



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



أثر الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة

دراسة ميدانية على مديرية التربية – ولاية الجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف:
الدكتور: سعد العيشي

إعداد الطالبان:
حسين محمدي
مسعود منصوري

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	د. المسعود طلحة
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	د. سعد العيشي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	د. بومدين محمد دحماني

السنة الجامعية:

2024 /2023

إِهْدَاءً



إلى من علمتني لذة النجاح ومتعته

إلى من تمنحها الحياة عمرا طويلا

إلى روح طالما أردتها بجانبني هذه اللحظة إلى أمي

إلى سندي في هذه الحياة لرمز العطاء إلى من غرس الأخلاق والقيم في كياني إلى ما أعظم

ما عندي في الوجود إلى أبي العزيز حفظه الله ورعاه

وإلى كل من دعمنا وساندنا للوصول إلى هذه المرحلة

معمود منصور



إِهْدَاء



أهدي هذا العمل إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله ،
وإلى التي كانت دعماً لي طوال حياتي و ما زالت حفظها الله و رعاها ،
وإلى جميع إخوتي و أخواتي و كل الأصدقاء و الأحبة ،
وإلى من كانت سنداً لي في مساري الدراسي و صبرها
كما لا أنسى فلذات كبدي و قرّة عيني أولادي الأحبة
(المعتصم بالله - أشرف إسلام - ملك وصال - رحاب الجنة)

حميد محمد



شكر و عرفان

نتوجه بالشكر الجزيل و الامتتان للدكتور : العيشي سعد

على إشرافه علينا في هذا العمل و دعمه لنا بالتوجيه

و النصح الدائم فجزاه الله خيرا

كما لا ننسى الطاقم الإداري و جميع أساتذة قسم علم الاجتماع

بجامعة زيان عاشور بالجلفة

و كذا أخص بشكري و تقديري و احترامي لأعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

و نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة

في انجاز معالم هذا البحث

و أخص بالذكر الدكتور قريول محمد

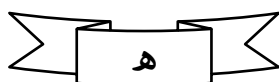
قُمْ لِلْمُعَلِّمِ وَفِيهِ التَّبَجِيلَا .كَأَدَ الْمُعَلِّمِ أَنْ يَكُونَ رَسُولًا رسالة لكان

من علمنا حرفا من المرحلة الابتدائية إلى هذه المرحلة.

الملخص بالعربية :

في العصر الحديث، أصبحت التكنولوجيا عنصرًا حاسمًا في تغيير أساليب الإدارة، حيث أدت التقنيات الحديثة إلى تحول جذري من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية. تهدف دراسة أثر الرقمنة على الخدمات الإدارية، مع التركيز على مديرية التربية لولاية الجلفة، إلى معرفة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظائف الإدارة، وتحسين أدائها، واختبار العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وأبعاد إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيقها. تتناول الدراسة ثلاثة محاور: الإطار المنهجي، خدمات الإدارة، و الرقمنة الإدارية. وخلصت النتائج إلى أن الرقمنة تحسن جودة الخدمات الإدارية عبر تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام، تحسين كفاءة التشغيل، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. وأوصت الدراسة بتبني الرقمنة بشكل أوسع، توفير التدريب المناسب للموظفين، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم التحول الرقمي، مما يؤكد أن الرقمنة ضرورة إستراتيجية للمؤسسات الساعية للبقاء والتطور في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة باستمرار.

Dans le monde moderne, la technologie est devenue un élément crucial dans la transformation des méthodes de gestion. Les technologies modernes ont conduit à un changement radical, passant de la gestion traditionnelle à la gestion numérique. Cette étude sur l'impact de la numérisation sur les services administratifs, avec un accent particulier sur la Direction de l'Éducation de la Wilaya de Djelfa, vise à comprendre l'influence de l'utilisation des technologies de l'information sur les fonctions administratives, ainsi qu'à identifier les obstacles à leur mise en œuvre. L'étude se concentre sur trois axes : le cadre méthodologique, les services administratifs, et la numérisation administrative. Les résultats ont montré que la numérisation améliore la qualité des services administratifs en réduisant le temps nécessaire à l'accomplissement des tâches, en améliorant l'efficacité opérationnelle, et en renforçant la transparence et la responsabilité au sein des institutions. L'étude recommande une adoption plus large de la numérisation, la fourniture d'une formation adéquate pour les employés, et le développement des infrastructures technologiques pour soutenir la transformation numérique, soulignant ainsi que la numérisation est une nécessité stratégique pour les institutions cherchant à survivre et à évoluer dans un environnement de travail compétitif et en constante évolution.



The study titled "The Impact of Digitalization on Administrative Services: A Field Study on the Directorate of Education in Djelfa Province" focuses on how digital transformation affects administrative services in the Directorate of Education in Djelfa. The study aims to analyze and evaluate the impact of implementing information and communication technology on the quality and efficiency of the services provided.

The study highlighted that technology has become an integral part of modern administration, necessitating a shift from traditional methods to digital ones. Digital transformation enhances the efficiency of administrative processes, reduces the time required to complete tasks, and increases the transparency and accountability of administrative operations.

The theoretical part covered concepts of digitalization, digital administration, and administrative services, and reviewed previous studies related to the topic. In the field part, surveys and interviews were conducted with employees in the Directorate of Education in Djelfa to assess the impact of digitalization on administrative work. The results showed that digitalization led to significant improvements in the speed and accuracy of executing administrative processes and increased satisfaction among employees and service recipients.

However, the study also pointed out some challenges, such as the need to train employees on using digital systems and providing the appropriate infrastruc .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	إهداء
ج	شكر و عرفان
ي	فهرس الأشكال و الجداول
ل	مقدمة
-	البناء النظري
-	1- الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
3	1-1- تمهيد
4	1-1-2- أسباب اختيار الموضوع
5	1-1-3- أهداف الدراسة
6	1-1-4- أهمية الدراسة
7	1-1-5- الإشكالية
9	1-1-6- صياغة الفرضيات
10	1-1-7- مفاهيم الدراسة
14	1-1-8- الدراسات السابقة
25	1-1-9- المقاربة النظرية
27	1-1-10- صعوبات الدراسة
28	1-1-11- خلاصة الفصل
-	2- الفصل الثاني : خدمات الإدارة
30	2-1- تمهيد
31	2-2- تعريف الإدارة
33	2-3- مستويات الإدارة
34	2-4- خصائص الإدارة
37	2-5- أهمية الإدارة

الصفحة	المحتوى
38	2-6- العلاقة بين الادارة و المنظمة
39	2-7- وظائف الادارة
40	2-8- مفهوم الخدمة
42	2-9- الخدمة العمومية
44	2-10- خصائص الخدمة
48	2-11- ملخص خدمات الادارة
-	3- الفصل الثالث : الرقمنة الإدارية
50	3-1- تمهيد
51	3-2- تعريف الرقمنة الإدارية
52	3-3- الرقمنة في الجانب البرمجي
55	3-4- متطلبات تطبيق الرقمنة في المؤسسات الجزائرية
55	3-5- أهمية و أهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية
57	3-6- ايجابيات و سلبيات الرقمنة
59	3-7- معنى التحوّل الرقمي
59	3-8- متطلبات الرقمنة
61	3-9- ملخص الرقمنة الإدارية
-	الجانب الميداني
-	4- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
64	4-1- تمهيد
64	4-2- الإطار الزمني و المكاني
66	4-3- مجتمع الدراسة
66	4-4- عينة الدراسة
66	4-5- أدوات الدراسة
66	4-6- منهج الدراسة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
67	4-7- الأساليب الإحصائية للتليل
-	5- الفصل الثاني : عرض المعطيات و تفسيرها و تحليلها
69	5-1- الجداول البسيطة
75	5-2- الجداول المركبة
102	5-3- مناقشة النتائج
113	5-4- الاستنتاجات العامة
118	6- خاتمة
120	7- قائمة المصادر و المراجع
122	8- الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس	67
02	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن	68
03	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الصفة التعليمية	69
04	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية بالسنوات	71
05	علاقة ارتفاع تكلفة صيانة و تطوير البرامج الالكترونية المستخدمة في التعامل الإداري بعدم تمايز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة	73
06	علاقة مواجهتنا لإنقطاعات و أعطال متكررة في البرامج الالكترونية المستخدمة داخل الإدارة بوجود ببطء في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين	76
07	علاقة مواجهتنا لإنقطاعات و أعطال متكررة في البرامج الالكترونية المستخدمة داخل الإدارة بعدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة	79
08	علاقة تأديت الرقمنة إلى ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة بأنه ليس هنالك تفاعل و تجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة	82
09	علاقة فقد عملية تقديم الخدمات الادارية في المؤسسة عنصر التفاعل الشخصي بسبب الرقمنة بعدم وجود برامج تدريبية لإعداد الكوادر البشرية	85
10	علاقة عملية تقديم الخدمات الادارية اصبحت اكثر جمودا و اقل تفاعلية بسبب الرقمنة بغياب الشفافية و المصادقية في تقديم الخدمات الادارية	88
11	علاقة بين صعوبات التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الادارية و ليس هنالك تفاعل و تجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة	91
12	علاقة بين الموظفين الذين لا يمتلكون الخبرات الكافية للتعامل مع التحول الرقمي في تقديم الخدمات و نقص كفاءة العمليات و الاجراءات الادارية	94
13	علاقة عدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات الادارية بشكل منظم و مدروس و ليس هنالك تفاعل و تجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة	97

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية الجلفة	63



مقدمة



في العصر الحالي أصبحت التكنولوجيا من أبرز عوامل التغيير التي أثرت بشكل كبير على مختلف جوانب الحياة الإنسانية و خاصة في مجالات الإدارة فقد أدت التطورات السريعة في تقنيات المعلومات و الاتصالات إلى تحوّل جذري في الأساليب الإدارية حيث أصبح من الضروري الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة توظف التكنولوجيا و الأساليب الرقمية الالكترونية لمواكبة التغيرات و التحديات الجديدة و هذا التغيير لا يشمل فقط تحديث الأدوات المستخدمة بل يشمل إعادة هيكلة شاملة لعمليات الإدارة بما يتوافق و متطلبات العصر الرقمي .

و يكمن جوهر الإدارة الرقمية في تغيير نمط و أسلوب تفاعل الموظفين و المستخدمين فالإدارة الرقمية الالكترونية تقتضي بضرورة تنظيم المعاملات و الخدمات المختلفة و إعادة هيكلتها إلكترونيا و ذلك للتخلص من الروتين و البيروقراطية الشائعة في الأعمال و المهام و أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ضروريا في الكثير من المؤسسات إذ أنها تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة ، و هذا من أهم اهتمامات المؤسسات العصرية ، و التحوّل إلى الإدارة الرقمية يعني أيضا تحسين كفاءة التشغيل و تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام مما يتيح للموظفين التركيز على المهام الأكثر أهمية و إبداعا ، علاوة على ذلك يمكن للإدارة الرقمية أن تساهم في تعزيز الشفافية و الساءلة داخل المؤسسات حيث أن العمليات الرقمية تترك سجلا رقميا يمكن تتبعه بسهولة ، مما يسهل عملية المراقبة و التقييم و الإدارة الرقمية ليست مجرد اتجاه حديث بل هي ضرورة إستراتيجية للمؤسسات التي تسعى للبقاء و التطور في بيئة عمل تنافسية و متغيرة باستمرار .

و نظرا للأهمية التي تحظى بها الإدارة الرقمية قمنا بهذه الدراسة على عمال مديرية التربية لولاية الجلفة ، حيث كان هدفها معرفة أثر الرقمنة على الخدمات الإدارية ، و لذلك قمنا بتصميم خطة منهجية تشمل جانبين ، يمثل الجانب الأول الجانب النظري للدراسة و تناولنا فيه ثلاثة فصول حيث عرضنا في الفصل الأول الذي يشمل أهداف الدراسة و الإشكالية و

فرضيات الدراسة و أسباب اختيار الموضوع و تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع ، و المقاربة النظرية و الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة .

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى خدمات الإدارة و عرفنا الإدارة و أهميتها و مبادئها و مستوياتها و كذا الخدمات و أهميتها و خصائصها ، و بالنسبة للفصل الثالث فقد تم التطرق إلى الرقمنة الإدارية

أما الجانب الثاني و المتمثل في الجانب الميداني للدراسة حيث تناولنا فيه فصلين و المتمثلين في فصل أول عبارة عن الإطار المنهجي للدراسة و الذي يحتوي على الإطار المكاني و الزماني للدراسة و مجتمع الدراسة و العينة المستهدفة و أداة جمع البيانات و منهج الدراسة و أساليب التحليل . أما الفصل الثاني فخصصناه لتحليل بيانات الدراسة وكذا مناقشة الفرضيات في ظل النتائج المتحصل عليها و النتائج العامة للدراسة و التوصيات و أخيرا الخاتمة .



الباب الأول :

البناء النظري





1- الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة



* أسباب اختيار الموضوع

* أهداف الدراسة

* أهمية الدراسة

* الإشكالية

* صياغة الفرضيات

* مفاهيم الدراسة

* الدراسات السابقة

* المقاربة النظرية

* صعوبات الدراسة.

1-1- تمهيد:

تشهد المؤسسات الإدارية و الخدماتية في الوقت الراهن تحولات كبيرة في طرق عملها وتقديم خدماتها نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع، خاصة مع انتشار التقنيات الرقمية وتطبيقاتها في شتى مجالات الحياة، ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر الرقمنة على خدمات الإدارة، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني هذه التقنيات بهدف تحسين جودة خدماتها وتسريع إنجاز معاملاتها وتقليل العبء الإداري والورقي.

وستناول في هذا المحتوى موضوع أثر الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة من خلال دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية الجلفة، حيث تم تقسيم المحتوى إلى عدة أجزاء رئيسية تشمل أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وإشكالياتها وفرضياتها، إلى جانب الإطار المفاهيمي المتعلق بالرقمنة والخدمات الإدارية، كما تم استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والمقاربة النظرية المعتمدة في هذه الدراسة.

ومن خلال هذا التمهيد يتضح أن هذا المحتوى يتناول موضوعاً حيويًا ومهمًا في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الإدارية، ويسلط الضوء على أثر هذا التحول على جودة وفعالية الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين معها.

1- 2 - أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن اعتباطيا و إنما نابع من قناعتنا بضرورة الخوض فيه و إخضاعه للدراسة و ذلك لإبراز القيمة العلمية الجوهرية لها و لأن الواقع المعاش يفرض ضرورة الالتحاق بركب التطور التكنولوجي و ذلك بسبب اعتبارات ذاتية و أخرى موضوعية و في هذه المرحلة يعتبر اختيار موضوع الدراسة نقطة انطلاق في تصميم آليات البحث العلمي برمته ، و يمكن إيجاز أهم أسباب اختيار موضوعنا فيمايلي :

الأسباب الذاتية : يمكن إيجازها في العبارات التالية :

- 1/ الرغبة في معرفة كيف يمكن للرقمنة أن تؤثر في فاعلية الخدمات الإدارية .
- 2/ روح الاكتشاف و البحث و الاستطلاع ، و التي تكون صمام الصبر أما العراقيين و الصعوبات .
- 3/ الميل للمواضيع الخاصة بالتكنولوجيا ، و بشكل أدق الرقمنة و آثارها المختلفة التي قد تنعكس إيجابا أو سلبا على فاعلية الخدمات الإدارية .
- 4/ الفضول العلمي الرامي إلى محاولة الإلمام بمختلف المتغيرات الحديثة .

الأسباب الموضوعية : إن الدوافع الذاتية وحدها لا تكفي لأن تجعل من الموضوع محل الدراسة يسير بالوتيرة الطبيعية و ينساق في سيرورته المنطقية و يحقق القيمة المضافة ، و إنما هناك الحوافز و الدوافع الموضوعية ، و تكمن في :

- 1/ الحاجة الماسة للمؤسسات لدراسة علمية تكنولوجية تحليلية.
- 2/ محاولة تشخيص واقع الرقمنة في مؤسساتنا مع إبراز حاجاتنا الفعلية لهذه التكنولوجيا في الوقت الراهن ، و تبيان مدى صلابة أنظمتنا أمام التطورات الجارية .
- 3/ أهمية الموضوع و الهدف الذي تسعى لتحقيقه الوزارة بمديرياتها عن طريق اعتماد الرقمنة و تحسين جودة الخدمات الإدارية .

1-3- أهداف الدراسة

تظهر أهداف الدراسة من خلال مبررات اختيارنا لهذا الموضوع و أهمية في إطار التراث النظري المتوفر لدينا حول متغيري الرقمنة الإدارية و خدمات الإدارة ، زيادة على احتكاكنا المباشر بالمؤسسات التربوية و اطلعنا على التطور الخدماتي و مساعي عصرنة هذا القطاع على غرار باقي الإدارات العمومية وهو ماساهم في تحفيز الفضول العلمي و العملي و خلق لنا رغبة للاطلاع و البحث في إطار هذه المؤسسة الإدارية ذات الطابع الخدماتي .

حيث تهدف الدراسي إلى:

- معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمختلف أبعادها .
- توضيح الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في ظل ديناميكية بيئة الأعمال .
- اختبار العلاقة القائمة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و أبعاد إدارة الموارد البشرية.
- الوقوف على أهم المعوقات و التحديات التي تعيق تطبيق تقنية تكنولوجيا المعلومات في وزارة البريد و المواصلات السلكية و التكنولوجيات و الرقمنة .
- معرفة الآثار الناجمة عن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية .
- الرغبة في محاولة تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الالكترونية في المؤسسة الإدارية و تأثيرها على مكانتها و سمعتها و سبل تحقيق الفعالية المستدامة ، و تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية تدريجيا و مدى اقترابها من ممارسات إدارة المعرفة .
- السعي للتعرف و إبراز مزايا و عيوب تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية التربية لولاية الجلفة .

1-4- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع حيوي وملح في ظل التحولات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات الإدارية والخدماتية نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والانتشار الواسع للتقنيات الرقمية. حيث تتجلى أهمية الدراسة في:

- اعتبار التحول الرقمي أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الإدارية في الوقت الراهن، وله تأثير كبير على كفاءة وفعالية تقديم الخدمات للمواطنين.

- الدراسة الميدانية لحالة مديرية التربية لولاية الجلفة، والتي تعطي نظرة عملية وواقعية لكيفية تطبيق الرقمنة الإدارية وتحدياتها وفوائدها المرجوة على أرض الواقع.

- المساهمة في إثراء الأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الرقمنة الإدارية، والذي يعتبر حديث العهد نسبياً في المجتمعات العربية.

- تقديم توصيات وحلول عملية للمؤسسات الإدارية حول كيفية الاستفادة من التقنيات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.

- المساعدة في رفع مستوى الوعي لدى المسؤولين والمواطنين حول أهمية التحول الرقمي وفوائده في تحسين أداء المؤسسات الحكومية والخدمات المقدمة.

- إلقاء الضوء على التحديات والعقبات التي قد تواجه عملية تطبيق الرقمنة الإدارية، مما يساعد في وضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة للتغلب عليها.

وبشكل عام تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للبحث والتطوير في مجال الرقمنة الإدارية، وتقديم رؤى قيمة للمؤسسات الحكومية حول كيفية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين أدائها وخدماتها المقدمة للمواطنين.

1-5- الإشكالية :

إن التطور في تكنولوجيا المعلومات الاتصال ، و ما يعرف بثورة المعلومات و الثورة الرقمية أسهم في إحداث نقلة نوعية في طبيعة الخدمات فالرقمنة تمثل تحولا شاملا في المفاهيم و النظريات و الأساليب و الإجراءات و الهياكل و التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية في محاولة مواكبة الأمم المتطورة و تسهيل الخدمات و الاتصالات بين الإدارات المختلفة و المتعددة و في ظل الحاجة لمواكبة الركب و محاولة فهم الإشكاليات التي أدت لتأخر الجزائر و تخوفها من الاستحداث الرقمي ، حيث أصبحت الرقمنة أولوية انطلاقا من رقمنة المعاملات الإدارية و السعي التام للقضاء على البيروقراطية التي تؤثر سلبا على علاقة الإدارة بالمواطن و التي تمثل عائق حقيقي في سبيل تحسين الخدمات العمومية .

و بسبب حرص الدولة الجزائرية على تطبيق الرقمنة و تقريب الإدارة من المواطن و استخدام تكنولوجيا المعلومات في التسيير عبر ما يصطلح عليه بالإدارة الإلكترونية و إدارة المعرفة باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة ، حيث يعمل تطبيق الإدارة الإلكترونية على تبسيط الإجراءات داخل المنظمات مما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم للمستفيدين منها لتصبح أكثر دقة و جودة و تعمل على اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة مع الدقة في التنفيذ و يساهم في تسهيل إيصال و نقل و حفظ المعلومات في أسرع وقت.

من هذا المنطلق تتبنى المؤسسات الحديثة أولوية الاهتمام برقمنة مصالحها المختلفة و الذي لا يقتصر على علاقة المؤسسات ببيئتها الخارجية فقط بل يتعدى مجال اهتمامها إلى خلق تناسق و انسجام داخلي يساهم فيه كافة الأفراد العاملين فيها ، مما يجعل كفاءة المورد البشري أحد الرهانات الواقعة التي جعلت الجزائر متأخرة في تبني التحول الرقمي العالمي بسبب انتشار الأمية الرقمية رغم الخدمات التي تقدمها الإدارة من خلال عرض سياسات المؤسسة و التعريف بها . إلا أنها لا تزال تعاني من سوء فهم أدائها و أهدافها

و اختصاصاتها بسبب كثرة الملفات الورقية بالرغم من مشروع الإدارة الإلكترونية التي راهنت عليه الحكومة من أجل تعميم استخدام الإنترنت و ترقية البحث و التطوير التكنولوجي و يبقى الموظف يسعى لتقديم الخدمة الرقمية بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة .

لذلك اهتمت الوزارة أو الحكومة الجزائرية بتطوير قطاع التربية و تحسين الخدمات الإدارية و الخدمة العمومية لأهمية وظيفتها و أهدافها و الربط بين مديريات التربية و المدارس و المدرسين و محاولة الاستثمار في الرأس مال البشري من أجل القيام بالإدارة الإلكترونية.

إن خدمة الرقمنة الإدارية في مديرية التربية لها ايجابيات و سلبيات في آن واحد لذا جاءت لدراسة أثر الرقمنة الإدارية و مالها من انعكاسات على الخدمات الإدارية و عليه تم وضع الإشكالية للدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :- ما مدى أثر الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة ؟

و يندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى تأثير البرامج الالكترونية الرقمية الإدارية على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة ؟
- ما تأثير ميدان التواصل في الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة ؟
- ما مدى تأثير التحوّل الرقمي للرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة ؟

1-6- صياغة الفرضيات :

لتسهيل الوصول إلى النتائج المرجوة وللإجابة عن التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية
نطرح مجموعة من الفرضيات التي نخضعها للدراسة قبل الحكم عليها و التي تتمثل
فيمايلي:

الفرضية الأولى :

لبرامج الرقمنة الإدارية تأثير سلبي على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة

الفرضية الثانية :

للتواصل في الرقمنة الإدارية تأثير سلبي على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة

الفرضية الثالثة :

للتحوّل الرقمي في الرقمنة الإدارية تأثير سلبي على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية
بالجلفة .

