

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد خضر - الوادي -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
بغـوان :

دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام ملاحق التشغيل لولاية الوادي - نموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل ماستر أكاديمي : شعبة علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ :

- د/ سالم يعقوب

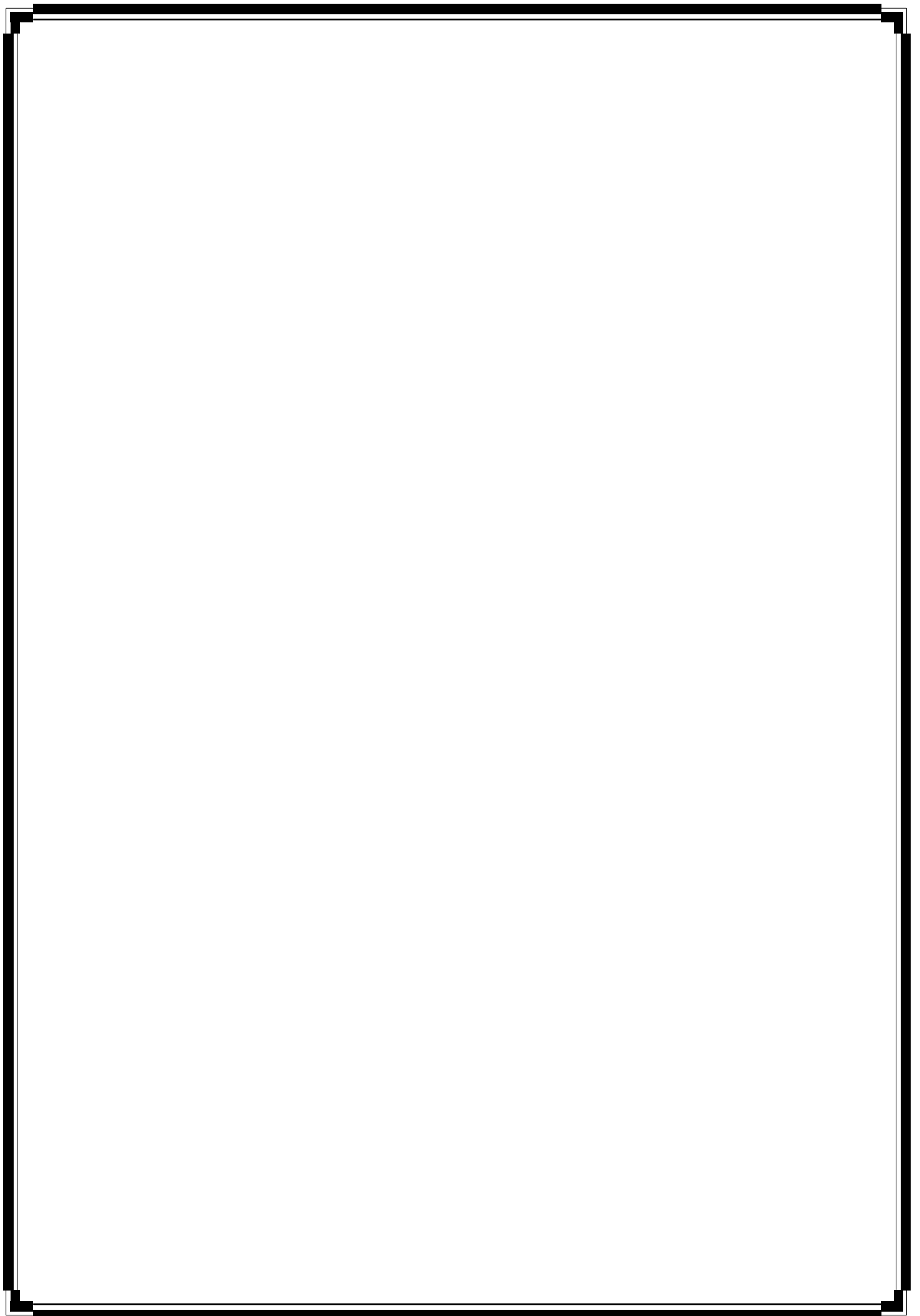
إعداد الطلبة :

- بلقاسم رزايق

- بوبكر تومي

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب



بـعـنـوان :

دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام
ملاحق التشغيل لولاية الوادي - نموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل ماستر أكاديمي : شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ :

- د/ سالم يعقوب

إعداد الطلبة :

- بلقاسم رزايق

- بوبكر تومي

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب

الإهداء

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامهم وفي نصائحهم

(إلى الوالدين الغاليين)

إلى كل أفراد العائلة الكريمة

إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين لم يتوانوا في مد يد العون لنا.

إلى كل الأهل و الأحبة و جميع الأصدقاء وإلى كل من علمنا حرفا في هذه الحياة.

نهدي لهم جميعا ثمرة هذا العمل

راجين من الله عزّ و جل أن يرزقنا أجر هذا الاجتهاد

و يجعله قطرة في بحر المعرفة .

بلقاسم/بوبكر

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا البحث ومنحنا قوة المثابرة وعزيمة النجاح، ونصلي ونسلم على من لا نبي بعده معلّم هذه الأمة ومرشدها. يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله إلى جميع الأساتذة الأفاضل في قسم علم الاجتماع ونخص بالذكر والتقدير الأستاذ:

المشرف

د . سالم يعقوب

الذي مثل لنا دور الموجه طيلة فترة انجازنا لهذا البحث.
والحمد لله رب العالمين.

بلقاسم/بوبكر

ملخص الدراسة :

دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، لأن تطور الوسائل

التكنولوجية و المتمثلة في الرقمنة دخلت ميدان الإدارة وأحدثت العديد من التغيرات في مفهوم الإدارة بصفة عامة و في تقنيات تسييرها بصفة خاصة ، ومن بين هذه التقنيات نجد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يتقاطع مع التحول الرقمي في العديد من الجوانب و هو موضوع دراستنا هذه حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور الرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في المرفق العام (ملاحق التشغيل بولاية الوادي) ؟

و الذي تضمن تساؤلات فرعية حول عملية الإتصال وتحسين الجودة و إضفاء الشفافية و دورها في هذه العملية.

و تدرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية من خلال استخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب في هذه الدراسة لمعرفة واقع الدراسة وجوانبها ووصفها وتحليلها ، بمجتمع قدره 30 مفردة لذلك تم استخدام تقنية المسح الشامل أو بما يعرف بطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، باستبيان موزع على مجموع الموظفين بملاحق التشغيل لولاية الوادي بالإضافة إلى المقابلة والتي استخدمت كأداة تدعيمية للاستبيان الذي تضمن أربعة محاور كمايلي:

- المحور الأول: مخصص للبيانات الشخصية.

- المحور الثاني: متعلق بعملية الإتصال ودورها في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل ، وتضمن (08) أسئلة.

- المحور الثالث: متعلق بتحسين جودة الخدمات في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل وتضمن (09) أسئلة.

- المحور الرابع: متعلق بإضفاء الشفافية في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل و تضمن (10) أسئلة.

- وبعد التحليل والتفسير توصلنا إلى النتيجة التالية :

- أن لعملية الإتصال دور في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في ملاحق التشغيل المحلية .

- أن لتحسين الجودة دور في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في ملاحق التشغيل المحلية .

- أن لإضفاء الشفافية دور في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ملاحق التشغيل المحلية.

الكلمات المفتاحية : - الرقمنة - إعادة الهندسة - العمليات الإدارية .

Abstract

The role of digitization in re-engineering public facilities :

This study aimed to clarify the role of digitization in re-engineering administrative processes, because the development of technological means represented by digitization has entered the field of management and has brought about many changes in the concept of management in general and in its management techniques in particular. Among these techniques we find the concept of re-engineering administrative processes. Which intersects with digital transformation in many aspects and is the subject of this study, as this study started from the main question:

What is the role of digitization in re-engineering administrative processes in the public facility (operating annexes in El Oued State)?

This study falls within descriptive research through the use of the descriptive approach because it is the most appropriate in this study to know the reality of the study and its aspects, describe and analyze it, with a population of 30 individuals. Therefore, the comprehensive survey technique was used, or what is known as the method of comprehensive inventory of the study population, with a questionnaire distributed to all workers in the operating annexes of the state. Al-Wadi, in addition to the interview, which was used as a supporting tool for the questionnaire, which included four topics as follows:

After analysis and interpretation, we arrived at the following result:

- The communication process has a role in the process of re-engineering administrative processes.
- Quality improvement has a role in the process of re-engineering administrative processes.
- Adding transparency has a role in re-engineering administrative processes.

Keywords: - Digitization - Re-engineering - Administrative processes.

قائمة المحتويات :

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر و عرفان
I	الملخص باللغة العربية
II	الملخص باللغة الإنجليزية
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
08	الفصل الأول : الأساس النظري للدراسة
09	تمهيد
10	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للدراسة
11	المطلب الأول : مدخل حول : إعادة الهندسة
11	أولاً : مفهوم إعادة الهندسة
13-12	ثانياً : خصائص إعادة الهندسة
14	المطلب الثاني : مدخل حول الرقمنة
14	أولاً : مفهوم الرقمنة
15	المطلب الثالث : العلاقة بين دور الرقمنة و إعادة الهندسة
17-16	المبحث الثاني : الدراسات السابقة و المقاربة النظرية للدراسة
22 -18	المطلب الأول : الدراسات السابقة
23	المطلب الثاني : المقاربة النظرية للدراسة
24	نموذج الدراسة
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية
27	تمهيد
27	المبحث الأول : الطريقة و الأدوات
29-28	المطلب الأول : الطريقة
30	المطلب الثاني : الأدوات
34-31	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
60-35	المطلب الأول : النتائج
64-61	المطلب الثاني : المناقشة
65	خلاصة الفصل
66	خاتمة
-68-67	قائمة المراجع
69	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	قيمة إختبار (ت) لعينتين مستقلتين لحساب معامل الصدق بطريقة المقارنة الطرفية	01
30	قيمة ثبات مقياس بطريقة " ألفا كرومباخ "	02
35	توزيع العينة من حيث متغير الجنس	03
36	توزيع العينة من حيث متغير العمر	04
37	توزيع العينة من حيث الخبرة	05
38	توزيع العينة من حيث المنصب المشغول	06
39	يوضح ما إذا كان الاتصال بين الملحق و المؤسسات الأخرى يتم رقميا	07
40	يوضح ما إذا كان الاتصال بين الملحق و المؤسسات الأخرى يتم رقميا	08
40	يوضح دور المنصات الرقمية في إختزال العمليات الإدارية التقليدية بين الملحق وباقي المؤسسات العمومية ذات الصلة	09
41	يوضح عدم إمكانية الرجوع في كل مرة إلى المسؤول المباشر لاتخاذ قرار يخص المهام الإدارية	10
42	يوضح الشعور بالتغيير بعد تطبيق عملية الرقمنة في شكل العمليات الإدارية في الملحق	11
43	يوضح مساهمة إستعمال الحواسيب في زيادة فعالية الأداء داخل الملحق	12
44	يوضح الشعور بنوع من الإستقلالية في أداء المهام الإدارية بعد تطبيق الرقمنة في الملحق	13
45	يوضح تسهيل المنصات الرقمية الخارجية لعملية الإتصال بين الملحق وطالبي العمل	14
46	يوضح الشعور بنوع من اللامركزية في التعامل مع المستويات العليا للإدارة	15
47	يوضح تخفيض المنصات الرقمية الخارجية من معدلات توافد المرتفقين إلى الملحق المحلية للتشغيل	16
48	يوضح فيما إذا كانت البيانات الرقمية تحقق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمات المقدمة	17
49	ملخص نتائج الفرضية الفرعية الأولى	18
49	يوضح فيما إذا كان تداول المعلومات بواسطة الاتصال الإلكتروني يساعد في تحسين الخدمة	19
49	يوضح تفعيل المنصات الرقمية الخاصة بالانصات مع مرتفقي الملحق المحلية للتشغيل	20
50	يوضح القدرة على إنجاز عدة مهام في معالجة الملفات في وقت وجيز ومن منصة واحدة	21
51	يوضح وجود المرونة في الوصول للبيانات التي تقدمها الإدارة الرقمية داخل الملحق	22
51	يوضح فيما إذا كانت المعاملات الإدارية الرقمية تؤدي إلى حسن استغلال الجهد	23
52	يوضح تغيير التحول الرقمي لملامح جودة الخدمات داخل الملحق	24
53	يوضح فيما إذا كان تبني الرقمنة في الملحق المحلية مجرد عصرنة للهيكل والوظائف	25
53	يوضح مساعدة المنصات الرقمية على سرعة معالجة الأخطاء المتعلقة ببيانات طالبي العمل	26
54	يوضح إمكانية توفير المنصات الرقمية للموظفين الاطلاع على كل البيانات بنفس المستوى في الملحق	27
54	ملخص نتائج الفرضية الفرعية الثانية	28
55	يوضح مساهمة المنصات الرقمية في خفض مستوى تباين المعلومات عند جميع الموظفين	29
56	يوضح الشعور بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار بعد تبني عملية الرقمنة	30
57	يوضح تغيير المنصات الرقمية والمعلوماتية في الملحق من شكل الإجراءات الإدارية	31
57	يوضح بأن الوضوح التام للبيانات يمنع وجود الغموض في معالجة ملفات طالبي العمل	32
58	يوضح تعزيز الرقمنة لمفهوم الإنضباط والدقة في الإنجاز عند موظفي الملحق	33
59	يوضح زيادة الحسابات الشخصية للإطارات من المراقبة لعمليات المعالجة	34

59	يوضح إزاحة الأنظمة الرقمية للغموض عن مهام الملحق المحلية للتشغيل	35
60	يوضح فيما إذا كان التعامل عن طريق البيانات الرقمية يؤدي إلى زيادة التزاهة بين الرئيس والمرؤوس	36
61	يوضح تدعيم الموظفين لخطط تطوير الملحق بالأساليب التكنولوجية الحديثة	37
62	ملخص نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	38
62	يمثل قياس تأثير الفرضية العامة	39

قائمة الأشكال و الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
24	نموذج الدراسة	01
35	تمثيل نسب متغير الجنس	02
36	تمثيل نسب متغير العمر	03
37	تمثيل نسب متغير الخبرة المهنية	04
38	تمثيل نسب متغير المنصب المشغول	05
74	دليل الإستمارة	06
75	دليل المقابلة	07
76	تصريح بالزيارة الميدانية للملحقة التشغيل بالوادي	08
77	تصريح بالزيارة الميدانية للملحقة التشغيل بالديبلة	09
78	تصريح بالزيارة الميدانية للملحقة التشغيل بقمار	10

مقدمة :

يشهد العالم في السنوات الأخيرة طفرة كبيرة في مجال التكنولوجيا وعلوم الحاسوب وشبكات المعلومات وخدمات البريد الإلكتروني ، مما أحدث تغييرا في الحياة اليومية للأفراد ، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في مجال المرافق العامة لأن مؤسسات الخدمة العامة تواجه العديد من المشكلات المرتبطة بمختلف أنشطتها ، ولعل أهمها هي التي أثرت بشكل أساسي في صياغة مفهوم الخدمة العامة الرشيدة والتزیهة وأوجدت العديد من مظاهر التعقيدات البيروقراطية الشديدة والاضطرابات الإدارية كمحصلة لغياب مرونة الإدارة في مؤسسات الخدمة العامة التي تعتمد على الأسلوب التقليدي في التسيير، الذي وجد نفسه مجبرا على التكيف مع التكنولوجيا .

و الجزائر من الدول التي سعت جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واتخذت عدة إجراءات في إطار سياستها المتعلقة بالتحول الرقمي لمؤسساتها العمومية ، من خلال تجسيد مبدأ الإدارة الإلكترونية ، إستجابة للتحديات التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومواجهة للتحديات الداخلية التي أفرزها النمط الإداري التقليدي ، إدراكا منها لأهمية التحول الرقمي، من خلال إطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية ، 2008 - 2013 الذي يعد أول مخطط رسمي يحدد الإستراتيجية الوطنية لهذا التحول حيث تمحور حول جملة من الأهداف أساسها عصنة الإدارة العمومية وتحديثها، من خلال تعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها .

وهي خطوة هامة في دخول الجزائر مجال الإدارة الرقمية ، من خلال اللجوء إلى ما يسمى بالمرافق العمومي الإلكتروني، باعتباره أحد أهم الإستراتيجيات المتبعة قصد تحسين الخدمة العمومية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية واللامركزية في التسيير، وتعميم التحول الرقمي، و عصنة وتحديث كل المؤسسات والمصالح التابعة لها مركزيا ومحليا وتحويلها للنمط الإلكتروني و من أهم الأهداف التي تصبو إليها المرافق العامة متمثلة في الإدارات قدرتها على إشباع احتياجات العملاء من خلال التعرف على تلك الاحتياجات والمتطلبات والقدرة على توفيرها إلى جانب التركيز على جودة تلك الخدمات المقدمة ، و ذلك من خلال الاهتمام بالتحسين المستمر لمستوى أداء العمليات في المرفق العام.

ومن بين هذه التحسينات نجد التحول الرقمي في إدارة المرفق العام و هو ما يظهر في النظام الرقمي ، هذا الأخير الذي أصبح سائدا في كل المجالات ، متجاوزا في ذلك الإدارة التقليدية المعتمدة على أساليب لا تتواءم مع سرعة تدفق المعلومات التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر، مختزلة كل ذلك في أسلوب رقمي يعتمد على الأجهزة الإلكترونية الحديثة من حواسيب و برامج و تطبيقات ومنصات رقمية متعددة جعلت من

المعلومة أيسر و أسرع و أكثر شفافية ، سواء بالنسبة للموظف أو الزبون ، هذا النظام الرقمي الذي وجد مكانه في مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتطوير.

و من بين هذه التغييرات الحديثة التي تهدف إلى تطوير نظم الإدارة التقليدية نجد نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزي

. Business Re-engineering

والذي يعني إعادة هندسة الأعمال في المنظمة ، وهي عبارة عن إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لنظم العمل لتحقيق تحسينات مثيرة في المناطق الحساسة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة ، الخدمة والسرعة و الشفافية باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في الرقمنة.

2- الإشكالية :

من المواضيع الهامة والرئيسية في الفكر الإداري الحديث موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية و علاقته بالتحول الرقمي الذي إكتسح معظم إدارات المنظمات الباحثة عن المنافسة ، معتمدا في ذلك على العديد من الآليات التكنولوجية الحديثة و المتمثلة في الرقمنة و ما تتضمنه من نظم إلكترونية في التسيير ، و التي بدورها إختزلت الوظائف وسرعت عملية معالجة المعلومات مما جعل هذه الأخيرة تتسم بالدقة و السرعة و المرونة ممهدة لتسهيل عملية الإتصال في المنظمة الذي أنتج بدوره عملية إستقلالية إتخاذ القرار و ذلك بسرعة الوصول إلى المعلومة .

ومنه يمكن القول أن استخدام الرقمنة يعد أداة جديدة ، بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة وبالتالي تعتبر أساس إعادة الهندسة و هي آلية رئيسية للفكر الإداري الحديث، حيث تقوم على تغيير المفاهيم والقواعد التي بنت الإدارة القرارات على أساسها والبحث عن قواعد ومفاهيم جديدة تناسب العصر بهدف تحقيق تغييرات و تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء ، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ، والاتقان و الشفافية وهي في ذلك تعتمد على التكنولوجيا الحديثة (الرقمنة) إلى جانب تغيير نمط الوظائف و كيفية تغيير نظم و إجراءات العمل من أجل زيادة قدرة المؤسسات على تحقيق الكفاءة والفاعلية و تحقيق الأهداف .

و من هنا يتضح أن إعادة الهندسة ترمي إلى تقييم العمليات الإدارية و من ثم إعادة هندستها وتصميمها و ذلك بوضع الأدوار والوظائف الجديدة للإدارة بما يتلائم و الاحتياجات المتغيرة و المتزايدة للمواطنين ، كما تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين الأداء الإداري وذلك بتقليل تعقيد العمليات وكذلك تقليل التكلفة ووقت تقديم الخدمات، كما تعمل على زيادة مستويات الشفافية والتقليص من الأعباء الإدارية عن طريق تبني أحسن الممارسات الإدارية في تقديم الخدمات الإدارية .

و إزاء توجه الدولة لإيجاد آليات فعالة لمكافحة هذه الظواهر الإدارية وفي ظل التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات و التحول الرقمي، فقد استدعى ذلك تحول دور الدولة من دولة موفرة للخدمات إلى دولة موجهة لها عن طريق الرقمنة لتطوير وتحسين الخدمات الحكومية ودعمها وإعادة هندسة الإدارات العامة و ما تقدمه بطريقة تتفق واحتياجات المواطنين ولذلك أصبح ضروريا على الإدارة أن تستفيد من التطور التكنولوجي الهائل من أجل إعادة هندسة العمليات الإدارية فيها حتى تتمكن من مواجهة الوضع الجديد بطرق أكثر فاعلية ونجاعة .

و من هنا يظهر التقاطع بين مصطلحي التحول الرقمي و إعادة هندسة الإدارة في المرفق العام والعلاقة التي نتجت بينهما جراء علاقة الأول بالثاني إذ أن عملية الرقمنة يفترض أن تكون العنصر الفاعل في هذه العملية و ذلك بما تمثله من آليات جديدة لتحسين سير المرفق العام ، مسهلة مرونة العمليات الإدارية و حسن إنسيابية معالجة المعلومات و بكيفيات جديدة تتميز بالسرعة و تقليص الوقت و الإستقلالية في عملية إتخاذ القرار و هو ما سينعكس بدوره على التكيف المفترض وقوعه من جهة القائمين بهذه العمليات نظرا لما يوفره هذا النظام الرقمي من أفضلية في التعامل و زيادة هامش التصرف بكل حرية و بأكثر شفافية دون الرجوع إلى الآليات التقليدية في ذلك و هذه العملية تعتبر اللبنة الأولى في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة ، حيث أن العمليات التقليدية ستتغير بفضل هذا الأسلوب الجديد و ستبرز علاقات جديدة مبنية على مواصفات السرعة في الإنجاز لإعتمادها على هامش حرية أكثر في إتخاذ القرار و دمج الوظائف و هو ما سينتج عنه عملية إتصال جيدة و مرنة في المنظمة و التي ستكون نتيجة لما سيحصل عليه القائم بهذه العمليات من آليات جديدة في إستعمال منصبه .

ومن ثم تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور الرقمنة في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي ؟

و قد تضمنت إشكالتنا تساؤلات فرعية كالآتي :

- 1- كيف أثرت الرقمنة على عملية الاتصال في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي ؟
- 2- كيف أثرت الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي ؟
- 3- ما هو دور الرقمنة في إضفاء الشفافية في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي ؟

و من خلال هذه الإشكالية أمكننا إستخراج الفرضيات التالية :

3- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- للرقمنة دور في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي.

و لتحقيق هذه الفرضية صيغت ثلاث فرضيات فرعية :

- 1- لعملية الاتصال دور في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي.
- 2- لتحسين جودة الخدمات المقدمة دور في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي .
- 3- لإضفاء الشفافية دور في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي .

مبررات اختيار الموضوع:

يتعلق بحثنا حول دور الرقمنة في إعادة هندسة الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي إذ أن هناك العديد من المبررات التي دفعت الباحثان للقيام بهذه الدراسة وهي كالاتي :

- أسباب ذاتية:

- _التعرف على دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام.
- _الرغبة الملحة في دراسة هذا الموضوع ، و هي ليست وليدة اللحظة .
- _من خلال الاطلاع والقراءات الموسعة التي تم القيام بها حول هذا الموضوع ، تبين مدى غنى هذا الموضوع بالمتغيرات التي تتقاطع مع فكرة الرقمنة وإعادة الهندسة.

- أسباب موضوعية:

- تعتبر هذه الإدارة من الإدارات السبابة في تبني عملية الرقمنة، حيث تحصلت الوكالة الوطنية للتشغيل " ANEM " على التميز العام الماضي من خلال مشروع "فرصتي FORSATI" الذي توج كمشروع بطل لسنة 2023 في منتدى القمة العالمية لمجتمع المعلومات (WSIS PRIZES 2023) و التي ينظمها سنويا الإتحاد الدولي للاتصالات التابع للأمم المتحدة بجنيف " سويسرا " .
- الوصول إلى نتائج تفيد في الكشف عن دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام في هذه الملاحق.
- قلة الدراسات السوسيولوجية التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي.
- تحديث الدراسة وإثبات صدق ما تم التوصل إليه سابقا رغم تغير ظروف الزمان و المكان .

