



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الموضوع:

دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية هليوبوليس - ولاية قالمة -

تحت إشراف:

أ.د/ حواوسة جمال

إعداد الطلبة:

✓ عبدة فاطمة الزهراء

✓ طيبي إلهام

لجنة المناقشة:

رئيسا	أ.د/ قريد سمير
مشرفا ومقررا	أ.د/ حواوسة جمال
ممتحنا	د/ بخوش لامية

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة،

فإننا نشكر الله على أمدنا به من نعمة الصبر على ما صادفنا من صعاب في إنجاز

هذا العمل المتواضع على هذه الصورة فاللهم لك الحمد

حمدا كثيرا.

وفي هذا المقام أيضا يفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان، فإننا نتقدم

بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا ومشرفنا:

أ.د/ حواوسة جمال

الذي أمدنا بالكثير من علمه ولم يبخل علينا بنصائحه، وتشرفنا بإشرافه علينا، فكان

خير مثال للتواضع، والكلمات لا توفيك حقل ولا يسعنا إلا أن ندعو الله بأن يديم

عليك الصحة والعافية وأن يجزيك الله خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر للمؤسسة التي استقبلتنا وكل من مد يد العون لنا

فيها وبصفة خاصة الأمين العام لبلدية هليوبوليس.

طبيبي إلهام

عبدة فاطمة الزهراء



فهرس

المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

مقدمة..... أ- ب

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

02	تمهيد.....
02	أولاً- الإشكالية.....
06	ثانياً- أسباب إختيار الموضوع.....
07	ثالثاً- أهمية الدراسة.....
07	رابعاً- أهداف الدراسة.....
07	خامساً- تحديد المفاهيم.....
11	سادساً- الدراسات السابقة.....
17	خلاصة.....

الفصل الثاني: واقع الرقمنة في الجزائر وآليات تنفيذها

19	تمهيد.....
19	أولاً- نشأة الرقمنة.....
20	ثانياً- خصائص الرقمنة.....
21	ثالثاً- أشكال الرقمنة.....

22	رابعاً- أهداف الرقمنة.....
23	خامساً- أهمية الرقمنة.....
24	سادساً- متطلبات الرقمنة.....
25	سابعاً- واقع الرقمنة في الجزائر.....
26	ثامناً- مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر.....
27	تاسعاً- آليات تنفيذ الرقمنة في الجزائر.....
27	عاشراً- معوقات تطبيق الرقمنة في الجزائر.....
29	خلاصة.....

الفصل الثالث: اتخاذ القرار، والاتجاهات النظرية المفسرة له

31	تمهيد.....
31	أولاً- أهمية اتخاذ القرار.....
32	ثانياً- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.....
33	ثالثاً- مراحل اتخاذ القرار.....
34	رابعاً- أنواع القرارات.....
35	خامساً- خصائص اتخاذ القرار.....
36	سادساً- أساليب اتخاذ القرار.....
37	سابعاً- مستويات اتخاذ القرار.....
37	ثامناً- أنماط اتخاذ القرار.....
39	تاسعاً- معوقات اتخاذ القرار.....

39 عاشر- بعض المداخل النظرية المفسرة لاتخاذ القرار

41 خلاصة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية

43 تمهيد

43 أولا- الإجراءات المنهجية للدراسة

43 1. منهج الدراسة

43 2. أدوات جمع البيانات

45 3. مجالات الدراسة

45 أ- المجال المكاني

46 ب- المجال الزمني

46 ج- المجال البشري

46 4. العينة، اختيارها وتحديدها

47 ثانيا- تحليل وتفسير البيانات

47 1. خصائص عينة الدراسة

49 2. بيانات خاصة بأهمية الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية

56 3. بيانات خاصة بمدى اعتماد المؤسسة الجزائرية على الرقمنة في اتخاذ القرار

60 4. بيانات خاصة بمدى تأثير الرقمنة على اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية

64 ثالثا- النتائج العامة للدراسة

66 رابعا- المقترحات والتوصيات

67 خلاصة

69 خاتمة
71 قائمة المصادر والمراجع
78 الملاحق
90 ملخص

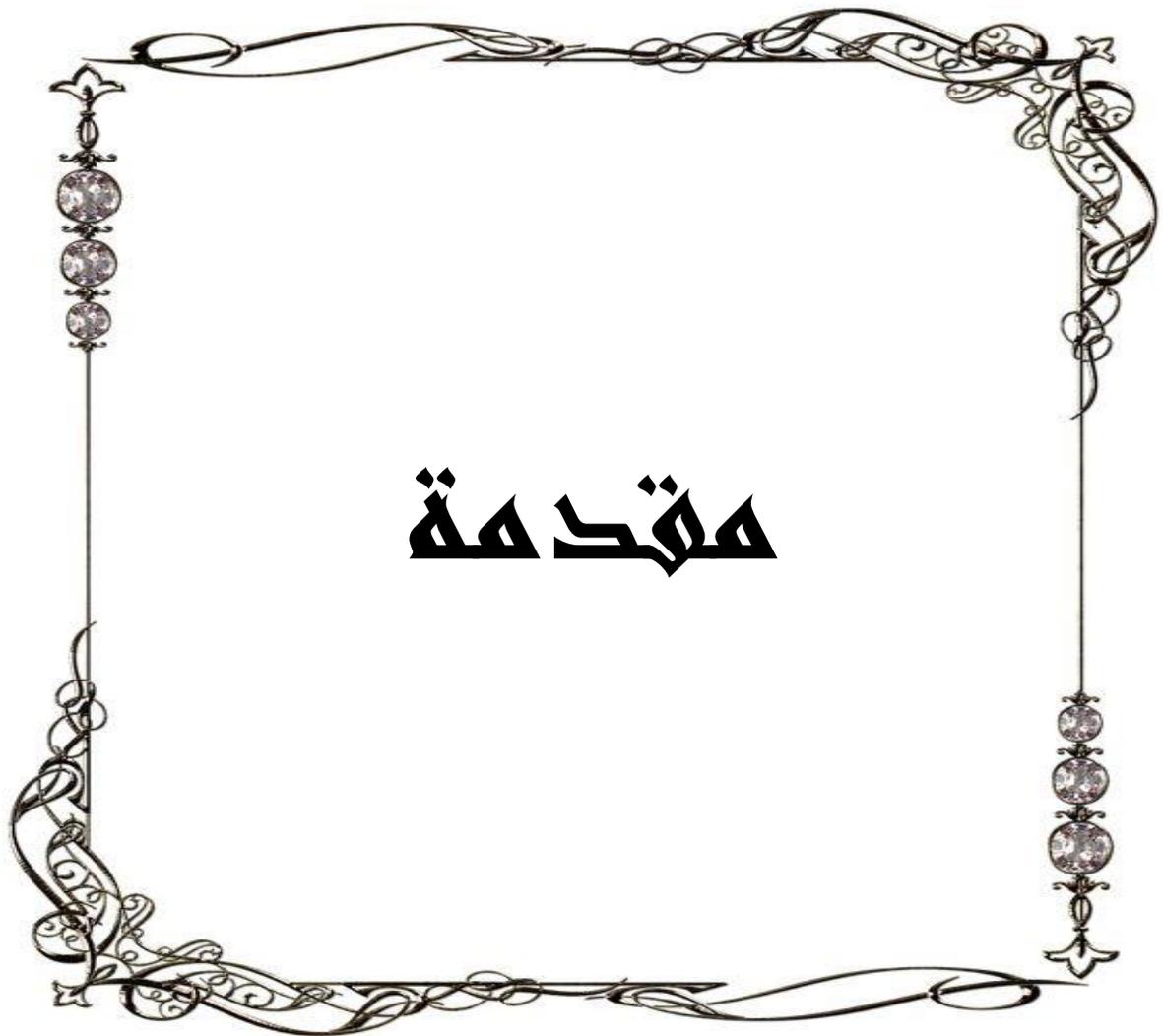


فهرس

الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة	45
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	47
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	47
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	48
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب	48
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	49
07	يوضح ما إذا وفر النظام الرقمي المعلومات بالكم المناسب	49
08	يوضح ما إذا قلل النظام الرقمي من التدخلات الشخصية في اتخاذ القرار	50
09	يوضح ما إذا كانت الرقمنة تساهم في تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها	51
10	يوضح مدى مساهمة الرقمنة في الرقمنة في التقليل من من البيروقراطية	51
11	يوضح مدى تقديم الرقمنة لبدائل وحلول لاتخاذ القرار بشكل أفضل	52
12	يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تسهيل الإجراءات بالنسبة لمتخذ القرار	52
13	يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق نتائج أحسن من السابق	53
14	يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق بعض المزايا في اتخاذ القرار	53
15	يوضح مدى مساهمة الرقمنة في إنشاء منصات رقمية لاتخاذ القرارات الإدارية	54
16	يوضح مدى مساهمة الرقمنة في رفع كفاءة العاملين في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال المطلوبة	54
17	يوضح مدى تغيير الرقمنة من علاقات العمل بين المواطن ومنتخذ القرار	55
18	يوضح مدى توفر المؤسسة على أجهزة لإنجاز الأعمال المطلوبة	56
19	يوضح مدى تناسب مواصفات الأجهزة الرقمية المتوفرة مع حجم العمل الإداري	56
20	يوضح مدى تناسب البرمجيات المستخدمة في الرقمنة مع متطلبات العمل في المؤسسة	57
21	يوضح مدى توفر المؤسسة على تقنيات اتصال حديثة ذات كفاءة عالية لإنجاز العمل بسرعة والدقة المطلوبة	57
22	يوضح مدى قيام البرمجيات المستخدمة بالرقابة المستمرة للكشف عن الأخطاء	58
23	يوضح مدى توفر المؤسسة على آليات لمراقبة المعلومات والشبكات الحاسوبية	58
24	يوضح مدى تخصيص المؤسسة لميزانية لتدريب العاملين إلكترونياً	59
25	يوضح مدى سعي المؤسسة لاستقطاب ذوي المؤهلات العلمية في التعامل مع	59

	الأجهزة والبرامج الإلكترونية	
60	بوضح مدى رفع النظام الرقمي من زيادة فعالية القرارات	26
61	بوضح مدى مساعدة وجود الرقمنة على تنمية روح الفريق أو القضاء عليها	27
61	بوضح مدى مساعدة الرقمنة على اتقان العمل	28
62	بوضح مدى مساهمة الرقمنة في الحد من اختراق المعلومات وتشويهها	29
62	بوضح ما إذا سهلت الرقمنة من تبادل المعلومات بين العاملين أثناء أداء مهامهم	30
63	بوضح الحلول المقترحة لتفعيل دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية	31



مقدمة

مقدمة:

دخل العالم مرحلة متقدمة من خلال الثورة التكنولوجية التي اجتاحت كل المجالات دون استثناء وحقت نتائج إيجابية، وهذا جعلها المعيار الأساسي الذي يقاس به تقدم الدول، حيث أصبحت الدول التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة تعتبر أكثر تعلما وتقدما لإكتسابها هذه المعرفة في حين أن الدول التي ما زالت لم تتبنى هذه التكنولوجيا تعتبر أكثر تخلفا، وهذا راجع إلى التغير في المفاهيم فالتقدم والتخلف لم يعد مرتبطا بقوة الاقتصاد والصناعة بل بمن يمتلك التكنولوجيا الحديثة ويعتمد عليها.

وقد أحدث التطور التكنولوجي تغييرا جذريا في كل الميادين، من بينها مجال الرقمنة الإدارية التي واجهت العديد من التحديات والعراقيل في سبيل التحول من الإدارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية نحو الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على البرمجيات الحديثة، كل هذا من أجل تحسين الخدمات المقدمة وجعلها أكثر فعالية بالنسبة للموظف والمواطن مما يعود هذا بالإيجاب على الصالح العام.

والجزائر على غرار دول العالم، تبنت التحول نحو نظام الرقمنة الذي يقدم نتائج سريعة بأقل جهد ووقت وأكثر فعالية بدون التنقل بين الإدارات للحصول على المعلومات وتسهيل الإجراءات على المواطن، ومن أجل الوصول إلى تحقيق الرقمنة بالشكل المطلوب تسعى الدولة إلى توفير الموارد المادية والكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع البرمجيات المستخدمة، وهذا التحول قدم نتائج إيجابية في العمليات الإدارية حيث أثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال سهولة الوصول للمعلومات وتوفرها بكثرة، مما أدى إلى وجود بدائل وحلول كثيرة تفتح المجال لمتخذ القرار بأن يختار أفضل الحلول لتوفرها بالكم الكافي واتخاذ قرار رشيد.

وعليه، فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث في موضوع الرقمنة ودورها في اتخاذ القرار، والتطرق إلى أهم العناصر التي توضح مدى أهمية الرقمنة في تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال أربعة فصول على النحو الآتي:

تضمن الفصل الأول إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومبررات اختيار الموضوع وأهميته، وتحديد مفاهيم الدراسة، ثم عرضنا مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى نشأة الرقمنة وأهم خصائصها وأهدافها، ومتطلبات الرقمنة وواقعها في الجزائر ومراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم المعوقات التي تعترض تطبيق الرقمنة في الجزائر.

أما عن الفصل الثالث فقد أبرزنا من خلاله أهمية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، والمراحل التي تؤدي لاتخاذ القرار الرشيد، ثم عرضنا أنواع وخصائص اتخاذ القرار وأساليبه، وبعض المعوقات التي تعترض اتخاذ القرار الصحيح، وأخيراً ذكرنا بعض المداخل النظرية التي تفسر اتخاذ القرار.

أما الفصل الرابع والأخير، فقد خصصناه للدراسة الميدانية واجراءاتها المنهجية، من منهج وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة، وبذلك استطعنا تحليل وتفسير البيانات وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة.



الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

إن دراسة الظواهر الاجتماعية تتطلب تحديد أبعادها ومؤشراتها التي يمكن الاعتماد عليها، حيث يتم إخضاعها للبحث الميداني، وهذا من خلال جملة من التساؤلات والاستفسارات التي تستدعي البحث والتقصي والاجابة عنها بكل موضوعية.

وعليه فقد خصصنا هذا الفصل لعرض الإطار العام للدراسة، متضمن إشكالية الدراسة والتي على أساسها يتم طرح مختلف التساؤلات الفرعية، وكذلك الفرضيات بهدف اختبارها، إضافة إلى دواعي وأسباب اختيار الموضوع، أهميته، الأهداف المرجوة منه، ثم التعرض إلى أهم المفاهيم والمصطلحات التي تعتبر في غاية الأهمية لإزالة أي غموض أو لبس يكتنفها، وأخيرا عرض أهم الدراسات السابقة حول موضوع البحث كونها تشكل خلفية نظرية يرتكز عليها الباحث في موضوعه ولا يمكن لأي دراسة علمية أن تتطرق من العدم.

أولا - الإشكالية:

وصلت اهتمامات الباحثين في دراسة المؤسسة إلى مستويات عالية في الفترة الأخيرة، باعتبارها مفهوما ذو طبيعة معقدة يتميز بالشمولية وله زوايا وجوانب عديدة، ويرجع ذلك إلى مختلف المراحل التي مرت بها، فالمؤسسة لم تظهر بالشكل الذي نراه حاليا لأول مرة بل بسبب التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية.

لقد مرت المؤسسة بمختلف الأشكال عبر الزمن، بداية من المجتمعات البدائية الأولى التي كانت تعتمد على الإنتاج الأسري البسيط، لكن هذا الإنتاج عبر الطرق التقليدية البسيطة لم يكن كافيا حتى ترتقي لمفهوم المؤسسة، وذلك لأن الآلات المستخدمة في ذلك الوقت لم تكن تستطيع تلبية الطلب المتزايد على السلع المنتجة، هذا ما تطلب العمل على تطوير أدوات الإنتاج حتى تكون ذات كفاءة إنتاجية عالية، واستمر هذا التطور وصولا إلى خلق ما يسمى بالمؤسسة الصناعية أو ما يعرف بالمصنع، هذا الأخير يقوم على وضع القوانين وتنظيمها للعمال حتى يكون كل فرد في المكان المناسب وهذا ما يعرف بتقسيم العمل، وهنا نعرفها بأنها "وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من

أجلها"¹. ويرجع الاقتصاديون ظهور أول المؤسسات الاقتصادية الرأسمالية إلى القرن الثامن عشر أي بظهور الثورة الصناعية.

وانطلاقا من هذا، تعتبر المؤسسة الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية، حيث عرفت المؤسسات الجزائرية مجموعة من المراحل بداية من مرحلة التسيير الذاتي الذي عقب الاستقلال والتي تميزت بسياسة اقتصادية غير واضحة، ثم اتجهت نحو مرحلة التسيير الاشتراكي الذي امتد نحو سنة 1970 والتي كانت من بين نتائج التركيز على إظهار المؤسسة باعتبارها هدفا في حد ذاته، ثم اتجهت إلى مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات (1971-1980)، وهذا الأخير عرفت فيه المؤسسة الجزائرية تغييرات في الهيكل التنظيمي لتتحول بعد ذلك من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وهذا يعود على مجموعة من الأسباب أهمها اعتبار التسيير الذاتي ضرورة حتمية لتجسيد الشراكة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول المؤسسة من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الجديد في التسيير و اعتبار المشاركة نتاج التسيير الإشتراكي والذي يتمثل دوره في المشاركة في اتخاذ القرار.

وفي الفترة الممتدة ما بين (1980-1990) نجد مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية والتي كان غرضها هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة وإعادة هيكلتها المالية التي تعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز القرار، من أجل إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات للفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات واللامركزية في التصرف وكفاءة التسيير، وأخيرا نجد مرحلة استقلالية المؤسسات الذي يقصد به إعطاء فرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لما تراه مناسبا وإلغاء المفهوم التقليدي للوصاية الذي جعل من المؤسسة مجرد أداة تسيير عن بعد.²

ومنذ منتصف القرن 20 عرف العالم تطورات عديدة في مجال عمل المؤسسات والسير نحو التخلي عن الطرق التقليدية في إدارة المؤسسات، وبداية تغلغل الرقمنة ببطء في بعض القطاعات بشكل بسيط بعد دخول الآلة إلى العمل الإداري وتسريع وتيرة انجاز المهام في وقت قصير وبإتقان أفضل من السابق، وتعززت في 70 و80 عندما تم توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات

¹. مازن سليمان الحوش، مقراني الهاشمي، الاتصال في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2018، ص 529.

². بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2002، ص ص 110-111.

الإدارية لقدرته الفائقة على التعامل مع البيانات، في كل من الوم أ وبريطانيا، والتحول من السجلات الورقية إلى السجلات الرقمية.

وقد عرف القرن 21 م متغيرات شاملة أفرزت العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات المختلفة، خصوصا في مجال العولمة ومجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والانترنت، حيث يعتمد المجتمع الحديث المنظم على الاتصالات الفورية من كل الأنواع، ومع تطور وسائل الاتصالات الإلكترونية وتعدد خدماتها أصبحت ظاهرة الاتصال اللاسلكي إحدى الظواهر المهمة الحديثة في إدارة شؤون المجتمع¹، وبناء على هذا كان لابد من إدراك أهمية دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في تطوير قطاعاتها من ضبط وتحكم في سير العمل والهدف من هذا خلق التكامل بين الوظائف الإدارية في المنظمة، حيث أصبحت هذه التكنولوجيا هي العنصر الأساسي في نجاح المؤسسات.

وفي الجزائر، وعلى غرار دول العالم تسعى إلى مسايرة ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة بهدف العمل على تطوير مؤسساتها وذلك بتبنيها جملة من الاستراتيجيات وهذا ما أوجب التوجه إلى نظام الرقمنة أو بالأحرى رقمنة الخدمة العمومية، لأنها القوة المحركة لإنجاح برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية، رغم أن الجزائر واجهت صعوبات في مشروع تحولها واحتلالها لمراتب غير مقبولة ضمن أغلب المؤشرات العالمية.²

وقد مر مسار الرقمنة في الجزائر بالعديد من المراحل، فمشروع الجزائر إلكترونية الذي طرح سنة 2005 ولم يرى النور وقتها عاد لي طرح من جديد سنة 2013، أن هذا المشروع لم يحقق المطلوب وبقي حبيس أدرج الحكومة للمرة الثانية على التوالي بسبب ضعف شبكة الانترنت وسياسة الدولة وغياب إرادة حقيقية لإنجاح التحدي³، باعتبار أن الجزائر من الدول السائرة في طريق النمو من الطبيعي أن تواجه مثل هذه الصعوبات. وشهدت بعدها الجزائر عدة مشاريع للرقمنة في مجموعة من

¹. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 9.

