أو إتاحتها على الشبكة، ولا يقصد بالربح هنا الاتجار بقدر ما هو الحصول على مادي يغطي هامشا من التكلفة لضمان استمرار العمليات.³

2-2-3 : أهمية الرقمنة

تتجلى أهمية الرقمنة في العناصر التالية: ⁴

- توفر الرقمنة الجهد والوقت والتكاليف؛
- تحسن الكفاءة التشغيلية؛
- تعمل على تبسيط الإجراءات للاستفادة من الخدمات وتحسين جودتها؛
- تسمح للمنظمة بالتوسع والانتشار على نطاق واسع؛
- يمنح طرق عصرية لتقديم الخدمات.

يمكن تحديد أهمية الرقمنة بالشكل التالي :

¹ مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع و تطلعات المستقبل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006م، ص 83.

² مصطفى علي جمعه، النشر الالكتروني في جامعات المصرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، ط01، 2018م، ص 42.

³ مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، ص 83.

⁴ د. الشيخ الدواي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 19.

- الإدارة الإلكترونية (الرقمنة) بديل عصري يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضى طموحه في الوصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفصيل.
- ترضى مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيده إلى درجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها ، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمتعاملين؛
- تختصر وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة ، وتسهل الاتصال بين الإدارات ومنظمات، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية وترشد استخدام الأوراق في المعاملات ، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار .

3-2-3: أنواع الرقمنة

توجد ثلاثة أنواع للرقمنة:

الرقمنة في شكل صورة: وهي من أنواع الرقمنة الأكثر استعمالاً بالرغم أنها تحتل مساحة كبيرة من التخزين، و لها أهمية كبيرة في مجال الكتب و المخطوطات القديمة و خاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية ، و الصورة تتكون من عدة نقاط تدعى بكسال و كل بيكال يمكن ترميزه بـ ¹.

- بايت للصورة باللون السود والأبيض؛
- بايت للصورة في مستوى رمادي؛
- 24 بايت للصورة الملونة.

هذا النوع نستخدمه في المؤسسات التربوية لأخذ صور التلاميذ و الموظفين الرقمنة في شكل نص هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص ، فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص .

الرقمنة في شكل اتجاهي Mode sectorial: الرقمنة في شكل اتجاهي عبارة عن تقنية تعتمد العرض باستعمال تقنيات رياضية ، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي ، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة و مكلفة .

يوجد حالياً شكل للتقديم الاتجاهي وهو PDF : تقنية طورها شركة أدوب عام 1993 تهدف إلى نشر و تبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها الجوانب التالية: ²

- الدقة : حيث تحفظ هذه التقنية تنسيق الصفحة الذي وضعه مصمم الوثيقة ؛

¹ العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة، ولاية أدرار، ص19.

² علي هندي يوسف الشامسي، دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها في بعض الدول، تخصص الحكومة و السياسة العامة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2018، ص 9.

- الحجم : ملفات PDF صغيرة الحجم ، وذلك يساعد على نقلها بسرعة عبر الأنترنت ؛
- التوافقية، يمكن قراءة ملفات PDF باستخدام برنامج acrobat reader مهما كان نظام التشغيل؛
- جودة العرض والطباعة ملفات pdf تحفظ بأعلى جودة عند قراءتها من الشاشة كما تسمح بتكبير اجزاء من الصفحة دون تأثر الحروف ودون تشويه للصفحة؛

الرقمنة اليدوية: يتم إجراء التحويل الرقمي اليدوي عن طريق رقمنة الجهاز اللوحي. يتتبع المحول الرقمي كل الخطوط يدويًا من الخريطة الورقية (على سبيل المثال ، ورقة علوية) ، والمتوازيات. يتم إنشاء الخرائط الرقمية على الكمبيوتر. إنها تستغرق وقتًا أقل فقط ولكنها تتمتع أيضًا بدقة عالية عند مقارنتها بطرق الرقمنة الأخرى.

الترقيم: تُشبه عملية الرقمنة اليدوية عملية الترقيم. في عملية الرقمنة اليدوية ، يتم التحويل الرقمي نسخة مطبوعة ، ولكن في هذه الطريقة ، يقوم بمسح الخريطة مباشرةً وعرضها على شاشة سطح المكتب.

أسلوب التتبع التفاعلي: طريقة التتبع التفاعلية هي تقنية متقدمة تطورت من رقمنة الأساسيات والضروريات أولاً. إنه ممتاز للغاية من حيث الدقة والسرعة.

التحويل الرقمي التلقائي: التحويل الرقمي التلقائي هو عملية تحويل البيانات النقطية إلى متجه بطريقة آلية باستخدام تقنيات التعرف على الأنماط ومعالجة الصور، في هذه التقنية، يتتبع الكمبيوتر جميع الميزات الموجودة على الخريطة ؛ يعطي دقة عالية مع استهلاك وقت منخفض. يسمح بالتخصيص وتحسين جودة الصور. تُعرف هذه العملية أيضًا باسم Vectorisation.¹

كما يمكن عرض بعض الانواع منها :

طرق الرقمنة :

أ _ الرقمنة على شكل صورة: وهي لا تسمح إلا بقراءة أو طباعة للوثيقة، و ينصح بها للأنواع التالية من الوثائق

- المخططات و الخرائط؛

- البطاقات واللوحات أو الملصقات؛

- المصغرات الفيلمية؛

- الأفلام و الصفائح الزجاجية.

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، تخصص الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز جدة: السعودية 2013، ص5.

كما تفضل بعض الهيئات رقمنة بعض أنواع الوثائق على شكل صور إذا كانت تتضمن مضامين حساسة لتفادي كل عمليات التزوير التي قد تتعرض لها.

ب _ الرقمنة على شكل نص: و هي تمكن من إقامة عمليات بحث في مضمون النص، و الحصول على معلومات عن طريق القص واللصق وخاصة تكثيف مضمون الوثائق آليا الأغراض البحث المتقدم.

ت _ الرقمنة على الشكل النصي تخص الوثائق التالية:

_النصوص الآلية (إعلام آلي)؛

_النصوص المرقونة؛

_ المخطوطات.

التصميم :

هذا العامل يحدد دقة الصورة المتحصل عليها، إلا أنه وبقدر ما تكون الدكائة رفيعة بقدر ما تكون الصورة ثقيلة، مما يؤثر على النظام بكامله وخاصة من حيث إمكانيات التخزين و الرجوع إلى الصور من حيث الوقت التصميم المعتدل يقدر ب 300 نقطة بالبوصة Dpi ينصح به لأغلبية الوثائق، أما إذا كانت الوثيقة غير واضحة نتيجة قدمها أو رداءتها أو أنها تحمل تفاصيل دقيقة يصعب قراءتها بالتصميم السابق الذكر، فإننا نستطيع الوصول إلى 600 Dpi أو أكثر مع الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير ذلك على نظام الرقمنة.

الألوان :

إن ما ينطبق على التصميم من حيث تأثيره على النظام كلما ارتفع قدره، ينطبق على الألوان، فإذا كانت هناك إمكانية للرقمنة بالألوان فهذا لا يعطينا الإمكانية للإكثار من ذلك، لأن ذلك قد يفقد الوثيقة مصداقيتها من حيث مطابقتها للوثيقة الأصلية من جهة، كما أنه اختلاف بين حجم الملف للوثيقة الرقمية المرقمنة باللون الأبيض أو الأسود، مقارنة للرقمنة باللون الرمادي، وأكثر من ذلك عندما نستعمل الألوان الأخرى مما يؤثر سلبا على النظام بأكمله و على تدفق المعلومات ضمنه و بالنسبة لاختيار الألوان ثلاث حالات ممكنة :

- الوثائق النصية بالأبيض و الأسود، يستحسن الرقمنة بلون واحد (1) وحدة معلومات Bit لكل نقطة من الصورة)؛

- الوثائق المحتوية على صور ذات لون رمادي: ينصح بالرقمنة باللون الرمادي (8) وحدات معلومات Bit لكل نقطة من الصورة) ؛

_ بالنسبة للوثائق المتضمنة صور ملونة، ستكون كل نقطة ممثلة بثلاث مرات (83) وحدات معلومات Bit لكل لون أساسي).

القياسات : اختيار القياس المناسب حسب طبيعة الوثائق و أيضا حسب الهدف من الرقمنة الحفظ البث البث على الخط،...) ضروري في عملية الرقمنة و هو يتمثل في إعطاء قياسات للوثيقة الرقمية، أو قياسات مختصرة خاصة بالحفظ على المدى الطويل، كما قد نختار القياس المناسب لعملية البث، أو لتأمين الوثائق وحفظها على المدى الطويل و هذا لأن الملفات الناتجة عن رقمنة الوثائق الأرشيفية يكون حجمها كبيرا و تتطلب مساحات كبيرة على حوامل التخزين لدى يستوجب اختصارها في قياسات خاصة بكل نوع من الوثائق. و قد يؤدي أي خطأ في اختيار القياس المناسب قد يعوق استعمال الوثائق المرقمنة في المستقبل.¹

3-2-4 : دوافع استخدام وتطبيق الرقمنة في ادارة الموارد البشرية

إن موجة التغير في مجال تقديم وإيصال المعلومات قد دفعت بجميع الحكومات للتحويل نحو الإدارة الرقمية لذلك نجد هناك عدة تطورات دفعة باتجاه اعتماد الإدارة الرقمية منها ما يتعلق بالمستوليين الحكوميين الذين يقومون بتطوير طرق جديدة لتطوير العمل الحكومي، ولزيادة الكفاءة في توصيل الخدمات وأحيانا استجابة لضغوط المواطنين أو قطاع الأعمال أو لأطراف أخرى لها علاقة بالعمل الحكومي.²

وإننا نجد في كل دولة هناك دوافع تظهر في الواقع تدعو إلى التحول إلى الإدارة الرقمية على حساب دوافع أخرى، حسب وضع هذه الدولة الاقتصادي والسياسي وأهم هذه الدوافع نجد مايلي:

تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة الصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا علميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها

التحولات الديمقراطية : وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية و دولية إن تغير الأوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها ، والذي لا يستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها

¹ <https://elearn.univ-oran1.dz/1> تاريخ التصفح 23: 12 يوم 2023/5/23

² نعمان علوان، مدى قدرة تطبيق الإدارة، الالكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، نوفمبر 2017، ص 20.

تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين: للحصول على خدمات أفضل و أسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي .

حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث .

وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية : في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة اتصال مفتوحة وأثر الشفافية¹

الكفاءة في تقديم الخدمات العامة : فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل و أيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

التسويق: يشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص، وتنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تركز اهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

تقديم خدمات جديدة ومتطورة : إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الرقمية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

اللامركزية : هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي اعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة.

السيطرة الإدارية : إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الرقمية الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا اقتصاديا أسرع، واستقراراً أكبر.²

طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.

¹ عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج التقنية الحديثة و علاقتها بالتمكين و الإغتراب الوظيفي، ص53.

² موقع إلكتروني www.wikipedia.com، شوهد يوم 2023/05/09، الساعة 14:00.

زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الرقمية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتى تعطيهم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الاتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات، وأيضا فتح المجال للعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات والآراء وتبعد بينهما المسافات.¹

الشفافية: إن دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الإجراءات الروتينية، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ويقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الرقمية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية، وتزيد من ثقة المواطنين بها.

التنمية الاقتصادية: لها علاقة مباشرة بالشفافية فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الإدارة الرقمية، وخاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، وتحسين صورتها أمام المستثمرين، فالإدارة الإلكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى اقتصاد المعرفة.²

المطلب الثالث: خطوات و استراتيجيات الرقمنة للمورد البشري

3-3-1 خطوات رقمنة الموارد البشرية :

- إعادة تحديد المهام: ينبنى على الموارد البشرية اليوم تحديد مهامها كفريق لمساعدة الإدارة والعاملين على سرعة التكيف مع طريقة التفكير الرقمي التأقلم مع الهياكل التنظيمية الشبكية، تحليل الشبكات التنظيمية ونماذج القيادة الرقمية؛
- ترقية التقنيات الأساسية: وذلك عن طريق استبدال الأنظمة القديمة بمنصات سحابية متكاملة لإنشاء بنية تحتية سليمة، وتطوير الأدوات السابقة للتدريب التوظيف و تسير الأداء إضافة إلى اعتماد أنظمة سهلة الاستخدام بالنسبة للموظفين؛
- تطوير إستراتيجية متعددة السنوات لتكنولوجيا الموارد البشرية في ظل التطور الحالي للعالم تكنولوجيا الموارد البشرية، أصبح من المهم بناء إستراتيجية طويلة المدى، والتي تتضمن المنصات السحابية لتخطيط موارد المؤسسة، التطبيقات، التحليلات، مجموعة من أدوات الذكاء الاصطناعي و إدارة الحالات وغيرها من الحلول؛
- بناء فريق رقمي للموارد البشرية للد أصبح من الضروري تكريس فرق لإيجاد حلول مع الاعتماد على الذكاء الاصطناعي لتطوير أنشطة التوظيف والتدريب، والمؤسسات الكبرى حاليا تملك فرق تصميم رقمية في الموارد البشرية، تعمل على تصميم نماذج أولية وطرح تطبيقات خاصة بها؛

¹ خوصة مصطفى، بن عبو الجيلالي، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم اقصادية و العلوم تجارية و علوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، 23.