5- أهداف البحث وأهميته:

أهداف الدراسة:

- تحديد دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام لملاحق التشغيل بولاية الوادي.
- التيقن من أبعاد إعادة الهندسة خاصة بعد الرقمنة و محاولة كشف تأثيره في هذه العملية التي بدورها تعتبره مرتكزا هاما في الوصول إلى نتائجها .
- التركيز على مفهوم إعادة الهندسة والأهمية البالغة له في المؤسسة الجزائرية من خلال نتائج الدراسة والتأكيد على قيمته ودوره الكبير في إنجاح المؤسسة وكيفية استثمار هذا المفهوم لتطويرها وتحديثها.

أهمية البحث:

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من المصطلحات المتعلقة بسوسيولوجيا التنظيم، والذي يعد حديث الدراسة نظرا لكونه اللبنة الأساسية لضمان سيرورة العمل والذي يرجع لامتلاك هكذا مفهوم للمورد البشري والذي يعد من الآليات الحديثة لتحقيق هدف المؤسسة و إستمرارها ، فنجد أن هذه الدراسة ذات أهمية بالغة كونها تعالج موضوع دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام والتي تملك دورا كبيرا في المحافظة على تحديث سير المرفق العمومي و الوصول إلى تحقيق أهدافه.

5- حدود البحث:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة ، حدد مجال هذه الدراسة بما يلي:

- الحدود البشرية : يقصد به جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث من قبل الباحث والمجتمع المراد دراسته وشملت الدراسة جميع إطارات ملاحق التشغيل لولاية الوادي.

- الحدود المكانية : ويمثل الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة حيث تعلقت الدراسة التطبيقية لموضوع هذا البحث في ملاحق التشغيل الثلاثة بولاية الوادي .

- الحدود الزمنية : تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من فيفري 2023 إلى غاية أفريل 2024 وفق المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: بدأت بتاريخ 26 فيفري 2024 و تمثلت في القيام بزيارة استطلاعية إلى هذه الملاحق بغية التعرف على هيكلها العام وأقسامها وتضمنت ملاحظات لسير عمل الملاحق والحصول على معلومات تخص أهداف ونشاطات هذه الأخيرة.

- المرحلة الثانية : كانت بتاريخ 05 مارس 2024 حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مدير الملاحق العامة و المتمثلة في ملحقة الوادي بوصفها الهيئة العليا للملاحق الفرعية الأخرى .

- المرحلة الثالثة : بتاريخ 05 أفريل حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات في هذه الملاحق وفي يوم 10 أفريل قمنا بجمع الاستبيانات الموزعة .

7- منهج البحث:

يعد المنهج الطريقة أو الأسلوب المنتهج من الباحث في وصف الظاهرة وتفسيرها وتحديد العوامل التي تتحكم فيها ومن ثم استخلاص النتائج وتعميمها(أنجرس، 2006، ص48).

وبالتالي فإن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث تبني منهج من المناهج دون سواه، لفهم وتحليل المشكلة مع محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة ، فالدراسة الحالية تهدف الى معرفة العلاقة بين المتغيرين(الرقمنة وإعادة الهندسة) إذ يعد المنهج الوصفي عبارة عن "جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الظاهرة.(الفوال ، 1982 ، ص 133)

هيكلية البحث:

للإحاطة بكافة جوانب الموضوع وللإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمفهومى الرقمنة و إعادة الهندسة ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث خصصنا المبحث الأول للأساس النظري للموضوع وكل المفاهيم المتعلقة به من أهمية و خصائص ،في حين كان المبحث الثاني يشتمل الدراسات السابقة مع أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ثم المقاربة النظرية التي تعتبر الأساس النظري والمرجعية التي تفيد هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني فسوف يتم فيه إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة ميدانية بملاحق التشغيل الثلاثة (الوادي ، الدبيلة ، قمار)بولاية الوادي والذي انقسم بدوره إلى مبحثين:

حيث تم في المبحث الأول التعريف بمجتمع البحث بالإضافة إلى أدوات الدراسة من مقابلة واستمارة والمبحث الثاني قمنا فيه بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها و إظهار العلاقة بين المتغيرين ضمن ملاحق التشغيل في ولاية الوادي .

الفصل الأول

تمهيد :

تعتبر اعادة الهندسة مدخل من مداخل التغيير والتطوير ذائعة الصيت حديثا ، إذ بدأ هذا المفهوم يأخذ طريقه إلى النور في تسعينات القرن الماضي عندما صدر كتاب (هندرة المنظمات) لصاحبيه " مايكل هامر " و "جيمس تشامي" ، عام 1993 ، فكلمة "الهندرة" هي اختصار لإعادة الهندسة : ويقصد بها عملية التغيير والتطوير الجذري والمستمر لصيرورة العمل الإداري.(المجلة الإلكترونية ، 2010 ، ص 23)

ومنذ ذلك الحين أصبحت "الهندرة" ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوى صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات التي تقوم عليها الكثير من العمليات الإدارية في المنظمات.

المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع :

المطلب الأول : مدخل حول إعادة الهندسة :

أولاً : مفهوم إعادة الهندسة :

1- المفاهيم الأساسية للدراسة :

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته ، على اعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها.

وتعتبر المفاهيم جزءاً أساسياً في عملية البحث العلمي حيث تساعد على فهم موضوع البحث وتعطي لمحتوى الدراسة نظرة علمية، لهذا يجب تحديد المفاهيم المستخدمة في الدراسة.

- فالدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية: الرقمنة ، إعادة الهندسة ، العمليات الإدارية ، إعادة هندسة العمليات الإدارية .

أ- إعادة :

- لغة :

- مفرد مصدره أعاد، يُعيد، فهو معيد، والمفعول مُعاد، أعاد القول أو الفعل، كرره.(عمر ، 2008 ، ص1571)

- أعاد، يُعيد، فهو معيد، والآخر مُعاد ، أرجع ، كرر.(الغرباوي ، 2001 ، ص96) .

ب - الهندسة :

- لغة : مصدر هندس والهندسة علم يبحث في أوضاع الخطوط وأشكال السطوح والمجسمات

وما إليها(الغرباوي، 2001 ، ص970) .

- الهندسة هي العلم الرياضي الذي يبحث في الخطوط والأبعاد والسطوح والزوايا والكميات أو المقادير المادية

من حيث خواصها وقياسها أو تقويمها وعلاقة بعضها ببعض(مصطفى و آخرون ، 2008 ، ص148).

- اصطلاحاً حـا :

- الهندسة "هي تصميم وبناء وتشغيل النظم ، كما تعبر عن قواعد وأصول التصميم الأمثل وذلك بدراسة كافة

المتغيرات التي تؤثر على الأداء وتوفيق ظروف هذه المتغيرات وصولاً للأداء الأمثل، كذلك تعنى بحساب التكلفة

والأداء كما تعنى باللمسات الجمالية وهي جزء أساسي من الإحساس الهندسي، فالمنتج النهائي يجب أن يخرج

إلى الأسواق في صورة جذابة.(حكيم بباوي ، 2016، ص16).

ج-إعادة الهندسة :

- يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة .
- و تشير أيضاً "إعادة الهندسة" إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية أو تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل : التكلفة والجودة والإنتاجية وتدفق العمل.(الختمعي، دت ، ص 21).
- ويمكن تعريفها أيضاً "إعادة الهندسة" على أنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة كبيرة لنظم العمل لتحقيق تحسينات مثيرة في المناطق الحساسة والمعاصرة مثل التكلفة ، الجودة ، الخدمة والسرعة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات(الدبيسي ، 2002 ، ص14) .
- ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن إستخدام الرقمنة يُعد أداة بناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة وبالتالي يعد أساس عملية "إعادة الهندسة" .

إجرائيا :

هي العلم الذي يتم من خلاله تصميم وإعادة تصميم نظم العمل التي تكون مترا بطة مع بعضها البعض مشكّلة شبكة من العلاقات في مستويات مختلفة.

ب- العمليات الإدارية :

- اصطلاحاً : تعرف العمليات الإدارية بأنها:

- مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف مشترك.(حافظ ، 2010 ، ص21).

- كل الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة لمستهلك أو مستخدم ما.
- و هي أعمال ونشاطات محددة، يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، النمو، الازدهار وهذه الأنشطة هي التخطيط، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه، الإشراف، اتخاذ القرارات ، الاتصال، القياس، التقويم والتغذية العكسية.

- كما تشكل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات.(المرجع نفسه ، ص 23).

- إذن فهي سلسلة من العمليات الجزئية ترتبط ببعضها البعض، والتي تمثل في الواقع العملي كلاً متكاملًا.

- و هي أيضا مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة إذ تمثل طريقة منظمة للتفكير وتعاون الإدارة في إرشاد الوحدة الاقتصادية نحو أهدافها، وتتكون هذه الطريقة المنطقية للتفكير من مجموعة وظائف يمكن أن تتواجد في أي وحدة اقتصادية(القدمي ، 2015 ، ص 16).

- فهي تعبير عن عملية التفاعل بين مكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المرسومة.
- وهي خطط وأنماط من السلوك يمارسها المختصون لإدارة المؤسسة بغض النظر عن نوعها. (الحموي، 2011، ص 06)

- و هي أيضا أنماط من السلوك يمارسها المشتغلون بالإدارة في جميع المنظمات العامة باختلاف أنشطتها أو حجمها، وتتضمن بذلك عمليات التخطيط، الرقابة، التنظيم والإشراف. (المرجوشي ، 2008 ، ص 46)
- إجراءات :

هي مجموعة من الخطوات المترابطة لأداء العمل، أو المراحل التي تمر بها المعاملة بدءا من طلب الزبون إلى غاية تلبية حاجته.

ج-إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) :

- اصطلاحا :

-عرفها كل من "مايكل هامر وجيمس شامبي" : بأنها البدء من جديد أي من الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجريبية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبة العملاء. (مسعداوي ، 2013 ، ص249).

- وقد عرفها "رونالد راست" : أنها إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء. (إبراهيم، 2012، ص 212).

أما "ديسلر جاري" : فقد عرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - ليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة. (جاري ، 2003 ، ص312).

- وعرفها "دافتن" : إنها مدخل وظيفي يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ذلك لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة، الهيكل وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات مفاجئة في الأداء وتشمل خدمة الزبون، الجودة، الكلفة والسرعة. (Richard L & Daftan313.p 2001).

- ويعرفها "ميش وبينس" : بأنها عملية إعادة تشكيل المنشأة وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية والممارسة الإدارية، ونشاطات الأعمال والنماذج التنظيمية وإعادة تشكيل الموارد البشرية والمالية وإعادة ترتيبها على شكل عمليات متقاطعة وظيفياً لتعظيم القيمة المضافة. (خان ، 2013 ، ص15)وقد أضاف

الباحثان "مايكل هامر" و"جيمس شامبي": "بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، الجودة والخدمة.

(James Champy . 1993.p 14) .

ومما سبق يمكن أن نلخص تعريفات الهندرة في:

-إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات، وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية.(إبراهيم، مرجع سابق، ص233)

-الهندرة " : هي استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن. (الحريري : مرجع سابق، ص 185).

إجرائيا :

إعادة الهندسة العمليات الإدارية هي فلسفة إدارية معاصرة تقوم على إعادة تصميم العمليات الإدارية بالاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة من أجل مواكبة التطورات وتحقيق البقاء والاستمرارية للمنظمة .

ثانيا : خصائص إعادة الهندسة :

يمكن تحديد عدة خصائص تميز إعادة الهندسة هي:

1- تحقيق الدمج الوظيفي : ويقصد بها تكامل عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل (كيلادا، 2000، ص 131) وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته، وتحسين مراقبة مستوى الأداء، والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.

ومثال ذلك قامت "شركة إلكترونيات IBM" بدمج وظيفة تلقي طلبات العملاء، ووظيفة تنفيذ طلبات العملاء في وظيفة واحدة وهي خدمة العملاء .

2 - الموظفون يتخذون القرارات: ويقصد به اتخاذ القرارات بواسطة العاملين، بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، فلقد أصبح الموظف يتخذ القرار بنفسه كجزء من العمل الذي يقوم به بعد أن كان الأمر حكرا على المدراء فقط. (كيلادا، مرجع سابق، ص 132)

3-تم خطوات العمليات حسب طبيعتها : تتميز إعادة هندسة العمليات بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، حيث تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة (رفاعي، 2006، ص 24)، كما أنها تتخلص من القوالب الجامدة وتتبنى طرقاً جديدة

تناسب أهداف المنظمة وظروفها، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق في الحصول على الخدمة أو المنتج.

4 تعدد خصائص العمليات : أدى تنوع الأسواق وتغيرها بسرعة شديدة، إلى الحاجة إلى تنوع العمليات بحيث تكون ذات أوجه متعددة وفقاً لمتطلبات العميل (رفاعي ، مرجع سابق ، ص 25).

5-- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقف الأكثر حساسية وأهمية : حيث يجب إختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً.

6- خفض مستويات الرقابة والمتابعة : تعمل " الهندرة " على اتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال خطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة (رفاعي ، مرجع سابق ، ص 26) ، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة ، حيث يتم التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء ، والنظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية، والاعتماد على رقابة الجودة بصورة إجمالية بعد انتهاء العملية.

7- توفير جهة واحدة للإتصالات : حيث يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء ، ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها تتمتع بصلاحيات أكبر. (كيلادا : مرجع سابق ، ص 133)

8- تكامل المركزية و اللامركزية في الأعمال : تتمكن المنظمات التي تطبق " الهندرة " من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، (كيلادا : مرجع سابق ، ص 134) وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا اللامركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

المطلب الثاني : مدخل حول الرقمنة :

ثالثا : مفهوم الرقمنة :

- لغة :

عرفها قاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية من خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال إرشادات إلكترونية تناظرية .(مهري ، 2006 ، ص38) ، نلاحظ من خلال التعريف السابق أن الرقمنة لغة عبارة عن خطوات إلكترونية ينتج عنها بيانات ورموز رقمية.

إصطلاحا :

- يعرفها دوج "هودجز" : بأنها عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي ، مثل المقالات، الدوريات ، الكتب ، المخطوطات ، إلى شكل رقمي(أحمد ياسين ، 2013 ، ص 18) .

- نفهم من هذا التعريف أن الرقمنة عبارة عن عملية تحويل النظري التقليدي إلى أشكال رقمية.

- الرقمنة : هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب ، الدوريات، الصور

التسجيلات الصوتية ، والصور المتحركة ... الخ) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي "البايتات" الذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام المعلومات الأساسية ويجولها إلى أرقام ثنائية .

ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة(الحمزاوي ، 2016 ، ص 255) .

- تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني وفي سياق نظم المعلومات.(البكري ، 2008 ، ص 12).

- عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسوب.(نجم ، 2008 ، ص 157)

يصب كلاً التعريفين السابقين في أن الرقمنة هي تحويل لبيانات والنصوص المكتوبة والمطبوعة إلى أشكال رقمية تتم عن طريق أجهزة الكترونية مخصصة وتعرض على الحاسوب.

التعريف الإجرائي:

الرقمنة الإلكترونية : إجراء أو عملية تحويل البيانات الكيفية أو مصادر المعلومات كالكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية ، والصور والخرائط والمخطوطات ، أو أي محتوى فكري إلى شكل رقمي أو أرقام عن طريق الأجهزة الإلكترونية المختلفة كالحاسوب ، والمسح الضوئي ، وآلات التصوير الرقمية و أوعية التخزين

- وتعتبر الرقمنة مفهوماً حديثاً ، ارتبط ظهوره بظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه الأخيرة.

- ويشير مفهوم الرقمنة بشكل أساسي إلى أخذ المعلومات النظرية وترميزها لأصفار حتى تتمكن أجهزة الكمبيوتر من تخزينها ومعالجتها وإرسالها عند الحاجة.

- تعتمد الرقمنة في مفهومها على استخدام التكنولوجيا لتغيير نموذج الأعمال، من أجل الحصول على عائدات جديدة ، وإتاحة المجال لفتح فرص ذات قيمة، بإتاحة مختلف الخدمات عبر الانترنت وعبر الهواتف الذكية،

ودمجها مع التكنولوجيا الرقمية ، مما يشجع على تبني مفهوم الرقمنة وكذا تقديم الخدمات إلكترونياً، حيث أصبحت الخدمات العامة تتم عبر وسائط إلكترونية كالمواقع الإلكترونية و المنصات والبريد الإلكتروني

والشبك الإلكتروني والدفع الإلكتروني، وغيرها من الوسائل (البكري ، مرجع سابق ، ص 16)

المطلب الثالث : العلاقة بين الرقمنة وإعادة الهندسة :

أدى التطور التكنولوجي الهائل إلى تطور في نمط حياة الشعوب ، مما استوجب استحداث نظم إدارية جديدة تتبنى تلك التطورات وتستخدمها من أجل التحول من الأنظمة التقليدية إلى أنظمة تمتاز بالشفافية والجودة

وبذلك تساعد الرقمنة في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:(النجار ، 2005 ، ص 181)

1- الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.

2- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد من المنظمات على أداء العمل.

3- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.

4- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار. (الحجازي ، 2004 ، ص 14)

5- إرسال التقارير الفردية دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسب المحمول.

6- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلا الاتصالات الموضوعية والفعالة.

7- التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً (جاب الله ، 2003 ، ص 32). ومما سبق يتبين أن الرقمنة تلعب دوراً محورياً في إعادة هندسة العمليات في المرافق العامة و الرقمنة تعد أداة استراتيجية قادرة على تحسين الخدمات وسهولة تقديمها مع مراعاة خفض التكاليف .

ومن مزايا تطبيق الرقمنة في المرافق العامة تبسيط الإجراءات حيث يتم سير المعاملات إلكترونياً، وتقليل من الأعباء الورقية بجمع البيانات لاستخدامات متعددة ، وتوفر الأرشيف الإلكتروني مما يسمح بالحصول على معلومات صحيحة من أجل أداء خدمة عامة رشيدة ، تدعم زيادة ولاء المواطنين نتيجة الاستجابة السريعة والمبسطة للخدمة العامة. (البكري ، 2008 ، ص 28)

المبحث الثاني : الدراسات السابقة و المقاربة النظرية :

المطلب الأول : الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: دراسة موسى عبد النور : جامعة المسيلة : مقال منشور بتاريخ : 2020/12/30 يتضمن دراسة - سوسيو تنظيمية - بعنوان تحسين الأداء التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات حاول الباحث من خلال هذه الورقة البحثية ، إبراز متطلبات تحسين الأداء الذي تسعى لتحقيقه مختلف التنظيمات الإدارية، مند ظهور الفكر الإداري الحديث وذلك من خلال إعطاء وصف سوسيو- تنظيمي، لواقع التعامل مع تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، وهذا بالتطرق لمتغيري البحث: أبعاد تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الأداء المؤسسي كما تم التعرّيج على الصيرورة الوظيفية والبناء النسقي لمحددات البناء التنظيمي، المتمثلة في إدارة الوقت، تنمية العمل وفق نظم واضحة بالإضافة إلى سبل تفعيل الانضباط والرقابة الذاتية للمورد البشري وهم المتطلبات الرئيسية الناتجة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات و قد تمخضت هذه الدراسة على مايلي :

- أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل أو بآخر في تغيير نمط الحياة الاجتماعية عامة بما فيها عمل مختلف التنظيمات كأنساق فرعية من النسق الكلي (المجتمع)، الأمر الذي سرع في ظهور أنماط قيادية تكنولوجية جديدة ، أكثر ارتباطاً بتقنية المعلومات ، لها مهارة وكفاءة تقنية ، تمكنها من تجويد الأداء التنظيمي، وفق متطلبات تغيرات البيئة الخارجية والداخلية و يتجلى أداؤها التنظيمي من خلال مدى التحكم في مختلف أنظمة

المعلومات الإدارية، أنظمة تدفق العمل ومختلف وسائل الاتصال الحديثة وهو البعد التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات الذي يمكن في الأخير من تحقيق جودة في الأداء المؤسساتي.

الدراسة الثانية: دراسة " زينب فرج الله، دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 بعنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة، ميدان الدراسة كان حول مكتبة الجامعة و توصلت إلى النتائج التالية :

- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية في العمل وتنظيمه، بما يساعدها على التكيف مع البيئة المحيطة بها وإن المكتبة داعمة لعمليات التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و إن تحقيق الجودة تكون من خلال الاهتمام بتلبية احتياجات العميل وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك وأن المكتبة تعمل على الاستفادة من الأجهزة الحديثة بما يساعد على تحقيق جودة الأداء في تقديم الخدمات، من خلال تخفيض زمن الحصول على الخدمة، سهولة الحصول على المعلومات وتبادلها بين العاملين. كما أن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يساهم في تغيير سير العمل، فهي تبسط من الإجراءات وتسهلها كما تؤدي إلى استحداث مهام جديدة والتخلي عن المهام الغير هامة.

2- الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى : دراسة (إسماعيل عبد الله محمد قاسم) (2009) بعنوان : تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية .

من إنجاز إسماعيل عبد الله محمد قاسم: كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، أنجزت هذه الدراسة في سنة 2009 بغزة - فلسطين وهي دراسة حالة بالجامعة الإسلامية بغزة وتنبع أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد في حث المدراء وإدارة الجامعة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتبني توجهات إستراتيجية حديثة ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل وبيان أثر تطبيق أسلوب الهندرة على مختلف جوانب العمل في الجامعة من حيث إمكانية خفض التكاليف الإدارية وسرعة الأداء للمهام ، وسهولة الاتصال الإداري.

كذلك هدفت إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، بالإضافة إلى تبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب "الهندرة" بها.

وقد انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي المتمثل في "ما هو الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة؟ و خرج بنتائج كمايلي :

- تطبيق " الهندرة " سيسهم في زيادة الرضا الوظيفي للجمهور الداخلي والخارجي وقد اعتمدت الدراسة على

منهج دراسة الحالة باعتباره أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستمارة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات الميدانية وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 60 مفردة من موظفي الجامعة الإسلامية .

وبناء على الدراسة النظرية والميدانية، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي أن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. كذلك بينت الدراسة أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة، وأن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة الإسلامية لطلابها، بالإضافة إلى ذلك خلصت الدراسة إلى أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري وتسهيله وزيادة الرضا الوظيفي في الجامعة الإسلامية بغزة.

وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كونها ركزت على العلاقة بين الجودة كمتغير في دراستنا وإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أن هذه الدراسة تفيدنا في كونها أبرزت الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وهو تحقيق الجودة، خفض التكاليف، سرعة الإنجاز للأعمال، زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الاتصال الإداري.

الدراسة الثانية : دراسة حميد رضا الهادي(2014) مجلة : (Information Resources Management Journal_irmj) تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق هندسة عمليات الأعمال عن طريق تبادل المعلومات والتكنولوجيا هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق هندسة عمليات الأعمال وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات وهما تبادل المعلومات الالكترونية وتكنولوجيا الانترنت. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود عدد من العوامل مع تطبيق إعادة هندسة العمليات مثل : دعم الادارة العليا ، التغيير التنظيمي تشكيل العمليات .
- ثقافة المنظمة ترتبط ارتباطا إيجابيا بخدمة العملاء .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة العاملين والتطبيق الناجح لهندسة عمليات الأعمال.

الدراسة الثالثة: دراسة " الكساسبة " (2004) بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها، بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة ،تكون مجتمعة الدراسة من مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات في "الاردن" ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج : أن (63 %) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها وأن (28.3%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها و أشارت الدراسة أيضا إلى أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية و أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، والعمليات التي تتم إعادة هندستها، حيث تعزى هذه الفروق إلى اختلاف حجم الشركات ومراحل إعادة الهندسة في الشركات المبحوثة.

