

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

رقمنة الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل

- دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للتشغيل، الفرع الولائي للتشغيل -

لولاية عين تموشنت

تحت إشراف الاستاذ:

د/ بوريش محمد

من إعداد الطالبات

- عمارة فاطمة

- أديب أحلام

تاريخ المناقشة: 2024 / 06 / 22

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
سعدون سمية	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
بوريش محمد	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
بن مهرة لطيفة ليندة	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

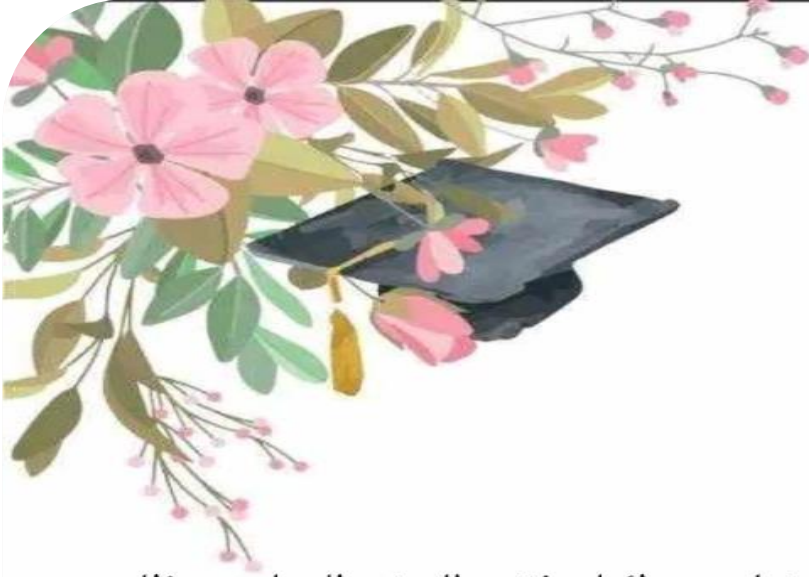
وَقَدْ عَلِمْنَا



# شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

نشكر الله - تعالى - نحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء،  
نشكره أن حقق لنا ما نصبوا إليه في استكمال مذكرة شهادة  
الماستر، وأنه بفضلته تعالى سهل لنا جميع الطرق التي بفضلها قد  
بلغنا هذا النجاح والعلم . وكذلك نتقدم بعظيم الشكر والتقدير  
للأستاذ الدكتور: بوريش محمد على حسن تعاونه بطريقة أكاديمية  
منهجية وتوجيهنا الدقيق في كل مراحل دراستنا النظرية  
والميدانية ، إذ أمدنا بما احتجنا إليه من ملاحظات وأفكار  
واستفسارات التي بفضلته قد تمت هذه المذكرة بنجاح . وأوجه  
الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة أساتذتي الكرام وعلى  
تفضلهما بمناقشة هذه المذكرة و قراءتها و تقديم الملاحظات التي  
ستثري هذا العمل.

وجزيل الشكر لكل من ساعدنا قدم لنا النصائح والمساعدات  
العلمية والمعنوية في كل خطوة وحرف لإتمام هذه المذكرة  
العلمية.



# إهداء

إلى روح أبي الطاهرة التي لم تفارق مخيلتي و دائما برفقتي إلى نبع الحنان من ظلت  
تسهر على راحتي و صحتي ترافقني بدعائها لأصل إلى تحقيق هدفي

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة دون استثناء كل باسمه

إلى كل أساتذتي الكرام و كل من علمني حرفا انحي إليه تقديرا و شكرا و عرفانا.  
إلى جميع زملائي في العمل من المدير إلى العامل البسيط دون استثناء لدعمكم لي  
و دعائكم لي بالتوفيق

إلى كل ما ساندني و قدم يد العون لي في انجاز هذا العمل إلى كل زملائي و زميلاتي  
في الدفعة و صديقتي  
( أحلام و مروى )

إلى صديقتي و أختي ورفيقتي  
"دحو نضيرة"  
إلى من علمني وأرشدني حتى أتممت مذكرة تخرجي  
( د. بوريش )

أشكركم جميعا لولاكم ودعمكم لما اكتملت فرحة انجاز هذا العمل لتكتمل معه فرحة

التخرج

لكم جميعا ثمرة هذا الانجاز .....

عمارة فاطمة





## إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار جهدي وأرفع قبعتي بكل فخر، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه. أهدي هذا النجاح لنفسني أولا ثم إلى من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمت معي سندا لا عمر ( و . خ )

إلى من لا ينفصل اسمه عن اسمي ذلك الرجل العظيم الذي علمني الحياة بأجمل شكل هو ملهمي، صانع قوتي، صفوة أيامي وسلوة أوقاتي إلى الشموع التي تنير لي الطريق (والدي الغالي)

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي إلى وهج حياتي (والدتي العزيزة)

إلى صديقتي التي هي معي من أول يوم لي في الجامعة إلى آخر يوم من 5 سنوات التي ظلت سند وعضو لجميع الصديقات \*فاطمة\*

إلى أكثر دكتور ترك لي بصمة جميلة بأخلاقه وتعاونته ومحبتته الأبوية ، إلى من علمني حتى أتممت تخرجي

(د. بوريش )

وأخيرا من قال أن لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها , لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكني فعلتها و نلتها . الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا، الذي بفضلته ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره و قد أصبح واقعا أفخر به. فشكري لا يكفي جميلكم فشكرا جزيلا لكم ولي تواجدكم معي. وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين



## أديب أحلام

إدتك إحلاما





شهد العالم في ظل العقد الأخير تحولا كبيرا نحو التكنولوجيا والرقمنة في مختلف جوانب الحياة، وتجلّى ذلك في التطورات الحديثة و التقنيات المتسارعة التي جعلت العالم قرية صغيرة، وعليه أصبح من الضروري الالتحاق بالركب ومواكبة هذه التطورات ،والرقمنة تعد أمر لا غنى عنه في جميع مختلف مجالات الحياة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية. و بالخصوص على مستوى الإدارة العمومية هذا التحول الذي تشهده يعتبر تحولا هاما نحو تبني التكنولوجيا الرقمية ببرمجياتها ووسائلها تقنية بالنسبة لمسألة التشغيل وتطبيق سياسات فعالة في هذا المجال أمرا حيويا وركيزة أساسية لتحقيق التحول الرقمي المستدام وتحسين جودة الخدمات المقدمة لطالبي العمل وبالتالي تتحقق أهداف المنظمة المسطرة .و الإدارة الجزائرية لم تستثنى من هذا التحول باعتبار التكنولوجيا الرقمية محورا أساسيا في تحسين الكفاءة وتعزيز الخدمات. إن رقمنة الإدارة العمومية في ظل هذه الأخيرة تأتي على رأس قائمة الأولويات التي تسعى لتحقيق نتيجة مستدامة و الوصول للرضا الوظيفي ورضا الباحثين عن عمل ،فالجزائر تملك إمكانيات هائلة وموارد طبيعية غنية وهذا غير كافي لأن تحقيق التنمية و تحسين الجودة يتطلب تحديث البنية التحتية و تطوير القطاع العام بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي الذي يسعى لاستثمار الوسائل التكنولوجية والبرمجيات التقنية الرقمية في الإدارة. مما يساهم في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي بهدف تحديث وتطوير العمليات الإدارية المؤسسية تماشيا مع متطلبات المجتمع في العصر الرقمي ،لذا تسعى الدولة في الجزائر إلى تعزيز استخدام التقنية التكنولوجية وتطبيق الحلول الرقمية في إدارة العمومية باعتبارها من أبرز التحديات والفرص التي تواجهها حيث يمكن لها أن تساهم في تخفيف الضغط على الموظفين وتسهيل الوصول إلى أفضل الخدمات وتحسين تفاعلها مع طالبي العمل وتقديم خدمات متطورة ومبتكرة تلي احتياجاتهم بشكل أفضل وبالتالي فإن سياسات التشغيل تلعب دورا مهم في توجيه وتنظيم هذه العملية و لتكون الرقمنة في الإدارة العمومية في الجزائر ذات فعالية تعم بالفائدة على المجتمع.



وفي هذا السياق تقوم سياسات التشغيل التي تشير إلى مجموعة من الإجراءات و القرارات التي تتخذها الحكومة والمؤسسات العامة بتحديث العمليات التقليدية لأجل تكيفها مع التحول الرقمي لتلبية احتياجات وتطلعات الأفراد داخل المنظمة والمجتمع بشكل عام في عصر التكنولوجيا الرقمية لأنها تضم عادة مجموعة من السياسات الفرعية مثل :سياسات التوظيف ،سياسات التدريب و التطوير، سياسات الأداء،سياسات الإجازات والعطلات، سياسات الصحة والسلامة المهنية.و رقمنة إدارتها العمومية هي عملية تحويل وتطوير العمليات والخدمات الحكومية التقليدية باستخدام التكنولوجيا الرقمية وبرمجيات الحواسيب والحلول الذكية إلى إدارة إلكترونية فعالة وكفاءة تهدف إلى تحديث وتحسين إدارة الموارد البشرية وعمليات التشغيل وبالتالي تعزيز الشفافية والتنمية الشاملة والمستدامة في العمل الإداري مثل تطوير البنية التحتية الرقمية،تقديم الخدمات الإلكترونية،اعتماد التحليلات البيانية، تعزيز التفاعل والمشاركة المجتمعية،تطوير الثقافة الرقمية وتحسين تجربة الموظفين والمواطنين عبر تبني التكنولوجيا وتطبيقاتها في مختلف جوانب الإدارة الحكومية مثل التوظيف، الأداء، التدريب والتطوير المهني وغيرها باستخدام التكنولوجيا الرقمية والحلول الذكية هذا لأجل تعزيز الكفاءة والفعالية في تنفيذ هذه السياسات العامة وتحسين تجربة الموظفين والمواطنين عبر تبني التكنولوجيا وتطبيقاتها في مختلف جوانب الإدارة الحكومية مثل التوظيف، الأداء، التدريب و التطوير المهني و غيرهما.



# الجانب المنهجي

-تمهيد

- 1 - الدراسات السابقة
- 2 - الإشكالية
- 3 - الفرضيات
- 4- الأبعاد و المؤشرات الدراسة
- 5 - المفاهيم النظرية
- 6 - المفاهيم الإجرائية
- 7 - المنهج المستعمل في الدراسة
- 8 - الأداة المستعملة في الدراسة
- 9 - أسباب اختيار الموضوع
- 9 - 1 أسباب موضوعية
- 9 - 2 أسباب ذاتية
- 10 - أهداف الدراسة
- 11 - أهمية الدراسة
- 12- صعوبات الدراسة

- خلاصة

## تمهيد

للإدارة الرقمية دورا في تحسين الخدمة العمومية في مسألة التشغيل وإبراز أهمية الاعتماد عليها في كونها أهم أسباب تطوير و تسهيل العمل على المؤسسة. فهي عملية تحويل الإجراءات والخدمات الإدارية من الشكل الورقي التقليدي إلى شكل رقمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بهدف تحسين كفاءة وفعالية الإدارة العامة وجعلها أكثر شفافية ومرونة. ومع ذلك، فإن تطبيقها في ظل سياسات التشغيل يمكن أن يؤثر على العلاقات الاجتماعية والهياكل التنظيمية داخل المؤسسات العامة. هذا ما جعلنا نسلط الضوء لفهم الظاهرة وآثارها من ناحية الجانب التنظيمي للمؤسسة ومن ناحية جانب طالبي العمل من خلال الدراسة التي نحن بطور إنجازها.

1- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علم اجتماع تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015/2016، منشورة.

تعالج هذه الأطروحة دراسة حول الرقمنة التي تعد إضافة علمية جديدة في الإدارة العمومية الجزائرية وكل ما تواجهه من تحديات في تطبيقها من اجل عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر و قد تمت هذه الدراسة السوسيوولوجية في بلدية الكاليتوس بالجزائر حيث حاول الباحث دراسة ما مدى تطبيق الرقمنة وتأثيرها في الإدارة الجزائرية التقليدية و حاول تشخيص المظاهر السلبية التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية و هذا بطرحه الإشكالية التالية:

**ماهي التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر؟**

و قد تخللت هذه الدراسة أسئلة فرعية من أجل تسهيل عملية التحليل و يمكن إجمالها كالتالي:

- هل هناك إمكانية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟

- ما درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في عصرنة الإدارة التقليدية في الجزائر؟

- هل هناك علاقة ارتباطيه بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية و درجة مساهمتها في عصرنة الإدارة التقليدية

الجزائرية؟

و قدم الباحث الفرضيات التالية كإجابات مؤقتة لأسئلته المطروحة على الكل التالي:

الفرضية الأساسية: هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر.

الفرضيات المحورية التالية:

- هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.
- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية و درجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر.

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ضعف البنية التحتية المادية و المالية لبناء الإدارة الإلكترونية في الجزائر.
- نقص اليد العاملة المؤهلة والكفوة في الإدارة الجزائرية.
- نقص الوعي الإلكتروني لدى المواطن الجزائري فيما يخص التعاملات الإلكترونية.
- غياب التشريعات و القوانين التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية في الجزائر.

تعقيب على الدراسة:

هذه الدراسة و ما تحتويه يمكن أن تخدم دراستنا البحثية حسب ما توصلت له من نتائج ، بحيث أن الباحث حسب رأينا قد وفق فيما قدمه من تحليل لان الجزائر تعد من الدول النامية و مازالت تعاني من بعض النقائص حتى تتمكن من عصنة الإدارة كما هو الحال بالنسبة للدول المتقدمة و حتى الموظف الجزائري إمكانياته التقنية محدودة نوعا ما و هذا نتيجة نقص في الإمكانيات التقنية ،دون أن ننسى ذهنيات المواطن الجزائري المحدودة أيضا،كلها تعد من عوائق تحول دون تطبيق الرقمنة في الإدارة التقليدية.

الدراسة الثانية:

عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، مذكرة لنيل درجة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

في هذه المذكرة حاول الباحث دراسة إشكالية اعتبار الإدارة الإلكترونية أحدث مدرسة في الإدارة، وإظهار تأثيرها على نموذج الإدارة التقليدية في شكلها و وظائفها و منها الخدمة العمومية المقدمة حيث انتقل من الشكل التقليدي المباشر إلى نموذج الخدمة العامة الإلكترونية. و قد عالج الإشكالية التالية :

إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية من خلال تطبيق النموذج

الأمريكي و التجربة الجزائرية؟

كما تفرع إلى بعض الأسئلة و هي:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟

- ماهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

- كيف يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على نموذج الخدمة العمومية؟

- ماهي توجهات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية؟ وكيف يساهم ذلك في ترشيد الخدمة

العامة؟

- ما هو مستوى التطور الخدمي بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الخدمة العامة بالجزائر؟ هل وصلت

حقيقة إلى مفهوم ترشيد الخدمة العمومية؟

و من أجل الإجابة على هذه الأسئلة قدم الباحث جملة من الفرضيات التالية:

- التحول نحو الإدارة الإلكترونية هو نتيجة فشل الإدارة التقليدية ( الورقية ) في ترشيد الخدمة العمومية.
- تحسين مستوى الاستجابة والفعالية و النزاهة في الخدمة العمومية مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية.
- نجاح الخدمة العامة الإلكترونية في النموذج الأمريكي يعود إلى توفر المتطلبات الإدارة و الساسة ووضوح الرؤية الإستراتيجية للإدارة العامة الإلكترونية.
- عرفت الخدمات العامة الإلكترونية في الجزائر تحديات كبيرة عرقلت ترشيد الخدمة العمومية سبب ضعف مؤشر الجاهزية الإلكترونية.

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- تؤثر الإدارة الإلكترونية على شكل الخدمة الإلكترونية من خلال آلياتها المختلفة.
- الإدارة الإلكترونية بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية و يزيد على مستوى الفعالية لدى الأجهزة و المنظمات الحكومية على التخفيف من شدة مقاومة التغيير الذي تفرزه الثقافة التقليدية للإدارة الحكومية التقليدية.
- يتعرض الخدمة الإلكترونية في الجزائر لمشكل الأمية الإلكترونية.
- إحداث تقدم نوعي في مجال التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية يتطلب النهوض بمفهوم التعليم المتزامن و تقديم الدروس الافتراضية على الشبكة و عدم الاقتصار فقط على عمليات التسجيل الأولية فقط.
- يعاني النموذج الأمريكي من المشاكل للتحول للإدارة الإلكترونية في مقدمتها الأمن الإلكتروني.



- إستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013 م تعاني الكثير من المصاعب منها فقدان بيئة إلكترونية، غياب المخططات و برامج التحول الإلكتروني، غياب مهام متابعة التنفيذ و التنسيق مع الجهات المعنية.

- نجحت تجربة الخدمة العامة الإلكترونية في أمريكا انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات.

### تعقيب على الدراسة:

من بين النتائج التي توصل إليها الباحث نشير الى واحدة منها على سبيل المثال أن أمريكا لها القدرة الكافية على تفعيلها باعتبارها من الدول المتقدمة في مجال المعلوماتية و التكنولوجيا إذا ما قورنت بتجربة الجزائر في مجال استعمال التقنيات و التكنولوجيا، وكذا عامل ضعف التكوين و الخبرة لدى الموظف الجزائري الذي لا يزال يعتمد على الأساليب التقليدية.

### الدراسة الثالثة:

شلاي فارس، دور سياسات التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2004/2001 مع اقتراح نموذج اقتصادي للتشغيل 2009/2005، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

تناول الباحث في هذه الرسالة موضوع دراسة يهدف إلى معرفة دور سياسة التشغيل في الحد و التقليل من البطالة خلال الفترة ما بين 2004/2001، و ما يمكن أن تقدمه و تصل إليه من زيادة لعدد مناصب الشغل مستقبلا خلال الفترة 2009/2005 حسب ما تتوفر لديه من إمكانيات مالية. و قد تمحور موضوع الإشكالية في التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

على ما اعتمدت سياسة التشغيل حتى تتمكن من إنقاص معدل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2001/2004؟ و هل بإمكاننا بناء نموذج اقتصادي خاص بالتشغيل يهدف إلى إيجاد عدد مناصب

الشغل التي يمكن إنشاؤها مستقبلا على حسب الإمكانيات المالية المتوفرة خلال الفترة 2005/2009؟

و للإجابة على هذا التساؤل قدم الباحث فرضيات كإجابات مؤقتة على النحو التالي:

- إن سوق العمل في الجزائر مقلقة و تأثرت بشكل كبير نتيجة برامج الإصلاحات الهيكلية.
- السياسة المنتهجة من طرف الدولة في ميدان التشغيل تقوم أساسا على إنشاء و تمويل أجهزة التشغيل.
- بإمكاننا وضع نموذج بالتشغيل و ذلك بالاستعانة بطريقة البرمجة الخطية.

النتائج التي توصل إليها :

- وضعية سوق العمل مقلقة و تأثرت بفعل الإصلاحات الهيكلية التي قامت بها الدولة ضمن البرامج التعديل الهيكلية و تم ملاحظة اختلال في توزيع القوى العاملة المشتغلة تركزت بنسبة كبيرة على القطاعات الخدمية.
- عجز المجتمع عن توفير الشروط الكفيلة بتشغيل كافة قواه العاملة أدى إلى ظهور اختلالات بين العرض على العمل و انتشار البطالة.

- تم التوصل إلى أن أجهزة الشغل ساهمت بشكل كبير في إنقاص معدل البطالة بفعل الإنشاء المكثف لمناصب الشغل خلال السنوات القليلة الماضية في ظل مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي.

- توصل أيضا إلى أن الشيء الذي يبعث على القلق هو أن الدولة لم تستطع أن تضمن مستقبل ديمومة مناصب الشغل المنشأة.

## التعقيب على الدراسة:

حسب ما توصل إليه الباحث من نتائج يمكن استخلاص أن سياسات التشغيل في الجزائر ساهمت الى حد ما في امتصاص مشكل البطالة ، لكن اغفل هنا الباحث نقطة هامة تتمثل في أن أغلب المستفيدين من البرامج المقدمة لم تستثمر كما يجب وفي المجال الصحيح مما سبب فشلها و تحملت الدولة خسائر كبيرة نتيجة لذلك.

الدراسة الرابعة:

سعدية زايدي، سياسات التشغيل في الجزائر، دراسة سوسيوولوجية للأمن الوظيفي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماع قسم علم اجتماع و الديموغرافيا، جامعة باتنة، 2018/2019.

تناولت هذه الدراسة مسألة التشغيل في الجزائر التي عرفت اختلال كبير في سوق العمل، وهذا نتيجة تقلص فرص العمل الموجودة بدرجة كبيرة خصوصا مع تزايد نسبة طالبي العمل مع الإصلاحات الاقتصادية التي أقرتها الدولة الجزائرية و التي ترتب عنها غلق عدة مؤسسات و تسريح العمال و ارتفاع عدد البطالين مما جعل الدولة تفكر و تسارع إلى الحل البديل لاحتواء المشكلة عن طريق إجراءات و تدابير استثنائية للتخفيف من حدتها وضعت الجزائر برامج و سياسات بهدف الوصول إلى حلول و معرفة لتحقيق الأمن الوظيفي من خلال هذه السياسات ، و تنوعت سياسات التشغيل التي طرحت مشكلة لدى معظم الشباب كونها مؤقتة و يمكن التوقف عن العمل في أي وقت و عليه حاولت الباحثة تحليل هذه الدراسة من خلال طرح الإشكالية التالية: هل سياسات التشغيل المعتمدة في الجزائر تحقق الأمن الوظيفي و جاءت على النحو التالي: كيف تساهم سياسات التشغيل المعتمدة في الجزائر على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين؟

من للإجابة على الإشكالية المطروحة من قبل الباحثة قدمت الفرضيات التالية:

- تساهم طبيعة عقد العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.
  - يساهم الأجر المقدم داخل المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي و الاندماج المهني للعامل.
  - تساهم الخدمات الاجتماعية المقدمة على تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل.
- و قد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- هناك نوع من عدم الاستقرار و الأمن لدى العمال المتعاقدين أي الربط بعقد عمل لا يبعث على الراح و الأمان لأنهم غير مستقرين و هذا ما يؤدي إلى عدم الشعور بالأمن الوظيفي.
  - هناك نوع من الرضا بخصوص الأجر المقدم للملائم للجهد و هذا لكونه ملائم للأيام المحددة، لأنهم لا يعملون طيلة الأسبوع، يقومون بأعمال موازية و يجمعون بين نشاطين مهنيين لعدم استقرار الأجر و حرمانهم من المنح و العلاوات، و هذا يؤثر قوة اندماجهم المهني و الاجتماعي لأن الأجر من محددات المكانة الاجتماعية و عامل من عوامل الاستقرار الاجتماعي.
  - ليس هناك الاستفادة من الخدمات الاجتماعية و التأمين الصحي لا يزيد عن بطاقة الشفاء، لكن رغم هذه الظروف و العوامل لم تنعكس على أدائه و من تم التزامه و رغبته في البقاء و الاستمرار بالمنظمة. و استخلصت في الأخير أن لسياسات التشغيل بالجزائر انعكاسات على الأمن الوظيفي للعاملين.

### التعقيب على الدراسة:

من خلال تحليلنا للنتائج التي توصلت إليها الباحثة يمكننا القول أنها تصب في المعنى الصحيح حول عدم شعور الموظفين المتعاقدين بالأمن الوظيفي و هذا باعتبار أن مستقبلهم المهني مرهون و محدد بمدة و يمكن في أي وقت من إنهاءه أي مهدد بالفسخ و التوقف عن العمل و هذا ما يسبب لهم عدم الراحة و الاستقرار و الشعور بالأمان

في مراكز عملهم، وبخصوص الأجور تبقى زهيدة و لا تحقق لهم الاكتفاء الذاتي و الرضا و هذا ما يدفعهم إلى البحث عن عمل موازي لتحقيق و لو نوع من الاكتفاء حتى و لو كان على حساب راحتهم الجسدية و النفسية، وعدم الاستفادة من الخدمات الاجتماعية و اقتصارها على التأمين الصحي يعد غير كافي و هذا دون مراعاة الحالة الاجتماعية لكل موظف متعاقد.

### الدراسة الخامسة:

الباحثة ليليا بن صويلح " سياسة التشغيل في الجزائر " دراسة على مؤسسة اقتصادية نسوية بعناية نموذجاً قدمت لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية بقسم علم اجتماع جامعة منتوري قسنطينة 2011/2010. حيث تناولت في دراستها الصفات المميزة للنساء التي تقوم بخلق و تسيير مؤسسات اقتصادية و المجتمعية اتجاهها نحو المقاولات النسوية خلال معرفة عدد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال عدة مجالات مثل الأحذية تناولت الدراسة بعض الأسئلة وانطلقت من التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى ساهمت سياسة التشغيل حالياً بالجزائر في بروز ما يعرف بالمؤسسة الاقتصادية النسوية؟

### الأسئلة الفرعية:

- ماهي الخصائص المميزة لفئة النساء التي تقوم بخلق مؤسسات اقتصادية تندرج في إطار ما يعرف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟.

- ماهي مميزات المؤسسات الاقتصادية التي تخلقها امرأة في شكل مؤسسات صغيرة و متوسطة؟.

- كيف يمكن تقييم مواقف مختلف المؤسسات المجتمعية اتجاه مقاولات النسوية؟

### فرضيات الدراسة:

- تتميز النساء صاحبات المؤسسات الاقتصادية بعدد من الخصائص ما يساهم في بناء أكثر من نموذج للمرأة المقولة.

- تشكل المؤسسات الاقتصادية النسوية نسيجاً مؤسسياً مستقلاً بذاته حضي بخصوصية البنية الستاتيكية و الديناميكية التي تميزه عن بقية المؤسسات الكبرى.

- تباين موقف الأطراف و المؤسسات المجتمعية بين مؤيد و معارض خصوصية دور امرأة الجديد الذي اخذ المقولة شكلاً له.

### أهم النتائج إلي توصلت إليها الدراسة هي :

- يوجد عدد من الخصائص للنساء صاحبات المؤسسات الاقتصادية و بالتالي وجود مجال الأحذية في نموذج امرأة المقولة الجزائرية.

- تؤكد على صحة الفرضية الثانية من خلال أنها قد حققت في معظم جوانبها وبعدها سواء تعلق الأمر بالأبعاد الستاتيكية المتعلقة بالبنية التركيبية لهذه المؤسسات من حيث كونها بنية مسطحة تتمثل في سلطة امرأة المقولة والتي نادراً ما تلجأ إلى تفويض جزء من سلطتها التي يشغل بها عدد قليل من العمال بطريقة تمويل بين الرسمية أحياناً و لا الرسمية أحياناً أخرى أو تعلق الأمر بمختلف العمليات التنظيمية.

- قد أثبتت صحة الفرضية الثالثة و أقرت وجود حالة تباين واضح في مواقف مختلفة لمختلف الفاعلين الاجتماعيين المحيطين بالمرأة بمؤسستها الاقتصادية ابتداء من موقف الدوائر القريبة المتمثلة في الأسرة، الآباء و الزوج

وموقف الجيران ثم مختلف المؤسسات التي تتعامل معها وصولاً إلى موقف الدولة عبر سياستها التشغيلية التي تتعامل معها وصولاً إلى موقف التي تدعم كثيراً الاتجاه المقاولاتي.

### تعقيب على الدراسة:

لقد ركزت الباحثة على المرأة المقاولات دون الاعتماد أو لفت الانتباه على سياسة التشغيل التي تتبناها المؤسسة الاقتصادية باعتبار هذه الأخيرة يغلب عليها طابع إستراتيجية الدولة العام وبالتالي كان لابد من التركيز على برنامج من برامج التشغيل التي يكون للمرأة دور فيه مثل الاتجاه نحو المقاولاتية.

