



جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: الحقوق

عنوان المذكرة



اثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة
العمومية الجزائرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق

تخصص: قانون اداري

تحت اشراف الاستاذ:

د. أنور خنان

إعداد الطالب:

- صالح معطار

- فضيلة حريز

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
	استاذ	غرداية	رئيسا
أنور خنان	محاضر أ	غرداية	مشرفا
	محاضر أ	غرداية	مناقشا

نوقشت بتاريخ:

السنة الجامعية:

2025 / 2026 م - 1446هـ / 1447هـ



جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: الحقوق

عنوان المذكرة

اثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة
العمومية الجزائرية
(دراسة حالة مديرية التربية - غرداية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق

تخصص: قانون اداري

تحت اشراف الاستاذ:

د. أنور خنان

إعداد الطلبة:

- صالح معطار

- فضيلة حريز

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
	استاذ	غرداية	رئيسا
أنور خنان	محاضر أ	غرداية	مشرفا
	محاضر أ	غرداية	مناقشا

نوقشت بتاريخ:

السنة الجامعية:

2025 / 2026 م - 1446هـ / 1447هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

الاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
ولا تطيب الجنة إلا برويتك، فلك الحمد سبحانك.

...

الشكر والعرفان

من باب العمل بقول النبي صلى الله عليه وسلم:

(من صنع إليكم معروفًا فكافئوه)

الشكر أولاً وآخراً، ودائماً وأبدًا، لله سبحانه وتعالى، المعين على كل خير، والموفق لإتمام هذا العمل، فاللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

وإننا نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان، النابعة من القلب، لكل من أسهم في هذا الإنجاز.

ولا يسعني، بعد أن أنجزت هذه الدراسة بعون الله وتوفيقه

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم بفعل الثورة الرقمية، أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أبرز المحركات الأساسية لتطوير الإدارة العمومية وتحسين أدائها. إذ لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في تسيير المرافق العامة قادراً على مواكبة متطلبات العصر، خاصة في ظل تزايد حجم المعاملات وتعدد الإجراءات الإدارية، الأمر الذي فرض ضرورة الانتقال نحو نماذج حديثة تعتمد على الرقمنة كخيار استراتيجي لتحديث الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتُعد الرقمنة من أهم الآليات التي تبنتها الدول لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري، حيث تقوم على تحويل المعطيات والوثائق من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي، بما يسمح بمعالجتها وتخزينها واسترجاعها بسرعة ودقة عالية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تقليص الآجال، وتقليل الأخطاء، وتحسين مستوى الشفافية في تسيير الشؤون الإدارية. كما أن الرقمنة تساهم في إعادة تنظيم العمل الإداري وتبسيط إجراءاته، مما يتيح تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، ويعزز الثقة في الخدمة العمومية.

وفي هذا السياق، سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى تبني مشروع الرقمنة في مختلف القطاعات، لاسيما قطاع الوظيفة العمومية، باعتباره من أهم القطاعات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، حيث يمثل هذا الأخير حجر الأساس في تحقيق فعالية الإدارة العمومية. وقد أصبح من الضروري إدماج الأنظمة الرقمية في تسيير الموارد البشرية، لما لها من دور في تحسين سرعة معالجة الملفات، ودقة المعلومات، ودعم اتخاذ القرار الإداري.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات، يكتسب موضوع التحول الرقمي أهمية بالغة في ظل التوجه الاستراتيجي الحالي للدولة الجزائرية نحو تحديث الإدارة العمومية. ويأتي قطاع التربية والتعليم — ممثلاً في مديرية التربية لولاية غرداية — في مقدمة القطاعات المعنية بتبني الرقمنة لتطوير أدائها الإداري، لا سيما في شقه المتعلق بتسيير مواردها البشرية، والذي يعد مؤشراً حاسماً لنجاح هذا التحديث وضمان جودة العمليات الإدارية وفعاليتها.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات، تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:
ما مدى تأثير الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية؟
ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

ما واقع تطبيق الرقمنة في مصلحة الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة؟
ما أثر الرقمنة على سرعة إنجاز الأعمال ومعالجة الملفات الإدارية بالمديرية؟
إلى أي مدى تساهم الرقمنة في تحسين دقة وجودة المعلومات الإدارية والحد من الأخطاء؟
ما دور الرقمنة في تعزيز الشفافية التنظيمية ودعم عملية اتخاذ القرار الإداري؟
ما هي أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الرقمنة بمديرية التربية لولاية غرداية؟
وللإجابة عن هذه التساؤلات، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: تساهم الرقمنة بشكل إيجابي في تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية.
وتتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية (الخاضعة للقياس الإحصائي):
الفرضية الفرعية الأولى: تساهم الرقمنة في تقليص مدة معالجة الملفات الإدارية ورفع سرعة الإنجاز.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤدي استخدام الرقمنة إلى تحسين دقة المعلومات المتداولة وتقليل الأخطاء الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تعزز الرقمنة مستوى الشفافية الإدارية وتدعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

وحيث إن اختيار هذا الموضوع ينبع من قناعة علمية بضرورة دراسة هذه الإشكالية وإبراز قيمتها المعرفية والتطبيقية، تماشياً مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية الراهنة، فإنه يمكن تصنيف دوافع هذا الاختيار إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية كالآتي:
أولاً/ الأسباب الذاتية:

ـ التوجه المعرفي والميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالتكنولوجيا الحديثة، وبشكل أدق "الرقمنة"، والرغبة في فهم أبعادها وانعكاساتها المختلفة على بيئة العمل الإداري.

_ الفضول العلمي والبحثي الساعي نحو الإلمام بالمتغيرات الإدارية الحديثة، ومحاولة ربط الطروحات النظرية للتحويل الرقمي بواقع الممارسة التطبيقية في الإدارة العمومية.

_ الرغبة في الاستكشاف والطموح العلمي لمعرفة كيف يمكن لأدوات الرقمنة أن تؤثر بشكل مباشر وملحوس في رفع فعالية وكفاءة تسيير الموارد البشرية.

ثانياً/ الأسباب الموضوعية:

_ تلبية الحاجة المؤسسية الملحة للمؤسسات العمومية — وعلى رأسها قطاع التربية — إلى دراسات علمية تواكب مسار التحويل الرقمي وتساهم في تذليل العقبات المنهجية والتنظيمية التي تواجهه.

_ محاولة تشخيص واقع الرقمنة داخل "مديرية التربية" وإبراز الاحتياجات الفعلية لهذه التكنولوجيا، وتبيان مدى جاهزية ومرونة الأنظمة الإدارية الحالية أمام التطورات المتسارعة.

_ مواكبة التوجهات الاستراتيجية للدولة والمتمثلة في جهود وزارة التربية الوطنية الرامية إلى عصرنه تسيير الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة للموظفين والمنتسبين للقطاع.

وفي هذا الصدد التخصصي، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مواكبتها للتحويلات الرقمية المتسارعة في قطاع الوظيفة العمومية، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

_ تسليط الضوء على التحويل الرقمي باعتباره تحدياً مباشراً يؤثر في فعالية تسيير إدارة الموارد البشرية بالوظيفة العمومية الجزائرية.

_ تقديم قراءة عملية وواقعية من خلال الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية غرداية لرصد واقع تطبيق الرقمنة وقياس أثرها الفعلي على مؤشرات سرعة ودقة المعاملات الإدارية.

_ الاستجابة العلمية للتوجهات والاستراتيجيات الوطنية للدولة الجزائرية الهادفة لعصرنه الإدارة العمومية وتجاوز الأساليب التقليدية.

_ إثراء التراكم المعرفي والأدبيات الإدارية المحلية بدراسات حديثة تربط بين متطلبات الانتقال الرقمي وخصوصية تسيير الموارد البشرية في البيئة الإدارية الجزائرية.

مقدمة

_ إبراز دور الرقمنة في تعزيز الشفافية، تقليص الأخطاء، وتسريع معالجة الملفات المهنية للموظفين.

_ تشخيص التحديات الواقعية (التقنية، البشرية، والتنظيمية) التي تواجه تطبيق الرقمنة في قطاع التربية.

كما تتمثل الإضافة العلمية للدراسة في مجال التخصص في النقاط التالية:

_ تقديم نموذج تطبيقي يحل كيفية استجابة الإدارة العمومية لمتطلبات الرقمنة والتحول الرقمي.

_ المساهمة علمياً في سد الفجوة في المكتبة العربية والجزائرية بشأن "إدارة التغيير الرقمي" في قطاع عمومي واسع كقطاع التربية والتعليم.

_ توفير أداة قياس ميدانية ومؤشرات واقعية يمكن للباحثين الاعتماد عليها مستقبلاً لتطوير دراسات مقارنة بين الولايات أو القطاعات الإدارية الأخرى.

وارتباطاً بتلك القيمة المعرفية والإضافة العلمية، فإننا نرمي من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

_ إضافة لبنة جديدة للحقل المعرفي من خلال الإسهام في تطوير أدبيات نظم تسيير الموارد البشرية في قطاع التربية والتعليم.

_ الوقوف على الدوافع والأسباب التنظيمية والإدارية التي أدت بمديرية التربية لولاية غرداية إلى تبني تقنيات الرقمنة.

_ تشخيص واقع ممارسات الرقمنة في مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية للوقوف على الآليات التطبيقية الفعلية.

_ تقييم أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية من خلال مؤشرات الرئيسية (السرعة، الدقة، الشفافية، جودة الخدمة، ورضا الموظفين).

_ رصد وتحديد المعوقات (التقنية، البشرية، والتنظيمية) التي تواجه عملية التحول الرقمي في المديرية محل الدراسة.

_ تحسيس القائمين على الإدارة بأهمية الرقمنة كأداة جوهرية لتحقيق التميز في الأداء والفعالية التسييرية في الوظيفة العمومية الجزائرية.

_ بناء تصور علمي واستشرافي لوضعي السياسات من خلال تقديم إستراتيجية عملية وتوصيات تساهم في تحسين جودة التسيير مستقبلاً وتضمن التفاعل مع التطورات الرقمية المتسارعة. ويندرج في هذا السياق الأكاديمي تراكم الأدبيات العلمية باعتباره ركيزة أساسية لتأصيل الدراسات الأكاديمية واستكشاف أبعادها. ومن هذا المنطلق، تم حصر وتقييم مجموعة من الدراسات السابقة التي تقاطعت مع موضوع بحثنا، والمتمحورة في مجملها حول عصرنة الإدارة العمومية والقطاع التربوي بالجزائر؛ وفيما يلي استعراض هذه الأدبيات، مرتبةً تعاقبياً من الأحدث إصداراً إلى الأقدم:

الدراسة الأولى :

دراسة شبيلي لبنى وبوكبوس سلمى (2024): وجاءت تحت عنوان "أثر توظيف الرقمنة في قطاع التربية على عمل المؤسسات التربوية - دراسة حالة ابتدائية الشيخ بوعمامة بعين البيضاء"، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، السنة الجامعية 2023/2024.

_ تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي وهو: "ما أثر توظيف الرقمنة في قطاع التربية على عمل المؤسسة التربوية؟"، وتلخصت أهدافها في تحديد متطلبات تطبيق الرقمنة لتسهيل العمل التربوي، ومعرفة كيفية استخدامها إيجابياً لتطوير أداء المهام وتحسين جودة وكفاءة الخدمات التعليمية داخل المؤسسة

_ تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا وأوجه الاستفادة

التقاطع: تلتقي الدراسة مع بحثنا في "البيئة القطاعية" المشتركة، وهي قطاع التربية والتعليم في الجزائر.

أوجه الاستفادة: الاسترشاد بالإطار المفاهيمي لمتطلبات التحول الرقمي، والاستئناس بنتائجها التي تثبت مساهمة الرقمنة في تحسين كفاءة وجودة الخدمة العمومية لتأصيل فرضيات بحثنا.

ـ أوجه الاختلاف:

- المتغير التابع: قاست الدراسة السابقة أثر الرقمنة على "الأداء العام للمؤسسة"، بينما تتفرد دراستنا بقياس فعالية تسيير إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية.

الدراسة الثانية :

دراسة بشير عبد الحميد (2023): وجاءت تحت عنوان "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية"، وهي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية 2022/2023.

الإشكالية والأهداف: تمحورت إشكالية الدراسة حول قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتلخصت أهدافها في تسليط الضوء على الدور الحيوي للإدارة الرقمية في تقليص التكاليف وتطوير كفاءة الوظائف البشرية في منظمات الأعمال.

تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا وأوجه الاستفادة:

التقاطع: تلتقي الدراسة مع بحثنا في قياس "الأثر" المباشر والارتباط القوي بين أبعاد الرقمنة والفعالية الإدارية للموارد البشرية.

أوجه الاستفادة: تبني أطرها التحليلية لتحديد مؤشرات المتغيرات وصياغة الفرضيات الفرعية بناءً على نتائجها التي أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقمنة.

أوجه الاختلاف:

المتغير التابع: قاست الدراسة السابقة أثر التحول الرقمي على "ممارسات إدارة الموارد البشرية عموماً كالتوظيف والتكوين والتقييم"، بينما تتفرد دراستنا بقياس فعالية تسيير إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة :

دراسة ميلودة حمدو (2022): وجاءت تحت عنوان "دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي"، وهي مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، السنة الجامعية 2021/2022.

الإشكالية والأهداف: تمحورت إشكالية الدراسة حول واقع الرقمنة ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية، وتلخصت أهدافها في معرفة دور الرقمنة في تخفيف الإجراءات الإدارية، وتقليص زمن إنجاز الوظائف، ورصد أثرها على الرضا الوظيفي وحافزية الموظفين برغم الصعوبات والتحديات (مثل نقص التكوين).

تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا وأوجه الاستفادة:

التقاطع: تلتقي الدراسة مع بحثنا في دراسة الرقمنة داخل "المرفق العمومي الجزائري" وعلاقتها بزمن إنجاز الوظائف وتحسين الأداء.

أوجه الاستفادة: تبني منهجيتها الإحصائية، والاطلاع على نتائجها حول (نقص التكوين الرقمي) كأحد المعوقات لبناء محور "المعوقات والتكوين" في استمارتنا. أوجه الاختلاف:

المتغير التابع والبيئة: ركزت الدراسة السابقة على "جودة الخدمة والرضا" ببلدية أنقوسة، بينما تنفرد دراستنا بالتركيز على "فعالية تسيير الموارد البشرية" بمديرية التربية لولاية غرداية. الدراسة الرابعة :

دراسة طوابية جلييلة (2022): وجاءت تحت عنوان "دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية"، وهي مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، السنة الجامعية 2021/2022.

الإشكالية والأهداف: تمحورت إشكالية الدراسة حول إبراز دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، وتلخصت أهدافها في تحديد المتطلبات التقنية والتنظيمية لتطبيقها، واستكشاف واقع استخدامها ومظاهر رقمنة الأنظمة الإدارية (كحساب الأجور وقواعد البيانات) للحد من الأخطاء البشرية.

تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا وأوجه الاستفادة:

التقاطع: تلتقي الدراسة مع بحثنا في دراسة دور الرقمنة وتطبيقاتها داخل الإدارات والمرافق العمومية الجزائرية.

أوجه الاستفادة: الاستئناس بنتائجها التي أثبتت أهمية قواعد البيانات وأنظمة الأجور الرقمية في رفع دقة العمل وتقليص الأخطاء، مما ساعدنا في تصميم محور الفعالية الإدارية وسرعة تدفق المعلومات.

أوجه الاختلاف:

المتغير التابع: ركزت الدراسة السابقة على "دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية من حيث الأنظمة التقنية والتنظيمية المطبقة"، بينما تتفرد دراستنا بقياس فعالية تسيير إدارة الموارد البشرية ومؤشراتها.

الدراسة الخامسة :

دراسة هدى بن الخضر (2022): وجاءت تحت عنوان "دور الأرضية الرقمية في تفعيل أداء القطاع التربوي - دراسة حالة مديرية التربية لولاية المغير"، وهي مذكرة ماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، السنة الجامعية 2021/2022.

الإشكالية والأهداف: تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي وهو: "كيف تمكنت الأرضية الرقمية من تحسين ورفع مستوى الأداء في القطاع التربوي؟"، وتلخصت أهدافها في معرفة أثر توفير الوسائل الحديثة، وتكوين الموظفين، والنصوص القانونية في تفعيل الأداء الرقمي للمؤسسة. تقاطع الدراسة مع موضوع بحثنا وأوجه الاستفادة:

التقاطع: تشترك الدراسة مع بحثنا في "البيئة القطاعية والمستوى الإداري"، وهي قطاع التربية والتعليم بالجزائر (وعلى مستوى مديرية التربية).

أوجه الاستفادة: الاستئناس بنتائجها حول أهمية التكوين البشري والغطاء التشريعي لتأصيل فرضيات بحثنا وبناء أدوات الدراسة.

أوجه الاختلاف:

المتغير التابع: قاست الدراسة السابقة أثر الأرضية الرقمية على "الأداء العام للقطاع التربوي"، بينما تتفرد دراستنا بقياس فعالية تسيير إدارة الموارد البشرية ومؤشراتها بمديرية التربية لولاية غرداية.

مقدمة

وبغرض فحص هذه المتغيرات والأدبيات ميدانياً، تم الاعتماد في هذه الدراسة على التكامل المنهجي بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، كونه الخيار المنهجي الملائم للإحاطة بالظاهرة؛ حيث يُعد المنهج الوصفي التحليلي الأداة الأنسب لتأصيل عناصر البحث من الناحية النظرية، إذ تم الاستناد إليه في رصد وتوصيف المفاهيم المتعلقة بالرقمنة وآليات تسيير الموارد البشرية بالاعتماد على الأدبيات العلمية، والمراجع، والدراسات السابقة ذات الصلة، بينما تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة لتمكين الباحثين من الاقتراب الفعلي من الظاهرة المدروسة، وفهم سياقها الواقعي، والكشف الدقيق عن طبيعة أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية ميدانياً داخل مديرية التربية لولاية غرداية باعتبارها المؤسسة محل الدراسة.

ولأجل تجسيد هذه الخطوات الإجرائية، تتنوع أدوات جمع البيانات في:

الإستبيان : كأداة الرئيسية لإستقصاء وقياس آراء الموظفين حول موضوع الدراسة.

المقابلة العلمية: أُجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لتفسير الواقع الحالي للرقمنة، وفهم تفاصيل التطبيق، وتحديد الصعوبات والمعوقات، مع العلم أن هذه المقابلة تجرى قبل صدور نتائج الإستبيان.

تحليل الوثائق: شمل فحص القرارات الإدارية. السجلات، الأرشيف، المراسلات، والتقارير الرقمية. وإذ تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع البيئة الإدارية التي يجري فيها البحث، وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب ضبط أبعادها بدقة لضمان علمية النتائج وموضوعيتها، فقد تم تحديد حدود دراستنا الحالية وفق الآتي:

أ - الحدود المكانية : اقتصر المجال المكاني لهذه الدراسة على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية، باعتبارها الوحدة الإدارية محل الدراسة والممثلة لقطاع الوظيفة العمومية الجزائرية المستهدف بالبحث.

ب - الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة الميدانية وتطبيق أدوات جمع البيانات في الفترة الممتدة من 01 مارس 2026 إلى غاية 21 ماي 2026.

ج - الحدود الموضوعية : يتحدد النطاق الموضوعي للبحث في دراسة وفحص أثر الرقمنة كمتغير مستقل على فعالية تسيير الموارد البشرية كمتغير تابع، وضبط طبيعة هذه العلاقة في ضوء القوانين والأنظمة المعمول بها في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية، وبصيغة أدق باعتباره نظاماً كاريرياً مغلقاً.

د - الحدود البشرية : استهدف البحث موظفي وإداري مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية، والذين شملتهم عملية استقصاء الآراء عبر استمارات الاستبيان، بالإضافة إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمديرية باعتباره المسؤول المعني بالمقابلة العلمية. ومع ذلك، فإن إنجاز هذه الدراسة لم يكن بمعزل عن وجود بعض العقبات الموضوعية والذاتية التي فرضها واقع البحث العلمي بشقيه النظري والميداني، حيث واجهتنا جملة من التحديات التي تطلبت جهداً لتذليلها، وتتمثل أبرزها فيما يلي:

_ ندرة الدراسات السابقة و كذا المراجع التي تناولت موضوع الدراسة المتعلق بثنائية أثر الرقمنة وفعالية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

_ صعوبة التوفيق بين الدراسة والعمل والالتزامات الشخصية وإنجاز المذكرة

_ بسبب اعتماد الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، واجهنا صعوبات في توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان من العينة القصدية ضمن الآجال المحددة.

_ ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة حيث واجهنا ضغطاً زمنياً بسبب قصر المدة المخصصة لإنجاز المذكرة ومتطلبات البحث العلمي الميداني.

_ وجهنا عقبات إدارية تمثلت في صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى التحفظ وصعوبة الوصول إلى بعض البيانات والمعلومات الإحصائية الضرورية.

_ واجهتنا صعوبة في توحيد المصطلحات بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث يقابل مصطلح الموارد البشرية في الجانب النظري عدة تسميات تنظيمية في الجانب التطبيقي للدراسة ، مثل مصلحة المستخدمين، ومصلحة الأجور، ومصلحة التكوين والتفتيش، وذلك بسبب خصوصيات قطاع التربية.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة بالرغم من هذه العوائق، فإن الخطة المعتمدة في هيكلية الدراسة ستعالج من خلال فصلين :

الفصل الأول : الإطار النظري للرقمنة وتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

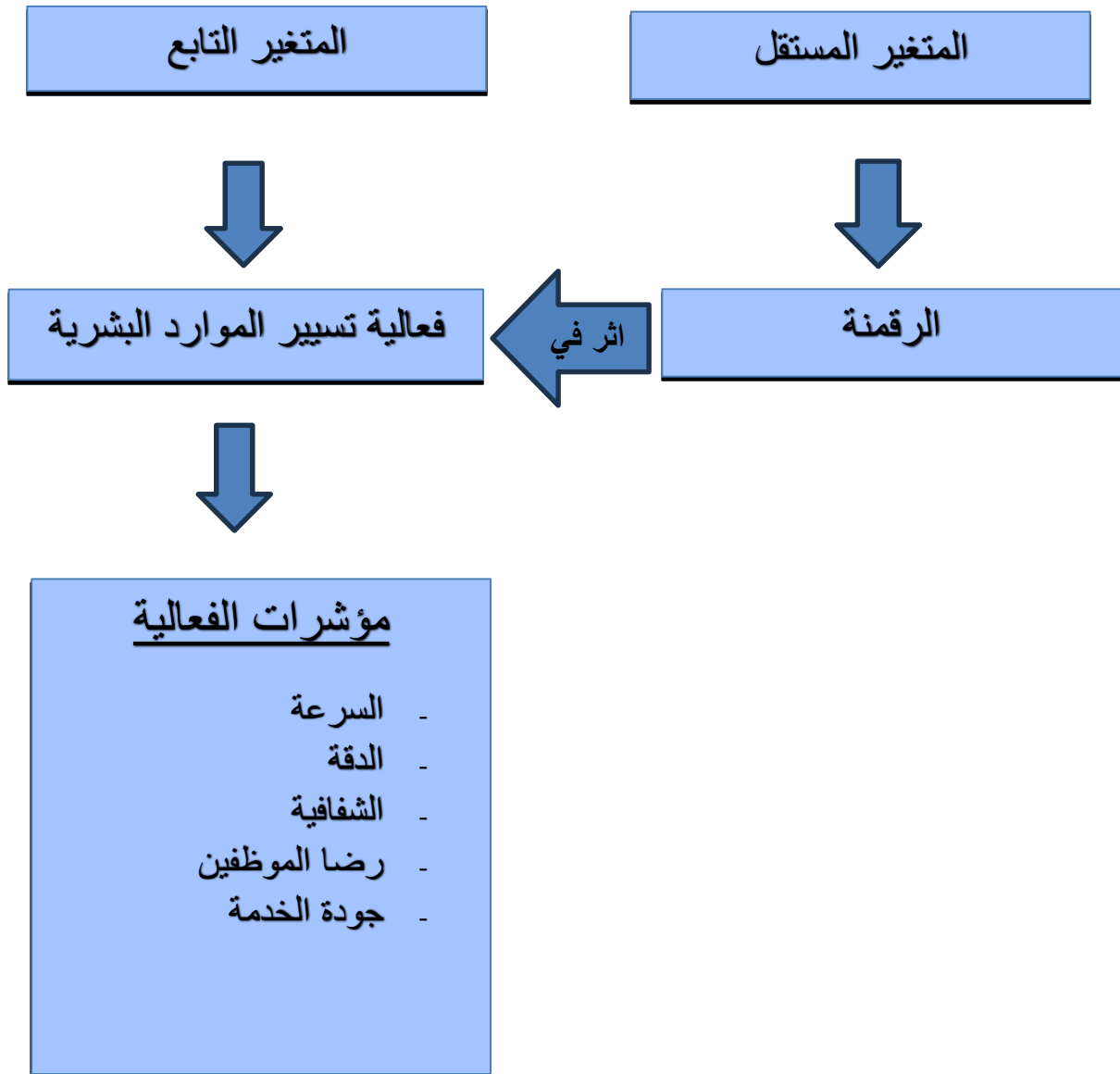
يُعنى هذا الفصل بالتأصيل النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، حيث يستهل المبحث الأول بتقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والتحول الرقمي وأبعادها وآليات تطبيقها في الإدارة العمومية. ويليه المبحث الثاني الذي يركز بشكل خاص على تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائية، مسلطاً الضوء على خصائصه ومجالاته، بالإضافة إلى دراسة فعالية هذا التسيير ومؤشرات قياسها.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية حول أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية

يمثل هذا الفصل الشق التطبيقي والعملي للبحث، حيث يخصص المبحث الأول لعرض الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مديرية التربية لولاية غرداية)، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات. أما المبحث الثاني فيتولى الجانب التحليلي من خلال دراسة واقع ومظاهر تطبيق الرقمنة بمصلحة الموارد البشرية، وقياس أثرها الفعلي على مؤشرات الفعالية، مع مناقشة النتائج المتوصل إليها وتحديد المعوقات وتقديم الحلول.

وفي نهاية الدراسة، تم إعداد خاتمة عامة تضمنت ملخصاً لأهم النتائج المتوصل إليها، واختباراً لمدى صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من التوصيات والاقتراحات العملية، وصولاً إلى آفاق الدراسة. وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإحاطة بمختلف جوانب موضوع الرقمنة ودورها في تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية، باعتبارها من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة العمومية الحديثة.

