



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

شعبة علم المكتبات و المعلومات

مذكرة تخرج مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تكنولوجيا وهندسة

المعلومات

موسومة بـ

استراتيجيات مؤسسات المعلومات لمشاريع التحول الرقمي

دراسة ميدانية للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني تيارت

تحت إشراف:

د. محمد بن شهيدة

من إعداد الطالبين:

❖ بوشنتوف رابح

❖ فارس عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
أ. العياشي بدر الدين	أستاذ مساعد أ	رئيسا
د.بن شهيدة محمد	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
أ.سوالمي أسماء	أستاذة مساعدة أ	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرِيهِمْ آيَاتِهِ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ

شكر و تقدير

قال رسول الله ﷺ:

(إن أشكرَ الناسَ لله عز وجل أشكرهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور بن شهيدة محمد على
مجهوداته ونصائحه وعلى صبره معنا لإنجاز هذا المذكرة.
كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما
سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا
إتقانا وجمالاً.

و نشكر كل أستاذة شعبة علم المكتبات على دعمهم وتشجيعهم
لنا و على رأسهم (الأستاذة سوالي أسماء ؛ الأستاذة روابحي
خيرة؛ الأستاذة قشيدون حليلة؛ الأستاذ العياشي بدرالدين؛
الأستاذ دربيخ نبيل) دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من
قريب أو من بعيد.



الإهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي والديّ العزيزين.
إلى من شاركني السراء والضراء، زوجتي الحبيبة.
إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله ابنتيّ
الغاليتين.
إلى جموع الأقارب و الأصدقاء.

رابع

الإهداء 2

إلي أمي التي أدين لها بالفضل بعد الله إليك أيتها الجوهرة الغالية
إليك يا صاحبة النبع الصافي و يا صاحبة العطاء و القلب الرحيم
لتي مسحت دمعتي لتي أطعمتني و سقتني بيدها إلى التي
جعلت صدرها مسكنا لي و عينها حارسة لي جزاك الله عني خير
الجزاء .

إلي الرجل الذي انحنى ظهره كي يستقيم ظهري إلى ابي الغالي
اللهم احفظه و بارك لي فيه .

إلى نعمة الرحمن زوجتي الحبيبة .

إلى إخوتي و أخواتي حفظهم الله و رعاهم .

عبد القادر

رابع ، بوشنتوف ؛ عبد القادر ، فارس

إستراتيجيات مؤسسات المعلومات لمشاريع التحول الرقمي : دراسة ميدانية للمعهد
الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت/ بوشنتوف رابع ؛ فارس
عبد القادر ، إشراف د. بن شهيدة محمد .- [د.م]:[د.ن]،2023.

127 ص؛30سم

جداول، أشكال، ملاحق ص.ص.122.127.

د. محمد بن شهيدة .إشراف

قائمة محتويات:

الصفحة	العنوان
أ	شكر و تقدير
ب	إهداء
ج	إهداء 2
د	بطاقة فهرسية
هـ	قائمة محتويات
ز	قائمة أشكال
ح	قائمة جداول
ي	قائمة ملاحق
ي	قائمة مختصرات
01	الإطار المنهجي
01	مقدمة
03	1. إشكالية الدراسة
04	2. فرضيات الدراسة
04	3. الهدف من الدراسة
04	4. أهمية الدراسة
05	5. أسباب إختيار الموضوع
05	6. منهج البحث في الدراسة
06	7. مجتمع البحث و عينته
06	8. أدوات جمع البيانات
07	9. مجالات الدراسة
07	10. الدراسات السابقة
09	11. صعوبات الدراسة
10	12. مصطلحات الدراسة
11	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإستراتيجية لمؤسسات المعلومات
11	تمهيد
12	1. مؤسسات المعلومات
14	2. مفهوم الاستراتيجية
16	3. الإدارة الاستراتيجية



قائمة محتويات

32	4. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
36	5. الفجوة الاستراتيجية
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي
39	تمهيد
40	1. التحول الرقمي
57	2. الإدارة الإلكترونية
58	3. معوقات تطبيق مشاريع التحول الرقمي للمرفق العام في الجزائر
60	4. الفجوة الرقمية
62	5. الهوية الرقمية و دورها في دعم التحول الرقمي
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت.
65	تمهيد
66	1. التعريف بمكان الدراسة
66	2. تاريخ إنشائه
66	3. البطاقة الفنية للمعهد
67	4. الهياكل الإدارية والبيداغوجية للمعهد
68	5. الهيكل التنظيمي
69	6. المهام الموكلة لكل مصلحة
72	7. أنماط التكوين الموجودة بالمعهد
73	8. مكتبة المعهد
75	9. مظاهر التحول الرقمي بالمعهد
85	10. الاستبيان
85	11. تحليل نتائج الاستبيان
112	12. نتائج الدراسة
114	خلاصة الفصل
115	خاتمة
117	قائمة المصادر والمراجع
122	ملاحق

قائمة الجداول و الاشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	يوضح أبعاد الاستراتيجية.	01
29	يوضح خطوات الرقابة الاستراتيجية.	02
36	يوضح مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	03
42	يمثل مراحل تطور الثورات الصناعية.	04
43	يوضح الثورة الصناعية الرابعة أو ما يعرف بالتحول الرقمي.	05
68	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	06
76	يوضح واجهة منصة مهنتي.	07
76	يوضح واجهة التسجيل بالمنصة للإداريين و المتمهين.	08
77	يوضح صفحة لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة التي تم الدخول بإسمها.	09
77	يوضح تكملة لصفحة لوحة القيادة .	10
78	يوضح واجهة اختيار عروض التكوين.	11
78	يوضح واجهة التسجيل في مختلف عروض التكوين.	12
79	يوضح واجهة ملء إستمارة التسجيل.	13
80	يوضح واجهة منصة تسيير.	14
80	يوضح واجهة الجانب البيداغوجي بعد الدخول.	15
81	يوضح واجهة الملفات المرجعية بمنصة تسيير.	16
81	يوضح واجهة ملف المؤسسة	17
82	يوضح واجهة ملف مستخدمى القطاع.	18
82	يوضح واجهة ملف التجهيزات.	19
83	يوضح واجهة ملف حظيرة السيارات.	20
83	يوضح واجهة ملف حظيرة السكنات.	21
84	يوضح واجهة ملف المقرات البيداغوجية.	22
85	يوضح توزيع جنس عينة الدراسة.	23
86	يوضح المستوي الدراسي للعينة.	24
87	يوضح طبيعة المناصب المشغولة من طرف أفراد العينة.	25
88	يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية.	26
89	يوضح توزيع التكرارات للهيئة المسؤولة على التخطيط.	27
90	يوضح توزيع الإجابات لاعتماد المعهد على خطوات للتحويل الرقمي.	28
91	يوضح توزيع الإجابات لامتلاك المعهد لأهداف واضحة في مجال الرقمنة.	29
92	يوضح معايير امتلاك التكنولوجيا المناسبة لتحقيق الاهداف.	30



قائمة الجداول و الاشكال

93	تطوير التكنولوجيا من طرف المعهد لتحقيق الأهداف بما يتلائم مع التحديات.	31
94	يوضح اعتماد المعهد علي جدول زمني محدد لتحقيق الأهداف في مجال التحول الرقمي.	32
96	يوضح أسباب التوجه إلى استخدام التقنيات الرقمية في خدمات المعهد.	33
97	يوضح مجالات استعمال التكنولوجيا في المعهد.	34
98	يوضح التطبيقات الرقمية المستعملة في مجالات استعمال التكنولوجيا بالمعهد.	35
100	يوضح تحديث المهارات الفنية للأفراد في مجال التكنولوجيا و الرقمنة .	36
101	يوضح بناء القاعدة المعرفية للموظفين في مجال التكنولوجيا.	37
102	يوضح تقديم ونشر التكنولوجيا في جميع مصالح المؤسسة دون إستثناء .	38
103	يوضح تطوير الهياكل التنظيمية والأعمال الروتينية بما يتلائم و التكنولوجيا المستخدمة.	39
104	يوضح الدورات التكوينية و مدي كفايتها لرفع الاداء و تحسين الكفاءة المهنية في مجال الرقمنة و إستعمال التكنولوجيا الحديثة.	40
105	يوضح القابلية لتقبل فكرة التغيير في بيئة العمل لدي الموظفين.	41
107	يوضح ضعف دعم الإدارة لمشاريع التحول الرقمي.	42
108	يوضح عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للموظفين لإحداث خطة إستراتيجية للتحول التكنولوجي و الرقمي.	43
109	يوضح قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمشاريع التحول الرقمي.	44
110	يوضح قلة التشريعات و القوانين في مجال الرقمنة و التغيرات المستمرة فيها تسهم في عدم رسم سياسة واضحة المعالم لمشاريع التحول الرقمي.	45

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
67	يوضح طبيعة الموارد البشرية بالمعهد.	01
72	يوضح توزيع المتربصين على التخصصات في النمط الحضوري.	02
72	يوضح توزيع المتربصين على التخصصات في نمط التمهين.	03
73	يوضح توزيع المتربصين على التخصصات في نمط الدروس المسائية.	04
73	يوضح توزيع المتربصين على التخصصات في نمط المعابر.	05
73	يوضح توزيع المتربصين على التخصصات في نمط التكوين التأهيلي.	06
74	يوضح حجم الرصيد الوثائقي بالمكتبة.	07
85	يوضح توزيع الموظفين حسب الجنس.	08
86	يوضح توزيع الموظفين حسب الشهادات المتحصل عليها.	09

قائمة الجداول و الاشكال

87	يوضح توزيع الموظفين حسب طبيعة المناصب الإدارية المشغولة.	10
88	يوضح توزيع الموظفين حسب مدة الأقدمية.	11
89	يوضح توزيع التكرارات للهيئة المسؤولة على التخطيط.	12
90	يوضح توزيع الإجابات لاعتماد المعهد على خطوات للتحويل الرقمي.	13
91	يوضح توزيع الإجابات لامتلاك المعهد لأهداف واضحة في مجال الرقمنة.	14
92	يوضح معايير امتلاك التكنولوجيا المناسبة لتحقيق الاهداف .	15
93	يوضح تطوير التكنولوجيا من طرف المعهد لتحقيق الأهداف بما يتلائم مع التحديات.	16
94	يوضح اعتماد المعهد علي جدول زمني محدد لتحقيق الأهداف في مجال التحويل الرقمي.	17
96	يوضح أسباب التوجه إلى استخدام التقنيات الرقمية في خدمات المعهد.	18
97	يوضح مجالات استعمال التكنولوجيا في المعهد.	19
98	يوضح التطبيقات الرقمية المستعملة في مجالات استعمال التكنولوجيا بالمعهد.	20
99	يوضح تحديث المهارات الفنية للأفراد في مجال التكنولوجيا و الرقمنة .	21
100	يوضح بناء القاعدة المعرفية للموظفين في مجال التكنولوجيا.	22
101	يوضح تقديم ونشر التكنولوجيا في جميع مصالح المؤسسة دون إستثناء .	23
103	يوضح تطوير الهياكل التنظيمية والأعمال الروتينية بما يتلائم و التكنولوجيا المستخدمة.	24
104	يوضح الدورات التكوينية و مدي كفايتها لرفع الاداء و تحسين الكفاءة المهنية في مجال الرقمنة و إستعمال التكنولوجيا الحديثة.	25
105	يوضح القابلية لتقبل فكرة التغيير في بيئة العمل لدي الموظفين.	26
106	يوضح ضعف دعم الإدارة لمشاريع التحويل الرقمي.	27
108	يوضح عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للموظفين لإحداث خطة إستراتيجية للتحويل التكنولوجي و الرقمي.	28
109	يوضح قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمشاريع التحويل الرقمي.	29
110	يوضح قلة التشريعات و القوانين في مجال الرقمنة و التغيرات المستمرة فيها تسهم في عدم رسم سياسة واضحة المعالم لمشاريع التحويل الرقمي.	30

قائمة الملاحق و المختصرات

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج إستمارة تسجيل عن طريق منصة مهنتي.	122
02	إستمارة الإستبيان.	123

قائمة المختصرات:

الإختصار	تفكيك الإختصار	الصفحة
SIG	Système d'information et de gestion	79

مقدمة

مقدمة :

اصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على إختلاف حجمها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورية ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل اصبح متطلباً لجميع الأعمال التي تهدف الى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه، مما دفعها الى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها .

إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمية أم تصنيعية، ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لربائنها، وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

كما يعتبر القرن الحالي عصر التحولات الكبرى نظرا للتغيرات التي شهدتها الساحة العالمية في مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبحت بيئة عمل المؤسسات عموما والعمومية خصوصا تركز على استخدام الأجهزة والبرمجيات ذات التقنية الحديثة والشبكات لتحقيق التواصل بين الأفراد والمؤسسات، من أجل تحقيق أهدافها وتحسين جودة أدائها وتقديم خدماتها، كل هذا فرض على المؤسسات بمختلف أصنافها ضرورة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الالكتروني أو ما يطلق عليه بالتحول الرقمي ، فالتحول الرقمي يعد اتجاها عالميا حيث تسعى كل الدول إلى إعداد مشروعات تحول رقمي لبناء دولة رقمية، وقد يختلط مفهوم التحول الرقمي لدى بعض الأشخاص، فالبعض يعتقد أنه بمجرد الاستعانة ببرنامج أو برنامجين جدد تحولت شركته أو مؤسسته رقميا، لكن التحول الرقمي أكبر بكثير من هذا، فالتحول الرقمي هو تسريع طريقة العمل اليومية بحث يتم استغلال تطور التكنولوجيا الكبير لخدمة المجتمع بشكل أفضل.

إن ما يميز مجتمع المعلومات لا يقتصر على توفير المحتوى الرقمي على الانترنت أيا كان مجاله، بل تجاوزه ليتناول تطبيقات المحتوى في توليد المعرفة وأن المجتمع ككل سيواجه تغييرا سريعا وجذريا بسبب نضج التكنولوجيا الرقمية وتغلغلها في كل مكان، إن هذه التطورات الأخيرة والسريعة التي شهدتها العصر الرقمي قد دفعت بمنظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص على حد سواء إلى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية فقد وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، الأمر الذي يفرض عليها تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها، وهذا ما يزيد من تحسين تجربة المواطنين والعملاء عند تعاملهم مع الإدارات الحكومية واستجابة لطلب المواطنين وتوقعهم خدمات تشبه ما تقدمه أفضل الشركات و المنظمات العالمية.

و ضمن مبادرة التحول الرقمي كشكل من أشكال الحوكمة الكترونية، تسعى الجزائر إلى تعميم الرقمنة على كل القطاعات العامة والخاصة، حيث تم استحداث الوكالة الوطنية لتطوير الرقمنة وقد زاولت نشاطاتها المتمثلة في تحديد المعالم الإستراتيجية الكبرى في مجال ترقية استعمال التكنولوجيا الحديثة واستغلالها على مستوى مختلف القطاعات، كما هو الحال بالنسبة لرقمنة سجل الحالة المدنية وعصرنة الوثائق والأرشيف، وكذا عصرنة وثائق الهوية، كبطاقة التعريف الوطنية، وجواز السفر البيومتريين، وكذا رخص السياقة وبطاقات التسجيل الالكترونيين، إضافة إلى إطلاق مواقع إلكترونية تسمح للمواطنين من متابعة مسار ملفاتهم، من أجل تسهيل وتقريب الإدارة من المواطن.

في هذا الإطار، يلح رئيس الجمهورية على رقمنة الإدارة والقطاع الاقتصادي حيث أمر الحكومة خلال اجتماعي مجلس الوزراء 2011 مارس و2 أبريل 2023 بالشروع فورا في تسريع عملية الرقمنة كنظام عمل أساسي في جميع القطاعات. وأمر الرئيس بتجسيد مشروع الرقمنة في مصالح أملاك الدولة والضرائب والجمارك في غضون 06 أشهر على أقصى تقدير كمرحلة أولى قبل الرقمنة الشاملة، موجهة بتأسيس بنك معلومات جزائري بشكل فوري ومستعجل من قبل وزارة المالية.

وفي ظل هذه التوجهات، اعلنت عدة قطاعات عن تسريع وتيرة الرقمنة على غرار وزارة التكوين والتعليم المهنيين ، التي إنخرطت في مسار رقمنة القطاع تنفيذا لتوجيهات رئيس الجمهورية. وتخص العملية بإطلاق منصات "مهنتي" (المخصصة للتسجيلات) ومنصة " تسيير" (للتسيير الإداري والمالي والبيداغوجي للمؤسسات) ومنصة "مهاراتي" التي تسمح للمواطنين من جميع مناطق البلاد بالبحث بسهولة أكثر عن المهنيين في جميع التخصصات.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التحول الرقمي قد شهدت بالفعل تسارعا مستمرا في السنوات الأخيرة، توجت بإطلاق البوابة الحكومية للخدمات العمومية ومنصة المستثمرين في نهاية 2022 و التي تهدف الى تقريب الإدارة من المواطن من خلال تقديم خدمات عالية الجودة.

وحتى يتم تقديم كل هذا لا بد من إتباع خطة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قسمنا هذا البحث إلى جانبين أساسيين هما : جانب نظري و جانب تطبيقي، إضافة إلى جانب المقدمة و الإطار المنهجي الذي يضم كل من الإشكالية و تساؤلات الدراسة، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، منهج الدراسة، مجالات الدراسة و الدراسات السابقة.

تطرقنا في الجانب النظري إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري و المفاهيمي للإدارة و التخطيط الاستراتيجي : ويتضمن مفهوم مؤسسات المعلومات و أنواعها ، بالإضافة لتبيان مفهوم الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية و إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و كذا الفجوة الاستراتيجية و أسبابها.

أما الفصل الثاني فتناول الإطار النظري والمفاهيمي للتحويل الرقمي و يتضمن اساسيات حول التحويل الرقمي و الإدارة الإلكترونية و الفجوة الرقمية و كذا الهوية الرقمية و دورها في دعم مشاريع التحويل الرقمي.

أما الجانب التطبيقي فتمثل في دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت ، هذا الفصل عبارة عن دراسة ميدانية تضمنت التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و تقديم هيكلها التنظيمي و أهم المهام المنوطة بها بالإضافة إلي نتائج الاستبيان و تحليله و النتائج المتوصل إليها.

1. إشكالية الدراسة :

إن التأخر في الأخذ بالتكنولوجيا الرقمية أو ضعف استخدامها سيحد من إمكانية تحقيق المنافع التي توفرها عمليات التحويل الرقمي كالنمو الشامل المستدام وتحسين الإدارة العامة، بحيث يعمل التحويل الرقمي إلى تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية.

ترصد المؤسسات الكثير من الاستثمارات والموارد لتحقيق أهدافها المتعلقة بالتحويل الرقمي والتكنولوجي، لكنها لا زالت تواجه صعوبات وتحديات كبيرة في إنجاح هذه العملية رغم قناعة أغلب المؤسسات بأن التحويل الرقمي مسألة حيوية وبالغة الأهمية، لذلك نجد العديد من المؤسسات غير واثقة تماماً في قدرتها على النجاح في هذا التحويل، ويظن معظم المسؤولين أن مؤسساتهم لا تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق طموحها الرقمي.

يعتمد التحويل الرقمي على صياغة استراتيجية رقمية انطلاقاً من تشخيص الوضع الراهن وتحديد الفجوة بين القدرات الرقمية الحالية وما يجب أن تكون عليه في المستقبل، ثم العمل على تنفيذ الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية أو تجهيزات وآلات، ومراقبة تنفيذها والتقييم المستمر لنتائجها.

على ضوء ما سبق تتمحور إشكالية دراستنا هذه حول التساؤل التالي:

ما مدى جاهزية المعهد الوطني للتكوين المهني زيان بلقاسم تيارت لتبني مشاريع التحويل الرقمي؟

ولتفصيل أكثر للإشكالية الرئيسية، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- _ ما هي استراتيجيات المعهد فيما يتعلق بمشاريع التحول الرقمي ؟
- _ هل يملك المعهد استراتيجية مكتوبة و واضحة المعالم و الأهداف لمشاريع التحول الرقمي ؟
- _ هل تتوفر المتطلبات الاساسية لدي المعهد لرسم و تبني المشاريع الرقمية ؟
- _ ما هي التحديات التي يواجهها المعهد فيما يتعلق بمشاريع التحول الرقمي؟

2. فرضيات الدراسة :

للإجابة على مختلف التساؤلات السابقة، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نعتبرها إجابات أولية غير يقينية لتلك التساؤلات، وهي:

- _ يملك المعهد عديد الخطط المنسقة مع بعضها البعض تتعلق بالتحول الرقمي.
- _ يملك المعهد إستراتيجية مكتوبة و واضحة المعالم والأهداف فيما يتعلق بسياسة التحول الرقمي .
- _ يتوفر المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني علي المتطلبات الاساسية من بنية تحتية و موارد مالية و بشرية لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي المرسومة.
- _ هناك مجموعة من المعوقات و التحديات يواجهها المعهد كغيره من المؤسسات لتبني المشاريع الرقمية.

3. الهدف من الدراسة :

- _ تحديد الاستراتيجيات التي يتبعها المعهد بصفة خاصة و السلطة الوصية بصفة عامة من اجل عملية التحول الرقمي .
- _ إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي و رسم الاستراتيجيات و تحديد الرؤية المستقبلية كعامل من عوامل نجاح التحول الرقمي.
- _ تشخيص واقع التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة .
- _ إبراز نتائج التحول الرقمي على مستوى المؤسسة .
- _ معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق التحول الرقمي و نجاحه.
- _ إقتراح الحلول المناسبة للتغلب على مشاكل التي تواجه المؤسسة في مجال التحول الرقمي .

4. أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة من خلال أهمية التحديات التي تواجه مؤسسات المعلومات لتبني المشاريع الرقمية من خلال إتباع و رسم الاستراتيجيات المناسبة و الناجعة لتحقيق و إنجاح هذه المشاريع ، كما تكمن

أهمية البحث في أهمية التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات لكونها حجر الاساس في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات و التغيرات المحيطة بها و مواجهة التحديات .

5. أسباب إختيار الموضوع :

1. الأسباب الذاتية :

_ الإهتمام الشخصي بموضوع الرقمنة و خاصة في الإدارات و المؤسسات العمومية بحكم الوظيفة التي نشغلها .

_ الاحتياجات الاكاديمية و المتمثلة في إجراء دراسة من اجل الحصول علي شهادة ماستر .

_ حداثة متغيرات الموضوع و هذا ما يخلق رغبة وميول اتجاه المواضيع الحديثة.

2. الأسباب الموضوعية :

_ أهمية الموضوع حيث يعتبر موضوع الساعة و خاصة لدي الحكومة الجزائرية في جميع

المجالات ، حيث يعتبر موضوع التحول الرقمي إحدى التزامات رئيس الجمهورية 54.

_ الوقوف على الخطوات المتبعة من طرف المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتحول الرقمي .

_ تشخيص البنية التحتية التكنولوجية التي يمتلكها المعهد و معرفة الفرص و المعوقات التي تعترضه لتحقيق و تبني مشروع رقمي ناجح.

6. منهج البحث في الدراسة :

يعتبر موضوع الدراسة و أهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم فقد تفرض الدراسة عددا من المناهج ، و في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي ، و بالإستجابة لمتطلبات البحث يعد المنهج الوصفي التحليلي طريقة علمية للوصف و التحليل عن طريق جمع المعلومات و تصنيفها ، كما يتميز المنهج الوصفي بطريقته الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث، نظراً لوجود الباحث في قلب الميدان أو المكان المتعلق بالدراسة.

كما يعد هذا المنهج مناسباً لموضوعات البحث العلمي التي تدور حول الظواهر أو المشكلات الاجتماعية والإنسانية، ومن ثم الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في سلوك خارجي للظواهر من خلال

الجانب النظري ، والوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة أو الظاهرة، أو أرقام لها دلالة في علاقة الظاهرة بالظواهر المحيطة من خلال الدراسة الميدانية.

7. مجتمع البحث و عينته :

1. مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث في دراستنا هذه في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت .

2. العينة: العينة المختارة هي عينة قصدية متمثلة في الموظفين الإداريين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت .

8. أدوات جمع البيانات :

تستند الدراسات العلمية على مجموعة من الأدوات التي تنقل البحث من مشاكل و متغيرات غامضة و مشوهة إلى حقائق واضحة و مثبتة ، و أدوات جمع البيانات في البحث العلمي هي العامل الأول في كشف دقيق عن التفاصيل الغامضة و شرح أسبابها و درجة تأثير المحيط بها، فهي تستهدف عينات الدراسة للوصول إلى تفسير لبعض النقاط و العقبات التي تواجههم فيما يخص الدراسة ، من هنا قمنا في بحثنا هذا بالاعتماد على الملاحظة و الإستبيان لجمع البيانات فيما يتعلق بالظاهرة محل الدراسة.

1. الملاحظة :

تعتمد هذه الملاحظة على مراقبة الباحث بنفسه لمجتمع الدراسة وهو في حالته الطبيعية ، ومن ثم يبدأ بالتسجيل وفق ما يراه ، و هذا ما قمنا به من خلال فترة التربص التي قمنا بها بمكان الدراسة و هذا ما ساعدنا علي ملاحظة واقع الظاهرة المدروسة على ارض الواقع وجمع البيانات من بيئتها الطبيعية ، مما ساعدنا على تحليل نتائج الاستبيان الموزع على عينة البحث .

2. الإستبيان:

الاستبيان في البحث العلمي له أهمية كبيرة، حيث إن معظم الخبراء يعتبرونه من أشهر الأدوات التي تُستخدم في جمع المعلومات والبيانات من المفحوصين حول موضوع البحث، والجميع يعلم أن أي بحث أو رسالة علمية تتطلب الإحاطة الكاملة بالأسباب والتعمق بأسلوب منهجي، والاستبيان يُتيح ذلك، وخصوصًا في الأبحاث الاجتماعية التي تعتمد على المنهج الوصفي، و هذا ما ساعدنا على جمع

معلومات من عينة الدراسة بطريقة موثقة ، سمحت لنا من خلال تحليلها إلى الوصول إلى نتائج أقرب لواقع الظاهرة محل الدراسة.

9. مجالات الدراسة :

1. **المجال الجغرافي:** المجال الجغرافي للدراسة حدد بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم _تيارت_

2. **المجال الزمني:** قد امتد الجانب النظري والتطبيقي في حدود زمنية من 15 فيفري 2023 إلى 30 شهر ماي 2023.

10. الدراسات السابقة :

كانت الدراسات المستخدمة في هذا البحث كالاتي:

الدراسة الأولى: مشاريع و تجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة: مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، قسم دراسات المعلومات.

تناولت الدراسة موضوع مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، من حيث الاستراتيجيات المتبعة من خلال عمل مسح لمؤسسات المعلومات التي قامت بمشاريع تحويل رقمي للمواد المتوفرة بها، لمعرفة مدى وجود خطط استراتيجية لدى هذه المؤسسات فيما يتعلق بمشاريع التحويل الرقمي للمواد. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم المنهج المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد بلغ مجتمع الدراسة (11) مؤسسة معلومات لديها مشاريع تحويل رقمي للمواد. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن أغلب مجتمع الدراسة (6) مؤسسات معلومات لديهم خطة استراتيجية متكاملة لمشروع الرقمنة بنسبة بلغت % 54.5 في حين أن (4) من مؤسسات المعلومات مجتمع الدراسة لديها خطة استراتيجية جزئية بنسبة بلغت % 36.4 ، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على التخطيط الاستراتيجي لمشروع التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، وعدم القيام بمشاريع التحويل الرقمي دون تخطيط مسبق والعمل على إيجاد الحلول للتحديات التي تواجه مشاريع التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات¹.

¹ مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع و تجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، قسم دراسات المعلومات، مجلة RIST ، مج 19 ، ع 1، 2010، ص 18-51

الدراسة الثانية: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت، عبدالله حمود مويهان، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، قسم علوم المكتبات والمعلومات، الكويت، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات

يهدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت من خلال تصميم إستبانة للتعرف من خلالها عن وضع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية وقعد بينت نتائج الدراسة أن هناك 44.9% من الأفراد يرون أن التخطيط الاستراتيجي يحقق أهداف مؤسسة المعلومات وقد أوصى الباحث مؤسسات المعلومات في دولة الكويت بتحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي وربطها بأهداف مؤسسة المعلومات.¹

الدراسة الثالثة: التخطيط القومي للمشروعات الرقمية لمؤسسات التراث الفكري مصر أنموذجاً، الشيماء السيد محمود محمد، شريف كامل شاهين، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات. تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة مؤسسات التراث الفكري لمواجهة تحديات التحول الرقمي، وذلك من خلال وضع خطة عمل لغدارة و تنفيذ المشروعات الرقمية الخاصة بمؤسسات التراث الفكري و بالأخص المكتبات بكل أنواعها، حيث تعتبر عملية التحول الرقمي هي أحد التوجهات التحولية نحو مزامنة التقدم العالمي، وذلك بتحديد اهم المتطلبات الأساسية لتنفيذ المشروعات الرقمية لمؤسسات التراث الفكري ن كما تهدف الدراسة إلى وضع مقترح لإنشاء مؤسسة وطنية مصرية مسؤولة عن التخطيط و إدارة تنفيذ المشروعات الرقمية لمؤسسات التراث الفكري بشكل معياري و يواكب التطورات التكنولوجية، و من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك متطلبات لا غنى عنها أثناء تنفيذ المشروعات الرقمية وهي المتطلبات البرمجية و المتطلبات المادية، كما تم وضع مقترح لمراحل التخطيط القومي للمشروعات الرقمية.²

¹ عبدالله حمود مويهان، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، قسم علوم المكتبات والمعلومات، الكويت، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مج7، ع2، 2020، ص ص 230، 244.

² الشيماء السيد محمود محمد، شريف كامل شاهين، التخطيط القومي للمشروعات الرقمية لمؤسسات التراث الفكري مصر أنموذجاً، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مج2، ع3، أبريل 2021، ص 35.

الدراسة الرابعة: إدارة مشاريع الرقمنة في الأرشيف : دراسة حالة مشروع مركز الأرشيف الوطني الجزائري، نور الهدى حموي ،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة - 2 ،الجزائر

وهذه الدراسة لن تخرج عن هذا الاطار ، فقد سلطت الضوء على أحد أهم المؤسسات الوثائقية في الدولة الجزائرية ألا وهو مركز الارشيف الوطني محاولة وصف تجربة المركز في مجال الرقمنة وايضاح الطرق والاجراءات المتبعة في ادارة المشروع.

تكمن أهمية الدراسة في توضيح أن الرقمنة ليست مجرد عملية وانما هي مشروع قائم بحد ذاته.

توضيح عملية ادارة المشاريع الرقمية كما هي في الواقع وصفا وتحليلا.

التركيز على النقاط الأساسية في عملية ادارة وتسيير المواد الرقمية.¹

ما يميز دراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على تبني و نجاح مشاريع التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات ويمكن إبراز أهم النقاط التي تميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة في ما يلي:
من ناحية متغيرات الدراسة: لقد تم اختيار دراستنا الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل، مشاريع التحول الرقمي كمتغير تابع، فيما أن باقي الدراسات اختلفت عن دراستنا من حيث المتغيرين فمعظم الدراسات اختارت متغيرات أخرى.

من حيث مؤسسة الدراسة: حيث تم اختيار المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني _زيان بلقاسم _ تيارت في دراستنا، أما الدراسات السابقة تم اختيار مؤسسات المعلومات الجامعية ، مؤسسات التراث الفكري ، مراكز الأرشيف .

من الناحية الزمنية: حيث تمت دراستنا خلال السنة الجامعية الحالية 2022-2023 وتعد دراستنا، حديثة مع باقي الدراسات السابقة التي تمت في سنوات السابقة.

11. صعوبات الدراسة :

_ التكرار في المادة العلمية من الجانب النظري خاصة باللغة العربية بحيث نجد عشرات المراجع و المصادر لكنها تحتوي على نفس الصياغة.

_ نقص المصادر الحديثة المترجمة من اللغات الاخرى و خاصة اللغة الإنجليزية.

¹ نور الهدى حموي ،إدارة مشاريع الرقمنة في الأرشيف : دراسة حالة مشروع مركز الأرشيف الوطني الجزائري، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ،الجزائر .

_ ضيق الوقت المخصص للدراسة بحيث لا يمكن إجراء رسالة تصل إلى نتائج ملموسة و حقيقية في بضعة أشهر .

_ عدم وعي عينة البحث بأهمية البحث العلمي و إيمانها بمخرجاته و هذا ما يؤدي إلى الحصول على نتائج غير متطابقة للواقع.

12. مصطلحات الدراسة:

تتمثل المفاهيم الأساسية للدراسة في:

الإستراتيجية : هي عبارة عن خطة يتم وضعها من طرف المخططين، حيث تحتوي على مجموعة من الإجراءات التي تساعد في عملية إتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف من خلال إتباع خطوات ومراحل واضحة.

