



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



## أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية بلدية عين قشرة

مذكرة متممة ومكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذة:

د/ زقليل شهرزاد

من إعداد الطالبتان:

• حيون رحاب

• بوضفة صونيا

أعضاء لجنة المناقشة

| اللقب والإسم        | الصفة       | الجامعة           |
|---------------------|-------------|-------------------|
| د/ زقليل شهرزاد     | مشرفا ومقرا | جامعة 20 أوت 1955 |
| د/ أحمد الصيد نسيمة | رئيسا       | جامعة 20 أوت 1955 |
| د/ بولسان نجاة      | مناقشا      | جامعة 20 أوت 1955 |

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا

يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

[الزمر: 9]

## دعاء

" يا رب لا تجعلنا نُصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا بل ذكرنا

دائماً أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح "

"اللهم إذا أعطيتنا فلا تأخذ منا تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعنا فلا تأخذ اعتزازنا

بكرامتنا"



## الهدايا

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز مخلوقين على قلبي أمي وأبي نبع الحنان والحب والأمان  
إلى أخي أسامة، حمزة، وأخي الغالي معتر رحمه الله وأسكنه فسيح جناته  
وإلى أخواتي الأربعة: وسام، بثينة، نورهان، والى سر بهجتي إلى كتكوتة العائلة "رحيل" حفظها الله  
إلى أصدقاء الطفولة والشباب وكل العمر إن شاء الله ، إليكما يامن تفهمانني دون أن أتكلم  
إلى أصدقاء الجامعة والأيام الحلوة " رحاب، منال، أسماء، صورية، نورة، شيماء "  
إلى كل أفراد العائلة الكريمة وكل الأصدقاء وكل من عرف صونيا من قريب وبعيد  
إلى عائلتي العلمية دفعة " ماستر تنظيم وعمل"، الذين تقاسمت معهم أجمل مرحلة في حياتي.

صونيا





## إلى أمي

إلى أمي من داعبت روعي بأنامل العطاء إلى أبي من زين اسمي بأجمل الألقاب

إلى أخوأي " تاج الدين وجاسم "

إلى أخوات الروح ورفيقات رحلة الخمس سنوات " صونيا، منال، أسماء، شيماء، سوريا".

إلى كل من تذكرني بدعوة خير، إلى من شجعني بكلمة طيبة.

رحاب





# شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع وما توفيقنا إلا بالله

نتقدم بأسمى آيات الاحترام والتقدير وجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة " الدكتورة زليل شهرزاد" على كل ماقدمته لنا من توجيهات ومجهودات، وكذا روح التعاون التي أبدته طيلة فترة انجاز هذه الدراسة، كما نشكر لجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذا العمل.

ولا ننسى شكر جميع الأساتذة على ماقدموه من مساعدات والنصائح القيمة

كما نتقدم بالشكر إلى موظفي المؤسسة العمومية الخدماتية (بلدية عين قشرة ) على ماقدموه من تسهيلات في دراستنا.

والى كل من قدم لنا يد العون وساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث، نقدم لهم أسمى عبارات

الشكر والتقدير



# فهرس المحتويات

## محتويات الدراسة

| الصفحة   | الموضوع                            |
|--|------------------------------------|
| -  | اهداء 1.....                       |
| -  | اهداء 2.....                       |
| -  | الشكر والتقدير.....                |
| -  | قائمة المحتويات.....               |
| -  | فهرس الجداول.....                  |
| -  | فهرس الأشكال.....                  |
| -  | فهرس الملاحق.....                  |
| أ- ب   | المقدمة.....                       |
| <b>الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة</b> |                                    |
|  | تمهيد                              |
| 7  | مبررات اختيار الموضوع وأهميته..... |
| 7  | أهداف الدراسة.....                 |
| 9-8  | إشكالية الدراسة.....               |
| 13- 10   | مفاهيم الدراسة.....                |
| 14   | فرضيات الدراسة.....                |
| 22- 14   | الدراسات السابقة.....              |

الفصل الثاني : المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

|       | تمهيد   |
|-------|---|
| 26    | 1 المداخل النظرية الكلاسيكية.....               |
| 26    | أ/ نظرية الإدارة العلمية.....                   |
| 27    | ب/ النظرية البيروقراطية.....                    |
| 28-27 | ج/ نظرية التكوين الإداري.....                   |
| 29    | 2 المداخل النظرية النيوكلاسيكية.....            |
| 29    | أ/ حركة العلاقات الإنسانية.....                 |
| 29    | ب/ النظرية السلوكية.....                        |
| 30    | ج/ نظرية الدافعية.....                          |
| 32    | د/ نظرية (X) و(Y).....                          |
| 33    | 3 النظريات الحديثة.....                         |
| 33    | أ/ الاتجاه البنائي الوظيفي ف دراسة التنظيم..... |
| 34    | ب/ اتجاه النسق الفني في دراسة التنظيم.....      |
| 35    | 4 اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري.....      |
| 35    | أ/ نظرية التكوين الإداري.....                   |
| 36    | ب/ نظرية Z.....                                 |
| 36    | ج/ إدارة الجودة الشاملة.....                    |

## الفصل الثالث: التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

تمهيد

### أولاً: التحول الرقمي بين رهان التميز وتحدي الاستمرارية

|    |  |
|----|--|
| 40 | 1 مراحل التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية.....         |
| 41 | 2 الخصائص المميزة للتحول الرقمي.....                             |
| 41 | 3 أهمية التحول الرقمي.....                                       |
| 42 | 4 أهداف التحول الرقمي.....                                       |
| 42 | 5 أبعاد التحول الرقمي.....                                       |
| 43 | 6 التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي.....                   |
|    | ثانياً: إدارة الموارد البشرية بين الواقع والآفاق المستقبلية..... |
| 44 | 1 خصائص إدارة الموارد البشرية.....                               |
| 45 | 2 أهمية إدارة الموارد البشرية.....                               |
| 45 | 3 أهداف إدارة الموارد البشرية.....                               |
| 46 | 4 وظائف إدارة الموارد البشرية.....                               |
| 48 | 5 خطوات التخطيط للموارد البشرية.....                             |
| 49 | 6 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....                 |
| 50 | 7 إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.....                 |

### الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

|   |  |
|---|--|
|   | تمهيد                                      |
| 55  | أولاً: مجالات الدراسة.....                 |
| 55  | 1/ المجال الجغرافي .....                   |
| 57  | 2/المجال الزمني.....                       |
| 58-57   | 3/ المجال البشري.....                      |
| 58  | ثانياً: المنهج.....                        |
| 58  | ثالثاً: الأدوات المستخدمة.....             |
| 59-58   | 1/ الملاحظة.....                           |
| 60-59   | 2/ المقابلة.....                           |
| 60  | 3/ الاستمارة.....                          |
| 61-60   | 4/ السجلات والوثائق.....                   |
| 61  | رابعاً: العينة.....                        |
| 62  | خامساً: أسلوب تحليل البيانات.....          |
| 62  | 1/ الأسلوب الكمي.....                      |
| 62  | 2/ الأسلوب الكيفي.....                     |
| <b>الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b> |  |
| 88-86   | عرض وتحليل ومناقشة النتائج.....            |
| 91-88   | مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات..... |

|         |  |
|---------|--|
| 93-91   | مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة..... |
| 93      | خلاصة النتائج.....                                 |
| 96-95   | خاتمة.....   |
| 97      | ملخص الدراسة.....                                  |
| 102-98  | قائمة المراجع.....                                 |
| 116-104 | الملاحق.....                                       |

## 2 فهرس الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 51     | المقارنة بين المورد البشري التقليدي والمورد البشري الرقمي.....                             | 1          |
|        | تمهيد  |            |
| 66     | الجنس.....   | 01         |
| 67     | السن.....  | 02         |
| 69     | الحالة المدنية.....  | 03         |
| 70     | التحصيل الأكاديمي.....   | 04         |
| 71     | علاقة استخدام الشبكات الالكترونية للوثائق البيومترية لتوفير الوقت والجهد في استخراجها..... | 05         |
| 72     | مدى مساهمة استخدام الشبكات الالكترونية للوثائق البيومترية في تخفيف العبء                   | 06         |

|    | على المواطن والإدارة العمومية   |    |
|----|---|----|
| 73 | مدى مساهمة الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية في زيادة تقديم خدمات ذات الجودة.....                                      | 07 |
| 73 | مدى ارتباط تطبيق الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية بتشكيل مرحلة مهمة في مسار التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية..... | 08 |
| 74 | مدى عصرنة الخدمات الإدارية من خلال تخفيف الإجراءات الإدارية بالنسبة للمواطنين طالبي.....                                  | 09 |
| 75 | مدى إدراج دورات تكوينية نظرية وتطبيقية للموظفين المعنيين بتقديم خدمات عبر تطبيق الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية..... | 10 |
| 76 | مدى تقييم الفعالية التقنية للتطبيقات المعلوماتية.....   | 11 |
| 76 | مدى تقادي وتدارك عملية التقييم المعلوماتي للنقائص الملموسة ميدانيا.....   | 12 |
| 77 | مدى تجسيد الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية بعدا انعكاسيا للواقع الرقمي الإيجابي في إدارة الموارد البشرية.....         | 13 |
| 78 | مدى ارتباط تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية بتصميم برامج تكوينية...   | 14 |
| 79 | يبين إذا كان السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يعد وجها آخر للإدارة الإلكترونية.....                                      | 15 |
| 80 | مدى مساهمة تفعيل تطبيق السجل الوطني الآلي في تحسين جودة الخدمات.....  | 16 |
| 80 | مدى إسهام تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في تقريب الإدارة من المواطن.....  | 17 |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 81 | علاقة استحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بمظاهر التحول الرقمي.....   | 18 |
| 82 | طبيعة قاعدة معطيات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.....   | 19 |
| 83 | مدى مساهمة السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وزيادة وثيرة الإسراع في التكفل بالطلبات..... | 20 |
| 84 | مدى فعالية الموارد البشرية في مسار التحول الرقمي.....   | 21 |
| 84 | مدى دقة عملية حفظ السجلات وأرشفتها.....   | 22 |
| 85 | مدى خضوع الموارد البشرية المؤدية لمهامها عبر نظام معلومات المتضمن للسجل الوطني الآلي للحالة المدنية إلى دورات تكوينية.....      | 23 |
| 86 | مدى تحديد السجل الوطني الآلي للحالة المدنية أسلوب حفظ السجلات وأرشفتها  | 24 |

### فهرس الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                      | الصفحة |
|-----------|--|--------|
| I         | التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية.....             | 31     |
| II        | أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.....             | 47     |
| 01        | يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.....        | 66     |
| 02        | توزيع المبحوثين حسب متغير السن.....              | 68     |
| 03        | توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.....          | 69     |
| 04        | توزيع المبحوثين حسب متغير التحصيل الأكاديمي..... | 70     |

# مقدمة

في عصر يتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع، أصبح التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية لمختلف القطاعات والمؤسسات والذي أصبح الركيزة الجوهرية المعمول بها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يشير هذا التحول إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والخدمات، حيث شكل خطوة حاسمة لتحقيق التميز والابتكار في العصر الرقمي، حيث يمكن للمؤسسات من خلاله تحسين كفاءتها التشغيلية وتقديم قيمة مضافة تعزز من تماسك عناصر ومكونات البناء التنظيمي والنمو في المستقبل.

هذا ما انعكس على حركة نشاط الإدارة الخدماتية التي تعتبر آلية لتحرك عجلة التنمية في المجتمع بشكل عام و القطاع الخدماتي بشكل خاص، والتي أصبحت مطالبة بتبني حلول مبتكرة وتحسين خدماتها المقدمة للمواطنين، وكذا إمكانية اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات شاملة وهذا مايمكّن من تحسين السياسات الإدارية وتحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين، ممّا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الكفاءة المهنية، وبالتالي يمكن القول أن التحول الرقمي شكّل نقلة نوعية وأعاد بعث تصور نموذجي لعمل الإدارة المحلية العمومية بالقطاع الخدماتي سعيا لتحقيق الفعالية التنظيمية واستجابة لمتطلبات العصر الرقمي.

وانطلاقا من التصورات السابقة انبثق موضوع دراستنا الحالية " أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية"، حيث تمت معالجة مختلف التصورات والرؤى التي تناولت هذه الظاهرة البحثية، التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين، الأمر الذي أدى إلى تعدد البدائل النظرية التي تقدم تفسيرات متباينة لطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تبلورت في إطار هذا الطرح دراستنا الأكاديمية لاختيار اتجاهات المبحوثين نحو متغيري الدراسة ببلدية "عين قشرة"، حيث تم

في هذا الإطار معالجة موضوع الدراسة في ثلاث فصول نظرية وفصلين ميدانيين جاء تفصيلهما على النحو الآتي:

ناقش الفصل الأول الإطار التصوري والنظري للدراسة انطلاقاً من تحديد مبررات اختيار الموضوع وأهميته، أهدافه، المشكلة البحثية، إضافة إلى ضبط المفاهيم الأساسية، فرضيات الدراسة، أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث، فيما تعرض الفصل الثاني إلى أهم المداخل النظرية للتحوّل الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث فقد تعرض إلى التحوّل الرقمي بين رهان التميز وتحدي الاستمرارية، وإدارة الموارد البشرية بين الواقع المعاش والآفاق المستقبلية.

أما الفصل الرابع فتناول أهمية الإجراءات المنهجية في الدراسة انطلاقاً من ضبط مجالات الدراسة، (الجغرافي، الزمني، البشري)، تحديد المنهج المتخذ، العينة وكيفية اختيارها، عرض أهم تقنيات الاستخدام الميداني من ملاحظة، مقابلة، استمارة، السجلات والوثائق.

في السياق ذاته تعرض الفصل الخامس المتعلق بعرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة إلى عرض النتائج الجزئية والعمامة، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، لنتهي بالخاتمة، قائمة المراجع، وقائمة الملاحق.

# الفصل الأول

## الفصل الأول:

### الإطار التصوري والنظري للدراسة

تمهيد

1- مبررات اختيار الموضوع وأهميته

2- أهداف الدراسة

3- إشكالية الدراسة

4- مفاهيم الدراسة

5- فرضيات الدراسة

الدراسات السابقة

### تمهيد

نتناول في هذه الدراسة واحدا من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين وهو التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، وفي هذا السياق ظهرت العديد من المحاولات النظرية والإمبريقية التي حاولت تقديم تفسيرات متعددة ومتباينة لهذه العلاقة، وبهذا نحاول تقصي أبعاد الظاهرة البحثية وتمثالاتها الواقعية.

وعلى هذا فإن هذا الفصل يدور في مجمله حول الأهمية والمبررات التي دفعتنا لاختيار الموضوع الأهداف، والإشكالية البحثية المتبناة فضلا عن الإطار المفاهيمي، فروض الدراسة، الدراسات السابقة، هذه العناصر في مجملها تشكل منطلق هذه الدراسة التي نحاول إخضاع تساؤلاتها وفروضها إلى التحقق الإمبريقي.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### أولاً: مبررات اختيار الموضوع وأهميته

يشكل موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية اهتمام الدراسات الاجتماعية المتمحورة حول تشخيص واقع الإدارة الخدماتية الجزائرية ، ما أدى إلى تباين وجهات النظر وتعدد المقاربات النظرية والدراسات الإمبريقية التي طرحت قضايا التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في سياقات اجتماعية متباينة، وبالنظر إلى أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية فإن هذه الدراسات تحاول التعرف على العلاقة القائمة بين هاذين المتغيرين التنظيميين، وكذا المداخل النظرية المنهجية والإمبريقية التي عالجت الموضوع، وتستقصي الدراسة أبعاد التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الخدماتية الجزائرية.

### ثانياً : أهداف الدراسة:

في مجمل المبررات السابقة وفي ضوء التراث النظري المكتوب حول أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية واستناداً لواقع الإدارة الخدماتية الجزائرية تسعى الدراسة الراهنة إلى محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف النظرية والتطبيقية.

### أ / الأهداف النظرية:

- محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث النظري المعني بدراسة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الإرتكازية التي تحكم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

- محاولة المساهمة معرفياً وأكاديمياً بإثراء موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

ب / الأهداف التطبيقية:

- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لأهمية التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة والإدارة الخدماتية الجزائرية.

- التعرف على مدى ارتباط تطبيق الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية بتصميم برامج تكوينية تؤهل الموارد البشرية وتزيد من كفاءتها.

- تقصي البعد التنظيمي للسجل الوطني الآلي للحالة المدنية ومدى تحديده لأسلوب حفظ السجلات وأرشفتها.