الشكل (01) نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول:

الإطار النظري للرقمنة وتسيير الموارد البشرية في الوظيفة
العمومية

تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً متسارعاً فرض على الإدارات العمومية تبني أساليب حديثة في التسيير، تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدل النماذج التقليدية. وفي هذا الإطار، تسعى الإدارة الجزائرية إلى إدماج الرقمنة بهدف تحسين جودة الخدمة العمومية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية.

ويبرز دور الرقمنة بشكل خاص في مجال تسيير الموارد البشرية، لما توفره من سرعة في معالجة البيانات، ودقة في المعلومات، ودعم لاتخاذ القرار الإداري. غير أن هذا التحول يواجه عدة تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية، مما يستدعي دراسته وتحليل أثره على فعالية التسيير.

وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للموضوع من خلال مبحثين: الأول حول مفاهيم الرقمنة، والثاني حول تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

المبحث الأول: مفاهيم الرقمنة وأبعادها في الإدارة العمومية

تُعد الرقمنة من أبرز التحولات التي مست الإدارة العمومية في العصر الحديث، حيث فرضت نفسها كأداة أساسية لتحديث أساليب التسيير وتحسين جودة الخدمات المقدمة. ولم يقتصر تأثيرها على الجانب التقني فقط، بل امتد ليشمل مختلف الجوانب التنظيمية والوظيفية داخل المرافق العمومية، مما جعل فهم هذا المفهوم وأبعاده ضرورة علمية ومنهجية.

وعليه، سيتم تناول هذا المبحث من خلال مطلبين أساسيين:

يتناول المطلب الأول مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي، من حيث تعريفهما وأهدافهما والتميز بينهما وبين المفاهيم المشابهة، بينما يُخصص المطلب الثاني لدراسة آليات ومتطلبات تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية، سواء من الناحية التقنية أو البشرية أو التنظيمية، مع التطرق إلى مسألة أمن المعلومات.

المطلب الأول: مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي

أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تحولات جذرية في مختلف المجالات، لاسيما في مجال الإدارة العمومية، حيث لم تعد الأساليب التقليدية القائمة على الورق والإجراءات البيروقراطية قادرة على مواكبة متطلبات العصر. وفي هذا السياق، برزت الرقمنة كخيار استراتيجي يهدف إلى عصنة الإدارة وتحسين أدائها، مما ساهم في ظهور مفاهيم حديثة كالإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي.

أولاً: تعريف الرقمنة (Digitization / Digitalization)

1- لغة: رقم إترقيما الكتاب بين حروفه

المقاعد: جعل لها أرقاماً لتعريفها

والرقم ج. أرقام ورقوم رمز يمثل عددا في الحاسب¹.

ويقصد بالرقمنة لغة كذلك "تحويل الشيء إلى أرقام أو رموز رقمية، ويعرف الرقم بأنه رمز يمثل عدداً في الحاسب، كما يقصد بالترقيم جعل الأشياء تحمل أرقاماً لتمييزها وتنظيمها".

2- التعريف الإصطلاحي :

فقد عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق بأنها: «عملية إلكترونية لإنتاج رموز رقمية أو إلكترونية سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي أو عبر إشارات إلكترونية تناظرية»².

كما تعرف بأنها عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي مهما كان نوعها، سواء كانت نصوصاً أو صوراً أو أصواتاً أو ملفات إلكترونية، حتى تصبح قابلة للمعالجة والتخزين والاسترجاع بواسطة الحاسب الآلي³.

وفي نفس السياق، عرف الأستاذ فتحي عبد الهادي الرقمنة بأنها: «عملية نقل وتحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، حيث يتم تحويل النصوص المطبوعة والصور والخرائط إلى إشارات ثنائية باستخدام تقنيات المسح الضوئي»⁴.

كما عرفها "دوج هودج" بأنها: «عملية تحويل المحتوى الفكري المخزن على وسيط مادي تقليدي كالكتب والخرائط والمقالات إلى شكل رقمي»⁵.

¹ معجم زاد المتعلم، زاد المتعلم، سندس للترجمة والنشر، دمشق، سورية، د.ط، د.س.ن، ص 170.

² كاكالي سيرج، القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق (Dictionnaire Encyclopédique de l'Information et de la Documentation)، ناتان، أمستردام، هولندا، د.ط، 2001، ص 431.

³ زينهم سامح، المكتبات والأرشيفات الرقمية: التخطيط والبناء والإدارة، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر، د.ط، 2006، ص 46.

⁴ عبد الهادي فتحي، شريف نبيل عبد الرحمن، الرقمنة: الأسس والممارسات في المكتبات ومراكز المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 17.

⁵ هودج دوج، الرقمنة: تعاريف (Digitization: Definitions)، المكتبة الوطنية الكندية، كندا، 1997، وثيقة إلكترونية.

ومن المنظور التقني الضيق، تشير الرقمنة (Digitization) إلى عملية تحويل البيانات والإشارات التناظرية (Analog) إلى صيغة رقمية تعتمد على النظام الثنائي (0 و 1)، بحيث تصبح قابلة للمعالجة الإلكترونية¹.

أما في معناها التنظيمي الواسع (Digitalization)، فإنها تعبر عن استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات في نماذج العمل وأساليب تقديم الخدمات وخلق قيمة تنظيمية جديدة².

كما يرى كل من Kreiss و Brennen أن الرقمنة تمثل «إعادة هيكلة مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والتنظيمية حول البنية التحتية الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة»، وهو ما يعكس امتداد تأثيرها من مجرد أداة تقنية إلى إطار تنظيمي شامل يؤثر في طريقة عمل المؤسسات وتفاعل الأفراد داخلها³.

3- التعريف الإجرائي للرقمنة:

وانطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن القول إن الرقمنة تمثل عملية تحويل الوثائق والمعطيات والعمليات التقليدية إلى صيغة رقمية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف تسهيل معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها بسرعة ودقة وشفافية، بما يساهم في عصنة الإدارة وتحسين الأداء الإداري وترشيد الجهد والوقت والتكاليف.

¹ (برينين سكوت، كريس دانيال، الرقمنة (Digitalization) ، الموسوعة الدولية لنظرية وفلسفة الاتصال، جون وايلي وأولاده، الولايات المتحدة الأمريكية، د.ط، 2016، ص 01.

² غارتر، قاموس غارتر لمصطلحات تكنولوجيا المعلومات: الرقمنة (Gartner Glossary: Digitalization) ، 2026، متاح عبر الرابط الإلكتروني التالي <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>، تاريخ الاطلاع: 10 ماي 2026، على الساعة 10:00 صباحاً.

³ برينين سكوت، كريس دانيال، الرقمنة والتحول التقني للبيانات (Digitalization and Digitization) ، مراجع أكسفورد في الاتصال، مطبعة جامعة أكسفورد، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2014، وثيقة عبر الإنترنت.

ثانياً: تعريف التحول الرقمي (Digital Transformation)

إذا كانت الرقمنة تمثل التحول التقني للبيانات والوثائق، فإن التحول الرقمي يمثل مرحلة أكثر شمولاً وعمقاً، لأنه لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فقط، وإنما يشمل إعادة بناء طرق العمل والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

ويعرف التحول الرقمي بأنه: «عملية إحداث تغييرات جذرية في استراتيجية المؤسسة وعملياتها وثقافتها التنظيمية من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين الأداء وخلق قيمة جديدة»¹.

كما يعرف بأنه استراتيجية تنظيمية تعتمد على استثمار التقنيات الرقمية والبيانات لإعادة تصميم الخدمات والعمليات الإدارية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية².

ومن زاوية تسيير الموارد البشرية، يعرف التحول الرقمي بأنه: «عملية ديناميكية تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف الوظائف الإدارية بما يؤدي إلى إعادة صياغة العلاقة بين المورد البشري والتقنيات الحديثة لتحقيق الفعالية التنظيمية»³.

ويظهر التحول الرقمي في المؤسسات العمومية من خلال الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية وقواعد البيانات الذكية والتطبيقات الحديثة في تسيير الموارد البشرية والخدمات الإدارية، بما يسمح بتحسين سرعة الأداء وجودة الخدمات وتقليل الأخطاء الإدارية وتعزيز الشفافية والرقابة.

¹ سكوت جودي، فان رينين جون، برينجولفسون إريك، التحول الرقمي للشركات (The Digital Transformation of Firms)، مجلة تكنولوجيا المعلومات والناس، إيميرالد للنشر المحدودة، المجلد 31، العدد 05، 2018، ص 1015.

² الشريف خالد محمود، استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات الحديثة، دار الكتاب الجامعي، الرياض، المملكة العربية السعودية، د.ط، 2020، ص 64.

³ خوني رابح، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كآلية لتفعيل تسيير الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2018، ص 42.

وبذلك، فإن التحول الرقمي لا يعني مجرد استبدال الوثائق الورقية بوسائط إلكترونية، وإنما يمثل تحولاً شاملاً في طريقة التفكير الإداري والثقافة التنظيمية وآليات اتخاذ القرار، بما يضمن رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر في ظل البيئة الرقمية المعاصرة.

ثالثاً: العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي

توجد علاقة تكاملية بين الرقمنة والتحول الرقمي، حيث تمثل الرقمنة المرحلة التقنية الأولى التي يتم من خلالها تحويل البيانات والوثائق إلى شكل رقمي، بينما يمثل التحول الرقمي المرحلة الشاملة التي تعتمد على استغلال هذه التقنيات الرقمية لإعادة هيكلة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

فالرقمنة تهدف أساساً إلى تحويل المعلومات وتسهيل تداولها إلكترونياً، أما التحول الرقمي فيهدف إلى تطوير المؤسسة وإعادة تصميم وظائفها وخدماتها واستراتيجياتها وفق منطق رقمي حديث. وعليه، يمكن اعتبار الرقمنة وسيلة تقنية، في حين يعد التحول الرقمي مشروعاً تنظيمياً واستراتيجياً متكاملاً.

الفرع الثاني: أهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية

تسعى الإدارة العمومية من خلال اعتماد الرقمنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط أساساً بتحسين الأداء الإداري وجودة الخدمة العمومية، ومن أبرز هذه الأهداف:

- تحسين جودة الخدمات العمومية: من خلال تسريع الإجراءات وتقليل التعقيدات الإدارية.
- تقليص البيروقراطية والاعتماد على الورق: عبر تبسيط الإجراءات وإحلال المكتب الإلكتروني والشبكات الرقمية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: حيث تسمح الأنظمة الرقمية بتتبع العمليات الإدارية بسهولة.
- رفع كفاءة الأداء الإداري: من خلال تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة المعالجة.

الفصل الاول: الإطار النظري للرقمنة وتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

- تخفيض التكاليف الإدارية: عبر ترشيد استهلاك الورق والوقت، وعقلنة نفقات التسيير المادية للإدارة العمومية.
- تحسين اتخاذ القرار: بفضل توفر بيانات دقيقة، موحدة ومحدثة تدعم القيادات الإدارية.
- الحفظ الرقمي الآمن: حيث إن الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف والضياع مقارنة بالوسائط الورقية التقليدية¹.
- توفير مساحات التخزين: إذ تتيح التقنيات الحديثة استيعاب آلاف الوثائق الإدارية المعقدة في مساحات رقمية متناهية الصغر.
- الإقتسام والتشارك المتزامن: بالسماح للاطلاع على نفس الوثيقة أو المعاملة من قبل مئات الموظفين في الوقت نفسه.
- سرعة الوصول والاستدعاء الآلي: وتتمثل في إحضار واستدعاء الملفات والمعلومات الوظيفية المخزنة في النظام خلال ثوانٍ معدودة بمجرد البحث عنها آلياً.
- إتاحة الخدمات واختصار وقت المعاملات عن بعد: بتوفير المعاملات على مدار 24 ساعة دون تقييد بالموقع الجغرافي للمؤسسة، مما يعفي المواطن من الاضطرار للتنقل الشخصي².
- تقريب الإدارة من المواطن: وتسهيل الحصول على الخدمات العمومية بطرق سريعة وأكثر أماناً³.
- تطوير الكفاءات البشرية: من خلال بناء مهارات وظيفية قادرة على التعامل بمرونة مع التكنولوجيات الحديثة.

¹ مهري سهيلة، "المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل"، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص 82.

² جمال يوسف بدير، المكتبات الإلكترونية والرقمية، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009، ص 213.

³ الفوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة دراسات الإدارة والسياسات العامة، المجلد 04، العدد 02، 2024، ص 128.

- اعتماد الدقة والموضوعية: في كافة العمليات المنجزة والحد من تأثير العلاقات الشخصية والمحسوبية¹.

- تسهيل الاتصال والتفاعل البيئي: والربط الشبكي المتكامل بين مختلف دوائر المؤسسة العمومية داخلياً وخارجياً.

الفرع الثالث : الفرق بين الرقمنة، المعلوماتية، والأتمتة

يقتضي تحديث الإدارة العمومية فكّ الاشتباك المفاهيمي بين المصطلحات التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي، إذ إن الخلط بين الرقمنة والمعلوماتية والأتمتة يخلق غموضاً في فهم آليات التطوير الإداري وتحديث تسيير الموارد البشرية. وعليه، سيتم توضيح الفروق الجوهرية بين هذه المفاهيم وفق معياري المفهوم والنطاق، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: من حيث المفهوم

مفهوم الرقمنة (Digitization): تشير في سياقها التقني الدقيق إلى عملية إجرائية تعتمد على تحويل البيانات والمعلومات من صيغتها التقليدية أو التناظرية (Analog)، كالوثائق الورقية والصور، إلى تنسيق رقمي ثنائي (0, 1) يمكن للحاسب الآلي معالجته وتخزينه، فهي تمثل مرحلة تقنية تمهيدية لنقل المدخلات إلى البيئة الرقمية².

مفهوم المعلوماتية (Informatics): تُعرف بأنها العلم الذي يعالج المعلومات بطريقة عقلانية وآلية، وهي حقل علمي وتطبيقي يدرس بنية المعلومات وسلوكها، وكيفية تصنيفها وتحويلها إلى

¹ عبد السلام عبد اللاوي، "أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة صوت القانون، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، العدد 07، الجزء الأول، 2017، ص 63.

² Scott Brennen and Daniel Kreiss, "Digitalization", The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, (USA: John Wiley & Sons, 2016), p. 01.

معرفة مستفاد منها لدعم الأنظمة الإدارية، مع التركيز على التفاعل بين البشر وأنظمة المعلومات والسياق التنظيمي¹.

مفهوم الأتمتة (Automation) تتمثل في الجانب الإجرائي الحركي الذي يتم فيه استخدام الأنظمة والبرمجيات لتنفيذ عمليات ومهام محددة بشكل تلقائي؛ حيث تُسخر التقنيات لتحويل المهام الروتينية المتكررة التي كانت تُجز يدوياً من قبل البشر إلى عمليات تُدار ذاتياً بواسطة الآلة دون تدخل بشري مباشر².

ثانياً: من حيث النطاق

نطاق الرقمنة: ينحصر في حدود إجرائية ضيقة ومحدودة، ترتبط مباشرة بعملية تحويل المادة والبيانات من شكل مادي إلى آخر رقمي، دون أن يمتد هذا النطاق ليحدث تغييراً جذرياً في أساليب العمل الإداري، أو في طريقة إدارة وتسيير المؤسسة بشكل عام.

نطاق المعلوماتية: يمثل إطاراً استراتيجياً وشاملاً يتجاوز مجرد وجود البيانات الرقمية؛ حيث يمتد نطاقها ليشمل حوكمة هذه البيانات، وتصميم دورة حياتها، ودراسة أثر التكنولوجيا على الأفراد والمؤسسات، فهي تشكل البنية التحتية والوعاء العلمي الذي يسمح بربط التقنية بالقرار الإداري.

نطاق الأتمتة: يتصف بأنه نطاق تنفيذي وتشغيلي واسع؛ فهو لا يقف عند تحويل البيانات أو دراستها، بل يمتد ليشمل تحسين ميكانيكية العمليات وتدقيق سير العمل في مختلف أقسام المؤسسة، من خلال استبدال الجهد البشري بالأنظمة الذكية في الوظائف الروتينية (مثل فرز السير الذاتية أو التسيير الآلي للأجور).

¹ Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 16th Edition, (Pearson), p. 54.

² Mikell P. Groover, Automation, Production Systems, and Computer-Integrated Manufacturing, 5th Edition, (USA: Pearson Education, 2019), p. 32.

ثالثاً: التكامل المفاهيمي ضمن إطار التحول الرقمي

تأسيساً على ما تقدّم، لا تُشكّل الرقمنة والمعلوماتية والأتمتة مسارات إدارية منفصلة، بل هي مراحل متكاملة وتراكمية يخدم بعضها بعضاً ضمن الإطار الاستراتيجي الشامل لـ التحول الرقمي (Digital Transformation).

ويظهر هذا التكامل في كون المعلوماتية تُمثّل البنية التحتية والوعاء العلمي للأنظمة، بينما تُشكّل الرقمنة عتبة التحوّل الأساسية لنقل المدخلات والبيانات إلى البيئة الرقمية، تليها الأتمتة كآلية تنفيذية تضمن معالجة تلك البيانات وتنفيذ العمليات الإدارية ذاتياً بأعلى مستويات الكفاءة والدقة.

المطلب الثاني: آليات ومتطلبات تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية

يتطلب نجاح التحول الرقمي في الإدارة العمومية حشد حزمة متكاملة من الركائز المترابطة؛ لذا يسلط هذا المطلب الضوء على أبرز متطلبات تطبيق الرقمنة من خلال ستة أبعاد أساسية هي: المتطلبات التقنية، البشرية، التنظيمية والإدارية، التشريعية، الأمنية، والمالية، وذلك وفقاً للتفصيل الآتي:

الفرع الأول: متطلبات تقنية

وهي مجموعة من المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الرقمنة حيث تتمثل فيما يلي:

أولاً: لأجهزة والمعدات المكونات المادية : (hardware) وتشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها وإسترجاعها وإستقبالها ويناها للمستخدمين، كما تتضمن كافة المكونات المادية التي تستخدم في استغلال تكنولوجيا الإتصال من حواسيب طابعات ماسحات ضوئية كاميرات مراقبة، فاكس وهواتف وغيرها.

ثانيا: المكونات البرمجية (software) وتعني برامج الحاسوب التي تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها، كما تقوم بمختلف التطبيقات، ولأهميتها أصبحت تكنولوجيا أساسية لتشغيل الحاسوب، حيث تساهم في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات¹ "

وتنقسم برمجيات الحاسوب بشكل عام إلى:

1- برمجيات النظام system soft wares

وتعد برمجيات ضرورية لتشغيل أجهزة الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها، ويضم هذا النوع من البرمجيات برامج التشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعدها الشركة المصنعة للحاسوب وتخزن فيها داخليا، وتعد جزءا لا يتجزأ من الحاسوب نفسه.

• برمجيات التأليف compilation software

وهي مجموعة البرامج التي تعنى بترجمة التعليمات والإيماءات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة..

• البرمجيات التطبيقية application software

هي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية إذ يمكن تطبيقها مع تغييرات طفيفة وتشتمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها.

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياني: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمال - الاستخدامات والتطبيقات ، ط1، الوراق، عمان، الأردن ، 2010 ، ص ، ص 20.19.

ثالثا: قواعد البيانات:

هي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها أو هي المعلومات المخزونة في أجهزة ووسائل حزن البيانات مثل:

مشغل الأقراص الصلبة (hard drive) والأقراص المرنة (floppy drive) أو الاشرطة، وقواعد البيانات قد تكون متعلقة بسجلات المخزون في الشركة، والأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات والبيانات تتعلق بالتكاليف أو معلومات تخص إحتياجات الزبائن وغيرها.¹

رابعا: الشبكات : (communication network) وهي المكون الأخير لتكنولوجيا الرقمنة، حيث يعتقد البعض أنها الأكثر أهمية فهي التي مكنت مستخدمي الحاسوب من الإتصال بأي موقع بصورة مباشرة، والإتصال بأي مستخدم آخر للحاسوب في أي موقع آخر.²

1- الانترنت : هي شبكة مكونة من مجموعة من الشبكات الحاسوبية المرتبطة على نطاق عالمي وكان الظهور هذه الشبكة نتيجة حتمية للتطورات الهائلة في مجال نظم المعلومات والتكنولوجيا لما له من أهمية في نقل المعلومات إلى المنظمات ، إذ تتبادل معلومات الحواسيب المختلفة على الشبكة عبر بروتوكولات خاصة كبروتوكول tcp/ip الخاص بنقل المعلومات والشفرة المعلوماتية.³

2 - شبكات الإنترنت : Intranets

(Private Corporate Network)

شبكة الإنترنت هي شبكة الشركة الخاصة التي تستخدم تقنيات الإنترنت والتي تصمم لتلبية إحتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات

¹ غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 21..

² غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 21..

³ المرجع نفسه، ص 102.

وأشطة المنظمة. كما يتم تنفيذها في مقر الشركة أو في فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية، ولا يستطيع الأشخاص غير العاملين في المنظمة الدخول إلى مواقع الشبكة، وربما تسمح إدارة الشركة بإعطاء موافقة خاصة للأشخاص من غير العاملين، مثل الموردين أو العملاء الكبار للاستفادة من موارد شبكة الإنترنت¹.

الفرع الثاني : المتطلبات البشرية

أولاً: الكفاءات البشرية:

إن عملية الرقمنة لا تتم بجهود فردية، وإنما تحتاج إلى تكاتف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين داخل مؤسسات المعلومات، وكذلك موظفي مختلف الأقسام داخل المؤسسات؛ فكلما كان الموظفون داخل المؤسسة التي تقوم بعملية الرقمنة مؤهلين ويمتلكون كفاءات ومهارات عالية، كان ذلك عاملاً مساعداً في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية².

ثانياً: التكوين والتدريب الرقمي:

ويقصد به تبني استراتيجيات التكوين المستمر لرفع كفاءة الموظفين وتنمية مهاراتهم الرقمية لتمكينهم من التعامل مع الأنظمة الجديدة. وفي حالات أخرى، قد لا تعتمد هذه المراكز على الكوادر البشرية المتوفرة لديها بشكل كامل في البداية، بل تقوم بمنح مشروع الرقمنة إلى خبراء متخصصين في مجال الرقمنة لإنجازه من البداية إلى آخر مرحلة، وذلك بموجب عقد بين الطرفين

¹ بشير عباس العلاق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2007، ص20.

² حفظاوي سمير، سهى الحمزاوي، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية تثمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية و الإلكترونية، قسم علم الاجتماع، جامعة خنشلة، العدد 12، 2016، ص 126.

يحدد فيه كل المواصفات والمعايير الفنية والتقنية للمشروع، والمدة الزمنية التي يلزمها انجاز المشروع والتكلفة الإجمالية له¹.

ثالثا: إدارة مقاومة التغيير:

وهي الأبعاد السلوكية والنفسية الراضة للتحول؛ إذ يستوجب هذا المتطلب دراسة أسباب مقاومة الموظفين للتكنولوجيا (كالخوف من فقدان السلطة الإدارية أو صعوبة التأقلم) ووضع آليات سلوكية وتحفيزية لاحتوائها وتوجيهها نحو تقبل التغيير الرقمي.

الفرع الثالث: المتطلبات التنظيمية والإدارية

أولاً: تطوير النظم الإدارية:

يتطلب الانتقال إلى الإدارة الرقمية إعادة صياغة الروابط التنظيمية والآليات الإجرائية لضمان المرونة والسرعة، وذلك من خلال:

- تصميم الهياكل التنظيمية لوحدة الإدارة العامة بشكل يتناسب مع متطلبات الإدارة العامة الرقمية.

إعادة توزيع الاختصاصات بين الوحدات الإدارية المختلفة بكل مستوياتها.

- إعادة ترتيب نظم الاتصال الإداري بين الأقسام داخل المنظمة الإدارية الواحدة.

- تحديث الوظائف وتبسيط المعاملات من خلال إلغاء المهام الورقية الروتينية واستبدالها بمهام رقمية تناسب استخدام الحاسوب، مع حذف الخطوات الزائدة لتصبح المعاملة الإدارية سريعة وبأقل وقت ممكن.

¹ مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات للمستقبل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 104.

- التوجه نحو اللامركزية وبناء فرق عمل من خلال تفويض الصلاحيات للمستويات التنفيذية، وتشكيل فرق مرنة ومتعددة التخصصات تعتمد على التنسيق الرقمي الأفقي لسرعة اتخاذ القرار.

ثانياً: صناعة المعرفة: (Knowledge Workers)

ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية (Digital Leaderships) والمحليين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة¹.

ثالثاً: القيادة الرقمية: (Digital Leadership)

وتمثل المتطلب الاستراتيجي المسؤول عن رسم الرؤية وتحفيز الابتكار، والتحول من النمط الإداري البيروقراطي التقليدي إلى نمط قيادي مرن يمتلك الوعي التقني والقدرة على إدارة المشاريع الرقمية، مع العمل على إضافة رؤى وقيم جديدة إلى الثقافة التنظيمية لتواكب هذا التحول².

رابعاً: الثقافة التنظيمية:

ويقضي هذا المتطلب بإعادة بناء منظومة القيم والمعايير الحاكمة داخل الإدارة، بهدف الانتقال من النمط الهرمي العمودي القائم على البيروقراطية والجمود، إلى نمط مرن يُشجع التنسيق الأفقي ويُسهل التدفق السلس للمعلومات عبر الشبكات الرقمية المشتركة.

الفرع الرابع: المتطلبات القانونية (التشريعية)

يستلزم مشروع الرقمنة وجود مجموعة من النصوص القانونية والتشريعات التي تسهل عمل المنظومة الرقمية، وتُضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عنها⁽¹⁾.

¹ العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الإتصال العمومي و الإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، بمحلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد التاسع، 2014، ص 37.

² حمدي القبيلات ، قانون الإدارة العامة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص29.

وتماشياً مع هذه الرؤية الاستراتيجية، عمد المشرع الجزائري إلى إحداث ثورة تشريعية شاملة، انتقل بموجبها من النمط الإداري الورقي الكلاسيكي إلى نمط "الإدارة الإلكترونية الوقائية"، فلم تعد النصوص القانونية المعاصرة تقتصر على تنظيم المعاملات التقنية فحسب، بل أصبحت تُلقي بظلالها وبشكل مباشر على منظومة تسيير الموارد البشرية من خلال إعادة هندسة الوظائف الإدارية وتأهيل كفاءات المورد البشري.