الدراسة الرابعة : دراسة" أحمد فرانسيس و زايري" (2007) بعنوان : معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الادارية في التعليم العالي وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الادارية في التعليم العالي (دراسة حالة)، حيث تم تطبيقها على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في "ماليزيا"، والتي قامت بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات (BPR)، و سعت الدراسة إلى مناقشة تلك العوامل الحاسمة للنجاح، وذلك للوصول إلى نموذج واضح يضمن للمؤسسات تنفيذ ناجح لإعادة هندسة العمليات من خلال تحديد عوامل النجاح الحاسمة الرئيسية بحيث يمكن لها أن تساعد مؤسسات التعليم العالي في التخطيط لبرامجها وكذلك تنفيذ تلك البرامج بنجاح، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل الرئيسية الحاسمة للنجاح وهي :

- العمل الجماعي.
 - إدارة التغيير الفعالة.
 - نظام إدارة الجودة و المكافآت المجزية للعاملين.
 - نظم تكنولوجيا المعلومات.
 - إدارة المشاريع الفعالة و كفاية الموارد المالية .
 - خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة.
- 3- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :**

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في تحليل وجمع البيانات وهو المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبيان والنسب المئوية، أيضا تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة" الكساسبة " بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال أيضا دراسة" أحمد فرانسيس و زايري" بعنوان : معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الادارية في التعليم العالي، هذين الدراستين اللتين ركزتا على محور تكنولوجيا المعلومات و دورها في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، كذلك تشابهت دراستنا مع الدراسة التي قام بها " موسى عبد النور" بجامعة المسيلة و هي منشورة في مقال يتضمن دراسة - سوسيو تنظيمية - بعنوان تحسين الأداء

التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات ، كل هذه الدراسات السابقة أجمعت على دور تكنولوجيا المعلومات كمحور رئيسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية و هو ما شكل قاعدة نظرية إنطلقنا منها لتحقيق هدف هذه الدراسة .

4-أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث صياغة الفرضيات أيضا من حيث المكان حيث تمت الدراسات السابقة في دول عربية ومنها أجنبية وفي قطاعات مختلفة منها الإنتاجية ومنها الاقتصادية ،أما بالنسبة للدراسة الحالية فهي بولاية الوادي بالجزائر وفي قطاع عمومي يتمثل في ملحقات التشغيل بالولاية المذكورة أيضا من حيث الزمان حيث تمت الدراسة الحالية في سنة 2024أما بالنسبة للدراسات السابقة فكانت في السنوات الفارطة، أيضا اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب المسح الشامل على عكس الدراسات السابقة اعتادوا على العينة في الدراسة وعدم وجود دراسات سابقة كافية تناولت موضوع دور الرقمنة كأساس بل تناولته كأحد الأبعاد المكونة لإعادة الهندسة .

5-الاستفادة من الدراسات السابقة :

- أفادت الدراسة الحالية في تحديد مفهوم إعادة الهندسة وإبرازه بشكل واضح، كما استفادت الدراسة في تكوين صورة كلية في الإعداد لهذه الدراسة، وأن إعادة الهندسة يحظى بأهمية متزايدة ، ويلعب دورا غير عادي في عملية تطوير المؤسسة الجزائرية.

- أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري شامل حول إعادة الهندسة وتطوير المرافق العامة وفق هذا الأسلوب الجديد.

- بعض الدراسات ركزت على دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات واتفقت في مجملها على أهمية وجود مناخ رقمي ملائم ، وثقافة داعمة لتحقيق النجاحات والإنجازات في المرفق العام.

-أفادت الدراسات السابقة التعرف على أهمية هذين المتغيرين بتطوير المرافق العامة الجزائرية حيث تناولت الدراسات الرقمنة كبعد أساسي في عملية إعادة الهندسة .

-أظهرت الدراسات السابقة أهمية إعادة الهندسة في المرافق العامة، وبينت بأن الرقمنة هي أهم العوامل المؤثرة في عملية إعادة الهندسة، كما وأظهرت وجود مقومات مهمة للرقمنة تعتمد عليها عملية إعادة الهندسة.

وتتمثل الإضافة العلمية للدراسة الحالية في :

- من بين أولى الدراسات الجزائرية التي ربطت متغير الرقمنة بإعادة هندسة المرفق العام .

- من بين أولى الدراسات في سوسيولوجيا التنظيم التي أولت الإهتمام بالعلاقة الوطيدة بين الرقمنة و إعادة الهندسة .

المطلب الثاني : المقاربات النظرية للدراسة :

1- مدخل النظم المفتوحة :

ظهر هذا المدخل في منتصف ستينات القرن العشرين، وقد اعتمدت بشكل أساسي على نظرية النظام العام فهي تنظر للمؤسسة كوحدة واحدة بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها. وتفترض هذه النظرية أن المنظمة هي كيان اجتماعي ونظام مفتوح يحتوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض، وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل، كما لها علاقة تأثير وتأثر بالبيئة الخارجية. (عريبات ، 2008، ص 44).

وفقا لهذه النظرية، تعتمد مقدرة المنظمة على الاستمرار والنمو بمدى قدرتها على خلق علاقة إيجابية متوازنة مع البيئة الخارجية التي تتميز بالديناميكية المستمرة، وهو ما يفرض على المنظمات إتباع أساليب ومناهج تسيير جديدة تتواءم والمتغيرات البيئية، ومن هذه الأساليب "إعادة هندسة العمليات الإدارية." وعليه نجد أن هذا المدخل يؤكد على أهمية النظر للتنظيم باعتباره نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاما مغلقا معزولا عنها، فهذا النظام يعيش في بيئة يحصل منها على موارده أو مدخلاته الأساسية (المال، الموارد البشرية، تكنولوجيا ..). ثم يقوم بمعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات. (هاشم ، 2011 ، ص 87).

نستطيع القول أن المنظمة وفقا لهذا التوجه تمثل نظاما ديناميكيا ومفتوحا وموجها ذاتيا يتميز بـ: -تعتبر المنظمة نظاما ديناميكيا، لأنها النظام النشط والمتغير في آن واحد، وإن طبيعة هذا النشاط وآليته قابلتان للتغيير، كما تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا، حيث تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة من خلال المدخلات والمخرجات التي تتعامل معها، وهي نظام موجه ذاتيا من حيث قيام النظام بعملية الرقابة والضبط الذاتي، ومن خلال وضع القواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء، والمحافظة على توازن النظام من خلال المعلومات المرتجعة. (دودين، 2014، ص 76).

2- المدخل الهيكلي:

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يعتبر الإطار المؤسس والواضح لمكونات المنظمة وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها. (عبدالله محمد ، 2017 ، ص 71).

كما يتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص، التفويض، نطاق الإدارة والتكوين التنظيمي، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي ككل، ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم.

وعليه يمكن إيجاز ما قد يشمل التغيير الهيكلي خاصة فيما يتعلق بطبيعة الوظيفة كالاتي:

- زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة، وهي التقليل من درجة التعقيد والتخصص الدقيق في الوظيفة، بمعنى أنه سيتم تغيير ملامح الوظيفة.
 - زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة، والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي.
 - التغيرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو دائم (دبون ، 2006 ، ص 162).
 - وعليه فهذا المدخل يسعى لإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بغرض تحقيق ممارسات أفضل لأداء الوظائف واستخدام السلطات وتفعيل التعاون بين الوحدات ومن أمثلتها مايلي:
 - إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية.
 - دمج وحدات أو تفكيك وحدة إلى وحدات أكثر.
 - إعادة تقسيم لوحات المؤسسة وفق مفهوم جديد للتخصص.
 - إعادة النظر في حجم السلطات ونوعها (أي الاختصاصات التنظيمية للوحدات)(نفس المرجع ، ص 163)
- 3- المدخل التكنولوجي:**

لقد احتل قطاع المعلومات وتكنولوجيا الاتصال حيزا كبيرا في عالمنا اليوم، وأصبح مصدرا أساسيا ذو تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات، وقوة هذه الأخيرة (المؤسسات) تتوقف على امتلاكها لأكثر قدر من المعلومات ومعرفة كيفية التحكم فيها وتصنيفها وتنظيمها، ومن أجل ذلك تم استخدام التكنولوجيا لقدرتها الهائلة وسرعتها الفائقة سواء في التخزين أو الاسترجاع للمعلومات، وبذلك فقد دخلت التكنولوجيا كمبتكر جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات وكمدخل مهم من مدخلات المؤسسات المفتوحة، والتي تريد أن تواكب التطورات الجديدة وهناك 'تجاهين لهذا التيار و أهمهما : الاتجاه الثاني : و الذي يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي للمنظمة(السكرانة ، 2009 ، ص 156).

4- المساهمات النظرية لرواد الجودة :

أ) - إدوارد ديمنج:

"ويليام ادوارد ديمنج" هو أستاذ في الإحصاء ومستشار وكاتب أمريكي، لقب بأب إدارة الجودة الشاملة فقد ساهم بقسط وفير في إنجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة ، يعتبر من اللذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات.

بنيت فلسفته على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر والتي يمكن تلخيصها كالآتي:

-تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة، حيث يجب أن تلتزم المنظمة بتحديد أغراضها وأهدافها باستمرار وأن تقوم بنشر تلك الأغراض من خلال رسالتها إلى المهتمين كالعملاء والموردين والموظفين وأف ارد المجتمع المحلي وذلك حتى تكون معروفة من قبل الجميع.(صادق إسماعيل ، 2014 ، ص 19).

- تبني الفلسفة الجديدة، فعلى كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة. كما نجد أن هذه الفلسفة تقوم فقط على أساس تحقيق أعلى جودة وإجراء التحسينات بشكل مستمر.

-عدم الاعتماد على الفحص الكلي، لأن الغرض الأساسي من عمليات الفحص تحسين العمليات وتخفيض التكلفة، وعلى الإدارة أن تعي تغير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها إلى منع وقوع الخطأ أصلا من خلال الرقابة الوقائية.

-الاعتماد على جودة المواد المشتريه وليس على السعر الأقل، من خلال توطيد العلاقات الجيدة مع الموردين وبناء التعامل معهم على أساس الحصول على المواد أو الخدمات التي تحتاجها المنظمة منهم بأعلى جودة ممكنة وليس على أساس الحصول على المواد أو الخدمات بأقل الأسعار، وتكون هذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون بين الطرفين (مسعداوي ، 2013، ص 254)

-تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية.

(ب)- جوزيف جوران:

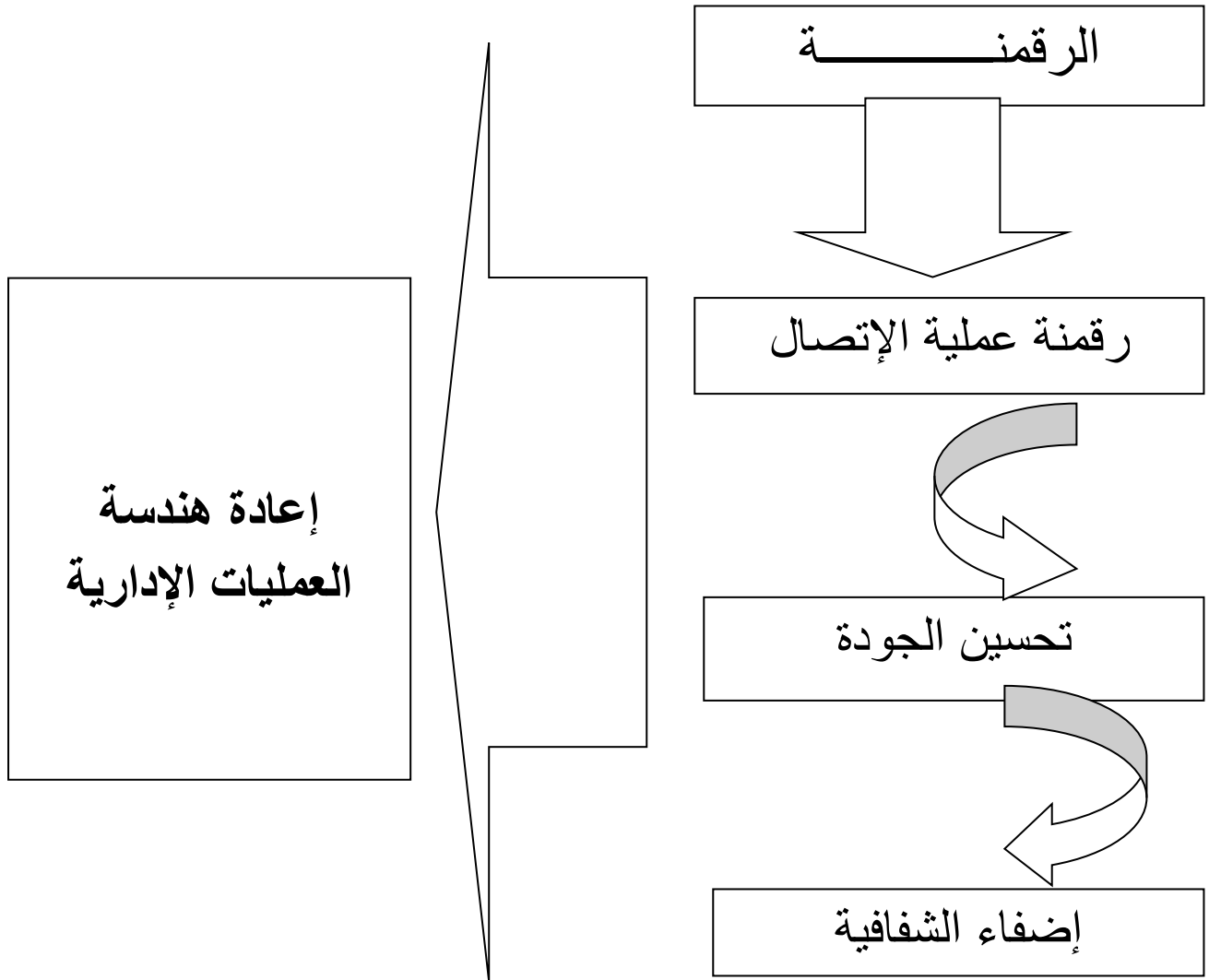
يعد جوزيف جوران من الرواد الأوائل الذين ساهموا في إرساء مفهوم الجودة، والتي عرفها بأنها "الملائمة لاستخدام"، ومفهوم الجودة عنده يشمل على التخطيط، التنظيم والتحكم وكان يشدد على الإدارة لتحقيق وضمان الجودة، والذي يتوقف على التأكد من أن كل فرد من أفراد المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة لينتج في الأخير منتج أو خدمة حسب المواصفات.

ويرى جوران أن تطبيق الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية يقتضي مجموعة من الإجراءات التي تلتزم تحقيق الجودة داخل المؤسسة هي :

- تزويد المؤسسة وأفرادها بوعي كاف من ثقافة الجودة والحاجة إلى التطوير والتحسين المستمرين.

وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون معلومة للعاملين فيها التي تم تحديدها ويراد تحقيقها.
- وضع خطة تنظم العمل وتوزع الأدوار وتحدد المسؤوليات للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها ويراد تحقيقها.

5 - نموذج الدراسة :



شكل رقم : 01

المصدر : من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم طرحه يظهر أن مفهوم إعادة الهندسة له أهمية بالغة من خلال الدور الذي يلعبه ، فهو العامل الأساس الذي تسعى النظم لاعتماده في مخططاتها التحديثية لتطوير المنظمات و بالإعتماد على الرقمنة كأساس محوري لهذه العملية ، لذلك أصبح من الواضح الاهتمام بالمؤسسة وبالإنجازات والنجاحات التي تحقّقها مطّلبا مشروعاً، ولن يتأتّى ذلك إلا بالاهتمام بالموارد البشري ، وضمن هذا السياق أجريت مجموعة من الدراسات ذات صلة بالموضوع ، لتأتي هذه الدراسة لتبحث عن العلاقة بين الرقمنة و إعادة هندسة العمليات الإدارية في المرفق العام.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد ما تم عرضه في الإطار النظري و الخاص بمتغيري الرقمنة وإعادة الهندسة ، سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية والتي تعد من المراحل الأساسية في البحث الاجتماعي لكونها تمثل الجانب المكمل له ، والتي تحاول الإجابة بطريقة منهجية على تساؤلات البحث والتحقق الميداني من صحة الفرضيات ، حيث يتضمن هذا الفصل المنهج المتبع وعينة الدراسة وخصائصها ، بالإضافة إلى أدوات جمع بياناتها والأساليب الإحصائية المعتمدة في ذلك .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات :

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات :

1- مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر العينة أهم شيء في البحث الميداني ، حيث تعرف على أنها : " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة تتعلق باجراء الدراسة، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على باقي مجتمع الدراسة " (عبيدات ، 1999 ، ص 84).

- كما تعرف العينة :على أنها عنصر هام في مجتمع الدراسة وتتميز عن غيرها بخصائص لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث الأصلي (أنجرس، 2006 ، ص 151) .

- ويعرف المنهج بأنه: "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فالمنهج ضروري للبحث لأنه ييسر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي وأسئلة وفرضيات البحث " .

- و لقد حددنا عينة الدراسة في هذا البحث بـ : 30 (ثلاثين) مفردة تتمثل في مستشاري الملاحق الثلاثة للتشغيل لولاية الوادي ومنه كانت العينة " قصدية شاملة " ذلك لأن بحثنا يستهدف هذه الفئة المقصودة و المعنية بالدراسة و البحث.

2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

متغيرات الدراسة هي أول ما يختاره الباحث حيث يتضح ذلك في مجالها من خلال العنوان باعتباره الانطلاقة الأولى والتي هي بحاجة إلى توضيحات وتحديدات أكثر من خلال الخطوات الأخرى في الدراسة وبناء على ذلك متغيرات هذه الدراسة تكون كمايلي :

المتغير المستقل : هو ذلك المتغير الذي يؤثر في متغير آخر أو أنه المتغير الذي يؤدي التغيير في قيمته إلى إحداث تغيير آخر، وبعبارة أخرى المتغير المستقل هو السبب الذي يؤدي إلى حدوث ظاهرة أو تغيير آخر ويتمثل في هذه الدراسة في الرقمنة والمتكونة من عدة أبعاد متمثلة في: - الإتصال - جودة الخدمات - الشفافية .

المتغير التابع : هو ذلك المتغير الذي يؤثر فيه متغير آخر أي أن قيمته تتأثر بالمتغير الذي يطرأ على قيم المتغير المستقل وبعبارة أخرى المتغير التابع هو النتيجة وفي هذه الدراسة يتمثل في إعادة الهندسة ويتم قياسهما بالقياس الكمي المتمثل في الإحصاء الوصفي بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية.

جدول(01): قيمة إختبار (ت) لعينتين مستقلتين لحساب معامل الصدق بطريقة المقارنة الطرفية:

المتغير المقاس	المجموعات	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
دور الرقمة	المجموعة الدنيا	10	49.700	2.983	-	18	0.000	دالة احصائيا
	المجموعة العليا	10	56.400	0.516				

من خلال الجدول رقم (01)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة درجات الدنيا يساوي (49.700) بانحراف معياري يساوي (2.983)، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الدرجات العليا يساوي (56.400) بانحراف معياري يساوي (0.516)، في حين بلغت قيمة "T" (-6.888) عند درجة حرية (18). بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً ومنه نقول ان المقياس صادق.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات: تساعد أدوات جمع البيانات على تفسير النقاط الغامضة أو اكتشاف الحلول والاستنتاجات المهمة للدراسة ولذلك تتأثر جودة المعلومات بحسن اختيار الأداة المناسبة لموضوع البحث وللمعلومات المطلوب جمعها والتي تخدم الأهداف المرجوة من هذه الدراسة وهي دور الرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الملاحق المحلية للتشغيل بولاية الوادي حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على:

1- الاستثمار: تعرف على أنها وسيلة الاتصال الأساسية بين الباحث و المبحوث و تحتوي على عدة

أسئلة تتمحور حول الموضوع المراد الإجابة عليه من طرف المبحوث.

التعريف الإجرائي:

- وهي أداة تستعمل لجمع البيانات تتكون من مجموع من الأسئلة المكتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عنها والتي تخص الظاهرة المراد دراستها.

- و لقد إستعنا في إعداد قائمة أسئلة الإستثمار على الكتب والمراجع والدوريات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أو المشار إليها من حيث المنهج و الطريقة ، حيث أمكن الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة قائمة الاستقصاء ، ولقد راعينا في إعدادها أن تكون:

- بسيطة و واضحة.

- تحتوي على أسئلة مفتوحة تمكن الفرد من التعبير عن إجاباته بكل أريحية.

وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على أفراد العينة و إعطائهم الوقت اللازم لذلك ثم الحصول عليها وذلك بالاتصال المباشر بأفراد العينة .

أولاً- مرحلة تصميم الاستثمار:

- محتوى الاستثمار: تم بناء الاستبيان من طرف الباحثين بالاعتماد على الأدبيات النظرية وبالاستعانة من دراسات سابقة ومن المكاشفة الميدانية عن طريق الملاحظة العينية وإحتوت استمارة الاستبانة على 33 سؤالاً تغطي أهداف الدراسة وفروضها ويقوم المبحوثون بالإجابة عنها باختيار بديل(نعم ، لا) وتضمنت أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الأول : يشمل البيانات الشخصية وذلك للتعرف على خصائص مفردات مجتمع البحث وتحتوي على الجنس والسن والخبرة المهنية و وعية المنصب .

المحور الثاني : يشمل بيانات تتعلق بعملية الإتصال في الملحقات و خارجها وتشمل تسعة (09) أسئلة.

المحور الثالث : يشمل أسئلة تتعلق بجودة الخدمات المقدمة في الملحقات ويشمل عشرة (10) أسئلة.

المحور الرابع : يشمل أسئلة تتعلق بإضفاء الشفافية داخل الملحقات ويشمل عشرة (10) أسئلة.

ثانيا : حساب ثبات مقياس بطريقة ألفا كرومباخ :

جدول(02) : ثبات المقياس بطريقة "ألفا كرومباخ".

الأبعاد	عدد البنود	العينة	متوسط الحسابي	قيمة معامل "ألفا كرومباخ"
المحور الاول	9	30	1.694	0.50
المحور الثاني	10		1.819	0.54
المحور الثالث	10		1.875	0.81
المقياس	29		1.806	0.77

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن قيم ثبات معامل " ألفا كرومباخ " للأبعاد تراوحت بين (0.50 الى 0.81) و قيمة ثبات المقياس ككل بلغت (0.77) وهي قيمة عالية من الثبات.

ثالثا :- المقابلة: تعتبر المقابلة أداة من أدوات جمع البيانات والتي تستعمل في الدراسات الإمبريقية باعتبارها مهمة في البحث السوسيولوجي كما أن تطبيقها يتطلب تمكن وقدرة على التحكم في مجراها ، يعرفها البعض على أنها :

- هي المحادثة الموجهة يقوم الباحث مع المبحوث أو أفراد بمعرفة حصوله على أنواع المعلومات استخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج فهي تعد من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات. (رتيمي ، 2011 ، ص72).

التعريف الإجرائي :

تعتبر أداة من أدوات جمع البيانات يستطيع الباحث من خلالها بجمع المعلومات بأسلوب شفوي عن طريق لقاء الباحث والمبحوث و القيام بطرح أسئلة حول الظاهرة المراد دراستها.

2- المقابلة : والتي تم إعدادها كأداة تدعيمية للاستبيان للتأكد من بعض المعلومات وجاءت بنوده وأجوبته كالتالي بعد إجراء ثلاث مقابلات أولها مع مدير ملحقة التشغيل بالدبيلة وثانيها مع مدير ملحقة التشغيل بقمار و ثالثها مع مدير ملحقة التشغيل بالوادي كالتالي:

رابعا- عرض وتحليل المقابلة الخاصة بمدير ملحقة التشغيل بالوادي :

1- الأسئلة :

أ- هل يرتبط برنامج إعادة الهندسة مع التوجه الاستراتيجي العام للملحقة ؟

- نعم يدخل ذلك في إطار إستراتيجية الإدارة لمواكبة التجديد المستمر للتقنيات الحديثة خاصة منها ما يتعلق بالرقمنة و نحن من الإدارات السبابة في ذلك و هو أمر أكدت عليه الدولة و سعت لتعميمه على كل الإدارات و الذي نجسده في المنصات و التطبيقات التي تعتمد عليها الملحقات في سير عملها و هي متعددة و كثيرة و خاصة خدمة " وسيط أونلاين " التي تضمن العديد من الإمتيازات سواء للموظف أو لطالب العمل .