ثالثا: إشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات الجذرية التي أفرزها عصر الرقمنة، و في عالم يشهد تطورات تكنولوجية سريعة، أضحت هذه الأخيرة على ارتباط وثيق بتطور المجتمعات، فهي بمثابة مقياس تقاس به درجة ريادة الأمم في القرن الحالي، حيث اكتسحت مجالات الحياة و على جميع الأصعدة و المستويات سواء الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، بشكل عام و الحياة المهنية بشكل خاص، و هذه التحولات التكنولوجية كانت سببا مباشرا في ظهور مصطلحات جديدة من بينها "التحول الرقمي"، و الذي ظهر كمفهوم استراتيجي نوعي أثر بصفة مباشرة على مختلف مجالات الحياة، حيث أعتبر أساسا لتقدم الأعمال و الخدمات و أدائها بفعالية و كفاءة، شكّل تحولا شاملا في أسلوب الحياة و العمل، و يشمل التحول الرقمي استخدام الذكاء الاصطناعي و الحوسبة السحابية و تحليل البيانات لتحقيق التحسن المستمر و تلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل، و لقد كان للقطاع العام و الخدمة العمومية نصيب من هذا التحول الذي استهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين و للمجتمع على حد سواء، و تلعب إدارة الموارد البشرية كفاية دورا فعالا في الخدمة العمومية سعيا نحو تحقيق أهداف

الخدمة العامة و تلبية احتياجات المجتمع، وبالتالي يتعين على رؤساء و مسيري هذه المرافق الحساسة تبني إستراتيجية تنظيمية و تقنية تأخذ بعين الاعتبار أهمية و سرعة التحولات الرقمية و ضرورة الاستثمار في تطوير مهارات الإدارة المحلية و الخدمة العمومية مع ضمان السرعة في الانجاز و الفعالية في الأداء، و من مجمل ما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية بل أصبحت محور تلاقي للتحول الرقمي مدمجا ضمن ممارساتها الإدارية الحديثة، حيث تركز جل الأنشطة الإدارية على تطبيقاتها التي يسرت سبل استخراج الوثائق و الملفات بكل مرونة و سلاسة، و أتاحت آفاقا واعدة بضرورة تأهيل قدرات الموارد البشرية التي تتداخل مع التقنية الرقمية أثناء أداء واجباتها المهنية عبر تسطير برامج تكوينية تمنحها امتيازاً و تميزاً في أداء مهام الخدمة العمومية بالإدارة المحلية الجزائرية. و انطلاقاً من الاعتبارات السابقة الذكر نورد التساؤل الرئيسي كالتالي:

هل يساهم التحول الرقمي في تحديد مستوى إدارة الموارد البشرية ؟

و للتوضيح تنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالاتي:

- هل يساهم تطبيق الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية في تصميم برامج تكوينية ناجعة ؟

- هل يحدد السجل الوطني الآلي للحالة المدنية أسلوب حفظ السجلات و أرشفتها ؟

رابعاً: المفاهيم الأساسية

شكّلت الدراسة الراهنة مفهومي أساسيين : التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية وعليه سيتم تقديم مجموعة من التعاريف المرتبطة بكل مفهوم كالتالي :

**أولاً: التحول الرقمي:** تعددت التعاريف الخاصة بالتحول الرقمي وفقاً لتباين تخصصات واهتمامات الباحثين ويتجلى ذلك من خلال التعريفات التالية:

حيث يقصد بالتحول الرقمي: "السعي نحو تحقيق إستراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة".<sup>1</sup>

كما عرف بأنه: "إمكانية تحويل كافة أشكال وأنواع البيانات والمعلومات المكتوبة والمسموعة أو المرئية، سواء كانت تلك المعلومات في شكل صورة حروف و أرقام على شكل رقمي أساسه الصفر الواحد، ويمكن نقلها بين أجهزة الحسابات من خلال الشبكات".<sup>2</sup>

يمكننا القول من خلال هذين التعريفين أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستثمار في تطوير موظفيها ورقمته مختلف البيانات والمعلومات بأنواعها لتحقيق أهدافها المسطرة . وهناك من عرفه على أنه "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحقيق التميز في أداء المؤسسات والشركات، وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تسهيل عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية للأعمال".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين مصلي، التحول الرقمي " الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات". ط2، دار الكتب والوثائق القومية، الجيزة، 2021، ص12.

<sup>2</sup> - محمد علي محمود زلط، "اثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد 37، العدد الثاني، 2023، ص585.

<sup>3</sup> - عماد نصيف مكي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء الصناعة التكرير والبيتروكيماويات. 2021، ص17.

كما يشير إلى "التدخلات الإستراتيجية التي تعزز القدرة على الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائه".<sup>1</sup> من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الهدف من استخدام أحدث التكنولوجيات الرقمية هو لأجل التحسين من كفاءة الأعمال وتحقيق التميز وخلق مزايا تنافسية والقدرة على تقديم قيمة مضافة لعملائها وأصحاب المصلحة.

كما يمكن تعريف التحول الرقمي أيضا بأنه: مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تقديم الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة".<sup>2</sup>

يبدو لنا من خلال هذا التعريف أن الحكومة عملت على رقمنة مختلف القطاعات بهدف تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقديم خدمات أفضل للمواطنين، لتحسين العمليات التقليدية وتفعيل الابتكار.

**التعريف الإجرائي للتحول الرقمي:** هو عبارة عن عملية ومشروع حكومي من أجل إحداث تغييرات جذرية سواء في البيانات السمعية أو البصرية، وكذا تغيير الفكر والسلوك واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة المؤسسات والقطاعات المختلفة التابعة، للدولة بهدف دفع المؤسسات نحو التميز في تقديم الخدمات وخلق خبرات جديدة للعملاء والموظفين .

1 - أسماء مبارك إبراهيم بكري، دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر ، العدد الثاني ،جامعة محمد السادات ، كلية التجارة ،2022ص479.

2 - خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ،2023،ص18.

ثانيا / إدارة الموارد البشرية

لقد اتفقت عموماً وجهات نظر الباحثين نحو تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية التي اعتبرت أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، وتجسد تلك الآراء التعريفات التالية:

حيث يقصد بإدارة الموارد البشرية: "هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصياغتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها."<sup>1</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها: "هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين."<sup>2</sup>

يتبين لنا من خلال التعريفين السابقين أنها إدارة الفعاليات والأنشطة المتعلقة بالموظفين وتخطيط الاحتياجات البشرية والاستقطاب لتنمية مهاراتهم للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية.

وعرفت أيضاً بأنها "هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف ملائم لها وتدريبها والمتابعة المستمرة لها."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنطوني، إدارة الموارد البشرية. ط3، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، دار وائل للنشر، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> - نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية. ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 05.

<sup>3</sup> - منير نوري و فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية. ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص48.

من جهة أخرى تعني "مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف الأنشطة والبرامج ووضع إستراتيجية للموارد البشرية."<sup>1</sup>

ويبدو لنا من خلال هذين التعريفين انه يمكن القول بأنها هي تلك العملية التي تقوم بتعيين الموظفين واختيارهم، وتدريبهم، وتوجيههم، وتطوير إمكانياتهم، وتقييم أدائهم، قصد تحقيق أهدافها ورسالتها واستراتيجياتها المستقبلية.

أم حسب نيجرو NIGRO فهي: "فن انجذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء."<sup>2</sup>

يمكننا أن نستخلص من خلال هذا التعريف أنها تعمل على تنمية النشاطات التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا ومستقبلا.

#### التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية / :

يقصد بها مجموعة الوظائف والبرامج والإجراءات والأنشطة من تخطيط، توظيف، تكوين، تدريب... الخ، المصممة من أجل تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع من خلال وضع إستراتيجية لتنمية وتسيير الموارد البشرية.

1 - محمد أحمد الخليفة، إدارة الموارد البشرية. ط2، دار الكتاب الجامعي، 2020، ص24.

2 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008، ص06.

### خامسا / : فرضيات الدراسة

استنادا إلى عناصر ومكونات المشكلة البحثية وما تسعى الدراسة إلى تحقيقه صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين:

#### الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة بين التحول الرقمي ومستوى تطور إدارة الموارد البشرية.

#### الفرضية الجزئية الأولى:

1- يرتبط تطبيق الشبكات الالكترونية للوثائق البيومترية بتصميم برامج تكوينية.

#### الفرضية الجزئية الثانية:

2- يحدد السجل الوطني الآلي للحالة المدنية أسلوب حفظ البيانات وأرشفتها.

### سادسا: الدراسات السابقة :

يعتبر الاعتماد على الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة الحالية أو جانبا من جوانبها من أهم الخطوات لتحديد إشكالية البحث، حيث لا يمكن تجاوز هذه المرحلة التي من شأنها أن تساهم في دراسة الظاهرة من مختلف جوانبها، ومن الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية بمتغيرات تتشابه أو تتشارك مع الدراسات الحالية نذكر مايلي :

أولاً: التحول الرقمي:

قدم عبد الرحمان بن فهد المطرف دراسة سنة 2020 حول التحول الرقمي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي مفاده: ماالمقصود بالتحول الرقمي وماهي خصائصه؟ وما مدى توفر إمكانيات التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة السعودية؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة السعودية؟ ومدى توفر إمكانيات التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات؟ ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كما عمدت هذه الدراسة إلى عرض مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0,01) بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، فيما يتعلق بمدى توفر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح قطاع الجامعات الخاصة.

- كما تم التوصل إلى وجود فروق بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة وتحديد مدى توفر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات الخاصة.

- كما توجد فروق بين الجامعات الحكومية والخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح قطاع الجامعات الخاصة، يتبين من خلال التأثير المعنوي لاختلاف قطاع التعليم على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن فهد المطرف، أثر التحول الرقمي للتعلم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 26، العدد السابع، جامعة أسيوط، 2020 ، ص ص 162،171،172،179.

من جهة أخرى قامت كل من نور الهدى غشي وإيمان بن قايد بدراسة سنة 2022 حول دور التحول

الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الإدارات المحلية، دراسة حالة بلدية زلفانة ولاية غرداية

حيث انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

ما هو دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الإدارات المحلية؟

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

ولقد عمدت هذه الدراسة إلى عرض النتائج على النحو التالي:

- التحول الرقمي هو بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالإدارة المحلية.
- تؤثر الإدارة المحلية على شكل الخدمة العمومية، من خلال الآليات المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف التقنيات التكنولوجية.
- تم التوصل إلى المعاناة التي تعانيها بلدية زلفانة من سوء التغطية الشبكية .
- إضافة إلى غياب الدورات التكوينية وبرامج التعليم خاصة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال.
- يتيح تطبيق الإدارة الرقمية فرصة القضاء على الذهاب إلى المؤسسة قصد الحصول على خدمة وصفوف الانتظار وذلك بتقييم الخدمة عن بعد بوسائل اتصال حديثة .
- إن تطبيق الإدارة الرقمية يتطلب موارد تقنية ومعلوماتية وبشرية ومادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نور الهدى غشي وإيمان بن قايد، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الإدارات المحلية. دراسة حالة بلدية زلفانة ولاية غرداية، دراسة مكملة ومتممة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات في العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية ، 2022، ص ص 69،43،42،4،70.

كما قدمت كل من الباحثة خيرة شاوشي وزهرة خلوف دراسة سنة 2023 حول "التحول الرقمي في

الجزائر" انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :

ما واقع التحول الرقمي في الجزائر ؟

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات

كما تم التوصل إلى النتائج التالية:

-تمتلك الجزائر المنشآت القاعدية للمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا الحديثة التي تعول عليها الجزائر للتحول الرقمي.

-تسعى الجزائر إلى تنفيذ وترقية خدمات الدفع الإلكتروني والمعاملات المالية الإلكترونية .

- تسعى الجزائر إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى حكومات رقمية.<sup>1</sup>

كما قدم محمود علي محمود زلط دراسة سنة 2023 حول "أثر التحول الرقمي على العاملين في شبكات الاتصالات في مصر.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

مامدى تأثير التحول الرقمي على الاختبار والتعيين للعاملين في شركات الاتصالات المصرية؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على البيانات المكتبية والبيانات الميدانية في جمع البيانات

وتم التوصل إلى النتائج التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خولة شاوشي وزهرة خلوف، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17، 29 .

<sup>2</sup> - محمد علي محمود زلط، مرجع سبق ذكره، ص ص 580،582،

- أن تبني أبعاد التحول الرقمي يؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات ،ومنها شركات الاتصالات طبقا لنتائج الدراسة الميدانية

- زيادة عدد العاملين الحاصلين على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (6.83) مقابل (4.16) من حجم عينة البحث ،وهذا راجع لتقاليد المجتمع الشرقي.

- هناك درجة استجابة مرتفعة لأداء واتجاهات عينة الدراسة للمتطلبات التقنية في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت نسبة متوسط العام (4.05) طبقا لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.<sup>1</sup>

ثانيا إدارة الموارد البشرية /:

قدمت الباحثة سارة بوقرة والباحثة لويذة كراففة دراسة سنة 2016 حول "إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية- دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة ،انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يؤثر تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مرتكزة على أهم تقنية وهو الاستبيان .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تزويد المكتبات الجامعية بكافة الوسائل اللازمة لعملية التخطيط جنبا إلى جنب مع الكفاءات

البشرية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد علي محمود زلط، مرجع سبق ذكره. 621.

<sup>2</sup> سارة بوقرة و لويذة كراففة، إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية. مذكرة مكملة ومتممة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات ، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، وعلم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة 2016، ص ص 12،27،30،99.

- توفير التدريب والدورات اللازمة للعاملين بالمكاتب الحاليين لتصبح على مستوى يؤهل للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.

- جعل عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم الخدمات على المكاتب الجامعية.

زيادة الموارد المالية اللازمة لهذه العملية.<sup>1</sup>

كما قدمت كل من الباحثة نوال بوديبة والباحثة نجوى الواهم دراسة سنة 2016 حول: "دور ادارة

الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل .

وانطلقت من تساؤل رئيسي مفاده :

مامدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ؟

اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح بالعينة، مرتكزة على أهم تقنيات الاستخدام الميداني الاستبيان،

المقابلة، الوثائق والسجلات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة وضع هيئة متخصصة من أجل تصميم نظام تقييم أداء العاملين من أجل تجنب التحيز

الشخصي للمقيم.

- ضرورة إعادة النظر في هيكل الأجور الحالي الذي لم يعد يتماشى والتغيرات الاقتصادية الحاصلة

مع ضرورة التركيز على المنح والتعويضات والتي ترتبط مع الجهد المبذول ونوع الوظيفة .

- اعتماد المؤسسة على طريقة فعالة في تدريب عمالها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوقرة سارة وكرالفة لويزة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص15،19،31،88.

<sup>2</sup> - نوال بوديبة و نجوى الواهم، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، مذكرة مكملة ومتممة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل ، 2016، ص ص 11،112.

كما قدمت الباحثة نور الهدى نوالي دراسة سنة 2018 حول " مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق

الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية "

حيث انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

مامدى فعالية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مرتكزة على أهم تقنيات الاستخدام الميداني : الملاحظة ،

المقابلة ، الاستمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تحظى الموارد البشرية باهتمام في المؤسسة الجزائرية.

- تتبع المؤسسة الجزائرية خططا إستراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية.

- تساهم الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

كما قدمت كل من الباحثة نور الهدى مقدم والباحثة شهيناز مجول دراسة سنة 2023 حول :

"إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي - دراسة حالة بالمديرية العامة لاتصالات

الجزائر- ورقة . "وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

ماهو أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر

بولاية ورقلة 2023؟<sup>2</sup>

1 - نور الهدى نوالي، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مكملة ومتممة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2018 ، ص ص 23،44،94.

2 - نور الهدى مقدم و شهيناز مجول. إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي. مذكرة مكملة ومتممة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، 7،2023، 16 ، 43،77 .

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، مرتكزة على أهم تقنيات الاستخدام الميداني، الملاحظة الشخصية ، المقابلة، الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن المؤسسة محل الدراسة تمارس إدارة الموارد البشرية المستدامة.

المؤسسة تهتم بأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة بنسب متفاوتة، حيث تركز بصفة كبيرة على بعد التوظيف المستدام وبعد التدريب والتنمية المستدامة .

تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مقدم نور الهدى ومحول شهيناز: مرجع سبق ذكره، ص 91.

الدراسة الأجنبية:

دراسة OMER RARUK UMAL و MEHMET METE سنة 2012

حول :

The impact of information technologie on human resources practices and competencies.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

ومن النتائج المتوصل إليها مايلي:

يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية أن يقدم أدوات تحليلية قوية لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات

الصعبة وان تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل ايجابي على الموارد البشرية.

استخدام التكنولوجيا هي طريقة قوية لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تنمية قدرات المديرين والموارد البشري لتحقيق الاستدامة والتقدم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.ipcrems.com](http://www.ipcrems.com) le13/04/2024، à 20:57.

## الفصل الثاني

الفصل الثاني:

المدخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

تمهيد

المدخل النظرية الكلاسيكية

المدخل النظرية النيو كلاسيكية

النظريات الحديثة

اتجاهات أخرى في الفكر الإداري

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

---

### تمهيد

لقد تعددت الاتجاهات والمداخل النظرية التي تعرضت إلى موضوع التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، ولقد حاز هذا الموضوع على اهتمام مختلف الأنساق المعرفية باعتباره يشكل ركيزة ومحور عملية التنظيم في هذا السياق برزت مقاربات نظرية تناولت بالدراسة والتحليل المنهجي والإمبريقي ، العلاقة بين متغيري الدراسة.

وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى مضمون هذه النظريات ومحاولة مقارنتها بموضوع الدراسة الراهنة على اعتبار أن كل نظرية تعالج جوانب محددة من البناء و التنظيم.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

### المدخل النظرية الكلاسيكية

#### 1: نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" مؤسس هذه النظرية حيث ظهرت حركة الإدارة العلمية كاستجابة للمشاكل التي تعاني منها الصناعة الأمريكية والمتمثلة في ضعف الإنتاجية ووجود نزاع بين الإدارة والأفراد ، فكانت إسهاماتها موجهة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية عن طريق إتباع الإدارة الرشيدة التي تركز على أسس علمية في تحليل العمل ودراسته ، بهدف التوصل إلى طريقة واحدة مثلى للأداء، وذلك من خلال استخدام الحركة والزمن لتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي كما تركز على التخصص الدقيق والتدريب.ومن مبادئ هذه النظرية مايلي:

- إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة.
- فصل العمل الفكري "التخطيط" عن التنفيذ، وتحميل المديرين مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل وحل مشاكل الإدارة.
- اختيار العمال وتدريبهم حسب الأساليب العلمية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تعاون الإدارة مع العمال لإنجاز الأعمال، والعدل في تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة. موجهة لطلبة السنة الثالثة ، علم الاجتماع تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2015، ص43.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

### 2: النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"

أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها ماكس فيبر والتي تقوم على مجموعة من المبادئ مثل : العقلانية والابتعاد عن التصرف الشخصي، التوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء والتخصص النظامي في العمل، وتحديد المسؤوليات والمهام والتخصص وإجراءات مرتبة وقواعد صارمة في تنظيم العمل، وتدرج الوظائف والسلطات والفصل بين الممتلكات الشخصية وممتلكات المنظمة.<sup>1</sup>

### 3: نظرية التكوين الإداري "فايول" :

يعتبر هنري فايول الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة كما تعتبر هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإصدار الأوامر ، حيث قدم فايول مجموعة من المبادئ التي تعتبر ضرورية لنجاح أي إدارة ، غير أنها في نظره تتميز بالمرونة والتكيف مع ظروف العمل في كل مؤسسة ،وعلى هذا الأساس وضع فايول مبادئ الإدارة الأربعة عشر وهي:

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- مبدأ السلطة والمسؤولية
- مبدأ وحدة الأمر
- مبدأ الطاعة والانضباط
- مبدأ وحدة التوجيه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مرياح مليكة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات التنظيم. موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم العلوم الاجتماعية،جامعة ابن خلدون- تيارت، 2023 ، ص 6.