². حيدرة حمزة، الرقمنة في الجزائر بين الواقع وتحديات العولمة، عن موقع جريدة المستثمر: <https://almostathmir.dz/%>، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2023/12/9، على الساعة، 21:10.

³. أسماء بهلولي، الجزائر الرقمية، عن موقع جريدة الشروق: <https://www.echoroukonline.com/>، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2023/12/9، على الساعة 21:30.

القطاعات على مر السنوات إلا أنها هي الأخرى لم تحقق المطلوب منها بسبب غياب التنسيق بين الوزارات ما منع من توفير شبكة أو منصة رقمية وطنية توحى بتوجه عام للحكومة للرقمنة إلى غاية سنة 2019 حيث تم إعادة فتح هذا الملف من جديد من طرف رئاسة الجمهورية، وأصبح التزام رسمي بتحويل الجزائر إلى الجزائر الرقمية¹، لأن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية لتحقيق قفزة نوعية في التنمية وبناء استراتيجية حقيقية تستجيب للحسابات الدقيقة وتعطي نتائج نهائية وليس بيانات تخمينية، فالرقمنة ليست اختيارا بل فرضت نفسها وهي تسعى من أجل خلق التغيير والتقليل من الأخطاء السابقة. ومن ضمن الوزارات التي حققت قفزة هامة في مجال الرقمنة، وزارة العدل التي تتوفر على منصة للسوابق العدلية لكل الجزائريين، ووزارة الداخلية والجماعات المحلية التي نجحت في رقمنة عبر مشروع البطاقة وجواز السفر وحتى رخصة السياقة البيوميتريّة، وعلى عكس هذا توجد قطاعات تعاني ضعفا في مجال الرقمنة نجد وزارة المالية ووزارة السياحة لم تشهد أي تطور رقمي مقارنة مع ما تعرفه دول العالم من ترويج إلكتروني للسياسة في بلادها كذلك نجد وزارة السكن التي تفتقر لمنصات رقمية لتسجيل وغريلة الطلبات.²

ويرجع هذا التأخير في رقمنة القطاعات إلى الاستمرار في التفكير بالذهنيات القديمة والتمسك بالمعاملات الورقية وهذا بسبب الخوف من عدم التمكن في التعامل مع الآلات والبرمجيات ومواصلة العراقيل الإدارية والبيروقراطية، وهذا إن يدل على أمر فهو يدل على سوء تسيير وسوء استخدام للسلطة وعدم اتخاذ الجيد للقرارات المناسبة وهذا راجع إلى نقص وجود معلومات كافية حول الموضوع المدروس وعدم الثقة في القدرات الشخصية وتعدد الرغبات ما أدى إلى عدم القدرة على تحديد أي مسار أفضل.

ونظرا لأهمية اتخاذ القرار فهو يعتبر جوهر العملية الإدارية وله الفضل الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة إذا اتخذ بشكل صحيح وارتباطه بالعمليات الإدارية الأخرى من تنظيم وتخطيط ورقابة وغيرها من النشاطات، أصبح من الضروري العمل على تحسين ظروف اتخاذه، ويتم ذلك من خلال تطبيق نظام الرقمنة فهو يحقق نتائج بأقل جهد ووقت وتكلفة وهذا يجعل منه حاجة ماسة يتم من خلالها توفير المعلومات التي تعتبر موردا رئيسيا من موارد المؤسسة، وتكمن أهميته ليس في عملية اتخاذ القرار فحسب وإنما تتعدى ذلك لتكون عامل من عوامل زيادة كفاءة فاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة

¹. المرجع نفسه.

². المرجع نفسه.

التي تحتاجها الإدارة لاستخدامها في اتخاذ القرارات الرشيدة لمواجهة المشكلات التي تواجهها في مستوياتها كافة ولا سيما في ظل التغيرات المتسارعة والبيئة شديدة التعقيد ولقد اسهم التطور الهائل الذي حصل في نظم المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة المعتمدة على القدر الكافي من المعلومات ذات الجودة والدقة العالية التي لا تتوافر إلا بوجود نظم معلومات تعتمد عليها الإدارة عند اتخاذها للقرارات الأمر الذي يجعل هذه القرارات أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبأفضل الطرائق¹.

وعليه، وانطلاقاً مما سبق فإن هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الرقمنة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجزائرية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

1. أين تكمن أهمية الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية ؟
2. ما مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية على الرقمنة في اتخاذ القرار ؟
3. إلى أي مدى تؤثر الرقمنة على اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية ؟

ثانياً- أسباب اختيار الموضوع:

1/ الأسباب الذاتية:

- إشباع الفضول العلمي من خلال معرفة مدى تأثير الرقمنة على اتخاذ القرار الرشيد في المؤسسة.
- الاهتمام الشخصي بموضوع الرقمنة، خاصة أننا نعيش في عصر السرعة التكنولوجية التي أثرت بشكل واسع على المجتمع في شتى المجالات من بينها مجال اتخاذ القرارات الإدارية.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع والرغبة في إضافة الجديد له.

2/ الأسباب الموضوعية:

- يعتبر موضوع الرقمنة من مواضيع العصر، نظراً للتطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم ودورها في تطوير العمل الإداري.

¹. محمد عبد الرزاق محمد حمو خليل، تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية في تعزيز عملية صنع القرارات الإدارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 42، جامعة الموصل، العراق، 2019، ص 240.

- الأهمية البالغة التي يكتسبها اتخاذ القرار في المؤسسة، وبالتالي التعرف على كيفية اتخاذه.

ثالثا- أهمية الدراسة:

من البديهي أن لكل بحث علمي قيمته وأهميته العلمية والعملية، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا هاما في حياة المؤسسة نظرا للأهمية التي عرفتتها الرقمنة في هذا العصر إذ أصبحت تمثل عنصراً أساسياً تعتمد عليه الإدارة في اتخاذ قراراتها.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الاهتمام العلمي بموضوع الرقمنة في القرنين الأخيرين والتطورات السريعة التي شهدتها المؤسسة الجزائرية من تطور في المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، مما حقق توفير للوقت والجهد، وكذلك الاهتمام المتزايد بالرقمنة في كافة المجالات التي تحيط بالفرد والمجتمع.

رابعا- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الرقمنة ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، والتعرف على العلاقة بين الرقمنة واتخاذ القرار، وكذلك محاولة إبراز دور وفعالية الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار المناسب في العملية الإدارية بالمؤسسة، مع تقييم التجربة الجزائرية في مجال الرقمنة وعلاقتها باتخاذ القرار.

خامسا- مفاهيم الدراسة:

1/ مفهوم الدور:

الدور لغة من دار الشيء يدور دورا ودورانا، واستدار، وأدرته أنا ودورته وأداره غيره، ودور به ودرت به وأدرت استدرت، ودار معه.¹

أما اصطلاحا يشير الدور إلى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما، بناء على مكوناته وسماته شخصيته ومميزاته الفردية، كما يشير من جهة أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي تؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين.

¹. عبد الله أحمد علي محمد، العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية. دراسة نظرية سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، جامعة ابن طفيل، المملكة المغربية، المجلد 2، العدد 5، ماي 2021، ص 207.

ويعرف الدور بأنه مجموعة المهام والأنشطة والسلوكيات التي يؤديها الفرد، والمتوقعة منه في موقف ما حسب معايير خاصة تتحدد بموجبها أداء كل من يشغلونه وسلوكياتهم.¹

ويرى بارسونز أن الدور يمثل قطاعا من النسق التوجيهي الكامل للفرد ومكانته، فهو منظم حول التوقعات المرتبطة بالمستوى التفاعلي، ومندمج في مجموعة خاصة من المعايير والقيم التي تحكم التفاعل مع دور أو عدة أدوار، تشكل مجموعة من التفاعلات والسلوكيات المتكاملة.

أما بدوي فيعرفه بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي للمركز التفاعلي للفرد فيما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز. يتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه.²

ومنه فالدور هو السلوك الذي يؤديه الفرد داخل المجموعة سواء كانت هذه الجماعة أسرة أو عمل وهو الفعل المتوقع منه القيام به حسب مركزه أو مكانته الاجتماعية.

2/ مفهوم الرقمنة:

حسب قاموس علم المكتبات والمعلومات على الخط المباشر فإن الرقمنة هي العملية التي بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يمكن عرضها على الحاسب باستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي.

وتعرف أيضا بأنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، وفي نظام المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة حاسب آلي، وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة.³

¹. أمينة قهواجي، صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 2، العدد 12، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018، ص 29.

². حبيبة زلاقي، نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جامعة باتنة 2، الجزائر، جانفي 2018، ص 773.

³. نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 17-18.

وهي أيضاً عملية استنساخ راقية من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم¹.

كما أنها عملية نقل أي صنف من الوثائق من النمط التناظري إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص أو الصورة أو الملف مشفراً إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أياً كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية.²

وتعرف أيضاً بأنها كل الأعمال والمعلومات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.³

وبالتالي، فالرقمنة عملية إلكترونية تعتمد على تقنيات واتصالات لتحويل البيانات والمعلومات من صور ونصوص وملفات من شكلها التقليدي الورقي إلى شكل رقمي يقرأ بواسطة الحاسب الآلي، أو من أجل تحويل العمل الإداري اليدوي إلى عمل ينفذ بواسطة تقنيات رقمية حديث، من أجل تحقيق أهداف الإدارة بأقل جهد ووقت ممكن.

3/ مفهوم اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار لغة أقر الرأي: رضيه وأمضاه. قرّر الأمر: رضيه، ويقال "قرّر المسألة والأمر" وضحه وحققه. تقرر الأمر: استقر وثبت. القرار: الرأي.⁴

أما اصطلاحاً فالقرار سلوك أو تصرف واعي ومنطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل مشكلة، ويعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.⁵

¹. سعد الله رشيد، قاشي خالد، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 6، جامعة المسيلة، الجزائر، نوفمبر 2020، ص 183.

². سعد يقطين، من النص إلى النص المترابط، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 2005، ص 259.

³. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 43.

⁴. إياد أحمد حسن النبيه، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 14.

⁵. محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، دار ومكتبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 253.

فاتخاذ القرار هو تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين البدائل.¹

ويعرف يونغ اتخاذ القرار بأنه عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند إلى حقائق وقيم تؤدي إلى اختيار بديل واحد من بين بدائل كثيرة تؤدي الوصول إلى حل.²

كما يعرفه العجلوني على أنه العملية المرنة لاختيار البديل المناسب بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة ذات العلاقة وضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين للوصول للحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب.³

ويعرفه الهمشري بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.⁴

وعليه، فاتخاذ القرار عبارة عن عملية عقلية واعية أو أسلوب رشيد ينتهي باختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف معين وبالتالي الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.

4/ مفهوم المؤسسة:

لغة: تشتق كلمة مؤسسة من الفعل أسس أي بنى هيكلًا أو أنشأ إطارًا فكريًا أو أوجد تنظيمًا معينًا على أساس قواعد متينة.

أما اصطلاحًا فيعرفها معجم العلوم الاجتماعية على أنها وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للريح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط.⁵

¹. علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

². أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، ديونر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

³. عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 288.

⁴. ربحي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 243.

⁵. حفطاري سمير، الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، الاجتماع، جامعة خنشلة، الجزائر، 2018، ص 24.

ويعرفها ماكس فيبر على أنها تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبى معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم.¹

ومنه، يمكن تعريف المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يعملون ويتعاملون بأسلوب متناسق ومتعاون لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة وتنفيذ وظائف معينة.

سادسا- الدراسات السابقة:

1. الدراسات المحلية:

➤ الدراسة الأولى: دراسة بن عيسى (2013)²

جاءت هذه الدراسة بعنوان "استخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قراراتهم السياسية وتحقيق الحكم الرشيد"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال أجريت على عينة طبقية تعدادها 68 مفردة من مختلف الأطياف السياسية المشكلة للبرلمان الجزائري. وقد هدفت إلى التعرف على الدور الحيوي والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز عملية صنع القرارات السياسية، وتزويد صناع القرار السياسي ومصممي السياسات العامة في الجزائر بمعطيات عملية مدروسة تمكنهم من معرفة الدور الذي يلعبه مجتمع المعلومات في مساعدتهم على اتخاذ القرارات وإقامة الحكم الرشيد.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن الأنترنت تمارس تأثيرات مختلفة على عملية صنع القرار حيث تساهم بالدرجة الأولى في ترشيد القرار عن طريق تقديم مختلف البدائل المطروحة، كما تعتبر المعلومات العصب الحيوي الذي يعتمد البرلمانيون في صنع قراراتهم خاصة أثناء الأزمات بحيث تزداد أهمية الحصول على المعلومات عند اتخاذ قرار الأزمة مقارنة بالتشاور والمشاركة اللذان يأتيان في المرتبة الثانية. كما أن الأغلبية من نواب البرلمان يرون أن تكنولوجيا

¹. دلال جابري، إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 10، العدد 3، جامعة الجزائر 2، 2022، ص 240.

². قواسم بن عيسى، استخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قراراتهم السياسية وتحقيق الحكم الرشيد، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

المعلومات والاتصال لها دور معتبر في تحقيق الحكم الراشد وهذا ما يدل على الوعي بأهمية هذه التكنولوجيا وأبعادها السياسية.

➤ الدراسة الثانية: دراسة سحنون (2018)¹

جاءت هذه الدراسة بعنوان "استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية"، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية أجريت بمؤسسة موبيليس بسطيف على عينة تعدادها 52 مؤسسة من القطاعين العام والخاص، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية للأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرار، والتعرف على نجاعة هذه الأساليب لاتخاذ القرار في تحسين الأداء للمؤسسات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور للأساليب الكمية لاتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسة، كما أن المؤسسات الاقتصادية نتيجة اعتمادها على الأساليب الكمية فقد تحسن مستوى أدائها الاقتصادي بدرجة مقبولة.

➤ الدراسة الثالثة: دراسة بودرنان، بوزكري (2022)²

جاءت هذه الدراسة بعنوان "المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية"، حيث أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت على عينة قوامها 65 عامل، وهدفت إلى التعرف على دور المشاركة في اتخاذ القرار على توليد المعرفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق يؤدي إلى توليد المعرفة كما أن عملية المشاركة ضرورية في اتخاذ القرار، والتخطيط الجيد له يقوم على إشراك كل العاملين والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.

➤ الدراسة الرابعة: دراسة عثمانية، لعرج (2022)³

جاءت هذه الدراسة بعنوان "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات " حيث أجريت بمؤسسة سونلغاز ولاية عنابة الجزائر على عينة تعدادها 37 فردا، وقد هدفت إلى: الكشف عن أثر

¹. سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم الأعمال والإدارة، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.

² بودرنان هناء، بوزكري جيلالي، المشاركة في اتخاذ القرار في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 3، جامعة معسكر، الجزائر، 2022.

³. عثمانية توفيق، طاهر لعرج، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة تبسة، الجزائر، ديسمبر 2022.

واتجاه العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وفاعلية القرارات المتخذة والوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، والتعرف على اتجاهات متخذي القرارات نحو دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يقلل من الوقت الذي كان يخصص لمعالجة نفس المعلومة ويسهل عملية الاتصال وإيصال المعلومات بسرعة، ما يحقق انسجاماً أكبر في القرارات المتخذة وزيادة فاعليتها. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي توفر المعلومات اللازمة لحل المشكلات وتعزيز القرارات خاصة القرارات الاستراتيجية، كما أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير في فاعلية اتخاذ القرارات من خلال الجودة والسرعة في المعلومة المقدمة.

2. الدراسات العربية:

➤ الدراسة الأولى: دراسة الشويبات وآخرون (2014)¹

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات" وعبارة عن دراسة ميدانية على جامعتي اليرموك وعجلون الوطنية على عينة قوامها 51 رئيس قسم، حيث هدفت إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية وكيفية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام، والتعرف على مستوى اتخاذ القرار وعلى مدى العلاقة بين نظم المعلومات وتأثيرها على اتخاذ القرارات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نظم المعلومات الإدارية وبين اتخاذ القرارات كما أن مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية عالية وذلك لوعي رؤساء الأقسام بالجانب التكنولوجي، كما لاحظوا وجود ارتباط وثيق بين نظم المعلومات الإدارية ونوعية القرارات من حيث الدقة، السرعة، السهولة والملاءمة، كما أن تأثير هذه النظم كانت بدرجة عالية مما يدل على استخدام مثل هذه النظم.

➤ الدراسة الثانية: دراسة شعبان (2017)²

جاءت هذه الدراسة بعنوان "عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير أجريت في المدارس

¹. محمد سليم عبد الرحمان الشويبات وآخرون، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 6، جامعة مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2016.

². لبنى يونس علي شعبان، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.

الخاصة في العاصمة عمان على عينة تعدادها 300 مفردة من مديرين ومساعدین ومشرفین مقيمين وإداريين في المدارس الخاصة، حيث هدفت إلى التعرف على أثر عبء المعلومات الإلكترونية على اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر الإداريين، ومعرفة أهم المشكلات التي تحد من كفاءة الإداريين في الاستخدام الأمثل للمعلومات والآثار السلبية المترتبة على ذلك.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإداريين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان لاتخاذ القرار من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، كما أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف القرار وفاعلية تطبيقه للوصول إلى نتائج المرجوة منه، ويعتبر الضغط المتزايد الذي يشكله الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات وزيادة مصادرها الدافع الذي يعتمد عليه الإداريون في اتخاذ قراراتهم باعتبار تكنولوجيا المعلومات وما تلعبه من دور وما تشكله من أعباء قد يدفعهم لتوجيه انتباههم لها والاستفادة منها للتغلب على الصعوبات التي تواجههم.

➤ الدراسة الثالثة: دراسة آل مفتاح (2024)¹

جاءت هذه الدراسة بعنوان "أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات"، وهي عبارة عن دراسة ميدانية على عينة من القياديين بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 81 قيادي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أسلوب الحكم الجماعي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في المرتبة الأولى، كما يحتل أسلوب الخبرة كأحد الأساليب التقليدية أثناء الأزمات المرتبة الثانية، بينما أسلوب المباريات كأحد الأساليب الحديثة جاء في المرتبة الأخيرة، كما أن الدورات المتخصصة في برامج اتخاذ القرارات تمكن القيادات الإدارية من استخدام القرارات الملائمة أثناء حدوث الأزمات.

3. الدراسات الأجنبية:

➤ دراسة (بوندار وآخرون 2024):²

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور الرقمنة في الإدارة واستراتيجية اتخاذ القرار في الإدارة الحديثة"، حيث أجريت على عينة قوامها 250 متخصصا في الإدارة، وهدفت إلى تقييم تأثير الرقمنة على كفاءة

¹. فاطمة آل مفتاح، أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، عدد 2، القاهرة، مصر، 2024.

². Artem Bondar & others ; **The Role Of Digitization In Management And Strategic Decision-Making In Modern Management** ; Article in financial and credit activity ; problems of theory and practice, Volume 2 (55) ; 2024.

الإدارة وصنع القرار الاستراتيجي حيث توفر الدراسة فهما شاملا للتأثيرات متعددة الأوجه للرقمنة. وقد توصلت إلى أن الرقمنة تزيد إلى حد كبير من كفاءة الإدارة وقدرات صنع القرار الاستراتيجي، كما يؤدي دمج الأدوات الرقمية مع تقنيات الإدارة التقليدية إلى قرارات تجارية أكثر استنارة وكفاءة واستراتيجية، بالإضافة إلى أن تأثير الرقمنة عبر مختلف قطاعات الصناعة والوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي يستدعيان التكيف المستمر والإستراتيجيات الخاصة بقطاعات محددة.