ب - هل تخصص إدارتكم موارد كافية لإنجاز أعمالها ؟

- طبعاً لا بد من ذلك إلا أننا مقيدون بميزانية تجهيز محددة من الدولة لكننا نتدخل و نراقب أثناء عملية الإقتناء فالأجهزة يجب أن تكون بمواصفات حديثة تخدم الأهداف التي تكلمنا عليها سابقاً .

ج- هل تعمل إدارتكم على زرع ثقافة التغيير لدى العاملين ؟

- نعم فهذه العملية هي من بين الإجراءات التي تدخل في هذا المجال إضافة إلى أن العملية في حد ذاتها تجعلنا نترك للقائمين بها مجالاً من الحرية حتى تحقق أهدافها المرجوة و خاصة في إتخاذ بعض القرارات الخاصة بالعملية الإدارية ذاتها إذ أن المكلف بملف معين له كل الصلاحيات الرقمية مع صاحب الملف و تصل حتى درجة إتخاذ القرار كما في خدمة : (SID) و هو النظام المعلوماتي لاتخاذ القرارات يضمن الولوج الى المعطيات الإحصائية بطريقة سهلة و سريعة و يقوم بتحليل معطيات سوق الشغل على المستوى المحلي و الوطني .

د- هل تقوم الملحقة بتكوين الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة ؟

- بالتأكيد و هذا يكون ضمن برنامج تسطره الإدارة العليا طبعاً و نحن نقوم بالحرص على تنفيذه و تحضير المعنيين بهذا التكوين و توفير كل ما يلزم ليتم في ظروف جيدة و يعود بالفائدة على الملحقة .

ه- هل تعتمد المؤسسة على قنوات اتصال مفتوحة مع أصحاب المصالح داخل الملحقة ؟

- نعم و هذا خاصة مع بداية تطبيق الرقمنة التي من بين ميزات مرونة الإتصال و سرعته و هو أهم ميزة في الرقمنة إذ و انت في مكتبك تستطيع التواصل مع كل العاملين في الملحقة و كما سبق ذكره في خدمة (SID) و ما تحتويه من إمتيازات تخص الموظفين.

و- هل تحفزون العاملين على تحمّل مسؤوليات أكبر بعد تبني الرقمنة؟

- لا بد من ذلك فعملية إعادة الهندسة و المعتمدة على الرقمنة تجعلك مجبرا على ذلك خاصة مع الموظفين ذوي الخبرة و الذين أصبح لديهم تفهم كبير للعمليات الإدارية القائمة ، ضف الى ذلك ما تتميز به خدمة : RED والتي تختص بالعلاقة مع الإدارات ذات الصلة كالضمان الإجتماعي و الجماعات المحلية .

ز- هل تشجع مؤسستكم العمل في شكل فريق ؟

- أنا شخصيا أحرص على ذلك فملحقاتنا تتميز بالتنغم التام بين الموظفين و نحاول دائما أن نزرع فيهم روح الجماعة خاصة من ناحية تقديم النصائح لزملائهم الأقل خبرة .

ح- هل تقوم ادارتكم بإلغاء العمليات غير الضرورية ؟

- نعم و هو كما سبق الإشارة إليه فهذه العملية تجعلنا مجبرين على ترك هامش الحرية للعاملين في تسيير أمور العمل إذ على الموظف تسريع عمله و التركيز على الضروري منه مادام في إطار القانون و الشفافية .

2-تحليل بيانات المقابلة :

من خلال إجابات المبحوث يتضح لنا مدى تركيزه على آلية الرقمنة التي ذكرها تقريبا في كل إجاباته و التي جعلها ركيزة لكل شروحاته فبالنسبة لإستراتيجية الملحقة ذكر أنها ضرورية لمسايرة هذا التحديث تطبيقا لأوامر الجهات العليا حيث كانوا من الإدارات السابقين لتبني مشروع الرقمنة و من ناحية توفير الموارد برر موقفه بضرورة هذا الإجراء و تدخل الإدارة فيه .

و منه يمكن القول أن هذه الملحقات تولي إهتماما لهذه العملية و تأخذها في الحسبان و ما يؤكد ذلك الإهتمام بعملية التكوين ضف إلى ذلك أن القصدية من هذه العملية موجودة خاصة عند رؤساء الملحقات و هو ما ظهر في كلامهم عن الإتصال في الملحقات حيث وصفوه بالمرن و الفعال و هوأحد مظاهر الرقمنة الذي تركز عليه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

و ما يؤكد هذا المنحى هو عملية تحفيز الموظفين و تشجيعهم على العمل كفريق و هذا ما نود كشفه في هذا البحث كأحد أهم مظاهر إعادة الهندسة و المبني على عملية الرقمنة .

و بالنسبة لآخر سؤال و المتعلق بإلغاء بعض العمليات غير الضرورية كانت إجابته بأنهم يتركون للعاملين ذلك و يشترط أن يكون ذلك في حدود ما يسمح به القانون .

و مما سبق يمكن القول أنه من خلال هذه المقابلة يظهر مدى الدور الذي تلعبه الرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في المرفق العام خاصة مع الكم الكبير لهذه المنصات و التطبيقات المبنية على الاسلوب الرقمي و الذي يمثل حجر الزاوية لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و جعل هذه الأخيرة تحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية.

خامسا- التعريف بملاحق التشغيل قيد الدراسة :

1-التعريف بملاحق التشغيل :

- يعد الديوان الوطني لليد العاملة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري منذ سنة 1971، ليتغير في سنة 1990 و يصبح الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM. بمقتضى المرسوم رقم : 259-90 مؤرخ في 08 سبتمبر 1990 ، و في سنة 2006 تم تغيير طابعها القانوني الى مؤسسة عمومية ذات تسيير مستقل في فيفري 2006 خاصة من الناحية المالية والتمتع بالشخصية المعنوية تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي .

2- مهام الوكالة الوطنية للتشغيل :

- تسيير مختلف أجهزة و برامج التشغيل .
- جمع عروض و طلبات العمل ووضعها في علاقة فيما بينها.
- إعداد الخبرات و التحاليل و الدراسات في مجال التشغيل و اليد العاملة.
- لها منظومة إعلامية تسمح بالإطلاع على تقلبات سوق العمل و اليد العاملة .
3- دورها كوسيط :بين الدولة و سوق التشغيل و مرافقة الهيئات المستخدمة في إطار عملية التوظيف من خلال توفير اليد العاملة المؤهلة على مستوى قاعدة بيانات الوكالة و كذا التكفل بطالبي العمل .

4-المنصات و الخدمات التي تتوفر عليها الوكالة :

أ - المنصات و الخدمات :

- الموقع الرسمي للوكالة : WWW ANEM.DZ:و يسمح بالولوج الى جميع الخدمات الرقمية للوكالة و يرقى الى تطلعات مرتفقي الوكالة و يواكب التكنولوجيا الحديثة .
- النظام المعلوماتي : " وسيط" : يسمح بضمان الشفافية في عمليات معالجة عرض العمل و تبسيط الإجراءات في ذلك حيث يقوم بالمقارنة بين العروض و طلبات العمل و إستدعاء و توجيه طالبي العمل و ذلك بإخطارهم برسالة نصية sms ، كذلك يقوم بتسيير عمليات البحث عن العمل .
- خدمة وسيط أونلاين : و هو نسخة مطورة من "وسيط" و يضمن :إنشاء و تحيين حساب عن بعد، و إنشاء معلومات طالب العمل و يقوم بإيداع عروض العمل حسب المعايير بالنسبة للمستخدم.
- خدمة " SID" : النظام المعلوماتي للمساعدة على إتخاذ القرار ، و يضمن الولوج للمعطيات الإحصائية بطريقة بسيطة و سريعة كذلك يقوم بتحليل معطيات سوق الشغل على المستويين المحلي و الوطني .
- خدمة " NAME" : خاص بالمدونة الوطنية للمهن و الوظائف ، و يضمن التعريف الدقيق بكل المهن و الوظائف المتوفرة على المستوى الوطني و يساعد المستخدم على تحديد منصب العمل المطلوب .
- خدمة : المؤسسات ذات الحسابات الكبرى : "GRANDS COMPTES": و هي خدمة لصالح المؤسسات التي توظف على المستوى الوطني و التي تسمح بتعزيز شفافية و مراقبة مدى إحترام الإجراءات و التوزيع العادل

لمناصب الشغل و ضمان الحفظ و التوثيق الآليين و خفض مدة المعالجة و كذلك ضمان عودة المعلومة حول المنصب و المتابعة للإختبارات المهنية .

- خدمة : "RED" ; WEB SERVICE : و هي خدمة الويب ما بين الإدارات التي تتقاطع مع عمل الوكالة كالضمان الإجتماعي و الجماعات المحلية .

- خدمة : "FORSATI" : و الخاصة بطالب العمل حيث تضمن له التسجيل عن بعد و الإطلاع على عروض العمل و الترشح لذلك و متابعة الإخطارات من الوكالة .

- منصة تسيير منحة البطالة : ALLOCATION CHOMAGE "" : و هي من أهم الإنجازات الرقمية للوكالة و التي إنبثقت عنها منصة " تاهيل " TAAHIL " و هي خاصة بعملية التوجيه و التكوين و تقوم بفتح الدورة التكوينية و توجيه المستفيدين الى مراكز التكوين و إرسال رسالة نصية SMS للإلتحاق بالمركز و تقوم أيضا بمتابعة العملية التكوينية .

- خدمة : النداء و الإنصات " ECOUTE " : و التي تقوم بالإستقبال و الإصغاء الهاتفية لإنشغالات و تساؤلات المواطنين بهدف التكفل بها و إعطاء التوجيهات .

ب- التطبيقات الهاتفية :

- تطبيق : MON OFFRE : يوفر بحثا شاملا و متعدد المعايير و يمنح رؤية وطنية آنية لعروض العمل .

- تطبيق NAME : و الذي يقوم بالتعريف بكل الوظائف و المهن على المستوى الوطني .

من خلال هذا العرض لما تحتويه الوكالات الوطنية للتشغيل يظهر مدى إعتقاد الرقمنة كأسلوب للعمل و هو ما جعلنا نركز عليها كإدارة عملها رقمي بدرجة كبيرة حيث أصبح لديهم خبرة في هذا المجال و الذي يعد المحور الرئيسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية و من المفترض أن يساهم في إنجاح هذه العملية .

المبحث الثاني : النتائج و المناقشة :

المطلب الأول : النتائج :

- عرض النتائج :

بعد عملية الفرز و تفرغ الاستبيان تحصلنا على نتائج آراء أفراد العينة و سوف نحاول من خلال هذا العنصر تحليل تلك النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية :

أولا : الخصائص العامة للعينة :

الجدول رقم (03) : يبين التعداد والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب متغير الجنس :

النسبة	التكرار	البيان
% 83.3	25	ذكر
%16.7	05	أنثى
%100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الجنس الأكثر في مجتمع الدراسة هو جنس الذكور إذ تقدر نسبته بـ 83.3% و يعود ذلك إلى أن الذكور أكثر حرصاً على إيجاد فرص عمل وأن الطبيعة الفطرية لديهم مرتبطة بشعورهم الدائم له و الذي يتعلق بواجب القوامة والكفالة ، أما بالنسبة لفئة الإناث فهم الجنس الأقل بنسبة 16.7 % وذلك بسبب طبيعة العمل نفسه و خاصة في الطريقة التقليدية التي كانت تمتاز بالاحتكاك الدائم مع طالبي العمل و ما يكتنفه من مشاكل بيروقراطية دائمة تجعل الإناث ينفرون من هذه النوعية من الوظائف .

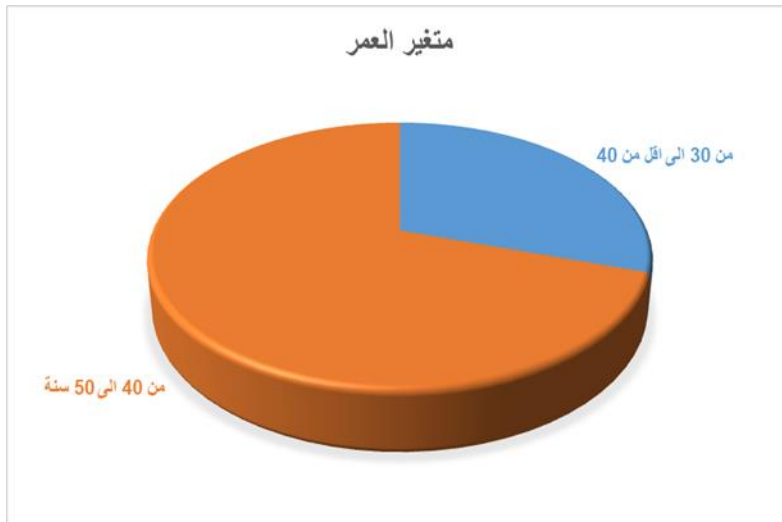


الشكل رقم : (02) : يمثل النسبة المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (04) : بين التعداد والنسب المئوية لأفراد العينة المبحوثة حسب الفئة العمرية :

متغير العمر	التكرارات	النسبة %
من 30 الى اقل من 40	9	30%
من 40 الى 50 سنة	21	70%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن الفئة العمرية الممتدة من 40 إلى 50 سنة هي الأكثر حضوراً إذ تمثل " 70 % من مجموع تعداد العينة و هذا ما يعطينا مؤشراً إيجابياً على أن الغالبية من الموظفين يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة و التي من شأنها أن تؤثر على مسارهم المهني في ظل النظام الجديد و المعتمد على الرقمنة ، فالخبرة مهمة جداً في العمل كما أنها سلاح ذو حدين فالموظف الذي يقضي معظم مساره في نظام إداري معين ليس من السهل عليه تقبل الجديد إذ من الممكن أن نجد مقاومة لهذا الجديد و هو ما سيظهر من خلال هذه الدراسة ، أما الفئة العمرية الأقل فقد شكلت نسبة 30% من مجموع أفراد العينة و هم الذين يمثلون خبرة أقل مقارنة مع زملائهم و هذه الفئة تتميز بنوع من الليونة عن سابقتها إذ من الممكن السيطرة عليها و تطويرها للتكيف مع النظام الرقمي الجديد و ما سيلعبه في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تمثل فحوى هذه الدراسة .

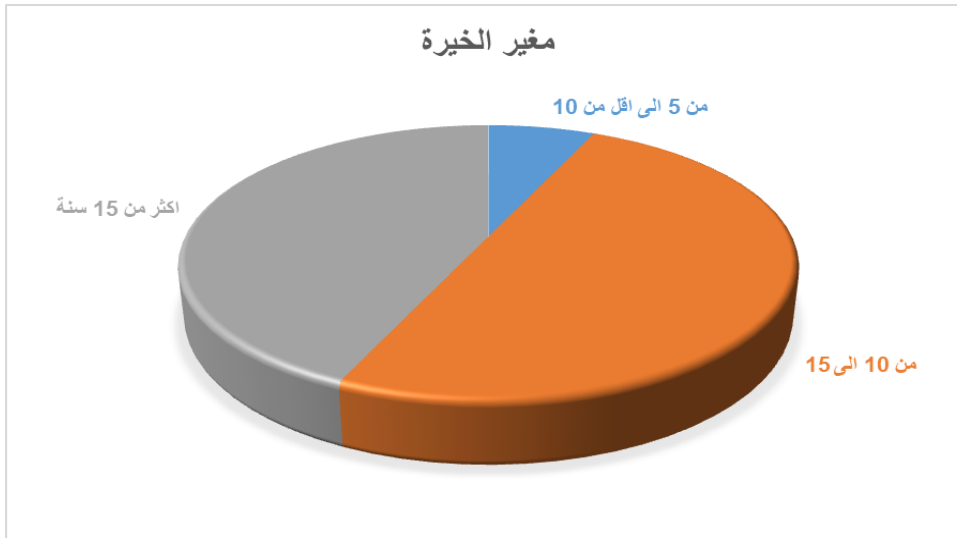


الشكل رقم : (03) يمثل النسبة المئوية لمتغير العمر :

جدول رقم : (05) : يمثل التكرارات و النسب المئوية الخبرة المهنية لأفراد العينة :

متغير الخبرة	التكرارات	النسبة
من 5 الى أقل من 10	2	6.7 %
من 10 الى 15	15	50 %
أكثر من 15 سنة	13	43.3 %
المجموع	30	100

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة (من 10 إلى 15 سنة) تحتل المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 50 % ، تليها فئة (أكثر من 15 سنة) و التي مثلت نسبة 43.3 % ثم بدرجة أقل تأتي فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) حيث مثلت 6.7 % و من هنا نلاحظ أن مجتمع البحث عموماً لديه خبرة كبيرة و هو ما سبق الإشارة إليه في الفئات العمرية سابقاً ، و هذه الميزة سوف تخدم دراستنا من حيث سهولة التكيف مع النظام الجديد و المتمثل في النظام الرقمي المؤسس لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و التي من المفروض أن تجتهد متغيرات معينة في بيئة العمل تتساعد على إنجاحها و من بين أهم هذه المتغيرات نجد سنوات الخبرة في مجال الرقمنة إذ أن هذه الأخيرة تتطلب ميكانيزمات إدارية بينها و بين الموظفين حتى تمر العملية الإدارية الجديدة (إعادة الهندسة) بسلاسة و مرونة كافيتين ، و منه يمكن القول أن مؤشر العمر سوف يلعب دوراً هاماً في هذه الدراسة .

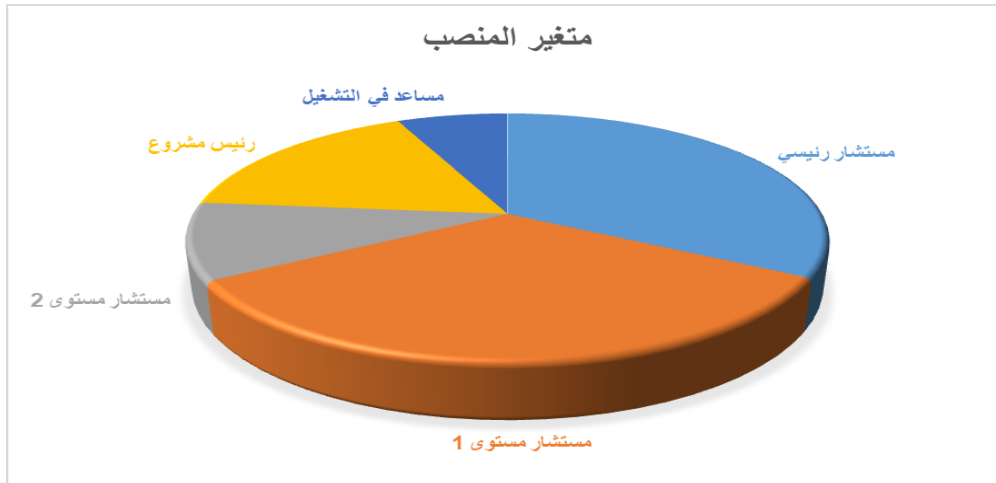


الشكل رقم : (04) يمثل النسبة المئوية لمتغير الخبرة المهنية :

جدول رقم : (06) : يمثل نوع المنصب المشغول في الملحق :

النسبة	العدد	نوعية المنصب
33.3 %	10	مستشار رئيسي
33.3 %	10	مستشار المستوى 01
10 %	3	مستشار المستوى 02
16.7 %	5	مساعد في التشغيل
6.7 %	2	رئيس مشروع
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المنصبين الأكثر حضوراً هما مناصبي مستشار رئيسي و مستشار من الدرجة 01 حيث مثلاً على التوالي نسبة 33.3 % للفئة الأولى و نسبة 33.3 % للفئة الثانية و قد مثلت الفئات الباقية نسبة 16.7 % بالنسبة لرتبة مساعد في التشغيل و نسبة 10 % بالنسبة لرتبة مستشار درجة 02 اما نسبة 6.7 % فمثلت رتبة رئيس مشروع، هذا يدل على أن الخبرة حاضرة بقوة ، لأن الموظف و ليصل إلى هذه النوعية من الرتب الإدارية لابد عليه من قطع مسار وظيفي معتبر و يمكن ربط هذه الجزئية بما سبق ملاحظته بالنسبة للفئات العمرية و سنوات الخبرة عند موظفي ملاحق التشغيل ، فالفترة العمرية و فرت سنوات الخبرة اللازمة و هذه الأخيرة أنتجت لنا موظفاً برتبة إدارية عالية ، و هو ما نريده في متغيرات بحثنا هذا كأساس محوري في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و التي كما سبق الإشارة إليه تتطلب الخبرة المهنية الكافية لكي تنجح العملية المعتمدة أصلاً على منظومة الرقمنة و التي بدورها تشترط الخبرة الكافية للتأقلم مع الأوضاع الجديدة متحسدة في بيئة عمل تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة (الرقمنة).



الشكل رقم : (05) يمثل النسبة المئوية لمتغير المنصب المشغول :

جدول رقم : (07) : يمثل تسهيل الرقمنة لعملية الإتصال داخل المحقة :

النسبة	التكرار	البيانات
%100	30	نعم
%0	0	لا
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول يظهر أن نسبة الذين يرون بأن الرقمنة سهلت من عملية الإتصال داخل المؤسسة قدرت بـ: 100% و هي نسبة كاسحة مقارنة بنظيرتها ، فالنسبة الغالبة ترى بأن الرقمنة سهلت من عملية الإتصال داخل المؤسسة و هو ما لمسهُ هؤلاء نظراً للخبرة التي أصبحوا يتمتعون بها بوصفهم من أولى الإدارات التي تبنت مشروع الرقمنة و هذه الأخيرة وفرت لهم كل الآليات سواء المادية المتمثلة في الأجهزة و الوسائل أو من ناحية المنصات التي تتوفر عليها هذه الوكالات هذه الأخيرة التي ساعدت القائم بالعمل و الزبون المستفيد من الإتصال بشكل مرن و سلس ، لأن عملية الإتصال في حد ذاتها و بالنسبة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية تتبنى الإتصال الأفقي القائم على طبيعة المهمة و ليس التقليدي ذو الشكل العمودي بقاعدة -رئيس و مرؤوس- ، و هو من بين أهم أهداف عملية إعادة الهندسة حيث يتحول التنظيم الإداري من هرمي إلى تنظيم أفقي و يعمل على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً و أفقياً و فيه أيضاً يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين : حيث أن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين ، وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل و إنجازها ، فالموظف له كل الصلاحيات بأخذ القرار نظراً لما يتمتع به من إمكانية الوصول إلى المعلومة التي تمه و تسرع عمله و ذلك بفضل منصة "SID" و التي تتضمن النظام المعلوماتي للمساعدة على إتخاذ القرار فهذه المنصة تحتوي على كل المعلومات الخاصة بالمعطيات الإحصائية لسوق العمل و خاصة ميزة تتبعه و تطوره على المستويين المحلي و الوطني ، ضف إلى ذلك تطبيق : "NAME" و الخاص بالهاتف النقال فهذا التطبيق يتضمن التعريف بكل الوظائف و المهن و كل ما يتعلق بها من شروط تقنية و إدارية ، و منه يمكن القول بأن الموظف و حسب هذه الإجابات يتمتع بجزية معتبرة في عملية الإتصال و فرتها له المنصات الرقمية و التي تمثل آلية مهمة من آليات إعادة هندسة العمليات الإدارية ، و هذا ما سبق إفتراضه في دراستنا هذه و ما تقاطع أيضاً مع الدراسات السابقة خاصة دراسة دراسة إسماعيل عبد الله محمد قاسم المعنونة بتحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية و الذي من بين ما توصلت إليه أن تطبيق أسلوب "الهندرة" يؤدي إلى تحسين الاتصال الإداري و زيادة سهولته بين مختلف المستويات الإدارية ، و بالعودة للذين

كانت إجاباتهم بلا فالظاهر و من خلال مقارنة بسيطة مع زملائهم أنهم مازالوا لم يندمجوا في العملية الرقمية و ما يثبت ذلك أن معظمهم لا يتمتعون بخبرة كبيرة إذ ينحصرون في فئة أقل من 05 سنوات خبرة.