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006 ص 182

- تنظيم الموارد البشرية في شبكات ذات خبرة مع شركاء أعمال أقوياء: يجب إعادة النظر في نموذج المنظمة للموارد البشرية، لت ركيز الجهود على خبرة العاملين، التحليل الثقافية، وفتح مجا التكوين ، والتأكد من جودة الاتصالات بين الفرق الموارد البشرية عالية الأداء تشارك نشاطات الريادة و يمكنها معرفة ما تقوم به الفرق الأخرى؛
- جعل الابتكار إستراتيجية أساسية في إطار الموارد البشرية: يجب أن تعمل المنظمة على تشجيع الابتكار في كافة نشاطات الموارد البشرية، حيث تعتمد العديد من المنظمات على ممارسات جديدة للرقمنة هذا المجال بناء على أسلوبين: ملتقيات التصميم والهاكاثون، وكذا انتهاج طرق جديدة للتوظيف بما في ذلك استعمال البيانات الرقمية قصد إيجاد الموارد البشرية التي تحقق أعلى أداء في المنظمة؛
- 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؛
- تطبيق البنش مارك: يني على المنظمة الاعتماد على متحدثين خارجيين قصد الانضمام لبرامج الأبحاث بمهدف الاستفادة مما توصلت اليه المنظمات الأخرى في مجال الرقمنة.¹

3-3-2 استراتيجيات الرقمنة في ادارة الموارد البشرية:

- تلجأ المنظمات. هدف تبني الرقمنة و تطبيقها، إلى عدة استراتيجيات قصد مواجهة الصعوبات و التحديات التي تواجهها أثناء ذلك، أهمها:
- استراتيجية التدريب: وذلك لجعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكنها من التأقلم مع الابتكارات والتحولات التقنية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها؛
 - استراتيجية التحفيز: بالرغم من أن مشكلة تحفيز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم قديمة قدم التنظيمات، إلا أن الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطور حديثا في علم الإدارة وخاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية والتحولات التقنية السريعة، والتي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض الموارد البشرية الرغبة في العمل لعدم قدرتهم على التكيف معها واستخدامها بشكل جيد؛
 - استراتيجية بناء فرق العمل هناك العديد من التحديات داخل منظمات الأعمال والتي تتطلب الأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه التحديات التحول التقنية التي أدت في اغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التكيف معها، فنتج عن ذلك انخفاض ملحوظ في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمة، فكان على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فرق العمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع

¹ مذكرة التخرج ماستر (دور الرقمنة في ادارة الموارد البشرية) معدة من طرف الطالبة طوايية جلييلة جامعة عبد الحميد ابن باديس

بعضهم البعض، فإن هذه العملية وبمرورها بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنصح وصولاً إلى مرحلة التكامل، وترتفع معنويات الأفراد بفضل التعاون وتبادل المهارات والخبرات.¹

المطلب الرابع: انعكاسات استخدام الرقمنة

3-4-1 علاقة التنمية الاجتماعية بتطور المناهج التعليمية

يعد التعليم حجر الأساس الذي يقوم عليه بناء المجتمعات وتقدمها، لأنه يوفر الانطلاقة الصحيحة لتطور أي قطاع سواء كان صحي أو خدمي أو إداري، فالتعليم هو الدافع الأول والأساسي للعنصر البشري، الذي يعد استثماراً يستثماراً يخدم كافة مؤسسات الدولة وينهض بكل جوانب التنمية وصولاً لتحقيق التنمية المستدامة.

إن أبعاد جودة الخدمة التعليمية يساهم في تعزيز كفاءة المتطلبات الجديدة التي يفرضها التعليم الحديث، وهو ما سيدفع القائمين على صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي بتوفير فرص تدريبية للموظفين للتدرب على أحدث الطرق والأساليب المستخدمة لتطوير الخدمة التعليمية، وتقديم المناهج التعليمية بطريقة تلي الغرض المراد منها، وتحسين وتطوير كافة المستويات بالتعليم الجامعي والمدرسي، والمساهمة في نشر أخلاقيات التعليم الذاتي وتحقيق الشفافية، واستثمار الموارد وترشيد الانفاق، ومنح مصداقية عالية للشهادات الممنوحة للخريجين من المؤسسات الجامعية.²

والجدير بالذكر أنه بالنظر إلى العملية التعليمية من حيث أطرافها نجد أن المناهج التعليمية المقدمة للطلاب تلعب دوراً أساسياً في التأثير على قيمهم ومبادئهم ومعتقداتهم، وتوجيه سلوكهم الاجتماعي والاقتصادي، أي أن المادة التعليمية المقدمة من شأنها أن تساهم في تقدم المجتمع وتدفعه نحو الأفضل بتبنيها مسؤولية دفع عجلة التنمية الاجتماعية، من خلال الاهتمام بتطوير الجانب الاجتماعي للعنصر البشري الذي يعد وسيلة وهدف لعملية التنمية.

3-4-2 دور التحول الرقمي للمناهج التعليمية في التنمية الاجتماعية

تساهم رقمنة المناهج التعليمية في تحقيق مفهوم التنمية الاجتماعية من خلال عدة أساليب تجري في قاعات التدريس الافتراضي من خلال إعادة هندسة العمليات والأنشطة التعليمية والإدارية لكي تستطيع التعامل بكفاءة وفاعلية مع نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات بشكل عام ومع تقنيات الاتصالات الرقمية وتقنيات الخدمة التعليمية الذاتية بشكل خاص، فالتعلم الإلكتروني يتطلب بالضرورة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتطوير البرمجيات والموارد البشرية القادرة على تشغيلها وتفعيلها وإدارتها، وإعادة النظر ببرامج ومقررات ومناهج واستراتيجيات التعليم وتحديث برامج التعليم العالي لتشمل إدخال برامج تكنولوجيا المعلومات، واقتصاد المعرفة ونظم المعلومات وبرامج الشبكات والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والذكاء الاصطناعي، فالتعليم عن بعد يجد فضاءاته الرحبة في هذه البرامج بالذات.³

¹ مذكرة التخرج ماستر (دور الرقمنة في ادارة الموارد البشرية) معدة من طرف الطالبة طوايية جليلة جامعة عبد الحميد ابن باديس

² سبع، سنية محمد، تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على الرضا الطلاب (دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة)، المعهد العالي للحاسبات و تكنولوجيا المعلومات، مصر، ج12، ع4، 2021م، ص33-34.

³ بونبعو، ياسين، أهمية استخدام الرقمنة للنهوض في قطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائد، مجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر، ج4، عدد خاص، 2021م، ص154.

وانطلاقاً من أن التنمية الاجتماعية عملية تنطوي على إحداث بعض التغيرات التنظيمية المخططة لتحقيق تلاؤم أفضل بين الاحتياجات الإنسانية والسياسات والبرامج الاجتماعية¹؛ ومن أن التحول الرقمي للمناهج التعليمية يهدف الى تحسين مستوى المادة التعليمية المقدمة للمتعلمين بما يتلاءم مع ظروفهم واحتياجاتهم وبما يواكب تطورات العصر، فإن رقمنة المناهج التعليمية واستخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية من شأنه أن يُحدث نقلة نوعية في البيئة التعليمية والأكاديمية، مما يساهم في تحقيق المفهوم العميق للتنمية الاجتماعية.

وعليه فإن التحول الرقمي للمناهج التعليمية بحاجة الى منظومة متكاملة من الأجهزة وأنظمة التشغيل ومجموعة من الإجراءات الناطمة بما يخدم سير العملية التعليمية، الأمر الذي ينعكس على تنمية المجتمع.

3-4-3 علاقة التنمية الاقتصادية بتطور المناهج التعليمية

يعد التعليم المصدر الرئيس للمشاركة في الدخل القومي الفردي من ما يفرض حصول كل مواطن على فرصته التعليمية الملائمة من أجل تحسين قدرته التنافسية في الحصول على عمل ورفع قدرته الإنتاجية فضلاً عن المساهمات الاجتماعية للتعليم، وهذا يساهم في توضيح عدد من المفاهيم والحقائق والممارسات الاقتصادية في ميدان العمل التربوي وفي ترسيخ الأساليب الاقتصادية المستخدمة في المؤسسات الإنتاجية ومتابعة النظرية والمفاهيم والأساليب الجديدة في علم الاقتصاد وتطويرها للعمل التربوي، لوضع سياسات التعليم وخططه وبرامجه ومشاريعه، لذا ينظر للعملية التعليمية على أنها نوع من الخدمة التي تقدم للناس وإنها والنشاط الاقتصادي وجهان لعملة واحدة تستهدف النهوض بمستوى حياة الفرد والمجتمع.

وعليه فإن تطوير المناهج التعليمية وتعديلها من حيث؛ المحتوى وطريقة تقديمها وايصالها للمتعلمين، وعليه فإن تطوير المناهج التعليمية وتعديلها من حيث؛ المحتوى وطريقة تقديمها وايصالها للمتعلمين، بما يتماشى مع المفردات والتطورات الاقتصادية المستمرة التي تظهر نتيجة تطور المجتمعات وانفتاحها اقتصاديا على بعضها البعض، بسبب العولمة والتحول الرقمي للاقتصاد والتجارة، يساهم بشكل مباشر في النمو الاقتصادي ويدفع التخلف والتراجع عن البنية الاقتصادية للمجتمعات.

فقد أصبح التعليم والتدريب الذي يقدم في المؤسسات التعليمية مصدر الحصول على المهارة والمعرفة اللازمة للعمل والعيش في المجتمعات المعاصرة مما يفرض توزيع الدارسين على مختلف التخصصات ورفع قدرة التعليم على تنمية المهارات، وبذلك يعد التعليم المصدر الرئيس للمشاركة في الدخل القومي الفردي، مما يفرض حصول كل مواطن على فرصته التعليمية من أجل تحسين قدرته التنافسية في الحصول على عمل ورفع قدرته الإنتاجية ومن ثم الحصول على دخل أعلى فضلاً عن المساهمات الاجتماعية للتعليم. ولا شك أن العلاقة بين المناهج التعليمية والتنمية الاقتصادية علاقة وطيدة وأصلية، فالارتقاء بمستوى المناهج التعليمية يساهم في بناء الدعامة الأساسية للاقتصاد، وبيان مفاهيمه وقواعده المبنية على أسس محكمة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تنمية و تطوير المهارات و الأدوات التي يمكن أن تستخدم في البيئة التعليمية، من خلال توجيه سلوك المتعلمين و التأثير على ممارساتهم الاقتصادية.

¹ زمام، نور الدين، الوقف و التنمية الاجتماعية علاقة تلازمية، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع1، 2012م، ص112.

المطلب الخامس: الاثار الايجابية والسلبية للرقمنة على اداء المورد البشري

3-5-1 الأثار الايجابية للرقمنة على أداء الموارد البشري

تشير مختلف الدراسات الى ان لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية عدة إيجابيات و التي نذكر منها ما يلي:¹

- تخفيض تكاليف تخزين البيانات الخاصة بالموظفين ؛
- السرعة في استخراج و معالجة البيانات؛
- التوقيت الدقيق في الحصول على البيانات و توفر البيانات ؛
- التحليل الدقيق للبيانات يؤدي الى اتخاذ قرارات صائبة؛
- اتاحة الفرصة لمواجهة افضل لمتغيرات البيئة؛
- شفافية أنظمة المنظمة؛
- تخطيط فعال للوظائف.

3-5-2 الأثار السلبية للرقمنة على أداء الموارد البشري

رغم الفوائد الكثيرة التي أحدثتها التطورات الكبيرة في الال التكنولوجيا الا ان هذا وجود سلبيات لهذه التكنولوجيا الحديثة و المتمثلة في ما يلي:²

مشكلة امن البيانات: تعني التكنولوجيا الرقمية أنه يمكن جمع وتخزين كميات هائلة من البيانات. يمكن أن يكون هذا معلومات خاصة تتعلق بالأفراد أو المنظمات. قد يكون من الصعب جدا الحفاظ على سريتها و مجرد خرق واحد يمكن أن يؤدي بوصول كميات هائلة من المعلومات الخاصة إلى اطراف أجنبية .

التعقيد: لم يعد من السهل التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة نظرا للتعقيد فالسيارات الحديثة أصبحت عبارة عن كمبيوترات متحركة كما ان كما ان التعامل المستمر مع اعدادات الهواتف الذكية يمن ان يؤدي الى أخطاء مكلفة .

مخاوف الخصوصية: أصبح من الأصعب أن تكون لديك خصوصية شخصية في العالم الرقمي، وهذا ما يزيد من مخاطر سرقة بياناتك الشخصية أو بيعها. إضافة الى عدة سلبيات أخرى كتضاؤل العلاقات الإنسانية حيث أصبحت الشبكات الاجتماعية تحل محل الاتصال الحقيقي كما ان البشر أقل قيمة في مكان العمل حيث يتم استبدال أدوارهم

¹ Anita ,S.(2017) . Role of digitization in HR . journal of AIJRA . 2 (1).pp 21.1-21. 7 .available at <http://www.ijcms2015.co/file/vol-ii-issue-1/AIJRA-VOL-II-ISSUE-1-21.pdf> .

² Paul,G. 17 Disadvantages of Digital Technology . Available at <https://turbofuture.com/misc/Disadvantages-of-Digital-Technology> . 09/01/2019 . 13:00

بالتكنولوجيا الحديثة الامر الذي يؤدي الى انخفاض في الأجور و البطالة للعمال العاديين و بالتالي زيادة سرقات الملكيات الفكرية و المشاكل الصحية حيث يمكن أن يؤدي استخدام التكنولوجيا باستمرار إلى الشعور بألم و العزلة الاجتماعية ، وربما حتى يكون عاملاً مساهماً في تكوين أعراض الاكتئاب .