### 2- إشكالية الدراسة:

تعتبر التنمية هدف لكل دولة و كل مجتمع نتيجة للدور الذي تلعبه في حياة الأفراد و تقدمهم و رفاهيتهم، و هذا من أهم الانشغالات التي يواجهها المسؤولين و المنظمات العالمية لتمس جميع الجوانب سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية منها بهدف تحقيق مستوى اقتصادي أفضل و بشكل إيجابي، و يتم هذا عن طريق الشغل و التوظيف و خلق مؤسسات عمل لها فعاليتها في المجتمع، و لها مكانتها الاقتصادية و المالية و كذلك المناخ الملائم لنشاطها، و لذا يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل المساعدة على نجاحها و فعاليتها، حيث عملية توظيف اليد العاملة تعد من انشغالات صناع القرار خصوصا في المؤسسات العمومية و التي أصبح التوظيف فيها يعاني من ظاهرة المحسوبية في ظل انعدام قواعد واضحة و شفافة و غياب الحوكمة الرشيدة و المنافسة العادلة في سوق العمل، مما يؤدي إلى توظيف الأفراد بناء على علاقاتهم الشخصية بدلا من الكفاءة العامة و يحرم الأشخاص المؤهلين من فرص العمل، و بالتالي يزيد من تعقيد الإجراءات و إطالة أمد العمليات الإدارية مما يؤدي إلى تأخير فرص التوظيف و يتسبب في مشكلة البطالة و التي يمكن اعتبارها من المشاكل الاجتماعية التي تعيق التنمية و التقدم .

و منه تعتبر الجزائر كباقي دول العالم مع ما تعيشه من تحولات و تغيرات عرفت هي أيضا جملة من التغيرات في مجالاتها، بحيث أصبحت مسألة التشغيل من أكبر التحديات التي تواجهها مثلها مثل مختلف دول العالم و هذا بسبب الاختلالات الكبيرة في سوق العمل ما جعلها تواجه مشكلة تفاقم البطالة التي مست كل الفئات الاجتماعية لاسيما الشباب و أصحاب الشهادة العلمية التي بلغت نسبتها الكبيرة تهديدا للمجتمع، مما استلزم على الدولة الشروع في وضع إجراءات و تدابير استثنائية للتخفيف من حدتها و انعكاساتها السلبية على المجتمع .

و قد عانى منها أغلب الشباب سواء كانوا خريجي جامعات أو ذوي مستوى محدود، ما جعل الدولة تحاول تدارك الوضع و إيجاد حلول من أجل امتصاص المشكل أو التخفيف من حدته والتفكير في استحداث آليات التشغيل أو البرامج التنموية للنهوض باقتصاد البلاد، بوضع سياسات التشغيل التي تساعد في الربط بين طالبي العمل و عروض العمل الممكن توفرها، لأنها مجموعة من الإجراءات و القواعد و التدابير المنتظمة التي تقوم على تشغيل المنظمات و المؤسسات و تتنوع بحسب طبيعة كل مؤسسة و حسب مجال عملها.

وقد ازداد الاهتمام بدراسة سياسات التشغيل و لاسيما في ظل التطور التكنولوجي و التحول الرقمي، مما جعل الجزائر تسعى إلى مواكبة التقدم على الصعيد العالمي و ذلك لمواجهة الكثير من التحولات التي فرضتها العولمة، فالواقع الذي فرضته العولمة بإرهاصاتها جعل كل شيء مرتبطا عضويا ببعضه البعض ، فالجزائر ومقارنة بغيرها من الدول التي مستها التحولات الاقتصادية على الساحة الدولية كانت أكثر عرضة لهذه التحولات من حيث آثارها الاجتماعية والسبب يعود إلى بعض الخصائص الثقافية ، الاجتماعية وحتى الاقتصادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء بوكابوس، سياسة التشغيل و توجه الشباب نحو النشاط الاقتصادي غير رسمي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج بالبويرة، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2011/2012، ص7.



حيث أدرك القطاع العام الحاجة الماسة إلى عمليات التحسين المستمرة في مجال تقديم الخدمات سعياً لتحقيق الرقي والازدهار في جميع المجالات و الاستفادة من التقنيات الحديثة و هذا ما يتعلق بتكنولوجية الرقمية والمعلوماتية ومدى تأثيرها على بيئة العمل و تنظيمها من اجل فهم كيف للرقمنة أن تغير ديناميكية العلاقات الاجتماعية في مكان العمل و تأثيرها على هياكل التنظيم و أشكال التفاعل بين الموظفين.

وعليه يمكن لهذا التحول الرقمي أن يؤدي إلى تغيرات جذرية في طبيعة العمل و تنظيمه على المجتمع والأفراد ، كما يمكنه التأثير على التوازنات الاجتماعية و الفردية .

وما على الباحثين إلا استكشاف كيفية تأثير رقمته الإدارة العمومية أو الإدارة الالكترونية على التشغيل وشروط العمل وأوضاع العمال و كذلك الآثار المحتملة على التفاعلات الاجتماعية داخل المجتمع العملي.

ومن هنا سنحاول فهم هذه الظاهرة رقمته الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل من خلال الواقع الثقافي والاجتماعي و فعل الفرد داخل النسق الاجتماعي و تفاعل الجماعة، واستنادا على هذا اعتمدنا المقاربة الوظيفية، وتنطلق هذه النظرية في علم الاجتماع على دور الأفراد في المجتمع باعتبارهم أساس بناءه والأعمال والمهن والخدمات ضرورية داخل النسق الاجتماعي للحفاظ على بناءه و تماسك المجتمع وعلى الوظائف التي تمارسها الدولة والوظائف التي يمارسها الأفراد والجماعات بأنفسهم وتحولهم من أفراد يقدمون الخدمة إلى أفراد يستعملون التقنية في تقديم الخدمة وهذا من أجل تكامل الأفراد والجماعات في المنظمة وقد أشار بارسونز " إلى أنه كي يحقق التنظيم كنسق اجتماعي ووظائفه وأهدافه ينبغي أن يحقق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منها بالبيئة الداخلية للنسق هما:

- التكامل: أي التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظيفته كما ينبغي.

- الكمون أو المحافظة على الاستمرارية: وذلك من خلال وجود آليات تحقق التناغم أو الانسجام بين التوقعات داخل التنظيم واحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع تأدية ما يكلف به من أدوار ومهام تنظيمية

- التكيّف: لا بد أن يتكيّف كل نسق مع بيئته.

- تحقيق الأهداف: لا بد لكل نسق من أدوات يحرك بها مصادره لكي يحقق أهدافه، وبالتالي يصل إلى درجة الإشباع.<sup>2</sup>

ومن أجل فهم سياسات التشغيل في ظل رقمته الإدارة العمومية يتطلب تحليلاً شاملاً لتأثير التحول الرقمي على البعد الاجتماعي والتنظيمي للعمل مما يسهم في تطوير إدراك لهذه التحولات والتحديات

ومن هنا نطرح الإشكال التالي :

كيف تساهم الرقمنة في ترقية الإدارة العمومية في مجال سياسات التشغيل ؟

ويرتبط هذا ببعض الأسئلة الفرعية و هي كالتالي:

الأسئلة الفرعية:

- كيف تؤثر الرقمنة على سياسات التشغيل في الإدارة العمومية؟

- ماهي التقنيات الرقمية الأساسية التي يمكن تطبيقها من اجل تنفيذ برامج و سياسات التشغيل ؟

<sup>2</sup>- مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص. 103-

- هل تساهم التقنيات الرقمية في تحسين الخدمة العمومية في مسألة التشغيل؟

### 3- فرضيات الدراسة:

**الفرضية:** هي عبارة عن إجابات وحل وتفسير مؤقت تتم صياغته بشكل علمي، يحاول الباحث أن يتحقق من صحته من أجل معالجة إشكالية دراسته العلمية

**الفرضية:** هي تخمين مبدئي لمتغيرين أو أكثر و يشير إلى نتيجة في دائرة الممكن المتوقع و غير المتوقع ، فالباحث يعتمد في وضع فرضياته على إحدى النظريتين ، إما النظرية البحثية وهي تبحث في النتائج المتوقعة بين متغيرات الدراسة مثلا كلما زاد العقاب في المجتمع قل الإجرام ، وإما النظرية الإحصائية ويعبر عنها بمصطلحات كمية.

ومن هنا يمكن إنجاز فرضيات دراستنا على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية:

- يؤدي اعتماد الإدارة على الرقمنة إلى بلوغ وتحقيق أهداف سياسات التشغيل المعتمدة في الجزائر.

#### الفرضيات الفرعية:

- 1 - كلما سعت الإدارة إلى تحديث ورقمنة آلياتها كلما أدت إلى نجاح سياسات التشغيل في الجزائر
- 2 - تؤدي رقمنة الإدارة إلى ترقية الكفاءات المهنية التي بدورها تساهم في تجسيد وتطبيق سياسات التشغيل
- 3 - يرتبط مستوى تقديم الخدمات في الإدارة العمومية بمستوى تفعيل الإدارة الالكترونية.

4- الأبعاد و المؤشرات - الموضوع - رقمنة الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل:

المتغير	الابعاد	المؤشرات
رقمنة الإدارة	التقنية	التطبيقات ، الوسائل ، البرمجيات ، الأساليب
	الاجتماعية	تقديم الخدمات، الرضا.... الخ
	الثقافية	مدى تقبل الأفراد للتقنية،مدى مقاومة الأفراد للتغيير،
	التنظيمية	رفع مستوى عروض العمل، تصحيح الاختلالات، ترقية يد عاملة مؤهلة الجودة ، نوعية الأداء..... الخ

5- المفاهيم النظرية: من أهم المفاهيم النظرية الأساسية المستخلصة من هذا الموضوع نجد المصطلحات التالية:

الإدارة الرقمية ، سياسة التشغيل ، الرقمنة، الإدارة العمومية.

1- الإدارة الرقمية: هي تقنية حديثة لمعالجة المعلومات حيث يتم تحويل البيانات إلى إشارة رقمية عن طريق

استقطابها من طرف جهاز محول الذي يصل في ترجمتها إلى بيانات رقمية عن طريق نظام الثنائي و بصورة دقيقة.<sup>3</sup>

2- سياسات التشغيل: يعرف بلقاسم سلاطينية: "هو الأسلوب الذي يتبناه المجتمع إزاء فرص العمل للقوى

المتاحة ، وفي إعداد وتكوين أفرادها وفي تنظيم العلاقات بين العمال وأرباب العمل أفراد كانوا ، شركات أو

<sup>3</sup> - حمزاوي وفاء، ربح الله صبرينة، فعالية الإدارة الرقمية في نشاط المؤسسات العمومية الخدمانية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2021/2020، ص 28.

مؤسسات عامة وخاصة عن طريق التعليمات و القواعد و القوانين وتعكس سياسة التشغيل أيديولوجية النظام الاقتصادي الاجتماعي القائم ونظرته للعمل وحق المواطن فيه"<sup>4</sup>

**3 - الرقمنة:** عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية أو إدارتها ، ولكن تتعلق بالأساس بتحويل مصدر المعلومات في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الإطلاع عليه من خلال الحاسبات الآلية.<sup>5</sup>

**4 - الإدارة العمومية:** هي مجموعة الجهود الجماعية و العمليات الإدارية التي تظهر عليها مجموعة من المؤسسات الخدمائية العمومية الغرض منها تنفيذ السياسة العامة للحكومة و تخفيف الصالح العام في المجتمع.<sup>6</sup>

## 6- المفاهيم الإجرائية:

من أهم المفاهيم الإجرائية الأساسية المستخلصة من الميدان نجد المصطلحات التالية:

سياسة التشغيل ،الرقمنة،الإدارة العمومية،رقمنة الإدارة العمومية.

**1- رقمنة الإدارة العمومية:** هو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على الإعلام الآلي و الحواسيب في تنظيم عملياتها من أجل أداء أفضل و تبسيط للإجراءات.

<sup>4</sup> - بلقاسم سلاطينية ، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر ، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية ، دراسة غير منشورة،معهد علم اجتماع، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر 1995-1996، ص 61.

<sup>5</sup> - ميلودة حمدوا، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة (2011،2022)،مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2022/2021،ص12.

<sup>6</sup> - سامية منزر،زرفة بولقواس،الإدارة العمومية في الجزائر و إستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية،العدد01،جامعة بسكرة،2020،ص30.

2 - سياسات التشغيل: هي مجموعة البرامج والمناهج التي اعتمدها الدولة من أجل معالجة وحل مشكلة البطالة في المجتمع أو من أجل التخفيف من حدتها، وهذه السياسات تقوم على أسس وشروط للاستفادة منها.

3 - الرقمنة: ويقصد بها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الورقي إلى شكل رقمي، ويمكن معالجتها بالحاسب الإلكتروني أي من النظام التقليدي المكتوب إلى النظام الرقمي.

4 - الإدارة العمومية: هي مجموعة من الوظائف والعمليات التي يقوم بها مجموعة من الأفراد داخل المنظمة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة و تقديم الخدمات لأفراد المجتمع.

### 7- منهج الدراسة:

من أجل الفهم الجيد والواضح والتدقيق في موضوع الدراسة وبالتالي التوصل إلى حل الإشكالية المطروحة ، إذ اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي وهذا من أجل التطرق بكل دقة إلى وصف مدى تأثير التحول الرقمي للإدارات العمومية على سياسات التشغيل وآلياتها المنتهجة من قبل الدولة ، باعتبار أن الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع يساعد في الوصول إلى نتائج علمية ، ويتم ذلك عن طريق سرد ووصف وتحليل أهم الخصائص المتعلقة بسياسات التشغيل في الجزائر ، وكذلك التطرق إلى مدى فاعلية الإدارة الالكترونية العمومية في تقديم خدماتها وكيفية تطبيقها.

### 8- الأداة المستعملة في الدراسة:

الأداة المستعملة في موضوع دراستنا والتي عنونت: رقمه الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل هي المقابلة مع تقنية مكتملة وهي الملاحظة المباشرة .

المقابلة: تعد هي الوسيلة التي اعتمدها لجمع البيانات والمعلومات الخاصة في مهمة استكشافنا للميدان الدراسي الذي قد أجريناها فيه بالمختصر أنها الأداة الوحيدة التي تجمع بها المعلومات على المباشر والتي تكون حقيقية، وتعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع البيانات من الميدان فهي تعرف على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".<sup>7</sup>

### 9- أسباب اختيار الموضوع:

### 9-1 الأسباب الموضوعية:

من أهم الأسباب لاختيار موضوع الدراسة هو :

- معرفة أهمية التقنية الرقمية في الإدارة العمومية وما لها من فوائد.
- الخدمات العامة المقدمة في الإدارة الرقمية وتحسنها جعلها أكثر فعالية و سهولة للمواطن في ظل سياسات التشغيل .

- معرفة الفرص المتاحة لتطوير مهارات التوظيف في ظل التكنولوجيا الرقمية السريعة.

### 9-2 الأسباب الذاتية:

- الاهتمام والميول الشخصي لموضوع الرقمنة خصوصا مع التطورات الحديثة المتسارعة الحاصلة.
- معرفة أهم التقنيات الجديدة المتطورة في مجال التحول الرقمي ومدى فاعليته في تخفيف الضغط على الموظف.

<sup>7</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

- الرغبة في معرفة ما قدمته التقنيات الرقمية في تطوير القطاع العمومي في الجزائر، والمزايا التي قدمتها لتحسين الكفاءة و الفاعلية.
- فرصة لتطوير مهارتنا الشخصية في مجال البحث و التحليل وفهم أعمق للتحويلات التكنولوجية ومدى تأثيرها على المجتمع كله.
- الاهتمام المهني بفهم كيف تؤثر التكنولوجية الرقمية على سياسات التشغيل على المواطن في القطاع العام في الجزائر.

### 10- أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية دراسة رقمنة الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل
- الاهتمام بما يسهل العمل على الموظف و المواطن معا لأن رقمنة أي قطاع عمل له العديد من المزايا والأهمية كتحسين الكفاءة والفاعلية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة.
- تعزيز التنمية الاقتصادية وتطوير البنية التحتية التقنية.
- تحسين وتدريب وتطوير مهارات الموظفين لمواكبة التكنولوجية خصوصا مع التقدم التكنولوجي السريع حيث أصبح من الضروري تحديث سياسات التشغيل مع التغيرات و الابتكارات.
- تعزيز الشفافية في العمل الحكومي حيث توفر معلومات دقيقة وشفافة للمواطن والموظف داخل المؤسسات مما يعزز الثقة العامة في النظام الإداري.



- توفير الموارد والتكاليف اللازمة لتحسين عمليات التشغيل وهذا يساعد على تقليل التكاليف والحد من التبذير وزيادة الكفاءة المالية للمؤسسات العمومية.
- ضمان الأمان وحماية البيانات الشخصية.

### 11- أهداف الدراسة:

- لكل بحث علمي أهداف يحاول الوصول إليها وتحقيقها وعليه يهدف البحث العلمي لدراسة رقمنة الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل بشكل أساسي إلى:
- التعرف على فهم سياسات التشغيل المنتهجة في إطار رقمنة الإدارة العمومية لمحاولة تحليل واقع التشغيل داخل الإدارة العمومية وتحديد الحاجات والمتطلبات في فهم التحول الرقمي من أجل تقييم هذه السياسات الحالية.
  - وضع السياسات الجديدة في قالبها الجديد المواكب للتطور التكنولوجي.
  - تقديم توصيات لتعزيز فرص التعلم بهدف تحسين التشغيل في الإدارة العمومية من خلال تبني وتكامل التكنولوجيا وتطوير السياسات ضمن الممارسات الجديدة.
  - إتباع الاستراتيجيات الفعالة لتحسين الكفاءة العملية وتحقيق التنمية المستدامة.

### 12- صعوبات الدراسة:

- إن أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات تواجهه وتعيق مساره نذكر منها :
- صعوبة التعامل مع المواقع والمكتبات الإلكترونية في عملية تحميل الكتب .

- فيما يخص الجانب الميداني هناك بعض رؤساء المصالح والمؤطرين يرفضون تصريح ببعض الإحصائيات والمعلومات بحجة غير مسموح بها .

- بعض المبحوثين يتفادون إجراء المقابلات بحجة ضيق الوقت أو حجة لنا نفس الأجوبة مع بقية الزملاء.

### خلاصة الفصل:

يعد الجانب المنهجي للدراسة الخطوة و المرحلة الأساسية في أي بحث أو دراسة، حيث هنا تم وضع الأسس الأولى لها بتحديد و طرح الإشكالية المعتمدة ووضوح كل ما تبني عليه الدراسة من فرضيات و أهداف و أهمية مع إبراز أهم المتغيرات الأساسية والمفاهيم التي تخدم الدراسة وتدعمها أيضا الدراسات السابقة لإثراء البحث من خلال مناقشة نتائجها و الاستفادة منها، و بالتالي مساعدة الباحث العلمي على معرفة أهمية الرقمنة في ترقية الإدارة العمومية في مجال سياسات التشغيل و فعاليتها مع طالبي العمل و نجاحها.





الفصل الثاني

رقمنة الإدارة العمومية

- تمهيد

- 1 - ماهية رقمنة الإدارة العمومية.
- 1 - 1 مفهوم الرقمنة.
- 1 - 2 مفهوم الإدارة العمومية.
- 1 - 3 مفهوم رقمنة الإدارة العمومية.
- 2 - أهمية وأهداف رقمنة الإدارة العمومية.
- 2 - 1 أهمية رقمنة الإدارة العمومية.
- 2 - 2 أهداف رقمنة الإدارة العمومية.
- 3 - متطلبات تبني رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر وإبعادها.
- 3 - 1 متطلبات تبني رقمنة الإدارة العمومية.
- 3 - 2 أبعاد رقمنة الإدارة العمومية
- 4 - محددات رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر.
- 5 - وظائف رقمنة الإدارة العامة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد أحدث التطور السريع في أنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات مساحة عريضة لتطوراً لأنظمة الإدارة في المؤسسات العمومية سعياً منها إلى عصريتها وإدارتها، إذ أطلقت عدد من الدول مبادرات الإدارة الرقمية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة، والوصول بخدماتها للمواطنين والمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي وعلى مدار الساعة مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي ينعكس بدوره بشكل رئيسي إيجابي على المجتمع وبالتالي تسهيل أعمال ومصالح المواطنين والوصول إلى إدارة عصرية مواكبة للمتغيرات ومتماشية مع النظام الرقمي العالمي لذلك فإن مفهوم الإدارة الرقمية يعكس سعي الدولة إلى إعادة ابتكار نفسها لكي تؤدي مهامها بشكل فعال وهذا بتوفير جميع الإمكانيات والمتطلبات للوصول إلى إدارة عصرية رقمية.

حيث شهدت الإدارات في الآونة الأخيرة تغيرات عديدة نتيجة التكنولوجيا التي أصبحت أهم عنصر أساسي فيها، باعتبار أن الرقمنة قد أصبحت آلية لها أهمية كبرى في الإدارات تسهل للموظف جمع وتسجيل البيانات والمعلومات في وقت قصير، وبالتالي فإن التحول الرقمي في الإدارة هو العملية التي تهدف إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات الإلكترونية لتحسين أداء وكفاءة الإدارة وتطوير العمليات التنظيمية. يتضمن هذا التحول تبني أنظمة المعلومات الحديثة، وتطبيق الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وتطوير البرمجيات المخصصة لتلبية احتياجات المؤسسة.

ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

ما هو مفهوم رقمنة الإدارة العمومية؟ وما أهمية تواجدها؟

1- ماهية رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر :

أ- تعريف الرقمنة:

- لغة: تعرف الرقمنة في معظم المعاجم على أنها كما يقول ابن المنصور على أنها الرقم والترقيم تعجيم

الكتاب ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاقتها من التنقيط.<sup>8</sup>

ومن هنا وحسب هذا التعريف يتضح لنا أنه في التعريف اللغوي للرقمنة تم تفسيره على أنه مجموعة من الأرقام التي تساعد على الفهم بسهولة مطلقة.

- اصطلاحا:

يعرف سعيد يقطين بأنها " عملية نقل الوثائق من الورقي إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو الملف مشفراً إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية.

وأيضاً يشار في التعريف الاصطلاحي على تفسيره للرقمنة على أنها وثبة نوعية من استعمال الوثائق المكتوبة الورقية إلى استعمال جديد وهو وثائق إلكترونية تحتوي على أرقام وحتى صور بطريقة جيدة ومحافظ على طريقة استعمالها السهلة.

<sup>8</sup> - بضياف زهير دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية ، الرهانات والتحديات تطبيق خدمتي في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص بالملتقى الافتراضي الدولي، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، نوفمبر 2021، ص 69.



عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ رقمية تكمن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية *Chaine Numerique*، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمنة.<sup>9</sup>

وكذلك يعرفها منشور "شارلوت بيرسي" إلى الرقمنة أنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي".

وكذلك قدم "دوج هودجز" مفهوما آخر تم تبنيه من طرف المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه "الرقمنة عملية أو إجراء التحويل المحتوى المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل مقالات الدوريات والكتب والمخطوطات، والخرائط.

وقد عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية.<sup>10</sup>

ومن خلال جملة التعاريف المتعددة للرقمنة يمكن أن نستخلص تعريفا مختصرا عاما حول مفهوم الرقمنة كالتالي: هي الوسيلة الحديثة التي تقوم بتحويل كل ماهي بيانات ورقية إلى معلومات إلكترونية ورقمية تسهل للعامل أو الموظف عملية ترتيب المعلومات ، أي أنها تتضمن بصفة متضحة تحويل البيانات المكتوبة أوغير مكتوبة أو الرسوم البيانية إلى تمثيلات رقمية التي من خلالها يمكن فهم و تفسير ومعالجة هذه البيانات بواسطة الوسائل الإلكترونية كالحواسيب وغيرها من الوسائل الأخرى.

<sup>9</sup> - مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر،دراسة للواقع وتطلعات المستقبل،مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات تخصص إعلام مهني وتقني، قسنطينة، جامعة 2011،ص 63.

<sup>10</sup> - صالح لبعير،أثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليته نحو الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص صحافة مكتوبة،مسيلة، جامعة محمد بوضياف،2020،ص35.

ب- مفهوم الإدارة العمومية:

**لغة:** وتعرف بأنها من أصل لاتيني وهي " Administration وتتكون منجزأين، الشق الأول هو كلمة Ad ومعناها اللفظي (To) وتعني لكي"، والشق الثاني هو كلمة Minister وتعني كلمة "خدمة" وبالتالي فإن معنى كلمة الإدارة في الأصل اللاتيني هو: القيام على خدمة الآخرين، أو يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.<sup>11</sup>

**اصطلاحاً:** وقد قدم "ستانلي فانس Vanss": الإدارة بأنها: « مداخل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها » .

أي أنه يعرف الإدارة بأنها تركز على القرارات والقواعد الأساسية لنجاحها واستقرارها على المدى البعيد.

وقد قدم فروست Frost تعريفاً دقيقاً عن الإدارة بأنها: الإدارة فن توجيه النشاط الإنساني.<sup>12</sup>

وهنا قد إرتسى تعريفه على أن الإدارة تتملكها العلاقات الإنسانية ويتوجب فيها مهارات توجيه النشاط الإنساني الكلي يساعد على التخطيط الجيد والتنظيم داخل الإدارة.

**وعرفها الشيخلي:** " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة ، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية ، وذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد ".<sup>13</sup>

<sup>11</sup> - حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي ( النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، عمان الأردن، ص27.

<sup>12</sup> - محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص52.

<sup>13</sup> - عبد الرؤوف مشري، " الإدارة المحلية ودورها في تطوير مجتمعات النامية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40 ، جامعة قسنطينة 02، ديسمبر 2013، ص 448.

وهذا التعريف قد ارتكز على أهمية الإدارة العمومية ودورها الفعال في تسيير وإدارة جميع المرافق العامة داخل الحيز الاجتماعي.

أما عن تعريف كلمة العامة:

يقصد عامية بكلمة حكومية، تميزا للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى، وبخاصة إدارة الأعمال، وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة، وإدارة القطاع العام، وإدارة المنظمات الدولية.<sup>14</sup>

ومن هذه التعاريف نستنتج مفهوم الإدارة العامة في تخصص علم الاجتماع على أنها تهتم بصفة عامة بسلوكيات وتصرفات المؤسسات العامة، وهي كذلك تعرف بأنه يوجد في كيانها مجموعة من الأفراد يعملون حول تحقيق هدف معين في حيز المؤسسة والإدارة الذين يعملون بداخلها.

وبتعريف مختصر الإدارة العامة هي عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع.<sup>15</sup>

ت- مفهوم رقمنة الإدارة العمومية:

ويعرفها الدكتور حسن محمود الحسن في كتابه الإدارة الالكترونية، المفاهيم الخصائص المتطلبات على أنها: "إنجاز الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> - أغادير سالم العيد روس، مقدمة في الإدارة، ماجستير إدارة تربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2016، ص2.

<sup>15</sup> - عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، حلب، سوريا، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009، ص17.

<sup>16</sup> - حسين محمود الحسين، الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، عمان الوراق للنشر والتوزيع، 2011 الأردن، ص41.

وكذلك يعرفها الدكتور نجم عبود نجم على أنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافه"

وكذلك تعرف الإدارة الإلكترونية على تلك الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين ، وقطاع الأعمال بسرعة عالية ، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب ، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة .<sup>17</sup>

- و عليه نستخلص التعريف التالي لرقمنة الإدارة العمومية: هي تطوير وتحديث المؤسسة العمومية وتحويل العمليات والخدمات الإدارية من شكلها التقليدي إلى عمل إلكتروني تستعمل الوسائل التكنولوجية الجديدة والحديثة تعتمد على مورد بشري مؤطر تقنيا بهدف تحسين الخدمات العمومية وتعزيز الشفافية وتسهيل التفاعل بين الإدارة و المواطنين.