❖ تعقيب:

لا شك أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة لدى الباحثين عند القيام بالبحوث العلمية، باعتبارها ذات صلة بمواضيعهم أو تتشابه معها في الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، والتوصل إلى نتائج ومقترحات تسهم في إثراء دراستهم، حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت نوعا ما بعض الجوانب الأساسية لدراستنا الحالية، حيث استعرضنا سبعة دراسات سابقة أجريت خلال (2013-2024) منها أربعة محلية وثلاثة عربية، ووجدنا فيها ما يتوافق مع موضوع بحثنا رغم وجود تمايز في المحتوى والمضمون، واختلاف الزمان والمكان، وخاصة فيما يتعلق بمجتمع وعينة الدراسة، مما ساعدنا في أخذ صورة واضحة عن دور الرقمنة في اتخاذ القرارات، فارتأينا للاستفادة من هذه الدراسات ومحاولة التطرق لجوانب لم تتعرض لها.

ففي دراسة (بن عيسى 2013) نجد أنها تشترك مع دراستنا في كونها اهتمت بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا له صلة بمتغير دراستنا (الرقمنة) وبذلك كانت تمهيد لإثراء رصيدنا المعلوماتي حول هذا المتغير، إلا أن الاختلاف كان من حيث المنهج المستخدم حيث اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي فيما نجد أن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج التحليلي، كما نجد الاختلاف في نوع العينة، فقد استخدمت المسح الشامل لمجتمع الدراسة في حين كانت عينة دراستنا قصدية. وسيتم الاعتماد على هذه الدراسة خصوصا في الجانب الميداني حيث أن نتائجها ستكون حافزا لبدء دراستنا التي تعني بدور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

أما فيما يخص دراسة (سحنون 2018) فهي تشترك مع دراستنا في أنها ركزت على معرفة مدى تأثير الأساليب الكمية على تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كانت هذه الأساليب ناجعة أم لا، وهذا ما يتوافق مع موضوع دراستنا في معرفة ما إذا كان للرقمنة دور في اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية، وسيتم الاعتماد على هذه الدراسة أيضا في الجانب الميداني، والتي تكون نتائجها دعامة لنتائج دراستنا.

وبالنسبة لدراسة (بورنان، بوزكري 2022) فتناولت إلى حد ما بعض الجوانب الأساسية في دراستنا من خلال تركيزها على متغير (اتخاذ القرار)، من خلال اهتمامها بالتعرف على دور المشاركة في اتخاذ القرار على توليد المعرفة، وبالتالي فهي ركزت على العاملين وشاركهم في عملية اتخاذ القرار ومدى استفادة المؤسسة من خبراتهم ومعارفهم، وهذا ما ساعدنا في إثراء الجانب النظري فيما يخص الفصل المتعلق باتخاذ القرار.

أما عن دراسة (عثمانية، لعرج 2022) فقد تشابه موضوعهما في تعرضه لنقطة مهمة، ألا وهي الكشف عن أثر واتجاه العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وفاعلية القرارات المتخذة والوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

وفي دراسة (الشويات وآخرون 2014) فقد اشتركت مع دراستنا من حيث تركيزها على الجانب الإداري، حيث هدفت إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية وكيفية تطبيقها لدى رؤساء الأقسام، وكشف العلاقة بين هذه النظم وبين اتخاذ القرارات، حيث تمت الاستعانة بهذه الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي معا كونها تخدم موضوع دراستنا، فيما يبقى الاختلاف في المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة.

أما بالنسبة لدراسة (شعبان 2017) فإنها ركزت على محاولة التعرف على عبء المعلومات الإلكترونية على اتخاذ القرار، وهذا يشبه نوعا ما ولو بنسبة قليلة موضوع دراستنا، بينما يكمن الاختلاف في مكان ومجتمع الدراسة، حيث خصصت دراستها في المؤسسات الخاصة على عينة تعدادها 300 مفردة، وبالتالي كانت أشمل من دراستنا التي كانت على عينة قوامها 20 مفردة.

وبالنسبة لدراسة (آل مفتاح 2024)، والتي هدفت إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، وهذا ما يتوافق مع متغير دراستنا، من خلال معرفة كيفية تمكين وتدريب القياديين من اتخاذ قراراتهم في الوقت المناسب، مما ساعدنا هذا في إثراء الجانب النظري المتعلق بهذا المتغير.

وأخيرا نجد دراسة (بوندار، تولشيفا 2024) فإنها تتوافق بشكل كبير مع دراستنا كونها تشمل المتغيرين معا، ونجد أن نتائجها مفيدة وسنحاول الإعتماد عليها في تحليل وتفسير نتائج دراستنا.

خلاصة:

من خلال عرض الإطار العام للدراسة تم التوصل إلى أهم المصطلحات المرتبطة بموضوع البحث وهو " دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية". حيث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات في الإشكالية، كما حددنا أسباب اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع، ثم عرض الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها مع الإلمام بأهمية هذه الدراسة، وصولاً إلى استعراض الدراسات السابقة المدعمة لموضوع بحثنا، والتي تعد محورا هاما في أي بحث علمي، فمن شأنها أن توضح بعض الغموض وتوجه الباحث توجيهها إيجابيا.

الفصل الثاني:

واقع الرقمنة في الجزائر

وأليات تنفيذها

تمهيد:

يعتبر موضوع الرقمنة من المواضيع المهمة في العصر الحالي نتيجة للثورة التي أحدثتها الرقمنة في كل المجالات وخاصة في العمل الإداري من خلال التحول من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الالكترونية الحديثة سريعة المفعول وتقدم نتائج جيدة. بناء على هذا لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الحديث عن نشأة الرقمنة وأهم خصائصها وأشكالها إضافة إلى أهدافها مروراً إلى واقع الرقمنة في الجزائر والمعوقات التي تواجه تطبيقها.

أولاً- نشأة الرقمنة:

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية كثيرة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الآلي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتر من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الالكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994.¹ وهذا بهدف جعل الأنترنت هي مصدر البحث بدءاً من المكتبات وصولاً إلى القوى العظمى، وذلك بتكثيف الرقمنة بشكل أوسع، بالإضافة إلى إقامة مشاريع لدعم التنمية في شتى المجالات، والتي تقوم بإقامة مكتبات رقمية ودعمها من قبل المؤسسات الفاعلة.

انتقلت بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.²

ويعتبر هذا التحول الحاصل هو نتاج تحديات عرفها مجتمع المعلومات والذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجياتها، حيث بدأت تتردد مفردات جديدة مثل المكتبة الرقمية، المكتبة الإلكترونية، المكتبة

¹. أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008، ص 6.

². المرجع نفسه، ص 6.

الإفتراضية، مكتبة المستقبل، ومكتبة بدون ورق، ورغم هذا الإختلاف إلا أن معناها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والتكنولوجيا في إدارة واسترجاع المعلومات، إلا أنه يبقى المصطلح الأعم والأوسع دلالة هو المكتبة الإلكترونية باعتبارها تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت الأجهزة الإلكترونية، حيث شملت كل من التناظري والرقمي، غير أن هذه المصطلحات ما تزال تعاني من التهميش وعدم الاهتمام من طرف المنظرين العرب للكتابة الرقمية لتحديد دلالتها وضبط حدودها.

ثانيا - خصائص الرقمنة:

تتميز الرقمنة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- 1/ تقليص الوقت: فالتكنولوجية تجعل كل الأماكن متجاورة.
- 2/ تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.
- 3/ اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجية المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.¹
- 4/ تكوين شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجية المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- 5/ التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجية يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- 6/ اللاتزامنية: لا تقتيد بمدة العمل القانونية ولا أيام العمل بل تعمل في أي وقت وتستجيب بسرعة لطلبات المواطنين وعموما الأشخاص وتوجيهات السلطات العمومية.²

¹. بنون خير الدين وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي، الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، جامعة ميلة، الجزائر، 2018، ص 6.

². بلكبيبات مراد، الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورها في تطوير الاستثمار، مجلة المفكر، المجلد 18، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 37.

- 7/ الإتقان: تعمل الإدارة الالكترونية على إجراء المعاملات بسرعة فائقة وبدقة وضوح تام.
- 8/ تبسيط الإجراءات: تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات من خلال استخدام الأمتل للمعلومات مما يسمح بتلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.
- 9/ تحقيق الشفافية: تعتمد الإدارة الالكترونية على الرقابة الالكترونية التي تضمن الرقابة الدورية والمستمرة لمختلف الخدمات المقدمة.¹
- 10/ قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- 11/ اللجاهرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.²
- 12/ التركيز على النتائج: تهتم الإدارة الالكترونية بتحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض تعود بفائدة على الجمهور بتخفيف العبء عليهم من حيث الجهد والوقت.
- 13/ سهولة الاستخدام والاتاحة للجميع: إتاحة تقنيات الحكومة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.³

ثالثا - أشكال الرقمنة:

تتم عملية الرقمنة من خلال ثلاث أشكال رئيسة هي:

- 1/ الرقمنة في شكل صورة: وتعني حفظ الوثائق بشكل صورة غير قابلة للتحويل أو التغيير، وتقيد هذه الطريقة في حالة اهتمام الباحثين بالقيمة الفنية للوثيقة وليس قيمتها النصية. يطلق على هذا الأسلوب أو الشكل (image bitmap) والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكسال وكل بيكسال يمكن ترميزه ب:

¹. سايج فطيمة، الإدارة الالكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 4، جامعة غليزان، الجزائر، 2018، ص 69.

². بنون خير الدين وآخرون، مرجع سابق، ص 6.

³. مسعود البلي، سارة أوجحيج، نحو رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 6، العدد 1، جامعة باتنة، الجزائر، 2021، ص 893.

1 بايت لصورة أسود رمادي.

8 بايت لصورة في مستوى رمادي.

24 بايت أو أكثر لصورة ملونة.¹

2/ الرقمنة في شكل نص: هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص، فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الالكترونية على أنها نص. وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف (OCR) من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء إن منتهي هذه البرمجيات قاموا بتطوير منتجاتهم، حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي، وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من أسماء العلم وأشكال نحوية قديمة أو مكتوبة في لغات عديدة.²

3/ رقمنة الرسومات الهندسية والخرائط والأشكال الرسومية، وهذا النوع من رقمنة المصادر يسمى "فيكتوريل" وأهم تطبيقاتها برنامج الأوتوكاد (Autocad).³

رابعاً - أهداف الرقمنة:

تسعى الرقمنة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي:

- إدارة الملفات واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث أن التعامل الالكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.
- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها.
- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة.

¹. كلثوم عطاب، مكي الدراجي، رقمنة الشبكات الالكترونية الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021، ص 1257.

². مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص، 85.

³. أحمد يوسف حافظ أحمد، النشر الالكتروني ومشروعات المكتبات الرقمية العالمية والدور العربي في رقمنة وحفظ التراث الثقافي، دار نهضة مصر للنشر، مصر، 2013، ص، 33.

- التوجه نحو الشفافية العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين.¹
بالإضافة لأهداف أخرى هي:
- الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- التخزين: فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي إذا توفر علينا الكثير من المساحات.
- الاقتسام: من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الانترنت سمحت للرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.
- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.²

خامسا - أهمية الرقمنة:

تتمثل أهمية الرقمنة في العناصر الآتية:

- التشارك في المصادر والمجموعات: تمثل إمكانية استخدام المصدر الرقمي من جانب عدة مستفيدين في الوقت نفسه اتجاها ينبغي أن يأخذ في الاعتبار من أجل القضاء على مشكلة النسخ المحدودة من المجموعات التقليدية والتي تحدد عدد المستفيدين الراغبين في الاطلاع على مصدر المعلومات في ضوء عدد النسخ المتاحة.³
- التقليل من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية، حيث أن كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية للإجراءات للحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف.

¹. مليكة بوضياف، رهانات رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر في ظل جائحة كورونا، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 6، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2022، ص ص 395-396.

². مهري سهيلة، مرجع سابق، ص ص 82-83.

³. عطاب كلثوم، مكي الدراجي، مرجع سابق، ص 1256.

- تساهم في تبسيط الحياة الإدارية، وتمكن المواطن من الاتصال الدائم بالمرافق العمومية وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة وتطبيق مناهجها.¹
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية والمالية وما يتعلق بها من عمليات.²

سادسا- متطلبات الرقمنة:

يتطلب إنجاز هذه العملية تحقيق مجموعة من الشروط يمكن إيجازها فيما يلي:

1/ المتطلبات القانونية: وتشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل³، بمعنى أنه للعمل عن طريق الرقمنة يجب توفر مجموعة من القوانين والتشريعات لتسهيل سير العمل وضبطه.

2/ المتطلبات التنظيمية والإدارية: تشمل مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهيكل الإدارية لأجهزة الدولة، بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فعاليتها.⁴

3/ المتطلبات التقنية:

ويمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والانترنت.
- المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية، أي تلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادر وجودها.

¹. فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، 2021، ص 122.

². طواهرية أمال، بن عمر عادل، الرقمنة كآلية لتجسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي والإداري، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 1، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2023، ص 88.

³. حميدوش علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 47.

⁴. هبال عبد المالك، أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الالكترونية لعمليات التجارة الخارجية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر، 2023، ص 470.

- المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية، بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفعالية.¹

سابعا- واقع الرقمنة في الجزائر:

يدور التفكير في الآونة الأخيرة حاول التغييرات الاجتماعية المرتبطة بتكنولوجيا الرقمنة ودورها في ومن ناحية أخرى تفرزه تلك التكنولوجيا من تعميق للفوارق الاجتماعية وإدخال المعاملات الرقمية في النشاطات الاقتصادية²، حيث يعد التحول الرقمي في الجزائر أحد أهم افرازات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي غزت مناحي الحياة البشرية وتبنته الدول المتقدمة في البداية ثم الدول النامية باحتشام ومنها الجزائر، وبدخول الرقمنة كآلية حديثة تساهم في تحسين وترشيد أداء الإدارة العامة، لذا أصبحت مفاهيم الرقمنة تشمل عدة جوانب متكاملة من أساليب عمل وتنويع العنصر البشري وتكنولوجيا حديثة تتكيف ومتطلبات البيئة المحيطة وتساير التحولات التكنولوجية المتطورة.³

وقد تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية (2013-2018) والذي يعكسه مدى اهتمام الحكومة الجزائرية بضرورة عصنة القطاع الحكومي وما تمليه عليه الحاجة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية التي مست أغلب الدول المتقدمة، وتشكل المعركة الرقمية وتدعيم الرأسمال البشري أساسا للرهانات التي تطرحها التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعاملا رئيسا لتحضير البلاد لمواجهة تحديات العولمة.⁴

إلا أن محاولة الجزائر لإدخال التحولات الرقمية في نشاطاتها عرف جملة من العوائق من بينها ضعف التوصيل بشبكات الأنترنت، هذه الأخيرة التي ربطت بالجزائر عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني في مارس 1994، وبالرغم من هذا الجهد الكبير من طرف مسؤولي الجزائر بهدف ادخال النظام الرقمي إلا أن المجتمعات المتخلفة حالت دون ذلك، والتي رفضت كل دخيل لكي نتساءل هل نحن (المجتمع الجزائري) مجتمع معلومات، مثال ذلك نجد بطاقة الشفاء في مجال الضمان الاجتماعي، فهي مثال على خلق تواصل بين اطراف حلقة تشمل صندوق الضمان الاجتماعي، الصيادلة والأطباء، حيث اصطدمت هذه العملية بجملة من العراقيل وهي:

¹ . حميدوش علي، بوزيدة حميد، مرجع سابق، ص 47.

² . حفطاري سمير، مرجع سابق، ص 148.

³ . مليكة بوضياف، مرجع سابق، ص 397.

⁴ . حفطاري سمير، مرجع سابق، ص 150.

- البطء في التطبيق من ناحية المؤسسة.

- الأمية المرتفعة من جهة المتعاملين (الأغلبية مع هذه الصيغة) والأوائل على مرحلة العملية.¹

ثامنا- مراحل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية سببا في حدوث خلل في استراتيجيات التطبيق فإن أفضل سيناريو لتحقيق استراتيجية سليمة هو العمل على تقسيم خطة الوصول للتحول من الإدارة التقليدية إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، كون الإدارة التقليدية تتصف بجمود الهيكل التنظيمي، والروتين للوظائف والأنشطة، والبيروقراطية في العمل الإداري، وهذا التحول ليس بالأمر الهين، لهذا فعلى المؤطرين لهذا الانتقال مراعاة صحة وتسلسل هذا الانتقال، عبر هاته المراحل الثلاثة ليضمن تحقيق العملية وبمستوى عال، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم من خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، واجراءاته بشكل سهل وبدون روتين أو مماطلة.²

2. مرحلة الفاكس والمواقع الإلكترونية: تعد هذه المرحلة الوسيطة، حيث يتم فيها تفعيل دور المواطن بجعله يحل محل الموظف الحكومي وتطوير بياناته بذاته، كما يتم الاتصال بينه وبين الإدارة عن طريق ارسال الردود له عبر المواقع الإلكترونية، حيث يستطيع من خلال الهاتف المتوفر الاستفسار عن الإجراءات، والأوراق، والشروط اللازمة لإنجاز أي عمل بشكل سهل كاستخراج شهادات ميلاده، رخصة سيارته، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية.

3. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: والتي من خلالها يمكن التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين، ويجب أن يصاحب

¹. الطيب صيد، مجتمع المعلومات السياقات السوسيوولوجية للمواطنة الجديدة في الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد

4، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2012، ص 53.

². عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 20.

ذلك توفر الحواسيب...، وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها، وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها.¹

تاسعا- آليات تنفيذ الرقمنة في المؤسسة الجزائرية:

تتمثل برامج تنفيذ الرقمنة في الجزائر فيما يلي:

1/ برنامج تطوير التشريعات: يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة.

2/ برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.

3/ برنامج التطوير الإداري التنفيذي: ويشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.²

4/ برنامج التطوير الفني: يعمل هذا البرنامج على استعمال الرقمنة في الجهات الحكومية من أجل تطوير الطاقات والقدرات لإتمام المشروع، كما يعمل أيضا على تحسين البنية التحتية من أجهزة ومعدات والكفاءة التشغيلية.

5/ برنامج تنمية الإطارات البشرية: يسعى هذا البرنامج إلى تغيير ذهنيات القيادات بما يلاءم مع التكنولوجيا الرقمية، والعمل على توفير التدريب والتكوين لكل العاملين في مجال الرقمنة للقدرة على التعامل معها.

6/ برامج الإعلام والتوعية: يتم من خلاله إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.³

عاشرا- معيقات تطبيق الرقمنة في الجزائر:

يواجه تطبيق الرقمنة العديد من التحديات والعقبات التي تعرقل سيرها، وتختلف هذه التحديات

حسب بيئة كل مؤسسة، وعليه يمكن التطرق لبعض هذه المعوقات وقد قمنا بتقسيمها إلى ما يلي:

¹. المرجع نفسه، ص ص 20- 21.

². إلياس شاهد وآخرون، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 3، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص 132.

³. المرجع نفسه، ص 132.

1/ معوقات إدارية:

تتمثل في ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية. وعدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها. والمستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية¹، ورفض الموظفين للتغيير وعدم قبول الاعتماد على التقنيات الحديثة خوف على مناصبهم.

2/ معوقات سياسية وقانونية:

تتمثل في غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.²

وغياب التشريعات والقوانين التي تحمي العمل الإلكتروني من أي اختراق أو تدخلات قصد تخريب العمل الإداري ووضع عقوبات صارمة. كما تعتبر البيروقراطية السائدة في الإدارة وعمليات الاندماج والإصلاح البطيء الإداري في اتخاذ القرار عائقا للرقمنة، وكذلك التخطيط السياسي حيث تؤدي هذه العوامل إلى مقاطعة كل مبادرة تتعلق بالتحول الرقمي.

3/ معوقات البشرية:

تتمثل في الأمية الإلكترونية المنتشرة لدى العديد من شعوب الدول النامية، ومعوقات التواصل عبر التقنيات الحديثة³، والنقص في الموارد البشرية المؤهلة في التعامل مع الآلات والبرمجيات المستخدمة، وعدم إعطاء أهمية كافية للتكنولوجيا الحديثة من طرف المديرين.