تأسيساً على ذلك، أحدث المشرع الجزائري ثورة تشريعية للانتقال نحو "الإدارة الإلكترونية الوقائية"، وبناء منظومة قانونية متكاملة لعصرنة الإدارة العمومية، يمكن تصنيفها موضوعياً على النحو الآتي:

تأسيساً على ما سبق، عمد المشرع الجزائري إلى بناء ترسانة قانونية متكاملة تهدف إلى رقمنة المرفق العام وتأهيل العنصر البشري لقيادة هذا التحول، وهو ما يمكن تلخيصه وتصنيفه على النحو الآتي:

أولاً: قوانين المعاملات والإدارات الرقمية

تشمل هذه المجموعة النصوص القانونية التي وضعت القواعد العامة للتحول الرقمي وعصرنة المعاملات الإجرائية داخل الهيئات الإدارية والاقتصادية:

1 / القانون رقم 24-102.

علاقة القانون بالرقمنة: الانتقال من "الإدارة الورقية التقليدية القابلة للتزوير" إلى "الإدارة الإلكترونية الوقائية" عبر تفعيل التبادل البيئي الآلي للمعلومات وإلغاء طلب الوثائق الورقية (المادة 8)

¹ القانون رقم 24-102: المؤرخ في 16 شعبان عام 1445 هـ الموافق لـ 26 فبراير 2024، المتعلق بمكافحة التزوير واستعمال المزور (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15).

2 / القانون رقم 22-18¹.

علاقة القانون بالرقمنة: الانتقال من "البيروقراطية الاستثمارية المعقدة" إلى "الشفافية الاستثمارية المطلقة" عبر إلزامية المعالجة الموحدة للملفات بواسطة المنصة الرقمية للمستثمر

3 / القانون رقم 15-203².

علاقة القانون بالرقمنة: الانتقال من "التقاضي والتوثيق التقليدي" إلى "العدالة الرقمية" عبر الاعتماد الرسمي للتوقيع الإلكتروني والتصديق الرقمي في المعاملات القضائية

ثانياً: قوانين مكافحة الجريمة المعلوماتية والأمن السيبراني

تضم النصوص التشريعية التي تهدف إلى توفير البيئة الأمنية والقانونية لحماية الأنظمة المعلوماتية والمعطيات من التهديدات السيبرانية والاختراقات:

4 / القانون رقم 09-304³

علاقة القانون بالرقمنة: الانتقال من "الفضاء الرقمي المفتوح والمخترق" إلى "الفضاء السيبراني المقنن والمؤمن" جنائياً وإجرائياً.

5 / القانون رقم 25-411⁴

¹ القانون رقم 22-18: المؤرخ في 25 ذو الحجة عام 1443 هـ الموافق لـ 24 جويلية 2022، المتعلق بالاستثمار (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50).

² القانون رقم 15-03: المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 هـ الموافق لـ 1 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة العدالة (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06).

³ القانون رقم 09-04: المؤرخ في 14 شعبان عام 1430 هـ الموافق لـ 5 أوت 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47).

⁴ القانون رقم 25-11: المؤرخ في 29 محرم عام 1447 هـ الموافق لـ 24 جويلية 2025، المعدل والمتمم للقانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51).

علاقة القانون بالرقمنة: الانتقال من "السيادة العشوائية على المعطيات" إلى "الحماية القانونية والمؤسسية الصارمة للمواطنة الرقمية" وضبط شروط معالجتها وحفظها إلكترونياً.

ثالثاً: المراسيم التنظيمية والسيادية لحكومة الرقمنة

تُعنى هذه المجموعة بالمراسيم الرئاسية التأسيسية التي وضعت الهياكل التنظيمية الكبرى وحددت الإستراتيجية والسيادة الوطنية في إدارة البيانات والأنظمة:

6 / المرسوم الرئاسي رقم 23-314¹

علاقة المرسوم بالرقمنة: الانتقال من "التسيير القطاعي المشتت" إلى "القيادة الاستراتيجية الموحدة" للتحويل الرقمي تحت وصاية رئاسة الجمهورية.

7 / المرسوم الرئاسي رقم 24-263²

علاقة المرسوم بالرقمنة: الانتقال من "الهيكل التنظيمي النظري" إلى "الهيكل المؤسسية والوظائفية الفعالة" للجهة المشرفة على الرقمنة.

8 / المرسوم الرئاسي رقم 25-320³

علاقة المرسوم بالرقمنة: يُمثّل هذا المرسوم حجر الأساس القانوني والتقني لترسيخ السيادة الرقمية الوطنية وإعادة تنظيم إدارة وتدقيق البيانات داخل مؤسسات الدولة والقطاع العام، والانتقال بها من مجرد تسيير تقني إلى معالجتها كأصول استراتيجية. فهو يقود الانتقال من "الرقمنة السطحية"

¹ المرسوم الرئاسي رقم 23-314: المؤرخ في 20 صفر عام 1445 هـ الموافق لـ 6 سبتمبر 2023، المتضمن إنشاء المحافظة السامية للرقمنة وتحديد مهامها وصلاحياتها (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58).

² المرسوم الرئاسي رقم 24-63: المؤرخ في 21 رجب عام 1445 هـ الموافق لـ 1 فيفري 2024، المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي رقم 23-314 الذي يحدد الهيكل التنظيمي للمحافظة السامية للرقمنة (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 08).

³ المرسوم الرئاسي رقم 25-320: المؤرخ في 10 رجب عام 1447 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر 2025، المتضمن وضع منظومة وطنية لحكومة البيانات (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 89).

(الورق الممسوح ضوئياً) إلى "الرقمنة الهيكلية" عبر تأسيس نظام وطني للتشغيل البيئي الآمن للبيانات من خلال شبكة معزولة ومؤمنة.

9 / المرسوم الرئاسي رقم 20-105

علاقة المرسوم بالرقمنة: الانتقال من "التأمين التقني البسيط للأجهزة" إلى "الاستراتيجية الدفاعية الشاملة" للأنظمة المعلوماتية الحيوية التابعة للدولة وحمايتها من التهديدات السيبرانية.

رابعاً: المنظومة العقابية والإجرائية الحديثة

تتطرق إلى إدراج التكنولوجيا المعاصرة كوسيلة وقائية وأداة تنفيذ في السياسة الجزائية للدولة وتحول أدلة الإثبات إلى النمط الرقمي:

10 / قانون العقوبات المعدل (القانون رقم 24-06)²

علاقة القانون بالرقمنة: الانتقال من "السياسة العقابية الكلاسيكية" إلى "العصرنة الإجرائية والذكية" من خلال دسترة آليات تقنية رائدة مثل العقوبات البديلة الذكية (السوار الإلكتروني) وتحديث أنظمة الإثبات الرقمي.

الفرع الخامس: المتطلبات المالية:

تتطلب عملية التحول الرقمي دعماً مالياً قوياً ومستداماً يساهم في تنفيذ المشروع وتشغيله بفعالية؛ حيث يقع على عاتق المؤسسة توفير ميزانية كافية ومستقلة تضمن اقتناء التجهيزات

¹ المرسوم الرئاسي رقم 20-05: المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1441 هـ الموافق لـ 20 جانفي 2020، المتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04).

² القانون رقم 24-06: المؤرخ في 21 شوال عام 1445 هـ الموافق لـ 30 أفريل 2024، المعدل والمتمم للأمر رقم 66-156 المتضمن قانون العقوبات (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 30).

والوسائل التقنية الضرورية، وتغطية تكاليف الصيانة الدورية للأعطال والمشكلات التقنية المحتملة، فضلاً عن تسديد مستحقات شركاء الخدمة في حالات التعاقد مع متعاملين خارجيين.¹

وبما أن الوفاء بالمتطلبات التقنية السابقة الذكر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإنشاء بنية تحتية متطورة، وتأهيل الكوادر البشرية، وتعميم الخدمات الرقمية على نطاق واسع، فإن ذلك يستوجب رصد مخصصات مالية لازمة وقادرة على تلبية احتياجات مشروع الإدارة الرقمية لضمان استمراره، وتأمين مرونته وقابليته للتطوير المستقبلي.²

فرع سادس: أمن المعلومات وحماية المعطيات:

تعتبر ضرورة تحقيق الأمن الإلكتروني والحفاظ على السرية الرقمية أمراً بالغ الأهمية لضمان حماية المعلومات الوطنية والشخصية، بالإضافة إلى صيانة الأرشفة الإلكترونية من أي تلاعب أو اختراق. ومن هذا المنطلق، ينبغي التركيز على أمن الدولة والأفراد؛ سواء من خلال تضمين الأمان في برمجيات بروتوكولات الشبكة، أو باستخدام تقنيات حديثة مثل التوقيع الإلكتروني وكلمات المرور المعقدة، إذ إن المعلومات والوثائق التي يتم حفظها ومعالجتها أو نقلها إلكترونياً لتلبية متطلبات العمل يجب أن تكون محمية بشكل جيد والحفاظ على أمنها، من أجل تحقيق أمن المعلومات والحد من التأثيرات السلبية والمخاطر المحتملة لاستخدام شبكة الإنترنت وتتطلب عملية الرقمنة اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان حماية البيانات وسلامتها، وهي:

- صيانة السياسات الأمنية: المتعلقة بتقنيات المعلومات، بما في ذلك ضبط واستخدام خدمة

الإنترنت.³

¹ سهيلة مهري، بلال بن جامع، المكتبة الرقمية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 105.

² حمدي القبيلات، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، ط1، دار النشر والتوزيع لم يُذكر اسم الدار في النص الأصلي، يُرجى مراجعته وإضافته هنا، مثل: دار وائل أو زهران، عمان، الأردن، 2004، ص 32.

³ مولاي خليل عمار طهرات، "الإدارة الإلكترونية: المفهوم ومتطلبات التطبيق"، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف

- وضع إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات: تهدف إلى تعزيز التعاون بين مؤسسات القطاعين العام والخاص لضمان حماية فعالة للبيانات وتأمين البنية التحتية الرقمية.

- تفعيل آليات المراقبة المستمرة: إضافة إلى مجموعة من المتطلبات الأخرى لضمان حماية أمن نظم المعلومات، وضبط آليات فعالة للمراقبة والتنفيذ على الشبكات الحاسوبية، وهو ما يتطلب تحديد مجموعة من الإجراءات والضوابط التي تضمن حماية البيانات وسلامة العمليات الرقمية.

- الاعتماد على النسخ الاحتياطي والأنظمة الدفاعية: يُعد الاحتفاظ بنسخ احتياطية لأنظمة المعلومات بطريقة آمنة من العناصر الأساسية لضمان استمرارية العمل وحماية البيانات من فقدان، ومن المهم تطبيق إجراءات تقنية لتأمين هذه النسخ مثل استخدام تقنيات التشفير، وتخزين النسخ في مواقع متعددة، إلى جانب الاعتماد على أنظمة حماية متطورة للكشف عن محاولات الاختراق، بالإضافة إلى التحقق دورياً من صلاحية النسخ الاحتياطية واختبار استعادة البيانات للتأكد من جاهزيتها في حالات الطوارئ¹.

- صياغة القوانين واللوائح التنظيمية: التي تسهم في الحد من جرائم السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية البيانات ضمن نطاق الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا الصدد، كرس المشرع الجزائري — من خلال المنظومة الدستورية والتشريعية — مبدأ حماية الحياة الخاصة وحرمة المعطيات ذات الطابع الشخصي والعمومي، حيث يُعد القانون رقم 18-07، المعدل والمتمم بالقانون رقم 25-11، الركيزة الأساسية لحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي. بالإضافة إلى ذلك، صدر المرسوم الرئاسي

المستقبل، الشلف-مستغانم، ص 16، متاح على موقع ghardaia.dz، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/04/17 على الساعة 13:00.

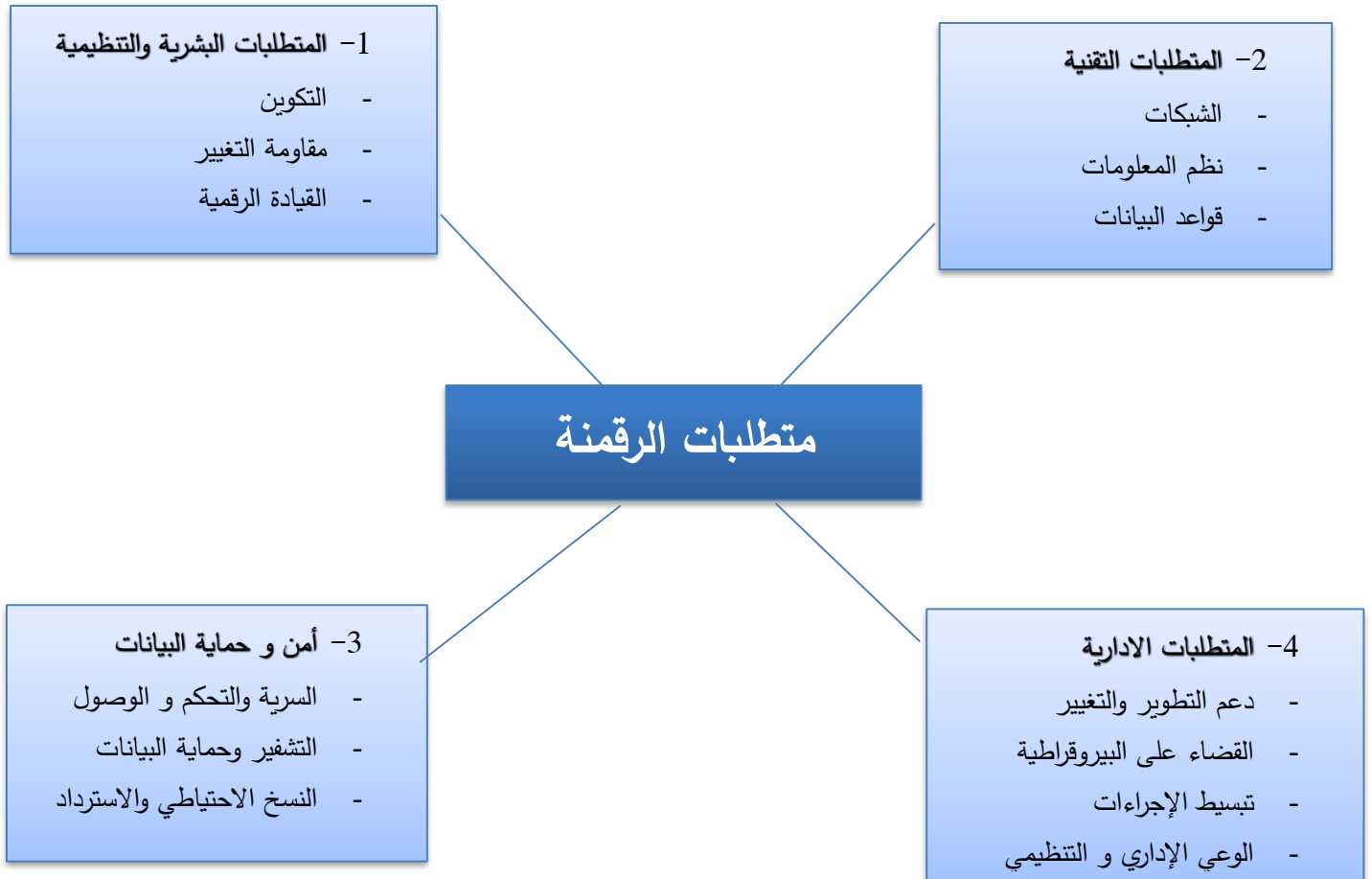
¹ موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 9، 2011.

الفصل الاول: الإطار النظري للرقمنة وتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

رقم 26-07 الذي يفرض إنشاء هياكل مستقلة لأمن الأنظمة وحماية المعطيات داخل المؤسسات والهيئات العمومية.

وقد أضفى المشرع صبغة ردعية حازمة لحماية هذه البيانات، حيث تنص المادة 54 من القانون على معاقبة من يعالج البيانات دون احترام الأحكام المذكورة بعقوبات مشددة وفقاً للتشريع الساري، ويمكن أن تصل العقوبة إلى الحبس من سنتين إلى خمس سنوات، وغرامة مالية من 200.000 دج إلى 500.000 دج.¹

الشكل رقم (02) يوضح متطلبات الرقمنة



المصدر: من إعداد الطالبين

¹ انظر: المادة 54 من القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي (الجريدة الرسمية، العدد 34، لسنة 2018)، المعدل والمتمم بالقانون رقم 25-11 المؤرخ في 24 جويلية 2025 (الجريدة الرسمية، لسنة 2025).

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

يُعد تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية داخل الإدارة العمومية، نظراً لارتباطه المباشر بالعنصر البشري الذي يمثل المحرك الرئيسي لأي نشاط إداري. وقد شهد هذا المجال تطوراً

ملحوظاً نتيجة التحولات التي فرضتها الرقمنة، حيث لم يعد يقتصر على الأبعاد التقليدية، بل أصبح يعتمد على أساليب حديثة تهدف إلى تحسين الأداء الإداري، ورفع مؤشرات فعالية الخدمة العمومية وكفاءتها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي

يسعى هذا المطلب إلى تأصيل المفاهيم المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الفكر الإداري، مع التركيز على خصوصيتها في البيئة الإدارية العامة، وذلك من خلال استعراض أبرز التعاريف الفقهية والتشريعية واستخلاص أهم خصائصها عبر الفرعين الآتين:

الفرع الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية

تتعدد المقاربات الفكرية في تعريف تسيير الموارد البشرية باختلاف المدارس الإدارية والسياق التنظيمي، سواء كان اقتصادياً أو إدارياً عاماً، ويمكن حصر أبرز هذه التعاريف فيما يلي:

أولاً: المدخل الوظيفي: يرى "جاري ديسلر" (G. Dessler) أن تسيير الموارد البشرية هو: «مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها، بما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد».¹

¹ Dessler G., Human Resource Management, 15th Edition, Pearson, 2017, p. 36.

ثانياً: المدخل التنظيمي: وفي السياق التنظيمي ذاته، يرى "بن أبو" (M. Benabou) أنها: «عملية تنظيمية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية داخل المؤسسة من خلال وظائف التخطيط والتوظيف والتكوين والتقييم»¹.

ثالثاً: البعد الاجتماعي لتسيير الموارد البشرية: يمتد مفهوم تسيير الموارد البشرية ليشمل أبعاداً أوسع، حيث يُنظر إليه باعتباره: «الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع معاً»².

رابعاً: التصنيف بحسب النطاق (الواسع والضيق): ينقسم تسيير الموارد البشرية من حيث النطاق إلى معنى واسع يركز على الاستخدام الاستراتيجي والفعال للمورد البشري في مختلف المستويات التنظيمية باعتباره فرعاً من فروع الإدارة، ومعنى ضيق ينحصر في الإجراءات التنفيذية اليومية المتعلقة بتوفير القوى العاملة وتنمية قدراتها وتهيئة بيئة عمل محفزة ومنتجة³.

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: «منظومة متكاملة من السياسات والممارسات الإدارية والقانونية تشمل التخطيط والتوظيف والتكوين والتقييم، تهدف إلى استثمار المورد البشري داخل المرفق العام بصورة مثلى، ورفع أدائه وتنمية كفاءاته بما يتماشى مع متطلبات عصرنة الإدارة والتحول الرقمي».

الفرع الثاني: خصوصية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

تتميز عملية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية بجملة من الخصائص التي تفرضها طبيعة المرفق العام والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. فخلافاً للقطاع الخاص الذي

¹ Benabou M., Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 2015, p. 21.

² منير النوري، تسيير الموارد البشرية، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 40.

³ صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، يوم 09 مارس 2004، ص 12.

تحكمه الاعتبارات التعاقدية والربحية، تخضع الوظيفة العمومية لإطار قانوني وتنظيمي خاص يهدف إلى ضمان استمرارية المرفق العام وتحقيق المصلحة العامة. وتتجلى هذه الخصائص في خضوع التسيير لمبدأ الشرعية، والطابع التنظيمي والإداري للعلاقة الوظيفية، واعتماد المركزية في اتخاذ بعض القرارات، وهيمنة النظام المغلق على المسار المهني للموظف، فضلاً عن توجيه مختلف السياسات والإجراءات نحو خدمة المصلحة العامة. وتشكل هذه الخصائص مجتمعة الأساس الذي يميز تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية عن نظيره في القطاع الخاص

اولاً: الطبيعة القانونية (الخضوع لمبدأ الشرعية)

على عكس علاقات العمل في القطاع الخاص التي تقوم على مبدأ "العقد شريعة المتعاقدين" والمنظمة بموجب القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل¹، فإن علاقة الموظف العمومي بالإدارة في الجزائر لا تقوم على أساس تعاقدية، وإنما تخضع لمبدأ الشرعية في إطار نظام قانوني وتنظيمي تحكمه قواعد آمرة؛ حيث أكدت المادة 07 من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أن الموظف العمومي يوجد في "وضعية قانونية أساسية وتنظيمية" تجاه الإدارة.²

ويُعد هذا الأمر المحور البنيوي وحجر الأساس في تسيير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية، باعتباره النص المرجعي الأمر الذي ينظم مختلف الجوانب المرتبطة بالمسار المهني للموظف، من التوظيف والترقية إلى الحقوق والواجبات والنظام التأديبي. ويترتب على ذلك خضوع الإدارة والموظف معاً لسيادة النصوص القانونية السارية، بحيث لا يملك الموظف حرية التفاوض بشأن

¹ القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، المتعلق بعلاقات العمل، ج ر ج ج ، العدد 17، 1990

² الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج ج ، العدد 46، 2006، المادة 7.

شروط العمل أو الأجر، بينما تلتزم الإدارة بممارسة صلاحياتها التسييرية في حدود القانون وتحقيقاً لغايات المصلحة العامة.¹

ثانياً: الطابع التنظيمي والإداري

يشكّل الأمر رقم 03-06² الإطار المرجعي لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية، إذ يجسّد خصوصيتها القانونية القائمة على مبدأ الشرعية. وينعكس هذا الطابع مباشرة على بعدها التنظيمي والإداري، حيث أكدت المادة 07 منه أن الموظف يوجد في «وضعية قانونية وتنظيمية» تجاه الإدارة، مما يكرّس الطبيعة غير التعاقدية للعلاقة الوظيفية ويخضعها لنصوص موحدة بعيداً عن التفاوض الفردي. كما نصّت المادة 03 من الأمر ذاته على إحالة تفاصيل التسيير إلى قوانين أساسية خاصة تصدر بمراسيم تنفيذية، بما يراعي خصوصية مختلف الأسلاك والقطاعات مع الحفاظ على وحدة الإطار القانوني العام.

وانطلاقاً من هذا الأساس القانوني والتنظيمي العام، تتجسد الخصوصيات التنظيمية والإدارية للوظيفة العمومية في مستويات قطاعية ووظيفية متعددة.

قطاع التربية الوطنية:

ينظمه المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 12-240³، ويتولى تسيير الموارد البشرية المنتمية إلى الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، بما يشمل أسلاك التدريس والتأطير والتفتيش والأسلاك الاستشارية.

قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

¹ د. عمار عوابدي، قانون الوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018، ص 45.

² الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 تروك الأول (ديسمبر) سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006.

³ المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، المعدّل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 12-240 المؤرخ في 29 مايو سنة 2012

ينظمه المرسوم التنفيذي رقم 11-334¹، ويتولى تسيير الموارد البشرية الخاصة بأسلاك إدارة الجماعات المحلية، بما يخص موظفي البلديات والولايات.

قطاع الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات:

تتوزع قواعد تسيير الموارد البشرية فيه حسب الفئات الوظيفية:

ينظم سلك متصرفي مصالح الصحة المرسوم التنفيذي رقم 09-161²، ويتولى تسيير هذا السلك الإداري.

وتخضع إدارة المستشفيات والمؤسسات الاستشفائية للمرسوم التنفيذي رقم 07-140³.

قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

ينظمه المرسوم التنفيذي رقم 08-130 الخاص بالأستاذ الباحث⁴، والمرسوم التنفيذي رقم 08-131 الخاص بالباحثين الدائمين⁵، ويتوليان تسيير الموارد البشرية للأسلاك الجامعية وأسلاك البحث العلمي.

وبالانتقال من البعد القطاعي إلى البعد الوظيفي العام، تبرز مجموعة من الخصوصيات التنظيمية والإدارية المشتركة التي توطر تسيير الموارد البشرية في مختلف الأسلاك.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك إدارة الجماعات المحلية.

² المرسوم التنفيذي رقم 09-161 المؤرخ في 2 مايو سنة 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك متصرفي مصالح الصحة

³ المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو سنة 2007، المتضمن إنشاء مستشفيات ومؤسسات استشفائية وتحديد تنظيمها الإداري وسيرها

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 3 مايو سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

⁵ المرسوم التنفيذي رقم 08-131 المؤرخ في 3 مايو سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم.

1 /آليات التوظيف والإلتحاق:

تخضع عملية الاختيار لقيود تنظيمية لتجسيد المبدأ الدستوري في مساواة تقلد الوظائف، وحصر المشرع الإلتحاق بالرتب في المسابقات (على الاختبارات أو الشهادات)، الفحوص المهنية، أو التوظيف المباشر لخريجي معاهد التكوين الوطنية المادة 80 من الأمر 06-03¹، وهو نظام يضمن النزاهة لكنه يزيد الأعباء الزمنية.

2 /تسيير المسار المهني:

يرتبط المسار بنظام الرتبة والدرجة المستقر، حيث تضمن الدولة مساراً ثابتاً للموظف من ترسيمه لتقاعد، وتتم الترقية في الدرجات آلياً بالأقدمية، أما الترقية في الرتب فمحكومة بامتحانات مهنية أو ترقية اختيارية وفقاً لشروط دقيقة وردت في المرسوم التنفيذي رقم 20-373².

3 /نظام الأجور والتحفيز:

يتميز النظام بنمطية وتوجيه مركزي جامد، حيث يحسب المرتب بضرب القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية في الرقم الاستدلالي المخصص للرتبة وفق المرسوم الرئاسي 07-304 والمراسيم المعدلة له بين 2022 و2024³. هذا الجمود يحرم المسير المحلي من استخدام الأجر المتغير المحفز ويجعل التحفيز تقليدياً لا يراعي الفروق الفردية.

4 /الرقابة الثنائية والمشاركة الإدارية:

¹ المادة 80 من الأمر رقم 06-03، مرجع سابق.

² المرسوم التنفيذي رقم 20-373 المؤرخ في 12 ديسمبر سنة 2020، المتعلق بالترقية في الرتب والدرجات وشروطها في الوظيفة العمومية.

³ المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، والمعدل بالمراسيم الرئاسية المتلاحقة (المرسوم الرئاسي رقم 22-138، المرسوم الرئاسي رقم 23-54، والمرسوم الرئاسي رقم 24-118 لزيادة النقطة الاستدلالية).