جدول رقم : (08) : يوضح ما إذا كان الاتصال بين الملحقه و المؤسسات الأخرى يتم رقميا :

النسبة	التكرار	البيانات
73.33%	22	نعم
26.66%	08	لا
100%	30	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإجابة بنعم كانت 73.33% و هي نسبة غالبية تكاد تكون مائة بالمائة إذ أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم و الملاحظ أن هؤلاء هم من أصحاب الخبرة كما ذكرنا سابقا و تعليل ذلك يعود إلى آلية الرقمنة كأحد مرتكزات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية فبالرجوع إلى المنصات التي تتوفر عليها هذه الوكالات المحلية للتشغيل نجد منصة : "RED" هذه الأخيرة التي تسمى بخدمات ما بين الإدارات " WEB SERVICE" و التي تضمن التقاطع بصفة آنية لهذه الوكالات مع الإدارات ذات الصلة وظيفيا كمختلف صناديق الضمان الإجتماعي و كذا مختلف إدارات الجماعات المحلية ، إذ للموظف صلاحية الدخول الى هذا الموقع للحصول على المعلومات الخاصة بالعميل ، و هذا الموقع يوفر الجهد على العميل و الموظف في نفس الوقت كما أنه يضمن مصداقية المعلومة حول العميل فليس بإمكان هذا الأخير الإدلاء بمعلومات مغلوبة أو مشكوك فيها ، و منه يمكن القول بأن الرقمنة و في عملية الإتصال بين الإدارات محققة إلى درجة كبيرة و تخدم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و هو ما يتوافق مع الافتراض الذي وضعناه آنفا و يتوافق أيضا مع نتائج دراسة : "موسى عبد النور" بجامعة المسيلة و التي تمثلت في دراسة - سوسيو تنظيمية - بعنوان تحسين الأداء التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات و التي كانت من بين نتائجها التأثير الكبير للرقمنة على سير عمليات الإتصال بين الإدارات ، و بخصوص الذين أجابوا بلا فنسبتهم ضئيلة إذ تقدر بـ : 26.66% و هذه النسبة تمثل دائما أصحاب سنوات الخبرة القليلة أو الذين لم يندمجوا بعد مع سيرورة الرقمنة و عليه يمكن القول بأن الرقمنة ساهمت مساهمة كبيرة في تغيير نمط الإتصال سواء من ناحية الشكل (الأفقي) أو المضمون (ليس علاقة رئيس بمرؤوس بل يتعلق الأمر بتنفيذ العمليات الإدارية بالسرعة و المرونة المطلوبة)

جدول رقم : (09) : يمثل دور المنصات الرقمية في إختزال العمليات الإدارية التقليدية بين الملحقة وباقي المؤسسات العمومية ذات الصلة :

النسبة	التكرار	الأسباب	النسبة	التكرار	البيانات
%61.53	16	بفضل منصة SID	%86.66	26	نعم
%38.46	10	بفضل منصة RED			
%100	26	المجموع	%13.33	04	لا
			%100	30	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين و الظاهرة في الجدول حول ما إذا كانت الرقمنة قد إختزلت العديد من العمليات الإدارية التقليدية بين الملحقات و الإدارات الأخرى ذات الصلة ، نجد أن الإجابات بنعم كانت الغالبة بنسبة %86.66 ، اما الإجابات بلا فكانت بنسبة %38.46 و هي نسبة قليلة مقارنة بنظيرتها ، و تعزى أسباب الإجابة بنعم إلى أن هؤلاء يرون أن الرقمنة غيرت الكثير من طرق التسيير في الملحقة خاصة في العمل و الإتصال ما بين الإدارات الذي كان يعتمد سابقا على أشكال إدارية تقليدية متمثلة في جداول الإرسال الورقية و التي كانت تشترط الموافقة من الرئيس ثم مسألة الوقت بحيث تأخذ مدة معينة كي تصل ثم تعود فهي تحتاج الى وقت كبير و يتكفل بها موظف مكلف بالرسائل و العملية الإدارية تتوقف على هذا الأخير ، لكن في الأسلوب الحديث للرقمنة فقد تغير الأمر فلم يعد يوجد موظف مكلف بالرسائل و لا علب أرشيف للبريد الصادر و الوارد بل أصبح الأمر لا يتعدى كبسة زر على الحاسب لتتم عملية الإتصال مع أي إدارة أخرى ذات صلة ثم لا تليث أن تعود المعلومة بسرعة ، و منه تتم العملية بالسرعة و المرونة المطلوبتين في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و منه فإختزال العمليات الإدارية أصبح واضحا في ظل تأثير الرقمنة و التي هي بدورها تساعد على إنجاح عملية إعادة الهندسة و تحقيق الأهداف المرجوة منها ، و هذا ما تهدف إليه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و هو ما يسمى بدمج الوظائف و التخلي عن التقسيم التقليدي للعمل و هو من بين الأهداف الأساسية التي تصبو إليها إعادة الهندسة ، و منه فتوقعاتنا كانت صائبة بنسبة كبيرة في هذا البعد من أبعاد الرقمنة و الذي يدخل ضمن متطلبات إعادة الهندسة ، رغم أن بعض الموظفين (أصحاب الإجابة بلا) يرون أن العملية لا تعدو أن تكون مرحلة من مراحل تطور الإدارة و أنه مازالت بعض العمليات الإدارية تتطلب التنقل و تستلزم وجود العنصر البشري بدل الحاسب .

جدول رقم : (10) : يمثل عدم إمكانية الرجوع في كل مرة إلى المسؤول المباشر لاتخاذ قرار يخص المهام الإدارية :

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	30	% 100
لا	0	% 0
المجموع	30	% 100

من خلال تفحص الجدول يظهر لنا أن الذين أجابوا بنعم يمثلون نسبة : 100% و هي نسبة غالبية ، إذ كانت تعليقاتهم تتمحور حول تفهمهم لأهمية المنصات التي تتوفر عليها هذه الوكالات و إتخاذها كآلية عمل ، خاصة منصة SID"و التي تمثل النظام المعلوماتي للمساعدة على إتخاذ القرار ، فلاحظ هنا أن الإدارة أولت هذا الأمر إهتماما خاصا بتوفير خدمة و منصة تخص إتخاذ القرار و منه عدم إشتراط الرجوع للمسؤول في عملية إتخاذها ، لأن هذا الموقع يتوفر على العديد من المميزات التي تجعل الموظف مستقلا إستقلالا كبيرا في إتخاذ قرارات تخص العمل و ليس بالضرورة العودة لرئيسه لكي يقرر ذلك فهذا الموقع يتمثل في نظام معلوماتي للمساعدة على إتخاذ القرار بفضل ما يحتويه من معطيات إحصائية و تحليلات لمعطيات سوق الشغل على المستويين المحلي و الوطني و منه فالمجيبين بنعم يبدو أنهم متمكنين من هذا الموقع و يستعملونه أحسن إستعمال ، ضف إلى ذلك منصة : "NAME" و التي تحتوي على خدمة المدونة الوطنية للمهن و الوظائف و تتضمن أيضا التعريف الدقيق لكل وظيفة و مهنة و ما هي الشروط و كذا الآليات التي يتم بها الإلتحاق بالمنصب بالنسبة لطالب العمل، و مادامت كل هذه المعلومات متوفرة و موجودة أمام الموظف فليس من الضروري الرجوع الى الرئيس في كل صغيرة و كبيرة بل هذا ما يجعله يعمل بكل أريحية و بكل شفافية إذ أن وصوله للمعلومة ممكن و منه فإتخاذ قراره يعد أمرا سهلا و بعيد عن التعقيدات الإدارية التقليدية التي تخلصت منها الرقمنة بالوسائل الحديثة و التي ساعدت في عملية إعادة الهندسة في إدارة المرفق العام ، و هذا ما يتفق مع فرضيات الدراسة خاصة فيما يتعلق بعملية الإتصال داخل و خارج الملحقات و الذي سهلته عملية تبني الرقمنة من طرف هذه الإدارة و الذي يعتبر من أهم أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المرفق العام .

جدول رقم : (11) : يمثل الشعور بالتغيير بعد تطبيق عملية الرقمنة في شكل العمليات الإدارية في الملحقة:

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	30	% 100
لا	0	% 0
المجموع	30	% 100

نلاحظ من خلال نظرة متفحصة للجدول أن الإجابات بنعم مثلت نسبة 100% و هي نسبة غالبية مقارنة بنظيرتها(لا) ، حيث صرح المجيبون بنعم بأن هناك تغييرا ملموسا في العمليات الإدارية بعد تطبيق الرقمنة في تسيير أمور الملحقة و يتمثل هذا التغيير بدءا بالعمليات الإدارية نفسها و هو ما تصبو اليه إعادة الهندسة خاصة فيما يخص إعادة ترتيب الوظائف و دمجها لأن الرقمنة و كآلية لإعادة الهندسة أعادت تشكيل نظام الوظائف المعمول به سابقا و هذا أحد أهدافها إذ ترمي إلى تحقيق الدمج الوظيفي الذي يقصد به تكامل عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة ومن هنا يظهر التغيير المفترض حدوثه والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته ، وتحسين مراقبة مستوى الأداء ، والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل و هذه العملية تخدم وتسهل عملية الإتصال التي جعلناها كأحد أبعاد الرقمنة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ضف إلى ذلك عملية خفض مستويات الرقابة والمتابعة حيث تعمل " الهندرة " على اتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال خطوات الرقابية الصارمة التقليدية بأساليب الرقابة الحديثة المتميزة بالكلية (أو المؤجلة) ، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة و يركز هنا الموظف على العملية الآنية التي هو بصدد معالجتها و هذا يعتبر أحد مظاهر التغيير التي إستفاد منها و لمسها الموظف في صيرورة عمله بفضل التحديثات الجديدة التي طرأت على مجال عمله و هو ما يتطابق مع الفرضية الأولى لبحثنا و التي ترى بأن عملية الإتصال هي من بين أهم العمليات التي تأثر فيها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، كما تتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة كدراسة : "أحمد فرانسيس و زايري" بعنوان : معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الادارية في التعليم العالي والتي خلصت إلى أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و لكي تكون ناجحة لابد لها من تحقيق أو الوصول إلى طريقة العمل الجماعي و إدارة التغيير الفعالة بالإضافة إلى خفض البيروقراطية وزيادة المشاركة في هذه العمليات ، و ما حقق هذا في دراستنا هو الدور الذي لعبته الرقمنة كبعداً أساسيا في العملية .

جدول رقم : (12) : يمثل مساهمة إستعمال الحواسيب في زيادة فعالية الأداء داخل الملحقة :

النسبة	التكرار	الأسباب	النسبة	التكرار	البيانات
32%	08	سهولة الوصول إلى المعلومة	83.33%	25	نعم
32%	08	السرعة في الإنجاز			
16%	04	تسهيل عملية الإتصال			
20%	5	الحرية في إتخاذ القرار			
100%	25	المجموع	16.66%	05	لا
			100%	30	المجموع

تمثل نسبة المجيبين بنعم نسبة 83.33% و هي عالية إذا ما قورنت بالمجيبين بلا و الذين كانت نسبتهم تمثل 16.66% و هي نسبة غير مؤثرة و قد برر المجيبون بنعم إجاباتهم عن فعالية الأداء بالأسباب التالية فمعظمهم متفق على أن الحاسوب كأحد الوسائل التكنولوجية الحديثة سهل الوصول إلى المعلومة و هو ما يظهر في ما وفره من منصات رقمية في هذه الملحقات و التي يدور محتواها حول توفير المعلومة و سرعة الولوج إليها سواء بالنسبة للموظف أو العميل و بالتالي إستغلالها في المعالجة ، كما برر هؤلاء زيادة فعالية الأداء إلى ما وفره الحاسب الآلي من ميزة السرعة في الإنجاز و هذا أحد مرتكزات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إذ تعتبر الوسائل التكنولوجية كأحد مقومات نجاح عملية "الهندرة" ، و ما يؤكد تعزيز هذه الفعالية هو تبريرهم لها بتسهيل عملية الإتصال و التي وفرتها الحواسيب من خلال المنصات و التطبيقات التي وفرتها الملحقة ، كما أضافوا أن هذه الحواسيب ساهمت في إتخاذ القرار و هنا نذكر أن الملحقات خصصت منصة لهذا الغرض و هي : منصة "SID" التي تتضمن النظام المعلوماتي للمساعدة على إتخاذ القرار لأن هذه المنصة تحتوي على : إمكانية الولوج و الوصول إلى المعلومة بسرعة فائقة و يحتوي أيضا على تحليل معطيات سوق الشغل على المستويين المحلي و الوطني ، و من هنا يمكن القول أن الحواسيب زادت فعلا من فعالية الأداء في الملحقة من خلال عملية الإتصال التي أصبحت تتميز بالسرعة و المرونة بين الموظفين و هو ما يخدم فرضيتنا الأولى ، كما يتقاطع مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة كدراسة : " أحمد فرانسيس و زايري" بعنوان : معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الادارية و التي إشتراط لإنجاحها ضرورة توفر الوسائل التكنولوجية المتطورة كالحواسيب ذات الخصائص التقنية العالية و التي توفر السرعة في المعالجة و بالتالي زيادة الفعالية في الاداء داخل المنظمات .

جدول رقم : (13) : يمثل الشعور بنوع من الإستقلالية في أداء المهام الإدارية بعد تطبيق الرقمنة في الملحقة :

النسبة	التكرار	الأسباب	النسبة	التكرار	البيانات
32%	08	خفض المراقبة الدائمة	93.33%	28	نعم
35.71%	10	عدم التقيد بالإطار الوظيفي التقليدي			
14.28%	04	الحرية في الوصول إلى المعلومة			
21.42%	06	حرية إتخاذ القرار			
100%	28	المجموع	6.66%	02	لا
			100%	30	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن نسبة الذين أجابوا بنعم مثلت نسبة 93.33% بينما الذين أجابوا بلا تمثل نسبة 6.66% و كما سبق الإشارة إليه أن هذه الفئة لا تتمتع بالخبرة الكافية التي تجعلها تسير و تتكيف مع النظام

الديد للرقمنة و هو ما يظهر في سنوات الخبرة التي تميز هؤلاء و التي تعتبر قليلة مقارنة بزملائهم المحيين بنعم و الذين يشكلون نسبة كبيرة و هم من شعروا بنوع من الإستقلالية في ظل تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية و يبررون ذلك بعدة أسباب تتمثل في : أن هذه الإستقلالية تظهر في عملية خفض المراقبة التي أصبح يتمتع بها الموظف في إطار هذا النظام الجديد و عدم التقيد بالإطار الوظيفي التقليدي ، فطريقة العمل تجعله أكثر حرية في التعامل مع المعلومة و كيفية إيصالها للعميل فالوسيلة بينهما تكمن في المنصات التي تعتمد عليها الملحققة في التعامل مع العميل و على سبيل المثال وليس الحصر نجد منصة "NAME" و الذي يتضمن التعريف بكل الوظائف و المهن الموجودة على المستوى المحلي و الوطني ، إضافة إلى منصة : "FORSATI" و التي تضمن لطالب العملا لتسجيل عن بعد و الإطلاع على عروض العمل و الترشح و متابعة العملية ، كذلك منصة : "MIRSAL" التي تكون بين الموظف و طالب العمل حيث تتضمن خدمات : الإستدعاء للمقابلة و التوجيه نحو عروض العمل و مراكز التكوين ، كذلك نجد ما يجعل الموظف يشعر بالإستقلالية هو حرية إتخاذ القرار التي تعد من بين أهم مظاهر هذه الإستقلالية بحيث أن الموظف يعالج المعلومة و بواسطة المنصة و إعتمادا على بنك المعطيات و سهولة الوصول إليه يتخذ قراره بكل سهولة ، و هذه النتيجة كما هو واضح تخدم ما سبق إفتراضه في هذه الدراسة ، كذلك تتقاطع مع الدراسات السابقة التي سبق الإشارة إليها و خاصة دراسة : دراسة إسماعيل عبد الله محمد قاسم بعنوان : تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية و التي أكدت عل أن عملية الإتصال سهلت و جعلت الموظف يكون أكثر إستقلالية من ذي قبل أو في النظام القديم .

جدول رقم : (14) : يمثل تسهيل المنصات الرقمية الخارجية لعملية الإتصال بين الملحققة و طالي العمل:

النسبة	التكرار	الأسباب	النسبة	التكرار	البيانات
%25	05	بفضل منصة FOSATI	%66.66	20	نعم
%30	06	بفضل منصة MIRSAL			
%25	05	بفضل منصة ALLOCATIONCHOMAGE			
%20	04	بفضل منصة NAME			
%100	20	المجموع	%33.33	10	لا
			%100	30	المجموع

فيما يخص تسهيل عملية الإتصال بين الملحققة و طالي العمل نجد أن الإجابات كانت بنعم و بنسبة كبيرة إذ مثلت نسبة %66.66 عكس ما أجاب به الباقيون بلا و هي نسبة أقل قدرت بـ : %33.33 و كانت تبريراتهم

أنه ليس دائما هذه العملية مجدية فالعديد من العملاء لا زالوا لا يثقون في الوسائل التكنولوجية و يعرضونها بالمجيء للملحقة قصد التأكد مباشرة من عمليات التسجيل و المتابعة ، أما فيما يخص المجيبين بنعم فكانت تيريراتهم أن المنصات الرقمية التي تعتمد عليها الملحقة مثل منصة : "FOR SATI" و " MIRSAL " و " NAME" قد حققت الإتصال المطلوب و أن العمل يتم مع العملاء عن طريق هذه المنصات المذكورة و التي توفر العديد من الخدمات كالتسجيل عن بعد و متابعة العملية حتى النهاية ، كذلك تضمن هذه المنصات إستدعاء العملاء و توجيههم نحو عروض العمل كمنصة : ALLOCATION CHOMAGE و الخاصة بمنحة البطالة و التي يكثر الطلب عليها خاصة في السنوات الأخيرة و التي تتمثل في منحة البطالة التي تحتل جزءا كبيرا من عمل الملحقات الوطنية للتشغيل ، و هذه النتائج تتفق مع ما سبق إفتراضه في الفرضية الأولى حول أن الرقمنة و أن عملية الإتصال حققت نجاح عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية ، و هو ما يتفق أيضا مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة : إسماعيل عبد الله محمد قاسم" و المعنونة بتحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية و التي أولت لعملية الإتصال أهمية كبيرة في إعادة الهندسة.

جدول رقم : (15) : يمثل الشعور بنوع من اللامركزية في التعامل مع المستويات العليا للإدارة:

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	29	96.66%
لا	01	3.33%
المجموع	30	100%

من خلال نظرة فاحصة للجدول يتبين أن نسبة المجيبين بنعم هي الأكثر و بنسبة 96.66% ، أما المجيبين بلا فكانت ضعيفة جدا و مثلت 3.33% و يعزى ذلك إلى أن هؤلاء و بحسب سنوات الخبرة التي يمتلكونها لم تضمن لهم بعد التكيف التام مع المعطيات الجديدة للرقمنة و بالتالي فإجاباتهم تتسم بالحذر خاصة مع المستويات العليا للإدارة لأسباب عديدة يعود معظمها إلى نقص الخبرة في العمل وخاصة مع نظام الرقمنة وهذا ما يظهر في دراسة " الكساسبة " و المعنونة بدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال و التي يرى فيها الباحث بأن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة و برمجيات العمل الجماعي

والنظم والخبرة و أكد على هذه الأخيرة ، و على خلاف ذلك يرى المحييون بنعم أنهم شعروا بنوع من اللامركزية في التعامل مع الجهات العليا و يعزى ذلك إلى أنه مادام الموظف يتعامل مع الوسائل التكنولوجية في عمله فإنه لن يكون مجبرا إلى العودة لمن يعلوه مستوى في الإدارة مادام أن الوصول للمعلومة متوفر بواسطة المنصات المتعددة التي تضمن له العديد من الإمتيازات كسرعة الوصول إلى المعلومة و سهولة معالجتها و إمكانية التواصل مع العميل عن طريق هذه المنصات و هو ما يمكنه من إتخاذ القرار المناسب في معالجة الملفات و عليه فالشعور باللامركزية هو من أهم مكونات عمليات إعادة الهندسة وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة كدراسة : "أحمد فرانسيس و زايري " و التي توصلت إلى أن عمليات إعادة الهندسة تضمن سرعة الأداء للمهام ، وسهولة الاتصال الإداري و اللذان يمثلان أهم مرتكزات عملية إعادة الهندسة.

جدول رقم : (16) : ملخص نتائج الفرضية الأولى :

رقم البند	الرتبة	مستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	البدائل	
					نعم	لا
5	7	مرتفع	0,000	2.00	30	0
6	3	مرتفع	0.449	1.73	22	8
7	5	مرتفع	0.345	1.86	4	26
8	1	منخفض	0.345	1.13	30	0
9	7	مرتفع	0.000	2.00	30	0
10	7	مرتفع	0.000	2.00	25	5
11	4	مرتفع	0.379	1.83	28	2
12	6	مرتفع	0.253	1.93	20	10
13	2	متوسط	0.479	1.66	29	1
	مرتفع	0.125	1.811	المحور الأول		

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ (1.811) بإنحراف معياري بلغ (0.125) وهو مستوى مرتفع أي أن لعملية الإتصال دور في إعادة هندسة المرفق العام ومنه فالفرضية الأولى محققة بحكم هذه النسب ، وبحكم النتائج التي سبق تحليلها من خلال الجداول فجميع المؤشرات السابقة تؤكد على تحقق الفرضية فلقد ظهر ذلك من خلال مؤشر رأي الباحثين في نظرهم لعملية الإتصال بعد تطبيق الرقمنة حيث

كانت إجاباتهم بالإجماع على أن التغيير كان ملموسا كما دعم ذلك مؤشر التعامل مع الإدارات الأخرى ذات الصلة فقد شملها العمل بالنظام الرقمي الجديد و أصبح التعامل رقميا ، ضف إلى ذلك تمتع الموظفين بنوع من الحرية في إتخاذ القرار ناتج عن العملية الرقمية الجديدة و هو ما يوفر للموظف مساحة من الحرية و الإستقلالية في عمله و منه سينعكس ذلك على أدائه في الملحقة ، كما ظهر التأثير الكبير للمنصات الرقمية و التطبيقات الهاتفية على فعالية الإتصال و سهل التعامل به .

جدول رقم : (17) : يمثل تخفيض المنصات الرقمية الخارجية من معدلات توافد المرتفقين إلى الملحقة المحلية للتشغيل:

النسبة	التكرار	الأسباب	النسبة	التكرار	البيانات
%34.48	10	يفضل منصة FORSATI	%96.66	29	نعم
%34.48	10	يفضل منصة MIRSAL			
%31.03	09	يفضل منصة NAME			
%100	29	المجموع	%3.33	01	لا
			%100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة كانت كلها تقريبا بنعم حول ما إذا كانت المنصات الرقمية قد قلصت من توافد المرتفقين الى الملحقة و قد مثلت نسبتهم : %96.66 و يرجع ذلك حسبهم إلى عديد المنصات الرقمية التي وفرتها الوكالة خصيصا لهذه العملية فنجد أهم منصة تتمثل في : خدمة MIRSAL و خدمة FORSATI هذين المنصتين تعنى بكل ما يخص المرتفقين إذ توفر مثلا منصة FORSATI التسجيل عن بعد و الإطلاع على عروض العمل و الترشح لفرص العمل عن بعد و متابعة العملية و تسيير الإخطارات حسب مرحلة عملية التوظيف ، بالإضافة الى الموقع الأساسي للوكالة : WWW.ANEM.dz و الذي يسمح بالولوج إلى كل خدمات الوكالة ، بالإضافة الى تطبيقات الهواتف النقالة مثل تطبيق NAME الذي يوفر لمرتفقي الوكالة التعريف بكل الوظائف و المهن الموجودة على المستويين المحلي و الوطني ، هذه المنصات و بوصفها أحد مظاهر الرقمنة التي ساهمت في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل كبير و هو ما تهدف إليه هذه العملية من البداية بدءا من دمج الوظائف الى الاتصال الأفقي الى حرية إتخاذ القرار و ما عزز هذه المنصات توفر تطبيق : MON OFFRE الذي يوفر نظرة آنية عن معطيات سوق الشغل وطنيا و محليا و عليه يمكن القول أن المنصات الرقمية ساهمت مساهمة كبيرة في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و هو ما

يتوافق و إفتراضنا و المتمثل في الفرضية الثانية حول جودة الخدمات التي توفرها الرقمنة بوصفها أحد أهم أبعاد إعادة الهندسة الذي يتقاطع مع نتائج عدة دراسات سابقة توصلت إلى نفس النتيجة كدراسة : " أحمد فرانسيس و زايري و التي أكدت على إدارة التغيير الفعالة وعلى نظام إدارة الجودة و المكافآت المجزية للعاملين ، إضافة إلى نظم تكنولوجيا المعلومات .