وعدم الثقة في أن هذه البرمجيات تعمل بطريقة ذكية لحفظ كل المعلومات وبالتالي عدم التأمين لها، وعدم توفير دورات تكوينية للموظفين للتمكن من التعامل مع الآلات.

¹. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 79.

². مطال ليلي، زغول آمنة، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة حالة الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 2، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 377.

³. مصطفى مفيد مصطفى عبيد، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2021، ص 23.

4/ معوقات تقنية:

تتمثل في ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول، وقلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية. وضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية¹، وصعوبة تعريب أجهزة الحاسوب تؤدي إلى عدم تعريب تطبيقاته، وعدم جاهزية الإدارات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت.

5/ معوقات مالية:

ضعف المخصصات المالية لدى الإدارات من أجل تنظيم (المحاضرات والندوات والدورات التكوينية وورشات العمل)، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات ومجال الإدارة الإلكترونية بصفة عامة. وارتفاع تكاليف الصيانة لأجهزة الحاسوب وبرامج الإدارة الإلكترونية ونقص الأيدي العاملة ذات الكفاءة والخبرة²، وغلاء أسعار أجهزة الإدارة الإلكترونية مما يشكل صعوبة في اقتناءها بالكم الكافي.

خلاصة:

من خلال ما تعرضنا إليه يتضح لنا بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لم يكن اختياريا بل فرضته مجموعة من الظروف، باعتبار أن الرقمنة تعمل على معالجة العديد من المشاكل وتحقق مجموعة من المزايا لتقدم وتطور المؤسسة من خلال تسهيل الإجراءات والوصول للمعلومات بسرعة.

وبالرغم من أن المؤسسات تسعى للنجاح في هذا التحول إلا أن ذلك قد يتعرض لمجموعة من التحديات والعوائق التي تأخر سيره بسبب نقص الموارد المادية والبشرية وضعف البنية التحتية.

¹. عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص 80.

². رابحي لخضر، لكحل عايشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد

³. جامعة الأغواط، الجزائر، 2016، ص ص 247-248.

الفصل الثالث:

اتخاذ القرار، والاتجاهات

النظرية المفسرة له

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري، وهي عملية عقلية تلعب دورا مهما في الجوانب الحياتية والإدارية والعملية عموما، وهي عبارة عن اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المطروحة، إذ أن نجاح أو فشل العمل الإداري ينسب إليه، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أهمية اتخاذ القرار وأهم العوامل المؤثرة في اتخاذه.

أولا- أهمية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، كما أنها تمتد إلى كل جوانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي تزداد أهميتها بالنسبة لأهداف المؤسسة وأوجه أنشطتها والحجم الذي وصلت إليه المؤسسة، ومن هنا ينبغي على متخذ القرار التركيز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، ولقد جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات الإدارية موضوعا رئيسيا من دراساتهم، ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا.¹

كما يمكن تلخيص أهمية اتخاذ القرار في النقاط الآتية:

- اتخاذ القرارات عملية مستقرة، ففي المجال الإداري نلاحظ عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج والتخطيط والتسويق.

القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة.

- اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، حيث تمثل اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، التوجيه...إلخ.

- اتخاذ القرار أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات.²

¹. فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 156.

². أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 34-35.

ثانياً - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

يتأثر اتخاذ القرار بالعديد من العوامل التي قد تكون سببا في نجاحه أو فشله وتعددت هذه العوامل نذكر منها ما يلي:

1/ أهداف المنظمة: أي قرار يتخذ لا بد أن يحقق هدف من أهداف المؤسسة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2/ الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور المهمة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3/ الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وماترجحه من وسيلة أو بديل، وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى، وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.¹

4/ العوامل السلوكية: حيث تتمثل في قيم الفرد واتجاهاته، المتغيرات الشخصية للفرد وقدراته واستعداداته، دافعيته ومسؤوليته الاجتماعية والأخلاقية بحيث تكون قراراته في إطار القيم والقوانين السائدة في المجتمع والتي لا تمس بالمصلحة العامة.

ويتأثر أيضا القرار بالكثير من العوامل والمتغيرات أهمها:

- عوامل تتعلق بالأبعاد الشخصية لمتخذ القرار (تحصيله الدراسي، ذكاهه، خبراته، اتجاهاته، فلسفته، شجاعته، عقلانيته).

- عوامل تتعلق بالإدارة (طبيعتها، أهدافها، تنظيمها، سياستها، ظروفها، مناخها التنظيمي، إمكانياتها المادية والبشرية).

¹. عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 98-99.

- عوامل تتعلق بالكوادر البشرية المتوفرة للتنفيذ والمتابعة (طبيعتهم، خبراتهم، اتجاهاتهم، انتماءاتهم، ولاءهم للمؤسسة).
- عوامل تتعلق بالمشكلة (واضحة، محددة، واقعية).
- عوامل تتعلق بدرجة توافر المعلومات المطلوبة والموارد اللازمة للتنفيذ (ميزانية، أفراد، أجهزة، تكنولوجيا).
- نوع القرار وأهميته وطبيعة الموضوع الذي يتناوله.
- الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار.¹

ثالثاً - مراحل اتخاذ القرار:

يمكن تحديد أهم مراحل اتخاذ القرار فيما يلي:

- 1/ الوعي بوجود مشكلة والحاجة إلى اتخاذ القرار: وتأتي هذه الخطوة من خلال المتابعة المستمرة للعمل، ومقارنة الوضع الحالي بما يجب أن يكون عليه الوضع، والوعي بخطة العمل، وصعوبات التنفيذ والشكاوى، وأي مؤشرات أخرى لوجود مشكلة فعلية.
- 2/ تشخيص وتحديد المشكلة: يعني التشخيص الخاطئ علاجاً خاطئاً، ويحتاج التشخيص السليم إلى جمع أكبر قدر من المعلومات، وأعراض المشكلة وجوانبها المختلفة، ويحتاج الأمر إلى التفرقة بين المشكلة والأعراض أو بين السبب والنتيجة.
- 3/ تحديد مقاييس اتخاذ القرار: ويعني ذلك تحديد العناصر التي يعتمد عليها متخذ القرار في تقديمه لبدائل الحل.²
- 4/ تقييم كل بديل: يقصد بتقييم البدائل هو عملية تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة. وتتطوي عملية التقييم على الأمور الآتية:
 - تحديد العوامل الاستراتيجية في كل بديل والتي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 70-71.

² حسين رشوان، نظريات في علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2018، ص ص 90-91.

- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل ومحاولة التنبؤ بكل ما يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة جدا.

5/ اختيار أفضل بديل: بعد الانتهاء من مرحلة تحديد البدائل وتقييم كل بديل، يصبح أمام متخذ القرار مجموعة حلول ممكنة يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة، وبناء على ذلك يستطيع متخذ القرار أفضل بديل يحقق أكبر عائد. وعموما نقول إن متخذ القرار يجب أن يقوم بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل بحيث تتضمن هذه المرحلة أربع معايير هي: المخاطرة، الاقتصاد في الجهد، التوقيت، قيود الموارد.

6/ مرحلة اتخاذ القرار: تنتهي عملية اتخاذ القرار بعد أن يتم وضع القرار موضع التنفيذ. حيث يتم اتخاذ القرار ليس بواسطة متخذ القرار فحسب، وإلى من يشعرهم بأن القرار هو قراراتهم، ولن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.¹

رابعا- أنواع القرارات:

صنفت القرارات إلى العديد من الأنواع نذكر منها:

1. القرارات الفردية:

وهي عبارة عن قرارات روتينية بسيطة تتخذ من أجل إشباع حاجيات الأفراد تتخذ من قبل المدير نفسه كونها تكون حلا سريعا للمشكلة الموجودة، وهذا في حالة عدم كفاءة الموظفين فهنا تظهر قدرة المدير وخبرته في اتخاذ القرارات المناسبة.

كما يقصد بالقرارات الفردية تلك التي يتخذها المدير على أسس فردية بحتة دون أي تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة أو المشروع.²

2. القرارات الجماعية:

يتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة وصعوبتها، والحاجة إلى أكثر من شخص للمشاركة في حلها. تكون عادة في المجالس والمؤتمرات واجتماع مديري الإدارات وبالتالي تعتبر من أنجح الأساليب في اتخاذ القرارات.

¹. عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص ص 237-238.

². ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 79.

كما تعرف أيضا بأنها القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع زملائه ومشاركتهم في اتخاذها وصناعتها، وتعتبر هذه القرارات عن أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة، وللقرارات الجماعية إيجابيات كثيرة مقارنة بنمط القرارات الفردية من بينها مشاركة العاملين في الإدارة.¹

كما نجد أنواع أخرى لاتخاذ القرارات تتمثل في:

- القرارات التكتيكية والاستراتيجية: ترتبط هذه القرارات التكتيكية بكافة الأمور أو الأعمال الروتينية في المنظمة أو بالمواقف المتكررة وغير الهامة، أما القرارات الاستراتيجية فهي ذلك النوع من القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة سيما الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

- القرارات الأساسية والروتينية: القرارات الأساسية هي القرارات طويلة الأجل والتي تؤثر على كافة أعمال المنظمة، أما القرارات الروتينية فهي التي لا تحتاج إلى تفكير تحليلي ويتم اتخاذها يوميا.

- القرارات التنظيمية والشخصية: القرارات التنظيمية هي كافة القرارات المرتبطة بالسلطة الوظيفية، وتختلف أهميتها وفقا لموقعها في التنظيم، أما القرارات الشخصية فهي التي يتم اتخاذها بصفة شخصية وليس كون الفرد عضوا في التنظيم، وقد يكون لبعض هذه القرارات تأثيرا على المؤسسة.²

خامسا - خصائص اتخاذ القرار:

تتمثل الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرارات فيما يلي:

- أنها عملية تتصف بالموضوعية والشمولية والاستمرار ويمارسها جميع المديرين وعلى جميع المستويات.

- أنها عملية قابلة للترشيد.

- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية.

- أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها كما تمتد بأثرها إلى المستقبل وتأثر فيه.

¹. المرجع نفسه، ص 79.

². كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط 2، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 132-133.

- إنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية نابعة من شخصية متخذ القرار والذين يساهمون معه في اتخاذه.¹

كما نجد خصائص أخرى تتمثل في:

- مراعاة خطوات المنهج العملي في اتخاذ القرار.
- مراعاة البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المتمثلة في قوى الضغط والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.
- الحرص على مشاركة العاملين الذين سيتأثرون بالقرار.
- الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة عملية اتخاذ القرار من خلال حوسبة المعلومات الإدارية.
- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.²

سادسا- أساليب اتخاذ القرار:

يمكن أن يتخذ القرار بثلاث أساليب رئيسية هي:

1. **الأسلوب التقليدي:** يفضل بعض المديرين الاعتماد على إعمال الفكر والخبرة والتقدير والحكمة الشخصية في اتخاذ القرارات فكثير من القرارات تتخذ وفقا لهذا الأسلوب على أساس التجربة والخطأ، وتكون كل حالة رصيда للمدير يبني عليه في اتخاذ قراراته مستقبلا.³
2. **الأسلوب العلمي أو الموضوعي:** وذلك باتباع خطوات اتخاذ القرارات وهي خطوات البحث العلمي نفسها.⁴

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 160.

² وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 227.

³ عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 270.

⁴ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 86.

3. الأسلوب الكمي: نتيجة للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية وانتشار الحاسبات الآلية والبرامج المتصلة بها فقد ظهرت الحاجة إلى اللجوء إلى تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الإنتاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك واتخاذ قرارات فعالة بشأنها نظرا لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وأيضا بسهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبير عنها بصورة كمية.

ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات ما يلي: أسلوب العينات، النموذج الاحتمالي "نظرية الاحتمالات"، المحاكاة، البرامج الخطية، خرائط مراقبة الجودة الإحصائية.¹

سابعا - مستويات اتخاذ القرار:

تختلف عملية اتخاذ القرار تبعا للمستوى التنظيمي الذي يقوم بها، وقد قسمت القرارات في المنظمة إلى ثلاثة أقسام:

1. القرارات المعرفية: تتعلق بتقييم الأفكار الجديدة للخدمات وبطرق الوصول إلى معارف جديدة وبطرق توزيع المعلومات عبر المنظمة.

2. القرارات الإدارية: فيه تتخذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الفعال والكفاء للموارد، ويتطلب اتخاذها تفاعل كبير مع أولئك الذين ينفذون المهام في المنظمة.

3. القرارات التشغيلية: فيه تتخذ القرارات التي تحدد كيفية تنفيذ المهام المطلوبة، وتتعلق بتحديد أي وحدات في المنظمة ستنفذ تلك المهمة وبإنشاء معايير الإنجاز واستخدام الموارد وتقييم المخرجات.

4. القرارات الاستراتيجية: فيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي التي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة، وتتخذ هذه القرارات بشكل عام من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية.²

ثامنا - أنماط اتخاذ القرار:

هناك أنماط عدة لاتخاذ القرارات الإدارية وهي:

¹. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص ص 161 - 162.

². زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 136.

1. المركزية واللامركزية: يقصد بالمركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد المدير ودون مشاركة مرؤوسيه له، وذلك بحكم منصبه الرسمي وحقه القانوني وتعكس المركزية الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات.

أما اللامركزية فتعني أن يقوم المدير بتفويض سلطته في اتخاذ القرار إلى من هم أدنى منه في المستوى الإداري وذلك حتى يتمكن كل مستوى إداري من اتخاذ قراراته بشكل فوري ودون تأخير وتمثل اللامركزية في اتخاذ القرار نمط الإدارة الديمقراطية والإدارة بالمشاركة ومما لا شك فيه أن النمط اللامركزي هو الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية.¹

2. الاستشارة: يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام المدير بأخذ رأي شخص مستشار أو جهة استشارية بغرض تقديم النصح والمشورة له للوصول إلى الحل المناسب. يعكس هذا النمط في الواقع نمط اتخاذ القرار الفردي مع تعديل قائم على أساس التشاور مع أصحاب الخبرة والمعرفة، إلا أن سلطة اتخاذ القرار في النهاية تبقى في يد المدير.

3. المشاركة: تعني المشاركة في اتخاذ القرار " منح المرؤوس، مهما كان مستواه الوظيفي، فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ القرار"، وذلك حتى يكون القرار مقبولاً منه وينال رضاه ودعمه، إن القرار الذي يشترك المرؤوسون في صناعته ينظر إليه من جانبهم على أن حصيلة تفكيرهم، وبالتالي فإنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل على تنفيذه على النحو الأفضل، ويشعرون بمسؤولية أكبر لتحمل نتائجه، وإن كانت المسؤولية الأساسية تقع على عاتق الرئيس نفسه.²

4. القرارات الجماعية: وفيها يساهم أكثر من فرد من العاملين، ممن لهم علاقة، في اتخاذ القرار. ونظام الأغلبية هو القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار. وفي هذا النمط من اتخاذ القرارات تقع المسؤولية على جميع الأفراد الذين ساهموا في اتخاذه، وهذه النقطة هي التي تميز القرارات الجماعية عن أسلوب المشاركة الذي لا يترتب فيه أية مسؤولية على المرؤوسين، حيث يكون المدير أو متخذ القرار هو صاحب السلطة في اتخاذه.

5. أسلوب اللجان: تعمل الكثير من التنظيمات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات تواجهها وإبداء الرأي حولها تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب. وبعض هذه اللجان يكون دوره استشارياً فقط، وبعضها تنفيذياً. ومن إيجابيات أسلوب اللجان أنه يؤدي إلى إيجاد بدائل مختلفة لحل

¹. وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 182.

². عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 268.

المشكلة، كما أنه يمنع فرصة سيطرة فرد واحد على القرار. ويطور عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة ويقال فرصة معارضة القرار. أما سلبياته فتكمن في الوقت الطويل الذي يحتاجه لكثرة الحوار بين أعضاء اللجنة.¹

تاسعا- معوقات اتخاذ القرار:

ليس من السهل اتخاذ قرار وإنجاحه ويرجع ذلك للعديد من الأسباب والمشاكل التي قد تكون مرتبطة بمتخذ القرار أو البيئة المحيطة به، نذكر منها ما يلي:

- 1- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.
- 2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار.
- 3- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.
- 4- نقص المعلومات أو عدم دقتها.
- 5- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.²

عاشرا- بعض المداخل النظرية المفسرة لاتخاذ القرار:

1. نظرية اتخاذ القرار عند "هربرت سيمون":

يعتبر "سيمون" الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد واحد من الذين عارضوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم، وخاصة ما تعلق منها بعملية اتخاذ القرارات حيث أن السلوك التنظيمي محصلة لعمليات اتخاذ القرار، التي تجري داخل التنظيم وعليه فإن أية محاولة لفهم السلوك التنظيمي بغية التنبأ به تقتضي التعرف على الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرارات التنظيمية والمؤثرات التي تحددها.

وقد رفض "سيمون" الطرح الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار وقال بضرورة إعادة النظر في الفرضية التي تقول بالنموذج العقلاني الرشيد في عملية اتخاذ القرارات، والذي يقوم حسب "سيمون" على فكرة افتراض المعرفة الكاملة بالحلول البديلة وآثارها من قبل متخذي القرارات. كون هذا النموذج

¹. ربحي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، مرجع سابق، ص 259.

². وهيبه عزامي، الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 77.

يفترض وجود نظام متناسق ومنسجم حول الأفضليات بين أصحاب القرار أو كأن الجميع متفقون حول أهداف، كون أن أصحاب القرار عند سيمون يواجهون أهداف متباينة وتؤدي إلى صراعات فيما بينهم.¹ كما قدم "سيمون" نموذج البديل والمتضمن فكرة الرجل الإداري المتسم بصفة الرشد المحدود تحت قيود محيطه الذي يعد أكثر تمثيلا للواقع بدل من فكرة الرجل الاقتصادي الذي تبنته المداخل الكلاسيكية، تحمل فكرة الرشد المحدود المعاني التالية:

- إن المسؤولين في أي تنظيم لا يتفوقون عادة على الأهداف والنتائج المفضلة ويترتب على ذلك نوعا من التناقض في هذا المجال.
- لا يمكن لمتخذي القرارات الإلمام بكل البدائل الممكنة والنتائج الخاصة بكل بديل وذلك بحكم الطاقة المحدودة التي يتصفون بها لتحليل المعلومات التي تتوافر لديهم والتي قد يكون مردها لأسباب فنية أو نفسية.

وتعتبر مجهودات "سيمون" في تحديد مفهوم اتخاذ القرار بمثابة نقطة انطلاقا لجهود الكثير من رواد الفكر الإداري في تطوير نظرية اتخاذ القرار، باعتبارها عملية تمزج بين الرشد والواقعية في تحديد وتعريف المشكلة وتنمية البدائل لحلها.

ومن هنا، ساهم مدخل اتخاذ القرار في تقديم الكثير من المعلومات التي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات، حيث صنف "سيمون" القرارات التي يمكن أن تتخذ على مستوى التنظيم إلى نوعين هما القرارات المبرمجة الروتينية، يمكن لمتخذ القرار ألا يعيد الدراسة في كل مرة تظهر فيها نفس المشكلة أي وضع إجراءات واضحة تسمح باتخاذ هذا النوع من القرارات، أما النوع الثاني فهي تلك القرارات غير المبرمجة التي يكمن أن تظهر بطريقة لم تكن منتظرة.²

2. نظرية "تشستر برنارد":

لقد كانت دراسات وأبحاث "برنارد" التي تضمنها كتابه "وظائف المدير" بداية تحول الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية ولفت الأنظار، إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا في العمل الإداري، وذهب إلى القول أن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة قرارات متداخلة ومتشابكة، وقدم برنارد تصنيفا لأنواع القرارات:

¹. سيساوي فضيلة، نظريات التنظيم والإدارة، مؤسسة دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 116.
². الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 81-82.

