

جامعة محمد خضراء - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



التحديات البشرية للرقمنة في الإدارة العمومية

دراسة ميدانية بولاية بسكرة

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الاستاذ

اشراف الأستاذ:

د. منسول الصالح

من اعداد الطالبة

طيار مروة

السنة الجامعية: 2024 /2025

سُبْحَانَ رَبِّنَا وَتَعَالَى تَرَبَّرٌ

بسم الله الرحمن الرحيم والصلوة والسلام على أشرف المرسلين ، اشكر الله أولا وأخيرا ل توفيقه
لي في اتمام هذا العمل ، والتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى استاذي الفاضل منسول الصالح على ما قدمه
لي من توجيه ونصائح ودعم متواصل طيلة فترة إعداد هذه المذكرة فكان نعم الموجه والمرافق في هذه
التجربة البحثية . كما اتوجه بجزيل الشكر الى اعضاء اللجنة العلمية اساتذتنا الكرام الذين لهم فضل علينا
ورافقونا طيلة مسيرتنا الدراسية .

ملخص الدراسة:

لقد هدفت هذه الدراسة التي تحت عنوان: التحديات البشرية للرقمنة في الإدارة العمومية. وكذلك التعرف على العراقيين التي واجهوها الموظفين في ظل تطور التكنولوجيا والاعتماد على نظام الرقمنة ، ومن اهداف هذه الدراسة كالتالي:

ـ الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الكشف الفعلي في الإدارة العمومية.

ـ تقسيم فعالية البرامج التدريبية في تعزيز القدرات الرقمية للموظفين.

ـ استخلاص نتائج موضوعية ذات قيمة معرفية وعلمية تشخيص بشكل شامل مشروع الرقمنة داخل الادارات العمومية.

وقد اقيمت هذه الدراسة بولاية بسكرة _ مصلحة الموارد البشرية _ قسم الرقمنة ، حيث أجريت خلال الموسم الدراسي 2025_2026 ، في مجتمع بحث مكون من 25 عامل ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة طبيعة الموضوع ، كما اعتمدت ايضا على العينة القصدية ، اما بالنسبة لأدوات جمع البيانات قد استخدمت المقابلة ، والاستماراة كأداة اساسية.

تم التوصل في هذه الدراسة الى ان التحديات البشرية للرقمنة التي واجهوها داخل الإدارة العمومية كانت اغلبيتها حول نقص التدريب الرقمي وايضا التفاوت بين الاجيال في استخدام التكنولوجيا ، ولهذا اتفق أفراد مجتمع البحث على:

ـ ضرورة تبني التكنولوجيا الرقمية وتفعيتها داخل الإدارات العمومية.

ـ السعي على تطبيق التكنولوجيا بشكل فعال مع توفير كل الوسائل المتاحة بهذا المجال.

ـ ادراج برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في المجال الرقمي.

ـ أهمية تطبيق عملية التكوين في المؤسسات العمومية لتنمية المورد البشري.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ	فهرس الجداول
ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2	2. أهداف الدراسة
2	3. مفاهيم الدراسة
5	4. الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية التحديات والمعاريف	
11	تمهيد
12	1. أهمية إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة
12	2. أهداف إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة
14	3. وضائف إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة
16	4. إدارة الموارد البشرية وبناء المنظومة الرقمية
18	5. التحديات البشرية لإدارة الموارد البشرية داخل الإدارة
20	خلاصة
الفصل الثالث: الرقمنة كعملية تنظيمية	
21	تمهيد
22	1. الرقمنة كعملية تنظيمية

23	2. تأثير الرقمنة على عمليات النشاطات الإدارية
25	3. الرقمنة وإدارة الموارد البشرية
26	4. الرقمنة داخل الإدارة العمومية
27	5. مجالات استخدام الرقمنة داخل الإدارة
28	6. النظريات المفسرة للرقمنة داخل الإدارة
32	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
34	تمهيد
35	1. مجالات الدراسة الميدانية
36	2. مجتمع البحث
36	3. عينة البحث
36	4. منهج الدراسة
37	5. أدوات جمع البيانات
37	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
38	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج	
40	1. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
85	2. مناقشة نتائج الدراسة
86	3. النتيجة العامة للدراسة
87	خاتمة
88	قائمة المراجع والمصادر
90	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	جدول يوضح تقبل الرقمنة حسب متغير الجنس.	01
42	جدول يوضح ابرز الصعوبات التقنية أو الإدارية التي واجهوها أثناء تطبيق الرقمنة حسب متغير الجنس.	02
44	جدول يوضح تأثير الفجوة بين الأجيال في الأداء العام داخل الإدارة حسب متغير الجنس.	03
46	جدول يوضح اقتراحاتهم لسد الفجوة بين الأجيال حسب متغير الجنس.	04
48	جدول يوضح تقييم مستوى إستخدام التكنولوجيا داخل الإدارة حسب الفئات العمرية المختلفة حسب متغير الجنس.	05
50	جدول يوضح تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية حسب متغير الجنس.	06
52	جدول يوضح أبرز العوامل التي سببت لهم ضغط أثناء التحول الرقمي.	07
54	جدول يوضح ابرز الصعوبات التقنية أو الإدارية التي واجهوها أثناء تطبيق الرقمنة حسب متغير السن.	08
57	جدول يوضح أكثر فئة عمرية تحتاج إلى دعم وتكوين في مجال الرقمنة حسب متغير السن.	09
60	جدول يوضح كيف يتم التعامل مع الموظفين الأكبر سنا الذين يواجهون صعوبات في التعامل مع التكنولوجيا حسب متغير السن.	10
63	جدول يوضح تأثير الفجوة بين الأجيال في الأداء العام داخل الإدارة حسب متغير السن.	11
65	جدول يوضح إن كان هنالك تكوين دوري لأجل إكتساب مهارات رقمية حسب متغير المستوى الوظيفي.	12
68	جدول يوضح كيف تم التعلم بإستخدام الرقمنة حسب متغير المستوى الوظيفي.	13
69	جدول يوضح العوائق التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الإدارة حسب متغير المستوى الوظيفي.	14

72	جدول يوضح إن كان هنالك تكوين دوري لأجل إكتساب مهارات رقمية حسب متغير المستوى الوظيفي.	15
75	جدول يوضح كيف تم تعلم العمل بإستخدام الرقمنة حسب متغير المستوى الوظيفي.	16
77	جدول يوضح تنظيم دورات تكوينية على إستخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية حسب متغير المستوى الوظيفي.	18
80	جدول يوضح إن لوحظ وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من أجيال مختلفة حسب متغير الخبرة.	19
82	جدول يوضح هل يتم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الإعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية.	20

مقدمة

يشهد العالم منذ العقود الأخيرة تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية أحدى الركائز الأساسية لتطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز الكفاءة الإدارية ، و على الرغم من الأهمية التي تحملها الرقمنة إلا أن تطبيقها الفعلي على مستوى الإدارة العمومية لا يخلو من التحديات و ليس فقط التقنية أو الهيكيلية بل كذلك ذات الطابع البشري ، و تتمثل في ضعف التكوين و تقاويم درجات التأقلم مع مستجدات التكنولوجيا و تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واقع الرقمنة من منظور بشري ، عبر دراسة ميدانية لموظفي الإدارة العمومية لولاية بسكرة.

و قسمت الدراسة إلى خمسة فصول:

كان الفصل الأول تحت مسمى الإطار العام للدراسة وتناولت فيه الأشكالية البحثية و مفاهيمها المعتمدة والدراسات السابقة. في حين الفصل الثاني كان حول إدارة الموارد البشرية التحديات والعرقلات. والفصل الثالث حول الرقمنة كعملية تنظيمية. أما بالنسبة للفصل الرابع حول الاجراءات المنهجية الملائمة للدراسة . و الفصل الخامس و الأخير عرضت فيه بيانات الدراسة الميدانية و قمت بتحليلها و استخلاص النتائج .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة

2. أهداف الدراسة

3. مفاهيم الدراسة

4. الدراسات السابقة

(1) الإشكالية:

تعد الإدارة من أهم المجالات التي تحل بمكانة محورية في المؤسسات، فهي تحرص على تسيير شؤون الإدارة في العديد من النواحي، فهي عملية تنظيم وتنسيق للموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة بفعالية وكفاءة. حيث تتضمن الإدارة عدة وظائف أساسية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتمثل في تطبيق المعرفة والمهارات لإدارة الأنشطة والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتتضمن الإدارة نوعية إدارة خاصة وإدارة العمومية بحيث تعد هذه الأخيرة مجموعة الهيئات والهيئات التابعة للدولة التي تعمل على تنفيذ السياسات العامة وتقديم خدمات المواطنين بما يحقق المصلحة العامة.

تنسم الإدارة العمومية بطابعها العام والتزامها بالقوانين الأنظمة المركزية التي تهدف إلى تحقيق اهداف الدولة في مختلف المجالات حيث ان الإدارة العمومية الجزائرية هي مجموعة مؤسسات والهيئات التابعة للدولة الجزائرية فهي تنفذ السياسات العامة في شكل خدمات لأفراد المجتمع بهدف تحقيق المصلحة العامة وضمان تسيير شؤون الدولة حيث تعمل الإدارة العمومية الجزائرية وفقا للاطار القانوني والدستور الذي يحدد مهامها ووظائفها حيث ان الإدارة العمومية الجزائرية كانت تدير مؤسساتها بالطريقة الكلاسيكية لفتره زمنيه طويله المدى الا ان دخل عليها نظام الرقمنة والتحديث الا وهو عمليه تحويل المعلومات والعملية التقليدية من شكلها الورقي او اليدوي الى شكلها الرقمي باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الرقمنة تشمل استخدام الأنظمة الرقمية والادوات التكنولوجية لتسهيل الوصول الى البيانات وتخزينها ومعالجاتها واسترجاعها باستخدام الحواسيب والأجهزة الذكية بما ان الرقمنة نظام جديد وطبق في وقت وجيز يواجه العديد من التحديات والعقبات والصعوبات داخل المؤسسات اثناء التحول من انظمه التقليدية الى انظمه رقمية ويمكن تصنيف هذه التحديات الى التحديات التقنية واجتماعيه والقانونية والاقتصادية وتحديات بشرية فهذه الأخيرة تمثل عائقا رئيسيا امام شجاعة فعالية الرقمنة فالتحديات البشرية للرقمنة تشير الى العقبات المرتبطة بالمورد البشري التي تواجه عملية التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات بما في ذلك الإدارة العمومية ومن ابرز التحديات البشرية للرقمنة هي نقص التدريب الرقمي فغياب التدريب يجعل الموظفين غير قادرين على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة مما يؤدي الى تأخير الانجاز وارتكاب الاخطاء دون التدريب المناسب يصبح التكيف مع التكنولوجيا الجديدة اكثر تعقيدا وايضا التفاوت بين الاجيال يشكل تحديا كبيرا في الإدارة العمومية فالاجيال الاعظم لم تكن التكنولوجيا جزء من مسارهم التعليمي او الوظيفي فالاجيال الاعظم تحتاج الى وقت اطول وبرامج تكوينية مختلفة لفهم التكنولوجيا مقارنة بالأجيال الاعظم اذا لم تكن هناك برامج تربوية تركز على الدعم اللازم للأجيال يؤدي الجمع بين هذين

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

التحديين الى تأخر في تقديم الخدمة على احسن وجه فهذان التحديان يمثلان تحديات حاسمة تعيق نجاح الرقمنة في ظل الغداره العمومية مخصصة ومع تعزيز التعلم التعاوني بين الاجيال فتحسين هذه الجوانب سيعزز التكيف ويزيد من فرض نجاح مشاريع الرقمنة من هذا نظر التساؤل التالي: فيما تظهر تحديات البشرية للرقمنة في الإدارة العمومية؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يتم توفير برامج تدريبية كافية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين؟
- كيف يؤثر تفاوت الاجيال في استخدام التكنولوجيا على تحقيق فعالية الرقمنة؟

الفرضيات:

- نقص التدريب الرقمي يشكل عائق في تحقيق نجاح الرقمنة في الإدارة العمومية
- التفاوت بين الاجيال في استخدام التكنولوجيا يفرز مقاومة نجاح عملية الرقمنة داخل الإدارة العمومية

2. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة حول التحديات البشرية للرقمنة في الإدارة العمومية الى تقديم تحليل شامل للعراقيل التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق الرقمنة من وجهة نظر العنصر البشري وذلك من أجل تحسين إستراتيجيات تحول الرقمي وتطوير البيئة الرقمية وفيما يلي الأهداف الرئيسية للدراسة:

1. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الكشف الفعلي في الإدارة العمومية.
2. تقسيم فعالية البرامج التدريبية في تعزيز فترات الرقمية للموظفين.
3. استخلاص نتائج موضوعية ذات قيمة معرفية وعلمية تشخيص بشكل شامل مشروع الرقمنة داخل الإدارات العمومية.

3. مفاهيم الدراسة :

الرقمنة، المورد البشري، التحديات، الإدارة العمومي

أولاً: الرقمنة:

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

لغةً: الرقمنة مشتقة من الكلمة "رقم"، وهي تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي يمكن معالجته وحفظه باستخدام الأجهزة الإلكترونية والأنظمة الحاسوبية.¹

اصطلاحاً: الرقمنة هي العملية التي بمقتضاها يتم تحويل مصادر المعلومات التقليدية أو الشبه التقليدية (مطبوعات، مصغرات، موارد سمعية وبصرية، إلخ) إلى ملفات مقرؤة بواسطة الحاسوب.²

التعريف الإجرائي: الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من الطريقة التقليدية الورقية إلى الطريقة الرقمية بواسطة الحواسيب.

عرفها رينز Rinz: بأنها التحويل من المعلومات النظرية في أي شكل: نصوص، صور، صوت وغيرها إلى شكل رقمي باستخدام الأجهزة الإلكترونية مثل الماسح الضوئي ورقاقات الحاسوب، بحيث يمكن معالجة المعلومات وتخزينها وتنتقل عن طريق الدوائر الرقمية والمعدلات والشبكات.³

التعريف الإجرائي للأجهزة الإلكترونية: هي أدوات أساسية لعملية الرقمنة، فهي الوسيط الذي يسمح بتحويل البيانات ومعالجتها رقمياً عن طريق الحاسوب والماسح الضوئي، فانتقال المعلومات لا يكون ورقياً بل عن طريق الشبكات الإلكترونية.

ثانياً: مفهوم المورد البشري

لغةً: كلمة "مورد" تأتي من الفعل "ورد" الذي يعني "جاء أو أتى بشيء ما"، والمورد في اللغة يفهم على أنه المصدر أو المكان الذي يأتي منه الشيء. أما كلمة "البشري" فهي منسوبة إلى البشر، أي الإنسان.⁴

مفهوم الموارد البشرية اصطلاحاً: الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون بالمؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.⁵

¹ احمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، 2008، دار عالم الكتب.

² مراد نعموني: دور الرقمنة في اثاره الدافعية للإنجاز وفي رفع من درجة التحصيل الدراسي للطالب الثانوي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التربية، نصر الله بو حميدة، كلية العلوم الاجتماعية، علم التربية، جامعه الجزائر.

³ عيساوي وهيبة: التحديات التي تواجه اللغة العربية في عصر الرقمنة، عدد 1، 18_2020، الجزائر، ص 288.

⁴ ابن منظور: معجم اللغة العربية، لسان العرب، دار المعرفة، ط.3.

⁵ منير احمد دريد: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، دار الابتكار، عمان، الأردن، 2013، ص 30.

التعريف الإجرائي: الموارد البشرية هي مجموعة من العمال الذين يعملون في مؤسسة معينة، ويشغلون وظائف مختلفة، والاختلاف يكون حتى من ناحية التدريب والتكوين.

مفهوم الموارد البشرية: يُعرف المورد البشري على أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تتحقق ثروة. فبدون هذه المهارات والمعرفة، يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك. ولكي يصبح الفرد مورداً لابد أن يمتلك الخبرة، المهارات والاستعدادات الالزمة لأداء مهام متخصصة.¹

التعريف الإجرائي: المورد البشري هو من بيده تحقيق الثروة، وذلك من خلال استخدام معرفته ومهاراتهن فتحقيق الثروة لا يأتي عبثاً، بل بتفعيل القدرات واستخدام المهارات بشكل صحيح وفعال.

ثالثاً: مفهوم التحديات

لغةً: هي جمع الكلمة "تحدى"، وهي تأتي من الفعل "تحدى"، وتعني مواجهة صعوبة أو صراع يتطلب القوة أو الذكاء لتجاوزه.²

اصطلاحاً: هي أزمة تترجم عن شيء جديد، ويأخذ صفة معاصرة إلى حين ظهور غيره، ويولد الحاجة لدى المجتمع الذي يندفع بها نحو التغلب عليها، ويتطبق تغييراً شاملأً في شتى مناحي الحياة.³

التعريف الإجرائي: مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق هدف محدد في سياق معين، وتتطلب جهوداً واعية وخطيطاً منهجياً للتغلب عليها.

رابعاً: مفهوم الإدارة العمومية

الإدارة العمومية لغةً: تشتق من الفعل "أدار"، الذي يعني "قام بالتسخير أو تولى أمراً"، ويتضمن مفهوم الإدارة تنظيم الأمور وتوجيهها لتحقيق أهداف معينة. أما كلمة "العمومية" فهي مأخوذة من الجذر "عم"، الذي يدل

¹ نصيري بوبيطي: تقويم برامج تدريبيه للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، اطروحه دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الاجتماعية، جامعة بسكره، 2017/2018، ص 37.

² المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، ط 1، ص 171، دار الدعوة، القاهرة، مصر.

³ د محمد عبد الله عيسى حمد المطر: التحديات العقدية المعاصرة، دراسة تحليلية نقدية، دكتوراه مجلة الدراسات العربية، دار العلوم، جامعة المنيا، ص 20.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

على الشمول والانتشار، وعليه فإن الإدارة العمومية لغةً تشير إلى إدارة شاملة وعامة تهدف إلى تسخير شؤون المجتمع بشكل يخدم الصالح العام.¹

اصطلاحاً: هي مجموعة الأنشطة والهيئات التنظيمية التي تقوم بها الدولة أو الجهات الحكومية من أجل تنفيذ السياسات العامة، وت تقديم خدمات للمواطنين، وتنظيم شؤون المجتمع وفقاً للقوانين والأنظمة. وهي تعمل على تحقيق الصالح العام وتلبية احتياجات المجتمع بفعالية وكفاءة، وتكون غالباً تحت إشراف الأجهزة الحكومية لضمان الشفافية والمساءلة.²

المفهوم الإجرائي: تعرف الإدارة العمومية بأنها مجموعة من العمليات والخطوات التي تقوم بها المؤسسات الحكومية لتنفيذ السياسات العامة.

مفهوم الغدة العمومية عند (Wood row Wilson): بأنها الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة بما يتناسب مع رغبات الناس واحتاجاتهم. فعن طريق الإدارة العامة، توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز الشاط الفردي عن الوفاء بها.³

المفهوم الإجرائي: الإدارة العمومية تلعب دوراً أساسياً في توفير حاجات الناس من خلال تنظيم وتنسيق تقديم الخدمات العامة والموارد التي تساهم في رفاه المجتمع.

4. الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

قام بها الباحث محمد توفيق ومان تحت عنوان: "سيناريوهات تنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية" مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة – 2009/2010، عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف تسهم التكنولوجيا الرقمية في تنمية الموارد البشرية؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية تم صياغة تساؤلات الفرعية التالية:

ما هي أساليب التكنولوجيا الرقمية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تنمية مواردها؟

هل هناك تنمية للموارد البشرية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية؟

¹ هارون بن محمد: ابن منظور لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط 1، 1955 _ 1956 .

² جلال محمد النعيمي: دراسة العمل في إطار العمليات والإنتاج، ط 1، الأردن، اثناء للنشر وتوزيع، 2009، ص 31.

³ أساميye منزr: الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020/3/31، بسكرة، الجزائر، ص 30.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

ما هي السيناريوهات المحتملة من قبل الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات إعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي، والمنهج دراسة الحالة، المنهج التاريخي بإعتبارهم المناهج المناسبة لدراسة الموضوع.