<sup>2</sup> -حكيمة جاب الله، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات التنظيم. موجهة لطلبة السنة الثالثة،اتصال ،كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 2020،3، ص47.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

---

- مبدأ المركزية
- مبدأ تدرج السلطة
- مبدأ النظام
- مبدأ المساواة
- مبدأ تعويض العاملين
- مبدأ استقرار العمالة
- مبدأ المبادأة
- مبدأ التعاون
- مبدأ الترتيب<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> -حكيمة جاب الله مرجع سبق ذكره، ص ص 47،48.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

### المدخل النظرية النيوكلاسيكية :

1- حركة العلاقات الإنسانية: تقوم هذه المدرسة على أفكار "إلتون مايو" المستمدة من نتائج أبحاثه الميدانية خاصة في مصنع الغزو النسيج، وتجارب مصنع هاوتورن، حيث أجرى إلتون مايو وفريقه عدة تجارب كانت في البداية موجهة إلى دراسة تأثير الظروف الفيزيائية للعمل على الإنتاجية لتتوسع وتتناول دراسة جماعات العمل، الروح المعنوية والاتجاهات والدافعية وأسفرت نتائج هذه الدراسة على أن الإنتاجية تتأثر بالحاجات النفسية للعامل وجماعات العمل غير الرسمية ومستويات الإشراف والاتصال، مما أدى إلى اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

### 2 - النظرية السلوكية

أدت تصورات الباحثين النقاد للنظريات الكلاسيكية خاصة حركة الإدارة العلمية إلى إبراز ضرورة إيجاد توازن بين الأبعاد المادية والإنسانية في المجال الصناعي، لذلك تناولت الدراسات والأبحاث بالتركيز على واقع العملية الإنتاجية وبهدف إيجاد التوازن الضروري بين هذين البعدين، حيث تعد المدرسة السلوكية اتجاها فكريا متميزا في الدراسات المنظمة أو الإدارية قياسا بما جاء به تايلور وغيره. وكان النقص الذي بدا على الفكر الكلاسيكي وما تضمنته نظرياته كحلول جدية كفيلا بتطوير المنظمات إلى بلورة وإنضاج المفاهيم السلوكية في هذا المجال. كما يعتبر التنظيم غير الرسمي احد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي في إطار فلسفة المدرسة السلوكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - تريكي حسان، مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>2</sup> - بوبكر عصمان، نظريات التنظيم. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019، صص 21، 22.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

### 3- نظريات الدافعية:

أ- نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو" قام أبراهام ماسو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في مجال الدوافع الإنسانية، حيث حاول أن يفسر طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، حيث يؤكد أن حاجات الأفراد مرتبة في شكل هرم حسب أولويتها وأهميتها :

1 الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للفرد وهي ذات علاقة بالتكوين البيولوجي والفيزيولوجي للإنسان : مأكلاً، مشرباً، ملابس... الخ.

2 حاجات الأمن والحماية: وتتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه.

3 الحاجة الاجتماعية: كالحاجة للانتماء.

4 الحاجة إلى الاعتراف والتقدير: تأكيد شعور الإنسان بالثقة في نفسه واعتراف الآخرين بأهميته

5 الحاجة إلى تحقيق الذات: تتمثل في اتجاه الفرد بالتعبير عن ذاته وممارسة قدراته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - تريكي حسان: مرجع سبق ذكره، ص 44.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم ( ١ ) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية



المصدر: تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ، علم الاجتماع تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2015، ص43.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

### 4- نظرية (X) و(Y) "الدوجلاس مارجرينغور"

يعد مارجرينغور من بين أهم مؤسسي المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية. وقدم لنا نظرية في الطبيعة الإنسانية تتضمن مجموعتين مختلفتين في الافتراضات، وقد أطلق على المجموعة الأولى من الافتراضات نظرية (X)، بينما أطلق على المجموعة الثانية نظرية (Y).

ويرى مارجرينغور أن التنظيمات التقليدية قد تم تنظيمها وفقا لما أطلق عليه مبادئ نظرية (X) وهي : أن كثيرا من الناس لديهم كره فطري للعمل، لذلك من الضروري إجبارهم بدرجة معينة للتأكد من امتثالهم أثناء العمل. إضافة إلى أن كثيرا من الناس يفضلون التبعية عن الاستقلال. ويرى أن هذه المبادئ تتفق مع مبادئ الإدارة العلمية.

واعتمادا على نظرية أبراهام ماسلو وضع مارجرينغور نظرية (Y) التي تحاول حل المشكلات السلوكية التي تتعلق بالدافعية عن طريق صياغة مجموعة راديكالية مختلفة الافتراضات الأساسية وهي: أن العمل ليس مكروها من كل شخص، وإن الإيجار ليس هو الدافع الوحيد للعمل، ومن الممكن جعل الأهداف التنظيمية تشبع الدافع الأعلى للعاملين، وإن العمال يفضلون ممارسة الضبط الذاتي في العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص، 107، 108.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

### النظريات الحديثة:

#### 1 الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم

برزت مساهمات البنائية الوظيفي في الفكر التنظيمي مع الانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، وقد انطلق هذا الاتجاه من فكرة مفادها أن التنظيمات عبارة عن أنظمة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأنساق تتفاعل فيما بينها لتحقيق التكيف مع الكل الذي تعتبر جزء منه.

ولقد تطور هذا الاتجاه بفضل أعمال كل من تالكوت بارسونز وروبرت ميرثون وغيرهم...

حيث يرى تالكوت بارسونز أن النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة فاعلين تتشأ بينهم علاقة تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا. ويعتبر مفهوم النسق الاجتماعي معقدا ويصعب مناقشته بصورة شمولية. أما عند استخدام المفهوم لأغراض التحليل على مستوى التنظيمات الخاصة فيمكن تحديده من خلال ثلاث عناصر أساسية.

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أ- **الفاعل:** يمكن رؤية الفاعل كوحدة محددة تعمل داخل كلية أكبر تمثل النسق التنظيمي، ويشتمل هذا الفاعل على مجموعة من الحوافز، الدوافع، القابلية...

ب- **المكانة:** يمكن التعبير عنها بالوضع الخاص داخل النسق القائم على تقسيم العمل. وترتبط المكانة بالتوقعات، والتحديد الواضح للحقوق والواجبات في ضوء أهداف التنظيم.

ج- **الدور:** والذي يعتبر الجانب الدينامي بقدر متكافئ، لكل من المكانة والفاعل لأن كلا من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل وان تباينت أساليبيها في الارتباط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إعتاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، 1994، ص154.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

وأشار بارسونز إلى انه كي يحقق التنظيم كمنسق اجتماعي وظائفه وأهدافه أن يضمن تحقيق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منهم وهما التكامل والكمون بالبيئة الداخلية للنسق، ويرتبط الاثنان الآخران وهما التكيف والمواءمة وإنجاز الأهداف بالبيئة الخارجية.<sup>1</sup>

### 2 اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم:

ناقش تومبسون وباشس أثر التكنولوجيا والتنظيمات الفنية العالية في الإدارة ، كما كشفت ودوارد عن تأثير التكنولوجيا في بناء السلطة داخل المنظمات الصناعية، ومحاولة بيرو تحديد مفهوم التكنولوجيا ومعالجتها في التنظيم معالجة شاملة، ليتواك اهتم بالتفرقة بين الأعمال المتماثلة المطردة والأعمال غير المتماثلة وغير المطردة، كما حاول كل من باشس وتومبسون عرض الارتباط بين الأهداف والبناء من جهة وبين التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم من جهة أخرى،وقدم مارش وسيمون تمييزا بين القرارات على أساس البرمجة ،كما اهتم بينيس بتطوير تصوره التكنولوجي للتنظيم حيث تناول نظريات القيادة والسلوك الإداري.

من جهة أخرى اهتمت البحوث بفحص اثر التكنولوجيا في سلوك جماعات العمل. فقد أوضح ليكرت كيف تؤثر طبيعة العمل ودرجة رتبته على الإشراف وأنماط القيادة،أما أكثر هذه الأعمال أهمية فهي دراسة "بلونر" التي استخدمت فيا إطارا مقارنا وعرض التراث المتعلق بموضوع التكنولوجيا بصفة عامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام، مرجع سابق، 156.

<sup>2</sup> - شهرزاد زقليل، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية-NAFTAL، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية،قسم علم الاجتماع والديموغرافيا،جامعة سكيكدة، 2008،صص 13،35.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

### اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري

#### نظرية الإدارة بالأهداف

ايميتاي اتزيوني يعرف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة وهي عبارة عن تجمعات بشرية يتم إنشاؤها أو إعادة بناؤها بغية تحقيق أهدافها وأنشطتها باستثناء المنظمات الطبيعية التكوين أو المكونة طبيعياً: كالأسرة، الأمة... ومن خصائص المنظمة حسب نظرية التكوين الإداري حيث أوضح اتزيوني في تحليله للمنظمة انه يتعين على كل منظمة حتى تحقق أهدافها أن تشتمل على:

1 تقسيم العمل وتوزيع السلطات ومستويات الاتصال: وهو التقسيم الذي يعطي الصورة الحقيقية للمنظمة ويميزها.

2 مركز أو مراكز القوة: من الضروري وجود مرتكز للقوة أي الجهة التي تصدر القرارات وتسهر على تطبيقها وتختلف هذه القوة باختلاف الوسائل المستخدمة لجعل الأفراد يمتثلون.

3 استبدال الموظفين: التخلي الواعي عن الموظفين غير المرغوب فيهم واستبدالهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوبكر عصمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 35،36.

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

### نظرية Z "وليام أوشي"

تعرف على أنها نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة، وضعها العالم أوشي من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد ويفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء مجال المنظمات اليابانية، فقد وضع هذه النظرية لتطبيق طريقة الإدارة اليابانية خارج اليابان ، وبين أن فن الإدارة اليابانية لفترة مابعد الحرب العالمية الثانية يمكن أن يتم تطبيقه بنجاح في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا الأسلوب من الإدارة اصطلح على تسميته بالنظرية Z المبنية على الثقافة والفلسفة اليابانية في إدارة الأعمال.<sup>1</sup>

### إدارة الجودة الشاملة:

يعرفها "وليام ادوارد ديمينغ"

"طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين".

### أهداف إدارة الجودة الشاملة

- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تقادي السلبيات تماما بحيث لا تكون هناك أي نسبة احتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة لأول مرة.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خلود إسحاق بخاري و أشواق عبد الرحمان الحقباني،التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية Z اليابانية. المجلة العلمية للدراسات التربوية والنفسية،المجلد التاسع، العدد الثاني،2021،ص639.

<sup>2</sup> - تريكي حسان، مرجع سابق،،ص ص 93،88.

## الفصل الثالث

الفصل الثالث: التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: التحول الرقمي بين رهان التميز وتحدي الاستمرارية

ثانياً: إدارة الموارد البشرية بين الواقع والآفاق المستقبلية

### تمهيد:

يعتبر التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة التي تطرق لدراسة جوانبها وتفاصيلها العديد من الباحثين والعلماء، ونظرا لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية بالغة سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم العناصر والتي من خلالها يمكننا التعرف على التحول الرقمي بين رهان التميز وتحدي الاستمرارية، وكذا إدارة الموارد البشرية بين الواقع والآفاق المستقبلية.

## أولا التحول الرقمي

### 1 مراحل التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص مراحل التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية فيما يلي:

أ- مرحلة التأسيس والتحضير: التي تتضمن تحقيق الأهداف والأولويات وتقييم القدرات الحالية والموارد المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية، كما أن هذه المرحلة تتضمن التعرف على الفرص والتحديات المحتملة وتصميم خطة العمل اللازمة.

ب- تطبيق التقنيات الرقمية: تتضمن هذه المرحلة تطبيق التقنيات الرقمية المختلفة مثل: برامج إدارة الموارد البشرية، وتطبيقات التعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي.

ج- تحسين الأداء والإنتاجية: تتضمن استخدام التحليلات الضخمة لتحليل الأداء وتحديد العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وتحديد المجالات اللازمة التي يمكن تحسينها وتطبيق الإجراءات اللازمة في تحسين العمليات والإجراءات والتقنيات وتكييفها مع المتطلبات المستقبلية.

د- تعزيز الثقافة الرقمية: تتضمن التحسين المستمر للأداء والإنتاجية والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في سوق العمل والتكنولوجيا والأعمال، ويتم في هذه المرحلة تحسين العمليات والإجراءات والتقنيات المستخدمة وتكييفها مع المتطلبات المستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.porsline.com/le16/03/2024> à 17:30.

### الخصائص المميزة للتحول الرقمي:

يمكن القول أن التحول الرقمي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزه على الأنشطة الالكترونية التي تمارس عبر شبكة الانترنت في الوقت الحالي:

أنها نظام مؤسسي، تمارسه المؤسسات المختلفة فردية كانت أم شركات، هادفة للربح أو غير هادفة للربح، ونقصد بالمؤسسات هنا كافة الوحدات التي تملك نظم معلومات الكترونية متكاملة، تستند إلى وجود نظم إدارة وقواعد وبيانات الكترونية يتم ربطها بموقع الويب الخاص بالمؤسسة حتى لو كانت هذه المؤسسات ليست لها وجود مادي، أو وجود مادي ضعيف.

أن يتعلق الأمر بصورة أساسية بممارسة وظائف المؤسسة ذاتها كالإنتاج، التسويق، التمويل.....

وما يتعلق بها من وظائف الإدارة بكل وظيفة كالتخطيط، الرقابة، التوجيه، المتابعة.

استخدام أنظمة الحاسب المعتمدة على التبادل الالكتروني للبيانات حيث يعتمد التحول الرقمي على أنظمة الحاسب المتطورة التي تعتمد على تبادل البيانات الكترونيا عبر شبكات الحاسب الخاصة أو العامة.<sup>1</sup>

### 3- أهمية التحول لرقمي :

تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على بناء نماذج جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة، والتخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات، وكذا تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أدائها، وزيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسساتية وزيادة مرونة ودقة تلقي الخدمة العامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال. كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2022، ص21.

<sup>2</sup> - مصطفى علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص12.

#### 4- أهداف التحول الرقمي :

هناك عدة أهداف للتحول الرقمي، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات العامة، وإرساء ضوابط واليات جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.

تعظيم للإستفادة من تطورات تكنولوجيا المعلومات.

يعزز قدرة الحكومة على تقديم الخدمات العامة وتوفيرها للمواطنين بجودة أعلى وقدرة أكبر على وصول الخدمات للمواطن.

دعم وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية، وإمكانية الوصول إليها بسهولة، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.<sup>1</sup>

#### 5- أبعاد التحول الرقمي:

يوجد ثلاث أبعاد رئيسية للتحول الرقمي وهي كما يلي:

أ/ استخدام التقنيات: يعالج موقف الشركة من التكنولوجيا الجديدة وكذلك قدرتها على استغلال هذه التقنيات، لذلك يحتوي الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للشركة وطموحها التكنولوجي في المستقبل.

ب: التغييرات الهيكلية: غالبا تكون هناك حاجة إلى التغييرات الهيكلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة، وتشير هذه التغييرات إلى الاختلافات في الإعدادات التنظيمية للمؤسسات.<sup>2</sup>

1 - عادل محمد، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر. مجلة كلية التربية بنها، العدد 132، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، 2023، ص 557.

2 - سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، 2022، ص 59.

ج/ الجوانب المالية: ويشمل ذلك قدرة الشركة على التمويل بسبب تناقص الأعمال الأساسية من أجل تمويل متطلبات التحول الرقمي، فالجوانب المالية هي القوة المحركة الملزمة لإحداث التحول الرقمي.<sup>1</sup>

#### التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي:

إن عدم قدرت الجزائر مثلا على بلوغ المستويات المطلوبة للتحول الرقمي رغم المجهودات المبذولة من طرف الجهات المسؤولة، هي التحديات التي لا بد من انجازها:

ضعف البنية التحتية التكنولوجية: حيث تعاني الجزائر صعوبة في تطوير البنية التحتية التكنولوجية الضرورية لتحقيق التحول الرقمي بفعالية، مثل انعدام شبكة الانترنت السريعة...

نقص المهارات الرقمية: تعاني الجزائر من نقص المهارات الرقمية لدى العمالة، مما يجعل من

الصعب تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح.

الإقصاء المالي: ضعف استخدام أنظمة ووسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر خاصة لدى النساء مما يؤدي إلى بطء المعاملات المالية.

نقص التمويل والدعم الحكومي المحدود: يصعب على الحكومة والشركات تخصيص الموارد المالية الكافية لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي الضخمة.

ثقافة التغيير: نقص الثقة لدى الجمهور في المعاملات الرقمية والاعتماد على الطرق التقليدية لأنها آمنة ومضمونة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سناء محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> - أسماء شرقي وصادق صفيح K تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي "الواقع والتحديات". مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، 2023، ص 143.

## 2 إدارة الموارد البشرية

### 1 خصائص إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية فن وعلم: يقصد بها فن إدارة الأفراد باستخدام أساليب إبداعية ومبتكرة، كما أنها أيضا علم لأنه يتطلب دقة نظرية وتطبيقا صارما.

**منصب إداري:** إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية، أي أنها تتطوي على اكتساب وتطوير وتحفيز وصيانة الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية مهامها من خلال أخصائيين الموارد البشرية، ويزداد عدد أفراد الإدارة كلما اتسع حجم ونشاط المؤسسة.

**الحفاظ على المصلحة العامة للمنظمة:** تهتم إدارة الموارد البشرية بتكافؤ الفرص والأجور المتساوية للجميع وإدماج المجتمعات في التوظيف وعدم انتهاك حقوق الإنسان، واهتمام إدارة الموارد البشرية بالحفاظ على المصلحة العامة للمنظمة يأتي من منطلق تبنيتها والتزامها بقيم العدالة والاحترام في التعامل مع الموظفين.

**تعزيز العلاقات المتبادلة وتحفيز الموظفين:** تضع إدارة الموارد البشرية نصب عينها دائما تعزيز العلاقات المتبادلة وتحفيز الموظفين للعمل، إذ تسعى إلى جعل أهداف المنظمة وأهداف الموظف متضافرة ومتداخلة، بحيث تكون المصلحة واحدة، كما تشير إلى تعزيز العلاقات بين الموظفين .

**إدارة ديناميكية:** تتأثر إدارة الموارد البشرية ديناميكيا بالمتغيرات في البيئة وتتكيف مع قوى البيئة المتغيرة ولكونها تتمتع بالمرونة، فهي تساعد الموظفين على مواكبة التغيرات التي تطرأ على العمل وتدفعهم للاستعداد لها جيدا من أجل تلبية احتياجات الموارد البشرية والمنظمة معا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bakkah.com/ ar / knowled ، le16 / 03 / 2024، à 17 :30.