الإدارة الإستراتيجية: تعد الإدارة الإستراتيجية وبمختلف مداخلها إطار شمولي و متكامل لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس ايجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الإستراتيجي.

مؤسسات المعلومات: مؤسسات المعلومات هي تلك المؤسسات التي تعمل على توفير المعلومات

وإتاحتها للأفراد والمؤسسات والمجتمع كله، وهي داعمة للعلم والبحث والتعليم والثقافة والترفيه .ومن أنواعها :مؤسسات إنتاج المعلومات وبنها وتوزيعها، ومؤسسات إدارة المعلومات، مؤسسات التعليم والتدريب، والمؤسسات المهنية¹.

التحول الرقمي : هو عملية الإستثمار في التقنيات التكنولوجية بغية إحداث تغيير جذري في أسلوب العمل و سلوك الموظفين لإيجاد طريقة و إبداع قيمة جديدة لإنجاز الأعمال، بحيث يقل العمل الرتيب و يزيد وقت التفكير بالتطوير.

¹ فتحي عبد الهادي، دينا .النظر إلى المستقبل في مؤسسات المعلومات المصرية: دراسة تحليلية للبرامج والخطط والمشروعات ،مجلة كلية الآداب ،جامعة القاهرة، مج 82 ، ع1، 2022 ،ص157

الفصل الأول

تمهيد

أصبحت منظمات الاعمال اليوم تعمل في بيئة اكثر تعقيدا حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور اسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والمؤسسات سواء كان على مستوى المؤسسات او الدول ، كما ان التغير المستمر في الافكار والتكنولوجيا والانواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الاعمال ، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من الاهداف لأي منظمة فلا بد من مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة . وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد لمنظمات الاعمال من تبني الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير ، باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها ان تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها ، وان التغير الذي حل في بيئة الاعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الاعمال اعطى للإدارة الاستراتيجية اهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف امكانيات المنظمة و تكيفها مع البيئة الخارجية لذا تطرقنا في هذا الفصل بعد تحديد مفهوم مؤسسات المعلومات إلى الإستراتيجية من حيث المفهوم و المستويات ثم الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي و خطوات الإدارة الإستراتيجية و التحديات التي تواجه تطبيقها في المنظمات بالإضافة إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها و مكوناتها و في الأخير تم التطرق للفجوة الاستراتيجية و مسبباتها.

1- مؤسسات المعلومات :**1-1- المفهوم :**

«المؤسسات أو الهيئات أو المكتبات (الوطنية، المتخصصة، العامة، المدرسية، الجامعية)، التي تقوم بحصر مصادر المعلومات المختلفة بهدف تنظيمها وإتاحتها لخدمة المستفيدين»
مؤسسات المعلومات هي تلك المؤسسات التي تعمل على توفير المعلومات و إتاحتها للأفراد والمؤسسات والمجتمع كله، وهي داعمة للعلم والبحث والتعليم والثقافة والترفيه .ومن أنواعها :مؤسسات إنتاج المعلومات وبثها وتوزيعها، ومؤسسات إدارة المعلومات، مؤسسات التعليم والتدريب، والمؤسسات المهنية.¹
مؤسسات المعلومات هي مراكز المعلومات أو المكتبات أو بنوك معلومات أو قواعد بيانات أو مواقع الويب البحثية أو الوحدات الأرشيفية سواء كانت هذه المؤسسات عامة أو متخصصة أو وطنية أو مدرسية أو أكاديمية والتي تهتم بإنتاج أو حصر مصادر المعلومات بمختلف أنواعها وأشكالها بهدف حفظها أو معالجتها أو تنظيمها أو نشرها أو جميع ما سبق وإتاحتها للمستفيدين، "وهناك أنواع كثيرة لمؤسسات المعلومات منها المؤسسات التي تهتم بإنتاج المعلومات، والمؤسسات التي تهتم بمعالجة المعلومات وحفظها، والمؤسسات التي تهتم بتنظيم هذه المعلومات وإتاحتها، وقد تنوعت هذه المؤسسات وتعددت بحسب أسلوب تعاملها مع المعلومات والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومجالات عملها وفئات المستفيدين الذين تخدمهم والخدمات التي تقدمها.²

1-2- التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات :

يعتبر التخطيط في مؤسسات المعلومات جهد منظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية مؤسسات المعلومات ويبرز وجودها هو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة إلى التفكير والتصرف بشكل استراتيجي . الأمر الذي يساعد مؤسسات المعلومات على صنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع المستفيدين ف ظل ما يحيط بمؤسسات المعلومات من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية .كما يمكن النظر إلى التخطيط على انه عملية تقوم من خلالها

¹ دينا فتحي عبد الهادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 157

² عصام محمد عبيد ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات :دراسة تخطيطية في الاسس و المعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة ، متاح على الخط pdf <https://www.noor-book.com/> تم الإطلاع يوم 2023/4/28 على الساعة 18:30 ، ص 8.

مؤسسات المعلومات بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها هذا بالإضافة إلى ضرورة التأكيد من وضوح النتائج التي تسعى مؤسسات المعلومات لتحقيقها وكيفية توظيف مواردها من أجل حدوث التغيير المنشود كما يعرف التخطيط على أنه خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة قيم أو أفكار ليس فقط للمكتبة أو العاملين بها ولكن أيضا للبيئة المحيطة التي تتواجد فيها مؤسسات المعلومات.¹

1. 3 مبررات استخدام التخطيط في مؤسسات المعلومات²:

❖ يساعد مؤسسة المعلومات حول ما الذي تسعى لتحقيقه ويزود المسؤولين بها بأسلوب وملامح التفكير.

❖ يساعد مؤسسة المعلومات على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

❖ يساعد مؤسسة المعلومات على تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

❖ ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

1. 4 أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات : تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من حيث³:

❖ يساعد على تحديد مسار العمل في مؤسسات المعلومات.

❖ يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها مؤسسات المعلومات.

❖ يساعد على خلق هوية لمؤسسات المعلومات.

❖ يساعد في حل المشاكل من خلال تحديد عوامل القوة و الضعف و الفرص و التهديدات.

❖ يزيد من وعي المديرين لرياح التغيير.

❖ تقليل درجة المخاطر في العمل المرتبطة بالمتغيرات الخارجية.

¹ عبدالله حمود مويهان، مرجع سبق ذكره ، ص 235

² المرجع نفسه ، ص 235

³ عصام محمد عبيد ، المرجع السابق ، ص12

2- مفهوم الاستراتيجية:

2-1- الاستراتيجية:

اشتقت كلمة استراتيجية من كلمة (Strategos) اليونانية الأصل، وتعني القيادة والاستراتيجية هي إتجاه ونطاق دولة ما ... أو شركة ما ... أو منظمة ما ... على المدى البعيد، فوجود استراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل إيجابي فعال ومؤثر مما يمكنها من الوفاء باحتياجات كل من الأطراف المتعاملة معها، والأفراد الذين يعملون فيها. أما (Porter) يؤكد أن الاستراتيجية هي "خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة وأن نجاح الاستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة بشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينهما، وفي حال عدم وجود الموائمة بين الأنشطة فليس هناك استراتيجية متميزة ولا ديمومة وان الموائمة الاستراتيجية هي ضرورة ليس فقط لخلق الميزة التنافسية ولكن لديمومتها أيضا حيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة، وبعد ذلك حدد (Porter) مفهوم الاستراتيجية على أنها عملية خلق وضع متفرد للشركة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤيه المنافسون.¹

ومن التعريفات الشائعة للاستراتيجية نجد ما يلي:

" هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة".²

" يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبنية الخارجية فبحيث تتسم الظروف التي فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبئ تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات"³.

مما سبق يتضح لنا أن الاستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، وأن الاتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف

¹ نعيم ابراهيم ظاهر، إدارة الاستراتيجية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 22.

² ابن حيشور محمد، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 45.

³ ثابت عبد الرحمن؛ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 82

التنافسي لها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وزيادة قدرة المنظمة في إدارة علاقتها مع البيئة التي تعمل فيها.

2-2- مكونات الاستراتيجية:

هناك عدة مضامين تحتويها الاستراتيجية والتي تشكل في مضمونها مكونات الاستراتيجية، منها:¹

1- الرسالة (المهمة): رسالة المنظمة هي تعبير عن الغرض الذي أنشأت المؤسسة من أجله، والرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد الغرض الرئيسي للمنظمة، بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المشابهة.

2- الأهداف: هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسته الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ والتي يعبر عنها بصورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات تعبير لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنه كميًا.

3- السياسات: تستمد من الاستراتيجية وتمثل آلية أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطار مرجعي ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام والأفراد في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

4- محفظة الأنشطة: هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمنظمة أو المؤسسة على استثمارها في هذا النوع من الأنشطة.

5- الرؤية الاستراتيجية: وهي المسار الذي يحدد وجهة المنظمة مستقبلاً والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنفيذها.

6- التحالفات الاستراتيجية: وهي تلك الشراكة بين منطمتين أو أكثر أو وحدة أعمال من أجل تحقيق أهداف استراتيجية ذات منافع متبادلة.

2-3- مستويات الاستراتيجية:

هناك ثلاث مستويات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي:²

¹ ثابت ادريس عبد الرحمان؛ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 41-44.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص 32.

أ- مستوى الاستراتيجية الشاملة (الإدارة العليا): في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية تخطيط الأنشطة المتمثلة بصياغة رسالة المنظمة كلها وتحديد الاتجاه العام للمؤسسة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة الأنشطة، كما تسمح الاستراتيجية كذلك بتوضيح مجال النشاط الذي تستعمل فيه المؤسسة وتوجيه حافظة الثنائيات (سوق/منتج أو خدمة) وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها في وحدات الأعمال في المنظمة وتتميز بأنها طويلة الأمد.

ب- الاستراتيجية على مستوى مجال النشاط (وحدة الأعمال): وحدة الأعمال الاستراتيجية هي إحدى الإدارات التنفيذية في المؤسسة، تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لتوجيهات المنظمة وأهدافها، وتهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة في السوق.

وتتميز استراتيجيات الأعمال بأنها أكثر تركيزا أو أقل مدى من الاستراتيجية الكلية.

ج- الاستراتيجية الوظيفية: تقوم على ضمان تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة واستراتيجيات مجالات النشاط في كل وظيفة من وظائف المؤسسة (الانتاج، البحث، التطوير، التسويق،... الخ) كما تعمل الاستراتيجية في هذا المستوى على إدماج الكفاءات المتميزة وقدرات التنظيم في مختلف الوظائف. تجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة مترابطة ومتفاعلة فيما بينها بدرجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3- الإدارة الاستراتيجية:

3-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية من الضروري المرور بمفهوم التخطيط الاستراتيجي كون أن تطوره وتطور مفاهيمه وتاريخه أدى إلى بروز الإدارة الاستراتيجية وهذا على مختلف المستويات.

3-1-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو "البحث في ما يجب فعله في مجال واسع من القرارات وتحديد الأهداف بوضوح، واختيار السياسات، ووضع البرامج وتوزيع المسؤوليات والبحث عن طرق وإجراءات محددة وإعداد جداول زمنية يومية"¹.

¹ نبيل خليل المرسي، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 14.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة، ويتم ذلك بشكل معتمد، وبخطوات متعارف عليها لمراجعة تهديدات أو فرص بيئية، آخذاً في الحسابات نقاط الضعف، ونقاط القوة الداخلية للمؤسسة سعياً لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها واهدافها¹.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، تركز على تنفيذ أهداف محددة على مر الزمن، أي أن التخطيط الاستراتيجي هو الوصول إلى الغايات والأهداف المدرجة ضمن خطة استراتيجية عن طريق استخدام موارد المؤسسة. والتخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر اساسية هي:²

❖ **المستقبلية في اتخاذ القرار:** أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لإنجاز القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

❖ **عملية مستمرة:** فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها ومن يقوم بها، والعملية مستمرة نظر للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية وخارجية.

❖ **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي هو طريقة واتجاه في الحياة، وجزء من العملية الإدارية فلا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لابد على كل الموظفين في أي مؤسسة من الاقتناع لمدى أهميته، ويجب ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أي مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

❖ **الهيكلية:** والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الاستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الاهداف النهائية.

ومن خلال ما سبق نستنتج الأهمية التالية للتخطيط الاستراتيجي:

¹ عبد الحميد عبد المطلب، **الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال**، القاهرة، الشركة الأوروبية المتحدة للتسويق، 2010، ص 29.

² محمد بن علي شيبان العامري، **التخطيط طويل المدى، والتخطيط الاستراتيجي**، على الخط

<https://www.kau.edu.sa/Files/0002510/Subjects> تم الإطلاع يوم 02/05/2023 على الساعة 22.35

- ❖ تحديد أهداف المنظمات والمشاريع بدقة، وتركيز الجهود والإمكانات نحو تحقيقها.
- ❖ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بما يحقق نجاح العمل والاقتصاد في التكاليف.
- ❖ ضبط الأساليب والطرق والمناهج الصحيحة الواجب إتباعها في تنفيذ العمل لضمان النجاح وتقليل المشاكل والصعوبات.
- ❖ تجنب العشوائية في الأداء.
- ❖ تحديد آجال التنفيذ بشكل يضبط المدة الزمنية الخاصة بالتنفيذ بدقة.
- ❖ التقليل من الجهد المبذول لتنفيذ الأعمال عن طريق تحديد المهام واسناد الواجبات.
- ❖ توقع المشكلات وتحديد سبل تجاوزها.
- ❖ توفير وسائل التقييم لمعرفة مستوى النجاح والتقدم في العمل.

3-1-2- تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة وهناك العديد من التعاريف التي تخص مجال الإدارة الاستراتيجية ومن أهمها:

تعريف جليك: "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على ايجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة"¹.

تعريف دافيد: "الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة قرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل"².

فالإدارة الاستراتيجية مزيج بين العلم والفن، فالفن يشير إلى المهارة الفردية، وما تتمتع به من إبداع، أما العلم فيشير إلى التحليل العلمي والقدرة على تفسير العلاقات المتداخلة واستخلاص النتائج المنطقية، وهي تشكيل وتنفيذ ومتابعة قرارات تتخذ لتحقيق أهداف مرسومة.

كما عرفت أيضا بأنها: "عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجيهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة"³.

كما عرفت بأنها: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعادها والعلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر

¹ نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي للجيش، الاسكندرية، 2007، ص 09.

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 17.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 20.

المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها¹.

هذا التعريف أكد على التحليل البيئي الداخلي والخارجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم على أساسها متبعة وتقييم تنفيذ هذه القرارات كما أشار إلى أهمية وجود رؤية ورسالة وغايات المؤسسة أو المنظمة. فمن خلال التعاريف السابقة لمصطلح الإدارة الاستراتيجية نجد أنها تتمحور حول:

❖ القرارات والتصرفات التي تنتجها الإدارة العليا لتحقيق الاهداف المرسومة.

❖ التركيز على وضوح الرؤية والرسالة والغايات والأهداف.

❖ تحديد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

❖ المداومة بين البيئتين الداخلية والخارجية.

❖ تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

3-2- أهداف وأبعاد الإدارة الاستراتيجية:

3-2-1- أهداف الإدارة الاستراتيجية: يمكن تلخيصها فيما يلي:²

❖ تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

❖ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف الطويلة الأجل والاهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

❖ ايجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

❖ زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

❖ التركيز على السوق البيئية الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

❖ تجميع البيانات على نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للعديد اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافسين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2009، ص 35.

² محمد عبد السميع، أحمد طيبة، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دار حكيم الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 14.

- ❖ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يكون من اجراءات وخطوات معينة يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- ❖ تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
- ❖ يوجد معيار واضح لتوزيع الموارد و تخصيصها في البدائل المختلفة.
- ❖ تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

3-2-2- أبعاد الاستراتيجية:

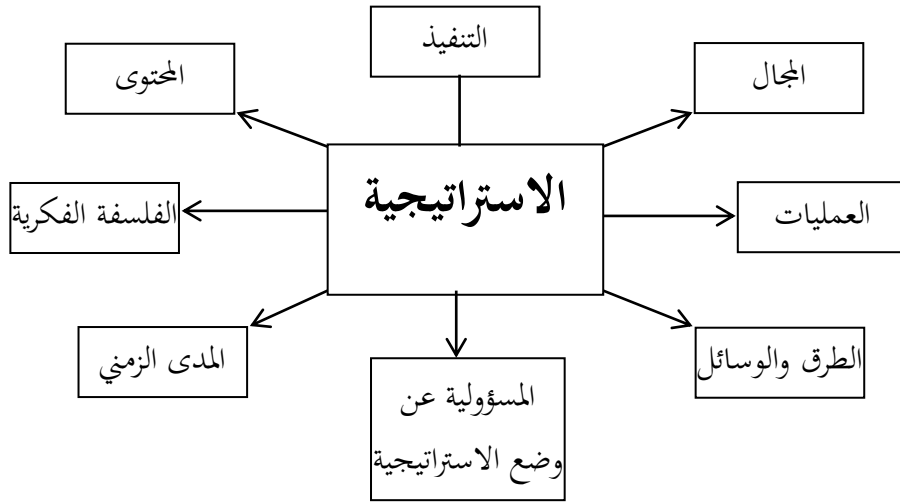
لقد أسهم مجموعة من الباحثين في تحديد الأبعاد الواجب توفرها في الاستراتيجية لكي تحقق الغرض منها كما يأتي:¹

- ❖ أن تعمل الاستراتيجية على التكيف بين الغايات والأهداف والوسائل الممكنة والمتاحة.
 - ❖ أن تعمل الاستراتيجية على عدم إهمال أو تجاوز الاتجاهات الخاصة بالعمل.
 - ❖ أن تعمل الاستراتيجية على استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداما ايجابيا وفعالا.
- ومنها تم تحديد الأبعاد التالية كالاتي:²

- المجال: بمعنى النشاط والبيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- العمليات: وتعني إجراءات العمل وديناميكيته والهيكلية.
- الطرق: الأساليب والمنهجية.
- الملكية: الجهة المسؤولة عن وضع الاستراتيجية، إدارة عليا، جهات متخصصة ..الخ.
- الإطار الزمني: المدى الذي تغطيه الاستراتيجية، قريب، متوسط، بعيد.
- الفلسفة: النموذج الفكري.
- المحتوى: استراتيجية متنوعة أو تركز على حقل النشاط.
- التنفيذ: هل تتخذ الاستراتيجية من خلال الاستحواذ أو التطوير الداخلي.

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 48.

² نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، علم الكتب الحديثة، جدار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 25.



شكل رقم: (01): أبعاد الاستراتيجية

المصدر: نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، علم الكتب الحديثة، جدار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 25.

3-3-3 خطوات الإدارة الاستراتيجية:

اختلفت الآراء والأفكار بشأن تحديد مراحل الإدارة الاستراتيجية، إلا أن معظم الباحثين في المجال قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشمل على ثلاث مكونات أساسية وهي: (صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها)، في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي، كما اتفق الباحثون على أنها تبتدئ بعملية المسح البيئي وتنتهي بتقويم الخيار الاستراتيجي، كما أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة التي تسبقها ولا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها، وعليه يمكن اعتماد التصنيف التالي لمراحل الإدارة الاستراتيجية: التحليل والرصد البيئي، تطبيق الاستراتيجية وتنفيذها، تقويم الاستراتيجية.

3-3-1 التحليل الاستراتيجي:

هو عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المؤسسة الداخلية الخارجية وايصال تلك

المعلومات إلى منفعدي القرارات داخل المؤسسة لتجنب المفاجآت وضمان صحتها على المدى الطويل.¹

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 83.

فمن التعريف نستنتج أن هناك نوعين من التحليل البيئي هما: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة.

أ- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة:

تتألف البيئة الخارجية للمؤسسة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة.¹

ومادامت هذه العوامل تقع خارج نطاق المؤسسة فإنها تقتقد إلى السيطرة عليها، تمدها بفرص وتفاجئها بتهديدات وهذا يتطلب الفهم الجيد لبيئة المؤسسة الخارجية.

يرتبط نجاح المؤسسة إلى حد بعيد يحسن تحليل العوامل البيئية ذات التأثير الواضح عليها مستقبلا وحاضرا، إذ بواسطة التحليل الاستراتيجي حيث يتم معرفة اتجاهات تطور هذه العوامل ودرجة تأثير كل عامل منها على مستقبل المؤسسة.

تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية:²

- ✓ **تحديد الأهداف:** تستند المؤسسة عند تحديد لأهدافها إلى دراسة البيئة الخارجية.
 - ✓ **بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها:** أي وضع صياغة للاستراتيجية الموارد (التكنولوجيا، الموارد الأولية... الخ) وكيفية توظيفها.
 - ✓ **تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها:** تحديد الدراسات البيئية لنطاق السوق المرتقب، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات ومنافذ التوزيع والقيود القانونية.
- ب- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

" تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة المكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية".³

¹ أحمد عطاالله الفطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجلوي، عمان، الأردن، 2002، ص 59.

² ثابت عبد الرحمان ادريس؛ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ طاهر محسن منصور الغابي؛ وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

أي أن البيئة الداخلية هي مجمل التغيرات ذات التأثير على نشاط المؤسسة وتقع ضمن حدودها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها فهي تتمثل في الموارد المالية، والموارد البشرية، وجميع مكونات المنظمة الداخلية من هيكل تنظيمي وثقافة المؤسسة والأفراد.

" إن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاث محاور هي الهيكل التنظيمي للمنظمة، الثقافة التنظيمية السائدة فيها الموارد المتاحة لديها".¹

1- الهيكل التنظيمي:

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف أبعاده، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية واللامركزية التي يتم تطبيقها، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب دراسة السلطة والمسؤولية، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع والتطبيق فيه، بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات وكذلك مدى إتساعه أو ضيقه، هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال، دراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض، وبينها وبين المستويات التنفيذية بما يؤدي إلى التعرف على فعالية نظم الاتصالات والمعلومات الرأسية والافقية والمتقاطعة ، ولتقييم كفاءة الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة على مديرتها أن يعرف مدى استجابة الهيكل التنظيمي لهيكل الاتصال الفعال، والتوزيع العادل للمهام والأنشطة في مختلف الأقسام، ومدى تناسب المسؤوليات والسلطات.²

2- ثقافة المؤسسة:

مجموعة المعتقدات و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، ويشعر بها كل فرد في المؤسسة، ويشارك فيها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، فهي إطار أخلاقي وسلوكي تتعامل من خلاله المؤسسة مع مختلف الأطراف.

وأيضاً " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينها ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة وهي نتاج التفاعل بين قيم المنفعة الأهداف والغايات ومجموعة قيم السلوكيات المرغوبة لدى أفراد المنظمة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين".³

¹ احمد عطاء الله القطامي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ص 111.

³ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر ؛ طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)،الدار الجامعية ، مصر ، 2007، ص 346-347.

يؤدي وجود ثقافة مؤسسية واضحة إلى تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بكل عامل وموظف بالإضافة إلى ايجاد الالتزام والولاء وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة لنظام اجتماعي متكامل.

3- الموارد:

يحتاج تحقيق الأهداف في أي مؤسسة إلى موارد تتناسب هذه الأهداف، فلا يعقل أن تتشد المؤسسة النجاح بوضع أهداف طموحة بوجود موارد شحيحة ، بل يجب التوازن بين الموارد و الأهداف. "إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة توازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والانظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة".¹

إن عملية التحليل الاستراتيجي عملية مترابطة، تتطلب تحليل أهم نقاط القوة في المؤسسة لتمكينها من استغلال الفرص المتاحة أمامها وتعظيم فائدتها، كما تمكنها من تجنب التهديدات المرتبطة بها في بيئتها الخارجية والتغلب عليها، كما أن تحليل أهم نقاط الضعف في المؤسسة يحول دون اقتناصها لفرص متاحة أمامها تجرأها إلى تهديدات ومخاطر في منأى عنها.

3-3-2- صياغة الاستراتيجية:

بعد أن تنتهي المؤسسة من القيام بالتحليل الاستراتيجي ببعديه الداخلي والخارجي، تقوم بصياغة استراتيجية مناسبة لبيئتها تبلغها غاياتها وأهدافها.

" إن صياغة الاستراتيجية تعني وضع تعديلات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة، تقوم بتحديد الاستراتيجيات والسياسات المناسبة".²

(أ) رؤية المؤسسة:

إن تحديد التوجه الاستراتيجي يبدأ بتحديد رؤية المؤسسة وفي ظلها يتم تحديد رسالتها، ثم تشتق الغايات والأهداف التي تؤدي إلى تحقيق تلك الرسالة والرؤية وان تحديد هذا التوجه من مهام الإدارة العليا، كما يتطلب أيضا مشاركة مدراء الأقسام ووحدات الأعمال في المؤسسة.

¹ اسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 289-290.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة عمان ن الأردن ،ط2، 2007، ص 82.

إن الرؤية خريطة مسار توضح مستقبل المؤسسة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق والانتاج والامكانيات التي يجب تطويرها ونوعية المؤسسة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً¹.

يعتبر وجود الرؤية الاستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية لفعالة إن أي مدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء القيادي أو كصانع للاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط، والذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السعي إلى إشباعها ونوع الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضا هؤلاء العملاء².

هناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند صياغة الرؤية منها، معدل السرعة التي يحدث بها التغيير، اتجاهات حاجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات، وتأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على مستقبل المؤسسة وتحليل البيئة المستقبلية للمؤسسة.

وعندما تتجح الرؤية الاستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده المنظمة ونوعية المسارات التي يجب اتباعها، فإن الرؤية ستكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح استراتيجية المنظمة والتأثير على الطريقة التي يدار بها النشاط وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق قيمة إدارية حقيقية³.

ب) رسالة المؤسسة وأهيتها:

إن الرسالة "تعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبّر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على اتباعها من خلال النشاط الذي تقوم به"⁴.

وحتى تكون الرسالة فعالة عليها أن تتسم بعدة صفات⁵:

❖ قابلية التحول إلى خطط وسياسات.

❖ الواقعية والموضوعية.

❖ التكيف مع البيئة.

¹ صالح رشيد ؛ إحسان جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

² جمال الدين محمد المرسي ؛ ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ نفس المرجع، ص 94.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 157.

- ❖ التوجه نحو ظروف السوق وحجات العملاء.
- ❖ الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج.
- ❖ تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة.
- ❖ الوضوح ودقة التعبير ومفهومه.
- ❖ الارتباط يقيم ومعتقدات المنظمة.
- ❖ الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.

ج) الأهداف والغايات:

إن الصياغة المحكمة لرؤية المؤسسة والتحديد الدقيق لرسالتها لا يكفيان لتحقيق المؤسسة لنجاحها المنشود، بل يجب ترجمة ذلك إلى مستويات أداء مختلفة تمس المستوى التشغيلي ومستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة العليا، حتى يسهل القيام وتقييم الأداء.

إن الهدف وسيلة عملية لتحقيق مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، لأنه يتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والتقييم.

إن الأهداف تمثل أهدافا مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي، وتكون أكثر تفصيلا وتحديدًا من الغايات، و عادة ما تكون مرشدا للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل.¹ أما الغايات فهي أهداف شاملة تحقق على المدى البعيد لذلك تعتبر أهداف عامة توضع بصورة مجردة، تحاول أغلب المنظمات الاقتراب منها.

إن الأهداف كمية قابلة للقياس، محددة بوقت والغايات غير كمية غير محددة بوقت تكون عامة عند صياغتها.²

د) تحديد البدائل الاستراتيجية:

بعد دراسة وتحليل البنية الخارجية والداخلية للمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستويات مختلفة.

¹ طاهر محسن منصور الغابي؛ وائل محمد صبحي دريسي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² المرجع نفسه، ص 221.

هـ) الخيار الاستراتيجي:

بعد انتهاء المؤسسة من عملية التحليل الاستراتيجي، ومن خلال الموائمة بين جوانب القوة والضعف، وما يحيط بها من فرص وتهديدات، تقترح العديد من البدائل الاستراتيجية التي ترى أنها تمثل رسالتها، وتحقق أهدافها وغايتها.

إلا أنها لا تتبنى جميع هذه الاستراتيجيات بل تختار الأمثل من بينها وفق اعتبارات معينة، ويعتمد الخيار الاستراتيجي على عدة عوامل من بينها التوافق بين البديل الاستراتيجي ونتائج التحليل الاستراتيجي، والبعد السياسي للاستراتيجية، البعد الاجتماعي للمؤسسة والبعد التنظيمي والميزة التنافسية.

3-3-3- تنفيذ الاستراتيجية:

إن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة، فبذلك تكون صياغة الاستراتيجية غاية تتطلع إليها المؤسسة والتنفيذ وسيلة توصل إلى تلك الغاية.

فعملية التنفيذ الاستراتيجية هي التي يتم من خلالها تحويل الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية، من خلال إعداد برامج وموازنات وإجراءات، وهي عملية تؤثر في جميع أجزاء المؤسسة، إذ يعد الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وأفرادها بما لديهم من اتجاهات سلوكية وقيم مشتركة، والأنماط الإدارية السائدة في التنظيم، والمهارات المتاحة للمنظمة إلى جانب مجموعة من النظم الداعمة إلى جانب تحفيز الأفراد في تحقيق اتصال فعال أو تدفق للمعلومات، جميعا تعد آليات هامة لتنفيذ الاستراتيجيات.¹

تلقى مسؤولية صياغة الاستراتيجية على عدد قليل من الأفراد ممن تتوفر فيهم مهارات التخمين والتنبؤ المستقبلي، بينما يتولى جميع عمال المؤسسة عملية التنفيذ، فيتحمل كل منهم مسؤولية نجاح أو فشل عملية التنفيذ.

تمر عملية التنفيذ الاستراتيجية بعدة مراحل تتمثل في:²

- ❖ وضع وتحليل السياسات (القواعد العامة والاجراءات التفصيلية).
- ❖ وضع وتحديد البرامج (خطة تنفيذ المشروع تشمل الأنشطة والخطوات والوقت والجهة).
- ❖ تخصيص وتوزيع الموارد (المالية والبشرية وفق الأولويات والتكنولوجية).
- ❖ وضع وتحديد الموازنات (الكلفة التقديرية).

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997، ص 319.

² منصور محمد اسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صغاء، 2، 2011، ص 16.

3-3-4- مرحلة الرقابة الاستراتيجية:

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم، وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:¹

- ❖ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- ❖ قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
- ❖ اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

وهذا تعتبر وظيفة الرقابة الاستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية، وآخر المراحل في نموذج الإدارة الاستراتيجية، ألا أنها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ.

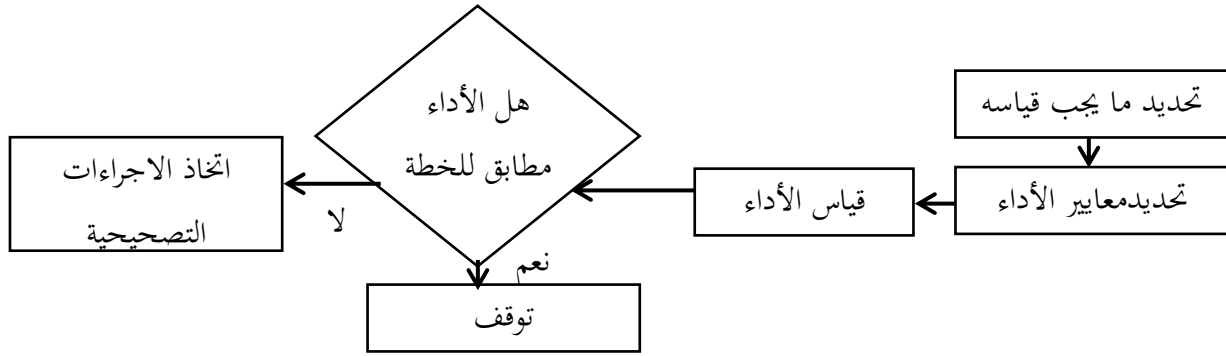
كما أن هناك خطوات رئيسية لرقابة الاستراتيجية تتمثل في:²

- ❖ تحديد معايير الأداء.
- ❖ قياس الأداء.
- ❖ مقارنة المعايير بالأداء.
- ❖ اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

والشكل التالي يوضح خطوات الرقابة الاستراتيجية:

¹ عمر تيمخدين، دور الاستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 12.

² محمد غانم، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة الاستشارية الإدارية، 2006، ص 29.



الشكل رقم (02): خطوات الرقابة الاستراتيجية

المصدر: محمد غانم، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة الاستشارية الإدارية، 2006، ص

.29

3-4- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة في المؤسسة فهي تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا وفيما يلي نذكر النقاط التالية:¹

- تساعد على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية والتغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- تساهم في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسة.
- تمكن من توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المنظمة أو الموسوعة.
- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها أو كلها.
- تمكن من تحديد المخاطر البيئية للمؤسسة والسعي لتقليل آثارها السلبية.
- تزيد من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وبرامج العمل.
- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد والعمل الجماعي، مما ينعكس ايجابا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة لدى بناء قدرات تساهم في تعزيز التنافسية وتحقيق نتائج ايجابية.