1-7- مفاهيم الدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الضرورية لنجاح أي بحث علمي و خاصة في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ذلك إن المنظور الأول لتصميم بحث دقيق و بعيد عن الغموض يتطلب الاهتمام بجميع المتغيرات التي يمكن ان تكون به ، حتى يتم كبح مجال التأويل الشخصي للقارئ و تجنباً لذلك ارتأينا تحديد المفاهيم الأساسية التالية :

1/ مفهوم الرقمنة :

لغة : عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات و التوثيق على أنها عملية الالكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية ، سواء من خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال إرشادات الالكترونية التناظرية¹ .

اصطلاحاً : فالرقمنة هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر .

و تعرف الرقمنة على أنها عملية استنساخ رقمية ، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية ، و يواكب هذا العمل التقني عمل فكري و مكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات ، من أجل فهرستها و جدولتها و تمثيل النص المرقمن .

¹صالح لبعير ، أثر التوجه نحو الرقمنة و فعاليته على الاتصال داخل المؤسسة ، (مذكرة ماستر ، تخصص صحافة مكتوبة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2020) ، ص 7.

2/الرقمنة الإدارية :

تعرف الرقمنة الإدارية بأنها الاعتماد على تطبيقات مختلفة للتكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة و الأجهزة و المنظمات و ذلك لتسهيل عملها و تسريع وتيرة انجاز لمهام المنوط بها و الانتقال من العمل التقليدي الذي يعتمد على حضور طالبي الخدمة و اتصالهم المباشر بالأجهزة الإدارية إلى نموذج جديد يتضمن التواصل عن بعد و طلب الخدمة الافتراضي عن طريق مختلف الشبكات المتاحة للخدمة .

لقد جاء تعريف الرقمنة الإدارية مصاحبا للثورة التكنولوجية و التحول نحو مفاهيم الحكومة الالكترونية و الإدارة الالكترونية لذلك يمكن القول أن تعريفها يتصل اتصالا وثيقا بهما و عليه يمكن التطرق إلى تعريف كل من الرقمنة الإدارية و الإدارة الالكترونية :
تعرف الرقمنة على أنها العملية التقنية لتحويل الإشارات التناظرية إلى شكل رقمي . لذلك رقمنة الخدمات العامة تعني إدخال الخدمات العامة الرقمية داخل الحكومة من خلال تطبيق تقنيات الرقمنة على سياقات اجتماعية و مؤسسية و توسيع تلك العملية¹.

3/الخدمات الإدارية :

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات و الحاسب الآلي و الاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة ، مفادها تحويل الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال و خدمات الكترونية ، و ظهور إدارة الكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري و الارتقاء بأدائه ، و تحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية و دقة متناهية ، و في المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الإدارة كأهمية إستراتيجية ، بما تسهم من دعم و مساندة لأجل

¹ فوزية صادقي ، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إعلام و اتصال ، جامعة قسنطينة -3- ، الجزائر ، 2021 ، ص 40 .

تبسيط الإجراءات الإدارية و تسهيل و تسريع عملية صنع القرار ، و تمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة و فاعلية للاستفادة من متطلبات العمل ، و تقديم جودة الخدمات الالكترونية وفق معايير فنية و تقنية عالية تواكب العصر .

4/ الإدارة الرقمية :

يمثل الاقتصاد الرقمي منظورا جديدا في بيئة الأعمال ، فكرا و فلسفة و اتجاها و ممارسة ، ف نماذج الأعمال التقليدية لم تعد قادرة على مواجهة متطلبات هذا العصر الديناميكي الدائم التجدد، و قد برز مفهوم الإدارة الرقمية خلال مرحلة معالجة المعرفة و تنامي العولمة و التحالفات و الإستراتيجية الكونية ، ليشير إلى خروج أنماط الإدارة التقليدية و قنوات تدفق المعلومات عن السيطرة .

وأصبحت الدول و مجتمعات الأعمال التي تمتلك مفاتيح الإدارة الرقمية و القيادة الافتراضية في وضع يؤهلها لجني ثمار الاقتصاد الرقمي الجديد من خلال تحقيق وضمان أعلى مستويات الميزة التنافسية و الإدارة الرقمية من حيث النشأة و المفهوم و الآليات و المجالات و التطبيقات تهدف إلى تنمية الوعي و المعرفة لدى القيادات الإدارية و الخبراء والاتجاهات و الخبرات العالمية المعاصرة في حقل الإدارة الرقمية و مجالاتها و تطبيقاتها¹.

مفهوم إجرائي :

الرقمنة هي عملية إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات و المعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة و شبكة الاتصالات

¹ فوزية صادقي ، مرجع سابق ، ص 39 و 40 .

عن طريق الأجهزة العلمية ، لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه و رقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن¹ .

مفهوم الإدارة :

يعرفها فريدريك تايلور صاحب الإدارة العلمية و مؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول : الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها .

أما هنري فايول الذي يعتبر بحق الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً : إن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تتسق و أن تراقب. إن هذه المعاني للإدارة عند فايول تعكس تقسيمه لوظائف الإدارة الخمسة التي ذكرها في كتابه *الإدارة العامة الصناعية* و ذكر أربعة عشر مبدأ للإدارة يتوقف مستوى الأداء التنظيمي على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ² .

التعريف الإجرائي للإدارة :

الإدارة هي الهيئة المسؤولة عن القيام بالوظائف الرئيسية الأربعة من تنظيم المؤسسة و تخطيط للمسار و التوجيه للموظفين و رقابة سير العمل و مدى مسابرتة لأهداف الإدارة و تتمثل في الهيئة العليا للمؤسسة و هي في المؤسسات الخدمتية و الإدارات العمومية كل الفروع و الأقسام المسؤولة عن تقديم الخدمات الإدارية للمتعاملين معها داخليا و خارجيا³ .

¹ سمير حفطاي ، الرقمنة و تأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ،(أطروحة دكتوراه ،

تخصص تنظيم العمل و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، الجزائر ، 2018)، ص18.

² زينب قريوة ، الإدارة الالكترونية و الفعالية التنظيمية ، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد الصديق

بن يحي ، جيجل ، الجزائر ، 2016 ، ص 9.

³ نفس المرجع ، ص 10.

1-8- الدراسات السابقة :

إن أي دراسة تستمد مشروعيتها المعرفية و المنهجية من مجموعة من الدراسات ، فالبحوث السابقة هي مصدر إلهام لا غنى عنها بالنسبة للباحث فكل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته ، لذلك لا بد من استعراض الأدبيات السابقة .

حيث تعد الدراسات السابقة من الخطوات المنهجية في البحث العلمي ، و هي لا تذكر فقط لأن لها علاقة بالموضوع المدروس أو من باب الذكر فقط ، و إنما أيضا من أجل الاستفادة منها من الناحية النظرية و من الناحية المنهجية .

و منه الدراسات شديدة الصلة و الارتباط بالبحث الحالي و التي سيستفاد منها في بلورة المشكلة أو تأكيدها و كذلك سيستفاد من نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية ، و نقصد بالدراسات السابقة بأنها تلك البحوث و الدراسات و التي قام بإجرائها باحثون آخرون في المواضيع المشابهة .

الدراسة الأولى:

دراسة أمل أبو رحمة ، و التي حملت عنوان : نظم معلومات الموارد البشرية و أثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، السنة الجامعية 2006/2005 ، و هي رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين ، وقد ركزت فصولها على نظم المعلومات و علاقتها بالموارد البشرية و كيف ينعكس ذلك على فاعلية أدائهم ، كما عالجت إشكالية هذه الدراسة المعلومات باعتبارها جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة و موردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات و أيضا في تسيير الموارد البشرية و تخفيض التكلفة و رفع الكمية و مضاعفة مستوى الجودة و بالتالي تحسين الأداء ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ، و تقييم مجالات استخدامها و تحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم و تحد من كفاءتها و فعاليتها .

و توصلت الدراسة إلى أن إدارات شؤون الموظفين تستخدم النظم اليدوية بنسبة اكبر من استخدامها للحاسب الآلي كنظام داعم للنظم اليدوية ، بالإضافة إلى أن مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تتركز في مجالات تتعلق بدوام الموظفين ، و عليه فان المجالات المحدودة لاستخدام نظم معلومات المورد البشرية يؤثر سلبا على فاعلية إدارة شؤون الموظفين بالوزارات .

تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن و أوجه الاستفادة منها :

إن الرقمنة تعتبر ركيزة لا يستغني عنها في نظم المعلومات ، حيث أنها تساهم في توفير قاعدة بيانات و معلومات عن طريق رقمنة الوثائق و ذلك لتسهيل عملية التحكم فيها و الوصول إلى المعلومة بأقل وقت و جهد ، كما أننا استفدنا من هذه الدراسة في صياغة الإشكالية لأنها وضحت لنا الرؤية و بينت كيفية تأثير التقنيات الحديثة على الموارد البشرية و على فاعليتهم في المنظمة¹ .

الدراسة الثانية :

دراسة الجداية محمد ، الموسومة بمستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و أثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة ، و هي دراسة منشورة بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال (مجلة 4، عدد2) سنة 2009/2008 .

و عالجت إشكاليتهما مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية ، كما حللت العلاقة مابين هذه الأدوات و الأداء التنظيمي .

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

¹سمير حفاظوي ، مرجع سابق، ص 27.

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و الأداء الكلي للأعمال و بين مستوى استخدام الانترنت و العمل بروح الفريق الواحد .

- تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا الراهن و أوجه الاستفادة منها :

كلتا الدراستين تهدفان لمعرفة مدى تأثير أدوات تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و الرقمنة هي إحدى هذه الأدوات ، على الأداء الوظيفي و مستوى فعالية هذا الأداء ، و بالتالي فان هذه الدراسة ساعدتنا في صياغة الأهداف ، و تجسيدها فعليا من خلال البدء بتسطير خطة محكمة لتيسير ذلك¹ .

- الدراسة الثالثة :

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

- الدراسة الرابعة :

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

¹ سمير حفظاوي ، مرجع سابق ، ص ص 28 - 29.

و تناولت هذه الدراسة موضوع الرقمنة في المكتبات الجامعية ، حيث بحثت في شقها النظري الجوانب العامة و الخاصة لتقنية الرقمنة / من خلال توضيح الإطار المفاهيمي و المنهجي للدراسة ثم محيط تكنولوجيا و المعلومات ، و في الفصل الثاني تم التطرق للخلفية النظرية لتكنولوجية الرقمنة ، و الفصل الثالث تناول الجوانب الفنية و التقنية لتكنولوجية الرقمنة، و الفصل الرابع جاء بعنوان الجامعة و المكتبة الجامعية ، أما الفصل الخامس فقد تضمن الدراسة الميدانية و نتائجها و أفاقها .

لقد عالجت اشكالياتها الاتجاه لمحاولة الاستفادة من اتاحات تكنولوجيا الرقمنة في ظل تزايد الاهتمامات و تنوعها و تعددها و تداخلها لدى الإنسان المعاصر مع مراعاة السرعة اللازمة في توفير هذه الاحتياجات باعتبار أن الرقمنة وسيلة تكنولوجياية توفر الكثير من الخدمات و الاتاحات للمجتمع ، و من هذا المنطلق طرح التساؤل الرئيسي حول واقع الرقمنة و كيف يمكن تصور مستقبلها ؟ اندرجت تحته عدة تساؤلات فرعية كالآتي : هل الشروط التقنية ، المادية ،المالية و البشرية كافية لتطبيق تكنولوجياية الرقمنة ، هل هناك إستراتيجية وطنية تهتم باستثمار تكنولوجيا المعلومات ، و هل تعد الرقمنة مطلبا اجتماعيا جديدا يستجيب لرغبات المستفيدين من المعرفة ، و هل يمكن اعتبارها خيارا استراتيجيا في بيئة مكتباتنا الحديثة ؟

أما بالنسبة لأهداف هذه الدراسة فيمكن إجمالها في الواقع الوطني في مجال التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ، و استكشاف بعض التجارب الجزائرية فيما يخص تطبيق تكنولوجياية الرقمنة ، بالإضافة إلى محاولة معرفة التفاعلات التي تحدث بين الأفراد و الجماعات في ظل البيئة الرقمية الجديدة ، و استشراف مستقبلات هذه التقنية و أبعادها المتعددة .

كما اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة ، و العينة قصدية فقد اقتصر عينة مجتمع الدراسة على المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الجزائر ، و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي :

وجود حراك فردي للاستفادة من تكنولوجياية الرقمنة في المكتبة الجامعية المركزية من خلال

مبادرات و محاولات جاءت كلها في ظل غياب الأطر السياسية ، كما أن المتطلبات المادية ما تزال ضعيفة و ليست في مستوى مشاريع الرقمنة ، و لم تستكمل بعد الخطوات التنظيمية و المنهجية للتحكم في سيرورتها و مخرجاتها من خلال ضعف و عدم فعالية العمل الجماعي و المؤسساتي ناهيك عن العمل الاستراتيجي و الاستشراقي ، و أما من الناحية السوسيو مهنية فتواجه الرقمنة الكثير من العقبات التقنية و المهنية و حتى الأنماط السلوكية و الثقافية للأفراد المستفيدين من المكتبة .

تقاطع الدراسة مع موضوع البحث الراهن و أوجه الاستفادة منها :

يبدو جليا من خلال هذه الدراسة إن ثمة تشابه خاصة في الجانب النظري ، حيث أفادتنا بتوضيح الإطار المفاهيمي و الخلفية النظرية لتكنولوجية الرقمنة ، و كذلك مختلف الجوانب الفنية و التقنية في ظل البيئة الرقمية الجديدة¹.

- الدراسة الخامسة :

دراسة مهيبيل وسام ، و قد جاءت تحت عنوان : تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية ، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية ، السنة الجامعية 2012/2011 ، و هي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير . و تناولت هذه الدراسة في شقها النظري ، الإطار النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف أنشطتها و وظائفها في مجتمع المعرفة ، بالإضافة إلى التطرق لموضوع تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، أما في الشق الميداني فقد جاء بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل وظيفة

¹ سمير حفاظوي ، مرجع سابق ، ص 31.

إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية ، و كذا واقع تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على مستوى وزارة المالية .

و قد ركزت اشكالياتها على التطورات و التحولات الالكترونية ، و في المنظمات المعاصرة ، أين أصبحت ضرورة ملحة تفرض نفسها على المنظمات في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها و تنظيم أمورها ، و على ضوء هذه العناصر طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أن تخدم وظيفة إدارة الموارد البشرية و تساهم في تفعيلها في المنظمة بصفة عامة و في وزارة المالية بالجزائر بصفة خاصة ؟ و اندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية : ما هي الرؤية الجديدة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل عصر اقتصاد المعرفة و بوجود إدارة المعرفة ؟ ما وراء مصطلح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ؟ ما مدى استغلال مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لأداء وظيفتها ؟

و هدفت هذه الدراسة لحزمة من الأهداف يمكن تلخيصها في إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إدارة الموارد البشرية و الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إدارة مواردها البشرية.

و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، و كانت العينة قصدية ، و أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات خلفت فجوة رقمية بين الدول ، و قسمت بذلك المجتمعات إلى ثلاثة فئات : مجتمعات مشاركة قادرة و تقوم بإنتاج تكنولوجيا جديدة ، مجتمعات متصلة تستطيع التواصل مع العالم مستهلكة لهذه التكنولوجيا ، و مجتمعات معزولة أو مهمشة و هي التي لا يمكن أن تقوم بأي دور في هذا المجال ، و نالت تجربة وزارة المالية في التدريب الالكتروني القبول الواسع من طرف الموظفين

باعتبار العدد الكبير من المشاركين في البرامج التدريبية و رضا المتدربين و بالوزارة تنتشر ثقافة قبول التغيير و التوجه نحو الالكترونية بمختلف أشكالها .

تقاطع الدراسة مع موضوع البحث الراهن و أوجه الاستفادة منها :

دون شك أن هناك علاقة كبيرة بين الدراستين ، فقد ركزت كل منهما على متغير الخدمات الإدارية بما ينطوي فعالية في الأداء و قبول أو رفض التكنولوجيات الجديدة ، و التي تعتبر الرقمنة واحدة من مفرزاتها ، و تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة أفادتنا في إعطاء صورة عامة حول الموضوع ، و طبيعة التأثير المتوقع بين التكنولوجيا و الخدمات الإدارية ، هذه الصورة ساعدتنا في وضع إشكالية دقيقة و مضبوطة حول موضوع الدراسة¹ .

- الدراسة السادسة :

دراسة عشور عبد الكريم ، و عنوانها : دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر ، السنة الجامعية 2010/2009 ، و هي مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية و الرشادة .

و قد قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول ، فتم التطرق في أول فصل إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية و الخدمة العمومية من خلال تناول ماهية الإدارة الالكترونية و كذلك بنيتها و أساسياتها ، بالإضافة إلى الأطر المعرفية للخدمة العمومية و الحكم الراشد المحلي و الإدارة العامة ، أما الفصل الثاني فقد ارتأى صاحب الدراسة أن يوضح نموذج دائرة الحكومة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مباحث مهمة كالاستعداد

¹ سمير حظاوي ، مرجع سابق ، ص32.

للتحوّل الإلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية ، و كذلك إعادة اختراع الحكومة لتطوير الخدمة المدنية ، إضافة إلى فلسفة الإدارة العامة الإلكترونية و أثرها على الخدمة العمومية في الجزائر من خلال التفصيل في واقع الجاهزية الإلكترونية الجزائرية مرورا بأهم مخططات التحول الإلكتروني في الإدارة العامة بالجزائر ، و الخدمات الإلكترونية في الجزائر مع دراسة نماذج قطاعية ، ليصل للإدارة الإلكترونية و الخدمة العامة الرشيدة في الجزائر رؤية مستقبلية .

و عالجت إشكالياتها الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحدث مدرسة في الإدارة حيث أفرزت تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية ، و بالتالي على شكلها ووظائفها بما فيها الخدمة العمومية و التساؤل الرئيسي جاء على النحو التالي : إل أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية ، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي و التجربة الجزائرية ؟ أما التساؤلات الفرعية فقد ركزت على مفهوم الإدارة الإلكترونية ، متطلباتها ، كيفية تأثيرها على الخدمة العمومية ، توجهات تطبيقها ، و مستوى التطور الخدماتي بعد تطبيقها .

و اعتمدت هذه الدراسة على جملة من الأهداف كإزالة الغموض و التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية و تأثيرها على ترشيد الخدمة العمومية كذلك محاولة الوصول إلى مدى نجاعتها

كآلية في ترشيد الخدمة العمومية ، و التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية . كما خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية و التحول من الاتصال المباشر إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة باستخدام أجهزة ، معدات ، وبرامج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ،

لتقدم حلولاً للتعقيدات و المشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي ، و بذلك مثلت الإدارة الالكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الالكترونية و تنتهجه برامج الإصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي .

تقاطع الدراسة مع موضوع البحث الراهن و أوجه الاستفادة منها :

تجدر هنا الإشارة إلى أن كل من الدراستين تناولتا تأثير إفرزات التكنولوجيا الحديثة على الإدارة العمومية أو المؤسسة بصفة عامة مثل تقنية الرقمنة و الخدمات الإدارية و دورهما في تحسين مستوى العمليات الإدارية ، كما أفادتنا هذه الدراسة في فهم و استيعاب واقع التجربة الجزائرية في تطبيق التقنيات الحديثة و دورها في التغيير التنظيمي و التطوير الإداري ، لتكون هذه الأفكار منطلقاً لنا في بناء تصورات و أفكار حول مسار دراستنا الحالية¹ .

¹ سمير حفظاوي، مرجع سابق ، ص 34 و 35.

الدراسات الأجنبية :

1/ Etude de Jacinthe Gagnon intitulée La numérisation des bibliothèques et ses conséquences sur le droit d'auteur .

عنوان الدراسة : *رقمنة المكتبات و آثارها على حق المؤلف* ، تقرير صادر عن مخبر دراسة السياسات العامة و العولمة ، كيبيك ، كندا ، 2011/2010 .
قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول : أساسيات الرقمنة في المكتبة ، التحديات التي تواجه رقمنة المكتبات ، و مشاريع الرقمنة قيد التنفيذ ، كما ركزت إشكالية الدراسة على أهمية الرقمنة التي توفر للأفراد إمكانية تجديد الثقافة و الوصول إلى المعلومة الصادرة عن المؤسسات و المواقع الالكترونية ، إضافة إلى رقمنة الكتب و أثرها على حق المؤلف ، و خلصت الدراسة إلى أنه لا بد من تسليط الضوء على برامج الرقمنة و دورها في حفظ حقوق المؤلف و مختلف التحديات التي تواجهها .

الدراستين سلطتا الضوء على متغير مشترك و هو الرقمنة ، و قد استفدنا منها في صياغة الفرضية الأخيرة المتمثلة في أن الرقمنة تساهم في تطوير الخدمات الإدارية¹ .

2/ Etude de doctorat présentée par Mattia De Grassi Di Pianura son titre c'est Les effets de la numérisation dans L'économie des médias

دراسة دكتوراه عنوانها : آثار الرقمنة في الاقتصاد الاعلامي ، معهد العلوم و التكنولوجيا ، باريس، 2014/2013 ، كما قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول : الأول حول الاقتصاد و الإعلام الرقمي أين اتجه التحليل بالتعمق في الأدبيات الموجودة في مجال رقمنة الآثار و التنظيم الرقمي للاقتصاد و الإعلام . أما الثاني فتناول ديناميات اعتماد تكنولوجيا رقمية ، و في الفصل الثالث تم عرض نموذج لتحليل تسعير المنتجات المحمية بموجب حقوق الطبع

¹ سمير حفاظوي ، مرجع سابق ، ص 25 و 26.

و النشر باعتماد شبكات توزيع متعددة ، وركزت إشكالياتها على العلامات التجارية و الرقمنة (المتغيرات و الاستراتيجيات) ، فضلا عن تحليل العلامة التجارية ، و خلصت الدراسة إلى أن الاصدارات الرقمية تنتج بتكاليف هامشية ضئيلة من خلال شبكة التجزئة .

تقاطع الدراسة مع موضوع البحث الراهن و أوجه الاستفادة منها :

كل من الدراستين ركزتا الاهتمام على مختلف تأثيرات الرقمنة على الفعالية التنظيمية و على الجانب الاقتصادي ، و بالتالي ساعدتنا في استخلاص الفرضية العامة و المتعلقة بتأثير الرقمنة على خدمات الإدارة¹ .

3/ Thèse de doctorat Souhaïel Khalfaoui production automatique de modèles tridimensionnels par numérisation 3D .