أهمية إدارة لموارد البشرية:

تطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة، ووضع الخطط المناسبة للتدريب.

الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المنشأة.

تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته، واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

توسيع نطاق التدخل الحكومي في مجالات العمل.<sup>1</sup>

أهداف إدارة الموارد البشرية:

**تحقيق الكفاية الإنتاجية:** من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة

لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد التي تسمى بالمدخلات، على اعتبار المورد البشري هو الذي

يستخدمها وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات.

**تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:** فتحقيق منتجات عالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وذات

جودة كما ونوعا لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، ويبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال

قيامها بحملات وتوعية للموارد البشرية حول مسألة الجودة ورضا الزبائن.

**خلق ميزة تنافسية للمؤسسة:** ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية هنا فيما يتعلق بالقدرة على بناء

كفاءات الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين، بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات

الجديدة، والتشارك في المعلومات والتجارب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طلال صالح الحياصات، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل. المجلة العلمية للنشر العلمي.

العدد 2022، 41، ص 643.

<sup>2</sup> - سامي بودبوس وخالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية. ط1، دار الكتب الوطنية

بنغازي، ليبيا، 2020، ص ص 22، 23.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية: ويعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة.

الاستقطاب: عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة.

الاختيار: النشاط الخاص بالكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق بعض الأساليب العلمية مثل: الاختيار، مقابلات التوظيف..

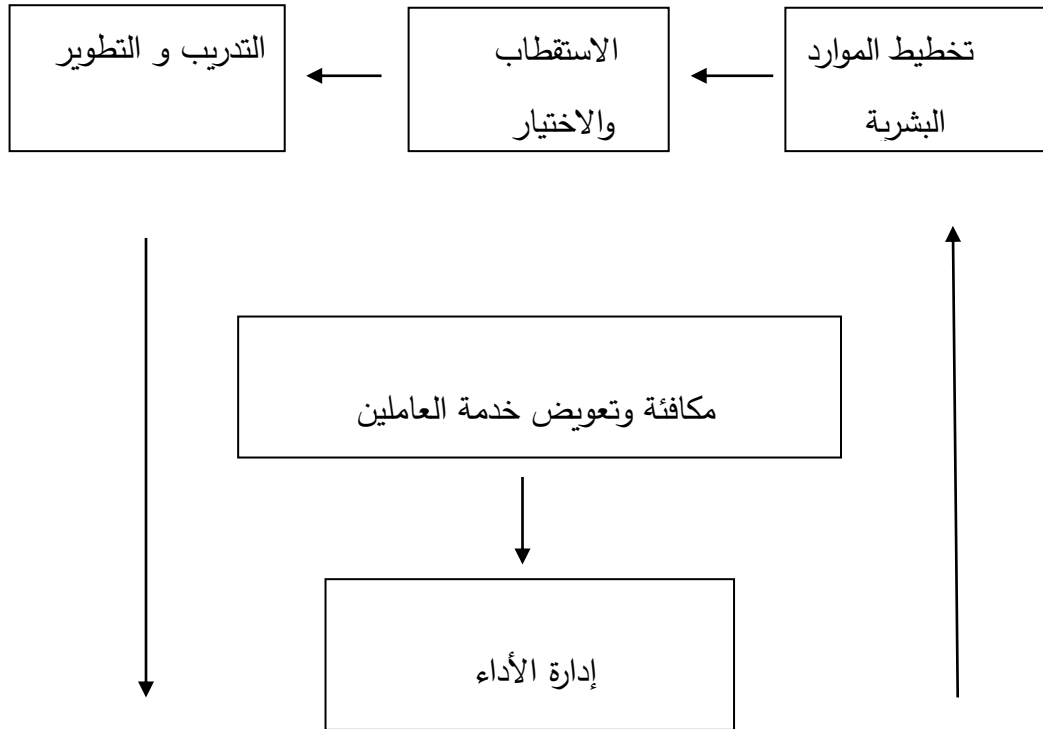
التدريب وتطوير المسار الوظيفي: عملية مستمرة ومخططة لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الايجابية، وتأهيلهم لمستقبل وظيفي أرقى.

التعويضات والمكافآت والخدمات: النشاط الخاص بتعويض العاملين عما يقدمونه للمؤسسات في صورة اجر أساسي ومزايا عينية وتأمين اجتماعي وطبي.

إدارة الأداء: عملية إدارة وقياس أداء العاملين وتحديد إسهامهم للمنظمة و كذلك تحسين تطوير أداء العاملين.<sup>1</sup>

1 - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

شكل رقم: ( 11 ) أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، 2008، ص06..

خطوات التخطيط للموارد البشرية

**1 صياغة الإستراتيجية:**

إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وهذا ما يطلق عليه تحليل SOWT، ولذا فإن الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في هذا المجال إذ أنها تزود المخططيين الاستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق العاملة، وكذلك تحديد التهديدات التي ترافق الأعمال الاستثمارية للمنظمة في الأسواق، إضافة إلى تزويدهم بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة.

**2 تنفيذ الإستراتيجية:**

وهي الخطوة الثانية حيث تقوم على أساس تنفيذ الإستراتيجية وهذا يعني القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية، وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على إسهام ومشاركة فعالة، إذ لا يمكن أن يمارس التنفيذ للإستراتيجية وتطبيقها على الأرض دون أن تكون القوى البشرية مؤمنة بها وراغبة في تنفيذها من خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء الاستراتيجي للغايات والأهداف لأجل بلوغها، ولذلك فالتطبيق الناجح للأداء الاستراتيجي لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإسهام الفعال للعاملين في المنظمة لنجاح الخطط الإستراتيجية.

**3 تقييم الإستراتيجية:**

إن المراجعة والتقييم الدوري للخطة الإستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لانجاز الأهداف المراد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص42،43.

بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها إن تتحقق من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن يتفاقم الانحراف ويتعذر اتخاذ القرارات الصائبة بشأن معالجته.<sup>1</sup>

#### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة الكثير من التحديات وفيما يلي البعض من هذه التحديات.

**التوظيف والاختيار:** يعتبر اختيار الموظف المناسب لشغل الوظيفة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في إجراءات الاختيار والتعيين من وقت لآخر لضمان التأكد من أن المرشح للتعيين لديه القدرات والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة الشاغرة، ويمكن تزويد المرشح للشغل بالتدريب اللازم للحصول على نتائج جيدة.

**التوازن بين الإدارة والموظفين:** تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية جسر الفجوة ما بين مصلحة الإدارة ومصلحة الموظفين، فالأرباح والالتزام بمواعيد العمل والتعاون والولاء للمؤسسة والإخلاص في العمل هي العوامل التي تتوقعها الإدارة من الموظفين ، بينما يتوقع الموظفون من الإدارة تحسين الرواتب والأجور ومتطلبات الأمن والسلامة العامة والتأمين الصحي المناسب والتطوير الوظيفي.

**التحديات البيئية:** هناك تأثيرات خارجية من البيئة المحيطة تؤثر على المؤسسة وعادة ماتكون خارج سيطرة إدارة المؤسسة ، وهي من العوامل المؤثرة على أداء العاملين، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية التعامل مع مثل هذه التأثيرات بخطط استباقية ومن هذه التحديات: تنوع القوى العاملة، العولمة نقص المهارات...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> http: // www mawdoo3. Com ،le16 / 03 / 2024، à 18 :03

### 3 إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي:

#### إدارة الموارد البشرية الرقمية:

وتعني كيف يمكن أن تغير وظيفة الموارد البشرية نفسها في المنظمات لتعمل بطريقة رقمية واستخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية لتقديم الحلول والتجربة والابتكار بشكل مستمر، في إحدى الاستطلاعات البحثية وجد أن حوالي 56% من الشركات قد تم إعادة تصميم برامج إدارة الموارد البشرية فيها من أجل الاستفادة من الأدوات الرقمية المحمولة، وحوالي 51% من الشركات تقوم بإعادة تصميم مؤسساتها لتلائم نماذج الأعمال الرقمية، كما يستخدم 33% من فروع الموارد البشرية بعض أشكال تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتقديم حلول لمشاكل الموارد البشرية، و41% يعملون على تصميم أنشطة تطبيقات للجوال لتقديم خدمات الموارد البشرية وبطبيعة الحال الموارد البشرية في المنظمات الرقمية تختلف عن الموارد البشرية في المنظمات التقليدية.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح ذلك:

1- ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل، 2019، ص 215.

الجدول رقم ( ١ ) يوضح المقارنة بين المورد البشري التقليدي والمورد البشري الرقمي.

| المورد البشري الرقمي   | المورد البشري التقليدي  |
|--|---|
| متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات مختلفة                      | خط سير وظيفي ثابت في اتجاه واحد   |
| أهدافه متتالية وقصيرة الأجل                                  | أهدافه طويلة الأجل أهمها (معاش التقاعد)                                 |
| يعتمد على عمله وأجرته  | يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية   |
| يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويخاطر بمشروعات جديدة         | يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي كما يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان |
| يرتبط بالأفراد والعلاقات والشبكات وينجز عدة مهام في وقت واحد | يرتبط بالمؤسسة والأفراد ويركز على مهمة واحدة                            |
| يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز                        | يهتم بالتفاصيل ويفرق بينها  |

المصدر: ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل، 2019، ص 215.

## الفصل الرابع

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

- المجال الجغرافي

- المجال البشري

- المجال الزمني

ثانياً: المنهج

ثالثاً: الأدوات المستخدمة

- الملاحظة

- المقابلة

- الاستمارة

- السجلات والوثائق

رابعاً: العينة

خامساً: أسلوب تحليل البيانات

- الأسلوب الكمي

- الأسلوب الكيفي

تمهيد

سيرصد هذا الفصل عرض وتحليل البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الإمبريقية، والتي تم استنتاجها جراء اختبار مؤشرات متغيرات الدراسة، التي تحددت بناءا عليها العلاقة الدالة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية ببلدية عين قشرة.

أولا مجالات الدراسة:

**1 المجال الجغرافي:**

تاريخ النشأة والتأسيس

تأسست بلدية عين قشرة (ولاية سكيكدة) إبان الاستعمار الفرنسي بتاريخ 1957 بقرية بودوخة تحت اسم الولجة، وبعد الاستقلال وفي سنة 1963 تم نقل مقر البلدية إلى عين قشرة تحت اسمها الحالي، وهي تقع غرب مدينة سكيكدة وتبعد عن مقر ولاية سكيكدة بحوالي 75 كم، وهي تتربع على مساحة إجمالية قدرها 143 كلم<sup>2</sup>، يغلب عليها الطابع الجبلي بنسبة 66,75%، كما تتميز جبالها بشدة الانحدار وتغطيها غابات كثيفة بنسبة 95,61%، يبلغ عدد سكانها ما يزيد عن 50.000 نسمة تتمثل الوظيفة الرئيسية للبلدية في المحافظة على النظام العام المحلي في إطار حدودها الإدارية، وتقوم إلى جانب ذلك بمهام أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي:

- انجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وصيانتها.
- المساهمة في انجاز الهياكل القاعدية والبلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشبابية والثقافية والتسليية التي يمكنها تقديم الاستفادة المالية للدولة.
- حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة، وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.
- بناء المساجد وضمان المحافظة على الممتلكات.
- تهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري والمساهمة في صيانة فضاءات الترفيه.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الأمانة العامة: تكمن مهمتها في تنسيق وتنشيط سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية، كما تعمل على ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي.

مكتب الشؤون التقنية والمنازعات والأرشيف: يتولى المهام الإدارية لديوان المجلس الشعبي البلدي.

مكتب المصالح لمشاركة: يسجل القرارات والمقررات ويوزع البريد على المصالح الإدارية.

مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي: يتولى المهام الدارية لديوان المجلس الشعبي البلدي.

مكتب المستخدمين: مهمته متابعة المسار المهني.

مكتب التنظيم والشؤون العامة : يقوم بترتيب البطاقات الانتخابية وقوائم الانتخاب...

مكتب الحالة المدنية: ترتيب بطاقات قدماء المجاهدين وتسليم شهادات العضوية.

مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية: مهمته الأساسية تتجلى في تقديم الإعانات للفقراء والمحتاجين

وإعداد مخططات مواجهة الكوارث الطبيعية وتنظيم الإسعافات.

مكتب التحصيل وتسيير ممتلكات البلدية: تظهر مهمته من خلال تحصيل عائدات المياه، رسوم

الحفلات...

مكتب الميزانية والمالية: أجور العمال مثل إصدار الصفقات والعقود والاتفاقات.

مكتب التجهيز والأشغال الجديدة: يقوم بمتابعة مختلف مشاريع البلدية.

مكتب النقل وصيانة العتاد: يعمل على تنظيم النقل العادي والمدرسي.

مكتب البناء والتعمير: يقوم بمتابعة البناءات الفوضوية ورخصة الهدم، ورخصة الترميم والدراسات

الهندسية.

مكتب الشبكات: ترقية الشبكات التقنية.

مكتب النظافة والأمن: مهمته مراقبة شبكة التطهير وإصلاحها والإشراف على عمليات رفع القمامة.

### 2 المجال الزمني:

مرت الدراسة الراهنة بالمراحل التالية:

ابتداء من شهر نوفمبر 2023 ثم ضبط موضوع الدراسة، وتم الشروع في جمع المادة العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، ولقد استغرقت الدراسة قرابة خمسة أشهر ابتداء من شهر نوفمبر من عام 2023 إلى النصف الأول من شهر فيفري 2024 ، من خلال جمع المادة العلمية التي تحددت في إطارها فصول القسم النظري للدراسة.

أما الدراسة الميدانية فكانت بدايتها يوم 16 فيفري 2024 بداية بسحب وثيقة الموافقة والمصادقة على إجراء دراستنا ببلدية عين قشرة، وفي 03 مارس 2024 تمت الموافقة والمصادقة على قرار إجراء التربص بشكل رسمي، حيث قمنا بعدة خرجات ميدانية من أجل جمع مختلف المعلومات المتعلقة بالمجال الجغرافي والبشري وجمع مختلف السجلات والوثائق التي دعمت فصلي تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة، إضافة إلى مقابلات مع بعض الإطارات عبر فترات زمنية متقاربة حيث أثرت المعلومات التي جمعناها على تقنية المقابلة من جوانب عديدة حول موضوع الدراسة.

### المجال البشري:

يعتبر المجال البشري هو ذلك المجال الأكثر أهمية والركيزة الأساسية للدراسة السوسيوولوجية، حيث يمثل العنصر البشري المادة الخام لها، ولقد تم تحديد العنصر البشري والذي قدر بـ 364 موظف،

جاء توزيعهم حسب النماذج السوسيوومهنية التالية:

المتعاقدين:

بالتوقيت الكامل: 182.

بالتوقيت الجزئي:56.

الدائمين:

المصلحة البيومترية: 17.

الأمانة العامة: 32.

مصلحة التنظيم: 52.

مصلحة الاقتصاد:25

### ثانيا المنهج :

إن استخدام المنهج العلمي شرط أساسي وضروري في بناء وإرساء قواعد الصياغة العلمية المنهجية للبحث السوسيوولوجي العلمي، وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة واتجاهاتها، اعتبارا للأهمية التي تحتلها المناهج في البحوث الاجتماعية واستجابة لأهمية وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها واستنادا على المشكلة البحثية، اعتمدت الدراسة الراهنة على " المسح الشامل"، عن طريق حصر مفردات العينة إحدى طرائق المنهج الوصفي، ولقد استخدم هذا المنهج في جمع بيانات حول خصائص وسمات أفراد مجتمع البحث، ومن خلاله تحددت الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع المعلومات منها: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق، التي اعتبرت في حد ذاتها مناهج مكملة تساعد على الحد من سلبيات المنهج المتخذ وتساعد على تجاوز الثغرات المنهجية المحتملة.

### ثالثا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

#### **1 الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات التي تخدم الدراسة وترصد الشواهد الواقعية للظاهرة المدروسة، وذلك من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من خلال الواقع الإمبريقي الملحوظ، فقد

ارتكزنا في دراستنا على الملاحظة المباشرة التي تسعى للكشف عن المحيط السوسيو مهني الذي سيخضع للدراسة الإمبريقية بالإدارة المحلية الجزائرية "البلدية"، حيث طبقنا هذه التقنية لتحليل أبعاد العلاقة الدالة بين متغيري التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، فأثناء التواجد بميدان الدراسة لوحظ انتشار واسع للحاسب الآلية عبر كل مصالح البلدية، كما لوحظ بان إدارة الموارد البشرية تحتفظ بالسجلات والوثائق على مستوى البلدية وتعمل على تنظيمها وحفظها بشكل منظم، كما رصدنا التفاعل القائم بين الموظفين أثناء أداء مهامهم، أيضا لوحظ ذلك الحرص الشديد لمختلف رؤساء المصالح على السريان الفعلي التنظيمي و مراقبة ومتابعة مختلف أنشطة الوحدات التنظيمية على مستوى البلدية.

فعلى الرغم من الأهمية البالغة للملاحظة في تفسير وتحليل المعطيات، لا تعد لوحدها كافية لتغطية كل أوجه موضوع الدراسة، لذلك تم الاعتماد على أداة أخرى تدعمها ألا وهي المقابلة.

## 2 المقابلة:

تعتبر المقابلة أنها تفاعل لفظي بين طرفين أو أكثر ، يحاول من خلالها الباحث الحصول على المعلومات المطلوبة ودور المبحوث هنا تزويد الباحث بالمعلومات التي يحتاجها البحث. وفي هذا الإطار تمت مقابلة رئيسة المصلحة البيومترية يوم 03 مارس 2024، حيث قدمت لنا شرحا مبسطا حول كيفية استخدام نظام معلومات الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية وكيفية الولوج إليه واستخراج المعلومات الخاصة بالمواطنين، كما أكدت خضوعهم لدورات تكوينية، حيث تم توجيههم إلى مقر الدائرة للخضوع لدورات تكوينية لمدة شهر، أما بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف فقد تلقوا تكويننا من طرف زملائهم الذين سبق لهم التكوين.

من جهة أخرى تمت مقابلة رئيسة مصلحة الحالة المدنية في 10 مارس 2024، حيث قدمت معلومات شاملة حول بلدية عين قشرة، إضافة إلى تقديم شرح مفصل حول المصالح وطبيعة الوظائف والخدمات المقدمة (كما هو مبين في مجالات الدراسة)، حيث دامت المقابلة حوالي 45 دقيقة أجابت من خلالها عن التساؤلات الأولية المتعلقة بميدان الدراسة، كما أقرت أن السجلات والوثائق يتم حفظها في غرفة خاصة بمصلحتهم.