¹فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 31-35.

- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية لتتمكن المنظمة من حل المشاكل وفهم الفرص وتسطير برامج العمل وتنفيذها.

كما أن للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة للمؤسسة من خلال تعزيز مكانتها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية الخارجية، تلخص أهميتها وفق للنقاط التالية:

❖ **وضوح الرؤية المستقبلية:** توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بها يساعد على التعامل الفعال معها واثم توفير ضمانات الاستمرار و النمو.

❖ **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** من خلال القرارات الاستراتيجية يمكن تحقيق التأثير في ظروف ومتغيرات المؤسسة البيئية في الأجل الطويل والتي تساعد على استغلال الفرص والحد من المخاطر البيئية.

❖ **تدعيم المركز التنافسي:** فالإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المؤسسة في ظل التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، حيث تتجح المؤسسات والمنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية من خلال فهم البيئة الخارجية، وتنمية الموارد الداخلية التي تمكنها من استغلال الفرص بطريقة تفوق منافسيها.¹

❖ **التخصيص الفعال للموارد والامكانيات:** تساعد الإدارة على توجيه الموارد التوجيه الصحيح، وكذا استغلالها بطريقة فعالة.

❖ **القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية ذات الفكر الايجابي والقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره مرغوبا يبعث على التحدي.²

تسمح الإدارة الاستراتيجية للمنظمة بصياغة وتقييم أهدافها وخططها الاستراتيجية بالشكل الذي يساعدها على بلوغ أهدافها وتوضيح رؤيتها المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما توفره من معلومات وبيانات وموارد مختلفة، كما تقوم بتوجيه متكامل للأنشطة التي تحقق النظرة الشمولية للعمل، بحيث أن العلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 56.

² ثابت عبد الرحمان ادريسي، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف العامة والسعي إلى توفير كل الطاقات لبلوغ الغايات المرسومة.

3-5- التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من التحديات التي تفرض نفسها في ساحة عمل المنظمات وتحتاج من الإدارة العليا للمنظمة التعامل معها وإيجاد حلول لها كزيادة شدة المنافسة المحلية والعالمية وسرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتغير المستمر في أذواق العملاء وأوضاع السوق والابتداع التكنولوجي وسرعة التغيرات النوعية والكمية على الصعيدين المحلي والعالمي.

ومن بين أهم هذه التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية نجد:¹

❖ **تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:** عالم اليوم سريع التغير والتطور في جميع مظاهره ونواحيه والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والتغير المستمر في أذواق العملاء وأوضاع السوق والابتداع التكنولوجية والمعلوماتية وثم أصبح وضع الاستراتيجيات أمرا حيويا في مختلف المنظمات.

❖ **ازدياد شدة المنافسة:** لم تعد المنافسة مقررة على السعر والجودة بل تعدت لتشمل كل أنشطة المنظمة.

❖ **ندرة الموارد:** زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المنظمات تعمل الاستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

❖ **عولمة الإدارة فكريا وتطبيقيا:** في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل العالم قرية واحدة وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الإداري والاقتصادي.

❖ **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على احد المرافق لكن هذا لا يستمر طويل فسرعان ما يحدث التغيير ونجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث في ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا.

4- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

¹ عبد الحميد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 54-56.

4-1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين، وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.¹

كما تعرف بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".²

ويرى "Belanger" بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وأبرز هذه الأنشطة التوظيف، الترقية، تحليل مناصب العمل وغيرها".³

ومهما كان الاختلاف في التعاريف، فإنها تشترك في مضمون واحد وهو أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الحديثة في كافة أنواع المنظمات، تهدف إلى جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والتنسيق... الخ وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، حيث تمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة سليمة.

4-2- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومجالاتها:**4-2-1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:**

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في

¹ محمد الأسطه عبد القادر، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 103.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص ص 16-17.

³Bélanger, **Gestion des ressources humaines, Approche systématique**, éd. Gaelan Morin, Québec, 1984,

قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:¹

- ❖ الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- ❖ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن يكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- ❖ الاهداف الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات التكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

❖ السياسات التي تحتكم اليها الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

❖ الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في مجالات الموارد البشرية للوصول بالأداء إلى المستويات المحققة للأهداف والاستراتيجيات.

كما يقصد باستراتيجية الموارد البشرية الجزء من الاستراتيجية المؤسسة التي تتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أما تخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية لتحديد الاحتياجات من الوظائف وتحديد الفائض والعجز.

لذا يجب النظر إلى استراتيجية الموارد البشرية على أنها عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.²

ولتحقيق الفعالية لجهود إدارة الموارد البشرية، فإنها يجب أن تتخرط في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية عليهم أن يساهموا في صياغة استراتيجية المؤسسة وأن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الاستراتيجية، ومعرفة الاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم لنجاح الخطة الاستراتيجية وتنمية البرامج اللازمة لضمان ذلك.

4-2-2- مجالات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشري:

كلما تمتعت المؤسسة بقوى بشرية كفؤة ومؤهلة فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاسا مباشرا، كون رأسمال البشري عنصر مهم في تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي، ومن هنا كان استخدام الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية يشمل المجالات التالية:³

¹ مجمد الأسطه، عبد القادر، المرجع نفسه، ص ص 103-104.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 54.

³ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، دورة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 80.

- ❖ مجال استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالعمال بطريقة فعالة.
- ❖ مجال تزويد المؤسسة بالعمال متدربين تدريباً جيداً وتكون رغبتهم للأداء مرتفعة (التوظيف).
- ❖ مجال تهيئة الظروف المرتبطة بالعمل والقيام بتنفيذها والحفاظ على جودتها التي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والقدرة على تحقيق ذاتهم في العمل.
- ❖ مجال نقل السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى العمال باستمرار على توحيدها و تبسيطها وشرحها لهم (الاتصال).
- ❖ مجال إدارة عمليات التغيير في ظل تحقيق التوازن وتبادل المنافع لكل من العمال كأفراد وجماعات المؤسسة ككل وللمجتمع الداخلي والخارجي.

4-3- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومكوناتها:

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام التكنولوجيا الحديثة فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة منها، لذلك يجب النظر إلى الموارد البشرية على أنها أصول استراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكملاً للاستراتيجية المؤسسة ككل.

4-3-1- الأهمية:

- وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة، بسبب التحديات البيئية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على الأداء داخل المؤسسة وبسبب ذلك:¹
- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة.
 - شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم.
 - الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال قدراتهم وتوظيفها بشكل كامل وفعال.
 - شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

¹ علاوي نصيرة، المقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 48.

- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح استراتيجية المؤسسة تطوير مهاراتهم (التخطيط، والإدارة... الخ) لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.

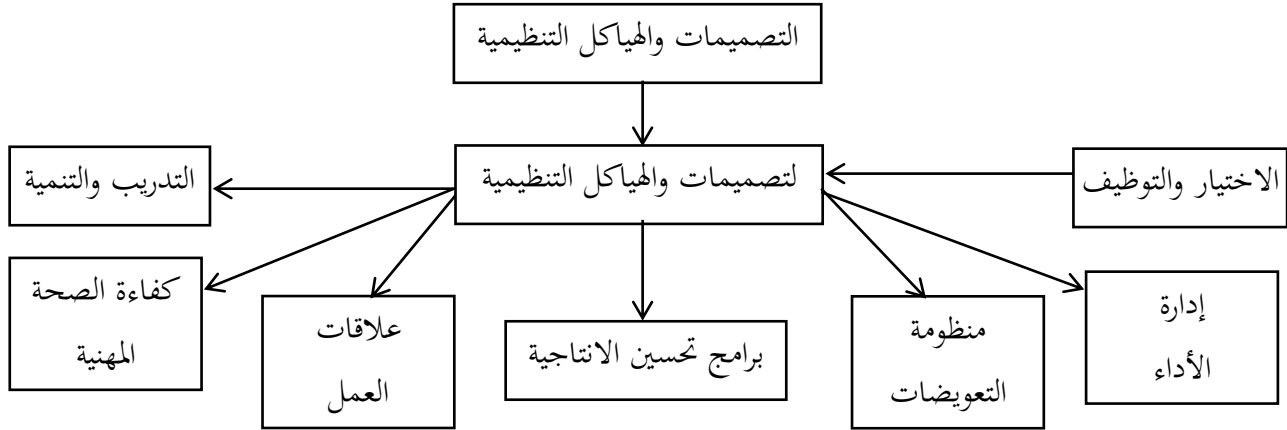
- تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم واشراكهم في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ.

4-3-2- مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في جملة العناصر التالية:

- (1) **التصميمات والهياكل التنظيمية:** والتي تكون فائقة التمييز من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، ووصفها وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه.
 - (2) **الاختيار والتوظيف:** وتضم معايير الاختيار واختيار الرؤساء والمديرين والقيادات.
 - (3) **التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
 - (4) **إدارة الأداء:** من حيث الاتفاق على مقاييس الأداء وقياس الرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسة الموارد البشرية والتقارير.
 - (5) **منظومة التعويضات:** وتشمل الحوافز وأنواعها الفردية والجماعية، السلبية والايجابية ، المادية والمعنوية، وأساليب دفعها.
 - (6) **برامج تحسين الانتاجية:** وتشمل تطبيقات إدارة الجودة والقياس المدخلات والعمليات والمخرجات والبيئة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.¹
- كما هو موضح في الشكل التالي:

¹فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 92.



الشكل رقم (03): مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص

.92

5- الفجوة الاستراتيجية:

5-1- تعريف الفجوة الاستراتيجية:

عرفت بأنها الفرق بين توقعات المؤسسة التي تتسم بتقديرات إمكانيات المؤسسة خلال الفترة الاستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها.¹ ويراهها البعض بأنها تمثل الفرق بين الأداء الحالي للمنظمة والأداء المطلوب منها. كما يمكننا القول بأن الفجوة الاستراتيجية مرحلة من مراحل المسار الاستراتيجي للاعتبار أن الفجوة الاستراتيجية نتيجة مقارنة أي مؤسسة بمحيطها.

5-2- أسباب الفجوة الاستراتيجية:

يرتبط ظهور الفجوة الاستراتيجية في أي مؤسسة بعدة أسباب منها:²

(أ) التسيير: يمكن للتسيير أن يحدث فجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ من خلال الفعل و اللافعل وذلك بأربعة مسببات رئيسية هي:

- الفشل في توفير الدعم للخطة من طرف جميع أفراد المؤسسة.
- عدم القدرة على اوصول الاستراتيجية إلى جميع المستويات التنظيمية (فشل في الاتصال).

¹صوفيا بدقة، نموذج الفجوة الاستراتيجية كآلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي ، 2009، ص 778.

²Michael Clarke, rofessional Associations and the Sateately Gov, Journal University of work, Vol 08 n13,

- عدم الالتزام بالخطة من خلال اتخاذ القرار كرد فعل ليس لمنظور استراتيجي.
- الفشل في التكيف مع التغيرات المهمة وهذا بعدم تقييم الاستراتيجيات وتعديلها.
- ب) العمليات: تعتبر العمليات المستخدمة في المؤسسة للتنفيذ والرقابة على الاستراتيجية من المسببات للفجوة الاستراتيجية وذلك من خلال:
 - نقص التركيز الاستراتيجي وهذا من خلال التركيز على وضعية المؤسسة في المدى القريب عوض المدى الطويل.
 - الاعتماد على حل زمني محدد: فالمؤسسات التي تقوم بإعداد الميزانية سنويا تحاول توقع الأحداث المستقبلية لحوالي 12 شهرا وهذا غير واقعي.
 - التركيز على الجانب المالي: إن الاعتماد على الأدوات المالية الكلاسيكية لا يمكنه توفير كل المعطيات الضرورية للتخطيط والرقابة الاستراتيجية.
 - التركيز على العوامل الداخلية: وهنا من خلال مقارنة أداء المؤسسة مع الميزانية وليس مع المنافسين.
- ج) النظام الكلاسيكي: العامل الثالث الذي يؤدي إلى حدوث الفجوة الاستراتيجية يتضمن الأنظمة الكلاسيكية المستخدمة لدعم التخطيط، اعداد التقارير المالية والميزانيات والتوقع، بحيث أن الأنظمة التقليدية هي أنظمة غير مرنة فكل عنصر مفصول عن البقية ويستخدم تكنولوجيا مختلفة عن باقي العناصر مما يؤدي إلى حدوث مشاكل في الاندماج والتكامل.
- يمكن التعبير بشكل مبسط عن الفجوة الاستراتيجية بانها الفرق بين الموقع الذي ترغب أن تكون فيه المؤسسة في المستقبل وما هي عليه في الحاضر، لذلك فإنها تسعى إلى غلق الفجوة أو تطبيقها إلى الحد الممكن عبر اعتماد الاستراتيجيات معينة تقودها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة لغلق الفجوة، وبالتالي يجب أن لا ننظر إلى كون الفجوة حالة سالبة، بل هي حالة موجبة كونها تمثل طموحات تسعى المؤسسة لبلوغها.

خلاصة الفصل :

تعتبر الإدارة و التخطيط الاستراتيجي نمط لا بد منه على المؤسسات بصفة عامة و مؤسسات المعلومات بصفة خاصة تبنيه و العمل به لتحقيق أهدافها و مواكبة المتغيرات الخارجية و الحفاظ على الميزة التنافسية لها من خلال ما يلي :

- تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي وربطها بأهداف مؤسسة المعلومات.
- التحول من النموذج الإداري القديم إلى النموذج الإداري الحديث.
- عقد الدورات التكوينية حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وكيفية الاستفادة منه.
- الاستفادة من تجارب مؤسسات المعلومات العالمية والعربية في مجال التخطيط.
- ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية لازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- مشاركة العاملين كافة في عملية التخطيط بمؤسسة المعلومات.

الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر التحول الرقمي واحداً من أهم المصطلحات والمفاهيم الموجود ضمن سوق الأعمال في هذه الحقبة الزمنية ، وتكمن اهمية التحول الرقمي بكونه يساعد الشركات أو المؤسسات على المنافسة بشكل أفضل ، فضلاً عن كونه يساعدها أيضاً على توسيع نطاق الأعمال الخاص بها من أجل أن تستهدف المزيد والمزيد من الزبائن ، وبالتالي فإنه يؤثر بشكل كبير على نجاح الشركة أو المؤسسة ، ويلعب أيضاً دوراً جسيماً في تحديد كمية الأرباح التي تنتجها هذه الشركة ، وهو الغرض الأساسي لأغلب الشركات والمؤسسات بشكل عام، وفي سطورنا التالية سنتطرق لمفهوم التحول الرقمي و أهميته و خصائصه و كذا تحديد خطواته و ابعاده بالإضافة للمعايير الواجب إتباعها لتنفيذ التحول الرقمي. كما تم التطرق في هذا الفصل للإدارة الإلكترونية وخصائصها و معوقات تطبيقها في الجزائر ، بالإضافة لتحديد مفهوم الفجوة الرقمية و الهوية الرقمية و دورها في دعم التحول الرقمي .

1. التحويل الرقمي:

1.1 المفهوم :

إن هذه التقنية تعني إمكانية تكيف الشركات والمؤسسات الحكومية واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وعملياتها، من أجل المحافظة على استمرارها في دائرة المنافسة، خاصة الشركات التجارية لاستقطاب قاعدة أكبر من الزبائن، على عكس المؤسسات الحكومية التي تكون فيها المواطن مجبراً لتعامل معها، إلا أن التحويل الرقمي في القطاع الحكومي مهم.

وفي هذا الصدد تشير إلى مختلف التعريفات التي قيلت في التحويل الرقمي وذلك على النحو الآتي:

❖ يعرف التحويل الرقمي على أنه الانتقال شركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم

وتطوير وابتكار ما يقدم من منتجات.¹

❖ التحوّل الرقّمي هو الطّريقة التي تستدعي بها المنظّمات جهودها في تطبيق التّقنيّات الرّقميّة، قد

يشير المصطلح من النّاحية العمليّة إلى أيّ شيء "رقمي"، من تحسين التّواجد في وسائل التّواصل

الاجتماعي إلى تنفيذ الأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي أو الاستثمار في ثقافة تعتمد على

البيانات.²

❖ يقصد به السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمة وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة

من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب واعاده تنظيم العمليات واداره التغيير كما يقصد

بالتحول الرقمي الاستفادة من ما أحدثته الثورة الصناعية الرابعة بداية من تحليل البيانات الضخمة

إلى استخدام أحداث أساليب الذكاء الاصطناعي.³

❖ التحويل الرقمي هو مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة،

ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد، والمؤسسات والاستثمارات

¹ السيد طه، حسين فهد؛ زايد عايش العازمي، دور التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين القاهرة، مج13، ع 03، 2022، ص121.

² Aleksey Savkin، استراتيجية التحويل الرقمي : مثال مع خريطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs متاح على الرابط:

<https://bscdesigner.com/ar/digital-transformation-strategy.htm> تم لإطلاع يوم 2023/05/05 على الساعة 01.29سأ

³ علي بن صالح الصمغ، التحويل الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحويل الاقتصادي، المملكة العربية السعودية، 2018.

المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.¹

لعل أشمل تعريف للتحويل الرقمي حسب هوبكنز ماركهام هو: "أنه مجموعة الطرق و التقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين و رفع أدائه و هو يضم مجموعة الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات و تداولها مثل الحواسيب و البرامج و معدات الحفظ و الاسترجاع و النقل الإلكتروني السلكي و اللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها و أنواعها سواء المكتوبة أو المسموعة أو المرئية و غايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي و الجماعي عبر الشبكات المغلقة و المفتوحة".²

1. 2. نشأة التحول الرقمي:

مر التحول الرقمي بمجموعة من الثورات الصناعية:³

❖ الثورة الصناعية الأولى:

اندلعت الثورة الصناعية الأولى في ختام القرن 18، حينما تم اختراع عملية التصنيع الميكانيكي من خلال المياه والبخار.

❖ الثورة الصناعية الثانية:

انطلقت ثورة صناعية ثانية في اوائل القرن العشرين وقتما تم تنفيذ عملية التصنيع باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق لإرفاد الآلات بالطاقة، وقد تم في ذلك الوقت منح مسارات التجميع لأول مرة، وبات استخدام مواد وكيماويات حديثه والتواصل أصبح أيسر.

❖ الثورة الصناعية الثالثة:

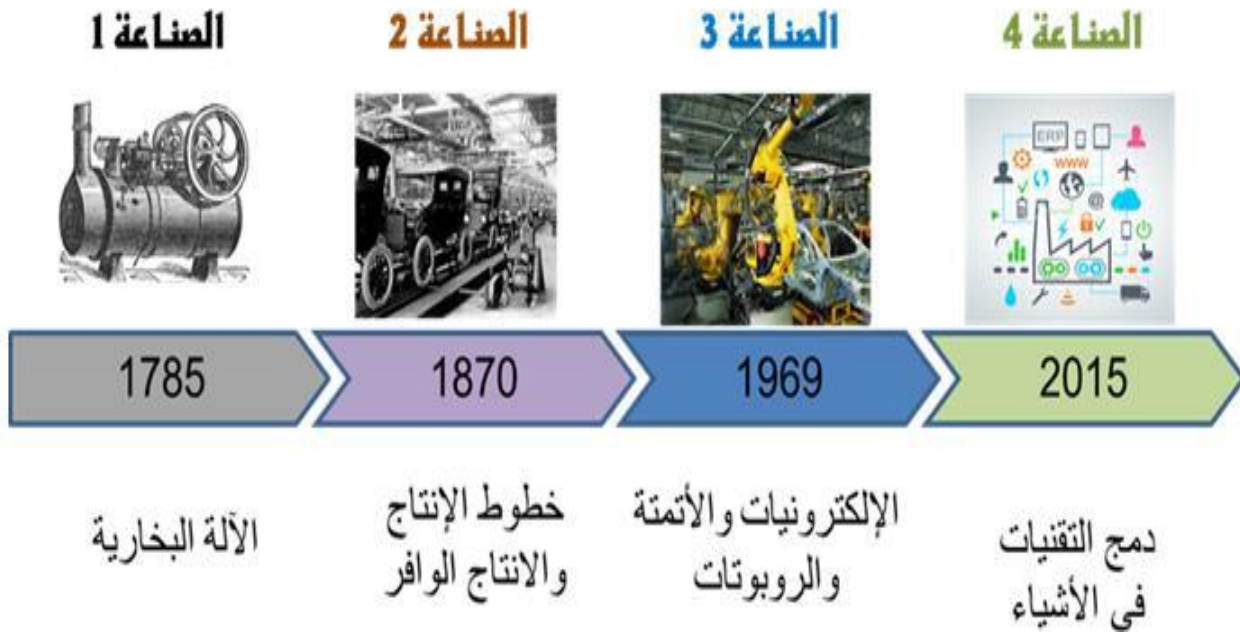
تم في السبعينيات منح عمليات الأتمتة، والرجل الآلي مما نما عنه دخول حقبة جديدة اسمها الثورة الصناعية الثالثة حيث تمثل الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات، والحواسيب، والرجال الآليين، والانترنت انطلاقة عصر المعلومات المستحدث.

¹قريني نورالدين، دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود دراسة حالة الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، مج 17، ع1، 2022، ص 473

² برايان هوبكنز؛ و جيمس ماركهام؛ ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، القاهرة، دار الفاروق للنشر، 2007، ص36

³ طلق عوض الله السواط؛ ياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المجلة العلمية للنشر العلمي، ع43، 2022، ص ص53، 54

❖ الثورة الصناعية الرابعة : من الملاحظ أنه منذ سنة 2015 وحتى الان في ثورة الصناعية الرابعة بالإسناد اذا أنظمة الإنتاج الالكتروني الملموس، التي تعمل على ربط العمل بالإنتاج المادي والافتراضي فإن الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تمزج ما بين عمليات التحويل الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات فإن تكنولوجيا المعلومات والآلات متناغمين معا و يتجاوبون في الوقت الحقيقي مما تقضي الى وجود نهج تصنيع مخصصة ومرنة مع الاستطاعة على استخدام المرادف وهو ما يماثل المصنع الذكي الذي يستعين بالإنترنت الأشياء في العمل، وعليه يجسد تحليل البيانات المتكاملة والتعاون بين محركات القيمة الجوهرية الثورة الصناعية الرابعة.



الشكل رقم (04) يمثل مراحل تطور الثورات الصناعية

المصدر: حسن مصيلحي سيد احمد ، كتاب التحويل الرقمي – الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات ، 2021، ص6



الشكل رقم (05) يوضح الثورة الصناعية الرابعة أو ما يعرف بالتحول الرقمي

المصدر: حسن مصيلحي سيد احمد ، كتاب التحول الرقمي – الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات ، 2021 ، ص 9

1. 3 أهمية التحول الرقمي وخصائصه:

أ_ أهمية التحول الرقمي:

للتحول الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة تعود على الأفراد وعلى القطاعات فهو ¹:

- ❖ يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- ❖ يعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور.
- ❖ صنع فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- ❖ يساعد الشركات والمؤسسات الحكومية على التوسع والوصول إلى أبعد الحدود.

¹سامية خواثرة ، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المحلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بومرداس،، الجزائر، مج 58

، ع 02 ، 2021 ، صص 111 - 110 .

ب_ خصائص التحول الرقمي:

من أهم خصائص التحول الرقمي ما يلي:¹

- ❖ قدرتها على التكيف: مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغيير والتنوع.
 - ❖ التميز: حيث تمتلك جميع مقومات التفرّد اللازمة للقدرة التنافسية.
 - ❖ التقنية العالية: حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
 - ❖ عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه.
 - ❖ وجود بناء تنظيمي شبكي: سبب طبيعة عملها وارتباطها خا رجيا، ومحليا وعالميا.
 - ❖ تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة: نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يوميا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.
- كما يتضح أن التحول الرقمي يتيح لها الاستفادة من تقنيات المعلومات والمنافسة، ويجعلها تتجه نحو العالمية لتكون عابرة للحدود عابرة للحدود، دون أن تقيدها ظروف زمنية أو جغرافية أو حدود تنظيمية، ومن ثم تتاح من خلالها الكثير من الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية، والعديد من العمليات التنظيمية دون الارتباط بمكان أو زمان محددين.

1. 4خطوات و فوائد التحول الرقمي: للتحول الرقمي عدة خطوات و فوائد يمكن ذكرها كما يلي:²

- ❖ بناء استراتيجية رقمية و إجراءات التحسين.
 - ❖ قياس الامكانيات الرقمية الحالية.
 - ❖ تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.
 - ❖ تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار.
 - ❖ تحديد عوائق التكامل الرقمي.
 - ❖ إدارة التغيير للتحول الرقمي.
- أما فوائد التحول الرقمي فهي عديدة و متنوعة ليس فقط للعملاء و الجمهور و لكن للمؤسسات أيضا و يمكن ذكرها كما يلي:³

¹ محمد أحمد الغيري، حسن حسن عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الملك خالد، المجلد 04، العدد 03، 2020، ص06

² عمر مهدي. دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص 157

³ المرجع نفسه، ص 157

يوفر التحويل الرقمي التكلفة و الجهد بشكل كبير .

- ❖ يحسن الكفاءة التشغيلية و ينظمها .
- ❖ يعمل على تحسين الجودة و تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين .
- ❖ يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة و إبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات .
- ❖ يساعد التحويل الرقمي المؤسسات و الشركات على التوسع و الانتشار في نطاق أوسع للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء و الجمهور .

ويمكننا تلخيص فوائد التحويل الرقمي في النقاط التالية¹:

- ❖ تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة، وكفاءة سير العمل.
- ❖ سهولة وسرعة ومرونة تطبيق الخدمات الجديدة.
- ❖ رفع مستويات الشفافية و الحوكمة مما يؤدي إلى تقليل الأخطار والإنفاق معا.
- ❖ زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات بتحقيق استمرارية الأعمال والخدمات.
- ❖ إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

1. 5 ابعاد التحويل الرقمي :

يجب أن تدرك الحكومات في عصر الثورة الصناعية الرابعة حقيقة دورها المطلوب منها، وعدم التركيز على طبيعة التمييز بين الدول الفقيرة والغنية بقدر الاهتمام بحجم الإنفاق على الإبداع والابتكار، وأن تعيد الحكومات تشكيل نفسها من جديد، ليس بالاعتماد على الشكل الهرمي التقليدي بل بالتحول إلى منصات للتطبيقات للتواصل مع المواطنين، وأن تركز الحكومات على تنمية رأس المال البشري والمهارات والمواهب التي تجعل البلدان ذات قيمة مضافة في العالم المعاصر، وهو ما يرتبط بتنمية المهارات الخاصة بالاقتصاد الرقمي القطاعات كبيرة من السكان وإشراك كافة الشرائح.

¹ صدوقي غريسي؛ سي الطيب الهشمي رضا ؛ علي العبيسي ، واقع وأهمية التحويل الرقمي و الأتمة ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية ،المركز الجامعي أفلو ، أفلو، الجزائر، مج3 ، ع2 ، 2021،ص 103

ويتوقف ذلك على أربعة أبعاد تتمثل في :¹

- ❖ **البعد التكنولوجي:** حيث أن التقدم في مجال الذكاء الاصطناعي والروبوتات والطباعة ثلاثية الأبعاد وإنترنت الأشياء سيضغط على منظمات الأعمال في أجل التشغيل الآلي، وأن تبقى ذات تنافسية مع ضغوط التكلفة، مما سيؤدي إلى تقليص كبير في عدد العمال التقليديين وإعادة تعيين مجموعة كبيرة من الوظائف الأخرى .
- ❖ **البعد الاقتصادي:** إذا كانت الأرض والعمالة ورأس المال والمشروعات هي عوامل الإنتاج والنمو الاقتصادي، فإن العالم لا يملك سوى 52% من القدرة على تنظيم المشروعات، والتي تقل بشكل كبير تدريجياً، وعلى الرغم من امتلاك المنظمات الكبيرة القدرة على التكيف مقارنة بالمنظمات الأصغر، إلا أن عملية دعم رواد الأعمال والمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم لها دور كبير في الاقتصاد العالمي.
- ❖ **بعد التعليم والتدريب:** وهو جزء لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية وإن يكون قائماً على المهارات التي تتطلبها سوق العمل الجديد، مع أهمية التعليم المستمر لمواكبة التغير في الطلب على الوظائف.
- ❖ **البعد الاجتماعي:** يرتبط بقدرة التطور التكنولوجي على تغيير القيم الجمعية والثقافية، فعلى سبيل المثال 36% من القوى العاملة في الولايات المتحدة يعملون لحساب الخاص، وبخاصة مع تمكين التكنولوجيا من العمل في أي وقت وفي أي مكان.

1. 6 تقنيات ومتطلبات التحويل الرقمي :

أ_التقنيات :

من أجل أن يحقق التحويل الرقمي مزايا تطبيقه، ينبغي أن يتم استخدام تقنياته بأفضل وسيلة ممكنة ومن بين هذه التقنيات نذكر :

- ❖ **البيانات الضخمة:** هي أنماط البيانات التي تتخطى قدرات أنظمة ومستودعات وقواعد البيانات التقليدية الراهنة على تخزينها وإدارتها وإجراء مختلف العمليات عليها بفاعلية وكفاءة²

¹ صالح الحداد محرم ؛ إبراهيم محمد محمد، الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي - التحويل الرقمي تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الحديثة ، سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة معهد التخطيط القومي، الطبعة الأولى الإصدار رقم (8) جمهورية مصر العربية جانفي 2021، ص 13

² مصطفى محمد إبراهيم الهيلالي، التحويل الرقمي في عصر البيانات الضخمة، المحلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، جامعة القاهرة، العدد 01 ، المجلد 01 ، مصر ، 2021 ، ص 19

- ❖ **انترنت الأشياء:** تشير انترنت الأشياء إلى عملية أي شيء بالانترنت من خلال مجموعة من البروتوكولات الخاصة، وهي شبكة من الأشياء المادية، ولا يمكن اعتبار أنترنت الأشياء شبكة من أجهزة الكمبيوتر فقط، ولكن إلى شبكة من الأجهزة بمختلف جميع الأنواع والأحجام مثل الهواتف الذكية والأجهزة المنزلية والكاميرات والأنظمة الصناعية، الحيوانات، الإنسان، المباني، كل شيء متصل على أساس البروتوكولات المنصوص عليها من أجل تحقيق إعادة تنظيم مختلف الاتصالات والعلاقات بطريقة ذكية¹
- ❖ **الواقع المعزز:** هي عبارة عن تقنية نقل المشاهد بعرض ثنائي أو ثلاثي الأبعاد في المحيط المستخدم، حيث يتم دمج هذه المشاهد أمامه، لخلق واقع عرض مركب. وتتيح هذه التقنية أيضا مجموعة من الخيارات التعليمية كمحاكاة عمليات معقدة²
- ❖ **الذكاء الاصطناعي:** اعتبارا من أواخر التسعينات، تم ربط الذكاء الاصطناعي بالروبوتات وبالواجهة بين الإنسان والآلة، لإنتاج حواسيب ذكية توحى بوجود أوضاع عاطفية ومشاعر. مما أدى، على سبيل المثال لا الحصر، إلى إحصاء العواطف (الحوسبة العاطفية) الذي يقيم ردود فعل الفرد الناتجة عن مشاعره ليعيد إنتاجها على الآلة، ولا سيما إلى تطوير روبوتات قادرة على المحادثة. منذ عام 2010، بفضل قوة الآلة، أصبح من الممكن استغلال البيانات الضخمة بواسطة تقنيات التعلم العميق التي تعتمد على استخدام الشبكات العصبية الشكلية. ويجرنا ظهور تطبيقات مثمرة في العديد من المجالات (التعرف على الكلام، التعرف على الصور، فهم اللغة الطبيعية، سيارة ذاتية القيادة، إلخ) إلى الحديث عن نهضة الذكاء الاصطناعي³.
- ❖ **الحوسبة السحابية:** تعد شكل من أشكال التحول الرقمي، الذي يقوم بتحسين تنفيذ الأعمال، وبالتالي تؤثر على الأعمال بشكل ايجابي ومن أهم ما يميزها تقليل تكلفة البنية التحتية وتقليل الاعتماد على مهارات الأفراد والموارد البشرية.
- ❖ **الحوسبة المعرفية:** تم استخدام مصطلح الحوسبة المعرفية للإشارة إلى أجهزة أو برامج جديدة تحاكي عمل الدماغ البشري وتساعد على تحسين قدرة الإنسان على اتخاذ القرار.