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

القدرة على التدريب من المنزل أو العمل دون الحاجة إلى الانتقال إلى مكان التدريب، الأمر الذي يزيل العوائق المكانية التي قد تصادف المتدربين وتحول دون تحاقهم بالبرامج التدريبية.

التحول من الأساليب التقليدية في تقديم البرامج التدريبية إلى أساليب المشاركة الفعالة والأنشطة الخلاقية الابتكارية باستخدام شبكة في العملية التدريبية¹.

التحول من خشية التقنيات التعليمية إلى المزيد من دمج التقنيات الحديثة في العملية التدريبية.

الدراسة الثانية:

قامت بها الباحثة نصيرة بوعلي تحت عنوان: "تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية" مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع - جامعة بسكرة - 2017/2018 عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في برامج تدريب المورد البشري في المؤسسة الصناعية من وجهة نظرهم في كل المجالات التالية: (أهداف البرنامج، محتويات، المدربون، الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية)؟

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية والتعرف على مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

الاهتمام بعملية اختيار المدربين المنفذين للبرامج التدريبية ذوي كفاءة عالية، لأنهم حلقة وصل بين المحتوى التدريبي والموارد البشرية وبدونهم لا يتحقق البرنامج التدريبي أهدافها.

الاهتمام بعملية تصميم البرامج التدريبية للموارد البشرية للمؤسسة بما يتواافق ومتطلبات التدريب الفعال وأن تتم عملية التصميم بدرجة عالية من الدقة والوضوح².

¹ محمد توفيق ومان: سيناريوهات تتميم الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية، مذكرة ماجستير نور الدين زمام، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، جامعه محمد خضر بسكره، 2010-2009، ص 9-11-16-275.

² نصيرة بوعلي: تقويم البرامج التكوينية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، نور الدين زمام، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، جامعه محمد خضر بسكره، 2017-2018، 10-198.

الدراسة الثالثة

قامت بها الباحثة بودوح غنية، تحت عنوان: "استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع - جامعة بسكرة - 2012/2013

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

أسباب اختيار هذا الموضوع هو: الإفتقار إلى خطة استراتيجية واضحة للتطوير المهني والتكوين بشكل خاص.

عدم وضوح وغياب الكثير من المفاهيم المتعلقة بالتكوين والعلاقة بينه وبين تطور مستوى الأداء وكذلك وجود الكثير من المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تعوق عملية التكوين بشكل عام.

كما تهدف هذه الدراسة إلى هدفين مما: هدف علمي وهدف عملي يعنى موضوع التكوين في المؤسسات من مواضع الساعة.

النتائج المتوصلا إليها في هذه الدراسة هي:

رفع أداء ومعنيات الأفراد وزيادة كفاءتهم المهنية والتحكم في التكنولوجيا الحديثة.

وأيضاً تستخلص كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لمستوى أداء المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطوير لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية، وبتحديد استراتيجية واضحة ودقيقة للتكوين المتواصل.

تحديد أماكن التكوين المناسب وتوفير وسائل التكوين وكذلك تحديد الوقت والزمن المناسبين لعقد تلك البرامج.¹

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يخص:

- تساعد الدراسات السابقة على تحديد التحديات البشرية المرتبطة بالرقمية كنقص التدريب الرقمي لدى الموظفين.

¹ بودوح غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، دكتوراه برقوق عبد الرحمن، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، جامعه محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص 9-8.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في المجال الرقمي
- أهمية التكوين في المؤسسات خاصة العمومية منها بالإضافة إلى تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.
- أهمية تبني التكنولوجيا الرقمية وتفعيتها في الإدارات العمومية.
- توفر الدراسات السابقة أمثلة عملية واستراتيجيات مجربة لحل التحديات البشرية مثل مشكلة التدريب الرقمي ومشكلة التقاويم بين الأجيال.
- الدراسات السابقة توفر تحليلًا شاملًا لأسباب التحديات البشرية.

نقد وتعليق عن الدراسات السابقة:

نقد: تفتقر بعض الدراسات إلى المقارنات بين تجارب الدول المتقدمة والدول النامية في مواجهة التحديات البشرية للرقمنة.

تعليق: من المهم تقديم مقارنات دولية تساعد في الاستفادة من التجارب الناجحة يمكن تكييفها مع السياق المحلي للإدارة العمومية.

نقد: بعض الدراسات لا تتناول الجوانب النفسية المرتبطة بتحديات الرقمنة مثل القلق من فقدان الوظيفة أو الشعور بعدم الأمان الوظيفي.

تعليق: كان من الأفضل تحليل التأثير النفسي للتحول الرقمي على الموظفين وطرح إستراتيجيات لمعالجة هذه المخاوف.

نقد: تتركز بعض الدراسات على تحديات الموظفين فقط دون النظر على دور القيادات الإدارية في تسهيل أو عرقلة عملية التحول الرقمي.

تعليق: يجب أن تشمل الدراسات دور القيادة الفعالة في دعم وتوجيه الموظفين نحو التكيف مع الرقمنة.

الجانب النظري

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية (التحديات والعراقيل)

تمهيد

- 1. أهمية إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة**
- 2. أهداف إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة**
- 3. وسائل إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة**
- 4. إدارة الموارد البشرية وبناء المنظومة الرقمية**
- 5. التحديات البشرية لإدارة الموارد البشرية داخل
الإدارة**

خلاصة

تمهيد:

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً في تحقيق الكفاءة التنظيمية وضمان استدامة المؤسسات. فلم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على التوظيف، وإن أصبحت شريكاً استراتيجياً يسهم في تطوير المواهب، تعزيز بيئة العمل، ودعم الأهداف الاستراتيجية للادارة.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية داخل الإداره، كما سيتم ايضاً تناول أهداف إدارة الموارد البشرية داخل الاداره، إضافة إلى استعراض وظائف ادارة الموارد البشرية داخل الاداره والتي تشمل العديد من الوظائف سيتم تناولها.

ومع التطور التكنولوجي، أصبح بناء المنظومة الرقمية في إدارة الموارد البشرية ضرورة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، لأنها تحمل العديد من الفوائد داخل الإدارات. وعلى الرغم من الفوائد التي تميزها، تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات بشرية تتعلق بإدارة الموارد البشرية داخل الاداره لذلك فان هذا الفصل سيستعرض هذه العناصر بشكل متكامل.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة

يمكن القول بداية إن أهمية إدارة الموارد البشرية تستمد أصلاً من أهمية المورد الذي تتم إدارته، وهو المورد البشري، بما له من طبيعة وخصائص تجعله منفرداً بين باقي الموارد، وبما أصبح له طبيعة وخصائص في القرن الجديد تختلف عن طبيعته وخصائصه فيما مضى، ونظرًا لأن استخدام الموارد المادية يعتمد على الموارد البشرية فقد حرصت الدول المتقدمة اقتصادياً على ممارسة عملية إدارة الموارد البشرية بصيغ وأساليب مختلفة، لتعظيم مساهمة الموارد الإنسانية (المهارات، المواهب، الذكاء، الحكم، القدرة)، في إنجاز الأهداف المشتركة، المتعلقة بالاستجابة لتوقعات المنظمة، والمتعلقة بإشباع رغبات كل البشر الذين يعملون على كافة مستويات المنظمة.

وعلى ذلك، فإن تلك الدول تنظر إلى عملية إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مدروسة ومخططة لكيفية الاستخدام الفعال والكافء للموارد البشرية، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وإحداث حالة من الرابط والتكميل بين الإنسان والمنظمة، الإنسان والوظيفة، الإنسان والإنسان.¹

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً داخل أي إدارة أو مؤسسة، حيث تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، والكفاءة الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل. فإدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل عنصر أساسي لنجاح أي إدارة، حيث تتضمن العديد من النقاط، أهمها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة

تكمن إدارة الموارد البشرية في تحقيق هدفين مهمين تتمحور حولهما أسس النجاح في المنظمات، وهما: الكفاءة والعدالة.

حيث تُقاس الكفاءة بالنسبة للمنظمة من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الاستثمار، أو تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية اعتماداً على الطلب الاستهلاكي. كما تُقاس الكفاءة بالنسبة للعاملين بالتزامهم بتقديم أقصى وأكفاء العاملين مثل مستوى الحضور والغياب، وإصابات العمل، والاستقالة، وغيرها.

أما هدف تحقيق العدالة، فيقصد به جميع الإجراءات والمقومات التي تعتمد عليها المنظمة لتقديم أفضل تعامل مع العاملين لديهم، من خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب حصولهم عليها

¹ أ- د محمد ايمن عبد اللطيف عشوش، أ- د امل عبد الرحمن السيد، د محمد باشري، اساسيات ادارة الموارد البشرية

الجزء الثاني، دار الطباعة للنشر، القاهرة، مصر، يناير، 2018، ص، 43.

نتيجة تقديم خدماتهم للمنظمة. كما أن عدالة المنظمة تتجسد في مدى الحرية الممنوحة لعاملين في التعبير عن حاجاتهم الإبداعية من خلال نظام الحواجز والمكافآت.

لذلك، فكلما قل مستوى الشكاوى المقدمة من العاملين بسبب المنظمة، كلما دل ذلك على وجود نظام لتحقيق العدالة في التعامل مع العاملين، وحكم على المنظمة بأنها عادلة.¹

إدارة الموارد البشرية هي العمود الفقري لأى منظمة، إذ تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في نجاح المؤسسة وضمان استدامتها. وتتنوع هذه الأهداف لتشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية والتحفيزية، حيث ترتبط بشكل مباشر برفاهية الموظفين وتحسين بيئه العمل. كما أن إدارة الموارد البشرية داخل الإدارات تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الموظفين.

وهناك أهداف أخرى في إدارة الموارد البشرية تمثل في:

- توجيه النصائح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية الضرورية لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عالٍ من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على التزام المؤسسة بالالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- تنفيذ والحفاظ على استراتيجية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص، حتى يضمن لا توقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة أهدافها.
- توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة.
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.²

¹ د- محمد موسى احمد: ادارة الافراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق، مكتبه الوفاء القانونية، ط 1، الإسكندرية مصر، 2014 م، ص 27.

² باري كشواي: ادارة الموارد البشرية، كوجان بيدج، ط العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 13.

ثالثاً: وضائف إدارة الموارد البشرية داخل الإداره:

- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجر: حيث يمثل هيكل العمالة الموجودة فعلاً من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه العمالة.
- من خلال هيكل الأجر يتم تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجراها وتقدير الدرجات الأجرية للوظائف، مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجر.
- كذلك متابعة التوصيف الوظيفي والتأكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفة، والسعى لتعديل هذه البطاقات وتطورها (تحديثها).
- التعرف على الأنشطة الهامة المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ومن ثم تصميم الوظيفة وشرح مواصفات من يشغلها.¹
- الهيكل التنظيمي يوضح تقسيم الإدارات داخل المؤسسة، ويحدد العلاقات الوظيفية بين العاملين.
- يشمل تصميم الأجر تحديد رواتب الموظفين بناءً على معايير مثل الخبرة، المؤهلات، المسؤوليات الوظيفية، يساعد في تحقيق العدل والمساواة في توزيع المهام والأجر، مما يعزز رضا الموظفين.

تصميم هيكل الأجر:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وبتحديد أجراها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجر حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

إن هذا الهيكل يمثل نظام يحدد فيه مستويات الرواتب بناءً على المهارات والخبرات ومتطلبات الوظيفة، ويساعد في تحقيق العدالة الداخلية والتنافسية الخارجية.

تصميم أنظمة الحوافز:

تعني هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز. ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضاً هناك حواجز على أساس أداء المنظمة ككل.²

¹ طلال صالح الحياصات: ادارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد واحد واربعون، 2 اذار 2022 م، بلدية السلطة الكبرى، ص 644.

² أ.د احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص 34.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية التحديات والعراقيل

يُعد هذا النظام بمثابة حافز يحفز الموظفين لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال تقديم مكافآت مالية أو غير مالية بناءً على معايير واضحة.

تخطيط القوى العاملة:

لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وي يتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منهم، مقارنة بينها لتحديد العجز والزيادة، والتيسير مع الإدارة فيما يخص بتوزيع القوى العاملة، وإعداد الموازنة التخطيطية للوظائف.¹

يشمل تحديد احتياجات الشركة من الموظفين، ومقارنة ذلك بعدد العاملين الحاليين، لضمان التوازن بين العرض والطلب الوظيفي.

التنظيم:

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية. حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم، إعطائهم السلطة اللازمة، لتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.²

يشمل التنظيم جميع الترتيبات الإدارية المتعلقة بتحديد مسؤوليات الموظفين، وتوزيع المهام، وهيكلة الوظائف لضمان الإنتاجية والاستقرار الإداري، يتم من خلال التنظيم وضع توصيف وظيفي لكل منصب، وتحديد السلطات وال العلاقات بين العاملين والإدارة.

الرقابة:

هي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال، والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المرجوة والمخطط لها سابقاً. كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من التزام العاملين بشروط عملهم واكتشاف أي خلل ومحاولة تصحيحه وتعديلاته.

تتضمن عملية الرقابة أربع مراحل، هي:

- وضع سياسات وإجراءات الأداء
- قياس الأداء الحقيقي

¹ طلال صالح الحياطات: مرجع سابق، ص 644

² د- قسول سفيان: محاضرات في إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية أولى ماستر، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعه طاهري محمد بشار، الجزائر، 2023/2022، ص34.

• مقارنة الأداء الحقيقى بالإجراءات

• القيام بالتعديلات اللازمة¹

الرقابة تعنى متابعة أداء الموظفين والتأكد من توافق نتائج العمل مع الأهداف المحددة، حيث تعتمد الرقابة على أدوات مثل تقييم الأداء وقياس إنتاجية الموظفين ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقاً.

نظام الاختيار والتعيين:

ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل اختيار وتعيين الموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات، والشروط الازمة لذلك.

وهي العملية التي تعتمد其 المؤسسات لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة. يهدف هذا النظام إلى اختيار أفضل المرشحين بناءً على معايير محددة تضمن توافقهم مع متطلبات الوظيفة وثقافة المنظمة.

تصميم نظام تقويم الأداء :

ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين، وفق قواعد وثوابت التنظيم، ومن خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

هذا النظام هو العملية التي تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين وفق معايير محددة، مما يساعد في تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

إعداد خطة التدريب:

يتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة، من خلال وضع البرامج التربوية والتطويرية الملائمة لهم.²

تعد من أهم العمليات، لأنها عملية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية وبناء المنظومة الرقمية.

¹ د- قسول سفيان: مرجع سابق، ص 34.

² د- خصیر کاظم محمود یاسین کاسب الخرشہ: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 1427 م_2007 هـ، ص 31.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية التحديات والعرقليل

تُعتبر التطورات التقنية وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة، والقوى المحركة لها، وأهم سبب في انتقال العالم من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة.

صارت المعلوماتية مطبقة في كافة الميادين وعلى مستوى جميع المؤسسات، لتحقيق التكامل بين النظم الميكانيكية والمالية ونظم الحاسوب الآلي ونظم الأفراد، إذ صبغ طابع الإلكترونية على كل من الوظائف، والمهام، والمحتويات، وكذا العلاقات المتعلقة بالموارد البشرية.

ما خلق ثورة إدارية استوجبت تعزيزه وتأهيله وتطويره، خلافاً لما كان عليه سابقاً من جهة، وتوفير بنية تحتية تساهم في ذلك من جهة أخرى.

هذا ما يمكن وصفه بتحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. فهذه الأخيرة تُعد ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتبادل المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، وبالتالي تنمية درجة من الإحساس بالمسؤولية داخل المنظمة.

يمكن القول إن مفهوم الإدارة الإلكترونية هو أسلوب جديد في توظيف التكنولوجيا في مجال إدارة الموظفين، والذي يستخدم فيه إجراءات إدارية وأخرى استراتيجية، مما يساعد على القيام بالكثير من مهام العمل الروتينية وتطويرها، أو تمكين المؤسسة من أداء بعض المهام التي كانت تعجز عن القيام بها. وكذلك جعل كل ما يتعلق بهذا المورد يكون في شكل معلومات إلكترونية يمكن إدارتها بشكل سهل.¹

لم تعد إدارة الموارد البشرية تتجه الأساليب التقليدية في إدارة وظائفها المختلفة، فأصبحت أعمالها اليومية تُدار بشكل إلكتروني يعتمد على استخدام الاتصالات عن بعد وشبكات الإنترنت مع المتعاملين معها، لتحقيق غاياتها بأداء متميز.

نظراً لمختلف التغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، والمؤسسة بصفة عامة، أصبح مفروضاً عليها مواكبتها، وذلك من خلال إدخال التقنيات التكنولوجية في مجال تسييرها، وكذلك تكوين وتدريب موظفيها على استخدام هذه التقنيات بسرعة في التدريب أهم مرحلة لبناء منظومة رقمية سلية.²

التحول إلى الموارد البشرية الرقمية أصبح ضرورة لمواكبة التغيرات في بيئه العمل الحديثة، حيث تعتمد على نجاح المؤسسات سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة فالمؤسسات تعتمد على قدرتها

¹ جوي سعيدة: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: مجلة تطوير الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الأول، 18 يونيو 2020، المركز الديمقراطي العربي، المانيا، برلين، ص 189-190.

² جوي سعيدة: مرجع سابق، ص 190.

على تبني التكنولوجيا وتوظيفها بفعالية مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز رضا الموظفين وتمكن الإدارة من إتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ورفع الإنتاجية، تسهيل التوظيف، تحليل الأداء بدقة ومع ذلك تواجه تحديات مثل الحاجة إلى التدريب الذي يعد ضرورة حتمية لبناء منظومة رقمية صحيحة.

خامساً: التحديات البشرية لإدارة الموارد البشرية داخل الإدارة.

المعوقات البشرية يمكن تحديدها في التالي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة في ظل التحول إلى للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وإنخفاض دخل الفرد أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع، وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تقىدها)، مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- إشكاليات البطالة التي يمكن أن تترجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، وهذا الأخير إلى يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً على امتيازاته ومنصبه.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.¹
- إن عدم قدرة الفئات الواسعة في استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال قد يكون بسبب نقص التدريب الرقمي في استخدام الأجهزة الإلكترونية أو ضعف البنية التحتية، وهذا أدى إلى وجود صعوبة في التواصل عبر التقنية الحديثة باستخدام وسائل الاتصال الرقمية وأيضا الفقر و انخفاض الدخل الفري هذا الأمر يشكل تحديا إضافيا داخل الإدارة وذلك من خلال ضعف التفاعل مع الأنظمة الإلكترونية يعني الموظفون أو الأفراد في الإدارة من إنخفاض الدخل أو صعوبة في استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية وأيضا البطء في تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التي تضم فئات كبيرة من الأفراد ذوي الدخل المحدود، قد تجد الإدارة صعوبة في تنفيذ التحول الرقمي بشكل فعال.
- نقص المهارات التقنية بسبب ضعف التدريب قد يؤثر سلباً على سرعة تكامل الأنظمة الإلكترونية داخل الإدارة، كذلك خوف الإنسان من إستبداله بالآلة خاصة في ظل البطالة وإنخفاض الدخل يشكل تحديا حقيقيا أمام التحول الإلكتروني داخل الإدارة والخوف من فقدان الوظائف يشكل مصدر قلق كبير للأفراد، خاصة عندما يرون أن التحول الإلكتروني قد

¹ أ-د زوزو رشيد، ومان محمد توفيق: تتميمه الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، اطروحة دكتوراه، العلوم

الاجتماعية، العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعه محمد خضر بسكره، الجزائر، 2015 - 2016.

يؤدي إلى استبدالهم بأنظمة الرقمية والآلات وأيضاً قلة المهارات الرقمية الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي تمثل تحدياً حقيقياً في بيئة العمل الحديثة خاصة في ظل التحول الرقمي.

خلاصة

يُختتم هذا الفصل بالتأكيد على ضرورة تطوير استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع المتغيرات الرقمية والاقتصادية والاجتماعية.

كما تناول هذا الفصل أهمية إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء المؤسسي، ويستعرض أهدافها ووظائفها الأساسية مثل التوظيف والتدريب والتحفيز. كما يسلط الضوء على دورها في التحول الرقمي، ومما تواجهه في التحديات البشرية داخل الإدارة كما يبرز هذا الفصل الحاجة إلى الأفراد بفعالية في ظل بيئة عمل متغيرة.