جدول رقم : (18) : يمثل فيما إذا كانت البيانات الرقمية تحقق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة :

النسبة	التكرار	البيانات
%100	30	نعم
%0	0	لا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول نرى أن نسبة الإجابة بنعم كانت غالبية و مثلت نسبة المائة بالمائة 100% و هذا يظهر مدى فعالية هذه العملية و مدى التناسق الحاصل بين موظفي الملحقه و مرتفقيها و دائما من خلال تقنية المنصات الرقمية التي توفر جو الثقة بين الموظف و العميل ، كذلك بين العميل و هذه المنصات و إقتناعه بجداها ، خاصة مع ظهور منحة البطالة و التي فرضت على العميل التعامل بواسطة هذه المنصات سواء من ناحية التسجيل أو من ناحية متابعة الملف أو الإخطارات التي تأتي في هذا السياق إلى غاية وجود منصب العمل و منه يمكن القول أن هذه المنصات ساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف موظفي الوكالة إلى مرتفقيها و الذين ومن خلال تعاملهم مع هذه المنصات يظهر مدى الرضى الذي يتمتع به هؤلاء على ما يقدم من الوكالات الوطنية للتشغيل .

جدول رقم : (19) : يمثل فيما إذا كان تداول المعلومات بواسطة الاتصال الإلكتروني يساعد في تحسين الخدمة:

النسبة	التكرار	البيانات
%90	27	نعم
%10	03	لا
%100	30	المجموع

نلاحظ أن إجابات أفراد العينة في هذا السؤال تمحورت حول الإجابة بنعم و كانت النسبة كبيرة ممثلة في 90% عكس الذين أجابوا بلا حيث كانت نسبتهم تمثل : 10 % و يرر أصحاب الإجابة بنعم رأيهم في أن

تداول المعلومات بواسطة الإتصال الإلكتروني يساعد في تحسين الجودة بما يعايشونه في بيئة العمل أو بالأحرى ما يمارسونه فعليا فبمجرد التعامل مع العميل و بواسطة المنصات الرقمية فهذا لا يدع مجالاً للشك في صحة المعلومة و شفافيتها بالنسبة للعميل ، ضف إلى ذلك أنه بإمكان هذا الأخير الإطلاع على كل معطيات سوق الشغل سواء ما تعلق بالعروض المختلفة أو سير عملية التوظيف عبر كل مراحلها ، عكس ما كان عليه الحال في الطريقة التقليدية المعتمدة على البيروقراطية الورقية و تعداد الموظفين الذين يجب أن تتعامل معهم ، فالرقمنة وفرت التعامل بالحاسوب الذي بدوره وفر سهولة التعامل مع العميل و سرعة الوصول إلى المعلومة مما يوفر سهولة إتخاذ القرار و بكل شفافية ، كما أن المنصات الرقمية توفر المعلومات لكل من يلج خدماتها و بالتالي فالمعلومة موجودة عند الجميع ، و هذا من بين أهداف إعادة الهندسة التي ترمي إلى التغيير الجذري لنظم العمليات الإدارية و تخفيض الأعباء البيروقراطية و العمل الجماعي المبني على روح التعاون من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية و هو ما أكدت عليه دراسة : إسماعيل عبد الله محمد قاسم التي أكدت نتائجها على أن تطبيق أسلوب "الهندرة" سيعمل على تحسين جودة الخدمة و هو ما يدعم فرضيتنا الثانية حول الجودة و دورها كأحد مظاهر الرقمنة في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية .

جدول رقم : (20) : يمثل تفعيل المنصات الرقمية الخاصة بالانصات مع مرتفقي الملحق المحلية للتشغيل:

النسبة	التكرار	البيانات
56.66%	17	نعم
43.33%	13	لا
100%	30	المجموع

حسب الجدول أعلاه يظهر لنا أن نسبة المجيبين بنعم شكلت نسبة معتبرة حيث مثلت : 56.66 % بينما شكلت نسبة الإجابة بلا : 43.33 % ، فالمجيبون بنعم يؤكدون فعالية هذه المنصات و التي تسمى بخدمة الإنصات ممثلة في خدمة : ECOUTE و التي تتضمن خدمة الإصغاء للعملاء ففي هذا التطبيق يطرح العميل إنشغالاته و يجد الرد عليها من طرف المختصين و تكون هذه الخدمة حتى خارج أوقات العمل و هو ما يعطي المتعامل أريحية في البحث عن ضالته ، و بالنظر للفرضية الثانية و المتعلقة بالجودة فهذه الخدمة تدخل ضمنها و تؤكد ما ذهبنا إليه فهذه المنصة و غيرها تجعل العميل يبني ثقته في هذه الوكالات و يشعر بجودة الخدمة المقدمة و هذه الأخيرة تؤكد عليها معظم الدراسات السابقة و التي تشترط الرقمنة كوسيلة و كآلية لتنفيذ هذه الخدمة.

جدول رقم : (21) : يمثل القدرة على إنجاز عدة مهام في معالجة الملفات في وقت وجيز ومن منصة واحدة :

النسبة	التكرار	البيانات
93.33%	28	نعم
6.66%	02	لا
100%	30	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الإجابات بنعم شكلت نسبة : 93.33 % و هي نسبة معتبرة مقارنة مع نظيرتها من المجيبين بلا و التي مثلت نسبة : 6.66 % فالذين أجابوا بنعم أكدوا أن عملية الرقمنة بصفة خاصة و إعادة الهندسة بصفة عامة تقتضي العمل بهذه الطريقة فمن بين أهداف إعادة الهندسة هو فكرة دمج الوظائف الناتجة عن إستعمال الوسائل التكنولوجية المتمثلة في الرقمنة كآلية لإعادة الهندسة إذ تتطلب التفاعل مع كل الظروف ، فالوصول إلى المعلومة متوفر لكل الموظفين و هو ما يوفر السرعة في المعالجة و بالتالي سهولة إتخاذ القرار و الإتصال مع العملاء و الموظفين متوفر بواسطة المنصات المتعددة و التي تختص كل واحدة بالعديد من الخدمات لصالح العميل و بين الموظفين على مستوى الملحق ، و كل هذا سيكون في صالح العميل الذي سيستفيد من خدمة ذات جودة عالية و هو ما أكدت عليه العديد الدراسات السابقة كدراسة : "حميد رضا الهادي" و التي أكدت على فكرة أن ثقافة المنظمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بخدمة العملاء و هو ما يخدم فرضيتنا الثانية و التي ترى أن الرقمنة كآلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية تجعل من جودة الخدمات كأحد مخرجات هذه العملية .

جدول رقم : (22) : يمثل وجود المرونة في الوصول للبيانات التي تقدمها الإدارة الرقمية داخل الملحق :

النسبة	التكرار	البيانات
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

يتفق أفراد العينة هنا على أن المرونة موجودة بنسبة 100% في الوصول إلى المعلومة داخل الملحق ففي ظل عملية الرقمنة التي كانت هذه الملحقات من السباقيين في تبنيتها ، ما جعل العاملين بها يكتسبون خبرة معتبرة في هذا المجال و هو ما مكنهم من التعامل معها بالإيجاب إذ أنه لا توجد معلومات محتكرة لدى البعض مقابل البعض الآخر ، فبواسطة النظام المعلوماتي المثبت داخل الملحق و المتمثل في شبكة الإتصال الداخلية بين

المكاتب لا مجال للشك في المعلومة سواء في الوصول إليها أو في إيصالها للعميل ففي حالة عروض العمل لا يمكن التستر على بيانات معينة دون غيرها فالمنصات المخولة بذلك تقوم بعملها و هو نشرها للمعلومة بصفة آلية (كرقمنة) و آنية (كسرعة الوقت) و تكون في متناول الموظفين و العملاء بنفس المستوى من الشفافية ، و هذا ما يمنح المعلومة و بنفس الدرجة الخدمة جودة مميزة تخدم الموظف و العميل في نفس الوقت و كل هذا لن يتم إلا بجهاز رقمي جيد مؤسس على تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، التي أكدت عليها كل الدراسات السابقة خاصة دراسة : الكساسبة و المعنونة بدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال والتي خلصت إلى أن لتكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و هو ما يدعم فرضيتنا حول جودة الخدمات المفترض أن تكون كنتيجة لعملية إعادة الهندسة و التي تظهر أنها محققة في هذه الدراسة .

جدول رقم : (23) : يمثل فيما إذا كانت المعاملات الإدارية الرقمية تؤدي إلى حسن استغلال الجهد :

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	29	96.66%
لا	01	3.33%
المجموع	30	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت بنعم و بدرجة كبيرة حيث مثلت نسبة 96.66 % و هي نسبة كبيرة تؤكد إجابات الباحثين حول ما إذا كانت المعاملات الإدارية الرقمية توفر الجهد و تحسن إستغلاله و هو ما أكد عليه هؤلاء إذ أن الرقمنة سهلت و وفرت الجهد فالعامل ليس كالسابق يقوم بعمليات التنقل من مكتب إلى مكتب و حتى من إدارة إلى إدارة بل أصبح أمام جهاز الحاسب الآلي و ما عليه إلا أن يتعامل مع الأزرار و المعلومات و هو في مكانه و حتى مع العميل الذي هو خارج إطار الملحقه فالتعامل معه يكون بواسطة المنصات الرقمية التي ساهمت في توفير الوقت و الجهد و التكاليف ، و هذه الآلية أكدت عليها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من ناحية دمج الوظائف فتقسيم العمل التقليدي و الذي جاءت به الثورة الصناعية لم يعد يواكب ما ترمي إليه هذه العملية المعتمدة على السرعة في الإنجاز و المرونة في التعامل و التي تفرز بدورها عملية تحسين جودة الخدمات المقدمة للعميل ، و هو ما ذهبت إليه أغلب الدراسات السابقة و التي أكدت على أن الرقمنة و الوسائل التكنولوجية الحديثة كأداة للرقمنة أصبحت قاعدة لإعادة هندسة

العمليات الإدارية و الذي بدوره يخدم فرضيتنا القائلة بأن جودة الخدمات تسهم إسهاما كبيرا في عملية إعادة الهندسة.

جدول رقم : (24): يمثل تغييرالتحول الرقمي لملامح جودة الخدمات داخل الملحقه :

النسبة	التكرار	البيانات
50%	15	نعم
50%	15	لا
100%	30	المجموع

في الجدول أعلاه و الخاص بتغيير التحول الرقمي لملامح جودة الخدمات داخل الملحقه فقد كانت الإجابات متوازنة إلى حد ما حيث تساوت النسب و شكلت كلتاها نسبة 50% فمن الموظفين من يرى أن العملية أسهمت في هذا التغيير أما البعض الآخر فيرى العكس ، و هذا يمكن تفسيره إلى أن مسألة الجودة ليست بالموضوع الهين فالإعتبرات التي يعتمد عليها المقيّمون للجودة تختلف باختلاف التوجهات و الخلفيات فهناك من يحرصها في تقديم الخدمة في حد ذاتها و هناك من يراها في طريقة التعامل ، عكس ما أكدت عليه الدراسات السابقة و التي ترى أن الرقمنة بوصفها أحد أبعاد إعادة الهندسة تساهم في هذه العملية مساهمة كبيرة فبالنظر إلى أهداف إعادة الهندسة فالجودة و بغض النظر عن معاييرها تعتبر مظهرا من مظاهر عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية .

جدول رقم : (25) : يمثل فيما إذا كان تبني الرقمنة في الملحقه المحلية مجرد عصرنة للهيكل والوظائف :

النسبة	التكرار	البيانات
73.33%	22	نعم
26.66%	08	لا
100%	30	المجموع

حول رؤية الموظفين لعملية إعادة الهندسة بأنها مجرد تغيير و تجديد للهيكل لا غير ، فإننا نلاحظ أن نسبة المجيبين بنعم شكلت 73.33% و هو ما يناقض النتائج السابقة التي من المفروض أن تكون مواكبة و مسايرة لنفس النمط ، لكن يمكن إرجاع التبرير في هذه الجزئية إلى أن مفهوم إعادة الهندسة الحقيقي و الفعلي عند هؤلاء غير واضح بالنسبة إليهم ، لأن المجيبين بلا يمثلون نسبة 26.66% و الذين يؤكدون أن هذه العملية

ليست تجديد فقط للهياكل بل هي عملية مقصودة و مخطط لها و تخصص لها ميزانية معتبرة من أجل الوصول إلى أهداف مسطرة مسبقا ، و هذا ما يعبر عن مصطلح إعادة الهندسة الفعلي و الذي عاجته الدراسات السابقة و بينت مقوماته و مرتكزاته و من بينها آلية الرقمنة التي أكدت عليها هذه الدراسات ، و حتى مع هذه الإعتبارات فإن مجرد تجديد الهياكل يعتبر من مقومات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية .

جدول رقم : (26) : يمثل مساعدة المنصات الرقمية على سرعة معالجة الأخطاء المتعلقة ببيانات طالي العمل :

النسبة	التكرار	البيانات
83.33%	25	نعم
16.66%	05	لا
100%	30	المجموع

في هذا الجدول و الذي يمثل مساعدة المنصات الرقمية على سرعة معالجة الأخطاء المتعلقة ببيانات طالي العمل فإن هذا المتغير سيكون مظهرا من مظاهر تحسين الجودة في الملحقة ، فالذين أجابوا بنعم شكلوا نسبة 83.33% و هي نسبة ملفتة للإنتباه صادرة عن الموظفين الذين هم في تفاعل دائم مع مرتفقي الملحقة و هم من يقومون بإصلاح هذه الأخطاء بسرعة فصفة السرعة هنا تعبر عن تحسين الجودة و هو ما سيكون كردود أفعال للمتعاملين تظهر في الرضى عن الخدمات المقدمة و عن سرعة معالجة هذه الأخطاء و التي تعتبر مصيرية خاصة ما تعلق بملفات الإستفادة من منحة البطالة و ما يكتنفها من صعوبات تعرقل هذه العملية ، و هنا يأتي دور المنصات الرقمية كآلية لمعالجة هذه الأخطاء التي من الممكن أن تحدث في عملية متابعة ملفات المرتفقين و إصلاح الأخطاء سوف يعتمد على سرعة الوصول للمعلومة و حرية إتخاذ القرار في ذلك و هو ما يعبر عن دور الرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في الملحقة ، ومنه يمكن الإستنتاج بأن عملية إصلاح الأخطاء المتعلقة بالعملاء تعتبر مظهرا من مظاهر تحسين الجودة للخدمة المقدمة لصالح المرتفقين و هي محققة في هذه الدراسة بدليل النسب المذكورة أعلاه.

جدول رقم : (27): ملخص نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

الرتبة	مستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	البدائل	
				نعم	لا
6	مرتفع	0.182	1.96	29	1
6	مرتفع	0.182	1.96	30	0
7	مرتفع	0.000	2.00	27	3
4	مرتفع	0.305	1.90	17	13
2	متوسط	0.504	1.56	28	2
5	مرتفع	0.253	1.93	30	0
7	مرتفع	0.00	2.00	29	1
6	مرتفع	0.182	1.96	15	15
1	متوسط	0.508	1.50	22	8
3	مرتفع	0.449	1.73	25	5
مرتفع		0.149	1.840	المحور الثاني	

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ (1.840) بانحراف معياري بلغ (0.149) وهو مستوى مرتفع اي ان لتحسين جودة الخدمات المقدمة دور في اعادة هندسة المرفق العام و هو ما ظهر جليا من خلال تحليل معظم مؤشرات هذا البعد إذ كانت النتائج المحصل عليها تصب في إتجاه أن الرقمنة قد حققت التأثير المتوقع على تحسين جودة الخدمات في عمل الملحقات و الذي دعم ما تتوفر عليه هذه الأخيرة من منصات رقمية سهلت وسرعت التعامل خاصة مع العميل لأنه هو المقياس في هذه الحالة فمادام يتعامل مع الملحقة بهذه التقنيات الرقمية فإنه يثق فيها و يتبناها كطريقة عمل رقمية توفر عليه عناء التنقل الدائم إلى الملحقة و هذا ما هدفت الدراسة إلى توضيحه بخذا البعد و المتمثل في أن الرقمنة تساهم في تحقيق جودة الخدمة التي بدورها تشارك في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المرفق العام.

جدول رقم : (28) : يمثل إمكانية توفير المنصات الرقمية للموظفين الاطلاع على كل البيانات بنفس المستوى في الملحقه :

النسبة	التكرار	البيانات
%73.33	22	نعم
%26.66	08	لا
%100	30	المجموع

بالنسبة لهذا الجدول و الذي يعبر عن إمكانية إطلاع جميع الموظفين و بنفس المستوى على كل البيانات في الملحقه نلاحظ أن الإجابات بنعم مثلت نسبة 73.33% و هي نسبة معتبرة مقارنة بنظيرتها التي مثلت نسبة 26.66% فالذين صرحوا بأن هذه الإمكانيه متوفرة و بهذه النسبه يردون ذلك إلى أن كل البيانات و المعلومات و التي توجد في المنصات الرقمية المتعدده هي في مناوول الجميع بغض النظر عن الرتبة الإدارية ، فتوفر الشبكة الداخلية و المتمثلة في بنك المعلومات الذي يمكن لأي موظف الدخول إليه سوف تكون المعلومة في متناول الجميع و منه تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل داخل الملحقه ضف إلى ذلك أن العمل الرقمي يقتضي حضور المعلومة و إلا سوف تكون العملية الرقمية برمتها لا معنى لها ، و منه يمكن القول أن مستوى الإطلاع عن المعلومة يكون بنفس الدرجة عند كل الموظفين فلا يمكن للموظف إتخاذ قرار ما ، ما لم يكن مطلعاً و مسبقاً على بنك المعلومات سواء المحلي منه أ و الوطني ، و بهذه الكيفية ستتم عملية إعادة هندسة العمليات بصفة سليمة معتمدة على الأوعية الرقمية المتمثلة في المنصات و التطبيقات و التي تضمن شفافية العمليات الإدارية كلها و هو ما نادى به معظم الدراسات السابقة و التي أكدت على معيار الشفافية كأهم آليات إعادة الهندسة و من بين هذه الدراسات نجد دراسة : "أحمد فرانسيس و زايري " التي أكدت على مبدأ خفض البيروقراطية و زيادة المشاركة و هذه الأخيرة لن تكون إلا إذا توفرت شفافية المعلومة سواء للموظفين أو للعملاء.

جدول رقم : (29) : يمثل مساهمة المنصات الرقمية في خفض مستوى تباين المعلومات عند جميع الموظفين :

النسبة	التكرار	البيانات
83.33%	25	نعم
16.66%	05	لا
100%	30	المجموع

هذا الجدول يعتبر إمتدادا لسابقه من حيث متغير الشفافية إذ يبحث في خفض مستوى تباين المعلومات الذي توفره المنصات الرقمية حيث كانت إجابات المصريحين بنعم بنسبة 83.33 % و الذين كان رأيهم بأن المنصات الرقمية خفضت من مستوى تباين المعلومات و هذا منطقي فتوفر المعلومة عند كل الموظفين بالملحقة سوف لن يكون هناك تباين أو إختلاف في المعلومة و هو ما يُخدم منطق الشفافية في التعامل فعروض العمل و شروطها متوفرة للجميع في المنصات الرقمية و بإمكان الموظف و طالب العمل الإطلاع عليها و بنفس اللحظة ، فمنصة: NAME و كذلك منصة : GRANDS COMPTE و التي تتعامل مع المؤسسات و طلبات العمل المقدمة من طرفها إلى وكالات التشغيل و منصة: RED كلها و غيرها ، منصات تضمن الإطلاع على المعلومة الفورية و مهما كان مستواها و بالتالي تضمن شفافية العملية من البداية إلى النهاية و هذه المهمة يتكلف بها موقع SID و هو النظام المعلوماتي للمساعدة على إتخاذ القرار و الذي يضمن أيضا تحليل مفصل لمعطيات سوق الشغل على المستوى الوطني و المحلي ومنه فلا يوجد تباين في مستوى المعلومات و حتى وإن وجد فإن العملية سوف تختل لأنها أصلا قائمة على شفافية المعلومة و هو ما يُخدم توجهات فرضيتنا في هذا الصدد .

جدول رقم : (30) : يمثل الشعور بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار بعد تبني عملية الرقمنة :

النسبة	التكرار	البيانات
86.66%	26	نعم
13.33%	04	لا
100%	30	المجموع

الملاحظ على نتائج هذا الجدول أن نسبة الذين أجابوا بنعم كبيرة نسبيا حيث مثلت 86.66% مقابل نسبة 13.33% للقائلين بلا ، فالذين أجابوا بنعم يشعرون أنهم يشاركون في عمليات إتخاذ القرار بعد تبني عملية الرقمنة الممهدة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، فبتوفر الوسائل التكنولوجية و التي أكدت عليها الدراسات السابقة كدراسة "فرانسيس و زايري" و دراسة "الكساسبة" تؤكد هذه الإجابات ، حيث أنه من المفروض أن تنتج لنا عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية مخرجات كهذه و هي من أهم الأهداف لعملية إتخاذ القرار مهمة سواء في النظام البيروقراطي القديم أو في النظام الرقمي الحديث لكن الإختلاف يكمن في أن النظام الحديث يعتبرها ضرورة لا بد منها حتى تتم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بصفة ناجحة و هذه العملية لن تكون إلا إذا توفرت الوسائل الرقمية المتمثلة في المنصات و التطبيقات التي تضمن ذلك و هو ماسينتج عنه كحتمية مسألة الشفافية في التعامل مع المعلومة و هي من بين مرتكزات إعادة هندسة العمليات الإدارية و التي هدفت فرضيتنا إلى تحقيقها في هذا البحث .

جدول رقم : (31) : يمثل تغيير المنصات الرقمية والمعلوماتية في الملحق من شكل الإجراءات الإدارية :

النسبة	التكرار	البيانات
76.66%	23	نعم
23.33%	07	لا
100%	30	المجموع

يعبر هذا الجدول عن متغير تغيير المنصات الرقمية و المعلوماتية من شكل الإجراءات الإدارية في الملحق حيث كانت الإجابات بنعم بنسبة 76.66% تقابلها نسبة المصريحين بلا بنسبة 23.33% ، فبالنسبة للمجيبين بنعم

يرون أن المنصات الرقمية غيرت من شكل الإجراءات الإدارية في الملحقه و هو ما يبدو جليا إذ أن معظم العمليات الإدارية قائمة على هذه المنصات و التطبيقات الرقمية و بالتالي فالإجراءات تبعا لذلك سوف تتغير فمعالجة الملفات أصبحت رقمية و الأرشيف أصبح رقمي و قاعدة البيانات متوفرة لدى كل الموظفين ويمكن الوصول إليها بكل بساطة و حتى أخذ القرارات سوف يكون مستندا إلى هذه المعلومات و بالتالي يمكن القول أن المنصات الرقمية أحدثت التغيير كآلية من آليات إعادة الهندسة معتمدة على الوسائل التكنولوجية الحديثة فإذا ما نظرنا إلى كل العمليات الإدارية للملحقه فسوف نجد أنها تعتمد في معظم عملياتها على الوسائل الرقمية التي تربطها بالمتعاملين مع الملحقه و هذا التغيير سوف يخدم الشفافية في التسيير سواء بين الموظفين داخل الملحقه أو بينهم وبين المتعاملين خارجها .