- قرارات إيجابية: تعني عمل شيء قد يكون مباشر أو الامتناع عنه أو وقف عمل معين.
- قرارات سلبية: وهي قرارات تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين.¹

لفت النظر أيضا إلى حقيقة مهمة وهي أن المدير قد يتخذ قرار برفض كل البدائل والحلول المطروحة أمامه أو الإعلام بعدم القيام بأي قرار، وعبر برنارد (Barnard) عن هذا بقوله "إن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيما هو من صفات المدير الكفاء".²

خلاصة:

من خلال ما عرضناه في هذا الفصل، نجد أن اتخاذ القرار وظيفة إدارية ومن أهم العمليات الإدارية باعتبار أن اتخاذ القرار يؤدي إلى نجاح أو فشل المؤسسة، فهو يمر بمجموعة من المراحل ويتم في الأخير اختيار أفضل بديل من البدائل حتى يصل إلى القرار الرشيد، ويتم هذا عن طريق جهود كثيرة في المؤسسة وليس المدير وحده، ورغم أهمية اتخاذ القرار إلا أنه يتأثر بالعديد من المؤثرات.

¹. ايططاحين غانية، القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015، ص ص، 38-39.

². المرجع نفسه، ص 39.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية و إجراءاتها
المنهجية

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في أي بحث علمي، فمن الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ملائمة لبحثه، وبالتالي سنحاول من خلال الدراسة الحالية البحث عن دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، وهذا من خلال ربط طبيعة الموضوع مع المنهج المستخدم ومجالاته والأدوات المستعملة لجمع البيانات والعينة، اختيارها وتحديدها.

أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. المنهج:

للمنهج أهمية كبرى للقيام بالدراسات البحثية، فهو المسار الذي يعتمد عليه الباحث في مراحل دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية، حيث يعرف "على أنه أسلوب التفكير والعمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"¹، ومن خلال هذا البحث سيتم دراسة العلاقة بين متغير الرقمنة ومتغير اتخاذ القرار، بناء على ما تم التوصل إليه في الدراسات الاستكشافية السابقة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في وصف العلاقة بين المتغيرين، "كونه يعتمد على وصف الظاهرة موضع البحث وصفا تفصيليا دقيقا، ويدرس كل جوانبها الكيفية، والنوعية والكمية، ليعبر عن ملامحها، وخصائصها، وحجمها، وتأثيرها، وتأثرها، ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى المحيطة بها"²، ولهذا فقد ارتأينا أن يكون هذا المنهج هو المنهج المناسب لدراستنا نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب الوصف والتحليل في شقيه النظري والتطبيقي.

2. أدوات جمع البيانات:

عادة ما يكون الباحث في أمس الحاجة إلى تحديد طرق وأساليب علمية يستطيع من خلالها جمع مختلف البيانات الأساسية لتحقيق أهداف بحثه، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات من بينها:

¹. محمد سرحان علي المحمودي، *مناهج البحث العلمي*، مكتبة الوسطية للنشر، ط 3، صنعاء، اليمن، 2019، ص 35.

². محمد جلال الغندور، *البحث العلمي بين النظرية والتطبيق*، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 179.

أ- الملاحظة:

لا يخلو أي بحث علمي من ملاحظة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة ما، ثم تسجيل ذلك السلوك وخصائصه، حيث تعد من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، فالملاحظة العلمية هي انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها وهي كل ملاحظة منهجية تؤدي إلى الكشف عن دقائق الظواهر المدروسة وعن العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى¹. وقد استخدمت الملاحظة المباشرة أثناء عملية اختيار موضوع الدراسة، من خلال ملاحظتنا لعزوف الأفراد عن كل ما هو ورقي وتفضيل استخدام التكنولوجيا والرقمنة في كل المجالات، ومن هنا جاء الفضول لمعرفة مدى تأثير هذا التحول الرقمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية.

ب- المقابلة:

وهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث (المقابل) والشخص الذي تتم مقابلته (المستجيب)، يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وثام بينهما، ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة²، وتعتبر المقابلة واحدة من أكثر الوسائل الفعالة في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تتعلق بإشكالية البحث وقد تمت المقابلة مع الأمين العام لبلدية هليوبوليس، وكان ذلك بتاريخ 21 أبريل 2024 (الملحق رقم 02).

ج- الاستمارة:

وهي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه³، وهي الأداة الأساسية التي اعتمدنا عليها في دراستنا للحصول على البيانات الضرورية من مجتمع الدراسة، فهي من الأدوات السهلة التي تساعد في جمع البيانات وبالتالي سهولة الوصول إلى النتائج.

¹. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2000، ص 317.

². ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وإجراءاته، المؤتمر للتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 106.

³. محمد سرحان علي المحمودي، مرجع سابق، ص 126.

* **الصدق الظاهري للاستثمار:** لقد قمنا بقياس صدق الاستمارة عن طريق الصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع، قصد التأكد من صحتها والقيام ببعض التغييرات بعد الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين وبموافقة الأستاذ المشرف.

جدول رقم (01): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة.

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
بوصنوبرة عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالم
قريد سمير	أستاذ التعليم العالي	جامعة قالم
نزاري سعاد	أستاذة مساعدة ب	جامعة قالم

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة تتكون من 30 سؤال موزعة على أربعة محاور على النحو الآتي:

المحور الأول: يضم 5 أسئلة تمثل البيانات الأولية لمجتمع الدراسة.

المحور الثاني: يضم 11 سؤال عن مدى أهمية الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

المحور الثالث: يضم 8 أسئلة تتعلق بمدى اعتماد المؤسسة الجزائرية للرقمنة في اتخاذ القرار.

المحور الرابع: يضم 6 أسئلة تتعلق بمدى تأثير الرقمنة على اتخاذ القرار.

د- الوثائق والسجلات:

تعتبر السجلات والوثائق من أهم الأدوات المساعدة في جمع المعلومات من أرقام وإحصائيات حول مجتمع الدراسة، وقد تمت الاستعانة ببعض الوثائق من المؤسسة من أجل تحديد خصائص المجتمع الكلي والتعريف بالبلدية والاطلاع على تقسيماتها.

3. مجالات الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على ثلاثة مجالات أساسية لا يمكن لأي بحث علمي ميداني أن يستغني عنها:

أ- المجال المكاني:

وهو الحيز المكاني والجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية والمتمثل في بلدية هليوبوليس كمقر إداري والواقعة في ولاية قالم، حيث أنشأت سنة 1891، وهي من أهم البلديات بالولاية، تقع في

شمال المدينة على بعد (5 كلم) تحدها دوائر كل من قلعة بوصبع شمالاً وشرقاً بومهرة أحمد ومن الغرب بلدية بوعاتي محمود، أما من ناحية الجنوب تحدها بلدية قالمة.

وقد وقع اختيارنا على هذه البلدية كونها مؤسسة من المؤسسات المستخدمة للنظام الرقمي والمتخذة للقرارات في الولاية.

ب- المجال الزمني:

لقد تم الشروع في انجاز هذه الدراسة مع بداية شهر نوفمبر 2024، وذلك بجمع المادة العلمية النظرية المتعلقة بالموضوع، واستمر ذلك إلى غاية شهر أبريل 2024 مع صعوبة جمع المادة العلمية. أما فيها يخص الجانب الميداني للدراسة فقد تم الشروع فيه مع بداية شهر مارس حيث كانت الزيارة الأولى للمؤسسة عبارة عن دراسة استطلاعية، ليتم العودة مجدداً من 20 إلى غاية 30 أبريل 2024، حيث تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان وجمعه والحصول على كل المعلومات اللازمة من المؤسسة، ليأتي بعدها تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها واستخلاص النتائج واستمر ذلك إلى غاية أواخر شهر ماي.

ج- المجال البشري:

تمثل مجتمع البحث في رؤساء المصالح والمكاتب لبلدية هليوبوليس بولاية قالمة، والبالغ عددهم 315 موظف إداري.

4. العينة، اختيارها وتحديدها:

تعد عينة الدراسة من أهم أجزاء البحث العلمي التي يقوم بها الباحث، فالتمثيل الجيد للعينة ينعكس إيجاباً على مدى صحة نتائج البحث. حيث تعرف عينة الدراسة على أنها مجموعة الأفراد التي يقوم الباحث باختيارها من مجتمع دراسته، فبعد اختيار المجتمع الأصلي للدراسة تم الانتقال إلى مرحلة تحديد العينة، نوعها وحجمها بطريقة تتناسب مع طبيعة الموضوع، والذي يتمحور حول "دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية"،

وقد وقع الاختيار على العينة القصدية أو العمدية وهي نوع من العينات غير العشوائية التي يكون الاختيار فيها على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وقد تقرر اختيار عينة قصدية مكونة من 20 مفردة تمثلت في رؤساء المصالح والمكاتب على أساس أنهم متخذون للقرار في المؤسسة.

ثانياً - تحليل وتفسير البيانات:

1. خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	ك	%
أنثى	14.00	70.00
ذكر	06.00	30.00
المجموع	20.00	100

يوضح الجدول رقم (02) أن أكثر من نصف المبحوثين إناث بنسبة 70.00 %، في حين نجد أن نسبة الذكور قدرت بـ 30.00 %، وهذا يدل على أن فئة الإناث هي الأكثر من حيث اليد العاملة في هذه المؤسسة.

جدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

السن	ك	%
أقل من 30 سنة	00.00	00.00
من 30 إلى 40 سنة	12.00	60.00
من 41 إلى 51 سنة	03.00	15.00
أكثر من 51 سنة	05.00	25.00
المجموع	20.00	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أكثر من نصف المبحوثين وبنسبة 60.00 % تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة، تليها من تفوق أعمارهم 51 سنة بنسبة 25.00 %، في حين لا يوجد مبحوث واحد عمره يقل عن 30 سنة.

ولا بد أن نشير إلى أنه كلما زاد سن المبحوث زادت معه الخبرة اللازمة في العمل، وربما يعود نقص فئة الشباب إلى أن المؤسسة لا تسعى إلى تجديد اليد العاملة وهو ما تؤكد نتائج الجدول رقم (06) من حيث أقدمية المبحوثين في العمل.

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ك	%
متوسط	00.00	00.00
ثانوي	03.00	15.00
جامعي	17.00	85.00
المجموع	20.00	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (04) أن أغلب المبحوثين حاصلين على المستوى الجامعي بنسبة 85.00 %، تليها نسبة الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 15.00 %، في حين لا يوجد مبحوث واحد لديه المستوى المتوسط.

وعليه، فالمستوى التعليمي له دور في توزيع المهام والوظائف داخل المؤسسة، وذلك حسب حاجياتها وما يتطلبه النشاط الذي تمارسه المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب.

المنصب	ك	%
أمين عام	01.00	05.00
رئيس بلدية	01.00	05.00
رئيس مصلحة	03.00	15.00
رئيس مكتب	15.00	75.00
المجموع	20.00	100

يبدو من خلال الجدول رقم (05) أن أكثر من نصف المبحوثين رؤساء مكاتب بنسبة 75.00 %، تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 15.00 %، في حين نجد منصب الأمين العام ورئيس البلدية بنسبة 05.00 %، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة رؤساء المكاتب كونهم المكلفين بتحقيق أهداف المؤسسة وإعادة التقارير، عكس الفئات الأخرى المكلفة بالمهام الإدارية فقط والذين يقومون بمهام التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، ولهذا نجد هذه الفئة هي الأقل.

جدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	ك	%
أقل من 05 سنوات	03.00	15.00
من 05 إلى 10 سنوات	08.00	40.00
أكثر من 10 سنوات	09.00	45.00
المجموع	20.00	100

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن أقل من نصف المبحوثين وبنسبة 45.00 % لهم أقدمية في العمل تتجاوز 10 سنوات، تليها من لهم أقدمية تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 40.00 %، وهذا التفاوت في الأقدمية ربما يعود إلى الطريقة المنتهجة داخل المؤسسة في الترقية، حيث تقوم بالترقية الداخلية وهذا ما يزيد من خبرتهم وأقدميتهم، وأيضا تمسك المؤسسة بموظفيها للاستفادة منهم.

فالأقدمية في العمل تعني الخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد والتي تميزه عن غيره مما تجعله موضع ثقة لحل المشاكل واتخاذ القرارات اللازمة بناء على فهمه للسياق التاريخي للقضايا وتنبؤه بالمخاطر وتعلمه من الأخطاء السابقة.

2- بيانات خاصة بمدى أهمية الرقمنة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجزائرية:

جدول رقم (07): يوضح ما إذا وفر النظام الرقمي المعلومات بالكم المناسب لاتخاذ القرار.

الحالات	ك	%
نعم	14.00	70.00
لا	06.00	30.00
المجموع	20.00	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 70.00 % يرون أن النظام الرقمي وفر المعلومات بالكم المناسب لاتخاذ القرار، في حين نجد أن 30.00 % منهم يرون عكس ذلك.

ومنه نستنتج، أن هناك وعي وإدراك لدى أفراد المؤسسة حول أهمية وفاعلية المعلومات في اتخاذ القرار، حيث أن الحصول على المعلومات والبيانات الكافية يساهم بشكل كبير في تحسين نوعية القرارات المتخذة، فكلما قلت المعلومات وكانت غير واضحة تكون القرارات أقل رشدا وارتفعت نسبة

المخاطرة عند العمل بها، ويمكن القول إن توفر المعلومات هو أمر أساسي لأي نشاط أو قرار يتم اتخاذه في المؤسسة، ونقص هذه البيانات يجعل متخذ القرار أمام حلول وبدائل يمكن أن تكون نتائجها عكسية وغير مناسبة للموقف المراد اتخاذ القرار بشأنه.

جدول رقم (08): يوضح ما إذا قلل النظام الرقمي من التدخلات الشخصية في اتخاذ القرار.

الحالات	ك	%			
نعم	10.00	50.00	القضاء على البيروقراطية	04.00	40.00
			زيادة الوضوح والشفافية	03.00	30.00
			تعزيز الرقابة	03.00	30.00
			المجموع	10.00	100
لا	10.00	50.00			
المجموع	20.00	100			

نستشف من الجدول رقم (08) أن نصف المبحوثين وبنسبة 50.00 % يرون بأن النظام الرقمي ساهم في التقليل من التدخلات الشخصية في اتخاذ القرار، وقد أرجعوا سبب ذلك إلى أن هذا النظام ساهم في القضاء على البيروقراطية بنسبة 40.00 %، وزيادة الوضوح والشفافية بنسبة 30.00 %، وأخيرا تعزيز الرقابة بنسبة 30.00 %. في حين نجد النصف الآخر وبنسبة 50.00 % يرون بأن النظام الرقمي لم يقلل من التدخلات الشخصية في اتخاذ القرار.

ومن هنا، فإن الرقمنة قللت من الاعتماد على العامل البشري في ادخال المعلومات، وبالتالي اعتمادها على الوضوح والشفافية ما أدى إلى محاربة الفساد وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (29) في دور الرقمنة في الحد من اختراق المعلومات وتشويهها.

أما الفئة التي نفت دور النظام الرقمي في الحد من التدخلات الشخصية فربما هذا راجع إلى كون البرمجيات المستخدمة غير متطورة بالقدر الكافي لاستقبال كل المعلومات وقبولها.

جدول رقم (09): يوضح ما إذا كانت الرقمنة تساهم في تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بفاعلية.

			ال حالات	ك	%
السبب	ك	%	نعم	11.00	55.00
تحتوي على بوابة الكترونية لتحليل النتائج	02.00	18.18			
سرعة التواصل وتشخيص المشكلة بدقة	05.00	45.45			
الصرامة في القوانين	03.00	27.27			
الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالمشكلة	01.00	09.09			
المجموع	11.00	100	لا	09.00	45.00
			المجموع	20.00	100

يبدو من خلال الجدول رقم (09) أن أكثر من نصف المبحوثين وبنسبة 55.00 % يرون بأن الرقمنة ساهمت في تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بفاعلية، ويرجعون سبب ذلك إلى سرعة التواصل وتشخيص المشكلة بدقة بنسبة 05.00 % والصرامة في القوانين بنسبة 03.00 %، وكونها تحتوي على بوابة الكترونية بنسبة 02.00 %، وأخيرا الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالمشكلة بنسبة 01.00 %. بينما نجد ما نسبته 45.00 % من المبحوثين يؤكدون أن الرقمنة لم تساهم في تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بفاعلية.

وعليه، فإن الرقمنة تساهم في توفير البيانات والآراء والحلول حول المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وبالتالي توجيه اتخاذ القرار بدقة أكثر بالإضافة إلى تقديم إشارات مبكرة حول المشاكل المحتملة وقوعها، وبالتالي يسهل على الموظف تحديد المشكلة واتخاذ القرار بشأنها لحظها قبل وقوعها.

جدول رقم (10): يوضح مدى مساهمة الرقمنة في التقليل من البيروقراطية.

ال حالات	ك	%
نعم	18.00	90.00
لا	02.00	10.00
المجموع	20.00	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين وبنسبة 90.00 % يؤكدون على أن الرقمنة ساهمت في التقليل من البيروقراطية، في المقابل 10.00 % يرون عكس ذلك.

وبالتالي، فإن الرقمنة تساهم وبشكل كبير في التقليل من البيروقراطية عن طريق تبسيط العمليات الإدارية وتعزيز الاتصال الفعال بين العاملين، كما أنها قضت على التعطيل في سير الإدارة وهذا ما ساعد في التقليل من البيروقراطية، وتعزيز التفاعل الذاتي حيث أصبح للموظف إمكانية اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المناصب الأكثر سلطة منه لأن المعاملات أصبحت رقمية وبالتالي سهولة اتخاذ القرار بأقل جهد ووقت، حيث أن التنظيمات الحديثة في المستقبل لن تعتمد إدارتها على القوة والسلطة بل على المعرفة العلمية والتقنية.

جدول رقم (11): يوضح مدى تقديم الرقمنة لبدائل وحلول لاتخاذ القرار بشكل أفضل.

الحالات	ك	%
نعم	16.00	80.00
لا	04.00	20.00
المجموع	20.00	100

من خلال معطيات الجدول رقم (11) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 80.00 % يرون بأن الرقمنة قدمت بدائل وحلول لاتخاذ القرار بشكل أفضل، في حين نجد أن 20.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وهذا راجع لكون هذا النظام يسعى إلى تعديل أو إضافة أو مسح بعض البيانات التي قد لا يحتاجها الموظف أو المؤسسة، وهنا تظهر أهمية مراقبة المعلومات من خلال كشفها عن الأخطاء أو البيانات غير المستعملة والتي لا توجد لها أهمية في المؤسسة، مما ساعد على معالجة البيانات وبثها بسرعة وتقديم الحلول والبدائل بسرعة أكثر.

جدول رقم (12): يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تسهيل الإجراءات بالنسبة لمتخذي القرار.

الحالات	ك	%
نعم	17.00	85.00
لا	03.00	15.00
المجموع	20.00	100

يوضح الجدول رقم (12) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 85.00 % يرون أن الرقمنة قامت بتسهيل الإجراءات لمتخذي القرار، أما باقي المبحوثين وبنسبة 15.00 % يرون عكس ذلك. وقد يعود ذلك لكون الرقمنة تقوم بعملية تجميع وتخزين البيانات التي يمكن للموظف استرجاعها، وهذه العملية تساعد الموظف على الاطلاع والإلمام بكل تفاصيل المشكلة التي تواجهه ومعرفة كل الحقائق المتعلقة بها مما يؤدي إلى سهولة اتخاذ القرار بشأنها، وهذا ما تؤكد عليه نتائج الجدول رقم (14) والذي يبين تحقيق الرقمنة لبعض المزايا من بينها توفير الجهد والوقت والحصول على المعلومة في الوقت المناسب، وبالتالي تسهيل الإجراءات.

جدول رقم (13): يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق نتائج أحسن من السابق.

الحالات	ك	%
نعم	17.00	85.00
لا	03.00	15.00
المجموع	20.00	100

نستشف من المعطيات الواردة في الجدول رقم (13) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 85.00 % يرون بأن الرقمنة حققت نتائج أحسن من السابق، بينما 15.00 % يؤكدون عكس ذلك. وبالتالي، فقد استطاعت الرقمنة تحقيق بعض المزايا كالتقليل من الوقوع في الأخطاء في التسيير وإضفاء عنصر الشفافية بعد أن أصبح التعامل مع أرقام تعريفية وليس أشخاصا، بالإضافة إلى رفع عوائق البيروقراطية التي كانت سائدة قبل التحول الرقمي.