المبحث الرابع: الاطار المفاهيمي للادارة الالكترونية

سنتناول في هذا المبحث مفاهيم حول ادارة الالكترونية و تعريف بعدة مفاهيم وجوانب متعلقة بها.

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن الادارة الالكترونية ومفهومها

1-1-4 لمحة تاريخية عن ادارة الالكترونية

إن التطور والتغيير سنة كونية تسري على جميع موجودات الحياة على ظهر كوكب الأرض ولا يمكن بحال من الأحوال تصور أن الإدارة استثناء من هذا التغيير، فالحياة البشرية عرفت مفهوم الإدارة في أبسط صورها عبر محاولات الإنسان الجماعية للتكيف مع الطبيعة وإدارة حياته بين مخاطرها وكائناتها العملاقة التي كانت تتفوق عليه حجتها وقوة، لكن عقل الإنسان الذي كان دائها يمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في تعاملاته كلها حسم الأمر لصالحه أخيراً. وأصبحت له السيطرة الكاملة على مخلوقات الكوكب وظهرت الأنظمة التقليدية البيروقراطية في علم الإدارة وحقق الإنسان من خلالها كثيراً من الإنجازات، وأرسى في ظلها دعائم الفكر الإداري، لكن الإنسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظلّ يمارس انتفاضاته على كل قديم، تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الإنسان على أكثر من جبهة تنمية، منها الثورة الزراعية والثورة الصناعية، وشملت أيضاً الاتصالات فكانت الثورة المعلوماتية التي أعقبت اختراع الحاسوب، ثم ظهور شبكة الحاسوب، ثم الشبكات المحلية، ثم الشبكة العالمية للإنترنت مما لفت انتباه علماء الإدارة إلى ظهور أداة جديدة يمكن أن تدار بها المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وتحمل عليها بياناتها ومعلوماتها، ويتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة وسرعة فائقتين، ولن تكون مهمة تلك الآلة الجديدة التي ستقوم بربط وحدات الإدارة أو أقسامها ببعضها البعض فحسب، بل إن مهمتها ستتخطى ذلك إلى ربط الدائرة الإدارية في المؤسسة كلها بشبكات الإدارة حول العالم مما جعل علماء الإدارة يحلمون بهذا اليوم الذي تربط العالم فيه دائرة إدارية واحدة.¹

وبدأت تجربة الإدارة الالكترونية في أواسط الثمانينيات في الدول الإسكندنافية وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الالكترونية، ويعد «لا رس» من جامعة «أودونيس» في الدانمرك رائد هذه التجربة وسماها مركز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشروع مايكل دل صاحب شركة «دل» التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الالكترونية .

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدانماركية التي تستند إليها عدة مشاريع فرعية . وقد أنشئ مصيف مانشستر بوصفه مرحلة أولى ويهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارة، وقد بدأ المشروع فعلياً عام 1991، وفي عام 1992 عقد مؤتمر

¹ محمود أبو بكر و مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 19

الأكوخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع وقد تبني مجلس لندن مشروع بونتيل، الاتصالات البعيدة التقنية الذي أكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الالكتروني والوصول عن بعد لقواعد البيانات وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 وتبعها محاولات في مختلف دول العالم . ونشأت فكرة منظومة الإدارة الالكترونية كتصور الربط المواطن او العميل بإدارات المنظمة المختلفة للحصول علي الخدمات بأنواعها وبشكل الي إضافة إلى انجاز المنظمة ذاتها لمختلف أنشطتها باعتماد شبكات الاتصال والمعلومات ولخفض التكاليف وتحسين الأداء وسرعة الانجاز وفعالية التنفيذ .¹

ولهذا وضحت صورة التطور والتحول الكبير الذي طرأ وطال مختلف القطاعات والأنشطة وتوج التطور المتداخل للاتصالات مع تطور نظم المعلومات والشبكات وبروز مصطلح الإدارة الالكترونية الذي جاء ليتلاءم مع هذه التطورات التكنولوجية الحديثة، إذ بدأت منظمات الأعمال في طرح فرصا جديدة لتعجيل دورة الابتكار والإبداع من خلال إن منظومة الإدارة الالكترونية تتبلور أهمية دراستها فيما يصاحبه من تطوير في كافة استخدام الوسائل الالكترونية والرقمية في أداء أعمال المنظمات ويعد موضوع الإدارة الرقمية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية، ويشكل حيزا كبيرا في مستقبل الإدارة خلال السنوات القادمة ولذلك أصبح هذا الموضوع حيويا ويحظى بأهمية بالغة في مختلف دول العالم ويعد هذا الموضوع من المكتسبات البشرية في الوقت الحاضر كون هذا الموضوع تصب فيه علوم مختلفة مكنت الإنسان من تحقيق تطلعاته بل فتحت أمامه رؤى مستقبلية أرحب . النشاطات والإجراءات والمعاملات الإدارية وتبسيطها، ونقلها نوعيا من الأطر اليدوية أو التقنية النمطية الحالية إلى الأطر التقنية الالكترونية المتقدمة، وذلك بالاستخدام الامثل واستغلال الجيد لأحدث عناصر التكنولوجيا ونظم شبكات الاتصال والربط الالكتروني الحديث تحقيقا للتميز والارتقاء بكفاءة العمل الإداري وارتفاع مستوى جودة أداء الخدمات .

إن التنمية المعلوماتية هي الخيار الحيوي للتخطيط المستقبلي وتحقيق أهداف التنمية الوطنية ومحكمها الرئيسي: القدرات الإنسانية، ووقودها الأساسي: المعلومات والمعرفة ولم بعد ثمة مجال للشك في ضرورة العمل الدؤوب للتحويل إلى ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي أصبحت الطريق السريع والفائق للمعلومات على شكل تقارير تعبر عن ما حدث فعلا داخل المنظمة ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات، وانتقلت التكنولوجيا بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعدة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من اجل تحقيق الأهداف .

ولعل المتأمل للتحديات المعلوماتية يلاحظ جلياً إن التطور التكنولوجي لم يعد تطوراً تكنولوجياً بحتاً بالآلة أو الوسيلة أو المنتج فحسب بل امتد إلى جذور وبنیان المجتمع بأسره، إذ إننا أمام تخلق جديد، فالثورة المعلوماتية أخذت في مطاردة المجتمع الصناعي القديم ليحل محله المجتمع المعلوماتي الجديد الذي صار يلعب دوراً هاماً ونوعياً في كافة التطورات المجتمعية الاقتصادية والسياسية والثقافية ... الخ، وظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية وانتشار تطبيقات الانترنت وشبكة المعلومات العالمية، بمعنى آخر إن انبثاق حقل الإدارة الالكترونية بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للإعمال الالكترونية والنمو الانفجاري للتجارة الالكترونية

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص 35.

والأنشطة الرقمية الأخرى يشير إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر أداري خلاق ومنهج جديد في العمل وممارسات مبتكرة وحلول شاملة للإعمال أي باختصار إلى إدارة الكترونية . إن فلسفة الإدارة الالكترونية تسعى إلى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء " والإنجاز والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري يحقق إنجازات ونتائج متميزة ويسمح للمنظمة بالتفوق على المنافسين والوصول إلى مراكز تنافسية.

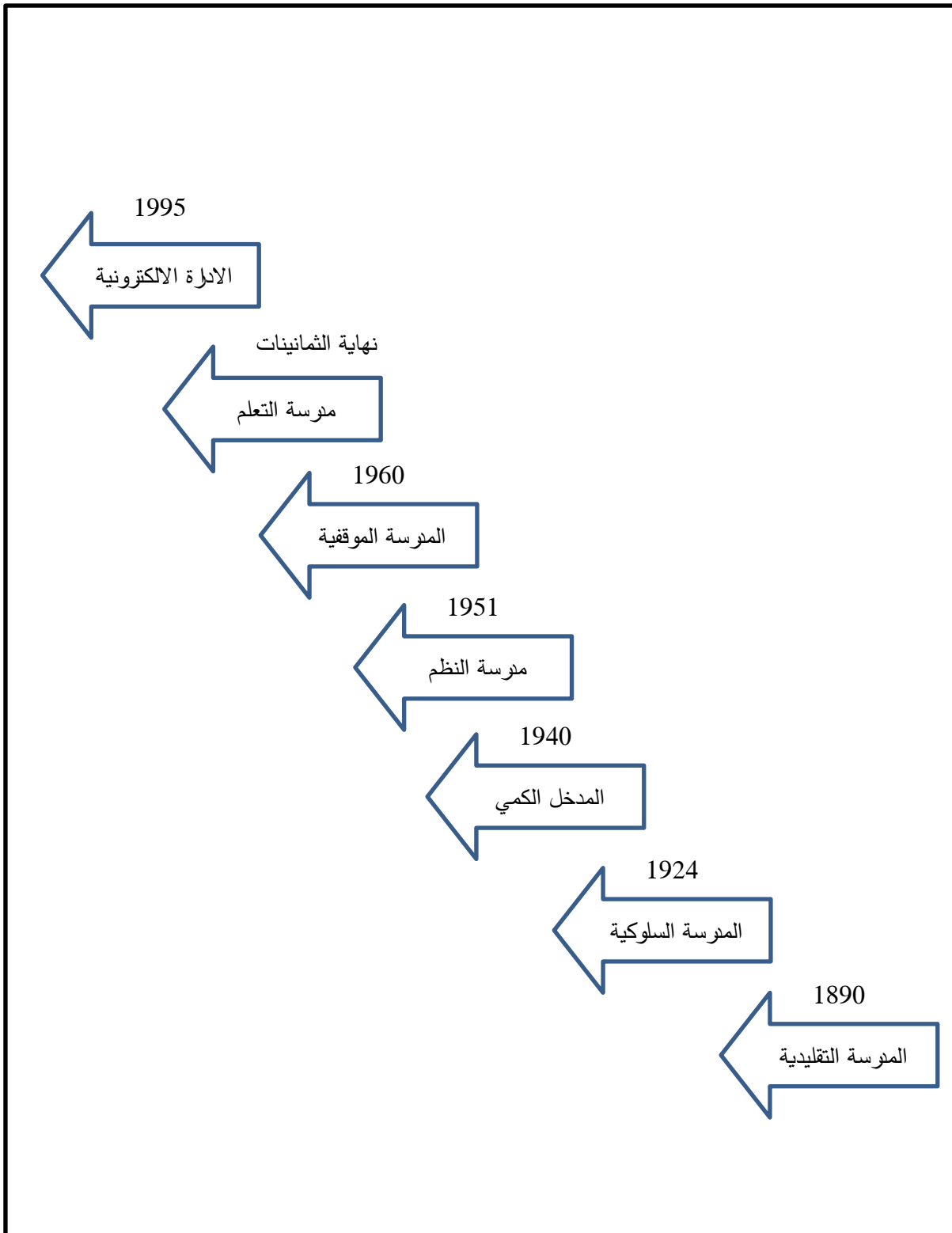
ذلك متقدمة، والتوجه الحديث في الإدارة بنقلها من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الالكترونية مبشرا بولادة حقول معرفي جديد هو الإدارة الالكترونية .

وعلى هذا الأساس فإن الإدارة الالكترونية تعد حقلا معرفيا حديثا وامتدادا طبيعيا لتطور الفكر الإداري، ويرجع إلى عدة مستويات أو مبررات هي :¹

4-1-2 إن الإدارة الالكترونية : هي امتداد للمدارس الإدارية إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف إن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية) في تجارب هاوثون للفترة (24 - 1933) والتي وتوجت في المدرسة السلوكية، والى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانيات لتتوج مسيرة التطور في التسعينات بصعود الإدارة الالكترونية .

¹ موقع إلكتروني www.wikipedia.com، شوهد يوم 2023/04/29، الساعة 20:23.

الشكل (01) :يوضح مراحل تطور الادارة



المصدر : نظام المعلومات الإدارية، الكاتب الدكتور بشار يزيد الوليد

الفرع الثاني: تعريف ادارة الكترونية

هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. الإدارة الالكترونية يمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة. والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الالكترونية داخل أي منظمة. في ألمانيا، هذه المبادرة التي تستهدف بصورة خاصة المنظمات الحكومية، حيث المساءلة العامة والتي تثير قلقاً خاصاً. عمليات مماثلة يجري تطويرها في العديد من الشركات الأميركية للمساعدة على الامتثال للقانون ساربانيس أوكسلي¹.

تنفيذ أي حل لإدارة إلكترونية ينبغي أن تلي احتياجات العملاء بمركزية أكبر من منظمة مركزية، وينبغي إزالة الاعتماد على أفراد معينين، وينبغي إدخال نظم الشفافية في العمل. أمثلة على الإدارة الالكترونية تشمل، الجداول الزمنية على الإنترنت وحساب المصاريف. ويمكن استخدام هذه للمساعدة على خفض التكاليف لمنظمة ما.

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية: من أجل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية لا بد من تحقيق المراحل التالية²:

- أتمتة مؤسسات الدولة وتحويل جميع معلومات الحكومة ووزارتها الورقية إلى معلومات إلكترونية؛
- تأمين البيئة التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات؛
- تحديد جميع التعاملات بين المواطن وكل مؤسسة وتحويلها إلى تعاملات إلكترونية.