ينفرد التسيير بالزامية إشراك الموظفين عبر "الهيئات الاستشارية" (اللجان متساوية الأعضاء، لجان الطعن، اللجان التقنية) المنصوص عليها بالمواد 62 إلى 73 من الأمر 06-103. وتلعب دوراً رئيسياً في دراسة ملفات الترسيم، الترقية، والعقوبات لضمان الشفافية.

وخلاصة لذلك، يمكن التأكيد على أن هذه الخصوصيات التنظيمية والإدارية ليست معزولة عن الإطار القانوني العام، بل تشكل امتداداً عملياً له.

ثالثاً: تحقيق المصلحة العامة

تُعَدّ المصلحة العامة الغاية الأساسية لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية، وهي من أبرز الخصوصيات التي تميزها عن القطاع الخاص. فبينما يهدف هذا الأخير إلى تحقيق الربح وتعزيز القدرة التنافسية، تتجه الإدارة العمومية إلى ضمان حسن سير المرفق العام وتقديم خدمة عمومية مستمرة وذات جودة للمواطنين.

ويظهر ذلك من خلال توجيه عمليات التوظيف والترقية والتقييم والتأديب نحو تحقيق الصالح العام وفق مبادئ الشرعية والحياد والمساواة، بدل الاعتبار الربحية. وقد كرس الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هذا التوجه من خلال تنظيم حقوق وواجبات الموظف بما يضمن خدمة المصلحة العامة واستمرارية المرفق العام، بحيث يُعَدّ أي قرار ينحرف عن هذه الغاية مشوباً بعيب الانحراف بالسلطة وقابلاً للإلغاء قضائياً.

وعليه، فإن خصوصية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية تتجسد في توجيه مختلف السياسات والقرارات نحو تحقيق المصلحة العامة، بخلاف القطاع الخاص الذي يوجه نشاطه أساساً نحو تحقيق الربح وتعزيز القدرة التنافسية

¹ المواد من 62 إلى 73 من الأمر رقم 06-03، مرجع سابق.

رابعاً: المركزية في اتخاذ القرار والتسيير الإداري

تُعَدُّ المركزية في اتخاذ القرار والتسيير الإداري من أبرز الخصائص التنظيمية التي تميز تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية، ويُقصد بها تركُّز سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية والإجرائية الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الإدارة المركزية والهيئات الوصية، مع إخضاع الإدارات المحلية لمبدأ التوجيه والرقابة والتنسيق، بما يضمن توحيد السياسات وتطبيق التشريع بشكل موحد داخل مختلف المؤسسات العمومية.

ويتميز النظام الوظيفي العمومي في الجزائر باعتماد مركزية مقيدة، تتجلى في الدور المحوري للسلطة المركزية، وعلى رأسها المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، في مراقبة وتوجيه أهم العمليات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، مثل المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، وتنظيم شروط وإجراءات المسابقات المهنية، وكذا المصادقة على النتائج النهائية لعمليات التوظيف، وفق ما يحدده الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹.

وتتعاكس هذه المركزية على تسيير الموارد البشرية من خلال ضمان توحيد المعايير وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين المترشحين والموظفين، غير أنها في المقابل تحدّ من هامش المرونة لدى الإدارات المحلية في الاستجابة السريعة للاحتياجات الطارئة في مجال التوظيف والتسيير، مقارنة بما هو معمول به في القطاع الخاص الذي يتميز بدرجة أكبر من اللامركزية وحرية اتخاذ القرار.

¹ الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

خامسا: النظام المغلق كسمة بارزة:

تُعَدّ خصوصية النظام المغلق من أبرز سمات تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر، حيث اعتمد المشرّع هذا النظام كأصل عام يقوم على مسار مهني دائم ومستقر، يبدأ بالالتحاق في رتبة دنيا ويتطور تدريجياً إلى غاية نهاية الخدمة، في إطار علاقة قانونية تنظيمية تحكمها النصوص التشريعية وتضمن استقرار الموظف وديمومة المرفق العام¹.

ويتميز هذا النظام بالترقية التدريجية وفق معايير موضوعية، والتنقل الوظيفي المرتبط بمتطلبات المصلحة العامة، إضافة إلى خضوع الولوج للوظيفة لمعايير انتقائية صارمة تقوم على المسابقات.

غير أن هذا الطابع المغلق ليس مطلقاً، إذ أُدرج استثناء محدود جداً يتمثل في التوظيف التعاقدي ضمن بعض حالات النظام المفتوح المنصوص عليها في المواد 19 إلى 25 من الأمر 03-06، وذلك لتغطية احتياجات ظرفية أو مناصب تقنية، دون المساس بالقاعدة العامة للنظام المغلق².

وبذلك يظل النظام المغلق هو الإطار المهيمن في الوظيفة العمومية الجزائرية، بما يعكس خصوصية قائمة على الاستقرار والحماية القانونية، مقابل مرونة استثنائية محدودة جداً.

الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل السياسة العامة للإدارة العمومية التابعة لها، على تلبية احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة، والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها وذلك بالكم والنوع المناسب لتحقيق اهداف الإدارة العمومية بكفاءة وفعالية. وفيما يلي سنتطرق لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

¹ عمار عوابدي، قانون الوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2018، ص 37.

² الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية، العدد 46، المواد 19 إلى 25.

اولا: تخطيط الموارد البشرية

يعد التخطيط الوظيفي الأولى من وظائف الإدارة وهو الأساس الذي تقوم عليه الوظائف الإدارية الأخرى بما فيها وظيفة إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية بحيث تقوم على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية اللازمة للإدارة العمومية من حيث الكم والنوع من اجل تحقيق أهدافها¹ من خلال وضع خطة استراتيجية قائمة على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية الإدارة العمومية، ومقارنته مع الامكانيات البشرية فيها لتحديد ما إذا كانت الإدارة العمومية بحاجة الى قوة عمل إضافية وما هي متطلباتها، أو لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية، بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له الرحمان².

2. مراحل تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية ما هو إلا عملية التنبؤ بما ستكون عليه الموارد البشرية في الإدارة العمومية مستقبلاً، ويتم هذا التنبؤ عبر مجموعة من المراحل، تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى: تقوم هذه المرحلة على التحليل البيئي للإدارة العمومية، من خلال دراسة أهدافها بناءً على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

¹ تمارا فرحان ابورما و منار ابراهيم القطاونة، اثر الادارة الالكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الأردن معارف (مجلة علمية محكمة قسم العلوم الاقتصادية، 2014، ص187.

² ياسر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019، ص 211.

المرحلة الثانية: تتمثل في التنبؤ باحتياجات الإدارة العمومية من الموارد البشرية التي قد تحتاج إليها مستقبلاً، من حيث العدد، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومدى استعداد الموظفين لشغل المناصب المطلوبة.

المرحلة الثالثة: تتمثل في تحديد أهداف الموارد البشرية، من خلال دراسة وتحليل ما يتوفر لدى الإدارة العمومية من موارد بشرية، وتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من هذه الموارد.

المرحلة الرابعة: إعداد خطة عمل للموارد البشرية، بحيث تتضمن هذه الخطة مخططات التوظيف والترقية والتقاعد، إضافة إلى خطة التكوين، ويتم في هذه المرحلة مراقبة مدى تنفيذ خطة العمل وتقييم أهدافها للتأكد من فعالية الخطة وانعكاسها على كل من الإدارة العمومية والموظفين العموميين.

ثانياً: توظيف الموارد البشرية

1. تعريف التوظيف

هو مجموعة من الإجراءات التي تباشرها إدارة الموارد البشرية من أجل جذب واستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لشغل منصب معين داخل الإدارة العمومية، وذلك بقصد اختيار أفضل المترشحين من حيث الكفاءة والاختصاص.¹

2. أنواع التوظيف

ينقسم التوظيف في الإدارة العمومية إلى نوعين: توظيف داخلي وتوظيف خارجي.

¹ ABDELALI Bachir & Abdelhalim TAOUTI BOUDJELAL Ahmed, L'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires. Revue Cahiers Économiques, 2021, p. 277.

فالتوظيف الداخلي يكون مصدره من داخل الإدارة العمومية، ويتم إما عن طريق الإعلان الداخلي، أو الترقية، أو التحويلات الإدارية، والمقصود بها نقل الموظفين إلى مناصب مماثلة لمستوى وظائفهم ولكن في مصالح أو أقسام أخرى.

أما التوظيف الخارجي فيتم من خارج الإدارة العمومية، ويكون من خلال الإعلان الخارجي عن المسابقات والاختبارات، وغيرها من الوسائل المعتمدة قانونًا.

اما بالنسبة لطرق الالتحاق بالمناصب الشاغرة فقد حددتها المادة 80 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

_المسابقة على أساس الاختبارات.

_المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض اسلاك الموظفين.

_الفحص المهني.

_التوظيف المباشر من بين المرشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

ثالثًا: تدريب الموارد البشرية

1. مفهوم التدريب

عرف بأنه "هو ذلك الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في السلوكيات وأداء الموارد البشرية في الإدارة العمومية عن طريق اكتسابهم المهارات والمعارف

والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والمؤسسي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية¹.

2. أهداف تدريب الموارد البشرية

وفي ذات المرجع بين الكاتب أهداف البرامج التدريبية بالنسبة للموارد البشرية وبالنسبة للإدارة العمومية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: بالنسبة للموارد البشرية:

__تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء على مستوى عملهم.

__المساهمة في تنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية.

ثانياً: بالنسبة للإدارة العمومية:

__المساهمة في تحقيق التميز الإداري للإدارة العمومية من خلال زيادة قابلية مواردها البشرية في مواجهة التحديات التي تواجهها.

__المساهمة في تحسين ورفع مؤشرات الأداء الإداري والخدماتي ومستوى جودة الخدمة العمومية.

1. مفهوم تقييم الأداء

هي عملية تسمح بتشخيص الموارد البشرية في الإدارة العمومية وتحديد مستوى أدائهم وكفاءتهم، ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المخطط لها، وتتم وفق معايير وإجراءات محددة بشكل دوري، إما فصلية أو سنوية².

¹ عصام حيدر ، التدريب والتطوير . سوريا : الجامعة الافتراضية السورية ، 2020، ص02.

كوثر رامي و مراد كواشي ، دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ، مجلة ² ميلاف للبحوث والدراسات ، 2018، ص522.

2- أهمية تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

__تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.

__يساعد في تطوير قدرات ومهارات الموظفين مما يساعدهم في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين مستوى أداء الإدارة ككل.

__يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

__يحسن العلاقات بين المسؤولين والموظفين وبالتالي تحسين العلاقات العامة داخل الإدارة.

خامسا: تخطيط المسار المهني

يعتبر تخطيط المسار المهني من بين أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على مستوى أي إدارة عمومية لذا من خلال هذا الفرع سنتناول تعريفه ثم الى أهميته

1. تعريف تخطيط المسار المهني

قبل التطرق الى تعريف المسار المهني يجدر بنا أولا التطرق الى تعريف المسار المهني الذي يعني مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال مساره المهني الذي يبدأ من لحظة شغله للمنصب الى غاية بلوغه سن التقاعد.

اما تخطيط المسار المهني فهو مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن نظرة استطلاعية للحياة المهنية أو الوظيفية لشاغل الوظيفة، والتي من خلالها يتحدد مستقبله المهني من اجل مساعدته على تنمية قدراته ومهاراته بداية من تعيينه في منصبه الى بلوغه سن التقاعد وذلك لتحقيق اهداف الفرد والإدارة العمومية ككل.

2. أهمية تخطيط المسار المهني

العملية تخطيط المسار المهني أهمية كبيرة بالنسبة للفرد وللإدارة العمومية نظر للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من التخطيط الجيد للمسار الوظيفي ومن اهم النواحي الإيجابية التي يمكن تحقيقها ما يلي:¹

- يساعد تخطيط المسار المهني من تقرير إمكانات الافراد من خلال حركات النقل والترقية.
- ضمان توفير الكفاءات البشرية المناسبة للإدارة العمومية.
- تحسين قدرة الإدارة العمومية في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.
- يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- يساهم في تقويم قدرات الافراد ومهاراتهم.

المطلب الثاني: فعالية تسيير الموارد البشرية ومؤشرات قياسها

تُعد فعالية تسيير الموارد البشرية من أهم المؤشرات التي تُقاس بها جودة الأداء داخل الإدارة العمومية، لارتباطها بمدى قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها وتحسين جودة الخدمة العمومية. ومع تطور الإدارة الحديثة، خاصة في ظل الرقمنة، أصبح قياس هذه الفعالية يعتمد على مجموعة من المؤشرات، كالسرعة، والدقة، والشفافية، ورضا الموظفين، وجودة الخدمة المقدمة. وعليه، سيتم تناول هذا المطلب من خلال ضبط مفهوم الفعالية الإدارية أولاً، ثم استعراض أبرز مؤشرات قياسها ثانياً.

الفرع الأول: مفهوم الفعالية الإدارية

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الفعالية الإدارية، مما أدى إلى تعدد التعاريف المقدمة لها وتباين دلالاتها الاصطلاحية.

¹ حياة بلعيد ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية السكن ببيشار، مجلة المنهل الاقتصادي، 2021 ، ص 469.

يقصد بالفعالية الإدارية قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل جهد ووقت ممكن، مع ضمان جودة النتائج.¹

كما تُعرف بأنها "مدى تحقيق الأهداف المخططة مقارنة بالنتائج المحققة فعلياً، وهو ما يعكس كفاءة الأداء التنظيمي داخل الإدارة".²

وأشار شستر بارنارد (Chester Barnard)، وهو من أوائل الذين وضعوا تعريفاً للفعالية التنظيمية، مركزاً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي، إذ عرّفها على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.

وبمعنى أكثر وضوحاً، فإن الإدارة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إن تخلفت عن ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، فالفعالية وفق هذا المنظور ترتبط أساساً بالقدرة على إنجاز الأهداف المسطرة بدرجات متفاوتة.

ومن خلال جملة التعاريف المطروحة والمختلفة حول مفهوم الفعالية، نخلص إلى القول إن معظم هذه المفاهيم التقت في نقطة مشتركة، تتمثل في مدى قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها. ومن ثمّ، يمكن تعريف الفعالية الإدارية في القطاع العمومي بأنها: "درجة نجاح الإدارة وموردها البشري في بلوغ غاياتها وتحسين أدائها، مع ضمان استمرارية الخدمة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة".

الفرق بين الكفاءة والفعالية:

تختلف الفعالية عن الكفاءة، فالفعالية تعني مدى تحقيق الأهداف والنتائج المسطرة، أما الكفاءة فتتعلق بطريقة استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بأقل تكلفة وجهد

¹ Drucker P., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, 1973, p. 45.

² Robbins S., Coulter M., Management, Pearson, 2018, p. 67.

ممكن. لذلك، قد تكون الإدارة فعالة إذا حققت أهدافها، لكنها غير كفوة إذا استعملت موارد ضخمة أو تحملت تكاليف مرتفعة.

وعليه، يجب الأخذ بكلٍ من الكفاءة والفعالية معاً كمعايير متكاملة لنجاح الإدارة العمومية وضمن استمرارية مصلحتها؛ وباختصار شديد: الفعالية ترتبط بإنجاز العمل الصحيح (تحقيق الهدف)، بينما الكفاءة ترتبط بإنجاز هذا العمل بطريقة صحيحة وبأقل تكلفة وجهد.

الفرع الثاني: مؤشرات فعالية تسيير الموارد البشرية وكيفية قياسها

تُعد مؤشرات الفعالية في تسيير الموارد البشرية بالقطاع العمومي أدوات قياس أساسية لمدى قدرة الإدارة على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، حيث تترجم الأداء التنظيمي والوظيفي إلى معايير كمية ونوعية واضحة تسهم في تعزيز الكفاءة والارتقاء بجودة الخدمة العمومية. واستناداً إلى الأدبيات الإدارية، تعتمد هذه الدراسة على خمسة مؤشرات رئيسية ومترابطة لقياس فعالية هذا التسيير.

أولاً: مؤشر السرعة: (Speed)

يُقصد بمؤشر السرعة في البيئة الإدارية تقليص الزمن المعياري اللازم لمعالجة الملفات والتدفقات الإدارية المختلفة، وتجاوز العراقيل البيروقراطية وحالات الركود التنظيمي التقليدي، من خلال اختصار المسارات والإجراءات الإدارية¹.

وتتحدد أبعاد قياسه في:

- متوسط الزمن المستغرق لمعالجة طلبات الموظفين والبت فيها.
- معدل تدفق المعاملات الإدارية اليومية وانسيابيتها داخل المصلحة المختصة.

¹ عبد القادر دحمان ومحمد بن داود، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الإدارة العمومية"، مجلة الباحث للتنمية والدراسات الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص 45.

- الآجال الزمنية الفاصلة بين استلام الملفات وإصدار القرارات النهائية.

وينعكس هذا المؤشر في تسيير الموارد البشرية بالقطاع العمومي من خلال تسريع وتيرة إنجاز القرارات المرتبطة بالمسارات المهنية للموظفين، حيث تظهر النتيجة المباشرة لاعتماده في ظل الرقمنة من خلال اختصار الوقت والجهد، مما يتيح للموظف الحصول على وثائقه ومعاملاته، مثل قرارات الترقية، وحساب العطل، ورخص الخروج، وملفات التقاعد، في آجال زمنية مختصرة مقارنة بالأساليب الورقية التقليدية.

ثانيا: مؤشر الدقة: (Accuracy)

ترتبط الدقة بمدى سلامة المخرجات والبيانات الإدارية وخلوها من الأخطاء المادية أو الحسابية أو القانونية، مع ضمان المطابقة والاتساق بين مضمون الوثائق والواقع الفعلي للموظف وسجلاته الإدارية¹.

وتتحدد أبعاد قياسه في:

- نسبة المعاملات والوثائق المنجزة مثل كشوف الرواتب والتقارير دون أخطاء
- معدل إعادة العمل أو الحاجة لتعديل الوثائق بعد إصدارها.
- مدى مطابقة مخرجات التسيير، ولا سيما خطط التدريب وتقييمات الأداء، للوائح والقوانين الجاري بها العمل.

وتتجلى القيمة العلمية لهذا المؤشر في القطاع العام، بالنظر إلى الطبيعة الحساسة للبيانات الضخمة المتعلقة بأجور الأساتذة والموظفين، ومستحققاتهم المالية، ومساراتهم المهنية، بما في ذلك تتبع الأقدمية والخبرة. إذ يساهم الاعتماد على هذا المؤشر في الحد من التدخل البشري الذي قد يعتريه السهو أو الخطأ، وضمان ضبط العمليات الإدارية والمالية وفق معايير رقمية دقيقة

¹ كريمة سعدي، "نظم المعلومات الإدارية وأثرها على فعالية اتخاذ القرار"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 5، 2020، ص 112.

وشفافة، بما يكفل حماية حقوق الموظف من جهة، ويحول دون وقوع الاختلالات والثغرات القانونية والمالية التي قد تمس بسير الإدارة من جهة أخرى.

ثالثا: مؤشر الشفافية: (Transparency)

تتمثل الشفافية في وضوح المساطر والإجراءات الإدارية المعتمدة، وإتاحة تدفق حر وموثوق للمعلومات بين مختلف الفاعلين داخل الإدارة، بما يضمن تكريس مبادئ النزاهة والعدالة التنظيمية والحياد¹.

وتتحدد أبعاد قياسه في:

- نسبة العمليات والمسابقات المهنية التي تتم عبر منصات رقمية معلنة ومفتوحة.
- مدى إتاحة وإطلاع الموظفين على معايير التنقيط المعتمدة وقواعد المفاضلة.
- معدل حل التظلمات والشكاوى والبت فيها ضمن الأطر القانونية الشفافة.

ويترجم هذا المؤشر إدارياً تعزيز مستويات النزاهة عند إدارة المحطات التنافسية للموظفين كالترقيات، والمسابقات المهنية، وحركة التنقل، وتؤدي النتيجة الحتمية لإرساء هذا البعد إلى تعزيز مناخ الثقة التنظيمية، والحد من سلطة القرارات الفردية والمحسوبية، وكفالة تكافؤ الفرص التام بين جميع منتسبي القطاع.

رابعا: مؤشر رضا الموظفين: (Employee Satisfaction)

يُعَدّ رضا الموظفين مؤشراً سوسولوجياً ونفسياً محورياً، يقيس درجة الارتياح العام والتقييم الإيجابي الذي يشعر به الأفراد تجاه بيئة العمل، ومدى استجابة الإدارة لتطلعاتهم المهنية والوظيفية².

¹ فاطمة حواس، "الشفافية الإدارية ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسات العمومية"، مجلة دراسات قانونية واقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص 203.

² عيشة عيشوش، "التحول الرقمي وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية"، مجلة سوسولوجيا، جامعة زيان عاشور - الجلفة، العدد 6، 2021، ص 88.

وتتحدد أبعاد قياسه في:

- مستويات الاستجابة والقبول النفسي والعملية لتطبيقات التحول الرقمي.
- معدلات الغياب غير المبرر أو الانقطاعات المتكررة عن العمل.
- نسب دوران العمل والطلبات الاستثنائية لإنهاء الخدمة أو النقل بالرغم من الاستقرار الوظيفي للقطاع العام.

وينعكس هذا المؤشر مباشرة على كفاءة سياسات التحفيز وتطوير بيئة العمل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية ، إذ يساهم الاهتمام بقياسه في تقليل الأعباء والضغوط الإدارية، وتوفير مناخ مهني مرن يعزز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس طردياً على دافعيّتهم للعمل، والالتزام بمهامهم، وتحسين مستويات الأداء الفردي والجماعي.

5. مؤشر جودة الخدمة: (Service Quality)

تُعَدّ جودة الخدمة العمومية المحصلة النهائية والأثر العام لكافة العمليات والأنشطة الإدارية، وتُقاس بمدى استجابة المخرجات وموثوقيتها ومطابقتها للمواصفات والتطلعات المستهدفة¹.

وتتحدد أبعاد قياسه في:

- مدى جودة وسرعة المعاملة ومستوى التعاطف التنظيمي الموجه نحو المستفيد الداخلي، وهو الموظف.
- مستوى الاحتفاظ بالكفاءات والموظفين ذوي الأداء العالي وتطويرهم مستمراً.
- درجة موثوقية وأمان المعاملات والخدمات المقدمة للمستفيد الخارجي، وهو المواطن.

ويرتبط هذا المؤشر بجوهر غاية تسيير الموارد البشرية في القطاع العام، لكونه يعكس الأثر المتبادل للعمل الإداري على مستويين، داخلي موجّه نحو الموظف نفسه باعتباره المستفيد من

¹ سعودي بلقاسم وبوكتير سمية، "أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي بلدية المسيلة"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 250.

خدمات المصلحة، وخارجي موجّه نحو المرتفقين؛ إذ يساهم الاهتمام بقياسه في رفع جاهزية الإدارة، وضمان تقديم خدمات عمومية تتسم بالأمان، والاستمرارية، بما يحقق الاستجابة الفعالة لتطلعات الموظفين داخليًا، وتطلعات المواطنين والمرتفقين خارجيًا.

تأسيسًا على ما سبق، يُستخلص أن هذه المؤشرات الخمسة تشكل منظومة مترابطة، تتأثر بشكل مباشر بمستوى النضج الرقمي والتكنولوجي المعتمد، بما يساهم في ضبط وتقييم الفعالية الإدارية بمختلف أبعادها التنظيمية والسلوكية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار النظري الذي يؤسس لدراسة أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، حيث تم تناول مفاهيم الرقمنة وأبعادها من جهة، ومفاهيم تسيير الموارد البشرية ومؤشرات فعاليتها من جهة أخرى.

ففي المبحث الأول، تم توضيح مفهوم الرقمنة باعتبارها عملية تقنية تهدف إلى تحويل البيانات إلى شكل رقمي، في حين يمثل التحول الرقمي مرحلة أكثر شمولاً تتضمن إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتحديث أساليب التسيير. كما تم إبراز أهم أهداف الرقمنة في الإدارة العمومية، والمتمثلة في تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، وتقليص البيروقراطية، إضافة إلى تحديد متطلبات تطبيقها سواء كانت تقنية أو بشرية أو تنظيمية، مع التأكيد على أهمية أمن المعلومات في هذا المجال.

أما في المبحث الثاني، فقد تم التطرق إلى تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائية، من خلال تحديد مفهومه ووظائفه الأساسية، وبيان خصوصياته التي تميزه عن القطاع الخاص، خاصة خضوعه لإطار قانوني تنظيمي، أبرزه الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. كما تم عرض أهم مجالات هذا التسيير، كالتوظيف والترقية والتكوين والتقييم.

وفيما يتعلق بفعالية تسيير الموارد البشرية، فقد تم إبراز مفهوم الفعالية الإدارية والتميز بينها وبين الكفاءة، مع تحديد مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس هذه الفعالية، مثل السرعة في الإنجاز، والدقة، والشفافية، ورضا الموظفين، وجودة الخدمة العمومية. كما تم التأكيد على الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين هذه المؤشرات، من خلال تسريع الإجراءات وتوفير معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار الإداري.

وعليه، يمكن القول إن الرقمنة تمثل عاملاً حاسماً في تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية، غير أن نجاحها يظل مرتبطاً بمدى توفر المتطلبات التقنية والبشرية والتنظيمية، وهو ما يستدعي دراسة تطبيقية للوقوف على واقع هذا التأثير داخل الإدارة العمومية الجزائرية، وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد استكمال بناء الإطار النظري للدراسة وتأسيس مختلف مفاهيمها ومتغيراتها، تم الاعتماد عليه كأساس لإنجاز الدراسة الميدانية التي أُجريت على موظفي مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية، بهدف معالجة الإشكالية المطروحة والتحقق من مدى صحة الفرضيات التي تم صياغتها باعتبارها إجابات أولية عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالاستناد إلى المعطيات والبيانات الميدانية.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا الفصل الجوانب التطبيقية للدراسة من خلال عرض الإطار المنهجي المعتمد، والذي يشمل تحديد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الدراسة، وتوضيح مجتمع الدراسة وعينتها ومتغيراتها الأساسية، إضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلات وتحليل الوثائق. كما يتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بهيكلها التنظيمي وواقعها الرقمي، ثم عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات والإطار النظري، وصولاً إلى استخلاص النتائج العامة وصياغة التوصيات المناسبة التي من شأنها الإسهام في تعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية..

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

مديرية التربية هي جهاز إداري تابع للوظيفة العمومية أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/147 المؤرخ في 1990 الذي يحدد كيفية تنظيم مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية وباقي الإدارات العمومية. حيث تخضع لنظام داخلي يحدد العلاقات بين مختلف مصالحها.