أطروحة الدكتوراه ، سهيل خلفاوي ، الإنتاج الآلي للنماذج الرقمية ثلاثية الأبعاد ، كلية الدراسات العليا للعلوم و الهندسة الدقيقة ، فرنسا ، 2014/2013 .

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كآآتي : التخطيط الرقمي ثلاثي الأبعاد ، المسح الضوئي التلقائي الذكي ، و التخطيط الرقمي و التلقائي (التقنيات و النتائج) ، و ركزت إشكالياتها على المسح الرقمي ثلاثي الأبعاد الذي يعتمد أساسا على معرفة و كفاءة المشغل ، كما خلصت الدراسة إلى الآليات الواجب تنفيذها للقضاء على عوائق التحول الرقمي .

تقاطع الدراسة مع موضوع البحث الراهن و أوجه الاستفادة منها :

كل من الدراستين ركزتا على الرقمنة بمختلف أبعادها خاصة الجانب العملي ، وقد استفدنا منها في استنتاج بعض المؤشرات التي ساعدت على صياغة أسئلة الاستمارة نذكر على سبيل المثال : كفاءة فريق الرقمنة - المستوى المعرفي للمواد البشرية في المجال الرقمي - الإمكانيات المادية و البشرية .

¹ سمير حفظاوي ، مرجع سابق ، ص26 و27 و28.

1-9- المقاربة النظرية :

فدراستنا هذه سنعتمد على مقارنة النسق الاجتماعي الفني لتحليل تأثير الرقمنة على الخدمات الإدارية في مؤسسة التربية لولاية الجلفة ، وتعتبر نظرية النسق الاجتماعي الفني التي تم تطويرها من قبل معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية إطاراً نظرياً مناسباً لدراسة هذا الموضوع، حيث تقدم نظرة شاملة للتفاعلات المعقدة بين التكنولوجيا والعوامل الاجتماعية والبيئية داخل المنظمات والمؤسسات.

فنظرية النسق الاجتماعي الفني هي نموذج نظري وضعه معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية، تقوم هذه النظرية على افتراض أن تنظيمات العمل تتكون من نسقين رئيسيين: النسق التكنولوجي والنسق الاجتماعي، واللذان يتفاعلان ويؤثران على بعضهما البعض، وتؤكد هذه النظرية على ضرورة دراسة هذين النسقين بشكل متكامل، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة الخارجية، لتحقيق أقصى كفاءة وفعالية للتنظيم.

وتنطلق هذه النظرية من افتراض أن المنظمات والمؤسسات مثل مؤسسة التربية تتكون من نسقين رئيسيين: النسق التكنولوجي والنسق الاجتماعي، يشمل النسق التكنولوجي المعدات والأدوات والتقنيات المستخدمة في العمليات الإدارية، بينما يشير النسق الاجتماعي إلى الموارد البشرية والهيكل التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، ووفقاً لهذه النظرية لا يمكن اعتبار هذين النسقين منفصلين بل يجب دراسة التفاعلات المتبادلة التي تحدث بينهما.

من خلال تطبيق مقارنة النسق الاجتماعي الفني، ستسعى هذه الدراسة إلى فهم كيف تؤثر الرقمنة بصفقتها تغييراً تكنولوجياً على النسق التكنولوجي للخدمات الإدارية في مؤسسة التربية لولاية الجلفة، وكيف يؤثر هذا التغيير بدوره على النسق الاجتماعي للموظفين والعلاقات داخل المؤسسة، كما ستأخذ الدراسة في الاعتبار تأثير البيئة الخارجية مثل

السياسات الحكومية والتوجهات المجتمعية نحو التقنيات الرقمية على عملية تبني الرقمنة في المؤسسة.

وعند تطبيق الرقمنة والتي تعتبر حتمية تكنولوجية، على الخدمات الإدارية في مؤسسة التربية لولاية الجلفة، فإنها ستؤثر على كلا النسقين، فمن ناحية النسق التكنولوجي ستقدم الرقمنة تقنيات جديدة مثل التطبيقات الإلكترونية، وقواعد البيانات الرقمية، والأنظمة الآلية، والتي ستغير طريقة تقديم الخدمات الإدارية وتنفيذ المهام، ومن ناحية النسق الاجتماعي ستطلب هذه التقنيات الجديدة مهارات وقدرات جديدة من الموظفين، وقد تغير من طبيعة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي الفني لا يمكن اعتبار هذين النسقين منفصلين، بل يجب دراسة التفاعلات المتبادلة بينهما، فالتكنولوجيا الجديدة للرقمنة ستؤثر على النسق الاجتماعي، ولكن في المقابل سيؤثر النسق الاجتماعي على كيفية تطبيق وتبني هذه التكنولوجيا. لذلك، يجب على مؤسسة التربية لولاية الجلفة أن تأخذ في الاعتبار هذا التفاعل المتبادل عند تنفيذ الرقمنة، من خلال تكييف النسق الاجتماعي (مثل التدريب، وإعادة تنظيم العمل، والثقافة التنظيمية) ليتناسب مع متطلبات النسق التكنولوجي الجديد، وفي نفس الوقت، تكييف التقنيات الرقمية لتتلاءم مع احتياجات الموظفين والمستفيدين من الخدمات.

علاوة على ذلك تؤكد نظرية النسق الاجتماعي الفني على أهمية اعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، فعملية الرقمنة للخدمات الإدارية في مؤسسة التربية لولاية الجلفة ستتأثر بعوامل مثل السياسات الحكومية، والتوجهات المجتمعية نحو التقنيات الرقمية، وتوفر البنية التحتية التكنولوجية في المنطقة، لذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل البيئية في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ عملية الرقمنة.

بشكل عام تشير نظرية النسق الاجتماعي الفني إلى أن تطبيق الرقمنة على الخدمات الإدارية في مؤسسة التربية لولاية الجلفة يتطلب نهجًا متكاملًا يأخذ في الاعتبار التفاعلات المعقدة بين التكنولوجيا والعوامل الاجتماعية والبيئية، فهي تؤكد على ضرورة تحقيق التوازن والتكامل بين النسق التكنولوجي والنسق الاجتماعي، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة الخارجية، لضمان تحقيق أقصى استفادة من عملية الرقمنة وتجنب الآثار السلبية المحتملة.

بالاعتماد على هذا الإطار النظري، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة لتأثير الرقمنة على الخدمات الإدارية في مؤسسة التربية لولاية الجلفة، مع التركيز على التفاعلات بين النسق التكنولوجي والنسق الاجتماعي، وكذلك دور البيئة الخارجية في هذه العملية، من خلال ذلك يمكن للدراسة تقديم توصيات لتحقيق تطبيق ناجح للرقمنة في المؤسسة، مع مراعاة التوازن والتكامل بين جميع العوامل ذات الصلة.

10-1- صعوبات الدراسة :

إن القيام بأي دراسة سواء في مجال العلوم الاجتماعية أو المجالات الأخرى لا يخلو من أي عراقيل و صعوبات تعترض الباحث في عملية البحث و من أهم الصعوبات و العراقيل التي واجهتنا خلال مشوارنا في هذه الدراسة ما يلي :

- ندرة الدراسات السابقة و كذا المراجع التي تناولت موضوع الدراسة المتعلق في أثر الرقمنة على خدمات الإدارة لحدثة الموضوع .
- ضيق الوقت المخصص لانجاز الدراسة .
- واجهتنا صعوبات لإجراء الدراسة الميدانية حيث تم قبولنا بعد عدة محاولات .
- واجهتنا صعوبات في توزيع و جمع الاستمارات كوننا اعتمدنا على الحصر الشامل في اختيار العينة .

1-11- خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإطار المنهجي للدراسة التي تهدف إلى تسليط الضوء على أثر الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة، وذلك من خلال دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية الجلفة، حيث تم توضيح أسباب اختيار هذا الموضوع وأهدافه الرئيسية، بالإضافة إلى طرح الإشكالية المحورية للدراسة وصياغة الفرضيات المتعلقة بها.

كما تم تقديم الإطار المفاهيمي للدراسة، والذي يتضمن شرحًا لأبرز المفاهيم المرتبطة بالرقمنة والخدمات الإدارية، إلى جانب استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والمقاربة النظرية المعتمدة في هذه الدراسة، وفي الختام تم الإشارة إلى بعض الصعوبات المتوقعة خلال إجراء هذه الدراسة وكيفية التعامل معها.

ويُعد هذا الفصل بمثابة الأساس المنهجي للدراسة، حيث يمهد الطريق لباقي الفصول التي ستتناول جوانب أخرى من الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً، مثل الجانب النظري والدراسة الميدانية وتحليل النتائج والتوصيات، ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهمية الرقمنة الإدارية وأثرها على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين مع الإدارات العمومية.



2- الفصل الثاني :

خدمات الإدارة



1-2 - تمهيد :

لقد شهد الحقل الإداري تغييرا كبيرا في مفهوم الإدارة العامة والعمل الموجه نحو تقديم الخدمات الذي يركز على تطبيق تقنيات حديثة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات، خاصة أن المنطق الإداري الحديث أصبح يفترض أن بقاء المنظمات يقتصر على قدرتها على تحقيق التميز على مستوى خدماتها، ومن هنا تصبح المنظمات المعاصرة مجبرة على تبني أنماط وأساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه المعطيات الجديدة حيث تبرز الإدارة الرقمية كمدخل فعال ومتكامل لتحقيق خدمات الإدارة والقيام بها إلى مستوى آخر، لذا جاءت هذه الدراسة مسلطة الضوء على الأثر الذي تلعبه الإدارة الرقمية على خدمات الإدارة.

2-2- تعريف الإدارة :

شهد مفهوم الإدارة تطوراً كبيراً كما هو الحال في جميع جوانب الحياة، حيث قام العديد من الباحثين والكتاب في علم الإدارة بتطوير تعريفات متعددة لهذا المفهوم من خلال مداخل مختلفة. ومع ذلك، كان الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم "الإدارة" مهمة صعبة، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة بناءً على وجهة نظر القائم بالتعريف والمجالات التي يركز عليها. بالإضافة إلى ذلك، يصعب الوصول إلى تعريف نهائي لعلم يتطور ويتقدم باستمرار. وتعرف الإدارة على أنها تطبيق التقنيات و الأدوات العلمية بهدف حل المشكلات التي تقوم على أساس أنظمة لتوفير السيطرة عليها . هي نهج و طريقة لأخذ القرارات الإدارية على أساس علمي ، و على منهج يشمل استخدام التحليل الكمي .

هي تطبيق علمي لطريقة تحليل و حل كافة المشكلات المتعلقة بالقرارات الإدارية . هي علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج ثابتة يمكن التنبؤ بها¹ .

الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق و أقل التكاليف . الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات و التنسيق بين أنشطة الإنتاج و التوزيع و المالية و تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ .

¹ فريدة قصري، مطبوعة مقياس : مدخل إلى علم الإدارة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس ، قسم التنظيم الإداري و السياسي ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر-3- ، 2021/2022 ، ص7.

الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه و ينظم و يصدر الأوامر و ينسق و يراقب .

الإدارة عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال و وضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع .

الإدارة هي عملية تخطيط و تنظيم و صنع قرار و قيادة و رقابة أنشطة أعضاء المنظمة ، و استخدام لكل الموارد التنظيمية - البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية - بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .

الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المعلوماتية ، و تؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل و كفاء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً¹ .

الإدارة هي مجموعة الخبرات و القدرات و المهارات التي تحكم الاستخدام الفعال و الكفاء للموارد البشرية و المادية و المالية و ذلك من خلال العمليات و الأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة، و التقويم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة² .

و يتضح مما سبق الإدارة هي وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد أو نظام تتسم بصفات تنظيمية جيدة. تعتبر تعبيراً عن عمل جماعي يتم من خلاله تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات بهدف تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خلال خطط

¹ عمر محمد درة ، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 17.

² أميرة عثمانى ، واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي 45 -قالمة- ، الجزائر ، 2018 ، ص 9 .

أو برامج أو سياسات. هي عملية واعية تُعبر عن سلوك عقلائي ولو بشكل نسبي. ولا يقتصر دور الإدارة على التنفيذ أو تحقيق الأهداف فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تحقيقها بفعالية وكفاءة¹.

الإدارة تنطلق من تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، والرقابة. تُظهر الإدارة دورها في رسم الخطط ووضع السياسات والإجراءات، وتنظيم ومراقبة وتوجيه الأفراد العاملين نحو الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف. تُمارس الإدارة ضمن إطار جماعي، إذ تستعمل في سياق الجماعة وليس الأفراد فقط. كعملية اجتماعية متكاملة ومستدامة، تستغل الإدارة الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، لا تقتصر الإدارة على تنفيذ الأعمال بواسطة الإداريين، بل تشمل أيضًا تمكين الآخرين من تنفيذ هذه الأعمال. فهي ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة أو نظام يستخدم لتحقيق أهداف محددة².

2-3- مستويات الإدارة : هي هيكل تنظيمي يستخدم لتنظيم الأنشطة الإدارية في المؤسسات والشركات. هذه المستويات تحدد التسلسل الهرمي والصلاحيات والمسؤوليات لكل مستوى من مستويات الإدارة. تتكون عادة من ثلاثة مستويات رئيسية :

1 الإدارة العليا : تشمل الإدارة العليا القادة التنفيذيين مثل المدير العام، الرئيس التنفيذي، وأعضاء مجلس الإدارة. هؤلاء الأفراد مسؤولون عن وضع الرؤية الإستراتيجية واتخاذ القرارات الكبيرة التي تؤثر على الشركة ككل تتضمن مسؤولياتهم :
تحديد الأهداف والسياسات العامة .

¹ شهيناز بدراوي ، مطبوعة بيداغوجية : مدخل إلى إدارة الأعمال ،(سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بالقائد ، تلمسان ، الجزائر ، (2022/2021) ، ص 4.

² عمر محمد درة ، مرجع سابق ، ص 18.

اتخاذ قرارات إستراتيجية طويلة الأجل .

التفاعل مع أصحاب المصالح الخارجيين مثل المستثمرين و الحكومة .

2 الإدارة الوسطى : تشمل الإدارة الوسطى مديري الأقسام و مديري المناطق . هؤلاء الأفراد

يقومون بتنفيذ السياسات و الخطط التي و وضعتها الإدارة العليا . يتضمن دورهم :

تنسيق و تنفيذ الخطط الإستراتيجية .

الإشراف على الأداء اليومي للفرق و الأقسام .

تقديم التقارير إلى الإدارة العليا .

دعم و تحفيز الموظفين تحت إدارتهم .

3 الإدارة الدنيا : تشمل الإدارة الدنيا المشرفين و مديري الخطوط الأولى ، هؤلاء الأفراد

يتعاملون مع العمليات اليومية و توجيه الموظفين في تنفيذ المهام المحددة تشمل مسؤولياتهم:

إدارة الأنشطة اليومية .

توجيه و مراقبة عمل الموظفين .

حل المشاكل اليومية و التأكد من تحقيق الأهداف القصيرة الأجل .

تقديم التغذية الراجعة للإدارة الوسطى .

2-4- خصائص الإدارة :

تتصف العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن العمليات الأخرى ، سوف نلخصها

فيما يلي:

- **العمومية أو الشمولية :** تعتبر الإدارة نشاط شامل و يقصد بها تطبيق في كل

لمجتمعات و في جميع المواقف ، فما من وظيفة أو نشاط في المنظمة إلا و نجد العملية

الإدارية ، و يعني ذلك أن الفرد يمكنه القيام بجميع الوظائف الإدارية بغض النظر عن

مركزه الوظيفي لكن مع وجود اختلاف نسبي في الممارسة الإدارية و ذلك باختلاف المستوى

الإداري ، حيث كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية العليا تزداد أهمية العمل الإداري في

حين تركز المستويات الإدارية الدنيا على الجانب الفني .

- **الاستمرارية** : إن العملية الإدارية تتطلب نشاطا مستمرا دون أي انقطاع ، أي أن المديرين يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة و التي تستمد ديمومتها من البيئة المحيطة بها .
- **التداخل و التنسيق بين وظائف الإدارة**: تتسم العملية الإدارية بالتفاعل و التداخل بين وظائفها إلى حد كبير و المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة ، حيث أن هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متشابكة و مترابطة يعتمد بعضها على بعض ، كما أن ترتيبها ليس مهما و يمكن للمدير أن يقدم أو يؤخر استخدام إحداها عن الأخرى حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه ، و بالتالي فلا بد من التنسيق بين هذه الوظائف من أجل نجاح العمل الإداري و تحقيق الأهداف بأقل جهد و تكلفة .
- **التسلسل** : بالرغم من أن العملية الإدارية يمارسها جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا في كافة مجالات العمل ، إلا أن نطاق هذه الممارسة يختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر مع اختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى و المهارات الفكرية و الإنسانية و التقنية (الفنية) المطلوبة في كل مستوى .
- **الرسمية و الوضوح** : كل عملية إدارية لابد و أن تتم ضمن إطار قانوني محدد و معروف و معلن عنه و هو ما يعرف بالتنظيم الرسمي ، كما يجب توفر خاصية الوضوح في تحديد الأهداف و الخطط و السياسات و السلطات و المسؤوليات و كذلك في المعايير الرقابية أيضا .
- **التوازن**: و ذلك بتوزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية ، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها .
- **تقارب تيار العقلانية و الإنسانية** : إن العمل الإداري يتعلق بالإنسان بالدرجة الأولى ، فالإدارة تعتبر ضرورية حيث ما يوجد تجمع إنساني يتطلب التنسيق بين الأعمال

التي يؤديها أفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقا ، كما يتميز بالعقلانية في نفس الوقت لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكاليف ممكنة .

- **التعقيد** : تعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد ، إذ يتمثل جزء من هذا التعقيد في الأنشطة المختلفة التي تتضمنها هذه العملية ، و الجزء الآخر مصدره أن المديرين عادة ما يغيروا في هذه الأنشطة من وقت لآخر بطريقة مستمرة .

- **العدالة** : يجب أن تتسم العملية الإدارية و القائمون عليها من مديرين بالعدالة ، و إلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية و ليس على قبول العاملين بها¹ .
و من خصائصها أيضا :

- الإدارة تعمل على تحديد و تحقيق الأهداف و تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادية الأخرى ، فلتنفيذ و انجاز غرض ما لا بد من تجميع الموارد الأساسية المتاحة من عنصر بشري ، و موارد مادية لتحقيق الأهداف المبتغاة .

- تعبير عن عمل جماعي يتم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد و الجماعات .

- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط أو برامج أو سياسات .

- إنها واعية و معبرة عن سلوك عقلائي ، و لو بشكل نسبي .

- إن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف و حسب ، و إنما يتعد ذلك إلى تنفيذها و تحقيقها بفعالية و كفاية جمع الموارد العملية الإدارية.

¹ شهيناز بدروي ، مرجع سابق ، ص ص 5 - 6 .

- الإدارة ليست غاية في حدّ ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إل هدف محدد¹ .

2-5- أهمية الإدارة :

للإدارة أهمية بالغة تتمثل بالعديد من النقاط التي من أهمها :

- المساعدة عل تحقيق أهداف المنظمة ، بحيث يتم تنظيم و تنسيق ، و توجيه الموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة ، دون إهدار للجهد ، و الوقت ، و المال .
- استغلال الموارد على النحو الأمثل حيث تتم الاستفادة من المختصين ، و الخبراء ، و استغلال مهاراتهم بشكل صحيح ، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية ، و البشرية على النحو الأفضل ، مما يدي إلى تحقيق الفعالية ، و تجنب الهدر في المنظمة
- تقليل التكاليف حيث إن التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية ، و المادية يساعد على التقليل من التكاليف ، و تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج .
- تأسيس منظمة سليمة ، و ذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ، و يضمن عدم تداخل الوظائف ، و المهام .
- تحقيق التوازن للمنظمة : حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة المتغيرة، و تكيفها مع متطلبات المجتمع ، بالإضافة إلى أن من مهامها الحفاظ على نمو المنظمة .
- تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي ، و تحسين مستوى المعيشة ، و توفير فرص العمل ، مما يعود بالنفع عليهم ، و على المجتمع ككل² .

¹ شهيناز بدرابي ، مرجع سابق ، ص ص 5 - 6 .

² نفس المرجع ، ص ص 12 - 13 .

2-6- العلاقة بين الإدارة و المنظمة

لا يمكننا دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة ، لان الإدارة هي واحدة من الفعاليات و الوظائف الضرورية لبقاء أي منظمة ، حيث تعرف المنظمة على أنها كيان اجتماعي تعاوني يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف ما ، و هي تتطلب أفراد متنوعين و معرفة و مواد يتم ترتيبهم في هيكل و نظام ليعبر عن وحدة متكاملة ، و قد جاء علم الإدارة ليهتم بدراسة هذه الوظيفة المهمة ، و ما زال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية ، و لكن يمكن تلخيصها بأنها تتطلب تحديد أهداف الجماعة و توفير مستلزمات بقاءها فهذه العملية بتفاصيلها و أولوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى و من مستوى إداري إلى آخر .

أما موارد المنظمة فهي تتكون من أربعة موارد بشرية و مالية و مادية و فنية و التي يجب استخدامها من قبل المنظمة بكفاءة و فعالية ، حيث يقصد بالكفاءة أداة النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة ، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في انجازها ، و يستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات . أما الفاعلية تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة ، فالمدير الفعال هو الذي يختار أهداف واقعية و قابلة للانجاز و مطلوبة و يحاول انجازها . و بصيغة أخرى فإن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤية و أهداف و استراتيجيات واضحة و غيرها من سمات القائد .

أما الكفاءة فتتحقق عندما يكون هناك تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و متابعة ، فعندما تكون فعالية و لا توجد كفاءة فإن الرؤى و الأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة ، و في حالة العكس أي عدم وجود فعالية و وجود كفاءة فإن الأعمال تتجز و لكن بدون وضوح الأهداف و الرؤى¹ .

¹ شهيناز بدرابي ، مرجع سابق ، ص 9 .

2-7- وظائف الإدارة :

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي ، تجاري، خدمي) ، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا) ، و تتمثل باختصار في:

- التخطيط : يعتبر أول الوظائف في العملية الإدارية ، حيث تهتم هذه الوظيفة بتصوير ما سيكون عليه الحال في المستقبل في ظل التغيرات المحيطة ، و تحديد أفضل السبل لإنجاز أهداف المنظمة .

- التنظيم : تأتي هذه المرحلة بعد عملية التخطيط و هو الوظيفة الإدارية التي تعمل على مزج الموارد البشرية و المادية و تصميم الهيكل الأساسي للمهام و تحديد الصلاحيات ، و العلاقات التنظيمية داخل العمل و اللازمة لتسيير الخطط السابقة ، بحيث يقوم المسير أو الإداري بتحديد الوظائف و توزيع المسؤوليات على الأشخاص الذين يشتغلون بهذه الوظائف ، كما يعمل التنظيم على تسهيل عملية التنسيق عن طريق لإقامة العلاقات بين السلطات المختلفة .