جدول رقم (14): يوضح مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق بعض المزايا في اتخاذ القرار.

الحالات	ك	%	السبب	ك	%
نعم	17.00	85.00	تخفيض التكاليف	12.00	26.00
			توفير الجهد والوقت	16.00	35.55
			الحصول على المعلومة في الوقت المناسب	17.00	37.77
			المجموع	*45.00	100
لا	03.00	15.00			
المجموع	20.00	100			

* مجموع التكرارات يفوق عدد الذين أجابوا بنعم، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار .

يبدو من خلال الجدول رقم (14) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 85.00 % يرون أن الرقمنة حققت بعض المزايا في اتخاذ القرار ويرجعون سبب ذلك في كونها ساهمت في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب بنسبة 37.77 %، وتوفير الجهد والوقت بنسبة 35.55 %، وتخفيض التكاليف بنسبة 26.66 % . في حين نجد 15.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وبالتالي، فإن الرقمنة أتاحت للعمال جمع وتحليل البيانات بشكل أسرع مما ساهم في التخفيض من الوقت لاتخاذ القرارات، كما قدمت تقنيات حديثة ساعدت في اكتشاف فرص جديدة، ومكنت من توفير آراء جديدة ساعدت متخذ القرار من تقديم قرارات رشيدة وتقديم بدائل وحلول للمشكلة المتخذ القرار بشأنها.

جدول رقم (15): يوضح مدى مساهمة الرقمنة في إنشاء منصات رقمية لاتخاذ القرارات الإداري.

الحالات	ك	%
نعم	15.00	75.00
لا	05.00	25.00
المجموع	20.00	100

يبدو من خلال الجدول رقم (15) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 75.00 % يرون بأن الرقمنة ساهمت في إنشاء منصات رقمية لاتخاذ القرارات الإدارية، بينما 25.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وبالتالي، فإن الرقمنة ساهمت في إنشاء تطبيقات تربوية وهي عبارة عن برامج تعليمية تم إعدادها وبرمجتها لتسهيل العملية الإدارية، ويتم تنصيبها في الأجهزة الرقمية، حيث ساهمت من خلال مواقعها ومنصاتهما في التغيير من قيمة العمل، وإلغاء الحدود الزمانية والمكانية واستحدثت ما يعرف بالعمل الافتراضي الذي يقصد به العمل عن بعد وبالتالي اتخاذ القرار من خلالها.

جدول رقم (16): يوضح مدى مساهمة الرقمنة في رفع كفاءة العاملين في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال المطلوبة.

الحالات	ك	%
نعم	15.00	75.00
لا	05.00	25.00
المجموع	20.00	100

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 75.00 % يرون بأن الرقمنة ساعدت على رفع كفاءة العاملين في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال المطلوبة، في حين نجد ما نسبته 25.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وهذا راجع إلى التنبؤ بالمخاطر من طرف الموظفين وبذلك يتخذون القرار المناسب في الوقت المناسب مع تحديد البدائل والحلول أثناء مواجهة أي مشكلة، بالإضافة إلى تبادل المعارف والتجارب مع باقي المؤسسات وهذا ما يكسبهم خبرة ومعرفة وزيادة في المهارات وبالتالي زيادة الكفاءة لديهم.

جدول رقم (17): يوضح مدى تغيير الرقمنة من علاقات العمل بين المواطن ومنتخذ القرار.

الحالات	ك	%
زيادة الثقة والشفافية	12.00	27.27
القضاء على المماطلة	12.00	27.27
سهولة الاستعمال والاتاحة	12.00	27.27
التقليل من نسبة الأخطاء	08.00	18.18
المجموع	*44.00	100
لا	06.00	30.00
المجموع	20.00	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 70.00 % يرون بأن الرقمنة غيرت من علاقات العمل بين المواطن ومنتخذ القرار، ويرجعون السبب في ذلك كونها زادت من الثقة والشفافية وقضت على المماطلة وسهولة الاستعمال والاتاحة بنفس النسبة أي 27.27 %، وأخيرا التقليل من نسبة الأخطاء بنسبة 18.18 %. أما 30.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

ومن هنا، فإن الرقمنة قامت بتغيير جذري في طبيعة العلاقات بين المواطن ومنتخذ القرار، حيث أصبح باستطاعة المواطن الوصول للمعلومات ذات الصلة بموضوعه بسهولة عن طريق الرقمنة ما أدى إلى تسريع المعاملات وتبادل المعلومات بشكل أدق، كذلك وجود الرقمنة ساهم بشكل كبير في القضاء على المماطلة في الإدارة وأصبحت كل المعاملات تحت المراقبة ولا يمكن لأي موظف التهرب من المواطن وهذا ما أدى إلى زيادة الثقة بين المواطن ومنتخذ القرار.

* مجموع التكرارات يفوق عدد الذين أجابوا بنعم، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار.

3- بيانات خاصة بمدى اعتماد المؤسسة الجزائرية للرقمنة في اتخاذ القرار:

جدول رقم (18): يوضح مدى توفر المؤسسة على أجهزة لإنجاز الأعمال المطلوبة.

الحالات	ك	%
نعم	17.00	85.00
لا	03.00	15.00
المجموع	20.00	100

تظهر لنا نتائج الجدول رقم (18) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 85.00 % يرون أن المؤسسة تتوفر على أجهزة لإنجاز الأعمال المطلوبة، أما الذين يرون عكس ذلك بلغت نسبتهم 15.00 %.

ومن هنا يمكن القول، أن المؤسسة تعمل على مواكبة التطورات المحيطة بها، وترى بأن توفير الموارد المادية من أهم الخطوات لتفعيل الرقمنة، حيث أنها تعتبر مستقبل العمليات الإدارية لما تقدمه من تسهيلات وتوفير للجهد والوقت والقيام بالأعمال بشكل أدق. وهذا التغيير من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية فرضت نفسها من أجل تسريع الخدمات ومراقبة الأعمال للتقليل من الأخطاء والبيروقراطية والمحسوبية، كل هذه الأسباب جعلت لمؤسسة تسعى لتوفير كل الأجهزة للقضاء على كل هذه التجاوزات والسلبيات السائدة في الإدارة.

جدول رقم (19): يوضح مدى تناسب مواصفات الأجهزة الرقمية المتوفرة مع حجم العمل الإداري.

الحالات	ك	%
نعم	11.00	55.00
لا	09.00	45.00
المجموع	20.00	100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (19) أن أكثر من نصف المبحوثين وبنسبة 55.00 % يرون أن مواصفات الأجهزة الرقمية المتوفرة تتناسب مع حجم العمل الإداري، في حين أن 45.00 % يرون عكس ذلك.

وبالتالي، وبشكل عام فإن المؤسسة تتوفر على أجهزة ذات مواصفات تتناسب مع حجم العمل وتقدم نتائج مرضية، إلا أنها غير كافية ويجب توفير أجهزة ذات إمكانيات تقنية عالية لتوفير حماية للمعلومات من أي تدخلات خارجية، لأن الأجهزة المتوفرة قادرة على إنجاز الأعمال البسيطة فقط.

وقد يرجع هذا التقصير في عدم توفر أجهزة ذات كفاءة عالية بالدرجة الأولى إلى ارتفاع التكلفة المادية لتوفير هذه الأجهزة مع مقاومة التغيير من طرف الموظفين في تطبيق التقنيات الحديثة.

جدول رقم (20): يوضح مدى تناسب البرمجيات المستخدمة في الرقمنة مع متطلبات العمل

في المؤسسة

الحالات	ك	%
نعم	13.00	65.00
لا	07.00	35.00
المجموع	20.00	100

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن أكثر من نصف المبحوثين وبنسبة 65.00 % يرون بأن البرمجيات المستخدمة في الرقمنة تتناسب مع متطلبات العمل في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 35.00 % يرون عكس ذلك.

ومن هنا، فإن البرمجيات المستخدمة في المؤسسة مقبولة عموماً وتتجز الأعمال المطلوبة، إلا أنه من الأفضل لو كانت هذه البرمجيات أكثر فعالية، خصوصاً وأن المؤسسة تعتمد على برمجيات بسيطة تتماشى مع قدرة الموظفين في التعامل معها، كما أن هذه البرمجيات المستخدمة في المؤسسة لا يوجد ربط فيما بينها وهذا يعيق عمل الموظفين، ويرجع هذا النقص إلى أن هذا التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية مازال في البدايات الأولى من تطبيقه.

جدول رقم (21): يوضح مدى توفر المؤسسة على تقنيات اتصال حديثة ذات كفاءة عالية لإنجاز العمل بسرعة والدقة المطلوبة.

الحالات	ك	%
نعم	10.00	50.00
لا	10.00	50.00
المجموع	20.00	100

تظهر لنا النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أن نصف المبحوثين وبنسبة 50.00 % يرون أن المؤسسة تتوفر على تقنيات اتصال حديثة ذات كفاءة عالية لإنجاز العمل بسرعة والدقة المطلوبة، في حين أن النصف الآخر من المبحوثين عكس ذلك. وعليه، فإن تقنيات الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة ذات كفاءة عالية لإنجاز العمل بسرعة والدقة المطلوبة وهذا يعني أن المؤسسة تسعى لتوفير

الوسائل اللازمة حتى تكون في المستوى المطلوب لأن توفير هذه الوسائل يقلل من الجهد والوقت ويسهل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته دراسة كل من "عثمانية" و"لعرج" على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يقلل من الوقت الذي كان يخصص لمعالجة نفس المعلومة ويسهل عملية الاتصال وإيصال المعلومات بسرعة ودقة.¹

أما عن الذين يرون أن تقنيات الاتصال المتوفرة غير كافية لإنجاز العمل بالدقة المطلوبة فربما يعود ذلك إلى أن بعض المصالح تحتاج تقنيات أكثر تطوراً ودقة لإنجاز العمل بسرعة وكفاءة وحتى تكون أكثر فعالية.

جدول رقم (22): يوضح مدى قيام البرمجيات المستخدمة بالرقابة المستمرة للكشف عن الأخطاء.

الحالات	ك	%
نعم	11.00	55.00
لا	09.00	45.00
المجموع	20.00	100

يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن أكثر من نصف المبحوثين وبنسبة 55.00 % يرون بأن البرمجيات المستخدمة تقوم بالرقابة المستمرة للكشف عن الأخطاء، في حين 45.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وبالتالي، فإن المؤسسة تستخدم برمجيات حديثة لمراقبة ممارساتها وأنشطتها، فهي تقوم بوضع استراتيجيات دقيقة تعمل بشكل دوري للكشف عن الانتهاكات والأخطاء التي تقع داخل العمل والكشف عن الثغرات الأمنية التي تؤدي إلى اختراق الجهاز الأمني، بالإضافة إلى القيام بتحليل كل الأنشطة النظامية ومراقبتها بصفة دورية من أجل الحصول على معلومات متجددة دائماً واكتشاف ما إذا كان هناك أي سلوك مشبوه أو غير معتاد.

جدول رقم (23): يوضح مدى توفر المؤسسة على آليات لمراقبة المعلومات والشبكات الحاسوبية.

الحالات	ك	%
نعم	08.00	40.00
لا	12.00	60.00
المجموع	20.00	100

¹. عثمانية توفيق، طاهر لعرج، مرجع سابق.

تظهر لنا نتائج رقم (23) أن أكثر من نصف المبحوثين وبنسبة 60.00 % يرون بأن المؤسسة لا تتوفر على آليات لمراقبة المعلومات والشبكات الحاسوبية، في حين أن 40.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وعليه، فإن المؤسسة لا تتوفر على الآليات الكافية لمراقبة المعلومات والشبكات الحاسوبية، وهذا يعتبر نقصاً من طرف المؤسسة لأن هذا الأمر في غاية الأهمية من أجل السير الحسن للعمل والمحافظة على المعلومات من أي اختراق أو أخطاء.

جدول رقم (24): يوضح مدى تخصيص المؤسسة لميزانية لتدريب العاملين إلكترونياً.

الحالات	ك	%
نعم	00.00	00.00
لا	20.00	100
المجموع	20.00	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن كل المبحوثين وبنسبة 100 % يرون أن المؤسسة لا تخصص ميزانية لتدريب العاملين إلكترونياً.

وبالتالي، فإن المؤسسة لا توفر أي تدريب لموظفيها وهذا الأمر يشكل صعوبة لهم في التعامل مع الآلات والبرمجيات الجديدة، مما يعرقل سير العمل ويجعل الموظفين مضطرين للتعلم بأنفسهم وذلك غير كاف لإتقان العمل وربما يستغرق وقت أطول وجهد أكثر وهذا عكس ما تهدف له الرقمنة، ويرجع ذلك لغياب الإرادة السياسية لإحداث تغييرات في التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتوفير ميزانية كافية لإنجاح هذا التحول.

جدول رقم (25): يوضح مدى سعي المؤسسة لاستقطاب ذوي المؤهلات العلمية للتعامل مع الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

الحالات	ك	%
نعم	11.00	55.00
لا	09.00	45.00
المجموع	20.00	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أكثر من نصف المبحوثين وبنسبة 55.00 % يرون بأن المؤسسة تسعى لاستقطاب ذوي المؤهلات العلمية للتعامل مع الأجهزة والبرامج الإلكترونية، في حين نجد 45.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

ومن هنا، فإن المؤسسة تعمل على استقطاب الكفاءات العلمية من أجل الاستفادة من خبراتهم في التعامل مع الأجهزة والبرمجيات المستخدمة والعمل على تطوير هذه البرمجيات لأن التطور التكنولوجي في تقدم مستمر ويجب مواكبة التطورات الحاصلة حتى تستطيع المؤسسة التقدم والازدهار وتقديم خدمات أفضل وبدقة عالية.

4- بيانات خاصة بمدى تأثير الرقمنة على اتخاذ القرار:

جدول رقم (26): يوضح مدى رفع النظام الرقمي من زيادة فعالية القرارات:

الحالات	ك	%
نعم	75.00	15.00
لا	25.00	05.00
المجموع	100	20.00
الحالات	ك	%
عن طريق إيصال المعلومات في الوقت المناسب	10.00	32.25
تسهيل الإجراءات والمعلومات	12.00	38.70
من خلال سرعة الاتصال مع جهات العمل الأخرى	09.00	29.03
المجموع	*31.00	100

تظهر لنا معطيات الجدول رقم (26) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 75.00 % يرون أن النظام الرقمي رفع من فعالية القرارات، وذلك من خلال تسهيل الإجراءات والمعلومات بنسبة 38.70 %، وعن طريق إيصال المعلومات في الوقت المناسب بنسبة 32.25 %، ومن خلال سرعة الاتصال مع جهات العمل الأخرى بنسبة 29.03 % . في حين نجد أن 25.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وهنا يمكن القول، أن استخدام النظام الرقمي ساهم بشكل كبير في زيادة فعالية القرارات، وذلك من خلال الوصول السهل والسريع للبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في وقت قياسي والحصول على معلومات أكثر دقة مما يزيد من فعالية القرارات واختيار البديل الأفضل بعد دراسة كل البدائل المطروحة، وهذا يؤدي لاتخاذ قرارات بدقة والتقليل من الأخطاء.

* مجموع التكرارات يفوق عدد الذين أجابوا بنعم، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار .

جدول رقم (27): يوضح مدى مساعدة وجود الرقمنة على تنمية روح الفريق أو القضاء عليها.

الحالات	ك	%
تنمية روح الفريق	15.00	75.00
القضاء على روح الفريق	05.00	25.00
المجموع	20.00	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (27) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 75.00 % يرون بأن وجود الرقمنة ساعد على تنمية روح الفريق، في حين نجد أن 25.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وبالتالي، فإن وجود الرقمنة ساعد على تنمية روح الفريق من خلال تبسيط التواصل بين أفرادهم بسهولة وسرعة، مما يسهل وصول المعلومة والمعرفة بين أعضاء الفريق ويزيد من فعالية إنجاز المهام المطلوبة، وكل ذلك بدون التواجد في مكان واحد والعمل عن بعد وتبادل المعلومات عن طريق البرمجيات المستخدمة والبريد الإلكتروني، وهذا يزيد من المنافسة ويشجع على الإبداع والابتكار. وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من " بودرنان " و "بوزكري" على أن العمل بروح الفريق يؤدي إلى توليد المعرفة كما أن عملية المشاركة ضرورية بين أعضاء الفريق لاتخاذ القرار.¹

جدول رقم (28): يوضح مدى مساعدة الرقمنة على اتقان العمل.

الحالات	ك	%
نعم	18.00	90.00
لا	02.00	10.00
المجموع	20.00	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن الأغلبية الساحقة وبنسبة 90.00 % يرون أن الرقمنة ساعدت على اتقان العمل، في حين أن 10.00 % يرون عكس ذلك.

ويمكن القول، أن استعمال الرقمنة في المؤسسة أعطى نتائج إيجابية وساعد على اتقان العمل من خلال توفير التجهيزات والتقنيات اللازمة لتسهيل سير العمل بسرعة ودقة والتقليل من الأخطاء وسهولة وضع المعلومات وتنظيمها.

¹. بودرنان هناء، بوزكري جيلالي، مرجع سابق.

جدول رقم (29): يوضح مدى مساهمة الرقمنة في الحد من اختراق المعلومات وتشويهاها.

الحالات	ك	%
نعم	16.00	80.00
لا	04.00	20.00
المجموع	20.00	100

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 80.00 % يرون أن الرقمنة ساهمت في الحد من اختراق المعلومات وتشويهاها، في حين نجد أن 20.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك.

وعليه فإن، البرمجيات المستخدمة في المؤسسة ساهمت بشكل كبير في الحد من اختراق المعلومات وهذا من أهم أهداف الرقمنة وهو السعي إلى حفظ المعلومات والتأمين عليها من أي تدخل خارجي أو محاولة تشويهاها وذلك من خلال توفير أنظمة أمنية متقدمة والحماية ضد البرامج الضارة والسماح للموظفين فقط بالولوج للأنظمة المستخدمة، مما يجعل من الصعب على المتسللين الوصول إلى المعلومات والتلاعب بها.

جدول رقم (30): يوضح ما إذا سهلت الرقمنة من تبادل المعلومات بين العاملين أثناء أداء مهامهم.

الحالات	ك	%
نعم	14.00	70.00
لا	06.00	30.00
المجموع	20.00	100

السبب	ك	%
شخصية	01.00	10.00
تنظيمية	04.00	40.00
تقنية	05.00	50.00
الكل معاً	00.00	00.00
المجموع	*10.00	100

* مجموع التكرارات يفوق عدد الذين أجابوا بنعم، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار.

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (30) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 70.00 % يرون بأن الرقمنة سهلت من تبادل المعلومات بين العاملين أثناء أداء مهامهم، في حين نجد أن 30.00 % من المبحوثين يرون عكس ذلك، حيث أرجعوا ذلك لعدة أسباب منها معوقات تقنية بنسبة 50.00 %، ومعوقات تنظيمية بنسبة 40.00 %.

وهنا يمكن القول، أن وجود الرقمنة ساعد بشكل كبير في الوصول للمعلومات وسهولة نقلها بين العاملين في وقت قياسي وجهد أقل وتعطي معلومات أكثر دقة وفاعلية دون التنقل من مكان لآخر والحاجة للانتظار، حيث أصبح العمل عن بعد دون الحاجة للقاءات الشخصية وهذا يزيد من التفاعل بين الموظفين ويكون المستخدم مرسل ومستقبل في نفس الوقت، كل هذا ساعد في التقليل من التكاليف على الموظفين كما ساعد أيضا العملاء على عدم التنقل في كل مرة حيث أصبحت تنشر الإعلانات عبر المواقع والبريد الإلكتروني وإنشاء منصات خاصة للتواصل مع المواطن عن بعد.