وتتمثل المهمة الرئيسية للمديرية في أداء المناهج المتطورة من قبل الوزارة الوصية، وذلك بالعمل على توفير كل الشروط والإمكانات بنجاح المهمة المتمثلة أساسا في التربية والتكوين وكذلك تحدد الصلاحيات في إطار قانوني معمول به.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية التربية لولاية غرداية

إن مديرية التربية من أهم الإدارات بالولاية نظرا لخصوصية القطاع كون قطاع التربية أكبر قطاع له صلة بكافة شرائح المجتمع فكانت المسؤولية الملقاة على هذه الإدارة كبيرة مما جعلها تتصدر الأحداث على مستوى الولاية وحتى على المستوى الوطني على غرار كامل ولايات الوطن فالشغل الشاغل للمسؤولين المحليين و على المستوى الوزاري وحتى الرئاسي هو استقرار القطاع الذي بدوره يضمن استقرار اجتماعي.

قبل سنة 1984 كان قطاع التربية بالولاية يسير إداريا من طرف مديرية التربية لولاية الأغواط وابتداء من سنة 1984 أصبحت غرداية ولاية في الجزائر بموجب التقسيم الإداري المنصوص عليه في القانون رقم 84-09 المؤرخ في 4 فيفري 1984، و المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، وتحمل الرمز الولائي 47 ، تم إنشاء مديرية تربية خاصة بالولاية وبدأ تسيير شؤون التربية تدريجياً إلى أن تم الانفصال نهائياً عن مديرية التربية لولاية الأغواط.

تسير مديرية التربية من طرف مدير وهو الأمر الرئيسي بالصرف في المديرية ويساعده بالدرجة الأولى الكاتب العام رفقة رؤساء المصالح كل بحسب المهام المسندة إليه في تنظيم شؤون التربية بالولاية.

تضم مديرية التربية عدة مصالح حيث يتم تسيير هذه المصالح من طرف موظفين في مختلف الرتب الإدارية.

إضافة إلى التأطير البيداغوجي المتكفل بالتدريس ، نجد 2336 استاذ في الطور الابتدائي و 616 مدير ابتدائية يعملون تحت إشراف 77 مفتش مقاطعة من أجل تسيير 182 مدرسة ابتدائية عبر كامل تراب الولاية بغية التكفل البيداغوجي لمجموع تلاميذ يساوي 43374 تلميذاً (إحصائيات السنة الدراسية 2025/2026)

أما في التعليم المتوسط نجد 1876 أستاذا في مختلف المواد يعملون تحت إدارة 59 مدير متوسطة من أجل تسيير 61 متوسطة عبر كامل تراب الولاية بغية التكفل البيداغوجي لمجموع تلاميذ يساوي 34230 تلميذاً (إحصائيات السنة الدراسية 2025/2026)

وفي التعليم الثانوي نجد 1244 أستاذا في مختلف المواد يعملون تحت إدارة 26 مدير ثانوية من أجل تسيير 30 ثانوية عبر كامل بلديات الولاية من أجل التكفل البيداغوجي لمجموع تلاميذ يساوي 20651 تلميذ ويساعدهم (إحصائيات السنة الدراسية 2025/2026)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية ومهام مصالحها

تعد مديرية التربية أهم أحد الهياكل الإدارية المحلية التابعة لوزارة التربية الوطنية وتتكفل بتسيير الشؤون التربوية والإدارية على مستوى الولاية، يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية التربية من مجموعة من المصالح والمكاتب تسير بطريقة منسقة وفق التنظيم الإداري الوطني ، يرأس المديرية مدير التربية ويشرف على عدة

مصالح رئيسية يسيرها موظفين بمختلف الرتب كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (01) تعداد الموارد البشرية في مديرية التربية لولاية غرداية

الرتبة	العدد	الرتبة	العدد
متصرف رئيسي	6	محاسب اداري رئيسي	1
متصرف	38	محاسب اداري	1
متصرف محل	1	مهندس رئيسي	1
ملحق رئيسي للإدارة	3	مهندس دولة	1
ملحق للإدارة	2	تقني سامي	1
عون إدارة رئيسي	3	تقني	1
عون إدارة	4	مساعد مهندس مستوى 02	2
عون مكتب	1	رئيس المهندسين في الاعلام الآلي	1
عون حفظ البيانات	7	تقني سامي	1
كاتب	8	وثائقي أمين محفوظات	1
كاتب مديرية	3	نائب مقتصد	1

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مقدمة من مديرية التربية لولاية غرداية

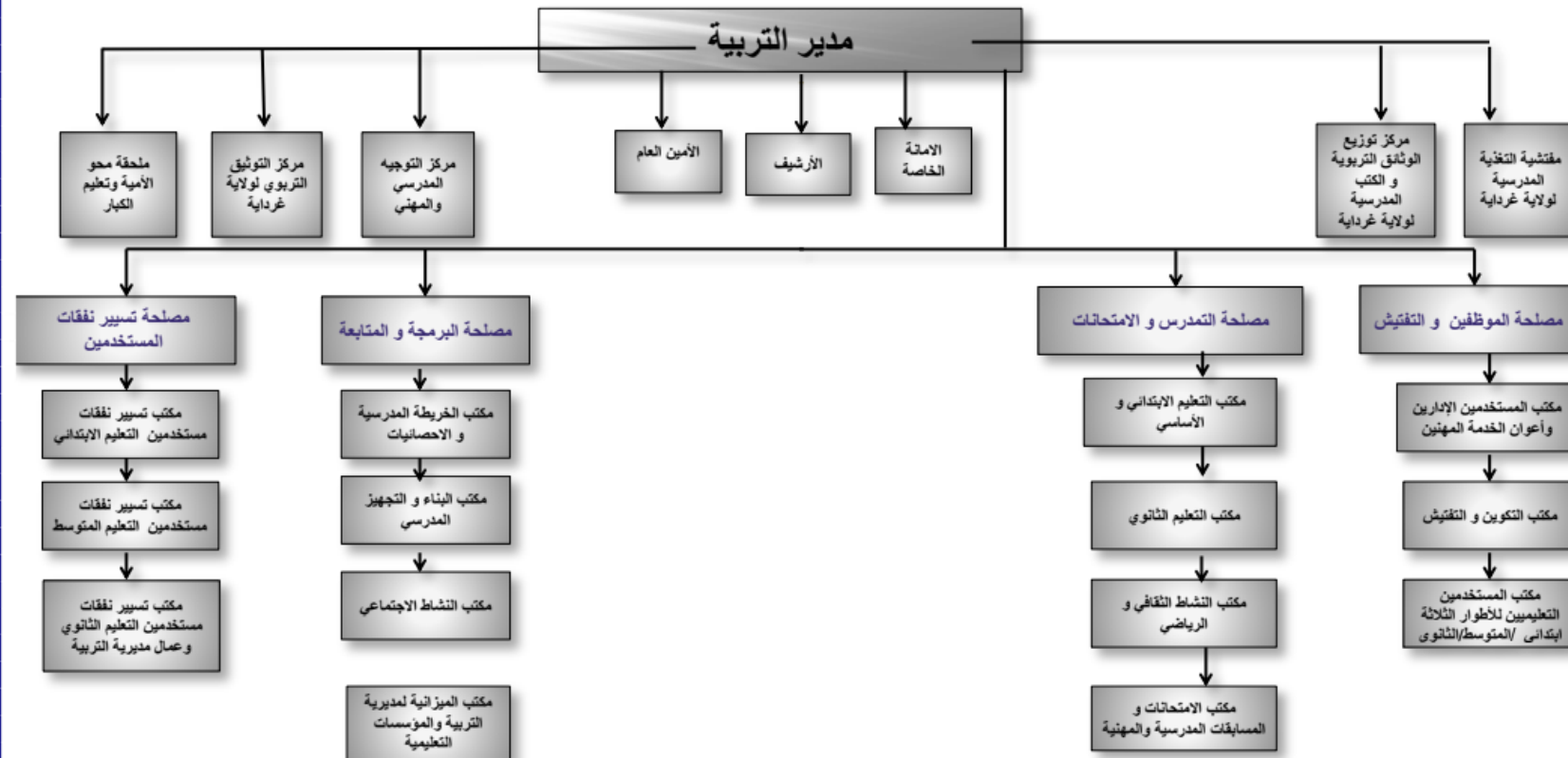
يتضح من الجدول أن توزيع المناصب في مديرية التربية لولاية غرداية يُظهر هيمنة واضحة للرتب الإدارية، حيث تحتل رتبة "متصرف" الصدارة بعدد كبير بلغ 38 موظفاً، مما يدل على اعتماد المديرية بشكل واسع على هذه الفئة في تسيير مختلف الشؤون الإدارية. كما تأتي رتب أخرى مثل "كاتب" (8 موظفين)، و"عون حفظ البيانات" (7 موظفين)، و"متصرف رئيسي" (6 موظفين) لتدعم الهيكل الإداري للمؤسسة.

أما من حيث الرتب التقنية والمالية، فتُسجل رتبة "مساعد مهندس مستوى 02" حضوراً بـ 2 موظفين (02)، تليها رتب تقنية أخرى ممثلة بـ موظف واحد (01) لكل منها مثل "مهندس دولة في الاعلام الآلي"، "تقني سامي"، و"تقني"، مما يعكس سعي الكفاءات التقنية نحو دعم وتفعيل عملية

الرقمنة داخل القطاع. كما تظهر رتب متخصصة أخرى بأعداد متفاوتة مثل "عون إدارة رئيسي" (3 موظفين) و"نائب مقتصد" (موظف واحد)، ما يشير إلى تعدد المهام وتكامل الأدوار بين الإداريين والتقنيين لضمان حسن سير التسيير الإداري.

ويلاحظ أيضاً محدودية بعض الرتب الاستشرافية أو القيادية مثل "رئيس المهندسين في الإعلام الآلي"، "مهندس رئيسي"، "محاسب إداري رئيسي"، و"متصرف محلل" بـ موظف واحد (01) فقط لكل رتبة، مما قد يعكس ندرة هذه المناصب أو طبيعة مهامها النوعية التي لا تتطلب عدداً كبيراً من الموظفين في الهيكل التنظيمي. وبشكل عام، يُبرز هذا التوزيع توجهاً تنظيمياً نحو الموازنة بين تلبية الاحتياجات التسييرية اليومية للمديرية وتدعيمها بالموارد البشرية المؤهلة إدارياً وتقنياً لمواكبة متطلبات الرقمنة التي يشهدها القطاع.

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية غرداية



المصدر : مكتب الأرشيف (منشور وزاري)

أولاً: مصلحة المستخدمين والتفتيش:

هي مصلحة من المصالح التابعة لمديرية التربية تنقسم إلى ثلاثة مكاتب تقوم بوظائف ومهام مختلفة متعددة.

1- مكتب التكوين والتفتيش

2- مكتب المستخدمين أعوان الخدمة

3- مكتب المستخدمين المعلمين

ثانياً: مصلحة الدراسة والامتحانات:

تعريف مصلحة الدراسة و الامتحانات: هي مصلحة من مصالح مديرية التربية تتولى مهمة تسيير نشاطاتها على مستوى خمسة مكاتب وهي وتلعب دور المسير البيداغوجي :

. مكتب الأمانة

. مكتب التعليم الأساسي (الإكمالي و الإبتدائي)

. مكتب التعليم الثانوي

. مكتب النشاط الثقافي

. مكتب الامتحانات و المسابقات

مهام مصلحة الدراسة والامتحانات: بما أن المصلحة تتكون من عدة مكاتب فان لكل مكتب مهام مسندة إليه

1. مكتب الأمانة :

. تقارير حول الدخول المدرسي كل أطوار التعليم

. تحضير محاضر الجلسات

. ملتقيات للمديرين

. كشف إحصائية لعدد المرشحين لشهادتي التعليم الأساسي و البكالوريا

. ضبط الأنظمة التربوية و المناصب المالية

2 . مكتب التعليم الابتدائي:

. تحضير الموسم الدراسي

. ضبط أفواج تلاميذ الابتدائيات للولاية

. إنجاز تقارير موجزة للدخول المدرسي

. تقارير فصلية للفصل 1,2,3

. التنظيم التربوي

. تحضير كشف التلاميذ الحاضرين

3 . مكتب التعليم الأساسي (إكمالي):

. ضبط وضعية التمدرس

. التحضير لاستقبال التلاميذ

. دراسة التقارير العامة لسير المؤسسات

. تطور معدودات التلاميذ

. وصل نتائج دراسة التقارير العامة

. تحضير الدخول المدرسي

. ضبط المناصب المالية

. الضبط النهائي للتنظيمات التربوية و الإدارية

. إنجاز الخرائط التربوية و الإدارية لكل الاكماليات

4 . مكتب التعليم الثانوي :

. تحضير الدخول المدرسي

. ضبط وضعية التمدرس

. متابعة تطور التلاميذ

. دراسة التقارير العامة لسير المؤسسات

. ضبط الخرائط التربوية

. إحصاء تلاميذ التعليم الثانوي العام والتقني

. النظر في طلبات إعادة السنة الثالثة ثانوي

5 . مكتب النشاط الثقافي :

. تسيير و تنظيم النشاط الثقافي و الجمعي

. دعم النوادي العلمية و الثقافية داخل المؤسسات التربوية

. إحياء المناسبات الوطنية

. توزيع الاعتمادات المالية المخصصة للأنشطة

. الاستحقاقات التربوية

. المشاركة في المهرجانات الوطنية

6 . مكتب الامتحانات:

الإمتحانات المدرسية الرسمية :

شهادة التعليم الإبتدائي:

- تنظيم وتأطير امتحان شهادة التعليم الابتدائي

- التنسيق مع الديوان الوطني للامتحانات و المسابقات

شهادة التعليم المتوسط:

- تنظيم وتأطير امتحان شهادة التعليم المتوسط

- التنسيق مع الديوان الوطني للامتحانات و المسابقات

مكتب البكالوريا :

- تنظيم وتأطير امتحان شهادة البكالوريا

- التنسيق مع الديوان الوطني للامتحانات و المسابقات

- مراكز الإجراء

- مراكز التجميع

- مراكز التصحيح

الإمتحانات المهنية :

- تنظيم مسابقات التوظيف

- تنظيم الامتحانات المهنية

- تنظيم الامتحان الوطني لإتبات المستوى

- اجراء امتحانات تتيبث الاساتذة و امتحان شهادة الكفاءة الاستاذية لمختلف الاطوار

- التنسيق مع الديوان الوطني للامتحانات و المسابقات

ثالثا: مصلحة البرمجة والمتابعة

هي مصلحة من مصالح مديرية التربية تتكون من أربع مكاتب وفي كل مكتب مجموعة من الإداريين وهم على النحو التالي:

1-مكتب البناءات والتجهيز: يتكون من اربع أعوان ورئيس مكتب يقوم بتسييرهم ومن بين نشاطات هذا المكتب:

- توفير التجهيزات للمؤسسات التربوية

- القيام بعملية الترميمات للمؤسسة التربوية

2-مكتب الخريطة المدرسية: به ثلاث إداريين ،عونيين ورئيس مكتب يقوم هذا ب :

- ضبط كافة المعطيات الإحصائية

- إنجاز جداول نسب التأطير الإجمالي

- مراقبة المعطيات الإحصائية المقدمة في الإحصاء التربوي لكل سنة.

3-مكتب السكنات والشؤون الإجتماعية والصحة المدرسية : يتكون من أربع إداريين رئيس

مكتب وثلاث أعوان ومن نشاطات المكتب :

- توفير شروط النظافة في المؤسسات التربوي

- توفير سكنات الأساتذة والمؤطرين.

4-مكتب الوصاية :به خمس عمال مقتصد وأربع اعوان ويقوم هذا المكتب بتقديرات الرواتب

- متابعة وضعية عمال مديرية التربية بالتنسيق مع خلية الرواتب

- المتابعة والمراقبة المالية للمؤسسات التربوية.

رابعاً: بمصلحة الأجور

قبل سنة 2000 م كانت رواتب موظفي قطاع التربية تسدد عن طريق المسيرين الماليين لكل مؤسسة على حدى (ثانوي- إكمالي يشرف على الإبتدائي) ونظرا لتوجهات الجديدة التي أقرتها وزارة التربية الوطنية تقرر إستحداث طريقة جديدة لتسديد الأجور وذلك بمركزتها في مصلحة واحدة تشمل جميع موظفي قطاع التربية والتعليم لكل ولاية ،وقد سميت هذه المصلحة الأجور .

أنشأت مصلحة الأجور على مستوى الولايات للمصالح اللامركزية لمديريات التربية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-232 المؤرخ في 09-2001 م والذي يتضمن مركز تسيير الإعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره حيث حددت مهامها في التكفل بتسيير جميع العمليات الخاصة بالأجور

المهام المختلف للمصلحة :

إلتزام وصرف رواتب الموظفين

- إلتزام وصرف العمليات الملحقة بالراتب:

- مخلفات الترقية

- منحة تحسين الاداء التربوي والتسييري

- المنح العائلية

- الساعات الإضافية

- رواتب المستخلفين على عطل مرضية ومناصب شاغرة

أهم الإنجازات التي حققتها المصلحة :

- التحكم في عملية تقرير الإحتياجات المالية المختلفة الخاصة بالأجور والمنح.

- التحكم في ضبط تعداد مستخدمي القطاع .

- تسوية رواتب الموظفين في أجالها المحددة حسب الرزنامة.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل ومناقشة النتائج

يقتضي دراسة أثر الرقمنة في تسيير الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية الاعتماد على منهجية علمية ملائمة تضمن جمع البيانات وتحليلها بصورة دقيقة. وعليه، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بأسلوب دراسة الحالة باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع ومجاله التطبيقي.

كما تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات، شملت الاستبيان والمقابلة وتحليل الوثائق، بما يسمح بالحصول على معطيات شاملة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص موضوع الدراسة، أما عينة الدراسة فهي المفردات المختارة من مجتمع الدراسة والكفيلة بتوفير البيانات المطلوبة ويتكون مجتمع دراستنا من جميع الموظفين الإداريين والأعوان التقنيين العاملين بمصلحة الموارد البشرية مصلحة المستخدمين والمكاتب التابعة لها بمديرية التربية لولاية غرداية، والذين يساهمون في التعامل اليومي المباشر مع الأنظمة الرقمية وتطبيقات تسيير المستخدمين أما ما يخص العينة فهي عينة قصدية.

ثانياً: عينة قصدية:

اختيرت العينة بطريقة قصدية لتشمل الموظفين الأكثر احتكاكاً وتعاملًا مع الأراضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية، لضمان الحصول على استجابات دقيقة وذات مصداقية تعكس الواقع الفعلي للدراسة، حيث شملت الاستبانة الموزعة 31 موظفاً يمثلون مختلف المكاتب الحيوية بالمصلحة (الموارد البشرية) الأجور، المستخدمين، التكوين والجدول التالي يبين ذلك بشكل مفصل:

الجدول رقم 02: لمعلومات المستوردة من الاستبانة

البيانات	العدد	النسبة المئوية
نقص في المعلومات	0	0%
الاستبيانات غير مسترجعة	0	0%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	31	100%
المجموع الكلي	31	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة

نلاحظ من الجدول أعلاه نتائج توزيع 31 استبياناً على موظفين بحيث من بين هذه الاستبيانات يلاحظ أن نسبة الاسترجاع والصلاحية بلغت 100% ، حيث عادت جميع الاستمارات الموزعة كاملة وبدون أي نقص في المعلومات أو استبيانات غير مسترجعة .ويعزى ذلك إلى المتابعة الميدانية الدقيقة من قبل الطالبين الباحثين وتجاوب الموظفين مع موضوع الدراسة نظراً لأهميته اليومية في عملهم الإداري .وتعتبر هذه العينة ومتمثلة أن 31 استبياناً كافية و ممثلة لمجتمع الدراسة (تعداد موظفي المصلحة) لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية عبر برنامج spss26

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تتحدد معالم الدراسة الحالية من خلال تحديد طبيعة المتغيرات الإحصائية والنظرية التي تشكل نموذج الدراسة الإجرائي، حيث تم تقسيم المتغيرات إلى شقين أساسيين لقياس أثر الأساليب التكنولوجية الحديثة على مخرجات الأداء الإداري، وذلك وفقاً للآتي :

1.المتغير المستقل : الرقمنة

يمثل هذا المتغير العامل المؤثر أو المفسر في النموذج الإحصائي للدراسة .ويُقصد به إجرائياً في هذه الدراسة" :مدى اعتماد مديرية التربية لولاية غرداية على التطبيقات والأنظمة الرقمية، وتوفر البنية التحتية من وسائل وشبكات وقواعد بيانات، ومدى جاهزية الكفاءات البشرية للتعامل مع الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية ."وقد تم قياس هذا المتغير في الاستبيان من خلال المحور

الثاني واقع الرقمنة داخل مديرية التربية.

2. المتغير التابع : فعالية تسيير الموارد البشرية

يمثل هذا المتغير العامل المتأثر أو النتيجة التي يُراد قياس مدى التغير الحاصل فيها نتيجة لتطبيق المتغير المستقل. ويُقصد به إجرائياً: مستوى التحسن والارتقاء في مؤشرات الأداء الإداري الخاص بمديرية التربية لولاية غرداية، والتي تخرج عن النطاق الكلاسيكي لتشمل أربعة أبعاد جوهرية تم قياسها ميدانياً عبر المحاور (الثالث، الرابع، والخامس (في الاستبيان"، وهي :

- الفعالية الزمنية :وتقيس مدى سرعة إنجاز الأعمال، تقليص مدة معالجة الملفات الإدارية، وتسريع استخراج القرارات .

- جودة ودقة المعلومات :وتقيس مدى المساهمة في تقليل الأخطاء الإدارية، سهولة تحديث البيانات، وتنظيم الأرشفة الإلكتروني وسهولة استرجاعه .
- الشفافية الإدارية :وتقيس مدى وضوح الإجراءات وتتبع العمليات الإدارية (ترقيات، حركات نقلية، غيابات (بوضوح لجميع الموظفين .
- دعم اتخاذ القرار ورضا الموظفين :ويقاس مدى توفير تقارير إحصائية فورية دقيقة تُبنى عليها القرارات، ومدى رضا الموظفين والمستفيدين عن جودة الخدمة العمومية الرقمية المقدمة.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة.

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات تمثلت في (الوثائق، الاستبيان) أما بخصوص تحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 26 (SPSS 26).

أولاً: الوثائق

أثناء الدراسة الميدانية تم الاعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بمديرية التربية بغرداية التي وفرت البيانات والمعطيات اللازمة لإتمام البحث، حيث تمثلت في الهيكل التنظيمي وبعض الوثائق أثناء الدراسة الميدانية تم الاعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بمديرية التربية لولاية غرداية التي وفرت البيانات والمعطيات اللازمة لإتمام البحث، حيث قمنا (الفراغ رقم 18) بجمع مختلف

الوثائق والتقارير التنظيمية والقانونية ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، مما ساعدنا على استقاء المادة العلمية الخام والمعلومات الموثوقة اللازمة لمواصلة دراستنا الميدانية وسد فجوات الاستبيان والمقابلة

وقد تصنفت هذه الوثائق كالتالي:

- ❖ وثائق تتضمن المخطط التنظيمي والنظام الداخلي لمديرية التربية بغرداية، والذي يوضح هيكله مصلحة الموارد البشرية وتوزيع مكاتبها ومسؤولياتها.
- ❖ وثائق تشمل التقارير الدورية للعمليات الإدارية المتكررة كالترقيات، التثبيت، و حركة التنقل.
- ❖ المنشورات والتعليمات الوزارية وفي مقدمتها "المنشور الوزاري رقم 230 المؤرخ في 31-01-2018 المتضمن الإطار المرجعي للنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية"، كغطاء قانوني ملزم للتحويل الرقمي.

ثانيا: المقابلة

أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية لمعرفة تفاصيل تطبيق التحويل الرقمي والأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية، والوقوف على واقع الرقمنة الميداني، وأثرها على مخرجات التسيير (السرعة، الدقة، الشفافية، رضا الموظفين)، بالإضافة إلى رصد أهم المعوقات التقنية والبشرية والتنظيمية التي تواجه المصلحة.

ثالثا: الاستبيان

لقد قمنا بتوزيع استبيان على موظفي مديرية التربية بحيث يغطي كافة أبعاد الدراسة الميدانية ويستهدف قياس آراء الموظفين حول دور الرقمنة في تحسين فعالية تسيير إدارة الموارد البشرية

تضمن هذا الاستبيان 27 سؤال، تم تقسيمه إلى ست محاور نعرض تفاصيلها كالتالي:

- **المحور الأول:** شمل أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية للموظف.

- **المحور الثاني :** يتناول واقع الرقمنة داخل مديرية التربية وبه 6 أسئلة يغطي كافة أبعاد الدراسة الميدانية ويستهدف قياس آراء الموظفين حول دور الرقمنة في تحسين فعالية تسيير إدارة الموارد البشرية
- **المحور الثالث :** أثر الرقمنة على سرعة إنجاز الأعمال الفعالية الزمنية، ويضم 4 عبارات تقيس دور الرقمنة في تقليص مدة معالجة الملفات، وتسريع استخراج الوثائق، وتقليل الضغط الإداري والتنقلات .
- **المحور الرابع :** أثر الرقمنة على جودة ودقة المعلومات، ويحتوي على 4 عبارات تدرس مدى مساهمة الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية، وتسهيل تحديث البيانات، وتنظيم الأرشفة الإلكترونية وحفظه من الضياع.
- **المحور الخامس :** أثر الرقمنة على الشفافية واتخاذ القرار ورضا الموظفين، ويشمل 6 عبارات تتمحور حول زيادة الشفافية في تتبع العمليات، وتوفير معلومات لدعم اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمة العمومية والاتصال الإداري.
- **المحور السادس :** معوقات الرقمنة في المديرية، ويتضمن 3 عبارات تفحص أبرز التحديات الميدانية مثل ضعف التكوين والتدريب المهني، ومشاكل شبكة الإنترنت، ومقاومة الموظفين للتغيير

1. **تحكيم الاستبيان:** قبل بدء توزيع الاستبيان على العينة عرضت أسئلة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في قسم الحقوق والعلوم السياسية بجامعة غرداية مختصين في مجال القانون العام والإدارة العامة والعلوم الإدارية وذلك للتأكد من العبارات الواردة بغرض التدقيق والتحقيق من وضوح الأسئلة وصحة صياغتها اللغوية وأخذ مجموعة من الملاحظات والاقتراحات التي تم على أساسها وضع الأسئلة النهائية للاستبيان.

2. **مقياس ليكارت (Likert) الخماسي:** قمنا باستخدام مقياس ليكارت وهو أكثر المقاييس شيوعا حيث يتطلب فيه تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة وهذا المقياس اعتمدنا على خمس خيارات متدرجة يشير المجيب على الاستبيان إلى اختيار واحد من الدرجات التالية (موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعليه يبين الجدول التالي درجات الموافقة .