### 2- أهداف وأهمية رقمنة الإدارة العمومية:

أصبح من الضروري في وقتنا الحاضر، أنه على الدولة أن تسعى لتدعيم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة أو الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني الحديث بقصد ثم تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات إدخالها في أجهزة الحاسب الآلي، وتخزينها، ثم الاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة وهذا ما يبين أهمية وأهداف رقمنة الإدارة العمومية و يمكن إنجازها فيمايلي:

<sup>17</sup> - بسام عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحمضي، الحكومة الإلكترونية الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس

التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2003، ص 3.

### 2-1 أهداف رقمنة الإدارة العمومية:

- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطّرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- الشفافية مما يؤدي بالإدارة العامة أن تعمل بوضوح تام بعيدا عن الشكوك لبث الطمأنينة في نفوس المواطنين.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.<sup>18</sup>
- توفير حوالي 60% من الجهد المبذول للعامل الذي كان يستهلك جميع وقته في الإدارة التي كانت خالية بدون رقمنة.

- خلق فرص جديدة لتقديم خدمات إبتكارية وإبداعية.
- تسهيل التواصل والقدرة على الحصول عن جميع المعلومات القيمة.
- زيادة الكفاءة والفعالية.
- تحسين جودة الخدمات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- تحسين تجربة المواطنين.

<sup>18</sup> - فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 220، ص 221.

- تحقيق فعالية التكلفة.
- تعزيز التنمية المستدامة.
- تعزيز التكامل والتفاعل الاجتماعي.
- تعزيز التطوير والابتكار.
- تحسين إدارة المخاطر.
- تعزيز التواصل والتفاعل مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.
- تحسين التخطيط واتخاذ القرار.
- تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.
- تعزيز إمكانية الوصول والتضامن الاجتماعي.
- تحسين البيئة والاستدامة.
- تعزيز التعليم والتعلم.
- تشجيع الابتكار وريادة الأعمال.
- تحقيق الأمن والاستقرار.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> - فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، مرجع سابق، ص202، ص221.

### 2 - 2 أهمية رقمنة الإدارة العمومية:

- إن رقمنة الإدارة العمومية لها أهمية كبيرة في داخل الحيز المؤسساتي العمومي، وبفضل هذه رقمنة يمكن الآن للمؤسسات تسوية خدمات أكثر فعالية وكذلك توفير و اختصار من ناحية الوقت والجهد المبذول للموظفين، كما أيضا تساهم الرقمنة في زيادة مرونة المؤسسة، حيث يمكن تعديل العمليات بسرعة وفعالية لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة، وفي نهاية المطاف، تعتبر رقمنة الإدارة جزءًا أساسيًا من تطور الأعمال وتحقيق النجاح في العصر الرقمي الحديث.<sup>20</sup>

### 3- متطلبات و أبعاد تبني رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر:

#### 3- 1 متطلبات تبني رقمنة الإدارة العمومية:

#### 3-1-1 التأطير التقني لعملية الرقمنة بتوفير بنية تحتية مناسبة:

حيث يتطلب وجود ركائز أساسية للرقمنة داخل الإدارة العمومية أي بمعنى تنظيم العملية التقنية لتحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية متضحة، وهذه الطريقة الحديثة تساعدهم على تأمين الوثائق والمعلومات، وكذلك يستلزم وجود حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية للإدارات وكذلك تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع التحول الإلكتروني الذي يساعدهم على تلبية حاجياتهم المهنية بطريقة مرنة وبدون صعاب وأخطاء.

ويمكن وضعها في نقاط الآتية:

- تسرع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية.

<sup>20</sup> - فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، مرجع سابق، ص 221.

- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة .

- تطوير الاقتصاد الرقمي .

- تطوير الآليات الإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات التكنولوجيا والإعلام والاتصال .

ومن هنا يتضح لنا أنه يجب التخطيط الدقيق لجميع متطلبات وجود الرقمنة داخل الحيز الإداري العمومي لنجاحه بطريقة سليمة.<sup>21</sup>

### 3-1-2 التكوين التكنولوجي للمورد البشري كلبنة أساسية لعملية الرقمنة في الإدارة:

تعد الرقمنة في عصرنا الحالي أمر حتمي لا مفر منه أي على جميع القطاعات وعلى جميع الأصعدة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.....، من أجل استخدامها وتعلمها ليسهل على الموظف تطبيقها واقعيا والعمل بها .

ولهذا المورد البشري هو العامل والركيزة الأساسية لاستمرار الرقمنة وسيورها السليم داخل الإدارة، ومن أجل هذا تعمل الدولة الجزائرية على إعطاء أولوية تكوين الموظفين بطرق حديثة على حسب التحول الرقمي لان هذا المورد البشري هو بالمرتبة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للاقتراحات والأفكار وفرد فعال وأساسي لتقديم آراء وأفكار إيجابية لتطوير الإدارة، ومن هنا وبصفة واضحة نركز على أن له أهمية تطوير مهارات ومعرفة الموظفين في مجال

<sup>21</sup>- ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محمد

أولحاح، البويرة، الجزائر، تاريخ الإرسال: 2019/11/27 تاريخ القبول: 2021/03/23، تاريخ النشر: 2022/01/25، ص37.



التكنولوجيا كعنصر أساسي من عملية التحول الرقمي، هذا يعني أن توفير التدريب و التكوين والتعليم المناسب للموظفين لفهم واستخدام الأدوات والتقنيات الرقمية المختلفة التي تدعم عملية الرقمنة في المؤسسة.<sup>22</sup>

ويمكن تلخيص هذه المعلومات في النقاط التالية:

- تطوير الكفاءة البشرية، تدعيم البحث والتطوير والابتكار، تأطير المهارات الرقمية للموظفين.

وكل هذه الخطوات والركائز هي فقط من أجل استمرارية الرقمنة داخل الإدارة بوتيرة حسنة ومقبولة .

### 3-1-3 التأطير القانوني لعملية الرقمنة في الجزائر:

التأطير القانوني في الجزائر لعملية الرقمنة كان الخطوة الأولى قبل البدء والإقرار بمشروع الجزائر الإلكترونية (2009-2013)، ولتحقيق هذه الغاية قامت الجزائر بفتح قطاع الاتصالات لتطوير الخدمة العمومية، واستكملت عملية التأطير بوضع مجموعة من القوانين لإرساء دعائم الإدارة الإلكترونية.

فقد سائر المشرع الجزائري مختلف التطورات المتعلقة بالحاسوب والانترنت ووضع عدة قوانين تحمي وتحدد خطورة

كل شيء يحدث في الرقمنة ففي قانون الغش المعلوماتي رقم 04-15<sup>23</sup>

<sup>22</sup> - عبده نعمان الشريف الحكومة الإلكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسسات، الواقع والتحديات حالة دول مجلس التعاون الخليجي أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2009، ص 113.

<sup>23</sup> - فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، تخصص إعلام واتصال، جامعة صالح بونيندر، قسنطينة 3، قسنطينة، 2020، ص 121.

أشار إلى أن كل غش أو تحايل معلوماتي يعاقب عليه القانون بصفة مطلقة ومنفذة، وعدة قوانين أخرى كقواعد خاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وعليه نقول أن الإدارة الجزائرية التي تحتوي على الرقمنة تسير في حدود قوانين مسطرة لا يمكن لأي موظف وعامل تجاوزها لأنها قد تسبب خسائر فادحة في النظام الرقمي وحتى خسائر في المورد البشري بسبب عدم مراعاتهم لما هو مسطر في قانون الإدارة التي يشتغلون فيها. ومن هنا نلخص جميع هذه المعلومات في النقاط التالية:

- وجود إدارة سياسية متمكنة من طرف مسؤول متمكن الذي يشرف على التطبيق، التقييم والتنفيذ السليم للقانون والمرسوم الإداري.

- وجود تشريعات ونصوص قانونية التي تسهل على المؤسسات العمومية العمل المرن.

- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية للحفاظ على جميع الوثائق من أي اختراق ونصب واحتيال.<sup>24</sup>

### 3 - 2 أبعاد رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر:

- التكيف مع متطلبات الفضاء البيئي، وذلك لانتشار مفهوم وأساليب رقمنة الإدارة وتطبيق إمكانيات العزل في العديد من المنظمات والمجتمعات، حيث اعتمدت الدولة على الانضمام إلى موكب الحداثة والتقدم التكنولوجي الذي انتشر بسرعة فائقة.

- المساهمة في استخراج الوثائق في وقت قصير. ويرجع ذلك إلى التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية التي سهلت جميع الصعوبات الإدارية.

ولكي تكون الرقمنة متوفرة و ذو فعالية داخل الإدارة، يجب أن تتوفر لها عناصر، منها:

<sup>24</sup> - فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، مرجع سابق، ص 121.

- الحاسوب: هو الوسيلة والمرتكز الأساسي الذي يجب توافره في الأداء الرقمي.
- الإنترنت: هي شبكة الاتصالات التي تساعد على جمع المعلومات وتنظيمها.
- البرمجيات وصناعة المعرفة: وهي أدوات رقمية تساهم في تسهيل عمل الموظف، وتخلصه من العناء والشقاء.<sup>25</sup>

#### 4- محددات الإدارة الرقمية في الجزائر:

#### 1-4 محددات مشروع الإدارة الرقمية:

- إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة و المواثبة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه و بالتالي يحقق النجاح و التفوق و إلا سيكون مصيره الفشل و بذلك يسبب خسارة في الوقت و المال و الجهد و نعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية.

لذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها :

#### 2-4 محددات مادية:

يعرفها مقصود بحاري بأنها : كل التجهيزات المادية لتهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية من الأجهزة والمعدات والشبكات الاتصالية وغيرها من المعدات التقنية التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية والداخلية وتكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين الإدارة نفسها وبين المواطن من جهة أخرى.

<sup>25</sup> - فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع نفسه، ص120، 121.

فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة للربط بين كافة الخدمات الإدارية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الإدارة وعملائها.<sup>26</sup>

إجرائيا: هي كل ما يتعلق بالأجهزة والأدوات الإلكترونية والبرامج والأنظمة التقنية والموارد المالية اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية وتشمل تقنيات الحاسب الآلي والبرمجيات، أنظمة قواعد البيانات وشبكات الاتصالات الإلكترونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأعمالها.<sup>27</sup>

ومن الناحية السوسولوجيا، يمكن تعريف المتطلبات المادية في الإدارة الرقمية على أنها العوامل والموارد الفعلية التي يحتاجها المجتمع أو المنظمة لتنفيذ وتشغيل أنظمة وعمليات الإدارة الرقمية. وتشمل هذه الموارد أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والبنية التحتية التقنية والمعدات الإضافية، بالإضافة إلى التدريب والدعم الفني.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر المتطلبات المادية للحكومة الرقمية على بنية المجتمع والديناميكية، مثل أساليب التوظيف والعمل عن بعد، وأساليب التفاعل الاجتماعي، والعلاقات العملية بين الأفراد والمنظمات.

بشكل عام، يساعدنا فهم المتطلبات المادية في الإدارة الرقمية من منظور اجتماعي على فهم آثارها على التفاعلات الاجتماعية وديناميكيات المجتمع.

<sup>26</sup> - سلطان بن سعيد مقصود بخاري، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدمة بدين،

مذكرة ماجستير، كلية قاصدي مباح ورقلة، العدد 09، الجزائر، 2011، ص 91.

<sup>27</sup> - عيودة أسماء، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية لبلدية جيجل، أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه الطور ل. م. د في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2022، ص 21.

3-4 محددات بشرية:

يعتبر متطلب العنصر البشري من أهم المتطلبات التي لا غنى عنها لتطبيق الإدارة الإلكترونية فهي تمثل الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع ومن بين التعاريف نذكر:

يعرفها سعد غالب ياسين على أساس أن نظام الإدارة الإلكترونية يقتضي وجود موظفين نوعية فنية متخصصة التسيير البرامج ومبرمجين للنظم وفنيين للصيانة وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، ذوي عقلية إدارية منفتحة ومتقبلة للتحويل الإلكتروني يقتضي نظام الإدارة الإلكترونية توفير العناصر البشرية التي لديها المهارات والقدرات الفنية والإدارية لكي تستطيع الوفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية.<sup>28</sup>

في الإدارة الرقمية، تشير المتطلبات البشرية إلى القدرات والمهارات التي يحتاجها الفريق البشري للتفاعل مع التكنولوجيا الرقمية والمنظومات الإلكترونية بشكل فعال، بما في ذلك فهم البرمجيات واستخدام الأدوات التقنية وتطبيق الحلول الإبداعية في بيئة عمل متغيرة بسرعة.

من الناحية السوسولوجيا في سياق الإدارة الرقمية، تشمل المتطلبات البشرية فهم الديناميات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على استخدام التكنولوجيا في بيئة العمل، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التحولات الاجتماعية والتقنية السريعة وفهم تأثيرها على العمل والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها. كما تتضمن المتطلبات البشرية القدرة على التفاعل بشكل فعال مع أعضاء الفريق من خلفيات ثقافية متنوعة وفهم الديناميات الاجتماعية التي تؤثر على التعاون والتفاعل بين الأفراد.

<sup>28</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، الرياض، 2005، ص 270.

#### 4-4 محددات قانونية:

يعرفها أحمد باي بأنها جملة القوانين والأنظمة والإجراءات التي لا بد من توافرها لتسهيل عملية التحول الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معه، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تشريعات ونصوص قانونية تحمي الأعمال الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها، فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية يحتاج بالضرورة إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة.<sup>29</sup>

في سياق الإدارة الإلكترونية، تعني المتطلبات القانونية المعايير واللوائح التي يجب على المؤسسات والأفراد الالتزام بها عند استخدام التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية للبيانات والمعلومات. تشمل هذه المتطلبات القوانين المتعلقة بحماية البيانات الشخصية، والتصرف الأخلاقي في استخدام التكنولوجيا، والتشريعات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية والأمان السيبراني، وأي قوانين أخرى ذات صلة بالأنشطة الإلكترونية. يهدف الامتثال لهذه المتطلبات إلى حماية حقوق المستخدمين وضمان النزاهة والأمان في بيئة العمل الإلكترونية.

#### 5 - وظائف رقمنة الإدارة العامة:

**التخطيط:** وهو أول ركيزة أساسية داخل الإدارة، عرفه هنري فايول التخطيط على أنه عبارة عن مجموعة من خطط العمل الواجب إتباعها مع الالتزام بالمراحل الخاصة بذلك واستخدام مختلف الطرق والمناهج لتنفيذ الخطط.<sup>30</sup> ومن هنا فيعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية داخل الإدارة الرقمية حيث أنه لا وجود لإدارة ولا لعملية إدارية دون وجود التخطيط السليم، لأنه هو الذي يحدد ويسطر الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها على أكمل وجه.

<sup>29</sup> - أحمد باي ورائية هدارة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 11، 2017، ص123.

<sup>30</sup>-Gandhi, P, Business Studies, Published V.K Global publications PVt.Ltd, (Delhi: Published V.K Global publications Pvt.Ltd, 2018,p122.

**التنظيم:** وهو ثاني عنصر داخل الإدارة الرقمية ، حيث يعرف التنظيم أنه عملية تنسيق الجهود البشرية في داخل أي منظمة إدارية لتنفيذ السياسات المرسومة بأقل خسائر .

وكذلك يعرف مفهوم التنظيم الإداري على أنه إحدى العمليات التنظيمية الإدارية المتكاملة والتي يتم فيها الاستعانة بالعناصر البشرية وغير البشرية لكي تعمل على مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.<sup>31</sup>

**القيادة:** وتعرف بأنها القدرة التي يبذلها المدير من أجل التأثير على مرؤوسيه وأدائهم بما يكسب طاعتهم واحترامهم، وتحقيق الوحدة بينهم بما يجسد جو المبادرة والتنسيق من أجل تحقيق الأهداف. الهدف المنشود للمنظمة.

وتنقسم القيادة إلى ثلاثة عناصر وهي:

- القيادة الذاتية (كاريزما القائد الجيد)

- القيادة البشرية الناعمة (المعرفة والحكمة للقائد)

- القيادة التقنية العلمية ( استعمال القائد للتكنولوجيا والوسائل المتقدمة).<sup>32</sup>

**الرقابة:** الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية فهي عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين ، والعاملين والموردين والمستهلكين ، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة

<sup>31</sup> - سحر عبد الحفيظ موسى شوابكه، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسة، الإصدار5، سنة 2022، ص 2.

<sup>32</sup> - بوشفيرات رضوان. بوعبد الله علي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمات الإدارية المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2018، ص 31.

الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ

القرارات وتصحيح الأخطاء.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> -Hassan.N.Rawash , “ Electronic Management’s Contribution to the Development of Managerial Functions “, Academic Research International ,Vol.05 , Gadara University , 2014,p220.



### خلاصة الفصل:

ومن خلال التحليل السوسيولوجي يمكننا أن نلاحظ أن التحول نحو الإدارة الرقمية يعكس تحولاً في الثقافة المؤسسية والهوية المهنية للموظفين. في حين أن الانتقال إلى الإدارة الرقمية يتطلب تكيفاً وتعلماً جديداً، فقد يشعر الموظفون بالقلق والحذر بشأن هذا التحول بسبب المخاوف من فقدان الوظيفة أو القلق من فشلهم في التكيف مع التقنيات الجديدة.

وبشكل واضح، يجب التفكير في رقمنة الإدارة العامة من منظور شامل يأخذ في الاعتبار الآثار الاجتماعية والثقافية لهذا التحول، وضرورة تقديم الدعم والتدريب المناسب للموظفين لتسهيل عملية التكيف وتعزيز التفاعل الاجتماعي و التواصل داخل الإدارة.



الفصل الثالث

سياسات التشغيل

تمهيد

1- ماهية سياسات التشغيل.

2- أنواع سياسات التشغيل.

3- أهداف وأبعاد سياسات التشغيل.

3 - 1 - أبعاد سياسات التشغيل.

3 - 2 - أهداف سياسات التشغيل.

4- برامج سياسات التشغيل.

- خلاصة الفصل

تمهيد:

- تعتبر سياسة التشغيل إحدى الآليات الحكومية لتنظيم وتشجيع خلق فرص عمل متنوعة في المجتمع خلال فترة زمنية محددة، و تعتبر جانبا مهما من جوانب التفاعل الاجتماعي إذ تلعب دورا فعالا في تحقيق التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل، و بالتالي تعزيز استقرار المجتمع، كما تبرز أهمية هذه السياسة في دعم وتعزيز الهوية والتفاعل الاجتماعي للأفراد واندماجهم و التقليل من معدلات الفقر والتهميش الاجتماعي، وتعكس السياسات الحكومية في هذا السياق نوعا من التفاعل الديمقراطي و المشاركة الاجتماعية للمواطنين في صياغتها و تنفيذها.

- تدل سياسة التشغيل على مختلف التدابير والآليات التي تعتمدتها الحكومة في سبيل استحداث مناصب شغل بشتى أنماطها خلال فترة محددة، وتمثل هذه السياسة في الواقع الوجه المقابل لسياسة مكافحة البطالة، إذ إن التشغيل والبطالة وجهان لعملة واحدة، و عليه تعتبر سياسات التشغيل عنصر أساسيا من إدارة الموارد البشرية لهذا حظية بأهمية كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وقد شملت جميع المجالات منها الاقتصادي والاجتماعي وحتى المجال السياسي الذي يجعلها تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين نوعية إنتاجها وتعزيزها ورفعها وكذلك تدقيق على رفع أو التحسين من رفاهية الموظف من أجل محاربة ظاهرة البطالة المنتشرة في هذه الآونة الأخيرة بكثرة ومواجهتها.

ومن هنا اعتمدت الدولة على آليات وبرامج وحتى سياسات لدعم التشغيل ومساعدة الشباب خصوصا على ولوجهم إلى عالم الشغل الذي يعد حلم جميع الشباب البطال وكل الذين يسعون جاهدين للوصول إليه، وانطلاقا من هنا سنحاول توضيح بعض المفاهيم عن سياسة التشغيل التي تستصعب على البعض فهمها، ومن هنا نطرح

تساؤل: ماهية سياسات التشغيل في الجزائر؟ و ما أهمية الاعتماد عليها؟

**1- ماهية سياسات التشغيل:**

-تعد سياسات التشغيل من بين السياسات الاقتصادية و الاجتماعية على مستوى الوطن لاهتمامها بالجوانب المادية و البشرية معا من أجل توفير أهداف تنموية و توفير الكفاءة اللازمة ليعيش الأفراد عيشا كريما في مجتمعهم ،و عليه يمكن إعطاء بعض المفاهيم حول سياسات التشغيل على النحو التالي:

- تتكون سياسات التشغيل من كلمتين هما:

**أولاً- سياسة:** من مصدر ساس بمعنى تولى أمرها وتيسير أعمالها وتدبير شؤونها وهي مجموعة من الإجراءات الإدارية والتدابير التنظيمية .

**ثانيا- التشغيل:** من شغل بمعنى أسندت الأعمال إليهم ويشمل كافة عمليات التأثير التي يحدثها الإنسان من نشاط بدني أو جسدي يشغل بها وقته لقاء أجر.<sup>34</sup>

- **التعريف اصطلاحا:**

- هي مجموعة الإجراءات والقواعد التي تحكم تشغيل المؤسسات وتنظيمها المتعلقة بجوانب العمل داخل المؤسسة بتوفير إطار عمل منظم وفعال يضمن سير العمليات بسلاسة وكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مستدامة.

- كما يعرف اصطلاحا على أنها مجموعة من الإجراءات تصمم وتطبق على مستوى سياسات الاقتصاد ،السياسات القطاعية التعليمية،الصحية،الفلاحية،وسوق العمل...أي أنها تندرج ضمن كل سياسات

<sup>34</sup>- مغربي ميمونة و جلي خام الجيلالي ،دور المقاولاتية في دعم سياسات التشغيل في الجزائر ،مذكر لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية،اقتصاديات العمل ،جامعة ابن خلدون،تيارت،ص62.

الاقتصاد الكلي، ويكون الهدف من هذه الإجراءات أن تشترك كل سياسة من السياسات المذكورة في النصوص بالتشغيل و تحقيقه بشكل كامل.

- تعرف بأنها مجمل التشريعات والقرارات الحكومية والاتفاقيات الثلاثية الأطراف ( الحكومة، أصحاب الأعمال، العمال) الهادفة إلى التنظيم ووضع الضوابط والمعايير الأداء سوق العمل، كما أنها منهاج يتمثل في مجموعة من البرامج تحددها وتعتمدها السلطة المختصة في مجال الاستفادة القصوى من الطاقة البشرية. كما يشير مفهوم سياسات التشغيل إلى " مجموع التدخلات التي تقوم بها السلطات العمومية في سوق التشغيل بغرض التحسين في أداءه و التقليل من الاختلالات التي يمكن أن تبرز أو تظهر في هذا السوق.<sup>35</sup>

أما عن التعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) سياسات التشغيل بأنها: " مجمل الوسائل المعتمدة من أجل إعطاء الحق في العمل لكل إنسان وكذا تكييف اليد العاملة مع احتياجات الإنتاج.<sup>36</sup>

سياسات التشغيل بالمعنى الضيق: \*هو مجموعة التدخلات العمومية المباشرة في سوق العمل، كما تعرف على أنها مجموعة من القرارات الاقتصادية و العمومية التي ترمي إلى تحقيق التشغيل الكامل للسكان النشطين\*.

بالمعنى الواسع: يمكن تعريفها على النحو التالي \* أنها مجموعة متناسقة من التدابير التي ترمي إلى دعم خلق مناصب الشغل أو إلى الحفاظ على المناصب الموجودة وهي نابعة من إستراتيجية طوعية للسلطات العمومية، وتتركز على طبيعة البطالة والأسباب المؤدية إليها\*<sup>37</sup>

<sup>35</sup>- مغربي ميمونة و جلي خام الجيلالي، دور المقاولاتية في دعم سياسات التشغيل في الجزائر، مرجع نفسه، ص 62.

<sup>36</sup>- عبد الرزاق مولاي لخضر، تقييم أداء سياسية التشغيل في الجزائر 2000-2011، مجلة الباحث العدد 10، -2012/191، ص 191.

<sup>37</sup>- شلغيم سعاد، أزمة البطالة و سياسة التشغيل في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم سياسية، تنظيم سياسي و إداري، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر. 2016/2015.

**فبصفة عامة** تعرف سياسات التشغيل في الجزائر على أنها مجموعة من المبادئ والإجراءات والبرامج المتبعة لتنظيم وتنفيذ العمل في البلاد وداخل المؤسسات، حيث تكمن أهداف هذه السياسات إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل، وتعزيز فرص العمل وتوفير بيئة عمل مناسبة وآمنة للعمال وكذلك تحقيق الكفاءة والفعالية في التشغيل. و، لهذا تعتبر سياسة التشغيل من بين أحد الأدوات الرئيسية للحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين حياة المواطنين.

**وبصفة مختصرة** سياسات التشغيل هي المنهج أو الطرق التي تسعى جاهدة على توجيه السليم للإدارة العمومية والوظيفية وكيفية تنظيم واتخاذ القرارات وهي التي تحدد على العامل أنه يحسن من مستواه في العمل وكذلك تحسين كفاءته والإنقاص من حدة البطالة تبعا لكل الخطوات الموجودة في مراسيم الشغل داخل المؤسسة بصفة عامة. يقصد بسياسات التشغيل "الأسلوب الذي يتبناه المجتمع إزاء توفر فرص العمل للقوى العاملة المتاحة، وفي إعداد وتكوين أفرادها، وفي تنظيم العلاقات بين العمال وأرباب العمل سواء أفرادا كانوا أو شركات أو مؤسسات عامة وخاصة"<sup>38</sup>

و عليه يمكن أن نستخلص التعريف التالي من كل هذه التعريفات:

- سياسات التشغيل على أنها مجموعة من القواعد والإجراءات والتدابير المنتظمة التي تقوم على تشغيل المؤسسات والمنظمات وتتنوع بحسب طبيعة كل مؤسسة وحسب مجال عملها مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الصحة

<sup>38</sup> - عربي محمد، عواج بن عمر، سياسات التشغيل في الجزائر بين تعدد الأبعاد وتحديات سوق العمل، مجلة الفكر المتوسطي المجلد 11 / العدد: 02 (2022)، ص 673-693، تاريخ الإرسال: 14-07-2022 تاريخ القبول: 21-12-2022 تاريخ النشر: 31/12/2022، ص 676.

والسلامة المهنية بهدف توفير أطر فعالة ومنظمة تساهم في إنجاح وتحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات داخل بيئة عمل آمنة وملائمة للأفراد العاملين.

## 2- أنواع سياسات التشغيل:

تتعدد أنواع سياسات التشغيل فيما يلي ذكره:

### 2 - 1 سياسة الاستقرار الوظيفي(التوظيف):

تعد هذه سياسة جزءًا هامًا من سياسات التشغيل في الجزائر، حيث تقوم بوضع ومعايير دقيقة ومفصلة لعملية اختيار وتوظيف العمال في المؤسسات. وهذه السياسة هي التي تحدد المؤهلات والكفاءة التي تتناسب مع كل منصب عمل داخل أي مؤسسة وهي العنصر الأساسي لنجاح العامل البشري في بقاء المؤسسة على استقرارها على المدى البعيد.

### سياسة تنشيط جانب الطلب في سوق العمل :

تعرف هذه السياسة برفع مستوى فرص العمل من أجل تحسين العامل الاستثماري الذي يسعى لرفع معدلات النمو الاقتصادي<sup>1</sup> التشجيع على المشروعات الصغيرة و المتوسطة والتي نذكر منها مايلي:<sup>39</sup>

أ - سياسة تحسين مناخ الاستثمار: تسعى هذه السياسة إلى توفير مناصب عمل للشباب وتحسن مستوياتهم و تلبية حاجياتهم، وكذلك إلى مكافأة القطاع العام والخاص من أجل التنوع في جميع القطاعات بالإضافة إلى منح الحوافز.