جدول رقم : (32): يمثل بأن الوضوح التام للبيانات يمنع وجود الغموض في معالجة ملفات طالبي العمل :

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	28	93.33%
لا	02	6.66%
المجموع	30	100%

يتناول هذا الجدول متغير الوضوح التام للبيانات و الذي يمنع وجود الغموض في معالجة ملفات طالبي العمل ، و كانت الإجابات كمايلي فالمجيبون بنعم مثلت نسبتهم 93.33% بينما الذين أجابوا بلا فقد كانت و هي نسبة ضئيلة جدا 6.66% فبالنظر إلى النسبة المعبرة و الغالبة فهي مع الرأي الداعم لفكرة أن وضوح البيانات يمنع وجود الغموض و الذي من شأنه المساهمة في الشفافية المنشودة في العمليات الإدارية المتمخضة عن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و المعتمدة على النظام الرقمي كقاعدة لهذه العملية الرامية لإضفاء الشفافية في المعاملات سواء داخل الملحقه أو بالنسبة لعمليات التوظيف التي لطالما إكتنفها الغموض في النظام التقليدي ، أما في نظام الرقمنة فقد تميزت المعلومات بالوضوح التام سواء في طريقة عرض العمل و العملية التي يمر بها من البداية إلى النهاية فهذه العملية منشورة في المنصات الرقمية و التسجيل يكون بواسطة هذه المنصات و المتابعة كذلك لهذه العملية و كل ما يتعلق بظروف الوظيفة و شروطها و كذلك مراعاة الأقدمية في الطلبات و التي تكون مبنية في نظام رقمي لا يمكن تغييره إلا في حالات نادرة جدا و بمحددات قانونية صارمة ، و عليه فالوضوح مطلوب و مفروض في هذه العملية و هو ما تصبو إليه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية معتمدة على الأنظمة الرقمية ، كما سبق إفتراضه في هذه الدراسة .

جدول رقم : (33) : يمثل تعزيز الرقمنة لمفهومي الإنضباط والدقة في الإنجاز عند موظفي الملحقة :

النسبة	التكرار	البيانات
%93.33	28	نعم
%6.66	02	لا
%100	30	المجموع

إن مفهوم الإنضباط و الدقة من المفاهيم التي تتميز بها عملية الرقمنة و نلاحظ في هذا الجدول أن الإجابات على هذا المتغير كانت كمايلي إذ مثلت نسبة المصريحين بنعم نسبة 93.33% بينما الذين أجابوا بلا كانت نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ : 6.66% و هي تكاد تكون غير معبرة ، و بالرجوع للذين يدعمون فكرة أن الرقمنة عززت ذلك المنحى فيما أن الرقمنة تمتاز بالدقة في التعامل و المعلومة في نفس الوقت فقد كانت من بين مرتكزات إعادة الهندسة ، فالموظف في النظام التقليدي كان يحوز جانبا من هامش الإفلات من الأخطاء بسبب ضعف المراقبة بالوسائل التقليدية إلا أنه في النظام الرقمي الجديد رغم ما وفره له من بساطة الإجراءات الرقمية و سهولة التعامل مع المعلومة إلا أن هذا النظام ظبط الموظف بعدة ظوابط رقمية تجعله مسائرا لدقة الحاسب و هذه المعلومة من بين الإنتقادات الموجهة لأسلوب إعادة الهندسة إذ يرى بعض خبراء الإدارة أن إعادة الهندسة ما هي إلا "تايلورية" في ثوب جديد و عليه يمكن القول أن الموظف أكثر إنضباطا في عملية الرقمنة فالتعامل في هذه المرحلة يمتاز بالدقة لأن الحواسيب تبقى مرهونة بيد الإنسان و بالتالي أي خطأ سوف ينجر عنه العديد من التداعيات الرقمية السلبية و عليه فأسلوب الرقمنة يجب أن يتصف بممارسه بالدقة و الإنضباط اللازمين حتى تتم العملية الإدارية بنجاح و تحقق أهدافها المرجوة .

جدول رقم : (34) : يمثل زيادة الحسابات الشخصية للإطارات من المراقبة لعمليات المعالجة :

النسبة	التكرار	البيانات
%86.66	26	نعم
%13.33	04	لا
%100	30	المجموع

يمثل الجدول الذين أجابوا بنعم و نسبتهم 86.66% بينما مثل الذين أجابوا بلا بنسبة 13.33% و ذلك حول زيادة الحسابات الشخصية للإطارات من المراقبة لعمليات المعالجة فبطبيعة كل موظف أن له إختصاص معين

يقوم به في الملحقه وبالنسبة للمراقبين فإن عملهم سيكون حتى في النظام الجديد قائما لكن الصيغة ستتغير فالمرآبة ستكون أخف من ذي قبل لأن العمليات الرقمية تتصف بالدقة و أكثر مسؤولية و تحمل للنتائج.

جدول رقم : (35) : يمثل إزاحة الأنظمة الرقمية للغموض عن مهام الملحقه المحلية للتشغيل:

النسبة	التكرار	الأسباب	النسبة	التكرار	البيانات
35.71%	10	سهولة الإتصال و مرونته	93.33%	28	نعم
35.71%	10	الشفافية في المعاملات			
28.57%	08	الدور الذي تلعبه المنصات الرقمية			
100%	28	المجموع	6.66%	02	لا
			100%	30	المجموع

في هذا الجدول تظهر الاجابات بنعم بنسبة 93.33% مقابل نسبة ضعيفة جدا صرحت بلا و مثلت نسبة 6.66% ، فالمرحون بنعم يرون أن العمليات الرقمية أزاحت الغموض عن العمليات الإدارية في الملحقه و أوعزوا ذلك إلى أسباب عدة نذكر منها سهولة الإتصال حيث أجاب منهم ما نسبته 35.71% ويؤكدون أن سهولة الإتصال أزاحت الغموض عن العديد من العمليات الإدارية ، بينما برر آخرون وشكلت نسبتهم 35.71% ذلك بالشفافية في هذه العمليات و التي من شأنها إزاحة الغموض الذي يشوب بعض هذه العمليات ، و الباقي و الذين كانت نسبتهم 28.57% يرون أن إزاحة الغموض تعود إلى الدور الذي تلعبه المنصات الرقمية التي مكنت للشفافية بأن تكون حاضرة بصفة كبيرة و كل هذه الأسباب مجتمعة تشكل مضامين لآلية الرقمنة المشكلة لإعادة هندسة العمليات الإدارية و الذي أكدت عليه فرضيتنا والدراسات السابقة .

جدول رقم : (36) : يمثل فيما إذا كان التعامل عن طريق البيانات الرقمية يؤدي إلى زيادة التراهة بين الرئيس والمرؤوس :

النسبة	التكرار	الأسباب	النسبة	التكرار	البيانات
46.15%	12	بفضل سرعة الوصول إلى المعلومة	86.66%	26	نعم
30.76%	08	البيانات في متناول كل الموظفين			
23.07%	06	شفافية التعامل عن طريق المعلومات			
100%	26	المجموع	13.33%	04	لا
			100%	30	المجموع

يمثل هذا الجدول مسألة لطالما شكلت مشكلة بين الرئيس و المرؤوس في الأنظمة التقليدية للإدارة و بدخول متغير الرقمنة فإن الوضع قد تغير ، فالملاحظ لإجابات أفراد العينة يرى بأن الذين أجابوا بنعم كانت نسبتهم 86.66% بينما الذين أجابوا بلا فقد مثلوا نسبة 13.33% وقد برروا إجاباتهم بعدة أسباب كمايلي فالذين يردون ذلك لسرعة المعلومة كانت نسبتهم 46.15% أما الذين يردونه إلى أن البيانات في متناول كل الموظفين فقد شكلت نسبتهم 30.76% ،بينما يرى البقية و الذين شكلت نسبتهم 23.07% أن السبب في ذلك يعود إلى شفافية المعلومة ، وبغض النظر عن إختلاف الإجابات فإنها كلها تصب في منحى العملية الرقمية فالأسباب المذكورة تشكل مجتمعة مظاهر للرقمنة وبعد من أبعادإعادة هندسة العمليات الإدارية فالمسؤول حتى في النظام الرقمي يبقى محتفظا بمنصبه لكن مع بعض الصلاحيات التي سحبت منه نتيجة للعملية الرقمية المشكلة لعملية إعادة الهندسة و خاصة الدمج بين الوظائف الذي يشكل أحد مظاهر إعادة هندسة العمليات الإدارية و بالتالي فالترهة ستفرض بموجب هذه العملية الرقمية و هو ما خلصت إليه العديد من الدراسات السابقة و التي تخدم منحى فرضيتنا حول مسألة إضفاء الشفافية.

جدول رقم : (37): يمثل تدعيم الموظفين لخطط تطوير الملحقة بالأساليب التكنولوجية الحديثة :

البيانات	التكرار	النسبة	الأسباب	التكرار	النسبة
نعم	30	100%	تساعد على زيادة الفعالية في العمل	08	26.66%
			يكون العمل أكثر حرية	12	40%
			كسر الروتين و الرغبة في التغيير الإيجابي	10	33.33%
لا	0	0%	المجموع	30	100%
المجموع	30	100%			

يبعالج هذا الجدول فيما إذا كان الموظفون يدعمون خطط الملحقة في تدعيم هياكلها بالوسائل التكنولوجية الحديثة و كانت إجاباتهم بنسبة 100% بأنهم مع هذه الخطوة الإيجابية و قد برروا ذلك كمايلي : فلقد أرجع بعضهم ذلك إلى أنها تساعد في زيادة الفعالية في العمل و كانت نسبتهم تمثل 26.66% ، أما الذين برروا ذلك بأنه يعود إلى كون العمل سيكون أكثر حرية فقد مثلوا ما نسبته 40% ، في حين برر الباقون ذلك بأن هذه العملية ستكسر الروتين و تتميز بالتغيير الإيجابي فقد مثلت نسبتهم 33.33% ، و المتفحص لهذا الأجوبة يجدها كلها تصب في أن جميع أفراد العينة يجمعون على قبول هذه الخطوة بوصفهم ذوي خبرة في هذا المجال .

جدول رقم : (38) : ملخص نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

رقم البند	الرتبة	مستوى	انحراف معياري	متوسط حسابي	البدائل	
					لا	نعم
24	1	مرتفع	0.449	1.73	22	8
25	3	مرتفع	0.379	1.83	25	5
26	4	مرتفع	0.345	1.86	26	4
27	2	مرتفع	0.430	1.76	23	7
28	5	مرتفع	0.253	1.93	28	2
29	5	مرتفع	0.253	1.93	28	2
30	4	مرتفع	0.345	1.86	26	4
31	5	مرتفع	0.253	1.93	28	2
32	3	مرتفع	0.379	1.83	26	4
33	6	مرتفع	0.000	2.00	30	0
	مرتفع	0.193	1.888	المحور الثالث		

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ (1.888) بانحراف معياري بلغ (0.193). وهو مستوى مرتفع أي أن لإضفاء الشفافية المقدمة دورا كبيرا في إعادة هندسة المرفق العام وهو ما أثبت تحقق الفرضية الثالثة و التي كانت تهدف إلى إبراز دور الرقمنة في لإضفاء الشفافية داخل الملحقة و في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و قد تعززت الإجابات في هذا المنحى بما منحه المنصات الرقمية من مزايا خاصة للعملاء فهذه الناحية تمهم بدرجة كبيرة كونهم هم المستفيدون منها كطالبي عمل أو كطالبي منحة فتوفر هذه المنصات و التطبيقات الهاتفية جعل التعامل مع الملحقة يسيرا أكثر من قبل ، وهو ما يظهر أيضا في قلة توافد هؤلاء على الملحقة فيكفي أن يفعل الزبون خدمة منصة أو موقع ما حتى يصبح بإمكانه تصفح الموقع و إيجاد المعلومة التي يبحث عنها ، و أشهر هذه المواقع التي تظهر فعلا مدى إهتمام الملحقات بالعملاء نجد تطبيق ECOUTE الذي يختص بإنشغالات العملاء و الذي يجدون فيه ما يبحثون عنه خاصة وأنه غير مرتبط بوقت معين كما أن الموظفين قائمين على تفعيله و هو ما ظهر في إجاباتهم.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج :

1- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

جدول رقم : (39) : يمثل قياس تأثير الفرضية العامة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
دور الرقمنة	1.846	0.115	مرتفع

و التي ترى أن للرقمنة دور في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ملحقات التشغيل، فبالنظر إلى ما تقدم من عرض النتائج الإحصائية فإنه يتضح و من خلال الجدول المرفق أعلاه أن المتوسط الحسابي للمقياس ككل بلغ (1.846) بانحراف معياري قدره (0,115) وهو مستوى مرتفع أي أن للرقمنة دور في إعادة هندسة المرفق العام ، هذ من الناحية الإحصائية البحتة و المعبرة عن التحليل المتوصل إليها من تحليل المعطيات المستقاة من تفريغ البيانات و التي أشارت كلها إلى أن الفرضية العامة محققة بدرجة كبيرة و هو ما أثبتته إجابات الباحثين حول الأبعاد و المؤشرات التي أكدت دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام و لقد ظهر دور المنصات الرقمية في هذه العملية كأساس محوري حيث تقاطع مع كل الأبعاد الأخرى للفرضيات الفرعية كعملية الإتصال و تحسين جودة الخدمات و إضفاء الشفافية داخل هذه الملحقات ، وعليه نقول أن الفرضية العامة محققة بشكل كبير و ما سيثبت ذلك هو تحليل نتائج الفرضيات الفرعية التي سنتطرق إليها كمايلي :

- الفرضية الجزئية الأولى : لعملية الإتصال دور في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية :

من خلال تحليل المعطيات و الخاص بنتائج فرضية المحور الأول يتضح لنا مدى تطابق الفرضية مع النتائج المحققة فمن خلال إجابات الباحثين حول دور عملية الإتصال في الملحقة و ما مدى مساهمتها في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، يظهر أن كل الأبعاد محققة بدءا بالإجابات حول أن الرقمنة سهلت من عملية الإتصال إلى إختزال العمليات الإدارية التقليدية مع الإدارات الأخرى ذات الصلة ، كما أن الموظفين ليسوا في حاجة للرجوع الى رئيسهم لتنفيذ أعمالهم ، ضف الى التغيير الذي لمسّه الموظفين في سير العمليات الإدارية نتيجة هذه العملية و المتمثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية و مايدعم هذا الإتجاه في تحقق الفرضية ، إجابات الموظفين حول العديد من الأسئلة التي تسهم في دور الرقمنة في تسهيل عملية الإتصال ، كرايهم في زيادة الفعالية بواسطة الحاسوب و الشعور بنوع من الإستقلالية في العمل ، بالإضافة الى التمتع بإتخاذ العديد من القرارات و الذي ساعدهم على ذلك ، توفر العديد من المنصات و التطبيقات الرقمية التي سرعت و سهلت من عملية الإتصال في المؤسسة .

كما أن الإحصائيات المحصلة و المبوبة في الجدول رقم (16) تظهر جليا أنه لا مجال للشك في تحقق الفرضية و بنسبة كبيرة .

- الفرضية الجزئية الثانية : لتحسين جودة الخدمات المقدمة دور في إعادة هندسة العمليات الإدارية :

فيمكن القول هنا أن كل المؤشرات تدل على ذلك و الدليل الإحصائيات المبوبة في الجدول رقم : (27) و الذي يلخص نتائج الفرضية الثانية ، ضف إلى ذلك رأي المبحوثين حول تحسين الجودة باستعمال الحاسوب و ما دعم نتائجنا هو الدور المهم جدا الذي لعبته المنصات الرقمية و الذي يتواجد في كل إجابات المبحوثين نظرا لتوفرها في هذه الملحقات ، كما و كيفا فهي تقوم مقام الوسيط بين العملاء و الموظفين وتسهل العملية للطرفين و ما يؤكد تحقق الفرضية أيضا المؤشرات الأخرى كالمرونة و السرعة و تغير ملامح العمليات الإدارية بفضل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، كل هذه المؤشرات ساهمت في تحقق الفرضية و الدالة على أن لتحسين جودة الخدمات دور كبير في إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه الملحقات.

- الفرضية الجزئية الثالثة : لإضفاء الشفافية دور في إعادة هندسة العمليات الإدارية :

يظهر جليا تحقق نتائج الفرضية الثالثة و الملخصة إحصائيا في الجدول رقم : (38) و التي تبين أن الفرضية الثالثة تحققت و بنسبة كبيرة فبالنظر إلى مؤشرات إضفاء الشفافية في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية فإن كل المؤشرات دالة على ذلك و محققة فالمنصات الرقمية حاضرة في هذا الميدان إذ أن أغلبها تخدم جانب الشفافية في هذه العملية فالشاركة في إتخاذ القرار التي يتمتع بها الموظفون تعد مظهرا من مظاهر الشفافية في هذه الملحقات كما أن الوضوح الذي يميز كل العمليات الإدارية في الملحقة محقق بنسبة كبيرة ضف الى ذلك ميزة الطبط التي يتحلّى بها الموظفون زادت من عملية الشفافية كما أن رأي المبحوثين في إزاحة الغموض على العمليات الإدارية بفضل المنصات ساهم مساهمة كبيرة في إنتشار ظاهرة الشفافية في الملحقة ، كل هذه المؤشرات التي ذكرت و التي لم تذكر تصب في أن لإضفاء الشفافية دورا هاما في الملحقة و في العمليات الإدارية و منه في إنجاح عملية إعادة الهندسة في هذه الملحقات .

2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

للتأكد من تحقق الفرضيات لا بد و أن تتناسب مع ما إنطلقنا منه كخلفية نظرية متمثلة في الدراسات السابقة التي سبق و أن إتخذناها كمقدمات لهذه الأخيرة ، فبالنظر إلى معظم هذه الدراسات نجد أنها توافقت مع النتائج المتحصل عليها في دراستنا ، فدراسة " أحمد فرانسيس و زايري " تشابهت بصفة كبيرة مع ما توصلنا إليه خاصة فيما يخص مسألة تحسين الجودة و دورها في إعادة الهندسة و الإهتمام بالوسائل التكنولوجية التي تشكل القاعدة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية و التي عنونها الباحث : "عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الادارية في التعليم العالي" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة وفحص عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة العمليات الادارية في التعليم العالي (دراسة حالة)، حيث تم تطبيقها على ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في "ماليزيا" ، و التي أكدت على دور الرقمنة في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات

الإدارية ، كما توافقت نتائجنا ايضا مع نتائج دراسة " الكساسبة " (2004) بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الاعمال، وهي دراسة ميدانية على شركة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في "الاردن" ، و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها ، بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة و كانت نتائج دراستنا مشابهة لنتائجها ، كما أنها توافقت مع نتائج دراسة (حميد رضا الهادي) (2014) مجلة : (Information Resources Management Journal_irmj) حيث درست تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق هندسة عمليات الأعمال عن طريق تبادل المعلومات والتكنولوجيا و هدفت الدراسة إلى تحديد: "العوامل التي تؤثر في تطبيق هندسة عمليات الاعمال" وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيا المعلومات وهما "تبادل المعلومات الالكترونية" و"تكنولوجيا الانترنت" وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود عدد من العوامل مع تطبيق إعادة هندسة العمليات مثل : دعم الادارة العليا ، التغيير التنظيمي و تشكيل العمليات و أن ثقافة المنظمة ترتبط ارتباطا إيجابيا بخدمة العملاء .
- كما تقاطعت دراستنا مع دراسة " زينب فرج الله " و هي دراسة أقيمت في جامعة 08 ماي 1945 بقالة و التي درست تطبيق إعادة الهندسة و دورها في تحسين جودة الخدمات في مكتبة الجامعة وتوصلت إلى عدة نتائج تتشارك فيها مع ما توصلت إليه دراستنا خاصة فيما يخص فرضية تحسين الجودة و التي توصلت إليها الباحثة و وجدت أن العلاقة وطيدة جدا بين هذين المتغيرين ، و هو ما تم التحصل عليه في الفرضية الثانية لدراستنا .
- إذن من خلال ما سبق شرحه يظهر أن كل الفرضيات تحققت إمبريقيا و نظريا وكانت في إطار الحقل النظري الذي إنطلقنا منه .

3- مناقشة النتائج على ضوء المقاربات (المداخل) النظرية:

- يتضح من خلال البيانات التي توصلنا إليها أن إدخال التغييرات على مستوى العمل من أهم متطلبات تطبيق "الهندرة" ، وهو ما أكدته (مدخل النظم المفتوحة) الذي دعا إلى ضرورة إحداث التغيير وفي كافة المستويات الإدارية من أجل ضمان التكيف مع البيئة الجديدة (الرقمنة)، كما اعتبر (جوران) أن تحقيق الجودة يكون من خلال قيام المؤسسة بالتغييرات اللازمة في الأنشطة التي تواجه العاملين وهو ما ينطبق على عملية إعادة الهندسة.
- لاحظنا أن الملحقات تسعى لإكساب العاملين المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة، وهذا ما توافقت مع نظرية (ديمنغ) الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب على الأساليب الإدارية الحديثة لتناسب ومتطلبات تحقيق وتحسين الجودة ، كما توافقت هذه النتيجة ونظرية (ايشيكاوا) الذي ركز على ضرورة التعليم والتدريب للعمال من أجل ضمان الجودة من خلال العامل النوعي و هو ما رأيناه في دراسة حول التكوين في الملحقات .

كما يتبين لنا من دراستنا الميدانية أنه يوجد رقابة من طرف المشرف و التي ذكرنا أنها رقابة تكاد تكون ذاتية وهذا ما يثبت أن للملحقة وللموظفين ثقافة احترام الوقت و ذلك من خلال قيمة الجهد المبذول الذي يوفره الحاسوب للموظف ، الذي ينعكس على الأداء الجيد للخدمات وفق المعايير المطلوبة ، وهو ما توافق مع نظرية (ايشيكافا) والذي ركز على ضرورة الرقابة لضمان تحقيق الجودة ، كما أن (مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية) أكد على ضرورة الرقابة من طرف القيادات العليا لضمان تتبع العمل بشرط أن لا تكون رقابة بوليسية وصارمة لأنه لا طائل منها فالموظفين و بالطريقة الجديدة لا يحتاجون هذه الرقابة .

كما تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك تنسيق في أداء العمل وهذا ما توافق مع "المدخل الهيكلي" الذي يرى أن تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة يكون من خلال التنسيق بين الموظفين ، وقد تجسد هذا التنسيق في التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم حيث عزز من الشفافية داخل الملحقة ، وهو ما أكدته كل من مدخل "النظم المفتوحة" و"مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية" ، اللذان إعتبرا المؤسسة نظاما قائما على مفهوم التعاون، وأنها نتاج لنسق اجتماعي يتمثل في تفاعلات العمال وتعاونهم فيما بينهم.

إن الملحقة توفر المستلزمات الضرورية لتقديم الخدمة ، وهذا ما توضحه نظرية (جوران) الذي اعتبر أن تحقيق الجودة يتوقف على التأكد من أن كل فرد داخل المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة مما ينعكس على الخدمة التي ستكون مقدمة حسب المواصفات أي ضرورة توفير الوسائل و الإستراتيجيات المستقبلية.

- إن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يساهم في تسهيل سير العمل، وقد توافقت هذه النتيجة و (المدخل التكنولوجي) الذي اعتبر التكنولوجيا عاملا مساعدا في تسهيل الأداء من خلال فوائدها المتمثلة في السرعة عند تخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالعملاء ، كما أنها تؤدي إلى التغيير في العمليات الإدارية وتغيير طريقة العمل، ويتجسد ذلك من خلال استحداثها لمهام جديدة مع إلغاء المهام غير المهمة وهي أحد أهداف إعادة الهندسة الرئيسية و المتمثلة في "عملية دمج الوظائف" وهذا ما توافق مع مبادئ (المدخل الهيكلي) الذي أكد على أن التطوير والتغيير بالاعتماد على التكنولوجيا يؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى الوظيفة من خلال إثرائها وزيادة المهام المسندة.