### 3 الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية، حيث طبقت في هذه الدراسة وكانت الركيزة الأولى في إثبات الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة، تساؤلاتها الفرعية والرئيسية، ضمت 27 سؤالاً موزعين على أربعة محاور.

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية، من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 4.

المحور الثاني: يضم أسئلة تدور حول تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية علاقته بتصميم البرامج التكوينية، من السؤال رقم (6) إلى السؤال رقم (14).

المحور الثالث: يضم أسئلة حول السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وعلاقته بأسلوب حفظ السجلات وأرشفتها من السؤال رقم (15) إلى السؤال رقم (24).

المحور الرابع: يضم أسئلة تتعلق بدور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من السؤال رقم (25) إلى السؤال رقم (27).

المرحلة اللاحقة من الدراسة الميدانية تم استكمالها بتاريخ 11 أبريل 2024

### 4 السجلات والوثائق:

تعد السجلات والوثائق وسيلة هامة اعتمدنا عليها في جمع البيانات وتتمثل فيما يلي:

الهيكل التنظيمي للبلدية "المؤسسة العمومية".

سجلات تتضمن نشأة وتاريخ تأسيس البلدية.

سجلات تتضمن أهم الأقسام والمصالح بالبلدية.

وثائق تخص معلومات تعنى بتوزيع الموظفين حسب النماذج السوسيو مهنية.

وثائق برامج التكوين.

وثائق تضم معلومات متعلقة بكيفية توزيع الموظفين داخل البلدية.

### رابعاً العينة

تهدف تقنية العينة إلى "بناء نماذج مصغرة من المجتمع الكلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع المستخرجة منه، مع ضمان درجة التجانس بين أفراد مجتمع البحث حتى تكون العينة ممثلة له، لكن في الدراسة الحالية لا يمكن الاعتماد على أخذ عينة البحث لأن المجتمع الأصلي للدراسة والمتمثلة في مصلحتي الحالة المدنية والمصلحة البيومترية صغير الحجم، والذي يشكل في بحوث أخرى عينة بحث، ويبلغ العدد الكلي لموضفي المصلحتين 29 فرداً لذلك وجب إخضاع العدد الكلي لمجتمع البحث للدراسة للوصول إلى تحليل أعمق، وأشمل لخصائص ومميزات مجتمع البحث، ومنه تم الاعتماد على "الحصر الشامل" لمجتمع البحث الذي يعد من أهم تقنيات المناهج الوصفية، التي تعتم على التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين، كما تهدف الدراسات التي تعتمد على الحصر الشامل إلى التغطية لكل متغيرات الدراسة، قصد الكشف عن الواقع الفعلي للوضع الراهن للظاهرة الاجتماعية.

خامسا: أسلوب تحليل البيانات:

اتبعت دراستنا أسلوبين لتحليل البيانات والمعطيات وهما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

1 الأسلوب الكمي:

استخدم في جدولة البيانات في الجداول البسيطة والمركبة، حساب التكرارات، حساب النسب المئوية والتحليل الإحصائي للبيانات.

2 الأسلوب الكيفي:

بعد تحضير البيانات وبعد الوصف الإحصائي أو المعالجة الإحصائية، يأتي دور التحليل أو التفسير أو التعليق على البيانات وتقديم النتائج في شكلها النهائي وفق الاستنتاج والربط بالجانب النظري والمعرفي والمنهجي،، والدراسة الراهنة خضعت للأسلوبين في كل من الفصلين الرابع والخامس.

## الفصل الخامس

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

عرض وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة النتائج

### تمهيد:

سيرصد هذا الفصل عرض وتحليل البيانات وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الإمبريقية، والتي تم استنتاجها جراء اختبار مؤشرات متغيرات الدراسة والتي تحددت بناءا عليها العلاقة الدالة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، بالمؤسسة الخدمائية المحلية (بلدية عين قشرة) كنموذج للدراسة الإمبريقية.

ومن هذا المنطلق نحاول إثبات مدى تحقق الصدق الإمبريقي من عدمه لفرضيات الدراسة.

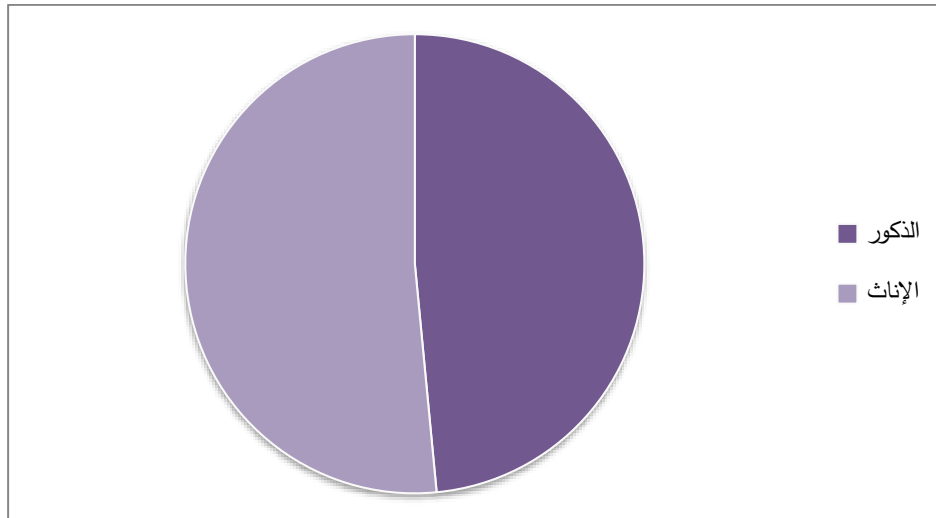
أولا توظيف وتحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغيري الدراسة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1): الجنس.

| النسبة المئوية | عدد التكرارات | الجنس / العينة |
|----------------|---------------|----------------|
| 48,27 %        | 14            | ذكر            |
| 51,72%         | 15            | أنثى           |
| 100%           | 29            | المجموع        |

الشكل رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

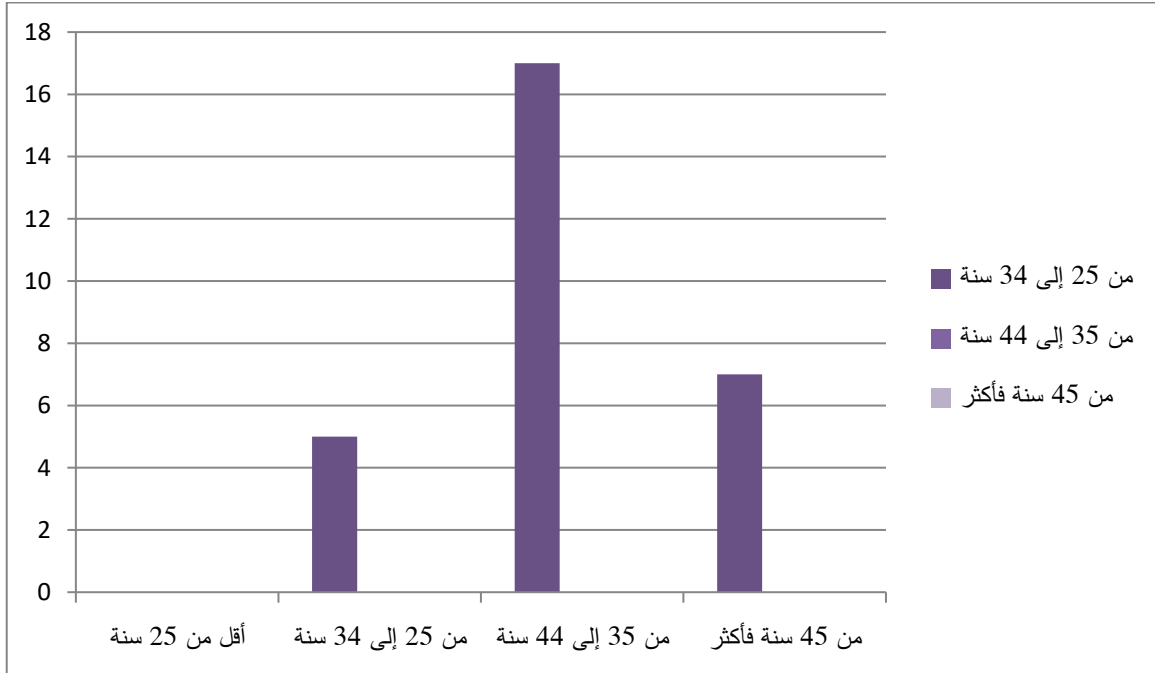


توضح الشواهد الواردة في الجدول رقم (01) والذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس أن 14 مبحوث يشكلون فئة الذكور بنسبة 48,27% في حين أن 15 مبحوث من فئة الإناث بنسبة 51,72% وهي النسبة القصوى.

الجدول رقم (02): السن.

| النسبة المئوية | عدد التكرارات | العينة           |
|----------------|---------------|------------------|
|                |               | السن             |
| /              | /             | أقل من 25 سنة    |
| 17,24%         | 5             | من 25 إلى 34 سنة |
| 58,62%         | 17            | من 35 إلى 44 سنة |
| 24,13%         | 7             | من 45 سنة فأكثر  |
| 100%           | 29            | المجموع          |

الشكل رقم (02) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

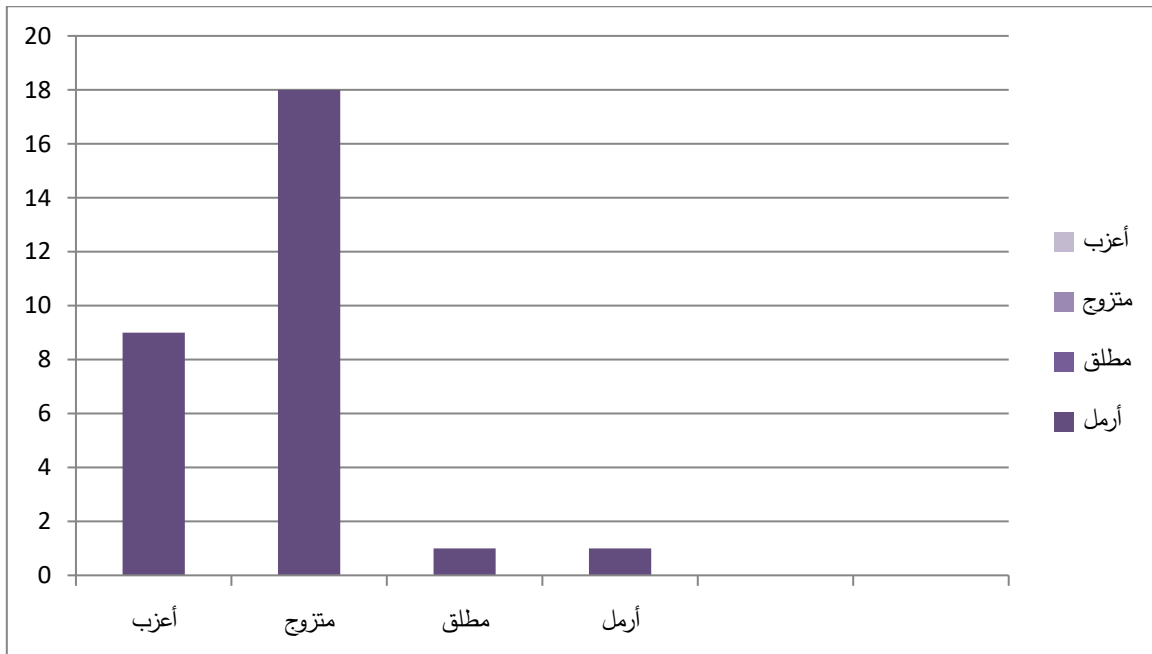


من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(02) الذي يوضح سن المبحوثين، تبين لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 35- 45 سنة أي مايعادل % 58,62، تليها الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر بنسبة % 24,13، تليها الفئة العمرية من 25-35 سنة بنسبة % 17,24، في حين نلاحظ أنه لاوجود لأي مبحوث تحت سن 25 سنة.

جدول رقم (03): الحالة المدنية.

| النسبة المئوية % | عدد التكرارات | العينة<br>الحالة المدنية |
|------------------|---------------|--------------------------|
| 31%              | 9             | أعزب                     |
| 52%              | 18            | متزوج                    |
| 3%               | 1             | مطلق                     |
| 3%               | 1             | أرمل                     |
| 100%             | 29            | المجموع                  |

الشكل رقم (03) : توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

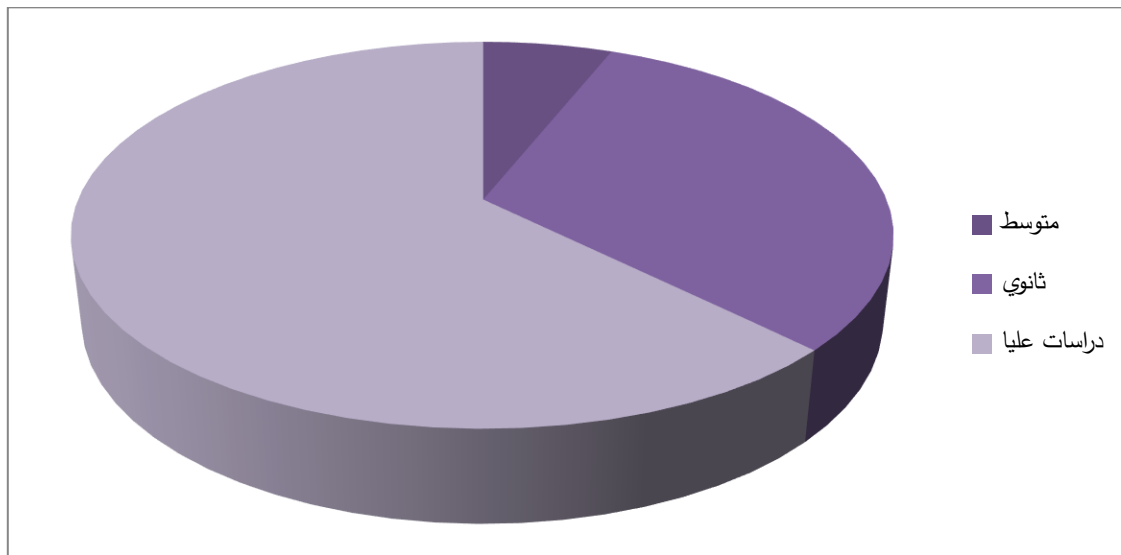


توضح الشواهد الواردة في الجدول رقم (03) أن 62% من أفراد العينة يشكلون فئة المتزوجين، في حين شكلت نسبة 31% فئة العزاب، وتوزعت النسب الأخرى بنسبة 1% لكل من فئة المطلقين والأرامل.

الجدول رقم (04): التحصيل الأكاديمي.

| النسبة المئوية% | عدد التكرارات | العينة<br>التحصيل الأكاديمي |
|-----------------|---------------|-----------------------------|
| 6%              | 2             | متوسط                       |
| 31%             | 9             | ثانوي                       |
| 62%             | 18            | دراسات عليا                 |
| 100%            | 29            | المجموع                     |

الشكل رقم (04): توزيع المبحوثين حسب متغير التحصيل الأكاديمي.



يتبين من خلال الجدول رقم (04) أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين التي قدرت ب 62% واصلوا مسار الدراسات العليا، وقدرت نسبة من بلغوا المستوى الثانوي 31%، في حين النسبة الضئيلة شكلتها فئة من لم يتجاوزوا مرحلة التعليم المتوسط حيث قدرت نسبة تمثيلهم ب 6%، ويمثل مستوى الدراسات العليا أكبر نسبة وهذا مؤشر يدل على أن أفراد مجتمع البحث مؤهلين كفاية لأداء مهامهم التنظيمية بكفاءة وتميز.

المحور الثاني: تطبيق الشبكات الالكترونية للوثائق البيومترية وعلاقته بتصميم برامج تكوينية. الجدول رقم (05): علاقة استخدام الشبكات الالكترونية للوثائق البيومترية لتوفير الوقت والجهد في استخراجها.

| المتغيرات | العينة | عدد التكرارات | النسبة المئوية% |
|-----------|--------|---------------|-----------------|
| نعم       |        | 27            | 93,10 %         |
| لا        |        | 2             | 6,86%           |
| المجموع   |        | 29            | 100%            |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 27 مبحوث بنسبة 93,10% أكدوا أن استخدام الشبكات الالكترونية للوثائق البيومترية يؤدي إلى توفير الوقت والجهد في استخراجها، في حين أقر مبحوثان بنسبة 6,86% العكس من ذلك، وما أكدته النسبة القصوى مؤشر دال على عصرة الخدمة العمومية بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية.

الجدول رقم (06): مدى مساهمة استخدام الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية في تخفيف العبء على المواطن والإدارة العمومية.

| المتغيرات        | العينة | عدد التكرارات | النسبة المئوية% |
|------------------|--------|---------------|-----------------|
| المواطن          |        | 5             | 17%             |
| الإدارة العمومية |        | /             | /               |
| كليهما           |        | 24            | 82%             |
| المجموع          |        | 29            | 100%            |

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06) أن 24 مبحوثا بنسبة قدرت بـ 82% يعتبرون أن الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية يساهم في تخفيف العبء على المواطن والإدارة العمومية، في حين أكد 5 مبحوثين بنسبة قدرت بـ 17% أن الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية يساهم في تخفيف عبء الانتظار وتفاذي الأخطاء عند تدوين المعلومات في الوثائق بالإضافة إلى مصداقيتها.

الجدول رقم (07): يبين مدى مساهمة الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية في زيادة تقديم خدمات ذات الجودة.

| المتغيرات         | العينة | عدد التكرارات | النسبة المئوية% |
|-------------------|--------|---------------|-----------------|
| استقبال المواطنين | /      | /             | /               |
| معالجة الملفات    | 4      | 13,79 %       |                 |
| كليهما            | 25     | 86,20%        |                 |
| المجموع           | 29     | 100%          |                 |

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن 25 مبحوثا بنسبة 86% يعتبرون أن الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية يساهم في زيادة تقديم خدمات ذات جودة من حيث استقبال المواطنين ومعالجة الملفات، في حين أقر 4 مبحوثين بنسبة قدرت ب 13% أن الشباك الالكتروني يساهم في زيادة تقديم خدمات ذات جودة تشمل السرعة في معالجة الملفات.