¹ .سهام موسى، وهيبه داسي، مساهمة انترنت الأشياء في خلق القيمة دراسة تحليلية مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة بسكرة، العدد 05، المجلد 10، الجزائر، 2020، ص524

² أماني عبد الخالق عبد الحسين، أنماط الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في التعليم، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، العراق، ص256

³ جان غابريال غاناسيا، الذكاء الاصطناعي: بين الأسطورة والواقع، متاح على الرابط: <https://ar.unesco.org/courier/2018-3/ldhk->

تم الاطلاع يوم 2023/05/07 الساعة 23:00 lstny-by-n-stwr-wlwg

الطباعة ثلاثية الأبعاد : ظهر وصف الطباعة الثلاثية الأبعاد للمرة الأولى في قصة خيال علمي في الخمسينيات من القرن الماضي، وأصبحت حقيقة واقعة في الثمانينيات، وتحولت إلى تقنية شائعة في القرن الحالي بعد أن زادت الدقة وتنوعت المواد المستخدمة.

وظلت المبادئ الأساسية كما هي، حيث إنها عملية تصنيع كائن مادي من نموذج أو تصميم رقمي، عن طريق إضافة العديد من الطبقات المتعاقبة من المادة ودمجها وجعلها صلبة.

وفي حال أردنا تبسيط مفهوم الطباعة الثلاثية الأبعاد، فبإمكاننا القول إنها عملية تحويل النموذج أو التصميم الرقمي إلى منتج حقيقي ملموس. وتشير التوقعات إلى أن هذه التقنية قد تضع حدًا للتصنيع التقليدي كما نعرفه، وقد تُحدث ثورة في العديد من مجالات حياتنا اليومية، وذلك بسبب اختلافها اختلافاً جذرياً عن أي تقنيات تصنيع تقليدية أخرى موجودة.¹

الأمن السيبراني: الأمن السيبراني هو عملية حماية الأنظمة والشبكات والبرامج ضد الهجمات الرقمية. تهدف هذه الهجمات السيبرانية عادةً إلى الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو تدميرها؛ بغرض الاستيلاء على المال من المستخدمين أو مقاطعة عمليات الأعمال العادية. يمثل تنفيذ تدابير الأمن السيبراني تحديًا كبيرًا اليوم نظرًا لوجود عدد أجهزة يفوق أعداد الأشخاص كما أصبح المهاجمون أكثر ابتكارًا.

يحتوي نهج الأمن السيبراني الناجح على طبقات متعددة من الحماية تنتشر عبر أجهزة الكمبيوتر أو الشبكات أو البرامج أو البيانات التي يرغب المرء في الحفاظ عليها. بالنسبة للأشخاص والعمليات والتكنولوجيا، يجب أن يكمل كل منها الآخر داخل المؤسسة لإنشاء دفاع فعال في مواجهة الهجمات السيبرانية.²

ب _ متطلبات تطبيق التحويل الرقمي :

يتم تطبيق التحويل الرقمي عبر طيف يشمل كلا من التقنيات والبيانات والعمليات و الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص على النحو التالي¹:

¹ أحمد عنتر ، ثورة في تقنية الطباعة الثلاثية الأبعاد... هل بضاهي أثرها اختراع المصباح والمحرك البخاري والإنترنت؟ متاح على الرابط :

<https://www.aljazeera.net/tech> تم الإطلاع يوم 2023/05/07 على الساعة 22:00

² ما هو الأمن السيبراني؟ متاح علي الرابط https://www.cisco.com/c/ar_ae/products/security/what-is-cybersecurity.html تم

الإطلاع يوم 2023/5/07 على الساعة 21:30

- ❖ **التقنيات:** حيث يتم بناء التحول باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة. كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.
- ❖ **البيانات:** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة لتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها .
- ❖ **العمليات:** وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة أو المترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجاً معيناً للمستفيدين، يجب على المؤسسات ارساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل لتحول الرقمي، ويضمن ذلك الموائمة الداخلية و الخارجية في إنجاز العمليات مع وجود رقابة عند إنجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في مدخلات ومخرجات المنظمة .
- ❖ **الموارد البشرية:** هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها ،حيث يشكل جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه. إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية مع الإتيان بالتغيير والتطوير .
- ❖ إن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحول الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة ،لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحول الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية ومن ثم إن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحول وتحقيق أهدافه المرجوة.

¹ النحاس ، أحمد حمدي ؛ دبا ، ندى طارق، إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13 ، ع3 ، 2022 ص ص 1505.1506

1. 7 معايير التحول الرقمي : تهدف المعايير إلى قياس التزام الجهات بمتطلبات محاور التحول الرقمي :

1. التخطيط للتحول الرقمي : 1

❖ **التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي** : تطوير الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بحيث يتم التفريق بين

الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي والخطة الاستراتيجية العامة ، تشمل الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي على المكونات الأساسية التالية:

أ. الرؤية والرسالة التي تسعى الجهة لتحقيقها.

ب. الأهداف الاستراتيجية.

ت. ربط الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي بالأهداف الاستراتيجية العامة التي تسعى الجهة إلى تحقيقها.

ث. المبادرات والمشاريع التي من خلالها يمكن للجهة تحقيق مستهدفاتها.

ج. مؤشرات الأداء الاستراتيجية.

ح. خطة التكامل مع الجهات الحكومية التي تحتاج الجهة للارتباط بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في

عملية التحول الرقمي، مع توضيح أهداف ومجالات التكامل مع هذه الجهات على المستوى الاستراتيجي.

❖ **التخطيط التنفيذي للتحول الرقمي**: تطوير الخطة التنفيذية للتحول الرقمي في الجهة وفق أفضل

الممارسات ، تشمل الخطة التنفيذية للتحول الرقمي على المكونات الأساسية التالية :

أ. قائمة تفصيلية بالمبادرات والمشاريع الخاصة بالتحول الرقمي بالجهة بناءً على الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي.

ب. الجدول الزمني لتنفيذ هذه المبادرات والمشاريع ومراحل التنفيذ.

ت. الأهداف المرحلية (التنفيذية) ومؤشرات الأداء التي يتم من خلالها متابعة عمليات التنفيذ وقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي.

ث. آلية المتابعة والقياس، والتقارير الدورية ونماذجها والتي سيتم من خلالها قياس التقدم في عمليات التنفيذ.

ج. آلية تنفيذ عمليات التكامل مع الجهات الحكومية ذات العلاقة بحيث يتم توضيح الجهات المستهدفة

ونوع التكامل المطلوب وأهدافه والجدول الزمني لمراحل التنفيذ بناءً على ما تضمنته الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي.

¹ هيئة الحكومة الرقمية، المعايير الأساسية للتحول الرقمي ، متاح على الخط :

https://dga.gov.sa/Standards_of_Digital_Transformation ، تم الإطلاع يوم 2023/05/21 ، على الساعة 21:45 ص 21

❖ **تنفيذ ومتابعة خطط التحول الرقمي :** التنفيذ والمتابعة لخطط التحول الرقمي بما يضمن الكفاءة في التنفيذ وتصحيح المسارات:

1_ أن تشكل لجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية - لجنة التحول الرقمي - في الجهة وتكون هي المسؤولة عن التأكد من تنفيذ مبادرات ومشاريع التحول الرقمي ومتابعة عمليات التنفيذ وفق الخطط الاستراتيجية والتنفيذية المعتمدة.

2_ أن تطبق آليات التنفيذ والمتابعة المعتمدة في الخطة التنفيذية من خلال متابعة أداء المشاريع والمبادرات ورصد مؤشرات الأداء وقياس مدى التقدم في الإنجاز وإصدار التقارير الدورية المعتمدة لهذا الهدف.

3_ أن تُعقد اجتماعات دورية للجنة التعاملات الإلكترونية الحكومية للاطلاع على التقارير الدورية الخاصة بإنجاز مبادرات ومشاريع التحول الرقمي والتعرف على مستوى الإنجاز واتخاذ القرارات التصحيحية إن لزم الأمر.

❖ **التعاون الاستراتيجي في التحول الرقمي :** الاهتمام بعملية المشاركة والتعاون مع الجهات الحكومية والبرامج الأخرى لتسهيل تقديم الخدمات الرقمية للمستخدمين:

1_ أن تنفذ خطط التكامل المعتمدة في الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي وذلك وفق الآليات الموضحة في الخطة التنفيذية للتحول الرقمي.

2_ أن يتم تضمين الأعمال التنفيذية المتعلقة بالتكامل مع الجهات الحكومية في التقارير الدورية للإنجاز الخاصة بالتحول الرقمي أو من خلال تقارير خاصة بمتابعة تنفيذ عمليات التكامل.

3_ أن تتم متابعة عمليات التكامل مع الجهات الحكومية الأخرى من خلال اجتماعات اللجان المشتركة لتحقيق الأهداف المعتمدة لهذا التكامل واتخاذ القرارات اللازمة.

2. تطوير قيادات التحول الرقمي: 1

❖ **التخطيط لتأهيل قيادات التحول الرقمي :** تأهيل قيادات التحول الرقمي، وبناء قدرات قيادية في الجهة الحكومية من خلال :

1_ أن تكون خطة تطوير قيادات التحول الرقمي جزءاً من استراتيجية الجهة للتحول الرقمي، وتصب في

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة في مجال التحول الرقمي، وتحتوي على الآتي:

أ. البرامج والدورات والأنشطة اللازمة لتطوير قيادات التحول الرقمي وبالعالم هذه البرامج تكون ذات طابع نظري وتطبيقي ميداني وطويلة الأمد.

¹ هيئة الحكومة الرقمية ، المرجع السابق، ص 24

ب. أسماء قيادات التحول الرقمي المشاركين في هذه البرامج والانشطة ومراكزهم إن وجدت.
ت. الخطة الزمنية للتنفيذ.

2_ لا بد أن تحتوي الخطة على دراسة للاحتياجات التدريبية لقيادات التحول الرقمي في الجهة.

3_ وضع معايير ومنهجية لاختيار قادة التحول الرقمي لتأهيلهم، وتشمل القيادات المستقبلية للاستثمار بتأهيلها للمستقبل.

4_ تقوم الجهة بإعداد القيادات من مختلف القطاعات والإدارات والأقسام والمجالات لدعم التحول الرقمي ولا تقتصر فقط على إدارات تقنية المعلومات.

❖ **تنفيذ ومتابعة خطة تأهيل قيادات التحول الرقمي** : تنفيذ خطة تأهيل قيادات التحول الرقمي بما يضمن تحقيق مستهدفاتها وقياس الأثر منها عن طريق :

1_ الالتزام بما يخدم تحقيق أهداف الجهة من تأهيل قيادات التحول الرقمي.

2_ إصدار تقارير الإنجاز أو كشوف الحضور والمحاضر التي تثبت قيام الجهة بتنفيذ خطتها الخاصة بإعداد القادة في مجال التحول الرقمي.

3_ أن تقوم الجهة بتقييم مخرجات البرامج بشكل دوري وقياس أثرها بما يتناسب مع طبيعة عملها.

❖ **اشراك قيادات التحول الرقمي**: اشراك القادة المؤهلين في عملية التحول الرقمي واتخاذ القرارات في الجهة بشكل فعال من خلال :

1_ اشراك القادة المؤهلين في مجال التحول الرقمي في اللجان الفاعلة في عملية التحول الرقمي وعمليات صنع القرار.

2_ اشراك القادة المؤهلين والاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية للجهة للتحول الرقمي.

3_ أن تقوم الجهة بتعيين القادة المؤهلين الجدد في مناصب قيادية، إن وُجد.

❖ **التعاون والاستقطاب على مستوى قيادات التحول الرقمي**: تفعيل تبادل الخبرات بين القيادات داخل الجهة أو مع الجهات الخارجية في مفهوم القيادة في عصر التحول الرقمي :

1 _ أن تقوم الجهة باستقطاب أو مشاركة قياداتها المتميزة على المستويين الداخلي والخارجي للجهة كالانتداب.

2 _ أن تقوم الجهة بعقد ورش عمل و مؤتمرات في القيادة في عصر التحول الرقمي على مستوى الجهة أو مع الجهات الخارجية الأخرى.

3. تعزيز الثقافة والبيئة الرقمية: من خلال 1:

❖ إعداد الدراسات وتحديد المستهدفات الخاصة بتعزيز الثقافة الرقمية: تحديد مستوى الوعي لدى منتسبي

الجهات الحكومية بعملية التحول الرقمي وإعداد الدراسات اللازمة لزيادة هذا الوعي من خلال :

1_ عمل دراسة لمستوى وعي منسوبيها بالتحول الرقمي ومدى أهميته، وتحديد الفجوات في هذا الصدد على مختلف المستويات في الجهة.

2_ وضع برامج ومستهدفات لزيادة وعي منتسبي الجهة بعملية التحول الرقمي بحيث تكون مبنية على الدراسات التي تمت، مع التأكيد على أن تتلاءم هذه البرامج والمستهدفات مع الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي في الجهة.

3_ تحديد البرامج للفئات المستهدفة لزيادة الوعي بالتحول الرقمي من منتسبي الجهة بمختلف القطاعات والمستويات الإدارية.

4_ تحديد البرامج والوسائل والقنوات التي سيتم استخدامها في برامج زيادة الوعي بالتحول الرقمي.

5_ تحديد جدول زمني لتنفيذ برامج زيادة الوعي بين منتسبي الجهة.

❖ تنفيذ برامج رفع الوعي بالتحول الرقمي وقياس أثرها : تنفيذ البرامج المعتمدة لزيادة وعي منسوبي

الجهة بعملية التحول الرقمي والعمل على قياس الأثر المترتب على تنفيذ هذه البرامج من خلال :

1_ تقديم تقارير دورية عن الأنشطة والفعاليات المنفذة لزيادة الوعي وفق البرامج المعتمدة ونسب إنجازها ومدى تحقيقها لمستهدفات الجهة في زيادة وعي منسوبيها بالتحول الرقمي.

2_ على الجهة إطلاع منسوبيها على خطط ومبادرات التحول الرقمي ونسب إنجازها من خلال مختلف القنوات.

3_ مشاركة القادة في الأنشطة التوعوية لزيادة تبني المنسوبين لعملية التحول الرقمي.

4_ على الجهات الحكومية التعاون فيما بينها في تقديم البرامج والأنشطة التي تزيد وعي منسوبيها في مجال التحول الرقمي وتعزز هذا الوعي.

❖ استخدام الأدوات التقنية المساعدة في أداء أعمال الجهة: تعزيز تبني الأدوات التقنية لتحسين أعمال

منتسبي الجهة اليومية أو الروتينية

¹هيئة الحكومة الرقمية ، المرجع السابق ، ص31

1_ أن تقوم الجهة بعقد ورش عمل أو دورات قصيرة على الأدوات الرقمية التي تستخدم في أعمال منسوبيها اليومية مثل الأرشفة الإلكترونية، استخدام البريد الإلكتروني، الاجتماعات عن بعد، إدارة الاجتماعات وكتابة المحاضر، تحليل البيانات، إدارة المهام وفرق العمل.

2_ أن تقوم الجهة بتوفير البيئة المناسبة وتجهيزها بالتجهيزات التقنية اللازمة.

4. إدارة مشاريع التحول الرقمي : و يتضمن 1:

❖ تأسيس وحدة لإدارة مشاريع التحول الرقمي : إنشاء مكتب لإدارة مشاريع التحول الرقمي لتحقيق كفاءة

المشاريع الرقمية وربطها بأطر الحوكمة المتبعة في الجهة من خلال :

1_إنشاء مكتب معتمد لإدارة مشاريع التحول الرقمي.

2_وجود هيكلية واضحة لمكتب إدارة مشاريع التحول الرقمي.

❖ تطبيق منهجيات إدارة مشاريع التحول الرقمي : تطبيق إحدى المنهجيات العالمية لإدارة المشاريع

1_تطبق الجهة منهجية يتم من خلالها توضيح السياسات والعمليات المتعلقة بإدارة المشاريع.

2_ استخدام النماذج الخاصة بإدارة مشاريع التحول الرقمي والتي تتضمن بالحد الأدنى:

أ ميثاق المشروع.

ب نطاق المشروع.

ت الجدول الزمني للمشروع.

ث خطة تكلفة المشروع.

ح تقرير تقدم سير المشروع

❖ استخدام النظم الرقمية الخاصة بإدارة المشاريع : استخدام الأنظمة الرقمية الخاصة بإدارة المشاريع في

كافة التعاملات المتعلقة بإدارة المشاريع الرقمية من خلال :

1 _ استخدام النظام في عمليات طلب وتخطيط وضبط ومراقبة المشاريع.

2_ استخدام الجهة للنظام التقني في اسناد ومتابعة المشاريع والمهام والجدول الزمنية للمشاريع.

3 _ استخدام الجهة للنظام التقني في إصدار تقارير دورية توضح تقدم تنفيذ المهام في مختلف المشاريع

بحيث تتضمن على ما يلي:

أ المهام أو المشاريع التي تتم متابعتها.

ب حالة المهمة أو المشروع.

¹هيئة الحكومة الرقمية ، المرجع السابق، ص37

ت نسب الإنجاز.

❖ **تفعيل الربط الرقمي مع الإدارات الأخرى فيما تعلق بإدارة المشاريع :** الاستفادة من تكامل الأنظمة

التقنية بين مختلف الإدارات في تطوير عمليات إدارة المشاريع

1 _ التعاون والمشاركة مع الإدارات الأخرى (الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة تقنية المعلومات) لتتكامل عمليات إدارة المشاريع.

2 _ ضبط الصلاحيات الخاصة بفريق إدارة المشروع والإدارات الأخرى المنتمين لها من خلال النظام التقني المستخدم .

3 _ إصدار تقارير دورية تظهر مراقبة المهام المتعلقة بإدارة المشاريع مع الإدارات الأخرى في الجهة يتم من خلالها توضيح نسبة إنجاز كل إدارة.

5. مشاركة المستفيد:1

❖ **إتاحة القنوات لمشاركة المستفيدين:** إتاحة قنوات مناسبة للمستفيدين لمشاركة مرائياتهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم على الخدمات التي يحصلون عليها من الجهة من خلال :

1 _ توفير القنوات الإلكترونية اللازمة والملائمة للمستفيدين والتي تمكنهم من مشاركة آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول الخدمات المقدمة.

2 _ تحفيز المستفيدين على المشاركة وإبداء الرأي عن مستوى تقديم الخدمات.

3 _ وضع آلية معتمدة للاستفادة من آراء ومشاركات المستفيدين.

❖ **متابعة مشاركات المستفيدين:** متابعة القنوات المخصصة لمشاركة المستفيدين بشكل مستمر ورصد الآراء عن طريق :

1 _ المتابعة المستمرة والدورية لمشاركات المستفيدين وآرائهم.

2 _ إصدار التقارير التي ترصد مشاركات وآراء المستفيدين ودراستها وتحليلها.

3 _ رصد كافة الآراء والمشاركات والشكاوى والمقترحات.

❖ **الاستفادة من مشاركات المستفيدين :** الاستفادة من مشاركات المستفيدين في عملية صنع القرار وإطلاق الخدمات وتحسينها من خلال :

1 _ دراسة وتحليل التقارير الدورية الواردة من مختلف القنوات المخصصة لمشاركات المستفيدين.

¹هيئة الحكومة الرقمية، المرجع السابق ، ص 50

2 _ الاستفادة من المشاركات المقدمة من المستفيدين في عملية تطوير وتحسين الخدمات المقدمة واتخاذ القرارات اللازمة بناءً على هذه الآراء والخبرات.

بالإضافة للعديد من المعايير الأخرى التي تشمل 1:

❖ حوكمة التحول الرقمي.

❖ البنية التحتية للخدمات التقنية.

❖ إدارة وحوكمة البيانات.

❖ جودة الخدمات الرقمية.

❖ المنصات المشتركة.

❖ قنوات تقديم الخدمة.

❖ تعزيز العلاقة مع المستفيد.

1. 8 التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المؤسسة :

اصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى الى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها الى المستفيدين ، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة عملها واسلوب عملها داخليا وايضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل اسرع وسهل .

ويعني التحول الرقمي كيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات سواءا الحكومية او القطاع الخاص على حد سواء ، فهو يساعد على تحسين الكفاءة وتحسين الخدمات التي يقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات ، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الامثل مما يخدم سير العمل ، داخل المؤسسة في كافة اقسامها وايضا في تعاملها مع الجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في ان واحد ، وقد اصبحت الضرورة ملحة اكثر مما مضى لتحول المؤسسة رقميا ، ويعود ذلك وبشكل اساسي الى التطور المتسارع في استخدام وسائل وادوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات في القطاع الحكومي او القطاع الخاص

¹ هيئة الحكومة الرقمية، نفس المرجع السابق ، ص ص 20. 52

أو كانت تخص الافراد ، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها و إتاحتها على القنوات الرقمية.¹

2. الإدارة الإلكترونية :

2. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

ينطلق تعريف الادارة الالكترونية من خلال ما عرضته الادبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة لتطور التقنيات الرقمية في الإدارة اذ يعد تناول مفهوم الإدارة الالكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها، كالحكومة الرقمية، التسويق الالكتروني، التجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية وغيرها. كما إن هناك العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة الالكترونية الرقمية منها ما هو مركب ومنها ما هو مبسط ولعل من أهم هذه التعريفات للإدارة الالكترونية:

يعرفها الباحث نجم عبود بأنها : العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجهوية للمؤسسة والآخرين من اجل تحقيق أهداف الشركة.

2. خصائص الإدارة الإلكترونية:

في الإدارة الالكترونية يتم تبادل البيانات والوثائق الكترونيا وذلك من خلال استخدام الاتصالات الالكترونية كما يشير إلى انتقاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سيمة أساسية تميز أعمال الإدارة الالكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معا وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية كما تتم معالجة كل المشكلات التي يواجهها العملاء باستخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالبا استبعاد الكثير من الاصول المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى اقل قدر ممكن. فمن خصائص الإدارة الإلكترونية²:

- ❖ إدارة ومتابعة عمل المصالح المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
- ❖ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع اعطاء الدعم الاكبر في مراقبتها
- ❖ تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة، وتقميص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ❖ توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسساتية ايجابية لدى كافة العاملين.

¹عدنان مصطفى البار ، تقنيات التحويل الرقمي ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، ص03 ، السعودية ، 2019
²كاثوم الكبيسي ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية دولة قطر، رسالة ماجستير ، قطر، 2008

ومن بين أبرز خصائص ومميزات الإدارة الرقمية ما يلي¹:

- ❖ السرعة في الاداء.
- ❖ الإتقان.
- ❖ تخفيض التكاليف.
- ❖ تجسيد الشفافية و القضاء على الفساد الإداري.

3. معوقات تطبيق مشاريع التحول الرقمي للمرفق العام في الجزائر : إن مجرد وجود

إستراتيجية متكاملة للتحول إلى النمط الرقمي لا يعني أنّ الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة و سلاسة و بشكل سليم و ذلك لأنّ العديد من العوائق و المشاكل ستواجه تطبيق الخطة ومن بين هذه العوائق نجد:²

اولا : المعوقات التنظيمية والتشريعية:

وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية والتشريعية في:

- ❖ انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي.
- ❖ غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى.
- ❖ غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المرافق العامة حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
- ❖ قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المرافق العامة المختلفة.
- ❖ ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع .
- ❖ ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في البنيات التعليمية.
- ❖ الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.

¹ خالد رجم ، تحديات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر ، دراسة تحليلية لواقع نظام المعلومات الإلكتروني في البلدية، الآفاق للدراسات الاقتصادية

، العدد6 ، مج 02، 2021، صص 232.233

² بن عمارة محمد ، تحديات ومعوقات المرافق العامة الرقمية في الجزائر على الرابط : بن عمارة محمد ، تحديات ومعوقات المرافق العامة

الرقمية في الجزائر على الرابط: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10557> تم الإطلاع يوم

2023/05/12 علي الساعة 17:00

❖ صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

ثانيا : **المعوقات التقنية** :وتتمثل في:

- ❖ صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في البنيات الجامعية.
- ❖ ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل الجامعة الواحدة.
- ❖ تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في المكتبات الجامعية نظرا للتطور السريع لها.
- ❖ ضعف البنية التحتية للكثير من الجامعات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
- ❖ ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق.
- ❖ ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية وذلك لمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.

ثالثا : **المعوقات البشرية** وتتمثل في:

- ❖ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المرفق العام.
- ❖ قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المرافق العامة.
- ❖ تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التعبير يشكل تهديدا للسلطة.
- ❖ ندرة تقديم الحوافز للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي.
- ❖ ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين والموظفين عند استعماله.
- ❖ ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات والتعاملات الشخصية داخل البيئة الرقمية.
- ❖ مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة بها، وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية إضافة إلى ميل الإنسان لمقاومة التغيير.

رابعا : **معوقات مالية** وتتمثل في ما يلي :

- ❖ قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.
- ❖ قلة الموارد المتاحة لبعض المرافق العامة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة للإنفاق.
- ❖ قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية.
- ❖ التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.

ويعرف تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر عدة تحديات منها¹:

- ❖ النقص في استكمال البنى التحتية للاتصالات في الجزائر وتباينها من منطقة إلى أخرى .
- ❖ بطئ تدفق الانترنت في الجزائر مقارنة بدول أخرى .
- ❖ التأخر في تعميم التعاملات المالية الالكترونية التي لازلت في بدايتها وتسير بوتيرة بطيئة مقارنة بدول أخرى رغم تعميم التعاملات المالية الالكترونية في مختلف المؤسسات المالية والتجارية.
- ❖ غياب الجانب التشريعي الذي ينظم قانون التعاملات الالكترونية .
- ❖ الامية التكنولوجية السائدة في الجزائر فلازلت فئة كبية من الجزائريين لا تتقن استخدام التقنيات الإلكترونية في الجانب الاداري.
- ❖ عدم اقتناع القيادات الإدارية في الجزائر بفكر الإدارة الإلكترونية أو المجتمع الإلكتروني بسبب عدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة التقليدية البيروقراطية المتعارف عليها والتي تخدم مصالحهم.
- ❖ عدم وجود الرغبة الحقيقية في التغيير لدى الحكومات التي تعاقبت على الجزائر .
- ❖ غلاء التجهيزات الإلكترونية كالهواتف الذكية والحواسيب في الجزائر مما يجعل المواطن البسيط بعيد عن الممارسات الإلكترونية بسبب عدم قدرته على اقتناء وسائلها.

4. الفجوة الرقمية:

4. **تعريف الفجوة الرقمية** على أنها "الفجوة الفاصلة بين الدول المتقدمة والدول النامية في النفاذ إلى مصادر المعلومات والمعرفة، والقدرة على استخدامها و استغلالها، ولهذه الفجوة أسباب علمية تكنولوجية وتنظيمية فضلاً عن توفر البنية التحتية"²

و يؤكد الاقتصاديون أن الفجوة الرقمية هي امتداد للفجوة المعرفية بين من يمتلكون المعرفة والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة وبين من لا يملكونها، و التي تعكس في جذورها عدم القدرة في ارساء أسس الاقتصاد المبني على المعرفة الذي يقوم على اقتصاد البحث و التطوير الرامي الى توليد، نشر، و استغلال المعارف الضمنية الصريحة في النشاط الاقتصادي و هو ما ينجر عنه ابداعات تكنولوجية جذرية ذات

¹ وهبة، أمال؛ قارة، ابتسام. التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، مج08 ، ع01 ، 2022 ، صص 9. 10

²خاوي محمد؛ عامر هشام ، الفجوة الرقمية: قراءة في المفاهيم ومؤشرات القياس مع الإشارة لحالة الاقتصاد الجزائري، الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ؛ جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2017، ص3

طبيعة تكنولوجيا و قدرة عالية في خلق القيمة المضافة و الميزة التنافسية السبقية التي تمكن من سرعة الاندماج في الاقتصاد العالمي¹.

4. 2 أسباب الفجوة الرقمية وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور الفجوة الرقمية يمكن إجمال هذه الأسباب في النقاط التالية:²

❖ الأسباب التكنولوجية:

سرعة التطور التكنولوجي.

زيادة الاحتكار التكنولوجي.

الاستخدام التفاخري للتكنولوجيا.

ضعف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

❖ الأسباب الاقتصادية والسياسية للفجوة الرقمية:

ارتفاع كلفة توطين تكنولوجيا المعلومات.

التوزيع الغير متكافئ للبنية التحتي.

التكتل والاحتكار.

ضعف الدخل الفردي.

❖ الأسباب الاجتماعية والثقافية للفجوة الرقمية:

تدنى مستوى التعليم.

الأمية.

الأمية التكنولوجية.

الحواجز اللغوية.

4. 3 مستويات الفجوة الرقمية : تنقسم الفجوة الرقمية إلي مستويين هما :

❖ الفجوة بين الأفراد والطبقات :إن تقنيات الاتصال والحاسوب قد أزاحت بعض الحواجز التي تعوق

الوصول إلى المعلومات فقد تخطت عوائق تتعلق بالفهم مثل اللغة كوسيلة لتلقي المعلومات وعوائق

¹ نجاة كورتل ، واقع الفجوة الرقمية وأثرها على البنية الهيكلية للتجارة الالكترونية الدولية : دراسة مقارنة بين عينة من اقتصاديات الشمال والجنوب

للفترة 2014-2021 ، مجلة دراسات اقتصادية، مج 9، ع 1، 2022 ، ص 195

² خاوي محمد؛ عامر هشام ، المرجع السابق، 2017، ص5

مادية مثل : أدوات الوصول إلى المعلومات وعوائق مكانية وزمنية مثل الموقع المكاني وإتاحة مصادر المعلومات.

وإذا كنا نقر ذلك كله فإنه ينبغي النظر إلى الجانب الآخر من العملية إذ أن التطور التقني أوقفنا أمام حواجز جديدة من إفرازاته منها الحاجة إلى مهارات متخصصة، ومستوى بعينه من الإمكانيات الاقتصادية والمالية¹

❖ الفجوة بين الدول والمجتمعات:

نحن أمام خريطة تبرز فيها دول غنية تمتلك سلة مليئة بالسلع والخدمات الاقتصادية ومن ثم تقدر قيمة المعلومات والخدمات المعلوماتية أيما تقدير لأن هناك الكثير من السلع التي تؤدي هذه المعلومات إلى إنتاجها، وفي المقابل هناك دول سلتها من الخبز وغيره من ضرورات الحياة خاوية، أو شبه خاوية، وتقنيات المعلومات ترف يصعب التطلع إلى تحقيقه ، بل إن هذه البلدان الأخيرة تواجه مشكلة غير هينة تتمثل في عدم وجود أية بنية أساسية يبني عليها الاستخدام الفعال للتقنيات المذكورة والحاسوب في مقدمتها.² إن العامل الحاسم في الفجوة الرقمية هو معدل انتشار الخدمة العريضة للإنترنت عبر الهاتف الثابت والنقال، نظراً إلى ما تتيحه من خدمات محفزة للنمو الاقتصادي بسرعاتها وإمكانياتها التفاعلية بالصوت والصورة، وما تقدم من خدمات كبيرة في التسوق، وفي الخدمات التعليمية والثقافية والصحية، وفي مجال النشر الإلكتروني . لكن للأسف ما يزال هذا المعدل الخدمة منخفضاً في الجزائر بصفة خاصة والدول النامية بصفة عامة لذا يجب:

توفير النفاذ لخدمة الإنترنت في النطاق العريض لقطاعات أوسع، وهو استثمار مجد ويوفر آلاف فرص العمل عبر الإنترنت ويسمح برفع الإنتاجية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي.

رقمنة المحتوى وتوفير مصادر الوصول إلى المعلومات باللغة العربية لجيل المستخدمين العرب من الشباب والطلبة والباحثين والإعلاميين ورجال الأعمال.

تحفيز القطاع الخاص على استخدام خدمة الإنترنت وتطبيقات التجارة الإلكترونية، بما يسهم في رفع معدلات الإنتاجية وفي تخفيض كلفة التسويق والشراء.³

5. الهوية الرقمية و دورها في دعم التحول الرقمي:

¹ علي حسن سمير ، العرب والفجوة الرقمية، بحث غير منشور، متاح على الرابط:

http://acrslis.weebly.com/uploads/1/6/0/7/16070576/arab_and_digital_divide.pdf تم الإطلاع يوم

2023/05/15 على الساعة 17:15. ص2

² المرجع نفسه ، ص3

³خاوي محمد؛ عامر هشام ، المرجع السابق ، ص 10

أصبح موضوع الهوية الرقمية يشغل حيزاً كبيراً في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم لما له من تأثير مباشر على حياة الأفراد والمجتمعات على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

تعرف الهوية الرقمية في المجال الإلكتروني على أنها مثل رخصة القيادة الإلكترونية أو جواز السفر الإلكتروني الذي يثبت هويتك. عادة تحتوي الهوية الرقمية على اسم وعنوان البريد الإلكتروني واسم الشركة التي أصدرتها ورقم تسلسلي وتاريخ انتهاء الصلاحية. تستخدم الهويات الرقمية لتأمين الشهادات والتوقعات الرقمية. وتعرف كذلك بصمة الشخص في الحقل الإلكتروني وما يتركه من انطباعات مثل المنتديات وتويتر وفيس بوك والسكايب ومثلها من استخدامات الأنترنت¹.