- إن مساعدة المشرف للموظفين يؤدي إلى تحسين أدائهم ويتجسد ذلك من خلال تلبية احتياجات العملاء بدقة وفي الوقت المحدد، وهذا ما أكدته كل من (جوران) و (ديمنج) ، فقد اعتبر أن التخطيط للجودة يعتمد ويركز على العملاء واحتياجاتهم ، وأن على القيادات الفاعلة أن تعمل على مساعدة العاملين بما يشجعهم ويحفز إبداعهم ، و يظهر ذلك في دراستنا مع الور الذي لعبته و تلعبه المنصت الرقمية في عملية إعادة الهندسة

- كما تبين من خلال الدراسة أن الموظفين يمتلكون المعرفة الكافية بإجراءات ومعاملات السير الحسن للعمل وهذا ما ينعكس على الأداء العام للعملية ، كما تم التوصل إلى أن امتلاك هذه المعرفة يساهم في أداء العمل بطريقة صحيحة ، بما ينعكس على جودة الخدمة من خلال تفادي تكرار العمل وخلّوه من العيوب و هو ما رأيناه في دراستنا في فكرة دمج الوظائف و التركيز على ما تقتضيه العملية الحالية أكثر من التركيز على ما يتطلبه المنصب ، وهذا ما توافق مع نظرية (كروسي) الذي أكد على مفهوم المعيب الصفري والذي يساهم في إلغاء تكلفة الجودة ، بما يتوافق ونظرية (فيغناوم) والذي اعتبر الجودة تعني قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق الغرض المنشود بأقل تكلف و هو ما جسده المنصات الرقمية و التطبيقات الهاتفية و التي تمتاز بالمجانة في أغلب الحالات .

- و نجد أن إشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم يساهم في تحسين جودة الخدمة، وهذا ما أكدته كل من (كروسي) و(ايشيكاوا)، حيث اعتبر أن المشاركة العمالية تساهم في تحسين الجودة من خلال أنها تساهم في حل المشكلات و هذا ما يمكن إسقاطه على موظفي الملحقات فهم أيضا يقدمون منتوجا يتمثل في الخدمات و لكي يتم ذلك بكل حرية و شفافية وقد أوكلت لهم الملحققة حرية إتخاذ القرار في العديد من العمليات الإدارية لاسيما المتعلقة بخدمة المنصات و التي تستوجب الرد السريع على العميل و توجيهه رقميا .

4- النتائج العامة للدراسة :

- على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:
- إن دور الرقمنة في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في ملحقات التشغيل أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية في العمل وتنظيمه ، بما يساعدها على إنجاح هذه العملية .
 - إن معظم هذه الملا داعمة لعمليات التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات (إعادة الهندسة) و تحبذ هكذا تحديثات على عملها .
 - للرقمنة دورا أساسيا في التغيير من نوعية عملية الإتصال التقليدية إلى أخرى حديثة تعتمد الرقمنة كأساس .
 - أن للمنصات و التطبيقات الرقمية التي تتوفر عليها الملحقات دور محوري في عملية الرقمنة و بالتالي في إنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية .
 - أن هذه المنصات الرقمية حسّنت من جودة الأداء بفضل ما تتميز به من مواصفات رقمية و تكنولوجية .
 - أن عملية التحول الرقمي في هذه الملاحق إنعكست على عملية إضفاء الشفافية داخلها كتنظيم إداري و خارجها كعلاقة مع العملاء .
 - أن تحقيق الجودة تكون من خلال الاهتمام بتلبية احتياجات العميل وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك و المتمثلة في خدمة المنصات الرقمية .

- ملاحق التشغيل تعمل على الاستفادة من الأجهزة الحديثة بما يساعد على تحقيق جودة الأداء في تقديم الخدمات ، من خلال تخفيض زمن الحصول على الخدمة، سهولة الحصول على المعلومات وتبادلها بين العاملين.
-إن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يساهم في تغيير سير العمل(إعادة الهندسة)، فهي تبسّط من الإجراءات وتسهّلها، كما تؤدي إلى استحداث مهام جديدة (دمج الوظائف) والتخلي عن المهام غير الهامة و هو ما يشكل أحد متغيرات دراستنا هذه .

-إن دور الملاحق في تفعيل "الهندرة" وتحسين جودة الخدمة يتوقف على إلتزامها بدعم المورد البشري والتكنولوجي على السواء من أجل تجاوز المشاكل والأخطاء (معوقات إعادة الهندسة) ولسير العمل بشكل يتميز بالمرونة .

5- اقتراحات الدراسة:

- ضرورة إخضاع كل الإدارات و المرافق العامة لتنفيذ رقمنة إدارتها و منه إعادة هندسة عملياتها الإدارية .
- ضرورة إحداث تغييرات مستمرة في نظم العمل و في الأجهزة و المعدات المواكبة لسرعة التطور الحاصل في ميدان التكنولوجيا الرقمية .
- التركيز على التكوين فيما كل هو جديد في عالم الرقمنة و تدعيمه بالرسكلة المستمرة للموظفين .
- التحفيز و التشجيع للمبادرات الشخصية و مكافأتها لبث روح المنافسة بين الموظفين .
- الإهتمام بالعنصر البشري لأنه هو القاعدة الأساسية لأي تجديد في الإدارة .
- توفير منصات رقمية و تطبيقات هاتفية لكل الإدارات و تفعيلها و العمل بها خاصة ما تعلق بالعملاء.
- مكافأة الإدارات الرائدة في مجال الرقمنة و إعادة هندسة عملياتها الإدارية كما هو الشأن في الملاحق المحلية للتشغيل و التي هي قيد الدراسة لكي تكون نموذجاً يحتذى به و تخلق جواً من المنافسة ، و هو ما إستفادت منه الإدارة الأم " ANEM " من خلال المسابقات العالمية التي تهتم بمجال الرقمنة و مجتمع المعلومات ، حيث حصلت على التميز للعام الثاني على التوالي بفوز مشروع منصة " الحسابات الكبرى " O.G.C" بجائزة التميز كمشروع بطل في مسابقة القمة العالمية لمجتمع المعلومات (WSIS PRIZES 2024) و التي ينظمها سنويا الإتحاد الدولي للاتصالات التابع للأمم المتحدة و الذي أقيم في جنيف "سويسرا" في الفترة من 27 إلى 31 ماي 2024.

خلاصة الفصل الثاني :

في نهاية هذا الفصل و المتضمن عرض نتائج الدراسة و مناقشتها و بعد أن قمنا بعرض نتائج الدراسة الإحصائية و التعليق عليها و توضيح تقاطعها السوسولوجية ، نخلص إلى نتيجة مفادها أن الرقمنة كآلية حديثة متمثلة في أهم أبعادها كعملية الإتصال و تحسين جودة الخدمات بالإضافة إلى إضفاء الشفافية على المعاملات الإدارية كلها مشتركة أسهمت في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه الملحقات ، معتمدة في ذلك على إحدى أهم مظهر من مظاهر الرقمنة في هذه الملحقات و هي المنصات و التطبيقات الرقمية ، التي ظهر تأثيرها و دورها جليا و كمتغير حاسم في التأثير المباشر على هذه العملية المتمثلة في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في ملحقات التشغيل بولاية الوادي.

خاتمة:

في الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة و التي تمحورت حول دور الرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية بينت أن إعادة هندسة المرافق العامة أمراً حتمياً في ظل التغييرات التي تواجه المجتمع محلياً ودولياً خاصة من جانب التطورات التكنولوجية السريعة و المتنوعة فلقد أظهرت هذه الدراسة أن التحول الرقمي قد أثر تأثيراً كبيراً في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية سواء تعلق الأمر من جهة عملية الإتصال الذي برزت مؤشراتته في هذه الدراسة و تقاطعت مع عملية إعادة الهندسة أو من ناحية تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالات الوطنية للتشغيل و التي تميزت في العديد من المؤشرات التي سبق توضيحها مؤثرة أشد التأثير في عملية إعادة الهندسة و كذلك مسألة الشفافية التي لطالما كانت غائبة في العمليات الإدارية التقليدية و التي أسهمت الرقمنة في تجسيدها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية ، كل هذه المعطيات جعلت من التحول الرقمي المتمثل في الوسائل التكنولوجية الحديثة أحد أهم مرتكزات عمارة إعادة هندسة العمليات الإدارية ، أو ما يطلق عليها بعملية "الهندرة"

وهذه الأخيرة يمكن لها أن تحقق الميزة التنافسية والمرونة الكافية ، بالإضافة إلى إمكانية التخلص من البيروقراطية والروتين اللتان أصبح الموظف يشعر بهما في العمليات الإدارية التقليدية ما أفرز العديد من المشاكل المعقدة كما أنها تشكل فرصة كبيرة للمرافق العامة يمكن من خلالها إعادة هندسة تلك المرافق حتى تستطيع أن تقدم خدماتها بأقل تكلفة وبسرعة وجودة عالية وذلك إذا اعتبرنا أن عملية إعادة الهندسة الناجحة تؤدي إلى تغيير جذري ونتائج فائقة وتحسينات جوهرية في كل مقاييس الأداء التنظيمي، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال إضافة إلى المعرفة والخبرة الإنسانية المخترنة هي أحد مقومات هذا التغيير وأحد الشروط اللازمة لنجاحه فإستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدماجها والاستفادة من المعرفة والإدارة الفعالة للموارد المعرفية مكنت من إعادة تصميم وتشكيل المنظمات وتحويل هياكلها التقليدية وتوسيع نطاقها وإحداث تغييرات جذرية على ممارستها وعلى تدفق المعلومات فيها ، حيث أن الرقمنة تساعد على توحيد الإجراءات وتقليل التعامل البشري ، ورصد بيانات شاملة تساعد في إرساء قواعد جديدة لعصرنة الإدارة ، و لن يتم ذلك ما لم تواكب هذه العملية ضرورة تشجيع استيعاب المعرفة الإلكترونية لدى المواطنين ، وتوفير آليات التدريب على مهارات استخدام وتوظيف الحاسب الآلي وضرورة العمل على إتاحة تداول المعلومات للجميع قصد بلوغ الشفافية المطلوبة .

قائمة المراجع :

1- المعاجم :

- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة ، المجلد ، 10 عالم الكتب ، القاهرة ، مصر، 2008 .
- الغرباوي عبد الحميد ، منجد الطلاب ، دار القبس للنشر والتوزيع ، 2001.
- ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ، بن عكنون ، الجزائر، 2011 .
- إبراهيم مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ، ج ، 4 مكتبة مشكاة الإسلامية ، 2008.

2- الكتب و المؤلفات :

- عبد الكريم علي جبر الديبسي ، زهير ياسين الطاهات ، دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- علي محمد رحومة ، الإنترنت والمنظومة التكنولوجية الاجتماعية ، مراكز الدراسات العربية ، ط1 ، بيروت ، 2005.
- محمد عبده حافظ ، الهندرة الإدارية ، دار السحاب ، القاهرة ، مصر، 2010 .
- الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات ، إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام ، في المكتبات ومراكز الأرشيف ، ترجمة : هبة ملحم.
- أحمد محمد غنيم ، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2004 .
- أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، ط2، دار البازوري، عمان-الأردن، 2014.
- السعيد مبروك إبراهيم ، إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة ، المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر. 2012.
- أمل لطفي حسن جاب الله ، أثر الوسائل الإلكترونية على مشروعية تصرفات الإدارة القانونية ، دراسة مقارنة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2003 .
- أيمن محمود المرجوشي ، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، مصر، 2008.
- جمال عبد الله محمد ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز، عمان-الأردن، 2014.
- جوزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، 2000 .
- حفظاوي سمير، سهي الحمزاوي ، الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 12، 2016 .
- ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد أحمد عبد المعتال ، دار المريخ للنشر، الرياض-السعودية ، 2003 .
- ريمي فضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (دراسة ميدانية) بن مرابط للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011.
- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، ط ، 1 الجزائر ، 2001 .
- سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2008 .
- شريف أحمد الحموي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب والسكرتارية ، دار يافا العلمية للنشر، عمان ، الأردن ، 2011 .
- صلاح مصطفى القوال ، علم إجتماع المفهوم (الموضوع والمنهج) ، دار الهنا للطباعة ، القاهرة ، مصر ، 1982 .
- صلاح هاشم ، الإدارة في النظم الخدمية ، دار العلم ، الكويت ، 2011.
- عبد الفتاح بيومي الحجازي ، الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .

- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، الطبعة الأولى، القاهرة ، دار طبية ، 2005.
- محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009.
- محمد القدومي وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار المعتز ، عمان ، الأردن ، 2015 .
- محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للطباعة والنشر، ط 2، عمان ، الأردن ، 1999 .
- مراد حكيم بباوي ، هندسة المعرفة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2014 .
- مسفرة بنت دخيل الله الختمعي ، مشاريع التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات ، قسم دراسات المعلومات ، جامعة محمد بن سعود الإسلامية ، السعودية.
- مصطفى بو جلال ، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، بن عكنون ، الجزائر، 2015.
- ممدوح رفاعي ، إعادة هندسة عمليات التشغيل ، مكتبة جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2006.
- موريس أنجرس ، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" ، دار القصة للطباعة والنشر ، 2001 .
- نجلاء أحمد ياسين ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبة العربية ، دار العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2013 .
- نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، الإستراتيجية ، الوظائف ، المجالات ، اليازوزي ، القاهرة ، 2008 .
- ياسر أحمد عريبات ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار يافا العلمية ، عمان- الأردن ، 2008 .
- يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة ، بوزريعة - الجزائر ، 2013.
- مراد حكيم بباوي ، هندسة المعرفة ، عالم الكتب ، القاهرة - مصر ، 2014 .
- الكتب الأجنبية :

- Richard L & Daftan Raymond : Organization behavior , har court college publishers ,USA , 2001.
- James Champy : Le reengineering de l'entreprise pour une amélioration spectaculaire & - Michael hammer4. de ses performances, Dunod ,Paris ,1993

4- المذكرات :

- خان أحلام ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2012/2015 .
- مهري سهيل ، المكتبة الرقمية في الجزائر ، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل ، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات ، تخصص إعلام مهني وتقني ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2005 .

5- المجالات :

- المجلة الإلكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري ، إعادة هندسة العمليات ، الإصدار 37 ، 2010.
- زيد عباسي وآخرون ، الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية ، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات ، المجلد 05 ، العدد02 ، بسكرة - الجزائر ، 2022.

- سعيد شعبان حامد ، العوامل المؤثرة علمي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة) دراسة ميدانية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد السابع والاربعون ، 2008.
- دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث ، العدد 2006 ، 06.

الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث علمي

دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام

(الملاحق المحلية للتشغيل بالوادي نموذجاً)

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع : تنظيم وعمل

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، والتي تحمل عنوان دور الرقمنة في إعادة هندسة المرفق العام وهي دراسة نود القيام بها على مستوى ملحقات التشغيل لولاية الوادي ، ونظراً لأهمية إدارتكم قمنا بإختيارها كعينة لدراستنا ، وعليه نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المرفقة ، آمليين حسن تجاوبكم وتعاونكم معنا بالرد على أسئلتنا و ذلك بوضع علامة (X) بالمكان المناسب ، كما نحيطكم علماً أن إستخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض علمية بحتة مع ضمان السرية التامة لها.

تحت اشراف :

د/ سالم يعقوب

إعداد الطالبين :

- بلقاسم رزايق

- بوبكر تومي

المحور الأول : البيانات الشخصية :

01- الجنس : ذكر - أنثى

02- العمر :- أقل من 30 سنة - من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى 50 - أكثر من 50 سنة

03- الخبرة المهنية بالملحقة :

- أقل من 05 سنوات - من 05 – إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 – 15 سنة - أكثر من 15 سنة

04 – المنصب المشغول :

- مستشار رئيسي - مستشار المستوى : 01

- مستشار المستوى : 02 - رئيس مشروع

- مساعد في التشغيل

المحور الثاني : بيانات تخص عملية الاتصال داخل و خارج الملحقة :

05- هل ترى أن الرقمنة سهلت من عملية الاتصال داخل الملحقة ؟

نعم لا

06- هل الإتصال بين الملحقة و المؤسسات الأخرى ذات الصلة يتم رقمياً؟

نعم لا

07- المنصات الرقمية اختزلت العديد من العمليات الإدارية التقليدية بين الملحقة وباقي المؤسسات العمومية ذات الصلة ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

08- هل تتفادى الرجوع في كل مرة إلى المسؤول المباشر لاتخاذ قرار يخص مهامك الإدارية ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا ؟

09 - هل لمست تغييرا بعد تطبيق عملية الرقمنة في شكل العمليات الإدارية في الملحقة؟

نعم لا

10- هل يساهم استعمالك للحواسيب في زيادة فعالية أدائك داخل الملحقة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

11- هل لمست نوع من الإستقلالية في أداء مهامك الإدارية بعد تطبيق الرقمنة في الملحقة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم إلى ما يعود ذلك؟

12- هل سهّلت المنصات الرقمية الخارجية من عملية الإتصال بين الملحقة وطالبي العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

13- هل لمست نوع من اللامركزية في التعامل مع المستويات العليا للإدارة؟

نعم لا

المحور الثالث: بيانات تخص جودة الخدمات التي تقدمها الملاحق المحلية للتشغيل :

14- تخفض المنصات الرقمية الخارجية من معدلات توافد المرتفقين إلى الملحقة المحلية للتشغيل

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

15 - هل تساعد البيانات الرقمية في تحقيق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة؟

نعم لا

16- هل تداول المعلومات بواسطة الاتصال الالكتروني يساعد في تحسين الخدمة؟

نعم لا

17 - هل المنصات الرقمية الخاصة بالانصات مفعلة مع مرتفقي الملحقة المحلية للتشغيل؟

نعم لا

18- هل تستطيع إنجاز عدة مهام في معالجة الملفات في وقت وجيز ومن منصة واحدة ؟

لا نعم

19- هل توجد مرونة في الوصول للبيانات التي تقدمها الإدارة الرقمية داخل الملحق؟

لا نعم

20- هل تؤدي المعاملات الإدارية الرقمية إلى حسن استغلال جهتك ؟

لا نعم

21- هل غير التحول الرقمي من ملامح جودة الخدمات داخل الملحق المحلية للتشغيل ؟

لا نعم

22- هل ترى أن عملية تبني الرقمنة في الملحق المحلية مجرد عصرنة للهياكل والوظائف ؟

لا نعم

إذا كانت الإجابة بلا لماذا ؟

23- تساعد المنصات الرقمية على سرعة معالجة الأخطاء المتعلقة ببيانات طالبي العمل ؟

لا نعم

المحور الرابع :بيانات تخص إضفاء الشفافية على مهام الموظفين داخل الملحق :

24-هل توفر المنصات الرقمية للموظفين الاطلاع على كل البيانات بنفس المستوى في الملحق ؟

لا نعم

25- ساهمت المنصات الرقمية في خفض مستوى تباين المعلومات عند جميع الموظفين ؟

لا نعم

26 – هل تشعر بأنك تشارك في عملية إتخاذ القرارات بعد تبني عملية الرقمنة في الملحق ؟

لا نعم

27- هل غيرت المنصات الرقمية والمعلوماتية في الملحق من شكل الإجراءات الإدارية ؟

لا نعم

28-هل ترى أن الوضوح التام للبيانات منع وجود الغموض في معالجة ملفات طالبي العمل؟

لا نعم

29- هل ترى أن الرقمنة عززت مفهومي الانضباط والدقة في الإنجاز عند موظفي الملحق ؟

لا نعم

30- هل ترى أن الحسابات الشخصية للإطارات زادت من المراقبة لعمليات المعالجة ؟

لا

نعم

31- في رأيك هل أزاحت الأنظمة الرقمية الغموض عن مهام الملحقة المحلية للتشغيل؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

لا

نعم

32- هل يؤدي التعامل عن طريق البيانات الرقمية إلى زيادة النزاهة بين الرئيس والمرؤوس؟

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

لا

نعم

33- هل تدعم خطط تطوير الملحقة بالأساليب التكنولوجية الحديثة؟

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

الملحق رقم : 02

دليل المقابلة :

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

دليل المقابلة

لإكمال الدراسة الميدانية

السلام عليكم وبعد: في إطار دراستنا لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، نحن اليوم بصدد إجراء مقابلة لإتمام المذكرة والمعنونة بدور الرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ملحقات التشغيل بولاية الوادي ، واخترنا هذه الإدارة نظرا لأنها من الإدارات السبّاقة في تطبيق الرقمنة و لأن موضوع الدراسة يخدم إدارتكم نظرا للإنجازات الرقمية التي تحقّقها هذه الإدارة ، وكتكملة لما تم ذكره توجد بعض الأسئلة الرجاء منكم السماح لنا بطرحها وفي المقابل الإجابة من طرفكم ونشكركم على تعاونكم معنا:

1- هل يرتبط برنامج إعادة الهندسة مع التوجه الاستراتيجي العام للملحقة؟

2- هل تخصص إدارتكم موارد كافية لإنجاز أعمالها؟

3- هل تعمل إدارتكم على زرع ثقافة التغيير لدى العاملين؟

4- هل تقوم الملحقة بتكوين الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة؟

5- هل تعتمد المؤسسة على قنوات اتصال مفتوحة مع أصحاب المصالح داخل الملحقة؟

6- هل تحفزون العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر؟

7- هل تشجع مؤسستكم العمل في شكل فريق؟

8- هل تقوم ادارتكم بإلغاء العمليات غير الضرورية؟

إلى السيد المحترم / مدير ملحق التمهيد
بالوادي
عن الوادي

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية
أسمائهم :

1. د. لينا. م. ن. ن. ن.
2. د. س. س. س. س. س.
3.
4.

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

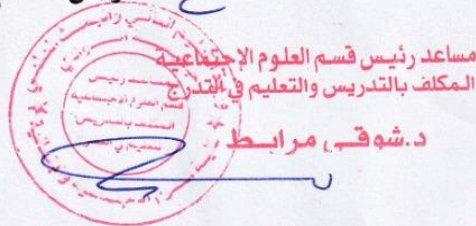
1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بترص ميداني لفترة من: / / إلى / / ✓
3. توزيع استبيانات لعينات البحث ✓

إننا واثقون من تعاونكم النزيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسستكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في: 13 - 05 - 2024

ع ا
رئيس القسم



إلى السيد المحترم / مدير فرع مدرسة
التشغيل بولاية
عمار

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية
أسمائهم :

1. هيدجاسم .رزاق
2. هيو .سيكر .توماس
3.
4.

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بتربص ميداني لفترة من: /..... /..... إلى /..... /.....
3. توزيع استبيانات لعينات البحث ✓

إننا واثقون من تعاونكم النزيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسساتكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في: 13-05-2024

رئيس القسم
مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية
المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
د. شوقي مرابط

إلى السيد المحترم / مدير مصلحة التسجيل
لمصلحة الديباجة

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد ،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية
أسمائهم :

1.
2.
3.
4.

بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

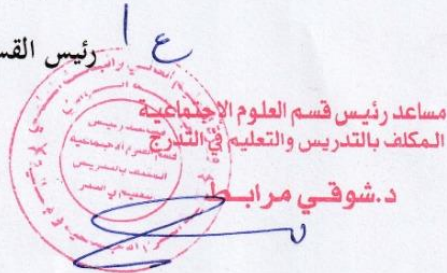
1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بتربص ميداني لفترة من: / / إلى / /
3. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا واثقون من تعاونكم الزهيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسستكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في: 2024/05/13

رئيس القسم



✕ ... **Agence Nationale de l'Emploi ANEM** الوكالة الوطنية للتشغيل 

⚙️ · د ٥٧

#اعلان #فوز #عالمي 

تشريفا للراية الوطنية وتحت وصاية
#وزاة_العمل_التشغيل_والضمان_الاجتماعي
حققت #الوكالة_الوطنية_للتشغيل **anem** تميزاً جديداً للعام
الثاني على التوالي بفوز مشروع منصة "الحسابات الكبرى -
OGC" بجائزة التميز كمشروع بطل في مسابقة القمة العالمية
لمجتمع المعلومات (WSIS Prizes 2024) والتي ينظمها
سنوياً الاتحاد الدولي للاتصالات التابع للأمم المتحدة. وقد
تم تكريم الوكالة الوطنية للتشغيل من قبل القائمين على
المسابقة خلال الحدث رفيع المستوى لمنتدى القمة العالمية
لمجتمع المعلومات الذي أقيم في جنيف، سويسرا، في الفترة
من 27 إلى 31 مايو 2024.

تجدر الإشارة إلى أن الوكالة الوطنية للتشغيل قد حصلت
على تميزا آخر العام الماضي من خلال مشروع "فرصتي"،
الذي توج كمشروع بطل لسنة 2023 في منتدى القمة
العالمية لمجتمع المعلومات 2023 ضمن فئة
E-employment.

ف