جدول رقم (31): يوضح الحلول المقترحة لتفعيل دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية

الحوّل المقترحة	ك	%
التكوين والتدريب المستمر للموظفين المعنيين بالرقمنة	11.00	35.48
المراقبة المستمرة من السلطات المعنية	05.00	16.12
القضاء على الأخطاء والتحقق من المعلومات	02.00	06.45
توفير الأجهزة بالكم المناسب مع متطلبات المؤسسة	08.00	25.80
تعميم النظام الرقمي على كافة القطاعات	03.00	09.67
استقطاب ذوي المؤهلات العلمية	02.00	06.45
المجموع	*31.00	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن المبحوثين قدموا جملة من الحلول لتفعيل دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية في مقدمتها التكوين والتدريب المستمر للموظفين المعنيين بالرقمنة بنسبة 35.48 %، يليها توفير الأجهزة بالكم المناسب مع متطلبات المؤسسة بنسبة 25.80 %، ثم المراقبة المستمرة من السلطات المعنية بنسبة 16.12 %، تليها تعميم النظام الرقمي على كافة القطاعات بنسبة 09.67 %، وأخيرا نجد القضاء على الأخطاء واستقطاب ذوي المؤهلات العلمية بنسبة 06.45 %.

* مجموع التكرارات يفوق عدد الذين أجابوا بنعم، لأنه هناك من أجاب بأكثر من اختيار.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

بعد القيام بالدراسة الميدانية قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1- نتائج خاصة بمدى أهمية الرقمنة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجزائرية:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المبحوثين يعتبرون أن النظام الرقمي وفر المعلومات بالكم المناسب لاتخاذ القرار، وهذا راجع إلى وجود وعي وادراك لدى أفراد المؤسسة حول أهمية المعلومات في اتخاذ القرار، وبالتالي الحصول عليها ساهم في تحسين نوعية القرارات المتخذة، كما يرون أن النظام الرقمي ساهم في التقليل من التدخلات الشخصية في اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى أن هذا النظام ساهم في القضاء على البيروقراطية، وزيادة الوضوح والشفافية، كما بينت الدراسة أن أكثر من نصف المبحوثين يرون بأن الرقمنة ساهمت في تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بفاعلية، وذلك بسبب سرعة التواصل وتشخيص المشكلة بدقة والصرامة في القوانين، ومن ناحية أخرى نجد أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يؤكدون على أن الرقمنة ساهمت في التقليل من البيروقراطية وذلك عن طريق تبسيط العمليات الإدارية وتعزيز الاتصال الفعال بين العاملين، والقضاء على التعطيل في سير الإدارة وتعزيز التفاعل الذاتي .

كما بينت الدراسة أن أغلب المبحوثين يرون بأن الرقمنة قدمت بدائل وحلول لاتخاذ القرار بشكل أفضل، كونها تسعى إلى تعديل أو إضافة أو مسح بعض البيانات التي قد لا يحتاجها الموظف أو المؤسسة، كما قامت بتسهيل الإجراءات لمتخذي القرار، لأنها تقوم بتجميع وتخزين البيانات التي يمكن للموظف استرجاعها، وهذا ما ساعد الموظف على الاطلاع والإلمام بكل تفاصيل المشكلة التي تواجهه ومعرفة كل الحقائق المتعلقة بها، كما أن المبحوثين يرون بأن الرقمنة حققت نتائج أحسن من السابق، بالإضافة إلى تحقيقها المزايا في اتخاذ القرار ويرجعون سبب ذلك إلى أنها ساهمت في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب وتوفير الجهد والوقت،

ومن جهة أخرى دلت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الرقمنة ساهمت في إنشاء منصات رقمية لاتخاذ القرارات الإدارية، وتتمثل في تطبيقات تربية لتسهيل العملية الإدارية، كما دلت إجابات المبحوثين بأن الرقمنة ساعدت على رفع كفاءة العاملين في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال المطلوبة، وهذا راجع إلى التنبؤ بالمخاطر من طرف الموظفين وبذلك يتخذون القرار المناسب في الوقت المناسب مع تحديد البدائل والحلول أثناء مواجهة أي مشكلة، كما أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الرقمنة غيرت من علاقات العمل بين المواطن ومتخذ القرار كونها زادت من الثقة والشفافية، وقضت على المماطلة وقللت من نسبة الأخطاء في المؤسسة.

2- نتائج خاصة بمدى اعتماد المؤسسة الجزائرية للرقمنة في اتخاذ القرار:

كشفت نتائج الدراسة أن المؤسسة تتوفر على أجهزة لإنجاز الأعمال المطلوبة كونها تعمل على مواكبة التطورات المحيطة بها، من أجل القضاء على كل التجاوزات والسلبيات السائدة في الإدارة، كما نجد أن أكثر من نصف المبحوثين يرون بأن مواصفات الأجهزة الرقمية المتوفرة تتناسب مع حجم العمل الإداري، وذلك لتقديم نتائج مرضية، في حين نجد أن البرمجيات المستخدمة في الرقمنة تتناسب مع متطلبات العمل في المؤسسة بالإضافة إلى أنها تتوفر على تقنيات اتصال حديثة ذات كفاءة عالية لإنجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبة، وهذا يدل على أن تقنيات الاتصال التي تعتمدها المؤسسة ذات كفاءة عالية وتسعى لتوفير الوسائل اللازمة حتى تكون في المستوى المطلوب من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات، كما أن البرمجيات المستخدمة تقوم بالرقابة المستمرة للكشف عن الأخطاء، وبالتالي فالمؤسسة تستخدم برمجيات حديثة لمراقبة ممارساتها وأنشطتها.

كما دلت نتائج الدراسة أن المؤسسة لا تتوفر على آليات لمراقبة المعلومات والشبكات الحاسوبية، وهذا يعتبر تقصير من طرف المؤسسة لأنه أمر في غاية الأهمية من أجل السير الحسن للعمل والمحافظة على المعلومات، ومن ناحية أخرى فالمؤسسة لا تخصص ميزانية لتدريب العاملين إلكترونياً، وهذا الأمر يشكل صعوبة لهم في التعامل مع الآلات والبرمجيات الجديدة، مما يعرقل السير الحسن للعمل وبالتالي جعل الموظفين مضطرين للتعلم بأنفسهم.

كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تسعى لاستقطاب ذوي المؤهلات العلمية في التعامل مع الأجهزة والبرامج الإلكترونية، وذلك من أجل الاستفادة من خبراتهم في التعامل مع الأجهزة والبرمجيات المستخدمة والعمل على تطويرها حتى تستطيع المؤسسة التقدم والازدهار وتقديم خدمات أفضل وبدقة عالية.

3- نتائج خاصة بمدى تأثير الرقمنة على اتخاذ القرار:

كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن أغلب المبحوثين يرون أن النظام الرقمي رفع من فعالية القرارات، ويرجعون السبب في ذلك إلى تسهيله للإجراءات والمعلومات، وإيصال المعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تسريع الاتصال مع جهات العمل الأخرى، كما أن أغلب المبحوثين يرون بأن وجود الرقمنة ساعد على تنمية روح الفريق، وذلك من خلال تبسيط التواصل بين أفرادهم وزيادة الفعالية في إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق تبادل المعلومات عبر البرمجيات المستخدمة والبريد الإلكتروني، مما زاد هذا من المنافسة والتشجيع على الإبداع والابتكار.

كما اثبتت النتائج أن الرقمنة ساعدت على اتقان العمل، وهذا يدل على أنها أعطت للمؤسسة نتائج إيجابية، ومن جهة فإن أغلب المبحوثين يرون بأن الرقمنة ساهمت في الحد من اختراق المعلومات وتشويهها، وهذا يعتبر من أهم أهداف الرقمنة وهو السعي إلى حفظ المعلومات والتأمين عليها من أي تدخل خارجي، كما أشارت المعطيات إلى أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن الرقمنة سهلت من تبادل المعلومات بين العاملين أثناء أداء مهامهم ويرجع السبب في ذلك إلى أن وجود الرقمنة ساعد بشكل كبير في الوصول إلى المعلومات وسهولة نقلها بين العاملين في وقت قياسي وجهد أقل وبأكثر دقة وفاعلية.

وفي الأخير حاول المبحوثين تقديم جملة من الحلول المناسبة قصد تفعيل دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية على رأسها التكوين والتدريب المستمر للموظفين المعنيين بالرقمنة.

رابعا- المقترحات والتوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها نقدم مجموعة من المقترحات من أجل الاهتمام أكثر بموضوع الرقمنة على مستوى المؤسسات الإدارية، ومعرفة مدى أهميتها في تحقيق التطور والارتقاء بالمؤسسة، ومن جملة هذه المقترحات نقدم مايلي:

1- محاولة تزويد المؤسسات بكل المستلزمات التكنولوجية وتوفير الموارد المالية لذلك من أجل تغطية تكاليف الصيانة.

2- العمل على توظيف عمالة ذات كفاءة ومكونة تكوين معلوماتي من أجل السير الحسن للعمل وبدون أي تعقيدات، كذلك توفير ميزانية لتدريب وتكوين الموظفين القدامى على التقنيات والبرمجيات الجديدة المستعملة في الرقمنة بهدف القضاء على الأمية الرقمية كون العنصر البشري أساس نجاح العملية الإدارية وحتى يسير العمل بشكل منظم ولا يحدث أي تعطيل أو تأخر.

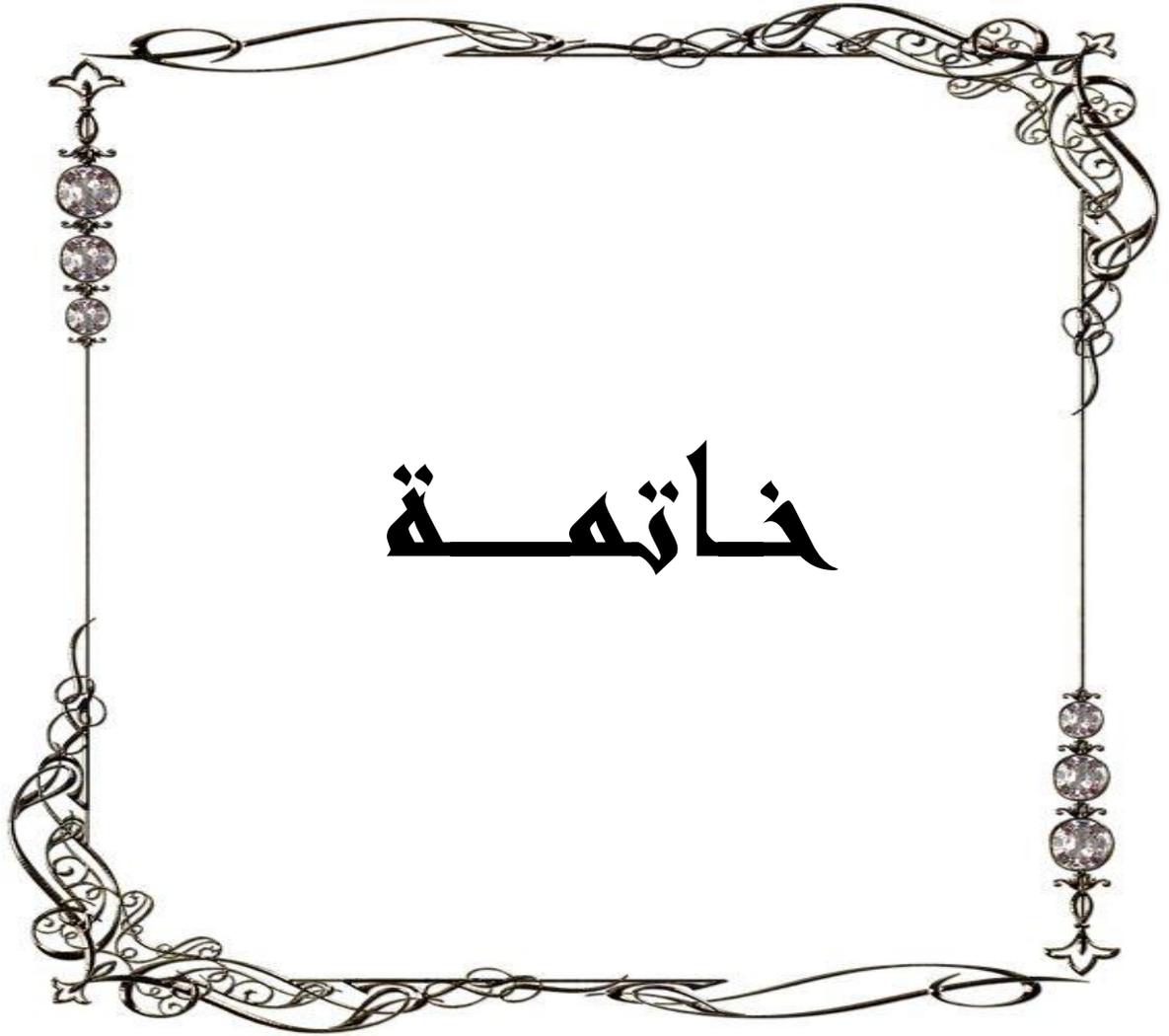
3- استخدام برمجيات أكثر تطورا حتى تكون محمية أكثر من أي تدخل خارجي يرغب في التلاعب بالمعلومات أو تشويهها.

4- تعميم الرقمنة في كل القطاعات والربط فيما بينها ومحاولة تقديم نتائج أفضل من السابق من خلالها مما يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة وهذا يجعل المؤسسات الأخرى تسير على نفس المنحى.

5- وضع خطط واستراتيجيات مستقبلية للتحويل الرقمي تكون مدروسة بشكل دقيق حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.

خلاصة:

بعد عرض نتائج الدراسة الميدانية اتضح لنا أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تحسين نوعية القرارات من خلال توفير المعلومات بالكم المناسب والتقليل من التدخلات الشخصية، كما تبين لنا أن المؤسسة تسعى لتوفير كل الموارد المادية والبشرية المؤهلة لإنجاز العمل بكفاءة، وهذا يؤكد بأن الرقمنة أعطت نتائج إيجابية وساعدت على اتقان العمل بشكل أفضل واتخاذ القرارات بفعالية أكثر.



خاتمة:

كثرت الحديث عن ضرورة ادماج الرقمنة في المؤسسات الجزائرية بغية الاستفادة من مزاياها، حيث تعتبر الرقمنة في الوقت الحاضر من الحتميات الواجب تبنيها واعتمادها من أجل المساهمة في رفع اقتصاد ونمو أي دولة، الأمر الذي استدعى من كل السلطات الجزائرية مواكبة هذا التغيير وذلك من خلال تبنيها للرقمنة في المرحلة الحالية والمستقبلية كخيار استراتيجي لا رجعة فيه.

وقد أجريت دراسات عدة في ذات الموضوع للكشف عن قوة الأثر الناتج عن عملية ادماج الرقمنة في المؤسسة الجزائرية والتي خلصت إلى أنها تعود بنتائج إيجابية خاصة على العمليات الإدارية من رقابة وتنظيم وتخطيط وأهمها اتخاذ القرار، هذا الأخير الذي حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء عليه باعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية. إذ لا يمكن تصور عملية إدارية من دون اتخاذ القرار، وبما أن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط بمدى نجاح أو فشل العمل الإداري في أداء وظائفه المختلفة فإن نجاح العملية الإدارية مرهون بنجاح اتخاذ القرارات، ومادامت عملية اتخاذ القرارات تتمثل في المفاضلة بين البدائل فإن عملية المفاضلة أو الاختيار يجب أن تقع بناء على معلومات دقيقة وموثوق فيها. وهذا ما عملت الرقمنة على تحقيقه من خلال تحسين نوعية القرارات والتقليل من البيروقراطية وإضفاء طابع الثقة والشفافية في الإدارة الجزائرية.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فلا بد أن تسعى كل المؤسسات الجزائرية إلى التحول الرقمي والتخلي عن المعاملات التقليدية في كافة المجالات لأنها أصبحت ضرورة حتمية في ظل الظروف الراهنة، لذلك يجب على المؤسسات الاعتماد عليها والعمل على تطويرها من أجل تحسين خدماتها واتخاذ القرارات بفعالية وسرعة أكثر من السابق.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الكتب:

1. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
2. أحمد يوسف حافظ أحمد، النشر الإلكتروني ومشروعات المكتبات الرقمية العالمية والدور العربي في رقمنة وحفظ التراث الثقافي، دار نهضة مصر للنشر، مصر، 2013.
3. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، دبيونر للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010.
4. حسين رشوان، نظريات في علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2018.
5. ربحي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
6. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وإجراءاته، المؤتمر للتوزيع، الأردن، عمان، 2001.
8. رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2000.
9. زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
10. سعد يقطين، من النص إلى النص المترابط، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 2005.
11. سيساوي فضيلة، نظريات التنظيم والإدارة، مؤسسة دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
12. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
13. عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

14. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
16. عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
17. فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
18. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط 2، بيروت، لبنان، 2008.
19. محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
20. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع، ط 3، صنعاء، اليمن، 2019.
21. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، دار ومكتبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
23. نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
24. وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. وهيبه عزامي، الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- ثانياً - المجالات العلمية والملتقيات:
26. أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008.

27. إلياس شاهد وآخرون، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 3، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.
28. أمينة قهواجي، صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 2، العدد 12، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018.
29. بلكعبيات مراد، الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورها في تطوير الاستثمار، مجلة المفكر، المجلد 18، العدد 1، جامعة الأغواط، الجزائر.
30. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان، 2002.
31. بنون خير الدين وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي، الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، جامعة ميلة، الجزائر، 2018.
32. بودرنان هناء، بوزكري جيلالي، المشاركة في اتخاذ القرار في توليد المعرفة في المؤسسات الخدمائية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 3، جامعة معسكر، الجزائر، 2022.
33. حبيبة زلاقي، نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جامعة باتنة 2، الجزائر، جانفي 2018.
34. حميدوش علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8 العدد 1، جامعة بومرداس، الجزائر.
35. دلال جابري، إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 10، العدد 3، جامعة الجزائر 2، 2022.
36. رابحي لخضر، لكل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 3، جامعة الأغواط، الجزائر، 2016.
37. سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 4، جامعة غليزان، الجزائر، 2018.
38. سعد الله رشيد، قاشي خالد، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 6، جامعة المسيلة، الجزائر، نوفمبر 2020.

39. طواهرية أمال، بن عمر عادل، الرقمنة كآلية لتجسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي والإداري، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 1، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2023.
40. الطيب صيد، مجتمع المعلومات السياقات السوسيوولوجية للمواطنة الجديدة في الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 4، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2012.
41. عبد الله أحمد علي محمد، العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية. دراسة نظرية سوسيوولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 2، العدد 5، جامعة ابن طفيل، المملكة المغربية، ماي 2021.
42. عثمانية توفيق، طاهر لعرج، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة تبسة، الجزائر، ديسمبر 2022.
43. فاطمة آل مفتاح، أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، عدد 2، القاهرة، مصر، 2024.
44. كلثوم عطاب، مكي الدراجي، رقمنة الشبكات الالكترونية الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021.
45. مازن سليمان الحوش، مقراني الهاشمي، الاتصال في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2018.
46. محمد سليم عبد الرحمان الشويات وآخرون، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 6، جامعة مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2016.
47. محمد عبد الرزاق محمد حمو خليل، تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية في تعزيز عملية صنع القرارات الإدارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 42، جامعة الموصل، العراق.
48. مسعود البلي، سارة أوجحيج، نحو رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 6، العدد 1، جامعة باتنة، الجزائر، 2021.
49. مطال ليلي، زغول آمنة، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة حالة الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 2، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

50. مليكة بوضياف، رهانات رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر في ظل جائحة كورونا، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الشلف، الجزائر، 2022.
51. هبال عبد المالك، أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الالكترونية لعمليات التجارة الخارجية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر، 2023.

ثالثا- الرسائل الجامعية:

52. إياد أحمد حسن النبيه، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
53. ايظطاحين غانية، القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015.
54. حفطاري سمير، الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة خنشلة، الجزائر، 2018.
55. سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم الأعمال والإدارة، جامعة سطيف، الجزائر، 2018.
56. الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
57. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
58. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
59. فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2021.

60. قواسم بن عيسى، استخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قراراتهم السياسية وتحقيق الحكم الرشيد، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

61. لبنى يونس علي شعبان، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.

62. مصطفى مفيد مصطفى عبيد، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2021.

63. مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
رابعا- المواقع الإلكترونية:

64. أسماء بهلولي، الجزائر الرقمية، عن موقع جريدة الشروق: <https://www.echoroukonline.com/>
تمت زيارة الموقع بتاريخ 2023/12/9 على الساعة 21:30.