الجدول رقم (03): مستوى الموافقة لمقياس ديكارت الخماسي

المقياس الخماسي	الوزن	درجة الموافقة المعتمدة
موافق بشدة	5	عالي
موافق	4	جيد
محايد	3	متوسط
غير موافق	2	منخفض
غير موافق بشدة	1	ضعيف

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وطبقا للجدول أعلاه فإن:

المدى = $5 - 1 = 4$ (أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة)

طول المدى = $4 \div 5 = 0,8$ (طول المدى = المدى \ عدد الدرجات)

وتم اضافة العدد 0,8 إلى أقل درجة في المقياس أي 1 من أجل وضع الحد الأعلى وكانت حدود المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (04) التالي:

الاستجابة	الوزن	المتوسط الحسابي	المستوى
لا أوافق بشدة	1	من 1 إلى 1,79	منخفض
لا أوافق	2	من 1,80 إلى 2,59	
محايد	3	من 2,60 إلى 3,39	متوسط
موافق	4	من 3,40 إلى 4,19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	

أما بالنسبة للوسط الحسابي المعتمد يمثل 3 درجات والذي استخرج من المعادلة (مجموع القيم / عددها)

الوسط الحسابي = $3 = 5 \backslash (5+4+3+2+1)$

- 6- الأساليب الإحصائية: تم اعتماد الإحصاء الوصفي والتحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالدراسة، ومن أجل القيام بذلك تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS26 وذلك وفق الآتي:
- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، وإلى أي مدى يعطي الاستبيان نتائج متقاربة ومنسجمة حيث يقيس ثبات وانسجام العينة في الإجابات؛
 - التحليل الإحصائي الوصفي: من أجل عرض خصائص العينة العامة لمتغيرات الدراسة سيتم استخدام مجموعة مقاييس إحصائية وصفية مثل: الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، التكرارات؛

المطلب الثاني: عرض النتائج الدراسة وتحليلها

- الثبات:

جدول رقم (05): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	27	0.894

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

من خلال الجدول نلاحظ قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) حيث تشير القيمة الكلية (0.894) إلى درجة عالية من الموثوقية الداخلية حيث تقع القيمة بين 0 و 1، حيث تعتبر القيم المقاربة لـ 1 تشير إلى موثوقية أكبر (أكبر من 0.7)، وعليه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

تحليل البيانات:

1-محور البيانات العامة لأفراد العينة:

تمهيد:

يهدف هذا المحور الإحصائي الأول إلى تشخيص الملامح الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة البالغة (31) موظفاً بمصلحة الموارد البشرية لمديرية التربية لولاية غرداية. ويعد تحديد هذه الخصائص ركيزة منهجية لفهم طبيعة التركيبة البشرية للمؤسسة، وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة. ولإعطاء صورة هيكلية شاملة، سيتم تحليل التكرارات والنسب المئوية عبر برنامج SPSS 26 لأربعة متغيرات أساسية شملت استمارة الاستبيان :

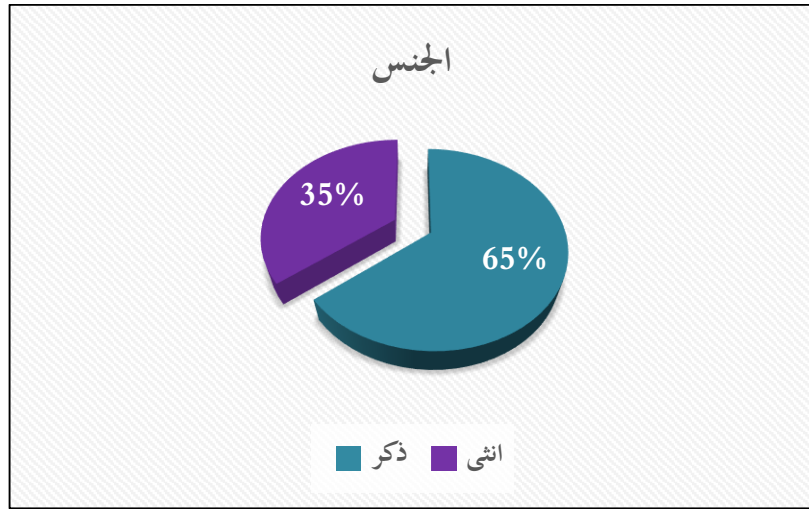
- ❖ متغير الجنس
- ❖ متغير سنوات الخبرة
- ❖ متغير المستوى التعليمي
- ❖ متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (06): يوضح متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	64.5%
انثى	11	35.5%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

الشكل (03): يوضح الجنس



من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول رقم 06 يتبين لنا أن نسبة الذكور (64.5%) فهذه النسبة العالية من الذكور في المؤسسة تدل على أنها تحتاج للذكور أكثر من الاناث والذين بلغت نسبتهم (35.5%)، من خلال الجدول رقم (..) ، تشير البيانات الكمية المستخرجة عبر برنامج (SPSS) إلى توزيع عينة الدراسة (31) موظفاً (حسب متغير الجنس؛ حيث احتلت فئة "الذكور" المرتبة الأولى بتكرار قدره (20) مفردة ونسبة بلغت (64.5%) ، في حين جاءت فئة "الإناث" في المرتبة الثانية بتكرار (11) مفردة ونسبة بلغت (35.5%) ويظهر هذا التوزيع هيمنة نسبية للعنصر الذكوري داخل المصلحة، حيث يمثل ما يقارب ثلثي أفراد العينة.

التحليل السوسولوجي:

يمكن تفسير الهيمنة النسبية للعنصر الذكوري داخل مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية بطبيعة المهام الإدارية التي تتطلب متابعة مستمرة للملفات المهنية والتنسيق مع مختلف المؤسسات التربوية، خاصة خلال فترات النشاط المكثف المرتبطة بالدخول المدرسي والامتحانات والمسابقات المهنية، كما قد تعكس هذه النتيجة بعض الخصائص الاجتماعية والثقافية للبيئة المحلية، التي قد تؤثر في توزيع الموظفين بين الجنسين داخل المناصب الإدارية، حيث

يلاحظ في بعض الحالات تركيز أكبر للذكور في المصالح الإدارية المركزية مقارنة بغيرها من الوظائف داخل قطاع التربية.

وتؤكد هذه المؤشرات الكمية غلبة العنصر الذكوري داخل المصلحة، وهو ما يتوافق مع المعطيات الكيفية المستقاة من المقابلات الميدانية، التي أرجعت هذا التوزيع إلى متطلبات التفرغ وطبيعة العمل الإداري المركزي على مستوى المديرية. وعليه، فإن هذا الاستنتاج يظل مرتبطاً بخصوصية المصلحة محل الدراسة وحدودها الميدانية، بما لا يسمح بتعميمه على جميع مصالح الموارد البشرية أو الإدارات العمومية الأخرى.

جدول رقم (07): يوضح متغير سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	1	3.2%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	11	35.5%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	10	32.3%
20 سنة فأكثر	9	29.0%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

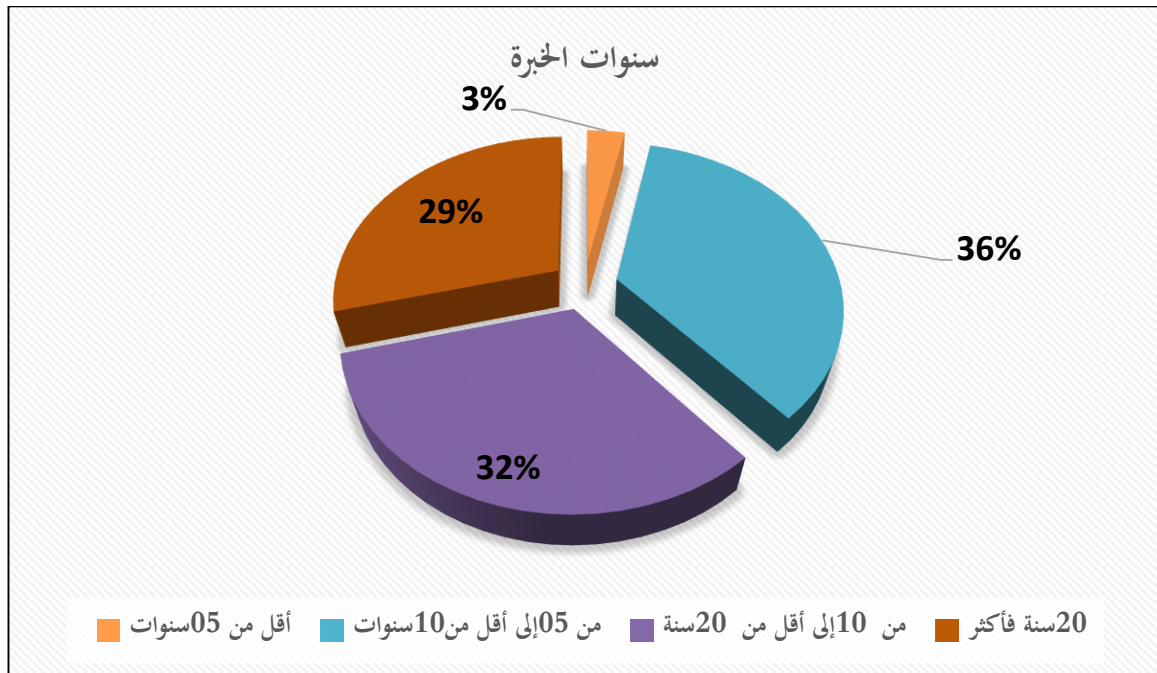
التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم (..)، تُشير البيانات الكمية المستخرجة عبر برنامج (SPSS) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة (31) موظفاً (حسب متغير سنوات الخبرة المهنية؛ حيث احتلت الفئة من 05 إلى أقل من 10 سنوات "المرتبة الأولى بتكرار قدره (11) مفردة ونسبة بلغت (35.5%)، تليها مباشرة الفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة "بتكرار (10) مفردات ونسبة بلغت (32.3%) وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة 20 سنة فأكثر "بتكرار (9) مفردات ونسبة قُدرت بـ (29.0%)، في حين سجلت فئة "أقل من 05 سنوات "المرتبة الأخيرة بتكرار (1) مفردة واحدة فقط ونسبة بلغت (3.2%). ويظهر هذا التوزيع أن الغالبية العظمى من موظفي المصلحة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة أكثر من 5 سنوات بنسبة إجمالية تتجاوز 96%.

التحليل السوسيولوجي :

يمكن تفسير هذا التوزيع المهني داخل مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية من خلال معطيات سوسيو-تنظيمية مرتبطة بطبيعة التسيير في الإدارة العمومية، حيث قد يعكس حضور الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة مستوى من الاستقرار المهني وتراكم المعارف والخبرات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والمسارات المهنية للموظفين، كما يمكن ربط ذلك بمتطلبات التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية، إذ تمثل هذه الفئات رصيذاً مهنيًا يسمح بالجمع بين الإلمام بالإجراءات الإدارية التقليدية والقدرة على التكيف مع الأدوات والتطبيقات الرقمية الحديثة، في حين قد يُفسَّر ضعف تمثيل الفئات الحديثة نسبيًا باستقرار البنية البشرية للمصلحة أو محدودية التوظيف الجديد خلال السنوات الأخيرة، مما أسهم في هيمنة الأقدمية ضمن التشكيلة الوظيفية.

الشكل (04): سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

جدول رقم (08): يوضح متغير المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
19.4%	6	ثانوي
58.1%	18	جامعي
6.5%	2	دراسات متخصصة
16.1%	5	شهادات أخرى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

التحليل الإحصائي:

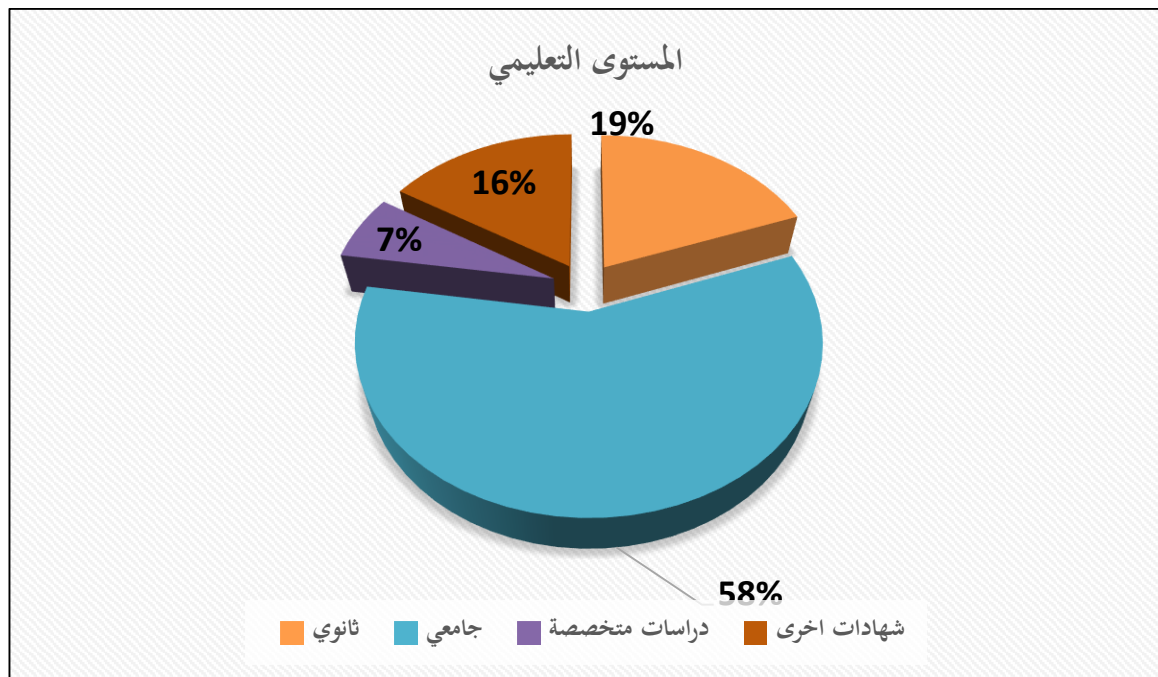
من خلال الجدول رقم (..) ، تُشير البيانات الكمية المستخرجة عبر برنامج (SPSS) إلى توزيع عينة الدراسة (31) موظفاً (حسب متغير المستوى التعليمي؛ حيث احتلت فئة "جامعي" المرتبة الأولى بتكرار قدره (18) مفردة ونسبة بلغت (58.1%) ، تليها فئة ذوي المستوى "ثانوي" بتكرار (6) مفردات ونسبة (19.4%) وجاءت فئة "شهادات أخرى" في المرتبة الثالثة بتكرار (5) مفردات ونسبة (16.1%) ، بينما جاءت فئة "دراسات متخصصة" في المرتبة الأخيرة بتكرار (2) مفردتين فقط ونسبة (6.5%) . ويُظهر هذا التوزيع هيمنة نسبية للفئات ذات التكوين الجامعي وما فوقه (جامعي ودراسات متخصصة) بنسبة إجمالية تفوق 64% ، مما يعكس الطابع الأكاديمي الغالب على عينة الدراسة.

التحليل السوسولوجي:

تكشف المعطيات المتعلقة بالمستوى التعليمي لأفراد العينة داخل مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية عن مجموعة من الدلالات السوسيو-تنظيمية المرتبطة ببنية الموارد البشرية داخل المصلحة .حيث تعكس هيمنة المستوى الجامعي وما فوقه توجهاً نحو تعزيز حضور الكفاءات الحاملة للتكوين الأكاديمي داخل المرفق العمومي، وهو ما يُسهم سوسولوجياً في تحسين قدرة الموظفين على استيعاب الآليات الإدارية الحديثة وفهم التغيرات التنظيمية، بالنظر إلى ما توفره التكوينات الجامعية من أدوات معرفية وتحليلية أكثر تطوراً. كما يُعد ارتفاع المستوى التعليمي عاملاً

مساعداً على تقليص الفجوة الرقمية داخل الإدارة، بما قد يُحسن من قابلية التكيف مع أدوات الرقمنة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية ويخفف نسبياً من مقاومة التغيير التنظيمي، بفعل امتلاك هذه الفئة لمهارات قابلة للتطوير والتحديث. في المقابل، يشير وجود مستويات تعليمية أقل إلى تنوع في البنية المهنية داخل المصلحة، بما يعكس تكاملاً وظيفياً بين المهام الإشرافية والتخطيطية من جهة، والمهام التنفيذية والإجرائية من جهة أخرى، وهو ما يساهم في تحقيق توازن وظيفي يضمن استمرارية الأداء الإداري.

الشكل (05): يوضح المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

جدول رقم (09): يوضح متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
6.5%	2	الموارد البشرية
16.1%	5	الأجور
58.1%	18	المستخدمين
19.4%	6	أخرى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

التحليل الإحصائي:

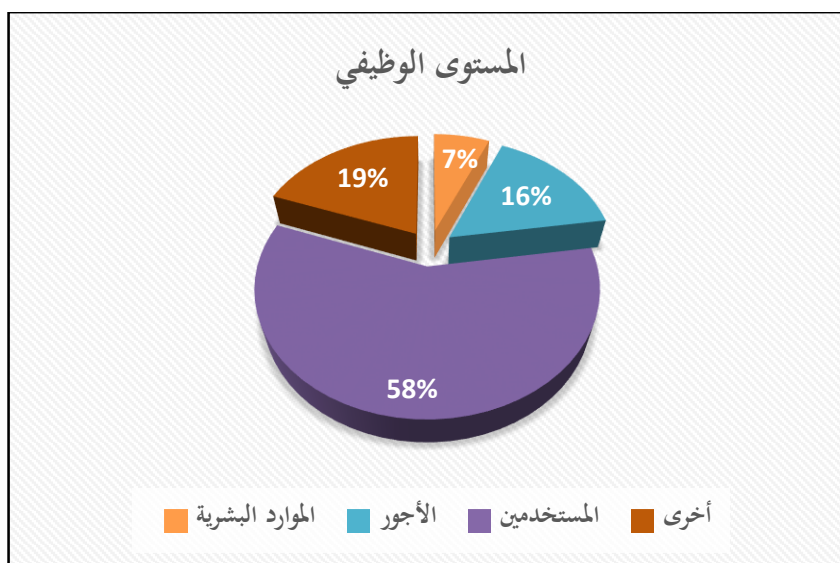
من خلال الجدول رقم (..) ، تُشير البيانات الكمية المستخرجة عبر برنامج (SPSS) إلى توزيع عينة الدراسة (31) موظفاً (حسب متغير المستوى الوظيفي) المكتب أو المصلحة الفرعية؛ حيث احتل مكتب "المستخدمين" المرتبة الأولى بأعلى تكرار قدره (18) مفردة ونسبة بلغت (58.1%)، تليه فئة "المكاتب الأخرى" بتكرار (6) مفردات ونسبة (19.4%) وجاء مكتب "الأجور" في المرتبة الثالثة بتكرار (5) مفردات ونسبة (16.1%) ، في حين جاء مكتب "الموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة بتكرار (2) مفردتين فقط ونسبة (6.5%) ويظهر هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يتركز نشاطهم الوظيفي داخل مكتب المستخدمين.

التحليل السوسيولوجي:

يكشف هذا التوزيع الوظيفي لأفراد العينة داخل مديرية التربية لولاية غرداية عن دلالات سوسيو-تنظيمية مرتبطة ببنية العمل الإداري وأثر الرقمنة عليه. فمن جهة، تعكس هيمنة مكتب المستخدمين طبيعته الإجرائية القائمة على كثافة المعاملات وتعدد الملفات، مما يجعله بؤرة احتكاك إداري مباشر وذات ضغط تنظيمي مرتفع، وهو ما يبرز الرقمنة كأداة فعالة لتخفيف عبء المعالجة

اليدوية وتسريع الخدمات الإدارية. ومن جهة أخرى، يُظهر التباين بين المكاتب وجود تقسيم بيروقراطي متخصص يقوم على توزيع متدرج للمهام بين الأعمال الإجرائية الواسعة والأعمال الأكثر دقة وتخصصاً، بما يعكس تكاملاً وظيفياً داخل المديرية. كما يتيح هذا التنوع الوظيفي مقارنة متعددة الأبعاد لتقييم أثر الرقمنة على الأداء الإداري، في ظل اختلاف مؤشرات الفعالية بين المكاتب وتكاملها، مما يمنح الدراسة قدرة تفسيرية أدق لقياس هذا الأثر داخل مختلف المكاتب الفرعية.

الشكل (06): يوضح المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss26

2-الاتجاه العام لعينة الدراسة:

جدول رقم (10): يوضح الاتجاه العام لعينة الدراسة حول واقع الرقمنة داخل مديرية التربية

		المؤشرات الإحصائية		العبارة	
المستوى	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	موافق بشدة	0.529	4.29	5-تعتمد مديرية التربية بشكل فعال على التطبيقات ونظم المعلومات الرقمية في تسيير الموارد البشرية.	

واقع الرقمنة داخل مديرية التربية	6-توفر المديرية التجهيزات و الموارد التقنية الكافية (حواسيب، طابعات، شبكة، إنترنت)	4.00	0.577	موافق	مرتفع
	7-يتم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات الإلكترونية في العمل	3.87	0.718	موافق	مرتفع
	8-توجد قواعد بيانات رقمية خاصة بالموظفين	4.03	0.706	موافق	مرتفع
	9-تمتلك المديرية كفاءات بشرية قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية.	3.48	0.962	موافق	مرتفع
	10-تضمن الرقمنة الحفاظ على سرية وسلامة بيانات الموظفين بشكل أفضل من النظام الورقي	4.42	0.765	موافق بشدة	مرتفع
المتوسط العام		4.015	0.7095	موافق	مرتفع
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss26					

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن المتوسط العام لمحور واقع الرقمنة داخل مديرية التربية بلغ (4.015) بانحراف معياري قدره (0.7095)، وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على أن المديرية تعتمد بدرجة معتبرة على الرقمنة في تسيير الموارد البشرية حيث جاء مستوى هذا المحور مرتفعاً.

ومن خلال قراءتنا للعبارات لاحظنا أن العبارة المتعلقة بكون الرقمنة تضمن الحفاظ على سرية وسلامة بيانات الموظفين بشكل أفضل من النظام الورقي قد سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.42) ما يدل على اقتناع أغلب أفراد العينة بالدور الذي تؤديه الأنظمة الرقمية في حماية المعلومات والوثائق الإدارية.

كما أظهرت النتائج أن اعتماد المديرية على التطبيقات ونظم المعلومات الرقمية في تسيير الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة أيضاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، وهو ما يعكس توجه

المديرية نحو تحديث أساليب العمل الإداري والانتقال التدريجي من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة ألا وهي الرقمنة.

في حين سجلت العبارة الخاصة بامتلاك المديرية لكفاءات بشرية قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية أدنى متوسط حسابي قدره (3.48) بالرغم من أنها ضمن مستوى الموافقة إلا أن ذلك يشير إلى وجود حاجة لتدعيم مهارات الموظفين الرقمية وتكثيف برامج التكوين والتدريب.

يمكن القول إن النتائج تؤكد أن مديرية التربية تسعى إلى تبني الرقمنة بشكل فعلي سواء من خلال توفير الوسائل التقنية أو اعتماد التطبيقات الرقمية غير أن نجاح هذا التوجه يبقى مرتبطاً بتطوير الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التحول الرقمي.

جدول رقم (11): يوضح الاتجاه العام لعينة الدراسة حول أثر الرقمنة على سرعة إنجاز الأعمال (الفعالية الزمنية)

المؤشرات الإحصائية					
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى	
11-الرقمنة ساعدت في تقليص مدة معالجة الملفات الإدارية	4.29	0.864	موافق بشدة	مرتفع	أثر الرقمنة على سرعة إنجاز الأعمال (الفعالية الزمنية)
12-الرقمنة ساهمت في تسريع استخراج الوثائق والقرارات الإدارية	4.23	0.669	موافق بشدة	مرتفع	
13-الرقمنة قللت من التنقلات الداخلية بين المصالح لإنهاء الإجراءات	3.45	1.091	موافق	مرتفع	
14-الرقمنة ساعدت في تقليل تراكم الملفات والضغط الإداري	3.61	1.054	موافق	مرتفع	
المتوسط العام		3.895	0.919	موافق	مرتفع
		5			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss26

أظهرت نتائج هذا المحور أن المتوسط العام بلغ (3.895) بانحراف معياري قدره (0.9195) وهو ما يدل على وجود اتفاق بين أفراد العينة حول مساهمة الرقمنة في تحسين سرعة إنجاز الأعمال داخل المديرية.

فلقد سجلت العبارة المتعلقة بمساهمة الرقمنة في تقليص مدة معالجة الملفات الإدارية أعلى متوسط حسابي بلغ (4.29) وهو ما يعكس الدور الإيجابي الذي تلعبه الوسائل الرقمية في اختصار الوقت وتسريع الإجراءات الإدارية.

كذلك بينت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تسريع استخراج الوثائق والقرارات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (4.23) الأمر الذي يعكس فعالية استخدام الأنظمة الرقمية في تسهيل سير العمل وتحسين الأداء الإداري.

أما العبارة المتعلقة بتقليل التنقلات الداخلية بين المصالح لإنهاء الإجراءات فقد سجلت متوسطاً أقل نسبياً بلغ (3.45) ويمكن تفسير ذلك باستمرار الحاجة إلى بعض الإجراءات التقليدية.

تؤكد هذه النتائج أن الرقمنة ساهمت بدرجة واضحة في تحسين الفعالية الزمنية للعمل الإداري من خلال تسريع معالجة الملفات وتقليل الضغط الناتج عن تراكم وكثرة الأعمال.

جدول رقم (12): يوضح الاتجاه العام لعينة الدراسة حول أثر الرقمنة على جودة ودقة المعلومات

المؤشرات الإحصائية					
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى	العبارة	
4.32	0.599	موافق بشدة	مرتفع	15-الرقمنة ساعدت في تقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين	أثر الرقمنة

مرتفع	موافق	0.638	4.16	16-الرقمنة حسنت دقة المعلومات وسهولة تحديثها	على جودة ودقة المعلومات
مرتفع	موافق	0.860	3.84	17الرقمنة ساعدت في تحسين حفظ الوثائق ومنع ضياع الملفات	
مرتفع	موافق	0.871	3.68	18-الرقمنة ساعدت في تحسين تنظيم الأرشيف وسهولة استرجاع البيانات	
مرتفع	موافق	0.742	4	المتوسط العام	
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss26					

تشير نتائج هذا المحور إلى أن المتوسط العام بلغ (4.00) بانحراف معياري قدره (0.742) وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن الرقمنة ساهمت في تحسين جودة المعلومات ودقتها داخل مديرية التربية بولاية غرداية.