المطلب الثاني: عناصر الادارة الالكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي:

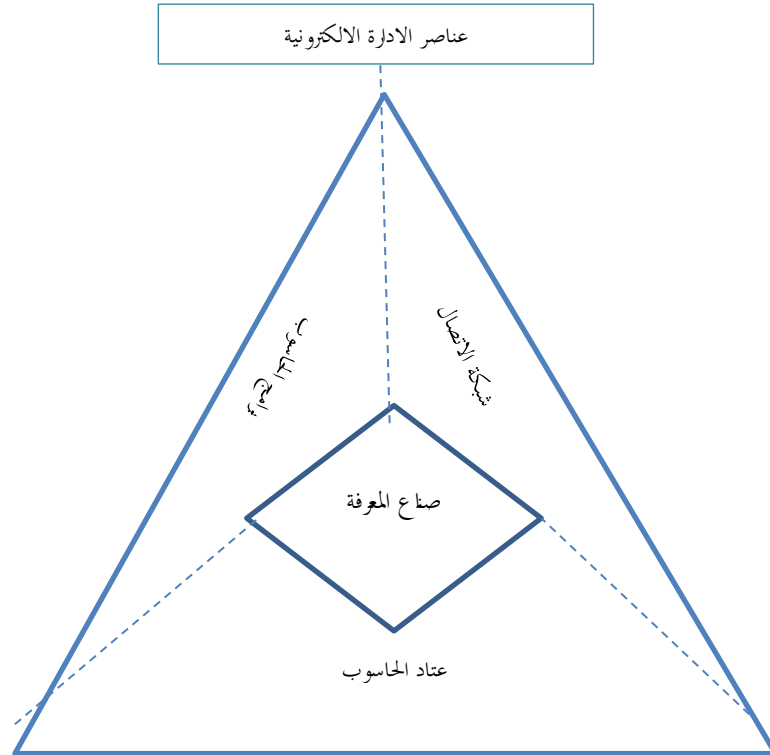
- عتاد الحاسوب ؛
- البرمجيات ؛
- شبكات الاتصالات.

ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية

¹ نظام المعلومات الإدارية، الكاتب الدكتور بشار يزيد الوليد، عمان، دار الراية، 2009.

² موقع إلكتروني <https://ar.wikipedia.org> ، شوهده يوم 2023/04/10، على الساعة 13:50.

الشكل (2): يمثل عناصر الإدارة الإلكترونية

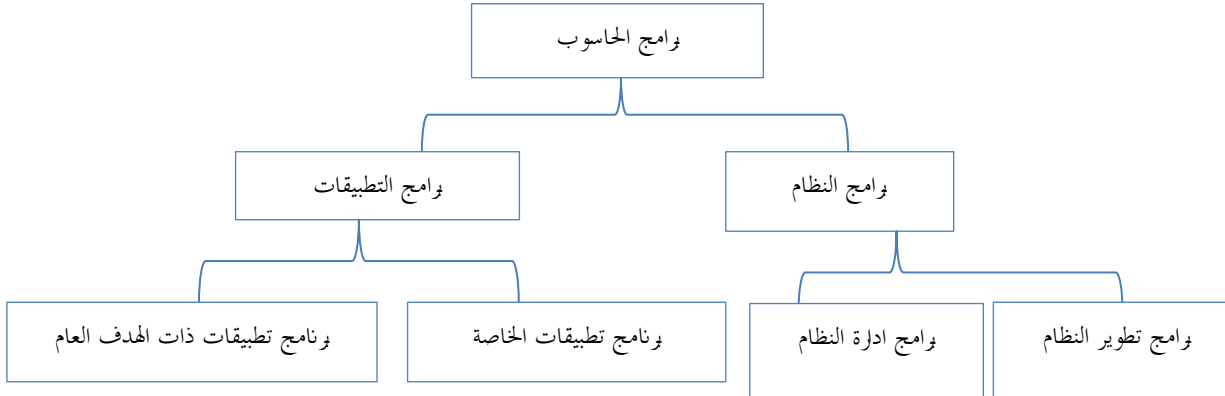


المصدر : نظام المعلومات الإدارية، الكاتب الدكتور بشار يزيد الوليد

يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، أما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب. وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو واضح في الشكل:¹

¹ نفس المرجع السابق ، الكاتب الدكتور بشار يزيد الوليد، عمان، دار الراية، 2009.

الشكل (3): يمثل برامج الحاسوب



المصدر : كتاب ادارة الالكترونية E.managment ادارة بلا اوراق .

1-2-4 المكونات الأساسية وبرامج الحاسوب :

- أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات؛
- اما فيما يخص برامج إدارة النظام فهي نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة أدوات تدقيق البرمجة هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب؛
- الإنترنت و الإكسترا نت ، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية؛
- العنصر الثالث والأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة من القيادات الرقمية، والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة وفضلا عن ذلك، فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يتركز على فكرة تحقيق التعاضد البيوي بين عناصر عتاد الحاسوب والبرامج، وشبكات الاتصال.¹

2-2-4 عناصر ومكونات الادارة الالكترونية :

¹ كتاب ادارة الالكترونية E.managment ادارة بلا اوراق .ادارة بلا مكان .ادارة بلا زمان المؤلف ا.د. مصطفى يوسف سنة 2011 دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر سوريا دمشق برمان.

إدارة التخطيط : ويهدف إلى تخطيط مهام المؤسسة والتقييم الشامل لأداء المؤسسة وإدارتها والعاملين بها ، على أسس علمية سليمة أهمها الدقة في تنفيذ المطلوب والانتهاء من العمل المحدد سلفاً في التوقيت المناسب، بما يساهم في تعظيم العائد ومراقبة معدل أداء المؤسسة أو الإدارة أو الفرد، ويتم ذلك بشكل إلكتروني.

إدارة التكاليف : وتهدف إلى التقييم والمتابعة الإلكترونية لأداء المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ التكاليف .

إدارة المعرفة: وتهدف إلى إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة.

إدارة العملاء : وتهدف إلى الحفاظ على بيانات المتعاملين مع مؤسسة ، وتوطيد العلاقة معهم وتوفير الوقت وجهد الاتصال بالجهات التي تتعامل معها المؤسسة . إدارة الوثائق وتهدف إلى توثيق مراسلات المؤسسة وسهولة الحفظ والاسترجاع في إطار من الأمان والسرية المتعلقة بحفظ وثائق المؤسسة الكترونياً .

إدارة الاجتماعات: وتهدف إلى التوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلة لسهولة استرجاع ومتابعة سير العاملين بالمؤسسة .

إدارة الأنشطة والأحداث: وتهدف إلى تحقيق عناصر التنظيم والتعاون والتنسيق الكامل بين جميع بيانات المؤسسة حتى لا تتعارض التوقيتات بين حدث وآخر وذلك بشكل إلكتروني ، إضافة لتفعيل مشاركة العاملين بالمؤسسة .

إدارة المراسلات الإلكترونية: وتهدف إلى تيسير وتبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة وسهولة، وتوفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد .

إدارة الخدمات الإلكترونية : وتهدف إلى تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة الكترونياً وتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الاحداث .¹

المطلب الثالث: أهمية واهداف الادارة الالكترونية

1-3-4 أهمية الادارة الالكترونية

أهمية الإدارة الإلكترونية واحدة من أهم أنواع الإدارة ولها العديد من الفوائد، ويمكن القول إن أبرز ما في أهميتها ما يأتي:²

تطوير مستوى أداء المؤسسات الحكومية: إحدى أهم مجالات الإدارة الإلكترونية تكمن في إدارة المؤسسات الحكومية، فيمكن تطوير المؤسسات باستخدامها بما يأتي:

¹ مذكرة تخرج بعنوان أهمية الرقمنة الالكترونية في تحسين اداء الخدمات المقدمة للمتعاملين في مركز الوطني للسجل التجاري من اعداد - أسماء زقلوي و - أسماء بن عومر جامعة احمد دراية -ادرار- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2020

² عيدوني كافية، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع وآفاق، ص 222-225

- تعمل على تطوير الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين وتسهيل إجراءاتها؛
- تقوم على تسهيل الأعمال والمعاملات التي يتم تقديمها للمواطنين وبالتالي يتم تحقيق التواصل بين المؤسسة والمواطن؛
- تساعد الإدارة الإلكترونية المؤسسة في عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها للمواطنين بطريقة أفضل؛
- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين في المؤسسات الحكومية؛
- تمنح فرصة فتح قنوات تواصل جديدة بين المقيمين على إدارة المؤسسة وبين المواطن، مما يقوم على تسهيل الأعمال والمعاملات الحكومية وينهي الكثير من الشكاوى والصعوبات المرتبطة بها؛
- التحول إلى الحكومة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات الحكومية بوقت أقصر وبجودة أعلى.

خفض تكاليف الإنتاج وزيادة ربح المؤسسة: إن الشكل التقليدي للمؤسسة الذي يتم الاعتماد فيه على استعمال عدد كبير من الموظفين واستعمال الهياكل التنظيمية المعقدة، يختلف عن الشكل الإلكتروني للمؤسسة الذي يحتاج قوى عاملة قليلة دون الالتزام بمواقع جغرافية معينة، وهذا يقوم بدوره بانعكاسه على التكلفة ويؤدي إلى تخفيضها.

اتساع مجال الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة: وذلك بسبب التغطية الكبيرة لشبكات الاتصال الإلكترونية والتي عن طريقها تزول القيود الجغرافية، وهذا يقوم بجعل المشتري بالاستحواذ على نسبة أكبر للاختيار والتفضيل بين المنتجات المتنوعة.

تحسين جودة المنتجات وزيادة الدرجة التنافسية المؤسسة: تمنح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة فرصة التواجد عن قرب من العملاء والمستهلكين، وهذا الأمر يقوم بتوفير المعلومات عن رغبات العملاء والمشتريين وذلك فيما يرتبط بإنتاج المنتجات المطلوبة، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من تطوير جودة المنتجات، فضلاً عن تطوير مستويات الخدمة المقدمة، مما يسبب إلى زيادة التنافس المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

2-3-4 أهداف الادارة الالكترونية

ومن أهداف الإدارة الإلكترونية العديدة نذكر أبرزها فيما يأتي:¹

- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يرتبط بها؛
- زيادة قدرات وإمكانيات عمل الإدارة عن طريق تعاملها مع المواطنين والمؤسسات؛
- زيادة القدرة على استيعاب عدد أكبر من العملاء في آن واحد، إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بتلخيص معاملات العملاء تكون محدودة؛
- إنهاء نظام الأرشفة الورقية واستبدالها بنظام أرشفة إلكترونية؛
- تسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛

¹ عبدالسلام معيوف علي محمد المسماري ، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية، ص 40-43.

- إنهاء عامل المكان، إذ أنها تأمل وتسعى إلى تحقيق التعيين الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر؛
- إنهاء أثر عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد متوفرة. ظهور مبدأ الجودة الشاملة بمفهومه الجديد.

المطلب الرابع: مراحل تحول الادارة الالكترونية

في هذا المجال لا بد من الإشارة إلى أن الإدارة الإلكترونية وهي تقود عملية التحول الإلكتروني لأنشطة العمال يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار أربع حقائق أساسية هي:

- زيادة تعقيد الأعمال والبنية التحتية الضرورية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع كل مرحلة من مراحل التحويل الإلكتروني المذكورة آنفاً؛
- الصلات الجوهرية القوية بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال الإلكترونية؛
- القوة التنافسية للمنظمة في كل مرحلة من مراحل الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية؛
- تقييم مراحل الانتقال في ضوء المخاطر الجديدة التي تواجه المنظمة، تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية إن تهيئة المنظمة الكترونياً لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي:
 - تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية؛
 - تنمية الموارد الإلكترونية؛
 - ابتكار الثقافة الإلكترونية؛
 - استقطاب ورعاية صناع المعرفة.¹

هناك عدد من المبررات والدواعي التي تدفع بالحكومات إلى السعي نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فقد تسببت مجموعة من التطورات على مستوى العالم - خاصة مع بداية الألفية الثالثة- في ظهور ما أصبح يعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي ينظر إليها الكثير من المتخصصين على أنها فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وتكاثفت هذه العوامل في تقديم عدد من المبررات التي دعت إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في معظم المؤسسات تبعاً لمتغيرات العصر وتحدياته، ولقد أجمع العديد من الباحثين على أن هناك كثيراً من المبررات التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية في المدارس يمكن تلخيصها فيما يلي :

- التسارع في الثورة التكنولوجية والمعرفية التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة الإنسانية، ومن بينها قطاع التعليم؛

¹ كتاب ادارة الالكترونية E.managment ادارة بلا اوراق .ادارة بلا مكان .ادارة بلا زمان المؤلف ا.د. مصطفى يوسف سنة 2011

دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر سوريا دمشق برمان.

- التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمدرسة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة العصر بتحدياته، وبالتالي السعي إلى تحقيق الكفاية الإدارية النوعية والكمية الملائمة للفكر الإداري التقني المعاصر؛
- الانفتاح والتكامل بين المجتمعات الإنسانية، ذلك الانفتاح الذي أوجدته عولمة الإعلام من خلال الثورة التكنولوجية، ومحاولات الربط بين أفراد المجتمع الإنساني ككل من خلال شبكة الإنترنت والفضاء الإلكتروني وما إلى ذلك من أدوات رقمية؛
- التحول نحو التعليم الإلكتروني، وظهور ما يسمى بالمدارس الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المدارس بما فيها الجوانب الإدارية؛
- تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات التعليمية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز الخدمات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات التعليمية، والتخلص من الروتين والبيروقراطية؛
- التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية؛
- ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات التربوية، وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية؛
- التحول نحو التعليم الإلكتروني، وظهور ما يسمى بالمدارس الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المدارس بما فيها الجوانب الإدارية؛
- شروط التوظيف الحالية التي تشترط على المتقدم للعمل الإداري في مؤسسات التعليم فهم التكنولوجيا الحديثة وكيفية التعامل معها، وتطويعها في حل المشكلات الإدارية والتربوية بفعالية؛
- ازدياد عدد الطلاب، والقوى البشرية العاملة في المدرسة مما يستدعي وجود نظام إلكتروني يسهل التعامل معهم.

المطلب الخامس: إيجابيات وسلبيات الادارة الالكترونية

1-5-4 إيجابيات الادارة الالكترونية

تكمن إيجابيات الإدارة الإلكترونية في الآتي:¹

- التخلص من الفساد الذي يحدث في الإدارات التقليدية، تُعد من أهم الأشياء التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، لانتشار البيروقراطية في الإدارات الأخرى؛
- يُمكن للإدارة الإلكترونية أن تقدم جميع الخدمات لدى العملاء بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة؛

¹ موقع إلكتروني <https://www.almaal.org> ، شهود يوم 2023/05/11، على الساعة 12:00.

- تسمح الإدارة الإلكترونية للمديرين القائمين عليها أن يعملوا بشكل أفضل، لاتباعهم جميع الأساليب المتاحة لأداء العمل، بالإضافة إلى أنها تساعد على التركيز على مهام العمل فقط على عكس المعاملات الورقية المملة.
- من أفضل المميزات لدى الإدارات الإلكترونية أنها كثيرة الدقة فمن النادر أن يحدث فيها خطأ، كما أنها فائقة السرعة في تخزين البيانات؛
- تستطيع الإدارة الإلكترونية أن ترسل النتائج المطلوبة في أقل وقت ممكن؛
- استطاعت الإدارة الإلكترونية أن تظهر الشفافية في أداء العمل، وطريقة التعامل مع العملاء وخصوصًا عملاء الخدمات التعليمية؛
- يُمكن للإدارة الإلكترونية أن تلبي كافة الرغبات والاحتياجات للعملاء، بطريقة تلبي احتياجات العميل لأقصى درجة؛
- يُمكن معرفة وصول السلع أو غيرها للمستفيد دون التوجه إلى المؤسسة الإلكترونية؛
- الإدارة الإلكترونية تمكن من القضاء على التكسب الذي كان يحدث في المنظمات التقليدية، لأن يمكن للعميل أن يحصل على كافة الخدمات التي يريدها من خلال جهاز الكمبيوتر.

2-5-4 سلبات الادارة الالكترونية

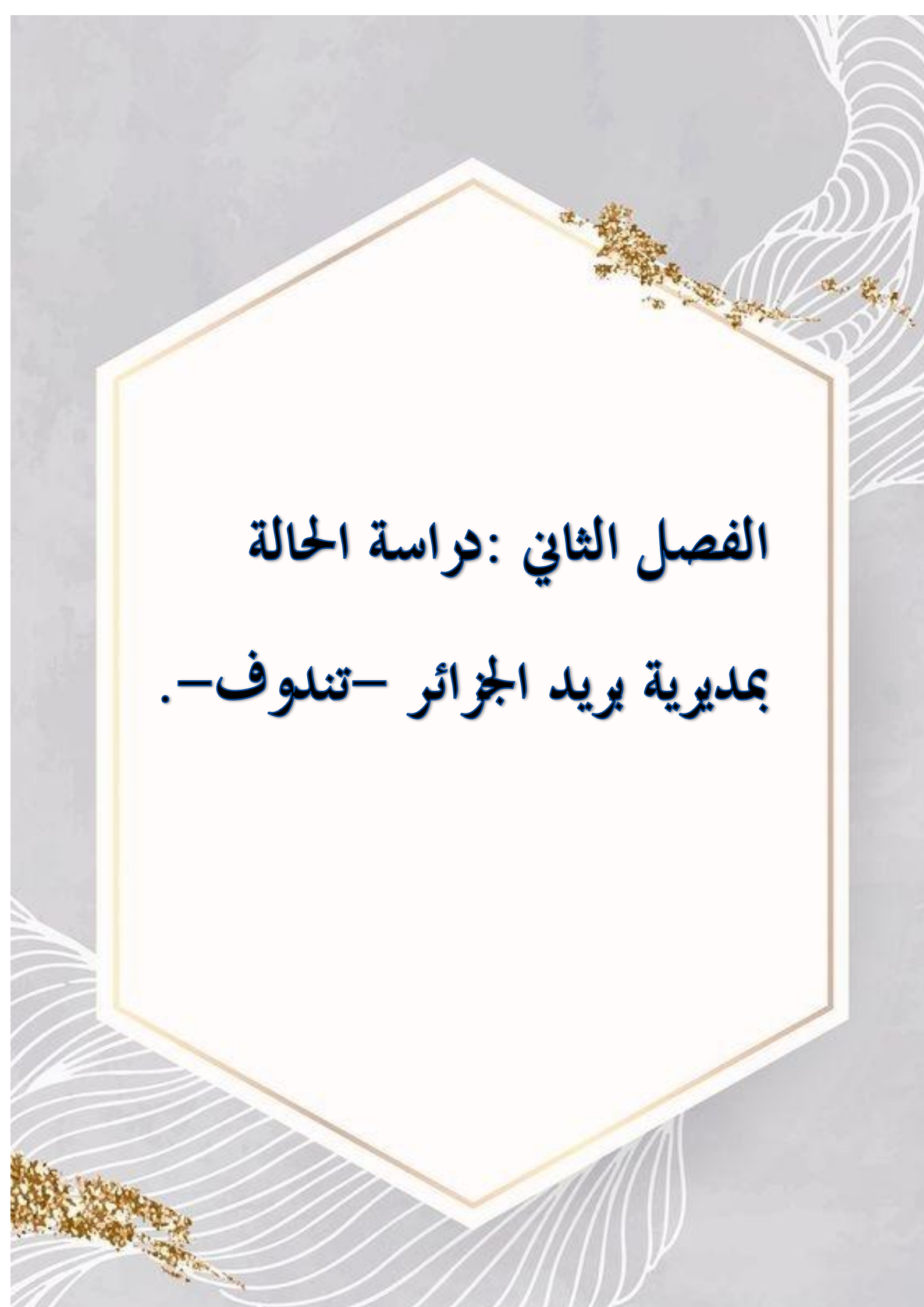
- ارتفاع معدل البطالة من أكبر الأسباب التي تتسبب فيها الإدارات الإلكترونية، فبالرغم من أن الإدارة الإلكترونية توفر العديد من فرص العمل إلا أنه في حالة استبعادهم من وظائفهم يكونوا غير مؤهلين لأي عمل آخر¹.
- يتطلب للعمل في الإدارة الإلكترونية أن يكونوا العاملين بها مؤهلين فقط، مما يزيد من بطالة الغير مؤهلين، على عكس الإدارات العادية التي تتيح فرص عمل لكافة المستويات؛
- من الممكن أن تعاني الإدارة الإلكترونية من الاختراق عن طريق الهاكر، وبالتالي من الممكن أن يقوم بحذف بعض ملفات العملاء الهامة بالإضافة إلى أنه يمكنه إتلاف الأجهزة، مما يسبب مشكلة لدى الإدارة في استرجاع بيانات العملاء؛
- تتعرض الإدارات الإلكترونية إلى التجسس من قبل الكثير من الأشخاص، بغض النظر عن مدى خصوصية وسرية هذه المعلومات بالنسبة للعميل؛
- القراصنة هم أشخاص يحاولون اختراق الإدارات الإلكترونية بكافة الطرق الغير قانونية؛
- تعاني الإدارات الإلكترونية من وجود شلل في الوظائف، وبالتالي يؤدي إلى تعطيل بعض الخدمات؛
- كما أن الإدارة الإلكترونية تعاني من ضعف عملية التواصل بين العميل والموظف، على عكس التواصل الذي يحدث في الإدارات التقليدية التي تتيح للعملاء التواصل بشكل مباشر؛

¹ موقع إلكتروني <https://today.el-jeel.com> ، شوهذ يوم 2023/05/11، على الساعة 13:05.

- الاستخدام المستمر للشبكات يؤدي إلى حدوث حالة من الانعزال والانطواء لدى العميل والموظف، مما يؤدي إلى حدوث ضعف في التوافق الاجتماعي والنفسي لديهم؛
- من المهم أن تتواصل أماكن التفتيش مع الإدارات لمنع التلاعب، ولكن الإدارات الإلكترونية تقضي على هذا التواصل مما يتسبب في حدوث الكثير من التلاعب في الإدارة.

خاتمة الفصل

لقد ألقينا في الفصل الأول نظرة شاملة حول الرقمنة وخصائصها وأهم أبعادها، كما تطرقنا إلى أداء الموارد البشرية بمفهومها الكلي والإداري وأهم مؤشرات قياسه باعتبار أن الرقمنة لها دور كبير لا بد من كل دول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات الإدارية للرفع من أداء الموارد البشرية وزيادة كفاءتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم ، لقد أدت التحولات الرقمية و التطور المستمر للتكنولوجيات الحديثة الى احداث تطورات جوهرية في مختلف أنشطة المؤسسات و خاصة مجال إدارة الموارد البشرية الذي اصبح مجال خصب لكثير من الباحثين في حين لا تزال المؤسسة الجزائرية تعتمد على الأساليب التقليدية في ادارتها لمواردها البشرية.



الفصل الثاني :دراسة الحالة

بمديرية بريد الجزائر –تندوف-.

تمهيد

بعد الدراسة النظرية التي شملت كل جوانبها لتأكد من الدراسة و صحتها سوف نتطرق إلى الجانب التطبيقي و نسلط الضوء على مديرية بريد الجزائر تندوف التي اخذناها عينة دراسة لتأكد من صحتها و استخدمنا أداة الاستبيان و SPSS للمعرفة الدقيقة بنتائج الدراسة حول الرقمنة و دورها في الرفع من أداء المورد البشري. سوف نقدم مديرية بريد الجزائر تندوف و نوزع الاستبيان على عينة من موظفي المديرية.

المبحث الأول: تقديم مديرية بريد الجزائر تندوف

يحتل قطاع البريد مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي، حيث شهد عدة اصلاحات نتج عنها انشاء مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تجاري تسمح ببناء دولة عصرية وتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بريد الجزائر.

المطلب الاول: تعريف مديرية بريد الجزائر -تندوف-

نشأت مديرية بريد الجزائر نتيجة لعدة اصلاحات شملت اعادة هيكلة قطاع البريد بحيث اعطت الدولة لذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

1-1-1 تعريف بمديرية محل الدراسة :

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي نشأت مؤسسة البريد والمواصلات بتندوف سنة 1963، ونتيجة للاصلاحات التي قامت بها الجزائر اعطت لها تسمية جديدة وهي بريد الجزائر في 14 جانفي 2002، كما تم انشاء مقر لها في حي لقصابي شارع طاهر عبد الوهاب -تندوف-، اما عينة هذا البحث درست في مقرها الحالي حي المستقبل، وقد بلغ عدد عمالها 165 عامل وتكون من اكثر من 17 ملحقة موزعة بين بلدية تندوف، بلدية ام العسل و قرية حاسي خبي و بعض القواعد العسكرية .

2-1-1 نشأة مديرية بريد الجزائر -تندوف-:

كانت مديرية بريد الجزائر تسير وفق احكام المرسوم رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975، والمتضمنة قانون البريد والمواصلات الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت اشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها الى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع ايضا باستغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية وفق المادة 01 و المادة 39 على التوالي من ذات القانون .

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد و المواصلات ان يساير هذه التحولات، وترجمة هذه النقلة بصدر القانون 2000-03 المؤرخ في 05 اوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية والذي يهدف الى :

- تطوير و تقديم الخدمات البريد و المواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة ؛
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف المتعاملين ؛
- تحديد اطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة في البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية ؛

- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد و المواصلات التي تمارسها وزارة البريد و المواصلات الى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري للبريد ،والى متعاملي المواصلات السلكية و اللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

المطلب الثاني: مهام و خدمات مديرية بريد الجزائر تندوف

1-2-1 مهام مديرية بريد الجزائر : للمديرية العديد من المهام يمكن انجازها في مايلي :

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على تدوير للمجتمع احسن الخدمات و باقل التكاليف .
- باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فهي تعمل على تخطيط ، ترقية ، تنميتها ، و تقلص تكاليفها للحصول على نتائج اجابية لمتابعة تطورها ؛
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني لمضاعفة الجهود في مجال البحث و تطوير الاستثمار ؛
- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص او الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الجزائر بكل اشكاله في النظام الداخلي وفي علاقاتها مع الخارج ؛
- القيام بكل النشاطات الملحقه و التي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الامر بالنشاطات المرتبطة بالبريد الرسائل و الطرود البريدية و المصالح البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير ؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة اليها لصالح الخزينة العمومية ؛
- انشاء وخلق هيئات و هياكل تتماشى مع نشاطاتها واهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها ؛
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطاتها ؛
- صياغة و الاشراف على سياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد ؛
- الاشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في اطار السياسة القطاعية و في اطار التنظيمات الجاري بها العمل وقف دفتر الاعباء الممضى مع سلطة الضبط للبريد و المواصلات .

2-2-2 خدمات مديرية بريد الجزائر تندوف :

الخدمات المالية : تتمثل في :

خدمات الحساب البريدي الجاري ccp .

خدمات الحوالات :الحوالات البطاقية ،الحوالات التيلغرافية ،الحوالات البطاقية لتزويد حسابات البريد الجاري ،حوالات الكترونية (التحويل الالكتروني للاموال ttf)، خدمات الاستلام السريع للاموال ،خدمات التوفير

الخدمات البريدية :وهي خدمات متنوعة تتكون من:

- خدمة الطرود البريدية؛
- خدمة كراء صناديق البريد وخدمات البريدية.
- خدمات مؤذية الى فائدة الغير : تقوم مؤسسة البريد لاجراء عمليات تحصيل ودفع مختلفة لفائدة ادارات اخرى او مصالح عمومية ،وتتمثل في :
- وزارة المالية : دفع المعاشات الجزائرية والاجنبية وبيع الطوابع البريدية وغيرها .
- تحصيل لفائدة الزبائن الكبار: تشارك مؤسسة البريد بعملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل اوراسكوم، اتصالات الجزائر ،موبيليس وسيال وغيرها.
- خدمة **racimo** : هي عبارة عن تحميل الكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لمؤسسة موبيليس ،وهذا مايسمى بالتعبئة الاوتوماتيكية .
- خدمة ارسلني :توفر مؤسسة البريد امكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول بخط موبيليس بدون دفع الرسوم .
- الخدمة عن بعد :

الموزع الصوقي 30-15: يسمح للزبائن ب-الاطلاع على حساب البريدي الجاري -طلب دفتر الصكوك - طلب الرقم السري - .

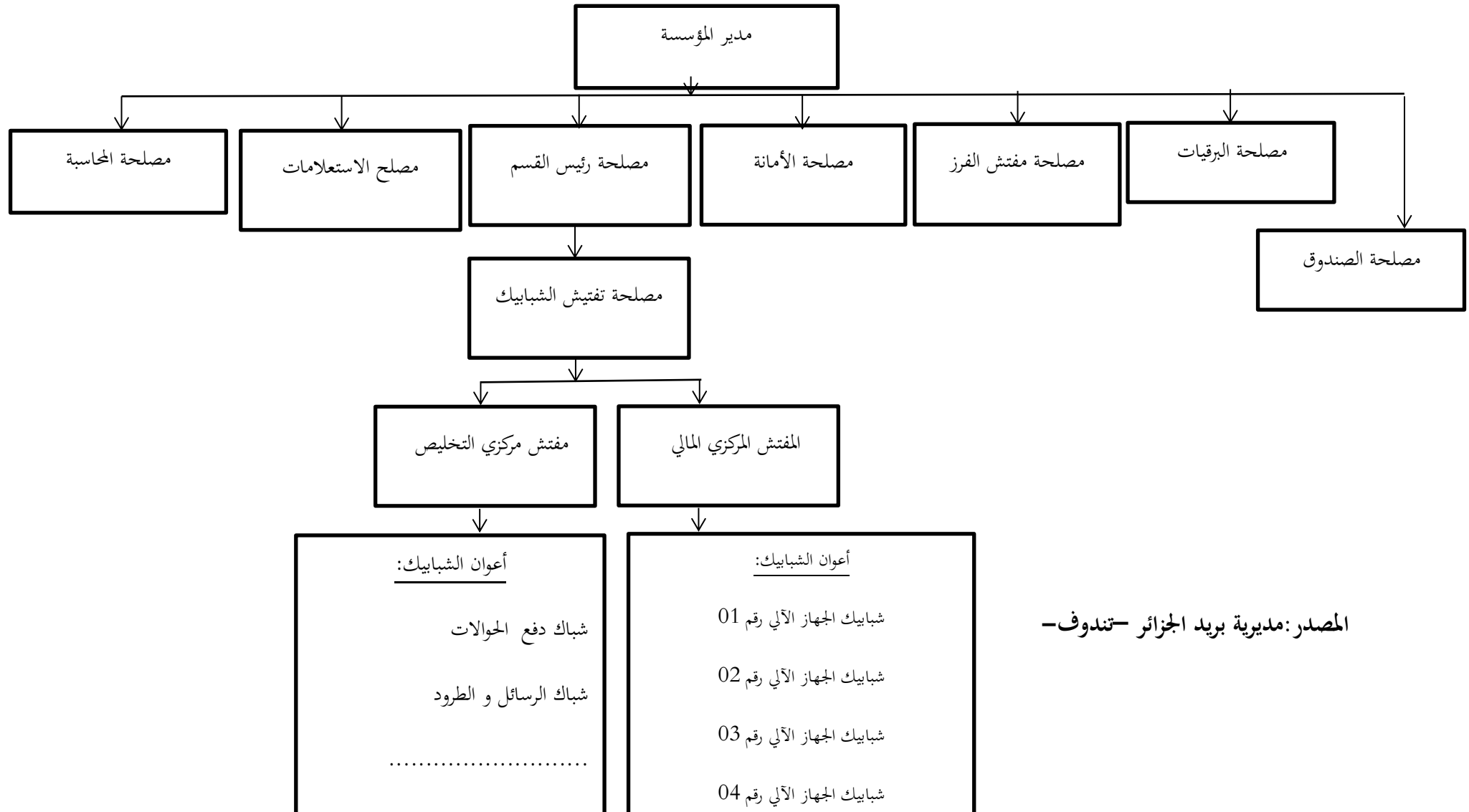
خدمة الانترنت : موقع الانترنت www.poste.dz : يسمح للزبائن بالجزائر ب:

- الاطلاع على الرصيد؛
- طلب دفتر الصكوك ؛
- طلب الرقم السري او تغييره ؛
- طلب بيان على الحساب ؛
- طلب ايقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع او السرقة ؛
- الاستعلام عن البطاقة البنكية .

خدمات اخرى : خدمة رصيدي (طلب الرقم السري):

- بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في جوان 2011 وتسمح هذه الخدمة لاي زبون يملك حساب بريدي جاري ان يحصل على رقم سري للاطلاع على الرصيد عبر الانترنت و الهاتف النقال وذلك بالتقدم الى احدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الاعلام الالي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري ورقم الهاتف النقال بالاضافة الى نسخة من البطاقة التعريف الوطنية .

المطلب 3: هيكل التنظيم لمديرية بريد الجزائر -تندوف-



المصدر: مديرية بريد الجزائر -تندوف-

مدير المؤسسة : وهو المسؤول الاول والمباشر عن تسيير المؤسسة للسير الحسن لجميع المصالح وهو مسؤول كذلك عن الاموال الموجودة في الصندوق .

رئيس القسم : وهو المشرف على مراقبة جميع مصالح المؤسسة كما يعمل على :

- تشكيل فريق عمل فعال ؛
- مراقبة الحضور ؛
- مراقبة العلاقات المهنية بين الاعوان ح
- تنظيم علاقة التعاون بين الشبابيك ؛
- مراقبة جودة الخدمة , كما ينوب عن مدير المؤسسة في حالة غيابه .

الصندوق : يتم على مستوى هذه المصلحة طلب الاموال و الطوابع من القابضة الرئيسية ,وتسليم الاموال الى المكاتب الملحقة واعوان الشبابيك بالمؤسسة

الامانة : يشرف اعوان الامانة على البريد الصادر و الوارد للمؤسسة ويقوم بتسجيله في سجل خاص ,دراسة ملفات فتح حسابات جارية و المحافظة على ارشيف المؤسسة , متابعة الاحتياجات الخاصة بالحوالات التي يقدمها الزبائن كما انهم مسؤولون عن الشباك الالي التابع لبريد الجزائر GAB ,ويقوم بعملية المقاصة الالكترونية للصكوك البنكية .

المحاسبة : يقوم على مستوى هذه المصلحة بتقسيم المهام بين اعوان المحاسبة كالقسم الاول يكون مسؤول على حساب بريد رئيس المؤسسة , والقسم الاخر فهو مسؤول على مراقبة حركة الاموال

مصلحة بريقيات : ويتم في هذه المصلحة ارسال و استقبال البريقيات الرسمية و العادية .

مصلحة تفتيش الشبابيك : وتنقسم بدورها الى :

- مفتش المركز المالي : حيث يشرف على مراقبة سير العمليات و الشبابيك (الصكوك)
 - مفتش مركز التخليص : حيث يشرف على مراقبة العمليات و الشبابيك (الحوالات)
- مصلحة الشبابيك :** وتتكون هذه المصلحة من تسعة شبابيك غالبا لا تشغل كلها نظرا لنقص السيولة و يوجد بها مجموعة من الاعوان .

- الاعوان : وهم الافراد الذين يقومون بتقديم مختلف الخدمات للزبائن لتلبية حاجياتهم ورغباتهم مثل عملية السحب او الايداع الاموال الحوالات و غيرها؛

مصلحة الاستعلامات : بما نوعين من الاعوان , النوع الاول تكمل وظيفة في الارشاد و التوجيه للزبائن , و الانوع الثاني فيتمثل في رجل الامن وهذا لتدخل في حالة حدوث اي طارئ .

الفرز : ويتم على مستوى هذه المصلحة مراقبة سير العمل في الغرف الثلاث :

- غرفة الشحن : وهو مكتب مسؤول عن فتح الاكياس وفرز الرسائل ثم يتم التأكد الاعوان من ان مابداخل الكيس يتوافق مع المبلغ المسجل في البيان ؛

- غرفة المالية : ويم على مستوى هذه الغرفة ترتيب و تنظيم الحوالات البريدية , ثم تسليمها للموزعين مع مبلغها الاجمالي ليتم توزيعها على المستفيدين في مقر اقامتهم بالنسبة للحوالات ؛
- غرفة الموزعين : وهي غرفة خاصة للموزعين وبها مخطط الاحياء التي يتم توزيع الرسائل بها .¹

التكوين كمدخل استراتيجي لتطوير الموارد البشرية) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص علوم التسيير والاقتصاد _
¹ عنفاري عبد الفتاح _ حماني محمد (المركز الجامعي علي كافي لتندوف سنة 2018/2017 صفحة 88_94

المبحث الثاني: الرقمنة و دورها في الرفع من اداء المورد البشري

المطلب الأول: طريقة الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، حيث استخدمنا الاستبيان أداة لدراسة و تأكد من صحة الدراسة و الفرضيات و قمنا بتجزئة الاستبيان إلى "البيانات الشخصية" و يحتوي على (الجنس، السن، الاقدمية ، المستوى الوظيفي)، و خصصنا المحور الاول "مدى استخدام الرقمنة في المؤسسة" تطرقنا إلى (10) أسئلة و يتم الإجابة عليهم بـ (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق ، موافق بشدة).

أما المحور الثاني "أداء الموارد البشرية في ظل الرقمنة " حيث يحتوي (10) أسئلة و الإجابة عليهم تكون على وضع العلامة امام الاقتراحات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق ، موافق بشدة).

المطلب الثاني: عينة الدراسة

بعد الدراسة النظرية حتى نتأكد من دراستنا النظرية قمنا بإختيار مديرية بريد الجزائر -تندوف- و خصصنا عمال المديرية عينة الدراسة الذين يساعدونا في الاجابة على أسئلة الاستبيان حيث قسمنا بشكل عشوائي على عمال المديرية (50) استبيان بمختلف الاجناس و الوظيفة في المؤسسة و استرجعنا (40) استبيان ومنه ضاع (10) استبيانات و الاستبيانات الملعغات (09) لعدم اكتمال الاجوبة تعد مرفوضة و يعني تمت دراسة (31) استبيان، بعد استعادة الاستبيانات قمنا بتوزيع على برنامج SPSS و استخرجنا نتائج الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل و دراسة نتائج الاستبيان

فحص صدق اداء الدراسة (الفاكرونباخ)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	10

تم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية

(Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك بإستخدام الحاسوب و استعمال برنامج

الرمز الإحصائية SPSS.

توصلنا الى نتائج الدراسة الميدانية ان اداة الدراسة تتمتع بمصدقية مقبولة ،وهذا ما اثبته معامل الفاكرونباخ والذي بلغ (0.868) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات مقبول تتمتع به الدراسة.

بعد القيام بتفريغ المعلومات في SPSS استخرجنا النتائج المتحصل عليها.

البيانات الشخصية

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس و السن و الاقدمية و المستوى الوظيفي

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	18	58,1
	أنثى	13	41,9
	المجموع	31	100,0
السن	أقل من 30 سنة	6	19,4
	ما بين 30 إلى 50 سنة	16	51,6
	أكبر من 50 سنة	9	29,0
	المجموع	31	100,0
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	2	6,5
	من 5 إلى 15 سنة	8	25,8
	من 15 إلى 25 سنة	7	22,6
	أكثر من 25 سنة	14	45,2
	المجموع	31	100,0
المستوى الوظيفي	إطار	14	45,2
	عون تنفيذي	17	54,8
	المجموع	31	100,0

تحليل الجدول (1) الذي يمثل الجزء الأول "البيانات الشخصية"

الجنس: نلاحظ ان نسبة الذكور أكبر حيث تحصلت على 58.1% و الإناث وصلت نسبته 41.9% ومن دلالة على ان المديرية تحتوي على الجنسين معا اي لا يعتمد على جنس معين، إلا ان جنس ذكور أكثر من الإناث بسبب طبيعة العمل.