الجدول رقم (08): يوضح مدى ارتباط تطبيق الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية بتشكيل مرحلة مهمة في مسار التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية.

| المتغيرات | العينة | عدد التكرارات | النسبة المئوية% |
|-----------|--------|---------------|-----------------|
| نعم       | 24     | 82,75 %       |                 |
| لا        | 5      | 17,24%        |                 |
| المجموع   | 29     | 100%          |                 |

تبين النتائج الإحصائية لبيانات الجدول رقم (08) أن 24 مبحوثا بنسبة 82% أكدوا أن الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية يساهم في تشكيل مرحلة مهمة في مسار التحول الرقمي المرتبط بإدارة الموارد البشرية، من جهة أخرى أكد 5 مبحوثين بنسبة 17% العكس من ذلك.

الجدول رقم (09): مدى عصنة الخدمات الإدارية من خلال تخفيف الإجراءات الإدارية بالنسبة للمواطنين طالبي:

| النسبة المئوية % | عدد التكرارات | العينة<br>البدائل                    |
|------------------|---------------|--------------------------------------|
| /                | /             | جوازات السفر البيومترية              |
| 17,24%           | 5             | بطاقات التعريف الوطنية<br>البيومترية |
| /                | /             | رخص السياقة البيومترية               |
| 82,75%           | 24            | كلها معا                             |
| 100%             | 29            | المجموع                              |

توضح نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الجدول رقم (09) أن 24 مبحوثا بنسبة قدرت ب 82,75% أكدوا عصنة الخدمات الإدارية من خلال تخفيف الإجراءات الإدارية بالنسبة للمواطنين طالبي جوازات السفر البيومترية وبطاقات التعريف الوطنية البيومترية ورخص السياقة البيومترية، في حين أكد 5 مبحوثين بنسبة 17,24% أنه تم تخفيف الإجراءات الإدارية بالنسبة للمواطنين طالبي بطاقات التعريف الوطنية البيومترية فقط.

الجدول رقم(10): مدى إدراج دورات تكوينية نظرية وتطبيقية للموظفين المعنيين بتقديم خدمات عبر تطبيق الشباك الالكتروني للوثائق البيومترية.

| النسبة المئوية% | عدد التكرارات | المتغيرات      |     |
|-----------------|---------------|----------------|-----|
|                 |               | العينة         |     |
| 48,27%          | 14            | بصفة دورية     | نعم |
| /               | /             | بصفة غير دورية |     |
| 51,72%          | 15            | لا             |     |
| 100%            | 29            | المجموع        |     |

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بإدراج دورات تكوينية نظرية وتطبيقية للموظفين المعنيين بتقديم خدمات عبر تطبيق الشباك الإلكتروني، أن 15 مبحوثا بنسبة 51,72% لم يخضعوا لدورات تكوينية، في حين أكد 14 مبحوثا بنسبة 48,27% أنهم خضعوا لدورات تكوينية نظرية وتطبيقية بصفة دورية.

الجدول رقم 11: مدى تقييم الفعالية التقنية للتطبيقات المعلوماتية.

| النسبة المئوية % | عدد التكرارات | العينات المتغيرات |
|------------------|---------------|-------------------|
| 44,82 %          | 13            | بشكل مستمر        |
| 55,17 %          | 16            | بشكل غير مستمر    |
| 100%             | 29            | المجموع           |

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن 16 مبحوثا بنسبة 55,17 % أكدوا أنه يتم تقييم الفعالية التقنية للتطبيقات المعلوماتية بشكل غير مستمر، في حين أكد 13 مبحوثا بنسبة 44,82% أن التقييم يكون بشكل مستمر، وهذا مؤشر دال على مدى الإدراك بأهمية إعادة تأهيل قدرات الموارد البشرية بما يواكب التحولات الرقمية في الخدمة العمومية.

الجدول رقم (12): مدى تقادي وتدارك عملية التقييم المعلوماتي للنقائص الملموسة ميدانيا.

| النسبة المئوية % | عدد التكرارات | العينات المتغيرات |
|------------------|---------------|-------------------|
| 93,10 %          | 27            | نعم               |
| 6,86%            | 2             | لا                |
| 100%             | 29            | المجموع           |

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن 27 مبحوثا بنسبة 93,10 % أكدوا أن عملية التقييم المعلوماتي تكون لتقادي وتدارك النقائص الملموسة ميدانيا، في حين أكد مبحثين بنسبة 6,86 % العكس من ذلك.

الجدول رقم (13): مدى تجسيد الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية بعد انعكاسها للواقع الرقمي الإيجابي في إدارة الموارد البشرية.

| المتغيرات | العينة | عدد التكرارات | النسبة المئوية % |
|-----------|--------|---------------|------------------|
| نعم       |        | 25            | 86,20 %          |
| لا        |        | 4             | 13,79 %          |
| المجموع   |        | 29            | 100%             |

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه تبين لنا أن 25 مبحوثاً بنسبة 86,20 % يعتبرون أن تطبيق الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية يجسد انعكاساً للواقع الرقمي الإيجابي في إدارة الموارد البشرية، في حين نجد 4 مبحوثين بنسبة 13,79 % أكدوا العكس من ذلك.

الجدول رقم (14):مدى ارتباط تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية بتصميم برامج تكوينية.

| الموقف  |        | موافق   |        | موافق بشدة |        | محايد   |        | غير موافق |        | غير موافق بشدة |         |
|---------|--------|---------|--------|------------|--------|---------|--------|-----------|--------|----------------|---------|
| التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار    | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار   | النسبة | التكرار        | النسبة  |
| القضية  |        | المئوية |        | المئوية    |        | المئوية |        | المئوية   |        | المئوية        |         |
|         |        | %       |        | %          |        | %       |        | %         |        | %              |         |
| 11      | 37,93  | 6       | 20,68  | 5          | 17,24  | 5       | 17,24  | 2         | 6,89   |                |         |
|         | %      |         | %      |            | %      |         | %      |           | %      |                |         |
| 29      |        |         |        |            |        |         |        |           |        |                | المجموع |
| 100%    |        |         |        |            |        |         |        |           |        |                | الكلي   |

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 06 مبحوثين بنسبة % 20,86 يوافقون بشدة على أن تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية يرتبط بتصميم برامج تكوينية، في المقابل من ذلك نجد 11 مبحوثاً بنسبة % 37,93 يوافقون لكن ليس بنفس درجة الشدة على أن تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية يرتبط بتصميم برامج تكوينية، بهذا الشكل يتضح أن نسبة الموافقة حول القضية المطروحة بغض النظر عن درجة الشدة تساوي % 58,61، في المقابل نجد أن 5 مبحوثين بنسبة % 17,24 التزموا الحياد، من جهة أخرى أبدى مبحوثان بنسبة % 6,89 عدم موافقتهم بشدة حول القضية المطروحة، في المقابل من ذلك أكد 5 مبحوثين بنسبة % 17,24 عدم موافقتهم لكن ليس بنفس بدرجة الشدة، وبهذا الشكل يتضح أن نسبة عدم الموافقة اتجاه القضية القيمية المطروحة بغض النظر عن درجة الشدة تساوي % 24,13 وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنظيرتها ممن أبدوا الموافقة على أن تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية يرتبط بتصميم برامج تكوينية، وهذا مؤشر دال على أن

اعتماد تطبيق تقنيات تكنولوجيا المعلومات، من ضمنها نظم المعلومات في مجال القطاع الخدماتي  
تطلب إخضاع الموارد البشرية المعنية باستخدامه إلى دورات تكوينية تؤهل قدراتهم للإستفادة القصوى  
من امتيازاته.

المحور الثالث: السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وعلاقته بأسلوب حفظ السجلات وأرشفتها.

الجدول رقم (15): يبين إذا كان السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يعد وجهاً آخر للإدارة  
الإلكترونية.

| المتغيرات | العينة        |                 |
|-----------|---------------|-----------------|
|           | عدد التكرارات | النسبة المئوية% |
| نعم       | 26            | 89,65 %         |
| لا        | 3             | 10,34%          |
| المجموع   | 29            | 100%            |

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (15) أن 26 مبحوثاً بنسبة % 89,65 وهي النسبة  
الأكبر يؤكدون بأن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يعد وجهاً آخر للإدارة الإلكترونية، في حين  
وجد 3 مبحوثين بنسبة % 10,24 يؤكدون العكس من ذلك.

الجدول رقم (16): مدى مساهمة تفعيل تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في تحسين  
مستوى جودة الخدمات.

| النسبة المئوية % | عدد التكرارات | المتغيرات / العينة |
|------------------|---------------|--------------------|
| 58,62 %          | 17            | إلى أقصى حد        |
| 41,37%           | 12            | إلى حد ما          |
| 100%             | 29            | المجموع            |

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن 17 مبحوثاً بنسبة % 58,62 يتفقون على أن السجل الوطني الآلي يساهم في تحسين جودة الخدمات، في حين نجد 12 مبحوثاً بنسبة % 41,37 كانت إجاباتهم متقاربة نوع ما فيما بينهم.

الجدول رقم (17): مدى إسهام تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في تقريب الإدارة من المواطن.

| النسبة المئوية % | عدد التكرارات | البدائل / العينة         |
|------------------|---------------|--------------------------|
| 31,03 %          | 9             | تقريب الإدارة من المواطن |
| 3,44 %           | 1             | تحقيق التنمية المحلية    |
| 65,51%           | 19            | كلها معا                 |
| 100%             | 29            | المجموع                  |

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 19 مبحوثاً بنسبة % 65,51 يقرون بأن تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ساهم في تقريب الإدارة من المواطن وكذا في تحقيق التنمية المحلية، في حين نجد أن 9 مبحوثين بنسبة % 31,03 يقرون بأن تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ساهم في تقريب الإدارة من المواطن فقط، كما نجد مبحوث واحد بنسبة % 3,44 أقر بأن تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ساهم في تحقيق التنمية المحلية فقط ، والنسبة القصوى مؤشر دال على فعالية التحول الرقمي في قطاع الخدمات.

الجدول رقم (18): علاقة استحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية بمظاهر التحول الرقمي.

| النسبة المئوية % | عدد التكرارات | العينة   |
|------------------|---------------|----------|
|                  |               | البدايل  |
| 89,65 %          | 26            | الإيجابي |
| 10,34%           | 3             | السلبى   |
| 100%             | 29            | المجموع  |

توضح نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الجدول رقم (18) أن 26 مبحوثاً بنسبة % 89,65 من أفراد عينة البحث يؤكدون على ايجابية استحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية لمظاهر التحول الرقمي، في حين نجد أن 3 مبحوثين بنسبة قدرت ب % 10,34 أكدوا العكس، والجدير بالذكر أنه أثناء زيارتنا الاستطلاعية أثبتت هذه الإيجابية، حيث لاحظنا بأن الخدمات تقدم للمواطنين بسلاسة ومرونة وفعالية.

الجدول رقم (19): طبيعة قاعدة معطيات السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

| النسبة المئوية % | عدد التكرارات | العينة<br>المتغيرات |
|------------------|---------------|---------------------|
| 58,62 %          | 17            | شاملة               |
| 41,37%           | 12            | غير شاملة           |
| 100%             | 29            | المجموع             |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 58,62 % من أفراد عينة البحث يؤكدون أن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يضم قاعدة معطيات شاملة، في حين نجد 41,37 % من أفراد عينة البحث يؤكدون العكس من ذلك، وهذا راجع إلى عدم تركيز الباحثين في إجاباتهم، فكل مؤشرات الواقع الفعلي تؤكد أن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية مدمج ضمن نظام معلومات يضم كل البيانات الشخصية المتعلقة بكل مواطن مسجل ببلدية ولايته.

الجدول رقم (20):مدى مساهمة السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وزيادة وثيرة الإسراع في التكفل بالطلبات.

| النسبة المئوية% | عدد التكرارات | العينة                                 |
|-----------------|---------------|--|
|                 |               | الاحتمالات                             |
| 3,44 %          | 1             | تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن     |
| 17,24%          | 5             | زيادة وثيرة الإسراع في التكفل بالطلبات |
| 79,24%          | 23            | كليهما معا                             |
| 100%            | 29            | المجموع                                |

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين الذين قدر عددهم ب 23 مبحوث أي مايعادل % 79,24 أقروا أن تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يساهم في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وأيضا يساهم في زيادة وثيرة الإسراع في التكفل بالطلبات، في حين نجد 5 مبحوثين مايعادل % 17,24 اقروا بأن تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يساهم في زيادة وثيرة الإسراع في التكفل بالطلبات، في حين نجد مبحوث واحد فقط بنسبة تعادل % 3,44 يرى أن تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يساهم فقط في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن ، والمؤشرات السابقة تدل على أهمية المردود النفعي الذي يتحقق جراء استخدام تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية.

الجدول رقم (21): مدى فعالية الموارد البشرية في مسار التحول الرقمي.

| المتغيرات | العينة | عدد التكرارات | النسبة المئوية% |
|-----------|--------|---------------|-----------------|
| دائما     |        | 21            | 72,41 %         |
| ليس دائما |        | 8             | 27.58%          |
| المجموع   |        | 29            | 100%            |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 21 مبحوثا بنسبة % 72,41 أكدوا أن الموارد البشرية تعتبر من أهم العناصر الفعالة في مسار التحول الرقمي دائما، في حين نجد أن 8 مبحوثين بنسبة % 27,58 أقرروا أن الموارد البشرية لا تشكل دائما عنصر فعال في مسار التحول الرقمي، والواقع أثبت نظريا وإمبريقيا أن الموارد البشرية الفعالة لطالما شكلت محورا جوهريا في مسار التنمية التنظيمية في القطاع الخدماتي.

الجدول رقم (22): مدى دقة عملية حفظ السجلات وأرشفتها.

| المتغيرات | العينة | عدد التكرارات | النسبة المئوية% |
|-----------|--------|---------------|-----------------|
| نعم       |        | 25            | 86,20 %         |
| لا        |        | 4             | 13,79 %         |
| المجموع   |        | 29            | 100%            |

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن 25 مبحوثا بنسبة % 86،20 يعتبرون أن عملية حفظ السجلات وأرشفتها تتم بدقة متناهية، غير أن 4 مبحوثين بنسبة % 13،79 عبروا عن رأيهم بالنقي أي أن عملية حفظ السجلات وأرشفتها ليست بتلك الدقة المتناهية، والجدير بالذكر وبناء على التصريحات التي أدلى بها المبحوثين وماجمعته تقنية المقابلة، تضم نظام المعلومات الخاصة بالحالة المدنية البيومترية على معلومات شخصية دقيقة تخص المواطنين.

الجدول رقم (23): مدى خضوع الموارد البشرية المؤدية لمهامها عبر نظام معلومات المتضمن للسجل الوطني الآلي للحالة المدنية إلى دورات تكوينية.

| النسبة المئوية % | عدد التكرارات | العينة     |
|------------------|---------------|------------|
|                  |               | المتغيرات  |
| 51،72 %          | 15            | متخصصة     |
| 48،27%           | 14            | غير متخصصة |
| 100%             | 29            | المجموع    |

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن 15 مبحوثا بنسبة % 51،72 أكدوا أن الموارد البشرية المؤدية لمهامها عبر نظام معلومات المتضمن للسجل الوطني الآلي للحالة المدنية خضعوا إلى دورات تكوينية متخصصة، في حين أكد 14 مبحوثا بنسبة % 48،27 أنهم خضعوا لدورات تكوينية غير متخصصة.

الجدول رقم (24): مدى تحديد السجل الوطني الآلي للحالة المدنية أسلوب حفظ السجلات وأرشفتها.

| الموقف  | موافق   |                  | موافق بشدة |                  | محايد   |                  | غير موافق |                  | غير موافق بشدة |                  |
|---------|---------|------------------|------------|------------------|---------|------------------|-----------|------------------|----------------|------------------|
|         | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار    | النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار   | النسبة المئوية % | التكرار        | النسبة المئوية % |
| القضية  | 18      | 62,06 %          | 4          | 13,79 %          | 3       | 10,34 %          | 1         | 3,44 %           | 3              | 10,34 %          |
| المجموع | 29      |                  |            |                  |         |                  |           |                  |                |                  |
| الكلي   | 100%    |                  |            |                  |         |                  |           |                  |                |                  |

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن 4 مبحوثين بنسبة % 13,79 موافقون بشدة على أن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يحدد أسلوب حفظ السجلات وأرشفتها، في المقابل من ذلك نجد 18 مبحوثاً بنسبة % 62,06 يوافقون لكن ليس بنفس درجة الشدة على أن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يحدد أسلوب حفظ السجلات وأرشفتها، بهذا الشكل يتضح لنا أن نسبة الموافقة على القضية القيمية المطروحة بغض النظر عن درجة الشدة تساوي % 75,85، في المقابل نجد 3 مبحوثين بنسبة

% 10,34 التزموا الحياد، من جهة أخرى أبدى مبحوث واحد فقط بنسبة % 3,44 عدم موافقته اتجاه القضية المطروحة، في حين نجد 3 مبحوثين بنسبة % 10,34 عبروا عن عدم موافقتهم بشدة، وبهذا

الشكل يتضح أن نسبة عدم الموافقة اتجاه القضية القيمية المطروحة بغض النظر عن درجة الشدة تساوي % 13,78 وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنظيرتها ممن أبدوا موافقتهم على أن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يحدد أسلوب حفظ البيانات وأرشفتها.

### المحور الرابع: دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تم طرح السؤال رقم 25 والذي تمحور حول تحديد مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الخدماتي، فكانت إجابات المبحوثين تصب في الاتجاهات التالية:

-سأهم التحول الرقمي في تحديد مستوى إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد حيث فرض عليها مواكبة تحولاته المتسارعة وتحديث أساليب أداء المهام.

كما تم طرح السؤال رقم 26 حول ما إذا ماكان التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية يفرض على المؤسسة العمومية الخدماتية الاستثمار في تكوين وإعادة تأهيل المعارف المتخصصة لموظفيها بشكل مستمر ومتجدد. فكانت إجابات المبحوثين تصب في الاتجاهات التالية :

-فتح دورات تكوينية مستمرة ومتخصصة كلما استدعت الضرورة خاصة أن التحول الرقمي في تطور مستمر .

-إعداد دورات تكوينية للموظفين بشكل مستمر .التحول من المفهوم النظري إلى التطبيقي الميداني في مجال إدارة الموارد البشرية.

-التكوين حسب التخصص المتاح بشكل مستمر وضروري من أجل التفعيل الجيد لهذا البرنامج المتطور واستغلال البرنامج أحسن استغلال.