وعند قراءتنا للعبارات جاءت العبارة المتعلقة بتقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وهذا يدل على أن الاعتماد على الأنظمة الرقمية ساعد في الحد من الأخطاء المرتبطة بالمعالجة اليدوية للبيانات.

كما أوضحت العبارة المتعلقة بأن الرقمنة حسنت دقة المعلومات وسهولة تحديثها حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16) وهو ما يبرز أهمية قواعد البيانات الرقمية في توفير معلومات دقيقة ومحينة باستمرار.

أما عبارة تحسين تنظيم الأرشفة وسهولة استرجاع البيانات فقد سجلت متوسطا حسابيا بلغ (3.68) الأمر الذي يشير إلى أن عملية الأرشفة الرقمية ما تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتطوير.

ومن خلال ما سبق يمكن لنا التأكيد على أن الرقمنة ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين جودة البيانات الإدارية وتسهيل الوصول إليها وهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية تسيير الموارد البشرية.

جدول رقم(13.): يوضح الاتجاه العام لعينة الدراسة حول أثر الرقمنة على الشفافية واتخاذ القرار ورضا الموظفين

		المؤشرات الإحصائية		العبارة	
المستوى	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	موافق بشدة	0.882	4.39	19-الرقمنة ساهمت في زيادة الشفافية التسيير الإداري للموارد البشرية	أثر الرقمنة على الشفافية واتخاذ القرار ورضا الموظفين
مرتفع	موافق بشدة	0.739	4.29	20-الرقمنة ساعدت في تحسين تتبع العمليات (ترقية/تنقل/غيابات)	
مرتفع	موافق	0.806	3.87	21-الرقمنة ساعدت في توفير معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار	
مرتفع	موافق	1.148	3.58	22-الرقمنة حسنت التواصل بين مصلحة الموارد البشرية وباقي المصالح	
مرتفع	موافق	1.060	3.45	23-أنا ارض عن مستوى الرقمنة الحالي في مديرية التربية	
مرتفع	موافق	0.772	3.94	24-الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للموظفين	

المتوسط العام	3.92	0.90116	موافق	مرتفع
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss26				

أظهرت نتائج الجدول رقم أنا هذا المحور بلغ متوسطه العام (3.92) بانحراف معياري قدره (0.90116) وهو ما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الإقرار بدور الرقمنة في تعزيز الشفافية وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري.

وقد احتلت عبارة مساهمة الرقمنة في زيادة الشفافية في التسيير الإداري للموارد البشرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وهو ما يعكس أهمية الأنظمة الرقمية في توضيح الإجراءات الإدارية وتسهيل متابعتها.

كما بينت النتائج أن الرقمنة ساعدت في تحسين تتبع العمليات الإدارية المختلفة مثل الترقيات والتقلات والغيابات بمتوسط بلغ (4.29) مما يؤكد دورها في دعم الرقابة الإدارية وتحسين تنظيم العمل.

أما فيما يخص العبارة والتي مفادها رضا الموظفين عن الرقمنة الحالية داخل مديرية التربية بولاية غرداية فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ (3.45) وهو ممكن يعكس وجود بعض الصعوبات أو النقائص التي لا تزال تؤثر على رضا الموظفين رغم التطور الحاصل في مجال الرقمنة.

وعليه يمكن أن نقول أن الرقمنة ساهمت في تحسين مستوى الشفافية وجودة القرارات الإدارية بالإضافة أيضا أنها ساعدت في تطوير التواصل والخدمات للموظفين.

جدول رقم (14): يوضح الاتجاه العام لعينة الدراسة حول معيقات الرقمنة في المديرية

المؤشرات الإحصائية			
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المستوى
العبارة			

معوقات الرقمنة في المديرية	24-يشكل ضعف التكوين والتدريب المهني عائقاً رئيسياً يحول دون الاستغلال الأمثل للتطبيقات الرقمية	4.52	0.890	موافق بشدة	مرتفع
	26-تعرق مشاكل شبكة الإنترنت سير الرقمي بالمديرية	4.39	0.882	موافق بشدة	مرتفع
	27-تعد مقاومة التغيير عائقاً أمام تطبيق الإدارة الرقمية	4.35	0.709	موافق بشدة	مرتفع
المتوسط العام		4.42	0.827	موافق بشدة	مرتفع
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss26					

تشير نتائج هذا المحور إلى أن المتوسط العام بلغ (4.42) بانحراف معياري قدره (0.827) وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على وجود معوقات تحد من فعالية الرقمنة داخل مديرية التربية بولاية غرداية.

سجلت العبارة المتعلقة بضعف التكوين والتدريب المهني أعلى متوسط حسابي بلغ (4.52) ما يؤكد أن نقص التأهيل الرقمي للموظفين يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه نجاح التحول الرقمي داخل مديرية التربية بولاية غرداية، وهذا ما ذكرناه سابقاً في محور (واقع الرقمنة في مديرية التربية غرداية) وبالضبط في العبارة التي تتعلق بامتلاك المديرية لكفاءات بشرية قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية.

كذلك أظهرت النتائج أن مشاكل شبكة الإنترنت تشكل عائقاً مهماً أمام سير العمل الرقمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.39) وهو ما ينعكس سلباً على استقرار الأنظمة الرقمية واستمرارية خدماتها.

كما بينت النتائج أن مقاومة التغيير تعد من العوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة الرقمية بمتوسط حسابي بلغ (4.35) الأمر الذي يبرز أهمية نشر الثقافة الرقمية وتحفيز الموظفين على التكيف مع أساليب العمل الحديثة.

من خلال هذه النتائج يتضح أن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التقنية وإنما يتطلب أيضاً الاستثمار في العنصر البشري وتحسين البنية التحتية الرقمية وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي.

خلاصة الفصل

خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لموضوع أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية، حيث تم التطرق إلى واقع الرقمنة داخل المديرية، مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتوظيف أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والمقابلة وتحليل الوثائق.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة ساهمت بدرجة معتبرة في تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية، من خلال تسريع معالجة الملفات الإدارية، وتحسين دقة المعلومات، وتسهيل حفظ واسترجاع الوثائق، إضافة إلى تعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة للموظفين.

كما بينت الدراسة أن التحويل الرقمي داخل مديرية التربية ما يزال يواجه بعض التحديات، أهمها ضعف التكوين الرقمي، ومشاكل البنية التحتية وشبكة الإنترنت، إلى جانب مقاومة التغيير الإداري، وهو ما يؤكد أن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التقنية، بل يتطلب أيضاً الاستثمار في العنصر البشري وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح أن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لتطوير الإدارة العمومية وتحسين فعالية تسيير الموارد البشرية، بما يساهم في تحقيق إدارة أكثر كفاءة وشفافية وجودة في الأداء.

خاتمة

الخاتمة:

في ظل التحولات الرقمية العميقة التي يشهدها العالم المعاصر، لم تعد الرقمنة مجرد خيار تقني محدود الوظيفة، بل أصبحت توجهاً استراتيجياً يفرض نفسه على مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية، باعتبارها أداة فعالة لتحقيق الجودة والسرعة والشفافية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، وقد فرضت هذه التحولات على الإدارة العمومية الجزائرية ضرورة إعادة النظر في أساليب التسيير التقليدية، والانتقال نحو نماذج إدارية حديثة قائمة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بما ينسجم مع متطلبات الحوكمة الإدارية والإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية، من خلال دراسة حالة مديرية التربية لولاية غرداية، باعتبار أن الموارد البشرية تمثل العنصر المحوري في نجاح الإدارة العمومية وتحقيق أهدافها، كما أن رقمنة هذا المجال تعد من أهم مؤشرات تحديث الإدارة وعصرنتها.

وقد أظهرت الدراسة، من خلال المزج بين الجانب النظري والتحليل الميداني، أن الرقمنة أسهمت بصورة واضحة في تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية داخل مديرية التربية محل الدراسة، وذلك من خلال تسريع وتيرة معالجة الملفات الإدارية، وتسهيل تداول المعلومات، وتحسين دقة البيانات، وتقليل حجم الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، فضلاً عن دعم الشفافية الإدارية وترشيد عملية اتخاذ القرار. كما كشفت النتائج أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تخفيف الأعباء الإدارية وتقليل الجهد والوقت والتكاليف، الأمر الذي انعكس إيجاباً على جودة الخدمة العمومية المقدمة للموظفين والمتعاملين مع الإدارة.

وفي المقابل، بينت الدراسة أن تحقيق الفعالية المرجوة من الرقمنة يبقى رهيناً بتوفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية، حيث لا تزال بعض العراقيل تحد من الوصول إلى تحول رقمي متكامل، وفي مقدمتها ضعف التأهيل الرقمي لبعض الموظفين، ونقص التكوين المستمر، إضافة إلى محدودية الإمكانيات التقنية في بعض الجوانب، وضعف التنسيق بين الأنظمة

الرقمية، فضلاً عن استمرار بعض الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيق الانسجام الكامل مع متطلبات الإدارة الرقمية الحديثة.

كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التقنية والبرمجيات الحديثة، وإنما يتطلب بالدرجة الأولى تغييراً في الثقافة التنظيمية والإدارية داخل المرفق العمومي، وترسيخ ثقافة مؤسساتية بأهمية التحول الرقمي باعتباره مشروعاً إصلاحياً شاملاً يستهدف تطوير كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية وتحسين الخدمة العمومية.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، أمكن التأكد من صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها أن الرقمنة تساهم بشكل إيجابي في تحسين فعالية تسيير الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية غرداية، كما ثبتت صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بدور الرقمنة في تسريع الإنجاز الإداري، وتحسين دقة المعلومات، وتعزيز الشفافية الإدارية، ودعم عملية اتخاذ القرار، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لتطوير الإدارة العمومية الجزائرية والارتقاء بأدائها.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات العملية التي من شأنها دعم مسار الرقمنة وتحسين فعالية تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، وتتمثل فيما يلي:

- ضرورة وضع استراتيجية وطنية متكاملة للتحول الرقمي في قطاع الوظيفة العمومية، تقوم على التخطيط المرحلي والتنسيق بين مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية.
- تدعيم البنية التحتية الرقمية داخل الإدارات العمومية من خلال توفير شبكات معلوماتية حديثة، وتجهيزات تقنية متطورة، وضمان الصيانة والتحديث المستمر للأنظمة الرقمية.
- تكثيف برامج التكوين والتأهيل الرقمي لفائدة الموظفين والإطارات الإدارية، بما يسمح برفع كفاءاتهم التقنية وتمكينهم من التعامل الفعال مع الأنظمة المعلوماتية الحديثة.
- تعميم استخدام الأنظمة الرقمية في مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية، خاصة ما تعلق بالأرشفة الإلكترونية، وتسيير المسار المهني، والرقابة الإدارية، والتقييم الوظيفي.

خاتمة

- العمل على توحيد قواعد البيانات والأنظمة الرقمية بين مختلف المصالح والإدارات العمومية، بما يضمن سهولة تبادل المعلومات وتحقيق التكامل الإداري.
- تعزيز الحماية القانونية والتقنية للمعطيات والبيانات الإدارية، من خلال تطوير آليات الأمن السيبراني وسن نصوص قانونية أكثر فعالية لحماية البيانات الشخصية والمعلومات الإدارية.
- ترسيخ ثقافة الإدارة الإلكترونية داخل المرافق العمومية، وتشجيع الموظفين على التخلي التدريجي عن الأساليب التقليدية في العمل الإداري.
- تخصيص ميزانيات كافية لدعم مشاريع الرقمنة وضمان استمرارية تطويرها ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
- تفعيل آليات الرقابة والتقييم الدوري لمشاريع الرقمنة داخل الإدارات العمومية، قصد الوقوف على مدى فعاليتها وتشخيص النقائص والصعوبات التي تواجهها.
- أما فيما يتعلق بآفاق الدراسة، فإن هذا الموضوع يظل مفتوحاً أمام العديد من الدراسات المستقبلية، خاصة في ظل التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية واتساع مجالات استخدامها داخل الإدارة العمومية، ومن بين أهم الآفاق البحثية الممكنة:
- إجراء دراسات مقارنة بين مختلف مديريات التربية أو بين قطاعات عمومية متعددة لقياس مستوى نضج التحول الرقمي ومدى تأثيره على فعالية التسيير الإداري.
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي والتقنيات الذكية على تطوير تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية.
- بحث دور الأمن السيبراني في حماية الأنظمة الرقمية داخل الإدارات العمومية وأثره على استمرارية الخدمة العمومية.
- دراسة العلاقة بين الرقمنة والحوكمة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد الإداري.

- التوسع في دراسة أثر الرقمنة على الرضا الوظيفي وجودة الحياة المهنية للموظفين داخل الإدارة العمومية.

- تحليل الإشكالات القانونية المرتبطة بالإدارة الرقمية، خاصة ما تعلق بحماية البيانات الشخصية والمسؤولية الإدارية الناتجة عن الأعطال الرقمية.

وفي الأخير، يمكن القول إن الرقمنة تمثل اليوم أحد أهم الرهانات الاستراتيجية التي تعول عليها الدولة الجزائرية لتحديث الإدارة العمومية وتحقيق الفعالية الإدارية المنشودة، غير أن نجاح هذا التحول يبقى مرتبطاً بمدى القدرة على توفير بيئة تنظيمية وتقنية وبشرية متكاملة، قادرة على استيعاب متطلبات الإدارة الرقمية الحديثة والتفاعل الإيجابي مع تحدياتها المستقبلية، بما يضمن بناء إدارة عمومية أكثر كفاءة وشفافية واستجابة لتطلعات المواطن والتنمية الوطنية.

الملاحق



جامعة غرداية
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم قانون عام
استمارة استبيان



أخي الموظف، أختي الموظفة....تحية طيبة و بعد؛
يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر بعنوان
يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات ميدانية حول أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية داخل مديرية
التربية،لذا نضع بين أيديكم هذه الأسئلة راجين من سيادتكم المساهمة في الإجابة عنها، وذلك بمنحنا البعض من
وقتكم علما أنه لا يتطلب منكم ذكر أسمائكم ولا عناوينكم الشخصية، وأن هذه المعلومات سوف تعالج بسرية تامة
ولأغراض البحث فقط.

❖ المحور الأول: بيانات شخصية.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1-الجنس:

أنثى	ذكر

2-الخبرة:

أقل من 05سنوات	من 05 إلى أقل من 10سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي	جامعي	دراسات متخصصة	شهادات اخرى

4-الوظيفة

الموارد البشرية	الأجور	المستخدمين	أخرى

❖ المحور الثاني: واقع الرقمنة داخل مديرية التربية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5- تعتمد مديرية التربية بشكل فعال على التطبيقات ونظم المعلومات الرقمية في تسيير الموارد البشرية.					
6- توفر المديرية التجهيزات و الموارد التقنية الكافية (حواسيب، طابعات، شبكة، إنترنت)					
7- يتم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات الإلكترونية في العمل					
8- توجد قواعد بيانات رقمية خاصة بالموظفين					
9- تمتلك المديرية كفاءات بشرية قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية.					
10- تضمن الرقمنة الحفاظ على سرية وسلامة بيانات الموظفين بشكل أفضل من النظام الورقي					

❖ المحور الثالث: أثر الرقمنة على سرعة إنجاز الأعمال (الفعالية الزمنية)

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11- الرقمنة ساعدت في تقليص مدة معالجة الملفات الإدارية					
12- الرقمنة ساهمت في تسريع استخراج الوثائق والقرارات الإدارية					
13- الرقمنة قللت من التنقلات الداخلية بين المصالح لإنهاء الإجراءات					
14- الرقمنة ساعدت في تقليل تراكم الملفات والضغط الإداري					

❖ المحور الرابع: أثر الرقمنة على جودة ودقة المعلومات

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15- الرقمنة ساعدت في تقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين					
16- الرقمنة حسنت دقة المعلومات وسهولة تحديثها					
17 الرقمنة ساعدت في تحسين حفظ الوثائق ومنع ضياع الملفات					
18- الرقمنة ساعدت في تحسين تنظيم الأرشيف وسهولة استرجاع البيانات					

❖ المحور الخامس: أثر الرقمنة على الشفافية واتخاذ القرار ورضا الموظفين

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19-الرقمنة ساهمت في زيادة الشفافية في التسيير الإداري للموارد البشرية					
20-الرقمنة ساعدت في تحسين تتبع العمليات (ترقية/تنقل/غيابات)					
21-الرقمنة ساعدت في توفير معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار					
22-الرقمنة حسنت التواصل بين مصلحة الموارد البشرية وباقي المصالح					
23-أنا راضٍ عن مستوى الرقمنة الحالي في مديرية التربية					
24-الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للموظفين					

❖ المحور السادس : معوقات الرقمنة في المديرية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25- يُشكل ضعف التكوين والتدريب المهني عائناً رئيسياً يحول دون الاستغلال الأمثل للتطبيقات الرقمية					
26- تعرقل مشاكل شبكة الإنترنت سير العمل الرقمي بالمديرية					
27- تُعد مقاومة التغيير عائناً أمام تطبيق الإدارة الرقمية					

و في الاخير شكراً على تعاونكم معنا.

نموذج مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية
وأثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية
(دراسة حالة: مديرية التربية)

معلومات عامة عن المقابلة

- المنصب: رئيس مصلحة الموارد البشرية / مصلحة المستخدمين
- المؤسسة: مديرية التربية
- مكان إجراء المقابلة:
- تاريخ إجراء المقابلة:/...../..... :
- مدة المقابلة: 20 إلى 30 دقيقة (تقريبًا)

تمهيد المقابلة

نشكركم على قبول إجراء هذه المقابلة، وهي جزء من مذكرة تخرج بعنوان: «أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية (دراسة حالة: مديرية التربية)». جميع المعلومات المستخلصة تُستعمل لأغراض علمية فقط وتبقى سرية.

المحور الأول: معلومات تنظيمية حول مصلحة الموارد البشرية

- (1) هل يمكن تقديم نبذة عن مهام مصلحة الموارد البشرية داخل مديرية التربية؟
- (2) كيف يتم توزيع العمل داخل المصلحة؟ (مكاتب/وحدات/مسؤوليات)
- (3) ما هي أكثر العمليات الإدارية تكرارًا؟ (ترقية، توظيف، عطل، وضعيات، تحويلات)

المحور الثاني: واقع الرقمنة داخل المصلحة

- (4) ما معنى الرقمنة بالنسبة لكم داخل المديرية؟ وكيف تفهمون التحول الرقمي؟
- (5) ما هي الأنظمة أو البرامج الرقمية المستعملة حاليًا في تسيير الموارد البشرية؟

- (6) هل تعتمدون على قواعد بيانات رقمية خاصة بالموظفين؟ وكيف يتم تحديثها؟
- (7) هل توجد رقمنة للأرشيف والملفات الإدارية؟ أم لا يزال الاعتماد على الورق أساسياً؟
- (8) ما مدى توفر وسائل الرقمنة (حاسوب، شبكة داخلية، إنترنت، طابعات، دعم فني..)

المحور الثالث: أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية

- (9) هل ساهمت الرقمنة في تسريع معالجة الملفات الإدارية؟ وكيف؟
- (10) هل ساعدت الرقمنة في تقليل الأخطاء وتحسين الدقة؟ أعطونا مثالاً إن أمكن.
- (11) هل حسنت الرقمنة الشفافية في الإجراءات (ترقيات، تحويلات، مراقبة...)
- (12) هل أثرت الرقمنة على اتخاذ القرار داخل المصلحة؟ (سرعة – جودة معلومات – تقارير...)
- (13) هل ساهمت الرقمنة في تحسين العلاقة والتنسيق بين المصالح داخل المديرية؟
- (14) ما أثر الرقمنة على رضا موظفي المصلحة وعلى الموظفين المستفيدين من الخدمة؟

المحور الرابع: الصعوبات والمعوقات

- (15) ما أبرز العراقيل التي تواجه تطبيق الرقمنة في مديرية التربية؟ (تقنية/بشرية/تنظيمية/قانونية)
- (16) هل يوجد تكوين رسمي للموظفين حول الرقمنة؟ ومن يشرف عليه؟
- (17) هل يوجد دعم تقني دائم عند تعطل الأنظمة؟ وكيف يتم التعامل مع الأعطال؟

المحور الخامس: الآفاق والتوصيات

- (18) ما اقتراحاتكم لتحسين رقمنة تسيير الموارد البشرية داخل مديرية التربية؟
- (19) ما أبرز الأولويات الرقمية التي يجب العمل عليها مستقبلاً؟
- (20) في رأيكم: هل الرقمنة وحدها كافية لتحسين الفعالية أم يجب دعمها بإصلاحات تنظيمية أخرى؟

شكراً لكم على وقتكم وتعاونكم.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

الأمين العام

31/01/2018

رقم 230/وت.و.أ.ع

السيدات والسادة مديرو التربية



الموضوع: الإطار المرجعي المتعلق بالنظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية
المرجع: - ملخص قرارات مجلس الوزراء بتاريخ 2017/03/29.
- مجلس تنسيق الإدارة المركزية بتاريخ 2014/12/13.
- توصيات الندوة الوطنية حول رقمنة القطاع، مارس 2015.
- الندوة الوطنية، الإعلان الرسمي عن وضع النظام المعلوماتي أفريل 2017.
- الملتقى الوطني التوجيهي والتكويني حول النظام المعلوماتي، ماي 2017.

قصد ضبط الأطر التنظيمية والتقنية لإدارة تربية رقمية حديثة، والتأسيس لنظام معلوماتي شامل يتسم بالانتظام والدقة والديمومة، وفي إطار تحسين الخدمة العمومية وتبسيط الإجراءات الإدارية وكذا العمل على تقريب الإدارة من المواطن من خلال استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، شرعت وزارة التربية الوطنية في وضع نظام معلوماتي شامل لرقمنة وتسيير القطاع في جوانبه الإدارية والبيداغوجية والمالية والمادية في مجالات تدرس التلاميذ والموارد البشرية والهيكل المدرسية والسكنات الوظيفية، وكان لهذه المبادرة صدى إيجابي لدى مستعملي المرافق العمومية لإدارة التربية الوطنية سواء على المستوى المركزي أو المحلي.

وبغية الانتقال الفعلي إلى مجال التسيير الرقمي ليصبح ممارسة يومية في كل المصالح البيداغوجية والإدارية، سواء على مستوى المصالح المركزية واللامركزية أو المؤسسات الوطنية تحت الوصاية، وكذا المؤسسات التعليمية، أصبح من الأهمية بمكان تحيين وتحديث البيانات والمعلومات لهذا النظام بصفة آنية ومستمرة ومنتظمة مع التدقيق في صحتها، بغرض استغلالها في شتى المجالات، يوميا وباستمرار، بما يستجيب إلى حاجيات التسيير اليومي. ومن أجل ضبط مختلف مراحل عمليات التحيين والأجال المرتبطة بها وكيفية وشروط تنفيذها، أوفيككم بهذا المنشور الإطار الذي يضع المبادئ العامة لعملية الرقمنة، ويذكر بالمكونات الأساسية للنظام المعلوماتي ويؤسس كيفية تحيين المعلومات واستغلالها. وبذلك، يعد هذا المنشور الإطار المرجعي الرسمي والأداة التقنية لتطبيق النظام المعلوماتي لقطاع التربية الوطنية، والعمل بها بانتظام وبصفة مستمرة وإلزامية.