الفصل الثالث: الرقمنة كعملية تنظيمية

. تمهيد.

1. الرقمنة كعملية تنظيمية.
2. تأثير الرقمنة على العمليات والنشاطات الإدارية.
3. الرقمنة وإدارة الموارد البشرية.
4. الرقمنة داخل الإدارة العمومية.
5. مجالات استخدام الرقمنة داخل الإدارة.
6. النظريات المفسرة للرقمنة داخل الإدارة.

خلاصة.

تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت الرقمنة أحد العوامل الجوهرية التي تعيد تشكيل البيئة التنظيمية في مختلف القطاعات. فلم تعد الرقمنة تقصر على مجرد تحويل المعلومات من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي، بل باتت تمثل عملية شاملة تحدث تغييراً جذرياً في طريقة عمل المؤسسات، واتخاذها للقرارات، وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل الرقمنة بوصفها عملية تنظيمية تتجاوز المفهوم التقني، لتعدو أداة استراتيجية لإعادة بناء الهياكل، وتحديد العمليات، وتعزيز الكفاءات والابتكار في المؤسسات المعاصرة.

الرقمنة كعملية تنظيمية

أولاً: الرقمنة كعملية تنظيمية:

يُعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط، حيث تُحوله إلى واقع قابل للتنفيذ، ونتيجة التغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وقدرة على مسايرة مختلف المستجدات.

حيث أصبح التنظيم يُعرف "بالتخطيط الإلكتروني"، وهو تنظيم من يسمح بالاتصال والتعاون بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية في المؤسسة. ولا شك أن هذا سيؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي، كما يعمل على تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فاعلين، وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها و اختيار الخصائص التي يحددونها عبر الحاسوب بإنتاجه.¹

يناقش هذا العنصر مفهوم الرقمنة كعملية تنفيذية داخل المنظمات، موضحاً دورها في تطوير التنظيم الإداري لمواكبة التغيرات المتسارعة. كما يشير إلى أن استخدام تقنيات الرقمنة في التنظيم أدى إلى تسهيل العمليات وتقليل المشاكل الإدارية. نلاحظ أن الرقمنة أصبحت ضرورة في تحسين التنظيم الإداري، حيث تسهم في جعل العمليات أكثر كفاءة وسرعة.

الرقمنة أداة أساسية في تطوير وظائف الموارد البشرية من خلال تحسين تجربة الموظفين، وزيادة الكفاءة، وتعزيز ولائهم للمؤسسة. يتم التأكيد على أن استخدام الأدوات الرقمية أصبح ضرورة استراتيجية، حيث يساعد على تحقيق رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل أكثر مرنة.

فتطوير بيئة العمل يشير إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على الأدوات فقط، بل يتطلب تغييراً في الثقافة المؤسسية، من خلال تعزيز أساليب التعاون الحديثة مثل استخدام منصات التواصل الرقمي داخل بيئة العمل. كذلك، فإن التحول الرقمي له دور في تحسين أنظمة تقييم الأداء، مما يسمح بإجراء تحليلات دقيقة وشاملة لأداء الموظفين.

¹ أ. حفطاري سمير: الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية الباحث الاجتماعي، العدد 12، ربىع 2016، خنشلة،

الجزائر، ص262.

وقد أشار إلى "رقمنة القوى العاملة" التي تعني استخدام التكنولوجيا لتحسين وتحديث عمليات إدارة الموارد البشرية، أما بالنسبة إلى "رقمنة مكان العمل"، التي هي التحول نحو بيئة عمل ذكية ومستدامة، ذلك لتسهيل العمليات اليومية وتعزيز الإنتاجية.

أما "رقمنة المورد البشري"، التي لم تعد مجرد عنصر إداري، بل أصبح عاملاً استراتيجياً يعتمد على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة. فيعني رقمنة المورد البشري: استخدام الأدوات الرقمية لتعزيز الإنتاجية، وتحسين الأداء، ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسة.

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يشير إلى أنه ليس مجرد إدخال أنظمة إلكترونية، بل هو تغيير شامل في طرق العمل. ولتحقيق النجاح في هذا المجال، من الضروري دمج الأدوات التكنولوجية مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بذكاء وتوازن.

ثانياً: تأثير الرقمنة على العمليات والنشاطات الإدارية

يتمثل هذا الأثر في ظهور شكل آخر من المنظمات واحترام المنافسة والعمل عن بعد. يمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي:

- ظهور المؤسسات متعددة الجنسيات والعابرة للقارات.
- بروز مهارات قيادية وفنية.
- التكنولوجيا الجديدة، خاصة في مجال الإعلام والاتصال.
- تطوير أداء العاملين والحفظ عليهم وتحفيزهم واستقطابهم.

في خضم هذه العوامل، فرضت العولمة التغيرات العالمية على الدول والحكومات تحديد إدارتها وتحاول في نفس الوقت أن تظهر اهتماماً بالإنسان ومعاملته كمورد مهم وثمين.

لقد أصبحت منظمات الأعمال مستقيداً كبيراً من تكنولوجيا المعلومات وألياتها في تحسين أدائها وإنتجيتها. وفي ظل الاقتصاد المعرفي، فإن الإنتاجية مرتبطة بالمعرفة، والعاملين المعرفيين يعتبران عاملًا منافسًا مهمًا جدًا بين منظمات الأعمال، والعاملون المعرفيون.

إن تطور التكنولوجيا قد أزال الكثير من الحواجز وجعل من المنظمة أكثر انفتاحاً وشفافية في تعاملها مع مختلف الأطراف الخارجية، خاصة الزبائن والمجهزين. أن هذا الأمر جعل المنظمات، والعاملين فيها في مختلف المستويات والمواقع، يتصلون بسهولة ويتقاسمون المعلومات بسرعة.

كذلك جعلت المنظمات في إطار هيكل تنظيمي أقل في مستوياته الإدارية، حيث أن دور المديرين في الإدارة الوسطى، الذين يساهمون ويسهلون حركة المعلومات بين المستويات، أصبح أكثر

شفافية وأقل حاجة إلى أعداد كبيرة منهم، وذلك لقيام أجهزة الحاسوب والاتصالات بالجزء الكبير من مهامهم اليوم.¹

لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير طبيعة الممارسات الإدارية، من خلال تأثيرها على وظائف المدير، حيث إن القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وإيصالها ساهمت بشكل كبير في تحسين الأدوار الإدارية التي يلعبها المديرون، سواء المتعلقة منها بالقرارات والعلاقات بين الأفراد أو الاتصالات، وكذلك الأدوار الأخرى.

وفي حقيقة الأمر، فإن هذا، الممارسة الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة قد تحسنت كثيراً بفعل استخدام المديرين لتكنولوجيا المعلومات، وهذا زاد من الفرص المتاحة أمام الإدارة لنجاح أفضل بيئه عمل. ففي إطار العملية التخطيطية، أعطت تكنولوجيا المعلومات قدرة أفضل للمديرين لتجميع المعلومات والحصول عليها في وقت مناسب، من خلال إزدياد عدد المشاركين في العمليات التخطيطية دون عناء كبير ودون استهلاك طويل.

وأخيراً، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المديرين سهل وجود قياس سريع لنتائج وجوانب الأداء المختلفة في إطار الوظيفة الرقابية، وأعطى للمنظمة قدرة على حل المشاكل حال ظهورها.

وبشكل عام فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل ميزات كثيرة وفوائد عديدة، ساهمت في تعزيز أدوار المديرين وتفعيل الممارسة الإدارية بكافة جوانبها.²

ومن وجهة نظرى الشخصية، أعتقد أن الرقمنة ليست مجرد تقنية، بل هي فلسفة جديدة في الإدارة قائمة على الكفاءة والشفافية وتبسيط الإجراءات. ومن خلال هذا العنصر، أرى أن الرقمنة أثرت على تغيير هيكلة الأعمال الإدارية، بحيث أصبحت تعتمد على كفاءة النظام المعلوماتي، وليس فقط الكفاءة البشرية، كما عملوا على تطوير أداء العاملين وفي نفس الوقت الحفاظ عليهم وهذا استخدمو الحوافز.

فيضل العنصر البشري مهماً أيضاً بالرغم من التطور الرقمي، وأرى كذلك أن تأثير الرقمنة على العمليات والنشاطات الإدارية يمكن في تحسين جودة الخدمات. إذ لم يعد المواطن أو الزبون بحاجة إلى الانتظار الطويل، بل أصبحت الخدمة فورية أو شبه فورية في بعض القطاعات.

¹ حفطاري سمير: الرقمنة وتأثيرها على فعالية اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعه عباس لغدور، خنشلة، الجزائر، 2017/2018، ص 128.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور العالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2014، ص 298، 301.

ثالثاً: الرقمنة وإدارة الموارد البشرية

تسعى المؤسسات الى الاستفادة القصوى من تجربة العلماء لضمان ثقتهم وولائهم ورفع علامة المؤسسة الامر الذي أصبح يستوجب على المؤسسات أن تعمل على إدماج موظفيها وخلق بيئه عمل محفزة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي تتجه إدارة الموارد البشرية الى تحول جذري بإعتبارها إحدى أهم الوظائف في المنظمات حيث هي مصدر توفير العنصر البشري وعنصر فعال في رحلة التحول الرقمي الذي تشهده المنظمات، حيث بينت الدراسات أن التحولات الرقمية تؤدي إلى ثلاثة مجالات رئيسية في إدارة الموارد البشرية:

رقمنة القوى العاملة:

تمثل كيفية قيادة المنظمة للإجراءات الإدارية الجديدة، كما تسمى "DIGITAL ADN"، بحيث تشمل ثقافة الإبداع وتعزيز المشاركة والممارسات الإبداع التي تشكل شبكة عمل جديدة داخل المنظمة.

رقمنة مكان العمل:

كيف يمكن للمنظمة من إنشاء بيئه عمل جديدة تعزز الإنتاجية في ظل استعمال أدوات التواصل الحديثة، وتعزيز وروح المبادرة والرغبة في المشاركة والحس الهدف.

رقمنة المورد البشري:

كيف يمكن للمنظمة تحويل وظائف الموارد البشرية إلى وظائف يمكن ممارستها بطريقة رقمية باستخدام أدوات رقمية وابداع مستمر.¹

إن إدارة الموارد البشرية الآن مطالبة بإعادة صياغة ممارساتها من التوظيف إلى القيادة والأداء الوظيفي، وهذا بالاستفادة من التطبيقات الرقمية وتجارب العمال المقنعة. وكل هذا يجب أن يتم بالتركيز على إعادة هندسة المنظمة على أساس ثقافة فرق العمل، والاعتماد على تكنولوجيا تحليل البيانات لاسيما في مجال اتخاذ القرارات، إضافة إلى التركيز على تنوع الثقافات وتعلم المسارات المهنية.

فرقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية تبني على خبرة الموظفين القدامى وابداع المواهب الشابة حديثة العهد بالمؤسسة، باعتبار أن القاعدة العمالية عبارة عن مزيج من الشباب وكبار السن الذين يمتلكون الخبرة في ميدان العمل. وبالتالي، مثل هذه المقاربات مطلوبة تقريباً في كل الشركات.

¹ خوصه مصطفى: تحديات اداره الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، حوليات جامعه الجزائر ، مجلد 35، العدد 1، 2021، مخبر LAPDEC، معسكر، الجزائر، ص 693.

الرقمنة كعملية تنظيمية

كما أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تتطلب خبرة في مجال التكنولوجيا الرقمية، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية مبنية على الحوسبة الحسابية، أعطت قيمة هائلة للمنظمات إلى أن هذا لم يعد كافياً في الوقت الراهن حيث بات يفكّر الخبراء في إنشاء فرق عمل خاصة بتصميم رقمي داخل قسم الموارد البشرية، وبالتالي تكون السحابة عبارة قاعدة العمل، ويقوم فريق التصميم الرقمي بهندسة الأعمال على حساب احتياجات الشركة.¹

رابعاً: الرقمنة داخل الإدارة العمومية

شهد قطاع الإدارة العامة تطوراً ملحوظاً عن طريق تغيير المفاهيم الخدمية العامة من خلال إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تنصيب شبكة حكومية داخلية حديثة الاتصال "Rig"، وهي نظام شامل يتضمن مجموعة من الوسائل.

وضع (idea) في مصلحة الموارد البشرية على مستوى التوظيف العمومي وتنصيب شبكة معلومات تربط الإدارة مع هيكلها اللامركزية والمحلية المكلفة بالتسهيل التبئي للموظفين العموميين.

إطلاق بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيو متري والإلكتروني.

إصدار وسحب شهادة ميلاد مرقمنة ومؤمنة.

رقمنة وثائق البطاقة الرمادية عن طريق يحتوي على قواعد البيانات الخاصة بالبطاقة الرمادية، تتصل بها حسابات موجودة على مستوى كل الدوائر والدرك الوطني الذي يستعملها في حالة التأكيد والمراقبة.

تنصيب منصة خاصة بالبريد الإلكتروني تعمل على تزويد الدوائر بهذه الخدمة، حيث يتم إرسال رسائل إلكترونية مباشرة إلى الهيئة الإدارية المختصة (والدوائر الديوانية).

إناحة خدمات على الخط في بعض مؤسسات الخدمة العمومية، من شأنه تدعيم شفافية الخدمة وتوفير المعطيات والدلائل الرقمية لجمهور المواطنين.

¹ خوصة مصطفى: مرجع سابق، ص 693.

تطوير عملية الاتصالات ونقل المعلومات الإحصائية أثناء الانتخابات بين البلديات والدوائر والولايات، حيث يتم جمع النتائج على مستوى المركز في الجزائر العاصمة، مما يؤدي إلى توفير الكثير من الجهد والوقت.¹

يناقش النص تأثير الرقمنة على الإدارة العمومية، حيث يبرز كيف أصبحت الرقمنة جزءاً من أساليب العمل داخل الإدارات الحكومية. كما يشير هذا العنصر إلى التحولات الحديثة التي دفعت الإدارات العمومية إلى تبني الرقمنة من خلال الاعتماد على أنظمة ذكية مثل نظام "Rig" وأدوات أخرى تعزز كفاءة العمل الإداري.

حيث تسهم الرقمنة في تسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما أن رقمنة الإدارة العمومية يؤثر بشكل مباشر على تنظيم الموارد البشرية وهيكلة المؤسسات داخل شبكة إلكترونية مركبة أمراً ضرورياً لتنسيق الأعمال بين مختلف المصالح الإدارية.

كما أن للرقمنة دور كبير في تحسين الخدمات الإدارية، حيث أصبح من الممكن للمواطنين إنجاز معاملاتهم إلكترونياً دون الحاجة إلى التنقل إلى المكاتب الإدارية.

يمكن القول إن الرقمنة أصبحت حجر الأساس في تطوير الإدارة العمومية، حيث تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري لتسهيل الخدمات. فالتحول الرقمي في الإدارة العمومية ليس خياراً بل ضرورة لمواكبة التطورات وتحقيق إدارة أكثر كفاءة وفعالية.

خامسًا: مجالات استخدام الرقمنة داخل الإدارة

تؤدي الإدارة الإلكترونية مجموعة من المهام الإدارية، منها:

1. التخطيط الإلكتروني: يتميز التخطيط الإلكتروني بأنه عملية ديناميكية تكون فيه الأهداف قابلة للتجديد والتطوير، ويشارك جميع العاملين في عملية التخطيط، حيث أن التخطيط الإلكتروني يعد تخطيطاً أفقياً يساهم فيه كل من الإدارة والعاملين.

2. التنظيم الإلكتروني: ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية، ويتم من خلاله تقسيم المهام والأعمال وتسييقها وتوزيعها على الأقسام، بدءاً من مستويات الإدارة العليا وانتهاءً بالمستويات الدنيا، ويشمل مجموعة من اللوائح والقواعد، وعلى الإدارة وجميع العاملين الالتزام به للتوجيه وإنجاز الأعمال كل حسب وظيفته.

¹ يتوجي سامي: أطروحة رقمنه الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة المعارف، قسم العلوم القانونية، المجلد 09، 18 جوان، ص 225 - 226.

3. التنفيذ الإلكتروني: يقصد به تأدية الأعمال التي تم التخطيط لها مسبقاً، بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقاً لأسس عملية واضحة. ويتميز التنفيذ الإلكتروني بأنه يتم متابعته بشكل مباشر وفوري، مما يساعد على معالجة الأخطاء حال وقوعها والعمل على تطويرها. كما أن التنفيذ الإلكتروني يعمل على توفير البيانات لكافة العاملين بشكل سريع، بعيداً عن البيروقراطية الإدارية، بما يحقق الجودة الشاملة في الإدارة.

4. الرقابة والتقويم الإلكتروني: تتميز الرقابة الإلكترونية بأنها تقوم على تقنية المعلومات الإدارية، والتي من خلالها يتم متابعة التنفيذ أولاً بأول، ومراقبة التغيرات عند حدوثها وتزويد المدير بها.¹

إن التخطيط الإداري والتنظيمي يتميز بالдинاميكية والمرنة، فهو لا يقتصر فقط على تحديد الأهداف ورسمها، بل يشمل متابعة تنفيذها باستمرار وفقاً للمعطيات الجديدة.

أرى أن الرقمنة أحدثت تحولاً في طريقة التفكير الإداري، وأن التخطيط تتطور بفضل التكنولوجيا، وكذلك فعملية التنفيذ لا تتم بشكل اعتباطي بل تحتاج إلى نظام دقيق تبني على أساس تنظيمية واضحة، وهو ما توفره الأنظمة الرقمية.

من وجهاً نظرياً، أرى أن الرقمنة تُستخدم في ربط مختلف العمليات الإدارية ببعضها البعض، وهذا مما يؤدي إلى تمازغ في الأداء يصعب على الطرق والوسائل التقليدية تنفيذها. وفي نقطة الرقابة والتقويم الإداري، يعد هذا المجال من أهم استخدامات الرقمنة، أنها تمثل مرجعاً دقيقاً لتبني الأداء الإداري من خلال حفظ البيانات وتسجيل الملاحظات. أرى أن الرقابة أصبحت أكثر شفافية وفعالية.

ومن خلال هذا العنصر، يتضح أن الوثيقة الإلكترونية لم تعد مجرد بديل للورقية، بل أصبحت أداة فعالة لإحداث نقلة نوعية في الإدارة الحديثة، بدءاً من التخطيط وصولاً إلى الرقابة.

سادساً: النظريات المفسرة للرقمنة داخل الإدارة

نظريات تالكوت بارستونز (1902-1979):

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

¹ امل محمد عبد الله البدو: فعالية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبه التطور الرقمي، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 15-12-2023، ص 148.

ويطرح بارسونز ما يعرف التطور من خلال ثلاثة مفاهيم أساسية هي: التباين، التكامل، التعميم.

إذ يولي البعد التكنولوجي عناية قصوى في تغيير المجتمع ويؤكد على أن ما يحدث نتيجة العامل التكنولوجي ينبغي أن يتواافق مع بقية مقومات المجتمع ويضيف بارسونز أن تأثير التكنولوجيا يتمثل في جوانب عديدة تتجلى أهمها في تقسيم العمل، إذ يفرض التقىم التكنولوجي تبايناً في الوظائف والأدوار، كما أن التكنولوجيا أثرت على حجم التنظيمات وبعد أن كان إنشاء المؤسسة يتم بصورة عفوية صار المتخصص الفني هو الذي يؤدي هذا الدور إضافة إلى إضفاء الطابع الرسمي على التنظيم مما ينبع عنه إعطاء الأفراد قيمة العمل والوقت واحترام للقوانين والوظائف داخل التنظيم. وفي إطار التأكيد على الجانب التكنولوجي، ميز بارسونز بين ثلاثة مستويات أو أساق فرعية في التنظيم هي:

النسق الفني: يهتم بالنشاطات الفنية التي تسهم في شكل مباشر في إنجاز التنظيم.¹

النسق الإداري: يتولى الشؤون الداخلية في التنظيم ويتوسط النسق الفني والبيئة المباشرة حيث يتولى تدبير الموارد وتسويق منتجات التنظيم.

النسق النظمي: ويعمل على ربط النسق الفني بالنسق الإداري من جهة وبين هذين النسقين والمجتمع من جهة ثانية.²

في رأيي أن بارسونز لا ينظر إلى التنظيم كشيء مفروض فحسب، بل ناتج عن التفاعل اليومي مع التكنولوجيا. كما أن فكرة التنظيم ليس مجرد هيكل جامدة، بل هو نسق يتفاعل فيه الأفراد عبر أدوارهم الرسمية وغير رسمية فالتكنولوجيا هنا لم تأثر على أساليب الإنتاج فقط أو العمل فقط بل إمتد تأثيرها إلى البنية التنظيمية كما لاحظ أن بارسونز ربط بين البعد التقني والبعد الاجتماعي، فالآلة والتكنولوجيا ليست مجرد أدوات، بل تمثلان شبكة من القواعد والإجراءات التي يعاد من خلالها تشكيل العلاقات داخل المؤسسة.

نظريّة الحتمية التكنولوجية - ويليام أوبرن (W. Osborn)

من أبرز رواد هذا الاتجاه هو ويليام أوبرن، وأكّد الباحث الأمريكي ويليام أوبرن على عامل الارتباط بين التكنولوجيا والتعبير الاجتماعي في مؤلفه المشهور "التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي" سنة 1923، الذي يعبر عن إسهاماته الأساسية في النظرية السوسيولوجية من خلال تحليله لطبيعة الثقة التي

¹ السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مطبعة الطويجي التجارية، القاهرة، مصر، 1994، ص 100.

² السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 102.

تعتبر "أم الاختراع"، أو ما سماه أوغبن "سوسيولوجيا الاختراع"، التي تتضمن توظيفاً واسعاً لعدد كبير من المفاهيم والتصورات الاقتصادية.

يؤكد أوغبن أن التكنولوجيا هي العامل الوحيد الذي يقف وراء التغير الاجتماعي، لذلك كان التفسير عنده ينصب أساساً من البحث على الاختراعات وما يصاحبها من وضع معين للثقافة المادية، وما يترتب على تجمع عناصر الثقافة المادية من زيادة في الاختراعات. وقد طرح أوغبن عند تفسيره أثر التغير التكنولوجي على التغير الاجتماعي فترة "الهوية الثقافية"، ويميز فيها بين الجانب المادي للثقافة، الذي يمثل الجانب المادي للثقافة التكنولوجية المادية التي تتجلي في الآلات، الأجهزة، العتاد، والوسائل التقنية التي تطورت مع تطور الصناعة.

ومن بين الأمثلة التي يوردها حول مفهوم الهوية الثقافية هي العلاقة بين التكنولوجيا الصناعية وتشريع تأمين العمال ووقايتهم من حوادث العمل. وبالتالي، فإن نظريته تعتبر ذات بُعد واحد، وهو البعد التكنولوجي.¹

ومن خلال ما قدمه الاتجاه الحتمي، ومن وجهة نظر الباحث أوغبن للتكنولوجيا، لا لاحظ تأكيداً مطلقاً على العامل التكنولوجي في إحداث تغيرات في المجتمعات العالمية، لكن أهل الجوانب الأخرى التي لها دور كبير في تنمية المجتمعات، فان التكنولوجيا وحدها غير كافية، فهي لن تأتِ من عدم، بل نتيجة لعوامل أخرى هي كذلك ساهمت في التغيير. فنظراً لأهمية التكنولوجيا والرقمنة في عصرنا الحالي، وأنها مجسدة في مختلف مؤسساتها لمواكبة التكنولوجيا، هنا لا يعني أنها وحدها من أحدثت التغيير؛ فأغبن أهل العوامل الأخرى واكتفى فقط بالجانب التكنولوجي، وأعطاه الصفة المطلقة، وصرح بأنها العامل الوحيد وراء التغيير، فهو اعتند على بُعد واحد فقط، وهو البُعد التكنولوجي.

النظرية марكسية - كارل ماركس (1818-1883):

أولى كارل ماركس اهتماماً بالغاً بدور العامل التكنولوجي في تشكيل البناء الاجتماعي، فكانت فلسفتة مادية تهدف إلى الكشف عن أنماط التغيير. وفيما يخص نظرة ماركس للتكنولوجيا ودورها في عملية التنمية، نجد أن التقدم التكنولوجي والتوجه الصناعي بمختلف مظاهره قد دفع البرجوازية إلى تبني نمط الإنتاج الرأسمالي الصناعي وتوسيع نطاقه، مما ينتج عنه تبعية كلية للرأسمالية الغربية التي تمس كل جوانب الحياة الاجتماعية للفرد، بالإضافة إلى التبعية الاقتصادية والتكنولوجية.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية بيروت، لبنان،

1999، ص 163

وقد أولت الماركسية أهمية للعوامل التكنولوجية في تطور والتغيير الاجتماعي، واعتبرت أن تغير وسائل الإنتاج وتقديمها التكنولوجي يؤدي إلى التغير في علاقات الإنتاج؛ فالآلية اليدوية تخلق مجتمع إقطاعي، والآلية البخارية تخلق المجتمع الصناعي.¹

ما يلفت الانتباه في الطرح الماركسي هو الرابط العميق بين التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي، فماركس لم يرى التكنولوجيا أداة جامدة بل كعامل ديناميكي، قادرة على إعادة تشكيل العلاقات الإنتاجية. ومن زاوية شخصية، أن في ظل التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي الاحظ أن التكنولوجيا تغير طبيعة العمل وتعيد رسم العلاقة بين العامل ووسائل الإنتاج. ومن هنا نجد أن كارل ماركس أعطى أهمية قصوى للعامل التكنولوجي، لأنه يعتبر محفزاً لا يمكن تجاهله في مسار التطور البشري.

نظريّة شبكة الفاعل (ANT):

تسعى نظرية شبكة الفاعل، وهي في الأصل نظرية اجتماعية، إلى تنظيم الأشياء والكيانات غير البشرية في الشبكات الاجتماعية. وتقترب أكثر ادعاءاتها ابتكاراً خارج وجهة النظر التي تركز على الإنسان، بما في ذلك الكائنات البشرية وغير البشرية. إن النظرية لها تطبيقات في عدد لا يُحصى من المجالات، وليس فقط في العلوم الاجتماعية.

ويمكن تطبيق نظرية شبكة الفاعل في الدراسات، تقترح ANT الوجود العلاقي الذي يفهم الشبكات على أنها تشريع للرابطات بين الفاعلين المسجلين والأفعال، والتي يمكن أن تكون بشرية وغير بشرية.

إن الكشف عن هذه الشبكات، و "المربعات السوداء" المتصلة، يقدم نظرة ثاقبة في علم الوجود. وهذه النظرية أصبحت شائعة في الدراسات بسبب سببين رئيسيين: الأول، تركيزها على التكنولوجيا كجزء من الشبكة يسمح بتحديد الرقم الأول، والسبب الثاني يخص الصحفيين.²

بحسب نظرية شبكة الفاعل، لا يتم تنفيذ الرقمنة كعملية منفصلة بل كناتج تفاعلي بين مختلف الفاعلين داخل الشبكة، تشمل: التكنولوجيا، الأفراد، السياسات، الثقافة، والموارد. فنجاح أي مبادرة رقمية يعتمد على قدرة هذه الشبكة على التماسك وإعادة التشكيل باستمرار.

¹ رابح كعباش: سosiولوجيا التنمية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعه متوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 141.

² أ. د رقيه بوسنان: الاساليب المنهجية المستخدمة في دراسة الصحافة الإلكترونية مقاربه نقدية، العدد 56، جزء 5، يناير 2021 م، القاهرة، مصر، ص 19.

خلاصة:

وفي الختام يتضح أن الرقمنة لم تعد خياراً تنظيمياً، بل أصبحت ضرورة ملحة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة.

فهي تمثل أداة محورية لإعادة تشكيل البنى التنظيمية وتحسين الأداء وتفعيل الابتكار غير أن نجاح عملية الرقمنة لا يعتمد فقط على إدخال التكنولوجيا، بل يتطلب كذلك تبني ثقافة تنظيمية مرنّة، وتطوير الكفاءات البشرية، وإعادة النظر في النماذج الإدارية التقليدية، إن الرقمنة بوصفها عملية تنظيمية تفتح آفاقاً واسعة أمام المؤسسات خاصة العمومية منها لكنها تتعرض في الوقت ذاته تحديات تتطلب استجابة استراتيجية متكاملة تستند إلى الرؤية، والتخطيط، والتكيف المستمر.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

1. مجالات الدراسة الميدانية.
 2. مجتمع البحث.
 3. عينة الدراسة.
 4. المنهج المعتمد في الدراسة.
 5. أدوات جمع البيانات.
 6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- خلاصة.

تمهيد :

لقد تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، والتي كانت بدها من مجالات الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع البحث وعينة الدراسة، والمنهج المستخدم الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة، وصولاً إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. مجالات الدراسة الميدانية:

1.1 المجال المكاني: هو الحيز المكاني والجغرافي الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية، والمتمثل في ولاية بسكرة.

التعريف بولاية بسكرة كمقر إداري:

هي جماعة إدارية واجتماعية أساسية، يمارسون صلاحياتهم كإداريين تحت الرقابة الوصائية من طرف الوالي. بالإضافة إلى أنها تتكون من أقسام ومكاتب، كل حسب اختصاصه. أبرزها كان يضم موضوع دراستي وهو قسم الرقمنة بولاية بسكرة فالحدود الإدارية لمقر الولاية (مدينة بسكرة) من الشمال بلدية لوطاية ومن الجنوب بلدية سidi عقبة ومن الشرق بلدية مشونش ومن الغرب بلدية شتمة.

2.1 المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، حيث بدأت منذ اختيار موضوع الدراسة واستمرت حتى إنهاء البحث وإخراجه في شكله النهائي.

وقد انطلقت الدراسة منذ سبتمبر 2024 إلى غاية 26 ماي 2025، على النحو التالي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة الإعداد النظري وتم خلالها تحديد الإطار النظري للدراسة، وذلك في الفترة الممتدة بين جانفي 2025 إلى غاية أبريل 2025، حيث تم خلالها صياغة أربعة فصول نظرية.

طرق الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، بينما تناول الفصل الثاني إلى إدارة الموارد البشرية والتحديات والعرقيات التي تواجه الرقمنة، أما الفصل الثالث فقد تناول الرقمنة كعملية تنظيمية.

المرحلة الثانية: وهي الإعداد للدراسة الميدانية، عادة ما يتم في هذه المرحلة تحديد أدوات البحث اللازمة والملائمة للدراسة.

المرحلة الثالثة: توزع الاستمرارات على المبحوثين وإجراء المقابلات، وهي من الأدوات المعتمدة في هذه الدراسة. وبالنسبة للمرحلة الرابعة تفرغ البيانات، وتبدأ هذه المرحلة من بداية استرجاع الاستمرارات. وأخر مرحلة هي عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها، وبعد الانتهاء من تفريغ البيانات وجدولتها، تم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها. وقد تمت هذه المرحلة في أواخر شهر ماي 2025.

3.1 مجتمع البحث:

هم الشخص والافراد الذين يمثلون الدراسة تمثيلاً دقيقاً ويشتركون في عناصر وخصائص معينة تخدم طبيعة وأهداف البحث، حيث يعتبر اختيار مجتمع البحث من أهم الخطوات في البحوث الاجتماعية، ويعرف كذلك على أنه (جميع الوحدات والمفردات التي تتواجد فيها الخصائص المطلوبة لدراستها).¹

مجتمع البحث في دراستي هم موظفي مصلحة الموارد البشرية، وتحديداً قسم الرقمنة بالأخص، وبالبالغ عددهم 30 موظفاً. حيث أخذت 25 مفردة من مجموع أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم 30 موظف.

2. عينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة فئة الأشخاص الذين يتم اختيارهم من أجل إجراء الدراسة عليها، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي للبحث.

وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على العينة القصدية على موظفي مصلحة الموارد البشرية، وبالتالي تميز العينة القصدية بـ إحدى تقنيات المعاينة الغير الاحتمالية، حيث يعتمد فيها على حكم الباحث وخبرته لاختيار عناصر العينة وفق معايير محددة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف الدراسة.²

عدد العينة هو 25 مفردة.

3. منهج الدراسة

من أجل إجراء دراسة علمية، لا بد أن تحتوي على مجموعة من الشروط والأسس، ومن أهم النقاط الأساسية في البحث العلمي هي المنهج والذي له دور كبير في الكشف عن الحقائق حول الظاهرة المراد دراستها.

وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً، وبحكم طبيعة مشكلة الدراسة وسائلها فإن المنهج المناسب في إجراء هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وصفاً تفسيرياً يوضح مدى تأثير أحد المتغيرين على الآخر.

4. أدوات جمع البيانات:

¹ د- محمد عبد مطشر الامي: مجتمع البحث وعيته، محاضرات المنهج التجاري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر،

ص.1

2

الإجراءات المنهجية للدراسة

تُعد هذه المرحلة من المراحل المهمة، والتي من خلالها يصل الباحث إلى نتائج بحثه العلمي. حيث يقوم الباحث بجمع البيانات المتعلقة ببحثه من خلال الأدوات التي يرى أنها مناسبة حيث تم القيام بالدراسة الاستطلاعية يوم 19 ديسمبر 2025، وشملت مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، وأيضاً مقابلة مع موظفي قسم الرقمنة بالخصوص لأنّه موضوع دراستي ولاحظة أجواء العمل وقد لوحظ تجاوب وترحيب كبير من طرفهم، حيث ساعدها الباحث وقدموا له ما يلزم.

المقابلة: والتي تعد أداة منهجية لجمع البيانات، تعتمد على التفاعل اللفظي المباشر بين الباحث والمحبوث، وبعد ذلك تم تحضير أداة الاستمارة والتي تعد هي أيضاً أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث المراد دراسته وتكون عن طريق أسئلة يتم تعيينها من طرف المستجيب، والمكونة من ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين، ويكون من 6 أسئلة.

المحور الثاني: يتضمن التدريب الرقمي داخل ولاية بسكرة.

المحور الثالث: يتضمن التفاوت بين الأجيال في استخدام التكنولوجيا داخل الإدارة العمومية لولاية بسكرة.

وهي موزعة على 23 سؤالاً متعدد البدائل.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الإعتماد لتطبيق البيانات بإستخدام برنامج spss والإعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

خلاصة:

لقد حاولت في هذا الفصل، توضيح الطريقة المنهجية التي قمت بإتباعها لتسهيل العمل الميداني، بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (الزمني والمكاني)، كما تم اعتماد العينة القصدية في اختيار مفردات الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، والتمثلة في المقابلة والاستبيان.

عرض وتحليل بيانات الدراسة وإختصار النتائج

- 1. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية**
- 2. مناقشة نتائج الدراسة**
- 3. النتيجة العامة للدراسة**

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

الجنس * هل هناك تقبل للرقمنة

Tableau croisé

T otal	هل هناك تقبل للرقمنة		جنس
	لا	نعم	
6	1	5	Effectif
1	1	8	الجنس% dans
00,0%	6,7%	3,3%	
3	5	2	هل هناك تقبل للرقمنة% dans
0,0%	0,0%	7,8%	
3	5,	2	% du total
0,0%	0%	5,0%	
1	1	1	Effectif
4		3	
1	7,	9	الجنس% dans
00,0%	1%	2,9%	
7	5	7	هل هناك تقبل للرقمنة% dans
0,0%	0,0%	2,2%	
7	5,	6	% du total
0,0%	0%	5,0%	
2	2	1	Effectif
0		8	Total
1	1	9	الجنس% dans
00,0%	0,0%	0,0%	
1	1	1	هل هناك تقبل للرقمنة% dans
00,0%	00,0%	00,0%	
1	1	9	% du total
00,0%	0,0%	0,0%	

Tests du khi-carré

	aleur	dl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacta (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-carré de Pearson	423 ^a		,515		
Correction pour continuité ^b	000		1,000		
Rapport de vraisemblance	392		,531		
Test exact de Fisher				,521	,521
Association linéaire par linéaire	402		,526		
N d'observations valides	0				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,60.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

يتضح من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بقبول الرقمنة حسب متغير الجنس ان اغلب أفراد العينة هم من الاناث مقارنة بالذكور؛ حيث ان 92.3% من الاناث متقبلين للرقمنة مقابل 83.3% من الذكور. ونسبة الرفض عند الذكور أكبر من الاناث بنسبة 16.17% مقابل 7.1%؛ فالنقبل العام مرتفع يقدر بـ 90%.

اظهرت النتائج في الجدول المركب بين متغير الجنس وقبول الرقمنة ان نسبة التقبل مرتفعة لدى كل من الذكور والاناث دون وجود فروقات احصائية بين الجنسين ، في حين ان قيمة (كاي تربيع تقدر بـ 0.42؛ عند درجة الحرية 1؛ ومستوى الدلالة قدرة 0.51)؛ عليه يصح القول ان متغير الجنس لا يؤثر بشكل كبير على تقبل الرقمنة في هذه العينة؛ وعليه فإن المجتمع الذي اجريت فيه الدراسة تغلب فئة الاناث أكثر ويمكن القول ان معظم للمبحوثين أناس.

ان البنائية الوظيفية ترى ان المجتمع الذي نعيش فيه هو عبارة عن نظم متداخلة تتأثر بعضها البعض بطريقة حتمية فلطالما هناك سبب سيكون هناك نتيجة بالضرورة ؛ وبشكل متكرر فلأنساق الاجتماعية في حالة توازن و ذلك بسبب تكيف القوة المؤثرة في النسق ؛ و من بين هذه الافكار الجديدة نجد ان الرقمنة قد حضرت باهتمام كبير في اغلب للمجتمعات بسبب مميزاتها مما دعا القيام بدراسة ظاهرة الرقمنة لمعرفة تحدياتها على عمال ولاية بسكرة ؛ و يرى اصحاب هذه النظرية ان الجزء يؤثر في الكل و ان الكل يتأثر بالجزء ¹؛ فالعامل في هذه المؤسسة منهم الاناث بحكم انهم الفئة الاكثر تواجد يؤثرون على العمال الذكور .

الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وضحت لنا مدى تعزيز دور الاناث وتمكينهم رقمية أكثر من الذكور لأن الاناث نسبتهم أكبر من داخل ولاية بسكرة في قسم الرقمنة. على الرغم من التحديات التي يواجهونها في العمل بخصوص الرقمنة الا ان تقبلهم إليها أحدث فرق واضح بينهم وبين الذكور .

¹ - قرميط عبد العزيز ، انعكاسات الرقمنة على أداء العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، علم اجتماع تنظيم

و عمل ،جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة ،ص 22

الجنس * ماهي أبرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتهما اثناء تطبيق**الرقمنة****Tableau croisé**

		ص		نوع التكوين	效果	جنس
total	اخ	رى	ص			
	1	2	3	效果		كر
00,0%	1 6,7%	3 3,3%	50 ,0%	% dans		
0,0%	2 5,0%	1 00,0%	21 ,4%	ماهي dans ابرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتهما اثناء تطبيق الرقمنة		
0,0%	5, 0%	1 0,0%	15 ,0%	% du total		
4	3	0	11	效果		ثى
00,0%	2 1,4%	0, 0%	78 ,6%	% dans		
0,0%	7 5,0%	0, 0%	78 ,6%	ماهي dans ابرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتهما اثناء تطبيق الرقمنة		
0,0%	1 5,0%	0, 0%	55 ,0%	% du total		
0	4	2	14	效果	To	tal
00,0%	2 0,0%	1 0,0%	70 ,0%	% dans		
00,0%	1 00,0%	1 00,0%	10 0,0%	ماهي dans ابرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتهما اثناء تطبيق الرقمنة		
00,0%	2 0,0%	1 0,0%	70 ,0%	% du total		

Tests du khi-carré

			Si
		aleur	gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson		,204 ^a	,074
Rapport de vraisemblance		,388	,068
Association linéaire par linéaire		348	,555
N d'observations valides		0	

a. 5 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,60.