بالإضافة إلى ما تقدم تم طرح السؤال المفتوح رقم (27) حول مدى تحسن ممارسات إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة الخدماتية العمومية الجزائرية انطلاقا من تبني برامج التحول الرقمي فكانت

إجابات المبحوثين تصب في الاتجاهات التالية:

وجاءت في مجملها ايجابية

-تحسنت ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية العمومية انطلاقا من تبنيها برامج

التحول الرقمي وتقريب الإدارة من المواطن.

-القضاء على البيروقراطية.

-ويبقى الأمر مرهون بتطوير البرامج.

### ثانيا تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

تم طرح فرضيتين جزئيتين وفرضية عامة، بغرض اختبار العلاقة القائمة بين التحول الرقمي وإدارة

الموارد البشرية.

### 1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الإجرائية الأولى:

من خلال تحليل بيانات الفصل الخامس الذي تعرض للتساؤلات المتمحورة حول تطبيق الشباك

الإلكتروني للوثائق البيومترية وعلاقتها بتصميم برامج تكوينية، اتضح أن الفرضية الأولى التي مفادها

" يرتبط تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية بتصميم برامج تكوينية"، قد حوصلت مجموعة من

النتائج التي تحدد العلاقة الإرتباطية بين متغيري هذه الفرضية، ومن النتائج أن % 89,65 من

المبحوثين قد أوضحوا أن استخدام الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية يؤدي لتوفير الوقت والجهد في

استخراجهما، وهذا مؤشر دال على فعالية مسار التحول الرقمي في الخدمة العمومية، وقد عبر

% 82,24 من المبحوثين على أن استخدام الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية يساهم في تخفيف

العبء على المواطن والإدارة العمومية، مما يضمن استمرارية العمل بشكل فعال وجيد.

وقد أكدت نسبة % 80,20 من المبحوثين أن الشباك الإلكتروني يساهم في زيادة تقديم خدمات ذات جودة من حيث استقبال المواطنين والسرعة في معالجة الملفات، وقد عبر % 82,75 من المبحوثين أنه يساهم بتشكيل مرحلة مهمة في مسار التحول الرقمي المرتبط بإدارة الموارد البشرية، وهذا مؤشر دال على سيرورة العمل بشكل ايجابي، وقد أكد % 82,75 أيضا من المبحوثين أن عصرنه الخدمات الإدارية ساهمت في التخفيف من الإجراءات الإدارية بالنسبة للمواطنين من طالبي جوازات السفر البيومترية، بطاقات التعريف الوطنية البيومترية، ورخص السياقة البيومترية بالتنقيط، والواقع الفعلي للمؤسسة الخدماتية، قيد الدراسة الإمبريقية أكبر مؤشر على بلوغها درجات التطور الرقمي بناء على مارصدته تقنيات الاستخدام الميداني من ملاحظة ومقابلة ووثائق، وقد أوضح % 51,72 من المبحوثين أنهم لا يقومون بدورات تكوينية، وقد أكد % 55,17 أنه يتم تقييم الفعالية التقنية لهذه التطبيقات المعلوماتية بشكل غير مستمر، كما أقر % 93,10 من المبحوثين أن عملية التقييم المعلوماتي تساهم في تقادي وتدارك النقائص الملموسة ميدانيا، وهذا مؤشر دال على حسن الالتزام التنظيمي وحسن التكيف مع ظروف العمل المختلفة، كما أكد % 86,20 أن تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية يساهم في تجسيد انعكاسا للواقع الرقمي الإيجابي في إدارة الموارد البشرية، كما أكد % 37,93 من المبحوثين موافقتهم بشدة على أن الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية يرتبط بتصميم برامج تكوينية، وبهذا الشكل ووفق هاته النتائج تأكد الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الأولى من خلال اختبار المؤشرات المرتبطة بإثبات العلاقة، وبالتالي فقد أثبتت هاته النتائج أن هناك علاقة بين تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية وتصميم برامج تكوينية.

2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

فيما يخص الفرضية الثانية التي مفادها " يحدد السجل الوطني الآلي للحالة المدنية أسلو حفظ السجلات وأرشفتها " فقد دلت نتائج التحليل الإحصائي على أن % 89,65 من المبحوثين يؤكدون أن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يعدُّ وجهاً آخر للإدارة الإلكترونية وهذا مؤشر دال على نجاعة التحول الرقمي في الخدمة العمومية وهذا يجعل الموظفين يتكيفون مع ظروف العمل بشكل جيد، من جهة أخرى أكد % 58,62 من المبحوثين على أن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات، مما يساهم في رفع معدلات الإنجاز، كما أقر % 65,51 من المبحوثين أن السجل الوطني ساهم في تقريب الإدارة من المواطن وكذا تحقيق التنمية المحلية، وهذا مؤشر دال على عقلانية الإجراءات التنظيمية، كما أكد % 89,65 من المبحوثين على أن استحداث السجل الوطني يعد من أهم مظاهر التحول الرقمي وهذا مؤشر دال على تجسيد واقع رقمي إيجابي في الإدارة المحلية، وقد عبر % 79,31 من المبحوثين على أن تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المواطن والإدارة ويزيد من وتيرة التكفل بالطلبات، كما أكد % 72,41 من المبحوثين أن الموارد البشرية من أهم العناصر الفعالة بشكل دائم في مسار التحول الرقمي، أيضاً نجد % 86,20 أكدوا أن عملية حفظ السجلات وأرشفتها تتم بدقة متناهية، كما أكد % 51,72 من المبحوثين أن الموارد البشرية المؤدية لمهامها عبر نظام المعلومات المتضمن للسجل الوطني الآلي للحالة المدنية خضعوا لدورات تكوينية متخصصة، كما أبدى % 62,06 من المبحوثين موافقتهم على أن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يحدد أسلوب حفظ السجلات وأرشفتها ، وهذا مؤشر دال على الدقة الرقمية والتنظيمية المتوخاة أثناء عملية حفظ البيانات الشخصية للمواطنين، وبهذا الشكل ووفق هاته النتائج تأكد الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الثانية من خلال

اختبار المؤشرات المرتبطة بإثبات العلاقة، وبالتالي فقد أثبتت هاته النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وأسلوب حفظ السجلات وأرشفتها.

### ثالثا تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج العامة والفرعية، حول الفرضيات التي تم طرحها لمعالجة موضوع الدراسة، حيث تم إثبات ذلك استنادا إلى البيانات الميدانية والمعالجة الإحصائية، وتم البرهان على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

بالنسبة لدراسة "عبد الرحمان فهد" فقد اختلفت مع دراستنا من حيث تحديد المتغير التابع، حيث ربط التحول الرقمي بالأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، أما دراستنا فربطت التحول الرقمي بإدارة الموارد البشرية، أما التشابه فكان في النتائج المتوصل إليها من حيث إثبات الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات الخاصة وأيضا تم تحديد الفروق بين الجامعات الحكومية والخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح قطاع الجامعات الخاصة.

أما بالنسبة لدراسة "نور الهدى غشي وإيمان بن قايد" فقد تشابهت مع دراستنا من حيث ربط التحول الرقمي بتحسين الخدمة العمومية في الإدارات المحلية "بلدية زلفانة" وارتكزت دراستنا الميدانية على بلدية عين قشرة كنموذج فعلي لاختيار فرضيات الدراسة، كما أثبتت النتائج المتوصل إليها أن التحول الرقمي أتاح سبلا جديدة وآفاق واعدة مست علاقة المواطن بالمؤسسة العمومية الخدمائية، كما أثبتت النتائج المشتركة للدراستين أن تطبيق الإدارة الرقمية وفر عناء ومشقة التنقل إلى البلديات قصد استخراج الوثائق.

أما فيما يخص دراسة " خيرة شاوشي وزهرة خلوف" فقد اختلفت مع دراستنا في المتغير التابع، حيث ربطتا التحول الرقمي بـ (دولة الجزائر)، أما التشابه فكان في النتائج المتوصل إليها من حيث أن الجزائر تسعى إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى حكومات رقمية.

وكذا دراسة "محمد علي محمود زلط"، فقد اختلفت دراسته عن دراستنا بإضافة مؤشر الإستراتيجيات إلى المتغير التابع، حيث ربط التحول الرقمي باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من حيث تبني أبعاد التحول الرقمي وتأثيره على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. أما فيما يخص دراسة " نوال بوديبة ونجوى الواهم" فقد اختلفت مع دراستنا في تحديد المتغير المستقل، حيث ربطتا إدارة الموارد البشرية بتحسين أداء العاملين وتشابهت نتائج دراستنا في التأكيد على تصميم أداء الموارد البشرية من أجل تجنب التحيز الشخصي والاعتماد على طريقة فعالة في تدريب وتكوين الموارد البشرية.

أما بالنسبة لدراسة الباحثين " سارة بوقرة و لويزة كرافة" فوجه الاختلاف تجسد في طبيعة المتغير المستقل المتبنى حيث ربطتا إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وتشابهت نتائج دراستهما مع نتائج دراستنا كون المؤسسة تحرص على إدراج برامج ودورات تكوين تخص الموارد البشرية. أما بالنسبة لدراسة الباحثة "نور الهدى نوالي" فقد اختلفت مع دراستنا في تحديد المتغير المستقل، حيث ربطت إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية، وتشابهت مع نتائج دراستنا في كون الموارد البشرية تساهم في خلق الميزة التنافسية.

أما فيما يخص دراسة كل من "نور الهدى مقدم والباحثة شهيناز مجول" فقد اختلفت عن دراستنا في تحديدهما المتغير المستقل، حيث ربطتا إدارة الموارد البشرية المستدامة بالأداء التنظيمي وتشابهت مع نتائج دراستنا من حيث أن المؤسسة تهتم بالأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلى رأسها التكوين.

#### رابعاً: خلاصة النتائج الجزئية والنتائج العامة:

في ضوء الفرضيات السابقة والتي جاءت كالتالي "يرتبط الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية بتصميم برامج تكوينية"، والفرضية الثانية التي مفادها " يحدد السجل الوطني الآلي للحالة المدنية أسلوب حفظ السجلات وأرشفتها" وبعد تحققهما تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة دالة بين درجة التحول الرقمي ومستوى تطور إدارة الموارد البشرية.
- أن تطبيق الشباك الإلكتروني للوثائق البيومترية يعمل على توفير الوقت والجهد وأيضا يعمل على تخفيف العبء على المواطنين فيما يخص عملية استخراج الوثائق الشخصية.
- أن مسار التحول الرقمي بالإدارة العمومية الخدماتية أخذ منعرجا أكثر فاعلية على المستوى التنظيمي والخدماتي.
- السجل الوطني الآلي للحالة المدنية حافظ على موثوقية البيانات الشخصية للمواطنين.
- ساهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية وفتح لها آفاقا واعدة عن طريق إدراج مخططات تكوين ساهمت في إعادة تأهيل قدراتها.
- تطلب التحول الرقمي ببلدية عين قشرة مجموعة من الممارسات التي ارتكزت على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم خدمات ذات جودة وموثوقية.

خاتمة

### خاتمة:

ناقشت دراستنا الراهنة بالتحليل المعمق والمستفيض " أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية" بالدراسة والتحليل النظري والإمبريقي لمتغيرين تنظيميين على قدر من الأهمية والتأثير والتأثر بعناصر ومكونات البناء التنظيمي، حيث أسفر ذلك عن رصد جملة من النتائج والمعطيات الجوهرية في التحليل السوسولوجي، من خلال تقصي أبعاد العلاقة الدالة بين متغيري التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، في قالب منهجي سوسولوجي بحث تدرج عبر فصول الدراسة النظرية والإمبريقية، عن طريق اختبار فرضيات الدراسة ومؤشراتها بميدان الدراسة المؤسسة الخدماتية "بلدية عين قشرة". وانطلاقاً من هاته الموجهات النظرية والمنهجية الهادفة إلى تشخيص الواقع الفعلي لأبعاد العلاقة الدالة بين متغيري الدراسة في المؤسسة الخدماتية الجزائرية كنموذج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

82,75 % أكدوا على أن مؤسستهم تخفف الإجراءات الإدارية بالنسبة للمواطنين، % 89,65 أكدوا أن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية يعد وجهاً آخر للإدارة الإلكترونية، % 79,31 أكدوا أن تطبيق السجل الوطني للحالة المدنية يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن ويزيد من وتيرة الإسراع في التكفل بالطلبات، % 51,72 من المبحوثين أقروا بأن الموارد البشرية المؤدية لمهامها عبر نظام المعلومات المتضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية خضعوا لدورات تكوينية متخصصة. ووفق الطرح السابق نخلص إلى الصدق الإمبريقي للفرضية الرئيسية أو المحورية أي " هناك علاقة دالة بين درجة التحول الرقمي ومستوى تطور إدارة الموارد البشرية،" انطلاقاً من تحقق الصدق الإمبريقي للفرضيات الإجرائية الفرعية والتي مفادها:

يحدد السجل الوطني الآلي للحالة المدنية أسلوب حفظ السجلات وأرشفتها.

ومنه تبين أن تساؤلات وفرضيات الدراسة قد أجب عنهما انطلاقا من الفرضية الرئيسية وتم تجسيد ذلك إمبيريقيا، فالعلاقة بين درجة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية تكاملية ودالة نظريا وإمبيريقيا ورغم أن هذا التكامل وهاته الدلالة قد تجسدت إمبيريقيا، إلا أن جملة المتغيرات والمؤشرات البيئية قد تعكس واقعا مغايرا يرتبط بسياق خاص قد يشكل حلقة وصل أو فصل عن نتائج دراسات سابقة أو لاحقة، وفي هذا الإطار تبقى هاته الدراسات تثير مزيدا من النقاش والجدل من خلال البحث والتقصي المستمر.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي لأهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالإدارة المحلية الخدمائية الجزائرية، وتم إسقاط هذه الدراسة على بلدية عين قشرة-ولاية سكيكدة- في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر أفريل 2024، حيث اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل إحدى طرائق المنهج الوصفي في حصر مفردات العينة وجمع بيانات حول خصائص وسمات أفراد مجتمع البحث، من خلاله تحددت الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، وبرنامج "Excel" من أجل تحليل معطيات الدراسة، وقد توصلنا في الأخير إلى أن للتحول الرقمي دور وأهمية في تطوير الإدارة المحلية الخدمائية الجزائرية وتحقيق أهدافها.

### Le résumé:

Notre étude a pour objectif d'essayer de diagnostiquer la réalité indéniable de l'importance de la transformation numérique dans la gestion des ressources humaines et la gestion des institutions et services algériens.

Ainsi, nous avons fait ce travail dans la commune d'Ain Kechera wilaya de Skikda il s'est étendu du mois de février à avril 2024. Pour réaliser cette étude, nous avons appuyé sur une enquête exhaustive (globale) en suivant la méthode descriptive de recherche afin de fournir un compte rendu détaillé et précis des caractéristique d'un groupe de personnes ou d'une population d'intérêt.

Ensuite, pour mieux analyser les données de cette étude, nous avons eu recours à l'utilisation de diverses techniques de collecte de données telle que l'observation, les entretiens, des formulaires, les documents et registres. Voir même le programme "EXCEL".

À la fin, nous avons conclu que la transformation numérique revêt une grande importance en jouant un rôle primordial à développer l'institution publique algérienne et atteindre ses objectifs.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### 1 الكتب

- 1 حسين مصلحي، التحول الرقمي " الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات". ط2، دار الكتب والوثائق القومية، الجيزة، 2021.
- 2 طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 3 محمد أحمد الخليفة، إدارة الموارد البشرية. ط2، دار الكتاب الجامعي، 2020.
- 4 إعتامد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، 1994.
- 5 منير نوري و فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية. ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 6 نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية. ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ، 2014.
- 7 سامي بودبوس و خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية. ط1، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2020.
- 8 سعاد نائف برنطوني، إدارة الموارد البشرية. ط3، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس ، دار وائل للنشر، 2007.
- 9 عماد نصيف مكي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء الصناعة التكرير والبيت رو كيماويات. 2021.

- 10 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
- 11 خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

## 2المذكرات

- 1- نوال بوديبة و نجوى الواهم، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. مؤسسة الخُزف الصحي بالميلية ، مذكرة مكملة و متممة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل ، 2016.
- 2- نور الهدى مقدم و شهيناز محول، إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي . مذكرة مكملة و متممة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023.
- 3- نور الهدى نوالي، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مكملة و متممة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ،قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، 2018 .
- 4- نور الهدى غشي وإيمان بن قايد، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية في الإدارات المحلية. دراسة حالة بلدية زلفانة ولاية غرداية، دراسة مكملة و متممة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات في العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية ، 2022.

5- سارة بوقرة و لويذة كراففة، إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية. مذكرة مكملة ومتممة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات ، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، وعلم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، 2016.

6 شهرزاد زقليل، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البتروليةNAFTAL، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سكيكدة، 2008.

#### المجلات العلمية

1- أسماء مبارك إبراهيم بكري، دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرية في البنوك التجارية المصرفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر ، العدد الثاني، جامعة محمد السادات ، كلية التجارة، 2022.

2- أسماء شرقي وصادق صفيح، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي "الواقع والتحديات". مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، 2023.

3- بوبكر عصمان، نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

5- حكيمة جاب الله، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات التنظيم. موجهة لطلبة السنة الثالثة، اتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2020 .

- 6- طلال صالح الحياصات، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل،المجلة العلمية للنشر العلمي. العدد 2022.
- 7- ياسر عبد الرحمان،إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة جيجل،2019.
- 8- محمد علي محمود زلط، اثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد 37،العدد الثاني، 2023.
- 9- مصطفى علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- 10- مرياح مليكة:مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات التنظيم ،موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم العلوم الاجتماعية،جامعة ابن خلدون- تيارت، 2023.
- 11- سامي بودبوس وخالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية. ط1، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا ،2020.
- 12- سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر،2022.
- 13 عادل محمد، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر. مجلة كلية التربية ببنها، العدد 132، كلية التربية - جامعة مدينة السادات، 2023.

- 14- عبد الرحمان بن فهد المطرف، أثر التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 26، العدد السابع، جامعة أسيوط، 2020 .
- 15- عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال. كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2022.
- 16 - تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة. موجهة لطلبة السنة الثالثة، علم الاجتماع تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2015.
- 17- خيرة شاوشي وزهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة، 2023.
- 18-- خلود إسحاق بخاري و أشواق عبد الرحمان الحقباني، التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية Z اليابانية. المجلة العلمية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2021.
- المواقع الإلكترونية.

1-[http:// www.ijpcrms. Com](http://www.ijpcrms.com)، le13/04/2024، à 20:57.