65. حيدرة حمزة، الرقمنة في الجزائر بين الواقع وتحديات العولمة، عن موقع جريدة المستثمر: <https://almostathmir.dz/%>، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2023/12/9، على الساعة، 21:10.

خامساً- المراجع الأجنبية:

66- Artem Bondar & others; **The Role Of Digitization In Management And Strategic Decision-Making In Modern Management**; Article in financial and credit activity; problems of theory and practice, Volume 2 (55); 2024.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول:

دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بالمصالح الإدارية لبلدية هيليوبوليس - ولاية قالة-

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:
أ.د/ حواوسة جمال

إعداد الطالبتين:
✓ عبدة فاطمة الزهراء
✓ طيبي إلهام

أخي الكريم، أختي الكريمة، السلام عليكم... وبعد:
تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، لذا يُرجى الإجابة على هذه الأسئلة لما فيه خير للعلم والمجتمع، مع العلم أن المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع شكرنا وتقديرنا على تعاونكم معنا

2024/ 2023

أولاً- بيانات أولية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30-40 من 41-51 أكثر من 51
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- نوع المنصب:
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً- بيانات خاصة بمدى أهمية الرقمنة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجزائرية:

6- هل يوفر النظام الرقمي المعلومات بالكم المناسب لاتخاذ القرار؟

نعم لا

7- هل يقلل النظام الرقمي من التدخلات الشخصية في اتخاذ القرار؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك:

8- هل ساهمت الرقمنة في تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بفاعلية؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك:

9- هل ساهمت الرقمنة في التقليل من البيروقراطية؟

نعم لا

10- هل قدمت الرقمنة بدائل وحلول لاتخاذ القرار بشكل أفضل؟

نعم لا

11- هل قامت الرقمنة بتسهيل الإجراءات بالنسبة لمتخذي القرار؟

نعم لا

12- هل ساهمت الرقمنة في تحقيق نتائج أحسن من السابق؟

نعم لا

13- هل حققت الرقمنة بعض المزايا في اتخاذ القرار؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه المزايا؟

- التخفيض من التكاليف
- توفير الجهد والوقت
- الحصول على المعلومة في الوقت المناسب

..... أخرى تذكر.....

14- هل ساهمت الرقمنة في إنشاء منصات رقمية لاتخاذ القرارات الإدارية؟

نعم لا

15- هل ساعدت الرقمنة على رفع كفاءة العاملين في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال المطلوبة؟

نعم لا

16- هل غيرت الرقمنة من علاقات العمل بين المواطن ومنتخذي القرار؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك ؟

- زيادة الثقة والشفافية
- القضاء على المماثلة في العمليات الإدارية
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع
- التقليل من نسبة الأخطاء

.....أخرى تذكر

ثالثاً- بيانات خاصة بمدى اعتماد المؤسسة الجزائرية للرقمنة في اتخاذ القرار:

17- هل تتوفر مؤسساتكم على أجهزة رقمية لإنجاز الأعمال المطلوبة ؟

- نعم لا

18- هل تتناسب المواصفات في الأجهزة الرقمية المتوفرة مع حجم العمل الإداري ؟

- نعم لا

19- هل تتناسب البرمجيات المستخدمة في الرقمنة مع متطلبات العمل في مؤسساتكم؟

- نعم لا

20- هل تتوفر مؤسساتكم على تقنيات اتصال حديثة ذات كفاءة عالية لإنجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبة ؟

- نعم لا

21- هل تقوم البرمجيات المستخدمة بالرقابة المستمرة للكشف عن الأخطاء ؟

- نعم لا

22- هل تتوفر مؤسساتكم على آليات لمراقبة المعلومات والشبكات الحاسوبية ؟

- نعم لا

23- هل تخصص مؤسساتكم ميزانية لتدريب العاملين إلكترونياً ؟

نعم لا

24- هل تسعى مؤسستكم إلى استقطاب ذوي المؤهلات العلمية في التعامل مع الأجهزة والبرامج الإلكترونية ؟

نعم لا

رابعاً-بيانات خاصة بمدى تأثير الرقمنة على اتخاذ القرار:

25- هل رفع النظام الرقمي من زيادة فعالية القرارات ؟

نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك ؟

عن طريق إيصال المعلومات في الوقت المناسب

تسهيل الإجراءات والمعلومات

من خلال سرعة الاتصال مع جهات العمل الأخرى

.....أخرى تذكر

26- هل ساعد وجود الرقمنة على ؟

تنمية روح الفريق

القضاء على روح الفريق

.....أخرى تذكر

27- هل ساعدت الرقمنة في اتقان العمل ؟

نعم لا

28- هل ساهمت الرقمنة في الحد من اختراق المعلومات وتشويهها ؟

نعم لا

29- هل سهلت الرقمنة من تبادل المعلومات بين العاملين أثناء أداء مهامهم ؟

نعم لا

✓ في حالة الإجابة بلا ماهي الأسباب:

- شخصية
- تنظيمية
- تقنية
- الكل معا

30- ماهي الحلول التي تراها مناسبة لتفعيل دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية ؟

.....

.....

.....



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



دليل مقابلة حول:

دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمصالح الإدارية لبلدية هليوبوليس بولاية قالمة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ.د/ حواوسة جمال

إعداد الطالبتين:

✓ عبدة فاطمة الزهراء

✓ طيبي إلهام

2024/ 2023

1- متى كانت أول انطلاقة للرقمنة في البلدية ؟

.....
.....

2- هل تتوفر مؤسساتكم على الأجهزة والمعدات اللازمة للإنطلاق في عملية الرقمنة ؟

.....
.....

3- هل يتلقى الموظفون تكوين وتدريب في المجال الرقمي ؟

.....
.....

4- هل واجهتكم صعوبات في عملية التحول نحو الرقمنة ؟

.....
.....

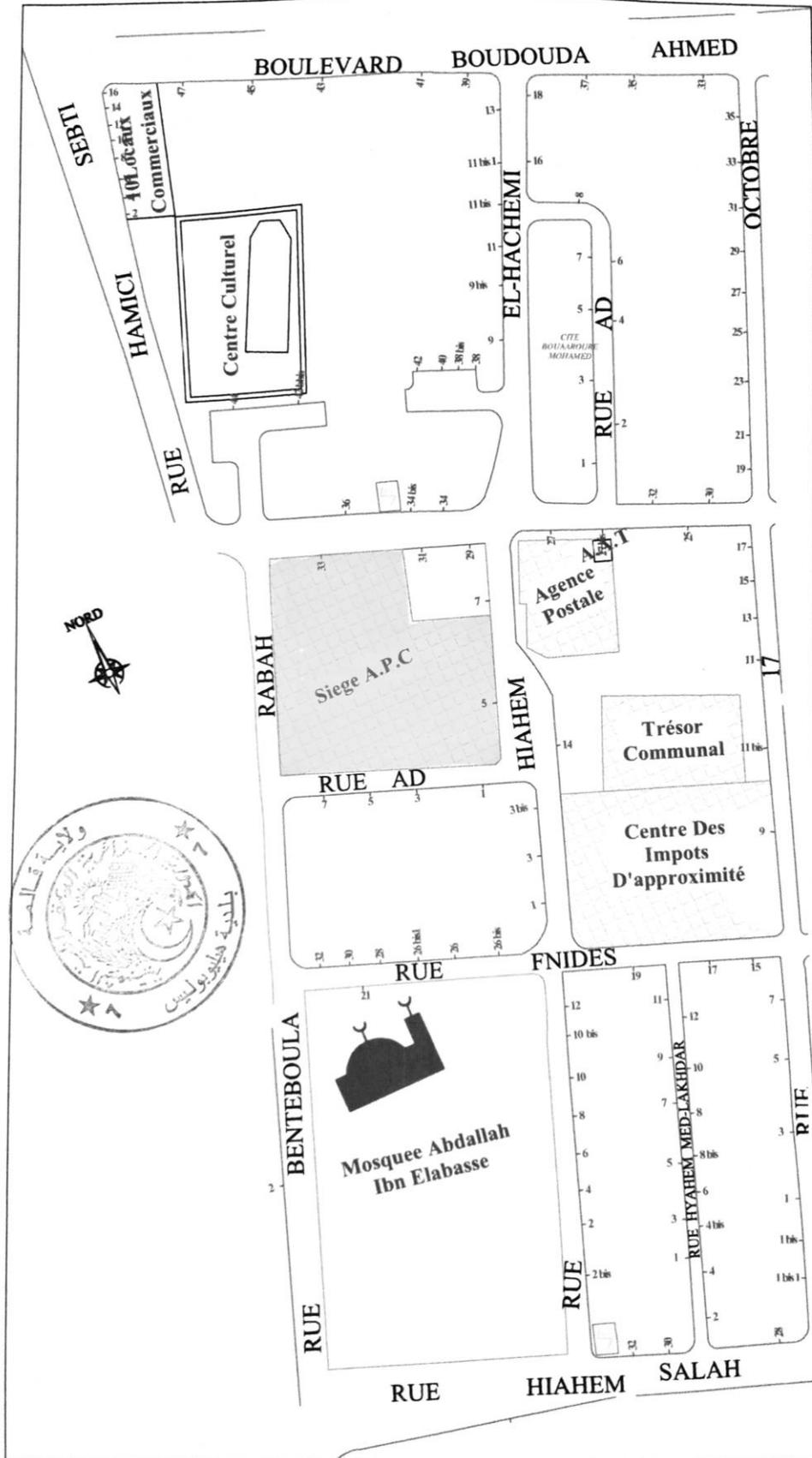
5- هل التحول إلى الرقمنة ساعد في تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

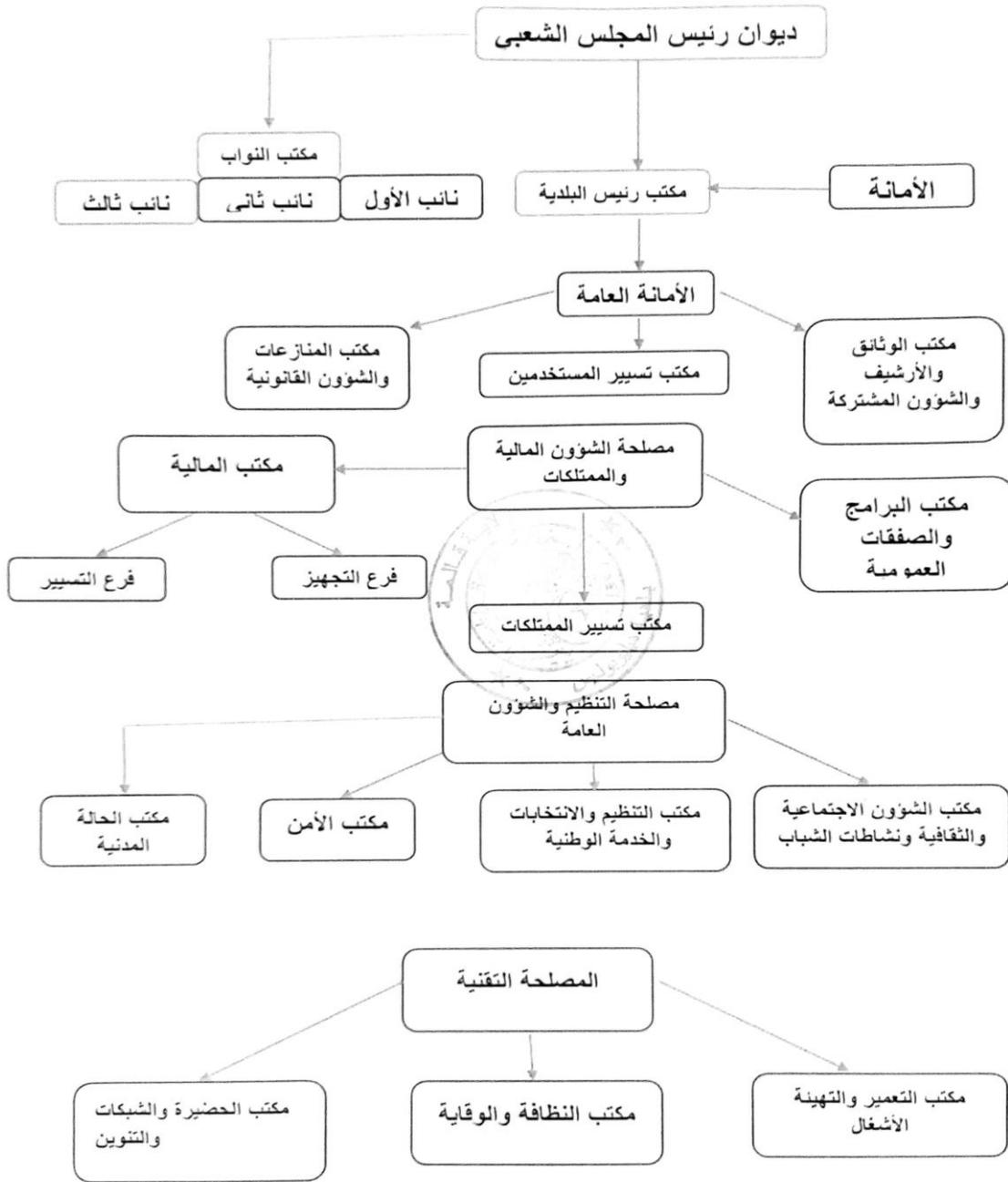
.....
.....

6- حسب رأيك ما هو الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة، هل هي الإدارة التقليدية أم الإدارة الإلكترونية؟

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

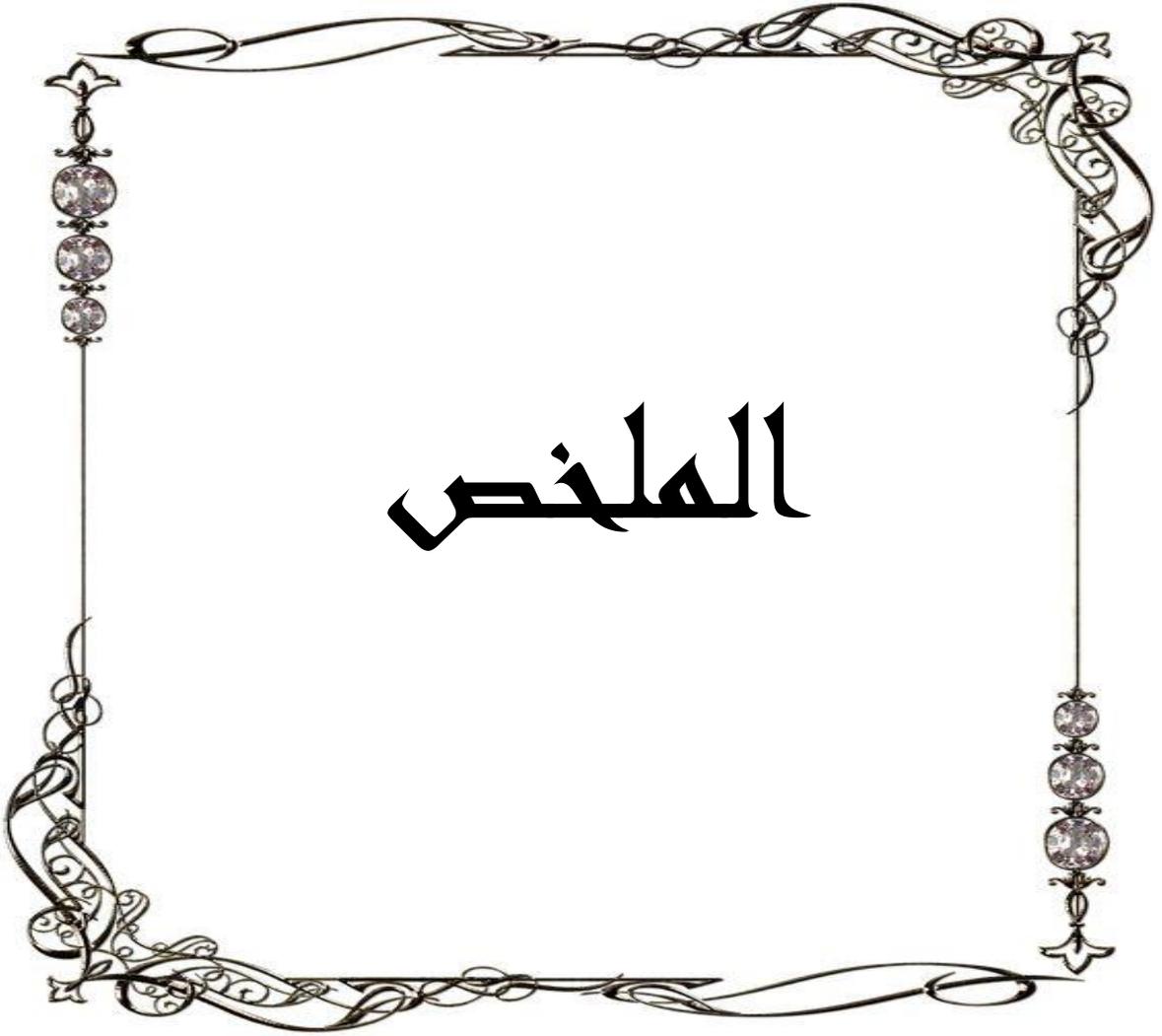






الهيكل التنظيمي للبلدية

المخلص



ملخص:

أصبح وجود الرقمنة ضرورة حتمية وملحة تسعى لها كل دولة ترغب في مواكبة الركب الحضاري، فقد كان لها الأثر الإيجابي في تحسين العمل الإداري من اختصار للجهد والوقت والتقليل من التكاليف، والأهم من ذلك قامت بتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة.

وعليه، فقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، حيث أجريت دراسة ميدانية ببلدية هليوبوليس على عينة قصدية مكونة من 20 مفردة من مستخدمي الرقمنة ومتخذي القرار، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1- أن النظام الرقمي وفر المعلومات بالكم المناسب لاتخاذ القرار، وبالتالي تحسين نوعية القرارات المتخذة، كما ساهمت الرقمنة في التقليل من البيروقراطية والمحسوبية، وذلك بتقديم بدائل وحلول لاتخاذ القرار وتسهيل الإجراءات، مما أدى إلى رفع كفاءة العاملين في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال المطلوبة.

2- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على أجهزة ذات مواصفات تتناسب مع حجم العمل الإداري، حيث أن البرمجيات المستخدمة ذات تقنيات اتصال حديثة وكفاءة عالية لإنجاز العمل بسرعة ودقة، غير أن المؤسسة لا تتوفر على آليات لمراقبة المعلومات والشبكات الحاسوبية، ولا تخصص ميزانية لتدريب العاملين إلكترونياً.

3- أن النظام الرقمي رفع من فعالية القرارات من خلال تسهيله للإجراءات والمعلومات، كما أن وجود الرقمنة ساعد على تنمية روح الفريق من خلال تسهيل تبادل المعلومات بين العاملين واتقان العمل، والحد من اختراق المعلومات.

الكلمات المفتاحية: الدور، الرقمنة، القرار، اتخاذ القرار، المؤسسة.

Summary:

The existence of digitization has become an imperative and urgent necessity for every country wishing to keep abreast of civilization. It has had a positive impact on improving administrative work from shortening effort and time and reducing costs. More importantly, it has improved the relationship between citizens and management. Accordingly, the present study aims at identifying the role of digitization in decision-making in the Algerian institution, where a field study was conducted in the municipality of Heliopolis on an intentional sample of 20 individual digitizers and decision makers. The study has reached a number of conclusions summarized below:

1- The digital system provided information with the appropriate quantity for decision-making, thereby improving the quality of decisions taken. Digitization also contributed to reducing bureaucracy and nepotism by providing alternatives and solutions for decision-making and facilitating actions, thereby enhancing workers' efficiency in decision-making and completing the required work.

2- The institution under study is available on devices with specifications commensurate with the size of the administrative work, since the software used has modern communication techniques and high efficiency to complete the work quickly and accurately. However, the institution does not have mechanisms for monitoring information and computer networks, and does not allocate a budget for training workers electronically.

3- The digital system has enhanced the effectiveness of decisions by facilitating procedures and information. The presence of digitization has helped to develop the spirit of the team by facilitating the exchange of information between workers and the mastery of work, and reducing the penetration of information.

Keywords: *role, digitization, decision, decision-making, institution.*