- التوجيه : تتعلق هذه الوظيفة بالعنصر البشري فهي تتناول عدة امور كإثارة الدوافع و تحفيز الأفراد للعمل ، و قيادتهم و إرشادهم و الاتصال بهم ، حيث يهدف التوجيه إلى تعبئة و توجيه جميع العاملين بالمنظمة من أجل انجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة .

- الرقابة : تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة ، حيث يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تسير وفقا للسياسات المسطرة في مرحلة التخطيط ، فهي تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف . كما يقصد بها المقارنة بين النتائج الفعلية

المحققة على أرض الواقع و الأهداف النظرية المعلنة في الخطة ، بالإضافة إلى البحث عن الأخطاء و القيام بتصحيحها و العمل على تجنبها في المستقبل¹ .

2-8- مفهوم الخدمة :

- كغيرها من المصطلحات في العلوم الاجتماعية فإنه يوجد العديد من الكتابات المختلفة حول تعريف مصطلح الخدمة باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها ، و يمكن عرض بعض التعاريف فيما يلي :

- *نشاطات معرفة ، و لكن غير محسوسة ، و تمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن

- و عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها : *الخدمة تقدم في شكل أنشطة ، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع .*

- و يعرفها Kotier على أنها (كل نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموس و لا تنتج عنها أي ملكية و أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون) يعرفها Christiane Dumoulin على أنها (تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود و مكان معين من خلال وسائل مادية و بشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة

- من الأفراد بالاعتماد على إجراءات و سلوكيات منظمة).

- و يرى Lovelock بأن الخدمة هي : *نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر ، غالبا دون انتقال للسلع ، يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع ، يد عاملة ، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل ، شبكات أو أنظمة ، بشكل منفرد أو مجتمع . الأنشطة و المنافع و الإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية .*

¹ شهيناز بدرابي ، مرجع سابق ، ص ص 13 - 14 .

- و تعرف أيضا على أنها (كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب الغير الملموس و التي تتولد عنها منافع و إشباعات يمكن بيعها)
- و من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمات على أنها أنشطة يقدمها أشخاص أو تصنعها آلات تقود إلى حصول تغييرات في ظروف الأشخاص أو السلع التي يمتلكونها ، و هي تسعى لتلبية المتطلبات الخاصة لعملائها بأعمالها فحسب¹.
- و يعرفها ناصر قسيبي في *دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل* بأنها : الفعل أو العمل المنجز من طرف شخص نحو شخص آخر لينتفع به .
- و يعرفها زكي خليل مساعد في كتابه *تسويق الخدمات و تطبيقها* على أنها : منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلك و تحقيق المنفعة له ، و تشمل الأنواع التالية : الخدمات التعليمية ، الصحية، الثقافية ، الاستشارية ، الاجتماعية ، السياحية ، الدينية ، المصرفية ، المرورية، الترفيهية، الحكومية، التأمينية، النقل ، الاتصالات، الكهرباء و الغاز ، الأمنية² .
- و الخدمة تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها : (النشاط أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة).
- هي كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر يكون أساس غير ملموس ، و لا ينتج عنه تملك لأي شيء ، و قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي .
- هي عبارة عن أعمال و معالجات أو أداء يتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية مثل الصناعات الخدمية (الفنادق و خطوط الطيران)، و

¹ سامي بلبخاري ، مطبوعة مقياس : تسويق الخدمات ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص تسويق ، قسم العلوم التجارية ، جامعة 8 ماي - قالمه - ، الجزائر ، 2017/2016 ، ص ص 3 - 4 .

² بحوص بوفنيك و علي شواري ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بقطاع التربية الوطنية بالجزائر ، (مذكرة ماستر تخصص تنظيم سياسي و إداري ، جامعة غرداية)،الجزائر، 2019 ، ص ص 6 - 7 .

الخدمات كمنتج (تكنولوجيا المعلومات و التعليم) خدمة الزبائن و الخدمات المشتقة (منتجات الكمبيوتر و البرمجيات) .

- مما سبق يمكن القول أن الخدمة هي كل نشاط أو أداء غير ملموس بصفة نهائية

أو نسبية يقدمه مقدم الخدمة لملتقى الخدمة دون أن ينتج عن ذلك انتقال الملكية¹. و الخدمة هي أي فعل أو انجاز يقوم به طرف لطرف آخر ، و يكون بالعادة غير ملموس و لا يؤدي إلى حصول الملكية إنتاجية قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي . و تعرف أيضا على أنها منتج غير ملموس يقدم فوائد و منافع مباشرة للعميل كنتيجة للتطبيق أو استخدام جهد أو طاقة بشرية أو آلية فيه على أشخاص أو أشياء معينة و محددة و الخدمة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها ماديا ، و الخدمة تأتي من طبيعة العمل الذي نقوم به و هي كل نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر² .

2-9- الخدمة العمومية:

1/ تعرف الخدمة العمومية بأنها (الخدمات التي تستهدف إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع)

و يعتبر هذا التعريف من التعاريف العامة للخدمة العمومية ، ركز على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع دون التطرق للمؤسسات التي تقدم هذه الخدمات.

¹ عبد العزيز رحابي و آمال عباس ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية ، (مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة ، الجزائر ، 2017) ، ص 51 .

² خضرة شواكي ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر ، (مذكرة ليسانس تخصص إدارة عامة ، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016) ، ص30.

2/ كما تعرف الخدمة العمومية كذلك بأنها (مجموعة متنوعة من المنتجات تقدمها الدولة للمواطنين لتسيير معاناتهم و لتسهيل حياتهم و الإجراءات التي يرغبون في انجازها .
حسب هذا التعريف فانه يقصد بالخدمات العمومية كل المنتجات الصادرة عن المؤسسات الحكومية و المقدمة للمواطن بغرض تسهيل حياته انطلاقا من إشباع مختلف حاجاته و رغباته .

3/ أما الدكتور ثابت عبد الرحمان ادريس ففي تعريفه للخدمة العمومية ركّز على محورين)

هما : الخدمة العمومية كعملية ، و الخدمة العمومية كنظام¹ .

و الخدمة العمومية هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي ، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة و التي نص عليها القانون ، و يكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق ، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها و القيام بها ، من حيث أدائها و مراقبتها .

و تعرف أيضا (هي نشاط تقوم به الدولة لتحقيق منفعة عامة ، لخدمة أفراد المجتمع)
و عرفها البعض (هي تلك الجهود الإيجابية التي تقوم بها الدولة بهدف المساهمة في تنمية و تطوير المجتمع و إحداث التغييرات الاجتماعية و الاقتصادية اللازمة فيه دون مقابل) .
و يمكن تعريفها أيضا (على أنها تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية ، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية ، و يتطلب توفيرها احترام القائمون على إدارتها مبادئ المساواة و الاستمرارية و الملائمة لتحقيق المصلحة .)
مما سبق يمكن القول أن الخدمة العمومية (هي مجموعة من الأنشطة و الجهود التي تقوم بها الدولة بهدف تحقيق منفعة عامة ، توفرها بشكل إجباري لعامة أفراد المجتمع سواء قدمت بمقابل أو مجانا²).

¹ بحوص بوفنيك و علي شواري ، مرجع سابق ، ص 26 .

² عبد العزيز رحابي و آمال عباس ، ص 52 .

• **الخدمة العمومية كعملية** : هي الخدمة التي تقدمها المؤسسات الحكومية أو العامة و تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تتطوي على مدخلات و تشغيل و مخرجات .
فبالنسبة للمدخلات هناك ثلاث أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة (مخرجات) و هي :

- **الأفراد** : يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية .

- **الموارد** : حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد و الأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة للمواطن في المؤسسات العامة .(عمليات الخدمة يتم إجراؤها على الأشياء و ليس الأفراد) .

- **المعلومات** : تمثل أحد أنواع المدخلات و يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات . و يعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العمومية كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

* **الخدمة العمومية كنظام** : يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المؤسسات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي :

- **نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة** : وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على المدخلات لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .

- **نظام تسليم الخدمة** : وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي لها و إيصالها للمواطن طالب الخدمة¹ .

و الخدمة العمومية كنظام تتكون من شكلين هما :

• خدمة عمومية مرئية (منظورة لمستقبل الخدمة) ، يطلق عليها المكتب الأمامي .

• خدمة عمومية غير مرئية ، يطلق عليها جوهر الخدمة الفني ، أو المكتب الخلفي.

¹ خضرة شواكي ، مرجع سابق ، ص ص 32- 33 .

2-10- خصائص الخدمة:

تمتاز الخدمات ببعض الخصائص و يمكن أيجازها فيما يلي :

1/ اللاملموسية : و تعني أن الخدمة غير ملموسة أي ليس لها كيان مادي و بالتالي يعتذر على العميل تبعا لذلك إدراك الخدمة من خلال حواسه الخمسة إذ أنه لا يستطيع أن يتذوق أو يشم أو يلمس السلعة قبل اقتنائها عكس السلع ، و بالتالي لا يمكنه تقييم جودة الخدمة قبل استهلاكها .

و قد ترتب على عدم ملموسية الخدمة العديد من النتائج و التي تعتبر مشكلة للمسوق و التي من أهمها :

- عدم أداء الكثير من الوظائف التسويقية ، مثل : التخزين ، و التعبئة ، و التغليف ، و النقل تجزئة و تقسيم الخدمة ، فحص الخدمة قبل شرائها .

- عدم وجود مردودات مبيعات .

• **التلازمية :** و تعني التلازمية بالترابط الوثيق بين الخدمة و الشخص الذي يتولى تقديمها ، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها ، و يترتب على هذه الخاصية ما يلي :

- يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب منه .

- التوزيع المباشر هو الأسلوب الأمثل لإيصال الخدمة للمستفيد .

- عدم تجانس الخدمات و خاصة أنها تعتمد على العنصر البشري .

- زيادة العلاقات الشخصية بين مقدم الخدمة و المستفيد .

- إن للبيئة المادية دور هام جدا في ذهن المستفيد مثل : النظافة ، الإضاءة ، العاملين

• **خاصية عدم التجانس (عدم تجانس المخرجات) :**

و تعني صعوبة إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات ، على الرغم من أن

استعمال أنظمة موحدة أحيانا . فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية

قياسها ، و بالتالي هناك صعوبة في وضع معايير لمستوى الجودة في المخرجات ، و يعود أحد أسباب ذلك إلى أن العميل جزء رئيسي في العملية الكلية ، و هذا يجعل عملية توحيد المعايير لمخرجات الخدمات أمرا صعبا .

• **خاصية الفناء و الهلامية :**

معظم الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين و كلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها كذلك فإن درجة عدم الملموسية رفع من درجة الفئائية فالخدمات الفئائية لا يمكن حفظها أو تخزينها ، و هذا يجعل تكلفة الحفظ و التخزين و الايداع منخفضا نسبيا و هذه تعد ايجابية لخاصية الفئائية في الخدمات¹ .

مبادئ الخدمة العمومية: تتضمن الخدمة العمومية مجموعة من المبادئ و نذكر مايلي:

1/ **مبدأ المساواة :** يقوم هذا المبدأ على عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون ... فهذا المبدأ يفرض المساواة بين المنتقدين في حالة وجودهم في وضعيات مختلفة .

2/ **مبدأ الاستمرارية :** يتطلب هذا المبدأ الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية و الرقي العام للمواطنين ، من خلال توفير الحاجات الضرورية لهم .

3/ **مبدأ المجانية :** بالنسبة لهذا المبدأ ، فيتم اعتماد سلم هذا التباين بحيث يندرج في أعلى سلم للخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع مثل خدمة الصحة و الأمن، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة و مستوى دخل المستفيد .

4/ **مبدأ الشمولية :** انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين ، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان و من ثم فإن

¹ شافية شراييط و كريمة بوشملة ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة ، (مذكرة ماستر ، تخصص و تنظيم و عمل ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2016)، ص ص 64 - 66.

هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين و السماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم و مستوياتهم معيشتهم .

5/ مبدأ الفعالية : الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية) ، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل و التعليم و الصحة في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي¹ .

6/ مبدأ الموائمة : إن المنفعة العمومية و الخدمة تتطور مع مرور الزمن و تطور المجتمعات ، و من ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ أن يتم تقديم الخدمة بكفاءة و أن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن - الزبون - على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير و تتطور مع الزمن خاصة و أن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير و عدم الثبات .

7/ التطور و التكيف : هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي و التقدم التقني من جهة و احتياجات المستفيدين من جهة أخرى ، مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية ، لمجاراة التطورات التكنولوجية و سرعة انتقال المعلومات و المعطيات² .

¹ خضرة شواكي ، مرجع سابق ، ص 33- 34 .

² بحوص بوفنيك و علي شواري ، مرجع سابق ، ص 28 .

2-11- ملخص خدمات الإدارة :

بناء على ما سبق ذكره الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه على عدة مستويات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية و تشمل خدماتها التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الهيكلي، القيادة والتوجيه، الرقابة والتقييم، وإدارة الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية. في ظل التغيرات الكبيرة في مفهوم الإدارة والعمل الموجه نحو تقديم الخدمات، أصبحت المنظمات المعاصرة مجبرة على تبني أنماط وأساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع المعطيات الجديدة. تبرز الإدارة الرقمية كمدخل فعال ومتكامل لتحسين خدمات الإدارة ورفع مستواها، حيث تعتمد على تطبيق تقنيات حديثة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق التميز في الخدمات. تسهم الإدارة الفعالة في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء ورضا الموظفين، بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات، مما يجعلها أساسية لنجاح واستدامة المنظمات في بيئة عمل متغيرة.



3- الفصل الثالث :

الرقمنة الإدارية



يعد تحسين الخدمة العمومية وعصرنة المرافق العامة من الأساسيات في التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، نظراً للدور الجوهري الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير المرافق العامة. من هذا المنطلق، يشكل المحتوى الرقمي محوراً أساسياً وثورة في إدارة المؤسسات والإدارات العمومية، من خلال تقديم الخدمات بوضوح ودقة. أصبح التوجه نحو الإدارة الرقمية اتجاهاً عالمياً يواجه العديد من التحديات، ويستلزم مبادرات عديدة تبنتها دول مختلفة حول العالم.

لبناء مجتمع المعلومات، يتطلب الأمر استراتيجيات واضحة تغطي مراحلها المختلفة بالدعم المالي والسياسي، بالإضافة إلى الاهتمام بتوجهات الدول نحو دخول عصر المعلومات ومواكبة التطورات لتعزيز وظائف المؤسسات الحكومية ومنظمات الخدمة العمومية. هذه المنظمات تسعى لتبني سلسلة من التغييرات في وظائفها التقليدية بهدف التحول نحو مفهوم الإدارة الرقمية، مما يساهم في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية.

3-2- تعريف الرقمنة :

إن مفهوم الرقمنة يتوافق مع مصطلحات أخرى مشابهة مثل : التحوّل الرقمي و الذكاء الاصطناعي و الإدارة الإلكترونية و غيرها

1 - تشير شارلوت بيرسي (Chalette Buresi) " إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات و المعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي .

2 - و يقدم دوج هودجز (Doug Hodges) تعريفا يعتبر فيه "أن الرقمنة هي عملية تحويل المحتوى الفكري المتاح من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي " .

فالرقمنة تعتبر إحدى أقوى التحولات النوعية الكبرى التي عرفتها قطاع المعلومات منذ أكثر من عقدين من الزمن ، إذ استحدثت طرق جديدة لحفظ المعلومات و اتاحتها و من خلال

المفاهيم السابقة نجد أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من البيانات الإلكترونية و ادارتها ، بل تتعلق أيضا بتحويل التعامل من مصدرها المتاح بشكل ورقي إلى

شكل إلكتروني قابل للتداول حيث يمكن إختصاره في رقم و شفرات

كما أن الرقمنة تعتبر عملية استنساخ ورقية ، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها و وعائها إلى سلسلة رقمية حيث يواكب هذا العمل التقني عمل فكري و مكثبي لتنظيم ما بعد

المعلومات و ذلك من أجل جدولتها و تمثيل المحتوى المرقمن و هي آليات رقمية دقيقة.

فالرقمنة هي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني ، حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة

على وسيط إلكتروني¹ .

¹ فوزية صادقي ، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إعلام و اتصال ، جامعة قسنطينة -3- ، الجزائر ، 2021 ، ص 114 .

3 - ينظر تيري كاني (Terry Kuny) إلى الرقمنة على أنها " عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب - الدوريات - التسجيلات الصوتية - الصور المتحركة ...) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبة الآلية عبر النظام الثنائي البيئات Bits و الذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية و تحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها " الرقمنة " و يتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات و الأجهزة المتخصصة" .

3-3- الرقمنة في الجانب البرمجي : يعني الشق الذهني من نظم الشبكات و تتوزع على فئتين رئيسيتين و هما برامج النظام و برامج التطبيقات¹ .

1- برامج التطبيقات : و تضم مستعرضات الويب المختلفة - برامج البريد الالكتروني - برامج الدعم الجماعي - الجداول الالكترونية و قواعد البيانات² .

2 - ملامح التحول نحو الرقمنة داخل المؤسسات : في منتصف ق 20 ، بدأ ميلاد الرقمنة في بعض القطاعات ، ثم اندفعت بقوة خلال ظهور شبكة الانترنت في التسعينات ، حيث تعززت بانطلاق البيانات الضخمة في الألفية الحالية منذ 2013 ، فاصبحت البرمجيات تسيطر على العالم إذ أن هذا الترميز الثنائي (0 و 1) هو لغة الحاسب ، يزداد تطوراً يوماً بعد يوم ، انطلاقاً من ألعاب الأطفال الالكترونية إنتقالاً إلى المؤسسات و حكومات الدول التي تترقمن خدماتها .

¹ فوزية صادقي ، مرجع سابق ، ص 115 .

² نفس المرجع ، ص 118 .

فالرقمنة غيرت الطريقة التي يعيش فيها العالم من معظم جوانبها الاجتماعية و كذا الاقتصادية ، حيث أصبح يطلق على الاشخاص الذين ليست لهم علاقة بالرقمنة بالأميون الرقميون .

فرقمنة العالم غيرت حياة البشر جذريا و ذلك بانتشار التقنيات الحديثة المزلزلة مثل : الذكاء الاصطناعي و الحوسبة الكمومية و الطباعة ثلاثية الأبعاد و شبكة الجيل الخامس المتقلة. و بفضل انتشار المجتمع المعلوماتي و البيانات الضخمة ، للقيام بالإستثمار في البيانات و العمليات المرقمنة في تغذية أنظمة الذكاء الاصطناعي لتقوم بدورها الاقتصادي و التنموي في مجالات مثل الزراعة الأوتوماتيكية ، و الروبوتات .

• التحليلات المعززة مثل استخدام التعلم الآلي و معالجة اللغة الطبيعية لتعزيز ذكاء الأعمال .

- التطوير الذاتي مثل استخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي في تطوير نفسها .
- التوأم الرقمي أي تمثيل رقمي يعكس الأشياء و العمليات و الأنظمة المادية .
- الحوسبة عند الحافة أي انتقال المعالجة الرقمية للبيانات إلى مصدرها نفسه .

الرقمنة مصطلح حديث تباينت المفاهيم و المقاييس حوله و تثار عدة اختلافات حول تعريف تحديد المصطلحات الانجليزية¹ .

¹ فوزية صادقي ، مرجع سابق ، ص 116 .

2- الذكاء الاصطناعي :

هو قدرة الحاسب أو الروبوت الذي يتحكم فيه الحاسب - على أداء المهام المقترنة عادة بالذكاء البشري ، فهو يختلف عن الرقمنة ، و المصطلح يعني تصميم و تنفيذ أنظمة تتمتع بعمليات فكرية قريبة جدا من العقول البشرية ، مثل القدرة على التفكير أو اكتشاف المعاني أو التعميم أو التعلم من التجارب ، و هو مجال يركز على خوارزميات حاسوبية لإنشاء آلات تعمل و تتفاعل نظير السلوك البشري ، من تصميم و كلاء أنكياء يؤدون الأعمال نيابة عن البشر ، و ذلك من خلال شبكات عصبية اصطناعية (من خلال استجابة الدماغ و الجهاز العصبي البشري)، و شبكة نظير إلى نظير (و هي شبكة تقوم فيها حاسبات بمشاركة الملفات و الوصول إلى أجهزة دون الحاجة إلى خادم أو برنامج منفصل¹).

3- رقمنة البيانات الضخمة :

زادت أهمية الرقمنة مع نمو البيانات الضخمة في العالم من 33 ألف مليون تريليون بايت سنة 2018 إلى 175 ألف مليون تريليون بايت المتوقعة في سنة 2025 ففي أبعاد و متطلبات تبني الرقمنة في المؤسسات العمومية :

- تسارع التقدم التكنولوجي و الثورة المعرفية المرتبطة بها
- الاستجابة و التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة .

و يستوجب إكمال العناصر التالية لإعتماد الرقمنة :

- أ - توفر عتاد الحاسوب .
- ب - البرمجيات
- ج - شبكة الاتصالات
- د - صناعة المعرفة

¹ فوزية صادقي ، مرجع سابق ، ص 118.

3-4- متطلبات تطبيق الرقمنة في المؤسسات الجزائرية :

- 1- البنية التحتية الرقمية .
- 2- توفر الوسائل الرقمية اللازمة .
- 3- توفر مزودي الخدمة بالنظام الشبكي للانترنت.
- 4- التدريب و بناء القدرات .
- 5- توفر مستوى مناسب من التمويل (الجانب المادي) .
- 6- توفر الارادة السياسية (ان يكون هناك مسؤول أو لجنة تتولى تطبيق هذا المشروع)
- 7- وجود التشريعات و النصوص القانونية .
- 8- توفير الامن الالكتروني و السرية الالكترونية .
- 9- توفير خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الرقمنة¹ .

3-5- أهمية و أهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية :

اولا : اهمية الرقمنة في المؤسسات العمومية : تم اقرار العديد من النصوص التشريعية لضرورة اعتمادها في الجماعات المحلية جاء هذا على غرار سهولة و سرعة تقديم الخدمات و ضمان دقة المعلومات و يمكن تحديد أهمية الرقمنة كالتالي :

- 1- حماية الوثائق الاصلية .
 - 2- الأنية و السرعة .
 - 3- أتاحت للمواطن إمكانية متابعة الملفات الادارية .
- و تكمن أهمية الرقمنة فيمايلي :
- 1/ إزالة الفجوة بين الادارة و العاملين .
 - 2/ اعادة بناء الادوار و الوظائف بما يضمن صناعة القرار بشكل استشاري .

¹ فوزية صادقي ، مرجع سابق ، ص 120 .