<sup>39</sup> - عبد الرزاق مولاي لخضر، تقييم أداء سياسة التشغيل في الجزائر 2011، 2000، مجلة الباحث، العدد 10، سنة 2012، ص7.



ب - سياسة التشغيل من خلال تنمية المشروعات الصغيرة : تعد المشاريع المصغرة إحدى الطرق والآليات لزيادة فرص العمل وزيادة روح المسؤولية والمقاولة الخاصة بالأفراد لإثبات ذاتهم و تلبية مستلزماتهم.<sup>40</sup>

### 2-3 سياسة تحسين كفاءة جانب العرض :

وتستخدم هذه السياسة عند حدوث اختلالات في سوق العمل وذلك بعدم توافق القوى العاملة ، مع احتياجات سوق الشغل من خلال سياسات التدريب أي تأهيل القوى العاملة و تحسين كفاءتهم وسياسة التعليم باعتباره من أهم العوامل في اكتساب المهارات و التكيف مع الحياة المهنية، بمعنى آخر الاهتمام بتوفير بيئة شغل مطابقة لمزايا جيدة تساعد العامل على الراحة في عمله، ومكافآت عادلة للعمال في الجزائر. كما تهدف هذه السياسة إلى زيادة رضا العمال وتعزيز الانتماء للمؤسسة والروح الجماعية والأداء العالي.

### 2-4 سياسة تحسين نظم معلومات سوق العمل:

وتهدف هذه السياسة إلى إحداث التوازن بين الوظائف المعروضة للباحثين عن العمل وذلك من خلال تكوين هيئات مؤسسية مسؤولة عن توظيف خدمات التوظيف وتوفير شبكات ربط مكاتب التوظيف.<sup>41</sup>

### 2-5 سياسة تقديم إعانات مالية للمتعطلين:

تعد هذه السياسة العنصر الذي يقدم مساعدات للعاطلين والباحثين عن العمل من أجل عدم إشعارهم بالتهميش الاجتماعي الذي قد يؤدي بهم إلى الآفات الاجتماعية التي أصبحت الطامة الكبرى في الجزائر والتي قد جعلت الشباب في ضياع دائم.

<sup>40</sup> - ميلودي محمد، نوري إسماعيل، السياسة العامة للتشغيل و مكافحة البطالة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022/2021، ص 43.

<sup>41</sup> - ميلودي محمد، نوري إسماعيل، السياسة العامة للتشغيل و مكافحة البطالة في الجزائر، مرجع سابق، ص 43.

**2-6 سياسة زيادة مرونة سوق العمل:**

تهدف إلى تخفيض القيود في سوق العمل كخفض الحد الأدنى للأجور أو الحجم القانوني لساعات العمل تكاليف فصل العمل غير الماهرة والتخفيض من قوة النقابات<sup>42</sup>.

**3 -أبعاد وأهداف سياسات التشغيل:****3 - 1 أبعاد سياسات التشغيل:**

تعد سياسات التشغيل جزء لا يتجزأ من سياسات التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البلاد لأنها تهتم بالجانبين المادي والبشري معا، لأن التنمية توفر قدرا كافيا للعيش الكريم وتوفر فرص العمل للقادرين على ذلك والباحثين عنه عن طريق وضع برامج خاصة للتكفل بطالبي العمل وهذه السياسات لها أبعاد وجوانب مختلف يمكن ذكرها فيمايلي :

**3-1-1 البعد الاجتماعي:**

وهو البعد الذي يؤكد على ضرورة إدماج الشباب في المجتمع، بتوفير فرص العمل للشباب ويركز على أهمية القضاء على البطالة التي بغياها أصبح الشباب في تهميش نفسي واجتماعيو هذا ما يؤدي به إلى الآفات الاجتماعية مثل

<sup>42</sup> - عالم حليلة، سياسة التشغيل في الجزائر و دورها في الحد من البطالة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014 / 2015، ص30.

الانحراف والإدمان على المخدرات وكذلك شعورهم بالاغتراب وبالتالي التفكير في الهجرة السرية التي لها مخاطرها وكل هذا جاء بسبب إقصائهم من فرص العمل.<sup>43</sup>

### 3-1-2 البعد الاقتصادي:

الذي يركز بدوره على أهمية استثمار القدرات البشرية الموجودة في البلاد أي استغلال رأس المال البشري بطرق تساهم في الإنتاجية للأفراد والبلاد عن طريق توظيفهم في مختلف المجالات وقطاعات الإنتاج لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وينتج عن ذلك:

- تحسين النوعية والمردودية.
- تطوير أنماط الإنتاج.
- منافسة المنتج الأجنبي.
- ربح المعركة التكنولوجية السريعة التطور.

### 3-1-3 البعد التنظيمي و الهيكلي:

والذي يشير بنفسه إلى مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية، خصوصا في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات الخاصة بالتشغيل وتنفيذها، والتي تبدأ من المستوى المكاني المحلي. والتي تخطط إلى بعض الأهداف نذكر منها:

<sup>43</sup> - بوزار صفية (2014)، فعالية وانعكاسات سياسات التشغيل على البطالة والفقر في الجزائر خلال الفترة (2014-1990)، ورقة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة "جامعة الجزائر 3 ديسمبر 8/9.

- الوصول إلى تنظيم أحسن لسوق العمل و بالتالي رفع مستوى عروض العمل.
  - العمل على تصحيح الاختلالات الواقعة في سوق العمل.
  - ترقية يد عاملة مؤهلة على المدى القصير والمتوسط
  - تكييف الأفراد مع التخصصات والتكوين حسب احتياجات سوق العمل.
  - إنشاء هيئات تنسيقية ما بين القطاعات
  - مراعاة الطلب الإضافي للتشغيل و عصرنة آليات المتابعة و المراقبة و التقييم.
  - تدعيم ترقية تشغيل الشباب وتحسين نسبة التوظيف بعد فترة الإدماج.
  - ترقية سياسة تحفيزية باتجاه المؤسسات التي تشجع على خلق مناصب الشغل.<sup>44</sup>
- وعليه يمكن القول أن سياسات التشغيل في الجزائر مؤخرا تقوم على عدة أبعاد مختلف الجوانب واعتمدت في تحقيق أهدافها على مجموعة من الآليات التنظيمية والبرامج والمخططات العلمية.

### 3-2 أهداف سياسات التشغيل:

- يمكننا حصر أهم الأهداف الأساسية لسياسة التشغيل كالتالي:
- زيادة حجم الناتج القومي ورفع مستوى الفعالية الصناعية .
- تنظيم أساليب و مواعيد إدخال التحسينات التقنية بحيث لا تؤثر على القوى العاملة بعد تعيينها.

<sup>44</sup> - ماجدة أبو ربط و عثمان عليم الصحية المستدامة ، دراسة نظرية في المفهوم والمحتوى - مجلة المنارة المدة 12 العدد الأول، 2006، ص 166.

- رفع مستوى معيشة الأفراد عن طرق زيادة الدخل للأفراد.
  - التشغيل يسمح للجميع بإمكانية الوصول إلى الوظائف وذلك من اجل الحد من الفقر ومن اجل الاستفادة التامة من القدرات البشرية في مجال فرص الدخل والثروة.
  - تدعيم المشاريع الاستثمارية المولدة لمناصب الشغل، ما يسمح بتنمية ثقافة المقاولة وتعزيزا لإرادات.
  - توفير فرص العمل لكل فرد من أفراد القوى العاملة الراغبة في العمل والباحثة عنه.
  - استقرار العمل ويقصد به دوام استخدام المورد البشري في عمله والتقليص من التغيرات التي تحدث إلى أدنى حد ممكن عن طريق حماية الفرد من الفعل التعسفي.
  - تنظيم علاقات العمل من خلال الأطر القانونية و التشريعية التي تحدده مراسيم و تشريعات العمل الخاصة بكل دولة.
  - تهدف سياسة التشغيل للتخفيف من حدة أزمة البطالة و التخفيف من آثارها السلبية بقدر الإمكان.
- أما بالنسبة للمجتمع الجزائري يمكن حصر أهداف سياسات التشغيل التفصيلية التالية:
- مكافحة البطالة.
  - تحسين مؤهلات اليد العاملة الوطنية لاسيما في التخصصات غير متوفرة في سوق العمل.
  - توفير منحة نقدية تعين العاطلين عن العمل.
  - امتصاص احتجاج فئات عريضة من الشعب و هي طبعا الشباب وأكبر مشاكلهم هي البطالة.

أما بالنسبة لأرباب العمل تساعد على الحصول على عمالة لمدة معينة دون تحمل تكاليفها، أما إذا استمر توظيفهم على حساب أرباب العمل فهي تمثل توفير فرصة لرب العمل الحصول على عمالة وتدريبها على حساب الدولة التي تدفع الأجر وتخصم من فاتورة الضرائب.<sup>45</sup>

- تنمية ثقافة المقاوم.

- - تكييف مخرجات التعليم والتكوين مع متطلبات سوق العمل.

- تحسين وتعزيز آليات الوساطة في سوق العمل.

- تدعيم الاستثمار المولد لمناصب الشغل.

- ترقية التكوين التأهيلي بغرض تسيير الاندماج في عالم الشغل.

ترقية تشغيل الشباب.

- تحسين عصرية سوق العمل.<sup>46</sup>

#### 4 - برامج سياسات التشغيل:

تتخذ سياسات التشغيل عدة مظاهر، وسنحاول من خلال ما يأتي تصنيفها حسب طبيعتها :

أولاً: أجهزة التشغيل القائمة على أساس العقود والأنشطة :

<sup>45</sup> - سعدية زايدي، سياسات التشغيل في الجزائر، دراسة سوسولوجية للأمن الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماع قسم علم اجتماع و الديموغرافيا، جامعة باتنة، 2019/2018، ص 68-69.

<sup>46</sup> - سعدية زايدي، سياسات التشغيل في الجزائر، دراسة سوسولوجية للأمن الوظيفي، مرجع سابق، 69.

آليات التشغيل بالعقود: تتضمن توفير مناصب شغل دائمة أو مؤقتة وتشتمل مايلي:

#### 1-4 الوكالة الوطنية للتشغيل: (ANEM) :

أنشأت سنة 1990 خلفا للديوان الوطني لليد العاملة تعتبر أول الهيئات العمومية للتشغيل، تتمثل مهامها في التقريب بين أرباب العمل وطالبي العمل بالإضافة إلى:

- مجمع عروض العمل وطلبات العمل بغية الوصول إلى عملية التنصيب

- رسم السياسة العامة للتشغيل داخل الوطن وخارجه

ومن هنا فالوكالة تعمل على تقديم الدعم المعنوي والمالي والفني، وتعمل في مجالات مربحة ومستمرة لضمان الشغل، حيث أنها تقوم بإعلام ووجيه طالبي العمل عن طريق وتطوير وعقلنه أدوات تسري سوق العمل وطلبات عروض العمل.<sup>47</sup>

#### 2-4 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

تأسست الوكالة سنة 1996 وهي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع ومساندة ومرافقة الشباب العاطلين عن العمل الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة يستفيد منها الشاب صاحب المشروع.

من خلال مراحل تأسيس وتوسيع منظمته من:

<sup>47</sup> - سعودي بلقاسم . "إستراتيجية الحكومة في تطوير التشغيل والمساهمة في محاربة البطالة"، ورقة مقدمة في إطار ملتقى الدولي حول "إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة". مخبر الإستراتيجيات والسياسة الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير ، جامعة المسيلة، نوفمبر 15/16، سنة 2011، ص9.

- المساعدة المجانية استقبال الإخطارات - المرافقة - التكوين.

- الإعانات المالية والقروض بدون فوائد - تخفيض أسعار الفائدة المصرفية.

وتم وضع الوكالة تحت إشراف الوزارة المكلفة بالعمل والتشغيل وتتولى مسؤولية التواصل مع المؤسسات والهيئات ذات العلاقة مع المهام الرئيسية التالية:

وهي تدعم وتقدم المشورة وترافق رواد الأعمال الشباب في تنفيذ مشاريعهم الاستثمارية.

تتم مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، وفقا للتشريعات والأنظمة المعمول بها، وخاصة الدعم والتخفيضات في أسعار الفائدة في الحدود التي يضعها الوزير المكلف بالعمل والتشغيل تحت تصرفه.

يطلع رواد الأعمال الشباب على الإعانات المختلفة التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب والمزايا الأخرى التي يحصلون عليها.

متابعة الاستثمارات التي يقوم بها رواد الأعمال الشباب والتأكد من احترام شروط دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة مع المؤسسات والهيئات المعنية بالاستثمار.

#### 4-3 جهاز المساعدة الإدماج المهني:

وضع هذا الجهاز وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 08.126 المؤرخ غي 19 أبريل 2008، هدفه الأساسي هو المساعدة على إدماج الشباب طالبي العمل وتشجيع كافة أشكال النشاط الخاصة بترقية تشغيل الشباب لاسيما عبر برامج التكوين يتضمن هذا الجهاز 3 عقود للإدماج ويتم تطبيقه بتنسيق مع مديرية التشغيل لكل ولاية.

**العقد الأول:** عقود إدماج حاملين الشهادات (C I D) موجه لخرجي التعليم العالي يتميز بطور قصير أو طويل

المدى وكذا التقنيين السامين من خرجي مؤسسات وطنية وتكوين المهني



عقود الإدماج المهني الموجه لشباب طالبي العمل لأول مرة لخريجي:

\*الطور الثانوي أو منظومة التربية الوطنية أو الذي تابعو تكوينهم مهنيا.

ج. عقود تكوين الإدماج CFI

موجه لطلبي الشغل دون تكوين أو تأهيل.<sup>48</sup>

#### 4-4 صندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

أسس سنة 1994 مخصص لأشخاص المسرحين عن العمل لأسباب اقتصادية أو خارج عن إرادة المؤسسة، مهمته هو إعادة إدماجهم في سوق العمل عن طريق منحة والبحث الدائم عن منصب عمل تتكفل بهذه المهمة >مركز البحث عن العمل < تابع لصندوق الوطني لتأمين عن البطالة سنة 2003، ومن مهامه:

مساعدة البطالين من 35 إلى 50 سنة لإنشاء مؤسسات مصغرة "أجريت تعديلات أخرى سنة 2011 على مستوى إعانات المالية المقدمة وكذا نسب مساهمة شخصية ومساهمة صندوق الوكالة "

حيث يتوجه هذا الجهاز لكل شخص بطل تتوفر فيه الشروط التالية:

- سن يتراوح ما بينا 35 و50 سنة.

- مقيم في الجزائر.

- مسجل لدى الوكالة الوطنية للتشغيل (طالب للعمل) مدة 6 أشهر على الأقل.

<sup>48</sup> - السعد الله، حمزة فيشوش، مداخله بعنوان: إجراءات وتدابير لدعم سياسة التشغيل في الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في

القضاء على البطالة وتحقيق التنمية مع السياسة يومي 15-16 نوفمبر 2011.

- لا يشغل أي منصب للعمل عند تقدمه لطلب الإعانة.

- التأهيل المهني والمعارف القبلية التي لها صلة بالمشروع.

#### 4-5 وكالة التنمية الاجتماعية ADS:

أنشأت سنة 1997 بمرسوم تنفيذي رقم 96-223 الصادر بتاريخ 29 جوان 1996، من مهامها محاربة الفقر، البطالة، التهميش الاجتماعي.

وكذلك أوكلت لها مهمة التسيير ومتابعة عقود ما قبل التشغيل خاصة العقد المؤقت، العمل المؤقت والأعمال ذات منفعة عامة كما تعمل على إدماج طالبي العمل.

#### 4-6 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

تم استحداثها كبديل لوكالة دعم وترقية ومتابعة الاستثمار الداخلي ، تتكون من مجموعة من الهيآت والإدارات التي تعمل على مساعدة المستثمرين وتقييم المشاريع ودراساتها تشجع الاستثمار من خلال خدماتها.<sup>49</sup>

#### 4-7 الوكالة الوطنية للقرض المصغر: (ANGEM)

أنشأت بموجب قرار اللجنة الحكومية 01 ديسمبر 2003 حيث أعتبر القرض المصغر من بين الآليات التي اتخذتها الدولة لحل مشكلة البطالة ولي أولئك الذين يمارسون عملا مؤقت غير مضمون ولكل من يرغب في منصب عمل ذاته.

<sup>49</sup> - مسعودي زكرياء حميدانو صالح، دور آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل سياسية التشغيل بالجزائر مع الإشارة إلى تجربة صندوق الزكاة بالجزائر ورقة مقدمة في إطار الملتقى وطني "إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح أفريل 2012/19، ص18، ص14.

يمكن القول أن الوكالات المتخصصة التي أنشأتها الدولة لترقية وتدعيم الشغل قد لعبت دوراً هاماً في الضبط الاجتماعي من خلال الدراسة والإشراف والمراقبة و الضمان للمشاريع المحصل عليها في إطار الوكالات المستحدثة لترقية و تدعيم الشغل، وفي هذا الصدد استحدثت الدولة صناديق لضمان الأخطار الناجمة عن المشاريع الممولة، ولعبت أيضاً دوراً في الحفاظ على النظام العام الاجتماعي إذ شكلت بوتقة لاحتواء اليأس الشباني في الحصول على منصب عمل كما أنها في الوقت ذاته.

تهدف إلى تطبيق سياسة الدولة في مجال محاربة البطالة والفقر عن طريق تدعيم أصحاب المبادرات الفردية من أجل مساعدتهم على خلق نشاطات لحسابهم، وكما تهدف كذلك إلى ترقية الشغل الذاتي من خلال مرافقة القروض المصغرة ودعمها ومتابعتها.

#### 4 - 8 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

تهدف هذه الوكالة إلى تشجيع الاستثمار من خلال الخدمات التي تقدمها ، وتقرر المزايا الضريبية المرتبطة بالاستثمار والذي ينعكس ايجابيا في أحداث مناصب العمل وبالتالي التخفيف من حدة البطالة . مند إنشاء الوكالة سنة 2001 بلغ عدد المشاريع المنجزة في النشاط 6.616 مشروع بمبلغ 743.97 مليار دج مما سمح بتوفير 178.166 منصب شغل ، وتتوقف فعالية هذه الوكالة على توفير محيط مشجع للاستثمار ..

#### 4 - 9 البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية:(PNDA)

هو برنامج فلاحى يهدف إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي للغذاء، إضافة إلى توفير فرص الشغل. أطلقت سنة 1998 موجهة لفئة الجامعين. ومن أهم ما يهدف إليه هذا البرنامج وهو التنمية الفلاحية إلى تعزيز وتطوير البنية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الفلاحى، من خلال تحسين الإنتاجية وزيادة الدعم للمزارعين وتطوير البنية التحتية

الزراعية. تعكس برامج التنمية الزراعية سياسات الدعم والتطوير التي تضمن استدامة القطاع وتعزيز دوره في التنمية الشاملة للمجتمع.

#### 4 - 10 تجربة صندوق الزكاة:

تجسدت تجربة صندوق الزكاة الجزائري الدور الجزائري للزكاة كوسيلة لتحقيق التضامن و تقليل الفجوة الاجتماعية من خلال إنشائه في عام 2003 وتفعيله من خلال هياكل مركزية ومحلية وبإنشاء المديرية الفرعية للزكاة في عام 2005، أصبحت هذه الجهات المختصة تتولى إدارة وتوزيع موارد الزكاة بما يضمن العدالة الاجتماعية وتعزيز فرص العمل حيث يتيح الصندوق قروضا مصغرة للإفراد المستحقين من الجنسين للمساهمة في تحسين وضعهم المعيشي وتحقيق استقلال اقتصادي وبشرط سدادها خلال فترة زمنية محددة لا تتجاوز أبع سنوات.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> - مسعودي زكرياء حميداتو صالح، دور آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل سياسية التشغيل بالجزائر، مرجع

سابق، ص14.

خلاصة الفصل:

اعتمدت الجزائر على عدة خطط وسياسات وبرامج للقضاء على ظاهرة البطالة التي مست نسيج المجتمع نتيجة عدة ظروف منها السياسات المنتهجة وتغير النظم الاقتصادية وتحديات العولمة سطرت عدة آليات للتشغيل، شهدت اختلافات في الآراء السلبية والإيجابية فكانت أمام تحديات ومعوقات أبرزها تغليب الجانب الاجتماعي على الجانب الاقتصادي والبعد التام عن العقلنة مما يجعلها بعيدة عن متطلبات الواقع الملموس.



الجانب التطبيقي

- تمهيد:

1 - مجالات الدراسة

1 - 1 المجال الجغرافي

1 - 2 المجال البشري

1 - 3 المجال المكاني

2 - خصائص الحالات الخاصة بعينة الدراسة

3 - التحليل الكيفي للمقابلات

4 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

5 - نتائج الدراسة

6 - خاتمة

تمهيد:

بعدها معالجتنا للجانب المنهجي للدراسة وأتمنا الجانب النظري حول موضوعنا، ننتقل إلى الجانب الميداني الذي سنحاول فيه التطرق لمعرفة ما مدى نجاح موضوع دراستنا وأهميتها في المحيط المدروس، حيث تقرنا من الواقع أكثر من خلال بعض العينات المدروسة ومن تم نقوم بتحليل الدقيق للمعطيات التي قد اكتسبناها من الميدان والمجتمع المبحوث فيه بهدف التعرف على الواقع الملموس.

ولهذا سنقوم في هذا الفصل بالتفصيل الدقيق لجميع الدراسات التي تطرقنا إليها في جميع المجالات سواء كانت الجغرافية أو الزمنية أو البشرية، وأيضا نذكر كيفية اختيارنا لعينة البحث مع التحليل المفصل للمقابلات التي أجريناها وفحص مدى صحة فرضيات التي قد اخترناها وما توصلنا له من نتائج عامة حول موضوع الدراسة.



أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال الجغرافي:

ويقصد به الحدود المكانية التي يطبق الباحث تصوره الأمبريقي للموضوع، وتساعد على تحديد وحصر دراسته في منطقة محددة ولذلك كان لزاما علينا استكمال مقومات البحث الميداني بالنزول إلى أرض الميدان لتطبيق أسئلة المقابلة، وعليه توجهنا إلى المديرية الولاية للتشغيل بولاية عين تموشنت وهذا تعريف مختصر لمؤسسة الدراسة أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 50/02 المؤرخ في 21 يناير 2002 والذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح التشغيل في الولاية وعملها تقع جنوب مدينة عين تموشنت بالقرب من جامعة بلحاج بوشعيب وتم تدشينها من قبل وزير العمل والتشغيل و الضمان الاجتماعي السيد طيب لوح بتاريخ 18 جمادى الأولى 1433 هـ الموافق ليوم 09 أفريل 2012 متكونة من طابقين سفلي وعلوي لها 03 مصالح و 22 مكتب عمل هي كالتالي:

1- مصلحة الإدارة العامة والميزانية مكونة من مكاتب: مكتب الميزانية والمحاسبة

2- مصلحة المحافظة على الشغل وحركة اليد العاملة و لها 03 مكاتب: مكتب المحافظة على الشغل وإعادة الإدماج المهني مكتب دراسة ملفات اليد العاملة الأجنبية، مكتب خاص لسحب رخص العمل والرخص الفردية المؤقتة.

3- مصلحة ترقية الشغل وتسيير سوق العمل هذه المصلحة تهتم بكل ما له علاقة بالتشغيل وطالبي العمل

تضم مجموع 31 مؤطرا تحت وصايتها العديد من المديريات الفرعية نذكر منها كل من مفتشية العمل وصندوق الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني لغير الأجراء والفرع الولائي للتشغيل الذي تم توجيهنا له من أجل استكمال بقية المقابلات وإثراء بحثنا العلمي وعليه نقدم بعض المعلومات عنه: الفرع الولائي للتشغيل الكائن مقره في الحي

الإداري بجانب الغرفة الفلاحية يعمل تحت الهيئة الوصية للمديرية الولائية للتشغيل أنشأ في 2015/12/01 بعد انفصالهم عن ملحقة التشغيل يؤطرها 11 إطار ذوا مستوى علمي جامعي وتضم مكتب المدير ، الأمانة وأربعة مصالح كالتالي: مصلحة المستخدمين، مصلحة الإعلام الآلي والإحصاء، مصلحة متابعة أجهزة التشغيل ومصلحة المالية والمحاسبة والوسائل.

## 2- المجال البشري:

ويقصد به المجتمع الخاص بالدراسة، حيث قمنا بالمقابلة في مكان الدراسة والتي من خلالها تعرفنا على مجتمع البحث وقد أسفرت على 42 من فئة الإطارات المكلفين بتسيير المنظمات التابعين لها باختلاف الفئات العمرية لهم و التي تراوحت بين 37 سنة و 59 سنة تقارب في المستوى التعليمي الجامعي

## 3- المجال الزمني:

ويقصد بها المدة الزمنية التي يحتاجها الباحث لجمع كافة المعطيات والمعلومات والبيانات التي تساعد في بحثه العلمي الخاص بدراسته وعبر مختلف المراحل التي مر بها.

وقد بدأت الدراسة مرحلتها الأولى منذ أن تمت الموافقة على إجراء التبرص الميداني لها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، حيث قمنا بالدراسة الاستطلاعية الأولية والتي تعتبر الانطلاقة الأولى والخطوة التمهيديّة للبحث.

أما المرحلة الثانية تم فيها تحديد خطة البحث الخاصة بموضوع الدراسة ومنه تحرير الجزء الخاص بالجانب النظري بداية من شهر مارس 2023.

أما المرحلة الثالثة وهي الخاصة بالجانب الميداني تم فيها تحديد المواعيد الخاصة بإجراء المقابلات مع المبحوثين وطرح الأسئلة و محاول استخلاص الأجوبة من خلال إجاباتهم ،وكذلك جمع البيانات والمعطيات لبتى تساعدنا في

التحليل واستنتاج النتائج المتحصل عليها من خلال البحث الميداني وهذا تم في فترة ما بين نهاية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر ماي.

ثانيا: خصائص الحالات الخاصة بعينة الدراسة

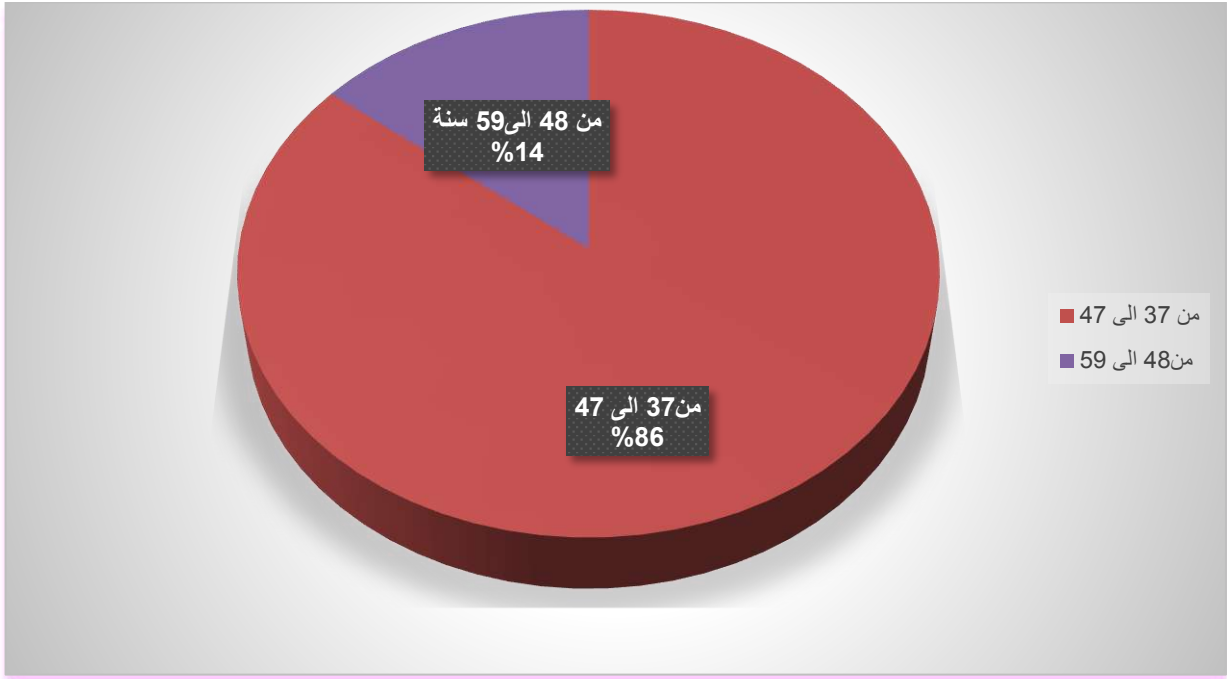
الخصائص المتعلقة بعينة مؤطري الإدارة العمومية للمديرية الولائية للتشغيل و الفرع الولائي للتشغيل

العينة: هي جزء من مجتمع يلجا إليه الباحث من أجل تطبيق مجموع الأدوات من أجل الوصول إلى نتائج وحقائق ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة الميدانية التي أجرينا فيها العمل، فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتمثل في رقمنة الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل فإن عينة الدراسة هنا قصدية لأننا قمنا باستهداف أفراد معينين منذ بداية الدراسة التي تمثلت في 14 من مؤطري المديرية الولائية للتشغيل و الفرع الولائي للتشغيل.