معامل الفا كرومباخ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	23

التكرارات والنسب المئوية

Statistics

		الجنس	الخبرة	المستوى التعليمي	الوظيفة
N	Valid	31	31	31	31

الملاحق

Missing	0	0	0	0
Mean	1.35	2.87	2.19	2.90
Median	1.00	3.00	2.00	3.00
Std. Deviation	.486	.885	.946	.790

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	20	64.5	64.5	64.5
انثى	11	35.5	35.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	1	3.2	3.2	3.2
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	11	35.5	35.5	38.7
من 10 إلى أقل من 20 سنة	10	32.3	32.3	71.0
سنة فأكثر 20	9	29.0	29.0	100.0
Total	31	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	6	19.4	19.4	19.4
جامعي	18	58.1	58.1	77.4
دراسات متخصصة	2	6.5	6.5	83.9

الملاحق

شهادات اخرى	5	16.1	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الموارد البشرية	2	6.5	6.5	6.5
الأجور	5	16.1	16.1	22.6
المستخدمين	18	58.1	58.1	80.6
أخرى	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

5- عتمد مديرية التربية بشكل فعال على التطبيقات ونظم المعلومات الرقمية في تسيير الموارد البشرية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	1	3.2	3.2	3.2
موافق	20	64.5	64.5	67.7
موافق بشدة	10	32.3	32.3	100.0
Total	31	100.0	100.0	

توفر المديرية التجهيزات و الموارد التقنية الكافية (حواسيب، طابعات، شبكة، إنترنت)-6-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	3.2	3.2	3.2
محايد	2	6.5	6.5	9.7
موافق	24	77.4	77.4	87.1
موافق بشدة	4	12.9	12.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

يتم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات الإلكترونية في العمل-7-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.2	3.2
	محايد	7	22.6	25.8
	موافق	18	58.1	83.9
	موافق بشدة	5	16.1	100.0
	Total	31	100.0	

توجد قواعد بيانات رقمية خاصة بالموظفين-8-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.2	3.2
	محايد	4	12.9	16.1
	موافق	19	61.3	77.4
	موافق بشدة	7	22.6	100.0
	Total	31	100.0	

تمتلك المديرية كفاءات بشرية قادرة على إدارة الأنظمة الرقمية-9-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.2	3.2
	غير موافق	4	12.9	16.1
	محايد	8	25.8	41.9
	موافق	15	48.4	90.3

الملاحق

موافق بشدة	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

تضمن الرقمنة الحفاظ على سرية وسلامة بيانات الموظفين بشكل أفضل من النظام الورقي-10-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	3.2	3.2	3.2
محايد	2	6.5	6.5	9.7
موافق	11	35.5	35.5	45.2
موافق بشدة	17	54.8	54.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة ساعدت في تقليص مدة معالجة الملفات الإدارية-11-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
محايد	2	6.5	6.5	12.9
موافق	12	38.7	38.7	51.6
موافق بشدة	15	48.4	48.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة ساهمت في تسريع استخراج الوثائق والقرارات الإدارية-12-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	3.2	3.2	3.2
محايد	1	3.2	3.2	6.5
موافق	19	61.3	61.3	67.7
موافق بشدة	10	32.3	32.3	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الملاحق

الرقمنة قللت من التنقلات الداخلية بين المصالح لإنهاء الإجراءات-13-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	7	22.6	22.6	25.8
	محايد	4	12.9	12.9	38.7
	موافق	15	48.4	48.4	87.1
	موافق بشدة	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة ساعدت في تقليل تراكم الملفات والضغط الإداري-14-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	4	12.9	12.9	16.1
	محايد	7	22.6	22.6	38.7
	موافق	13	41.9	41.9	80.6
	موافق بشدة	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة ساعدت في تقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين-15-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6.5	6.5	6.5
	موافق	17	54.8	54.8	61.3
	موافق بشدة	12	38.7	38.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الملاحق

الرقمنة حَسَّنت دقة المعلومات وسهولة تحديثها-16-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	12.9	12.9	12.9
	موافق	18	58.1	58.1	71.0
	موافق بشدة	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة ساعدت في تحسين حفظ الوثائق ومنع ضياع الملفات17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.2	3.2	3.2
	محايد	11	35.5	35.5	38.7
	موافق	11	35.5	35.5	74.2
	موافق بشدة	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة ساعدت في تحسين تنظيم الأرشفة وسهولة استرجاع البيانات-18-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	9.7	9.7	9.7
	محايد	9	29.0	29.0	38.7
	موافق	14	45.2	45.2	83.9
	موافق بشدة	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة ساهمت في زيادة الشفافية في التسيير الإداري للموارد البشرية-19-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid	غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
	محايد	2	6.5	6.5	12.9
	موافق	9	29.0	29.0	41.9
	موافق بشدة	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة ساعدت في تحسين تتبع العمليات (ترقية/تنقل/غيابات) 20-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.2	3.2	3.2
	محايد	2	6.5	6.5	9.7
	موافق	15	48.4	48.4	58.1
	موافق بشدة	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة ساعدت في توفير معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار 21-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	9.7	9.7	9.7
	محايد	3	9.7	9.7	19.4
	موافق	20	64.5	64.5	83.9
	موافق بشدة	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الرقمنة حَسَّنت التواصل بين مصلحة الموارد البشرية وباقي المصالح 22-

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.2	3.2	3.2

الملاحق

غير موافق	6	19.4	19.4	22.6
محايد	5	16.1	16.1	38.7
موافق	12	38.7	38.7	77.4
موافق بشدة	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

أنا ارض عن مستوى الرقمنة الحالي في مديرية التربية-23-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.2	3.2
	غير موافق	6	19.4	22.6
	محايد	6	19.4	41.9
	موافق	14	45.2	87.1
	موافق بشدة	4	12.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

لرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للموظفين-24-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	9.7	9.7
	محايد	1	3.2	12.9
	موافق	22	71.0	83.9
	موافق بشدة	5	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

يشكل ضعف التكوين والتدريب المهني عائقاً رئيسياً يحول دون الاستغلال الأمثل -25- للتطبيقات الرقمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.5	6.5

الملاحق

محايد	2	6.5	6.5	12.9
موافق	5	16.1	16.1	29.0
موافق بشدة	22	71.0	71.0	100.0
Total	31	100.0	100.0	

تعرق مشاكل شبكة الإنترنت سير العمل الرقمي بالمديرية-26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	6.5	6.5	6.5
محايد	2	6.5	6.5	12.9
موافق	9	29.0	29.0	41.9
موافق بشدة	18	58.1	58.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

تعد مقاومة التغيير عائقاً أمام تطبيق الإدارة الرقمية-27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	3.2	3.2	3.2
محايد	1	3.2	3.2	6.5
موافق	15	48.4	48.4	54.8
موافق بشدة	14	45.2	45.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عتمد مديرية التربية بشكل فعال على التطبيقات -5 ونظم المعلومات الرقمية في تسيير الموارد البشرية	31	3	5	4.29	.529
توفر المديرية التجهيزات و الموارد التقنية الكافية -6 (حواسيب، طابعات، شبكة، إنترنت)	31	2	5	4.00	.577

الملاحق

يتم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات 7-	31	2	5	3.87	.718
الإلكترونية في العمل					
توجد قواعد بيانات رقمية خاصة بالموظفين 8-	31	2	5	4.03	.706
تمتلك المديرية كفاءات بشرية قادرة على إدارة 9-	31	1	5	3.48	.962
الأنظمة الرقمية					
تضمن الرقمنة الحفاظ على سرية وسلامة 10-	31	2	5	4.42	.765
بيانات الموظفين بشكل أفضل من النظام الورقي					
الرقمنة ساعدت في تقليص مدة معالجة الملفات - 11	31	2	5	4.29	.864
الإدارية					
الرقمنة ساهمت في تسريع استخراج الوثائق 12-	31	2	5	4.23	.669
والقرارات الإدارية					
الرقمنة قللت من التنقلات الداخلية بين المصالح 13-	31	1	5	3.45	1.091
لإنهاء الإجراءات					
الرقمنة ساعدت في تقليل تراكم الملفات 14-	31	1	5	3.61	1.054
والضغط الإداري					
الرقمنة ساعدت في تقليل الأخطاء الإدارية في 15-	31	3	5	4.32	.599
معالجة ملفات الموظفين					
الرقمنة حَسَّنت دقة المعلومات وسهولة تحديثها 16-	31	3	5	4.16	.638
الرقمنة ساعدت في تحسين حفظ الوثائق ومنع 17	31	2	5	3.84	.860
ضياع الملفات					
الرقمنة ساعدت في تحسين تنظيم الأرشيف 18-	31	2	5	3.68	.871
وسهولة استرجاع البيانات					
الرقمنة ساهمت في زيادة الشفافية في التسيير 19-	31	2	5	4.39	.882
الإداري للموارد البشرية					
الرقمنة ساعدت في تحسين تتبع العمليات 20-	31	2	5	4.29	.739
(ترقية/تنقل/غيابات)					
الرقمنة ساعدت في توفير معلومات دقيقة لدعم 21-	31	2	5	3.87	.806
اتخاذ القرار					
الرقمنة حَسَّنت التواصل بين مصلحة الموارد 22-	31	1	5	3.58	1.148
البشرية وباقي المصالح					
أنا ارض عن مستوى الرقمنة الحالي في مديرية 23-	31	1	5	3.45	1.060
التربية					

الملاحق

772.	3.94	5	2	31	لرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمة -24- العمومية المقدمة للموظفين
890.	4.52	5	2	31	يشكل ضعف التكوين والتدريب المهني عائقاً -25- رئيسياً يحول دون الاستغلال الأمثل للتطبيقات الرقمية
882.	4.39	5	2	31	تعرقل مشاكل شبكة الإنترنت سير العمل -26- الرقمي بالمديرية
709.	4.35	5	2	31	تعد مقاومة التغيير عائقاً أمام تطبيق الإدارة -27- الرقمية
				31	Valid N (listwise)

1. ادخال البيانات الى برنامج spss26

Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1 s	Numeric	2	0	الجنس	None	None	12	Right	Nominal
2 h	Numeric	2	0	الغرض	None	None	12	Right	Ordinal
3 i	Numeric	2	0	المستوى التعليمي	None	None	12	Right	Ordinal
4 w	Numeric	2	0	الوظيفة	None	None	12	Right	Nominal
5 x1	Numeric	2	0	5- عدم مديرة التربية بشكل كامل على التطبيقات ونظم المعلومات الرقمية في تحسين الموارد البشرية	None	None	12	Right	Ordinal
6 x2	Numeric	2	0	6- توفر المديرية للتجهيزات والموارد التقنية الكافية (حراسيب، طابعات، شبكة إنترنت)	None	None	12	Right	Ordinal
7 x3	Numeric	2	0	7- إتيم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات الإلكترونية في العمل	None	None	12	Right	Ordinal
8 x4	Numeric	2	0	8- وجود أفراد يولون بيانات خاصة بالموظفين	None	None	12	Right	Ordinal
9 x5	Numeric	2	0	9- إمكانية المديرية ككافة بشرة فارة على إدارة الأنظمة الرقمية	None	None	12	Right	Ordinal
10 x6	Numeric	2	0	10- اعتماد الرقمنة المحظ على سرية وسلامة بيانات الموظفين بشكل كامل منظم إداري	None	None	12	Right	Ordinal
11 y1	Numeric	2	0	11- الرقمنة ساهمت في تطبيق عدة معالجة ملفات إدارية	None	None	12	Right	Ordinal
12 y2	Numeric	2	0	12- الرقمنة ساهمت في تسريع استخراج الوثائق والمراسلات الإدارية	None	None	12	Right	Ordinal
13 y3	Numeric	2	0	13- الرقمنة قللت من الوقت اللازم بين المصالحات بين المصالحات الإدارية	None	None	12	Right	Ordinal
14 y4	Numeric	2	0	14- الرقمنة ساهمت في تقليل أخطاء الملفات والبيانات الإدارية	None	None	12	Right	Ordinal
15 y5	Numeric	2	0	15- الرقمنة ساهمت في تقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين	None	None	12	Right	Ordinal
16 n2	Numeric	2	0	16- الرقمنة ساهمت في تقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين	None	None	12	Right	Ordinal
17 n3	Numeric	2	0	17- الرقمنة ساهمت في تحسين حفظ الوثائق ومنع ضياع الملفات	None	None	12	Right	Ordinal
18 n4	Numeric	2	0	18- الرقمنة ساهمت في تحسين تنظيم الوثائق وسهولة استخراج الملفات	None	None	12	Right	Ordinal
19 n1	Numeric	2	0	19- الرقمنة ساهمت في زيادة الشفافية في سير العمل الإداري	None	None	12	Right	Ordinal
20 t2	Numeric	2	0	20- الرقمنة ساهمت في تحسين اتساع المعلومات وتوافرها (تقنيات)	None	None	12	Right	Ordinal
21 t3	Numeric	2	0	21- الرقمنة ساهمت في توفير معلومات جيدة عن أداء أفراد	None	None	12	Right	Ordinal
22 f4	Numeric	2	0	22- الرقمنة ساهمت في تحسين جودة العمل الإداري ورفع المصالحات	None	None	12	Right	Ordinal
23 f5	Numeric	2	0	23- إتيم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات الإلكترونية في العمل	None	None	12	Right	Ordinal
24 f6	Numeric	2	0	24- الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للموظفين	None	None	12	Right	Ordinal
25 m1	Numeric	2	0	25- بشكل ضعف التكوين والتدريب المهني عائقاً رئيسياً يحول دون الاستغلال الأمثل للتطبيقات الرقمية	None	None	12	Right	Ordinal
26 m2	Numeric	2	0	26- تعرقل مشاكل شبكة الإنترنت سير العمل الرقمي بالمديرية	None	None	12	Right	Ordinal
27 m3	Numeric	2	0	27- تعد مقاومة التغيير عائقاً أمام تطبيق الإدارة الرقمية	None	None	12	Right	Ordinal

2. ترميز البيانات في برنامج spss26

Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns
2	0	الجنس	1 (ذكر)	None	12
2	0	الغرض	05 من 05 سنوات...	None	12
2	0	المستوى التعليمي	0 (لا شيء)	None	12
2	0	الوظيفة	0 (لا شيء)	None	12
2	0	5- عدم مديرة التربية بشكل كامل على التطبيقات ونظم المعلومات الرقمية في تحسين الموارد البشرية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	6- توفر المديرية للتجهيزات والموارد التقنية الكافية (حراسيب، طابعات، شبكة إنترنت)	0 (لا شيء)	None	12
2	0	7- إتيم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات الإلكترونية في العمل	0 (لا شيء)	None	12
2	0	8- وجود أفراد يولون بيانات خاصة بالموظفين	0 (لا شيء)	None	12
2	0	9- إمكانية المديرية ككافة بشرة فارة على إدارة الأنظمة الرقمية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	10- اعتماد الرقمنة المحظ على سرية وسلامة بيانات الموظفين بشكل كامل منظم إداري	0 (لا شيء)	None	12
2	0	11- الرقمنة ساهمت في تطبيق عدة معالجة ملفات إدارية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	12- الرقمنة ساهمت في تسريع استخراج الوثائق والمراسلات الإدارية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	13- الرقمنة قللت من الوقت اللازم بين المصالحات بين المصالحات الإدارية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	14- الرقمنة ساهمت في تقليل أخطاء الملفات والبيانات الإدارية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	15- الرقمنة ساهمت في تقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين	0 (لا شيء)	None	12
2	0	16- الرقمنة ساهمت في تقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين	0 (لا شيء)	None	12
2	0	17- الرقمنة ساهمت في تحسين حفظ الوثائق ومنع ضياع الملفات	0 (لا شيء)	None	12
2	0	18- الرقمنة ساهمت في تحسين تنظيم الوثائق وسهولة استخراج الملفات	0 (لا شيء)	None	12
2	0	19- الرقمنة ساهمت في زيادة الشفافية في سير العمل الإداري	0 (لا شيء)	None	12
2	0	20- الرقمنة ساهمت في تحسين اتساع المعلومات وتوافرها (تقنيات)	0 (لا شيء)	None	12
2	0	21- الرقمنة ساهمت في توفير معلومات جيدة عن أداء أفراد	0 (لا شيء)	None	12
2	0	22- الرقمنة ساهمت في تحسين جودة العمل الإداري ورفع المصالحات	0 (لا شيء)	None	12
2	0	23- إتيم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات الإلكترونية في العمل	0 (لا شيء)	None	12
2	0	24- الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للموظفين	0 (لا شيء)	None	12
2	0	25- بشكل ضعف التكوين والتدريب المهني عائقاً رئيسياً يحول دون الاستغلال الأمثل للتطبيقات الرقمية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	26- تعرقل مشاكل شبكة الإنترنت سير العمل الرقمي بالمديرية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	27- تعد مقاومة التغيير عائقاً أمام تطبيق الإدارة الرقمية	0 (لا شيء)	None	12

Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns
2	0	الجنس	1 (ذكر)	None	12
2	0	الغرض	05 من 05 سنوات...	None	12
2	0	المستوى التعليمي	0 (لا شيء)	None	12
2	0	الوظيفة	0 (لا شيء)	None	12
2	0	5- عدم مديرة التربية بشكل كامل على التطبيقات ونظم المعلومات الرقمية في تحسين الموارد البشرية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	6- توفر المديرية للتجهيزات والموارد التقنية الكافية (حراسيب، طابعات، شبكة إنترنت)	0 (لا شيء)	None	12
2	0	7- إتيم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات الإلكترونية في العمل	0 (لا شيء)	None	12
2	0	8- وجود أفراد يولون بيانات خاصة بالموظفين	0 (لا شيء)	None	12
2	0	9- إمكانية المديرية ككافة بشرة فارة على إدارة الأنظمة الرقمية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	10- اعتماد الرقمنة المحظ على سرية وسلامة بيانات الموظفين بشكل كامل منظم إداري	0 (لا شيء)	None	12
2	0	11- الرقمنة ساهمت في تطبيق عدة معالجة ملفات إدارية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	12- الرقمنة ساهمت في تسريع استخراج الوثائق والمراسلات الإدارية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	13- الرقمنة قللت من الوقت اللازم بين المصالحات بين المصالحات الإدارية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	14- الرقمنة ساهمت في تقليل أخطاء الملفات والبيانات الإدارية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	15- الرقمنة ساهمت في تقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين	0 (لا شيء)	None	12
2	0	16- الرقمنة ساهمت في تقليل الأخطاء الإدارية في معالجة ملفات الموظفين	0 (لا شيء)	None	12
2	0	17- الرقمنة ساهمت في تحسين حفظ الوثائق ومنع ضياع الملفات	0 (لا شيء)	None	12
2	0	18- الرقمنة ساهمت في تحسين تنظيم الوثائق وسهولة استخراج الملفات	0 (لا شيء)	None	12
2	0	19- الرقمنة ساهمت في زيادة الشفافية في سير العمل الإداري	0 (لا شيء)	None	12
2	0	20- الرقمنة ساهمت في تحسين اتساع المعلومات وتوافرها (تقنيات)	0 (لا شيء)	None	12
2	0	21- الرقمنة ساهمت في توفير معلومات جيدة عن أداء أفراد	0 (لا شيء)	None	12
2	0	22- الرقمنة ساهمت في تحسين جودة العمل الإداري ورفع المصالحات	0 (لا شيء)	None	12
2	0	23- إتيم الاعتماد على البريد الإلكتروني المراسلات الإلكترونية في العمل	0 (لا شيء)	None	12
2	0	24- الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للموظفين	0 (لا شيء)	None	12
2	0	25- بشكل ضعف التكوين والتدريب المهني عائقاً رئيسياً يحول دون الاستغلال الأمثل للتطبيقات الرقمية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	26- تعرقل مشاكل شبكة الإنترنت سير العمل الرقمي بالمديرية	0 (لا شيء)	None	12
2	0	27- تعد مقاومة التغيير عائقاً أمام تطبيق الإدارة الرقمية	0 (لا شيء)	None	12

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر

1/القوانين والأوامر

- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 هـ الموافق لـ 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، سنة 1990.
- القانون رقم 09-04 المؤرخ في 14 شعبان عام 1430 هـ الموافق لـ 05 أوت 2009، المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47.
- القانون رقم 15-03 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 هـ الموافق لـ 01 فيفري 2015، المتعلق بعصرنة العدالة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06.
- القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34.
- القانون رقم 22-18 المؤرخ في 25 ذو الحجة عام 1443 هـ الموافق لـ 24 جويلية 2022، المتعلق بالاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50.
- القانون رقم 24-02 المؤرخ في 16 شعبان عام 1445 هـ الموافق لـ 26 فيفري 2024، المتعلق بمكافحة التزوير واستعمال المزور، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15.
- القانون رقم 24-06 المؤرخ في 21 شوال عام 1445 هـ الموافق لـ 30 أبريل 2024، المعدل والمتمم للأمر رقم 66-156 المتضمن قانون العقوبات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 30.

- القانون رقم 25-11 المؤرخ في 29 محرم عام 1447 هـ الموافق لـ 24 جويلية 2025، المعدل والمتمم للقانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51.
- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.

2/المراسيم الرئاسية

- المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم.
- المرسوم الرئاسي رقم 20-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1441 هـ الموافق لـ 20 جانفي 2020، المتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04.
- المرسوم الرئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 20 صفر عام 1445 هـ الموافق لـ 06 سبتمبر 2023، المتضمن إنشاء المحافظة السامية للرقمنة وتحديد مهامها وصلاحياتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58.
- المرسوم الرئاسي رقم 24-63 المؤرخ في 21 رجب عام 1445 هـ الموافق لـ 01 فيفري 2024، المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي رقم 23-314 المحدد للهيكل التنظيمية للمحافظة السامية للرقمنة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 08.
- المرسوم الرئاسي رقم 25-320 المؤرخ في 10 رجب عام 1447 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر 2025، المتضمن وضع منظومة وطنية لحوكمة البيانات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 89.

3/ المراسيم التنفيذية

- المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء مستشفيات ومؤسسات استشفائية وتحديد تنظيمها الإداري وسيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03 ماي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
- المرسوم التنفيذي رقم 08-131 المؤرخ في 03 ماي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم.
- المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 12-240 المؤرخ في 29 ماي 2012.
- المرسوم التنفيذي رقم 09-161 المؤرخ في 02 ماي 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك متصرفي مصالح الصحة.
- المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك إدارة الجماعات المحلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-373 المؤرخ في 12 ديسمبر 2020، المتعلق بالترقية في الرتب والدرجات وشروطها في الوظيفة العمومية.

ثانيا: قائمة المراجع

أ/ الكتب العربية

- العلاق، بشير عباس، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

- اللامي، غسان قاسم داود، والبياني، أميرة شكرولي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- الشريف، خالد محمود، استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات الحديثة، دار الكتاب الجامعي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020.
- القبيلات، حمدي، قانون الإدارة العامة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- النوري، منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- بدير، جمال يوسف، المكتبات الإلكترونية والرقمية، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009.
- بن خوني، رابح، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كآلية لتفعيل تسيير الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- سهيلة مهري، وبلال بن جامع، المكتبة الرقمية: الأسس النظرية والتطبيقية، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2011.
- عوابدي، عمار، قانون الوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018.
- عبد الهادي، فتحي، وعبد الرحمن، شريف نبيل، الرقمنة: الأسس والممارسات في المكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2012.
- معجم زاد المتعلم، سندس للترجمة والنشر، دمشق، سورية، دون طبعة، دون سنة نشر.
- زينهم، سامح، المكتبات والأرشيفات الرقمية: التخطيط والبناء والإدارة، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر، 2006.

ب/ الكتب الأجنبية

- Benabou M., Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 2015.
- Brennen Scott & Kreiss Daniel, Digitalization and Digitization, Oxford University Press, New York, USA, 2014.
- Brennen Scott & Kreiss Daniel, “Digitalization”, The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, John Wiley & Sons, USA, 2016.
- Dessler G., Human Resource Management, 15th Edition, Pearson, 2017.
- Drucker P., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, 1973.
- Groover Mikell P., Automation, Production Systems, and Computer-Integrated Manufacturing, 5th Edition, Pearson Education, USA, 2019.
- Hodge Doug, Digitization: Definitions, National Library of Canada, Canada, 1997.
- Laudon K. C. & Laudon J. P., Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 16th Edition, Pearson, 2020.
- Robbins S. & Coulter M., Management, Pearson, 2018.
- Scott Judy, Van Reenen John & Brynjolfsson Erik, “The Digital Transformation of Firms”, Information Technology and People Journal, Emerald Publishing, Vol.31, No.05, 2018.

ج/ الرسائل الجامعية والمذكرات

- حمدو، ميلودة، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، مذكرة ماستر، 2022.
- شبيلي، لبنى، وبوكبوس، سلمى، أثر توظيف الرقمنة في قطاع التربية على عمل المؤسسات التربوية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2024.
- طوابية، جلييلة، دور الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، 2022.
- مهري، سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

د/ المقالات العلمية

- أبو رما، تمارا فرحان، والقطاونة، منار إبراهيم، "أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الأردن"، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، 2014.
- بوعمامة، العربي، ورقاد، حليلة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 09، 2014.
- بلعيد، حياة، "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية السكن ببشار"، مجلة المنهل الاقتصادي، 2021.
- حواس، فاطمة، "الشفافية الإدارية ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسات العمومية"، مجلة دراسات قانونية واقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 08، العدد 02، 2021.
- حفظاوي، سمير، والحمزاوي، سهى، "الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية: تثنين رأس المال البشري بين الإدارة الكلاسيكية والإلكترونية"، جامعة خنشلة، العدد 12، 2016.
- دحمان، عبد القادر، وبن داود، محمد، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الإدارة العمومية"، مجلة الباحث للتنمية والدراسات الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد 03، العدد 01، 2019.
- سعدي، كريمة، "نظم المعلومات الإدارية وأثرها على فعالية اتخاذ القرار"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 05، 2020.
- سعودي، بلقاسم، وبوكنير، سمية، "أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي بلدية المسيلة"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 02، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

- صادقي، الفوزية، "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر"، مجلة دراسات الإدارة والسياسات العامة، المجلد 04، العدد 02، 2024.
- عبد اللاوي، عبد السلام، "أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة صوت القانون، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، العدد 07، الجزء الأول، 2017.
- عيشوش، عيشة، "التحول الرقمي وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية"، مجلة سوسيولوجيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 06، 2021.
- كوثر رامي، ومрад كواشي، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 2018.
- موسى، عبد الناصر، وقرشي، محمد، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 09، 2011.
- ياسر عبد الرحمن، "إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019.

هـ/ الملتقيات والمداخلات العلمية

- صالح، مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات"، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 09 مارس 2004.
- طهرات، مولاي خليل عمار، "الإدارة الإلكترونية: المفهوم ومتطلبات التطبيق"، مداخله مقدمة ضمن ملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف المستقبل، الشلف-مستغانم.

و/ المواقع الإلكترونية

- Gartner Glossary: Digitalization, متاح عبر الرابط الإلكتروني:
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
تاريخ الاطلاع: 10 ماي 2026، الساعة 10:00 صباحاً.
- ghardaia.dz، موقع جامعة غرداية، تم الاطلاع بتاريخ 2026/04/17، الساعة 13:00.

ز/ المراجع الأجنبية للمقالات العلمية

- ABDELALI Bachir & Abdelhalim TAOUTI BOUDJELAL Ahmed, “L'impact du recrutement sur la performance des fonctionnaires”, Revue Cahiers Économiques, 2021.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	إهداء.
	شكر وعرفان.
أ-ل	المقدمة
الفصل الأول الإطار النظري للرقمنة وتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: مفاهيم الرقمنة وأبعادها في الإدارة العمومية
16	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي
24	المطلب الثاني: آليات ومتطلبات تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية
37	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية
37	المطلب الأول: مفهوم وخصائص تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي
51	المطلب الثاني: فعالية تسيير الموارد البشرية ومؤشرات قياسها
20	ملخص الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
62	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية التربية لولاية غرداية
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية ومهام مصالحها
73	المبحث الثاني: دراسة وتحليل ومناقشة النتائج
73	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات
79	المطلب الثاني: عرض النتائج الدراسة وتحليلها
95	خلاصة الفصل
97	الخاتمة

فهرس المحتويات

102	الملاحق
123	قائمة المصادر والمراجع
132	فهرسة المحتويات
135	الملخص

المخلص

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع: "أثر الرقمنة على فعالية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية - دراسة حالة مديرية التربية لولاية غرداية"، وتهدف إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري وتطوير أساليب تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة العمومية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، مع توظيف أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة وتحليل الوثائق. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة ساهمت في تسريع معالجة الملفات الإدارية، وتحسين دقة المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات الإدارية، كما كشفت عن وجود بعض التحديات المرتبطة بضعف التكوين الرقمي، ومشاكل البنية التحتية، ومقاومة التغيير الإداري. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية يتطلب توفير بيئة تنظيمية وتقنية ملائمة، مع الاستثمار في العنصر البشري وتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة - التحول الرقمي - تسيير الموارد البشرية - فعالية تسيير الموارد البشرية - الوظيفة العمومية - الإدارة الإلكترونية.

Summary:

This study addresses the topic: "The Impact of Digitalization on the Effectiveness of Human Resource Management in the Algerian Public Service – A Case Study of the Directorate of Education in Ghardaia Province." It aims to highlight the role of digitalization in improving administrative performance and developing human resource management methods within public administration.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach and the case study method were adopted, using data collection tools represented by questionnaires, interviews, and document analysis.

The study concluded that digitalization contributed to accelerating administrative procedures, improving information accuracy, enhancing transparency, and improving the quality of administrative services. It also revealed several challenges related to insufficient digital training, infrastructure limitations, and resistance to administrative change.

The study further concluded that the success of digital transformation in public administration requires an appropriate organizational and technical environment, along with investment in human resources and the development of employees' digital competencies.

Keywords:

Digitalization – Digital Transformation – Human Resource Management – Effectiveness of Human Resource Management – Public Service – E-Administration.