3/ اعتماد المؤسسات على الخدمات الالكترونية يتيح فرصة استخدام اساليب

عمل جديدة و الابتعاد عن التعقيد في انجاز العمل الاداري .

4/ تساهم في تبسيط الحياة الادارية ، حيث تمكن المواطن من الاتصال الدائم

بالمرافق العمومية ، و هي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الادارة ، و تطبيق مناهجها .

5/ التقليل من الوثائق و متطلبات الحصول على الخدمة العمومية ، حيث أن

كثرة الوثائق الادارية تعيق العملية التطويرية للاجراءات الحصول على الخدمة العمومية عن بعد و في اسرع وقت ممكن و بأقل تكاليف

6/ تساهم الرقمنة في الرفع من جودة الخدمات العمومية و التقليل من مظاهر

البيروقراطية .

7/ سرعة انجاز المعاملات الادارية و تقديم الخدمات العمومية و خدمة مصالح

المواطنين بطريقة الكترونية تمتاز بالمرونة و الوضوح و تعميق مفهوم الشفافية و الابتعاد عن المحسوبية¹ .

ثانيا : أهداف عملية الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية : تسعى الجزائر لـ:

1/ تقريب الادارة من المواطن و تسهيل الحصول على الخدمات بطرق سريعة و أكثر أمانا .

2/ سهولة الوصول إلى الإدارة و اطلاع المواطن على المستجدات ، و امكانية

مشاركتها بين عدد كبير من الجمهور في الوقت نفسه ، و بالتالي يمكن ان

تستوعب الزيادة المتنامية في اعداد المستفيدين من الخدمات الرقمية التي تتم

ضمن شبكة رقمية مجهزة ، مع تسخير كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع

التكنولوجيات الحديثة .

¹ فوزية صادقي ، مرجع سابق ، ص 121.

- 3/ تبسيط الاجراءات و تقليل تكلفتها و اعطاء خدمة تتسم بالجودة .
- 4/ اختصار وقت تنفيذ و انجاز المعاملات الادارية بدون ان يضطر المواطن للتنقل إلى الادارات شخصيا لانجاز معاملاته مع ما يترافق من اهدار للوقت و الجهد و الطاقات ، الاستفادة من الخدمات عن بعد .
- 5/ اعتماد الدقة و الموضوعية في العمليات الادارية المنجزة .
- 6/ تسهيل الاتصال و التفاعل بين دوائر المؤسسات العمومية المختلفة و مع المؤسسات الاخرى داخل و خارج بلد المؤسسات .
- 7/ الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عبر الشبكات الداخلية و شبكة الانترنت مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة ، و الرقمنة تجعل الادارة تعمل كنظام بالتنسيق مع متطلبات تقنيات المعلومات و الاتصالات الالكترونية ، المتطلبات التشريعية و غيرها .

مبررات استخدام الرقمنة و تتمثل في :

- 1- تعزيز الوصول .
 - 2- تسهيل أشكال جديدة من الاتاحة و الاستخدام .
 - 3- الحفظ
 - 4- إتاحة المعلومات بشكل دائم¹ .
- 3-6 - ايجابيات و سلبيات الرقمنة :
- 1/ ايجابيات :
- السرعة في انجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات .
 - المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار .

¹ سمير حفظاوي ، مرجع سابق ، ص ، ص 41 و 42.

- خفض تكاليف العمل الاداري مع رفع جودة الأداء ، و تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي و الزمني .
- القضاء على البيروقراطية و الرشوة و تطوير آلية العمل و مواكبة التطورات .
- تساعد على التخطيط للمشاريع المستقبلية .
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة و رفع كفاءة العاملين في الادارة .
- امكانية استرجاع المحتوى الرقمي عن بعد فليس هناك حدود جغرافية تعوق وصول المعلومات الرقمية للمستفيد .
- امكانية الحصول على صورة رقمية تكاد تكون مثل الأصل تماما لأن رؤية الصورة الرقمية للوثيقة الورقية تكون بجودة عالية على شاشة الحاسب الآلي فلا حاجة للرجوع الى الوثيقة الاصلية.
- عن طريق الرقمنة تتمكن المؤسسة من توسيع نطاق الأسواق التي تتعامل معها .

2/ السلبيات :

- التجسس الالكتروني و زيادة التبعية للخارج .
- شلل الادارة .
- تتطلب تجهيز البنية الاساسية اللازمة لتنفيذ عملية الرقمنة من أجهزة و شبكات و برامج و هذا ما يستوجب بذل تكلفة انفاق كبيرة .
- يتطلب وجود تكامل تكنولوجي بين الإدارات
- وضع معايير مناسبة للحفظ الرقمي ، و اذا لم توضع هذه المعايير و يتحقق هذا التكامل فستكون المخاطر أكبر من المزايا¹.

¹ سمير حفاظوي ، مرجع سابق ، ص ص 43 - 45 .

3-7- معنى التحوّل الرقمي :

هو عملية تغيير في بنية المؤسسة ، و هو استخدام التكنولوجيا الحديثة ، كما تعتبر تسهيلات الوسط الرقمي لتعديل العمليات الداخلية و الخارجية و ذلك لتحسين الخدمة من جهة و رفع الأداء من جهة أخرى ، حيث يركز التحوّل الرقمي عن طريق تقديم خدمات متميّزة تكمن في : التفكير الاستراتيجي - تحسين العمليات - تحسين الخبرة - الاهتمام بالمجتمع .

و يرى صالح الدلهومي أن الرقمنة هي عملية استتساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها إلى سلسلة رقمية .

تعريف الرقمنة : لقد اختلف الباحثون في مصطلح الرقمنة من ناحيته كفعل و من ناحية

ممارسته كسلوك ، بحيث عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات و التوثيق على أنها : " عملية إلكترونية أو رقمية ، سواء من خلال وثيقة أو أي شئ ملموس ، أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية ، كما تعرف بأنها " عملية نقل ة تحويل البيانات من شكلها العادي إلى الرقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي "

و يمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة تعتبر تحويل المعلومات المتاحة في الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني¹ .

3-8- متطلبات الرقمنة :

1/ المتطلبات المالية : تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع ، و بالأخص مشروعات التحويل الرقمي ، و يمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف المسطرة و المرجو الوصول إليها و تحقيقها (موسوعة مصطلحات المكتبات و المعلومات و الحاسبات)، بحيث تتطلب عملية الرقمنة الدعم المالي

¹ مليكة بوخاري و سمير يحيوي ، متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية دراسة حالة الشباك الإلكتروني ببلدية البويرة ، دراسات اقتصادية ، 03 أكتوبر 2022، ع16 ، م3 ، ص ص 457 - 471.

القوي الذي يساعد في تنفيذ المشروع و تشغيله ، و هذا ما يستوجب توفير ميزانية كافية لإقتناء التجهيزات و الوسائل الضرورية و صيانة الأجهزة و الآلات و مختلف المشكلات المحتملة .

- المتطلبات المادية :

الحواسيب : تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات الفعالة بمشروع الرقمنة ، كما أنه لا بد من تخصيص حواسيب و حيازها للاستخدام في مجال الرقمنة ، و من السمات الواجب توفرها بالحواسيب (الذاكرة الحية - نوعية القرص الصلب - قدرة التخزين و العرض)
الماسحات الضوئية : هو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المصورة ، المطبوعة ... إلخ ، إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة و التخزين في ذاكرة الحاسوب .

أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية : و هي آلة إلكترونية تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية و تخزينها بشكل إلكتروني بدلا من استخدام الأفلام مثل آلات التصوير التقليدية.
تقنيات التعرف الضوئي على الحروف: تقوم بالتعرف على محتويات النص حرف بحرف و كلمة ومن ثم تحويله إلى ملف نصي يتضمن على بيانات و معلومات .
المتطلبات البشرية : يعد العنصر البشري من العناصر الهامة في قيام أي مشروع ، ذلك أنه لا بد من وجود العنصر البشري مهما كانت درجة تقنية و حداثة المشروع الرقمي .

المتطلبات التشريعية : يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة الأخذ بعين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية ، أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع و النشر على شبكات داخلية أو النشر على شبكة الانترنت ، و ذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في مجال الاستتساخ غير المشروع لأوعية المعلومات¹ .

¹ ملكة بوخاري و سمير يحيوي ، مرجع سابق ، ص ص 457 - 471.

3-9- ملخص الرقمنة الإدارية :

تمثل الرقمنة مرحلة حاسمة في الانتقال نحو إدارة رقمية تقدم خدمات إلكترونية، وتحول التواصل المباشر بين المواطنين والإدارة أو مؤسسات الخدمة العامة إلى تواصل افتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة. تعتمد هذه المرحلة على الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات، وبرامج تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تواجه الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

استدعى ذلك الدولة الجزائرية إلى عصرنة إدارتها من خلال اللجوء إلى آلية الرقمنة كأسلوب يتماشى مع التطورات الحاصلة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى المتطلبات السياسية والاجتماعية والثقافية والأمنية. في ظل هذه التحولات الإلكترونية، بدأ مفهوم الإدارة يتشكل لإعادة هيكلة شاملة لمفاهيم البنى التنظيمية، وهو ما يطلق عليه عصرنة الإدارة، وقد شمل هذا التحول قطاع التربية ، حيث تم رقمنة وعصرنة خدماته بشكل ملحوظ .



الباب الثاني :

الجانب الميداني





4-الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة



- * الإطار الزمني و المكاني
- * مجتمع الدراسة
- * عينة الدراسة
- * أدوات الدراسة
- * منهج الدراسة
- * الأساليب الإحصائية للتحليل

4-1- تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري وتحديد فروض الدراسة سأحاول إلقاء الضوء على الجانب التطبيقي للدراسة من توضيح المنهج المستخدم فيها، والعينة التي تم اختيارها. ثم عرض مجموعة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ثم توضيح النتائج لكل فرضية من خلال جداول والتعليق عليها وشرحها إحصائياً. والخروج باستنتاج عام حول الدراسة .

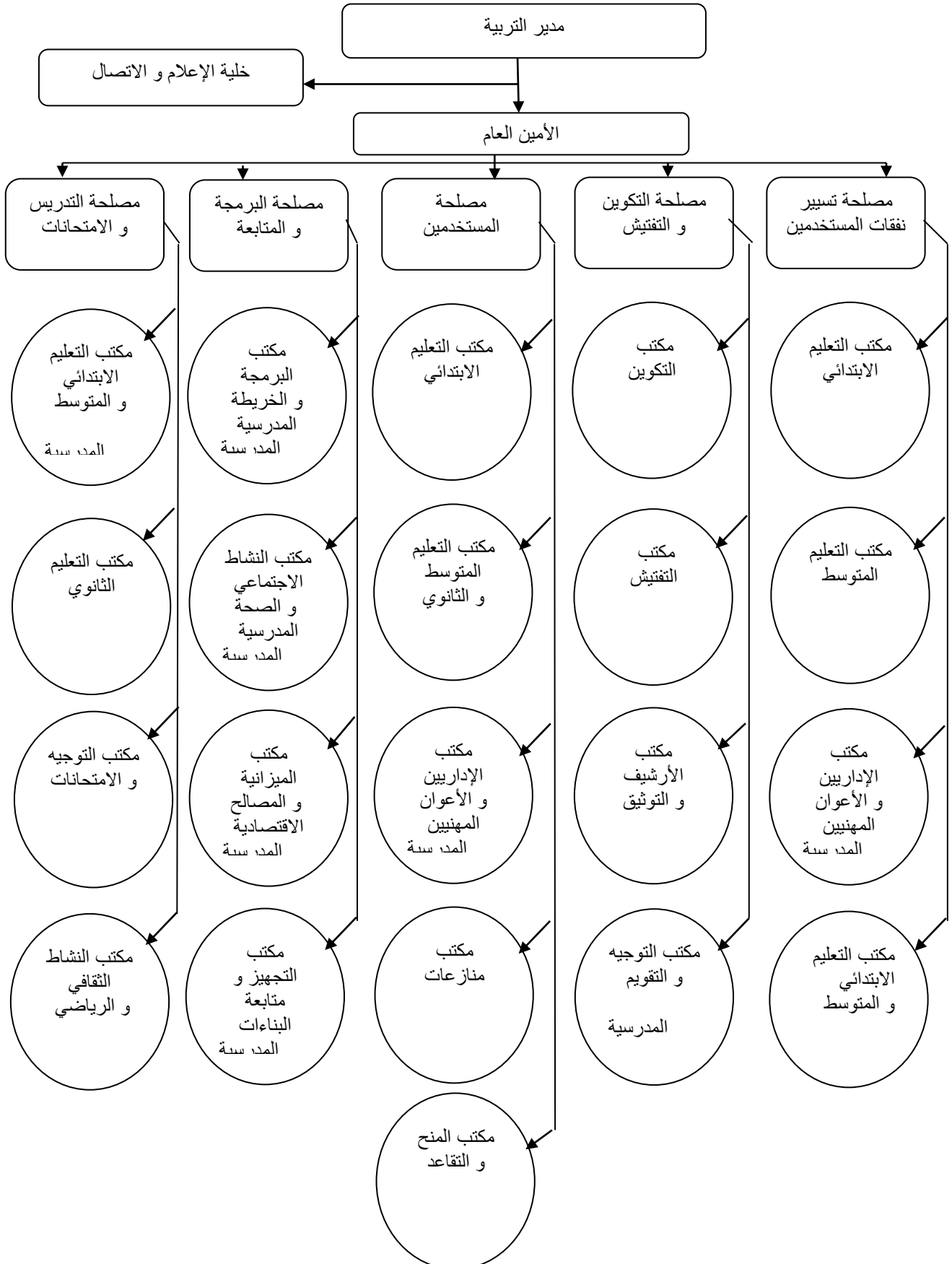
4-2- الإطار الزمني و المكاني و:

- الإطار الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة :

من : 2024/05/05 إلى غاية : 2024/05/23 .

- الإطار المكاني: حددنا المجال المكاني لدراستنا في مديرية التربية لولاية الجلفة

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الجلفة



4-3- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مديرية التربية بالجلفة .

4-4- عينة الدراسة :

تم اختيار جميع الموظفين في المديرية لذلك فدراسة كانت عبارة عن الحصر الشامل .

4-5- أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على استبيان الرقمنة الادارية واستبيان خدمات الادارة استبيان الرقمنة والخدمات الادارية: تم اعداد الاستبيان من قبل الباحث بناءا على المكتسبات القبلية والمعارف والدراسات السابقة وتكون الاستبيان من 25 فقرة وفق سلم ليكرت ثلاثي

4-6- منهج الدراسة:

ويقصد به الأساليب العلمية الصحيحة، التي يتبعها الباحثون؛ من أجل الكشف والتقصي والتعمق والتحليل؛ لإجلاء الالتباس والتشكك والغموض الذي يحيط بظاهرة معينة، وفي النهاية التوصل للنتائج المدعومة بالقرائن والبراهين.

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتفعيلها تم استخدام المنهج الوصفي المقارن والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ومقارنتها، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع فحسب، بل يتعداه إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

وأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات خصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو خضوع البحث، كما أنه يقدم في نفس الوقت تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول من التنبؤ للظاهرة على الجانب الآخر، يعاني هذا الأسلوب من بعض العيوب أهمها سمة التحيز الشخصي للباحث عند جمعه البيانات المختلفة حول الظاهرة الأمر الذي قد يؤدي إلى الحصول على بيانات غير دقيقة لا يمكن أن تؤدي إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة وبالتالي فإن مصداقية هذا المنهج قد تصبح ضعيفة بالمقارنة مع مزايا المناهج الأخرى للبحث العلمي.

4-7- الأساليب الإحصائية للتحليل :

✓ التكرارات والنسب المئوية

✓ المتوسط الحسابي

✓ الانحراف المعياري

✓ معامل ألفا كرونباخ

✓ معامل الارتباط لبيرسون

✓ معامل الانحدار

✓ اختبار ت ستودنت



5-الفصل الثاني :

عرض المعطيات

و تفسيرها و تحليلها



* الجداول البسيطة

* الجداول المركبة

* مناقشة النتائج

* الاستنتاجات العام

5-1- الجداول البسيطة :

عرض وتحليل نتائج

الجدول رقم (01) : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس / العينة
50.7%	77	ذكر
49.3%	75	أنثى
100.0%	152	المجموع

التحليل الإحصائي:

تشير البيانات الكمية كما هي في الجدول رقم (01) والمتعلق بسؤال العينة حول متغير الجنس إلى (77) مفردة من حجم العينة تتمثل في الذكور أي بنسبة (50.7%) مقابل (49.3%) من الإناث وهذا التقارب (التجانس) يعود لطبيعة العمل الإداري الذي يتناسب مع الجنسين والذي لا يكلف أي جهد عضلي كبير من الطرفين وكذا تفضيل المرأة لهذا النوع من الوظائف.

التحليل السوسولوجي :

تشير النسب المتقاربة بين الذكور والإناث في الوظائف الإدارية إلى تحولات اجتماعية وثقافية عميقة نحو المساواة بين الجنسين في سوق العمل. فمن ناحية، تعكس هذه النتائج التغيرات الاقتصادية والحاجة المتزايدة لمساهمة المرأة في دخل الأسرة، إضافة إلى زيادة فرص تعليمها وتحضرها مما مكنها من الوصول إلى هذه الوظائف. ومن ناحية أخرى،

يرتبط ذلك برغبة المرأة في تحقيق الاستقلالية المالية والمهنية والخروج من الأدوار النمطية التقليدية المحصورة في المنزل. لكن على الرغم من هذا التقدم، لا تزال هناك تحديات كالتمييز وفجوة الأجور والترقيات تواجه المرأة في مسيرتها المهنية، مما يدعو إلى مزيد من العمل لتحقيق المساواة الكاملة بين الجنسين في ميدان الشغل

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن / العينة
37.5%	57] 29 - 19]
33.5%	51] 39 - 29]
25.7%	39] 49 - 39]
3.3%	5	من 49 فما فوق
100.0%	152	المجموع

التحليل الاحصائي:

من الجدول رقم (02) نجد أن أفراد العينة توزعوا حسب السن (العمر) كآآتي، حيث بلغت نسبة فئة]29 - 19] سنة (37.5%) كأعلى نسبة ، ثم تليها نسبة فئة]39 - 29] سنة و ذلك بنسبة 33.5% ، ثم تأتي في المرتبة الثالثة نسبة فئة]49 - 39] سنة و ذلك بنسبة 25.7% و أخيرا تأتي نسبة فئة من 49 فما فوق سنة و ذلك بنسبة 3.3% كأقل نسبة .

التحليل السوسيوولوجي :

تكشف البيانات الخاصة بتوزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية عن سيطرة الشباب والكوادر الشابة على الوظائف الإدارية، حيث تشكل الفئة العمرية]29 - 19] سنة النسبة

الأكبر بـ 37.5%، تليها الفئة [29 - 39] بنسبة 33.5%. ويعكس هذا التركيب العمري للقوى العاملة الإدارية عدة عوامل اجتماعية واقتصادية. فمن جهة، يرتبط بانخفاض معدلات الخصوبة وتأخر سن الزواج، مما يسمح للشباب بالانخراط في سوق العمل في وقت مبكر. كما قد ينعكس ذلك أيضًا على تفضيل المؤسسات لتوظيف الكوادر الشابة بهدف خفض التكاليف والاستفادة من الطاقات الحديثة والمواكبة للتطورات التكنولوجية. في المقابل، تنخفض نسب الفئات العمرية الأكبر سنًا، إما بسبب التقاعد المبكر أو تفضيل المؤسسات لعدم توظيف الأعمار المتقدمة. لكن في المجمل، يشير هذا التوزيع إلى حاجة سوق العمل الإداري إلى الكفاءات الشابة القادرة على مواكبة التحديات المعاصرة.

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الصفة التعليمية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الصفة التعليمية
30.2%	46	ثانوي
18.5%	28	تكوين
51.3%	78	جامعي
100.0%	152	المجموع

التحليل الاحصائي:

من الجدول نجد أن أفراد العينة توزعوا حسب الصفة التعليمية كالاتي:
حيث بلغت نسبة فئة خريجي الجامعة (51.3%) أعلى نسبة، ثم تليها نسبة الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 30.2% ، و أخيرا نسبة الحاصلين على شهادة التكوين بنسبة 18.5% .

و هذا راجع لبرنامج رئيس الجمهورية في المرسوم التنفيذي رقم 19/336 المؤرخ في 08 ديسمبر 2019 والذي يتضمن عملية إدماج المستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج المهني والإدماج الإجتماعي لحاملي الشهادات و التي تمت بدمج حصة كبيرة من هاته الفئة ، تليها فئة الحاصلين على المستوى الثانوي و ذلك لاحتياج المديرية لهاته الفئة بحك مناصب الأعاوناء الإدارية لسير خدمات الإدارة ، و أخيرا تأتي فئة الحاصلين على شهادة التكوين أي شهادة الإختصاص و أغلبهم إختصاص الإعلام الآلي ثم أعوان حفظ البيانات ثم الأرشيف ثم أمين المخزونات .

التحليل السوسيوولوجي :

تعكس البيانات الخاصة بتوزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي واقع سوق العمل الإداري وتطلعات المؤسسات في مجال الموارد البشرية. فقد شكلت فئة خريجي الجامعة النسبة الأكبر بـ 51.3%، متبوعة بفئة حاملي الشهادات الثانوية بنسبة 30.2%، ثم فئة الحاصلين على شهادات التكوين المهني بنسبة 18.5%. ويمكن تفسير هذا التوزيع من عدة زوايا اجتماعية واقتصادية، أولاً يرتبط التركيز على خريجي الجامعات بالتطور التكنولوجي والحاجة المتزايدة للكفاءات العلمية والقدرات التحليلية في الإدارة الحديثة. كما قد تلعب السياسات الحكومية الرامية لإدماج حاملي الشهادات دوراً في هذه النسب العالية، ثانياً تعكس نسبة حاملي الشهادات الثانوية أهمية هذه الفئة في شغل المناصب الإدارية المتوسطة وأدوار الخدمات المكتبية اللازمة لسير عمل المؤسسات، أما فئة الحاصلين على شهادات التكوين المهني، فتشير إلى الحاجة المتزايدة لمهارات تقنية محددة كالإعلام الآلي وإدارة البيانات والأرشفة في العمل الإداري المعاصر، في المجمل يوضح هذا التوزيع التعليمي تنوع الاحتياجات الوظيفية للقطاع الإداري، والتي تتطلب تكاملاً بين المهارات الأكاديمية والعملية والتقنية. كما تظهر أهمية التعليم بمختلف مستوياته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة.

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة المهنية بالسنوات

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية بالسنوات العينة
63.8%	97] 10 - 0 [
23.7%	36] 20 - 10 [
10.5%	16] 30 - 20 [
2.0%	3	من 30 فما فوق
100.0%	152	المجموع

التحليل الإحصائي:

من الجدول رقم (04) نجد أن أفراد العينة توزعوا حسب متغير الخبرة المهنية

بالسنوات كالتالي:

حيث بلغت نسبة فئة [0 - 10] سنة خبرة مهنية بنسبة (63.8%) كأعلى نسبة ، ثم تليها نسبة فئة [10 - 20] سنة خبرة مهنية و ذلك بنسبة (23.7%) ، ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة [39 - 49] سنة خبرة مهنية و ذلك بنسبة وأخيرا تأتي فئة (من 30 فما فوق) سنة خبرة مهنية و ذلك بنسبة (2.0%) كأقل نسبة في مجال الخبرة المهنية .

التحليل السوسيوولوجي :

تكشف بيانات توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة المهنية عن هيمنة الكوادر الشابة والحديثة العهد في مجال العمل الإداري، حيث تشكل فئة الخبرة من (0-10) سنوات النسبة الأكبر بـ 63.8%. ويمكن تفسير هذه الظاهرة من منظور اجتماعي واقتصادي على النحو التالي:

أولاً قد تعكس هذه النسبة العالية سياسات التوظيف الحديثة التي تفضل استقطاب الكفاءات الشابة والطموحة، القادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية والتحديات المعاصرة

في بيئة العمل المتغيرة بسرعة، ثانياً يرتبط ذلك أيضاً بالتغيرات الديموغرافية والتراجع في معدلات الخصوبة، مما يؤدي إلى زيادة نسبة الشباب في القوى العاملة، ثالثاً قد تكون هناك عوامل اقتصادية تدفع المؤسسات إلى التركيز على الكوادر الأقل خبرة من أجل خفض تكاليف الأجور والمزايا، في المقابل تنخفض نسب الفئات ذات الخبرة الأعلى، حيث تشكل فئة (10-20) سنة خبرة 23.7%، وفئة (20-30) سنة 10.5%، وفئة 30 سنة فأكثر 2% فقط. وقد يعزى ذلك إلى سياسات التقاعد المبكر أو صعوبة تلبية متطلبات الوظائف الإدارية الحديثة للكوادر ذات الخبرة الطويلة، بشكل عام تعكس هذه البيانات الحاجة المتزايدة للكفاءات الشابة والمرنة في القطاع الإداري، إلا أن التوازن بين الخبرة والشباب لا يزال ضرورياً لاستدامة وفعالية المؤسسات على المدى الطويل.

2-5- الجداول المركبة :

عرض وتحليل نتائج

الجدول رقم(05):يوضح علاقة ارتفاع تكلفة صيانة وتطوير البرامج الإلكترونية المستخدمة في التعامل الإداري بعدم تمايز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة.

المجموع		لا تمتاز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة							
		أوافق		محايد		لا أوافق			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
44.74%	68	26.47%	18	22.06%	15	51.47%	35	لا أوافق	ارتفاع تكلفة صيانة وتطوير البرامج الإلكترونية المستخدمة في التعامل الإداري
100%								محايد	
27.63%	42	26.19%	11	7.14%	3	66.67%	28	أوافق	
27.63%	42	7%	3	14.29%	6	78.57%	33	أوافق	
100.00%	152	21.05%	32	15.79%	24	63.16%	96		المجموع

كاف تربيع	درجة الحرية	الدالة المعنوية	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
12.20	4	0.01	0.05	دال

تقديم:

يوضح هذا الجدول العلاقة بين ارتفاع تكلفة صيانة وتطوير البرامج الإلكترونية المستخدمة في التعامل الإداري وعدم تمايز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة.

الاتجاه العام:

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن أعلى نسبة 63.16% لا توافق على أن عدم تمايز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة يرتبط بارتفاع تكلفة صيانة وتطوير البرامج الإلكترونية، تليها نسبة 21.05% توافق على ذلك، ثم 15.79% محايدة.

قراءة داخل الجدول :

من خلال توزيع النسب داخل الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة 44.74% و 78.57% من الذين يوافقون على ارتباط عدم تمايز الخدمات بارتفاع التكاليف، تمثل الفئة "لا أوافق" على ارتفاع التكاليف. تليها نسبة 66.67% محايدة تجاه ارتفاع التكاليف. بينما تمثل أعلى نسبة 51.47% للذين لا يوافقون على هذا الارتباط الفئة "لا أوافق" أيضًا على ارتفاع التكاليف.

التحليل:

يتضح من النتائج عدم وجود تناقض بين آراء المستجيبين حول ارتباط ارتفاع تكاليف البرامج الإلكترونية بعدم تمايز الخدمات الإدارية. فالذين لا يوافقون على ارتفاع التكاليف هم أعلى نسبة في كل من الموافقين وغير الموافقين على هذا الارتباط. مما يشير إلى وضوح العلاقة بين المتغيرين للمستجيبين.

التحليل السوسيولوجي وفق نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار البرامج الإلكترونية والتكنولوجيا الرقمية المستخدمة في الإدارة جزءًا من النسق التقني، بينما تمثل الخدمات الإدارية والعمليات التنظيمية النسق الاجتماعي. وتفترض النظرية وجود تأثير متبادل بين النسقين الاجتماعي والتقني.

في هذه الحالة، لا يبدو أن المستخدمين يدركون بوضوح هذا التأثير المتبادل. فالبعض يرى ارتباطاً بين ارتفاع تكاليف النسق التقني (البرامج الإلكترونية) وانخفاض جودة النسق الاجتماعي (الخدمات الإدارية)، بينما يرفض البعض الآخر هذا الارتباط.

قد يعزى هذا الاختلاف في الآراء إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين، أو اختلاف خبراتهم في التعامل مع هذه البرامج والتقنيات. كما قد تؤثر عوامل ثقافية واجتماعية أخرى على تصوراتهم حول هذه العلاقة بين النسقين. وفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات. كما يجب العمل على زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين وتعزيز قدرتهم على إدراك هذه العلاقات.

جدول رقم (06): يوضح علاقة مواجهتنا انقطاعات وأعطالا متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة بأنه هناك بطء في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين.

المجموع		هناك بطء في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين							
		أوافق		محايد		لا أوافق			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
52,63%	80	17,50%	14	16,25%	13	66,25%	53	لا أوافق	واجهنا انقطاعات وأعطالا متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة
15,79%	24	25,00%	6	16,67%	4	58,33%	14	محايد	
31,58%	48	42%	20	6,25%	3	52,08%	25	أوافق	
100,00%	152	26,32%	40	13,16%	20	60,53%	92		المجموع

تقديم:

يوضح هذا الجدول العلاقة بين مواجهتنا بانقطاعات وأعطال متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة وبطء الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين.

الاتجاه العام:

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن أعلى نسبة 60.53% لا توافق على أن بطء الاستجابة لاحتياجات الموظفين يرتبط بمواجهة انقطاعات وأعطال متكررة في البرامج الإلكترونية، وتليها نسبة 26.32% توافق على ذلك، ثم 13.16% محايدة.

قراءة داخل الجدول

من خلال توزيع النسب داخل الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة 52.63% تمثل الفئة "لا أوافق" على (واجهنا انقطاعات وأعطالا متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة)، وتمثلها أعلى نسبة 66.25% "لا أوافق" على أن (هناك بطء في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين)، وتليها نسبة 31,58% لفئة "موافق" على (واجهنا انقطاعات وأعطالا متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة)، تمثلها أعلى نسبة 58.33% "لا أوافق" على أن (هناك بطء في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين)، ثم نسبة 15,79% "محايد" تجاه (واجهنا انقطاعات وأعطالا متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة)، تمثلها أعلى نسبة 52.08% لـ "لا أوافق" على أن (هناك بطء في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين).

التحليل:

يتضح من النتائج وجود تناقض بين آراء المستجيبين حول ارتباط مواجهة الانقطاعات والأعطال في البرامج الإلكترونية ببطء الاستجابة لاحتياجات الموظفين، فالذين لا يوافقون على مواجهة هذه الانقطاعات والأعطال هم أعلى نسبة في كل من الموافقين وغير الموافقين على هذا الارتباط، مما يشير إلى عدم وضوح العلاقة بين المتغيرين للمستجيبين.

التحليل السوسيولوجي وفق نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار البرامج الإلكترونية والتكنولوجيا الرقمية المستخدمة في الإدارة جزءاً من النسق التقني، بينما تمثل احتياجات الموظفين والعمليات التنظيمية النسق الاجتماعي، وتفترض النظرية وجود تأثير متبادل بين

النسقين الاجتماعي والتقني، وفي هذه الحالة لا يبدو أن المستخدمين يدركون بوضوح هذا التأثير المتبادل. فالبعض يرى ارتباطاً بين الانقطاعات والأعطال في النسق التقني (البرامج الإلكترونية) وبطء الاستجابة للنسق الاجتماعي (احتياجات الموظفين)، بينما يرفض البعض الآخر هذا الارتباط.

قد يعزى هذا الاختلاف في الآراء إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين، أو اختلاف خبراتهم في التعامل مع هذه البرامج والتقنيات، كما قد تؤثر عوامل ثقافية واجتماعية أخرى على تصوراتهم حول هذه العلاقة بين النسقين، ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات. كما يجب العمل على زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين وتعزيز قدرتهم على إدراك هذه العلاقات.

الجدول (07): يوضح علاقة مواجهتنا بانقطاعات وأعطالا متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة بعدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية

المجموع		عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية						لا	أوافق
		أوافق		محايد		لا أوافق			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
52,63%	80	20,00%	16	15,00%	12	65,00%	52	لا	واجهنا انقطاعات وأعطالا متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة
100%								أوافق	
15,79%	24	20,83%	5	25,00%	6	54,17%	13	محايد	
31,58%	48	33%	16	16,67%	8	50,00%	24	أوافق	
100%									المجموع
100,00%	152	24,34%	37	17,11%	26	58,55%	89		

تقديم:

يوضح هذا الجدول العلاقة بين مواجهتنا بانقطاعات وأعطال متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة وعدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية.

الاتجاه العام:

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن أعلى نسبة 58.55% لا توافق على أن عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية وارتباطه بمواجهة انقطاعات

وأعطال متكررة في البرامج الإلكترونية، وتليها نسبة 24.34% توافق على ذلك، ثم 17.11% محايدة.

قراءة داخل الجدول:

من خلال توزيع النسب داخل الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة 52.63% تمثل الفئة "لا أوافق" على (واجهنا انقطاعات وأعطالاً متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة)، وتمثلها أعلى نسبة 65% "لا أوافق" على أن (عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية)، وتليها نسبة 31.58% لفئة "موافق" على (واجهنا انقطاعات وأعطالاً متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة)، تمثلها أعلى نسبة 50% "موافق" على أن (عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية)، ثم نسبة 15.79% محايد "تجاه (واجهنا انقطاعات وأعطالاً متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة)، تمثلها أعلى نسبة 54.17% لـ "لا أوافق" على أن (عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف والخدمات الإدارية).

التحليل:

تشير النتائج إلى وجود تناقض في آراء المستجيبين حول ارتباط مواجهة الانقطاعات والأعطال في البرامج الإلكترونية بعدم ملائمة الهيكل التنظيمي للوظائف والخدمات الإدارية، حيث أن الذين لا يوافقون على مواجهة هذه الانقطاعات والأعطال هم أعلى نسبة في كل من الموافقين وغير الموافقين على هذا الارتباط، مما يشير إلى عدم وضوح العلاقة بين المتغيرين للمستجيبين.

التحليل السوسيولوجي وفق نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار البرامج الإلكترونية والتكنولوجيا الرقمية المستخدمة في الإدارة جزءًا من النسق التقنييما يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة جانبًا من النسق الاجتماعي، وتفترض النظرية وجود تأثير متبادل بين النسقين الاجتماعي والتقني، لكن في هذه الحالة لا يبدو أن المستخدمين يدركون بوضوح هذا التأثير المتبادل، فالبعض يرى ارتباطًا بين الانقطاعات والأعطال في النسق التقني (البرامج الإلكترونية) وعدم ملائمة النسق الاجتماعي (الهيكل التنظيمي)، بينما يرفض البعض الآخر هذا الارتباط.

قد يعزى هذا الاختلاف في الآراء إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين، أو اختلاف خبراتهم في التعامل مع هذه البرامج والتقنيات، كما قد تؤثر عوامل ثقافية واجتماعية أخرى على تصوراتهم حول هذه العلاقة بين النسقين. ووفقًا لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات. كما يجب العمل على زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين وتعزيز قدرتهم على إدراك هذه العلاقات.

جدول رقم(08): يوضح العلاقة التأديت الرقمنة إلى ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة بأنه ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المجموع		ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة							
		أوافق		محايد		لا أوافق			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
77,63%	118	11,86%	14	12,71%	15	75,42%	89	لا أوافق	أدت الرقمنة إلى ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة
100%								محايد	
9,87%	15	13,33%	2	26,67%	4	60,00%	9	أوافق	
12,50%	19	26%	5	21,05%	4	52,63%	10	أوافق	
100,00%	152	13,82%	21	15,13%	23	71,05%	108	المجموع	

تقديم:

يوضح هذا الجدول العلاقة بين أن الرقمنة أدت إلى ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة، وعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الاتجاه العام:

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن أعلى نسبة 71.05% لا توافق على أن ضعف التواصل المباشر بين الموظفين بسبب الرقمنة وارتباطها بعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتليها نسبة 15.13% محايدة، ثم 13.82% توافق على ذلك.

قراءة داخل الجدول:

من خلال توزيع النسب داخل الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة **77.63%** تمثل الفئة "لا أوافق" على (أدت الرقمنة إلى ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة)، وتمثلها أعلى نسبة **75.42%** "لا أوافق" على أن (ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة)، وتليها نسبة **12.50%** لفئة "موافق" على (أدت الرقمنة إلى ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة)، تمثلها أعلى نسبة **52.63%** "لا أوافق" على أن (ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة)، ثم نسبة **9.87%** "محايد" تجاه (أدت الرقمنة إلى ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة)، تمثلها أعلى نسبة **60.00%** لـ "لا أوافق" على أن (ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة).

التحليل:

يتضح من النتائج عدم وجود تناقض بين آراء المستجيبين حول ارتباط ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين بسبب الرقمنة وعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، فالذين لا يوافقون على أن الرقمنة أدت إلى ضعف التواصل المباشر هم أعلى نسبة في كل من الموافقين وغير الموافقين على هذا الارتباط، مما يشير إلى وضوح العلاقة بين المتغيرين للمستجيبين.

التحليل السوسيولوجي وفق نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار التكنولوجيا الرقمية والتواصل الإلكتروني جزءًا من النسق التقني، بينما تمثل قنوات التواصل المباشر بين الموظفين والخدمات التي تقدمها المؤسسة النسق الاجتماعي، وتفترض النظرية وجود تأثير

متبادل بين النسقين الاجتماعي والتقني، وفي هذه الحالة لا يبدو أن المستخدمين يدركون بوضوح هذا التأثير المتبادل، فالبعض يرى ارتباطاً بين ضعف التواصل المباشر (النسق الاجتماعي) وعدم التفاعل مع الخدمات (النسق الاجتماعي) بسبب الرقمنة (النسق التقني)، بينما يرفض البعض الآخر هذا الارتباط.

ويرجع هذا الاختلاف في الآراء إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين، أو اختلاف خبراتهم في التعامل مع هذه التقنيات، كما قد تؤثر عوامل ثقافية واجتماعية أخرى على تصوراتهم حول هذه العلاقة بين النسقين، ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات، كما يجب العمل على زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين وتعزيز قدرتهم على إدراك هذه العلاقات.

جدول رقم (09): يوضح علاقة فقد عملية تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسة عنصر التفاعل الشخصي بسبب الرقمنة بعدم وجود برامج تدريبية وتكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة.

المجموع		عدم وجود برامج تدريبية وتكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة							
		أوافق		محايد		لا أوافق			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
56,58%	86	52,33%	45	18,60%	16	29,07%	25	لا أوافق	فقدت عملية تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسة عنصر التفاعل الشخصي بسبب الرقمنة
100%								محايد	
17,76%	27	33,33%	9	11,11%	3	55,56%	15	أوافق	
25,66%	39	49%	19	20,51%	8	30,77%	12	أوافق	
100%	152	48,03%	73	17,76%	27	34,21%	52		المجموع

تقديم:

يوضح هذا الجدول العلاقة بين فقدان عملية تقديم الخدمات الإدارية لعنصر التفاعل الشخصي بسبب الرقمنة، وعدم وجود برامج تدريبية وتكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة.

الاتجاه العام:

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن أعلى نسبة 48.03% توافق على أن فقدان التفاعل الشخصي في تقديم الخدمات الإدارية يرتبط بعدم وجود برامج تدريبية لإعداد الكوادر البشرية، تليها نسبة 34.21% لا توافق على ذلك، ثم 17.76% محايدة.

قراءة داخل الجدول:

من خلال توزيع النسب داخل الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة **56.58%** تمثل الفئة "لا أوافق" على (فقدت عملية تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسة عنصر التفاعل الشخصي بسبب الرقمنة)، وتمثلها أعلى نسبة **52.33%** "أوافق" على أن (عدم وجود برامج تدريبية وتكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة).

تليها نسبة **25.66%** لفئة "أوافق" على (فقدت عملية تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسة عنصر التفاعل الشخصي بسبب الرقمنة)، تمثلها أعلى نسبة **49%** "أوافق" على أن (عدم وجود برامج تدريبية وتكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة).

ثم نسبة **17.76%** محايد" تجاه (فقدت عملية تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسة عنصر التفاعل الشخصي بسبب الرقمنة)، تمثلها أعلى نسبة **55.56%** "لا أوافق" على أن (عدم وجود برامج تدريبية وتكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة).

التحليل:

تشير النتائج إلى وجود اختلاف في آراء المستجيبين حول ارتباط فقدان التفاعل الشخصي في تقديم الخدمات الإدارية بعدم وجود برامج تدريبية لإعداد الكوادر البشرية، فالذين يوافقون على فقدان التفاعل الشخصي هم أعلى نسبة في الموافقين على هذا الارتباط، بينما الذين لا يوافقون على فقدان التفاعل الشخصي هم أعلى نسبة في غير الموافقين على هذا الارتباط، مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين لدى بعض المستجيبين وعدم وجودها لدى البعض الآخر.

التحليل السوسيولوجي وفق نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار عملية الرقمنة وتقديم الخدمات الإدارية إلكترونياً جزءاً من النسق التقني، بينما تمثل احتياجات التفاعل الشخصي والكوادر البشرية النسق الاجتماعي، وتقتضى النظرية وجود تأثير متبادل بين النسقين الاجتماعي والتقني، في هذه الحالة يدرك البعض هذا التأثير المتبادل، حيث يرون أن عدم وجود برامج تدريبية لإعداد الكوادر البشرية (النسق الاجتماعي) قد أدى إلى فقدان عنصر التفاعل الشخصي في تقديم الخدمات الإدارية (النسق التقني)، بينما لا يدرك البعض الآخر هذا الارتباط، مما قد يعزى إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني لديهم واختلاف خبراتهم في التعامل مع هذه التقنيات، بالإضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على تصوراتهم.

ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات، كما يجب العمل على زيادة الوعي التقني لدى الكوادر البشرية وتعزيز قدرتهم على إدراك هذه العلاقات.

جدول رقم (10): يوضح علاقة عملية تقديم الخدمات الإدارية أصبحت أكثر جموداً وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة بغياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية.

المجموع		غياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية						
		أوافق		محايد		لا أوافق		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
55,92%	85	16,47%	14	14,12%	12	69,41%	59	لا أوافق
100%								أصبحت عملية تقديم الخدمات الإدارية أكثر جموداً وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة
13,82%	21	14,29%	3	28,57%	6	57,14%	12	محايد
30,26%	46	22%	10	15,22%	7	63,04%	29	أوافق
100%								
100,00%	152	17,76%	27	16,45%	25	65,79%	100	المجموع

تقديم:

يوضح هذا الجدول العلاقة بين شعور المستجيبين بأن عملية تقديم الخدمات الإدارية أصبحت أكثر جموداً وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة، وغياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية.

الاتجاه العام:

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن أعلى نسبة 65.79% لا توافق على أن غياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية وارتباطها بشعور المستجيبين بأن عملية تقديم الخدمات الإدارية أصبحت أكثر جموداً وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة، تليها نسبة 17.76% توافق على ذلك، ثم 16.45% محايدة.

قراءة داخل الجدول:

من خلال توزيع النسب داخل الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة **55.92%** تمثل الفئة "لا أوافق" على (أصبحت عملية تقديم الخدمات الإدارية أكثر جمودًا وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة)، وتمثلها أعلى نسبة **69.41%** "لا أوافق" على أن (غياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية)، وتليها نسبة **30.26%** لفئة "موافق" على (أصبحت عملية تقديم الخدمات الإدارية أكثر جمودًا وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة)، تمثلها أعلى نسبة **63.04%** "لا أوافق" على أن (غياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية)، ثم نسبة **13.82%** "محايد" تجاه (أصبحت عملية تقديم الخدمات الإدارية أكثر جمودًا وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة)، تمثلها أعلى نسبة **57.14%** لـ "لا أوافق" على أن (غياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية).

التحليل:

تشير النتائج إلى وجود عدم تناقض في آراء المستجيبين حول ارتباط غياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية وشعورهم بأن عملية تقديم الخدمات الإدارية أصبحت أكثر جمودًا وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة، حيث إن أعلى نسبة في كل من الموافقين وغير الموافقين على هذا الارتباط هي لفئة "لا أوافق" على غياب الشفافية والمصادقية، مما يشير إلى وضوح العلاقة بين المتغيرين للمستجيبين.

التحليل السوسيولوجي وفق نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار عملية الرقمنة وتقديم الخدمات الإلكترونية جزءًا من النسق التقني، بينما تمثل الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية جانبًا من النسق الاجتماعي والثقافي السائد في المؤسسة، وتقتضى النظرية

وجود تأثير متبادل بين النسقين الاجتماعي والتقني، إلا أن النتائج تشير إلى عدم إدراك المستجيبين لهذا التأثير المتبادل بوضوح.

قد يرجع هذا الاختلاف في الآراء إلى عوامل مختلفة، مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين، واختلاف خبراتهم في التعامل مع التقنيات الرقمية، أو العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على تصوراتهم حول العلاقة بين النسقين التقني والاجتماعي، ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات، والعمل على زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين وتعزيز قدرتهم على إدراك هذه العلاقات.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين صعوبات التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية وليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المجموع		ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة						
		أوافق		محايد		لا أوافق		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
67,76%	103	13,59%	14	6,80%	7	79,61%	82	لا أوافق
100%								واجهنا صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية
10,53%	16	18,75%	3	37,50%	6	43,75%	7	محايد
21,71%	33	12%	4	30,30%	10	57,58%	19	أوافق
100,00%	152	13,82%	21	15,13%	23	71,05%	108	المجموع

تقديم:

يوضح هذا الجدول العلاقة بين مواجهة صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية وعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الاتجاه العام:

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن أعلى نسبة 71.05% لا توافق على أن عدم التفاعل والتجاوب مع الخدمات المقدمة وارتباطها بمواجهة صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي، وتليها نسبة 15.13% محايدة، ثم 13.82% توافق على ذلك.

قراءة داخل الجدول:

من خلال توزيع النسب داخل الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة **67.76%** تمثل الفئة "لا أوافق" على (واجهنا صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية)، وتمثلها أعلى نسبة **79.61%** "لا أوافق" على أن (ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة)، وتليها نسبة **21.71%** لفئة "موافق" على (واجهنا صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية)، تمثلها أعلى نسبة **57.58%** "لا أوافق" على أن (ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة)، ثم نسبة **10.53%** "محايد" تجاه (واجهنا صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية)، تمثلها أعلى نسبة **43.75%** لـ "لا أوافق" على أن (ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة).

التحليل:

يتضح من النتائج عدم وجود تناقض بين آراء المستجيبين حول ارتباط مواجهة صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية بعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات المقدمة، فالذين لا يوافقون على مواجهة هذه الصعوبات هم أعلى نسبة في كل من الموافقين وغير الموافقين على هذا الارتباط، مما يشير إلى وضوح العلاقة بين المتغيرين للمستجيبين.

التحليل السوسيولوجي وفق نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار التحول الرقمي وتقديم الخدمات الإدارية جزءًا من النسق التقني، بينما تمثل تفاعل المستفيدين وتجاوبهم مع هذه الخدمات النسق الاجتماعي، وتفترض النظرية وجود تأثير متبادل بين النسقين الاجتماعي والتقني، وفي هذه الحالة لا يبدو أن المستخدمين يدركون بوضوح هذا التأثير المتبادل،

فالبعض يرى ارتباطاً بين مواجهة صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي (النسق التقني) وعدم التفاعل والتجاوب مع الخدمات المقدمة (النسق الاجتماعي)، بينما يرفض البعض الآخر هذا الارتباط.

يرجع هذا الاختلاف في الآراء إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين، أو اختلاف خبراتهم في التعامل مع هذه الخدمات الرقمية، كما قد تؤثر عوامل ثقافية واجتماعية أخرى على تصوراتهم حول هذه العلاقة بين النسقين، ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات، كما يجب العمل على زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين وتعزيز قدرتهم على إدراك هذه العلاقات.

جدول رقم (12): يوضح علاقة بين الموظفين الذين لا يمتلكون المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحوّل الرقمي في تقديم الخدمات الإدارية ونقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة.

المجموع		نقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة							
		أوافق		محايد		لا أوافق			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
44,08%	67	34,33%	23	14,93%	10	50,75%	34	لا أوافق	لم يكن لدى الموظفين المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحوّل الرقمي في تقديم الخدمات الإدارية
100%								محايد	
16,45%	25	12,00%	3	52,00%	13	36,00%	9	أوافق	
39,47%	60	42%	25	30,00%	18	28,33%	17	أوافق	
100%									المجموع
100,00%	152	33,55%	51	26,97%	41	39,47%	60		

تقديم:

يوضح هذا الجدول العلاقة بين الموظفين الذين لا يمتلكون المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحوّل الرقمي في تقديم الخدمات الإدارية ونقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة.

الاتجاه العام:

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن أعلى نسبة 39.47% توافق على أن عدم امتلاك الموظفين للمهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحوّل الرقمي وارتباطه بنقص كفاءة

العمليات والإجراءات الإدارية، تليها نسبة 39.47% لا توافق على ذلك، ثم 26.97% محايدة.

قراءة داخل الجدول:

من خلال توزيع النسب داخل الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة 44.08% تمثل الفئة "لا أوافق" على (لم يكن لدى الموظفين المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحول الرقمي في تقديم الخدمات الإدارية)، وتمثلها أعلى نسبة 50.75% "لا أوافق" على أن (نقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة)، وتليها نسبة 39.47% لفئة "موافق" على (لم يكن لدى الموظفين المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحول الرقمي في تقديم الخدمات الإدارية)، تمثلها أعلى نسبة 42% "أوافق" على أن (نقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة)، ثم نسبة 16.45% محايد" تجاه (لم يكن لدى الموظفين المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحول الرقمي في تقديم الخدمات الإدارية)، تمثلها أعلى نسبة 52% "محايد" على أن (نقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة).

التحليل:

تشير النتائج إلى وجود اختلاف في آراء المستجيبين حول ارتباط عدم امتلاك الموظفين للمهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحول الرقمي بنقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة، حيث تقاربت نسب الموافقين وغير الموافقين على هذا الارتباط، مما يشير إلى عدم وضوح العلاقة بين المتغيرين للمستجيبين.

التحليل السوسيولوجي وفق نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار التحول الرقمي والتقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات الإدارية جزءًا من النسق التقني، بينما تمثل المهارات والخبرات الموظفين والعمليات والإجراءات الإدارية النسق الاجتماعي، وتفترض النظرية وجود تأثير متبادل بين النسقين الاجتماعي والتقني، في هذه الحالة يرى بعض المستجيبين ارتباطًا بين عدم امتلاك الموظفين للمهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع النسق التقني (التحول الرقمي) ونقص كفاءة النسق الاجتماعي (العمليات والإجراءات الإدارية)، بينما لا يرى البعض الآخر هذا الارتباط.

قد يرجع هذا الاختلاف في الآراء إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين، أو اختلاف خبراتهم في التعامل مع التقنيات الرقمية، كما قد تؤثر عوامل ثقافية واجتماعية أخرى على تصوراتهم حول هذه العلاقة بين النسقين، ووفقًا لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات، كما يجب العمل على تطوير المهارات التقنية للموظفين وزيادة وعيهم بأهمية التكامل بين النسقين.

جدول رقم(13): يوضح علاقة عدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس وليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المجموع		ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة							
		أوافق		محايد		لا أوافق			
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
46,71%	71	11,27%	8	7,04%	5	81,69%	58	لا أوافق	
100%								لم يتم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس	
13,16%	20	10,00%	2	20,00%	4	70,00%	14		محايد
40,13%	61	18%	11	22,95%	14	59,02%	36		أوافق
100%								المجموع	
100,00%	152	13,82%	21	15,13%	23	71,05%	108		

تقديم:

يوضح هذا الجدول العلاقة بين عدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس وعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الاتجاه العام:

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن أعلى نسبة 71.05% لا توافق على أن عدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة يرتبط بعدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس، وتليها نسبة 15.13% محايدة، ثم 13.82% توافق على ذلك.

قراءة داخل الجدول:

من خلال توزيع النسب داخل الجدول، نلاحظ أن أعلى نسبة **46.71%** تمثل الفئة "لا أوافق" على (لم يتم تنفيذ التحوّل الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس)، وتمثلها أعلى نسبة **81.69%** "لا أوافق" على أن (ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة)، وتليها نسبة **40.13%** لفئة "موافق" على (لم يتم تنفيذ التحوّل الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس)، تمثلها أعلى نسبة **59.02%** "لا أوافق" على أن (ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة)، ثم نسبة **13.16%** "محايد" تجاه (لم يتم تنفيذ التحوّل الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس)، تمثلها أعلى نسبة **70%** "لا أوافق" على أن (ليس هنالك تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة).

التحليل:

يتضح من النتائج عدم وجود تناقض في آراء المستجيبين حول ارتباط عدم تنفيذ التحوّل الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس بعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، فالذين لا يوافقون على عدم تنفيذ التحوّل الرقمي بشكل منظم هم أعلى نسبة في كل من الموافقين وغير الموافقين على هذا الارتباط، مما يشير إلى وضوح العلاقة بين المتغيرين للمستجيبين.

التحليل السوسيولوجي وفق نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار التحوّل الرقمي للخدمات الإدارية جزءاً من النسق التقني، بينما تمثل تفاعل وتجاوب المستخدمين مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة النسق الاجتماعي، وتفترض النظرية وجود تأثير متبادل بين النسقين

الاجتماعي والتقني، وفي هذه الحالة لا يبدو أن المستخدمين يدركون بوضوح هذا التأثير المتبادل، فالبعض يرى ارتباطاً بين عدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات بشكل منظم في النسق التقني وعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات في النسق الاجتماعي، بينما يرفض البعض الآخر هذا الارتباط.

قد يعزى هذا الاختلاف في الآراء إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين، أو اختلاف خبراتهم في التعامل مع هذه الخدمات الرقمية، كما قد تؤثر عوامل ثقافية واجتماعية أخرى على تصوراتهم حول هذه العلاقة بين النسقين. ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات، كما يجب العمل على زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين وتعزيز قدرتهم على إدراك هذه العلاقات.

3-5- مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها "البرامج الرقمنة الإدارية

تأثير سلبي على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة"

- من خلال النتائج المتوصل إليها في ظل هذه الدراسة فإنها لا تدعم بشكل كامل فرضية أن لبرامج الرقمنة الإدارية تأثيرًا سلبيًا على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة، حيث أن الغالبية العظمى 63.16% لا توافق على ارتباط عدم تمايز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة بارتفاع تكلفة صيانة وتطوير البرامج الإلكترونية المستخدمة، ومع ذلك فإن نسبة 21.05% تؤيد هذا الارتباط مشيرة إلى وجود تصور لدى البعض بالتأثير السلبي لتلك البرامج على جودة الخدمات، كما تؤكد نتائج اختبار كاي تربيع وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الآراء حول هذه العلاقة، قد تعزى لعوامل مثل الوعي التقني والخبرات السابقة للمستخدمين إضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية وفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، ولاختبار هذه الفرضية بدقة أكبر قد يكون مفيداً إجراء دراسات تحليلية معمقة للعلاقات المتبادلة بين النسق التقني والنسق الاجتماعي مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى ككفاءة الاستخدام وجودة التدريب والدعم المقدم للمستخدمين.

- كما يشير الاتجاه العام للنتائج إلى أن أغلبية المبحوثين (60.53%) لا يوافقون على أن هناك ببطء في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين بسبب مواجهة انقطاعات وأعطال متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة، هذا يتعارض مع الفرضية التي تفترض وجود تأثير سلبي للبرامج الرقمية على خدمات الإدارة، ومع ذلك فإن 26.32% من المبحوثين يوافقون على هذا الارتباط وهي نسبة ليست بالقليلة، مما يشير إلى وجود مشكلات محتملة في استخدام هذه البرامج الرقمية وتأثيرها على أداء الخدمات الإدارية، لذلك لا يمكن القول بشكل قاطع أن البرامج الرقمية لها تأثير سلبي على خدمات الإدارة، ولكن في الوقت نفسه لا

يمكن استبعاد احتمالية وجود بعض المشاكل والتحديات المرتبطة باستخدام هذه البرامج والتي قد تؤثر سلبًا على جودة الخدمات المقدمة.

ومن منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يبدو أن هناك حاجة لدراسة وفهم العلاقة بين النسق التقني (البرامج الرقمية) والنسق الاجتماعي (احتياجات الموظفين والعمليات التنظيمية) بشكل أفضل، وزيادة الوعي التقني لدى المستخدمين لتحسين التكامل والفعالية في تقديم الخدمات، وبالتالي فإن الاستنتاج الذي نتوصل إليه هو أنه لا يمكن تأكيد أو نفي الفرضية بشكل قاطع، ولكن هناك حاجة لمزيد من البحث والتحليل لفهم التأثيرات المحتملة للبرامج الرقمية على خدمات الإدارة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي مشكلات أو تحديات محتملة.

- كما تشير النتائج إلى وجود آراء متضاربة بين المستجيبين حول العلاقة بين مواجهة انقطاعات وأعطال متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة وعدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للوظائف والخدمات الإدارية، حيث تظهر النتائج أن أعلى نسبة (58.55%) لا توافق على وجود علاقة بين هذين المتغيرين، في حين أن 24.34% توافق على هذه العلاقة، و17.11% محايدة، ومن التحليل الداخلي للجدول، يتضح أن أعلى نسبة (52.63%) من الذين لا يوافقون على مواجهة انقطاعات وأعطال في البرامج الإلكترونية هم أيضًا لا يوافقون على أن سببها يعود إلى عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي، في المقابل فإن أعلى نسبة (50%) من الذين يوافقون على مواجهة هذه الانقطاعات والأعطال يوافقون أيضًا على أن السبب هو عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي.

من خلال هذه النتائج المتناقضة تشير إلى عدم وضوح العلاقة بين المتغيرين للمستجيبين، وقد يعزى ذلك إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني لديهم واختلاف خبراتهم في التعامل مع البرامج الإلكترونية، فضلاً عن العوامل الثقافية والاجتماعية الأخرى، وفي

إطار نظرية النسق الاجتماعي التقني يمكن اعتبار البرامج الإلكترونية جزءاً من النسق التقني، بينما يمثل الهيكل التنظيمي جانباً من النسق الاجتماعي، ووفقاً لهذه النظرية يجب دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين هذين النسقين بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات الإدارية، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول أن البيانات الحالية لا تدعم الفرضية القائلة بأن برامج الرقمنة الإدارية لها تأثير سلبي على خدمات الإدارة بشكل قاطع، حيث لا تظهر النتائج علاقة واضحة بين المتغيرين، ولكن هذا لا ينفي احتمال وجود تأثير سلبي للبرامج الإلكترونية على الخدمات الإدارية لأسباب أخرى غير مدرجة في الدراسة الحالية، لذلك من الضروري إجراء مزيد من البحث والتحليل لفهم العلاقة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل وتقييم تأثير برامج الرقمنة على الخدمات الإدارية بدقة أكبر.

وفي الأخير وفقاً للنتائج المستخلصة من الدراسة، يبدو أن هنالك آراء متباينة بين الباحثين حول تأثير برامج الرقمنة الإدارية على جودة الخدمات المقدمة، حيث أشار البعض إلى وجود ارتباط سلبي بين ارتفاع تكاليف تلك البرامج وانخفاض جودة الخدمات الإدارية، بينما رفض آخرون هذا الارتباط، كما أظهرت النتائج تناقضاً في الآراء حول علاقة مشاكل البرامج الإلكترونية مثل الانقطاعات والأعطال ببطء الاستجابة لاحتياجات الموظفين وعدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للوظائف والخدمات الإدارية.

ومن منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار البرامج الإلكترونية جزءاً من النسق التقني، بينما تمثل الخدمات الإدارية والعمليات التنظيمية النسق الاجتماعي، وتفترض النظرية وجود تأثير متبادل بين هذين النسقين، ولكن نتائج هذه الدراسة تشير إلى عدم وضوح إدراك المستخدمين لهذه العلاقة المتبادلة بين التكنولوجيا والعمليات التنظيمية، وقد يعود هذا الاختلاف في الآراء إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين

وخبراتهم في التعامل مع تلك البرامج، إضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على تصوراتهم حول العلاقة بين النسقين التقني والاجتماعي.

كذلك وفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني يجب على المؤسسات دراسة وفهم هذه العلاقات المتبادلة بشكل أفضل لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات، كما يتعين العمل على زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين وتعزيز قدرتهم على إدراك التأثيرات المعقدة بين التكنولوجيا والعمليات التنظيمية.

في ضوء هذه النتائج، يمكن القول أن الفرضية القائلة بأن "البرامج الرقمنة الإدارية تأثير سلبي على خدمات الإدارة" قد تكون صحيحة إلى حد ما، حيث أظهرت النتائج وجود بعض الآراء التي تؤيد هذا التأثير السلبي، لكن في الوقت نفسه لا يمكن تعميم هذه النتيجة نظراً لوجود آراء أخرى لا ترى هذا التأثير السلبي، لذلك من الضروري إجراء المزيد من الدراسات لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل والعمل على تحقيق التكامل بين النسقين الاجتماعي والتقني لاستثمار إمكانات التكنولوجيا في تحسين الخدمات الإدارية.

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها أن " لعملية التواصل

في الرقمنة الإدارية تأثير سلبي على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة"

- تشير النتائج إلى أن غالبية المبحوثين (71.05%) لا يوافقون على أن الرقمنة أدت إلى ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة، وبالتالي لا يرون ارتباطاً بين هذا الضعف في التواصل وعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، هذه النتيجة تتناقض مع الفرضية المطروحة حول التأثير السلبي للرقمنة على التواصل وخدمات الإدارة، ومن ناحية أخرى هناك نسبة معتبرة (13.82%) من المبحوثين يوافقون على وجود علاقة بين ضعف التواصل المباشر بسبب الرقمنة وعدم التفاعل والتجاوب مع

الخدمات، مما يدعم الفرضية المطروحة إلى حد ما، ولكن بشكل عام تظهر النتائج أن الرأي السائد لا يؤيد هذه الفرضية.

ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن تفسير هذه النتائج بأن المستجيبين قد لا يدركون بشكل كامل التأثيرات المتبادلة بين النسق التقني (الرقمنة) والنسق الاجتماعي (التواصل والخدمات)، فهناك اختلافات في مستويات الوعي التقني والخبرات التكنولوجية، بالإضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على تصوراتهم حول هذه العلاقة، لذلك يمكن الاستنتاج أنه على الرغم من وجود بعض الآراء التي تدعم الفرضية المطروحة، إلا أن النتائج الإجمالية لا تؤيد بشكل قاطع فرضية التأثير السلبي للرقمنة على التواصل وخدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة، ومع ذلك فإن هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية دراسة العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أعمق وضرورة زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات.

- كما تناولت نتائج الدراسة قضية مهمة في عملية الرقمنة الإدارية وهي فقدان عنصر التفاعل الشخصي في تقديم الخدمات الإدارية بسبب التحول نحو الأساليب الإلكترونية، وترتبط النتائج هذه الظاهرة بعدم وجود برامج تدريبية وتكوينية لإعداد الكوادر البشرية للتعامل مع هذا التحول التقني، ويمكن تفسير هذه النتائج في إطار نظرية النسق الاجتماعي التقني، حيث تعتبر هذه النظرية أن هناك تأثيراً متبادلاً بين النسق التقني (الرقمنة الإدارية) والنسق الاجتماعي (احتياجات التفاعل الشخصي والكوادر البشرية)، وتشير النتائج إلى وجود هذا التأثير المتبادل لدى بعض المبحوثين، حيث يربطون بين فقدان التفاعل الشخصي وعدم وجود برامج تدريبية لإعداد الكوادر البشرية، ومن جهة أخرى لا يدرك البعض الآخر من المبحوثين هذا الارتباط مما قد يعود إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني لديهم واختلاف

خبراتهم في التعامل مع هذه التقنيات بالإضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على تصوراتهم.

لذلك يمكن القول إن عملية الرقمنة الإدارية قد تؤثر سلبًا على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة من خلال فقدان عنصر التفاعل الشخصي، وهذا التأثير السلبي قد يكون مرتبطًا بعدم إعداد الكوادر البشرية بشكل كافٍ للتعامل مع هذا التحول التقني، ومن أجل التغلب على هذه المشكلة، يجب على المؤسسات المعنية دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي بشكل أفضل، والعمل على زيادة الوعي التقني لدى الكوادر البشرية وتعزيز قدرتهم على إدراك هذه العلاقات، كما يجب تصميم برامج تدريبية وتكوينية فعالة لإعداد هذه الكوادر للتعامل مع التقنيات الحديثة، بحيث يتم الحفاظ على عنصر التفاعل الشخصي في تقديم الخدمات الإدارية.

- كما تعرض نتائج الدراسة نتائج استجابات المشاركين حول العلاقة بين شعورهم بأن عملية تقديم الخدمات الإدارية أصبحت أكثر جمودًا وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة، وغياب الشفافية والمصادقية في تقديم هذه الخدمات، وبناءً على تحليل النتائج يمكن مناقشتها في ضوء فرضية تأثير عملية التواصل في الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة على النحو التالي:

ووفقًا للنتائج يتضح أن الغالبية العظمى من المبحوثين (65.79%) لا توافق على وجود علاقة بين غياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية وشعورهم بأن عملية تقديم الخدمات أصبحت أكثر جمودًا وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة، هذه النتيجة قد تدعم الفرضية القائلة بأن عملية التواصل في الرقمنة الإدارية لها تأثير سلبي على خدمات الإدارة داخل المديرية، حيث يبدو أن المبحوثين لا يربطون بين غياب الشفافية والمصادقية وتأثير الرقمنة على جودة الخدمات، ومع ذلك فإن حوالي ثلث المستجيبين (30.26%) يوافقون

على وجود هذه العلاقة مما يشير إلى إدراكهم لتأثير الرقمنة على جودة الخدمات الإدارية والارتباط المحتمل بغياب الشفافية والمصداقية هذه النسبة على الرغم من أنها أقل من غير الموافقين لا يمكن تجاهلها وتدعم الفرضية إلى حد ما.

ومن منظور نظرية النسق الاجتماعي التقني، يمكن اعتبار عملية الرقمنة وتقديم الخدمات الإلكترونية جزءاً من النسق التقني، بينما تمثل الشفافية والمصداقية في تقديم الخدمات الإدارية جانباً من النسق الاجتماعي والثقافي السائد في المؤسسة، وتفترض النظرية وجود تأثير متبادل بين النسقين الاجتماعي والتقني، إلا أن النتائج تشير إلى عدم إدراك الباحثين لهذا التأثير المتبادل بوضوح، وبناءً على ذلك يمكن القول أن النتائج لا تدعم بشكل قاطع الفرضية القائلة بأن عملية التواصل في الرقمنة الإدارية لها تأثير سلبي على خدمات الإدارة داخل المديرية ولكن في الوقت نفسه لا تنفيها تماماً، وقد يكون هناك عوامل أخرى مثل مستوى الوعي التقني للمستخدمين واختلاف خبراتهم في التعامل مع التقنيات الرقمية، أو العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على تصوراتهم حول العلاقة بين النسقين التقني والاجتماعي تلعب دوراً في هذه النتائج، لذلك يوصى بإجراء المزيد من البحث والدراسة لفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي في سياق الرقمنة الإدارية بشكل أفضل، وتعزيز الوعي التقني لدى المستخدمين وقدرتهم على إدراك هذه العلاقات، حتى يتسنى للمؤسسات المعنية ضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة أكثر شفافية ومصداقية.

- وفي الأخير بناءً على نتائج النتائج المقدمة يمكن تحليل الفرضية القائلة بأن عملية التواصل في الرقمنة الإدارية لها تأثير سلبي على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة من المنظور علم الاجتماع التنظيم كما يلي:

يظهر عدم وجود تناقض بين آراء المستجيبين حول ارتباط ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين بسبب الرقمنة مع عدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث إن أغلبية المبحوثين لا يرون هذا الارتباط مما يتعارض مع الفرضية.

كما تظهر النتائج اختلافًا في آراء المبحوثين حول ارتباط فقدان التفاعل الشخصي في تقديم الخدمات الإدارية بعدم وجود برامج تدريبية لإعداد الكوادر البشرية، حيث يرى البعض هذا الارتباط والبعض الآخر لا يراه، مما يدعم الفرضية جزئيًا.

كما تشير النتائج إلى عدم وجود تناقض في آراء المستجيبين حول ارتباط غياب الشفافية والمصادقية في تقديم الخدمات الإدارية وشعورهم بأن عملية تقديم الخدمات الإدارية أصبحت أكثر جمودًا وأقل تفاعلية بسبب الرقمنة، حيث إن أغلبية المستجيبين لا يرون هذا الارتباط، مما يتعارض مع الفرضية.

ووفق النظرية النسق الاجتماعي التقني يتضح من التحليل أن هناك اختلافًا في إدراك المبحوثين للعلاقات المتبادلة بين النسقين الاجتماعي والتقني، وقد يرجع ذلك إلى عوامل مثل مستوى الوعي التقني لديهم واختلاف خبراتهم والعوامل الثقافية والاجتماعية، وهذا يتماشى مع الفرضية جزئيًا حيث قد يؤدي عدم الإدراك الكامل لهذه العلاقات إلى تأثيرات سلبية على خدمات الإدارة.

وبشكل عام يمكن القول أن النتائج لا تدعم الفرضية بشكل كامل، حيث لا يرى غالبية المستجيبين تأثيرًا سلبيًا واضحًا لعملية التواصل في الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة داخل المديرية، ومع ذلك فإن وجود اختلافات في الآراء وعدم الإدراك الكامل للعلاقات المتبادلة بين النسقين الاجتماعي والتقني قد يؤدي إلى بعض التأثيرات السلبية على

الخدمات الإدارية، لذلك من المهم دراسة وفهم هذه العلاقات بشكل أفضل، وزيادة الوعي التقني لدى المستخدمين لضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات.

- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: التي مفادها أن "للتحول الرقمي في

الرقمنة الإدارية تأثير سلبي على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة".

- تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود دعم قوي للفرضية التي تقترض تأثيرًا سلبيًا للتحول الرقمي على خدمات الإدارة، حيث أن الغالبية العظمى من المستجيبين البالغة 67.76% لا توافق على وجود صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية، أما الفئة التي وافقت على وجود هذه الصعوبات والبالغة 21.71%، فإن أعلى نسبة منها بلغت 57.58% لا ترى ارتباطاً مباشراً بين الصعوبات التي واجهوها وعدم التفاعل والتجاوب مع الخدمات المقدمة، وبناءً على تحليل النتائج وفق لنظرية النسق الاجتماعي التقني، يتضح أن هناك عوامل أخرى مثل مستوى الوعي التقني والخلفية الثقافية والاجتماعية قد تؤثر على إدراك المستخدمين للعلاقة بين التحول الرقمي وتفاعلهم مع الخدمات، مما يعني أن احتمال وجود تأثير سلبي لدى فئة محدودة من المستخدمين لا يمكن استبعاده رغم عدم وجود دعم قوي للفرضية بشكل عام.

- ووفقاً للفرضية فإن التحول الرقمي في الرقمنة الإدارية له تأثير سلبي على خدمات الإدارة، ويمكن تفسير ذلك من خلال نتائج الدراسة التي تشير إلى أن 39.47% من المبحوثين يوافقون على أن عدم امتلاك الموظفين للمهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحول الرقمي في تقديم الخدمات الإدارية مرتبط بنقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية في المؤسسة، هذه النتيجة تدعم الفرضية القائلة بأن التحول الرقمي قد يكون له تأثير سلبي على الخدمات الإدارية في حالة عدم امتلاك الموظفين للمهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع هذا التحول، حيث قد يؤدي ذلك إلى نقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية، ومع ذلك فإن النتائج

أيضًا تظهر أن 44.08% من المستجيبين لا يوافقون على وجود هذا الارتباط بين عدم امتلاك المهارات والخبرات ونقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية، بينما 16.45% كانوا محايدين.

هذه النسب المتباينة تشير إلى أن الفرضية القائلة بوجود تأثير سلبي للتحول الرقمي على الخدمات الإدارية ليست مؤكدة بشكل قاطع، وقد يكون هناك عوامل أخرى تلعب دورًا في تحديد مدى كفاءة الخدمات الإدارية بعد التحول الرقمي، ووفقًا لنظرية النسق الاجتماعي التقني فإن التكامل بين النسق التقني (التحول الرقمي) والنسق الاجتماعي (مهارات الموظفين والعمليات الإدارية) هو العامل الحاسم في نجاح التحول الرقمي وتحقيق كفاءة الخدمات الإدارية، لذلك فإن الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين وتكييف العمليات الإدارية مع التقنيات الرقمية الجديدة قد يساعد في الحد من أي تأثيرات سلبية محتملة للتحول الرقمي، وبشكل عام تشير نتائج الدراسة إلى وجود آراء متباينة حول تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الإدارية، مما يتطلب دراسة أكثر تعمقًا للعوامل المختلفة المؤثرة على هذه العلاقة.

- كما تشير النتائج إلى أن غالبية المستجيبين (71.05%) لا يوافقون على أن عدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة وارتباطها بعدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدرّس، هذا يعني أن المبحوثين لا يرون أن التحول الرقمي للخدمات الإدارية له تأثير سلبي على تفاعل وتجاوب المستفيدين مع هذه الخدمات، وتدعم هذه النتيجة الاتجاه العام للدراسة الذي يظهر أن أعلى نسبة (46.71%) من المبحوثين لا توافق على عدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدرّس، وأن أعلى نسبة (81.69%) من هؤلاء لا توافق أيضًا على عدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي تشير النتائج إلى أن غالبية المبحوثين لا يرون أن للتحول الرقمي في الرقمنة الإدارية تأثيرًا سلبيًا على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة، بل

على العكس قد يكون له تأثير إيجابي في تحسين تفاعل وتجاوب المستفيدين مع هذه الخدمات إذا تم تنفيذه بشكل منظم ومدروس، وهذا لا ينفي وجود نسبة معينة من المستجيبين (13.82%) توافق على أن عدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات وارتباطها بعدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس، وهذه النسبة قد تعكس بعض المخاوف أو التحديات المحتملة التي قد تواجه عملية التحول الرقمي إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح.

لذلك يمكن القول أن النتائج لا تدعم الفرضية القائلة بأن للتحول الرقمي في الرقمنة الإدارية تأثيراً سلبياً على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة، ولكنها تؤكد على أهمية تنفيذ هذا التحول بشكل منظم ومدروس لتجنب أي تأثيرات سلبية محتملة وتعظيم الفوائد المرجوة منه.

- وفي الأخير نقول أن نتائج الدراسة تشير إلى أن غالبية المبحوثين لا يرون ارتباطاً بين مواجهة صعوبات في التكيف مع التحول الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية وعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات المقدمة، مما يدل على عدم وجود تأثير سلبي واضح للتحول الرقمي على الخدمات الإدارية من هذا المنظور.

ومن جهة أخرى تشير نتائج الدراسة إلى اختلاف في آراء المبحوثين حول ارتباط عدم امتلاك الموظفين للمهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحول الرقمي بنقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية، مما قد يشير إلى احتمالية وجود تأثير سلبي إذا لم يتم تأهيل الموظفين بشكل كافٍ للتعامل مع التحول الرقمي.

كما تظهر النتائج أن غالبية المبحوثين لا يرون ارتباطاً بين عدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس وعدم وجود تفاعل وتجاوب مع الخدمات المقدمة،

وهو ما يتعارض مع وجود تأثير سلبي واضح للتحول الرقمي على الخدمات الإدارية من هذا المنظور.

وبشكل عام لا تظهر نتائج الدراسة دليلاً قاطعاً على وجود تأثير سلبي كبير للتحول الرقمي في الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية في الجلفة، حيث تختلف آراء المبحوثين ولا تظهر اتجاهاً واضحاً في هذا الصدد، ومع ذلك فإن النتائج تشير إلى ضرورة التركيز على تطوير مهارات وخبرات الموظفين للتعامل مع التحول الرقمي، وضمان تنفيذه بشكل منظم ومدروس، لتجنب أي آثار سلبية محتملة على كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية وتفاعل المستفيدين مع الخدمات المقدمة، ويجب أخذ هذه النتائج بعين الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ عمليات التحول الرقمي في الرقمنة الإدارية لضمان تحقيق أقصى قدر من الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات الإدارية.

4-5- الاستنتاجات العامة للدراسة:

من خلال مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير الرقمنة على الخدمات الإدارية في مؤسسة التربية لولاية الجلفة، يمكن استخلاص النتائج العامة التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى التي تفترض أن لبرامج الرقمنة الإدارية تأثيراً سلبياً على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود دعم قوي لهذه الفرضية، على الرغم من أن هناك بعض الآراء التي أشارت إلى وجود ارتباط سلبي بين ارتفاع تكاليف برامج الرقمنة وانخفاض جودة الخدمات الإدارية، إلا أن الغالبية العظمى من المشاركين لم يؤيدوا هذا الارتباط، كما أظهرت النتائج تناقضاً في الآراء حول العلاقة بين مشاكل البرامج الإلكترونية مثل الانقطاعات والأعطال وبطء الاستجابة لاحتياجات الموظفين وعدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للوظائف والخدمات الإدارية، هذا التناقض في الآراء يشير إلى عدم وضوح إدراك المستخدمين للعلاقات المتبادلة بين النسقين التقني (البرامج الرقمية) والاجتماعي

(الخدمات الإدارية والعمليات التنظيمية)، وفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، لذلك لا يمكن تأكيد أو نفي الفرضية بشكل قاطع، ولكن هناك حاجة لمزيد من البحث والتحليل لفهم التأثيرات المحتملة لبرامج الرقمنة على الخدمات الإدارية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي مشكلات أو تحديات محتملة.

- أما بالنسبة للفرضية الثانية التي تفترض أن لعملية التواصل في الرقمنة الإدارية تأثيراً سلبياً على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود دعم قوي لهذه الفرضية أيضاً، لأن غالبية المشاركين لا يرون تأثيراً سلبياً واضحاً لعملية التواصل في الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة، ومع ذلك فإن وجود اختلافات في الآراء وعدم الإدراك الكامل للعلاقات المتبادلة بين النسقين الاجتماعي والتقني قد يؤدي إلى بعض التأثيرات السلبية على الخدمات الإدارية، كما أشارت النتائج إلى احتمالية وجود تأثير سلبي لفقدان عنصر التفاعل الشخصي في تقديم الخدمات الإدارية بسبب عدم إعداد الكوادر البشرية بشكل كافٍ للتعامل مع التحول التقني، لذلك من المهم دراسة وفهم العلاقات المتبادلة بين النسقين الاجتماعي والتقني بشكل أفضل، وزيادة الوعي التقني لدى المستخدمين وقدرتهم على إدراك هذه العلاقات، حتى يتسنى للمؤسسات المعنية ضمان التكامل والفعالية في تقديم الخدمات الإدارية بطريقة أكثر شفافية ومصداقية.

- وفيما يتعلق بالفرضية الثالثة التي تفترض أن للتحول الرقمي في الرقمنة الإدارية تأثيراً سلبياً على خدمات الإدارة داخل مديرية التربية بالجلفة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود دليل قاطع على وجود تأثير سلبي كبير للتحول الرقمي على الخدمات الإدارية، على الرغم من اختلاف آراء المشاركين حول بعض الجوانب المتعلقة بتأثير التحول الرقمي، إلا أن النتائج العامة لا تدعم هذه الفرضية بشكل قوي، ومع ذلك أشارت النتائج إلى احتمالية وجود تأثير سلبي في حالة عدم امتلاك الموظفين للمهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التحول الرقمي،

مما قد يؤدي إلى نقص كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية، لذلك يجب التركيز على تطوير مهارات وخبرات الموظفين للتعامل مع التحول الرقمي، وضمان تنفيذه بشكل منظم ومدروس، لتجنب أي آثار سلبية محتملة على كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية وتفاعل المستفيدين مع الخدمات المقدمة.

بشكل عام أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أدلة قاطعة على تأثير سلبي كبير للرقمنة الإدارية على الخدمات الإدارية داخل مديرية التربية بالجلفة، ولكن في الوقت نفسه لا يمكن استبعاد احتمالية وجود بعض المشكلات والتحديات المرتبطة بعمليات الرقمنة والتحول الرقمي، لذلك من الضروري إجراء المزيد من الدراسات والبحث لفهم العلاقات المتبادلة بين النسيق التقني والاجتماعي في سياق الرقمنة الإدارية بشكل أفضل، وتقييم تأثير برامج الرقمنة على الخدمات الإدارية بدقة أكبر، كما يجب العمل على زيادة الوعي التقني لدى المستخدمين.

إضافة إلى ما سبق ذكره فإن النتائج تظهر أهمية التركيز على تطوير برامج تدريبية وتأهيلية فعالة لإعداد الكوادر البشرية للتعامل بكفاءة مع التقنيات الحديثة المستخدمة في الرقمنة الإدارية، حيث أشارت بعض النتائج إلى احتمالية وجود تأثير سلبي لفقدان عنصر التفاعل الشخصي في تقديم الخدمات الإدارية، وذلك بسبب عدم إعداد الموظفين بشكل كافٍ للتعامل مع التحول التقني، لذلك، يجب على المؤسسات المعنية تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز المهارات التقنية للموظفين وتطوير قدراتهم على التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة بكفاءة عالية، مع الحفاظ على جوانب التفاعل الشخصي المهمة في تقديم الخدمات الإدارية.

كما تشير النتائج إلى أهمية ضمان تنفيذ عمليات التحول الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم ومدروس، وذلك لتجنب أي آثار سلبية محتملة على تفاعل المستفيدين مع

الخدمات المقدمة، حيث أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين لا يرون ارتباطاً بين عدم تنفيذ التحول الرقمي للخدمات بشكل منظم وعدم وجود تفاعل وتجاوب مع هذه الخدمات، لذلك يجب على المؤسسات وضع خطط واضحة وشاملة لإدارة عملية التحول الرقمي بطريقة منهجية، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المستفيدين والعمل على ضمان استمرارية التفاعل والتجاوب معهم خلال مراحل التحول المختلفة.

علاوة على ذلك تظهر النتائج الحاجة إلى إجراء تحليل معمق للعلاقات المتبادلة بين النسق التقني والنسق الاجتماعي في سياق الرقمنة الإدارية، حيث أظهرت النتائج اختلافات كبيرة في آراء المشاركين حول طبيعة هذه العلاقات، مما يشير إلى عدم وضوح إدراكهم لها، ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي التقني، فإن التكامل بين هذين النسقين هو العامل الحاسم في نجاح عمليات الرقمنة وتحقيق الفعالية في تقديم الخدمات الإدارية، لذلك يجب إجراء دراسات تحليلية معمقة للعلاقات المتبادلة بين النسقين التقني والاجتماعي، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة مثل الوعي التقني للمستخدمين، والخلفيات الثقافية والاجتماعية، وكفاءة استخدام التقنيات، وجودة التدريب والدعم المقدم، وغيرها من العوامل ذات الصلة.

وفي المحصلة تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن عمليات الرقمنة الإدارية لا تمثل بالضرورة تأثيراً سلبياً على جودة الخدمات الإدارية داخل مؤسسة التربية بالجلفة، ولكن في الوقت نفسه لا يمكن تجاهل احتمالية وجود بعض التحديات والمشكلات المرتبطة بهذه العمليات، لذلك من الضروري اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة هذه التحديات والعمل على تحقيق التكامل والفعالية في تقديم الخدمات الإدارية من خلال الاستفادة القصوى من إمكانيات التقنيات الرقمية الحديثة بطريقة منظمة ومدروسة.



خاتمة



6-خاتمة :

في ختام هذه الدراسة حول تأثير الرقمنة الإدارية على الخدمات الإدارية في مديرية التربية لولاية الجلفة ، توصلنا إلى أن التحوّل الرقمي يشكل ضرورة ملحة لتحسين جودة وكفاءة الخدمات الإدارية. أظهرت النتائج أن الرقمنة الإدارية تسهم بشكل كبير و فعال في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام الإدارية ، وتحسين كفاءة التشغيل، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. من خلال تبني التقنيات الرقمية، يمكن للمؤسسات مواجهة التحديات الحديثة وتحقيق التميّز في تقديم الخدمات الإدارية .

توصي الدراسة بتبني الرقمنة الإدارية بشكل أوسع وتوفير التدريب المناسب للموظفين لتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا بكفاءة. كما يجب تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم هذا التحوّل، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويضمن بقاءها وتطورها في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. علاوة على ذلك، يبرز ضرورة وجود استراتيجيات واضحة وسياسات داعمة لتطبيق الرقمنة بشكل فعال وتحقيق الاستفادة القصوى من إمكانياتها.

ختامًا، تؤكد الدراسة أن الرقمنة الإدارية ليست خيارًا ترفيهيًا بل ضرورة إستراتيجية تفرضها التغيرات السريعة في التكنولوجيا ومتطلبات العصر الحديث، مما يتيح للمؤسسات تقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة وشفافية لمواطنيها .



قائمة المراجع



7- قائمة المراجع

- 1- بدرابي شهيناز ، مطبوعة بيداغوجية : مدخل إلى إدارة الأعمال ،(سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بالقائد ، تلمسان ، الجزائر ، 2021/2022) .
- 2- بوخاري مليكة و يحيياوي سمير، متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية دراسة حالة الشباك الالكتروني بلدية البويرة ، دراسات اقتصادية ، 03 أكتوبر 2022، ع16 ، م3 .
- 3- بلبخاري سامي ، مطبوعة مقياس : تسويق الخدمات ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص تسويق ، قسم العلوم التجارية ، جامعة 8 ماي - قالمة - ، الجزائر ، 2016/2017 .
- 4- بوفنيك بحوص و شواري علي ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بقطاع التربية الوطنية بالجزائر ، (مذكرة ماستر تخصص تنظيم سياسي و إداري ، جامعة غرداية)،الجزائر، 2019 .
- 5- حفطاوي سمير ، الرقمنة و تأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، (أطروحة دكتوراه ، تخصص تنظيم العمل و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، الجزائر ، 2018).
- 6 - رحابي عبد العزيز وعباس أمال ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية ، (مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات،جامعة تبسة ، الجزائر ، 2017) .
- 7 - درة محمد عمر ، مدخل إلى الإدارة ، ماجستير إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2009 .

- 8- شراييط شافية و بوشملة كريمة ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة ، (مذكرة ماستر ، تخصص و تنظيم و عمل ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2016) .
- 9- شواكي خضرة ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر ، (مذكرة ليسانس تخصص إدارة عامة ، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016) .
- 10- صادقي فوزية ، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إعلام و اتصال ، جامعة قسنطينة -3- ، الجزائر ، 2021 .
- 11- عثمانى أميرة ، واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة 8 ماي 45 - قالمة - ، الجزائر ، 2018.
- 12- قصري فريدة ، مطبوعة مقياس : مدخل إلى علم الإدارة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس ، قسم التنظيم الإداري و السياسي ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر-3- ، 2022/2021 .
- 13 - لبعير صالح ، أثر التوجه نحو الرقمنة و فعاليته على الاتصال داخل المؤسسة ، (مذكرة ماستر ، تخصص صحافة مكتوبة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2020) .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا
تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل
استمارة استبيان حول:

أثر الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة في مديرية التربية بالجلفة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم
و عمل تم وضع هذه الاستمارة للتعرف على آرائكم
حول : تأثير الرقمنة الإدارية على خدمات الإدارة
فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة
في إثراء هذا الموضوع لأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان
مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

ملاحظة : عند الإجابة على الأسئلة الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

البيانات الديموغرافية:

ضع علامة (x) في الخانة التي تناسب وضعك

الجنس : ذكر أنثى

السن] 29 – 19]] 39 – 29]] 49 – 39] من 49 فما فوق

الصفة التعليمية : ثانوي تكوين جامعي (ة)

الخبرة المهنية بالسنوات :] 9 – 0 [] 19 – 9]] 29 – 19] من 29 فما فوق

ضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها توافق قناعتك و موقفك عند كل فقرة من فقرات الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	الفرقة	لا أوافق	محايد	أوافق
المتغير المستقل : الرقمنة الإدارية	البرامج الإلكترونية	تسببت البرامج الإلكترونية في زيادة الأخطاء و المشاكل داخل الإدارة			
		أدت البرامج إلى فقدان العنصر الإنساني و التفاعل المباشر في تقديم الخدمات الإدارية			
		ارتفاع تكلفة صيانة و تطوير البرامج الإلكترونية المستخدمة في التعامل الإداري			
		أصبح من الصعب الحفاظ على خصوصية و بيانات الموظفين و لأمن معلوماتهم عند استخدام البرامج الإلكترونية			
		واجهنا انقطاعات و أعطالا متكررة في البرامج الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارة			
		أدت الرقمنة إلى ضعف قنوات التواصل المباشر بين الموظفين في المؤسسة			
	التواصل الإلكتروني	فقدت عملية تقديم الخدمات الإدارية في المؤسسة عنصر التفاعل الشخصي بسبب الرقمنة			
		أصبحت عملية تقديم الخدمات الإدارية أكثر جمودا و أقل تفاعلية بسبب الرقمنة			
		أدت الرقمنة إلى انخفاض مستوى التفاعل و المرونة في تقديم الخدمات الإدارية			
		قللت الرقمنة من فرص التفاعل و التبادل المباشر للآراء بين الموظفين حول تحسين للخدمات الإدارية			
		واجهنا صعوبات في التكيف مع التحوّل الرقمي لتقديم الخدمات الإدارية			
		أدى التحوّل الرقمي للخدمات الإدارية إلى حدوث اضطرابات واسعة في العمليات و الإجراءات			
التحوّل الرقمي	لم يكن لدى الموظفين المهارات و الخبرات الكافية للتعامل مع التحوّل الرقمي في تقديم الخدمات الإدارية				
	تسبب التحوّل الرقمي في خلق فجوة رقمية كبيرة بين الموظفين القادرين و غير القادرين على التعامل مع الخدمات الإدارية				
	لم يتم تنفيذ التحوّل الرقمي للخدمات الإدارية بشكل منظم و مدروس				
	لا تمتاز الخدمات الإدارية بالجودة المطلوبة				
	هناك بطء في الاستجابة لتلبية احتياجات الموظفين				
	هناك عدم رضا على الخدمات الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة				
المتغير التابع : خدمات الإدارة	نقص كفاءة العمليات و الإجراءات الإدارية في المؤسسة				
	غياب التكامل و التنسيق بين الإدارات و الأقسام المختلفة في المؤسسة				
	عدم وجود برامج تدريبية و تكوينية تعمل على إعداد الكوادر البشرية للمؤسسة				
	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للوظائف و الخدمات الإدارية				
	غياب الشفافية و المصداقية في تقديم الخدمات الإدارية				
	ليس هنالك تفاعل و تجاوب مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة				
	عدم وجود إطار عام يحكم سير العمليات الإدارية في المؤسسة				