1: خصائص العينة من حيث متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
85.71	12	من 37 إلى 47
14.28	2	من 48 إلى 59
100	14	المجموع

الجدول رقم (1): بين التوزيع النسبي لعمال الإدارة الرقمية للمديرية الولائية للتشغيل وفقا لمتغير السن.



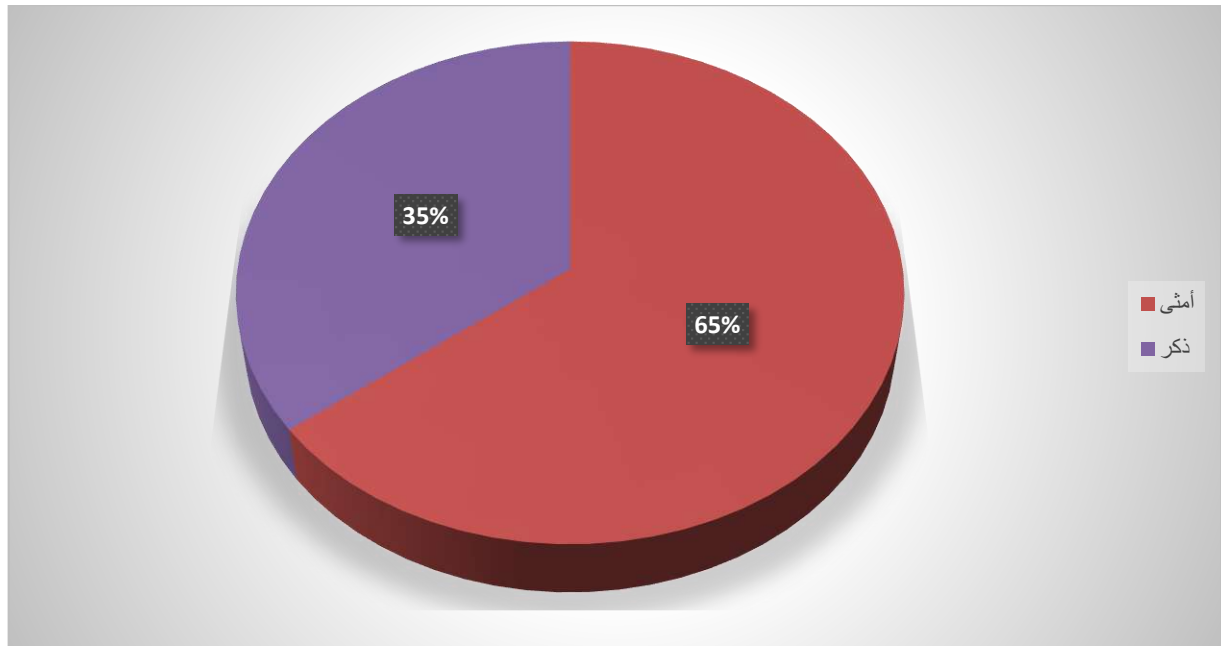
دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

يمثل الجدول رقم 1 توزيع عينة العاملين بمديرية التشغيل بحسب متغير السن حيث اتضح من خلال المعطيات الموضحة فيه أن النسبة الأكبر من العاملين يمثلون فئة الشباب بنسبة 85.71%، أما العاملين المحصورين من 48 إلى 59 سنة فكانت نسبتها قليلة مقارنة بالأولى وتمثلت في 14.28%، ما يعني أن عامل السن لدى مستخدمي مديرية التشغيل كان أغلبهم شباب و يعد هذا دافع مساعد في تبني المؤسسة للرقمنة، ومن هنا نستنتج أن عامل السن له دور في تحقيق فعالية عملية تطبيق الرقمنة في الإدارة وكيفية استعمال الوسائل الإلكترونية الحديثة.

2: خصائص العينة من حيث متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
64,28%	09	ذكر
35,17%	05	أنثى
100%	14	المجموع

الجدول رقم (2): بين التوزيع النسبي لعمال الإدارة الرقمية للمديرية الولائية للتشغيل وفقا لمتغير الجنس



دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

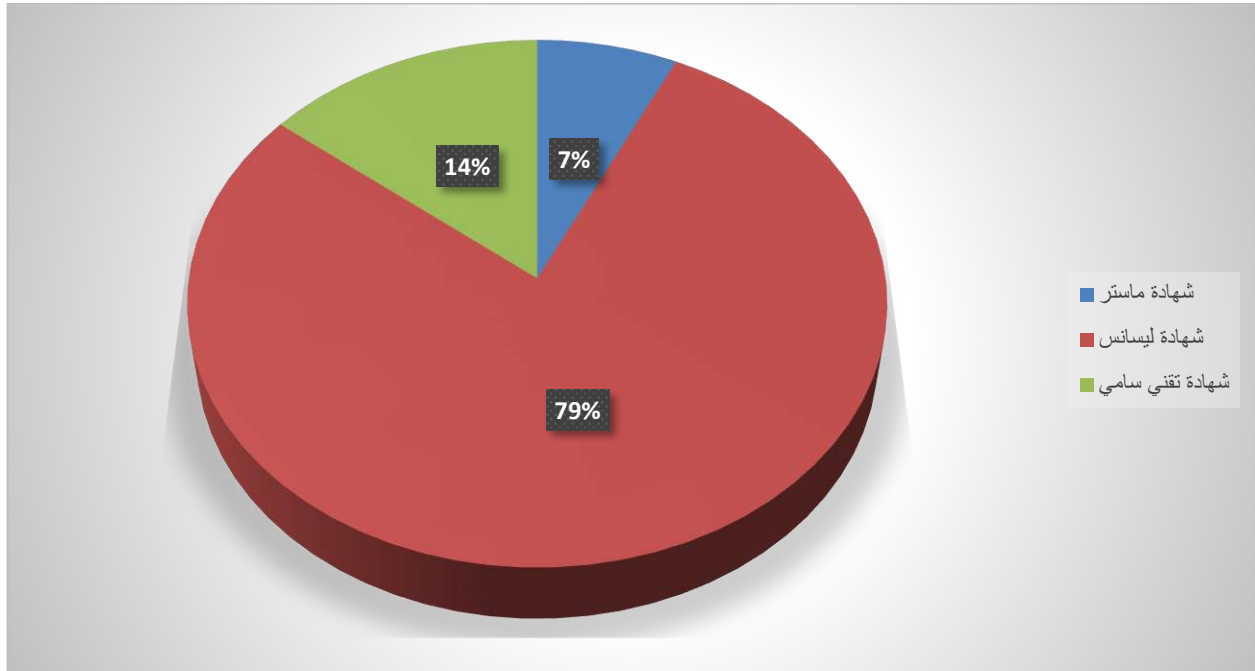
الجدول (2): يوضح نسبة كل من الجنس الأنثوي والذكوري داخل الإدارة حيث استخلصنا من المعطيات المقدمة لنا وحسب العينة المدروسة أن نسبة الجنس الأنثوي ذو نسبة عالية حيث قدر ب 64.28% أي أكثر من نصف العينة المأخوذة أما عن نسبة الذكور فنسبتها 35.71% ومن هنا نستخلص أن نسبة الجنس الأنثوي

يهيمن بكثرة داخل الإدارة ما يدل أن جل اليد العاملة تتشكل من النساء، وبتالي نستنتج أن بيئة العمل في هذه المؤسسة مشجعة لعمل المرأة والنموذج هذه المؤسسة.

### 3: خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7,14%	01	شهادة ماستر
78.57%	11	شهادة ليسانس
14.28%	02	شهادة تقني سامي
100%	14	المجموع

الجدول رقم (3) بين التوزيع النسبي لعمال الإدارة في ظل الرقمنة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.



دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوي التعليمي.

الجدول (3) يمثل التوزيع النسبي لعمال الإدارة في ظل الرقمنة وفقا للمستوى التعليمي، فأعلى نسبة تمثلت في فئة حاملي شهادة ليسانس الجامعي بنسبة 78.57%، أما النسبة الأقل فتمثلت في حاملي شهادة ماستر التي قدرت نسبتهم 7.14%، أما الفئة الأخيرة فكانت لحاملي شهادة تقني سامي بنسبة 14.28% وبتالي نستنتج اعتمادا على هاته المعطيات المدرجة في الجدول أن أغلبية مستخدمي قطاع مديرية التشغيل هم إطارات وذو شهادات جامعية عليا مثل شهادة الليسانس هي الأكثر تواجدا بهذه المؤسسة، وهذا ما يتماشى مع متطلبات سوق العمل باعتبارها الشهادة الأكثر طلبا في الوظائف المعروضة.

### ثالثا: التحليل الكيفي للمقابلات

#### المحور الأول: تبني التقنيات الرقمية في الإدارة الجزائرية

##### 1- واقع الرقمنة على مستوى الإدارة :

تلعب الرقمنة دورا متزايد الأهمية في عملية الممارسات الإدارية على جميع المستويات وتحولا جذريا في البنى الاجتماعية والعلاقات داخل المؤسسات من ناحية تحسين الأداء التنظيمي وأصبح الاعتماد عليها جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات الإدارة، ويمكن اعتبارها عاملا في تغير الوظائف والأدوار داخل النظام تغيريا جذريا في ديناميكية العمل التقليدي. ومن وجهة نظر النظرية البنائية الوظيفية يمكن اعتبار الرقمنة عاملا يغير الوظائف والأدوار داخل النظام التنظيمي، حيث أصبح من الممكن للموظفين العمل عن بعد من أي مكان باستخدام التقنيات الرقمية مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الافتراضية وتطبيقات التعاون الجماعي، كما ساهمت أنظمة إدارة المعلومات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتغيير في الهياكل التنظيمية وظهور نمط جديد منها مثل المنظمات الشبكية و المنظمات الافتراضية التالي تتحقق الأهداف المسطرة وهذا ما لمسناه من خلال أجوبة الباحثين أثناء المقابلات التي أجريت معهم حول استخدام إدارتهم لأساليب خاصة بها في مجال التشغيل فمثلا



(ش، ج) رئيس مصلحة المحافظة على التشغيل وحركة اليد العاملة صرحا يلي "عندنا أبواب إلكترونية، منصات محيئة **Actualisées** كل المستجدات المتداولة من طرف الشباب، عندنا صفحة فايبروية الخاصة بالمنصة نتاعنا وين الشباب يدخلوا فيها بخصوص منحة البطالة، وكل ما يخص مجال التشغيل".

أما إجابة المبحوث الثاني (ز، س، م) مستشار رئيسي في التشغيل كانت إجابته على النحو التالي "الوكالة الوطنية للتشغيل على مستوى الجزائر عندها فروع ولائية و عندها ملحقات تشغيل، فئة طالبي العمل، فئة المستخدمين حنا عندنا دور الوساطة و دخلونا تطبيق **Application** يسجلوا فيها طالب العمل والمستخدم، هذا النظام راه **online** وين يقدر طالب العمل يسجل وحده، فيه خدمات التسجيل، يقدر طالب العمل يدير تمديد العمل، كايين منصة منحة البطالة، كايين خدمة فرصتي وين يقدر يتعرف فيها طالب العمل على جميع العروض المقدمة، كايين خدمة المدونة الجزائرية للمهن والوظائف هدوا خدمات رقمية على مستوى **site** وغيرها من التقنيات و البرمجيات التي تم التصريح بها من طرف بقية المبحوثين .

أما بخصوص تلبية الاحتياجات المهنية للأفراد العاملين داخل منظماتهم لاقت تفاعلا جيدا وهذا حسب انطباعات وأقوال المبحوثين التي جاءت على النحو التالي

(ب، ر) رئيسة مصلحة ترقية التشغيل وتسيير سوق العمل "حنا عندنا **logiciel** نتاعنا خاص بنا، توفر إدارتنا تطبيقات وتقنيات نحتاجها في العمل نتاعنا حتى العامل يقدر يؤدي الوظيفة بصفة فعالة أي العامل يضغط على الزر و يأخذ واش يخدم"

- أما إجابة المبحوث الآخر كانت على النحو التالي (ل، س) مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي "ماشي إدارتنا تلي كل شيء يجي من الوزارة، حنا نهدروا على مديرتنا بصح الوزارة هي لي تلي و إدارتنا عادية تتوفر على تطبيقات جملها نحتاجوها في خدمتنا"

للتطبيقات والبرمجيات الحديثة المستخدمة في الإدارة بصفة عامة الانعكاس الجيد والأثر الفعال حيث من خلالها يتم المحافظة على استمرارية المنظمة وذلك بوجود آليات و تسهيلات تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف أو الانسجام داخل التنظيم واحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع تأدية ما يكلف به من أدوار ومهام تنظيمية وأبرز دليل على ذلك من خلال تصريحات بعض الباحثين:

(أ،ك)مستشار رئيسي للتشغيل "بالنسبة لنا كمستخدمين تحسنت الأمور سهلتنا الكثير مثل البيروقراطية نقصتها Paperless نتاع الورق خصوصا لطالبي العمل كنا نطلبوا ورق بزاف ورق درك لا كل شيء راه **informatisés** من الميكرو ولا تلفون"

- أما عن تصريح ( ب،ر) رئيس مصلحة ترقية الشغل و تسيير سوق العمل كان على النحو التالي "انعكاسها يكون إيجابي لأنه يسهل أداء الخدمة للمواطن خاصة منهم الشباب"

- وكان رد الباحث ( ق،د) مستشار للتشغيل مكلف بخلية الإصغاء "راها حاجة **positive** ساعدتنا في بزاف صوالم حاجة في الفائدة في كل شيء"

- أما عن الباحث (ز،س،م)مستشار رئيسي في التشغيل تفاعل من ناحية استخدام الرقمنة وجاء إجابته على النحو التالي "الانعكاس هو تسهيل مهمة الإطار في التكفل بجميع الانشغالات سواء العاملين أو طالبي العمل أي تسهل علينا معالجة جمع الانشغالات"

وعليه نستخلص أن أغلب الإدارات العمومية في الجزائر استفادت من برمجيات وأساليب و تبنت تقنيات رقمية تتماشى ومتطلباتها العملية وهذا لزيادة الكفاءة و تحسين العمليات لخدمة الموظف في حد ذاته وتسهيل العمليات اليومية في الإدارة لأجل تحسين التواصل والتعاون و التفاعل بين المواطن والموظف من خلال استخدام البرمجيات والأنظمة الرقمية في مسألة توفير الزمن والجهد سواء من ناحية استقبال وتلقي المعلومة المختصرة والفورية وسهولة

تداولها وهذا ما يؤكد ميلودة حمدوا "مجموعة من الأنظمة توزيع المعلومات تقوم بتطبيق تكنولوجيا الانترنت و المعايير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للإدارة أو المؤسسة تربط كل المصادر من معلومات و ملفات و قواعد بيانات و أجهزة مثل الطابعات و المساحات الضوئية و أجهزة الفاكس و مودم ، و برامج مثل البريد الإلكتروني المحلي و غيرها بحيث يتم تبادل المعلومات بطريقة منتظمة".<sup>51</sup> ومنه يمكننا أن نشير إلى أن استخدام التقنية الرقمية يعد من الركائز المهمة التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة، نتيجة لاستخدام الوسائط الرقمية، بحيث أصبح من الضروري استخدام نمط جديد ، يركز على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة في القيام بالمهام ما يحقق تنسيقاً بين الأدوار وتكاملها، في مقابل الإدارة التقليدية التي تركز على الهرمية والحركة البطيئة.

وباستخدام واعتماد التقنيات الرقمية في الإدارة تحولت مهام الوظائف الإدارية السابقة إلى مهام تقوم على التكيف مع الوسائط التقنية ومتطلباتها في مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم إلكتروني، وقيادة ورقابة إلكترونية، مما يساعد في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، مما يعني أن تطبيقها في مختلف الإدارات يعتمد على التكيف الاجتماعي في استخدام هذه التقنيات التكنولوجية، إضافة إلى تكيفها مع المهام والأدوار السابقة.

## 2- التوجه الرقمي و انعكاساته على التنظيم الإداري :

إن عملية التحول الرقمي يقصد بها الانتقال من الطرق التقليدية التي تعتمد على العمل اليدوي والورقي إلى طرق حديثة باستعمال الوسائط التقنية تساعد في تحسين الوضع الذي كان عليه عمل الإدارات تلبية لتطور الحاصل للمجتمعات لتوجهها لرقمنة التعاملات مع الأفراد في المجتمعات نتيجة لما تقدمه من خدمات لطالبي الشغل بمنتهى السلاسة والسرعة، ما يدفع موظفي الإدارة بالتفاعل مع التغيرات الحاصلة فيها نتيجة لتوجهها لرقمنة

<sup>51</sup> ميلودة حمدوا، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة، مرجع

سابق، ص30.

وظائفها ومهامها ما يجعلهم أكثر فاعليه وفقا لما أكده ماكس فيبر بخصوص الفعل الاجتماعي الذي يركز في أفعالهم على العقلنة الهادفة لاختيار الوسائل اللازمة لتحقيق هدفهم وفقا للوضع المتغير وبالتالي يسعون لزيادة مهاراتهم وكفاءتهم في التحكم في الوسائط الرقمية التي تسمح بتحقيق أهدافهم الخاصة داخل المنظمة و ضمان استمراريتهم داخل النسق، كما تتيح الرقمنة التنظيم العقلاني لسير المهام والأدوار الإدارية وهو ما يتوافق مع منظور ماكس فيبر لعقلنة التنظيم التي تسير وفقا لقواعد وإجراءات رسمية عقلانية. هذا ما أكده "ماكس فيبر في تمييزه لأربعة أنواع من الأفعال الاجتماعية فيبين كيف أن الفعل العقلاني الهادف يركز في اختيار الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. فهنا يجرى اختيار وسائل بشكل عقلاني في سبيل تحقيقها"<sup>52</sup>

ومن هنا نتطرق إلى أجوبة الباحثين وهي على النحو التالي:

(ف،ب) مستشار التشغيل ومتابعة النشاط والملاحق "الرقمنة عندها فوائد كبيرة رآها فيها سرعة،نقصت علينا الجهد و التعب ،تلقي المعلومات فورية و آنية و ساعدتنا في المراقبة في كل شيء نقصت المجهود الفكري والعضلي ،و حتى التنقل ساعدتنا مرناش تنتقلوا غير من هنا نخدموا".

- أما إجابة الباحث الثاني كانت على النحو التالي (ن،ب) سكرتيرة " إيه كاين بزاف كما قتلك تنقص التعب،تخلينا نخدموا براحة يعني الغلطة مكانش،التزوير مكانش كل شيء على المكشوف،و هذي هي لي مليحة الإدارة هكذا كسبت مصداقية كثر من قبل نقصت ديك نتاع بن عمي و ولد عمي دروك كل شيء رقمي كل شيء موثق كل شيء رسمي و هذي فائدة بزاف مليحة".

<sup>52</sup> - النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس/إيان كريب/ترجمة دمحمد حسين غلوم/سلسلة عالم المعرفة 244/ أبريل

إن إعادة هيكلة المؤسسة والتنظيم الإداري هي من أهم المشاريع التي قد تنفذ خلال فترة نشاطها لذلك لا بد أن تتم وفق استراتيجيات مخطط لها بعناية فائقة و في وقت مضبوط. ومن المهم عند إعداد هذه الأخيرة مشاركة المورد البشري و المادي الفعال في صنع القرار داخل المنظمة، والذي من شأنه أن يزيل الكثير من العقبات، ويجعل التنفيذ أكثر سهولة في ظل متطلبات التحول الرقمي. والهدف الرئيسي من ذلك هو تحديد ما إذا كان التنظيم الإداري القائم في المؤسسة يتكيف مع متطلبات التحول الرقمي أم يتطلب إعادة هيكلة الأجهزة الإدارية، ومن المهم لأي مشروع أن يتم تنفيذه بناءً على الإستراتيجيات وخطط عمل وفقاً لفترات وآليات تنفيذ الأعمال وسير وتيرة العمل دون أي مقاومة من طرف اليد العاملة داخل التنظيم ومن خلال بحثنا تمكنا من معرفة رد فعل المبحوثين حول هذه النقطة فجاءت معظم تصريحاتهم تفيد أن هذه التقنية التكنولوجية ساعدتهم في تحسين مردودية العمل وتفعيله بشكل جيد وتكيفه مع متطلبات الوقت سواء من حيث التنظيم، ويمكن الاستدلال بنظرية ميشال كروزيه الذي يركز على أهمية البيئة الإستراتيجية أو النسق الذي تتفاعل فيه هذه العلاقات، وكذلك دور الفاعلين في تشكيل الأنساق الإستراتيجية، حيث يسعى كل منهم لتحقيق أهدافه في نسق محدد وعبر فاعلين آخرين لفهم كيف تبنى الأفعال الجماعية وكيفية التنسيق في العمل "يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية"<sup>53</sup>

أي تقوم على معاينة سلوك الفاعل الاجتماعي بكل أبعاده وأهدافه، فهو بمنزلة الفحص الدقيق لدراسة كل المتغيرات وبالتالي يدرس هذا التحليل العلاقات داخل أي تنظيم مؤسسي القائم على التعاون بمعنى أنه لكل فعل جماعي نوع من الاندماج الاجتماعي الذي يسعى إلى بلوغ أهدافه.

<sup>53</sup> - عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول و الثاني، 2011، ص

فبحسب تصريح (ش،ج) رئيس مصلحة المحافظة على الشغل وحركة اليد العاملة "Oui biensur، حنا باه قدرنا نجسدوا قطاع الرقمنة قدرنا نديروا حاجات زيادة" وعن المقاومة رد قائلا " لا مكان مقاومة مكانش ردة فعل الكل تقبل الفكرة قاع الموظفين من المدير و الموظفين".

أما في تصريح آخر ل (ق،د)مستشار للتشغيل مكلف بخلية الإصغاء قال "biensur، ولت المؤسسة تعتمد أكثر على l'informatique، تعتمد عليها في كل شيء و على العامل البشري في تسييرها لا يمكن التخلي على الموظف" و أضاف " لا مكانش مقاومة فادتنا أكثر بالعكس راها تساعدنا رانا قريب نتخلوا على الورق ،ساعدتنا في مجال طالبي العمل ،مليحة بزاف و نقصتفي مسألة الأوراق و الملفات لي كانوا يحطوهم"

- يتجلى لنا من خلال التصريحات السابقة للباحثين أن التوجه نحو الإدارة الرقمية يعتبر إستراتيجية بارزة في تفعيل البنية العامة وتقريبها من طالبي الشغل ،حيث يمكننا من استيعاب وإدراك أن التحول نحو الإدارة الرقمية يتجاوب مع التحولات الاجتماعية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات الحديثة.

إذ يُظهر هذا التحول توجهاً نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير وتحسين أساليب الإدارة العامة وتقديم الخدمات العامة بشكل أسرع وأكثر دقة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارة الرقمية تحقيق عقلنة في التكاليف من خلال التخلي عن العمليات الورقية وتبسيط الإجراءات.

تعكس هذه النقطة تغيرات في النهج الاجتماعي تجاه التكنولوجيا والبيانات، حيث يصبح الفرد أكثر تفاعلاً مع الخدمات العمومية عبر الإنترنت والتطبيقات الذكية، والشمولية في المزيد من الشفافية والوضوح في تقديم الخدمات وتسيير الشؤون العامة. هذا الانتقال إلى الإدارة الرقمية ليس مجرد تغيير في الأدوات التقنية المستخدمة، بل هو تحول شامل يؤثر على طرق التفكير والتنظيم داخل المؤسسات العمومية، أي إن القدرة على استخدام البيانات بشكل

فعال وتحليلها يساعد في المساهمة في اتخاذ قرارات أكثر دقة وتفصيلاً، وبالتالي تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية بشكل عام.

### المحور الثاني: دور التقنيات الرقمية الإدارية في تجسيد و تطبيق سياسات التشغيل:

#### 1- ممارسات الفاعلين ومدى تحقيق الرقمنة في الإدارة الجزائرية:

تحتاج ممارسات الفاعلين الجديدة إلى التكيف الاجتماعي مع التحولات البيئية الجديدة والتي تشير إلى سلوكياتهم وأنماط تصرفاتهم وطرق عملهم التي يتبعها الموظفون و العاملون داخل المؤسسات والإدارات والتي تتأثر بعوامل ثقافية و اجتماعية و تنظيمية مختلفة مثل المعايير السائدة والقيم المجتمعية، مع الإشارة إلى العوامل التي تؤثر على قبول اعتماد التكنولوجيا الرقمية في مجال التشغيل من قبل الفاعلين سواء كان على مستوى المهارات التقنية للموظفين أو درجة مقاومة هذا التغيير .على سبيل المثال، إدراج تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة في أنظمة اتخاذ القرار يحقق الحيادية والدقة، ويؤدي إلى الزيادة الإنتاجية للمؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدخال طابع العمل عن بُعد في المحيط المؤسسي والاجتماعات لربح الوقت والتنسيق مع الوحدات الوظيفية. وبالتالي، يمكن أن تكون الممارسات التنظيمية وظيفية ديناميكية، حيث تُحافظ على حيوية واستقرار المنظمات وتُساعد على تحقيق الأهداف الثابتة في سياسة التشغيل الجزائرية. وهذا الطرح تبرره بعض إجابات الباحثين التي كانت كما يلي:

وحسب ما قد افادتنا به (ب.ر) رئيسة مصلحة ترقية التشغيل وتسير سوق العمل، قد زدتنا بإجابتها التي كانت على النحو التالي: "Oui، تحقت مائة ب المائة **parce que** حنا بلا **logiciel** منقدروش حتى نتحركو ولا نخدمو نجسوا."

وهنا قد أكدت المبحوثة على أن ممارسات الفاعلين الرقمية المستحدثة حققت الأهداف المرجوا تحقيقها داخل الإدارة العمومية حيث أنها أشارت هنا إلى الرقمنة على أنها العنصر الأساسي الذي بدونه لا يمكن للعامل أن يتقن مهامه وممارساته الإدارية المنوط بها.

أما عن المبحوث الثاني (ل.س) مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي والذي كانت إجابته: "تحققت وإن شاء الله تتحقق ومزال راهميتحقوا وهذا راه للفايدة تاع المواطن وتقلع البيروقراطية مثلا كيما ANEM راهم **sans trafique** ، ومكانش المحسوية فلان دخل فلان دك راه كل واحد وحقه".

وهنا أيضاً أكد صاحب هذا الخطاب على أن الإدارة الجزائرية قد حققت الأهداف المرجوة في مجال التشغيل والتي تتمثل في التطور والتقدم عن طريق التغلب على ممارسات المحسوية التي كانت تشكل عائقا كبيرا من ناحية العدالة والكفاءة بالنسبة لطالبي العمل في الماضي والابتعاد التام عن التزوير وهذا ما أفادنا به الباحث .

فيما قد أجابنا المبحوث الثالث (ز.س.م) مستشار رئيسي في التشغيل ب: " **oui bien sur** ، لأن الرقمنة تساعدنا في حاجات كثيرة وتسهل علينا مهمة التواصل وإعطاء لكل ذي حقه وأعطت دعم وتسهيل لسياسات التشغيل" .

وجميع الإجابات المقدمة تصب في خانة واحدة وهي الرقمنة ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المسطرة فمثلا نذكر بعض الأهداف المحققة وهي:

توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.



زيادة الترابط بين العاملين والإدارة ومتابعة وإدارة كل الموارد.<sup>54</sup>

أما عن السؤال الثاني الذي يدور حول الأساليب والوسائل الرقمية المعتمدة لتجسيد سياسة التشغيل كانت إجابات الباحثين كما يلي:

المبحوث الأول (ف. ب) مستشار في التشغيل لمتابعة نشاط والملاحق، قد أجابنا حول سؤالنا المقدم ب: "الرقمنة بروحها كانت مشروع سياسة الجديد الذي كانت الدولة تسعى جاهدة باش تحقه، و ANEM كانت المؤسسة الأولى في تجسيد سياسة التشغيل".

أما عن المبحوث الثاني (أ.ك) مستشار رئيسي والذي قد أفادنا بإجابته وهي "OUI BIEN SUR" تجسدت على خاطر جميع الأساليب من مواقع إلكترونية وتطبيقات إلكترونية هذو يخلو سياسة التشغيل تتجسد بطريقة مريحة في الوسط المهني وحتى الوسط الاجتماعي".

من خلال هذه الإجابات نقول أن الأساليب والوسائل الرقمية التي اعتمدها الدولة في الإدارات الجزائرية ذات أهمية كبيرة في تشكيل العلاقات الاجتماعية والبنى المؤسسية وقد لاقت استحساناً واسعاً، حيث تؤثر هذه الأخيرة على طريقة تفاعل الأفراد والجهات المعنية في سوق العمل وآليات التوظيف وتسهيل الوصول إلى الفرص الوظيفية للباحثين عن عمل بشفافية، مما يعزز العدالة الاجتماعية و المساواة فيها، وهذا مع مراعاة العوامل الاجتماعية ولثقافية في الاعتبار عند تطبيق هذه الأساليب والتقنيات الرقمية لسياسات التشغيل حتى تمكن جميع فئات المجتمع من الوصول إليها وتوافقها مع القيم والمعايير الاجتماعية السائدة

<sup>54</sup> - رضوان المري، عبد الهادي الغفرائي، أهداف الإدارة الإلكترونية في تنزيل استراتيجيات التنمية المستدامة بدولة قطر، العدد

37، مركز المناورة للدراسات والأبحاث، المغرب، 2022، ص10.

باختصار دقيق عن ما ذكر سابقاً، تعد ممارسات الفاعلين باستخدام الوسائل الرقمية في الإدارة جزءاً لا يتجزأ من تطور العمليات الإدارية في العصر الحديث. إذ تساهم هذه الممارسات في تحسين كفاءة العمل وتنظيمه، و تحقيق أهداف المؤسسات بشكل أكثر فعالية بفضل التكنولوجيا الرقمية، كذلك تسعى إلى الرفع من جودة الخدمات العمومية والتقليل من مظاهر البيروقراطية وهذا ما يحسن التواصل مع الفرق الإدارية وتنسيق العمل بين الأقسام المختلفة بشكل أفضل وحتى بين طالبي العمل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والكفاءة المهنية. كما تساهم هذه الأخيرة في تحسين تجربة الفاعلين وزيادة مستوى رضاهم المهني، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة. إذا من المهم أن تكون هذه الممارسات متوافقة مع القيم والثقافة الداخلية للمؤسسة، وأن تلبي احتياجاتها وأهدافها بشكل ملائم.

وبالتالي يمكن القول إن استخدام الفاعلين لممارسات إدارية رقمية يعد عنصراً أساسياً في تعزيز الإدارة الفعالة والمؤسسات الناجحة التي تساهم في ترفيتها وتحسين وتيرة العمل في عصر التكنولوجيا الرقمية في سياسات التشغيل الجزائرية.

## 2- غرس الثقافة الرقمية:

التحول الاجتماعي و الثقافي الذي يمكن أن يحدث عندما تتبنى المنظمات الثقافة الرقمية و يدمجها الفاعلون في ممارساتهم يؤثر على التفاعلات والديناميكيات داخل المنظمة وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في القيم والمعتقدات التنظيمية خاصة فيما يتعلق بالتكيف الاجتماعي والإداري. كما يشجع على الابتكار والمرونة في العمل وتعزيز الثقافة التنظيمية وقبول التغيير و التطور المستمر، و بالنسبة لبيئة العمل يمثل تبني الثقافة الرقمية تحولا اجتماعيا وثقافيا كبيرا نحو هذه الأخيرة ويمكن أن يغير القيم والمعتقدات التنظيمية ويتطلب تكيفا اجتماعيا وإداريا

،وقد تواجه المنظمات بعض المقاومة من الموظفين الذين يفضلون الأساليب التقليدية ولا يشعرون بالراحة اتجاه التغيير.

ومن هنا نذكر بعض إجابات المبحوثين:

(م.س.ش) رئيسة مصلحة الإدارة العامة والميزانية: "واه حنا قاع لي كانوا معانا قدم كان عندهم عائق فالإعلام الآلي بصح درك تقاعدوا قاع وخرجوا ، ودرك لي بقينا ولي دخلوا جدد قاع رانا ملاح بيها وانا قاع درك نتعلموا ونبغوا نزيدو نتعلموا ونفهموا فالرقمنة باش متجيناش حاجة واعرة ولا حاجة معقدة".

أما عن المبحوث الثاني(ن.ب) كاتبة مديرية: "واه كاين ثقافة رقمية وكاين غرس ثقافة رقمية درك ولاة الرقمنة نتنفسوها كون متكونش منخدموش".

أظهر المبحوث تعلقا عميقا بالرقمنة و يعتقد أنها الوسيلة الرئيسية والأساسية في الإدارة الجزائرية، وشبهها بالهواء مما يدل على مدى أهميتها وضرورتها في نظره و هذا دليل على انعكاس تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في الجزائر حيث ينظر إليها كعنصر أساسي وحيوي لا غنى عنه لضمان استمرارية وفعالية الأنشطة الإدارية وهذا مؤشر على التغيير الثقافي والاجتماعي الذي تشهده المنظمات الجزائرية

فيما الباحث الثالث(ف.ب) مستشار في التشغيل متابعة نشاط وملاحق : " **OUI BIEN SUR** ، كاين الثقافة الرقمية وراها منتشرة بحكم حنا والفنا المواقع الإلكترونية وسهلت علينا الخدمة صاي منستغنوش عليها ، بصح مثلا أنا مخضرمة خدمة بالطريقة القديمة والحديثة نخدم في جميع الحالات بصح الشباب الجديد لوكان تقلعه PC ولا **la linge** تنقطع ميقدرش يخدم على خاطر والف الإعلام".

ومن هنا وحسب ما صرح به المبحوثين وما أثبتناه في ميدان دراستنا فإنه من خلال غرس الثقافة الرقمية، تصبح الإدارة العمومية قادرة على الاستفادة من مزايا التكنولوجيا الرقمية، مثل تحسين جودة الخدمات المقدمة لطالبي العمل، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتعزيز التواصل والتفاعل معهم في مسألة التشغيل. كما تساهم الثقافة الرقمية في تبسيط الإجراءات وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد والعمليات وبالتالي تعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة والعامل الأساسي الذي يعززا لثقافة الرقمية في الإدارة وهي العمل على توفير البنية التحتية المناسبة لتحقيق الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المؤسسات وكذلك زيادة من الدينامكية للعمل، حتى تتمكن تلك المؤسسات من تفعيل وتطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>55</sup>

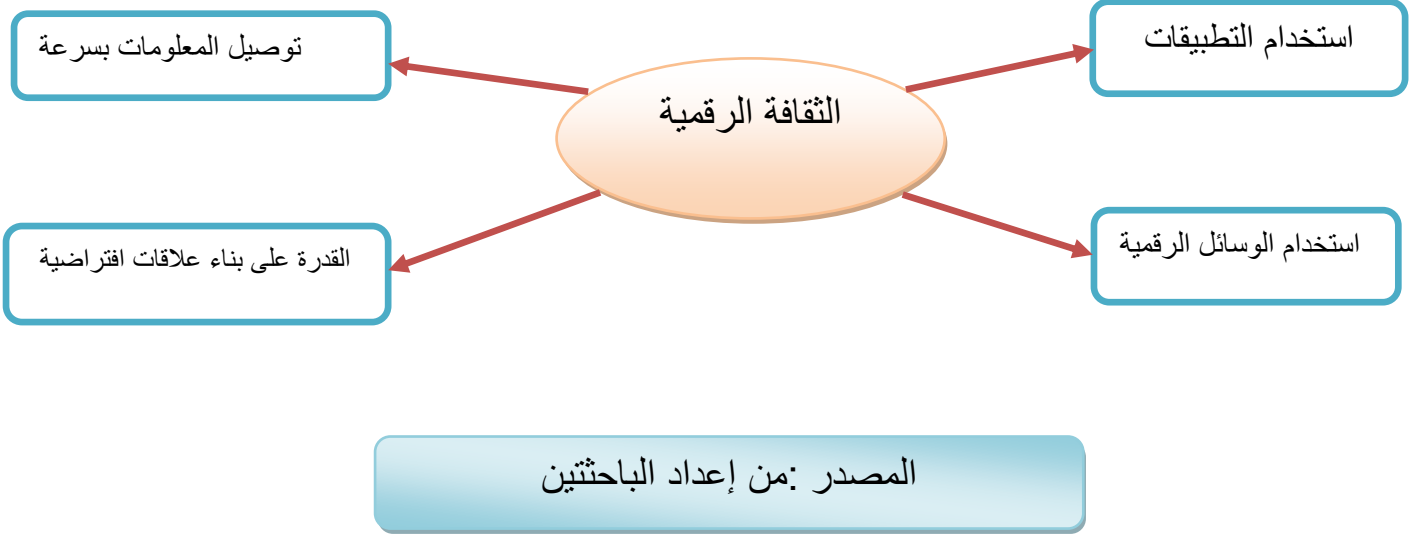
ومن هنا فإن استمرار الإدارة يعتمد بشكل أساسي في عملها على النظم الرقمية وعلى مواكبة الحداثة المتطورة السريعة في هذا المجال، أي أن هذه الثقافة هي السبيل الوحيد الذي يمكن لهذه الإدارة من الدخول إلى العصر الرقمي الحديث.

وعلى ضوء ما سبق ذكره تُعتبر عملية تبني وغرس الثقافة الرقمية في الإدارة العمومية خطوة حيوية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة. حيث تسعى الإدارات العمومية إلى تعزيز كفاءتها وفعاليتها من خلال استيعاب التقنيات الرقمية واستخدامها بشكل فعال في عملياتها وخدماتها. تتطلب عملية غرس الثقافة الرقمية تغييراً جذرياً في المفاهيم والقيم والممارسات التقليدية داخل الإدارة العمومية. حيث يجب على المؤسسات والإدارات أن تتبنى نهجاً يركز على التحول الرقمي، وتوفير التدريب والتأهيل اللازمين لموظفيها لتطوير مهاراتهم الرقمية، وتهيئة البنية التحتية التكنولوجية الملائمة، لذلك، يجب على الإدارات العمومية التعامل مع هذه التحديات بشكل استراتيجي وفعال.

<sup>55</sup> - جارش قمره ، ناصري فضيلة، الثقافة التنظيمية والرقمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي تبسي،

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، تبسة ، 2022، ص 81.

مخطط توضيحي لكيفية غرس الثقافة الرقمية في الإدارة العمومية



### 3- تأهيل الفاعلين للتوجه الرقمي:

إن المحور الأساسي للتحويل الرقمي هو التدريبات المعتمدة والتي تسعى إلى تعزيز التواصل بين الفاعلين وكذا تقليل الفجوات الرقمية من خلال توفير الفرص التعليمية والتطويرية لهم. ويعتمد هذا الأخير على تلقين الفاعلين للتقنيات الجديدة وطرق التعامل معها، بما في ذلك كيفية تشكيل هويات الفاعلين وتأثيرها على نمط التفاعلات الاجتماعية كيفية تعاملهم مع الوسائل والمواقع الإلكترونية المتقدمة. ومن هنا طرحنا سؤال عن التدريبات وكانت الإجابات كما يلي:

(ق.د) متكلف بخلية الإعلام والإصغاء: "واه، كاين دورات و كاين لي بين الفترة والفترة دورات تكوينية خلال

كل مرحلة وقاع الموظفين استفادوا من التكوينات".

أما عن الجواب الثاني الذي كان من طرف (ل.س) مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي:

" OUI مثلًا أنا عندي تقني سامي درت تكوين على مستوى العاصمة وكاين لي دارو على مستوى الجامعة

نتاعكم، وكل مرة يديرو تدريب باش الواحد ميقاش عنده صعوبات فأبي حاجة من جبهة الرقمنة"

نستنتج من هذه الإجابات أن الإدارة الجزائرية في مجال التشغيل لديها برامج تدريبية التي منها تسعى كي تعمم الرقمنة على جميع المستويات والوظائف الإدارية ، وهذا ما يحسن جودة الخدمات وحتى إتقانها وسرعة تنفيذها، بالإضافة إلى ذلك تعزيز ثقافة التفكير والإبداع داخل حيز العمل ، وذلك من خلال تشجيع الفاعلين على تطوير حلول رقمية مبتكرة للتحديات الاجتماعية والاقتصادية.

ومنه تعتبر برامج التدريب المعتمدة للتوجه الرقمي جزءًا حيويًا من اجل التحول الاجتماعي نحو مستقبل معرفي وتكنولوجي يساهم في تعزيز التنمية المستدامة للمجتمع الجزائري .

### المحور الثالث: سياسات التشغيل في الإدارة العمومية

#### **1- تجسيد سياسات التشغيل الفعلية وفرص القضاء على البطالة:**

تُعتبر مسألة التشغيل والقضاء على البطالة من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات المعاصرة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. فالبطالة ليست مجرد مشكلة اقتصادية فحسب، بل لها آثار سلبية عميقة على حياة الأفراد والأسر والمجتمعات بأكملها. تتجلى هذه الأخيرة في ارتفاع معدلات الفقر وانعدام المساواة في توزيع فرص العمل، وتدهور الظروف المعيشية، وتزايد المشاكل الصحية والنفسية، فضلاً عن زعزعة الاستقرار الاجتماعي والسياسي. لذلك، تولى الدولة الجزائرية أهمية قصوى لوضع وتنفيذ سياسات تشغيل فعالة تهدف إلى خلق فرص عمل حقيقية وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة عن طريق تسيير برامج و آليات بهدف مساعدة طالبي العمل وتوفير فرص مستدامة لهم من أجل الولوج إلى سوق العمل ، وكانت بعض إجابات المبحوثين كمايلي:

المبحوث (ب،ر) رئيسة مصلحة ترقية الشغل وتسيير سوق العمل " كايين منحة البطالة و كايين جهاز الإدماج المهني لي تكلل بالنجاح و قدرنا بيه فمتصوا البطالة" .

أما عن (ز، س، م) مستشار رئيسي للتشغيل أجاب "في إطار الإستراتيجية هناك برنامج مستحدث هو منحة البطالة، برنامج الإدماج المهني الذي تم فيه إدماج جميع المسجلين، قيام المستثمرين بالتنقيب و استقطاب جميع عروض العمل من المؤسسات الاقتصادية".

وأجابت (ف،ب) مستشار في التشغيل والنشاط ومتابعة الملاحق "كان عندنا في الأول برنامج الإدماج المهني DAIP لي حققت نجاح و رانا في برنامج منحة البطالة في الوقت الحالي".

بخصوص إجابة (م،م،س،ش) رئيسة مصلحة الإدارة العامة و الميزانية فقد امتنعت عن الجواب و قالت "هذي النقطة تأجل للمناقشة مع رئيسة مصلحة ترقية الشغل و تسيير سوق العمل هي تقدر تفيدكم أكثر مني لأنها في الاختصاص".

ومن خلال إجابات المبحوثين وتحليلها يمكن فهم أن سياسات التشغيل في الجزائر ترتبط ارتباطا وثيقا بالنظام الاجتماعي، حيث يؤثر على العديد من الجوانب الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمع الذي يشمل علاقات السلطة والتوزيع الاجتماعي للفرص والموارد. هذه السياسات ليست مجرد إجراءات سطحية، بل هي تعبير عن القيم والعلاقات الاجتماعية التي تشكل الديناميات الاجتماعية للمجتمع. حيث تهدف بالتالي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توفير فرص العمل لجميع شرائح المجتمع. من خلال ما أكدته فاطمة بوسالم "ترتكز سياسات التشغيل في الجزائر على جملة من الأجهزة و البرامج الداعمة أنشأت قصد إدماج البطالين في سوق الشغل و بالتالي التقليل من معدلات البطالة و خلق مناصب عمل مثل: جهاز المساعدة على الإدماج المهني،

برنامج وكالة التنمية الاجتماعية الوكالة الوطنية للتشغيل<sup>56</sup> ومع ذلك، فإن النجاح في تحقيق هدفها يتطلب النظر إلى العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في الوصول إلى هذه الفرص واستخدامها.

ومن هنا نستخلص أن سياسات التشغيل تؤثر على بنية المجتمع ودينامياتها، فمن المهم فهم هذه الآثار الاجتماعية والثقافية لتصميم سياسات التشغيل بشكل يعزز التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية.

لنعود من جديد ونتساءل إذا كانت هذه السياسات والبرامج المعتمدة من قبل الدولة ساهمت في خلق فرص للعمل للشباب البطال وخصوصا منهم خريجي الجامعات وحاملي الشهادات وعند محاورتنا لأهل الاختصاص تمكنا من أخذ انطباعاتهم حول الموضوع وكانت الإجابات على النحو التالي:

(أ.ك) مستشار رئيسي "أكيد و بكثرة بمجرد الواحد ما يدخل للسيت يقدر يعرف قاع العروض الموجودة حتى على مستوى **Alger** " و أما عن السيدة (ب،ر) رئيسة مصلحة ترقية الشغل تسيير سوق العمل " **Bien sur** و هما أصلا يديرو برامج التشغيل باه ينقصوا البطالة بهذي العروض ، و زيد منحة البطالة راها دير كل واحد في التخصص لي يناسب مستواه".

أما عن (ب، إ،ف،ز) مستشار رئيسي للتشغيل "هذه السياسات هي أصلا بمثابة عروض عمل أي واحد يدخل في هذه البرامج باه يخدم شحال من بطل أكيد".

وبالنسبة ل(ق.د) مستشار متكلف بخلية الإعلام والإصغاء رد مجيبا "أصلا **l'objective** هو خلق مناصب عمل،مكانش جهاز يجي غير هكذا كاين شحال من **Programmer** باه تكون مناصب عمل،

<sup>56</sup> - فاطمة بوسالم، سياسة التشغيل في الجزائر بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، العدد



والشخص لي ماشي متكون حنا رانا نكونوه في مجال العمل الخاص هذا هو الهدف" وهنا المبحوث كان يقصد بالخصوص فئة منحة البطالة الذين ليس لديهم مستوى و لا شهادات تكوين.

بناءً على إجابات جل المبحوثين، يمكن استنتاج أن سياسات التشغيل تُعدُّ فرصة سانحة للشباب البطال للاندماج في سوق العمل وتحسين وضعهم الاجتماعي وحتى الاقتصادي، على الرغم من أن هذه السياسات قد تكون مؤقتة أو آنية، إلا أنها تمثل بصيصاً من الأمل وفرصة للشباب لإثبات أنفسهم وتحقيق طموحاتهم، التي بتالي يمكن لهم الانخراط في الحياة المهنية بشكل أكبر والمساهمة في تطوير المجتمع و هذا ما أكده كل من راجي سلامة و دادو حسناء "بعدها تفاقمت البطالة التي مست بشكل خاص المقبلين الجدد عن العمل أو العمال المسرحين من عملهم، قامت الحكومة بإعداد جملة من البرامج و الإجراءات للتخفيف من هذا الوضع، حيث قامت باستحداث أجهزة جديدة لإدماج الشباب وأجهزة لدعم العمال المسرحين من عملهم وتشجيع الاستثمار العمومي والأجنبي، إضافة إلى تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"<sup>57</sup>

## 2- معوقات آليات التشغيل و كيفية التغلب عليها:

يعكس تطبيق سياسات التشغيل الرقمية تقدم النظم الاجتماعية والاقتصادية، ويسهم في تعزيز الاستقرار وتفاعل الموارد البشرية، يشجع استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإدارة والتشغيل لتحسين جودة الخدمات وتوفير بيئة عمل فعالة. ومن هنا لنتساءل ما إذا كان لتطبيق سياسات التشغيل ما يعترضها و كيف للإدارة أن تتغلب عليها ولتحليل هذا السؤال حاورنا مبحوثينا فكانت إجاباتهم :

<sup>57</sup> راجي سلامة، دادو حسناء، تقييم سياسات التشغيل في الجزائر دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماست في

العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أحمد درارية أدرار، الجزائر، 2018-2019، ص 28.

المبحوث (ع،ك) مستشار رئيسي للتشغيل "الحمد لله مكانش معيقات ،كل شيء راه مليح حتى **Demandeur** راه معانا و تغلبنا على كل شيء من الصعوبات ،يبقى العائق الوحيد إذا انقطعت الانترنت أو حالة اختراق **Haker** أصلا راهم يديروا أنظمة نتاع **sécurises** من العالم".

أما إجابة المبحوثة (ل.س) مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي "تكون مشاكل في الإدارة لي متوفرش أجهزة حديثة،ودبذبات الانترنت و حتى الموظف كي ميكونش كفي ميقدرش يوصل المعلومة نيشان لأنه كل واحد و القدرات بالمعنى لازم توفير تقنيات حديثة و **Les information** للناس لي مقرأوش الإعلام الآلي لأنه قادر الشخص يقع في الخطأ و يسجل حوايج خطأ".

وعن (م،م،س،ش) رئيسة مصلحة الإدارة العامة والميزانية كانت إجابتها كما يلي "ماشي معيقات لا هي فقط دبذبات الانترنت **Tojour** ناقصة **Tojour** هي لي يشكو منها **Les ingénieur** هذا هو المشكل لي نعانونا منه أما البقية عادي كل شيء مسهل الحمد لله"

وبخصوص كيفية التغلب على الصعوبات ومواجهتها تطابقت أغلب أجوبة مبحوثينا حول تحسين تدفق الإنترنت بالإضافة إلى سعى الإدارة ومحاولتها لجلب أجهزة حديثة ومتطورة. أي تدفق الإنترنت قد تكون معيقة في بعض الأحيان، ولكن من خلال جهود الإدارة في تحسين البنية التحتية وتوفير الإمكانيات التكنولوجية المناسبة، يمكن تجاوز هذه التحديات وتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن الجدير بالذكر فإن جهود الإدارة الرقمية في الجزائر لتطبيق سياسات التشغيل الرقمية تعد جزء من عملية تطور اجتماعي وثقافي أوسع. تعكس هذه الجهود استجابة المجتمع للتحويلات الرقمية العالمية وتوجهه نحو التكنولوجيا لتعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الشاملة، ومن هنا يمثل تحول الإدارة نحو الرقمنة جزءًا من عملية تحديث

وتطوير المجتمع، حيث يسعى المسؤولون إلى تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز القدرات البشرية لتعزيز التواصل وتحقيق الأهداف والعدالة الاجتماعية.

### 3- تفاعل طالبي العمل:

يعد استحداث التقنية الموحدة في الإدارة العمومية أنه يعكس النهج الحديث لتحسين الخدمات العمومية وتسهيل التعامل مع الإجراءات الإدارية، فيمثل الخطوة الهامة نحو تحسين كفاءة العمل وتسهيل التعاملات للفاعلين في الإدارة وطالبي العمل على حد سواء من خلال تقليل الإجراءات التقليدية والتحول نحو التعامل الرقمي، أي يمكن توفير الوقت والجهد وتقديم خدمات أكثر سرعة وفاعلية مما يؤدي إلى زيادة رضا المواطنين والمستفيدين، ومن هنا نقوم بعرض إجابات الباحثين فيما يلي:

المبحوث (ل.س) مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي "واهكاين بكري كنا في وقت **La reception** نلقوا ب100 واحد يستنى بصح درك لا كل شئ راه في **Sit** وغيرها".

أما عن (ن،ب) سكرتيرة "واه خلات مجال تفاعل درك كل شئ راه رقمي عندهم كايين **Les sit** وقاع يشوفو عند بعض طالبي العمل و يشوفو **Les information** لي طالبيها لهم و يدير **Demande** نتاعه و يقدر حتى إذا صراله إساءة كايين سيت الشكاوي يشكي بكل حرية و صوته مسموع".

وعن (م،م،س،ش) رئيسة مصلحة الإدارة العامة والميزانية صرحت "التفاعل موجود هو أنه المعلومة يحصل عليها طالب العمل من المصدر و تكون فورية و موثوقة و هذا الشيء قاع يتجسد لمواكبة العصرنة و التطور".

عن (ب،ر) رئيسة مصلحة ترقية الشغل و تسيير سوق العمل ردت قائلة "أكيد، في إطار التكفل بطالبي العمل تسهل عليه تمديد العقد عن بعد، طلب العمل عن بعد، تسهل عليه تسجيل في عروض الوظائف عن بعد على مستوى جميع الملاحق و حتى معرفة جميع مهامنا و معرفة مختلف التقنيات مثل كيفية إجراء مقابلة مهنية، و هذا التقنيات لي سهلت بصفة كبيرة الولوج لعالم الشغل".

بناء على كل ما سبق ، يمكننا القول إن رقمنة الإدارة العمومية في مسألة التشغيل أدت إلى تحفيز التفاعل بين طالبي العمل والإدارات الوصية ، فمن خلال الوصول إلى المنصات الإلكترونية والمواقع المخصصة، يمكن لأفراد المجتمع الآن تحقيق الاستقلالية في تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم المتعلقة بالعمل، دون الحاجة إلى الاعتماد على وسائل التواصل التقليدية، هذا ما يعكس تحولاً في السلطة والتفاعلات الاجتماعية، حيث يمكن الآن للأفراد تحديد احتياجاتهم والمطالبة بتبليتها بطريقة أكثر فعالية، أيضا ما يؤدي هذا التحول إلى تغييرات في دور المؤسسات والحكومة، حيث تتحول من دور السلطة الوحيدة إلى دور الشريك الذي يقدم الخدمات ويستجيب لاحتياجات المجتمع. هذا التغيير يعكس تحولاً في الديناميات الاجتماعية والسلطوية، ويعزز مفهوم الحكومة الرشيدة والمرنة التي تستجيب بفعالية لاحتياجات المواطنين. بشكل عام، يمثل هذا التفاعل بين طالبي العمل والإدارات الوصية في إطار رقمنة الإدارة العمومية في مسألة التشغيل تطوراً سوسولوجياً يعكس التحولات في السلطة والتفاعلات الاجتماعية في المجتمعات الحديثة.

#### الخور الرابع: تفعيل سياسات التشغيل الرقمية ودورها في تحسين مردودية الإدارة

##### 1- تفعيل سياسات التشغيل الرقمية ودورها في تحسين الخدمة:

تعتبر سياسات التشغيل كعنصر أساسي للتنمية المستدامة وتعزيز الاستقرار داخل مجتمع العمل، حيث تركز هذه على تعزيز مستويات التشغيل وتحسين جودة الممارسات وترقية الأفراد داخل الإدارة، ومع التقدم الذي شاهدها في

الرقمنة في الإدارة العمومية، تم تعزيز الاستراتيجيات المستهدفة داخلها من أجل عملية تسهيل الوصول إلى المعلومات بشكل فعالين الأفراد العاملين وطالبي الشغل ومن هنا نذكر أقوال المبحوثين:

(أ،ك مستشار رئيسي) "أؤكد يمكن أن تساهم حنا رانا دائما نتمشوا و نحوسوا على الجودة ودوك راه كاين

المصداقية في الأساليب وتعود على مصلحة العمل الجيد".

أما المبحوث الثاني: (ل.و) مهندسة دولة في الإعلام الآلي: "حنا بكري كانت خدمة كبيرة درك لا رانا نتعاملوا

بل **programe نتاع CTA** يخفف نسبة على خاطر حنا ندخلو بنسبة وهو يدخل بنسبة ونتعاونوا

بشوية، وهكذا نحاولونحسنوا من الخدمة الإدارية نتاعنا".

أما المبحوث الأخير والذي أفادنا بما يلي: (ز.س.م) مستشار رئيسي في التشغيل: "ساهمت بزاف في التحسين

أفضل حاجة هي تبسيط وتسهيل مهمة تنقل طالبي العمل إلى الإدارات ، وكذلك الاستفادة من الخدمات

عن بعد ، الشفافية والابتعاد التام عن البيروقراطية بمعنى دوك مكانش معرفة".

ومن هنا يمكن القول أن الرقمنة ساهمت وبشكل كبير في التحول نحو تحسين ترقية الإدارة حيث يتسم بالمرونة

والدينامية في العمل و تقديم الخدمات على وتيرة جيدة، أي تعرف التقنيات الحديثة على أنها تتسم بالسرعة

والدقة، بعيدا عن العراقيل البيروقراطية التي تجعل النسق الاجتماعي الإداري في عملية ترابط وتكامل تام، ومن بين

أهم الوسائل التي تستعمل بكثرة في الحيز الإداري هي البوابة الإلكترونية التي باتت تقدم لطلبي الشغل مختلف

الخدمات الإلكترونية، التي سيجدون فيها مختلف الروابط المتعلقة باستفسارات عروض وطلبات العمل وجميع

المعلومات التي تجول في ذهنه.

وتلعب دورا محوريا في تحسين جودة ممارسات الفاعلين في ظل سياسات التشغيل سواء من ناحية البنية التنظيمية

والتي تساعد على تبسيط العمليات الإدارية وتتيح للموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات و البيانات بسهولة

،وتسريع تدفق المعلومات داخل الإدارة و هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية ،مما يعزز التواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام داخل المؤسسة

وإجمالاً تعتبر الرقمنة عنصراً أساسياً في تحديث الممارسات الإدارية وتكييفها مع متطلبات العصر الرقمي مما يساهم في تعزيز كفاءة و فعالية المؤسسات والإدارات و يدعم تحقيق أهدافها التنظيمية والتشغيلية وتحسين جودة ممارسات الفاعلين في ظل سياسة التشغيل الجزائرية .

أما عن السؤال الثاني الذي يتمحور حول الانتقال من الطرق التقليدية في العمل الإداري إلى الاعتماد على الطريقة الرقمية لتصبح خدمات رقمية، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت والحوسيب، واكتساب مهارات ومعارف جديدة وبالتالي يتطلب الانتقال الرقمي تغييراً في الثقافة التنظيمية والقيم السائدة دخل المنظمة في مسألة التشغيل، كما يؤثر التحول الرقمي على طبيعة العلاقات والتفاعلات لتصبح أكثر افتراضية وهذا ما يؤدي إلى تغيرات في أنماط الاتصال والتعاون بين الموظفين وطالبي العمل كتوفير فرص العمل بتوفير المهارات الرقمية ما يعزز تنافسية بين طالبي العمل في سوق العمل ومن هنا نذكر أجوبة المبحوثين وهي على نحو التالي:

( ز.س.م.) مستشار رئيسي للتشغيل: "واه الخدمات الرقمية ساهمت بشكل كبير على طالبي العمل وعلى المستخدمين لأنه بكري بلا رقمنة كانت صعبة على طالب العمل باه يتنقل والاكتظاظ لي يجي ويلقاه في الوكالة من صباح لحشية ولا كمل الشغل لي جا على جاله ولا تلحق دور تاعهوكاين الوقت لي يجي وميلقاش المعلومة بصح ضرك كلش ساهل من داره يعرف واش كاين جديد وفي أي وقت يعرف والجديد يكون موثق." (أ. ك) مستشار رئيسي: "أكيد راها فصالح طالب العمل 100%"

(ب. ر) رئيسة مصلحة ترقية التشغيل والتسيير في سوق العمل: "واه بتأكيد أفادت وهذي بشهادتهم على خاطر ولات دوك المحسوبة والمعرفة منعدمة قاع مكانش ويقدر فأى لحظة يسجل لطلب عمل من داره ويلحقنا الطلب ونشوفوله عمل إذا توفر على حساب مستواه ومهاراته وحتى الكفاة لي عنده وهذا تلقى استحسان هذو طالبي العمل على خاطر مراهمش يلقو صعوبة باش توصلهم المعلومة".

نستنتج من الأجوبة المقدمة لنا من طرف المبحوثين أن التحول الرقمي شكل تحديا اجتماعيا وثقافيا في مجال التشغيل قد ساهم في تحسين التواصل بين طالبي الشغل والإدارة والتخفيف من النزاعات، وتحسين الخدمات لهم و هذا يتطلب تغيير الإدارة بشكل فعال وتهيئة البيئة المناسبة لتبني التكنولوجيا الحديثة مع تعزيز القدرات الرقمية للموظفين والحفاظ على المتطلبات التقنية واحتياجات طالبي العمل .

## 2- نجاح تطبيق سياسات التشغيل الرقمية:

يعد تطبيق سياسات التشغيل الرقمية تحديًا مهمًا للإدارة العمومية في عصرنا الحالي، لأن تحقيق النجاح في هذا الوضع يتطلب اعتماد أساليب جيدة لتفعيلها وضمان تكاملها مع العمليات اليومية وجهدا متكاملًا للتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية ومحاولة الاستجابة للتطورات الحاصلة وهنا نذكر إجابات المبحوثين وهي كما يلي:

(م. ش) رئيسة مصلحة: هي الأساليب مكانش جديدة راها الدولة سطرت جميع الوسائل باش الرقمنة تنجح وترفع المستوى تاعها، بمعنى الدولة راها دارت منصات زادت وراها وفرت الانترنت ووفرت الوسائل الإلكترونية برك كاين حاجة خطرات تنقص هي جودة الانترنت لي راها الدولة دوك تخدم عليها باش منتقطعش وهذا لي غادي يخليها تزيد تنجح.

(ل. س) مهندسة دولة في الإعلام الآلي: لازم نوظفوا عدد ممكن من مهندسي الدولة الملاح والجدد لي عندهم خبرة وكفاءة مليحة ، ولازم تاني الدولة توفرونا الأنترنت كل وقت وتدقق يزيد وتاني لازم يوفرونا وسائل الإلكترونية ذات جودة .

(ب. ن) كاتب مديرية : أول حاجة لازم ميكونش انقطاع للانترنت ويكون تدفق مليح ثاني حاجة الوسائل التكنولوجية لازم يكونوا جدد ومواكبين للحدثة.

اتضح لنا من خلال أجوبة المبحوثين أن الدولة الجزائرية اعتمدت على عدة أساليب لنجاح تطبيق الرقمنة في سياسة التشغيل وهذا ما لاقى استحسان الموظفين داخل الإدارة، ومن هنا تعد أساليب رفع مستوى نجاح رقمنة سياسات التشغيل أمرًا حاسمًا لتحقيق أهداف المؤسسة. يتطلب ذلك التحليل بدقة لتحديد نقاط القوة والضعف في مسألة التشغيل، هذه الجهود المتعددة الجوانب تهدف إلى تحديث و تطوير منظومة التشغيل في الجزائر، وجعلها أكثر كفاءة وشفافية ومواكبة للتطورات التكنولوجية العالمية في مجال الإدارة الرقمية، ما أكدته لبنى سحر فاري " يتطلب نجاح التحول الرقمي توفير مناخ تنظيمي مناسب، تهيئة الظروف البيئية داخليا وخارجيا وحيارة التكنولوجيا الملائمة لطبيعة نشاط الإدارة المعنية"<sup>58</sup> .

أما عن تحليل السؤال الثاني في هذا السياق سنتناول مدى نجاح برامج التشغيل في ظل رقمنة الإدارة والتحديات التي تواجهها والممارسات التي تساعد على تطبيقها بشكل فعال حيث تعرف على أنها أساس في تسيير عمل الإدارات، ومن هنا نذكر أجوبة المبحوثين وهي:

<sup>58</sup> - لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 08 العدد 15، جامعة يحي فارس (المدينة) مخبر التنمية المحلية المستدامة، الجزائر، 2021، ص43.



(ل. س) مهندسة دولة في الإعلام الآلي: أكيد ناجحين 100% على خاطر راه كاين بزاف تحسن كبير من قبل الموظفين عندنا.

(ق. د) مكلف بخلية الإصغاء والإعلام: راه كاين نجاح ونجاح كبير للإدارة مع الرقمنة ولات دوك الإدارة تخدم خفيف وفي وقت قصير دير قاع الخدمة لي عندها وتكون الخدمة مدققة ومسجلة إلكترونيا في اي وقت يقدر الموظف يعاود يرجع لها بلا صعوبة.

(أ.ك) مستشار رئيسي: أكيد راها ناجحة و 100% على خاطر راها عاونتنا بزاف والحاجة المهمة الخدمة مراناش نتلاقوا فيها صعوبة فالوقت رانا بلخف نخدموا واش مطلوب منا.

ومن هنا واستنتجا عن ما سبق ذكره من طرف المبحوثين يتضح لنا أن سياسات التشغيل الرقمية في الجزائر قد حققت بعض التقدم و النجاح و عملت على توفير بنية تحية لازمة لتكنولوجيا المعلومات و يمكن الاستدلال من خلال ما أكده حماد مختار "ومن مظاهر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة المحلية تتمثل:

- تقليص تكاليف الخدمة

- سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة

- فعالية منظمات الخدمة العمومية<sup>59</sup>

وعليه إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يكمن أساسا في مدى فاعلية المؤسسات وقدرتها على الاستجابة المرنة لتقريب طالب الشغل من الإدارة وتحسين جودة الخدمات المقدمة ليشعر بالرضا في الخدمات المقدمة له بالرغم من أنها لا تزال تواجه بعض التحديات في مسألة التحول الرقمي للتشغيل كضعف تدفق الانترنت أو

<sup>59</sup> - حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، رسالة ماجستير قسم العلوم

السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2007، ص 38.

انقطاعه وكذلك نقص بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعتبر العنصر الأساسي للرقمنة، لذا لا بد من مواصلة الجهود لتعزيز التحول الرقمي والتغلب على العراقيل والصعوبات.

### 3- دور المنصات الرقمية في التنسيق بين وكالات التشغيل:

تعتبر المنصة الرقمية التي أعدتها الدولة الجزائرية الآن حلقة وصل بين الوكالات فيما بعضهم البعض واستطاعت خلق فضاء رقمي يلتقي فيه أصحاب المصالح المشتركة بين الفاعلين حيث توفر مساحة للتداول ونقل المعلومات بينهم بواسطة البرمجيات والتعليمات وتستخدم نظام تشغيل وتنسيق يمكنها من معالجة البيانات بسرعة وفعالية.

ومن هنا نذكر أجوبة المبحوثين للإفادة في بحثنا:

(ف. ب) مستشارة في تشغيل ومتابعة نشاط الملاحق: "واه راه كاين تواصل , **bien sur** خصوصا في اختصار الوقت عوض باش نروحو ننتقلوا من وكالة لوكالة رانا غير عبر الخط الرسمي للوكالات نتواصلو بلا تنقل بلا عيا وقاع الوكالات يعرفو على بعضاهم قاع شراه كاين فيهم".

(م.س.ز) مستشار رئيسي: "بالتأكيد كاين تواصل وتواصل مليح وهذي المنصات عاونتنا بزاف اختصار الوقت رانا دوك أي حاجة جديدة نبغو نرسلوها راه كاين **email** تاع الخدمة كاين **whatsapp** هذا تان يساعدنا باش نتواصلو بلخف والمعلومة توصل بلخف وكاين تاني **telegram** وهذوا قاع يعاونونا باش نتواصلوا مع الوكالات وفي أي وقت يعني كاين تواصل ممتاز".

نستنج من خلال تصريحات المبحوثين أن المنصات الرقمية لها دورا محوريا في توسيع نطاق العمل، تشكل طبقات جديدة من التفاعلات الاجتماعية و العلاقات المهنية داخل سوق العمل و تعمل على تعميق الاتصال و توسع نطاق التواصل بين المتفاعلين في مجال التشغيل ،وتعمل كقنوات نقل للمعرفة والخبرات متجاوزة الحدود التقليدية

للهيكل التنظيمية والعوائق الاجتماعية مكونة بذلك رواسب من الهويات المشتركة والانتماءات المؤسسية، مما يعزز الشعور بالولاء والارتباط بين الفاعلين وهذا يؤدي إلى بناء شبكات تعاونية

ومن هنا تعمل المنصات الرقمية على تعزيز التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، حيث توفر وسيلة للتواصل وتبادل الآراء والخبرات بشكل فعال، وأيضاً لها ميزة سرعة العمل نقلاً عن ياسمين سواملية<sup>60</sup> أن استخدام المنصات الرقمية غير مكلف بل هو اختصار للوقت والجهد و سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات واستقبالها وردّها للوكالات في وقت قصير عكس الطريقة القديمة التي تتطلب الجهد والوقت وحتى التكاليف<sup>60</sup>

وعليه فإن الاستفادة من المنصات الرقمية وإدارتها بشكل استراتيجي أصبح ضرورياً لنجاح وكالات التشغيل ويمكن اعتبارها خيط ربط حيوي بين جميع الوكالات وداخل الإدارات، لأنها تفتح آفاق جديد للتعاون والشركات فيما بينهم و تعتبر وسيلة فعالة وسهلة للتواصل وتبادل المعلومات الإدارية، كما تساهم في تعزيز التنسيق والتفاعل بين الموظفين والإدارات، وبناء شبكات تعاونية قوية داخل البيئة العمل.

وعليه نستخلص أن تفعيل سياسات التشغيل ودورها في تحسين مردودية العمل يمثل تحدياً اجتماعياً وتنظيمياً يتطلب التكيف مع التغيرات الرقمية والتعامل مع التحديات المصاحبة لها بطريقة فعالة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في كفاءة الإدارة الرقمية.

<sup>60</sup> - ياسمين سواملية محمد شفري دور الخدمة الرقمية في المؤسسة التجارية الجزائرية في تحقيق رضا الزبون مذكرة لنيل ماستر تخصص اتصال تنظيمي، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2019، من 34.

رابعاً: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

1- نتائج الفرضية الأولى:

من خلال دراستنا للجانب الميداني حول موضوع رقمنة الإدارة العمومية، يظهر أن تحديثها يعد عاملاً أساسياً في تعزيز فعالية سياسات التشغيل، حيث توجد ضرورة لفهم الآثار الاجتماعية لهذه العملية وقد يؤدي تحول الإدارة التقليدية إلى نظام الرقمنة ليصبح أكثر فعالية ويحدث تغييرات في البنية الاجتماعية.

ومن خلال المقابلات التي أجريناها استخلصنا منها بعض النتائج وهي:

- قدرة المبحوثين على التأقلم السريع مع التحولات الناجمة في رقمنة الإدارة.

- الاستجابة الفعالة مع التفاعل الايجابي لرقمنة الإدارة.

- تخفيف العبء على الموظفين وتسهيل العمليات الإدارية وتنظيمها بطريقة عقلانية.

- توفير الإرشاد والاستشارة لطالبي العمل وتوجيههم.

- تحقيق الشفافية في مجال سوق العمل.

تحليل نتائج الفرضية الأولى:

إن عملية رقمنة الإدارة العمومية في مجال التشغيل تُعتبر بمثابة إستراتيجية للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي والتحديات المجتمعية المعاصرة، كظاهرة البطالة التي تعد إحدى المشكلات الاجتماعية الرئيسية التي تؤثر على بنية المجتمع وتماسكه. حيث تنطلق هذه الإستراتيجية من النظرية الوظيفية البنائية التي ترى المجتمع كنسق متكامل من الأنساق الفرعية، والتي يجب أن تعمل بشكل متناسق لتحقيق التوازن والاستقرار، والهدف منها القضاء على هذه الظاهرة باعتماد الدولة مجموعة من السياسات والبرامج التشغيلية، ولتعزيز فعاليتها واستدامتها، ومن ثم تبني الرقمنة كإستراتيجية حديثة لتحديث الآليات الإدارية وتطويرها.

ولقد ساهمت هذه الأخيرة بشكل ملحوظ في تخفيف الأعباء على كاهل طالبي الشغل، وتسهيل وترتيب العمليات الإدارية بشكل عقلاني ومنظم فهي تشير إلى كونها عملية يتم من خلالها تحويل الظواهر الاجتماعية إلى أمور يمكن تحليلها وفهمها بشكل عقلاني و منهجي وبالتالي فهم التغيرات البنيوية في المجتمعات الحديثة وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد و الجماعات.

هذا يعود بنا إلى منظور ماكس فيبر حول مسألة "عقلنة التنظيم البيروقراطي الذي يركز على التقييد بالإجراءات القانونية واللوائح الملزمة لها، وأن تتمسك بالشرعية والرسمية، وتنتهج سياسة تقوم على أساس ضوابط ومعايير موضوعية"<sup>61</sup> وهذا ما يتوافق مع المعايير التي تجسدها الرقمنة في الإدارة فضلاً عن تحقيق الأهداف الإدارية و استمراريتها، كما عززت قدرة طالبي الشغل على التفاعل والتكيف معها بفضل تبسيط الإجراءات وتسهيلها، وتوفير الوقت وكسب الجهد، وهو ما لاحظناه من خلال تصريحات جل الباحثين من فئة الإطارات ذوي مستوي جامعي، مما يمنحهم القدرة على التأقلم السريع مع التحولات الناجمة عن رقمنة الإدارة، كما أبدى هؤلاء الباحثين تقبلهم للتغيير التكنولوجي في الفعل الإداري الذي يظهر جليا من خلال ممارساتهم و تفاعلاتهم الاجتماعية في هذا السياق، فضلاً عن المعطيات التي تم جمعها من بحثنا الميداني فقد أدت رقمنة الإدارة العمومية في مجال التشغيل إلى تعزيز تقبل فكرة العمل بالنظام الرقمي، وساهمت في تسهيل العمل الإداري، وتحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة، وتبسيط إجراءات ولوج سوق العمل بشفافية لطالبي الشغل وهذا ما تدعو إليه نظرية ماكس فيبر من شفافية في التنظيم، وهو ما ساعد بشكل كبير في نجاح سياسات التشغيل التي اعتمدها الدولة و التي ساهمت في تعزيز التماسك الاجتماعي وزيادة التنمية الاقتصادية بأكثر فعالية واستدامة ، تلبي احتياجات أفراد المجتمع و تساهم في رفاهيته، وبالتالي يمكننا تأكيد صحة الفرضية الأولى.

<sup>61</sup> - عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، النظم العربية للعلوم الإدارية، دون طبعة، دون سنة، ص40.

## 2- نتائج الفرضية الثانية:

- تساهم الرقمنة في ترقية الكفاءة المهنية للموظفين، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وفورية.  
- الإدارة الرقمية حسنت من جودة ونوعية الخدمات المقدمة لمتسبي قطاع التشغيل، مقارنة بالطرق التقليدية السابقة.

- التدريب والتكوين المستمر للموظفين على استخدام التقنيات الرقمية يساعد على تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم المهنية.

- الإدارة الرقمية ساهمت في إحداث تغيير إيجابي في النشاطات والمعاملات الداخلية،

### - تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثانية.

تقوم الفرضية الثانية على رقمنة الإدارة العمومية من خلال اعتمادها على التقنيات والوسائل الحديثة في إنجاز المهام والإجراءات الإدارية، فتساهم بشكل كبير في ترقية الكفاءة المهنية للموظفين، أي كلما كانت الإدارة أكثر اعتماداً على التقنيات الرقمية المتطورة، كلما أدى ذلك إلى تقديم خدمات أكثر جودة وكفاءة وفورية لطالبي الشغل إضافة إلى زيادة الطلب على اليد العاملة ذات الكفاءة و المهارة في التعامل مع الرقمنة، باعتبارها العنصر المحوري والفعال في تطبيق هذه الآليات الرقمية التي تجسد سياسات التشغيل على أرض الواقع، لذلك فإن الموظف الكفاء والمدرّب على استخدام التقنيات الحديثة يلعب دوراً حيويًا ومهماً في ضمان فعالية عملية الرقمنة وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قمنا بتحليل البيانات الميدانية المستقاة من إجابات المبحوثين بأسلوب سوسيولوجي، من أجل فهم انطباعاتهم حول كيفية تأثير رقمنة الإدارة في تحسين الكفاءة المهنية للموظفين، وقد توصلنا إلى أن تفعيل الموارد البشرية للتقنيات الرقمية والعمل بها بشكل فعال يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين في تقديم خدمات رقمية عالية الجودة حيث أصبحت تنجز بشكل آلي وفوري، مما ساعد في تجسيد وتنفيذ سياسات التشغيل بكفاءة أكبر من قبل الموظفين المؤهلين.

واستناداً إلى دراستنا الميدانية التي أجريناها مع الأطر الإدارية المسيرة للمديرية الولائية للتشغيل والفرع الولائي للتشغيل، سلطنا الضوء على الفجوة الرقمية بين الموظفين الحاملين لشهادات جامعية حديثة والموظفين القدامى الذين لم يتلقوا تكويناً كافياً في مجال استخدام التقنيات الرقمية والبرمجيات المعتمدة حديثاً، حيث أشارت المقابلات إلى أن التدريب والتكوين المستمر للموظفين في استخدام التقنيات الرقمية، إضافة للرغبة الذاتية في التعلم والتطور، ساعد بشكل كبير في تحسين أداء الموظف وزيادة مهاراته ودقته في إنجاز المهام، كما جعله أكثر خبرة وكفاءة في التعامل مع الأنظمة والتطبيقات الرقمية المعتمدة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة لطالبي الشغل والتكامل والاستمرارية للمؤسسة.

وبالتالي، فإن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة بأن رقمنة الإدارة العمومية، المدعومة بالتأهيل والتدريب المستمر للموارد البشرية والرغبة في التعلم، تساهم في تحسين و ترقية الكفاءة المهنية للموظفين وتمكنهم من تجسيد سياسات التشغيل بشكل أكثر فعالية، من خلال تقديم خدمات رقمية متميزة وذات جودة عالية.

### 3- نتائج الفرضية الثالثة:

- التكوين في استخدام الوسائط الرقمية يحسن من أداء العاملين في التعامل مع الرقمنة ما يحقق توافقهم في استخداماتهم لها في العمل.
- الإدارة الإلكترونية تساهم بقوة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة لطالبي الشغل .
- تعمل الإدارة الإلكترونية على تبسيط وتقليص العديد من الإجراءات والخدمات التي كانت معقدة في الإدارة التقليدية.

- تحليل الفرضية الثالثة:

استهدفت الفرضية الثالثة دراسة مدى تأثير تفعيل الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية ميدانياً، اعتمدنا في دراستنا على مؤشر نوعية الأداء وجودة الخدمات الإلكترونية المقدمة في الإدارة العمومية، فحاولنا من خلال هذه الدراسة تحليل التحول الذي شهدته الإدارة التقليدية نتيجة لاعتمادها على الوسائل والتقنيات الحديثة، كالتطبيقات والبرمجيات الإلكترونية التي لاقت صدى واسعاً داخل الإدارة، كما درسنا مدى تقبل الموارد البشرية لفكرة التغيير الإداري من النمط الورقي التقليدي إلى النمط الآلي الرقمي، ومعرفة درجة رضا الموظفين عن هذه التقنيات الحديثة التي دخلت حيز التطبيق في الإدارة العمومية.

حاولنا تحليل كيف يمكن لهذه التقنيات الحديثة والمتطورة أن تساهم في تجسيد سياسات التشغيل على المستوى الوطني بشكل أفضل، واستناداً لتصريحات المبحوثين، تبين أن تقبلهم لتفعيل الخدمات الإلكترونية كان أحد أهم الآليات التي ساعدت في ترقية جودة الخدمات المقدمة وأبرز مثال على ذلك يتمثل في برنامج الإدماج المهني لحاملي الشهادات DAIP الذي لاقى نجاحاً كبيراً وتم تفعيله و توفير مناصب شغل لجميع المستفيدين منه .

حيث أظهرت النتائج أن اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة في الإدارة العمومية أدى إلى تحسين كبير في نوعية الأداء وجودة الخدمات المقدمة لطالبي الشغل. بالانتقال من النمط التقليدي الإداري إلى النمط الآلي الرقمي في عملها، كما ساهم هذا النمط الجديد في تسريع وتيرة إنجاز المهام وزيادة الكفاءة والدقة، مما انعكس إيجاباً على رضا طالبي العمل عن الخدمات المقدمة.

كما تبين أن تقبل الموارد البشرية لفكرة التغيير الإداري نحو الرقمنة كان عاملاً مؤثراً في نجاح هذه العملية. فأشارت المقابلات إلى أن درجة رضا الموظفين عن استخدام التقنيات الحديثة كانت عالية، خاصة بعد تلقيهم التدريب



والتكوين اللازم في التعامل معها وبهذا يكون للتدريب والتكوين دورا مهما في تبني المورد البشري استخدام هذه التقنية في العمل الإداري.

إضافة لذلك أكدت النتائج على أن تفعيل الإدارة الإلكترونية ساهم بشكل كبير في تجسيد وتعميم سياسات التشغيل على المستوى الوطني. حيث أدت التقنيات الرقمية إلى تبسيط الإجراءات وتسريع المعاملات، مما سهل عملية توظيف الموارد البشرية وتنفيذ سياسات التشغيل بطريقة أكثر فعالية وكفاءة.

ومن خلال التحليل السوسولوجي للبيانات الميدانية، توصلنا إلى تأكيد صحة الفرضية الثالثة القائلة بأن تحسين مستوى تقديم الخدمات في الإدارة العمومية يتم من خلال تفعيل خدمات الإدارة الإلكترونية بشكل جيد.

خامسا: نتائج الدراسة :

- أما فيما يتعلق بالنتائج المستخلصة من دراستنا فيمكن الوصول إلى جملة من النقاط يتم ذكرها على النحو
- أحدثت الجزائر تقدما نوعيا في مجال رقمنة الإدارة العمومية في مسألة التشغيل بصفة خاصة و باقي المجالات عامة.
  - استخدام الإدارة الرقمية في مسألة التشغيل ساعدت في التغلب على الكثير من العراقيل و المشاكل المعيقة لتسيير العمل الإداري.
  - الهدف من تطبيق الإدارة الرقمية على الخدمة العمومية في ظل سياسات التشغيل هدفه تحقيق الشفافية، الاستمرارية، السرعة في تلقي و إيصال المعلومة، و ربح الوقت.
  - إن الخدمة العمومية الرقمية في الجزائر يعترضها مشكل الأمية الرقمية لذا لا بد من معالجة و محو الأمية الرقمية " محو الأمية الرقمية: (**Literacy Digital**) عرفت منظمة اليونسكو (2011) محو الأمية الرقمية بأنه "مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة للعمل مع الوسائط الرقمية ومعالجة المعلومات واسترجاعها"، وعرفه آخرون بأنه "المعرفة الرقمية التي تمكن الأفراد من المشاركة في الشبكات الاجتماعية خلاق وتبادل المعرفة والقدرة التي تدعم مجموعة واسعة من مهارات الحوسبة".<sup>62</sup>
  - سياسات التشغيل الرقمية ساعدت في تصنيف و تحديد مستويات طالبي العمل.

<sup>62</sup> - Chetty, K. et al Bridging the digital divide: measuring digital literacy.

Economics E-Journal. 12. 10.2018/economics-ejournal.ja.2018-23

- تكوين و تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية المستحدثة غرس لديهم ثقافة رقمية و ساهم في تحسينا لممارسات الإدارية في التجسيد الفعال لسياسات التشغيل و تحقيق أهدافها.

- رقمنة قطاع التشغيل خلق مجالا لتفاعل طالبي العمل من أفراد المجتمع و فرص الإطلاع على العروض المتاحة في مجال التشغيل .

- التعامل الرقمي بين الوكالات جعلها أكثر تنسيقا و أحسن تقديما من ناحية جودة الخدمة



تمثل الإدارة العمومية في ظل سياسة التشغيل الجزائرية تحديًا يتطلب إستراتيجيات متكاملة وطويلة المدى، و رقمنتها يعطيها إمكانات هائلة لتحسين أداء قطاع التشغيل وخدماته بالنسبة لطالبي العمل، إلا أنها تواجه عقبات في مجال العمل. على المستوى التنظيمي، لا تزال الإدارة الجزائرية تعاني من البيروقراطية والهياكل الهرمية الجامدة التي تعرقل تغيير التحول الرقمي. كما تفتقر إلى الأطر القانونية والتشريعية المواكبة للتطورات الرقمية، وغالباً ما تتعارض اللوائح والقوانين القديمة مع متطلبات العمليات الرقمية الحديثة.

أما على الصعيد التقني، فتعاني الجزائر من تفاوت كبير في البنية التحتية التكنولوجية، و نقص في تغطية الإنترنت، إضافة إلى ذلك هناك ضعف الخبرة في توفير أرضية رقمية جيدة و الموارد البشرية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما يعيق تنفيذ مشاريع الرقمنة على نطاق واسع. ومن الناحية الاجتماعية لا تزال هناك مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين والمسؤولين الذين تعودوا على الأساليب التقليدية في العمل، كما أن انخفاض مستوى المهارات الرقمية لدى فئة كبيرة من طالبي العمل يشكل تحديًا آخر أمام نجاح الرقمنة في مسألة التشغيل.

و ختاماً لهذه الدراسة نكون قد توصلنا للدور المهم للإدارة الرقمية في تحسين الخدمة العمومية، و أصبح واضحاً في مسألة التشغيل حيث تعد مرحلة حاسمة في تحسين الخدمات من خلال التحول من الاتصال المباشر لطالبي العمل مع وكالات التشغيل إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة بخصوص برامج و آليات التشغيل المسطرة لهذا الغرض، و هنا تلعب سياسات التشغيل الرقمية دوراً مهماً في ضمان إدماج جميع فئات طالبي العمل، لهذا من الضروري توفير فرص التدريب والتأهيل للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات التكنولوجية، وكذلك توفير إرشادات و توجيهات خاصة بهم لتمكينهم من استخدام الخدمات الرقمية بشكل

فعال. و من هنا نستطيع القول أن تطور الإدارة الالكترونية وما تمتاز به من سرعة في الإنجاز والمرونة، واختصار الوقت والجهد ساهم في تحقيق جودة الخدمة المقدمة.

ومنه نطرح الإشكال التالي: هل يمكن لرقمنة الإدارة العمومية أن تساهم في خلق فرص عمل جديدة و تحسين ظروف العمل للموظفين، أم أنها ستؤدي إلى تقليص عدد الوظائف و زيادة البطالة؟ وماهي التحديات والفرص المرتبطة بذلك في ظل سياسات التشغيل الحالية؟



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع و المصادر:

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

- بسام عبد العزيز الحمادي، وليد بن سليمان الحمضي، الحكومة الإلكترونية الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2003.
- حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي ( النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008 عمان، الأردن.
- حسين محمود الحسين، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، عمان الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، الرياض، 2005.
- عمار بوحوش، دور البيروقراطية في المجتمعات المعاصرة، النظم العربية للعلوم الإدارية، دون طبعة، دون سنة.
- فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015 .
- محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.



- مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

#### الرسائل الجامعية:

- سعدية زايدي، سياسات التشغيل في الجزائر، دراسة سوسولوجية للأمن الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه LMD في علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماع قسم علم اجتماع و

الديموغرافيا، جامعة باتنة، 2018/2019.

- شلغيم سعاد، أزمة البطالة و سياسة التشغيل في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم سياسية، تنظيم

سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر. 2015/2016.

- صالح لبعير، أثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليته نحو الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في

علوم الإعلام والاتصال تخصص صحافة مكتوبة، مسيلة، جامعة محمد بوضياف، 2020.

- عبده نعمان الشريف الحكومة الإلكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسسات، الواقع

والتحديات حالة دول مجلس التعاون الخليجي أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2009.

- عيودة أسماء، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية لبلدية جيجل،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور ل. م. د في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة

محمد الصديق بن يحيى - جيجل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، سنة 2022.

- فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، تخصص إعلام واتصال، جامعة صالح بوبنيدر، قسنطينة 3، قسنطينة، 2020.
- أغادير سالم العيد روس، مقدمة في الإدارة، ماجستير إدارة تربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2016.
- عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، حلب، سوريا، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009.
- مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات تخصص إعلام مهني وتقني، قسنطينة، جامعة، 2011.
- بوشفيرات رضوان. بوعبد الله علي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الخدمات الإدارية المحلية، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2018.
- جارش قمر، ناصر فضيلة، الثقافة التنظيمية والرقمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي تبسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، تبسة، 2022.
- راجحي سالم، دادو حسناء، تقييم سياسات التشغيل في الجزائر دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة أحمد درارية أدرار، الجزائر، 2018-2019، ص 28.

- عالم حليلة، سياسة التشغيل في الجزائر و دورها في الحد من البطالة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2015 / 2014.
- فاطمة الزهراء بوكابوس، سياسة التشغيل و توجه الشباب نحو النشاط الاقتصادي غير رسمي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العقيد أكلبي محند أولحاج بالبوية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2012/2011.
- مغربي ميمونة و جلي خام الجيلالي، دور المقاولاتية في دعم سياسات التشغيل في الجزائر، مذكر لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2019/2018.
- ميلودة حمدوا، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بلدية أنقوسة ولاية ورقلة (2011، 2022)، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2021.
- ميلودي محمد، نواري إسماعيل، السياسة العامة للتشغيل و مكافحة البطالة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022/2021.

#### المجلات:

- أحمد باي و رانية هدارة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 11، 2017.

- النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، إيان كريب، ترجمة دمحمد حسين غلوم، سلسلة عالم المعرفة 244، أبريل 1999.

- بوزار صفية (2014)، فعالية وانعكاسات سياسات التشغيل على البطالة والفقر في الجزائر خلال الفترة (1990-2014)، ورقة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة "جامعة الجزائر 3 ديسمبر 8/9.

- ربيع نصيرة، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، تاريخ الإرسال: 2019/11/27 تاريخ القبول: 2021/03/23، تاريخ النشر: 2022/01/25.

- عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول و الثاني، 2011، ص 576.

- عبد الرزاق مولاي لخضر ، تقييم أداء سياسية التشغيل في الجزائر 2000-2011 مجلة الباحث العدد 10-191 /2012.

- عربي محمد، عواج بن عمر، سياسات التشغيل في الجزائر بين تعدد الأبعاد وتحديات سوق العمل، مجلة الفكر المتوسطي المجلد 11/العدد: 02 (2022)، ص: 673-693، تاريخ الإرسال: 2022-07-14 تاريخ القبول: 2022-12-21 تاريخ النشر: 2022/12/31.

- عبد الرؤوف مشري، الإدارة المحلية ودورها في تطوير مجتمعات النامية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40 ، جامعة قسنطينة 02، ديسمبر 2013.

- فاطمة بوسالم/سياسة التشغيل في الجزائر بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة،مجلة البحوث و الدراسات التجارية،العدد 02،2017

- سحر عبد الحفيظ موسى شوابكه، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسة، الإصدار2022،5.

- رضوان المري، عبد الهادي الغفراني، أهداف الإدارة الإلكترونية في تنزيل استراتيجيات التنمية المستدامة بدولة قطر،العدد 37،مركز المناورة للدراسات والأبحاث،المغرب،2022.

- سلطان بن سعيد مقصود بخاري، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدمة بدين، مذكرة ماجستير، كلية قاصدي مرباح ورقلة، العدد 09، الجزائر،2011.

- ماجدة أبو ربط و عثمان عليم الصحية المستدامة ، دراسة نظرية في المفهوم والمحتوى - محلة المنارة المدة 12 العدد الأول،2006.

#### ملتقيات:

- السعد الله، حمزة فيشوش، مداخلة بعنوان: إجراءات وتدابير لدعم سياسة التشغيل في الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية مع السياسة يومي 15-16 نوفمبر 2011.

- بوزار صفية (2014)،فعالية وانعكاسات سياسات التشغيل على البطالة والفقر في الجزائر خلال الفترة (1990-2014)،ورقة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة "جامعة الجزائر 3 ديسمبر 8/9.

- سعودي بلقاسم، "إستراتيجية الحكومة في تطوير التشغيل والمساهمة في محاربة البطالة"،ورقة مقدمة في إطار ملتقى الدولي حول "إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة".مخبر الإستراتيجيات

والسياسة الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير ، جامعة المسيلة، نوفمبر 2011/15.

- سعودي بلقاسم ، "إستراتيجية الحكومة في تطوير التشغيل والمساهمة في محاربة البطالة "، ورقة مقدمة في إطار ملتقى الدولي حول "إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ". مخبر الإستراتيجيات والسياسة الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير ، جامعة المسيلة، نوفمبر 2011/15.

- مسعودي زكرياء حميداتو صالح، دور آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل سياسية التشغيل بالجزائر مع الإشارة إلى تجربة صندوق الزكاة بالجزائر ورقة مقدمة في إطار الملتقى وطني "إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرياح أفريل 2012/19، 18.

مراجع باللغة الفرنسية:

- Chetty, K. et al. (2017). Bridging the digital divide: measuring digital literacy. Economics E-Journal. 12. 10.2018/economics-ejournal.ja.2018-23

-Gandhi, P, Business Studies, Published V.K Global publications Pvt.Ltd, (Delhi: Published V.K Global publications Pvt.Ltd, 2018.

-Hassan.N.Rawash , “ Electronic Management’s Contribution to the Development of Managerial Functions “, Academic Research International ,Vol.05 , Gadara University , 2014



الملاحق



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

رقمنة الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل

- دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للتشغيل و الفرع الولائي للتشغيل -

لولاية عين تموشنت

دليل المقابلة موجه للموظفين و العمال الذين يعملون في قطاع المديرية الولائية للتشغيل و عمال الفرع الولائي للتشغيل لولاية عين تموشنت في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع العمل و التنظيم و قد تم وضع أسئلة المقابلة لأغراض تخدم البحث العلمي و أي معلومات مقدمة سرية ستكون في خدمة موضوع الدراسة.

من إعداد وتقديم الطالبتين:

- عمارة فاطمة

- أديب أحلام

تحت إشراف الأستاذ:

د/ بوريش محمد

1 - أسئلة المقابلة

البيانات الشخصية

- 1 - الاسم و اللقب: .....
- 2 - السن: .....
- 3 - المستوى التعليمي: .....
- 4 - الوظيفة: .....
- 5 - الحالة الاجتماعية: .....

المحور الأول: تبني التقنيات الرقمية في الإدارة الجزائرية

- 1 - ما هي التقنيات والأساليب الرقمية التي تستخدم في إدارتكم؟
- 2 - هل توفر إدارتكم تطبيقات، تقنيات، برمجيات تلبي الاحتياجات المهنية للأفراد العاملين بشكل فعال؟
- 3 - ما مدى انعكاس هذه التطبيقات والبرمجيات الحديثة المستخدمة على الأفراد العاملين داخل إدارتكم؟
- 4 - في نظركم ماهي فوائد الانتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق الرقمية؟
- 5 - هل يحدث التحول الرقمي تغيرات هيكلية للمؤسسة وتنظيمها الإداري؟ وهل هناك مقاومة من قبل الأفراد العاملين جراء هذا التغيير؟

المحور الثاني: دور التقنيات الرقمية الإدارية في تجسيد و تطبيق سياسات التشغيل.

- 6 - في رأيكم هل الممارسات الإدارية المستحدثة تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة في سياسات التشغيل الجزائرية؟

7 - في نظركم هل تساهم الأساليب والوسائل الرقمية المعتمدة في إدارتكم في التجسيد الفعال للسياسات التشغيل المنتهجة؟

8 - في نظركم هل ساهم التوجه الرقمي لإدارتكم في غرس ثقافة رقمية لدى الأفراد العاملين؟

9 - هل سطرت إدارتكم برامج تدريبية وتأهيلية للمستخدمين قصد تهيئتهم للتوجه الرقمي؟

### المحور الثالث: سياسات التشغيل في الإدارة العمومية

10 - هل بإمكانكم إعطاءنا صورة عن أهم المحاور الرئيسية لسياسات التشغيل التي تنتهجها الدولة بخصوص مسألة التشغيل؟

11 - في رأيكم هل يساهم تنفيذ برامج التشغيل في خلق فرص لعروض العمل؟

12 - ماهي المعوقات التي تعترض عملية تطبيق آليات التشغيل الرقمية في إدارتكم؟ وكيف يمكن التغلب على هذه الصعوبات التي تواجهها؟

13 - في نظركم هل الآليات المستخدمة خلقت مجال لتفاعل طالبي العمل في مسألة التشغيل؟

### المحور الرابع: تفعيل سياسات التشغيل الرقمية ودورها في تحسين مردودية الإدارة

14 - كيف يمكن أن تساهم سياسات التشغيل الرقمية في تحسين جودة الممارسات الإدارية؟

15 - في نظركم هل الاستفادة من الانتقال الرقمي التي تعرفه إدارتكم يعتبر إضافة جديدة لتحسين الخدمات بالنسبة لطالبي العمل؟

16 - في رأيكم ماهي الأساليب التي ترونها مناسبة لرفع مستوى تفعيل ونجاح تطبيق سياسات التشغيل الرقمية المعتمدة؟

17 - في نظركم ما مدى نجاح برامج التشغيل في ظل رقمنة الإدارة العمومية من حيث نوعية الأداء والجودة المقدمة؟

18 - حسب رأيكم هل استطاع المنصات الرقمية أن تحسن من مستوى التنسيق بين الوكالات التابعة لإدارتكم؟





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement  
Supérieur et de La Recherche  
Scientifique

Université Ain  
Témouchent Belhadj Bouchaib  
Faculté des lettres, langues et des  
sciences sociales

Département des sciences sociales



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية الآداب، اللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بطاقة الاشراف على مذكرة التخرج

الاسم واللقب الطالب(ة): أديب أحمد تاريخ و مكان الازدياد: 28.08.2001

الاسم واللقب الطالب(ة): عمارة فاطمة تاريخ و مكان الازدياد: 03.03.1979

الشهادة المحضرة: لنيل شهادة ماستر 2 التخصص: علم اجتماع عمل وتنظيم

عنوان المذكرة: رؤية الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل

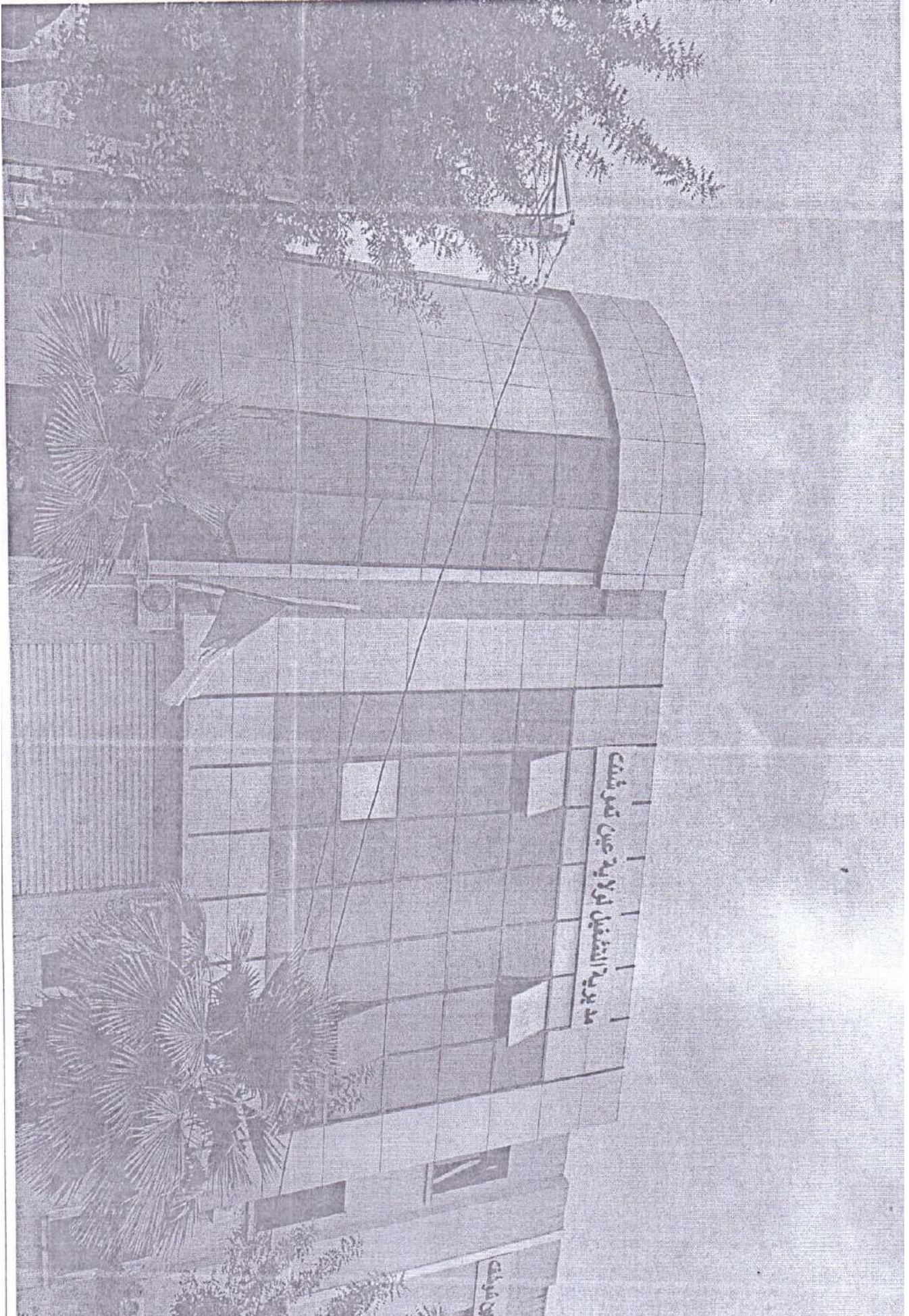
اسم ولقب الأستاذ المشرف: بوريث محمد الدرجة العلمية: دكتور

مكان التربص: المديرية الولائية للتشغيل - الفرج الركني للتشغيل

التاريخ  
2024/05/22  
تأشيرة رئيس القسم

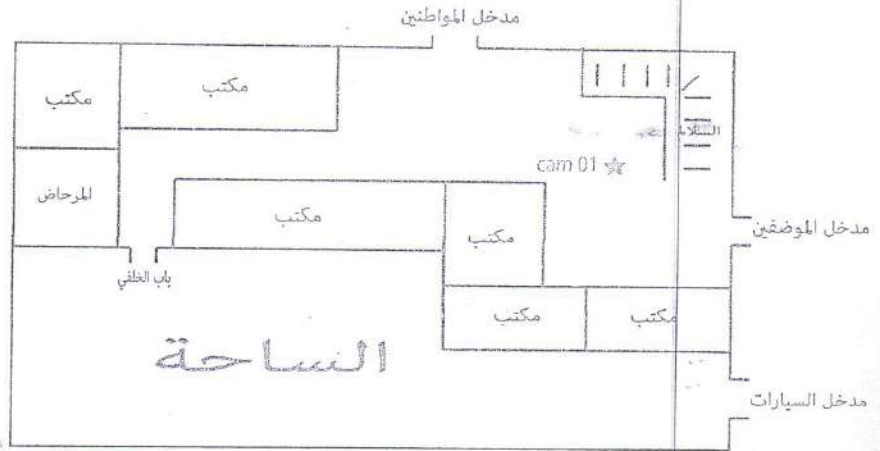
التاريخ  
2024/05/22  
إمضاء الأستاذ المشرف

التاريخ  
2024/05/22  
إمضاء الطالب

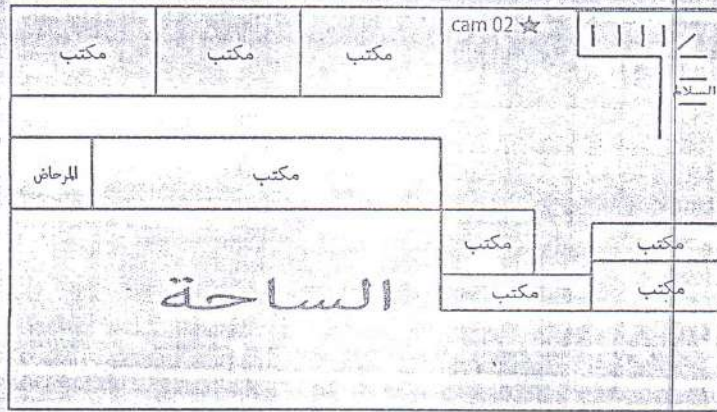


# مديرية التشغيل

الطابق الأرضي



الطابق الأول



الطابق الثاني







<u>الصفحة</u>	<u>العناوين</u>
01.....	مقدمة.....
05.....	- تمهيد.....
16-06.....	1 - الدراسات السابقة.....
20 - 16 .....	2 - الإشكالية.....
20.....	3- الفرضيات.....:
21.....	4- الأبعاد و المؤشرات.....
22-21.....	5- المفاهيم النظرية.....
23-22.....	6- المفاهيم الإجرائية.....
23.....:	7 - المنهج المستعمل في الدراسة.....
24-23.....	8 - الأداة المستعملة في الدراسة.....
24.....:	9- أسباب اختيار الموضوع.....
24 .....	9 - 1 أسباب موضوعية.....
25-24.....	9- 2 أسباب ذاتية.....
26-25.....	10- أهمية الدراسة.....
26.....	11- أهداف الدراسة.....

12 - صعوبات الدراسة.....26-27

- خلاصة الفصل:.....28

- الفصل الأول:رقمنة الإدارة العمومية .

تمهيد:.....32

1 - ماهية رقمنة الإدارة العمومية:.....33

1 - 1 مفهوم الرقمنة:.....33-34

1 - 2 مفهوم الإدارة العمومية:.....35-36

1 - 3 مفهوم رقمنة الإدارة العمومية:.....36-37

2 - أهمية وأهداف رقمنة الإدارة العمومية:.....37

2 - 2 أهداف رقمنة الإدارة العمومية:.....38-39

2 - 1 أهمية رقمنة الإدارة العمومية:.....40

3 - متطلبات و أبعاد تبني رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر:.....40

3 - 1 متطلبات تبني رقمنة الإدارة العمومية:.....40-43

3 - 2 أبعاد رقمنة الإدارة العمومية:.....43-44

3-3 محددات رقمنة الإدارة العمومية.....44-47



- 3 - التحليل الكيفي للمقابلات:..... 81- 108
- 4 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات: ..... 109- 114
- 5 - نتائج الدراسة..... 115 - 116
- 6 - خاتمة..... 118 - 119
- 7- قائمة المصادر و المراجع..... 121 - 128
- 8- ملاحق..... 130- 137
- 9- فهرس المحتويات..... 139- 142
- 10- قائمة الأشكال و الجداول..... 144
- 11- ملخص الدراسة..... 145-146



قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
78	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
79	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
80	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
94	مخطط توضيحي لكيفية غرس الثقافة الرقمية في الإدارة العمومية

قائمة الجداول:

الصفحة	قائمة الجداول
05	جدول الأبعاد و المتغيرات
76	الجدول (1) بين ا التوزيع النسبي لعمال الإدارة الرقمية للمديرية الولائية للتشغيل وفقا لمتغير السن.
79	الجدول (2) بين ا التوزيع النسبي لعمال الإدارة الرقمية للمديرية الولائية للتشغيل وفقا لمتغير الجنس.
80	الجدول (3) بين ا التوزيع النسبي لعمال الإدارة الرقمية للمديرية الولائية للتشغيل وفقا لمتغير المستوى التعليمي

ملخص:

تتمحور دراستنا حول رقمنة الإدارة العمومية في ظل سياسات التشغيل ، استخدمنا المنهج الوصفي كما اعتمدنا على المقابلة كأداة لجمع البيانات و المعلومات حيث توصلنا إلى جملة من النتائج نختصرها فيما يلي : أن الإدارة الرقمية تساهم في تحسين كفاءة الخدمة العمومية من خلال تحقيق مبدأ الشفافية و السرعة في إنجاز المعاملات و بالتالي تسهيل وصولها لطالبي العمل.

و عليه يمكننا القول أن للإدارة الرقمية أهمية كبيرة في تأثير هذه التطورات التكنولوجية على المجتمع من النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وفي العلاقة بين الإدارات و طالبي العمل. فهي تساعد على تخفيف الضغط على الموظفين الذين كانوا يعتمدون في إنجاز أعمالهم على الأسلوب التقليدي في مسألة التشغيل وما يتبعها من إجراءات. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الإدارة الرقمية في استجابة أفراد المجتمع لهذه التغيرات والتحديات التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** سياسة التشغيل،الرقمنة،الإدارة العمومية،رقمنة الإدارة العمومية.



## Summary:

Our study focuses on the digitization of public administration under employment policies, we used the descriptive approach and relied on the interview as a tool to collect data and information, where we reached a number of findings summarized as follows: Digital management contributes to improving the efficiency of public service by achieving the principle of transparency and speed in completing transactions and thus facilitating their access to job seekers.

Therefore, we can say that digital management is of great importance in the impact of these technological developments on society in the social, cultural and economic aspects and in the relationship between administrations and job seekers. It helps relieve the pressure on employees who used to rely on the traditional method of operation and the procedures that follow, in addition, digital management contributes to the response of community members to these changes and challenges imposed by modern technology.

**Keywords:** Employment policy, digitization, public administration, digitization of public administration.

## Résumé :

Notre étude se concentre sur la numérisation de l'administration publique dans le cadre des politiques de l'emploi. Nous avons utilisé une approche descriptive et nous nous sommes appuyés sur l'entretien comme outil de collecte de données et d'informations, ce qui nous a permis de dégager un certain nombre de conclusions qui sont résumées ci-dessous : La gestion numérique contribue à améliorer l'efficacité du service public en réalisant le principe de transparence et de rapidité dans l'accomplissement des transactions et en facilitant ainsi leur accès aux demandeurs d'emploi.

Par conséquent, nous pouvons dire que la gestion numérique est d'une grande importance dans l'impact de ces développements technologiques sur la société dans les aspects sociaux, culturels et économiques et dans la relation entre les administrations et les demandeurs d'emploi. Elle permet de réduire la pression sur les employés qui avaient l'habitude de s'appuyer sur le mode de fonctionnement traditionnel et les procédures qui en découlent, en outre, la gestion numérique contribue à la réponse des membres de la communauté à ces changements et aux défis imposés par la technologie moderne.

**Mots-clés :** Politique de l'emploi, numérisation, administration publique, numérisation de l'administration publique.