السن تحصلت اقل نسبة 19.4 % أقل من 30 سنة ، وكانت المرتبة الثانية أكبر من 50 سنة حيث تحصلت على 29.0 % و لأمل المرتبة الأولى ما بين 30 إلى 50 سنة وصلت إلى 51.6%، وهذا دلالة على ان مديرية بريد الجزائر يمثل نسبة كبيرة في الفئة العمرية ما بين 30 إلى 50 سنة أي العمر المتوسط للفئة العمرية وهذا دلالة على وجود جميع الفئات العمرية التي تحتاجها مديرية .

الأقدمية: بعد الإحصاء وجدنا أن أقل نسبة هي 6.5% التي تتمثل في أقل من 5 سنوات، اما المرتبة الثالثة من 15 إلى 25 سنة حيث وصلت نسبته إلى 22.6% ، فيما يخص من 5 إلى 15 سنة كانت تحتل المرتبة الثانية و تحصل على 25.8% ، وكانت الأغلبية من أكثر من 25 سنة و نسبته وصلت إلى 45.2%، و هذه النتائج دلالة على ان عمال المديرية لهم أقدمية "خبرات المهنية" مختلفة في عدد سنوات كما ان لها تحديد في العمال و الأغلبية ذو خبرة عالية و قدماء في مجال العمل للاستفادة من خبرتهم في هذا المجال.

المستوى الوظيفي: تحصلت أقل نسبة إطار حيث وصلت إلى 45.2% أما عون تنفيذي كانت نسبته 54.8% وتحصل في المرتبة الأولى، دلالة على ان مديرية بريد الجزائر تحتوي على مستويين في المستوى الوظيفي و هذا راجع إلى تقسم الفئات و المستويات الوظيفية التي تساهم في المؤسسة.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، عن طريق تحليل الارتباط Pearson Correlation، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية

(Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج

الرزم الإحصائية SPSS.

المحور الثاني: مدى استخدام الرقمنة في مديرية بريد الجزائر - تندوف -

الجدول (2): يمثل إحصاء مدى استخدام الرقمنة في المديرية

رقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
1.	لدى مؤسساتكم إهتمام بالرقمنة	1,55	0,56	موافق بشدة
2.	تهتم مؤسساتكم بتطوير تكنولوجيتها الرقمية	1,71	0,46	موافق بشدة
3.	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الرقمنة للقيام بأعمالها	1,87	0,92	موافق بشدة
4.	هل أدت الرقمنة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء وظيفتك	1,87	1,05	موافق بشدة
5.	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في مؤسساتكم إلكترونيا	1,81	0,79	موافق بشدة
6.	تقوم مؤسساتكم بمواكبة التكنولوجيا الحديثة و تسخيرها لأعمال المؤسسة بغض النظر عن التكاليف لتحقيق أهدافها	1,71	0,64	موافق بشدة
7.	استخدام الرقمنة في مؤسساتكم جعلت عملية الإتصال الداخلي و الخارجي أكثر سهولة و سرعة	1,65	0,48	موافق بشدة
8.	يتم تسجيل أوقات الحضور و الإنصراف رقميا	1,77	0,99	موافق
9.	تمتلك المؤسسة برامج تمكن من حساب الأجور	1,74	0,56	موافق بشدة
10.	تقوم مؤسساتكم بوظائفها من خلال تصميم أو إقتناء أو تطوير تطبيقات كوسائل مكملة لوسائل تقليدية في العمل	1,58	0,81	موافق
الدرجة الكلية للمجال		1.72	0.72	موافق بشدة

باستعراض جدول رقم (2) تبين أن مستوى استخدام الرقمنة في المؤسسة لدى مديرية بريد الجزائر كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (1.72) وانحراف معياري بلغ (0.72) وبدرجة استجابة كبيرة، وبما أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0,000$ أقل من $\alpha = 0,05$ ، فهذا يعني أن مؤسسة بريد الجزائر تندوف تطبق أساليب الرقمنة في عمليات التسيير ويظهر هذا من خلال اجابات افراد العينة وهذا يرجع الى أن استخدام الرقمنة بالمديرية متوافق جدا مع العمل و العمال حيث كانت نسبة الإجابات بدرجة "موافق بشدة"، وتسعى المديرية لتعزيز ذلك وخلق نظام جديد في المؤسسة و مواكبة عصر الرقمنة و العلم متعددة ومنفتحة تجاه التغيير، وتسعى أيضاً وبشكل دائم الى تطوير المهارات الإدارية للعمال

اتجاه الرقمنة للعاملين فيه من خلال تفويض للمهام بمرونة تجاه انجاز الأعمال الموكلة اليهم، الأمر الذي ييسر من إجراءات العمل، وللقيام بالمهام الوظيفية بالوقت المحدد بكفاءة وفعالية عالية، كل ذلك يوجه لدعم الخبرات والمهارات للعاملين في مديرية بريد الجزائر -تندوف-، وبالتالي انعكاس ذلك على متلقي الخدمة، مما يعني بالنتيجة النهائية نجاحهم وتقدمهم بالعمل ويزيد من فاعلية مستويات الأداء الخاص بهم.

الجزء الثالث: اداء الموارد البشرية في ظل الرقمنة

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعايير اداء الموارد البشرية في ظل الرقمنة

م	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقدير
1.	يؤدي استخدام الرقمنة إلى سرعة و دقة الحصول عن المعلومات الخاصة بالموظفين	0.076	1,37	موافق بشدة
2.	تطبيق الرقمنة بمؤسستكم يحد من إهدار الوقت و الجهد	1,88	1,44	موافق بشدة
3.	يساهم استخدام الرقمنة في تحقيق الشفافية بالعمل	2,21	1,41	موافق بشدة
4.	يتم تقييم أداء الموظفين من خلال الإعتماد على التكنولوجيا الرقمية	2,26	1,47	موافق بشدة
5.	استخدام الرقمنة يساهم في تسهيل عملية الرقابة و المتابعة	2,10	1,47	موافق بشدة
6.	يساهم إستخدام الرقمنة في تسهيل عمليات الإتصال بين الاقسام و الادارات المختلفة بالشركة	1,95	1,52	موافق بشدة
7.	تساعد الرقمنة في الحد من معوقات العمل المختلفة التي تعيق أداء الموارد البشرية	1,82	1,48	موافق
8.	تساعد الرقمنة في اكتشاف مؤهلات الموارد البشرية المتقدمة للعمل مما يسهل من عملية الاختيار	2,14	1,53	موافق بشدة
9.	استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات يساهم في زيادة معرفة الموارد البشرية بمهام عملهم	2,04	1,54	موافق بشدة
10.	تساهم الرقمنة في تحسين مناخ العمل و توفير جو مريح للقيام بالمهام و الوظائف على أحسن وجه	1,79	1,34	موافق بشدة

الدرجة الكلية للمجال	1.89	1.57	موافق
----------------------	------	------	-------

باستعراض جدول رقم (3) تبين أن مستوى أداء الموارد البشرية في ظل الرقمنة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (1.89) وبانحراف معياري بلغ (1.57) وبدرجة استجابة كبيرة، ونعزو ذلك إلى أن مديرية بريد الجزائر تسعى بشكل دائم إلى تطوير المهارات و اكتساب الوقت حيث تم تطور أداء الموارد البشرية في ظل الرقمنة من خلال ادخال الرقمنة ضمن استراتيجية فكرية منطلقة من ظل الرقمنة على الأداء الموارد البشرية و يساعد في الأداء الفردي في جو من العمل السهل و المتطور وفي ضوء انسجام وتعاون واضح في اتجاهات أعضاء فرق العمل بواسطة ادراج الرقمنة للموارد البشرية في المديرية، أضف إلى ذلك فإن مديرية بريد الجزائر تسعى وبشكل دائم إلى تبادل الخبرات بين العمال ولها استراتيجية متميزة حيث تواكب التطور تخدم العمل وصولاً للأداء المتميز الذي يخدم المديرية يصل إلى أهدافها.

جدول رقم (4): نتائج الرقمنة و دورها في رفع من أداء المورد البشري

البيان	متوسط الحسابي	إنحراف معياري	T	الجدولية T	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
الرقمنة و دورها في رفع من أداء المورد البشري	2.78	0.56	18.95	1.71	22	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4) أظهرت النتائج الرقمنة و دورها في رفع من أداء المورد البشري حيث بلغت قيمة t المحسوبة (23,67) بالمقارنة مع t الجدولية (1,71) كما قدرة القيمة الإحصائية sig= 0,000 ، وبما أن قيمة احتمال وقوع الخطأ أقل من $\alpha=0,05$ ، هذا يعني يوجد اثر ايجابي للرقمنة على أداء المورد البشري بمديرية بريد الجزائر-تندوف-.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والذي ينص: "ما الرقمنة و دورها في الرفع من أداء المورد البشري؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق فقد تم فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) الرقمنة هي عملية تحويل الجوانب المادية في عمليات الأعمال وتدفقات العمل إلى جوانب رقمية .

جدول (5): معامل ارتباط بيرسون يوجد اتصال داخلي فعال في المؤسسة

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	
0.568	معامل ارتباط بيرسون	جوانب الرقمنة
0.000	مستوى المعنوية	
31	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تفويض السلطة المتبع لقادة الديوان وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين في ديوان الموظفين العام، ويظهر الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.568 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية يوجد اتصال داخلي فعال في المؤسسة ، ونرى أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما تعزز العلاقات و ارتباطا بين الموظفين ،و كما انه له علاقة بين الموظفين و ارباب العمل في مديرية بريد الجزائر وبمهنية مما ينعكس على مشاركة فاعلة في نقل المعلومات الكمية والنوعية من الأمر الذي يساعد على دعم وانجاز أعمال وبرامج ومشاريع بريد الجزائر التي تقوم باعتمادها ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، الأمر الذي يعزز الاتصال الداخلي ويقلل من دوران العمل ويخلق بيئة عمل ابداعية منتجة.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) الموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع .

جدول (6): معامل ارتباط بيرسون تتاثر فعالية الاتصال الداخلي بالهيكل التنظيمي

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	
0.568	معامل ارتباط بيرسون	فعالية الاتصال الداخلي بالهيكل التنظيمي
0.000	مستوى المعنوية	
31	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة تتأثر فعالية الاتصال الداخلي بالهيكل التنظيمي ، ويظهر الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.568 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية تتأثر فعالية الاتصال الداخلي بالهيكل التنظيمي وتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين فيه، ونرى أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما تساهم الهيكل التنظيمي في تحسين فعالية الاتصال الداخلي المتميز والمبدع حيث ان ما يقوم به مديرية بريد الجزائر من تحديد واضح لأهداف المؤسسة ويلزم الثقة المتبادلة بين العمال وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة كل ذلك يشكل داعم أساسية وله علاقة مباشرة بتعزيز القدرات الإبداعية من خلال تطبيق الهيكل التنظيمي في المؤسسة على توليد افكار متجددة ومتطورة دون خوف وتردد من فشلها في ظل تطبيق مديرية بريد الجزائر قائم على كسر الروتين في العمل و تطوير مع وقت العصرنة العلم و التطور.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) العلاقة بينهما عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية، المعلوماتية، المالية، التشريعية، البيئية، البشرية وغيرها.

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون

القدرات الإبداعية	Pearson Correlation	
0.553	معامل ارتباط بيرسون	العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و الرقمنة
0.000	مستوى المعنوية	
31	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الرقمنة و أداء الموارد البشرية و الرقمنة لدى مديرية بريد الجزائر -تندوف-، ويظهر الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.553 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ، حيث تتوفر جميع فرص التعلم واكتساب المهارات الجديدة مع تطور العلمي من ناحية الرقمنة ، وانه توجد علاقة تكاملية و طردية بين اداء الموارد البشرية و الرقمنة في مديرية بريد الجزائر وكل ذلك يساهم في تعزيز القدرات الإبداعية ويحقق من أهداف المؤسسة.

خاتمة الفصل

لقد تم التطرق إلى نتائج الرقمنة و دورها في الرفع من ادارة المورد البشري على مستوى بريد الجزائر تندوف ، تمت هذه الدراسة من خلال توزيع استمارة استبيان موجهة إلى عينة العاملين بالمديرية بمختلف مناصبهم المهنية بطريقة عشوائية.

كان هدفنا من خلال الأداة الممثلة في إستبيان الإجابة على إشكالية دراستنا " هل للرقمنة اثر على اداء المورد البشري على مستوى مديرية بريد الجزائر - تندوف-؟ " ، وبعدها قمنا بتفريغ و معالجتها باستخدام برنامج spss بعد عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نتائج الرقمنة و دورها في الرفع من أداء المورد البشري على مستوى بريد الجزائر تندوف.



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

بعد وقوفنا على أساليب تطبيق الرقمنة بمديرية بريد الجزائر تندوف، توصلنا الى وجود اهتمام كبير بالرقمنة في هذه المديرية ويظهر ذلك جليا من خلال الوسائل المسخرة ومن التكوين المعتمد لفائدة العمال ومختلف البرامج المطبقة في المجال التكنولوجي والرقمي ومن خلال استجوابنا للعمال بهذه المديرية تبين وجود علاقة ايجابية بين تطبيق الرقمنة في هذه المديرية و تحسين أداء المورد البشري، ويمكن عرض أهم النتائج فيما يلي:

أولا: النتائج العامة :

- مديرية بريد الجزائر تندوف تطبق الرقمنة بشكل منتظم.
- تقوم مديرية بريد الجزائر تندوف بتكوين عمالها في مجال الرقمنة .
- تعتمد مديرية بريد الجزائر على التكنولوجيا والرقمنة لتحسين الخدمات المقدمة لزبائنهم.
- يوجد تأثير إيجابي للرقمنة على عمل اداء الموارد البشري.
- تطبيق الرقمنة في مديرية بريد الجزائر تندوف أدى الى الرفع من الاتصال الداخلي و تحسين مناخ الاستثمار.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية طردية ايجابية بين الرقمنة و اداء المورد البشري بمديرية بريد الجزائر -تندوف عند مستوى المعنوية (0.05)
- تطبق مديرية بريد الجزائر - تندوف - اساليب الرقمنة في عمليات التسيير بدرجة استجابة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (1.72) و بانحراف معياري بلغ (0.72)
- يوجد أثر ايجابي للرقمنة على اداء المورد البشري في مديرية بريد الجزائر -تندوف -وهذا مايبثت صحة الفرضية الثانية.

التوصيات:

تأسيسا على ما تقدم يمكن صياغة جملة من التوصيات:

- ضرورة اعتماد اجهزة ومعدات أكثر تطورا واما لتعزيز الثقة وترسيخ مبدأ الضمان والاطمئنان لدى المواطنين بخصوص تقديم الخدمات؛
- تبني افكار واساليب تكنولوجية حديثة للاعتماد الكامل على الرقمنة بمديرية بريد الجزائر في كامل خدماتها؛
- ضرورة مواصلة الجهود بعد التطبيق الاولي للرقمنة والتكوين المستمر للموارد البشرية في مجال تكنولوجيا الاتصال والرقمنة.

- توفير بيئة مناسبة للإدارة الرقمية وذلك من أجل حمايتها من الاختراقات والقرصنة وتحقيق الأمن الإلكتروني والسمعة التي تعزز السير نحو الاتجاه والتحول الرقمي.

الافاق المستقبلية:

من خلال دراستنا لموضوع الرقمنة، تبين لنا عمق هذا الموضوع خصوصاً لحدائته، ويكتسي أهمية كبيرة تفتح افاق لدراسات وبحوث أكثر تعمقاً يمكنها إثراء مختلف الجوانب الجديدة بالبحث من خلال التطرق الى النقاط التالية:

- رقمنة قطاع التعليم العالي واثرها على مخرجات التعليم؛
- نماذج لتطوير النظام الرقمي المطبق في المؤسسات؛
- المقارنة بين المؤسسات الحكومية حول مدى توفر متطلبات الرقمنة؛
- رقمنة النظام المصرفي والنظام الجبائي وأثره على الاستثمار.



قائمة المراجع



1. الكتب

- كتاب ادارة الالكترونية E.managment ادارة بلا اوراق .ادارة بلا مكان .ادارة بلا زمان المؤلف ا.د. مصطفى يوسف سنة 2011 دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر سوريا دمشق برمان.
- عيدوني كافية، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع وآفاق
- عبدالسلام معيوف علي محمد المسماري ، امكانية تطبيق الادارة الالكترونية بالمنظمات الصناعية اليبية
- جاري ديسلر _ ادارة الموارد البشرية _ ترجمة د. سيد احمد عبد المتعال وكيل كلية التجارة جامعة المنصورة _ دار المريح للنشر الرياض المملكة العربية السعودية
- ناصر محمد خروب اثر القدرات الأعمال الكترونية على أداء موارد بشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني دراسة حالة مجموعة سامح مول للاستثمار، جامعة الشرق الأوسط، 2016م.
- احمد حامد رمضان .ادارة الموارد البشرية.دار النهضة العربية.القاهرة 1993.
- حميدوش علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المتطلبات و العوائد " تجارب دولية "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، مج 08، ع01، 2020م.
- بضياف زهير، دور الرقمنة في جودة الخدمة العمومية - الرهانات و التحديات تطبيق "خدمي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكرة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، عدد خاص، الطارف، نوفمبر، 2021م.
- حفطاري سمير، سهى الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية تتمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية و الالكترونية، الباحث الاجتماعي، ع12، قسم علم الاجتماع، جامعة خنشلة، ربيع 2016م.
- مصطفى علي جمعه، النشر الالكتروني في جامعات المصرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، ط01، 2018م
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، تخصص الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز جدة: السعودية 2013
- عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج التقنيات الحديثة و علاقتها بالتمكين و الإغتراب الوظيفي.
- خوصة مصطفى، بن عبو الجيلالي، تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم اقصادية و العلوم تجارية و علوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006 .
- الدكتور يوسف حجيم الطائي / الدكتور فوزي العبادي ادارة الموارد البشرية قضايا المعاصرة في الفكر الاداري دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان _شارع الملك حسين الطبعة الاولى 2015م _ 1436 هـ

2. المقالات

- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010

- د، نعيمة يحياوي ، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية ،باتنة : وزارة التعليم والبحث العلمي - جامعة الحضر
- د. الشيخ الدواي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع 07، جامعة الجزائر، 2009-2010
- مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل
- بونبعو، ياسين، أهمية استخدام الرقمنة للنهوض في قطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائد، مجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجزائر، ج4، عدد خاص، 2021م
- زمام، نور الدين، الوقف و التنمية الاجتماعية علاقة تلازمية، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع1، 2012م
- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008
- 3. مذكرات التخرج**
- مذكرة تخرج بعنوان اهمية الرقمنة الالكترونية في تحسين اداء الخدمات المقدمة للمتعاملين في مركز الوطني للسجل التجاري من اعداد - اسماء زقلوي و - اسماء بن عومر جامعة احمد دراية -ادار- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2020
- كحول زهرة ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي، الجلفة: جامعة زيان عاشور (2016_2017).
- بوهنة زينب، وبلهادي مريم ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2013_2014)
- أبصير أحمد طالب، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سيدي علي - أنموذجا-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-، سنة 2017/2018
- عربية شيماء و عمادية اكرام فاطمة الزهراء _ التكوين في المؤسسة مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس _ تخصص تسيير موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية وتجارية ، جامعة الجليلي لياس سيدي بلعباس ، سنة 2017/2018
- طوايية جلييلة دور الرقمنة في ادارة الموارد البشرية ، مذكرة التخرج ماستر ، تخصص تسيير موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، سنة 2017
- جوي سعيد ،ادارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية ادارة الالكترونية للموارد - مجلة التنمية والموارد البشرية للدراسات والابحاث - مركز الديمقراطي للعربي -برلين-، - المانيا- ،العدد الاول، دون سنة الطباعة
- العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ، ولاية ادار، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة خيضر، بسكرة، 2014-
- 2015**
- كروش أسماء، غياط خولة، اثر استخدام تكنولوجيا و معلومات و الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة شهادة ليسانس في تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018

- فاطس عثمان، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي، مذكرة لنيل الماستر في إدارة أعمال، 2019/2018م
- بلقاسم بعداش، دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة المسلية، 2020-2021م
- مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع و تطلعات المستقبل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006م
- نعمان علوان، مدى قدرة تطبيق الإدارة، الالكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، نوفمبر 2017
- مذكرة التخرج ماستر (دور الرقمنة في ادارة الموارد البشرية) معدة من طرف الطالبة طوايبي جلييلة جامعة عبد الحميد ابن باديس.
- مذكرة التخرج ماستر (دور الرقمنة في ادارة الموارد البشرية) معدة من طرف الطالبة طوايبي جلييلة جامعة عبد الحميد ابن باديس
- سبع، سنية محمد، تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على الرضا الطلاب (دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة)، المعهد العالي للحاسبات و تكنولوجيا المعلومات، مصر، ج12، ع4، 2021م
- مذكرة التخرج ماستر (التكوين كمدخل استراتيجي لتطوير الموارد البشرية) معدة من طرف الطالبين عنفاري عبد الفتاح وحماني محمود المركز الجامعي علي كافي تندوف.

4. المواقع الإلكترونية

- [/https://www.almaal.org](https://www.almaal.org) كفاية العبادي مقال بعنوان (عناصر الادارة الالكتروني) نارس 2017
- [/https://today.el-jeel.com](https://today.el-jeel.com) مجلة جيل اليوم مقال بعنوان (سليات الادارة الالكترونية) 14 أكتوبر 2022
- [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com) اسامة خميس مقال بعنوان (اهداف ادارة الموارد البشرية) 29 أكتوبر 2018
- <https://www.business4lions.com> سود بزنس مقال بعنوان (اقسام ادارة الموارد البشرية)
- www.poste.dz بريد الجزائر
- <https://elearn.univ-oran1.dz/1> محاضرات بعنوان (الرقمنة و الارشفة الالكترونية) على شكل pdf في جامعة باب الزوار — وهران —

5. اللغة الاجنبية

- Nicole AUBERT et autres, diriger et motiver; secrets et pratiques, édition d'organisation 1997
- Anita ,S.(2017) . Role of digitization in HR . journal of AIJRA
- Paul,G. 17 Disadvantages of Digital Technology . Available



الملاحق



الملاحق

استبيان مذكرة تخرج ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية

نتمنى تعاونكم معنا بوضع علامة في الخانة المناسبة

الجنس:

☐

انثى

☐

ذكر

السن:

☐

اكبر من 50 سنة

☐

ما بين 30 و 50 سنة

☐

اقل من 30 سنة

الاقدمية و عدد سنوات العمل:

☐

اكثر من 20 سنة

☐

من 11 الى 20 سنة

☐

06 الى 10 سنوات

☐

اقل من 5 سنوات

المستوى الوظيفي:

☐

عون تنفيذي

☐

اطار

الملاحق

المحور الاول مدى استخدام الرقمنة في المؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد في إطار انجاز مذكرة ماستر تخصص ادارة موارد بشرية التي تعالج موضوع (دور الرقمنة في رفع من اداء إدارة المورد البشري) أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة ونرجو منكم التعاون.

لدى مؤسستكم اهتمام بالرقمنة:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

تهتم مؤسستكم بتطوير تكنولوجيتها الرقمية :

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الرقمنة للقيام بأعمالها:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

هل أدت الرقمنة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء وظيفتك ؟:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة في مؤسستكم الكترونيا:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

تقوم مؤسستكم بمواكبة التكنولوجيا الحديثة وتسخيرها لاعمال المؤسسة بغض النظر عن التكاليف لتحقيق اهدافها:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

استخدام الرقمنة في مؤسستكم جعلت عملية الاتصال الداخلي بين (الموظفين) والخارجي مع (المواطنين) أكثر سهولة وسرعة:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

يتم تسجيل أوقات الحضور والانصراف رقميا:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

الملاحق

تمتلك المؤسسة برامج تمكن من حساب الأجور:

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

تقوم مؤسستكم بوظائفها من خلال تصميم او اقتناء او تطوير تطبيقات كوسائل مكملة لوسائل تقليدية (الورقية)
في العمل:

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

المحور الثاني : اداء الموارد البشرية في ظل الرقمنة

يؤدي إستخدام الرقمنة إلى سرعه ودقة الحصول عن المعلومات الخاصة بالموظفين؟

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

تطبيق الرقمنة بمؤسستكم يحد من إهدار الوقت والجهد:

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

يساهم إستخدام الرقمنة في تحقيق الشفافية بالعمل:

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

يتم تقييم أداء الموظفين من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية؟:

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

إستخدام الرقمنة يساهم في تسهيل عملية الرقابة والمتابعة ؟:

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

يساهم إستخدام الرقمنة في تسهيل عمليات الاتصال بين الاقسام والادارات المختلفة بالشركة ؟

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

تساعد الرقمنة في الحد من معوقات العمل المختلفة التي تعيق أداء الموارد البشرية:

موافق ☐ موافق بشدة ☐ محايد ☐ غير موافق ☐ غير موافق بشدة ☐

الملاحق

تساعد الرقمنة في اكتشاف مؤهلات الموارد البشرية المتقدمة للعمل مما يسهل من عملية الاختيار:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

إستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات يساهم في زيادة معرفة الموارد البشرية بمهام عملهم؟:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

تساهم الرقمنة في تحسين مناخ العمل وتوفير جو مريح للقيام بالمهام والوظائف على أحسن وجه:

موافق موافق بشدة محايد غير موافق غير موافق بشدة

[illegible]

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي بتندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): عبد المالك خصاله بصفتي: طالبة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.091.606.27 والصادرة بتاريخ: 2018.05.07
المسجل(ة) بمعهد: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير
والمكلف(ة) بإنجاز مذكرة الماستر بعنوان (يملى مع مكان دراسة الحالة):
المستفيدة هجرها في المرفوعة أثناء المرحلة بالمرحلة
في المبرمج الجزائر (تستدق)
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020/05/21

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي بتندوف
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): سعيدة بـ صفتي: طالبة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 10931111145... والصادرة بتاريخ: 9088/05/93
المسجل(ة) بـ معهد: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير
والمكلف(ة) بإنجاز مذكرة الماستر بعنوان (يملئ مع مكان دراسة الحالة):
الخصخصة ودورها في الرفع من أداء المصالح العمومية
البحر
أصبح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 9093/05/95

إمضاء المعني