تُعتبر الهوية الرقمية انعكاساً للهوية التقليدية التي ما زالت تستخدمها بعض الدول ، إلا أنها قد شهدت اهتماماً متزايداً في ظل التطورات التقنية المتسارعة التي يشهدها العالم، وظهور مبادرات ترتبط برقمنة الخدمات الحكومية في إطار الحكومات الإلكترونية وانتشار الخدمات المالية الرقمية.

الهوية الرقمية أو اضعاء الطابع الرقمي على الهوية هي التعريف الفريد للأفراد من خلال قناة رقمية، ولا تشمل مزايا الهوية الرقمية فقط، الطيف الكامل للمجالات الاجتماعية والاقتصادية بل أيضا حقوق الإنسان . وتمثل أنماط الهوية الرقمية آلية رئيسية لتعزيز مفهوم الأمم المتحدة في " الهوية القانونية للجميع.

ويمكن أن تشكل الهوية الرقمية أساساً لهوية تأسيسية كجزء من التسجيل المدني والتي يمكن من خلالها "تجميع" أو بناء العناصر الوظيفية الأخرى مثل الهوية الوطنية ، وما إلى ذلك .ومن خلال التحويل الرقمي للهوية وخاصة استخدام القياسات الحيوية(البصمة، والقزحية، والتعرف على الوجه، وما إلى ذلك)تصبح القدرة على تحديد الأفراد بشكل إيجابي وفريد، حقيقة واقعة بطريقة لا يمكن للهوية الورقية تحقيقها.

والبنية التحتية للهوية الرقمية موجودة ومتنامية، وهذا يشمل تغطية الإنترنت، والأمن، وتكنولوجيا القياسات الحيوية، والأجهزة الذكية، والخدمات السحابية، ويهدف الاتجاه في كل مجال من هذه المجالات إلى تحسين الخدمة والأداء بتكلفة أقل وعلى هذا النحو، تنمو البنية التحتية الرقمية التأسيسية التي تدعم الهوية الرقمية باستمرار في المتناول وتخفض التكلفة².

¹ علة المختار؛ العقاب خليل ، دور المدرسة الجزائرية في تعزيز ثوابت الهوية في ظل مجتمع الهويات الرقمية ، مجلة البحوث التربوية و التعليمية، مج3، ع6، 2014، ص220

² الإتحاد الإفريقي ، مشروع استراتيجية التحويل الرقمي لأفريقيا (2020-2030) ، إثيوبيا ، Website: www.au.int ص 46.47

خلاصة الفصل :

لا يزال التحول الرقمي مفهوماً حديثاً بشكل نسبي ، إذ يتم تطبيق هذا المفهوم ضمن عدد محدد من الشركات والمؤسسات حول العالم حالياً ، وذلك لأن التكنولوجيا الموجودة في عصرنا هذا ليست متاحة لجميع المستخدمين ، كما أن تكلفة تطبيق هذا المفهوم وتضمينه في المؤسسة يعتبر مرتفعاً بالنسبة لبعض المؤسسات ، أو الشركات التي ينحصر مجال العمل الخاص بها ضمن سوق صغير من العملاء . ولكن في المستقبل سوف يصبح هذا المفهوم ركناً أساسياً في عمل أي شركة أو مؤسسة ، وذلك بغض النظر عن مجال العمل الخاص بها ، حيث ستساعد التكنولوجيا الحديثة على تسهيل العمليات المختلفة بين كل مؤسسة والعملاء الخاصين بها ، كما أن بعض التقنيات ستستبدل بعض الوظائف الحالية ، مما يتيح للمؤسسة أن تقوم بإنتاج الأعمال الخاصة بها بشكل أسرع وأفضل ، وفي نفس الوقت يتيح للموظفين البشر أن يقوموا بالتركيز على أعمال أخرى تتطلب مهارات خاصة لا تتيحها التقنيات التكنولوجية .

الفصل الثالث

تمهيد

لوقوف على تحقيق الفرضيات محل الدراسة و كذا على إسقاط الجانب النظري على الواقع قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة تكوينية متمثلة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم الكائن ببلدية تيارت ، أردنا في فصلنا هذا مجموعة العناصر التالية :

تقديم المؤسسة و هياكلها بالإضافة لمهامها و كذا تبيان مظاهر التحول الرقمي بالمؤسسة من خلال التعريف بالمنصات الرقمية المستعملة بالمؤسسة ، بعد ذلك تم تحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق الاستبيان الموزع علي إداري المعهد ، في الختام تم ذكر أهم النتائج و الاستنتاجات التي توصل إليها البحث .

1. التعريف بمكان الدراسة:

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي.

من هو زيان بلقاسم؟

ولد الشهيد " زيان بلقاسم " بتاريخ 15 أكتوبر 1913 ببلدية تاقدمت ولاية تيارت، عاش الشهيد في أسرة ميسورة المعيشة و اشتغل في الفلاحة أثناء الاحتلال الفرنسي حتى اندلاع الثورة المجيدة في نوفمبر 1945، كان من الأوائل الملتحقين بصفوف التنظيم لجيش وجبهة التحرير الوطني، و اوكلت إليه آنذاك مهمة جمع المال المؤونة والأدوية لصالح المجاهدين، بالإضافة إلى مهمة التجنيد، حيث كان يجند الشباب من صفوف الشعب وإيصالهم إلى صفوف جيش التحرير الوطني بجزبال وقد تم إلقاء القبض على الشهيد سنة 1957 من طرف الاحتلال الفرنسي، رميا بالرصاص سنة 1959.

2. تاريخ إنشائه:

أنشأ المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم في 21 أكتوبر 2010 وفتح أبوابه لأول دفعة في فيفري 2011، يتربع المعهد على مساحة تفوق 02 هكتار ويقع بحي السانية جنوب مدينة تيارت بطريق السوق .

أنشأ ليواكب متطلبات المنطقة من الجانب الفلاحي بصيانة العتاد الفلاحي وصيانة الآلات الميكانيكية الخفيفة تماشيا مع ما يواجه المنطقة من نقص في اليد العاملة المؤهلة التي سيحتاجها مصنع تركيب السيارات الخفيفة الذي دخل حيز الإنتاج في فيفري 2014 والمقام في بلدية بوشقيف .

3. البطاقة الفنية للمعهد:

يتضمن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحي السانية طريق السوق _تيارت_

- المساحة الإجمالية للمعهد 02 هكتار.
- يتوفر لدى المعهد الهياكل التالية:¹
- الأماكن البيداغوجية 500.
- مكتب الاستقبال والتوجيه.

¹مصلحة المقتصدية والوسائل العامة و الارشيف.

- (01) مدرج.
- (06) ورشات للأعمال التطبيقية.
- (10) قاعات للتدريس.
- (02) مخبرين للإعلام الآلي.
- (01) مخبر إلكترونيك.
- (01) مكتبة.
- (01) مكتبة سمعية و بصرية.
- (01) مدرج.
- (01) داخلية بطاقة إستعاب 120 (ذكور وإناث) .
- مطعم بطاقة إستعاب 250 وجبة.
- ملعب.

كما يتوفر المعهد على مورد بشري مكون من : ¹

العدد	الصفة
41	الأساتذة
26	الإداريون
22	العمال المتعاقدون و المهنيين
89	المجموع

جدول رقم (01) يوضح طبيعة الموارد البشرية بالمعهد.

4. الهياكل الإدارية والبيداغوجية للمعهد:

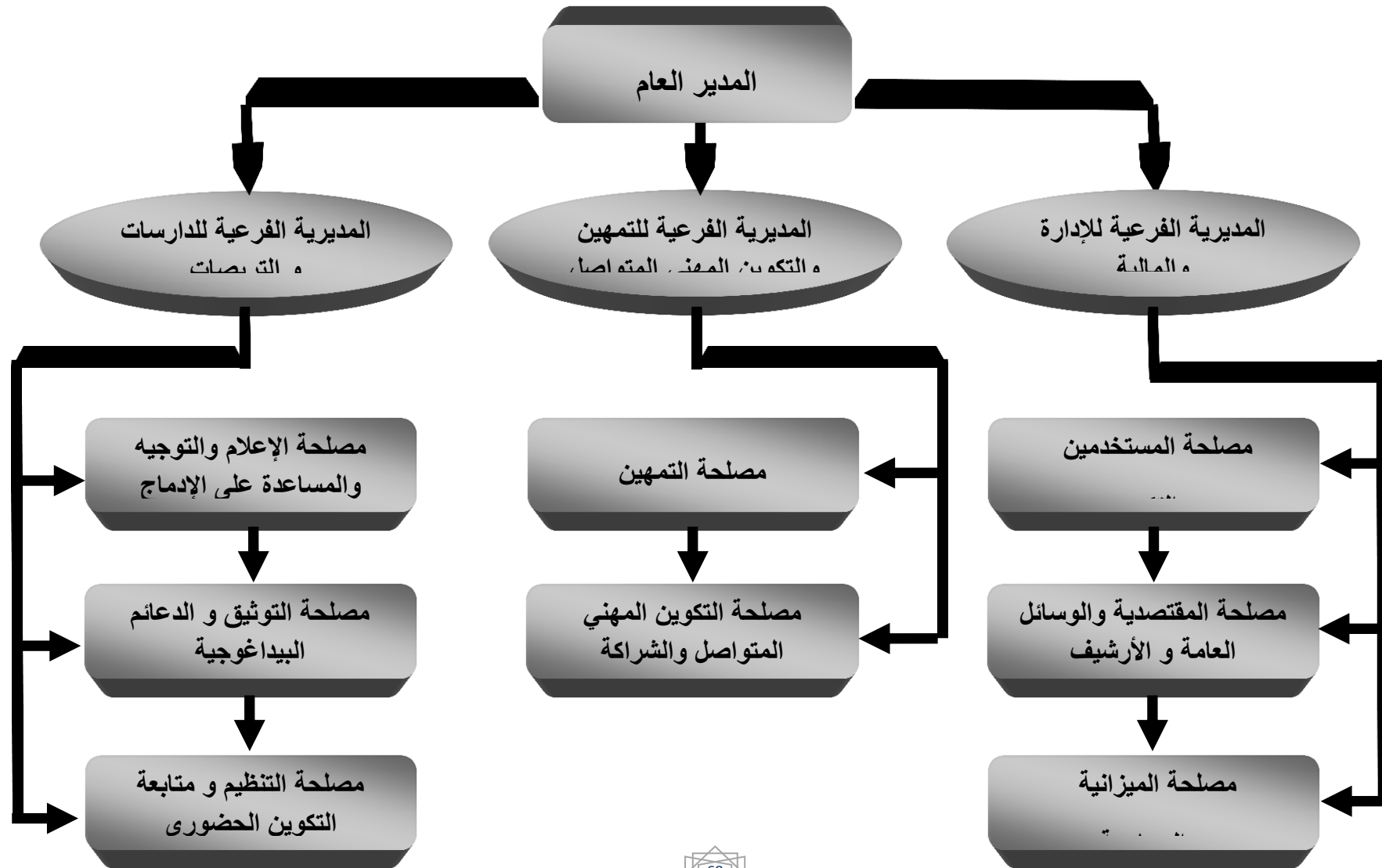
يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد طويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة ويحتوي هذا الجهد على منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة للمعهد فهو يعتمد هيكلًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما نجد في المعهد المصالح التالية:

- المدير، أو الأمانة العامة .
- المديرية الفرعية للإدارة و المالية .
- المديرية الفرعية للدراسات و التربصات .
- المديرية الفرعية للتمهين و التكوين المهني المتواصل.

¹مصلحة المستخدمين.

5. الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم بتيارت

الشكل رقم (06) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



6. المهام الموكلة لكل مصلحة: ¹

كل مصلحة في المعهد لها مهام تقوم بها والتي ندرجها كما يلي:

أولاً- المدير: وهو المسؤول الأول في التسيير والتنظيم كمرقب لكافة المصالح ومن مهامه:

- الإشراف على كل النشاطات الداخلية والخارجية.
 - توجيه المرؤوسين لإنجاح الأهداف المسطرة للمعهد.
 - كذا المراقبة لكل مكونات المعهد البشرية منها والمالية.
 - التنسيق بين مختلف المصالح المشكلة للمعهد وتقديم التسهيلات المادية والمعنوية لها .
 - تمثيل المعهد على مستوى الولاية.
 - العمل على تنفيذ القوانين والأنظمة المعمول بها.
- ثانياً- الأمانة العامة:** هي تعد بمثابة مكتب التنظيم وتوزيع البريد الوارد والصادر من و إلى المعهد ومن أهم وظائفها:

- استقبال البريد الصادر والوارد من مختلف الهيئات والإدارات والمواطنين والزبائن والمتمثلة في:
 - الدعوات لمختلف الاجتماعات.
 - تسجيل البريد الوارد و الصادر بسجلات رسمية.
 - تنظيم مواعيد المدير .
 - تنظيم جدول استقبالات المدير للزوار
 - توزيع البريد بعد الاطلاع وتأشير مدير عليه وتسليمه للمصلحة المعنية للقيام بدراسته وتنفيذه .
 - الرد على المكالمات الهاتفية.
 - استعمال جهاز الكمبيوتر والطباعة.
- ثالثاً- المديرية الفرعية للدراسات والتربصات:** توكل لها مهمة المصاحبة و التأطير الميداني للأساتذة والمتربصين على حد سواء وتضم ثلاث مصالح وهي:

1- مصلحة الإعلام والتوجيه والمساعدة على الإدماج المهني: تتمثل مهامها فيما يلي:

- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المتربصين.

¹ الوزارة الأولى ، الجريدة الرسمية ،القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 جانفي 2023 يحدد التنظيم الداخلي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ،ع13،ص ص 15.17.

- المشاركة في أشغال إعداد خريطة التكوين المهني وفي نشاطات الدراسات والبحث في المجالات المرتبطة بالشعبية المهنية التي يتخصص فيها المعهد.
 - ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.
- 2- مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضوري والتربصات التطبيقية في الوسط المهني: يعهد إليها بالمهام التالية:
- ضمان نشاطات التكوين المهني الحضوري .
 - إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين الحضوري.
 - ضمان التنسيق التقني و البيداغوجي للتكوين الحضوري المقدم على مستوى المعهد.
 - ضمان تنظيم التعليم المضمون في التكوين الحضوري.
 - ضمان المتابعة التقنية و البيداغوجية لموظفي التعليم و اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين مستواهم التأهيلي.
 - ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.
 - التنظيم و المشاركة في التظاهرات ذات الطابع المهني و العلمي و الثقافي.
 - ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات القبول في التكوين.
- 3- مصلحة التوثيق والدعائم البيداغوجية: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
- ضمان تسيير الشهادات التي تتوج دورات التكوين المهني الأولي المنظم في نمط الحضوري و كذا تلك المتعلقة بالتمهين و التكوين المهني المتواصل.
 - المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد و تكييف و ملائمة البرامج البيداغوجية و إعداد الكتب المهنية و التقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصصة فيهما المعهد.
 - ضمان المتابعة التقنية و البيداغوجية لموظفي التعليم واقتراح التدابير التي من شأنها تحسين مستواهم التأهيلي.
- رابعا-المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل: وهي تشرف أيضا على المتابعة التقنية والبيداغوجية للأساتذة والمترشحين على حد سوى وتتكون من مصلحتين:
- 1- مصلحة التمهين: وهي مسؤولة على ما يلي:
- ضمان التكوين المهني الأولي المنظم عن طريق التمهين.
 - إعداد المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.

- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين.

2- مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة: يعيد لهذه المصلحة بالمهام التالية:

- تنظيم نشاطات التكوين المهني المتواصل في إطار اتفاقيات لفائدة الهيئات، الإدارات و الهيئات العمومية و الخاصة.
 - ضمان نشاطات التكوين المهني المتواصل.
 - ضمان التكوين عن طريق الطلب.
 - تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات الاقتصادية المستفيدة التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد.
 - ضمان التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية وكذا التكوين عن طريق الطلب.
- خامسا- المديرية الفرعية للإدارة والمالية: مهمتها الإشراف عن المستخدمين ومراقبتهم وكذا الاهتمام بالمداخيل والمصاريف المالية للمعهد، مع تسيير و صيانة ممتلكاته وتتشكل من المصالح التالية:

1- مصلحة المستخدمين والتكوين: تتمثل مهامها في:

- ضمان التسيير الإداري و المالي للوسائل البشرية و المادية للمعهد طبقا للتنظيم المعمول به.
 - إعداد و تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.
 - ضمان تكوين و تحسين مستوى و رسكلة مستخدمي المعهد.
 - تسيير ملفات المستخدمين مع متابعة وضعيتهم الإدارية في كل وقت.
 - متابعة عملية التقيط للموظفين وكذا العمل على الالتزام بالسرية في تسيير الملفات.
- ## 2- مصلحة الميزانية والمحاسبة: تهدف هذه المصلحة إلى ضبط وتنظيم جميع الحركات النقدية وتتمثل مهمتها في بالمهام التالية:

- تنظيم إعداد ميزانية المعهد و ضمان متابعته.
 - ضمان مختلف عمليات تنقية الميزانية.
 - مسك سجلات الالتزامات والنفقات طبقا للتنظيم المعمول به.
 - ضبط الوضعيات المالية الدورية والحصيلة المالية.
- ## 3- مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والأرشيف: تتمثل مهامها في النقاط التالية:

- تقييم و تحديد الاحتياجات في الوسائل المادية و المالية الضرورية لتسيير المعهد.

- ضمان تسيير أرشيف المعهد و السهر على حفظه و تصنيفه تطبيقا للأحكام المنصوص عليها التشريع و التنظيم المعمول بهما.
- ضمان تسيير و صيانة الأملاك المنقولة و العقارية للمعهد و مسك الجرد.

7. أنماط التكوين الموجودة بالمعهد: ¹

يتم التكوين على مستوى المعهد وفقا للأنماط التالية:

أولاً: التكوين الإقليمي (الحضوري): هذا النمط مفتوح للشباب البالغين من العمر 18 سنة فما فوق الحائزين على مستوى ثلاثة ثانوي ويتم داخل المؤسسة التكوينية لمدة 30 شهر.

التخصص	السداسي	عدد الافواج	عدد المتربصين
آليات الضبط و الميتروولوجيا	01	01	41
ميكاترونك السيارات	02	01	36
الآلية و الضبط	04	01	20
محاسبة و تسيير	04	02	48
كاتبة مديرية	04	02	43
محاسبة و مالية	05	01	25
المجموع		08	173

جدول رقم (02) يوضح توزيع المتربصين على التخصصات في النمط الحضوري.

ثانياً: التكوين عن طريق التمهين: هذا النمط يهدف إلى اكتساب التأهيل من خلال ممارسة عملية متكررة لمختلف العمليات المرتبطة بالمهنة وكذا متابعة تكوين نظري تكنولوجي مكمل يتم في المعهد بالتالي فهو نمط يتم خارج المعهد.

التخصص	السداسي	الافواج	عدد المتتمهين
نظافة أمن و بيئة	05	03	85
صيانة الأنظمة المعلوماتية	02	02	55
المجموع		05	140

جدول رقم (03) يوضح توزيع المتربصين على التخصصات في نمط التمهين.

¹ مصلحة الدراسات و التربصات.

ثالثا: التكوين عن طريق الدروس المسائية: هذا النمط من التكوين يوجه على الخصوص للعمال الراغبين في تحسين مستواهم ووضعيتهم المهنية واكتساب مهارات جديدة من خلال عمليات الرسكلة خارج أوقات العمل.

التخصص	السداسي	الأفواج	عدد المترشحين
تسيير الموارد البشرية	05	02	62
مربية الطفولة الأولى	04	02	60
التوثيق و الأرشيف	04	01	32
المجموع		05	154

جدول رقم(04) يوضح توزيع المترشحين على التخصصات في نمط الدروس المسائية.

رابعا: التكوين عن طريق المعابر: وهو التكوين الذي يسمح للحائزين على شهادة تقني بمواصلة تكوينهم في نفس التخصص للحصول على شهادة تقني سام، بحيث يشترط في المترشح أن يكون لديه خبرة.

التخصص	السداسي	عدد الأفواج	عدد المترشحين
إعلام آلي	05	02	105
كاتبة مديرية	05	01	23
محاسبة و تسيير	04	01	32
المجموع		04	172

جدول رقم(05) يوضح توزيع المترشحين على التخصصات في نمط المعابر.

خامسا : التكوين الإقليمي التأهيلي: هو تكوين إقليمي لمدة 6 أشهر فقط يتوج بشهادة كفاءة مهنية لمن لديهم مستوي الثالثة ثانوي ن يتم في بعض التخصصات فقط.

التخصص	عدد الأفواج	عدد المترشحين
عون نظافة أمن وبيئة	01	22
المجموع	01	22

جدول رقم(06) يوضح توزيع المترشحين على التخصصات في نمط التكوين التأهيلي.

8. مكتبة المعهد:

يحتوي المعهد على مكتبة صغيرة مخصصة للمترشحين و الاساتذة بها مخزن صغير للرصيد الوثائقي و مذكرات التخرج بالإضافة إلى قاعة للإنترنت و قاعة للمطالعة تابعة لمصلحة التوثيق و الدائم

البيداغوجية قائم عليها موظف حائز على ليسانس قانون ، يتوزع الرصيد الوثائقي على الموضوعات التالية :

الموضوعات	عدد العناوين	عدد النسخ
عموميات	14	53
إعلام الي	89	148
آلية و ضبط	39	63
الميكانيك	14	37
محاسبة	42	73
امانة مديريةية	01	01
التوثيق و الأرشيف	07	08
اللغات	12	20
نظافة و امن و وقاية المحيط	05	15
فيزياء و كيمياء	05	09
هندسة معمارية	04	11
القواميس	19	33
رياضيات	09	23
تسيير الموارد البشرية	25	44
المجموع	285	538

جدول رقم (07) يوضح حجم الرصيد الوثائقي بالمكتبة.

كما تتوفر المكتبة على رصيد من مذكرات التخرج مقدرة ب 750 مذكرة موزعة على التخصصات التالية:

- التوثيق و الارشيف.
- امانة مديريةية.
- تسيير الموارد البشرية.
- وكيل عقاري.

- محاسبة و مالية.
- محاسبة و تسيير.
- إعلام الي : قاعدة معطيات.
- إعلام آلي : شبكات.
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.
- وكالة سياحة و أسفار.
- أمن نظافة و بيئة.
- تسيير المخزونات.
- التسويق.
- تأمينات.
- صيانة الآلات الفلاحية.
- تربية الطفولة الاولى.
- صيانة المركبات الخفيفة.
- متار محقق.
- وكيل سياحي.

9. مظاهر التحول الرقمي بالمعهد : كغيره من المؤسسات على المستوى الوطني و نتيجة

للإستراتيجية المتبعة من طرف الوزارة الوصية لرقمنة قطاع التكون و العليم المهنيين يوفر المعهد على منصتين رقميتين هما : منصة مهنتي و منصة تسيير .

9. 1منصة مهنتي¹: التسجيل في منصة مهنتي التي تم إطلاقها من قبل قطاع التكوين والتعليم

المهنيين ، حيث يتم من خلالها تسهيل وتبسيط إجراءات التسجيل في منصة مهنتي. لكل من يريد الإلتحاق بمؤسسات التكوين المهني التابعة للدولة، حيث تم إنشاء هذه المنصة من أجل السماح للشباب بالتسجيل عن بعد دون الانتقال إلى مؤسسة التكوين المهني.

حيث توفر منصة مهنتي التسجيل عبر الإنترنت، للدخول إلى مؤسسات التكوين المهني للشباب المهتمين في العديد من الميادين الحرفية والمهنية. كما تمكن المتدرب من إختيار التخصص الذي يناسبه حسب المستوى الدراسي، والسن ومدى أهميته في سوق العمل بعد فترة التمهين ، و هذا من خلال الرابط التالي:

<https://mihnati.mfep.gov.dz>

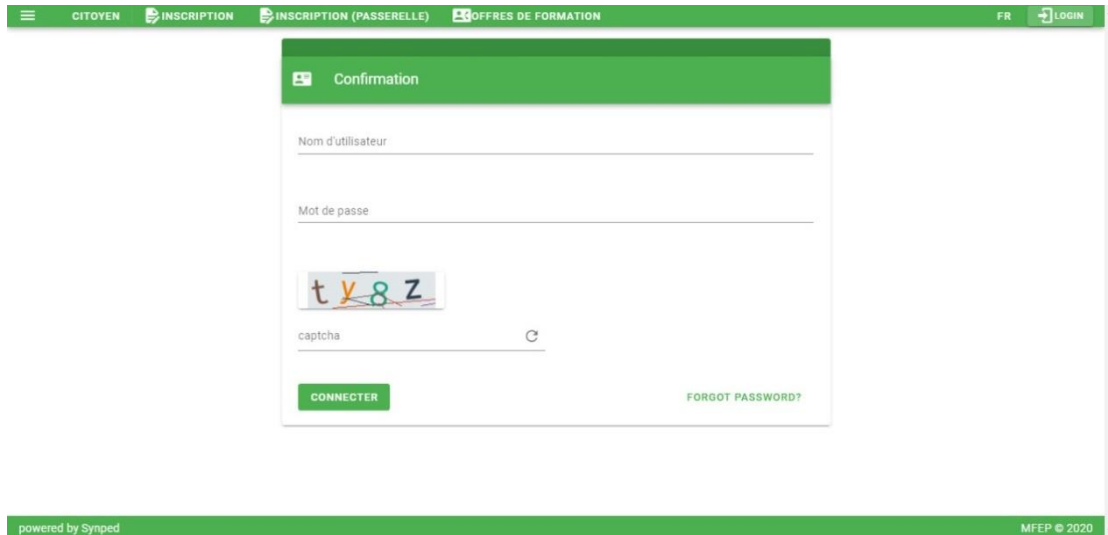
¹ منصة مهنتي ، وزارة اتكوين و التعليم المهنيين.

بعد الولوج إلى رابط موقع منصة التسجيل مهنتي ، ستظهر لنا هذه الواجهة كما في الشكل التالي:



الشكل رقم (07) يوضح واجهة منصة مهنتي.

المنصة تتيح الدخول للمواطنين الدخول للتسجيل بدون إسم المستخدم والرقم السري ، بحيث بعد اختيار الرغبات و الحصول على استمارة التسجيل يعطى المواطن المسجل إسم مستخدم و رقم سري بحيث يمكنه مستقبلا الدخول للمنصة بهذه البيانات .



الشكل رقم (08) يوضح واجهة التسجيل بالمنصة للإداريين و المتهنيين.

اما بالنسبة للمستخدمين فتمنح كل مؤسسة تكوينية إسم مستخدم و رقم سري يمكنها من خلاله الدخول للمنصة، كما هو موضح في الشكل.



الشكل رقم (09) يوضح صفحة لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة التي تم الدخول بإسمها.



الشكل رقم (10) يوضح تكملة لصفحة لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة التي تم الدخول بإسمها.

لوحة القيادة تسمح للمؤسسة بملء البيانات المختلفة الخاصة بالمؤسسة و خاصة بإدراج عروض التكوين المختلفة، كما يمكنها من خلال المنصة معرفة كافة المسجلين في المؤسسة و إستخراج الإحصائيات المختلفة .

الشكل رقم (11) يوضح واجهة اختيار عروض التكوين.

هذه الواجهة تسمح للمواطنين من إختيار العروض التي يرغبن في التسجيل فيها من خلال إختيار نوع التكوين و كذلك الولاية المراد التكوين بها و تحديد المستوى الدراسي المرغوب التسجيل به.

الشكل رقم (12) يوضح واجهة التسجيل في مختلف عروض التكوين.

واجهة الشكل توضح مختلف أنماط العروض المتاحة من خلال المنصة و علي المواطنين إختيار العرض المناسب له للتكوين فيه وفق الشروط المتاحة.

Formulaire d'inscription (Formation Conventionnée)

civilite

Nom (Fr) Nom (Ar)

Prénom(Fr) Prénom(Ar)

Date Nais. 0 / 10 Presume

Pays naissance Algérie

wilaya Nais commune Nais

Etrange

E-mail 0 / 50 Téléphone 0 / 35

Type handicap

Niveau scolaire

Niveau qualification

N° choix wilaya Etablissement Spécialité

Première Choix

captcha

INSCRIPTION VIDER FORMULAIRE

powered by Synped MFEP © 2020

الشكل رقم (13) يوضح واجهة ملء إستمارة التسجيل.

واجهة الشكل هي استمارة التسجيل الإلكترونية الأولية التي يجب على المواطن ملئها كآخر مرحلة للتسجيل حيث بعد التأكيد على صحة البيانات فيها يحصل المسجل على إستمارة تسجيل يمكنه تحميلها و طبعا كما هو في النموذج في الملحق رقم (01)

9. 2 منصة تسيير : ¹ (النظام المعلوماتي للتسيير SIG) والتي تختص بالتسيير الإداري المالي والبيداغوجي للمؤسسات التكوينية عبر التراب الوطني، كما تعمل على تسهيل التعامل والربط بين المؤسسات التكوينية بالولايات و الإدارة المركزية من حيث تسيير الممتلكات، التأطير، التجهيزات، حظيرة السيارات، حظيرة السكنات، بالإضافة إلى الشق المالي وتسيير الميزانية، مما سيسمح بإعطاء مخرجات و مؤشرات وطنية تساعد على اتخاذ التدابير اللازمة في حينها، كل هذا يأتي في إطار حرص الوزارة على رقمنة كل الجوانب بالقطاع.

¹ منصة النظام المعلوماتي للتسيير، م و م ت م.



الشكل رقم (14) يوضح واجهة منصة تسيير.

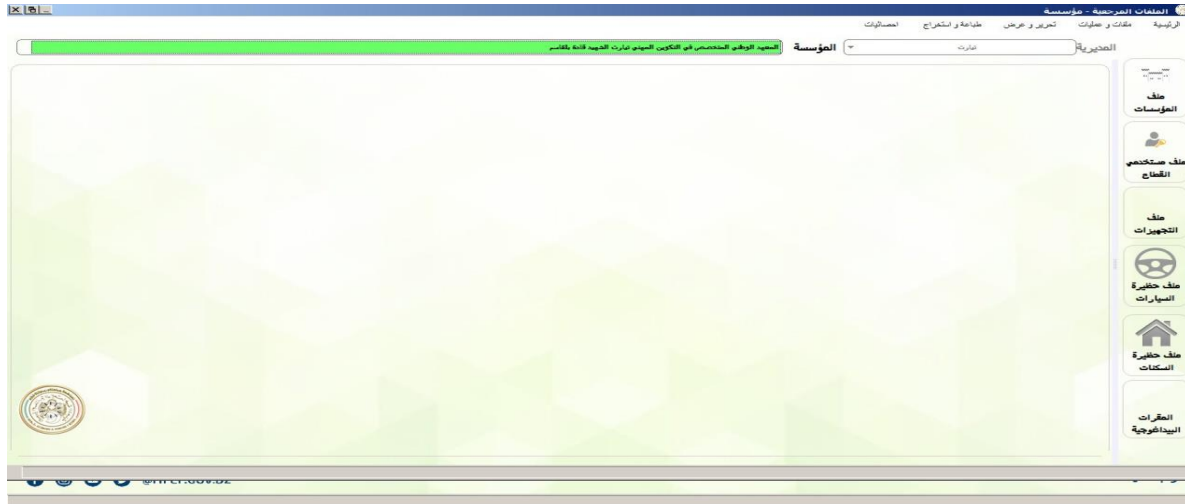
تتيح واجهة المنصة كما هو موضح فضاء للولوج إليها ، بحيث تملك كل مؤسسة على المستوى الوطني إسم مستخدم خاص بها بالإضافة إلى كلمة مرور ورمز سري .



الشكل رقم (15) يوضح واجهة الجانب البيداغوجي بعد الدخول.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت

بعد عملية الدخول للمنصة من طرف المستخدم يمكنك البرنامج من الإطلاع على جميع جوانب تسيير المؤسسة من : الجاني البيداغوجي و الجانب الإداري و المالي بالإضافة لإمكانية تحديث المعلومات الخاصة بالمؤسسة و هذا بالولوج إلي إيقونة الملفات المرجعية.



الشكل رقم (16) يوضح واجهة الملفات المرجعية بمنصة تسيير.

بعد الولوج للملفات المرجعية هناك ستة(6) ملفات خاصة بالمؤسسة يجب على كل مؤسسة ملء بيانات بدقة هذه الملفات هي :

ملف المؤسسة ، ملف مستخدمي القطاع، ملف التجهيزات ، ملف حظيرة السيارات ، ملف حضيرة السكنات ، ملف المقرات البيداغوجية.



الشكل رقم (17) يوضح واجهة ملف المؤسسة.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت

يحتوي هذا الملف على رمز المؤسسة و نوعها ومكان تواجدها و البريد الإلكتروني الخاص بها وغيرها من المعلومات حول المؤسسة .

الرقم	الاسم	اللقب	الجنس	تاريخ الميلاد	المكان	الوسيلة الإدارية	الدرجة العلمية
1	65 179	أنثى	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	الليسانس
2	63 057	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
3	58 971	ذكر	المسوق	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	استاذ متخصص في التكو
4	63 068	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
5	64 177	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
6	64 173	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
7	64 174	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
8	60 256	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
9	59 757	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
10	63 080	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
11	63 085	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
12	59 757	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
13	63 093	ذكر	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	عنوان الخدمه من المستوى
14	60 282	أنثى	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	الليسانس
15	59 771	أنثى	تيارت	تيارت	تيارت	قيد الخدمة	الليسانس

الشكل رقم (18) يوضح واجهة ملف مستخدمى القطاع.

ملف المستخدمين يحتوي على معلومات شخصية لجميع المستخدمين بالمؤسسة و كذا الوضعية الإدارية وجميع البيانات التي تهم الحياة المهنية للمستخدم .

الرقم	الاسم	الوصف	تاريخ الاستلام	المكان
1	1704	التكنولوجيا الصناعية	2001/10/18	تيارت
2	1713	المعلوماتية خيار قاعد	2003/09/01	تيارت
3	1720	التكنولوجيا الصناعية	2004/03/28	تيارت
4	1743	التكنولوجيا الصناعية	2003/11/11	تيارت
5	1849	صيانة الأجهزة المط	2005/03/16	تيارت
6	1858	صيانة المعدات الطبية	2006/03/13	تيارت
7	1875	الأليات و الضبط	2006/05/23	تيارت
8	1890	الالكترونقى	2006/05/27	تيارت
9	1915	المعلوماتية خيار صيا	2007/05/30	تيارت
10	1940	تركيب و صيانة أجهز	2007/12/02	تيارت
11	1963	صيانة الأجهزة المط	1995/04/17	تيارت
12	1969	الكهرباء المعمارية	2003/10/23	تيارت
13	1973	التكنولوجيا الصناعية	2015/04/20	تيارت
14	1979	تركيب و صيانة أجهز	2015/06/21	تيارت
15	1989	المعلوماتية خيار قاعد	2018/10/17	تيارت
16	2494	صيانة المعدات الطبية	2015/10/04	تيارت
17	8983	تجهيز سيسكو	2003/10/01	تيارت

الشكل رقم (19) يوضح واجهة ملف التجهيزات.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت

هذا الملف يحتوي على جميع البيات الخاصة بالتجهيزات البيداغوجية الخاصة بالتكوين بالمعهد من حيث الإختصاص و حالة التجهيزات و إستغلالها .

الرقم	الموقع (المدارة)	النوع (المدارة)	القرار	الطاقة (المدارة)	الرقم القديم (المدارة)	رقم أول مسج	رقم طر المصح	تاريخ طر المصح	الوضعية
1	تويوتا	حافلة	موزوت	موزوت		2009			جيدة
2	تويوتا	شاحنة	موزوت	موزوت		2005			متوسطة
3	هيونداي-الصين	نقلية	بنزين/غاز			2014			سيئة

الشكل رقم (20) يوضح واجهة ملف حظيرة السيارات.

ملف حظيرة السيارات يسمح بمعرفة جميع أنواع المركبات المملوكة للمؤسسة و بياناتها و كذا وضعيتها.

الرقم	النوع (المدارة)	المساحة 2 (المدارة)	الهيئة (المدارة)	الموقع	الاستغلال	سبب الاستغلال	الوضعية الآتية للسكان	الدوان

الشكل رقم (21) يوضح واجهة ملف حظيرة السكنات.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت

ملف حظيرة السكنات يسمح بمعرفة نوعية السكنات وعددها وكذا وضعيتها من حيث الإستغلال و طبيعة مستغليها .

الرقم	طبيعة السكن (العمارة)	الرقم (العمارة)	التسمية	Nom	الاختصاص (مخازن و وحدات)	Spécialité	الهيئة النظرية اجازة	عدد القاعات	عدد الكراسي	الطاقم	السجدة	ملاحظات
1	قاعة تدريس	1	1	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	35	35	1	ماجيك	
2	قاعة تدريس	3	3	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	1	ماجيك	
3	قاعة تدريس	4	4	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	1	ماجيك	
4	قاعة تدريس	5	5	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	1	ماجيك	
5	قاعة تدريس	6	6	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	1	ماجيك	
6	قاعة تدريس	7	7	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	1	ماجيك	
7	قاعة تدريس	8	8	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	1	ماجيك	
8	قاعة تدريس	9	9	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	1	ماجيك	
9	قاعة تدريس	10	10	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	1	ماجيك	
10	قاعة تدريس	2	2	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	1	ماجيك	
11	قاعة تدريس	11	11	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	0	ماجيك	
12	قاعة تدريس	12	12	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	0	ماجيك	
13	قاعة تدريس	13	13	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	0	ماجيك	
14	قاعة تدريس	14	14	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	0	ماجيك	
15	قاعة تدريس	15	15	قاعة تدريس	قاعة تدريس	salle de cours	25	30	30	0	ماجيك	
35												

الشكل رقم (22) يوضح واجهة ملف المقررات البيداغوجية.

البيانات في هذا الملف تسمح بمعرفة عدد قاعات التدريس و المخازن و طاقة الإستيعاب الخاصة بها و نوعية العتاد الموجود بها .

10. الاستبيان : تم تحرير إستمارة إستبيان و توزيعها علي عينة الدراسة المكونة من 26 إداري

و إسترجاع 25 إستمارة منها ، و كانت اسئلة الإستبيان موزعة علي خمسة محاور هي كالتالي :

المحور الأول : البيانات الشخصية .

المحور الثاني : التخطيط لمشاريع التحول الرقمي.

المحور الثالث : مظاهر التحول الرقمي بالمعهد .

المحور الرابع: الموارد البشرية .

المحور الخامس : معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة .(أنظر الملحق رقم 02)

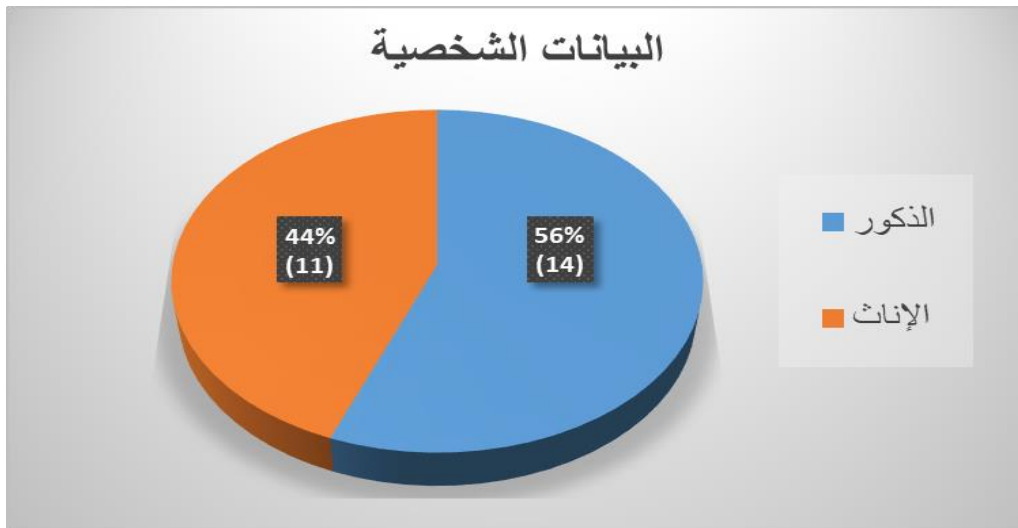
11. تحليل نتائج الاستبيان:

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس :

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	14	56%
الإناث	11	44%
المجموع	25	100%

جدول رقم (08) يوضح توزيع الموظفين حسب الجنس.



الشكل رقم (23) يوضح توزيع جنس عينة الدراسة.

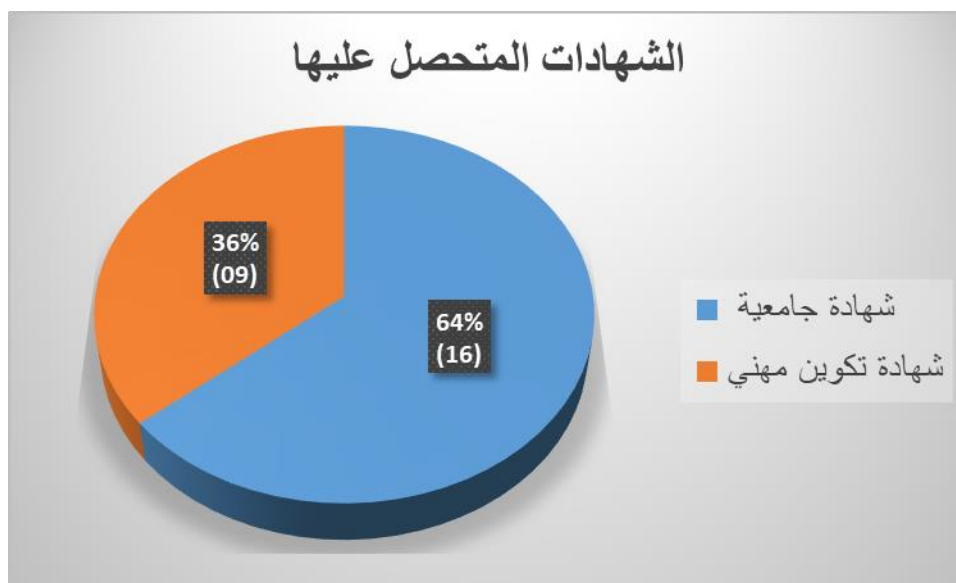
التعليق على النتائج :

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الذكور بالمعهد أعلى بقليل من نسبة الإناث وهذا راجع في الغالب إلى ميل الأساتذة الذكور إلى العمل الإداري أكثر من الإناث الذين يميلون إلى التدريس ، حيث نجد أن جميع أصحاب المناصب العليا في مديرية الدراسات و التربصات ومديرية التمهين من الذكور.

2.الشهادات المتحصل عليها :

النسبة المئوية	العدد	طبيعة الشهادة
64%	16	شهادة جامعية
36%	09	شهادة تكوين مهني
100%	25	المجموع

جدول رقم (09) يوضح توزيع الموظفين حسب الشهادات المتحصل عليها.



الشكل رقم (24) يوضح المستوي الدراسي للعينة.

التعليق على النتائج:

من خلال النتائج نجد أن النسبة الأكبر من الإداريون بالمعهد متحصلين على شهادات جامعية تتنوع بين شهادة الدكتوراه و الماجستير و مهندس دولة و الماستر و الليسانس و هذا راجع إلى أن بين الشروط

الأساسية للحصول علي المناصب العليا هي الشهادة الجامعية في حين أن النسبة القليلة متحصلة علي شهادة تكوين مهني و هي شهادة مطلوبة لأعوان المكاتب و كاتبات المديرية لشغل المناصب المطلوبة .

3. الوظيفة:

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
منصب عالي	08	%32
عون مكتب	17	%68
المجموع	25	%100

جدول رقم (10) يوضح توزيع الموظفين حسب طبيعة المناصب الإدارية المشغولة.



الشكل رقم (25) يوضح طبيعة المناصب المشغولة من طرف أفراد العينة.

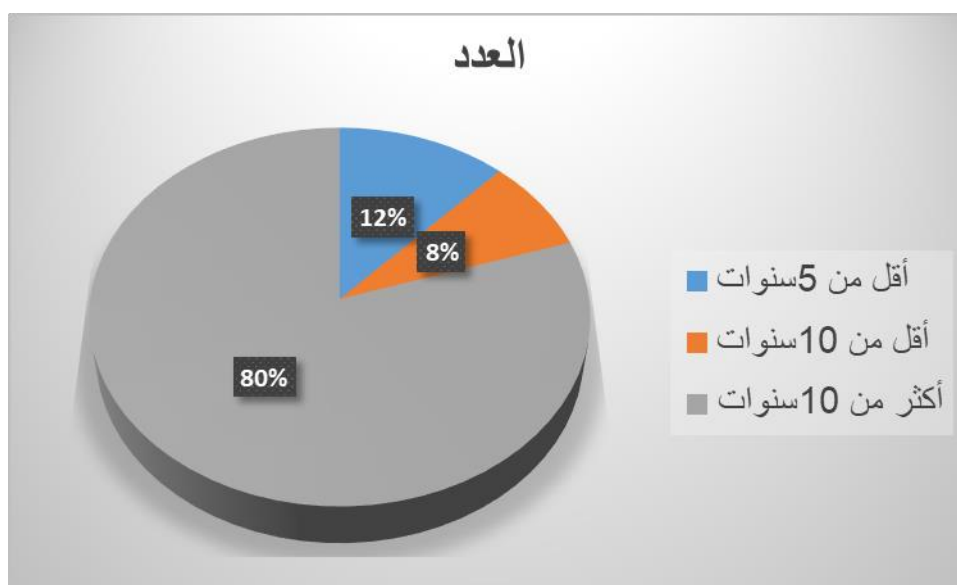
التعليق على النتائج:

من خلال النتائج : يتضح أن عدد المناصب العليا أقل بالنصف من عدد المناصب الأخرى و هذا راجع لطبيعة الهيكل الإداري حيث يتطلب عدد أقل من المسؤولين بالمقارنة بالأعوان المنفذين والكتاب و القائمين بالأعمال الروتينية ، غير أن هذا راجع أيضا لشغور بعض المناصب العليا الإدارية بالمعهد و التي هي في حدود 5 مناصب لم يتم توزيع الإستبيان عليها .

4. الأقدمية :

مدة الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	12%
أقل من 10 سنوات	02	08%
أكثر من 10 سنوات	20	80%
المجموع	25	100%

جدول رقم (11) يوضح توزيع الموظفين حسب مدة الأقدمية.



الشكل رقم (26) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية.

التعليق على النتائج:

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن 80% من الموظفين لديهم أقدمية تفوق العشر سنوات و هذا راجع إلى أن المورد البشري بالمعهد هو مورد متقارب من حيث الأقدمية لسبب أنه تم توظيفهم في نفس الفترة الزمنية لفتح المعهد سنة 2011، وهو المركب البشري الذي حافظ عليه المعهد طيلة هذه المدة بالإضافة إلى تدعيمه من حين لآخر و هذا ما توضحه النسبة المتبقية ، كذلك نجد أن شرط الأقدمية هو شرط أساسي لتولي المناصب العليا و الوظائف الإدارية.

تحليل نتائج المحور الأول :

من خلال البيانات المتحصل عليها من هذا المحور يتضح لنا أن المورد البشري بالمعهد هو مورد يتميز:

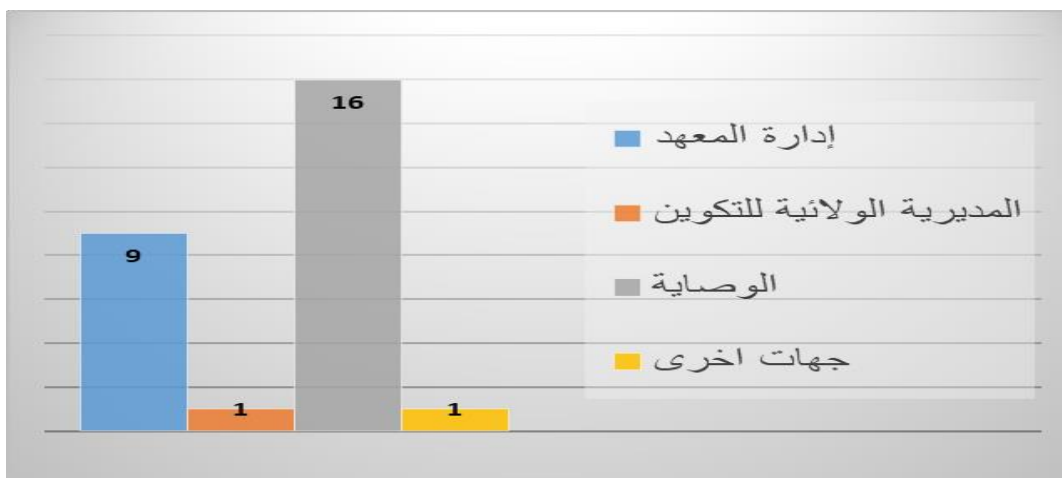
- ❖ المستوى التعليمي العالي و هذا من خلال الشهادات المتحصل عليها .
- ❖ الخبرة المهنية الكبيرة التي يتمتع بها و التي تفوق العشر سنوات .
- ❖ روح الجماعة المتولدة من خلال الاقدمية في المناصب و التي تتيح التنسيق و السلاسة في سير الامور الإدارية .
- ❖ مورد بشري أغلبيته من المرؤوسين و هذا يجعله قابل لتنفيذ الأوامر الفوقية الصادرة عن الإدارة العليا.

المحور الثاني: التخطيط لمشاريع التحول الرقمي

1.التخطيط لاستراتيجية التحول الرقمي :

النسبة المئوية	التكرار	الهيئة
33.33%	09	إدارة المعهد
3.70%	01	المديرية الولائية للتكوين
59.27%	16	الوصاية
3.70%	01	جهات اخرى
100%	27	المجموع

جدول رقم (12) يوضح توزيع التكرارات للهيئة المسؤولة على التخطيط.



الشكل رقم (27) يوضح توزيع التكرارات للهيئة المسؤولة على التخطيط.

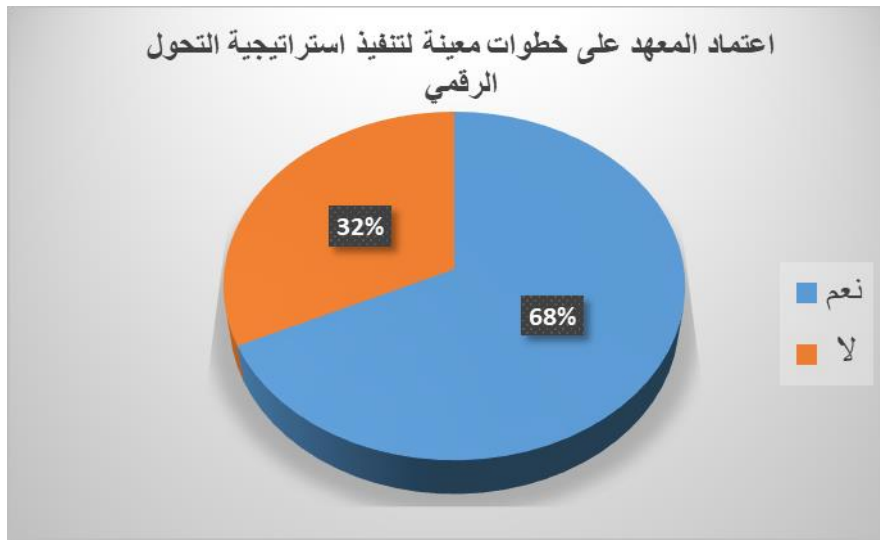
التعليق على النتائج: نتائج هذا السؤال تظهر بوضوح ان التخطيط لإستراتيجية التحول الرقمي يتم من قبل الوصاية و هي الوزارة المكلفة بالتكوين و التعليم المهنيين فهي القائم على رسم السياسات الوطنية القطاعية و هي الهيئة المخول لها دستوريا إعداد القوانين و طرحها على الهيئات التشريعية، غير أن هذه الإجابة لا تلغي دور الهيئات الأخرى و بالأخص المعهد لكونه يتمتع بالاستقلالية المالية و له صلاحية و سلطة التعيين و التسيير فهو المخول له قانونيا توفير الإمكانيات المادية و البشرية الضرورية لإنجاح الخطط والاستراتيجيات المرسومة للتحول الرقمي و السهر على تنفيذها.

كما أن التخطيط لمشاريع التحول الرقمي يتأثر ببيئات أخرى لها استراتيجيتها الخاصة للتحول الرقمي و هذا نظرا لتداخل المهام نذكر منها علي سبيل المثال : المديرية العامة للوظيفة العمومية ، الصندوق الوطني للتأمين للعمال الأجراء .

2. اعتماد المعهد على خطوات معينة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي :

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	17	68%
لا	08	32%
المجموع	25	100%

جدول رقم (13) يوضح توزيع الإجابات لاعتماد المعهد على خطوات للتحول الرقمي.



الشكل رقم (28) يوضح توزيع الإجابات لاعتماد المعهد على خطوات للتحول الرقمي.

التعليق على النتائج:

يري الغالبية من المستجوبين أن المعهد يعتمد على خطوات معينة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي ، غير أن هذه الخطوات غير واضحة المعالم و تعتمد على الأوامر الفوقية فقط الصادرة عن الوصاية ، وحتى وإن كانت موجودة فهي لا تبلغ لكافة الإداريين ويقتصر الإعلام فقط على فئة معينة و هذا ما تأكده النسبية المتبقية و التي أجابت بلا نظرا إما لجهلها بالخطوات المتبعة لتنفيذ الخطط الموضوعية ، أو أنها ترى أن تلك الخطوات غير مبنية بصفة رسمية او مخطط لها و إنما تتم بصفة ارتجالية .

3. إمتلاك المعهد لأهداف واضحة في مجال الرقمنة :

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	09	36%
المجموع	25	100%

جدول رقم (14) يوضح توزيع الإجابات لامتلاك المعهد لأهداف واضحة في مجال الرقمنة.



الشكل (29) يوضح توزيع الإجابات لامتلاك المعهد لأهداف واضحة في مجال الرقمنة.

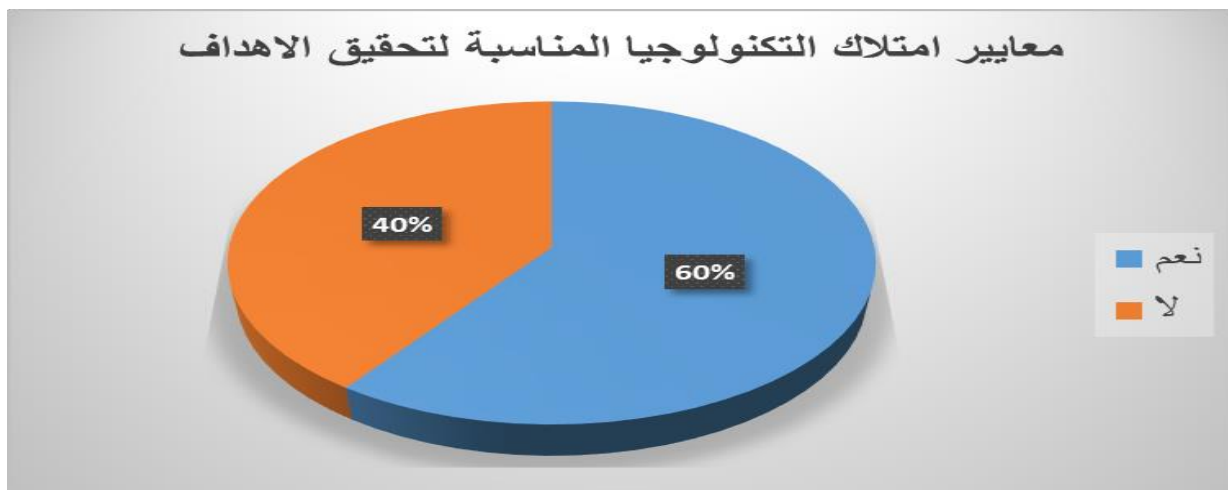
التعليق على النتائج:

نتائج هذا السؤال جاءت مقارنة للسؤال الذي قبله و هي نتائج تدعمه ، فيما أن المعهد يمتلك خطوات معينة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي فهو بالضرورة يملك أهداف مرسومة وواضحة يهدف لبلوغها أو تنفيذها نتيجة لعدة تغيرات تفرض عليه ذلك ، كذلك أهداف المعهد تتقاطع مع أهداف هيئات أخرى مكملة له و غايات مرسومة من طرف الوصاية يسعى المعهد كوحدة تنفيذية للمساهمة للوصول إليها ، كما ان الفئة التي ترى ان المعهد ليس له أهداف مرسومة في مجال التحول الرقمي ، هي في الواقع فئة لها مبرراتها سواء لجهلها بتلك الأهداف وهذا نتيجة تقصير إدارة المعهد في العملية الاتصالية من حيث تبليغ الأهداف أو أنها فئة مهمشة داخل مجال إتخاذ القرار و مجال التنفيذ داخل المعهد تسعى لمقاومة التغيير.

4.معايير امتلاك التكنولوجيا المناسبة لتحقيق الاهداف:

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

جدول رقم (15) يوضح معايير امتلاك التكنولوجيا المناسبة لتحقيق الاهداف .



الشكل(30)يوضح معايير امتلاك التكنولوجيا المناسبة لتحقيق الاهداف.

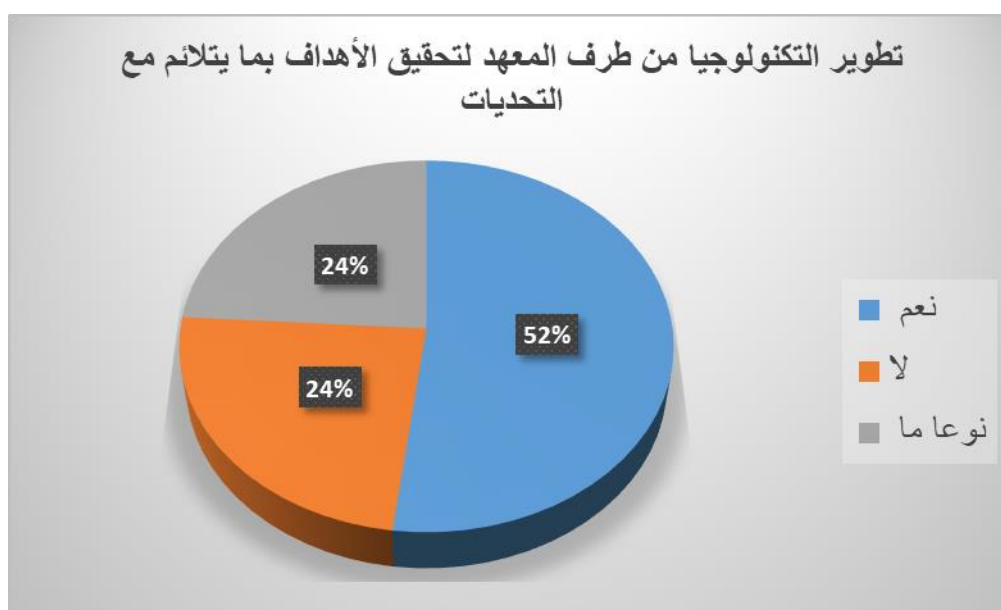
التعليق على النتائج:

ترى النسبة الاكبر من الإداريين أن المعهد يضع معايير لامتلاك التكنولوجيا المناسبة لتحقيق الاهداف ، غير أن هذه المعايير من خلال الملاحظة و الاطلاع على سير العمل داخل المعهد مرتبطة بالمخصصات المالية في ميزانية المعهد أكثر من ارتباطها بالأهداف المرسومة ، و هذا ما يآثر على مدى احترامها ، من جهة أخرى ترى نسبة لا بأس بها بأن المعهد لا يمتلك هذه المعايير و أن امتلاك التكنولوجيا الموجودة بالمعهد هو تحصيل حاصل لأنتمة الإدارات في كل ربوع الوطن و أن الحواسيب الآلية و شبكات الإتصال موجودة بنفس الصورة في جميع الهيئات و لا وجود لمعايير في هيئة دون أخرى.

5. تطوير التكنولوجيا من طرف المعهد لتحقيق الأهداف بما يتلائم مع التحديات:

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	13	52%
لا	06	24%
نوعا ما	06	24%
المجموع	25	100%

جدول رقم (16) يوضح تطوير التكنولوجيا من طرف المعهد لتحقيق الأهداف بما يتلائم مع التحديات.



الشكل (31) تطوير التكنولوجيا من طرف المعهد لتحقيق الأهداف بما يتلائم مع التحديات.

التعليق على النتائج:

النتائج المتحصل عليها من الجدول توضح أن غالبية الإداريين يرون أن المعهد يعمل على تطوير التكنولوجيا المناسبة بما يتلائم مع المتغيرات التي تواجه المؤسسة لتحقيق أهدافه و هذا من خلال التركيز على نقطتين و هما :

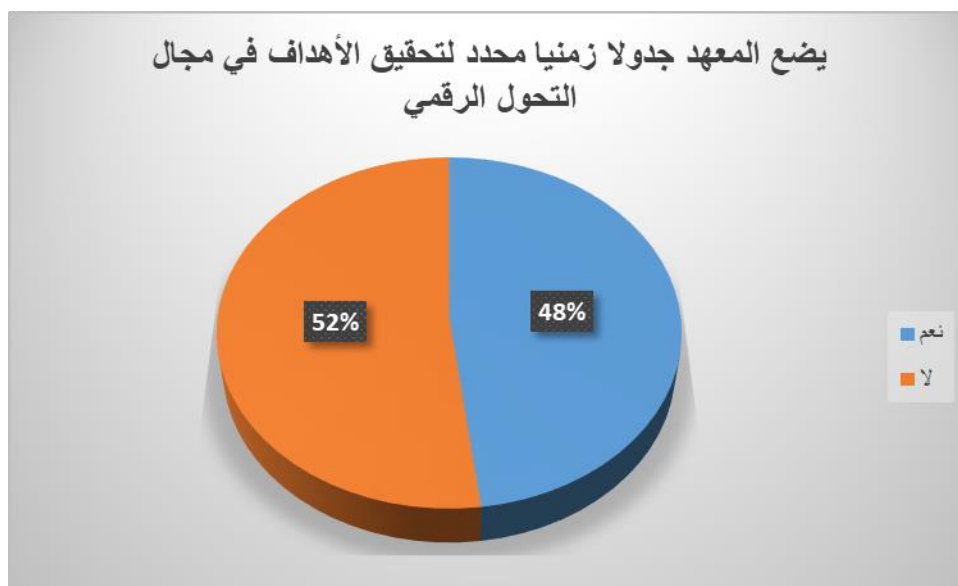
- تجديد العتاد و الأجهزة بصفة تتماشى و متطلبات الاعمال المرجوة حتى و لو أدى في بعض الأحيان إلى إتباع سياسات ترقية.

- توفير الربط بالشبكة العنكبوتية بالألياف البصرية و بصفة حديثة.

6. يضع المعهد جدولاً زمنياً محدد لتحقيق الأهداف في مجال التحول الرقمي:

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	12	%48
لا	13	%52
المجموع	25	%100

جدول رقم (17) يوضح اعتماد المعهد علي جدول زمني محدد لتحقيق الأهداف في مجال التحول الرقمي.



الشكل (32) يوضح اعتماد المعهد علي جدول زمني محدد لتحقيق الأهداف في مجال التحول الرقمي.

التعليق على النتائج:

من النتائج المستخلصة نجد أن الاغلبية البسيطة توضح بأن المعهد لا يضع جدول زمني لتحقيق أهدافه و هذا فيه الكثير من الصدق لأن المعهد يرسم أهداف مستمدة من الغايات المرسومة على المستوى المركزي غير انه لا يضع لها سلما زمنيا ، بل أن السلطة المركزية هي التي تضع آجال و في غالب الأحيان لا تحترم. نظرا لهشاشة الخطط الاستراتيجية المرسومة و في العديد من الحالات لظروف خارجة عن نطاق القطاع و ناتجة عن متغيرات البيئة الخارجية. غير ان هناك نسبة معتبرة تقول أن المعهد له رزنامة لتحقيق اهداف التحول الرقمي لكننا نأكد أن هذه الرزنامة حتى و إن وجدت فهي مستمدة من القرارات و الاوامر السلمية الصادرة عن الهيئات المركزية .

7. الخطوات التي اتبعتها المؤسسة لتبني مشاريع التحول الرقمي:

تحليل نتائج المحور الثاني:

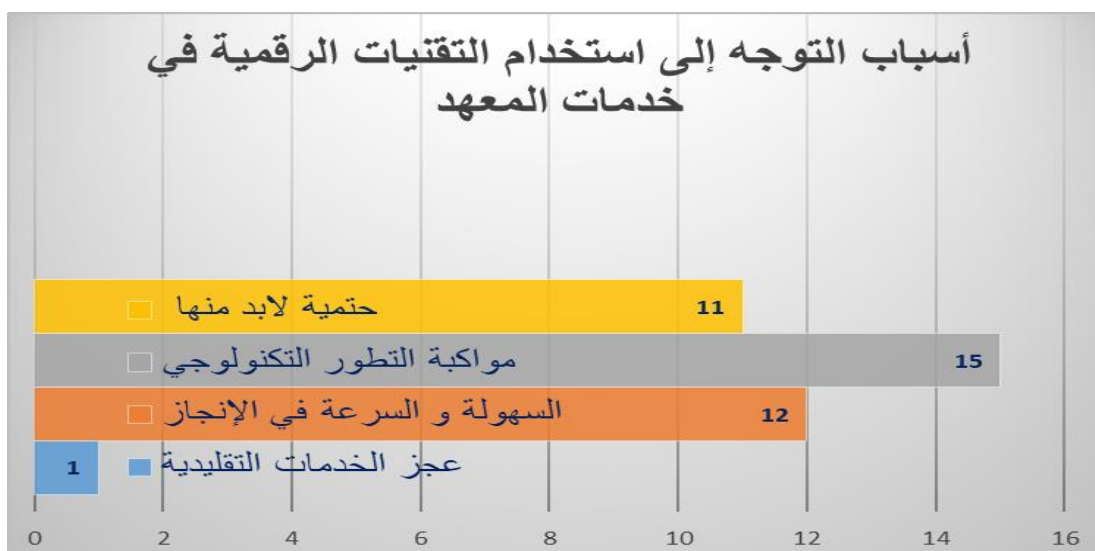
- نتائج هذا المحور تؤكد بما لا يدعو للشك أن إستراتيجية التحول الرقمي بالمؤسسة :
- ❖ الاستراتيجية مرسومة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة ممثلة في الوزارة الوصية.
 - ❖ المعهد كسائر المؤسسات في القطاع خاضع للوصاية و بالتالي هو منفذ لهذه الاستراتيجية و يسهر على إنجازها .
 - ❖ المؤسسة ممثلة في المعهد ملزمة بتوفير الوسائل المادية و الموارد البشرية لتحقيق وتنفيذ الخطط المركزية.
 - ❖ إدارة المعهد مسؤولة عن تبليغ الاستراتيجية المرسومة من طرف الوصاية و شرحها لأفراد و تبيان الدور المنوط بهم و في هذا المجال تقصير من طرفها.

المحور الثالث مظاهر التحول الرقمي :

1. أسباب التوجه إلى استخدام التقنيات الرقمية في خدمات المعهد :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عجز الخدمات التقليدية	01	%02.56
السهولة و السرعة في الإنجاز	12	%30.76
مواكبة التطور التكنولوجي	15	%38.46
حتمية لا بد منها	11	%28.20
المجموع	39	%100

جدول رقم (18) يوضح أسباب التوجه إلى استخدام التقنيات الرقمية في خدمات المعهد.



الشكل (33) يوضح أسباب التوجه إلى استخدام التقنيات الرقمية في خدمات المعهد.

التعليق على النتائج:

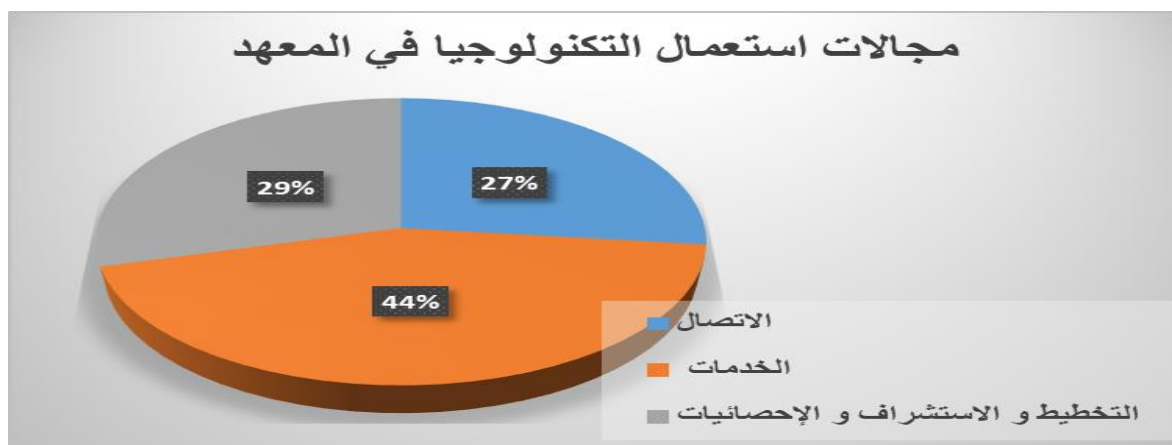
كانت إجابات هذا السؤال عبارة عن إختيار إجابة أو عدة إجابات من المتعدد و كانت النتائج مقاربة ومتقنة على ان التوجه نحو التقنيات الرقمية ناتج عن متغيرات البيئة الخارجية والمتمثل في ظهور التكنولوجيات الحديثة و إنتشارها و هذا يؤدي إلى ضرورة مواكبتها ، و بالتالي هي في الغالب ضرورة يفرضها الواقع ، كذلك ساهمت هذه التكنولوجيا في السهولة و السرعة في إنجاز الأعمال مما أدى إلى اعتمادها . غير أن غالبية إجابات الإداريين إتفقت على أن التحول نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية غير

ناتج عن عجز الخدمات التقليدية و هذا ما نلاحظه حيث أن العمل بالطرق التقليدية بالمعهد عمل متقن و يتم بما يحقق الأهداف المرجوة .

2.مجالات استعمال التكنولوجيا في المعهد :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال	11	26.82%
الخدمات	18	43.90%
التخطيط و الاستشراف و الإحصائيات	12	29.26%
المجموع	41	100%

جدول رقم (19) يوضح مجالات استعمال التكنولوجيا في المعهد.



الشكل (34) يوضح مجالات استعمال التكنولوجيا في المعهد.

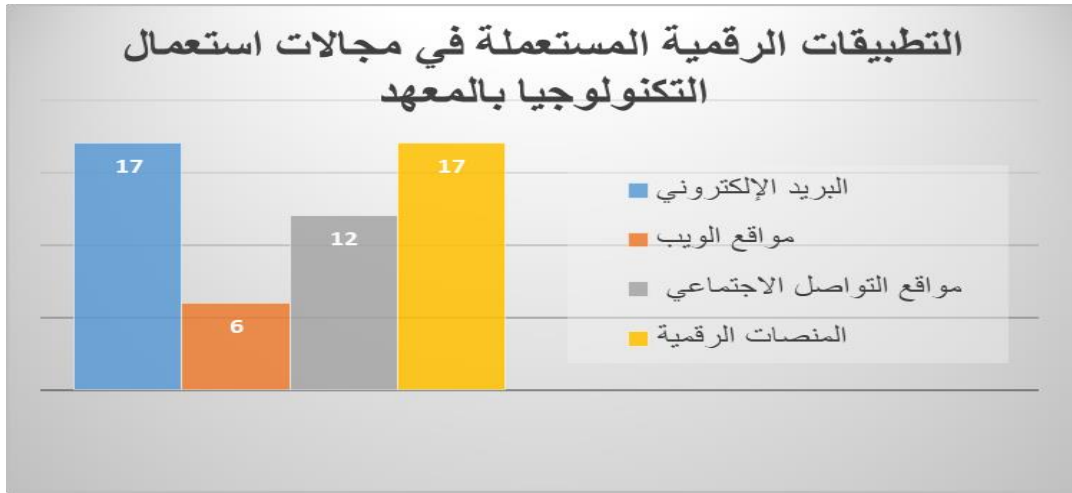
التعليق على النتائج:

من النتائج نستنتج أن مجالات إستخدام التكنولوجيا في المعهد تنقسم بصفة متقاربة بين ثلاثة مجالات رئيسية و هي الخدمات في المقدمة و التخطيط ثانيا و الإتصال ثالثا ، غير أن الواقع لا يعكس ذلك حيث نجد أن الإتصال و المتمثل في استعمال البريد الإلكتروني و كذا استعمال صفحات التواصل الاجتماعي للإعلانات هو ما يتصدر المشهد في المعهد أما الخدمات لا نرى انعكاس ذلك علي الواقع ، فنجد أن غالبية الخدمات الإدارية الموجهة للمستفيدين منها تتم بالطرق التقليدية ، أما عند الإحصائيات يمكن إعداده و استخراجها من مختلف المنصات الرقمية المستعملة في المعهد.

3. التطبيقات الرقمية المستعملة في مجالات استعمال التكنولوجيا بالمعهد:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
البريد الإلكتروني	17	32.69%
مواقع الويب	06	11.53%
مواقع التواصل الاجتماعي	12	23.07%
المنصات الرقمية	17	32.69%
المجموع	52	100%

جدول رقم (20) يوضح التطبيقات الرقمية المستعملة في مجالات استعمال التكنولوجيا بالمعهد.



الشكل (35) يوضح التطبيقات الرقمية المستعملة في مجالات استعمال التكنولوجيا بالمعهد.

التعليق على النتائج:

إن نتائج هذا السؤال تدعم الكلام السابق حول أن مجال الإتصال هو الذي ينعكس إستعمال التكنولوجيا الحديثة فيه في الواقع ، فمن مجموع 52 إختيار في هذا السؤال كان هناك 35 إختيار حول إستعمال تطبيقات الإتصال المختلفة متمثلة في البريد الإلكتروني و مواقع التواصل الاجتماعي وهذا نظرا للميزة التي تمنحها هذه التطبيقات من حيث سرعة و سهولة الإتصال و تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الإتصالية ، ثم تأتي المنصات الرقمية بعد ذلك نظرا لعدم إتاحتها أمام جميع الإداريين فهي تمنح حق الدخول لفئة معينة فقط ، عكس التطبيقات الأخرى.

تحليل نتائج المحور الثالث :

من النتائج المتحصل عليها من اسئلة هذا المحور نستنتج مايلي :

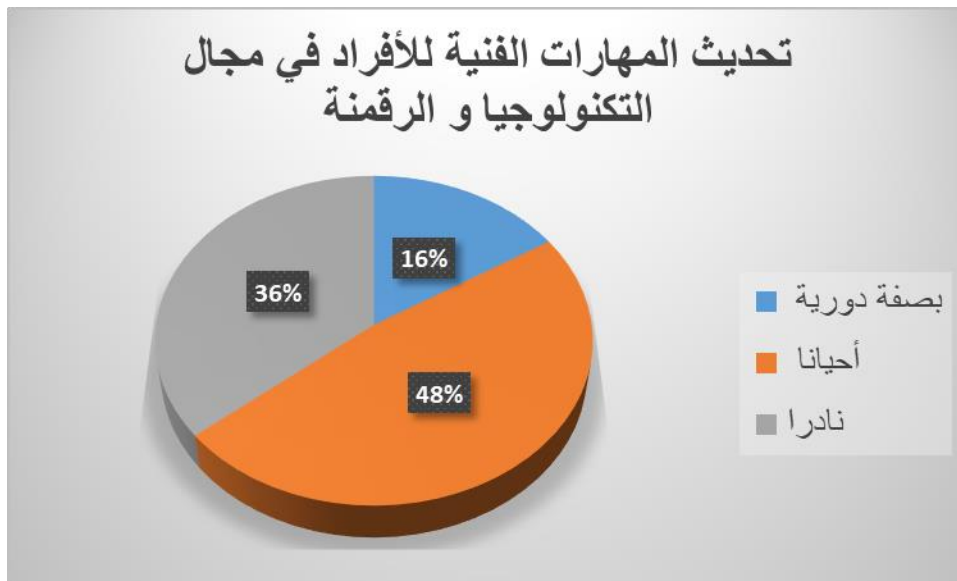
- ❖ إستعمال التكنولوجيات الحديثة بالمعهد كان نتيجة العديد من الأسباب تنوعت بين مواكبة التطور التكنولوجي و توفير السهولة و السرعة في إنجاز المعاملات و كذا حتمية فرضها الواقع المعاش.
- ❖ يوجد أمام إداري المؤسسة عديد الخيارات المتاحة لإستعمال الأدوات الرقمية لإنجاز المعاملات أهمه تطبيقات الإتصال و المنصات الرقمية .
- ❖ الغالبية من إداري المعهد على علم بوجود المنصات الرقمية بالمعهد (منصة مهنتي و منصة (SIG

المحور الرابع: الموارد البشرية

1.تحديث المهارات الفنية للأفراد في مجال التكنولوجيا و الرقمنة :

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
بصفة دورية	04	%16
أحيانا	12	%48
نادرا	09	%36
المجموع	25	%100

جدول رقم (21) يوضح تحديث المهارات الفنية للأفراد في مجال التكنولوجيا و الرقمنة .



الشكل (36) يوضح تحديث المهارات الفنية للأفراد في مجال التكنولوجيا و الرقمنة.

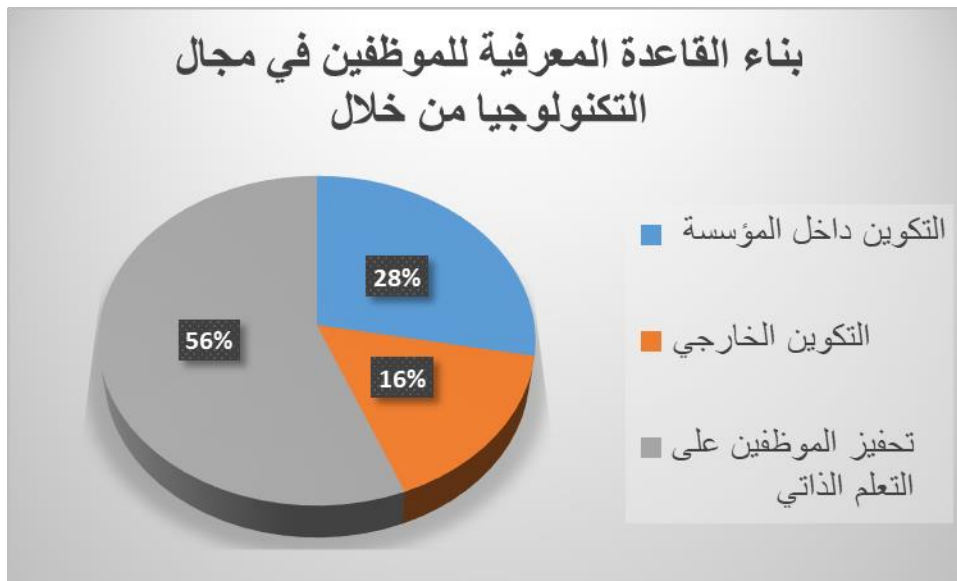
التعليق على النتائج:

من النتائج الظاهرة على الجدول نستنتج أن المؤسسة لا تضع في طليعة اهتماماتها تحديث المهارات الفنية للموظفين في مجال التكنولوجيات ، بل لا يتعدى كون ذلك عنصر ثانوي ، و يقتصر هذا الإهتمام إلا بفئة قليلة تمثلو في نسبة 14% من الإداريين و هذا نتيجة عدة اسباب اهمها السبب المادي و المتمثل في عدم تخصيص الاعتمادات المادية اللازمة لذلك ضمن ميزانية المؤسسة ، ناهيك عن عدم مبادرة الوصاية بتنظيم الدورات اللازمة في ذلك و إقتصارها على التكوين القاعدي في المجال الإداري فقط و نادرا ما تتم عملية التكوين حول المنصات المستحدثة في القطاع و لفئة فقط من الإداريين دون تعميم ذلك على الجميع .

2. بناء القاعدة المعرفية للموظفين في مجال التكنولوجيا من خلال:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التكوين داخل المؤسسة	07	28%
التكوين الخارجي	04	16%
تحفيز الموظفين على التعلم الذاتي	14	56%
المجموع	25	100%

جدول رقم (22) يوضح بناء القاعدة المعرفية للموظفين في مجال التكنولوجيا.



الشكل (37) يوضح بناء القاعدة المعرفية للموظفين في مجال التكنولوجيا.

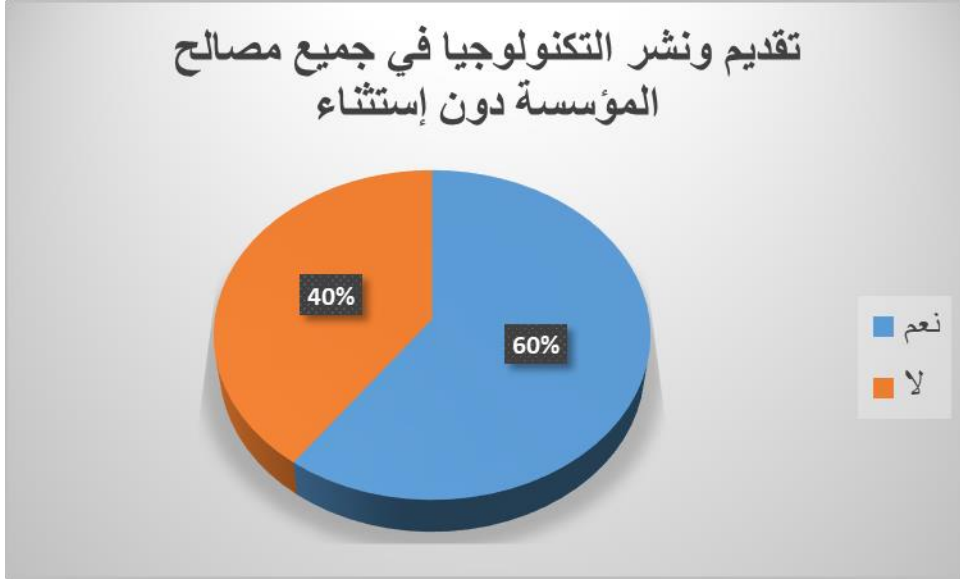
التعليق على النتائج:

النتائج المتحصل عليها تدعم النتائج التي سبقتها من حيث أن بناء المعارف للموظفين في مجال التكنولوجيا لا يتم عن طريق الدورات الخارجية إلا لفئة قليلة و هي نفس النسبة 14% من الإداريين ، في المقابل التكوين داخل المؤسسة تم لفئة من الموظفين في الغالب يكون حول موضوع إستعمال الإعلام الآلي وتطبيقاته و كذا برامج معالجة النصوص و الجداول ، كما ان المعهد يتبنى سياسة تشجيع الموظفين على التكوين الذاتي أو باستعمال إمكانياتهم المادية دون منح أي تعويضات مادية لذلك و هذا ما تراه أغلبية الموظفين .

3. تقديم ونشر التكنولوجيا في جميع مصالح المؤسسة دون إستثناء :

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

جدول رقم (23) يوضح تقديم ونشر التكنولوجيا في جميع مصالح المؤسسة دون إستثناء .



الشكل (38) يوضح تقديم ونشر التكنولوجيا في جميع مصالح المؤسسة دون إستثناء .

التعليق على النتائج:

من النتائج نجد أن النسبة الكيرة من الموظفين ترى أن المؤسسة تعمل على نشر التكنولوجيا الحديثة في جميع مصالح المؤسسة دون استثناء و هذا ما نراه على ارض الواقع من خلال :

_ توفر جهاز كمبيوتر بكل مكتب من مكاتب المعهد بالإضافة لطابعة.

_ توفر كل مكتب على الربط بشبكة الأنترنت.

و رغم هذا نجد أن 40% من الموظفين يرى عكس ذلك و كانت مبرراتهم كالتالي:

_ نقص العتاد.

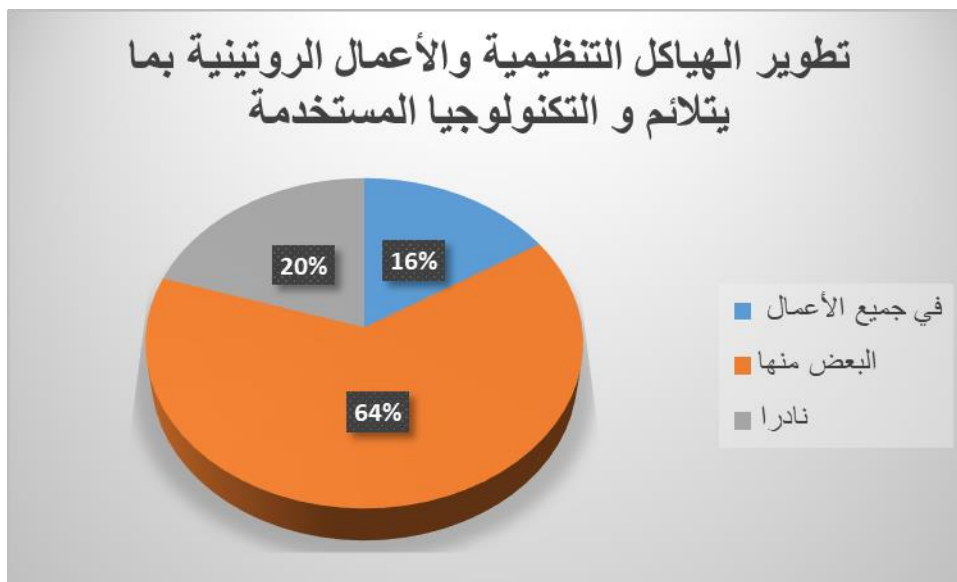
_ لم تكتمل عملية التعميم.

غير ان هذه المبررات غير مقنعة لكون الواقع عكس ذلك تماما .

4. تطوير الهياكل التنظيمية والأعمال الروتينية بما يتلائم و التكنولوجيا المستخدمة :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
في جميع الأعمال	04	16%
البعض منها	16	64%
نادرا	05	20%
المجموع	25	100%

جدول رقم (24) يوضح تطوير الهياكل التنظيمية والأعمال الروتينية بما يتلائم و التكنولوجيا المستخدمة.



الشكل (39) يوضح تطوير الهياكل التنظيمية والأعمال الروتينية بما يتلائم و التكنولوجيا المستخدمة.

التعليق على النتائج:

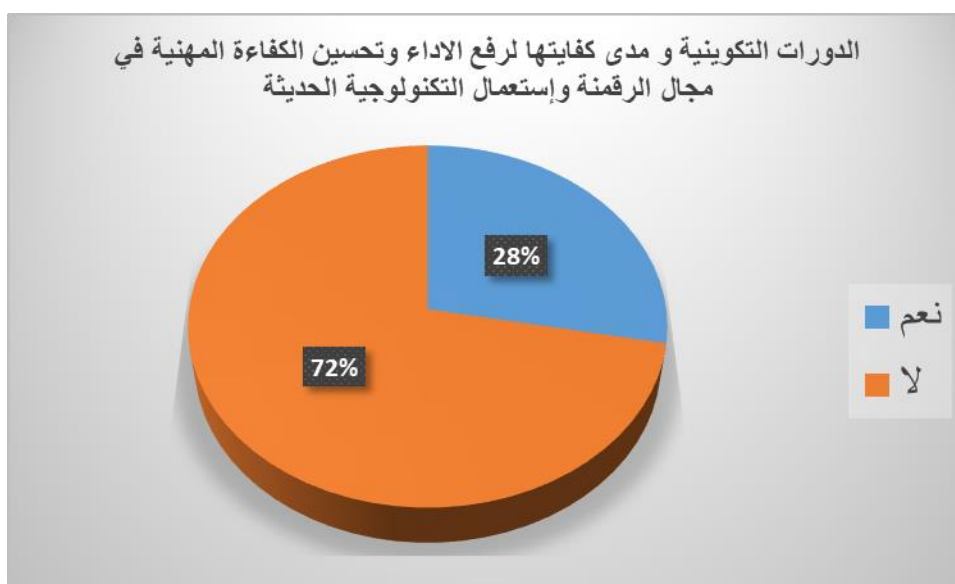
هذه النتائج تظهر أنه رغم امتلاك المعهد للموارد المادية للتكنولوجيا الحديثة غير انه لا يعمل على تعميم و تحديث الأعمال الروتينية لتتماشي مع التكنولوجيا المستخدمة في جميع الاعمال، و يقتصر ذلك على البعض منها في الغالبية وهذا ما ينعكس سلبا على الموظفين حيث انه غالبا ما يؤدون نفس الاعمال بالطريقة التقليدية ، و يجد نفسه لاحقا مضطرا لتنفيذها بإستعمال التكنولوجيا الحديثة و العكس مثل الإحصائيات والتقارير والتعليمات و الإعلانات وغيرها.

5. الدورات التكوينية و مدى كفايتها لرفع الاداء و تحسين الكفاءة المهنية في مجال الرقمنة

و إستعمال التكنولوجيا الحديثة :

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	07	%28
لا	18	%72
المجموع	25	%100

جدول رقم (25) يوضح الدورات التكوينية و مدى كفايتها لرفع الاداء و تحسين الكفاءة المهنية في مجال الرقمنة و إستعمال التكنولوجيا الحديثة.



الشكل (40) يوضح الدورات التكوينية و مدى كفايتها لرفع الاداء و تحسين الكفاءة المهنية في مجال الرقمنة و إستعمال التكنولوجيا الحديثة.

التعليق على النتائج:

من الجدول نستنتج أن الغالبية تزي أن الجهود التي قامت بها المؤسسة لتحسين الكفاءة المهنية في مجال الرقمنة و إستعمال التكنولوجيا غير كافية و هذا متوقع نظرا لعدة اسباب منها :

_ غياب الدورات التكوينية خارجيا.

_ ضعف التكوين الداخلي.

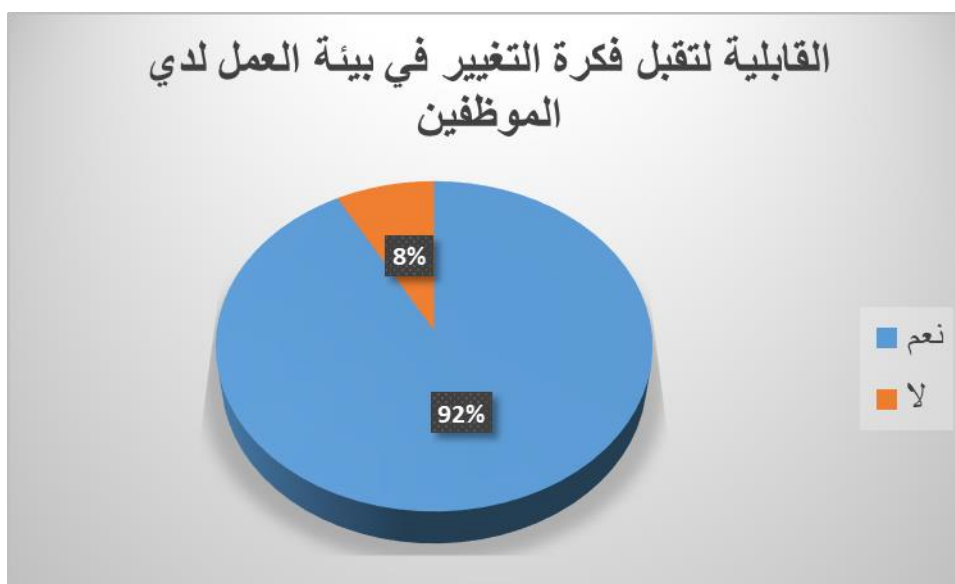
_الإعتماد علي التكوين الذاتي الذي هو غير ملزم قانونا.

_ عدم وجود التحفيز المادي و نظام للتعويضات.

6. القابلية لتقبل فكرة التغيير في بيئة العمل لدي الموظفين :

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	23	%92
لا	02	%08
المجموع	25	%100

جدول رقم (26) يوضح القابلية لتقبل فكرة التغيير في بيئة العمل لدي الموظفين.



الشكل (41) يوضح القابلية لتقبل فكرة التغيير في بيئة العمل لدي الموظفين.

التعليق على النتائج:

غالبية الإداريين لديهم القابلية للتغيير في بيئة العمل و بنسبة عالية جدا غير أن هذه الإجابات هي إجابات ديبلوماسية و غير مطابقة لتصرفات الموظفين على الواقع من خلال الإعتماد بدرجة كبيرة على الطرق التقليدية في إنجاز الاعمال و عدم التخلي عنها ، رغم وجود الظروف الملائمة للتخلي عنها ، غير أن هذا لا ينفي التصريح الصريح لغالبية الموظفين بوجود الرغبة في تقبل أنماط جديدة في بيئة العمل .

تحليل نتائج المحور الرابع :

من خلال النتائج المتحصل عليها من اسئلة هذا المحور نستنتج أن :

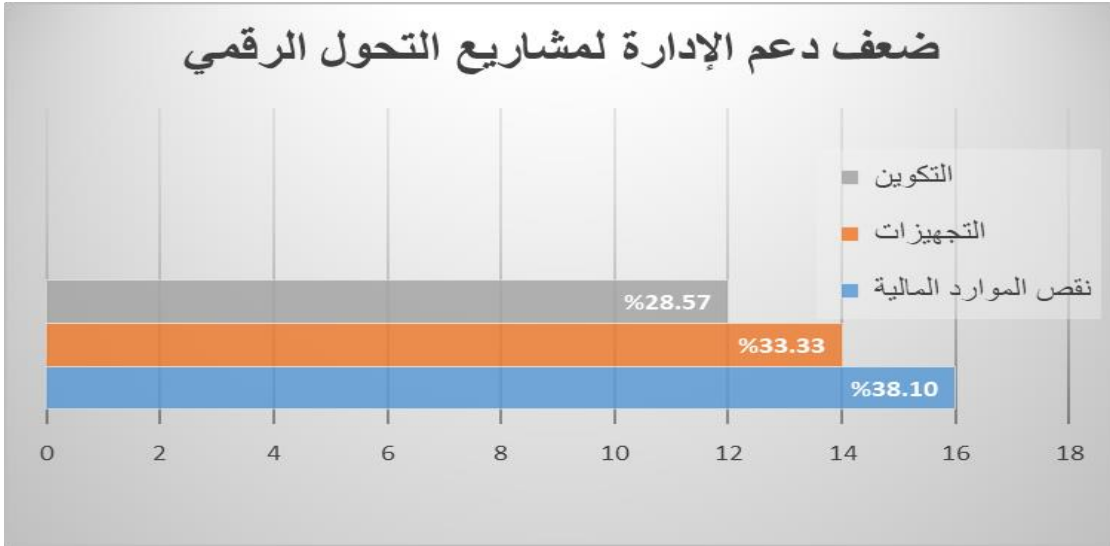
- ❖ المؤسسة لا تعطي الإهتمام الكافي للمورد البشري في مجال التكوين و تحسين المستوى و تنمية المهارات الرقمية و التكنولوجية .
- ❖ جهل المؤسسة بأهمية رسم برامج دورية و منتظمة للتكوين المستمر و تحسين المستوى.
- ❖ المورد البشري بالمؤسسة رغم مستواه العالي في مجال تخصصه إلا أنه يفتقر إلى التكوين في مجال الرقمنة و التكنولوجيا و ضعيف في هذا المجال.
- ❖ عدم قيام المؤسسة برسم والمساهمة في التخطيط لإستراتيجيات التحول الرقمي و إقتصار ذلك على الوصاية يجعلها غير مهتمة بالمورد البشري رغم أنها هي المنفذة لهذه الاستراتيجيات على ارض الواقع.

المحور الخامس : معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة

1. ضعف دعم الإدارة لمشاريع التحول الرقمي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نقص الموارد المالية	16	38.10%
التجهيزات	14	33.33%
التكوين	12	28.57%
المجموع	42	100%

جدول رقم (27) يوضح ضعف دعم الإدارة لمشاريع التحول الرقمي.



الشكل(42)يوضح ضعف دعم الإدارة لمشاريع التحول الرقمي.

التعليق على النتائج:

نجد نتائج هذا السؤال جاءت متقاربة حول أسباب ضعف دعم الإدارة لمشاريع التحول الرقمي و التي تعددت بين :

- _ نقص الموارد المالية حيث أن المعهد لا يملك الإمكانيات المالية اللازمة رقم إستقلاليته المالية و حتى و إن وجدت فهي غير كافية.
- _التجهيزات غير كافية .
- _ التكوين.

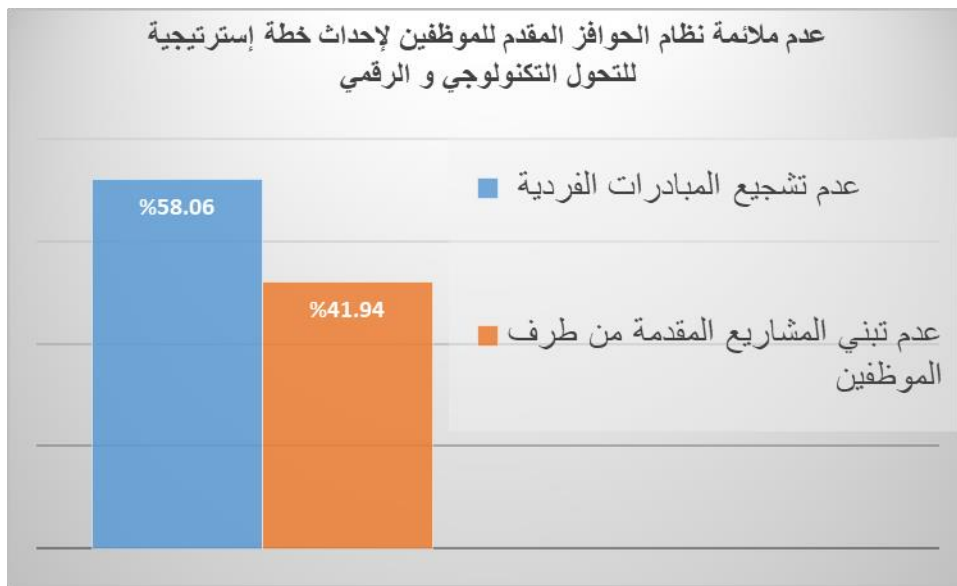
كل هذه الاسباب ساهمت في ضعف دعم الإدارة لمشاريع التحول الرقمي , غير أن حسب رأي حتى و إن توفرت هذه الاسباب فإن الإدارة لا تشجع على دعم المشاريع الرقمية نظرا للبيئة الضبابية التي يراد لها أن تبقى داخل المؤسسة . كما أن تغيير السياسات على مستوى الإدارة العليا وغياب الإستقرار لا يخلق جانب من الثقة إتجاه المشاريع المقدمة في القطاع .

2. عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للموظفين لإحداث خطة إستراتيجية للتحويل التكنولوجي و الرقمي :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم تشجيع المبادرات الفردية	18	58.06%
عدم تبني المشاريع المقدمة من طرف الموظفين	13	41.94%
المجموع	31	100%

جدول رقم (28) يوضح عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للموظفين لإحداث خطة إستراتيجية للتحويل

التكنولوجي و الرقمي.



الشكل (43) يوضح عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للموظفين لإحداث خطة إستراتيجية للتحويل

التكنولوجي و الرقمي.

التعليق على النتائج:

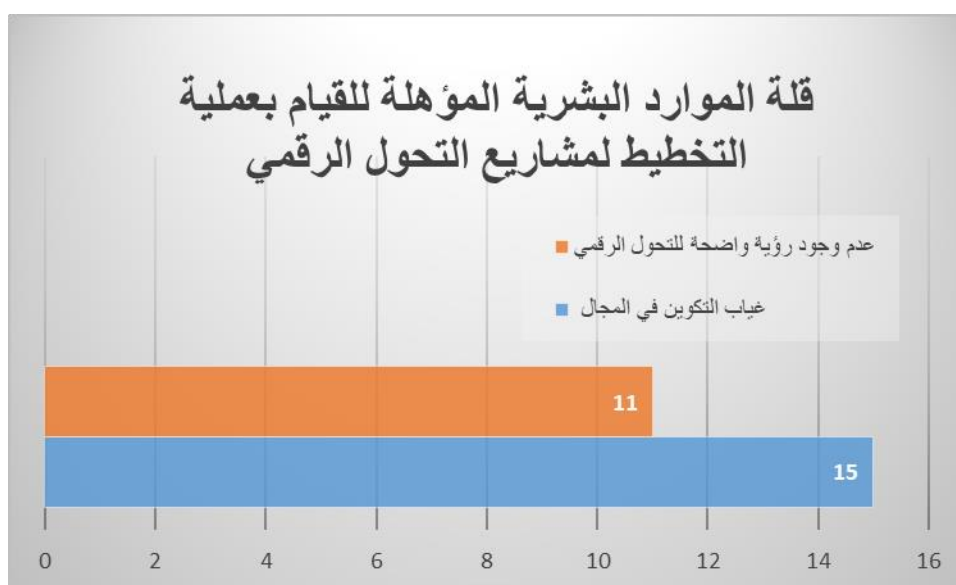
إن عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للموظفين لإحداث خطة إستراتيجية للتحويل التكنولوجي و الرقمي ينعكس بدرجة كبيرة في عدم تشجيع المبادرات الفردية و إهمالها و إنتظار فقط الأوامر الفوقية القادمة من الإدارة المركزية و تقديسها و عدم نقدها ، كما ينعكس أيضا على عدم تبني المشاريع المقدمة من طرف الموظفين ،كل هذا يخلق عدم رغبة للموظفين في الإبداع و الإبتكار و تقديم الإضافة.

و هذا ما يؤكد أن عدم وجود الحوافز المالية أو عدم وجود نظام عادل و واضح للحوافز عائق أمام نجاح و رسم و تبني مشاريع التحويل الرقمي .

3. قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمشاريع التحول الرقمي :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
غياب التكوين في المجال	15	57.69%
عدم وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي	11	42.31%
المجموع	26	100%

جدول رقم (29) يوضح قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمشاريع التحول الرقمي.



الشكل (44) يوضح قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمشاريع التحول الرقمي.

التعليق على النتائج:

تري غالبية الموظفين المستجوبين ان قلة الموارد البشرية المؤهلة راجع لغياب التكوين في المجال و هذا ما اكدته نتائج المحور الرابع، كما أن عدم وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي بحد ذاته يؤدي لا محالة إلى غياب التكوين في المجال . إذ أن جميع الاستراتيجيات المرسومة في مختلف المجالات لا تفرق بين المورد المادي و البشري اثناء بناء خطتها إذ تضع المورد البشري حجر الزاوية لمشاريعها.

إن عائق قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمشاريع التحول الرقمي راجع بالضرورة إلى غياب التكوين الذي بدوره يغيب عند عدم وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي.

4. قلة التشريعات و القوانين في مجال الرقمنة و التغييرات المستمرة فيها تسهم في عدم رسم سياسة واضحة المعالم لمشاريع التحول الرقمي :

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	25	%100
لا	00	%00
المجموع	25	%100

جدول رقم (30) يوضح قلة التشريعات و القوانين في مجال الرقمنة و التغييرات المستمرة فيها تسهم في عدم رسم سياسة واضحة المعالم لمشاريع التحول الرقمي.



الشكل (45) يوضح قلة التشريعات و القوانين في مجال الرقمنة و التغييرات المستمرة فيها تسهم في عدم رسم سياسة واضحة المعالم لمشاريع التحول الرقمي.

التعليق على النتائج:

إن عائق قلة التشريعات و القوانين وازدواجيتها في مجال الرقمنة هو العائق المشترك في جميع القطاعات و هو ما يسهم في عدم رسم سياسة واضحة المعالم لمشاريع التحول الرقمي و هذا ما تأكده جميع إجابات الموظفين المستجوبين ، لأن عدم وجود التشريعات يخلق العديد من المشاكل و الأسباب و يخلق جو من الإبهام و الضبابية و عدم اليقين.

5. الحلول المقترحة للمضي و تسريع تبني مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة :

أجمعت آراء المستجوبين على أن من بين الحلول المقترحة للمضي و تسريع تبني مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة مايلي :

وضع خطة استراتيجية للوصول للأهداف.

وضع إستراتيجية واضحة و خطط محددة.

بناء بنية تحتية قوية لتقنية المعلومات .

التكوين الفعال في مجال الرقمنة عن طريق توفير التجهيزات و التكوين في الخارج.

وضع دورات تكوينية داخلية وخارجية.

توفير الموارد المالية.

توفير الموارد المادية من أجهزة الإعلام آلي و التطبيقات و البرمجيات في المجال.

الأخذ عين الاعتبار الملاحظات و الآراء و المشاريع و انشغالات الموظفين.

تحفيز الموظفين و تبني المشاريع المقدمة من طرفهم.

إجبارية التحول الرقمي .

تغيير الذهنيات.

الإستفادة من تجارب الآخرين.

التعليق على النتائج:

أجمعت جميع الإقتراحات على تعزيز ثلاثة جوانب لتسريع التحول الرقمي من حيث :

❖ بناء إستراتيجية واضحة .

❖ توفير البنية التحتية و الموارد المالية و المادية.

❖ الإهتمام بالعنصر البشري من حيث التكوين و التحفيز.

تحليل نتائج المحور الخامس :

أجمعت جميع نتائج هذا المحور على أن معوقات التحول الرقمي راجعة بالأساس إلي الأسباب التالية و بنفس الدرجة :

- ❖ ضعف دعم الإدارة لمشاريع التحول الرقمي راجع لنقص الموارد المالية و التجهيزات و إنعدام التكوين.
- ❖ عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للموظفين لإحداث خطة إستراتيجية للتحول التكنولوجي و الرقمي راجع لعدم تشجيع المبادرات الفردية و عدم تبني المشاريع المقدمة من طرف الموظفين.
- ❖ قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمشاريع التحول الرقمي راجع لغياب التكوين في المجال و عدم وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي.
- ❖ قلة التشريعات و القوانين في مجال الرقمنة و التغيرات المستمرة فيها تسهم في عدم رسم سياسة واضحة المعالم لمشاريع التحول الرقمي.

12. نتائج الدراسة:

من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة، فقد تم التوصل إلى ما يلي:

12.1 النتائج على ضوء الفرضيات : بعد إجراء الدراسة الميدانية جاءت النتائج على النحو التالي:

- الفرضية الأولى : يملك المعهد عديد الخطط المنسقة مع بعضها البعض تتعلق بالتحول الرقمي.
- ❖ المعهد لا يمتلك أي خطط أو نظرة إستراتيجية تتعلق بالتحول الرقمي و إنما هو مجرد أدوات تنفيذية للمشاريع المعدة و المرسومة من قبل الوزارة الوصية.
- الفرضية الثانية : يملك المعهد إستراتيجية مكتوبة و واضحة المعالم والأهداف فيما يتعلق بسياسة التحول الرقمي .
- ❖ لا يملك المعهد إستراتيجية مكتوبة و واضحة المعالم والأهداف فيما يتعلق بسياسة التحول الرقمي، و إنما مجرد أهداف غير مكتوبة يسعى لتحقيقه لا يمكن حتى قياسها.
- الفرضية الثالثة: يتوفر المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني علي المتطلبات الاساسية من بنية تحتية و موارد مالية و بشرية لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي المرسومة.

❖ يتوفر المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني علي المتطلبات الاساسية من بنية تحتية و موارد مالية و بشرية لتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي المرسومة غير أنها غير كافية و يمكن إعتبارها صالحة لأتمتة العمليات الإدارية أكثر من مشروع رقمنة.

الفرضية الرابعة هناك مجموعة من المعوقات و التحديات يواجهها المعهد كغيره من المؤسسات لتبني المشاريع الرقمية.

❖ كغيره من المؤسسات المعهد غارق في جملة من المعوقات التي تحول دون تبني المشاريع الرقمية منها ما يقع على عاتقه و منها ما هو خارج عن إرادته.

12. 2 النتائج العامة للدراسة :

إن إستراتيجية التحول الرقمي بقطاع التكوين المهني بصفة عامة يتم التخطيط لها من طرف الوصاية كغيرها من القطاعات و التي تعتمد على مركزية التسيير ، ويتم تنفيذها من قبل المؤسسات التابعة لها وهذا يؤدي إلى إهمال المبادرات و المشاريع الفردية .

إن عدم رسم استراتيجية واضحة المعالم و الأهداف و تركها للقرار السياسي يجعلها غير ثابتة و عرضة للتغيرات السياسية و هذا يخلق عدم ثقة الهيئات المنفذة من حيث أنها خاضعة لمثل هكذا قرارات. و يجعل المؤسسات المنفذة لا تحاول ولا تبذل مجهود للقيام برسم استراتيجيات خاصة بها .

إن توفر الإمكانيات المادية بالمؤسسات المنفذة لمشاريع التحول الرقمي لا يعني بالضرورة القيام بالتحول الرقمي في حد ذاته بل يعتبر عملية أتمتة للعمليات و فقط.

المورد البشري الموجود بالمعهد و حتي و إن كان له المستوى العالي غير أنه لا يرقى لمتطلبات عملية التحول الرقمي حيث تعتبر برامج التكوين المستمر هي أحسن أداة للرقى بهذا المورد و جعله مواكب للتكنولوجيات الحديثة في المجال.

يبقي الجانب التشريعي الضامن الأساس لعملية التحول الرقمي ، فبناء قاعدة تشريعية صلبة من شأنه أن يجعل مشاريع التحول الرقمي و الإستراتيجيات المخطط لها تسير بقوة القانون و لا تخضع للأهواء السياسية.

خلاصة الفصل:

هذه الدراسة الميدانية سلطت الضوء على الواقع المعاش داخل المؤسسات الجزائرية من حيث طرق التسيير و الإجراءات التنفيذية و سيرورة العمل داخلها ، و ضرورة تحرير المبادرات الفردية للنهوض بمختلف المشاريع على جميع الأصعدة .

و كغيره من المؤسسات يحتاج المعهد إلى ضرورة توفير المتطلبات اللازمة و كذا الحرية في إتخاذ القرار لتسريع عملية التحول الرقمي و تبني كل المبادرات التي من شأنها النهوض و تحقيق الأهداف المرجوة.

خاتمة

خاتمة

في ختام دراستنا هذه يمكن القول أن مؤسسات المعلومات تفتقر إلى وجود إستراتيجيات واضحة المعالم لمشاريع التحول الرقمي و هذا لعدة عوال منها ما هو مادي و ما هو سياسي ، مما أدى إلى خلق حالة من عدم اليقين لدى هذه المؤسسات اتجاه التحول الرقمي ، و لهذا يلعب التخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد و الرؤية الاستراتيجية دورا مهما في تحديد مستقبل هذه المؤسسات في ظل التغيرات الخارجية المحيطة بها.

و بالرغم من كل هذا يشهد قطاع التكوين المهني كغيره من القطاعات في الآونة الاخيرة زخما في تبني المشاريع الرقمية و تعميمها في جميع المؤسسات على راسها المنصات الرقمية و لكن رغم هذا لم تلقى المكتبات المتواجدة على مستوى هذه المؤسسات التكوينية نفس الإهتمام الذي يلقاه الجانب الإداري والبيداغوجي داخلها ، و تظل تعاني التهميش و نقص الموارد المالية و المادية و التكنولوجية الحديثة و المورد البشري المؤهل.

إن نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في جميع المؤسسات يتطلب رسم الخطط اللازمة من جميع الجوانب و توفير متطلبات ذلك، بالإضافة إلى التنسيق بين جميع القطاعات لخلق مجتمع رقمي على قاعدة صحيحة و صلبة ، من خلال إصدار التشريعات التي تفرض ذلك و تحميه من التغيرات الناتجة عن تغير القيادات بالإضافة إلى إمتلاك التكنولوجيا الحديثة ليس بالإقتناء فقط ، و لكن من خلال إمتلاك مقومات إنتاجها و تطويرها .

و عليه توصي الدراسة بعدد من التوصيات التي تراها ملائمة لدعم مؤسسات المعلومات لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي و نجاحها:

❖ ضرورة رسم إستراتيجيات واضحة و مكتوبة و نشرها و تعميمها في جميع المؤسسات بصفة عامة

خاتمة

و مؤسسات المعلومات بصفة خاصة.

❖ الفصل بين النظرة السياسية و النظرة الإدارية للمشاريع في جميع المؤسسات و عدم ربط مشاريع

التحول الرقمي بالقرارات السياسية و جعل ذلك نمطا إداريا بحد ذاته.

❖ العمل على توفير التقنية المناسبة و اللازمة التي تدعم عملية التحول الرقمي في مؤسسات

المعلومات.

❖ رصد الميزانيات الكافية التي تتيح توفير كمتطلبات التحول الرقمي.

❖ تكوين القوى البشرية في مجال الرقمنة و إدارة المشاريع الرقمية و توفير التحفيز اللازم لذلك مع

توفير الحماية من المخاطر الصحية الازمة عن ذلك.

❖ إصدار التشريعات اللازمة لتسريع التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات.

كما تفتح الدراسة آفاق بحثية جديدة حول المواضيع ذات الصلة على النحو التالي:

❖ استراتيجيات مؤسسات المعلومات لمشاريع التحول الرقمي :دراسة مسحية لمجموعة من المؤسسات.

❖ دور المنصات الرقمية في دعم التحول الرقمي في التكوين المهني (منصة sig) أنموذجا.

❖ آفاق وتحديات التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات الجزائرية.

❖ حوكمة مشاريع التحول الرقمي.

❖ أثر التحول الرقمي على اداء العاملين في مؤسسات المعلومات الجزائرية.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

قائمة الكتب:

1. أحمد عطاالله الفطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجلاوي، عمان، الأردن، 2002.
2. إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.
3. ابن حيشور محمد، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار السيرة ، عمان، الأردن، 2007.
4. برايان هوبكنز؛ و جيمس ماركهام؛ ترجمة خالد العامري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، القاهرة، دار الفاروق للنشر، 2007.
5. جمال الدين محمد المرسي؛ مصطفى محمود أبو بكر ؛ طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)،الدار الجامعية ، مصر ، 2007.
6. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن .
7. طاهر محسن منصور الغابي؛ وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
8. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012.
9. محمد عبد السميع؛ أحمد طيبة، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دار حكيم الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
10. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. محمد غانم، مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي، النخبة الاستشارية الإدارية، 2006.
12. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
13. محمد الأسطه عبد القادر، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
14. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
15. منصور محمد اسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صغاء، ط2، 2011.
16. نبيل خليل المرسي، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
17. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي للجيش، الاسكندرية، 2007.
18. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، عالم الكتب الحديثة؛ جدار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
19. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، مصر، 1997.

قائمة المصادر و المراجع

20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2009.
21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.
22. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
24. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
25. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
26. صالح رشيد ؛ إحسان جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
28. صالح الحداد محرم ؛ إبراهيم محمد محمد، الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الاصطناعي - التحول الرقمي تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة) ، سلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة معهد التخطيط القومي، الطبعة الأولى الإصدار رقم (8) جمهورية مصر العربية جانفي 2021.
29. ثابت ادريس عبد الرحمان؛ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.

قائمة المذكرات:

أطروحات :

1. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، دورة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر.
 2. نور الهدى حموي، إدارة مشاريع الرقمنة في الأرشيف : دراسة حالة مشروع مركز الأرشيف الوطني الجزائري، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر.
- رسالة الماجستير:
3. كلثوم الكبيسي ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية دولة قطر، رسالة ماجستير ، قطر، 2008.

قائمة المصادر و المراجع

4. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2011.
5. عمر تيمحغدين، دور الاستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

المجلات :

1. أماني عبد الخالق عبد الحسين، أنماط الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في التعليم، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، العراق.
2. النحاس ، أحمد حمدي ؛ دبا ، ندى طارق، إدارة مخاطر التحول الرقمي ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13 ، ع3 ، 2022 .
3. السيد طه ؛حسين فهد ؛ زايد عايش العازمي، دور التحول الرقمي في تحسين جوده الخدمات المقدمة للمواطنين القاهرة ، مج13، ع 03 ، 2022.
4. الشيماء السيد محمود محمد ؛ شريف كامل شاهين ، التخطيط القومي للمشروعات الرقمية لمؤسسات التراث الفكري مصر أنموذجاً، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مج2، ع3 ،أفريل 2021 .
5. وهبة، أمال؛ قارة، ابتسام. التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، مج08 ، ع01 ، 2022 .
6. طلق عوض الله السواط ؛ ياسر ساير الحربي ،اثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي ، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية ، المجلة العلمية للنشر العلمي، ع43، 2022.
7. نجاة كورتل ، واقع الفجوة الرقمية وأثرها على البنية الهيكلية للتجارة الالكترونية الدولية : دراسة مقارنة بين عينة من اقتصاديات الشمال والجنوب للفترة 2014-2021 ، مجلة دراسات اقتصادية، مج 9، ع 1، 2022 .
8. محمد أحمد الغيري، حسن حسن عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الملك خالد، المجلد 04 ، العدد 03، 2020 .
9. مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع و تجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجيات المتبعة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، قسم دراسات المعلومات ،مجلة RIST ، مج 19، ع1، 2010.
10. مصطفى محمد إبراهيم الهيلالي، التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات، جامعة القاهرة، العدد 01 ، المجلد 01 ، مصر، 2021 .
11. سامية خواترة ، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بومرداس، الجزائر، مج 58 ، ع 02 ، 2021 .

قائمة المصادر و المراجع

12. سهام موسى، وهيبة داسي، مساهمة انترنت الأشياء في خلق القيمة دراسة تحليلية مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة بسكرة، العدد 05 ،المجلد 10 ،الجزائر، 2020 .
13. عبدالله حمود مويهان، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي ، قسم علوم المكتبات والمعلومات، الكويت، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات ،مج3 ، ع 2 ، 2020.
14. عدنان مصطفى البار ، تقنيات التحول الرقمي ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، ص03 ، السعودية ، 2019
15. علي بن صالح الصمغ ، التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي، المملكة العربية السعودية ، 2018.
16. علة المختار؛ العقاب خليل ، دور المدرسة الجزائرية في تعزيز ثوابت الهوية في ظل مجتمع الهويات الرقمية ، مجلة البحوث التربوية و التعليمية ،مج3، ع6، 2014.
17. عمر مهدي. دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل ،المجلد 11 ، العدد1، 2022.
18. فتحي عبد الهادي، دينا . النظر إلى المستقبل في مؤسسات المعلومات المصرية: دراسة تحليلية للبرامج والخطط والمشروعات ،مجلة كلية الآداب ،جامعة القاهرة، مج 82 ، ع1، 2022 .
19. صوفيا بدقة، نموذج الفجوة الاستراتيجية كألية لتحقيق النجاح الاستراتيجي ، 2009
20. صدوقي غريسي؛ سي الطيب الهشمي رضا ؛ علي العبسي ، واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمة ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية ،المركز الجامعي أفلو ، أفلو، الجزائر، مج3 ، ع2 ، 2021.
21. قريني نورالدين، دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 19 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود دراسة حالة الجزائر ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، مج 17 ، ع1 ، 2022 .
22. خالد رجم ، تحديات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر ، دراسة تحليلية لواقع نظام المعلومات الإلكتروني في البلدية، الآفاق للدراسات الاقتصادية ،العدد6 ، مج 02، 2021.
- الجريدة الرسمية :
1. الوزارة الأولى ، الجريدة الرسمية ،القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 جانفي 2023 بحدد التنظيم الداخلي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ،ع13.
- المؤتمرات :

1. خاوي محمد؛ عامر هشام ، الفجوة الرقمية: قراءة في المفاهيم ومؤشرات القياس مع الإشارة لحالة الاقتصاد الجزائري ،الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ؛ جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2017 .
- قائمة المراجع بالغة الأجنبية :

قائمة المصادر و المراجع

2. Bélanger, Gestion des ressources humaines, Approche systématique, éd. Gaelan Morin, Québec, 1984.
3. Michael Clarke, rofessional Associations and the Sateately Gov, Journal University of work, Vol 08 n13.

المواقع الإلكترونية :

1. أحمد عنتر ، ثورة في تقنية الطباعة الثلاثية الأبعاد.. هل يضاهاي أثرها اختراع المصباح والمحرك البخاري والإنترنت؟ متاح على الرابط : [/https://www.aljazeera.net/tech](https://www.aljazeera.net/tech) .
2. الإتحاد الإفريقي ، مشروع استراتيجية التحول الرقمي لأفريقيا (2020-2030) ، إثيوبيا ، Website: www.au.int
3. بن عمارة محمد ، تحديات و معوقات المرافق العامة الرقمية في الجزائر على الرابط: [http://dspace.univ-
msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10557](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10557)
4. جان غابريال غاناسيا ، الذكاء الاصطناعي: بين الأسطورة والواقع ، متاح على الرابط : <https://ar.unesco.org/courier/2018-3/ldhk-lstny-byn-stwr-wlwq> .
5. هيئة الحكومة الرقمية ، المعايير الأساسية للتحول الرقمي ، متاح على الخط : https://dga.gov.sa/Standards_of_Digital_Transformation .
6. محمد بن علي شيبان العامري، التخطيط طويل المدى، والتخطيط الاستراتيجي، على الخط <https://www.kau.edu.sa/Files/0002510/Subjects>
7. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة، الشركة الأوروبية المتحدة للتسويق، 2010.
8. علي حسن سمير ، العرب والفجوة الرقمية، بحث غير منشور، متاح على الرابط: http://acrslis.weebly.com/uploads/1/6/0/7/16070576/arab_and_digital_divide.pdf .
9. عصام محمد عبيد ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات :دراسة تخطيطية في الاسس و المعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة ، متاح على الخط pdf <https://www.noor-book.com/> .
10. Aleksey Savkin ، استراتيجية التحول الرقمي : مثال مع خريطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية KPIs متاح على الرابط: <https://bscdesigner.com/ar/digital-transformation-strategy.htm> .
11. ما هو الأمن السيبراني ؟ متاح علي الرابط-https://www.cisco.com/c/ar_ae/products/security/what-is-cybersecurity.html .

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين

إستمارة التسجيل الاولي

اللقب بالعربية: **الزبيدي**
اللقب باللاتينية: **ALZUBIDI**
مكان الازدياد: TIARET - Tiaret
البلد باللاتينية: Algérie

الاسم بالعربية: **الزبيدي**
الاسم باللاتينية: **ALZUBIDI**
تاريخ الازدياد: **1980**
البلد بالعربية: الجزائر

الشركة: مؤسسة شبكات مايا تيارت

رقم التسجيل: 3964170

رمز الدخول: 3964170

كلمة الدخول: 6U ال

التخصصات المختارة		
الاختصاص	المؤسسة	الاختيار
الصيانة الصناعية	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني تيارت	1
.	.	2
.	.	3
.	.	4
.	.	5

ملاحظة : يرجى احضار الوثائق التالية عند التقدم للتسجيل في المؤسسة

- استمارة التسجيل الاولي
- صورتان شمسية
- نسخة شهادة مدرسية

الملحق رقم 01 : نموذج إستمارة تسجيل عن طريق منصة مهنتي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

قسم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

تخصص: تكنولوجيا و هندسة المعلومات

استبيان

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة الماستر تخصص تكنولوجيا و هندسة المعلومات الموسومة بعنوان :

إستراتيجيات مؤسسات المعلومات لمشاريع التحول الرقمي دراسة ميدانية : المعهد الوطني
المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت

من إعداد الطلبة :

- بوشنتوف رابح

- فارس عبد القادر

نضع هذا الاستبيان بين أيديكم قصد جمع المعلومات لمعرفة واقع استراتيجيات مؤسسات المعلومات
لمشاريع التحول الرقمي و معرفة مدى جاهزية المعهد لتبني المشاريع الرقمية .

و عليه نطلب منكم ملء استمارة الاستبيان بدقة و عناية من خلال وضع علامة (x) أمام الاختيار الأنسب
حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة .

مع جزيل الشكر و الامتنان .

المحور الأول : بيانات شخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الشهادات المتحصل عليه : شهادة جامعية شهادة تكوين مهني
أخري اذكرها :
- 3- الوظيفة : منصب عالي عون مكتب
- 4- الاقدمية : أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : التخطيط لمشاريع التحول الرقمي

1. هل إستراتيجية التحول الرقمي يتم التخطيط لها من طرف :
- إدارة المعهد .
- المديرية الولائية
- الوصاية .
- جهات أخرى :
2. هل يعتمد المعهد على خطوات معينة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي ؟
 نعم لا
3. يمتلك المعهد اهداف واضحة في مجال الرقمنة يسعى لتحقيقها ضمن الموارد المتاحة :
 نعم لا
4. تضع إدارة المعهد معايير لامتلاك التكنولوجيا المناسبة لتحقيق التوقعات و الأهداف ؟
 نعم لا
5. تعمل إدارة المعهد على تطوير التكنولوجيا اللازمة لتحقيق اهدافها بما يتلائم مع الظروف التي تواجه المؤسسة حاضرا و مستقبلا ؟
 نعم لا نوعا ما
6. يضع المعهد جدولا زمنيا محدد لتحقيق الأهداف في مجال التحول الرقمي؟
 نعم لا

7. ماهي الخطوات التي اتبعتها المؤسسة للتبني مشاريع التحول الرقمي :

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

المحور الثالث : مظاهر التحول الرقمي بالمعهد :

1. حسب رأيك التوجه إلى استخدام التقنيات الرقمية في خدمات المعهد الوطني كان نتيجة :

- عجز الخدمات التقليدية .
 - السهولة و السرعة في الإنجاز.
 - مواكبة التطور التكنولوجي .
 - حتمية لابد منها .
2. ماهي أهم مجالات استعمال التكنولوجيا في الأعمال المنجزة بالمعهد ؟

- الاتصال .
 - الخدمات .
 - التخطيط و الاستشراف و الإحصائيات.
3. فيما تتمثل التطبيقات الرقمية المستعملة في هذه المجالات ؟

- البريد الإلكتروني .
- مواقع الويب .
- مواقع التواصل الاجتماعي .
- المنصات الرقمية .

إذا كانت هناك منصات رقمية أذكرها :

المحور الرابع: الموارد البشرية

1. تعمل المؤسسة على تحديث المهارات الفنية للأفراد الموظفين في مجال التكنولوجيا والرقمة :

- بصفة دورية أحيانا نادرا

2. تعمل المؤسسة على بناء القاعدة المعرفية للموظفين في مجال التكنولوجيا من خلال :

التكوين داخل المؤسسة.

التكوين الخارجي .

تحفيز الموظفين على التعلم الذاتي.

3. تقوم المؤسسة بتقديم و نشر التكنولوجيا في جميع مصالح المؤسسة دون إستثناء؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا لماذا :

4. تعمل المؤسسة على تطوير الهياكل التنظيمية و الأعمال الروتينية بما يتلاءم و التكنولوجيا المستخدمة :

- في جميع الأعمال

- البعض منها

- نادرا

5. هل الدورات التكوينية المقدمة لفائدة الموظفين كافية لرفع أدائهم و تحسين كفاءتهم المهنية في مجال الرقمنة و استعمال التكنولوجيا الحديثة ؟

نعم لا

6. الموظفين بالمعهد لديهم القابلية لتقبل فكرة التغيير في بيئة العمل ؟

نعم لا

المحور الخامس : معوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة

1. ضعف دعم الإدارة لمشاريع التحول الرقمي من حيث :

نقص الموارد المالية .

التجهيزات.

التكوين .

2. عدم ملائمة نظام الحوافز المقدم للموظفين لإحداث خطة استراتيجية للتغير التكنولوجي و الرقمي من حيث :

- عدم تشجيع المبادرات الفردية .
- عدم تبني المشاريع المقدمة من الموظفين .

3. قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمشاريع التحول الرقمي يعود إلى:

- غياب التكوين في المجال.
- عدم وجود رؤيا واضحة للتحول الرقمي .

4. تسهم قلة التشريعات و القوانين في مجال الرقمنة و التغيرات المستمرة في القوانين و التشريعات الحكومية في عدم رسم سياسة واضحة المعالم لمشاريع التحول الرقمي ؟ نعم

- لا

5. ما هي الحلول التي تراها مناسبة للمضي وتسريع تبني مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة :

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

هدفت الدراسة الى الوقوف على واقع تطبيق استراتيجية التحول الرقمي بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم تيارت ومدى جاهزية المعهد لتبني مشاريع التحول الرقمي ، و التطرق الى الاستراتيجية الرقمية التي يعتمدها المعهد ، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية لمعرفة الامكانيات التي يمتلكها المعهد ، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للإلمام الشامل لموضوع الدراسة ، كما اعتمدنا على مجموعة من ادوات جمع البيانات متمثلة في الملاحظة والاستبيان ، حيث اعتمدنا على مجموعة من المحاور تحتوي على مدى جاهزية المعهد لتحول الرقمي وعن الإمكانيات التي يمتلكها المعهد لتبني مشاريع التحول الرقمي ، ومعرفة اذا كان موظفي المعهد يمتلكون الرغبة في تبني مثل هكذا مشاريع ، وزعت الاستمارات على 26 موظف بالمعهد على اختلاف مناصبهم لاختبار فرضيات الدراسة لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها من اجل الوصول الى نتائج اكثر دقة . وكانت النتائج على النحو التالي : لا يملك المعهد استراتيجية مكتوبة وواضحة المعالم والاهداف ، فيما يتعلق الامر بالتحول الرقمي وانما مجرد اهداف غير مكتوبة يسعى لتحقيقها لا يمكن حتى قياسها ، يتوفر المعهد على المتطلبات الاساسية من بنية تحتية وموارد مادية وبشرية ، غير انها غير كافية ويمكن اعتبارها صالحة لأتمتة العمليات الادارية اكثر من مشروع رقمنة ، هناك الكثير من المعوقات والتحديات التي يواجهها المعهد كغيره من المؤسسات لتبني مشروع تحول رقمي .

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية . التحول الرقمي . الادارة الالكترونية . مؤسسات المعلومات . معهد التكوين المهني المتخصص زيان بلقاسم.

Abstract

The study aimed to stand on the reality of implementing the digital transformation strategy at the National Institute specialized in vocational training, Ziane Belkacem Tiarat and the extent of the institute's readiness to adopt digital transformation projects, and to address the digital strategy adopted by the institute in, by relying on a field study to know the capabilities that the institute possesses, Where we relied in our study on the analytical descriptive approach in order to gain a comprehensive knowledge of the subject of the study, and we also relied on a set of data collection tools represented in observation and questionnaire, where we relied on a set of axes containing the extent of the institute's readiness for digital transformation and the capabilities that the institute possesses to adopt digital transformation projects, And to find out if the Institute's employees have the desire to adopt such projects, the forms were distributed to 26 employees of the Institute of different positions to test the hypotheses of the study to collect, interpret and analyze data in order to reach more accurate results. The results were as follows: The institute doesn't have a written strategy with clear features and objectives, with regard to digital transformation Rather, it is just unwritten goals that he seeks to achieve that cannot even be measured. The institute has the basic requirements of infrastructure, material and human resources, but they are not sufficient and can be considered valid for automating administrative processes more than a digitization project. There are many obstacles and challenges that the institute faces, like other institutions, in adopting a digital transformation project.

Keywords: strategy. Digital transformation. Electronic management . Information institutions. Institute of specialized vocational training, Zian Belkacem.