من خلال الجدول رقم(02) اعلاه نلاحظ ابرز الصعوبات التي واجهوها أثناء تطبيق الرقمنة ، سواء التقنية او الادارية ، التقنية مثل صعوبة استخدام التكنولوجيا ، او الادارية مثل نقص التكوين او صعوبات اخرى ، فيتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 78.6% من الاناث يعانون من نقص التكوين مقابل 50% من الذكور يعانون من نفس المشكل الا و هو نقص التكوين ، انا من ناحية الصعوبة في استخدام التكنولوجيا نجد ان الذكور فقط من يواجهون هذا الإشكال و نسبتهم تقدر ب 33.3% على عكس الاناث نسبتهم 0.0% ، اما الصعوبات التنظيمية الأخرى الاناث اكثر نسبة من الذكور ب 21.4% و الذكور 16.7% ، ان عنصر الاناث 14 مفردة و الذكور 6 فهم اكثر تواجد في ولاية بسكرة بمصلحة الموارد البشرية قسم الرقمنة بالتحديد ، حيث نجد قيمة (كاي تربيع تقدر ب 5.20) ، عند درجة الحرية 2 و مستوى الدلالة قدره (0.07) .

اولى كارل ماركس اهتماما باللغة لدور العامل التكنولوجي في تشكيل البناء الاجتماعي ، فكانت فلسفة المادية تهدف عن الكشف على انماط التغيير ، وقد أولت الماركسيّة اهمية العوامل التكنولوجية في التغيير الاجتماعي ، و اعتبرت ان تغيير وسائل الإنتاج و تقديمها تكنولوجيا يؤدي الى تغيير في علاقة الإنتاج.¹

ان الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة هدفت الى تقويم البرامج التكوينية الموارد البشرية داخل المؤسسة ، والاهتمام بعملية اختيار المدربين المنفذين للبرامج التدريبية ذوي الكفاءة العالية لأنهم حلقة وصل بين المحتوى التدريبي والموارد البشرية وبدونهم لا تتحقق البرامج التدريبية اهدافها.

¹ - رابح كعباش ، مرجع سابق ، ص 141.

الجنس * هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة

Tableau croisé

		هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة		Effectif الجنس% dans	لجن ^s
		لا	نعم		
otal		4	2		
	00,0%	66 ,7%	33 ,3%		
0,0%	50 ,0%	16 ,7%		هل تؤثر% dans الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة	لجن ^s
	20 ,0%	10 ,0%		% du total	
4		4	10	Effectif الجنس% dans	نثى
	00,0%	28 ,6%	71 ,4%		
0,0%	50 ,0%	83 ,3%		هل تؤثر% dans الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة	لجن ^s
	20 ,0%	50 ,0%		% du total	
0		8	12	Effectif الجنس% dans	To tal
	00,0%	40 ,0%	60 ,0%		
0,0%	10 ,0%	10 ,0%		هل تؤثر% dans الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة	لجن ^s
	40 ,0%	60 ,0%		% du total	

Tests du khi-carré

khi-carré de Pearson	valeur	dl	Si	Si	Si
			signification asymptotique (bilatérale)	g. exacte (bilatérale)	g. exacte (unilatérale)
	,540 ^a		,1 11		
Correction pour continuité ^b	,200		,2 73		
Rapport de vraisemblance	,531		,1 12		
Test exact de Fisher				,1 61	,1 37
Association linéaire par linéaire	,413		,1 20		
N d'observations valides	0				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de

2,40.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ ان 60% من المستجيبين يرون ان الفجوة بين الاجيال تؤثر على الاداء العام و40% لا يرون بان لها تأثيرا مباشرا ، فإن نسبة 71.4% من الاناث صرحت بأنها تؤثر الفجوة بين الاجيال على أداء العامل و28% منهم كانوا عكس ذلك. اما الذكور 66.7% لم يعتبرن بان الفجوة بين الاجيال تؤثر على الاداء العام داخل الادارة و33.3% صراحة بان لها تأثير. فإن الاناث قدرة ب 14 مفردة والذكور 6 فقط أقل من الاناث ، في حين نجد ان قيمة (كاي تربيع تقدر ب 2.54 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة قدره 0.11).

و بالنسبة لنظرية بارسونز اذا يولي البعد التكنولوجي عناية قصوى في تغيير المجتمع ، و يؤكد على ان ما يحدث نتيجة العامل التكنولوجي ينبغي ان يتواافق مع بقية مقومات المجتمع و يضيف بارسونز ان تأثير التكنولوجيا يتمثل في جوانب عديدة تتجلى اهمها في تقسيم العمل ، اذا يفرض التقى التكنولوجي تباينا في الوظائف و الأدوار.¹

اما بالنسبة للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة تتضى على رفع أداء و معنويات الأفراد و زيادة كفاءتهم المهنية والتحكم في التكنولوجيا الحديثة وكذلك تعزيز المشاركة بين فئات من الموظفين اسد الفجوة بين الاجيال.

¹ - أ.د. قريبة بوسنان ، الاساليب المنهجية المستخدمة في دراسة الصحافة الالكترونية، مقاربة نقدية، العدد 56 ، جزء 5 ، يناير 2021. م ، القاهرة ، مصر ، ص 19.

الجنس * ماهي اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال

Tableau croisé

ما هي اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال		تم بيز بين الاعمار	ا توجد	Effectif الجنس% dans	لجنـس كـر
1	1				
1 6,7%	33 ,3%	0 ,0%	0,0%	0,0%	
5 0,0%	40 ,0%	0 ,0%	3,3%	ما هي% dans اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال	
5 ,0%	10 ,0%	0 ,0%	5,0%	% du total	
1	3	3		Effectif الجنس% dans	نـثـى
7 ,1%	21 ,4%	2 1,4%	2,9%		
5 0,0%	60 ,0%	1 00,0%	6,7%	ما هي% dans اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال	
5 ,0%	15 ,0%	1 5,0%	0,0%	% du total	
2	5	3		Effectif الجنس% dans	To tal
1 0,0%	25 ,0%	1 5,0%	5,0%		
1 00,0%	10 0,0%	1 00,0%	00,0%	ما هي% dans اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال	
1 0,0%	25 ,0%	1 5,0%	5,0%	% du total	

Tableau croisé

ما هي اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال		الجنس% dans	لجنـس كـر
Tot al	حالتهم على النـقـاعـد		
6	0	Effectif الجنس% dans	
10 0,0%	0,0%		
30, 0%	0,0%	ما هي% dans اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال	
30, 0%	0,0%	% du total	
14	1	Effectif الجنس% dans	نـثـى
10 0,0%	7,1%		
70, 0%	100,0%	ما هي% dans اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال	
70, 0%	5,0%	% du total	
20	1	Effectif الجنس% dans	Total
10 0,0%	5,0%		
10 0,0%	100,0%	ما هي% dans اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال	
10 0,0%	5,0%	% du total	

Tests du khi-carré

		aleur	dl	Si gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	,381 ^a		,66	,6
Rapport de vraisemblance	,475		,82	,4
Association linéaire par linéaire	0,001			,9
N d'observations valides	0			69

a. 9 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,30.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ان نسبة الاناث تزيد عن نسبة الذكور ، حيث ان 50% من الذكور صرحو بأن لا توجد اقتراحات بخصوص سد الفجوة بين الاجيال و ، 33.3% اقترحوا تكثيف في الدورات والتكتونيات و 16.7% طلبو الدعم بين الموظفين وهذا بالنسبة الذكور. اما الاناث 42.9% لم يقدموا اي اقتراحات و ، 21.4% اقترعوا والتميز بين الاعمار وبنفس النسبة بتكثيف الدورات والتكتونيات ، وبنسبة 7.1% اقترعوا الدعم بين الموظفين ، حيث ان الاناث كانوا يقدرون ب 12 مفردة والذكور ب 6 مفردات داخل ولاية بسكرة قسم الرقمنة ، كما ان قيمة (کای تربيع قدرها: 2.38 ، عند درجة الحرية 4 ، مستوى الدلالة قدره 0.66).

ان نظرية شبكة الفاعل اصبحت شائعة في الدراسات لسبب رئيسي و هو تركيزها على التكنولوجيا كجزء من الشبكة يسمح بتحليل الرقمنة ، فبحسب نظرية شبكة الفاعل لا يتم تنفيذ الرقمنة عملية منفصلة بل منتوج تفاعلي بين مختلف الفاعلين داخل الشبكة و تشمل التكنولوجيا.¹

والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة اكدت على ضرورة عملية التكوين في رفعه لمستوى أداء المؤسسات وأداء الأفراد وأن التكوين لا يقتصر على اعطاء المعلومات فقط بل يعمل على سد الفجوة بيت الاجيال كذلك.

¹ - عبد الله عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 163.

الجنس * كيف تقيم مستوى استخدام التكنولوجيا داخل الادارة حسب الفئات العمرية المختلفة

Tableau croisé

				كيف تقيم مستوى استخدام التكنولوجيا داخل الادارة حسب الفئات العمرية المختلفة	
		ال فئات الأكبر تقد صعوبة	لا يوجد فرق كبير	ال فئات الأصغر تتقن التكنولوجيا أكثر	
otal	0	1	5	Effectif	
	0,00%	1 0,0%	83 6,7%	,3%	ل الجنس % dans
4	0,00%	2 0,0%	35 0,0%	,7%	كيف تقيم % dans مستوى استخدام التكنولوجيا داخل الادارة حسب الفئات العمرية المختلفة
	0,00%	5, 0%	25 ,0%		% du total
0	1	4	9	Effectif	
	7, 1%	2 8,6%	64 ,3%	ال الجنس % dans	ثانية
0	0,00%	8 0,0%	64 ,3%	كيف تقيم % dans مستوى استخدام التكنولوجيا داخل الادارة حسب الفئات العمرية المختلفة	
	5, 0%	2 0,0%	45 ,0%		% du total
0	1	5	14	Effectif	To tal
	5, 0%	2 5,0%	70 ,0%	ال الجنس % dans	
0	0,00%	1 00,0%	10 00,0%	كيف تقيم % dans مستوى استخدام التكنولوجيا داخل الادارة حسب الفئات العمرية المختلفة	
	0,00%	2 5,0%	70 ,0%		% du total

Tests du khi-carré

			Si
		aleur	gnification asymptotique (bilatérale)
		dl	
khi-carré de Pearson	884 ^a		,6 43
Rapport de vraisemblance	,181		,5 54
Association linéaire par linéaire	836		,3 61
N d'observations valides	0		

a. 5 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,30.

من خلال الجدول رقم (05) سيتم تقسيم مستوى استخدام التكنولوجيا داخل الإدارة حسب الفئات العمرية المختلفة ، نبدأ بالفئة الأصغر سنا فنلاحظ انها تقنن التكنولوجيا بشكل كبيرة نسبة 83.3% من الذكور والإناث بنسبة 64.3% ، ومن الإناث يقرنون بها لا يوجد فرق بنسبة 28.6% ومن نفس الرأي بالنسبة للذكور تقدر نسبتهم بـ 16.7% ، وأخيراً الفئات الأكبر سنا التي تجد صعوبة الإناث كانت نسبة تقييمها 7.1% للذكور و 0.0% في حين أن قيمة (كاي تربيع) تقدر بـ 0.88 ، عند درجة الحرية 2 ، ومستوى الدلالة (0.64).

وأكّد هذا الباحث الأمريكي ويليام اوغبرت في النظرية الحتمية التكنولوجية على عامل الارتباط بين التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي في مؤلفه المشهور التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي سنة 1923 الذي يعبر عن اسهاماته الاساسية في النظرية السوسيولوجية من خلال تحليله لطبيعة الثقافة التي تعتبر ام الاختراع او ما اسماه اوغبرت سوسيولوجيا الاختراع الذي تتضمن توصيفاً واسعاً لعدد كبير من التطورات. و يؤكّد اوغبرت ان التكنولوجيا هي العامل الوحيد الذي يقف وراء التغيير الاجتماعي لذلك كان التغيير عنده يصب اساساً من البحث عن الاختراعات و ما يصاحبها من وضع معين للثقافة المادية من زيادة في الاختراعات وقد طرح اوغبرت عند تفسيره أثر التغير التكنولوجي على التغيير الاجتماعي فكرة الهوية الثقافية و يميز فيها بين الجانب المادي للثقافة و الذي يمثل الجانب المادي للثقافة التكنولوجية المادية التي تتجلى في الآلات ، الاجهزه ، العتاد ، الوسائل التقنية التي تطورت مع تطور الصناعة.¹

اما بالنسبة للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة اكّدت على اهمية تبني التكنولوجيا الرقمية وتفعيتها في الادارات العمومية ، كما ان الدراسات السابقة وفرت امثلة عملية واستراتيجيات مجربة لحل التحديات البشرية مثل مشكلة التقاويم بين الاجيال.

¹ - رابح كعباش ، مرجع سابق ، ص 141.

الجنس * هل تم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية

Tableau croisé

		هل تم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية		لجنـس
Total	لا	نعم		
	5	1	Effectif	
00,0%	83 ,3%	16 ,7%	% dans	جـنـس
	27 ,8%	50 ,0%	تم % dans تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية	
	25 ,0%	5 ,0%	% du total	
	13	1	Effectif	
4			% dans	نـثـي
00,0%	92 ,9%	7 ,1%	جـنـس	
	72 ,2%	50 ,0%	تم % dans تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية	
	65 ,0%	5 ,0%	% du total	
	18	2	Effectif	To
0			% dans	tal
00,0%	90 ,0%	10 ,0%	جـنـس	
00,0%	10 ,0%	10 ,0%	تم % dans تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية	
	90 ,0%	10 ,0%	% du total	

Tests du khi-carré

		Aleur	dl	Si signification asymptotique (bilatérale)	Si g. exacte (bilatérale)	Si g. exacte (unilatérale)
khi-carré de Pearson	423 ^a			,5 15		
Correction pour continuité ^b	000			1, 000		
Rapport de vraisemblance	392			,5 31		
Test exact de Fisher					,5 21	,5 21
Association linéaire par linéaire	402			,5 26		
N d'observations valides	0					

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,60.

b. Calculée uniquement pour une table 2x2

CROSSTABS
003 من 002 من 001 من 07 من 04 من 02 BY 2 /TABLES=

```

/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COLUMN TOTAL
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.

```

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان نسبة 92.9% من الاناث أجابوا ب لا والذى عددهم 13 مفردة ، اما الذكور 83.3% أجابوا ب لا وعدهم 5 ، اما نسبة الإجابة بنعم بأنه تم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية نسبة الذكور كانت أكثر من الاناث بنسبة 16.7% والاناث 7.1% ، لكن الاغلبية من المشاركين 90% أجابوا بأن التكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية ، وما يؤكد ذلك قيمة (کای مربع 0.42 ، عند درجة الحرية 1 ، ومستوى الدلالة قدره 0.51).

اولى كارل ماركس في نظريته التي تنص على التكنولوجيا اهتماما بالغا لدور العامل التكنولوجي في تشكيل البناء الاجتماعي ، واعتبرت ان تغيير وسائل الإنتاج وتقديمها تكنولوجيا يؤدي الى تغيير في علاقة الإنتاج.¹

الدراسات السابقة اوضحت اهمية تبني التكنولوجيا الرقمية وتقعيدها في الادارات العمومية وذلك لمدى فعاليتها داخل الادارة لمواكبة التطورات والاعتماد على الانظمة الرقمية.

¹ - رابح كعباش ، مرجع سابق ، ص 141

السن * ماهي أبرز العوامل التي سببت لكم ضغط اثناء التحول الرقمي

Tableau croisé

total	نوع التدريب الرقمي	سببت لكم ضغط اثناء التحول الرقمي	النوع	ما هي أبرز العوامل التي	
				Effectif	% du total
	0	1			
00,0%	0,0%	10	سببت لكم ضغط اثناء التحول الرقمي	Effectif	اقل من 30 سنة
,0%	,0%	12	ما هي ابرز العوامل التي سببت لكم ضغط اثناء التحول الرقمي	% dans	ما هي ابرز العوامل التي سببت لكم ضغط اثناء التحول الرقمي
,0%	,0%	5,		% du total	
2	5	7		Effectif	من 30 الى 40 سنة
00,0%	,7%	58	ما هي ابرز العوامل التي سببت لكم ضغط اثناء التحول الرقمي	% dans	
0,0%	,7%	87		% dans	
0,0%	,0%	35		% du total	
	7	0		Effectif	من 40 الى 50 سنة
00,0%	0,0%	0,	ما هي ابرز العوامل التي سببت لكم ضغط اثناء التحول الرقمي	% dans	
5,0%	,3%	0,		% dans	
5,0%	,0%	0,		% du total	
0	12	8		Effectif	Total
00,0%	,0%	40		% dans	
00,0%	0,0%	10	ما هي ابرز العوامل التي سببت لكم ضغط اثناء التحول الرقمي	% dans	
00,0%	,0%	0,		% du total	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

Observations

Total

Pourcentage

100,0%	السن * ماهي ابرز العوامل التي سببت لكم ضغط اثناء التحول الرقمي
100,0%	السن * ماهي ابرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتموها اثناء تطبيق الرقمنة
100,0%	السن * ماهي اكثر فئة عمرية تحتاج الى دعم وتكوين في مجال الرقمنة
100,0%	السن * كيف يتم التعامل مع الموظفين الاعمر سنًا الذين يواجهون صعوبات في التعامل
100,0%	السن * هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة

Tests du khi-carré

		aleur	dl	Si gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	,847 ^a		,020	
Rapport de vraisemblance	0,620		,005	
Association linéaire par linéaire	,380		,007	
N d'observations valides	0			

a. 5 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,40.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) المتعلق بالعوامل التي تسبب لهم في الضغط أثناء التحول الرقمي حسب متغير السن ، والذين يبلغ عددهم 20 مفردة ينقسمون حسب الفئات العمرية ، حيث نجد ان الفئة العمرية (30-40) سنة يعد تكرارها ب 12 مفردة نسبتهم تقدر ب: % وهي الفئة الاكثر تكرار ، 60 في حين تليها الفئة العمرية (40-50) سنة وقد كان تكرارها ب 7 مفردات نسبتهم تقدر بـ 69% وأخيراً الفئة العمرية أقل من 30 سنة والبالغ تكرارها ب مفردة واحدة نسبتهم %. قد اتضح لي من خلال المعطيات الموضحة اعلاه ان الفئة العمرية المسائد في مجتمع البحث في الفئة العمرية (30-40) سنة بنسبة 60 حيث تمت الاشارة الى عاملين رئيسيين سبب ضغطاً أثناء التحول الرقمي هما: التحول السريع في طريقة العمل وهذا ما شكل ضغطاً كبيراً لدى موظفين الذين تتراوح اعمارهم بين (30-40) سنة بنسبة 87.5% والعامل الثاني نقص التدريب الرقمي وهذا ارتبط ارتباطاً اساسياً بالفئات الاكبر سناً بنفس الشكل. حيث ان قيمة (کای تربیع تقدر بـ 7.84 وعند درجة الحرية 2 ومستوى دلالة قدرة 0.02.

ان النظرية الحتمية التكنولوجية الذي أكد عليها الباحث ويليام اوغبرت الباحث الأمريكي ، والذي يؤكد على ان التكنولوجيا هي العامل الوحيد الذي يقييد وراء التغيير الاجتماعي ، وقد طرح عند السيرة أثر التغيير التكنولوجي على التغيير الاجتماعي فكرة الهوية الثقافية ويميزوا فيها بين الجانب المادي للثقافة التكنولوجية التي تتجلى في الآلات ، الاجهزة ، الوسائل التقنية التي تطورت وبالتالي فإن نظرياه تعتبر ذات بعد واحد وهو بعد التكنولوجي.¹

¹ - عبد الله عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 163

الفصل الخامس:

عرض وتحليل بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج

ان الدراسة السابقة الذي اعتمدتها في دراستي التي تنص على ان التحول من الاساليب التقليدية في تقديم البرامج التدريبية الى اساليب المشاركة الفعالة والأنشطة الابتكارية باستخدام العملية التدريبية, فالتدريب هو الامر الذي يزيل العوائق المكانية التي قد تصادف المتدربين وتحول دون التحاقهم بالبرامج التدريبية.

السن * ما هي أبرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتهمها اثناء تطبيق

الرقمنة

Tableau croisé

ما هي ابرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتهمها
اثناء تطبيق الرقمنة

السن	ص	ن	ص التكوين	Effectif	اقل من	لسن
0	1	0				
0, 0%	10 0,0%	0, 0%		% dans		
0, 0%	50 ,0%	0, 0%		% dans		
0, 0%	5, 0%	0, 0%		% du total		
2	1	9		Effectif	من 30	لسن
16 ,7%	8, 3%	75 ,0%		% dans		
50 ,0%	50 ,0%	64 ,3%		% dans		
10 ,0%	5, 0%	45 ,0%		% du total		
2	0	5		Effectif	من 40	الى 40 سنة
28 ,6%	0, 0%	71 ,4%		% dans		
50 ,0%	0, 0%	35 ,7%		% dans		
10 ,0%	0, 0%	25 ,0%		% du total		
4	2	14		Effectif		Total
20 ,0%	10 ,0%	70 ,0%		% dans		
10 0,0%	10 0,0%	10 0,0%		% dans		
20 ,0%	10 ,0%	70 ,0%		% du total		

Tableau croisé

Total

		Effectif	اقل من 30 سنة	
		% dans	لسن	
1				
100, 0%				
5,0 %	ماهي ابرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتها اثناء تطبيق الرقمنة	% dans		
5,0 %		% du total		
12		Effectif	من 30 الى 40 سنة	
100, 0%		% dans		
60,0 %	ماهي ابرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتها اثناء تطبيق الرقمنة	% dans		
60,0 %		% du total		
7		Effectif	من 40 الى 50 فما فوق	
100, 0%		% dans		
35,0 %	ماهي ابرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتها اثناء تطبيق الرقمنة	% dans		
35,0 %		% du total		
20		Effectif	Total	
100, 0%		% dans		
100, 0%	ماهي ابرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتها اثناء تطبيق الرقمنة	% dans		
100, 0%		% du total		

Tests du khi-carré

		aleur	dl	Si gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson		0,102 ^a		,0 39
Rapport de vraisemblance		,382		,1 72
Association linéaire par linéaire		0,000		1, 000
N d'observations valides		0		

a. 8 cellules (88,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,10.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أنه تم تصنيف العينة فوق 3 فئات عمرى ، حيث ان الفئة الأقل سنا نجد ان نسبة 100% منهم اشتكوا من صعوبة استخدام التكنولوجيا وهذا ما هو الا انعكاس لضعف التكوين ، والفئة بين (30_40) سنة توزعت الصعوبات كالتالى: 75% نقص تكوين ، 16.7% صعوبات تنظيمية اخرى ، و 8.3% صعوبة في استخدام التكنولوجيا ، والفئة الأخيرة هي (40_50) سنة فما فوق 100% صعوبات تنظيمية اخرى ، و 71.4% نقص تكوين. وما يؤكد ذلك قيمة (کای مربع 10.10 ، عن درجة الحرية 4 ، ومستوى الدلالة قدره 0.03).

يطرح بارسونز ما يعرف بالتطور خلال ثلاثة مفاهيم أساسية هي التباين ، التكامل ، التعميم ، اذا يولي بعد التكنولوجي عناية قصوى في تغيير المجتمع ، و يؤكد على ان ما يحدث نتيجة العامل التكنولوجي ينبغي ان يتواافق مع بقية مقومات المجتمع و يضيف بارسونز ان تأثير التكنولوجيا يتمثل في جوانب عديدة تتجلى اهمها في تقسيم العمل ، اذ يفرض التقىم التكنولوجي تباينا في الوظائف والأدوار ، كما ان التكنولوجيا أثرت على حجم التنظيمات ، وبعد ان كان انشاء المؤسسة يتم بصورة عفوية صار المتخصص الغني هو الذي يؤدي هذا الدور ، إضافة الى اضفاء الطابع الرسمي على التنظيم مما ينتج عنه اعطاء الأفراد قيمة العمل و الوقت و احترام للقوانين و الوظائف داخل التنظيم . وفي إطار التأكيد على الجانب التكنولوجي ميز بارسونز بين ثلاثة مستويات او انساق فرعية في التنظيم هي: النسق الفني الذي يهتم بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في انجاز التنظيم. (1)

ان الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وضحت لنا مدى فعالية عملية التكوين والبرامج التربوية الموارد البشرية في الادارات ، فأغلب المشكلات التي يعاونوا منها الموظفين هي مشكلة نقص التكوين وهذا ما يؤثر على أداء العمل.

السن * ماهي أكثر فئة عمرية تحتاج الى دعم وتكوين في مجال الرقمنة

Tableau croisé

ماهي اكثر فئة عمرية تحتاج الى دعم وتكوين في
مجال الرقمنة

				اقل من 30 سنة	لسن
من	من	أ	Effectif		
0	0	1			
0,0 %	0,0 %	1	00,0%	السن% dans	
0,0 %	0,0 %	2	5,0%	ماهي اكث% dans	
				فئة عمرية تحتاج الى دعم وتكوين في مجال	
				الرقمنة	
0,0 %	0,0 %	5	,0%	% du total	
4	6	2		Effectif	من 30
33, 3%	50, 0%	1	6,7%	السن% dans	إلى 40 سنة
66, 7%	75, 0%	5	0,0%	ماهي اكث% dans	
				فئة عمرية تحتاج الى دعم وتكوين في مجال	
				الرقمنة	
20, 0%	30, 0%	1	0,0%	% du total	
2	2	1		Effectif	من 40
28, 6%	28, 6%	1	4,3%	السن% dans	إلى 50 فما فوق
33, 3%	25, 0%	2	5,0%	ماهي اكث% dans	
				فئة عمرية تحتاج الى دعم وتكوين في مجال	
				الرقمنة	
10, 0%	10, 0%	5	,0%	% du total	
6	8	4		Effectif	Total
30, 0%	40, 0%	2	0,0%	السن% dans	
10, 0,0%	10, 0,0%	1	00,0%	ماهي اكث% dans	
				فئة عمرية تحتاج الى دعم وتكوين في مجال	
				الرقمنة	
30, 0%	40, 0%	2	0,0%	% du total	

Tableau croisé

		ما هي اكبر فئة عمرية تحتاج الى دعم وتكون في مجال الرقمنة	
		كـلـمـهـ	
Total		Effectif	اقل من 30 سنة
1	0		
1	0		% dans
00,0%	,0%		
5	0	% dans	تحتاج الى دعم وتكوين في مجال الرقمنة
,0%	,0%		
5	0	% du total	
,0%	,0%		
1	0	Effectif	من 30 الى 40 سنة
2			
1	0		% dans
00,0%	,0%		
6	0	% dans	ما هي اكبر فئة عمرية
0,0%	,0%		تحتاج الى دعم وتكوين في مجال الرقمنة
6	0	% du total	
0,0%	,0%		
7	2	Effectif	من 40 الى 50 سنة
1	2		
00,0%	8,6%		% dans
3	1	% dans	ما هي اكبر فئة عمرية
5,0%	00,0%		تحتاج الى دعم وتكوين في مجال الرقمنة
3	1	% du total	
5,0%	0,0%		
2	2	Effectif	Total
0			
1	1		% dans
00,0%	0,0%		
1	1	% dans	ما هي اكبر فئة عمرية
00,0%	00,0%		تحتاج الى دعم وتكوين في مجال الرقمنة
1	1	% du total	
0,0%	0,0%		

Tests du khi-carré

khi-carré de Pearson	aleur	dl	Si
			gnification asymptotique (bilatérale)
	,373 ^a	,2	
		12	
Rapport de vraisemblance	,995	,2	
		38	
Association linéaire par linéaire	,337	,0	
N d'observations valides	0	68	

a. 12 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de, 10.

عرض وتحليل بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة تمثل نسبة 40% من العينة اي 8 مفردات من أصل 20 مفردة ف 100% منهم صرحو بأنهم بحاجة الى تكوين في مجال الرقمنة ، اما الفئة التي إليها من 40 الى 50 سنة بنسبة 30% اي 6 أفراد صرحو 100% منهم صرحو بأنهم بحاجة إلى دعم ، و الفئة الأخيرة الفئة الأقل من 30 سنة 10% فقط و هم لم يصرحو انهم بحاجة إلى دعم و تكوين ، و مايثبت ذلك (قيمة كاي مربع 8.37 ، و عند درجة الحرية 6 ، و مستوى الدلالة ، 0.21 .)

و اكذ هذا الباحث الأمريكي ويليام اوغبرت على عامل الارتباط بين التكنولوجيا و التغير الاجتماعي في مؤلفه المشهور التكنولوجيا و التغير الاجتماعي سنة 1923 الذي يعبر عن اسهاماته الأساسية في النظرية السوسيولوجية من خلال تحليله لطبيعة الثقافة التي تعتبر ام الإختراع او ما اسماه اوغبرت سوسيولوجيا الإختراع الذي تتضمن توصيفا واسعة لعدد كبير من التطورات . و يؤكذ اوغبرت ان التكنولوجيا هي العامل الوحيد الذي يقف وراء التغيير الاجتماعي لذلك كان التغيير عنده يصب اساسا من البحث عن الإختراعات و ما يصاحبها من وضع معين للثقافة المادية من زيادة في الإختراعات و قد طرح اوغبرت عند تفسيره أثر التغير التكنولوجي على التغير الاجتماعي فكرة الهوية الثقافة و يميز فيها بين الجانب المادي للثقافة و الذي يمثل الجانب المادي للثقافة التكنولوجية المادية التي تتجلى في الآلات ، الاجهزه ، العقاد ، الوسائل التقنية التي تطورت مع تطور الصناعة ، و من بين الامثلة التي يوردها حول مفهوم الهوية الثقافية هي العلاقة بين التكنولوجيا و تشريع تامين العمال و وقايتهم من حوادث العمل ، و بالتالي فإن نظريته تعتبر ذات بعد واحد و هو البعد التكنولوجي .¹

ان الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وضحت مدى ضرورة انتهاج سياسة التكوين و التدريب على كافة المستويات العمرية وبالاخص في في المجال الرقمي مع الاخذ بعين الاعتبار الفئات العمرية الاكبر سنا نظرة لتعودهم على الانظمة الكلاسيكية التقليدية في سير العمل الإداري.

¹ عبد الله عبد الرحمن ، علم اجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1999 . ص 163 .

السن * كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقرء سنا الذين يواجهون صعوبات في التعامل مع التكنولوجيا

Tableau croisé

كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقرء سنا الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا

كل فون بمهام غير رقمية	يُخضع لهم تكوين إضافي	يُقدم لهم دعم مباشر من الزملاء	Effectif		أقل من سن 30
			% dans	% du total	
0,0%	0,0%	10,0,0%	كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقرء سنا الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا		
0,0%	0,0%	9,1%	كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقرء سنا الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا		
0,0%	0,0%	5,0%		% du total	
3	3	6	Effectif	من 30 سن	إلى 40 سن
25,0%	25,0%	50,0%	% dans		
60,0%	75,0%	54,5%	كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقرء سنا الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا		
15,0%	15,0%	30,0%		% du total	
2	1	4	Effectif	من 40 سن	إلى 50 فما فوق
28,6%	14,3%	57,1%	% dans		
40,0%	25,0%	36,4%	كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقرء سنا الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا		
10,0%	5,0%	20,0%		% du total	
5	4	11	Effectif	Total	
25,0%	20,0%	55,0%	% dans		
10,0%	10,0%	10,0%	كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقرء سنا الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا		
25,0%	20,0%	55,0%		% du total	

Tableau croisé

Total

		Effectif	أقل من 30 سنة	
		% dans	السن	لسن
1				
100,				
0%				
5,0	كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقر	% dans		
%	سن الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا			
5,0	% du total			
12		Effectif	من 30 الى 40 سنة	
100,		% dans	السن	
0%				
60,0	كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقر	% dans		
%	سن الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا			
60,0	% du total			
7		Effectif	من 40 الى 50 فما فوق	
100,		% dans	السن	
0%				
35,0	كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقر	% dans		
%	سن الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا			
35,0	% du total			
20		Effectif	Total	
100,		% dans		
0%				
100,	كيف يتم التعامل مع الموظفين الاقر	% dans		
0%	سن الذين يواجهون صعوبات في التعامل التكنولوجيا			
100,	% du total			
0%				

Tests du khi-carré

		aleur	dl	Si gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	,179 ^a			,8 82
Rapport de vraisemblance	,558			,8 16
Association linéaire par linéaire	138			,7 10
N d'observations valides	0			

a. 8 cellules (88,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,20.

يتضح من خلال الجدول (10) المتعلق بتأثير السن على التعامل مع الموظفين الأكبر سناً من يواجهون صعوبات تكنولوجية ، و الذي يبلغ عدد العينة 20 مفردة ، و ينقسمون حسب الفئات العمرية التالية : الفئة الأقل من 30 سنة 100% من تلقوا دعم مباشر و فئة (30-40) سنة 54.5% دعم مباشر و 25% دعم غير رسمي ، و بالنسبة لفئة من (40-50) سنة فما فوق 36.4% دعم مباشر و 14.3% دعم غير رسمي . أللاحظ ان الدعم قدم للفئة الأقل سناً و يتراقص تدريجياً مع تقدم السن ، و ما يؤكّد ذلك هي قيمة (تربيع كاي 1.17 ، عند درجة الحرية 4 ، و مستوى الدلالة قدره 0.88) و هو غير دال .

أكّد هذا الأمريكي ويليام اوغبرت على عامل الارتباط بين التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي في مؤلفه المشهور التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي سنة 1923 الذي يعبر عن اسهاماته الأساسية في النظرية السوسيولوجية من خلال تحليله لطبيعة الثقافة التي تعتبر ام الاختراع او ما اسماه اوغبرت سوسيولوجيا الاختراع الذي تتضمن توصيفاً واسعة لعدد كبير من التطورات. و يؤكّد اوغبرت أن التكنولوجيا هي العامل الوحيد الذي يقف وراء التغيير الاجتماعي لذلك كان التغيير عنده يصب أساساً من البحث عن الاختراعات و ما يصاحبها من وضع معين للثقافة المادية من زيادة في الاختراعات و قد طرح اوغبرت عند تفسيره أثر التغيير التكنولوجي على التغيير الاجتماعي فكرة الهوية الثقافية و يميز فيها بين الجانب المادي للثقافة و الذي يمثل الجانب المادي للثقافة التكنولوجية المادية التي تتجلى في الآلات ، الاجهزة ، العتاد ، الوسائل التقنية التي تطورت مع تطور الصناعة ، و من بين الأمثلة التي يوردها حول مفهوم الهوية الثقافية هي العلاقة بين التكنولوجيا و تشريع تامين العمال و وقايتها من حوادث العمل ، و وبالتالي فإن نظريته تعتبر ذات بعد واحد و هو البعد التكنولوجي.¹

ان الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وضحت لنا مدى أهمية التكوين خاصة في المؤسسات العمومية ، وأيضاً مدى أهمية تبني التكنولوجيا الرقمية وتفعيتها في الإدارات العمومية ، فغياب التكوين والتدريب الرقمي أحدث صعوبات للفئات العمرية الاكبر سناً.

¹ - السيد الحسيني، مرجع سابق ص100.

السن * هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة

Tableau croisé

otal	هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة		Effectif % dans السن	اقل من سن
	لا	نعم		
0	0	1		
0,00%	0,0%	10 0,0%		
,0%	0, 0%	8, 3%	هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة	% dans السن
,0%	0, 0%	5, 0%		% du total
2	5	7	Effectif % dans السن	من 30 سن
00,0%	41 ,7%	58 ,3%		إلى 40 سن
0,0%	62 ,5%	58 ,3%	هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة	% dans السن
0,0%	25 ,0%	35 ,0%		% du total
0	3	4	Effectif % dans السن	من 40 سن
00,0%	42 ,9%	57 ,1%		إلى 50 فما فوق
5,0%	37 ,5%	33 ,3%	هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة	% dans السن
5,0%	15 ,0%	20 ,0%		% du total
0	8	12	Effectif % dans السن	Total
00,0%	40 ,0%	60 ,0%		
00,0%	10 0,0%	10 0,0%	هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الادارة	% du total
00,0%	40 ,0%	60 ,0%		

Tests du khi-carré

	aleur	dl	Si
			gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	704 ^a		,7 03
Rapport de vraisemblance	,059		,5 89
Association linéaire par linéaire	230		,6 32
N d'observations valides	0		

a. 5 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,40.

CROSSTABS

/ TABLES= 01 BY 3 س 02 س 09

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ

/CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن الفئة الأقل من 30 سنة 100% الذين أجابوا بنعم وان الفجوة بين الاجيال تؤثر على الاداء العام داخل الادارة ، والفئة التي تليها (30_40) سنة نسبة 58.3% من صرحوا بوجود تأثير ونسبة 41.7% أجابوا بعكس ذلك بأن لا يوجد تأثير ، واما الفئة الأخيرة من (40_50) سنة فما فوق 57.1% أجابوا بنعم و 42.9% لا يوجد تأثير ، وما يؤكد ذلك قيمة (کای مربع 0.70 ، عند درجة الحرية 2 ، ومستوى الدلالة قدره 0.70).

ان نظرية شبكة الفاعل تسعى الى تنظيم الاشياء و الكيانات الغير بشرية في الشبكات الاجتماعية ، ان النظرية لها تطبيقات في عدد لا يحصى في المجالات و ليس فقط في العلوم الاجتماعية و يمكن تطبيق نظرية شبكة الفاعل في الدراسات ، هذه النظرية اصبحت شائعة في الدراسات لسبب رئيسي و هو تركيزها على التكنولوجيا كجزء من الشبكة يسمح بتحليل الرقمنة ، فبحسب نظرية شبكة الفاعل لا يتم تفزيذ الرقمنة كعملية منفصلة بل منتوج تفاعلي بين مختلف الفاعلين داخل الشبكة تشمل التكنولوجيا.¹

ان الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وضحت لنا ان التدريب على التكنولوجيا ضروري جدا بتحسين الاداء وسد الفجوة بين الاجيال التي تسبب عائقا على الاداء العام داخل الادارة.

¹ - قريبة بوسنان، مرجع سابق ص 19.

المستوى الوظيفي * هل هناك تكوين دوري لأجل اكتساب مهارات رقمية

Tableau croisé

total	هل هناك تكوين دوري لأجل اكتساب مهارات رقمية		Effectif	1 طار
	لا	نعم		
0	7	3		
00,0%	,0%	,0%	% dans	الوظيفي
46	60		% du total	
0,0%	,7%	,0%		نحو
35	15			
0,0%	,0%			
5	1			
00,0%	,3%	,7%	% dans	الوظيفي
33	20		% du total	
0,0%	,3%	,0%		
25	5,			
0,0%	,0%			
3	1			
00,0%	,0%			
75	25			
0,0%	,0%			
20	20			
0,0%	,0%			
15	5,			
0,0%	,0%			
15	5			Total
0				
00,0%	,0%			
75	25			
0,0%	,0%			
10	10			
0,0%	0,0%			
75	25			
0,0%	,0%			

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

total	Observations		P ourcentage	P ourcentage	المستوى الوظيفي *
	Manquant	Valide			
	P ourcentage	P ourcentage			
0	0 ,0%	1 00,0%	0		هل هناك تكوين دوري لأجل اكتساب مهارات رقمية
0	0 ,0%	1 00,0%	0		كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة
0	0 ,0%	1 00,0%	0		حسب رأيك ما هي العوائق التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	Total	Pourcentage
100,0%		المستوى الوظيفي * هل هناك تكوين دوري لأجل اكتساب مهارات رقمية
100,0%		المستوى الوظيفي * كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة
100,0%		المستوى الوظيفي * حسب رايكم ما هي العوائق التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة

Tests du khi-carré

		aleur	dl	Si gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	356 ^a			,8 37
Rapport de vraisemblance	371			,8 31
Association linéaire par linéaire	049			,8 25
N d'observations valides	0			

a. 5 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de 1,00.

يتبيّن لنا من خلال جدول رقم (12) المتعلق بالتكوين الدوري لأجل اكتساب مهارات رقمية حسب متغير المستوى الوظيفي ، والذين مقسمين إلى إطارات ، عمال فئات أخرى ، من فئة الإطارات الذين لم يخضعوا للتكوين نسبتهم 70% و 30% منهم فقط من تلقوا التكوين ، وبالنسبة لفئة العمال الذين لم يخضعوا لعملية التكوين كانت نسبتهم 83.3% و 16.7% فقط من تلقى التكوين ، ولفئة الأخرى والأخيرة 75% لم يخضعوا للتكوين و 25% فقط من تلقى التكوين. فمن بين 20 مفردة 5 فقط (25%) تلقوا مليحة التكوين و 15 شخصاً لم يستفيدوا من التكوين الدوري الاكتتاب مهارات رقمية. تشير هذه النسب إلى ضعف التكوينات الدوري داخل ولاية بسكرة ، فيغض النظر عن الفئة الوظيفية فالرغم من أهمية الإطارات في المؤسسة إلا أنهم لم يحظوا إلا بنسبة 30% من التكوين بينما العمال والفئات الأخرى لم يحصل على تدريب كاف ، ان نتيجة اختبار كاي تربيع قدرت قيمتها ب 0.35 ، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المستوى الوظيفي والتكوين الدوري ، وبالتالي فإن نقص التكوين ليس مرتبط بوظيفة معينة بل يعد ظاهرة شاملة تعكس غياب سياسة التدريب.

ان نظرية شبكة الفاعل تسعى الى تنظيم الاشياء و الكيانات الغير بشرية في الشبكات الاجتماعية ، ان النظرية لها تطبيقات في عدد لا يحصى في المجالات و ليس فقط في العلوم الاجتماعية و يمكن تطبيق نظرية شبكة الفاعل في الدراسات ، هذه النظرية أصبحت شائعة في الدراسات بسبب رئيسي و هو تركيزها على التكنولوجيا كجزء من الشبكة يسمح بتحليل الرقمنة ، فبحسب نظرية شبكة الفاعل لا يتم تنفيذ الرقمنة كعملية منفصلة بل منتوج تفاعلي بين مختلف الفاعلين داخل الشبكة تشمل التكنولوجيا ، الأفراد.¹

اما بالنسبة للدراسات السابقة ساعدت على تحديد التحديات البشرية المرتبطة بالرقمة كنقص التدريب الرقمية لدى الموظفين ووجوب تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في المجال الرقمي ، وكذلك اهمية التكوين في المؤسسات خاصة العمومية منها.

¹ - قريبة بوسنان، مرجع سابق ص 19.

المستوى الوظيفي * كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة

Tableau croisé

كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة				Effectif	1	لمستوى الوظيفي طار
total	خرى	كوبن شخصي	وراث تكوينية			
0						
00,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% dans المستوى		
				dans الوظيفي		
0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	% dans كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة		
				dans تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة		
0,0%	5,0%	0,0%	,0%	% du total		
Effectif				Effectif	امل	لمستوى الوظيفي امل
total	خرى	كوبن شخصي	وراث تكوينية			
00,0%	6,7%	0,0%	3,3%	% dans المستوى		
				dans الوظيفي		
0,0%	0,0%	5,0%	6,7%	% dans كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة		
				dans تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة		
0,0%	,0%	5,0%	0,0%	% du total		
Effectif				Effectif	خرى	لمستوى الوظيفي خرى
total	خرى	كوبن شخصي	وراث تكوينية			
00,0%	5,0%	5,0%	,0%	% dans المستوى		
				dans الوظيفي		
0,0%	0,0%	5,0%	,0%	% dans كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة		
				dans تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة		
0,0%	,0%	5,0%	,0%	% du total		
Effectif				Effectif	Total	لمستوى الوظيفي Total
total	خرى	كوبن شخصي	وراث تكوينية			
0	2			% dans المستوى		
				dans الوظيفي		
00,0%	5,0%	0,0%	5,0%	% dans كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة		
				dans تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة		
00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	% du total		

Tests du khi-carré

khi-carré de Pearson	aleur	dl	Si
			gnification asymptotique (bilatérale)
	,628 ^a		,6
			22
Rapport de vraisemblance	,911		,5
			73
Association linéaire par linéaire	004		,9
N d'observations valides	0		51

a. 8 cellules (88,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,60.

عرض وتحليل بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند الاطارات وقدر بـ 60% تكوين شخصي ومن العمال أقل درجة 50% تكوين شخصي فقط 33.3% كانت دورات تكوينية ، اما الاطارات كانت نسبة 10% دورات تكوينية ، ومن هنا نلاحظ أن الاغلبية تلقوا تكوين شخصي خارج العمل ونسبة الدورات التكوينية من طرف الولاية كانت ضئيلة ، وما يؤكد ذلك (قيمة كاي مربع بـ 2.62 ، عند درجة الحرية 4 ، ومستوى الدلالة قدره 0.62).

أولى كارل ماركس اهتماما باللغة لدور العامل التكنولوجي في تشكيل البناء الاجتماعي ، فكانت فلسفة المادية تهدف عن الكشف على انماط التغيير ، وقد أولت الماركسيّة أهمية العوامل التكنولوجية في التغيير الاجتماعي ، واعتبرت ان تغيير وسائل الإنتاج وتقديمها تكنولوجيا يؤدي الى تغيير في علاقة الإنتاج.¹

ان الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها لدعم هذه الدراسة حرصت على التأكيد على نقطة التكوين وتعزيز اهميته في المؤسسات وذلك لافقار المؤسسات العمومية لاستراتيجية واضحة للتطور المهني والتقويم بشكل خاص.

المستوى الوظيفي * حسب رأيك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة

Tableau croisé

حسب رأيك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة

داخل الادارة

الوجود	النوع	قص المعدات		قص التكوين		效�ctif dans % du total	الوظيفي	الوظيفي	الوظيفي
		عد على الطريق التقليدية	عد على الطريق التقليدية	قص المعدات	قص التكوين				
1									
10 ,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	10 0,0%	00,0%	5,0%			حسب % dans	حسب % dans	حسب % dans	حسب % dans
0,0%	5,0%	,0%	,0%			رایك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	رایك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	رایك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	رایك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة
5,0%	0					% du total	% du total	% du total	% du total
6,7%	0,0%	,0%	3,3%			效�ctif dans % du total			
8,6%	0,0%	,0%	0,0%			الوظيفي	الوظيفي	الوظيفي	الوظيفي
0,0%	0,0%	,0%	0,0%			حسب % dans	حسب % dans	حسب % dans	حسب % dans
0,0%	0					رایك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	رایك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	رایك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	رایك ما هي العوائل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة
5,0%	0,0%	,0%	5,0%			خري	خري	خري	خري

¹ - رابح كعباش، مرجع سابق ص 141.

Tableau croisé

Total	Effectif	% dans	ال المستوى الوظيفي	ال المستوى الوظيفي
10				
100,0 %	المستوى الوظيفي	dans %	طار	
50,0 %	حسب رأيك ماهي العرافقيل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	dans %		
50,0 %	% du total			
6	Effectif			
100,0 %	المستوى الوظيفي	dans %	امل	
30,0 %	حسب رأيك ماهي العرافقيل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	dans %		
30,0 %	% du total			
4	Effectif			
100,0 %	المستوى الوظيفي	dans %	خرى	
20,0 %	حسب رأيك ماهي العرافقيل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	dans %		
20,0 %	% du total			
20	Effectif			Total
100,0 %	المستوى الوظيفي	dans %		
100,0 %	حسب رأيك ماهي العرافقيل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	dans %		
100,0 %	% du total			
1,4%	0,0%	,0%	حسب رأيك ماهي العرافقيل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	dans %
5,0%	0,0%	,0%		% du total
4	1		Effectif	Total
0,0%	5,0%	,0%	ال المستوى الوظيفي	dans %
00,0%	10,0%	00,0%	حسب رأيك ماهي العرافقيل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة	dans %
0,0%	5,0%	,0%		% du total

a. 11 cellules (91,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,20.

من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بالعراقيل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الإدارة ، نلاحظ أن نسبة 70 % أجابوا بعدم وجود عراقيل هذا بالنسبة للإطارات ، اما بالنسبة للعمال 66.7 % بعدم وجود اي عراقيل و 33.3% منهم العراقيل التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الإدارة هي نقص تكوين ، اما بالنسبة للإطارات نسبة 10 % لكل من نقص التكوين ونقص المعدات وايضا التعود على الطرق التقليدية ، وما يؤكد صحة ذلك (قيمة كاي تربع قدرها 3.10 ، وعند درجة الحرية 6 ، مستوى الدلالة 0.79).

يطرح بارسونز ما يعرف بالتطور خلال ثلاثة مفاهيم أساسية هي التباين ، التكامل ، التعميم ، اذا يولي بعد التكنولوجي عناية قصوى في تغيير المجتمع ، و يؤكد على ان ما يحدث نتيجة العامل التكنولوجي ينبغي ان يتواافق مع بقية مقومات المجتمع و يضيف بارسونز ان تأثير التكنولوجيا يتمثل في جوانب عديدة تتجلى اهمها في تقسيم العمل ، اذ يفرض التقدم التكنولوجي تباينا في الوظائف والأدوار ، كما ان التكنولوجيا أثرت على حجم التنظيمات ، وبعد ان كان انشاء المؤسسة يتم بصورة عفوية صار المتخصص الغني هو الذي يؤدي هذا الدور ، إضافة الى اضفاء الطابع الرسمي على التنظيم ، مما ينتج عنه اعطاء الأفراد قيمة العمل و الوقت و احترام للقوانين و الوظائف داخل التنظيم . و في اطار التأكيد على الجانب التكنولوجي ميز بارسونز بين ثلاثة مستويات او انساق فرعية في التنظيم هي : النسق الفني الذي يهتم بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشرة في انجاز التنظيم.¹

وبالنسبة للدراسات السابقة التي تم توظيفها والاعتماد على في الدراسة ركزت على ان من أهم المعوقات والعراقيل التي تواجه عملية الرقمنة هي نقص التكوين هو سبب الخلل الذي يكون داخل العمل فهو امر مفروغ منو لتقادي هذه العراقيل وتوفير مراكز تكوينية داخل المؤسسة امر يخص الولاية وهذا ضعف منهم.

¹ - السيد الحسيني، مرجع سابق ص100.

المستوى الوظيفي * هل هناك تكوين دوري لأجل اكتساب مهارات رقمية

Tableau croisé

total	هل هناك تكوين دوري لأجل اكتساب مهارات رقمية		Effectif	الوظيفي	مستوى الوظيفي	طار
	لا	نعم				
0	7	3				
00,0%	,0%	,0%				
00,0%	,7%	,0%				
0,0%	,0%	,0%				
	5	1				
00,0%	,3%	,7%				
0,0%	,3%	,0%				
0,0%	,0%	,0%				
	3	1				
00,0%	,0%	,0%				
0,0%	,0%	,0%				
0,0%	,0%	,0%				
	15	5				Total
0						
00,0%	,0%	,0%				
00,0%	0,0%	0,0%				
00,0%	,0%	,0%				

CROSSTABS

/ TABLES= 01 س 02 س 03 س BY /

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ

/CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL

/COUNT ROUND CELL

/BARCHART.

Tableaux croisé**Récapitulatif de traitement des observations**

Observations

otal	Manquant		Valide		المستوى الوظيفي *
	P ourcentage	P ourcentage	P ourcentage	P ourcentage	
0	0 ,0%		1 00,0%	0	هل هناك تكوين دوري لأجل اكتساب مهارات رقمية
0	0 ,0%		1 00,0%	0	كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة
0	0 ,0%		1 00,0%	0	حسب رأيك ما هي العرائض التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة
0	0 ,0%		1 00,0%	0	هل تنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية

Récapitulatif de traitement des observations

Observations

Total

Pourcentage

100,0%	المستوى الوظيفي * هل هناك تكوين دوري لأجل اكتساب مهارات رقمية
100,0%	المستوى الوظيفي * كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة
100,0%	المستوى الوظيفي * حسب رأيك ما هي العرائض التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة
100,0%	المستوى الوظيفي * هل تنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية

Tests du khi-carré

		aleur	dl	Si gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson		356 ^a	,837	
Rapport de vraisemblance		371	,831	
Association linéaire par linéaire		049	,825	
N d'observations valides		0		

a. 5 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de 1,00.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) المتعلق بالتكوين الدوري لأجل اكتساب مهارات رقمية عند المستوى الوظيفي: نلاحظ أن نسبة 83.3% من العمال أجابوا بعدم وجود تكوين دوري والوظائف الأخرى 75% والاطارات 70% على نفس الرأي ، و30% كانت اجاباتهم عكس ذلك وأن هناك تكوين دوري ، وبالنسبة الإجابة ب لا عند الوظائف الأخرى كانت 25% اما العمال 16.7% . وما يثبت ذلك قيمة كاي مربع 0.35% عند درجة الحرية ، ومستوى الدلالة 0.83). النظرية الحتمية التكنولوجية:

وأكّد هذا الباحث الأمريكي ويليام اوغبرت على عامل الارتباط بين التكنولوجيا والتغير الاجتماعي في مؤلفه المشهور التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي سنة 1923 الذي يعبر عن اسهاماته الاساسية في النظرية السوسيولوجية من خلال تحليله لطبيعة الثقافة التي تعتبر ام الاختراع او ما اسماه اوغبرت سوسيولوجيا الاختراع الذي تتضمن توصيفاً واسعة لعدد كبير من التطورات. ويؤكد اوغبرت ان التكنولوجيا هي العامل الوحيد الذي يقف وراء التغيير الاجتماعي لذلك كان التغيير عنده يصب اساساً من البحث عن الاختراعات وما يصاحبها من وضع معين للثقافة المادية من زيادة في الاختراعات. وقد طرح اوغبرت عند تفسيره أثر التغير التكنولوجي على التغيير الاجتماعي ويميز فيها بين الجانب المادي للثقافة والذي يمثل الجانب المادي للثقافة التكنولوجية المادية التي تتجلى في الآلات ، الاجهزه ، العتاد ، الوسائل التقنية التي تطورت مع تطور الصناعة ، وبالتالي فإن نظريته تعتبر ذات بعد واحد وهو البعد التكنولوجي.¹

وحرصت الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة على نفس النقطة وهي عملية التكوين في رفع مستوى اداء المؤسسات وأداء الأفراد وأن التكوين والتطور لا يقتصران على اعطاء المعلومات بل يجب ان يقترب بالمارسة الفعلية وبتحديد استراتيجية واضحة للتكوين المتواصل.

¹ - عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق ص 163.

المستوى الوظيفي * كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة

Tableau croisé

كيف تعلمتم العمل باستخدام الرقمنة				الناتج	مستوى الوظيفي
Total	خرى	كونين شخصي	وراث تكوينية		
0				Effectif	
00,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% dans le niveau de travail	
0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	% dans la façon d'apprendre à utiliser l'outil	
0,0%	5,0%	0,0%	,0%	% du total	
				Effectif	
00,0%	6,7%	0,0%	3,3%	% dans le niveau de travail	امل
0,0%	0,0%	5,0%	6,7%	% dans la façon d'apprendre à utiliser l'outil	
0,0%	,0%	5,0%	0,0%	% du total	
				Effectif	
00,0%	5,0%	5,0%	,0%	% dans le niveau de travail	خرى
0,0%	0,0%	5,0%	,0%	% dans la façon d'apprendre à utiliser l'outil	
0,0%	,0%	5,0%	,0%	% du total	
0	2			Effectif	Total
00,0%	5,0%	0,0%	5,0%	% dans le niveau de travail	
00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	% dans la façon d'apprendre à utiliser l'outil	
00,0%	5,0%	0,0%	5,0%	% du total	

Tests du khi-carré

			Si
		aleur	signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson		dl	
	,628 ^a	,62	
Rapport de vraisemblance	,911	,573	
Association linéaire par linéaire	0,04	,951	
N d'observations valides	0		

a. 8 cellules (88,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,60.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن العينة قسمت إلى إطارات وعمال ووظائف أخرى ، نبدأ بالوظائف الأخرى والتي هي النسبة الأكبر من ناحية التكوين الشخصي ب نسبة 75% والاطارات أقل درجة منهم وهي 60% والفئة الأخيرة فئة العمال بنسبة 50% هذه النسب متعلقة بالتكوين الشخصي ، اما الدورات التكوينية العمال حصلوا على أكبر نسبة تقدر 33.3% مقارنة بالوظائف الأخرى التي تقدر ب 16.7% وأقل فئة هي العمال ب نسبة 10% ، وما يؤكد ذلك قيمة (كاي تربيع ب 2.62 ، عند درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة 0.62). نلاحظ أن التكوين الشخصي كان أكبر نسبة على عكس الدورات التكوينية التي من المفروض تتکفل بها الولاية.

أولى كارل ماركس اهتماما باللغة دور العامل التكنولوجي في تشكيل البناء الاجتماعي ، فكانت فلسفة المادية تهدف عن الكشف على أنماط التغير ، وقد أولت الماركسيّة أهمية العوامل التكنولوجية في التغيير الاجتماعي ، واعتبرت ان تغيير وسائل الإنتاج وتقديمها تكنولوجيا يؤدي الى تغيير في علاقة الإنتاج.¹

ساعدت الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في انجاز هذا البحث على تسليط الضوء والتفكير على الأهمية البالغة لعملية التكوين العزيز الكفاءة المهنية داخل الإدارة وبالأخص في المؤسسات العمومية وفي ولاية بسكرة بالأخص التي تعاني من هذه المشكلة عند القيام بالدراسة في قسم الرقمنة ضعف كبير في عملية التكوين والتدريب الرقمي.

¹ - رابح كعباش ، مرجع سابق ، ص 141.

المستوى الوظيفي * هل تنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية

Tableau croisé

هل تنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية
في العمل من طرف الولاية

لم تنظم أي دورات	نعم		وكانت مفيدة	Effectif المستوى dans الوظيفي	1 لمستوى الوظيفي طار الوظيفي
	نعم	ولكن غير كافية			
4	3	3			
40 ,0%	30 ,0%	30 ,0%			
40 ,0%	50 ,0%	75 ,0%			
20 ,0%	15 ,0%	15 ,0%			
3	2	1			
50 ,0%	33 ,3%	16 ,7%			
30 ,0%	33 ,3%	25 ,0%			
15 ,0%	10 ,0%	5, 0%			
3	1	0			
75 ,0%	25 ,0%	0, 0%			
30 ,0%	16 ,7%	0, 0%			
15 ,0%	5, 0%	0, 0%			
10	6	4			Total
50 ,0%	30 ,0%	20 ,0%			
10 0,0%	10 0,0%	10 0,0%			
50 ,0%	30 ,0%	20 ,0%			

Tableau croisé

Total	Effectif	1	المستوى الوظيفي
10 100,0 %	% dans المستوى الوظيفي		طار
50,0 % 50,0 %	هل تنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية dans % du total		
6 100,0 %	Effectif % dans المستوى الوظيفي	٢	امل
30,0 % 30,0 %	هل تنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية dans % du total		
4 100,0 %	Effectif % dans المستوى الوظيفي	١	خرى
20,0 % 20,0 %	هل تنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية dans % du total		
20 100,0 %	Effectif % dans المستوى الوظيفي		Total
100,0 % 100,0 %	هل تنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية dans % du total		
100,0 %			

Tests du khi-carré

		Si	Signification asymptotique (bilatérale)
	aleur	dl	
khi-carré de Pearson	,089 ^a		,7 19
Rapport de vraisemblance	,773		,5 97
Association linéaire par linéaire	,893		,1 69
N d'observations valides	0		

a. 8 cellules (88,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,80.

عرض وتحليل بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج

من خلال الجدول رقم (18) المتعلق بتنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية عند المستوى الوظيفي ، كانت عينة الدراسة مقسمة بين الاطارات و العمال و وظائف اخرى ، 75% من الوظائف الاخرى اجابوا بعدم تنظيم اي دورات و تعد اكبر نسبة ، تليها فئة العمال بنفس الرأي و بنسبة 50% ، بعدها فئة الاطارات بنسبة 40% ، بعد ذلك فئة العمال الذين موافقين لوجود دورات تكوينية لكن غير كافية نسبتهم تقدر ب 33.3 إليها فئة الاطارات 30% و نفس الفئة بنفس النسبة اجابوا بنعم هناك دورات تكوينية و كانت مفيدة ، اما فئة الوظائف الاخرى 25% كانت غير كافية بالنسبة لهم ، و العمال 16.7% كانت مفيدة و كافية بالنسبة لهم . وما يؤكد ذلك (قيمة كاي تربيع 2.08 ، عند درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة 0.75)

اولى كارل ماركس اهتماما باللغة لدور العامل التكنولوجي في تشكيل البناء الاجتماعي ، فكانت فلسنته المادية تهدف عن الكشف على انماط التغير ، و قد أولت الماركسيّة اهمية العوامل التكنولوجية في التغيير الاجتماعي ، و اعتبرت ان تغيير وسائل الإنتاج و تقدمها تكنولوجيا يؤدي الى تغيير في علاقة الإنتاج.¹

الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وضحت لنا مدى اهمية التدريب والتكون سواء من المنزل او العمل دون الحاجة إلى الانتقال لمكان التدريب الامر الذي يزيل العوائق المكانية التي قد تصادف المتدربين وتحول دون التحاقهم بالبرامج التدريبية.

¹ - رابح كعباش ، مرجع سابق ، ص 141.

الخبرة * هل لاحظت وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من اجيال مختلفة

Tableau croisé

		هل لاحظت وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من اجيال مختلفة		الخبرة % dans	من 5 سنوات
Total		لا	نعم		
0,0%	0	7	0	% du total	لخبرة من 5 سنوات
0,0%	0,	10	0,0%	Effectif	
5,0%	0,	43	,8%	الخبرة % dans	لاحظت وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من اجيال مختلفة
5,0%	0,	35	,0%	% du total	
0,0%	2	3	0,0%	Effectif	من 5 الى 10 سنوات
0,0%	40	60	,0%	الخبرة % dans	
5,0%	50	18	,8%	ال الخبرة % dans	لاحظت وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من اجيال مختلفة
5,0%	10	15	,0%	% du total	
0,0%	25	75	,0%	Effectif	اكثر من 10 سنوات
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	ال الخبرة % dans	
0,0%	50	37	,5%	ال الخبرة % dans	لاحظت وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من اجيال مختلفة
0,0%	10	30	,0%	% du total	
0	4	16	0,0%	Effectif	Total
0,0%	20	80	,0%	ال الخبرة % dans	
0,0%	10	10	,0%	ال الخبرة % dans	لاحظت وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من اجيال مختلفة
0,0%	20	80	,0%	% du total	

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

P ourcentage	Total pourcentage	Observations		Valide pourcentage	الخبرة * هل لاحظت وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من اجيال مختلفة
		P ourcentage	Manquant pourcentage		
1 00,0%	0	0 ,0%	0 ,0%	1 00,0%	0 الخبرة * هل لاحظت وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من اجيال مختلفة

Tests du khi-carré

		aleur	dl	Si gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	,125 ^a		,2 10	
Rapport de vraisemblance	,289		,1 17	
Association linéaire par linéaire	,287		,2 57	
N d'observations valides	0			

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de 1,00.

من خلال ما هو موضح في الجدول رقم (19) ان اقل من 5 سنوات خبرة 100% من أجابوا بنعم ، وتليها الفئة الحاصلة على أكثر من 10 سنوات من الخبرة بنسبة 75% وتليها الفئة من 5 الى 10 سنوات ، اما الفئة التي اجابت بعدم وجود فروقات في سرعة التكيف ضمت فئة من 5 الى 10 سنوات نسبتها 40% والفئة الأخيرة أكثر من 10 سنوات أقل نسبة 25%. وما يؤكد ذلك (قيمة كاي مربع 3.12 ، ودرجة الحرية 2 ، ومستوى الدلالة 0.21).

أولى كارل ماركس اهتماما باللغة دور العامل التكنولوجي في تشكيل البناء الاجتماعي ، فكانت فلسفته المادية تهدف عن الكشف على انماط التغيير ، وقد أولت الماركسيّة أهمية العوامل التكنولوجية في التغيير الاجتماعي ، واعتبرت ان تغيير وسائل الإنتاج وتقديمها تكنولوجيا يؤدي الى تغيير في علاقة الإنتاج.¹

ان الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وضحت لنا ان التفاوت بين الاجيال في استخدام التكنولوجيا ناتج لنقص التدريب على كيفية التعامل مع الانظمة الرقمية ولم يتم اعطاء كل فئة عمرية حقها في عملية التدريب وهذا ما نتج عنه خلل وتحديات داخل الإدارة وفي التعاملات الرقمية.

¹ - رابح كعباش ، مرجع سابق ، ص 141.

الخبرة * هل تم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب**الفئات العمرية****Tableau croisé**

		هل تم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية			
		نعم	لا	Effectif	Aقل من الخبرة
Total				% dans	من 5 سنوات
00,0%		6 ,7%	85 ,7%	1 ,3%	
5,0%		33 ,3%	50 ,0%	33 % dans	تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية
5,0%		30 ,0%	5, 0%	30 % du total	
00,0%		5 0,0%	10 0,0%	5 % dans	من 5 الى 10 سنوات
5,0%		27 ,8%	0, 0%	27 % dans	تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية
5,0%		25 ,0%	0, 0%	25 % du total	
00,0%		7 ,5%	87 ,5%	7 % dans	من 10 سنوات
0,0%		38 ,9%	50 ,0%	38 % dans	تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية
0,0%		35 ,0%	5, 0%	35 % du total	
0		18	2	Effectif	Total
00,0%		90 ,0%	10 ,0%	90 % dans	
00,0%		10 0,0%	10 0,0%	10 % dans	تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية
00,0%		90 ,0%	10 ,0%	90 % du total	

CROSSTABS
 007 BY / TABLES= 5 س /
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CHISQ
 /CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL
 /COUNT ROUND CELL
 /BARCHART.

Tableaux croisés**Récapitulatif de traitement des observations**

		Observations		الخبرة * هل تم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القراءات الرقمية حسب الفئات العمرية	
otal	Manquant	Valide			
	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage		
0	0 ,0%	1	00,0%	0	

Récapitulatif de traitement des observations

Observations

Total

Pourcentage

100,0%	الخبرة * هل تم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القراءات الرقمية حسب الفئات العمرية
--------	--

Tests du khi-carré

		aleur	dl	Si gnification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson				
		754 ^a		,6 86
Rapport de vraisemblance		,233		,5 40
Association linéaire par linéaire		007		,9 33
N d'observations valides		0		

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,50.

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن الفئات العمرية مقسمة على حسب الخبرة فالفئة من 5 الى 10 سنوات خبرة بنسبة 100% صرحوا بعدم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية والاكثر من 10 سنوات بنسبة 87.5% والفئة الأقل من 5 سنوات تساندهم نفس الرأي بنسبة 87.7%. في حين ان نسب قليلة من قالت عكس ذلك وأنه تم تكوينات الأقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 14.3% والاكثر من 10 سنوات بنسبة 12.5%. وما يثبت ذلك قيمة (كاي مربع 0.75 ، درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة قدره 0.68).

وأكد هذا الباحث الأمريكي ويليام اوغبرت على عامل الارتباط بين التكنولوجيا والتغير الاجتماعي في مؤلفه المشهور التكنولوجيا والتغير الاجتماعي سنة 1923 الذي يعبر عن اسهاماته الاساسية في النظرية السوسيولوجية من خلال تحليله لطبيعة الثقافة التي تعتبر ام الاختراع او ما اسماه اوغبرت سوسيولوجيا الاختراع الذي تتضمن توصيفاً واسعة لعدد كبير من التطورات. و يؤكّد اوغبرت ان التكنولوجيا هي العامل الوحيد الذي يقف وراء التغيير الاجتماعي لذلك كان التغيير عنده يصب اساساً من البحث عن الاختراعات و ما يصاحبها من وضع معين للثقافة المادية من زيادة في الاختراعات و قد طرح اوغبرت عند تفسيره أثر التغيير التكنولوجي على التغيير الاجتماعي فكرة الهوية الثقافية و يميز فيها بين الجانب المادي للثقافة و الذي يمثل الجانب المادي للثقافة التكنولوجية المادية التي تتجلى في الآلات ، الاجهزه ، العتاد ، الوسائل التقنية التي تطورت مع تطور الصناعة ، و من بين الامثلة التي يوردها حول مفهوم الهوية الثقافية هي العلاقة بين التكنولوجيا و تشريع تامين العمال و وقايتهم من حوادث العمل ، و بالتالي فإن نظريته تعتبر ذات بعد واحد و هو بعد التكنولوجي.¹

ان الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة اكدت على ضرورة تنمية الموارد البشرية تكنولوجيا وكيفية استخداماتها في مجال العمل وخاصة في ظل التحولات الرقمية والتحول من الاساليب التقليدية في العمل الى اساليب وطرق حديثة.

¹ - عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق ص 163.

2. مناقشة نتائج الدراسة :

1.2 - عرض نتائج الفرضية الأولى:

- نقص التدريب الرقمي يشكل عائقا في تحقيق نجاح الرقمنة في الإدارة العمومية.
 - نسبة كبيرة من الموظفين الذين صرحو بأن نقص التدريب الرقمي هو من أبرز الصعوبات التي واجهوها.
 - الفئات الأكثر خبرة وال أكبر سنا عبروا بشكل كبير عن مدى تأثير نقص التدريب على الاداء الرقمي.
 - الموظفين الذين لم يتلقوا تكوينا رسمية عبروا عن صعوبة استخدام المنصات الرقمية او التأقلم مع التغيير.
 - نقص التدريب ادى الى بطء وتأخير في التفاعل مع نظام الرقمنة وضعف في الكفاءة في العمل الرقمي.
 - نجد بعض الموظفين لجأوا الى التعلم الذاتي مما خلق فروقات في المهارات الرقمية داخل الولاية.
- نستنتج ان نقص التكوين يعد عائقا حقيقيا ملماسا امام نجاح مشروع الرقمنة خاصة في ظل غياب برامج تربوية دورية موجهة حسب احتياجات الموظفين داخل ولاية بسكرة.

من خلال ما توصلت اليه نتائج الفرضية الأولى (نقص التدريب الرقمي يشكل عائقا في

تحقيق نجاح الرقمنة في الإدارة العمومية) فإن الفرضية صفرية وبالتالي لم تتحقق الفرضية.

2.2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

التفاوت بين الاجيال في استخدام التكنولوجيا يفرز مقاومة نجاح عملية الرقمنة داخل الإدارة العمومية.

- نسبة معتبرة من موظفين ولاية بسكرة قسم الرقمنة عبروا عن قناعاتهم وبأن الفجوة بين الاجيال تؤثر على الاداء العام داخل الإدارة ، وهذا ما يعكس وجود تفاوت في استخدام التكنولوجيا.
- فئة الشباب ابدت سرعة أكثر في التكيف مع الرقمنة مقابل ذلك تأخير كبير عند الفئات الاكبر سنا بالأخص الذين لم يلتحقوا بالتكوين ، فالموظرون الاكبر سنا أصبحوا يعتمدون غالبا على زملائهم الاصغر لحل المشكلات التقنية.
- بعض الموظفين من الفئات الاكبر سنا نجدهم متمسكين بطرق العمل التقليدية وذلك لعدم تقبلهم وانسجامهم مع المتغيرات التكنولوجية والأنظمة الرقمية الحديثة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج

- نستنتج ان التفاوت بين الاجيال في المهارات الرقمية واستخدام التكنولوجيا ينتج مقاومة نجاح الرقمنة وبشكل غير مباشر بين الاجيال ، وتعزيز ثقافة التعاون بين الفئات العمرية لتقليل هذه الفجوة تدريجيا داخل ولاية بسكرة

من خلال ما توصلت اليه نتائج الفرضية الثانية (التفاوت بين الاجيال في استخدام التكنولوجيا يفرز مقاومة نجاح عملية الرقمنة داخل الإدارة العمومية) فإن الفرضية صفرية وبالتالي لم تتحقق الفرضية.

3. النتيجة العامة للدراسة:

تم التوصل في هذه الدراسة الى ان التحديات البشرية للرقمنة التي واجهوها داخل الإدارة العمومية كانت اغلبيتها حول نقص التدريب الرقمي وايضا التفاوت بين الاجيال في استخدام التكنولوجيا ، ولهذا اتفق أفراد مجتمع البحث على:

- ضرورة تبني التكنولوجيا الرقمية و تفعيلها داخل الإدارات العمومية.
- السعي على تطبيق التكنولوجيا بشكل فعال مع توفير كل الوسائل المتاحة بهذا المجال.
- ادراج برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين في المجال الرقمي.
- أهمية تطبيق عملية التكوين في المؤسسات العمومية لتنمية المورد البشري.

خاتمة:

في خاتم هذه الدراسة التي تناولت موضوع التحديات البشرية للرقمنة في الإدارة العمومية ، من خلال الدراسة الميدانية بولاية بسكرة أمكن التوصل الى مجموعة من النتائج أبرزها نقص التكوين وغياب البرامج التدريبية خاصة الموجهة حسب الفئة العمرية والذي يعد من أهم العوائق التي تؤثر على فعالية الرقمنة ، وكذلك الفجوة بين الاجيال موجودة ومعترف بها من طرف الموظفين بالرغم من انها لم تظهر احصائيا بشكل قوي ، الا ان آثارها ظهرت في الواقع العملي وهذا ما تم مشاهدته في المقابلة.

ولهذا ارى أنه يجب ان تكون الرقمنة وسيلة لتطوير الإدارة وليس عبئا اضافيا على الموظف.

قائمة المراجع والمصادر:

• المعاجم والكتب

1. ابن منظور: لسان العرب هارون بن محمد، دار صادر، بيروت، ط 1، 1955 - 1956.
2. ابن منظور: معجم اللغة العربية، لسان العرب، دار المعرفة، ط 3.
3. احمد ماهر: اداره الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
4. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشه: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2007 م، 1427 هـ.
5. محمد ايمان عبد اللطيف عشوش، أ-د امل عبد الرحمن السيد، د محمد باشري: اسasيات اداره الموارد البشرية الجزء الثاني، دار الطباعة للنشر، القاهرة، مصر، يناير، 2018.
6. المعجم الوسيط، معجم اللغة العربية، ط 1، ص 171، دار الدعوة، القاهرة، مصر.
7. باري كشواي، كوجان بيدج: اداره الموارد البشرية، ط العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
8. جلال محمد النعيمي: دراسة العمل في إطار العمليات والإنتاج، ط 1، الأردن، اثراء للنشر والتوزيع، 2009.
9. د- محمد موسى احمد: اداره الافراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق، مكتبه الوفاء القانونية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2014 م.
10. عمر احمد مختار: معجم اللغة العربية المعاصرة، ط 1، 2008، دار عالم الكتب.
11. منير احمد دريد: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، دار الابتكار، عمان، الأردن، 2013.

• المقالات

12. أ سامية منذر: الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 31/3/2020، بسكرة، الجزائر.
13. د محمد عبد الله عيسى حمد المطر: التحديات العقدية المعاصرة، دراسة تحليلية نقدية دكتوراه، مجلة الدراسات العربية، دار العلوم، جامعة المنيا.
14. جوي سعيدة: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الأول، 18 يونيو 2020، المركز الديمقراطي العربي، المانيا، برلين.

15. د- قسول سفيان: محاضرات في ادارة الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية اولى ماستر، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2023/2022.

16. طلال صالح الحياصات: ادارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد واحد واربعون، 2 اذار 2022 م، بلدية السلطة الكبرى.

• الأطروحة والرسائل

17. بودوح غنية برقوق عبد الرحمن: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، جامعة محمد خضر بسكرة، 2013/2012.

18. محمد توفيق ومان نور الدين زمام: سيناريوهات تتميم الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية، مذكرة ماجستير ، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، جامعة محمد خضر بسكرة، 2009-2010.

19. مراد نعموني نصر الله بو حميدة: دور الرقمنة في اثارة الدافعية للإنجاز وفي رفع من درجة التحصيل الدراسي للطالب الثانوي، أطروحة لنيل شهادة الدكتورة العلوم في علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، علم التربية، جامعة الجزائر.

20. نصيري بوعلي، نور الدين زمام: تقويم البرامج التكوينية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، جامعة محمد خضر بسكرة، 2018/2017.

21. نصيري بويطي: تقويم برامج تدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2018/2017.

22. ومان محمد توفيق، زوزو رشيد: تتميم الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، اطروحة دكتوراه العلوم الاجتماعية، العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): إستماراة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

موضوع الأطروحة: التحديات البشرية للرقمنة في الإدارة العمومية

الاستماراة

المحور الاول: المعلومات الشخصية.

1. الجنس: ذكر انثى

2. السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 فما فوق

3. المستوى الوظيفي : اطار تقني عامل اخرى

4. الوظيفة:

5. الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6. المستوى التعليمي:

المحور الثاني: التدريب الرقمي داخل ولاية بسكرة.

1. هل هناك تكوين دوري لأجل اكتساب مهارات رقمية لا نعم

إذا كانت الإجابة بنعم فيما يتمثل هذا التكوين.

2. كيف تعلمت العمل باستخدام الرقمنة:

دورات تكوينية تكوين شخصي اخرى

3. هل هناك تقبل للرقمنة؟ لا نعم

4. ما هي أبرز العوامل التي سببت لكم ضغط أثناء التحول الرقمي؟

التحول السريع في طريقة العمل نقص التدريب الرقمي اخرى

5. ما هي الوسائل التي تفضلها لتأقلي التدريب؟

دورات تدريبية حضورية دورات عن بعد اخرى

6. ما هي الاسباب الرئيسية لمقاومة الرقمنة في الادارة العمومية؟

التعود على الطرق التقليدية نقص التدريب والدعم الفني

صعوبة استخدام التكنولوجيا عدم وضوح المراسلات والتعليمات الرقمية

7. ما هي أبرز الصعوبات التقنية او الادارية التي واجهتهمها أثناء تطبيق الرقمنة؟

اخرى صعوبة استخدام التكنولوجيا نقص التكوين

8. هل تم تنظيم دورات تكوينية على استخدام البرامج التقنية في العمل من طرف الولاية؟

نعم وكانت مفيدة نعم ولكن غير كافية لم تنظم أي دورات

9. حسب رأيك ما هي العوائق التي تساهم في مقاومة الرقمنة داخل الادارة؟

.....

المotor الثالث: التفاوت بين الاجيال في استخدام التكنولوجيا داخل الادارة العمومية لولاية بسكرة.

1. ما هي أكثر فئة عمرية تحتاج إلى دعم وتكوين في مجال الرقمنة؟

أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 فما فوق

2. كيف يتم التعامل مع الموظفين الاعمر سنا الذين يواجهون صعوبات في التعامل مع التكنولوجيا؟

يقدم لهم دعم مباشر من الزملاء يخصص لهم تكوين إضافي

يكلفون بمهام غير رقمية

3. هل تؤثر الفجوة بين الاجيال في الاداء العام داخل الإدارة؟ لا نعم

حسب تصورك لماذا؟ .. .

4 ما هي اقتراحاتكم لسد الفجوة بين الاجيال؟ .. .

5. هل لاحظت وجود فروقات في سرعة التكيف مع البرامج والأنظمة الرقمية بين الموظفين من

لا نعم اجيال مختلفة؟

6. كيف تقيم مستوى استخدام التكنولوجيا داخل الإدارة حسب الفئات العمرية المختلفة؟

الفئات الأصغر تتقن التكنولوجيا اكثر الفئات الأكبر تجد صعوبة لا يوجد فرق

7. هل تم تنظيم تكوينات تأخذ بعين الاعتبار اختلاف القدرات الرقمية حسب الفئات العمرية؟

لا نعم

7. حسب رأيك هل التفاوت بين الاجيال يعتبر تحدي لتبني الرقمنة بشكل صحيح داخل الإدارة؟

.....

الملحق رقم (02): الترخيص بزيارة الميدانية

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي: ٢٠٢٤ / عا / ٢٠٢٤

السيد: مختار مختار
الحاور، رئيسية لولاية
بسكرة

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نقدم بساندكم المحترم بهذه الرسالة المختصرة الموقعة على إجراء بحث ميداني/ ترخيص ميداني حول:

السميات المستحدثة في الادارة الجسدية

وذلك ابتداء من (الحد لا تتجاوز 10 أيام) ٢٠٢٤ / ١٢ / ١٥ إلى ٢٠٢٤ / ١٢ / ٢٠

للطلبة الآتية لسماعهم:

طبلار، صوفية

:

:

:

الشارف الأستاذ(ة): هشمتى لـ صالح
تقديراً لما فلتى الاحترام والتقدير
بسكرة في

١٩ شهر ديسمبر ٢٠٢٤

مسؤول الشعبة