2 -[http:// www porsline.com/](http://www.porsline.com/) le16 / 03 / 2024 à 17 :30.

3 - [Bakkah.com/ ar / knowled](http://Bakkah.com/ar/knowled) ، le16 / 03 / 2024، à 17 :30.

4 - [http:// www mawdoo3. Com](http://www.mawdoo3.com) ،le16 / 03 / 2024، à 18 :03

## قائمة الملاحق

- 1- الاستمارة
- 2- الهيكل التنظيمي
- 3- وثائق خاصة بميثاق قواعد العمل الخاصة بنظام المعلومات الشامل والمدمج لتسيير الموارد البشرية

## قائمة الملاحق

### 1- الاستمارة

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية  
قسم العلوم الإجتماعية

استمارة بحث حول:

**أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية**

• البيانات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

إعداد الطالبتين:  
-حيون رحاب  
-بوضفة صونيا

تحت إشراف الأستاذة:  
د.زقليل شهرزاد

السنة الجامعية:  
2024-2023

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1الجنس: ذكر [ ] أنثى [ ]
- 2السن: أقل من 25 سنة [ ]، من 25 إلى 35 [ ]، من 35 إلى 45 سنة [ ]، من 45 سنة فأكثر [ ]
- 3 الحالة المدنية: أعزب [ ]، متزوج [ ]، مطلق [ ]، أرمل [ ]
- 4 التحصيل الأكاديمي: متوسط [ ]، ثانوي [ ]، دراسات عليا [ ]، أخرى تذكر .....
- .....
- المحور الثاني: تطبيق الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية و علاقته بتصميم برامج تكوينية
- هل تعتقد أن استخدام الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية يؤدي لتوفير الوقت والجهد في استخراجها؟
- 5
- نعم [ ] لا [ ]
- 6 من وجهة نظرك هل ساهم استخدام الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية في تخفيف العبء على المواطن [ ]، الإدارة العمومية [ ]، كليهما [ ]
- 7-هل يساهم استخدام الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية في زيادة تقديم خدمات ذات جودة من حيث: استقبال المواطنين [ ]، السرعة في معالجة الملفات [ ]، كليهما [ ]
- هل يرتبط استخدام تطبيق الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية بتشكيل مرحلة مهمة في مسار التحول
- 8
- الرقمي المرتبط بإدارة الموارد البشرية: نعم [ ] لا [ ]
- هل تمت عصرة الخدمات الإدارية من خلال تخفيف الإجراءات الإدارية بالنسبة للمواطنين من طالبي
- 9
- جوازات السفر البيومترية [ ]، بطاقات التعريف الوطنية البيومترية [ ]، رخص السياقة البيومترية بالتقسيط [ ]، كلها معا [ ]
- 10-هل تم إدراج دورات تكوينية نظرية و تطبيقية للموظفين المعنيين بالتعامل و تقديم الخدمات عبر تطبيق الشبكات الإلكترونية للوثائق البيومترية: نعم [ ] لا [ ]
- في حالة الإجابة بنعم هل يتم برمجة الدورات التكوينية بصفة دورية [ ]، بصفة غير دورية [ ]
- 11-هل يتم تقييم الفعالية التقنية لهذه التطبيقات المعلوماتية بشكل مستمر [ ]، بشكل غير مستمر [ ]
- 12-هل تعتقد أن عملية التقييم المعلوماتي تكون لتفادي و تدارك النقائص الملموسة ميدانيا: نعم [ ] لا [ ]

13- هل تعتقد أن تطبيق الشبكات الالكترونية للوثائق البيومترية يجسد انعكاسا للواقع الرقمي الإيجابي في إدارة الموارد البشرية؟ نعم [ ] لا [ ]

14- يرتبط تطبيق الشبكات الالكترونية للوثائق البيومترية بتصميم برامج تكوينية: موافق [ ]، موافق بشدة [ ]، محايد [ ]، غير موافق [ ]، غير موافق بشدة [ ]

المحور الثالث: السجل الوطني الآلي للحالة المدنية و علاقته بأسلوب حفظ السجلات و أرشفتها

15- هل يعتبر السجل الوطني الآلي للحالة المدنية وجها آخر للإدارة الإلكترونية؟ نعم [ ] لا [ ]

16- ساهم تفعيل تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية في تحسين مستوى وجودة الخدمات إلى أقصى حد [ ]، إلى حد ما [ ]

17- هل تعتقد أن تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ساهم في تقريب الإدارة من المواطن [ ]، تحقيق التنمية المحلية [ ]، كليهما معا [ ]

18- يعد إستحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية من أهم مظاهر التحول الرقمي الإيجابي [ ] السلبي [ ]

19- يضم السجل الوطني الآلي للحالة المدنية قاعدة معطيات شاملة [ ]، غير شاملة [ ]

20- يؤدي تطبيق السجل الوطني الآلي للحالة المدنية ل: تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن [ ]، زيادة وتيرة الإسراع في التكفل بالطلبات [ ]، كليهما معا [ ]

21- تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر الفعالة في مسار التحول الرقمي: دائما [ ]، ليس دائما [ ]

22- هل تتم عملية حفظ السجلات و أشرقتها بدقة متناهية؟ نعم [ ] لا [ ]

23- هل خضعت الموارد البشرية المؤدية لمهامها عبر نظام معلومات المتضمن السجل الوطني الآلي للحالة المدنية إلى دورات تكوينية متخصصة [ ] غير متخصص [ ]

24- يحدد السجل الوطني الآلي للحالة المدنية أسلوب حفظ السجلات و أرشفتها موافق [ ]، موافق بشدة [ ] محايد [ ]، غير موافق [ ]، غير موافق بشدة [ ]

المحور الرابع: دور التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

25- هل ساهم التحول الرقمي في تحديد مستوى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الخدماتي؟.....

.....  
.....  
.....

26- هل تعتقد أن التحول الرقمي في مجال إدارة الموارد البشرية يفرض على المؤسسة العمومية الخدماتية الإستثمار في تكوين و إعادة تأهيل المعارف المتخصصة لموظفيها بشكل مستمر و متجدد؟.....

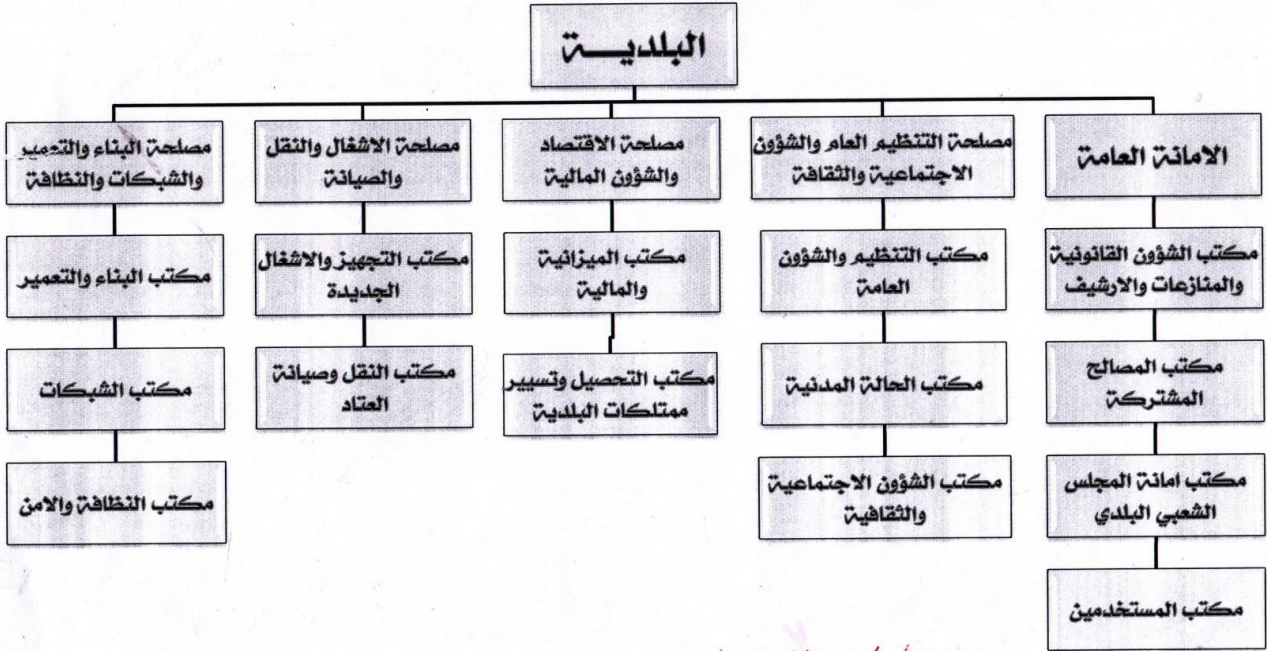
.....  
.....  
.....

27- هل تحسنت ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية العمومية الجزائرية إنطلاقا من تبني برامج التحول الرقمي؟.....

.....  
.....  
.....

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية



شكل رقم ( ) :

## الأمانة العامة

### الأمانة العامة

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- ضمان متابعة تنفيذ مداوالات المجلس الشعبي البلدي
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الادارية والتقنيّة للبلدية

### مكتب الشؤون القانونية والمنازعات والأرشيف

- يتابع القضايا والمنازعات أمام المحكمة
- متابعة جميع القضايا المتنازع فيها
- الاستقبال والرد على عرائض المواطنين
- تنظيم وتسيير الأرشيف
- استغلال تسجيل الاحتياجات

### مكتب المصالح المشتركة

- تسجيل البريد الوارد والصادر
- تسجيل القرارات والمقررات
- توزيع البريد على المصالح الإدارية
- الهاتف، الأوامر بمهمة، تحرير جداول الإرسال

### مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي

- استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي وتدوين المداوالات
- تحرير محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي
- يتولى المهام الإدارية لديوان المجلس الشعبي البلدي

### مكتب المستخدمين

- متابعة المسار المهني
- المستخدمين الإداريين والتقنيين
- إحصاء الاحتجاجات من الموظفين ووضع جدول فئات العمال
- إعداد ملفات التقاعد ومتابعتها
- متابعة الترقيات الدرجيّة لكل فئات العمال والموظفين
- إعداد ملفات العمال والموظفين للمشاركة في الامتحانات والترقيّة المهنية
- متابعة نشاطات اللجان المتساوية الأعضاء
- التكوين والتأهيل للمستخدمين البلديين
- إصدار شهادات العمل
- إعداد ومتابعة جدول الإجازات العادية
- إعداد كشف الغائبات

## مصلحة التنظيم العام والشؤون الاجتماعية

- ترتيب البطاقات الانتخابية وقوائم الانتخاب
- الخدمة الوطنية وإحصاء السكان
- مسك سجلات الحرفيين
- الحج
- الشؤون الفلاحية
- استلام ملفات بيع وشراء السيارات والقيام بجميع العمليات المتعلقة بذلك
- مسك سجلات الأسلحة
- المصادقة على الإمضاءات والنسخ طبق الأصل
- مكتب البطاقات الرمادية
- مكتب رخص السياقة

### مكتب التنظيم والشؤون العامة

- مسك سجلات ازدياد الوفاة، الزواج
- تسليم وثائق الحالة المدنية
- إحصائيات الحالة المدنية
- ملف بطاقة التعريف الوطنية
- ترتيب بطاقة قدماء المجاهدين وتسليم شهادات العضوية

### مكتب الحالة المدنية

- الشغل والتشغيل
- الشؤون الثقافية
- الأماكن الأثرية والتاريخية
- المعارض
- الوقاية في الوسط المدرسي
- الحماية المدنية
- إحصاء ومتابعة ملفات المعوقين والمسنين والعجزة
- تقديم الإعانات للفقراء والمحتاجين
- تسيير المكتبة
- ترقية الرياضة وتنشيط الشباب
- إعداد مخططات مواجهة الكوارث الطبيعية وتنظيم الإسعافات

### مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية

## مصلحة الاقتصاد والشؤون المالية

- إعداد الميزانية والمالية
- إعداد الميزانية الإضافية
- إعداد الحساب الإداري
- أجور العمال وتحضير الفاتورات
- كل أعمال المحاسبة المتعلقة بالتسيير
- ترتيب سجل الجرد
- أشغال مصالح البلدية
- أجور العمال (ورشات التشغيل المباشر)
- تحرير الفواتير
- إصدار الصفقات والعقود والاتفاقات

### مكتب الميزانية والمالية

- عقود الإيجار
- السوق، المذبح، المحجر، الخ
- تحصيل عائدات المياه
- رسوم الحفلات، رسوم الأشغال والترميم
- إيرادات أخرى
- وكيل للنفقات والإيرادات

### مكتب التحصيل وتسيير ممتلكات البلدية

## مصلحة الأشغال والنقل والصيانة

- تسيير المخزن البلدي
- التموين والتخزين
- المصادقة والتأشيرة على وضعيّة الأشغال
- متابعة مختلف مشاريع البلدية
- صيانة مختلف البنايات التابعة للبلدية والورشات التابعة لها

### مكتب التجهيز والأشغال الجديدة

- صيانة العتاد المتنقل
- تسيير حظيرة النقل
- تنظيم النقل العادي والمدري
- تسيير ورشات الحدادة والتلحيم والميكانيك
- توزيع عمال الحظيرة ومتابعتهم

### مكتب النقل وصيانة العتاد

## مصلحة البناء والتعمير

### والشبكات والنظافة

- رخصة البناء
- رخصة التحقيقات التقنية
- متابعة البناءات الفوضوية ورخصة الهدم
- الإحتياجات العقارية
- الدراسات الهندسية
- رخصة الترميم
- ترتيب الممتلكات العقارية وإعداد بطاقة البلدية
- المصادقة والتأشيرة على كشف وضعية الأشغال المتعلقة بالدراسات
- المصادقة والتأشيرة على تطبيق المخططات العمرانية المعدة من طرف البلدية والمصادق عليها من طرف المصالح التقنية
- إعداد ملفات نزع الملكية
- توزيع عمال الحظيرة ومتابعتهم

#### مكتب البناء والتعمير

#### - الترقية للشبكات التقنية

#### فرع صيانة الطرق وشبكة التطهير:

- إصلاح وترميم وصيانة الطرق العمومية
- حركة المرور (إرشادات وتوجيهات)

#### فرع الإنارة:

- كهرباء الإنارة العمومية

#### فرع المياه:

- شبكة التطهير والمجاري
- شبكة المياه الصالحة للشرب

#### مكتب الشبكات

### مكتب النظافة والأمن

- إعداد وتنفيذ برنامج الأمراض المتنقلة عن طريق المياه
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير جميع الوسائل لإنجاح العملية
- مراقبة شبكة التطهير والتدخل وإصلاحها
- الإشراف على عمليات رفع القمامة
- إجراء تحاليل للمياه بالتنسيق مع مصالح الصحة
- إحصاء الآبار الفردية والجماعية والفلاحية والينابيع والخزانات الموجودة على تراب البلدية ومراقبة نظافتها
- إعداد بطاقيّة لجميع الآبار والينابيع
- تنشيط وتوعية المكلفين بعملية النظافة والتطهير
- التنسيق مع البيطري لمتابعة أمراض الزنوز
- مراقبة المحلات التجارية والمؤسسات المستقبلية للجمهور
- منع الحيوانات من التجول داخل النسيج العمراني
- تنشيط لجنة النظافة والأمن
- القيام بما هو متعلق بالنظافة والوقاية

3- وثائق تتضمن قواعد العمل الخاصة بنظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية.

8603

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

المديرية العامة للموارد البشرية  
والتكوين والقوانين الأساسية  
مديرية تسيير الموارد البشرية  
رقم:

12 ماي 2022

04146



السيدتين والسادة الولاة

للتبليغ إلى:

- السيدات والسادة الولاة المتدبون
- السيدات والسادة رؤساء الدوائر
- السيدات والسادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية



الموضوع: ف/ي ميثاق قواعد العمل الخاصة بنظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية  
لقطاعنا الوزاري.

المرفقات: واحدة (01).

يهدف إرساء منظومة إدارة واتصال جديدة وموحدة للعمل بنظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية لقطاعنا الوزاري وفق مسؤوليات محددة تفرضها طبيعة وحجم وحساسية البيانات التي باتت يتضمنها، يشرفني موافاتكم، طي هذا الإرسال، بنسخة من المنشور رقم 4123 المؤرخ في 11 ماي 2022، المتضمن ميثاق قواعد العمل الخاصة بنظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية لقطاع الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

تقبلوا، السيدتين والسادة الولاة، عبارات التقدير والاحترام.

المدير العام للموارد البشرية والتكوين

مديرية المواصلات السلكية  
واللاسلكية الوطنية  
وولاية سكيكدة



04146



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

الأمين العام

منشور رقم ..... 123 في 04/11/2022 ..... يتضمن ميثاق قواعد العمل الخاصة بنظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية لقطاع الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

منذ انطلاق العمل بنظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية على مستوى قطاع الداخلية والجماعات المحلية بصفة رسمية، تم تدريجيا توسيع نطاق الخدمات ووثائق التسيير إلى مجالات عديدة مثل العطل والغيابات والتقييم الدوري والسنوي للمستخدمين ومتابعة ملف الإدماج المهني والاجتماعي، ناهيك عن سلسلة من الخدمات الجديدة التي سيتم إطلاقها خلال سنة 2022 على غرار أنظمة الترقية في الدرجات للموظفين واحتساب الخبرة المهنية للأعوان المتعاقدين.

في هذا الصدد وبغرض إرساء قواعد عامة ودائمة لسير هذا النظام على المستويين المركزي والمحلي، بالنظر إلى حساسية وحجم البيانات والتبادلات التي باتت يتضمنها، فضلا عن حجم المسؤولية اللاحقة على عاتق المسيرين والموظفين العامين عليه بصفة يومية، والبالغ عددهم أكثر من 7259 مستخدم (نهاية شهر ديسمبر 2021)، يهدف هذا المنشور إلى إرساء قواعد عمل جديدة خاصة بنظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية لقطاع الداخلية والجماعات المحلية، والتي ستسري على جميع المصالح المركزية والمحلية والهيئات تحت الوصاية الحاصلة بهذا النظام.

### أولا: تحديد المهام والأدوار:

← على المستوى المركزي:

تستحدث على مستوى المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين والقوانين الأساسية، خلية مركزية لإدارة نظام المعلومات الشامل والمندمج لتسيير الموارد البشرية لقطاع الداخلية والجماعات المحلية. تنقسم هذه الخلية إلى ثلاثة أقسام كما يلي: