



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة ب:

الرقمنة ودورها في عملية تكافؤ فرص التوظيف

دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لمدينة تيارت

تحت إشراف:

د. زيان عبد الوهاب

من إعداد الطالب(ة):

- بوضر صارة منال.

- بوزريعة عمر.

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أ. محاضر	بن براهيم دليلة
مشرفا ومقررا	أ. محاضر	زيان عبد الوهاب
مناقشا	أ. محاضر	هيشور محمد أمين

السنة الجامعية: 2024-2025.



شكر وتقدير

بدءاً.. الحمد لله الذي هدانا لهذا السبيل الرشاد وفضلنا بدين الإسلام

نحمد الله بما انعم علينا من النعم الكثيرة.

الصلاة والسلام على شفيعنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليماً.

نتقدم بجزيل الشكر

إلى الأستاذ " زيان عبد الوهاب " على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات طيلة فترة
انجاز هذا البحث العلمي.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة "أساتذة قسم علم الاجتماع "

إلى رئيس القسم الأستاذ "كرطالي نور الدين"

إلى كل دفعة ماستر (2) تخصص عمل وتنظيم بالأخص الزميل (محمد عبد اللطيف
كعوش)

إلى كل من كان لهم أثر في دربنا لكم منا كل الشكر.

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي تخرجي إلى نفسي الطموحة التي لم تخذلني أبدا..

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها ..

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي..

من بذلت الغالي والنفيس، إلى قوتي واعتزاز وفخري..

.. أمي الغالية..

إلى من شددت عضدي به فكان ينابيع أرتوي منها ..

..محمد مسلم ..

إليكم عائلي..لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق. صديقاتي ومن أحب.

ها أنا اليوم أتممت مسيرتي بفضلته تعالى قلت أنا لها وإن أبت رغماً عنها أتيت بها.

فالحمد لله شكراً وحياً وامتنناً على البدء والختام.

وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّي العرش العظيم.

منه بوفرصيرة،

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات سبحانه الذي علم الإنسان ما لم يعلم
وإن ليس للإنسان إلا ما سعى إن سعيه سوف يرى ولا يشكر الله من لا يشكر
الناس وصلت الى هذا المكان لحمل رسالة تخرجي وهذا كله شكرا وتقديرا لأبي لرحمه
الله وها قد حققت لك أمنيتك ورفعت رأسك يا غالي رحمك الله ودعوات أمي الغالية
ورفيقة دربي لم تتركني ولا ثانية والى جدتي الغالية رقية سندي ومسندي كما أهدي
تخرجي لإخوتي وأصدقائي وزملاء كليتي الذين هم عائلتي الثانية ولكل من ساندني ولو
بكلمة طيبة من قريب ومن بعيد

إلى أعمامي وأخوالي الأعزاء أنتم رجالي الأوائل كنتم دوما العون شكرا لوجودكم الدائم
إلى أصدقائي من تقاسمت معي اللحظات الحلوة والمرّة وكنتم لي إخوة قبل أن تكونوا
أصدقاء شكرا لذكرياتكم الجميلة شكرا لأساتذتي الأفاضل لكم الامتنان والتقدير كنتم
مشاعل العلم التي أنارت دربي

إلى أولئك الذين رسموا أحلامهم على جدران الجامعات إلى طلبة غزة الجامعيين الذين
رحلوا قبل أن تكتمل الحكاية سلاما على أرواحكم الطاهرة حسبي الله ونعم الوكيل في

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
الإهداء	
مقدمة:	
الفصل الأول الإطار النظري والمنهجي للدراسة.	
1- الإشكالية:	
2-الفرضيات:	
3-أسباب اختيار الموضوع:	
4.أهمية الدراسة:	
5. أهداف الدراسة:	
6.تحديد المفاهيم:	
7.الدراسات السابقة:	3
8.مداخل النظرية:	4
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرقمنة الإدارية الإلكترونية	
تمهيد:	
2.مراحل تجسيد مشروع الرقمنة	8
3.طرق تطبيق الرقمنة:	0
4.خصائص الرقمنة:	1
5.أهداف الرقمنة:	3
6.أبعاد الرقمنة:	3
7.متطلبات الرقمنة الإدارية:	5
8.معوقات تطبيق الرقمنة:	1
9.أثر تطبيق الرقمنة الإدارية:	3
خلاصة الفصل:	
الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي لعملية التوظيف	
تمهيد:	

0.....	2. أهمية التوظيف:
1.....	3. أهداف التوظيف:
1.....	4. أنواع التوظيف:
4.....	5. مبادئ التوظيف:
4.....	6. خطوات عملية التوظيف:
.....	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: واقع التوظيف الرقمي في الجزائر

.....	تمهيد:
8.....	1. مفهوم التوظيف الإلكتروني:
9.....	2. المراحل النموذجية لخدمة التوظيف عبر أجهزة الرقمنة:
1.....	3. تأثير الرقمنة على إجراءات التوظيف:
2.....	4. التوظيف عبر مواقع التشغيل في الجزائر:
4.....	5. سياسات التوظيف التي اعتمدت عليها الجزائر:
.....	خلاصة الفصل:

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة

.....	تمهيد:
9.....	1. منهج الدراسة:
9.....	2. مجالات الدراسة الميدانية:
2.....	3. عينة الدراسة:
3.....	4. أداة جمع البيانات:
5.....	5. عرض وتحليل البيانات:
19.....	5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
21.....	6. الاستنتاج العام:
.....	خلاصة الفصل:
.....	خاتمة:
.....	التوصيات:
24.....	قائمة المصادر والمراجع

.....الملاحق

فهرس الجداول

85	جدول رقم (01) يوضح أفراد العينة حسب الجنس.
86	جدول رقم (02) يوضح أفراد العينة حسب السن.
87	جدول رقم (03) يوضح أفراد العينة حسب مكان الإقامة.
88	جدول رقم (04) يوضح أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.
89	جدول رقم (05) يوضح أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.
90	جدول رقم (06) يوضح أفراد العينة حسب أقدمية الشهادة.
91	جدول رقم (07) يوضح أفراد العينة حسب الفئة المهنية.
92	جدول رقم (08) يوضح أفراد العينة حسب مكان العمل.
93	الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة ورضا الموظف عن سياسة التوظيف الرقمي.
94	الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.
95	الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة ومواجهة الموظف الى التميز والتحيز عند استخدام منصات الرقمية للتوظيف.
97	الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف الترشيح والرضا عن سياسة التوظيف الالكتروني.
98	الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف الترشيح والخطوات الرئيسية التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص في عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي.
99	الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف التوظيف واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.
100	الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف التوظيف وتوافق المناصب المعلن عنها إلكترونيا مع عدد المناصب الشاغرة.
101	الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف التوظيف ومساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين للتوظيف.
102	الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين الدوافع التي شجعت المبحوث على وضع ملف طلب العمل إلكترونيا والرضا عن سياسة التوظيف الرقمي.
103	الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين الدوافع التي شجعت المبحوث على وضع ملف طلب العمل إلكترونيا واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.
104	الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الدوافع التي شجعت المبحوث على وضع ملف طلب العمل إلكترونيا ومساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين.
106	الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف والرضا عن سياسة التوظيف الرقمي.
107	الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف واتسام عمليات التوظيف الرقمية بالشفافية.
108	الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف وتوافق عدد المناصب المعلن عنها مع عدد المناصب الشاغرة.
109	الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف والمنصب الذي يشغله المبحوث يناسب مؤهله العلمي.
110	الجدول رقم (24): يوضح العلاقة بين تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.
111	الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف وتوافق عدد المناصب المعلن عنها مع عدد المناصب الشاغرة.
112	الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين توفر الرقمنة خاصة دراسة حالة الملف والخطوات التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء نشر نتائج التوظيف.
113	الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين توفر الرقمنة خاصة دراسة حالة الملف ومساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز طلبات التوظيف.

الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين تسهيل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة والرضا عن سياسة التوظيف الالكتروني. 114
الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين تسهيل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية. 115
الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين تسهيل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة 118



مقدمة

مقدمة:

تعد الرقمنة إحدى السمات الأساسية للمجتمعات الحديثة، حيث أدت إلى تطوير نماذج عمل جديدة تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال، مما ساهمت هذه التقنية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والوظيفية و عملت على أحداث تغيير نوعي في كيفية الإعلان عن الوظائف، استقبال ملفات التوظيف، فرز السير الذاتية، إجراء المقابلات وتقييم طالبي العمل مع اختيار الأنسب منهم ، بالتالي عمل هذا التطور في مجال التوظيف الإلكتروني على تحديث طرق التوظيف التقليدية، حيث أصبحت المؤسسات قادرة على استخدام خوارزميات الذكاء التكنولوجي لتحليل السير الذاتية، واختيار المترشحين إلكترونياً، وتحقيق الكفاءة والسرعة في التوظيف.

عززت آلية الرقمنة مبادئ الشفافية وتكافؤ فرص التوظيف من خلال إتاحة الفرص لكافة المترشحين دون تمييز مع تطبيق معايير محددة في عملية التقييم والانتقاء، مما ساعد ذلك على التقليل من مظاهر التحيز والمحسوبية التي كانت من سلبات عملية التوظيف التقليدية.

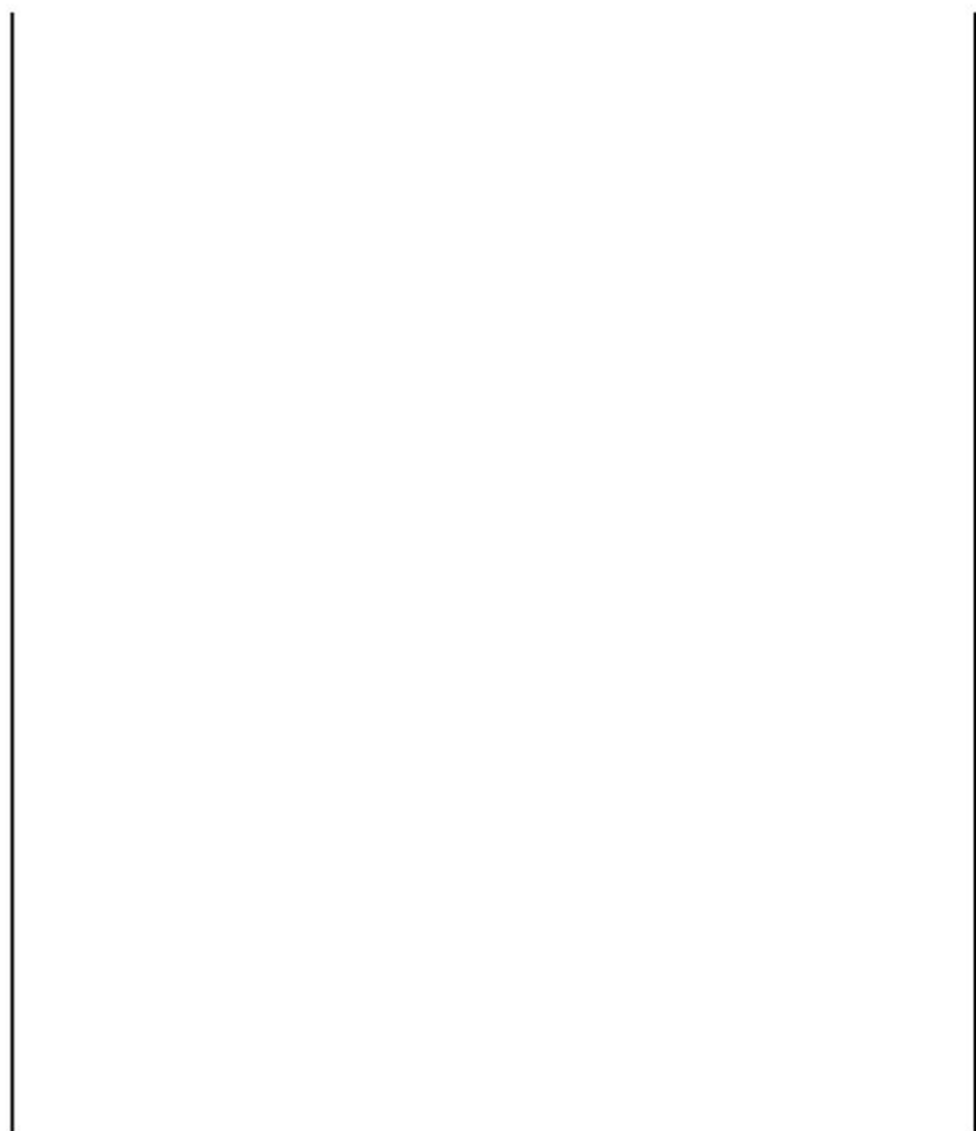
هذا التحول الرقمي يعكس وعياً متزايداً بأهمية بناء قطاع إداري عصري وفعال، قادر على استقطاب الكفاءات وفقاً لاحتياجات سوق العمل، غير أن تعميم الرقمنة في مؤسسات الجزائر يواجه تحديات فعلية، مثل نقص البنى التحتية الرقمية في بعض المناطق، وضعف التكوين التكنولوجي لبعض الإطارات، إضافة إلى المقاومة الثقافية للتغيير. لذلك فإن إنجاح هذا التحول يتطلب استراتيجية وطنية متكاملة تشمل: تحديث الأنظمة القانونية، تكوين الموارد البشرية، وضمان الشفافية والعدالة الرقمية.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الرقمنة في عملية تكافؤ فرص التوظيف، إذ تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول:

- خصصنا الفصل الأول "الإطار النظري والمنهجي للدراسة" ويضم الإشكالية وفرضيات البحث، تحديد المفاهيم، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الدراسات السابقة والمداخل النظرية.

- أما الفصل الثاني "الإطار المفاهيمي للرقمنة" يحتوي على مفهوم الرقمنة، مراحل تجسيد الرقمنة، طرق تطبيق الرقمنة، خصائص وأهداف الإدارة الرقمية بالإضافة إلى أبعاد الإدارة الرقمية، ومتطلبات تطبيقها ومعيقاتها، وأخيراً أثار تطبيق الإدارة الرقمية.

- الفصل الثالث " سياسة التوظيف " تم التطرق فيه إلى مفهوم التوظيف، أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى ذكر أنواعه ومبادئه، وأخيرا تحديد خطوات التوظيف.
- الفصل الرابع " واقع التوظيف الرقمي في الجزائر " ويشمل كل من مفهوم التوظيف الإلكتروني، مراحل النموذجية لخدمة التوظيف الرقمي، دور الرقمنة في شفافية التوظيف، مواقع التشغيل في الجزائر، سياسة التوظيف التي اعتمدت عليها الدولة الجزائرية.
- الفصل الخامس " الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة " ويضم كل من منهج الدراسة، مجالات الدراسة، أداة جمع البيانات، عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، الاستنتاج العام، التوصيات.



شهد العصر الحديث تطورات في مختلف المجالات خاصة مجال التكنولوجيا الذي أصبح من ضروريات الحياة اليومية للفرد ومع تطور المجال التكنولوجي ظهرت معه العديد من الوسائل الإلكترونية و التطبيقات التي تسمح بتلقي و الحفاظ على مختلف المعلومات (الكتابية، الشخصية و المهنية) التي تعمل على تحويلها لرسائل إلكترونية تحمل دلالات رقمية و بهذا أطلق عليها كلمة الرقمنة التي أصبحت عنصراً أساسياً في تطور المجتمعات و الدول وهذا حسب كاستلنر الذي يرى أن الرقمنة قد ساهمت في بناء "مجتمع الشبكات (Network Society)" حيث أصبحت الشبكات الرقمية الوسيلة الأساسية للتواصل والتنظيم الاجتماعي.

تُستبدل الهياكل التقليدية مثل الدول القومية والمؤسسات الهرمية بشبكات مترابطة تُدار بالتكنولوجيا. ومن أبرز النماذج العالمية كوريا الجنوبية التي أطلقت مبادرات الرقمنة سنة 2001 من خلال برنامج "CYBER KORE21" و بحلول سنة 2023 وصلت نسبة رقمنة الخدمات الحكومية إلى حوالي 98% ، و بتالي هذه الأخيرة تعتبر من بين الإنجازات التقنية الحديثة التي ساهمت في عصنة الإدارة ، و التي نتج عنها عملية تغيير من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية التي تعتمد على استقبال الملفات يدوياً إلى الإدارة الإلكترونية التي تركز على استخدام الحاسوب وتطبيقاته الذي بدوره يقوم بمختلف الوظائف و المهام التي تحددها الإدارة للموظفين، وذلك عن طريق الاعتماد على وسائل الاتصال الرقمي.

يؤدي هذا النوع الحديث من الإدارة إلى سهولة التواصل بين طالب العمل و الإدارة، وذلك من خلال رقمنة المعلومات والتقليل من المعاملات التقليدية وهذا ما استفادت منه مختلف المؤسسات العمومية من بينها مؤسسة مديرية التربية التي سهلت على حاملي الشهادات وطالبي العمل التسجيل في مسابقات التوظيف عن بعد (إلكترونيا)، ولتوفير الجهد والوقت مع ضمان الشفافية وتجنب العراقيل الإدارية كالبيروقراطية و المحسوبية و الوساطة و تحقيق عملية تكافؤ الفرص القائمة على مبدأ العدالة و المساواة للحصول على فرص وظيفية دون تمييز، بناء على العرق أو الجنس أو الدين أو أي عوامل غير مرتبطة بالكفاءة و الجدارة ، حيث يتيح مبدأ تكافؤ الفرص إلى خلق بيئة شاملة تعزز التنوع وتسمح لكل فرد فرصة لاستغلال قدراته وتحقيق إمكاناته المهنية .

تهدف استراتيجية الجزائر الإلكترونية إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة والسريعة التي يعيشها، حيث عملت المؤسسات الجزائرية على استحداث إدارتها في الآونة الأخيرة كالخدمات المصرفية الرقمية التي تم إطلاق خدمات الدفع الإلكتروني فيها عن طريق البطاقات الذهبية من بريد الجزائر عام 2017 حيث قدرت سنة 2023 نسبة حوالي 50% من المعاملات المالية للمواطنين عبر المنصات الرقمية.

سعت هيئات التشغيل من أجل فتح بوابات وأرضيات ساهمت في إضافة الشفافية في عملية التوظيف من بين هذه المؤسسات مديرية التربية التي تعتمد على فتح موقع خاص لكل مسابقة تعلن عنها مثل أرضية التعاقد التي تعتبر من بين أهم أرضيات التشغيل.

في إطار سعي الجزائر لإصلاح وتجسيد عملية التوظيف الإلكتروني و دعم قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشجيع استخدامها في المجالات الاقتصادية والخدمات العمومية والخاصة، فقد بدأت أولى خطوات تجسيدها من خلال الاستعانة بوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بأحد مواقع التوظيف الإلكتروني ليكون ضمن الطاقم الفني لدراسة وتنفيذ هذه الإستراتيجية المصادق عليها خلال الندوة الوطنية المنعقدة بتاريخ 26 \ 27 ماي 2015 بثانوية الرياضيات بالقبة -الجزائر العاصمة-، ونتيجة ذلك تم بدأ تجسيد الإدارة الرقمية التي تعد خطوة أساسية نحو تحسين كفاءة نظام التوظيف وجعله أكثر شفافية وفعالية لضمان تسيير إداري محكم .

وعلى إثر ما سبق فإن دراستنا ترمي إلى معرفة دور الرقمنة في عملية تكافؤ فرص التوظيف وبهذا

نطرح التساؤلات التالية:

-التساؤل الرئيسي:

هل تساهم الرقمنة في عملية تكافؤ فرص التوظيف في المؤسسات التربوية؟

- الأسئلة الفرعية:

- هل الأنظمة الرقمية في المؤسسات التربوية تؤدي إلى تحقيق تكافؤ الفرص في عملية توظيف طالبي العمل؟

- هل تم تعميم الأنظمة الرقمية في عمليات التوظيف في مختلف المؤسسات التربوية في الجزائر؟

2-الفرضيات:

-الفرضية العامة :

- تساهم الرقمنة بشكل إيجابي في تحقيق تكافؤ فرص التوظيف من خلال آلية التقليل من التدخل البشري في عملية فرز ملفات طالبي العمل.

-الفرضيات الفرعية:

- وجود الأنظمة الرقمية في مؤسسات التربية أدى إلى تكافؤ الفرص في عملية توظيف طالبي العمل.
- تعميم نظام الرقمنة في قطاع التربية في الجزائر أدى إلى الشفافية في عمليات التوظيف والتقليل من التحيز.

3-أسباب اختيار الموضوع:

إن كل بحث علمي ينطلق من خلفيات التي تشكل مجموعة من الأسباب سواء كانت موضوعية أو ذاتية من شأنها أن تحفز الباحث للكشف عن الحقائق العالقة في ذهنه أو ذات صلة بواقعه، ومن خلال هذا تأتي دراستنا نظرا لجملة من الأسباب التالية:

1.3. الأسباب الذاتية:

- دراسة موضوع الرقمنة باعتبارها من أبرز مظاهر التكنولوجيا الحديثة.
- معاشتنا كطلبة على وشك التخرج لواقع التوظيف ومدى تطوره في الجزائر.
- الاهتمام الشخصي بمواضيع الإدارة الالكترونية.

2.3. الأسباب الموضوعية:

- الرقمنة من بين المواضيع الحديثة التي اكتسحت المؤسسات الجزائرية.
- قلة الدراسات المحلية والأجنبية في مجال التوظيف الرقمي بسبب حداثة الموضوع مما دفعنا نحن كطلبة علم الاجتماع تنظيم وعمل خوض غمار البحث واكتشاف الموضوع.

- قابلية الموضوع للدراسة باعتبار التوظيف مرحلة أساسية في حياة الفرد.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- اهتمام الدراسة بموضوع الرقمنة نظرا لانتشارها في دول العالم والجزائر تماشيا مع التحولات التكنولوجية الكبرى في مختلف القطاعات.
- تطور الإدارات وإدخال تطبيق الرقمنة للإعطاء حق المعلومة لكل متطلع أو طالب لمنصب عمل.
- إن الإدارة الجزائرية تسعى لتحقيق العدل بين الشباب وتطبيق مبدأ تكافؤ فرص التوظيف الإلكتروني من خلال فتح منصات ومواقع خاصة لكل مسابقة.

5. صعوبات الدراسة :

- قلة المراجع ونقص الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقمنة في التوظيف.
- رفض مديرية التربية لتقديم أي معلومة متعلقة بقائمة أو عدد الموظفين عن طريق الرقمنة.

6. أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على المعوقات المختلفة التي تواجه الإدارات العمومية في تحسين خدماتها المقدمة للمواطن ومحاولة معالجة بعضها.
- الوقوف على مدى مساهمة الرقمنة في شفافية معالجة ودراسة الملفات المدفوعة إلكترونيا.
- محاولة تأكيد على ضرورة مواكبة المنظمات الجزائرية لأهم المتغيرات التكنولوجية الحديثة في عالم الإدارة المعاصرة.
- معرفة طالبي العمل لعدد المناصب الشاغرة المسرح بها ونظام عقود التشغيل عن طريق منصة الرقمنة.

7. تحديد المفاهيم:

تشمل كل دراسة علمية مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي تصب في الموضوع والمتمثلة في:

1.4 الرقمنة:

الرقمنة هي عملية استنساخ تكمن في تحويل وثيقة مهما كان نوعها إلى سلسلة رقمية chaine Numérique يواكب هذا العمل التقني العمل الفكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثل محتوى النص المرقمن.¹

تعرف أيضا على أنها عملية تحويل البيانات والمعلومات إلى شكل رقمي، ونقل أي شيء ملموس أو مسموع أو مرئي إلى لغة يمكن للكمبيوتر فهمها ومعالجتها.

البعض من الباحثين يجد أن الرقمنة عملية يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب كعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع وصور إلى إشارات ثنائية باستخدام أجهزة المسح الضوئي حتى يمكن عرضها على شاشة الحاسوب²

- التعريف الاجرائي:

المقصود بالرقمنة كل العمليات التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي يتم التعامل معه عن طريق تكنولوجيا الحواسيب.

2.4. الاتصال:

¹ قزريط داود، رستم دادي نونو: مذكرة ماستر تحت عنوان " مشاريع الرقمنة ودورها في تامين واثاحة المخطوطات " جمعية الشيخ ابي إسحاق إبراهيم طفيش لخدمة التراث، جامعة قسنطينة، سنة 2015\2016، ص، 22

² فراج عبد الرحمان، مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية، مجلة المعلوماتية، العدد 10، سنة 2005، ص 03

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد والجماعات باستخدام وسائل وأساليب مختلفة بهدف تحقيق الفهم المشترك أو التأثير على السلوك والقرارات¹.

عرفه ماكس فيبر: "على أن الاتصال أداة لنقل المعاني والقيم الاجتماعية فمن خلاله يعبر الأفراد عن معانيهم الذاتية للتفاعل مع المجتمع المحيط بهم"

— اعتبره إميل دوركايم على أنه "وسيلة لتعزيز التماسك الاجتماعي من خلال نشر القيم والمعتقدات المشتركة".

- التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية ديناميكية مستمرة تحدث بين طرفين أو أكثر بمعنى (المرسل والمستقبل) ويكون ذلك تفاعل من خلال تبادل الأفكار والمعلومات لتحدث عملية التأثير والتأثر.

3.4. الإدارة:

هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفء.²

- عرفها تايلور أن الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف³.

- التعريف الإجرائي:

¹ سلام معوش، سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي والانسقاط الخارجي، ورقة مقدمة من الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، ورقلة الجزائر، سنة 2005، ص58.

² العامري صالح مهدي، الغالي حسين، الإدارة والاعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2008.

³ - حافظ اجلال، وآخرون، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، مكتبة جامعة عين شمس، سنة 2002.

الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة وتحقيق الهدف المرجو الوصول إليه.

4.4. الإدارة الالكترونية:

هي إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة، تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ تشمل تحولاً كبيراً في العمل يمثل الأنشطة الحياتية في الدولة، من تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلاً وتشير إلى استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة في إدارة العمليات والأنشطة الإدارية التقليدية وتحويلها إلى عمليات إلكترونية يتم تنفيذها باستخدام الحواسيب، البرمجيات، والأنترنت.¹

- تعرف أيضاً: أنها استخدام الحاسوب والأنظمة المعلوماتية لإدارة المهام والعمليات داخل المؤسسة.
- يرى ويليام تومبسون "ان الإدارة الالكترونية هي عملية توظيف التكنولوجيا الرقمية لتبسيط الإجراءات الإدارية والحد من التكاليف، مع تعزيز الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات".
- التعريف الاجرائي:

انتقال الإدارة التقليدية التي تعتمد في مهامها على الأوراق إلى الإدارة الحديثة التي تعتمد على الملفات والمعلومات الرقمية، فهي نظام متكامل يبسط ويسرع الإجراءات ويحسن من التواصل بين مؤسسات والموظفين.

5.4. تكافؤ الفرص:

يشير إلى تحقيق العدالة والمساواة في الإجراءات المتبعة خلال عمليات اتخاذ القرارات، مثل التوظيف، الترقيات، والتدريب. يتضمن ذلك التأكد من أن جميع الأفراد المتقدمين لهذه الفرص يحصلون على معاملة متساوية، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الثقافية أو الاقتصادية. ويعد هذا المبدأ أساسياً في النظام

¹ - عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات التأسيس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2007، ص 11.

الإداري الحديث، حيث يساهم في تحسين الشفافية ويقلل من التمييز ويساعد في بناء بيئة عمل عادلة ومنصفة.

- التعريف الاجرائي:

تكافؤ الفرص هو توفير العدالة والمساواة في توزيع الفرص والموارد بحيث يتمكن الأفراد من تحقيق إمكاناتهم بناء على قدراتهم وجهودهم وليس على عوامل خارجية متحيزة وذلك للحصول على حق من حقوق العمل.

6.4. التوظيف:

التوظيف هو عملية إجراء اختبار للتوظيف بهدف انتقاء الكفاءات الجديدة التي تتوفر فيها مواصفات الوظيفة المطلوبة على أساس الشهادات أو الخبرة وهي عقد بين طرفين الذي ينص على أن الموظف يقوم بعمل مقابل أجر¹

- يرى هربرت سبنسر: " أن التوظيف جزء من "البقاء للأصلح" حيث يتمكن الأفراد الأكثر كفاءة من شغل المناصب وتحقيق النجاح، مما يؤدي إلى تطور المجتمع.
- اعتبر بارسونز: " التوظيف على أنه عملية ضرورية لتقيق التكامل الوظيفي في المجتمع حيث يتم توزيع الأدوار على الأفراد بناء على كفاءتهم لتحقيق كل من التنمية والاستقرار.

- التعريف الاجرائي:

هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الكفؤ مع تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لشغل مناصب عمل في مؤسسة ما.

7.4. الشفافية:

¹ عادل حسن، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، لبنان، بيروت، جامعة الإسكندرية، بدون طبعة، ص 9.

الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية وبذلك فالشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع التعليمات وممارسة إدارية واضحة وسهولة الوصول إلى اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة¹.

تعرف الشفافية أنها الوضوح والعلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح القوانين وبساطة صياغتها وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة فهمها وإطالتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها.²

- التعريف الإجرائي:

- الشفافية هي إزالة أي تضليل أو تزيف للوصول لحقيقة الأمور بكل وضوح وهذا ما يسهل عملية الاطلاع على المعلومات.

8. الدراسات السابقة:

1.5 أولا: الدراسات المتعلقة بالرقمنة (الإدارة الإلكترونية):

- الدراسات المحلية:

• الدراسة الأولى:

الدراسة ل: وهيبة جلال تحت عنوان " نظام الادارة الالكترونية ودوره في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية ": دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور نظام الادارة الالكترونية في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية باعتباره أحد اهم القطاعات الإستراتيجية الموظف لنسبة كبيرة من موظفي القطاع العمومي في الجزائر

- التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالتالي: ما مدى تطبيق مديرية التربية لولاية غليزان لنظام الادارة الالكترونية لتحسين وظائف ادارة الموارد البشرية بها؟

¹ سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، سنة 2007، ص 15-16.

² مهند عبد الرحمن مسفر رمزي، الإدارة بالشفافية لدى مديرية مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، متطلب تكميلي لنيل درجة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2013، ص10.

- **فرضية الدراسة:** يمكن أن يساهم تطبيق نظام الادارة الالكترونية في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان.

- **نتائج هذه الدراسة:**

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- موظفي مديرية التربية ولاية غليزان يدركون مفهوم وأهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية مع دعم المديرية لهذا المفهوم الحديث والمتجدد.
- توفر مديرية التربية على بنى تحتية لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية إلا أننا وجدنا أن هناك نقص في عدد المختصين في الاعلام الالي وهو ما سوف يقف كحجرة عثرة في وجه التسيير الحسن للموارد البشرية إلكترونيا.
- تطبيق مديرية التربية ولاية غليزان التوظيف الإلكتروني بمراحله المختلفة فيما عدا المقابلات الالكترونية، حيث لا تستعمل مديرية التربية المقابلات الالكترونية في عمليات التوظيف.
- تطبيق مديرية التربية التدريب الإلكتروني بمراحله وخطواته المختلفة، وكذلك تعتمد على نظام الرواتب والحوافز فيما عدا نظام الحضور والانصراف الإلكتروني، مع اعتمادها على نمط تسيير مسار الموظفين الكترونيا الى غاية أداء الخدمة.

● الدراسة الثانية:

مذكرة لنيل شهادة الماجستير 2007\2008 لصاحبها باشيوة سالم، بعنوان الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة مذكرة.

- **مشكلة الدراسة:** ما هو دور واقع الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية وكيف يمكن تصورها؟
- **نتائج الدراسة:**
- تبقى الرقمنة من الناحية النظرية سراب، يحسبه الأمناء حال سحريا تنتهي بموجبه مشكلات المستعملين مما يفرض تفحص الجوانب الفنية والنقدية وهي التي تعكس في وحدتها المردود الجيد في الميدان.

- الاستفادة من الدراستين:

- كلتا الدراستان تقدمان رؤية قيمة حول تطبيق الرقمنة في المؤسسات التعليمية الجزائرية وعلاقتها بالتوظيف تظهر دراسة جلال تقدماً ملحوظاً في تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف الإلكتروني، مع وجود تحديات مثل نقص المختصين في الإعلام الآلي. في المقابل، تشير دراسة سالم إلى أن الرقمنة قد تُعتبر حلاً مثاليًا نظريًا، لكنها تتطلب تفحصًا دقيقًا للجوانب العملية.

- ترتبط هذه الدراستين بشكل وثيق بموضوع الرقمنة ودورها في عملية تكافؤ فرص التوظيف، حيث تبرزان

أهمية التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية والخدمات، مع التأكيد على ضرورة مواجهة التحديات العملية والتقنية لضمان فعالية تطبيق الرقمنة في عمليات التوظيف وإدارة الموارد البشرية في السياق الجزائري.

- طريقة دراسة الموضوع من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن أغلب الدراسات والبحوث

تهدف إلى التحول الرقمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى:

نوال نبات علي البلوشة، نبهات بن حارث الحارصي "واقع التحول الرقمي في المؤسسة العمانية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان من خلال تحليل أدوار المؤسسات المختلفة. استخدمت المنهج الوصفي النوعي والمقابلات شبه المقننة لجمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل محتوى الوثائق من أربع مؤسسات حكومية (وزارة التقنية والاتصالات، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وشرطة عمان السلطانية) ومؤسسة خاصة (بنك مسقط).

- مشكلة الدراسة: ما هي الأدوار التي تقوم بها مؤسسات السلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الالكترونية؟
- نتائج الدراسة:
- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات قامت بجهود ملحوظة في التحول الرقمي
- تفاوت في مستوى التحول بينها، وأسفرت هذه الجهود عن تنفيذ مشاريع رئيسية مثل نظام التصديق الإلكتروني ومنصة التكامل الحكومي، بالإضافة إلى مشاريع أخرى مثل البوابة التعليمية والبوابة الصحية الإلكترونية وتطبيقات الخدمات على الهواتف.
- الدراسة الثانية:

دراسة ساري عوض الحسنيات (سنة 2011) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهدفت الى التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وسماتها وخصائصها، ورصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في الجامعات الفلسطينية، ثم التوصل إلى سبل التغلب على تلك المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

- سؤال الإشكالية: "ما هو واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية؟
- نتائج الدراسة:
- وجود محاولات جادة من قبل الجامعات الفلسطينية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ لتحسين جودة الأداء الإداري.
- وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، من أهمها المعوقات التنظيمية، وغياب التشريعات القانونية، ومعوقات تقنية من ضعف البنية التحتية، ومعوقات بشرية ومعوقات مالية.
- توصيات الدراسة:

- ضرورة تطوير التشريعات الخاصة بالتعاملات الإلكترونية، ونشر ثقافة التكنولوجيا، ووضع البرامج التدريبية
- لرفع كفاءة الإداريين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية،
- التواصل مع القطاع الخاص للحصول على الدعم الفصل الثاني: الدراسات السابقة 29 المناسب، وتوفير البيئة التحتية الملائمة
- توجيه طالب الدراسات العليا لإجراء البحوث حول موضوع الإدارة الإلكترونية.
- الاستفادة من الدراستين:

دراسة نوال نبات علي البلوشة ونبهات بن حارث الحارصي حول واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، ودراسة ساري عوض الحسنات عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، تقدمان معاً نظرة شاملة عن التحول الرقمي في المؤسسات العربية وعلاقته بالتوظيف. تكشف الدراسة الأولى عن التقدم الملحوظ في التحول الرقمي بالمؤسسات العمانية، مع تفاوت في مستويات التطبيق، بينما تسلط الدراسة الثانية الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

- كلتا الدراستين ترتبطان بشكل وثيق بموضوع الرقمنة ودورها في عملية التوظيف، حيث تبرزان أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري وتشيران ضمناً إلى تأثيره على عمليات التوظيف. التحديات المذكورة، مثل المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية، تنطبق أيضاً على تطبيق الرقمنة في التوظيف، مما يوفر إطاراً مفيداً لفهم وتحليل تحديات التوظيف الرقمي في السياق العربي.

- الدراسات الأجنبية:

• الدراسة الأولى:

Electronic customer Relationship 2008 "بعنوان" Chowdhury 01 Management (E-CRM) Customer Perception of value from E-CRM web sites Ticketing-E interline Features

كانت هذه الدراسة على عملية الرقمنة في شراء تذاكر الطائرات بطريقة الكترونية ومدى مساهمة ذلك في تشجيع المبيعات خاصة باستحداثها برامج للولاء والحفاظ على الزبائن ولقد هدفت هذه الدراسة: لإعطاء

فهم أفضل للقيمة المدركة للعميل من تطبيق خصائص إدارة علاقة العملاء الإلكترونية على الموقع الإلكتروني لشركة طيران، وقد تم جمع البيانات من دراسة الحالة لسبع حالات من خلال إجراء مقابلات معمقة معهم وكانت الحالات لطلاب اعتادوا على شراء التذاكر من الموقع الإلكتروني لشركة الطيران. وأكدت نتائج هذه الدراسة أن هؤلاء العمال طالبو بوجود قناة تواصل على الموقع الإلكتروني لقراءة تجارب العملاء الآخرين مع شركة الطيران، وتوصلت إلى أن المسافرين بكثرة كالطلاب يعتقدون بأن برامج تعزيز الولاء من خصومات نقدية أو نظام تجميع النقاط على عمليات الشراء أفضل من شراء التذاكر بسعر أرخص بدون الحصول على عضوية برامج الولاء الذي تقدمها شركة الطيران للمسافرين الذين يسافرون أكثر من غيرهم وجاءت التوصيات بضرورة وجود نظام فعال لتقديم الدعم وخدمات الزبائن بطريقة الكترونية في مرحلة ما بعد الشراء.

• الدراسة الثانية:

: *Ekwoaba, Ikeije&Ufoma0222. *The impact of: Recruitment and selection criteria on organizational performance

تهدف الدراسة إلى التعرف على معايير وخصائص الاستقطاب والاختيار العمال على الأداء التنظيمي وشهادة متحصل عليها والتحصيل الدراسي في المسار السنوي من خلال متابعة المقبل على الوظيفة باستخدام رقمنة والولوج إلى نتائج متحصل عليها إلكترونياً واستخدمت هذه التقنية في ولاية لاغوس حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة عشوائية بلغت 136 موظفاً قد توظفوا بهذه الطريقة وكذلك توصل إلى عدد المناصب الشاغرة في البنك ونوع عقود العمل حيث تتم هذه العملية إلكترونياً وبشفافية لتجني أي تزوير عقد عمل أو حصول على وظيفة بطرق غير قانونية.

- الاستفادة من الدراستين:

تقدم رؤية قيمة حول تأثير الرقمنة على تجربة العملاء في قطاع الطيران، مما يوفر دروساً قابلة للتطبيق في مجال التوظيف الإلكتروني. تركيزها على أهمية قنوات التواصل وبرامج الولاء يمكن ترجمته إلى سياق التوظيف، حيث يمكن تطبيق مفاهيم مماثلة لتحسين تجربة المتقدمين للوظائف. في المقابل، دراسة Ekwoaba et al. (2015) ترتبط مباشرة بموضوع الرقمنة في التوظيف، حيث تبحث في تأثير معايير الاستقطاب والاختيار

الرقمية على الأداء التنظيمي. استخدام التقنيات الرقمية في تتبع مؤهلات المتقدمين وزيادة شفافية عملية التوظيف يبرز الفوائد الملموسة للرقمنة في هذا المجال.

- كلتا الدراستين تسلطان الضوء على أهمية تصميم منصات رقمية تركز على تجربة المستخدم وتعزز الكفاءة

والشفافية، سواء في خدمة العملاء أو في التوظيف، مما يوفر إطاراً قيماً لفهم وتطوير استراتيجيات فعالة للتوظيف الرقمي

2.5. الدراسات المتعلقة بالتوظيف:

لاحظنا أن البحوث التي تناولت هذا الجانب من الموضوع على اختلاف مستوياتها ضئيلة لذلك تم الاعتماد بشكر كبير على البحوث والدراسات الأجنبية ونذكر بعضها:

- الدراسة المحلية:

• الدراسة الأولى:

دراسة حبيب فارح، واقع وتحديات الاستقطاب الإلكتروني في الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو -، 2019-2020

- حيث تناولت هذه الدراسة موضوع واقع وتحديات الاستقطاب الإلكتروني في الجزائر مع عرض مختلف الوسائل والآليات المستخدمة في البحث عن العمل وجذب المورد البشري لسد الحاجات من العمالة المطلوبة للشغل في المؤسسة.

- الاستفادة من الدراسة:

دراسة حبيب فارح تقدم نظرة متعمقة وخاصة بالسياق الجزائري حول واقع وتحديات الاستقطاب الإلكتروني، مما يجعلها ذات صلة وثيقة بموضوع الرقمنة ودورها في عملية التوظيف. تستعرض الدراسة مختلف الوسائل

والآليات المستخدمة في البحث عن العمل وجذب الموارد البشرية في البيئة الرقمية، مما يسלט الضوء على التحول الجاري في ممارسات التوظيف في الجزائر. من خلال تحليلها للتحديات، تكشف الدراسة عن العقبات الخاصة التي تواجه تطبيق التقنيات الرقمية في عمليات التوظيف في السياق المحلي، مثل البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، والمهارات الرقمية للقوى العاملة.

- علاقة هذه الدراسة بموضوع الرقمنة في التوظيف تتجلى في كونها توفر رؤية محلية عميقة حول كيفية تأثير التكنولوجيا على ممارسات التوظيف، وتحدد الفرص والتحديات الخاصة بتطبيق الاستقطاب الإلكتروني في الجزائر. هذه المعلومات قيمة لفهم كيفية تطوير وتنفيذ استراتيجيات التوظيف الرقمية بشكل فعال في سياق محدد، مع مراعاة الخصوصيات المحلية والتحديات الفريدة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في عصر الرقمنة.

- استفدنا من هذه الدراسة في فهم كيفية تكييف استراتيجيات التوظيف الرقمية مع الواقع الجزائري ومقارنته مع الممارسات العالمية ومعرفة طريقة تحليل الدراسة للبنية التحتية التكنولوجية لتقييم مدى استعداد المؤسسات الجزائرية لتبني حلول التوظيف الرقمية.

- الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى:

دراسة نواف رفيق، تطبيق التوظيف الإلكتروني في العربية السعودية، recruitment-E Arabia، Saudi in implementation،

رسالة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة نظم المعلومات، جامعة شيفيل د بريطانيا، 2010.

اهتمت هذه دراسة بالكشف عن العوامل والقضايا والتحديات التي تترك المملكة العربية السعودية وراء الاتجاه السائد في تنفيذ حلول التوظيف الإلكتروني .

نتائج الدراسة:

- العقبة الرئيسية التي تعيق تبني التوظيف الإلكتروني في المملكة العربية السعودية هي أسلوب الإدارة لمديري الموارد البشرية، لأن خصائص مدير الموارد البشرية وأسلوب إدارته هي عوامل محددة قوية تؤثر على اعتماد التوظيف الإلكتروني وتنفيذه.
- هناك عوامل أخرى لها تأثير على تبني التوظيف الإلكتروني، مثل مقاومة الموظفين للتغيير، ونقص الدعم والالتزام من قبل كبار المديرين، والأعداد الكبيرة من الطلبات غير المؤهلة التي يتم تلقيها عبر الإنترنت، وحاجز اللغة، وعدم كفاية المعرفة والفهم لمفاهيم التوظيف الإلكتروني داخل مجتمعات الموارد البشرية.

• الدراسة الثانية:

- Dana Walid Baker Al Natsheh, E-Recruitment & The Effectiveness of The Diffrenet Means of Internet as A Recruitment Source: A Case Study of Five Stars Hotels in Qatar, A Project Submitted to the Faculty of College of Business and Economics, The Degree of Master of Business Administration, Qatar University, September 2016

أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى فهم فعالية وسائل الإنترنت المختلفة كمصدر توظيف تستخدمه فنادق الخمس نجوم في قطر، وإظهار ما إذا كانت هذه الفنادق تستفيد من هذه الأدوات لجذب المتقدمين المؤهلين.
- قياس مدى فعالية موقع الويب الخاص بالشركة، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومواقع التوظيف في الفنادق بناء على أربعة عوامل. هذه العوامل هي: "جودة المتقدمين، وعبء العمل المطلوب، وكفاءة التكلفة، والانتشار الجغرافي."

نتائج الدراسة:

- هناك العديد من المزايا الاستخدام الإنترنت في التوظيف كما يراها جميع الفنادق الخمس نجوم التي تمت مقابلتها في قطر

- تستخدم هذه الفنادق طريقة أو أكثر من طرق التوظيف الإلكتروني من أجل الوصول إلى متقدمين أكثر اتساعاً ومتنوعين من جميع أنحاء العالم. والطريقة الأكثر استخداماً هي موقع الشركة. وتعتبر التكلفة فعالة من قبل جميع الفنادق، لكن مواقع التوظيف تعتبر باهظة الثمن بالنسبة لبعض الفنادق
- بالنسبة لوسائل التواصل الاجتماعية، فإن الفنادق التي لا تستخدمها لا تعتبرها أداة مهنية للتوظيف، بينما يستخدمها آخرون للبحث عن المواهب لشغل مناصب أعلى.

- الاستفادة من الدراستين:

هذه الدراستين ذات صلة وثيقة بموضوع الرقمنة ودورها في عملية التوظيف. إذ تكشفان عن العوائق الرئيسية التي تواجه تبني هذه التقنيات، مثل أسلوب إدارة مديري الموارد البشرية ومقاومة الموظفين للتغيير. كما تسلط الضوء على تحديات أخرى مهمة مثل نقص الدعم من الإدارة العليا، وصعوبات اللغة، وعدم كفاية المعرفة بمفاهيم التوظيف الإلكتروني. هذه النتائج تبرز أهمية العوامل البشرية والتنظيمية في نجاح تطبيق الرقمنة في عمليات التوظيف، وتشير إلى الحاجة لنهج شامل يتجاوز مجرد تطبيق التكنولوجيا ليشمل تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير المهارات.

- علاقة هذه الدراصة بموضوع الرقمنة ودورها في التوظيف تكمن في أنها توفر فهماً عميقاً للتحديات العملية في تطبيق هذه التقنيات في سياق إقليمي محدد، مما يساعد في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتبني وتنفيذ حلول التوظيف الرقمي.

- استفدنا من هذه الدراستين إلى فهم أهم المعوقات والصعوبات والتحديات التي تواجهها الإدارة في كل مجال من مجالات التسيير باستخدام التكنولوجيات الحديثة مع عدم وضع قطيعة مع التنظيمات الإدارية.

- الدراصات الأجنبية:

• الدراصة الأولى:

- Sayel Sabha, Impact of Online recruitment on recruitment, International Journal of Education and Research Vol. 6 No. 4 April 2018

أهداف الدراصة:

- هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة عملية التوظيف التقليدية مع التوظيف الإلكتروني وأيضاً مناقشة مزايا وعيوب التوظيف الإلكتروني.
- لتقييم التغييرات في استراتيجيات وممارسات التوظيف باستخدام أدوات التوظيف الإلكتروني.
- تحليل المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسات والباحثين عن عمل باستخدام التوظيف الإلكتروني

نتائج الدراسة:

- وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه ينبغي استبدال الطرق التقليدية بالتوظيف الإلكتروني، ويمكن تغطية ثغرات التوظيف الإلكتروني بالطرق التقليدية وستكون عملية التوظيف أسرع وعالمية بسبب التوظيف الإلكتروني، ولا ينبغي أن تحل إحدى الطرق محل الأخرى
- عندما يكون هناك منصبين شاغرين ويتوفر اثنان من المرشحين، فإن الشركات ليس لديها الكثير من الخيارات، وبالتالي فإنها تفضل توسيع نطاق البحث وجذب العديد من الطلبات .ولكن عندما تتلقى الشركة وظائف شاغرة، فإن عملية الفرز المتعمق ليست ممكنة، ويصبح التواصل مع المرشحين مضيقاً للوقت بدون الإنترنت.
- كما تعتبر الوظائف الأكثر شعبية والتي تستخدم في الشركات وفرق التوظيف لتسهيل التدفق الجيد لعملية التوظيف في العالم التنافسي.

● الدراسة الثانية:

. International Journal of Research in Engineering, Science and Management
Volume-3, Issue8, August-2020. journals.resaim.com/ ijresm | ISSN (Online):
2581-5792| RESAIM Publishers

ركزت هذه الورقة البحثية على كيفية حدوث زيادة كبيرة في عملية التوظيف عبر الإنترنت مع ظهور تكنولوجيا،

الغرض الرئيسي من هذه الورقة البحثية:

هو فهم الزيادة في إجراءات التوظيف والاختيار عبر الإنترنت. قد وجد أن معظمهم الذين يختارون التوظيف الإلكتروني أكثر من عملية التوظيف العادية ويشبتون أنهم أكثر نجاحاً في العثور على المرشح المناسب للمنصب المناسب. بعد إجراء البحث وجد أن معظم الباحثين عن العمل يفضلون التوظيف الإلكتروني، بدال من التوظيف التقليدي، لأنه أسهل وأقل استهلاكاً للوقت وفعالية من حيث التكلفة. ويمكن للمرشح إرسال طلبات لوظائف متعددة في نفس الوقت، وتستخدم خدمات التوظيف الإلكتروني عبر الإنترنت بما في ذلك مواقع التوظيف الإلكتروني، ومحركات البحث عن الوظائف لجمع أكبر عدد ممكن من المرشحين عن طريق الإعلان عن منصب في منطقة جغرافية واسعة.

- الاستفادة من الدراستين:

تقدم الدراستين رؤية شاملة حول تأثير التوظيف الإلكتروني على عملية التوظيف، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الرقمنة ودورها في عملية التوظيف. تبرز الدراستين المزايا الرئيسية للتوظيف الإلكتروني، مثل السرعة والوصول العالمي، مع الإشارة إلى أهمية الجمع بين الأساليب التقليدية والإلكترونية لتحقيق أفضل النتائج. وتم تسلط الضوء على التحديات مثل صعوبة الفرز عند تلقي عدد كبير من الطلبات، مما يشير إلى الحاجة لتطوير أدوات رقمية فعالة لإدارة هذه العملية.

-علاقة هذه الدراسة بموضوع دور الرقمنة في عملية التوظيف تتجلى في تحليلها العميق لكيفية تغيير التكنولوجيا لديناميكيات التوظيف، مؤكدة على ضرورة تكييف استراتيجيات التوظيف مع العصر الرقمي مع الحفاظ على العنصر البشري.

- استفدنا من الدراستين طريقة البحث موضوعنا من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بالموضوع تبين أن أغلب الدراسات والبحوث تهدف الى التحول الرقمي وتطبيق الادارة الإلكترونية، وقد ركزت الدراسات على محاولة ادخال الرقمنة في التسيير للمؤسسات بمختلف انواعها واشكالها، والتي اصبحت ضرورية حتمية خاصة في ظل التحديات والتطورات التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا.

8.مداخل النظرية:

تعد النظريات السوسيولوجيا المرجع الأولي لكل باحث في علم الاجتماع، ويعود ذلك لأهميتها في البحث سواء على المستوى النظري أو الميداني وعلى هذا الأساس يمكننا الإشارة إلى أهم اتجاهات وإسهامات علماء الاجتماع حول موضوع الرقمنة ودورها في عملية تكافؤ فرص التوظيف.

1.6 نظرية البيروقراطية (Max Weber) :

يشير "فيبر" للتنظيم بأنه: "اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة، وبالتالي فالتنظيم - حسب - يضم مجموعة علاقات اجتماعية، وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين له، بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكهم، ويتم ذلك على أساس نظام التسلسل الإداري، تقسيم العمل، وتحقيق الهدف"¹.

"أما التنظيم البيروقراطي فيعرفه "فيبر" بأنه: "نموذج من الهيمنة الشرعية - العقلانية تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيات مثبتة قانوناً، والطاعة وتنفيذ الأوامر لا تعود إلى 7 شخص الرئيس الإداري إنما تعود إلى اللوائح القانونية التي تستند إليها سلطاته."²

كما عرفه بأنه: "ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الإداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب التي تستمد من مجموع القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل، والتخصص الوظيفي، وذلك بعيد عن كل ما هو ذاتي"³.

إن نظرية "فيبر" في التنظيم تستند وبصفة أساسية على مفهومه للسلطة التي ميز فيها بين ثلاثة أنماط. كما تعتمد تصنيفاته للسلطة على أنواع ومصادر معينة من الشرعية، فشرعية النظام تدور حول نوعين هما الموافقة أو الإكبار". وتمثل هذه السلطات الثلاث في:

¹ حسن عبد الحليم أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، سنة 200، ص9.

² عبد الستار إبراهيم دهم، "التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد

2 سنة 2008، ص5-6..

³ مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر العضيلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاوي، سنة 1996، ص 28-29

أ- السلطة الكاريزمية (Charismatic): المستندة إلى الإلهام والتي تنسب إلى وجود قائد ملهم له خصائص نادرة بمقتضاها يضحى قائدا أو زعيما .

ب- السلطة التقليدية (Traditional): التي تستند إلى قدسية التقاليد والإيمان بخلود الماضي، وبمقتضاها ينظر الناس للنظام الاجتماعي القائم بوصفه مقدسا وخالدا وغير قابل للانتهاك

ت- السلطة العقلانية - القانونية-: التي تستند إلى الإيمان بسيادة القانون، والتي تفترض وجود مجموعة رسمية من المعايير المستقرة نسبيا، والتي تسعى إلى تنظيم السلوك كي يكون سلوكا رشيدا.¹

وقد عرف "فير" العقلانية بأنها: "مفهوم تاريخي يتضمن عالما كاملا من التناقضات. وعلينا أن نبحث عن الروح التي ولد منها هذا الشكل الملموس من الفكر ومن الحياة العقلانيين". وتستمد السلطة العقلانية شرعيتها من القانون والطاعة. والشخص الذي يأتي إلى السلطة استنادا إلى قواعد معينة هو الذي يملك الشرعية في الحكم. و" تقوم هذه السلطة على الاعتقاد العقلاني الرشيد، والعلم والتخصص، وتمارس السلطة وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين المعيارية المحدودة."

ويرى "فير" أن المجتمع الغربي يتصف بهذه السلطة، والحاكم هنا له السلطة الشرعية في إعطاء الأوامر، والشخص الذي يتسلم السلطة استنادا إلى هذه القواعد يمارس سلطته اعتمادا على هذه القواعد غير الشخصية، ولذلك فإن سلطته تكون محدودة بما ترسمه هذه القواعد من حدود وقيود ملزمة، كما يرى بأن تجريد السلطة من طابعها الشخصي هو الذي نقل أوروبا من مرحلة النظام الإقطاعي إلى مرحلة الدولة الأمة بشكلها الديمقراطي، كما يؤكد على ضرورة الفصل بين الممارسة الرسمية للسلطات المخصصة للحاكم، وبين حياته الخاصة.²

- الخصائص الرئيسية للتنظيم البيروقراطي عند "ماكس فيبر":

¹ عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، الكويت: المجلس الوطني للثقافة 16 والفنون والآداب، سنة 1981 ص 93-94

² حنان علي عواضة، "السلطة عند ماكس فيبر"، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد الأول، العدد، 206، 2013، ص، 271-272.

"لقد كان "فيبر" أول من اعتمد المدخل الاجتماعي (السوسيولوجيا) من خلال مساهماته النظرية في تحليله السياسي الاجتماعي للبيروقراطية، موضحا العلاقة بين ممارسة السلطة الشرعية العقلانية للدولة الحديثة والنموذج البيروقراطي للتنظيم، المتسم بحرفية وهرمية الوظائف الإدارية، وعمومية (لا شخصية) القواعد القانونية، فاتحا بذلك الطريق أمام الدراسات الاجتماعية في مجال الإدارة العامة.

ويرى "فيبر" أن البيروقراطية أداة الدولة، مع أن الميل للتنظيم البيروقراطي هو حالة حتمية وعامة في جميع المنظمات وليس مقتصرًا على الجهاز الإداري¹. إن التنظيم البيروقراطي بالنسبة لـ "فيبر" هو بمثابة النموذج البديل عن الممارسات الإدارية التي كانت سائدة في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي، إذ اعتبر التنظيم البيروقراطي نموذجًا للهيمنة الشرعية العقلانية الموضوعية

(لا شخصية) لإلغاء المحاباة والتأثيرات الشخصية.

وقد حدد "فيبر 19" السمات الآتية لنموذج التنظيم البيروقراطي، وهي:

- تقسيم مطلق للعمل مع تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات.
- تسلسل هرمي للوظائف تحدد فيه آليات الهيمنة والخضوع بحيث يجد كل مستوى نفسه تحت سيطرة مستوى أعلى منه.
- قواعد قانونية وفنية موضوعية وعمومية (لا شخصية) تحدد السلوك الواجب اتباعه والتي يتطلب تطبيقها تشكيلات متخصصة يتمتع موظفوها بمؤهلات محددة ويتم تعيينهم بع اجتياز اختبارات معينة .
- الفصل بين الموقع الإداري وشاغله لإلغاء حالة التملك للمركز الإداري وأدواته من قبل شاغله، أي الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفة لمنع توريث الوظائف.
- احتساب رواتب نقدية للموظفين تتدرج بحسب المرتبة والموقع في السلم الإداري وبحسب طبيعة المهنة.
- الترقية التدرجية حسب الأقدمية وعلى أساس معايير موضوعية.

¹عبد الستار إبراهيم دهام، مرجع سابق، ص 05.

- الاستمرارية والثبات للوظيفة العامة بحيث يتم ممارستها بشكل دائم في مأمن من التقلبات السياسية.

إسقاط على الدراسة الحالية:

تنظر نظرية البيروقراطية إلى الرقمنة في عملية التوظيف كأداة محتملة لتعزيز المبادئ البيروقراطية الأساسية مثل الكفاءة والموضوعية والعقلانية، في سياق تكافؤ فرص التوظيف، ترى هذه النظرية أن الرقمنة يمكن أن تساهم في تحقيق المساواة من خلال توحيد وتنظيم عمليات التوظيف. فالأنظمة الرقمية تسمح بتطبيق معايير موحدة وإجراءات ثابتة في عملية الاختيار، مما يقلل من احتمالية التحيز الشخصي، كما أن استخدام الخوارزميات في فرز الطلبات وتقييم المرشحين قد يعزز الموضوعية، حيث يتم تقييم المتقدمين بناءً على معايير محددة مسبقاً. ومع ذلك تحذر النظرية من أن الاعتماد المفرط على الأنظمة الرقمية قد يؤدي إلى شكل جديد من "القفص الحديدي" البيروقراطي، حيث قد تفقد عملية التوظيف المرونة والحكم البشري. كما تشير إلى أن الرقمنة، رغم إمكاناتها في تحقيق العدالة، قد تخلق أيضاً أشكالاً جديدة من عدم المساواة، خاصة لأولئك الذين يفتقرون إلى المهارات الرقمية أو الوصول إلى التكنولوجيا. وفقاً لهذه النظرية، فإن نجاح الرقمنة في تعزيز تكافؤ فرص التوظيف يعتمد على كيفية تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة الرقمية، وعلى قدرة المؤسسات على الموازنة بين الكفاءة البيروقراطية والاعتبارات الإنسانية في عملية التوظيف.

2.6 نظرية الإدارة العلمية:

الإدارة العلمية هي نهج إداري طوره فريدريك تايلور وينسلو تايلور في أوائل القرن العشرين، تركز على تحسين الكفاءة والإنتاجية في العمل من خلال التحليل العلمي للمهام وتطبيق أساليب موحدة. هدف تايلور إلى زيادة الإنتاجية من خلال تحديد "الطريقة المثلى" لأداء كل مهمة، وتخفيض العمال من خلال نظام الأجور التفاضلية. رغم نجاحها في زيادة الإنتاجية.

ونتيجة مجموعة من الدراسات التي قام بها تايلور توصل إلى أن كل عملية من عمليات الإنتاج تتكون من عدد كبير من الحركات البسيطة التي بالإمكان تحليلها بعد ملاحظتها وتوقيتها وبذلك يمكن حذف الحركات غير الضرورية وتحسين الأساليب، وبالتالي، يمكن التوصل إلى وقت قياسي لكل عملية من العمليات. ومن الأمور الأساسية ذات العلاقة المباشرة بالعمل التي أولها تايلور اهتماماته ما يلي:

- 1- الطاقة: وتعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل إنجازه .
 - 2- السرعة: وتعني الوقت الذي يستغرقه العامل لإنجاز العمل الموكل إليه ضمن مستوى كفاءة محدد وكمية محددة من الجهد .
 - 3- القدرة على الاستمرار: وتعني قدرة العامل على بذل مجهود العضلي والفكري ومقاومة الشعور بالتعب والممل بشكل مستمر¹.
- وأول محاولة لتايلور لوضع أسس إدارية علمية كانت متمثلة ببحثه الموسوم " نظام الدفع بالقطعة " حيث قدم فيه وصفا مفصلا كان قد طوره لنظام الدفع بالأجور. ويتمثل هذا النظام في محاسبة العامل على عدد القطع التي ينتجها، إذ يزيد مكسبه بازدياد هذا العدد².
- لكن تايلور أدرك فيما بعد أن عنوان بحثه هذا جذب الانتباه وركز على معدل الأجر بالقطعة وأهمل سائر مفاهيمه عن الإدارة، الشيء الذي دفعه في سنة 1903 إلى إصدار أول كتاب له بعنوان " إدارة المصنع " الذي ركز فيه على تصوره لفلسفة الإدارة لا على سياسة الأجور. وخلاصة ما حاول تايلور أن يقوله في كتابه هذا ما يلي :
- 1- هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكاليف إنتاج كل وحدة .
 - 2- لتحقيق هذا الهدف على الإدارة أن تطبق الأساليب العلمية في الدراسات والتجارب الخاصة بمشاكلها حتى تنتهي إلى بلورة مبادئ وإجراءات موحدة تيسر مهمة الرقابة على عمليات الإنتاج الصناعي .
 - 3- لا بد أن يوضع العمال في وظائفهم بطريقة علمية حيث تهيأ المهمات وظروف العمل تهيئة علمية حتى يمكن النهوض بها إلى المستوى المطلوب .
 - 4- يجب أن يدرب العمال تدريبا علميا دقيقا لصقل مهاراتهم في أداء مهامهم ووظائفهم حتى يمكن تلبية المستوى الإنتاجي المطلوب.

¹ محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسط، للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، سنة 1984

² عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية، دار السلاسل، الكويت، سنة 1986 ص 43

5-5 لابد من توفير جو من التعاون الودي الوثيق بين الإدارة و العمال لضمان استمرار هذه الظروف

السيكولوجية التي تيسر تطبيق المبادئ الأخرى التي ورد ذكرها ¹.

ويمكن النظر إلى إسهامات تايلور في مجال الإدارة من ثلاثة جوانب رئيسية هي :

- الثورة الفكرية كان تايلور يرى أن الهدف من دراسته التي أصطلح عليها بالإدارة العلمية، هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال في ذلك الوقت والتي طبعت بالشك وعدم الثقة والصراع بين طرفي العملية الإنتاجية. فقد كان العمال يطالبون الإدارة بالزيادة في الأجور وإلا لجئوا إلى سلاح الإضراب عن العمل أو البطء فيه، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج وحل مشاكل العمل مستعملة في ذلك سلاح الفصل من العمل ²

ولحل هذه المشكلة يرى تايلور ضرورة إحداث تغيير جذري في طريقة تفكير كل من الإدارة والعمالين، وهذا لا يتم إلا بقبول طرفي العملية الإنتاجية لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي يرى أنها تتضمن في المقام الأول ثورة فكرية يقع عبؤها على طرفي العملية الإنتاجية - الإدارة والعمالين - وذلك بأن يحول الطرفان أنظارهما عن الربح المحقق، إلى العمل على زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة ربح المنظمة الذي يستفيد منه كلا طرفي العملية الإنتاجية. حيث تمنح للعمالين أجور مرتفعة وللإدارة أو صاحب العمل أرباح أكبر. وهذا من شأنه، بطبيعة الحال، منع حدوث نزاع بينهما ³

ورغم أن تايلور لم يفلح في فض الصراع بين الإدارة والعمال بشكل نهائي إلا أن جهوده في هذا المجال قد وجه الانتباه إلى زيادة الإنتاجية.

-**الدراسات الفنية** :وصف تايلور طريقة أداء العمل، التي كانت متبعة في تلك الفترة الزمنية، بالارتجالية. فالعمال يأتون يومياً إلى العمل وكل منهم يحمل أدواته ليؤدي عمله، من دون تحديد مسبق له، ومن دون معرفة طبيعة المواد المتعامل معها. ولكن تايلور رأى أن كل عمل لابد وأن يتم تحليله إلى عناصر أولية مبسطة يمكن تحديدها في حركات، بحيث يوضع لكل واحدة منها زمن معين تؤدي فيه. كما أن لكل مادة الأداة

¹ جورج كلودس، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة: أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، سنة 1972، 153-154.

² علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة، ص51.

³ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 1975، ص62

المناسبة التي يجب استخدامها فيها، وأن على العمال أداء العمل الذي تحدده الإدارة مسبقاً. فالإدارة تختص بالتخطيط والعمال بالتنفيذ. ولتحقيق هذه الغاية قام تايلور بإجراء عدد من الدراسات الضرورية لتحديد ما أصطلح عليه (بأحسن طريقة لأداء العمل) أستخدم فيها قوانين الحركة، وتوصل منها إلى معدلات للأداء، وطلب من العمال الالتزام بها¹

-مبادئ الإدارة العلمية :

في كتابه الموسوم " أسس الإدارة العلمية " الصادر سنة 1911 وضع تايلور مجموعة من المبادئ رآها ضرورية لكي تأخذ الثورة الفكرية التي نادى بها في كتاباته مكانها وتستمر في تحقيق أهدافها. وهذه المبادئ هي :

- 1- استخدام التحليل العلمي لكل عنصر من عناصر العمل بدل استخدام الطريقة التخمينية في العمل التي طالما استعملت في المنظمات .
- 2- علمنة طريقة اختيار وتدريب العمال لتحسين أدائهم بدلا من الطريقة القديمة القاضية بأن يقوم المكلف بالعمل بالقدر الذي يستطيع به عمله وطبقا لخبراته وقدراته وتجاربه الخاصة .
- 3- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق المبادئ والدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسين .
- 4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، إذ تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط بينما يقوم العمال بتنفيذ مخططات الإدارة.
- 5- مبدأ المراقبة الوظيفية والذي يقضى بوجود عدد من المراقبين لكل عامل.

-إسقاط على الدراسة الحالية:

تنظر نظرية الإدارة العلمية إلى الرقمنة في عملية التوظيف كامتداد طبيعي لمبادئها الأساسية المتمثلة في الكفاءة والقياس الدقيق والتحليل لعلمي.

¹علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 52 - 53

في سياق تكافؤ فرص التوظيف، ترى هذه النظرية أن الرقمنة توفر أدوات قوية لتطبيق معايير موضوعية وقابلة للقياس في عملية اختيار الموظفين. فالأنظمة الرقمية تسمح بجمع وتحليل كميات هائلة من البيانات حول المرشحين، مما يمكن من تقييم مهاراتهم وقدراتهم بدقة أكبر. وفقًا لمبادئ الإدارة العلمية، يمكن استخدام هذه البيانات لتحديد "الشخص الأنسب" لكل وظيفة بناءً على معايير محددة مسبقًا، مما يقلل من التحيز الشخصي ويعزز تكافؤ الفرص. كما أن الرقمنة تسمح بتوحيد عمليات التقييم والاختيار، مما يضمن أن جميع المتقدمين يخضعون لنفس المعايير والإجراءات. ومع ذلك، قد تحذر النظرية من أن الاعتماد المفرط على البيانات الرقمية قد يؤدي إلى إهمال الجوانب الإنسانية والإبداعية التي قد تكون مهمة في بعض الوظائف. كما أنها قد تشير إلى ضرورة تحليل وتحسين عمليات التوظيف الرقمية باستمرار، تماشيًا مع مبدأ التحسين المستمر في الإدارة العلمية.

ترى هذه النظرية أن الرقمنة، إذا تم تطبيقها بشكل صحيح، يمكن أن تكون أداة قوية لتحقيق الكفاءة والموضوعية في التوظيف، مما يساهم في تعزيز تكافؤ الفرص، ولكنها تؤكد أيضًا على أهمية الموازنة بين الدقة العلمية والاعتبارات الإنسانية في عملية التوظيف.



الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرقمنة (الإدارة الإلكترونية)

تمهيد

- 1- مفهوم الرقمنة في الإدارة
- 2- مراحل تجسيد الرقمنة
- 3- طرق تطبيق الرقمنة
- 4- خصائص الإدارة الرقمية
- 5- أهداف الإدارة الرقمية
- 6- أبعاد الرقمنة الإدارية
- 7- متطلبات تطبيق الرقمنة ومعيقاته
- 8- معوقات تطبيق الرقمنة
- 9- آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل



- تمهيد:

شهد القرن العشرون تطورات في مجال تقنيات، سواء على مستوى تطور التكنولوجيا الرقمية أو على مستوى القواعد الرقمية، وقد ساهمت الرقمنة في تسهيل تبادل الأفكار ونقل المعلومات، أصبح من الضروري على المؤسسات الاستفادة من هذا التطور لضمان أداء أفضل وتحسين وتغيير أساليب العمل والخدمة المقدمة للزبائن وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

في هذا الفصل، سوف نحاول التعرف على مفهوم الرقمنة في الإدارة، مراحل تجسيدها، خصائصها وطرق تطبيقها، أهدافها، ابعادها، متطلبات تطبيق الرقمنة ومعيقاته، واثار تطبيقها من الناحية الإيجابية والسلبية.

1. مفهوم الرقمنة:

اشارت بعض الدراسات والكتابات العلمية والأبحاث إلى أن الإدارة الإلكترونية هي من المصطلحات العلمية الحديثة لهذا لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق ومتفق عليه من طرف الباحثين ومن هنا يمكن توضيح بعض التعاريف التي وردت بشأنها فيما يلي:¹

- عرف تايلور الرقمنة بأنها تمثل الفرق البنات BTS وهي كل ما ليس له لون أو حجم أو وزن ويستطيع السفر في سرعة الضوء ويعد أصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات .
- أما سشلومن عرفه على أنها مصطلح أشمل مما يقابله عند البعض الآخر وهو مصطلح لمسح الضوئي حيث أن الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل المواد التقليدية إلى شكل مقروء بواسطة الحاسب²
- عرفها عبد الهادي أنها: «عملية تحويل التي تتم للوثائق من الشكل التقليدي المطبوع إلى الشكل الإلكتروني بما فيها عملية النشر الإلكتروني»
- أما فراج 2009 استخدم مصطلح الرقمنة عن والتحول الرقمي كمقابل للمصطلح الإنجليزي Digitation وعرفها أنها عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي من أجل معالجته بواسطة الحاسب
- عرفها دوج هوجز على أنها عملية إجراء التحويل للمحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزياء تقليدي مثل مقالات، كتب، دوريات... إلخ إلى شكل رقمي³ .

وحسب بعض القواميس فقد تم تعريف الرقمنة كالاتي:

- في قاموس علم الاجتماع، تُعرّف الرقمنة بأنها العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات من الشكل التناظري (Analog) إلى الشكل الرقمي (Digital)، مما يُسهّل تخزينها، معالجتها،

¹ ابن وهبة نورة، اشكالية الرقمنة العالمية داخل مؤسسات القطاع العام وتحديد القطاع الاقتصادي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، جلفة، العدد، 11، سنة 2018.

² نجلاء، أحمد، يس: الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2012، ص 16-17.

³ بريزة، بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيوولوجيا والتنمية الإدارية، العدد 2، الجزائر، سنة 2022، ص 6.

واسترجاعها باستخدام الوسائل التكنولوجية. تمتد الرقمنة أيضًا لتشمل تأثيرات هذا التحول على النظم الاجتماعية والثقافية، حيث تُعيد تشكيل العلاقات بين الأفراد، المؤسسات، والبيئة الاجتماعية.¹

- حسب قاموس أودلس عرف الرقمنة على أنها عملية تحويل البيانات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي من أجل التمكن من معالجتها بواسطة الحاسب الآلي .

القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق عرفت على أنها عملية إلكترونية الإنتاج الرموز الإلكترونية أو الرقمية من خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية.

وهناك من ينظر إلى الرقمنة الإدارية نظرة تقنية واجتماعية، أي نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال وعميق فإن الإدارة الإلكترونية تعني إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة، عن طريق إدماج المعلومات وتكاملها و إمكانية الوصول إليها عن طريق الموقع الإلكتروني، بحيث عرفيا البعض الآخر بأنها مجموعة الأنشطة العمومية التي تعتمد عمى الأنترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد، والحصول عمى المعلومات في شتى المجالات بسهولة²

1.1. الإدارة الإلكترونية:

هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأ ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة. فالأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية، فالهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الالكتروني³.

2.1. تعريف الإدارة الرقمية:

¹ Castells, M the Information Age: Economy, Society and Culture, vol. 1: The Rise of the Network Society. Malden, MA : Blackwell, 1996.

² محمد المتولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في دول عربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، دبي، سنة 2003، ص 13.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة لنشر والتوزيع سنة 2000، ص 42.

كثيرا ما يتم الربط بين الرقمنة الإدارية والإدارة الإلكترونية électronique administration بحيث يشير الكثير من الباحثين إلى نفس المعنى للمفهومين الإدارة الرقمية هي الإدارة الإلكترونية وتعرف بأنها "إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة . كذلك عرفت الإدارة الرقمية بأنها :عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق Management Papers ومن هنا نقول أن الإدارة الإلكترونية électronique administration تتمثل في "استغلال الوسائل الإلكترونية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية من أجل تسهيل المعاملات الإدارية وتوفير الوقت والجهد، كما يعرف بعض المختصين الإدارة الإلكترونية، بأنها إدارة بال ورق ووسيلة لرفع أداء وكفاءة السلطة، وتعتمد ساسا على الوسائل التكنولوجية¹

- جدول رقم (01): مفاهيم الرقمنة ومركزاتها

تعريف حول الرقمنة	مركزات الرقمنة
التحول الرقمي هو عملية مهمة وطويلة، تبدأ بتسخير التكنولوجيا للتغيير التنظيمي من خلال استعمال التقنيات الرقمية، لتحقيق الأهداف في ظل البيئة التنافسية الديناميكية ² .	يركز حول تسخير التكنولوجيا الحديثة في تطوير اداء المؤسسات وتنفيذ العمال من خلال الأجهزة الالكترونية.
هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الكتب، والمخطوطات والجرائد، والمواد السمعية والبصرية الى شكل ملفات رقمية	يرتكز هذه التعريف على عملية تحويل البيانات من الصيغة الورقية الى الصيغة الرقمية .

¹عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الادارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، مجلة صوت القانون العدد السابع، الجزء الأول.

²أحمد ساحل حسن النداي، مصطفى، كليان الزهيري، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، العدد السادس، ليبيا، سنة 2020، ص 04.

	يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات وعن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو أي معدات وأجهزة أخرى .
يركز على عملية التكيف واستجابة مع التحولات التكنولوجية السريعة	عملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات ٠٠ عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت¹

المصدر: اعداد الطلبة

2. مراحل تجسيد مشروع الرقمنة (الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية):

والملاحظ أن لتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يجب على الإدارة أن تمر بمجموعة من المراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** وفيها تقتصر الحكومة على حفظ البيانات وتحديثها وعرضها بوسيلة ملائمة على المواطن الذي يطلبها.
- **المرحلة الثانية:** تنتقل الحكومة في هذه المرحلة إلى تقديم خدمات وتعاملات بسيطة للمستخدم هنا يكون في اتجاه واحد فقط فالخدمات تتضمن استقبال بيانات خاصة من المستخدم واعتمادها وتسجيلها لدى أرشيف المؤسسة الحكومية ففي هذه المرحلة يبدأ تمكين المواطن ليحل محل الموظف الحكومي .

¹ نور العابدين فوجل، أمينة بن زرارة، رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لتجسيد الإدارة الإلكترونية، دار سوهام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى قلمة، سنة 2022، ص 109.

- **المرحلة الثالثة:** هنا تتخذ شكل ثنائيا في الاتصال بين الموظف الحكومي والمواطن فيسمح لهذا الأخير بإدخال بيانات محددة ثم ي يتم حفظها إلكترونياً ويتم اتصال من المواطن يتبعه رد من الحكومة عبر الموقع الإلكتروني ومن ثم تقوم الحكومة بتقديم الخدمة تحديد الترخيص واستخراج شهادات رسمية عبر الإنترنت.

- **المرحلة الرابعة:** وهنا يكون هناك ربط شبكي بين المؤسسات الحكومية والمختلفة بحيث يتمكن المواطن من الحصول على الخدمات العمومية من مختلف الجهات الحكومية بشكل تفاعلي ومن موقع إلكتروني واحد ويستطيع المواطن أن يستخرج مثال شهادات ميلاده، تحديد رخصة سيارته وسداد جميع إلزاميته.

- **المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة تتجاوز الإدارة الربط بين وسائل الاتصال بين الإدارة والمستخدم وتقوم بالاتصال بالمواطن عبر وسائل الاتصال التي يلائمهم دون أن تنتظر أن يبادروا هم بالاتصال فتقوم 1 مثال بإرسال رسالة للمواطن عبر الهاتف الخليوي لتذكيره بميعاد تجديده لرخصة السيارة وغيرها 1

- **جدول رقم (02): يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية**

جوانب الفروقات	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
من ناحية: التخطيط	- مهمة الإدارة العليا - الخطط طويلة ومتوسطة الأجل - تترجم إلى برامج ينفذها العاملون - التخطيط من أعلى إلى أسفل	مشارك بين الإدارة والعاملين. - إعداد الخطط على فترات قصيرة - الخطط مرنة ومتغيرة. - التخطيط أفقي.
من ناحية: الهدف	- تركز على إدارة الأفراد والموارد - لتحقيق الكفاءة والفعالية.	- تركز على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات العلاقات لتحقيق التفاعل والتجاوب.
من ناحية: التنظيم	- هرمي متعدد المستويات. - التقسيمات التنظيمية ثابتة. - تركز السلطة في الإدارة العليا.	- الهياكل التنظيمية الشبكية. - التقسيمات التنظيمية متغيرة. - تعدد مراكز السلطة وفرق العمل

¹ أمينة بن حامد، الحكومة الإلكترونية تجربة الجزائر لتحول نحو حكومة الكترونية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات إدارية جامعة قاصدي مرباح ورقة، سنة 2010\2012 ص20-21.

ذاتية الإدارة. - الاتصالات فائقة السرعة.	-الاتصالات الرسمية تبعا لخط السلطة.	
الرقابة فورية وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الإلكترونية . -قائمة عمى النتائج	-مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات وتصحيحها . -مقارنة المدخلات بالمخرجات.	من ناحية: الرقابة
القائد يقدم الاستشارات ويحل المشاكل . -القرارات تشاركية لإتاحة الفرصة أمام العاملين للابتكار والتميز. - القائد يدير ذاته قبل أن يدير الآخرين	القائد مركز التحكم والتوجيه . -القرارات من سلطة القائد ودور العاملين إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار - القائد يدير الآخرين.	من ناحية: القيادة

المصدر: نجم الدين عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ، 2004، ص، 235، 236

3. طرق تطبيق الرقمنة:

أولاً: البنية التحتية: إن الادارة الإلكترونية تتطلب وجود شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنى تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الادارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

ثانياً: توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من خدمات الادارة الإلكترونية، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد.

ثالثاً: توافر العدد الكافي من مزودي خدمة الانترنت، من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الادارة الإلكترونية وبأسعار معقولة.

رابعاً: التدريب وبناء القدرات، ويشمل تدريب الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات والمعلومات اللازمة للعمل كافة.

خامساً: وافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن للحكومة إجراء صيانة دورية وتدريب موظفيها والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور تكنولوجي في مجال الإدارة الرقمية

سادساً: توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة المناسبة للعمل وتتولى الاشراف على تطبيق الإدارة الرقمية .

سابعاً: وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الرقمية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

ثامناً: توفير الامن الإلكتروني والسرية الإلكترونية لحماية المعلومات الوطنية والشخصية لحماية الأرشيف الإلكتروني من أي تهكير.

تاسعاً: وجود خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها، وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها، فضلاً عن أهمية مشاركة وسائل الاعلام الوطنية يدعمها دعائياً

4. خصائص الرقمنة:

إن الرقمنة الإدارية تعني مختلف التدفقات الإدارية لبيانات، إذ يصبح شكلها إلكترونياً، ومتداول بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، إذ يميز الرقمنة الادارية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية. تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالمزايا والخصائص تتمثل في الآتي:¹

1.4. **تقليص الوقت والمكان:** الخدمة غير ملموسة وعدم ارتباطها بزمان أو مكان لتقدمها، حيث تتيح وسائل التخزين اليات تستوعب حجم هائل من المعلومات يمكن الوصول إليها بسهولة ويمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسوب المتنقل، الهاتف النقال...إخ.

¹ محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، سنة 2007، ط1، ص17.

2.4. **التفاعلية:** أي أن استعمال هذه التكنولوجيا يمكن المشاركين في عملية الاتصال من تبادل الأدوار وتقاسم المهام الفكرية مع الآلة وهذا ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة نتيجة حدوث هذا التفاعل والحوار بين الباحث عن المعلومة ونظام الذكاء الصناعي، أصبحت تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج .

3.4 **تكوين شبكات الاتصال:** تحدد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى .

4.4 **اللا تزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم تزامن تقديم الخدمة والاستفادة منها، حيث تتميز بان تقديمها واستهلاكها يحصل في آن واحد، وغير قابل لتخزين، بمعنى أنها غير مادية وإنما تحسين الخدمة المقدمة من خلال الوقت الذي يستغرقه الموظف في تقديمها وإنجازها بشكل كامل وسهولة الحصول عليها وحل أي مشكل تعيق تقديمها.¹

5.4 **سرعة أداء الخدمات:** حيث أنو بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد قصير جدا. هذا فضلا عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.

6.4 **العالمية والكونية:** وهو المحيط اللي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.²

7.4 **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

¹ محمد نعمان علوان . مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة 1 بقطاع غزة من وجهة نظر

العاملين . رسالة ماجستير . تخصص إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية . بغزة . كلية التجارة، سنة 2017، ص51

² - أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، سنة 2003، ص07.

5. أهداف الرقمنة:

- تطوير مستوى الاداري من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات وكذا دعم العمل البيداغوجي بشكل عام والتحسين من مستوى تقديم خدمات بشكل خاص¹.
- حفظ مصادر المعلومات الأصلية والنادرة من التلف والضياع وذلك يتضح من خلال تقليص عملية التعاملات التقليدية.
- خلق تأثير ايجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين افراد المجتمع.
- تحسين خدمات الادارية وتطويرها بشكل يجعلها تتماشى مع مختلف قطاعات التنظيمية(إدارية) المتطورة في العالم.
- -التقليل من التعقيدات الإدارية: بعد ثورة المعلومات والاتصالات التي نحيها البشرية ظهرت بوادر ما يسمى بطريق المعلومات السريع، والذي عن طريقه يمكن للشخص الحصول على معلومات في ثوان وذلك من خلال شبكات الالكترونية ومقوماتها.
- تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية والالتزام القوي بنشر وتداول هذه المعلومات.
- ويمكن تلخيص أهداف الرقمنة الإدارية في النقاط التالية:²
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وتكلفة مالية مناسبة.
- إيجاد مجتمع قادر عمى التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

6. أبعاد الرقمنة:

¹ يوسف رجب عابد، أثر الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام دراسة حالة وزارة الداخلية الشق المدني، رسالة ماجستير . إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية غزة . كلية التجارة، بدون سنة، ص 14.

² محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 73.

يتضمن التحول الرقمي تحويل نماذج الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات والممارسات التي تتطلب التزام جميع الموارد البشرية، لا سيما في العمليات.¹

بناءً على العديد من الأبحاث والدراسات العلمية، فإن مجموعة من أبعاد الرقمية في المؤسسات²، تتمثل في ثلاث أبعاد أساسية المتمثلة في:

- البعد الأول: الإدارة العلائقية (Database Relational System Management)

هو نظام إدارة قواعد البيانات الذي ينظم البيانات ويخزنها في جداول تحتوي على صفوف (سجلات) وأعمدة (حقول) يعتمد على نموذج البيانات العلائقية، الذي ابتكره إدغار إف كود سنة 1970م، وهو النهج السائد لإدارة البيانات المنظمة في تطبيقات البرامج الحديثة.³

-أهمية الإدارة العلائقية:

- أ- يعتبر نظاماً مصمماً لتخزين واسترجاع البيانات بشكل منظم ومترابط
- ب- أصبحت أنظمة (RDBMS) العمود الفقري للعديد من تطبيقات البرامج، بدءاً من أنظمة حفظ السجلات البسيطة وحتى تطبيقات المؤسسات المعقدة التي تتعامل مع كميات هائلة من البيانات.
- ت- يمكن للمطورين إنشاء تطبيقات فعالة وموثوقة مع دورات تطوير قصيرة نسبياً.
- ث- اكتساب الأفكار من البيانات أسهل.

- البعد الثاني: الإدارة التحويلية (Transformational Management)

وهي نهج في إدارة الأعمال يهدف إلى إحداث التغييرات الجوهرية في الشركة. فهي تهدف إلى استغلال فرص التحسين والتوسع في المستقبل وتحفيز الموظفين على الابتكار والتغيير لتحقيق النجاح المستدام. فهي تركز على تحقيق التغييرات الجوهرية داخل المنظمة. وتتضمن تعديلات استباقية على رؤية الشركة أو اتجاهها وأسلوب

¹ Kutnjak, A. (2021). Covid-19 accelerates digital transformation in industries: Challenges, issues, barriers and problems in transformation. IEEE access, 9, 79373- 79388

² Wenzel, K. (2021). Management Models of Digital Transformation: Analysis and Definition of Success Factors for the Development of a Management Framework. Springer Nature.

³ Desamsetti, H. (2020). Relational Database Management Systems in Business and Organization Strategies. Global Disclosure of Economics and Business, 9(2), 151-162.

القيادة اللاحق لتلك التعديلات. وتشمل تحويل المسار، أو العمليات، أو الموظفين، أو التكنولوجيا، أو عناصر التشغيل الهامة الأخرى.

- البعد الثالث: الإدارة التشغيلية (Operational management)

تتضمن وظائف إدارية تنجز عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مختلف الشبكات (الداخلية للمؤسسة، أو شبكة الإنترنت)، مثل كشوف المرتبات وإدارة الأجور والحفاظ على قاعدة بيانات الموظفين، وهي جزء أساسي من إدارة المؤسسات وترتبط بالجوانب اليومية للعمل، فهي تركز على تنظيم وتنفيذ الأنشطة اليومية في المؤسسة، وتشمل العمليات اليومية مثل الإنتاج، والتوريد، والتوزيع، والتسويق، وإدارة المخزون، والموارد البشرية.¹

- أهداف الإدارة التشغيلية²:

تسعى إدارة الأهداف التشغيلية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات اليومية، وذلك من خلال التركيز على المهام المحددة التي يجب على الشركة القيام بها بشكل دائم لتحقيق أهدافها على المدى القصير، تتميز هذه الأهداف بالمرونة وقابلية التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة، مما يؤدي إلى تقريب الشركة من أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

تعرف الأهداف التشغيلية أيضا باسم "الأهداف التكتيكية"، وهي أهداف قصيرة المدى يؤدي تحقيقها إلى تقدم الشركة نحو أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى، تساعد هذه الأهداف في توضيح العمل وتقييم أداء الموظفين مما يسهل عملية تصميم أهداف واضحة ومفيدة.

7. متطلبات الرقمنة الإدارية:

¹ Meena, A., Dhir, S., & Sushil, S. (2023). Coopetition, strategy, and business performance in the era of digital transformation using a multi-method approach: Some research implications for strategy and operations management. International Journal of Production Economics, 109068.

² Gölzer, P., & Fritzsche, A. (2017). Data-driven operations management: organisational implications of the digital transformation in industrial practice. Production Planning & Control, 28(16), 1332-1343.

مثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

1.7 المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- أ- **وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة¹
- ب- **القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدر على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطوره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- ت- **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات. والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسج الاتصالات.² ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية التنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما

¹ إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية المملكة العربية السعودية، سنة 2007، ص 25.

² محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم لإدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009، ص

يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية¹.

د- تعليم وتدريب العاملين، توعية وتثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وبيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية²

هـ- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات: أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة³.

كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها⁴

2.7 المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق. أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر

¹ نفس المرجع، ص، 72

² إيهاب خميس أحمد المير، مرجع سابق، ص30.

³ نفس المرجع، ص 33.

⁴ محمد جمال أكرم عمار، مرجع سابق، ص73.

البشري¹ فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر.

3.7. المتطلبات التقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات حيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن²

وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً

ب- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.³

ت- شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات :

- شبكة الانترنت: وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم. تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب

¹ محمد بن سعيد محمد العريش، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، سنة 2008، ص 52.

² خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، سنة 2008، ص 45.

³ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، سنة 2004، ص 54.

- الشبكة الداخلية أو الانترنت (internet) هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية

توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن للموزعات خاصة فقط من الوصول إليها¹

الشبكة الخارجية أو الاكسترنات (Extranet) هي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح موزعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى) بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت وما يجب الإشارة إليه، هو أن شبكتي الإنترنت والإكسترنات تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقات مع بيئتها الخارجية. ففي الوقت الذي تربط شبكة الإنترنت أوصال المؤسسة في الداخل فإن شبكة الإكسترنات تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن من جهة أخرى²

4.7 المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً؛ بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري، حيث يجب توفر الأمن حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور³ ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها⁴:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت .
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

¹عبد الناصر موسى، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، ع، 21 جامعة بسكرة، الجزائر، مارس، سنة 2011، ص41.

²صام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2006، ص161.

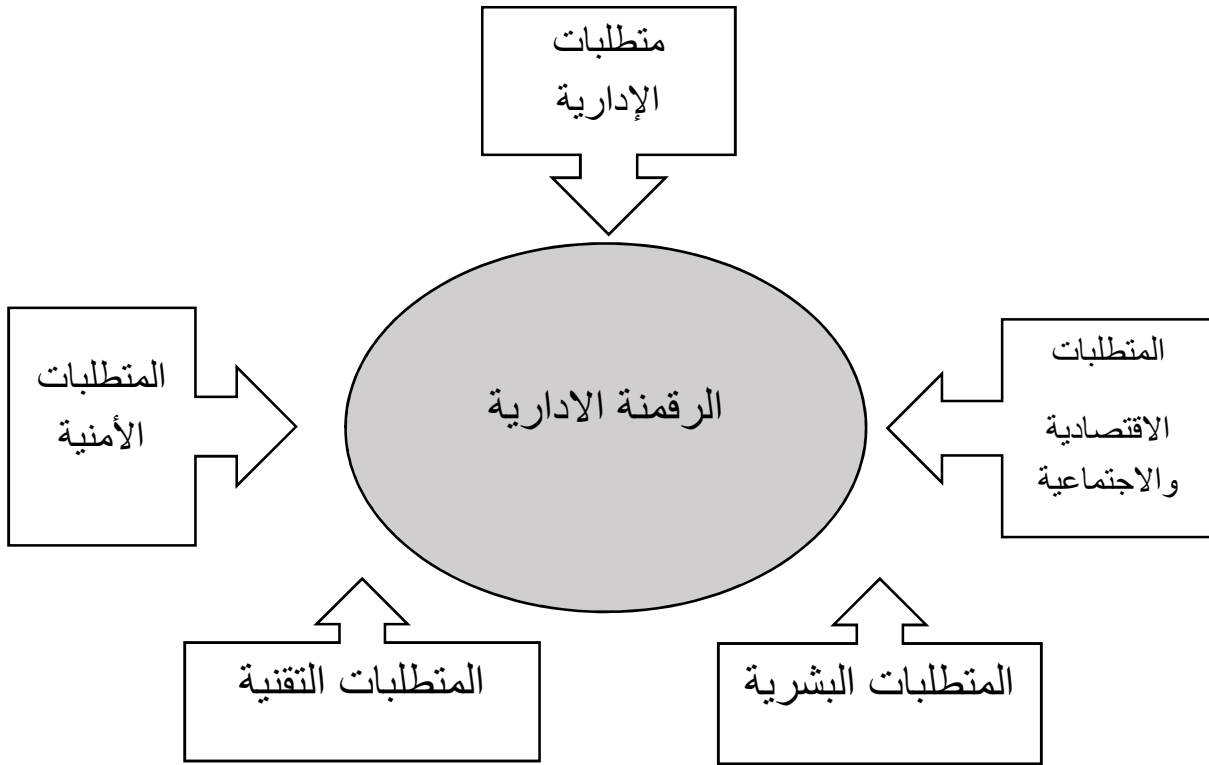
³نفس المرجع، ص 162.

⁴سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، ط1 دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، سنة 2009، ص68-69

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية
- وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي¹:
- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، وأن توكل هذه المسؤولية لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية .
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن .
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط
- ويمكن تلخيص متطلبات الرقمنة الإدارية في المخطط التالي:

¹ إيهاب خميس أحمد المير، مرجع سابق، ص 35.

الشكل رقم (02): متطلبات تطبيق الرقمنة الإدارية



المصدر: من إعداد الطلبة

8. معوقات تطبيق الرقمنة:

شملت عدة معوقات سنقوم بطرحها كالتالي:

- المعوقات التنظيمية والتشريعية وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية والتشريعية في :
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي .
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بالنشاط حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة وغياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى .
- والبرمجيات.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسة .
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع.

- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق مشاريع التحول الرقمي في البنيات التعليمية.
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب العمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

1.8 معوقات التقنية: وشملت ما يلي¹:

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

2.8 المعوقات البشرية: وتتمثل في²:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل الإدارة.
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الإدارة
- ندرة تقديم الحوافز للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي³
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين والموظفين عند استعماله.
- مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة بها، وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم
- ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات والتعاملات الشخصية داخل البيئة الرقمية . بسبب مخاوف نفسية وصحية إضافة إلى ميل الإنسان لمقاومة التغيير.

3.8 معوقات مالية: وتتمثل فيما يلي⁴:

¹ سليمة سعيدي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية، من وجهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مجلد 12، عدد 9340، ص31.

² فتيحة بن علة، بلحاج قمر، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة واقع رقمنة الأطروحات والمذكرات دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام، سنة 2010.

³ سليمة سعيدي، مرجع سابق، ص09.

- قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.
- قلة الموارد المتاحة للجامعة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة للإنفاق.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية¹
- قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية..

4.8 المعوقات التكنولوجية:

تقادم التكنولوجيات والمخاطر التي تهدد صحة البيانات وتنوع صيغ الملفات والأغلفة وبرمجيات التشفير وملكية التكنولوجيات والبنية الأساسية التكنولوجية وكذا عدم اتساق المعايير والمستودعات الرقمية الموثوق بها، وصون المواد السمعية البصرية والبيانات الوصفية وما إلى ذلك والخدمات المتاحة من خلال وسائط متعددة.

5.8 المعوقات القانونية والأخلاقية:

دقة البيانات والوثائق والسجلات وأصالتها وإمكانية التحقق من أصالتها وإدارة حقوق الملكية الفكرية والحقوق الاقتصادية ومراقبة المواد المعهود بها إلى مقدمي خدمات " الحوسبة الحسابة"، وحماية البيانات الشخصية منع تتبع البيانات الشخصية، والحق في النسيان والحق في الانتفاع بالمعلومات وجمع الأدلة الإلكترونية والحفاظ على المعلومات الرقمية في إطار المنازعات القضائية والإيداع القانوني والمسؤولية المهنية والمؤسسية واليقين القانوني والاستثناءات التي تطبق على حقوق المؤلف لضمان.

6.8 المعوقات السياسية: عدم استقرار النظم السياسية وعدم إعطاء الحكومات درجة عالية من الأولوية البنية الأساسية التكنولوجية، والنطاق المحدود للسياسات الوطنية الخاصة بالمعلومات أو عدم توفر هذا النوع من السياسات، وتدني مستوى الوعي بالتحديات السياسية في صفوف صانعي القرارات والتحديد الذاتي للشؤون الرقمية لحقوق المواطنين.

9. أثر تطبيق الرقمنة الإدارية:

على الرغم من كون تطبيق الرقمنة في المرافق العامة الجزائرية هو قفزة نوعية من شأنها تطوير أداء هذه الأخيرة والمساهمة في تحسين خدماتها نحو المواطنين إلا أن لهذا التطبيق العديد من الآثار السلبية التي تعود عموماً للمرافق

¹ سميرة مطر المسعودي، مرجع سابق، ص 19.

العامّة في حد ذاتها علاوة على تلك الآثار المنصرفة إلى الموظفين والمواطنين، كما تعترضها العديد من المعوقات التي تحول كثيرا دون التطبيق السليم ليا وفق المنهج المرسوم لها والمنتظر منها.

1.9 الآثار الإيجابية:

يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة الجزائرية العديد من الآثار الإيجابية ويمكن حصر أهم هذه الآثار في النقاط التالية¹:

- التخلص من الوثائق الورقية والمشاكل المترتبة عنها كالضياع والتلف؛
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي بين المؤسسات والبيئات الإدارية والمواطنين المستفيدين من الخدمات الإدارية
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية
- الانتقال من العمليات الإدارية التقليدية والمنفصلة عن بعضها البعض إلى العمليات الإلكترونية التقنية والرقمية
- التقليل من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية والحد من المظاهر السلبية البيروقراطية الإدارية
- توسيع مجال الشفافية والمساءلة، الأمر الذي من شأنه الحد من نطاق الفساد الإداري
- توسيع نطاق مشاركة التجارب الإدارية الناجحة وما يترتب عنه من إيجابيات في حال تعميم هذه التجارب على المستويين المحلي والوطني
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة والمساهمة في نطاق المشاركة في اتخاذ القرار
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة من طرف البيئات والمؤسسات الإدارية
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية على مستوى المرافق العمومية المحلية ومختلف البيئات والمؤسسات الإدارية التابعة لجماعات الإقليمية.

2.9 سلبات الرقمنة:

على الرغم من مزايا عملية الرقمنة، إلا أن لها العديد من السلبات ومنها¹:

¹ بجلول سمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بين عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، مجلة المفكر، العدد 16 كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 744-745.

أ- الفجوة الرقمية

من أبرز عيوب الرقمنة وجود الفجوة الرقمية الناتجة عن عدم قدرة بعض الأشخاص أو المجتمعات على الوصول إلى التقنيات الرقمية، أو عدم امتلاكهم القدرات المطلوبة لاستخدامها.

ب- المخاطر الأمنية

تنطوي عملية الرقمنة على تخزين البيانات والمستندات بشكل رقمي، وقد تتعرض تلك البيانات لخطر الانتهاك في حال حدوث ثغرات أمنية.

ث- مخاوف الخصوصية

المعلومات الرقمية قد تكون عُرضة للنسخ والتوزيع والنشر دون إذن من صاحبها، وهو ما يؤدي إلى حدوث مشكلات متعلقة بسرقة الملكية الفكرية والقرصنة.

ج- تعديلات البيانات

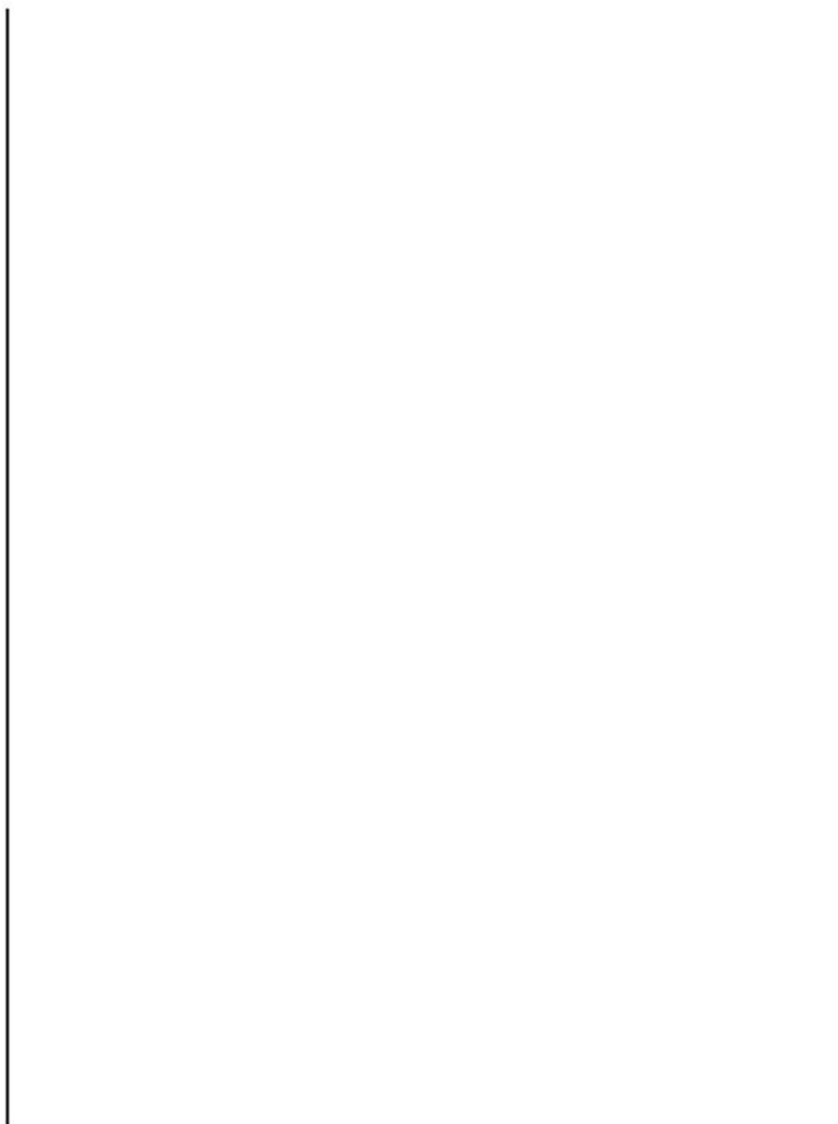
من أبرز سلبيات الرقمنة، أن المعلومات الرقمية قابلة للتعديل أو الحذف، وهو ما قد يؤدي إلى حدوث أخطاء في حال عدم تصنيف المعلومات المعدلة بشكل صحيح.

ح- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا

من خلال رقمنة المعلومات يزداد اعتماد الشركات على التكنولوجيا في جميع العمليات، مما يجعل تلك الشركات عرضة للاضطرابات في حالة الإخفاقات التقنية أو الهجمات الإلكترونية

خلاصة الفصل:

لقد نشأة الإدارة الإلكترونية (الرقمنة) كمفهوم حديث ناتج عن التطور العلمي الذي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المتعاملين والمؤسسات. وفي ظل هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى بالتقنية الرقمنة كان لابد لدول العالم أن تتجه نحوى الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية فسعت هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات محلية ذات جودة عالية والرفع من الأداء الإداري، لبناء مختلف الهياكل الإدارية، فعملت على تطوير الخدمات والسرعة في تنفيذ المعاملات، وبناء ثقافة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، في إطار تقريب الإدارة من العاملين وتحسن أداء الخدمات المقدمة لهم.



تتولى ادارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وعملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتسلسلة فيما بينها، والتي تدخل ضمن ما يعرف بالتوظيف الموارد البشرية. إذا هي تتطلب البحث عن أكفاء مؤهلات لليد العاملة التي تحتاجها الإدارة حسب نشاطها ومجالها، يعتبر التوظيف من المهام الرئيسية للعملية الإدارية في المؤسسة، الهدف منه هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تأثر على العمال وعلى فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقاً لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة ووضعها في المنصب المناسب لها. وكل هذا سيتم تفصيله ضمن مفهوم سياسة التوظيف في المؤسسات الإدارية.

1. تعريف التوظيف:

التوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدد وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافٍ من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض. تتعدد تعاريف التوظيف مع تعدد الباحثين الذين اهتموا بهذا المجال:

- فمنهم من عرف التوظيف أنه "تلك العملية التي تبدأ من دراسة منصب العمل من مصادر الإمداد، ثم الترغيب ثم استقطابها بالمؤسسة".¹
- كما يعرفه آخرون على أنه عملية معقدة، وصعبة، وهي تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق المؤسسة، وهي تبدأ بتحليل المناصب، ثم البحث عن المصادر ثم استقطابها ثم انتقاؤها وإدماجها.
- التوظيف هو نشاط يهدف إلى شغل الوظائف أو المناصب الشاغرة بالمؤسسة. كما يمكن تعريفه على أنه مجمل العمليات التي تقوم بها المنظمة لجذب المترشحين الذين يمتلكون المؤهلات أو الكفاءات اللازمة لشغل المناصب².
- فعملية التوظيف تعني تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها"³.
- نجد كذلك أن jardillier Pierre عرف التوظيف أنه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد وإضافي في المؤسسة"⁴، وبالرجوع إلى التعاريف السابقة نفهم أن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، لبنان، بيروت، جامعة الإسكندرية بدون طبعة ص 9.

² محمد سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان بيروت، الدار الجامعية، بدون طبعة ص 119.

- ³ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95.

⁴ Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132.

- يرى كل من (Bouard. F et Laurent. P) أن عملية التوظيف هي جذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والشخصية اللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المؤسسة، واختيار الأفضل منهم لتلبية متطلبات الوظيفة، إذن فالتوظيف يهدف للحصول على اليد العاملة الملائمة، النادرة، صعبة التقليد والاستبدال، و إلا لن تكون هناك أهمية للاستقطاب والاختيار، وفي الحالة العكسية تكون أمام عملية سد للفراغات وليس توظيف.¹

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول عملية التوظيف، نستخلص أن التوظيف النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

2. أهمية التوظيف:

تبرز أهمية التوظيف في العناصر التالية:

- تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة عن شاغلها، وتساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الأنسب من بين المتقدمين.
- ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما توفره من تحديد نوعي وعددي لموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.
- يرتبط التوظيف بعملية التدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد فكلما كانت عملية تعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك في عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعليم مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي تحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف أقل نجاحا من المطلوب .
- توفير مستوى عالي من الأمان الاقتصادي للفرد العامل، فزيادة وتحسين الخدمات المقدمة تزيد من أرباح المؤسسة وتحقق أهدافها.

¹ P. Laurent et F. Bouard : économie d'entreprise, Tome1, les éditions d'organisation, paris, 1997, P309 2 <http://www.ere.net/2006/04/17/recruiting-using-a-competency-based-approach/>, consulté le 30/12/2014 à 06h :30m

- محاولة استخدام أجدر وأكفأ وأعلى المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة من خلال جذب وترغيب الموارد البشرية اعتماداً على السياسات التحفيزية.¹

3. أهداف التوظيف:

التوظيف يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة ومن أهداف التوظيف ما يلي :

- التقدير الجيد للاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات. واعدادهم للعمل
- استقطاب أكثر العناصر تمي از وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح عددهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد²
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين.
- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.

4. أنواع التوظيف:

هناك نوعين من التوظيف توظيف داخلي وتوظيف خارجي.

1.4. التوظيف داخلي :

نجد في هذا النوع من التوظيف اعتماد الإدارة في ملئ المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية، دون الاستعانة بما يوجد في الخارج، لذا لهذه الطريقة من إيجابيات تخدم أعوان الموظفين، حيث

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، جامعة حلب، عمان، الأردن، 2005، ص 11.

² حسونة فيصل (إدارة الموارد البشرية)، دار اسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 65.

تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز المواطنين على بذل والعطاء والتفاني في العمل ممل يخلق نوعا من التنافس إلا أنه تنافس شريف.

في هذا النوع من التوظيف يسمح بإيجاد عناصر أكثر ملائمة لشغل الوظائف العامة من العناصر الموظفة من الخارج.

وحسب المادة 34 من المرسوم 85/59 التي جعلت امكانية السماح للموظفين بالارتقاء إلى الراتب الأعلى و فقا لثالثة طرق رئيسية :

أ- **عن طريق الامتحان المهني:** هذه الطريقة تعطي حافزا للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء، إذ أشارت إليه المادة 43 من المرسوم 85/59 حيث يسمح للحاصلين على حد أدنى من الخبرة المهنية 5 سنوات في حدود الشروط المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك بالالتحاق إلى رتبة أعلى من ذلك التي كانوا يشغلونها سواء عن طريق الأقدمية معينة في السلك أو عن طريق أقدمية مزوجة بالتكوين والإلتقان المنصوص عليها في المادة 60 من المرسوم 85/59.

ب- **عن طريق قائمة الكفاءة والاختيار:** نجد في هذه الطريقة الاعتماد على الامتياز، وهذا ما أشارت إليها الفقرة 1 من المادة 55 من المرسوم 85/59 لتي نصت على الاختيار بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط في الأقدمية (على الأقل 10 سنوات) ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة¹.

حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الالتفات إلى الفئات الأخرى من الأعوان الذين قضوا جزءا كبيرا من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد ما بين 08 إلى 10 سنوات، حيث تمكن هذه الترقية الالتحاق بالرتبة الأعلى، إذ تضبط القائمة التأهيلية للترقية الاختيارية ويتم طرح المسألة على اللجنة المتساوية الأعضاء المجتمعة في جلسة قصد اختيار الموظف الذي يمكنه الارتقاء على المنصب الشاغر الأعلى، وهذا طبقا للتقرير تفصيلي يعد عن كل موظف حيث يراعى فيه على الخصوص النقاط التالية :

- **الأقدمية:** يختار الموظف الذي له أقدمية أكبر في السلك، فإذا تساوى الموظفون في ذلك ينتقل إلى العنصر الموالي.

¹ الجريدة الرسمية لجمهورية الجزائرية، امر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن لقانون 1 الأساسي للوظيفة العامة، ص 9.

- السن: يختار أكبر الموظفين سنا وهذا يكون بمثابة تكريم للموظفين، إذ يسمح لهم بتحسين مستواهم الوظيفي الذي

يجعلهم للحصول على منحة التقاعد أحسن .

- عدد الأطفال: ينظر إلى عدد الأطفال، فيختار الموظف الذي يعول أكبر عدد منهم لمقارنته مع غيره من الموظفين.

ت- عن طريق التأهيل المهني: يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية للموظف الذي أثبت تأهيلا خاصا، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة المهنية بعد إطلاع على ملف المعني .وبإعداد التقرير التفصيلي تعدده مصلحة المسيرة ويتم استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء قانونيا، على أن تحترم نسبة الترقية عن طريق التأهيل المهني التي ال تتجاوز 05% من عدد المناصب المطلوب شغلها.

2.4. التوظيف الخارجي :

يقصد بالتوظيف الخارجي المصدر الذي تستمد منه الإدارة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها اللجوء إلى سوق العمل خارج التوظيف العمومي والبحث في صفوف المتخرجين من الجامعات والمعاهد والمدارس ممن تتوفر فيهم الكفاءة والمقدرة على شغل الوظائف الشاغرة، ويوجد نوعين لهذا التوظيف:

أ- التوظيف على أساس المسابقات: والمسابقة على أساس الرأي المشرع الفرنسي وامكانياتهم لإدارة هي: ذلك الامتحان الذي يجري بقصد تقديم مرشحين بعد مراقبة مؤهلاتهم المنظمة .فالمسابقة أيا كانت طبيعتها لابد من الامتحانات المهنية، وهي أنسب الوسائل المعروفة حاليا لتوظيف الموظفين أكثرها استعمالا في كل الدول على اختلاف أنظمتها¹.

ب- التوظيف المباشر: وهذا ما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 85/59 "... عن طرق التوظيف المباشر"، حسب الشرط التالية:

¹ غرناوط سميرة، طرق واجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 2007-2008، ص70.

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة والإدارات العمومية المعنية - من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى التي سبق ذكرها سابقاً¹.

وهنا يتم التوظيف بالطريقة المباشرة أي دون خضوع الشخص المترشح للإجراءات المسابقة أو الاختبار، وهذا الإجراء كما هو مبين في المادة 34 من المرسوم 59/85 هو إجراء خاص بخريجي المعاهد العمومية للتكوين

- بالنسبة للمساعدين الإداريين، وهذا ما نصت عليه المادة 36 من المرسوم (89/224) حيث نص فيها على أنه: "يمكن أن يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيين على أساس الشهادات، وفي حدود 25%".²

5. مبادئ التوظيف :

هناك مبادئ أساسية لعملية التوظيف يمكن إنجازها كما يلي:

- مبدأ الكفاءة: ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها.
- مبدأ تكافؤ الفرص: ويعني إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين للتوظيف.
- مبدأ الحياد أو الموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الأفراد (المرشحين) وتعيينهم على أساس المطلوب للوظيفة³.

6. خطوات عملية التوظيف:

تتلخص خطوات عملية التوظيف في النقاط التالية:

- تقدير احتياجات المنظمة من العاملين من حيث العدد والمؤهلات
- مراجعة موازنة الوظائف المخصصة للتأكد من توفر الإمكانيات المالية للتوظيف
- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة .
- استلام طلبات العمل ومراجعتها وتصنيفها وتقييمها .

¹ المرجع السابق ص 71.

² غرناوط سمير، المرجع السابق ص 71.

³ ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007 ص 142.

-
- إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية.
 - اتخاذ قرار التعيين.
 - تولي الموظف للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها.
 - التغيرات الوظيفية المختلفة كالترقية والنقل ...
 - إنهاء الخدمة، التقاعد، ترك الوظيفة ...¹

¹ المرجع السابق، ص، 142-143.

خلاصة الفصل:

إن عملية التوظيف تلعب دوراً مهماً في دعم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وذلك من خلال جهود عملية الاستقطاب التي يبذلها المشرفين والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب وجذب الموارد البشرية (طالبي العمل) ذات كفاءات عالية لالتحاق بمناصب الشاغلة، والسعي إلى اقتناء من أكفئ المترشحين وإخضاعهم لمراحل وظيفية كالاختبارات والمسابقات ليتم من بعدها التعيين في الوظيفة.



الفصل الرابع: واقع التوظيف الرقمي في الجزائر

تمهيد

- 1- مفهوم التوظيف الإلكتروني
- 2- المراحل النموذجية لخدمة التوظيف الرقمي (الإلكتروني)
- 3- دور الرقمنة في شفافية التوظيف
- 4- مواقع التشغيل في الجزائر
- 5- سياسة التوظيف التي اعتمدت عليها الدولة الجزائرية

- خلاصة الفصل



يعد التوظيف الإلكتروني وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات في عملية التوظيف، إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعمل على تحسين عملية التوظيف حيث يعتمد المتقدمون للوظائف بشكل أساسي على الوظائف والإعلانات لتقديم المعلومات الضرورية عبر الإنترنت، مما يسمح لإدارة الموارد البشرية بتوظيف المرشحين المناسبين فإن استخدام التوظيف الإلكتروني يجعل المنظمات أكثر فعالية في عملية التعرف على طالبي العمل.

1. مفهوم التوظيف الإلكتروني:

يمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على أنه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الإنترنت في

إجراءات توفير الموارد البشرية اللازمة" ¹

وعليه يمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على أنه القيام بعملية التوظيف عبر مختلف مراحله باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمتمثلة في أجهزة الإعلام الآلي والبرمجيات والنظم المعدة لذلك الغرض، بالإضافة إلى الاستعانة بشبكة الأنترنت لنشر إعلانات التوظيف واستقبال الطلبات وتقييمها حتى إرسال الاستدعاءات.

- قد ذكر التقرير الأول لمنظمة العمل العربية بعنوان "التشغيل والبطالة في الدول العربية"، أن خدمة التوظيف الإلكتروني تعد من أهم الخدمات التي يجب أن تتوفر في منظومة سوق العمل، واهدف إلى تقليل الهوة بين أصحاب العمل والباحثين عن العمل وذلك من خلال استخدام القنوات الإلكترونية (الأنترنت)، وتساعد هذه الخدمة على تخفيض ما يسمى "البطالة الاحتكاكية"، وهي البطالة التي سببها الرئيسي غياب المعلومات عن جانبي سوق العمل (الباحثون عن عمل وأصحاب الأعمال). وتنبع أهمية هذه الخدمة من كونها تحقق مبدأ الشفافية والعدالة في قضايا التوظيف ²

- يعرف التوظيف الإلكتروني على أنه فعل استخدام الابتكارات التكنولوجية وبشكل أكثر تحديدا للعثور على موظفين جدد وجذبهم واستطلاعهم والالتقاء بهم والتعاقد معهم ³

يشير التوظيف الإلكتروني والمعروف بالتوظيف عبر الإنترنت أو التوظيف الإلكتروني إلى ممارسة الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت، وهو عملية تكامل التوظيف وتكنولوجيا الإنترنت لتحسين الكفاءة والفعالية في توظيف أصحاب العمل الجدد من جميع أنحاء العالم ⁴.

¹ صقر عبد الرحيم، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات الإلكترونية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الاسكو)، 2009، ص 22.

² تقرير تحديات التشغيل والبطالة في الدول العربية، منظمة العمل العربية، 2008 ص 67.

³ L'évolution de l'e-recrutement dans la fonction RH, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), P 40

⁴ رياض علي حمران، تطبيق التوظيف الإلكتروني في وكالة الأمم المتحدة في فلسطين، رسالة ماستر مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2011، ص 41.

2. المراحل النموذجية لخدمة التوظيف عبر أجهزة الرقمنة:

تختلف مراحل التوظيف الإلكتروني باختلاف تكنولوجيات عالم الاتصال والتحكم فيها، فهناك من يستعين بالإنترنت وهناك من يستعين بالأنترنت في جميع مراحل التوظيف. فهناك من يرى بأن نموذج التوظيف الإلكتروني يكون كالتالي¹:

- أ- جمع البيانات: يتصفح الباحث عن الوظيفة في الموقع الإلكتروني، ويرسل استعلامه، إن رغب في ذلك.
 - ب- المقارنة/الاكتشاف: يتفحص الباحث عن الوظيفة في الموقع الإلكتروني بنظرة أكثر عمقا ويتعرف على الوظائف المناسبة المعلن عنها عبر الإنترنت.
 - ت- التشاور/التجنب: تتوافر لدى طالب الوظيفة إمكانية إرسال السير الذاتية إلى قاعدة بيانات الموقع، وكذلك التقدم إلى الوظيفة المناسبة بأن يملأ نموذج التسجيل الإلكتروني.
 - ث- الاستعداد والإجراءات التنفيذية الخاصة بطلب العمل: يصنف نظام التوظيف الإلكتروني الطلبات باستخدام العبارات أو الكلمات الرئيسية المدرجة في سجل طالب الوظيفة خلال عملية التسجيل على المرشحين المناسبين.
 - ج- الانتهاء من طلب العمل وتوظيفه: يتم الاتصال بطالب الوظيفة عبر البريد الإلكتروني، إذا كان يلائم متطلبات الوظيفة المعنية. وإن لم يكن، سيتم تصنيف بياناته في قاعدة البيانات للرجوع إليه مستقبلا.
- وعموما يمكن أن تكون أهم مراحل التوظيف الإلكتروني كالتالي:

➤ القيام بتصميم أو استعمال مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف:

يجب أن يكون لجميع عارضي العمل موقع يتم من خلاله الإعلان عن الوظائف الشاغرة. وهناك بعض الأساسيات التي يجب تطبيقها عند تصميم أو استعمال تلك المواقع²:

- سهولة الوصول إلى تلك المواقع من خلال الصفحة الرئيسية .
- وجود قائمة بالوظائف المتاحة يتم تحديثها بشكل دائم، حيث يجب أن يتم حذف الوظائف التي تم شغلها بالفعل

¹ صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 384.

² محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HR-e، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009 ص 597-598.

- استخدام تنسيق واحد في إعداد نماذج توصيف الوظائف حتى يسهل فهمها .
- احتواء الإعلانات على روابط تتيح للمتقدمين مراسلة الأشخاص المعنيين باتخاذ القرار عبر البريد الإلكتروني بسهولة .
- وضوح عملية التوظيف ودقتها
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة:
- ويكون التوظيف عبر شبكة الأنترنت وفق عدة أشكال من أهمها¹:
- **مواقع الشركات الكبرى:** فأغلب، إن لم تكن جميع، الشركات الكبرى تستقبل طلبات التوظيف من الراغبين بالعمل عبر مواقعها الخاصة على شبكة الأنترنت، حيث غالبا ما تخصص هذه الشركات بموقعها الإلكتروني قسما خاصا للتوظيف، تعلن فيه عن الوظائف الشاغرة وتستقبل فيه السير الذاتية للراغبين بالحصول على الوظيفة الشاغرة.
- **المواقع الوسيطة:** هناك مواقع متخصصة للبحث عن الوظائف الشاغرة في تخصصات عدة، فهذه المواقع التي تلعب دور الوسيط بين الباحث عن وظيفة والشركة تقدم قائمة بأهم الوظائف المتوفرة، حيث غالبا ما تخصص قسما منفصلا للوظائف المتوفرة في كل دولة، الأمر الذي يسمح للراغبين بالبحث عن وظائف بدول أخرى غير بلدانهم .
- **مواقع متخصصة:** وهناك مواقع أخرى أكثر تخصصا، حيث لا تعلن عن الوظائف المتاحة في الشركات إلا في دولة معينة، حيث يكون فيها البحث أكثر تخصصا، فهي تفتح خدمات موقعها فقط أمام الشركات في دولة محددة .
- **استخدام الشرائط الإعلانية:** سواء العادية أو التي تستخدم الرسوم المتحركة والإعلانات الغنية بالوسائل السمعية والبصرية ونشرها في العديد من المواقع التي توفر مثل هذه الخدمات. وبالطبع فإن التكلفة تختلف من موقع لآخر حسب عدد الزوار وحسب طبيعة تخصص.

¹ عباس العوضي، التوظيف الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، دبلوم في دراسة الموارد البشرية،

<http://www.ohodjob.com/Arabic/Common/Home.aspx>، شوه يوم 15\06\2014

➤ استقبال طلبات التوظيف والسير الذاتية إلكترونياً:

يقوم عارضي الوظائف بالاستقبال إلكترونياً لمختلف طلبات التوظيف السير الذاتية الخاصة بالمرشحين من كل الفئات ومختلف الوظائف الشاغرة، ويكون ذلك إما عبر المواقع الخاصة بالعارضين مباشرة أو عبر البريد الإلكتروني.

➤ متابعة المتقدمين للوظائف وتقييم وفرز الطلبات:

تقوم متابعة المتقدمين لشغل الوظائف بمراقبة عملية التقدم للوظائف وإدارتها عن طريق استخدام مجموعة من النظم، ولتلك النظم العديد من السمات منها¹:

- برامج مسح ضوئي للسير الذاتية تحتوي على إمكانيات (Ocr) Character Optical Recognition
- تسجيل بيانات حول أماكن طلبات التقدم لشغل الوظائف.
- إعداد جدول زمني للمشاركين في عملية اختيار الموظفين.

● إرسال الاستدعاءات إلكترونياً بعد قيام الإدارات أو المؤسسات أو الشركات العارضة للعمل بتقييم وفرز طلبات التوظيف الدائمة للوظائف المعلن عنها، تقوم بعرض قائمة المرشحين المقبولين مبدئياً لإجراء الاختبارات عبر موقعها الخاص أو مواقع متخصصة .

● الإعلان عن النتائج إلكترونياً: بعد إجراء الاختبارات إلكترونياً على مستوى مكان شغل الوظيفة، وبعد تقييمها وترتيب المرشحين حسب الاستحقاق، فإن عارضي العمل يقومون بعدها بإعلان من خلال عرض قائمة الناجحين إلكترونياً عبر موقعها الخاص أو مواقع متخصصة

3. تأثير الرقمنة على إجراءات التوظيف:

لا شك في أن للإدارة أثر كبير في ترقية الخدمة العمومية ويظهر أثر الإدارة الإلكترونية في عملية إجراءات التوظيف من خلال تسهيل معاملات طالبي العمل لتحقيق أكثر شفافية والتقليل من البيروقراطية.

1.3. تجسيد الشفافية في إجراءات التوظيف: تعد الشفافية من بين المفاهيم الحديثة والمعاصرة التي كانت محط اهتمام الكثير من المفكرين. وهذا بسبب تطور وسائل الإعلام والاتصال التي ساهمت بشكل كبير في ظهور واتساع هذا المفهوم. كما تعتبر آلية فعالة لمكافحة البيروقراطية ومقوم أساسي لبناء إدارة محلية فعالة، وتحقيق

¹ أميرة بن طرف، التوظيف الإلكتروني - مجال آخر تقتحمه التكنولوجيا، جريدة القبس، العدد، 13657، 6 جوان 2011.

التنمية الاقتصادية، وقد ثبت أن تطبيق الرقمنة الإدارية ساهمت في الشفافية وحل لمشاكل التي تتخبط فيها الإدارات.

- **الشفافية هي:** الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على جهات المعينة بمراقبة أداء المؤسسة وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة. فالشفافية هي: العلانية والتصريح الواضح للبيانات والآليات والواردات والصادرات والمصروفات الإدارية من خلال وسائل الإعلام والوسائل الرقابية الأخرى مما يتيح للموظفين وطالبي العمل كافة معرفة مجريات الأعمال الإدارية.

في إطار رقمنة الإدارة المحلية اتجهت أهداف العامة للجزائر في السنوات الأخيرة نحو بناء مجتمع معلوماتي من خلال البرامج التنموية الهادفة إلى تطوير قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال. وتعتبر عملية التوظيف الإلكترونية بمثابة الفرصة السانحة للحكومة والجماعات المحلية من تلبية حاجات المواطن وكذا الوصول إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وتفعيل مبدأ الشفافية على مستوى الإدارة المحلية.

4. التوظيف عبر مواقع التشغيل في الجزائر:

هي بوابات الإنترنت تسمح المرشحين للبحث عن عمل على مواقع عامة أو متخصصة، تهدف إلى وضع المرشحين وأصحاب العمل على اتصال مباشر، تتيح إمكانية إرسال طلب التوظيف والسير الذاتية أو عبر نموذج محدد مسبق بواسطة موقع العمل. تتميز بوجود أقسام مخصصة مباشرة على البريد الإلكتروني لتقديم توضيحات عن عروض العمل والمساعدة لتحسين عملية البحث عن عمل. مما يسمح للمرشحين للوصول إلى عدد كبير من عروض العمل في مناطق مختلفة جغرافيا، مع إمكانية تتبع تقدم الطلب عبر الإنترنت من بين أهم المواقع:

1.4 موقع Emploitic :

سنحاول تقديم تعريف لموقع أومبلواتيك وكذا إبراز عملياته ونشاطاته، على النحو التالي :

هو بوابة للاستقطاب الإلكتروني أنشئ سنة 2006 في الجزائر مصمم لنشر عروض التوظيف عبر موقعه الرسمي وعبر مواقع التواصل الاجتماعية المختلفة، حيث يعمل كرابط وصل بين الباحثين العمل والشركات العامة والخاصة والشركات متعددة الجنسيات. يضم الموقع فريق عمل يتكون من 22 عامل ومسير، يعملون على تطوير عملية الاستقطاب الإلكتروني في الجزائر، باستعمال أفضل التقنيات الحديثة. وقد تم في هذا الإطار إطلاق تطبيق خاص

بالموقع، يمكن المترشحين من التسجيل على منصتها فهد ف فريق العمل نشر عروض العمل المختلفة وربط الباحثين عن العمل بمختلف المؤسسات في الجزائر¹

2.4 موقع: Partner Emplo

هو موقع خاص باستقطاب الإلكتروني، معتمد من طرف الدولة، أسس سنة 2009 يسير من طرف شركة متخصصة تقدم حلول للمورد البشري الباحث عن العمل، وتقوم بمساعدة الشركات العامة والخاصة في إيجاد أفضل الأفراد لشغل المناصب الشاغرة في الجزائر، يختص الموقع في الاستقطاب الإلكتروني منذ سنة 2010، وما ميزه عن المواقع كونه يسعى إلى التركيز على عمالة متميزة ذات كفاءة ومؤهلات نوعية في سوق العمل، حيث يسعى إلى ربط طالبي العمل بمختلف تلك الشركات ويحل مشاكل نقص الوظائف الشاغرة لهذه الشركات. وقد بلغ عدد زوار هذا الموقع 35000 زائر يوميا سنة 2015، حيث يتلقى طلبات العمل ويمنح للشركات المتعاملة معه حرية فرز السير الذاتية 24 ساعة / 24 دون حدود العمل، يتلقى الموقع الكثير من عروض العمل خاصة تلك المتعلقة بقطاعات صناعة المواد الصيدلانية و السيارات والبناء والأشغال العمومية وغيرها².

3.4 Tawdif. Com :

من بين البوابات التي تستهدف سوق الوظائف الجزائرية وذلك بنشر العروض المقدمة من طرف الشركات التي تنشط في مختلف القطاعات والأنشطة. باستطاعة الزوار البحث عن إعلانات منشورة على الموقع المؤسسات وشركات عمومية وخاصة ومتعددة الجنسيات. أنشأ في سبتمبر، 2007 ويتصفحه 100 ألف طالب للعمل شهريا أي ما يعادل أكثر من 6000 مئة زائر في اليوم من الجزائر ومن خارجها. تتوفر بوابة "Tawdif. Com" على الكثير من نقاط القوة من حيث التصميم وسهولة البحث. تتوفر كذلك على نسختين فرنسية والإنجليزية مع غياب العربية، بالإضافة إلى نقص واضح في استخدام وسائل التغذية العكسية وإشراك مواقع التواصل الاجتماعي³

4.4 Elkhedma.com :

¹ الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة "أومبلواتيك"، على الرابط [https:// www. Em plo itic. Com/ent re prise](https://www.Emploitic.Com/entreprise)، تمت زيارة الموقع بتاريخ 23 ماي 2022.

² حبيب فارح، واقع وتحديات الاستقطاب الإلكتروني في الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، 1 جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2020 ص75.

³ جنان حياة، صادق شنوف، التوظيف عبر الشبكات الإلكترونية في الجزائر، جامعة وهران، 2 مجلة التنظيم والعمل، العدد، 01 تاريخ النشر 27 افريل 2021، ص 92-93.

أنشئ هذا الموقع منذ عدة سنوات، هو بوابة الكترونية تقترح على المؤسسات الجزائرية تعزيز عروض العمل التي يقدموها لطالبي العمل حسب القطاعات. يتميز بتصميمه البسيط وهيكل يسهل البحث حيث يعتبر واحد من أهم البوابات في هذا المجال. هذه البوابة تتميز عن البوابات الأخرى بكونها الوحيدة التي تظهر في نتائج البحث التجارية Google، وحسب إحصائيات البوابة فإنها تحتوي على أكثر من 67000 مؤسسة وأزيد من 200 عرض عمل زيادة على أكثر من 2234 متر شح يوميا.

5.4 الوكالة الوطنية لتشغيل Wassit :

تقوم الوكالة الوطنية للتشغيل بلعب الدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات العامة والخاصة، حيث تقوم بالتوظيف الإلكتروني عبر موقعها الرسمي تمتلك <https://www.anem.wassitonline.com> تملك الوكالة منصة خاصة للأفراد الراغبين في التسجيل عليها مباشرة من خلال ملء استمارة بيانات شخصية للمتقدم، أي معلومات عن الحالة المدنية ومختلف الشهادات والخبرات على شكل ملف إلكتروني، كما تقوم الوكالة بنشر عروض العمل على مستوى الموقع على مدار الساعة، مما يسهل لطالبي العمل تفحص عروض العمل المختلفة، وفي حالة الترشح لوظيفة معينة على مستوى موقع الوكالة يتم الرد بالتأكيد إما على الصفحة الشخصية للمتقدم أو عبر بريده الإلكتروني، وفي حالة التأكد تقدم الوكالة الوطنية للتشغيل موعد لاستكمال إجراء التعيين في الوظيفة¹

5. سياسات التوظيف التي اعتمدت عليها الجزائر: [?]

أولت الجزائر اهتماما كبير لمسألة التوظيف والبطالة في أواخر سنة 1999، حيث كان لزاما على الدولة انتهاز سياسة واضحة من أجل التخفيف من معدلات البطالة وكذا تخفيف من ضغوط سوق العمل²

1.5. جهاز الإدماج المهني للشباب: صدر هذا الجهاز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126-08 المؤرخ في 91

أفريل

2008 المعدل والمتمم والمسير من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل بالتنسيق مع المديرية الولائية للتشغيل، يوجه الجهاز إلى ثلاث فئات من طالبي العمل المبتدئين :

¹ حبيب فارح، مرجع سابق، صفحة 76.

² منصور احمد منصور، المبادئ العامة والتخطيط لقوى العاملة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط1، ص 9.

أ- الفئة الأولى: الشباب حاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني .

ب- الفئة الثانية: الشباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربصا مهنيا.

ت- الفئة الثالثة: الشباب بدون تكوين ولا تأهيل .

2.5. برنامج العقود ما قبل التشغيل: وضعت الجزائر برنامج العقود ما قبل التشغيل في سنة 1998 هدف هذا

الجهاز هو التكفل بالعروض العمل وتشجيع وتسهيل إدماج المحصلين على شهادات علمية في سوق العمل من خلال الفرصة التي يمنحها إياهم عقد ما قبل التشغيل في اكتساب تجربة تساعدهم على الإدماج النهائي لدى أصحاب العمل وهم كل الهيئات والمؤسسات العمومية والخاصة¹

¹ مزاجه تواتية، دور سياسة التوظيف في معالجة البطالة -حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم 2014-2015، ص45.

خلاصة الفصل:

في الآونة الأخيرة أصبحت الدولة الجزائرية تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات لتلتحق بركب التطور بين بلدان عالم في المجال التكنولوجي حيث قامت الدولة بتخصيص ميزانيات ضخمة لاستخدام وتطوير الادارة الإلكترونية ودمجها في مؤسساتها و أساس الفكرة وراء التوظيف الإلكتروني في الجزائر هي أن يكون طالب العمل على دراية بالمناصب والمسابقات المطروحة على مستوى مواقع ، إضافة على تسهيل عملية دفع الملفات وذلك من خلال وضع المترشحين المحتملون سيرهم الذاتية في قاعدة بيانات على الموقع حيث يمكن لوكالات التوظيف أو مواقع توظيف المنظمات البحث من خلال السير الذاتية للمترشحين واختيارهم حسب متطلبات المنصب الشاغل.



الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة

- تمهيد.

1- منهج الدراسة.

2- مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال
البشري)

3- أداة جمع البيانات.

4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

6- الاستنتاج العام للدراسة.

7- الخاتمة.

8- التوصيات.



بعد التطرق للجانب النظري من الدراسة ومحاولة العمل على تغطية مختلف جوانب المتعلقة بموضوع دور الرقمنة في عملية تكافؤ فرص التوظيف. تم التطرق في الجانب الميداني الذي يعد مكملاً للجانب النظري إلى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية وذلك من خلال ضبط مجالات الدراسة المتمثلة في (المجال المكاني والزمني والبشري)، ومن ثم تحديد كل من المنهج والعينة المناسبين للدراسة إضافة إلى أداة جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

1. منهج الدراصة:

يعرف "المنهج في علم الاجتماع " بأنه " مجموعة من القواعد والإجراءات التي يستخدمها الباحث لتنظيم ملاحظاته وتحليل معطياته، بهدف فهم الظواهر الاجتماعية وتفسيرها بطريقة علمية¹

أ. **المنهج الكمي:** هو ذلك البحث الذي يحدد فيه الباحث مشكلة الدراصة، ويسأل أسئلة محددة أو يضع فرضيات قابلة للاختبار، ثم يجمع بيانات رقمية موضوعية من أفراد العينة بناء على الأسئلة أو الفرضيات التي وضعها، ثم يحلل هذه الأرقام باستخدام الأساليب الإحصائية ليحصل على إجابة للأسئلة التي طرحها أو الفرضيات التي وضعها²

2. مجالات الدراصة الميدانية:

1.2 المجال المكاني: ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراصة الميدانية، أي مؤسسات التعليم

للأطوار الثلاث (الابتدائي، متوسط، ثانوي)

- الابتدائيات:

- عابد العربي.

- لكحل عيسى.

- آييت عبد الغاني.

- لحسن بكوش.

- المتوسطات:

- الإخوة واصل.

- رحامي محمد.

- القاعدة 3.

- الثانويات:

¹عبد الغفار، السيد، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005.

²أبو عالم، رجاء محمود، مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص81.

- بالهوارى محمد
- أفلح عبد الوهاب.
- محمد بوضياف.
- التعريف بمديرية التربية:

مديرية التربية والتعليم هي الجهة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ السياسات التعليمية والإشراف على العملية التعليمية في نطاق جغرافي معين، تأسست يوم 23 أكتوبر سنة 1964 تحت اسم (فيلا مورينو) مؤجرة من طرف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيارت تبلغ مساحتها 2،3442.28.

- العنوان: شارع معروف أحمد، طريق عين قاسمة، ولاية تيارت
- البريد الإلكتروني الخاص بمديرية التربية: Detiaret@education.gov.dz
- الهاتف: 65،22،42،046
- ينص القرار الوزاري المؤرخ في جوان سنة 2002م أن تسيير مديرية التربية يشمل كل ما هو إداري وتربوي وبيداغوجي، وتختلف هياكله ومصالحه باختلاف الولاية وبحسب المهام والمؤسسات التربوية، حيث يبلغ عدد الموظفين الإجمالي في مديرية التربية لولاية تيارت 170 موظفا مقسمين على مستوى 06 مصالح المتمثلة في:
- مصلحة الدراسات والامتحانات
- مصلحة الموظفين
- مصلحة البرمجة
- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين
- مصلحة المالية
- مصلحة التكوين والتفتيش
- التعريف بمكتب الموظفين محل الدراصة:

تعتبر مصلحة الموظفين من أهم المصالح في هيكل المؤسسة ويعود ذلك لطبيعة المهام الموكلة بها والمتمثلة في تسيير وتوظيف الموارد البشرية. تحتوي على خمس مكاتب:

- مكتب الإداريين والعمال المهنيين.
- مكتب المعاشات والتقاعد.
- مكتب أساتذة التعليم الابتدائي.
- مكتب أساتذة التعليم المتوسط.
- مكتب أساتذة التعليم الثانوي.

حسب المرسوم التنفيذي المؤرخ في 09 جوان سنة 1990 م تم تحديد مهام مصلحة الموظفين المتمثلة في:

- تعيين المستخدمين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في المؤسسات ومتابعة مسارهم المهني
- إنجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كتنظيم مسابقات التوظيف.
- تسيير وفرز ملفات المستخدمين
- تسيير شؤون الموظفين في إطار التنظيم العمل.
- إنجاز قرارات التربص.
- إنجازات قرارات التثبيت.
- إنجاز مقررات الترقيات.
- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا.
- إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية: 31 ديسمبر من كل سنة.
- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.

1.2. المجال الزمني:

- المرحلة الأولى:

تم في هذه المرحلة التركيز على عملية جمع البيانات العلمية، حيث قمنا بدراسة استطلاعية حول موضوعنا في مديرية التربية مصلحة الموظفين الذي من خلالها تلقينا ترخيص بالتوجه إلى مختلف مدارس ولاية تيارت على مستوى الأطوار الثلاث، وذلك يوم 09 مارس 2025.

- المرحلة الثانية:

تم في هذه المرحلة الذهاب مرة ثانية إلى مديرية التربية وذلك من أجل الحصول على معلومات حول استخدام الرقمنة في عملية التوظيف ومحاولة التعرف على عدد الموظفين عبر النظام الرقمي لكن تم رفض هذا السؤال تحت حجة أسرار المؤسسة، وذلك يوم 16 مارس 2025.

- المرحلة الثالثة:

تم التوجه للمدارس عبر مراحل أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من 18 افريل إلى 28 افريل 2025، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة المتمثلين في الإداريين والأساتذة الذين تم تعيينهم من خلال التسجيل في منصات التوظيف الرقمية من أجل معرفة دور الرقمنة في عملية تكافؤ فرص التوظيف.

- المرحلة الرابعة:

تم استرجاع جميع الاستمارات وذلك يوم 30\04\2025.

3.2 المجال البشري:

يقصد به مجتمع البحث أو جميع مفردات الظاهرة فالهدف الأساسي لكل باحث هي الوصول لنتائج سليمة حول الظاهرة.

وفي ضوء دراستنا، التي تتمحور حول الأفراد الذين تم توظيفهم عن طريق الرقمنة، فإن الإطار العام لمجتمع البحث هو الموظفين (أساتذة لإداريين) الذين تم تعيينهم من خلال التسجيل في المنصة الخاصة بمسابقة التوظيف التابعة لمديرية التربية بولاية تيارت، حيث كان مجتمع البحث المتمثل كليا في 40 موظف مقسمين على النحو التالي:

- 14 موظف في الطور الابتدائي.
- 14 موظف في الطور المتوسط.
- 12 موظف في الطور الثانوي.

3. عينة الدراسة:

إن العينة حسب موريس أنجرس: "هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث معين يتم إعدادها بطريقة تنطوي على نفس عملية دراسة المجتمع الأصلي ولكن يجب أن تتوفر على جميع خصائص المجتمع ولاختيار هذه العينة نجد عدة طرق حسب طبيعة مجتمع البحث وظروف الباحث في هذه العينة"¹

تم استخدام العينة القصدية في دراستنا وذلك نظرا لعدم توفر قاعدة بيانات شاملة لمجتمع الدراسة في مؤسسة التربص. حيث اعتمدنا في عملية اختيار عينة الدراسة على مجموعة من المعايير التي شملت الموظفين الذين تم توظيفهم من خلال الوسائل رقمية، تم الأخذ بعين الاعتبار طرق التوظيف الرقمية المستخدمة، بما في ذلك منصات التوظيف عبر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، كما تم مراعاة المستويات الوظيفية من المبتدئين إلى إداريين إلى أساتذة. بناءً على هذا الأساس تحصلنا على 40 مفردة للحصول على بيانات غنية ومتعمقة تخدم أهداف البحث. رغم أن هذه الطريقة قد تحد من إمكانية تعميم النتائج، إلا أنها تتيح فهمًا عميقًا للظاهرة المدروسة في سياقها الخاص."

4. أداة جمع البيانات:

هي أداة يستعين بها الباحث في جمع البيانات والمعلومات ذات صلة الدراسة وقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستمارة.

- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة الحقلية وتعرف بأنها: «تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية»²

اعتمدنا على أداة الاستمارة بشكل كبير حيث قمنا بتقسيمها إلى أربعة محاور على الشكل التالي:

- **المحور الأول:** البيانات الشخصية والذي يتضمن 08 أسئلة موجهة للمبحوث.

- **المحور الثاني:** وجود الرقمنة في المؤسسات التربوية والذي يتضمن 07 أسئلة.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات العلمية)، ترجمة بوزيد صحراري وآخرون، دار القصة، الجزائر.

² موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 204.

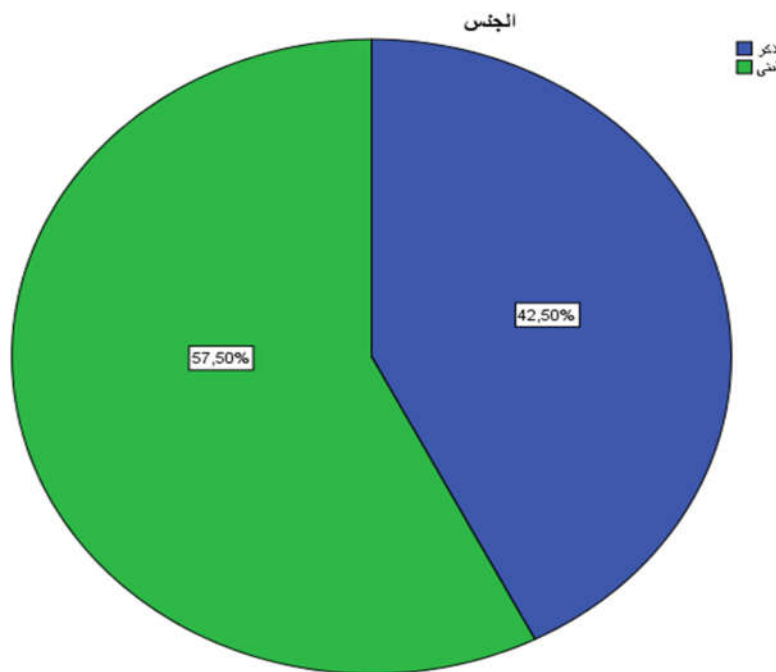
-
- المحور الثاني: تعميم الرقمنة في مختلف المؤسسات التربوية والذي يتضمن 10 أسئلة.
 - المحور الرابع: الشفافية وتكافؤ الفرص في التوظيف يشمل بعدين ويتضمن 08 أسئلة.

5. عرض وتحليل البيانات:

1.1 عرض وتحليل المحور الأول البيانات الشخصية.

جدول رقم (01) يوضح أفراد العينة حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	42,5 %
أنثى	23	57,5%
المجموع	40	%100



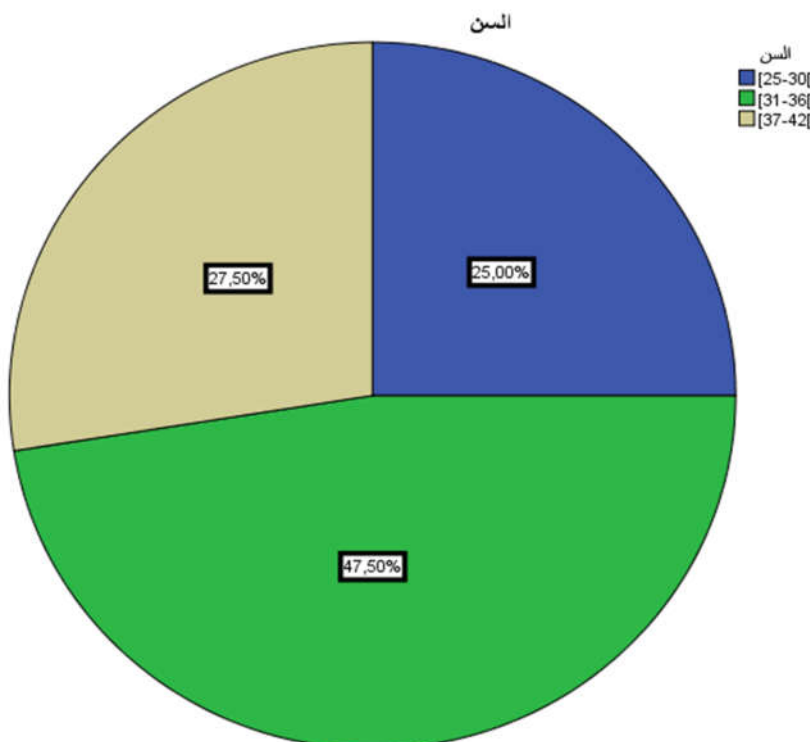
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

يوضح الجدول رقم (01) أفراد العينة حسب الجنس حيث نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أن نسبة الإناث قد قدرت بـ 52,5 % وقدرت نسبة الذكور بنسبة 42,5 %، ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا راجع إلى الإحصائيات السكانية في الجزائر التي تبين

ذلك كما نجد أن الذكور هم أقل تسجيلا على مستوى منصات التوظيف الرقمية لوزارة التربية وغالبا ما يعود ذلك للميولات أو التوجهات المهنية.

جدول رقم (02) يوضح افراد العينة حسب السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
]30-25]	10	25%
]36-31]	19	74,5%
]42- 37	11	27,5%
المجموع	40	100%

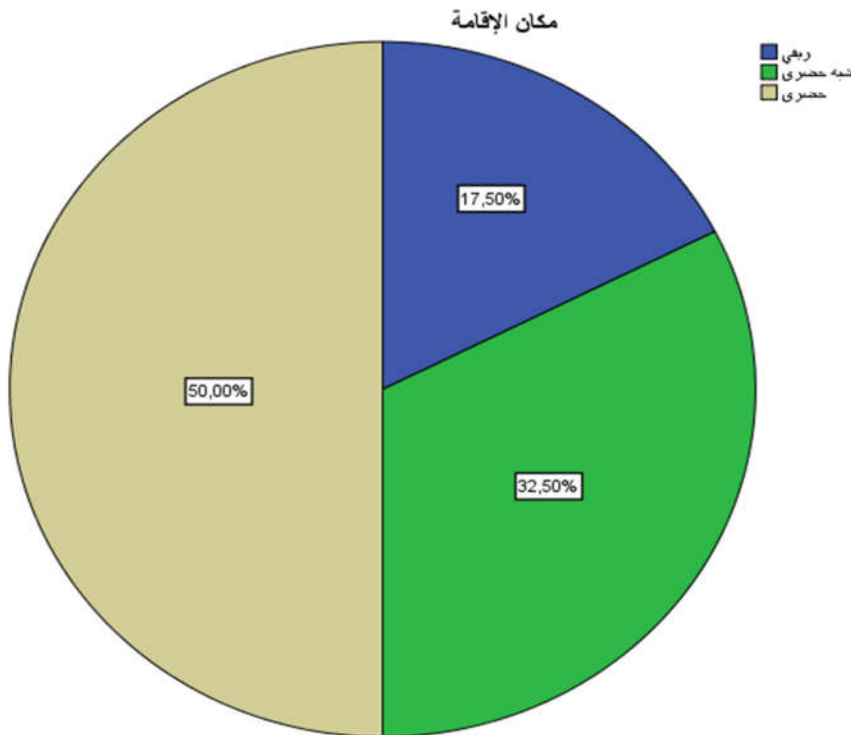


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

يوضح الجدول رقم (02) أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (31-36) وهذه الفئة العمرية قدرت نسبتها بـ 47,5 % وهي أعلى نسبة مقارنة مع النسب الأخرى، وتليها الفئة العمرية الثانية (37-42) بنسبة 27,5 %، ثم تليها الفئة العمرية الأقل نسبة والتي قدرت بـ 25 %، ومن خلال معطيات الجدول نجد أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 42 سنة ويعود ذلك إلى إعطاء فرصة للفئة الأكبر سناً وهذا بهدف الاستفادة من معارفهم وخبرتهم العلمية.

جدول رقم (03) يوضح أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ريفي	7	17,5 %
شبه حضري	13	32,5 %
حضري	20	50 %
المجموع	40	100 %

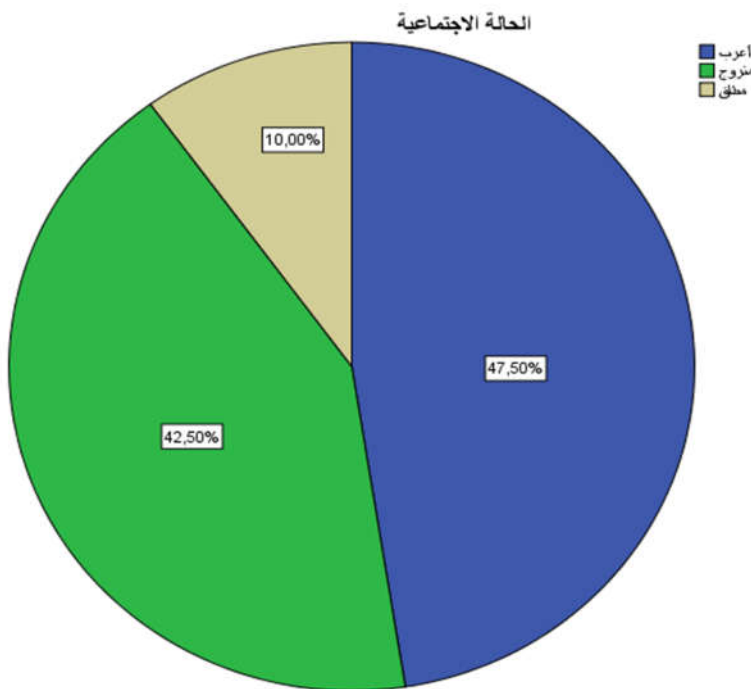


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

يوضح الجدول رقم (03) أن النسبة الأكبر من افراد العينة ينتمون الى المناطق الحضرية حيث قدرت نسبتهم ب 50% من إجمالي التكرارات، تليها المناطق الشبه حضرية بنسبة 32,5% أما المناطق الريفية فتمثل النسبة الأقل ب 17,5% وذلك راجع إلى محدودية فرص العمل في القطاع التعليمي بالمناطق الريفية.

جدول رقم (04) يوضح أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	19	47,5%
متزوج	17	42,5%
مطلق	4	10%
المجموع	40	100%

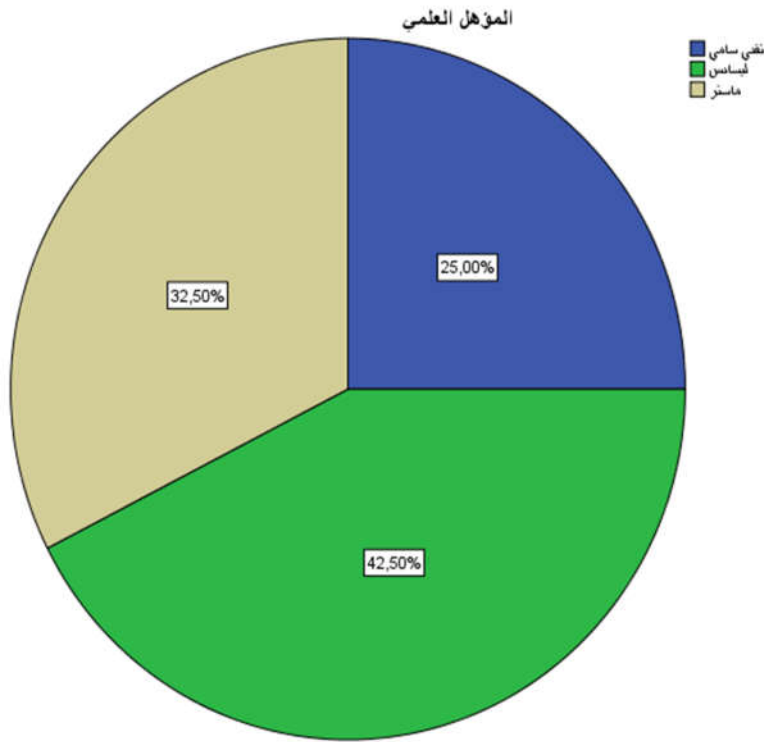


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

يوضح الجدول رقم (04) الحالة العائلية حيث نلاحظ أن معظم أفراد العينة عزاب ويشكلون النسبة الأكبر بلغت 47,5 % ثم تأتي فئة المتزوجين في المرتبة الثاني حيث بلغت نسبة 42,5 % أما فئة المطلقين فتمثل النسبة الأقل في العينة بنسبة 10%، وعلى أساس هذه المعطيات نجد أغلب الموظفين غير متزوجين وهذا راجع الى رغبتهم في التركيز على المسار المهني والحصول على دخل مرتفع يدفعه إلى الاستقرار المعيشي.

جدول رقم (05) يوضح افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	10	25%
ليسانس	17	42,5%
الماستر	13	32,5%
المجموع	40	100%



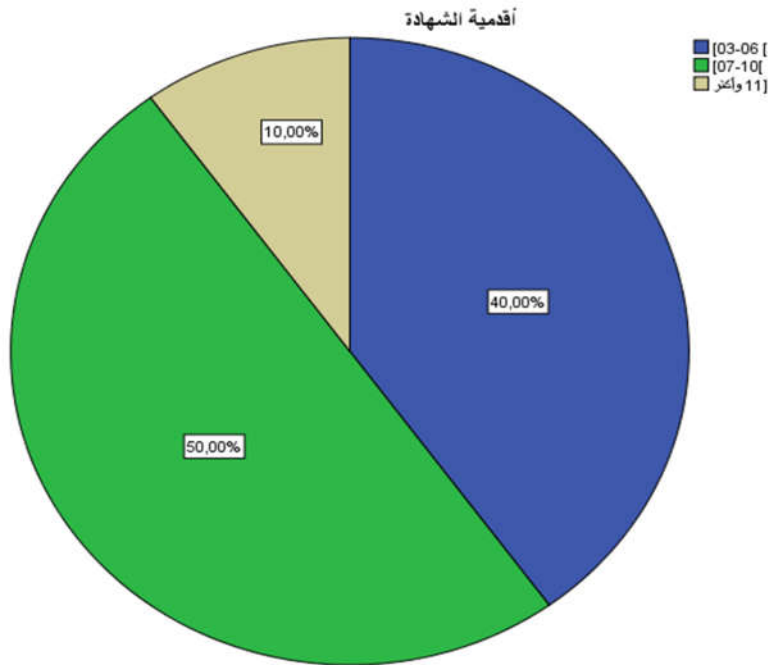
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

يوضح الجدول رقم (05) تصريحات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حيث قدرت نسبة 42,5% للمبحوثين اللذين لديهم شهادة ليسانس، تليها في المرتبة الثاني حاملي شهادة الماستر بنسبة 32,5 %، أما حاملي شهادة تقني سامي يمثلون النسبة الأقل بنسبة 25% وهذا يفسر أن المؤسسة توظف على بشكل كبير حاملي شهادة ليسانس وحسب تصريحاتهم معظم الموظفين أجبروا على التنازل على شهادة الماستر من أجل استلام المناصب التي تم الإعلان عنها من طرف وزارة التربية.

جدول رقم (06) يوضح افراد العينة حسب أقدمية الشهادة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
06-03 سنوات]	16	40%
10-07 سنوات]	20	50%
11 سنة و أكثر]	04	10%

المجموع	40	%100
---------	----	------

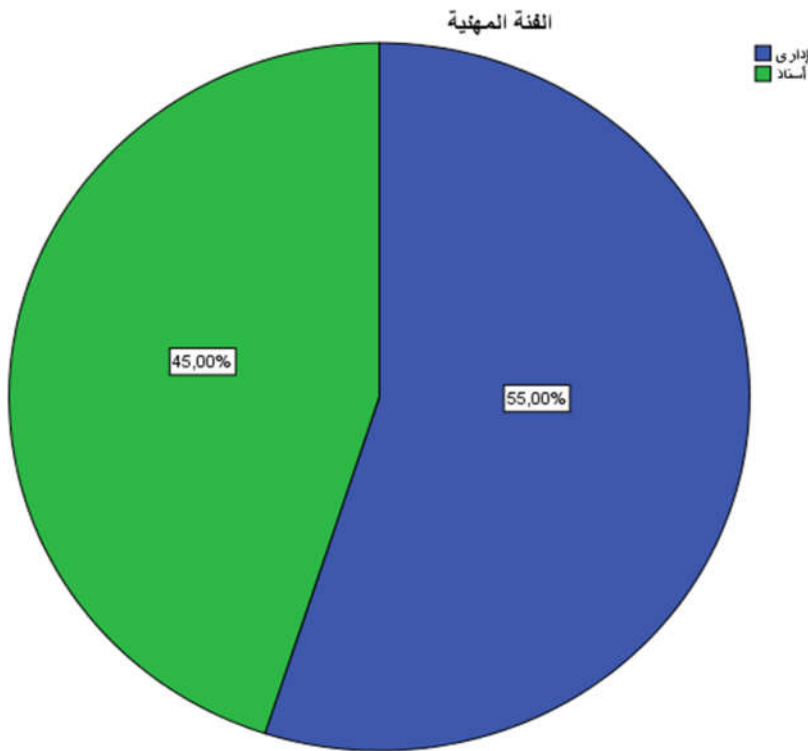


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

يوضح الجدول رقم (06) إجابات أفراد عينة البحث حسب أقدمية الشهادة حيث نلاحظ أن أغلب الموظفين ذوي خبرة ما بين 7 إلى 10 سنوات والتي قدرت نسبتهم ب 50% أما الفئة الثانية (03 - 06) قد بلغت 40% ثم تليها الفئة الأخيرة (11 وأكثر) والتي مثلت النسبة الأقل ب 10% وبالتالي نلاحظ أن الفئة الأولى هي الغالبة في الجدول وهذا ما يفسر أن خريجي الجامعة والمعاهد كانت لهم الفرصة متفاوتة في تولي المناصب الشاغرة.

جدول رقم (07) يوضح افراد العينة حسب الفئة المهنية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إداري	22	%55
أستاذ	18	%45
المجموع	40	%100

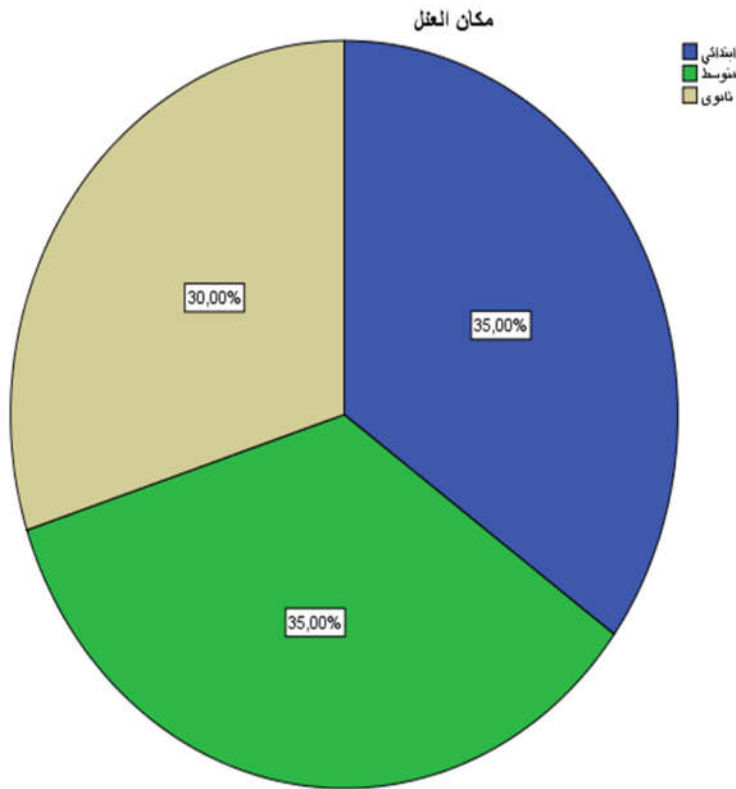


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

يوضح الجدول رقم (07) إجابات المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية حيث نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول أن أعلى نسبة هي فئة الإداريين التي بلغت 55% بتكرار 22 موظف، تليها فئة الأساتذة بنسبة 54% بتكرار 18 موظف وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة التربوية تسعى إلى تنوع في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية الحديثة.

جدول رقم (08) يوضح افراد العينة حسب مكان العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	14	35%
متوسط	14	35%
ثانوي	12	30%
المجموع	40	100%



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

2.1 الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة ورضا الموظف عن سياسة التوظيف الرقمي.

رضا الموظف عن سياسة التوظيف الرقمي.						اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة.
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	37	64,9%	24	%35,1	13	نعم
%100	03	66,7%	02	%3,33	01	لا

المجموع	14	35%	26	65%	40	100%
---------	----	-----	----	-----	----	------

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من أفراد العينة راضين عن سياسة التوظيف الإلكتروني مقابل 35% من أفراد العينة أجابوا ب لا أي أنهم غير راضين عن سياسة التوظيف الإلكتروني داخل المؤسسة.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 66,7% من الذين صرحوا أن المؤسسة لا تعتمد على نظام الرقمنة غير راضين عن سياسة التوظيف الإلكتروني في المؤسسة، مقابل 33,3% منهم أجابوا ب نعم أي أنهم راضون عن سياسة التوظيف الإلكتروني في المؤسسة.

وكذلك نجد أن 64,9% ممن صرحوا أن المؤسسة تعتمد على نظام الرقمنة أجابوا ب لا أي أنهم غير راضين عن سياسة التوظيف الإلكتروني في المؤسسات مقابل 35,1% منهم صرحوا أنهم راضون عن سياسة التوظيف الإلكتروني.

- من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر النسب في خانات التقاطع هي 66,7% والتي تمثل المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تعتمد على نظام الرقمنة غير راضين عن سياسة التوظيف الإلكتروني في المؤسسة.
- نلاحظ أن كلما تم اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة كلما كان الموظفون غير راضين عن سياسة التوظيف الرقمي وعند تطبيق معامل فاي على الجدول نجده يساوي 0,38 أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية متوسطة.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن اعتماد النظام الرقمي في المؤسسات التربوية لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين عملية التسيير الإداري لهذه الأخيرة، وهذا ما يجعل الموظفين لا يتقبلون التغيير بسهولة بسبب شعور الموظف بأن السياسات الرقمية غير واضحة أو أنها لا توفر معلومات كافية حول كيفية تقييم المرشحين واتخاذ القرارات.

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.

اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة.						التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع التوظيف التقليدي.					
نعم			لا			المجموع					
ت	%		ت	%		ت	%		ت	%	

نعم	29	78,4%	08	21,6%	37	%100
لا	-	-	03	%100	03	%100
المجموع	29	72,5%	11	27,5%	40	%100

يشير الاتجاه العام للجدول الى ان 72,5% من أفراد العينة صرحوا ان التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع التوظيف الرقمي مقابل 27,5% من أفراد العينة صرحوا ان التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع التوظيف التقليدي.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد ان 100% من الذين صرحوا ان المؤسسة لا تعتمد على نظام الرقمنة، صرّحوا ان التوظيف الرقمي لا يتسم بالشفافية، بينما نجد 78,4 % ممن أجابوا ان المؤسسة تعتمد على نظام الرقمنة، صرّحوا أنّ التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية مقارنة مع التوظيف التقليدي، مقابل 21,6% منهم اجابوا ان التوظيف عن طريق الرقمنة لا يتسم بالشفافية.

- ومن خلال ما سبق يمكن القول ان أغلب المبحوثين يرون ان عملية التوظيف تكون أكثر شفافية عند اعتماد المؤسسات على نظام الرقمنة وهذا راجع الى ان النظم الرقمية تسمح بتطبيق معايير موضوعية ومحددة مسبقاً في تقييم المرشحين، مما يساعد في ضمان عدالة العملية ومساواة الفرص.
- ويعزز قيام العلاقة الارتباطية بين اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة والتوظيف الرقمي الذي يتسم بالشفافية، حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف تربيع (8,55) أعلى من القيمة الجدولية (3,84)، وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة ومواجهة الموظف الى التميز والتحيز عند استخدام منصات الرقمية للتوظيف.

مواجهة الموظف لشكل من أشكال التميز والتحيز عند استخدام المنصات الرقمية للتوظيف	
--	--

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة.
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	37	8,1%	03	56,8%	21	35,1%	13	نعم
100%	03	-	-	100%	03	-	-	لا
100%	40	7,5%	03	60	24	32,5%	13	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول الى ان 60 % من افراد العينة يواجهون أحيانا شكلا من اشكال التمييز او التحيز عند استخدام المنصات الرقمية للتوظيف، مقابل 32,5% منهم صرحوا بأنهم غالبا ما يواجهون التمييز والتحيز عند استخدام منصات التوظيف، و7,5% منهم صرحوا بأنهم نادرا ما يواجهون التمييز والتحيز عند استخدام المنصات الرقمية للتوظيف.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين صرحوا ان المؤسسة لا تعتمد على نظام الرقمنة أحيانا ما يواجهون التمييز والتحيز عند استخدام المنصات الرقمية.

بينما نجد 56,8% من المبحوثين صرحوا ان المؤسسة تعتمد على نظام الرقمنة، يواجهون أحيانا شكلا من اشكال التمييز والتحيز عند استخدام المنصات الرقمية، مقابل 35,1% منهم صرحوا بأنهم غالبا ما يواجهون التمييز والتحيز عبر منصات التوظيف.

في حين نجد أن 8,1 % فقط ممن صرحوا أن المؤسسة تعتمد على نظام الرقمنة، صرحوا أنهم نادرا ما يواجهون شكلا من أشكال التمييز.

- ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الأنظمة الرقمية قد لا تكون خالية بشكل تام من التحيزات البشرية وهذا ما يعكس التحديات المرتبطة بتنفيذ التقنيات الرقمية بطريقة عادلة وموضوعية. يُظهر الجدول أن الموظفين في المؤسسات غير الرقمية يشعرون بالتمييز والتحيز "أحيانا" هذا ما يعكس اعتماد بعض المؤسسات على العمليات التقليدية في التوظيف.

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف الترشح والرضا عن سياسة التوظيف الإلكتروني.

رضا الموظف عن سياسة التوظيف الرقمي.						طريقة دفع ملف الترشح للتوظيف
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	19	–	–	%100	19	يدويا
%100	21	66,7%	14	33,3%	07	إلكترونيا
%100	40	%35	14	65%	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65 % من أفراد العينة راضون عن سياسة التوظيف الإلكتروني، مقابل 35 % منهم أجابوا ب " لا " أي أنهم غير راضين عن سياسة التوظيف الإلكتروني داخل المؤسسة.

وعند الدخول لخانات التقاطع نجد أن 100% من الذين صرحوا أن طريقة الدفع التي يعتمدون عليها هي الطريقة اليدوية راضين عن سياسة التوظيف الإلكتروني داخل المؤسسة.

بينما نجد 66,7% من المبحوثين دفعوا ملف ترشحهم إلكترونيا غير راضين على سياسة التوظيف الرقمي، مقابل 33,3% منهم أجابوا أنهم راضون عن سياسة التوظيف الإلكتروني داخل المؤسسة.

- ومن خلال ما سبق يظهر الجدول أن هناك ميلا بشكل كبير نحو الرضا من قبل الموظفين الذين يتم توظيفهم بدفع ملفاتهم يدوياً مقارنة بالتوظيف الإلكتروني وهذا راجع إلى التفاعل الشخصي والتواصل المباشر بين الموظفين والمؤسسة.

- ويعزز قيام العلاقة الارتباطية بين طريقة دفع ملف الترشح للتوظيف والرضا عن سياسة التوظيف الرقمي، حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف تربيع (19,49) أعلى من القيمة الجدولية (3,84)، وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف الترشيح والخطوات الرئيسية التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص في عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي.

الخطوات الرئيسية التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص في عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي.								طريقة دفع ملف الترشح للتوظيف
المجموع		نشر سلم التنقيط		نشر رقم الاستحقاق		نشر إحصاءات التوظيف		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	19	–	–	26,3%	05	73,7 %	14	يدويا
%100	21	71,4%	15	28,6 %	06	–	–	إلكترونيا
%100	40	37,5%	15	%27,5	11	%35	14	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 37,5% من افراد العينة صرحوا أن سلم التنقيط من بين الخطوات الرئيسية التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص في عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي، مقابل 35 % منهم صرحوا أن نشر إحصاءات التوظيف من الخطوات التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي، و 27,5 % منهم صرحوا أن نشر رقم الاستحقاق من الخطوات التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 73,7 % من المبحوثين الذين صرحوا أنه تم دفع ملفات الترشيح الخاصة بالتوظيف يدويا، صرحوا أن نشر إحصاءات التوظيف يعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي مقابل 26,3% منهم أجابوا أن نشر رقم الاستحقاق يعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي.

في حين أن 71,4% من أفادوا أنه تم دفع ملف الترشيح الخاصة بالتوظيف إلكترونيا، قالوا إن نشر سلم التنقيط يعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي، مقابل 28,6 % منهم صرحوا أن رقم الاستحقاق يعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي

- ومن خلال ما سبق يمكن القول إن نشر النتائج إلكترونياً قد يوفر فرصة أكبر لتعزيز تكافؤ الفرص من خلال توفير معلومات أكثر شفافية حول معايير التقييم والاختيار، مقارنة بنشر النتائج تقليدياً.
- ويعزز قيام العلاقة الارتباطية بين طريقة دفع ملف الترشيح للتوظيف والخطوات الرئيسية التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص في عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي، حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف تربيع (29,006) أعلى من القيمة الجدولية (5,99) وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف التوظيف واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.

التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع التوظيف التقليدي						طريقة دفع ملف الترشيح للتوظيف
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	19	–	–	%100	19	يدويا
%100	21	%32,4	11	47,6%	10	إلكترونيا
%100	40	27,5%	11	%72,5	29	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 72,5 % من افراد العينة صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية، مقابل

27,5% منهم صرحوا أن التوظيف الرقمي لا يتسم بالشفافية مقارنة بالتوظيف التقليدي.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أنها تسير في الاتجاه العام، حيث أن 100 % ممن قاموا بدفع ملف الترشيح

للتوظيف يدويا صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية.

وكذلك نجد 47,6% من المبحوثين الذين قاموا بدفع الملف إلكترونياً صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية،

مقابل 32,4% منهم صرحوا ان التوظيف الرقمي لا يتسم بالشفافية أكثر مقارنة من التوظيف الرقمي.

- ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الشفافية في التوظيف الرقمي تعتمد بشكل كبير على مدى سهولة الوصول إلى المعلومات ويمكن استنتاج أن هناك تبايناً في الآراء حول ما إذا كان التوظيف الرقمي أكثر شفافية مقارنة بالتوظيف التقليدي. غير أن الغالبية من المبحوثين يرون أن التوظيف الرقمي ليس بالضرورة أكثر شفافية. من ناحية أخرى المبحوثين الذين استخدموا الطريقة الإلكترونية لديهم آراء متقاربة بين مؤيد ومعارض لفكرة أن التوظيف الرقمي أكثر شفافية، وهذا ما يدل على أن تجربة الأفراد وطريقة تفاعلهم مع عملية التوظيف قد تؤثر بشكل كبير على تصوراتهم حول الشفافية في التوظيف الرقمي.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف التوظيف وتوافق المناصب المعلن عنها إلكترونياً مع عدد المناصب الشاغرة.

توافق المناصب المعلن عنها إلكترونيا مع عدد المناصب الشاغرة						طريقة دفع ملف الترشح للتوظيف
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	19	–	–	100	19	يدويا
%100	21	90,5%	19	9,5%	02	إلكترونيا
%100	40	47,5%	11	52,5%	21	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 52,5% من أفراد العينة صرحوا أن المناصب المعلن عنها تتوافق مع عدد المناصب الشاغرة، مقابل 47,5% منهم صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها إلكترونياً لا تتوافق مع عدد المناصب الشاغرة. وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين دفعوا ملفاتهم يدوياً صرحوا أن عدد المناصب تتوافق مع عدد المناصب الشاغرة.

في حين نجد 90,5% من المبحوثين الذين دفعوا ملفاتهم إلكترونياً صرحوا أن عدد المناصب لا تتوافق مع عدد المناصب الشاغرة، مقابل 9,5% منهم صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها إلكترونياً تتوافق مع عدد المناصب

الشاغرة، ربما هؤلاء لديهم معلومات أكثر من غيرهم لذلك قالوا إن عدد المناصب المعلن عنها لا يتوافق مع العدد الحقيقي للمناصب الشاغرة.

- ويعزز قيام العلاقة الارتباطية بين طريقة دفع ملف طلب العمل وتوافق مناصب العمل المعلن عنها إلكترونياً مع عدد المناصب الشاغرة، حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف تريبع (32,47) أعلى من القيمة الجدولية (3,84)، وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين طريقة دفع ملف التوظيف ومساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين للتوظيف.

مساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين للتوظيف.						طريقة دفع ملف الترشح للتوظيف
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	19	–	–	100	19	يدويا
%100	21	76,2%	16	23,8%	05	إلكترونيا
%100	40	40	16	60	24	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 60% من أفراد العينة صرحوا أن نظام الرقمنة يسرع عملية فرز طلبات المترشحين للتوظيف، مقابل 40% منهم صرحوا أن الرقمنة لا تساهم في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين للتوظيف. وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 100% ممن دفعوا ملفاتهم يدويا صرحوا أن الرقمنة تسرع عملية فرز طلبات المترشحين للتوظيف لأنهم عانوا كثيراً من الطريقة التقليدية لدفع الملفات وربما عانوا من المحسوبية والبيروقراطية. في حين نجد 76,2% من المبحوثين الذين قاموا بدفع ملفات ترشحهم إلكترونياً صرحوا أن الرقمنة تسرع عملية فرز طلبات المترشحين، مقابل 23,8% منهم صرحوا أن النظام الرقمي لا يسرع عملية فرز طلبات المترشحين للتوظيف.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين الدوافع التي شجعت المبحوث على وضع ملف طلب العمل إلكترونيا والرضا عن سياسة التوظيف الرقمي.

الرضا عن سياسة التوظيف الرقمي.						الدوافع التي شجعت المبحوث على وضع ملف طلب العمل إلكترونيا
نعم		لا		المجموع		
ت	%	ت	%	ت	%	
19	100	-	-	19	%100	سهولة التسجيل
07	33,3%	14	66,7%	21	%100	الثقة في عدم ضياع الملف
26	%65	14	35	40	%100	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من أفراد العينة صرحوا أنهم راضون عن سياسة التوظيف الرقمي، مقابل 35% منهم صرحوا ب لا أي أنهم غير راضين عن سياسة التوظيف الرقمي.

وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن سهولة التسجيل هي الدافع الذي شجعهم على وضع ملفاتهم إلكترونيا، راضون عن سياسة التوظيف.

بينما نجد 66,7% ممن صرحوا أن الثقة في عدم ضياع الملف هو الدافع الذي شجعهم على وضع الملف إلكترونيا، غير راضين عن سياسة التوظيف مقابل 33,3% منهم صرحوا أنهم راضون عن سياسة التوظيف الرقمي.

- نلاحظ أنه كلما قام الموظف بدفع ملفه إلكترونيا كلما زاد رضاه عن سياسة التوظيف الرقمي، وعند تطبيق معامل فاي على الجدول نحده يساوي 0,69 أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية قوية.

- ومن خلال ما سبق يمكن القول إن رضا المبحوثين يمكن أن يشير إلى أن النظام يلبي توقعاتهم من حيث السهولة، الشفافية، والفعالية، هذا ما جعلهم يثقون في عدم ضياع ملفاتهم وتيقنهم أن نظام الرقمنة يوفر الأمان والخصوصية لكل مستخدم إضافة إلى خاصية السهولة في التسجيل القائمة على الكفاءة والسرعة، هذا يمكن أن يكون مؤشراً على أن النظام يتميز بواجهة مستخدم جيدة وسهلة الاستخدام.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين الدوافع التي شجعت المبحوث على وضع ملف طلب العمل إلكترونياً واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.

التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع التوظيف التقليدي						الدوافع التي شجعت المبحوث على وضع ملف طلب العمل إلكترونيا
نعم		لا		المجموع		
ت	%	ت	%	ت	%	
19	100	-	-	19	100%	سهولة التسجيل
10	47,6%	11	52,4%	21	100%	الثقة في عدم ضياع الملف
29	72,5%	11	27,5%	40	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 72,5% من أفراد العينة صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع التوظيف التقليدي، مقابل 27,5% منهم صرحوا أن التوظيف الرقمي لا يتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع التوظيف التقليدي.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن سهولة التسجيل من بين الدوافع التي تشجع على وضع ملفات طلب العمل إلكترونياً، صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية

بينما نجد 52,4% من الذين أفادوا أن الدافع الذي شجعهم لوضع ملفاتهم إلكترونياً هو الثقة في عدم ضياع ملفاتهم، قالو إن التوظيف الرقمي لا يتسم بالشفافية، مقابل 47,6% منهم صرحوا أن عملية التوظيف الرقمي تتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع التوظيف التقليدي.

- ويعزز قيام العلاقة الارتباطية بين الدوافع التي تشجع المبحوث على وضع ملف التوظيف إلكترونياً والتوظيف الرقمي يتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع التوظيف التقليدي، حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف التوزيع (13,72) أعلى من القيمة الجدولية (3,84)، وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الدوافع التي شجعت المبحوث على وضع ملف طلب العمل

إلكترونيا ومساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين.

مساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين.						الدوافع التي شجعت المبحوث على وضع ملف طلب العمل إلكترونيا
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	19	-	-	100	19	سهولة التسجيل
%100	21	76,2%	16	23,8%	05	الثقة في عدم ضياع الملف
%100	40	40	16	60	24	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول الى ان 60 % من افراد العينة صرحوا أن الرقمنة تساهم في تسريع عملية فرز طلبات

المترشحين، مقابل 40% منهم صرحوا بأن الرقمنة تساهم في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن سهولة التسجيل الدافع الذي

شجعهم على وضع الملف إلكترونيا ا صرحوا ن الرقمنة تساهم في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين.

بينما نجد 76,2% من المبحوثين الذين صرحوا والدافع الذي جعلهم يضعون ملفاتهم إلكترونيا هو الثقة في عدم

ضياع الملف قالوا ان الرقمنة لا تساهم في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين، مقابل 23,8% منهم صرحوا بأن

الرقمنة تساهم في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين.

- ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الرقمنة تهدف إلى تعزيز الموضوعية والشفافية في عملية فرز طلبات التوظيف،

وذلك من خلال تطبيق معايير موحدة والاعتماد على العمليات التي تقلل من التحيز البشري هذا ما يسهل

المراجعة ويعزز الشفافية.

3.1 الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

(يوضح العلاقة بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف 20الجدول رقم)
والرضا عن سياسة التوظيف الرقمي.

الرضا عن سياسة التوظيف الرقمي.						المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	22	–	–	% 100	22	مواقع التوظيف
%100	15	73,3%	11	% 26,7	04	وسائل التواصل الاجتماعي
%100	03	100%	03	–	–	Anem
%100	40	%40	14	65%	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من افراد العينة راضون عن سياسة التوظيف الالكتروني، مقابل 40% منهم غير راضين عن سياسة التوظيف الرقمي.

وعن الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تعتمد على مواقع التوظيف من أجل الإعلان عن مسابقات التوظيف، راضون عن التوظيف الرقمي، في حين 100% من المبحوثين الذين أفادوا أن المؤسسة تعتمد على Anem في عملية الإعلان عن مسابقات التوظيف، غير راضين عن سياسة التوظيف الرقمية.

بينما نجد 73,3% ممن صرحوا أن الإعلان عن مسابقات التوظيف يكون عبر وسائل التواصل الاجتماعي مقابل غير راضين عن سياسة التوظيف الرقمي، مقابل 26,7% منهم راضون عن سياسة التوظيف الرقمي.

- من خلال ما سبق يمكن القول إن أغلبية أفراد العينة راضون عن سياسة التوظيف الإلكتروني هذا يشير إلى أن مواقع التوظيف تعتبر مصدرًا فعالًا وموثوقًا للإعلان عن الوظائف، وأن المتقدمين عبر هذه المواقع راضون عن العملية الرقمية المستخدمة نظرا للكثير من رواد هذه المواقع يتبادلون وينشرون المعلومات في كل حين.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف

واتسام عمليات التوظيف الرقمية بالشفافية

اتسام عمليات التوظيف الرقمية بالشفافية						المصادر التي تعتمدھا المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	22	–	–	% 100	22	مواقع التوظيف
%100	15	53,7%	08	% 46,7	07	وسائل التواصل الاجتماعي
%100	03	100%	03	–	–	Anem
%100	40	27,5%	111	%72,5	29	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 72,5 % من أفراد العينة صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية، مقابل 27,5 % منهم صرحوا أن الرقمنة لا تتسم بالشفافية بشكل كبير مقارنة مع الطرق التقليدية.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 100 % من المبحوثين الذين صرحوا أن مواقع التوظيف هي مصدر المعلومات صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية. وكذلك نجد أن 100 % ممن قالوا إن وكالة Anem المصدر الأساسي للمعلومات في الإعلان عن مسابقات التوظيف الخاصة بها صرحوا أن التوظيف الرقمي لا يتسم بالشفافية.

بينما نجد 53,7% ممن قالوا ان وسائل التواصل الاجتماعي هي مصدر اعلان مسابقات التوظيف فيها، لا يتسم بالشفافية مقابل 46,7% منهم صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية.

- من خلال ما سبق نلاحظ أن عملية الاعلان عن مسابقات التوظيف عبر مواقع التوظيف الإلكتروني الخاص بالمؤسسة يكون مصدرا موثوقا وأكثر شفافية ووضوح لأنها هي المؤسسة الرسمية والمعتمدة والمسؤولة عن إعلان مسابقات التوظيف.

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف وتوافق عدد المناصب المعلن عنها مع عدد المناصب الشاغرة.

توافق عدد المناصب المعلن عنها مع عدد المناصب الشاغرة.						المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف
نعم		لا		المجموع		
ت	%	ت	%	ت	%	
21	95,5 %	1	4,5 %	22	100 %	مواقع التوظيف
-	-	15	100 %	15	100 %	وسائل التواصل الاجتماعي
-	-	03	100 %	03	100 %	Anem
21	52,5 %	14	40 %	40	100 %	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 52,5% من أفراد العينة صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة، مقابل 40% منهم صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها لا يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة. وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن وسائل التواصل الاجتماعي من المصادر الأساسية لإعلان عن مسابقات التوظيف، صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها لا يتوافق مع عدد المناصب

الشاغرة، وكذلك 100% ممن صرحوا أن المؤسسة تعتمد على وكالة Anem في الإعلان عن مسابقات التوظيف الخاصة بها، صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها لا يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة.

بينما نجد 95,5 % ممن قالوا إن مواقع التوظيف من المصادر الرسمية التي تعلن عن مسابقات التوظيف، صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة، مقابل 4,5% منهم فقط صرحوا عدد المناصب المعلن عنها لا يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة.

- من خلال ما سبق يمكن القول إنه كلما تم الإعلان عن مسابقات التوظيف إلكترونيا كلما لاحظنا أن عدد المناصب المعلن عنها إلكترونيا يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة، وعند تطبيق معامل فاي على الجدول نجده يساوي 0,95 أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية قوية جدا.

الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف والمنصب الذي يشغله المبحوث يناسب مؤهله العلمي.

المنصب الذي يشغله المبحوث يناسب مؤهله العلمي.						تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف
نعم		لا		المجموع		
ت	%	ت	%	ت	%	
15	60	10	40	25	100%	نعم
15	100	-	-	15	100%	لا
30	75%	10	25%	40	100%	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75% من أفراد العينة صرحوا أن المنصب الذي يشغلونه يناسب مؤهلهم العلمي مقابل 25 % منهم صرحوا أن المنصب الذي يشغلونه لا يناسب مؤهلهم العلمي.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين أفادوا أنه لا يتم تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف، صرحوا أن المنصب الذي يشغلونه يناسب مؤهلهم العلمي

بينما نجد 60% ممن صرحوا أنه يتم تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف، صرحوا أن المنصب الذي يشغلونه لا يناسب مؤهلهم العلمي، مقابل 40% منهم قالوا أفادوا أن المنصب الذي يشغلونه يناسب مؤهلهم العلمي.

- من خلال الجدول لاحظنا أن هناك نسبة 60% من المبحوثين تعتقد أن المناصب التي يشغلونها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية من بين هذه الأسباب أن الوظائف المتاحة لا تتطلب شهادة الماستر، مما يجبر الخريجين على التقدم لوظائف تتطلب شهادة الليسانس أو مؤهل آخر. هذا ما يشير لعدم توفر فرص عمل كافية تتناسب مع مستوى التعليم العالي أو تخصصات معينة.
- ويعزز قيام العلاقة الارتباطية بين تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف والمنصب الذي يشغله المبحوث يناسب مؤهله العلمي، حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف تربيع (8,0) أعلى من القيمة الجدولية (3,84)، وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

الجدول رقم (24): يوضح العلاقة بين تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.

اتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.						تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	25	–	–	100	25	نعم
%100	15	73,3%	11	26,7%	04	لا
%100	40	27,5%	11	72,5%	29	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 72,5% من أفراد العينة صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية، مقابل 27,5% منهم صرحوا أن التوظيف الرقمي لا يتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع الطرق التقليدية.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين صرحوا أن تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف، صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية

بينما نجد 73,3% ممن صرحوا أنه لا يتم تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف، قالوا إن التوظيف الرقمي لا يتسم بالشفافية، مقابل 26% منهم فقط صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية ويظهر ذلك من خلال تحديد الأولويات والمؤهلات في عمليات التوظيف.

- من خلال ما سبق نلاحظ أن تحديد الأولويات والمؤهلات يعزز شفافية التوظيف الرقمي. هذا يشير إلى وجود إيمان قوي بأن الرقمنة تساهم في الشفافية في عمليات التوظيف وتكافؤ الفرص.
- ويعزز قيام العلاقة الارتباطية بين تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية. حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف تربيع (25,32) أعلى من القيمة الجدولية (3,84)، وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف وتوافق عدد المناصب المعلن عنها مع عدد المناصب الشاغرة.

توافق عدد المناصب المعلن عنها مع عدد المناصب الشاغرة.						تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	25	%16	04	%84	21	نعم
%100	15	%100	15	–	–	لا

المجموع	21	52,5%	15	47,5%	40	%100
---------	----	-------	----	-------	----	------

يشير الاتجاه العام للجدول أن 52,5 % من أفراد العينة صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة، مقابل 47,5% منهم صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها لا يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يتم تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف قالوا إن عدد المناصب المعلن عنها لا يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة.

بينما نجد 84 % منهم صرحوا أنه يتم تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف أ، قالوا إن عدد المناصب المعلن عنها يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة، مقابل 16 % منهم فقط صرحوا أنه يتم تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف.

- نلاحظ كلما تم تحديد الأولويات كلما كانت المناصب المعلن عنها تتوافق مع المناصب الشاغرة، وعند تطبيق معامل فاي على الجدول نحده يساوي 0,81 أي ان العلاقة بين المتغيرين طردية قوية.

الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين توفر الرقمنة خاصة دراسة حالة الملف والخطوات التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء نشر نتائج التوظيف.

الخطوات الرئيسية التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص في عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي.								توفر الرقمنة خاصية دراسة حالة الملف
المجموع		نشر سلم التنقيط		نشر رقم الاستحقاق		نشر إحصاءات التوظيف		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	39	38,5%	15	28,2%	11	33,3%	13	نعم
%100	01	-	-	-	-	100%	01	لا

المجموع	14	35%	11	27,5%	15	37,5%	40	%100
---------	----	-----	----	-------	----	-------	----	------

يشير الاتجاه العام للجدول أن 37,5 % من أفراد العينة الذين صرحوا أن نشر سلم التنقيط يعزز مبدأ تكافؤ الفرص في توظيف، مقابل 35% منهم صرحوا أن نشر إحصاءات التوظيف خطوة لتعزيز تكافؤ الفرص و 27,5% فقط صرحوا أن نشر سلم الاستحقاق يعزز مبدأ تكافؤ فرص التوظيف.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن الرقمنة لا توفر خاصية دراسة حالة الملف أفادوا أن نشر إحصاءات التوظيف من خطوات تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص.

بينما نجد 38,5 % منهم صرحوا أن النظام الرقمي يفور خاصية دراسة حالة الملف قالوا إن نشر سلم التنقيط أثناء عملية نشر نتائج مسابقات التوظيف يعزز مبدأ تكافؤ الفرص، مقابل 33,3% منهم صرحوا أن نشر إحصاءات التوظيف خطوة أساسية، في حين نجد 2,28% منهم فقط أفادوا أن نشر رقم الاستحقاق خطوة أساسية تعزز مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.

- نلاحظ كلما وفرت الرقمنة خاصية دراسة حالة الملف عبر المنصة كلما تم الإعلان النتائج إلكترونيا وذلك من خلال نشر سلم التنقيط وإحصاءات التوظيف ورقم الاستحقاق لكل مترشح، وعند تطبيق معامل فاي على الجدول نجده يساوي 0,21 أي ان العلاقة بين المتغيرين طردية ضعيفة.

الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين توفر الرقمنة خاصية دراسة حالة الملف ومساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز طلبات التوظيف.

مساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز طلبات التوظيف.						توفر الرقمنة خاصية دراسة حالة الملف
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	39	%41	16	%59	23	نعم
%100	01	–	–	%100	01	لا

المجموع	24	60%	16	40%	40	100%
---------	----	-----	----	-----	----	------

يشير الاتجاه العام للجدول أن 60% من افراد العينة صرحوا أن الرقمنة تسرع عملية فرز طلبات التوظيف، مقابل 40% منهم صرحوا ب "لا" أي الرقمنة لا تسرع عملية فرز طلبات التوظيف.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين صرحوا أن الرقمنة لا توفر خاصية دراسة حالة الملف، صرحوا أن النظام الرقمي يسرع عملية فرز طلبات التوظيف.

بينما نجد 59% منهم صرحوا ب "نعم" أي أن الرقمنة توفر خاصية دراسة حالة الملف صرحوا أنها تساهم في تسريع فرز ملفات المترشحين، مقابل 41 % ممن صرحوا بأن الرقمنة لا تسرع عملية فرز طلبات المترشحين للتوظيف.

- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الرقمنة لها تأثير ملحوظ في تسريع عملية فرز طلبات التوظيف وفقاً لغالبية المبحوثين وهذا ما يفسر أن استخدام الأدوات الرقمية يمكن أن يقلل من الوقت اللازم لإكمال بعض المهام ويحسن من جودة النتائج.

الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين تسهيل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة والرضا عن سياسة التوظيف الالكتروني.

الرضا عن سياسة التوظيف الالكتروني.						تسهيل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	23	–	–	% 100	23	نعم
%100	08	62,5 %	05	37,5%	03	لا

إلى حد ما	-	-	09	100%	09	%100
المجموع	26	%65	14	%35	40	%100

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من افراد العينة صرحوا أنهم راضون عن سياسة التوظيف الرقمي، مقابل 35% منهم صرحوا ب "لا" أي أنهم غير راضين عن سياسة التوظيف.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين صرحوا أن الرقمنة تسهل عملية التواصل بين المترشح والمؤسسة قالوا إنهم الراضون عن التوظيف الرقمي.

بينما نجد 100% من المبحوثين صرحوا ب "إلى حد ما " الرقمنة تسهل عملية التواصل بين الطرفين، أفادوا أنهم غير راضين عن سياسة التوظيف الرقمي.

بينما نجد 62,5% منهم صرحوا ب "لا" أي ان الرقمنة لا تسهل التواصل بين طالب العمل والمؤسسة أفادوا أنهم غير راضين عن سياسة التوظيف الرقمي، مقابل 37,5 % ممن صرحوا بأن الرقمنة تعمل على تسهيل عملية التواصل بين الطرفين عبر المنصات الالكترونية.

- نلاحظ أنه كلما سهلت الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة كلما زاد رضا المبحوثين عن سياسة التوظيف الرقمي، وعند تطبيق معامل فاي على الجدول نجده يساوي 0,89 أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية قوية.

- نلاحظ من خلال الجدول أن 100% من المبحوثين الراضين عن التوظيف الرقمي صرحوا أن الرقمنة تسهل عملية التواصل بين المترشح والمؤسسة، هذا يشير إلى أن وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية الرقمنة في التواصل والرضا عن عمليات التوظيف الإلكترونية.

الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين تسهيل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة واتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.

تسهيل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة						اتسام التوظيف الرقمي بالشفافية.
نعم		لا		المجموع		
ت	%	ت	%	ت	%	
23	% 100	–	–	23	%100	نعم
06	%75	02	% 25	08	%100	لا
–	–	09	100%	09	%100	إلى حد ما
29	72,5%	11	27,5%	40	%100	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 72,5% من أفراد العينة صرحوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية، مقابل

27,5% منهم أفادوا أن التوظيف عن طريق الرقمنة لا يتسم بالشفافية.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين صرحوا بـ "نعم" أي أن الرقمنة تسهل عملية

التواصل بين المترشح والمؤسسة، أفادوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية، وكذلك نجد 100% من المبحوثين

صرحوا أن الرقمنة تسهل عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسس، قالوا إن نظام الرقمنة لا تتسم بالشفافية أكثر

من الطرق التقليدية.

بينما نجد 75% منهم صرحوا أن آلية الرقمنة لا تسهل عملية التواصل بين الطرفين، قالوا إن الرقمنة تتسم بالشفافية

مقابل 25% ممن صرحوا أن الأنظمة الرقمية تتسم بالشفافية.

- نلاحظ أنه كلما سهلت الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة كلما كان التوظيف الرقمي يتسم

بالشفافية، وعند تطبيق معامل فاي على الجدول نحده يساوي 0,90 أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية قوية.

- من خلال ما سبق نلاحظ أن الجدول يظهر أن 23 من المبحوثين الذين يرون أن الرقمنة سهلت التواصل يرون

أيضاً أنها أسهمت في شفافية التوظيف، مما يدل على تأثير إيجابي قوي للرقمنة في هذين الجانبين.

-
- من ناحية أخرى هناك قلة 8 مبحوثين لا يرون أن الرقمنة سهلت التواصل بشكل كبير، ومن بين هؤلاء، 2 فقط يرون أنها لم تسهم في شفافية التوظيف. هذا يشير إلى أن هناك تحديات معينة قد تؤثر على تصورات بعض الأفراد حول فعالية الرقمنة.

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين تسهيل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة ومساهمة

الرقمنة في تسريع عملية فرز ملفات التوظيف.

مساهمة الرقمنة في تسريع عملية فرز ملفات التوظيف.						تسهيل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة
المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	23	–	–	% 100	23	نعم
%100	08	87,5%%	07	12,5%	01	لا
%100	09	100%	09	–	–	إلى حد ما
%100	40	%40	16	%60	24	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 60% من افراد العينة صرحوا أن الرقمنة تساهم في تسريع عملية فرز ملفات

التوظيف، مقابل 40% منهم صرحوا أن الرقمنة لا تسرع بالضرورة عملية الفرز.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 100% من المبحوثين الذين قالوا إن الرقمنة تسهل عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة، صرحوا أن الرقمنة تسرع عملية الفرز، كذلك نجد 100% من الذين صرحوا أنه إلى حد ما تسهل الرقمنة عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة، صرحوا أن الرقمنة لا تسرع عملية فرز ملفات التوظيف.

بينما نجد 87,5% منهم صرحوا أن الرقمنة لا تسهل عملية التواصل بين الطرفين، قالوا إن الرقمنة لم تساهم في تسريع عملية فرز ملفات التوظيف، مقابل 12,5% منهم فقط صرحوا أن الرقمنة تساهم في تسهيل عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة.

- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن نظام الرقمنة ساهم في تسهيل عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة وتسريع عملية الفرز، وهذا ما يفسر أن الرقمنة توفر منصات إلكترونية تمكن طالبي العمل تقديم طلباتهم وتتبع حالة

الطلب واستقبال أي جديد حول التوظيف هذه المنصات تسمح بتفاعل مباشر وفوري بين المتقدمين والمؤسسات، مما يزيد من الكفاءة ويقلل من الحاجة للتواصل الورقي أو الشخصي.

- ويعزز قيام العلاقة الارتباطية بين تسهيل الرقمنة لعملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة ومساهمتها في تسريع عملية فرز ملفات التوظيف حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف الترتيب (36,13) أعلى من القيمة الجدولية (5,99)، وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية:

1-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

1- من خلال نتائج الجدول رقم (10) نجد نسبة 78,4% من المبحوثين الذين صرحوا أن اعتماد المؤسسة

على نظام الرقمنة يجعل التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية أكثر مقارنة من الطرق التقليدية، حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف ترتيب 8,55 أعلى من القيمة الجدولية 3,84 وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام علاقة الارتباطية بين المتغيرين.

2- من خلال نتائج الجدول رقم (11) نجد نسبة 56,8% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تعتمد

على الرقمنة، أفادوا أنهم أحيانا ما يواجهون شكلا من أشكال التمييز والتحيز عند استخدام المنصات الرقمية.

3- من خلال نتائج الجدول رقم (13) نجد نسبة 73,6% من المبحوثين الذين صرحوا أنه تم دفع ملفات

الترشح الخاصة بالتوظيف يدويا، قالوا إن نشر إحصاءات التوظيف يعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء عملية نشر نتائج التوظيف الرقمي، حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف ترتيب 29,006 أعلى من القيمة الجدولية 5,99 وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام علاقة الارتباطية بين المتغيرين.

4- من خلال نتائج الجدول رقم (14) نجد نسبة 100% من المبحوثين الذين قاموا بدفع ملفات ترشحهم

للتوظيف بالطريقة اليدوية صرحوا بأن التوظيف الرقمي أكثر شفافية من التوظيف التقليدي.

5- من خلال نتائج الجدول رقم (16) نجد نسبة 100% ممن قاموا بدفع ملفاتهم يدويا صرحوا ان النظام

الرقمي يسرع عملية فرز ملفات المترشحين.

6- من خلال نتائج الجدول رقم (17) نجد نسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن سهولة التسجيل هو الدافع الذي شجعهم على دفع ملفاتهم إلكترونياً، قالوا إنهم راضون عن سياسة التوظيف الرقمي يؤكد قيام العلاقة الارتباطية في الجدول حيث وجدنا معامل فاي يساوي 0,69 أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية قوية.

2-2 نتائج الدراصة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

- 1- من خلال نتائج الجدول رقم (20) نجد نسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تعتمد على مواقع التوظيف الرسمية كمصدر للإعلان عن مسابقات التوظيف.
- 2- من خلال نتائج الجدول رقم (22) نسبة 95,5% من المبحوثين الذين صرحوا أن مواقع التوظيف الرسمية من المصادر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في الإعلان عن مسابقات التوظيف، صرحوا أن عدد المناصب المعلن عنها تتناسب مع عدد المناصب الشاغرة، يؤكد قيام العلاقة الارتباطية في الجدول حيث وجدنا معامل فاي يساوي 0,95 أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية قوية جداً.
- 3- من خلال نتائج الجدول رقم (23) نجد نسبة 100% من المبحوثين الذين أفادوا أنه لا يتم تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف، صرحوا أن المناصب المعلن عنها إلكترونياً تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، حيث وجدنا القيمة المحسوبة لكاف تربيع 8,0 أعلى من القيمة الجدولية 3,84 وهذا يعني أن العلاقة بين المؤشرين سببية راجعة إلى عوامل جوهرية وليست راجعة لعوامل الصدفة مما يعني قيام علاقة الارتباطية بين المتغيرين.
- 4- من خلال نتائج الجدول رقم (27) نجد 59% من المبحوثين الذين صرحوا أن الرقمنة توفر خاصية دراسة الملف قالوا الرقمنة تساهم في تسريع عملية فرز طلبات التوظيف.
- 5- من خلال نتائج الجدول رقم (28) نجد نسبة 100% من المبحوثين صرحوا أن النظام الرقمي يسهل عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة، وكذلك أفادوا أنهم راضون عن سياسة التوظيف الرقمي، يؤكد قيام العلاقة الارتباطية في الجدول حيث وجدنا معامل فاي يساوي 0,89 أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية قوية جداً.
- 6- من خلال نتائج الجدول رقم (29) نجد نسبة 100% من المبحوثين صرحوا أن النظام الرقمي يسهل عملية التواصل بين طالب العمل والمؤسسة، وكذلك أفادوا أن التوظيف الرقمي يتسم بالشفافية

أكثر مقارنة مع التوظيف التقليدي، يؤكد قيام العلاقة الارتباطية في الجدول حيث وجدنا معامل فاي يساوي 0,90 أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية قوية جدا.

6. الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول المرتبطة بالفرضيات الجزئية، تبين لنا أن الفرضية الأولى المتمثلة في " وجود الأنظمة الرقمية في المؤسسات التربوية أدى إلى تكافؤ الفرص في عملية توظيف طالبي العمل " قد تحققت إلى حد كبير ويظهر ذلك من خلال النسب العالية للجدول رقم (14-16-17) التي تناولت العلاقة بين اعتماد المؤسسة على نظام الرقمنة ومدى مساهمة هذه الآلية في تحقيق شفافية التوظيف.

وكذلك الفرضية الثانية المتمثلة في " تعميم نظام الرقمنة في قطاع التربية في الجزائر أدى إلى الشفافية في عمليات التوظيف والتقليل من التحيز " قد تحققت إلى حد كبير ويظهر ذلك من خلال نتائج الجداول رقم (20-22-23-28).

بناءً على هذه النتائج يمكن القول إن الفرضيات قد تحققت إلى حد كبير، هذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين استخدام الرقمنة وتحقيق تكافؤ الفرص في عمليات التوظيف، حيث أظهرت البيانات أن الأنظمة الرقمية ساهمت في تعزيز الشفافية والكفاءة في عمليات التوظيف.

بحكم تقليل الرقمنة للتدخل البشري والعواطف والعلاقات غير الرسمية والمحاباة، تفتح المجال أمام مزيد من الحيادية والعدالة في التوظيف، هذا التحول يسمح بتوحيد وتوضيح المعايير المعتمدة في التوظيف، من الإعلان عن المسابقات والمناصب المتاحة، إلى إيداع الملفات وعمليات الانتقاء، وأخيراً إعلان النتائج. كل هذه العوامل تسهم في تحقيق درجة أعلى من الشفافية وتكافؤ الفرص، مما يعكس تأثير الرقمنة الإيجابي على بنية وممارسات التوظيف.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل عرض أهم النتائج المتعلقة بالدراسة ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة ما إذا كان للنظام الرقمي دور في عملية تكافؤ فرص التوظيف وذلك من خلال وجهة نظر أساتذة وإداريين ببعض مدارس ولاية تيارت.



خاتمة

خاتمة:

من خلال دراسة موضوع التوظيف الرقمي اتضح أن اعتماد التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية بات ضرورة ملحة وليست مجرد خيار وهذا عائد إلى انفتاح المؤسسات و مواكبتها لتطورات العصر ، فالرقمنة تساهم بشكل مباشر في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين طالبي العمل من خلال كسر الحواجز الجغرافية والاجتماعية وتوحيد معايير التقييم والفرز على أساس الكفاءة والجدارة، بدلا من الوساطة أو المحسوبية ، أما من ناحية الشفافية، فإن الرقمنة تعمل على تقليص التدخل البشري (التحيز و المحاباة) في مختلف مراحل التوظيف، هذا ما يساعد في التقليل من فرص الفساد الإداري ويعزز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة حيث توفر هذه الأنظمة إمكانية مراقبة سير العمليات الإدارية، وتحفظ آثارها بشكل إلكتروني، مما يسهل عملية التدقيق والمساءلة، ويخلق مناخاً إدارياً نظيفاً ومنفتحاً

في الختام، يمكن القول إن الرقمنة تمثل أداة فعالة لإرساء العدالة الاجتماعية، وتحقيق الشفافية، وتطوير الإدارة العمومية، خاصة في ميدان التوظيف، مما يساهم في بناء دولة حديثة تقوم على الكفاءة، المساواة، والحوكمة الرشيدة.

التوصيات:

- ✓ تفعيل آليات المراقبة الرقمية لضمان النزاهة في التوظيف الالكتروني.
- ✓ إعداد دورات تكوينية حول أهمية الرقمنة في تعزيز تكافؤ الفرص تحت هدف التحفيز على الثقافة الرقمية.
- ✓ حرص المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم يشجع على استخدام الآليات الرقمية من طرف الموظفين.
- ✓ حرص المؤسسة على تحديث البرامج الرقمية الخاصة بالتوظيف كل فترة، هذا ما يسهل على المستخدم الاطلاع على كل ما هو جديد.
- ✓ لتحسين عملية السير الإدارة الرقمية يتوجب على المؤسسة تعيين فريق مختص بالأنظمة الرقمية.
- ✓ الاعتماد المؤسسة على معايير موضوعية وشفافة في معالجة ملفات التوظيف.



قائمة المصادر والمراجع

(1) الكتب:

- 2-3 العامري صالح مهدي، الغالي حسين، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2008.
- 2-4 حافظ اجلال، وآخرون، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، مكتبة جامعة عين شمس، سنة 2002.
- 2-5 عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات التأسيس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2007، ص 11.
- 2-6 عادل حسن، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، لبنان، بيروت، جامعة الإسكندرية، بدون طبعة، ص 9.
- 2-7 حسن عبد الحليم أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، سنة 200، ص 9.
- 2-8 مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر العضيلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلوي، سنة 1996، ص 28-29.
- 2-9 عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، الكويت: المجلس الوطني للثقافة 16 والفنون والآداب، سنة 1981 ص 93-94
- 2-10 محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسط، للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، سنة 1984 ص 52
- 2-11 عمر محمد خلف، أساسيات الإدارة في الاقتصاد والتنظيمات التربوية، دار السلاسل، الكويت، سنة 1986 ص 43
- 2-12 جورج كلودس، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة: أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، سنة 1972، 153-154.
- 2-13 علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة، ص 51.
- 2-14 علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 1975، ص 62
- 2-15 علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 52 - 53

- 2-16 نجلاء، أحمد، يس: الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2012، ص 16-17.
- 2-17 نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، سنة 2004، ص 54.
- 2-18 سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 68-69.
- 2-19 إيهاب خميس أحمد المير، مرجع سابق، ص 35.
- 2-20 عادل حسن، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، لبنان، بيروت، جامعة الإسكندرية بدون طبعة ص9.
- 2-21 محمد سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان بيروت، الدار الجامعية، بدون طبعة ص119.
- 2-22 - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95.
- 2-23 منصور احمد منصور، المرجع السابق، ص 09.
- 2-24 عبد الغفار، السيد، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005.
- 2-25 أبو عالم، رجاء محمود، مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 81.
- 2-26 موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات العلمية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر.
- 2-27 موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 204.

2) الرسائل والمذكرات:

- 1- قزريط داود، رستم دادي نونو: مذكرة ماستر تحت عنوان " مشاريع الرقمنة ودورها في تهيئة واثاحة المخطوطات " جمعية الشيخ ابي إسحاق إبراهيم طفيش لخدمة التراث، جامعة قسنطينة، سنة 2015\2016، ص، 22. فراج عبد الرحمان، مفاهيم أساسية في المكتبات الرقمية، مجلة المعلوماتية، العدد 10، سنة 2005، ص 03
- 2- مزاجه تواتية، دور سياسة التوظيف في معالجة البطالة - حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم 2014-2015، ص 45.
- 3- جنان حياة، صادق شنوف، التوظيف عبر الشبكات الالكترونية في الجزائر، جامعة وهران، 2 مجلة التنظيم والعمل، العدد، 01 تاريخ النشر 27 افريل 2021، ص 92-93.
- 4- حبيب فارح، واقع وتحديات الاستقطاب الالكتروني في الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، 1 جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2020 ص 75.
- 5- حبيب فارح، مرجع سابق، صفحة 76.
- 6- فتيحة بن علة، بلحاج قمر، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية دراسة واقع رقمنة الأطروحات والمذكرات دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2010.
- 7- خليفة بن صالح بن خليفة المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، سنة 2008، ص 45.

3) المجالات والجرائد:

- 1- أميرة بن طرف، التوظيف الإلكتروني - مجال آخر تقتحمه التكنولوجيا، جريدة القبس، العدد 13657، 6 جوان 2011.
- 2- بهلول سمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بين عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، مجلة المفكر، العدد 16 كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 744-745.
- 3- سليمة سعيدي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية، من وجهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مجلد 12، عدد 9340، ص31.
- 4- سليمة سعيدي، المرجع السابق، ص09.
- 5- صام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2006، ص161.
- 6- صام محمد البحيصي، المرجع السابق، ص 162.
- 7- عبد الناصر موسي، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، ع21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس، سنة 2011، ص41.
- 8- بريزة، بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، العدد 2، الجزائر، سنة 2022، ص 6.
- 9- بن وهيب نورة، اشكالية الرقمنة العالمية داخل مؤسسات القطاع العام وتحديد القطاع الاقتصادي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، جلفة، العدد 11، سنة 2018.
- 10- حنان علي عواضة، "السلطة عند ماكس فيبر"، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد الأول، العدد 206، 2013، ص 271-272.
- 11- عبد الستار إبراهيم دهام، "التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2 سنة 2008، ص5-6.
- 12- عبد الستار إبراهيم دهام، مرجع سابق، ص 05.

- 13- سلام معوش، سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي والاسقاط الخارجي، ورقة مقدمة من الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، ورقة الجزائر، سنة 2005، ص58.

(4) المواقع:

- 1- الموقع الالكتروني الرسمي لمؤسسة "أومبلواتيك"، على الرابط www.Emplotic.Com/entreprise ://، تمت زيارة الموقع بتاريخ : 23 ماي 2022.
- 2- عباس العوضي، التوظيف الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، دبلوم في دراسة الموارد البشرية، <http://www.ohodjob.com/Arabic/Common/Home.aspx>، شهود يوم 2014\06\15
- 3- <https://www.bakkah.com>، الإثنين 03 فيفري 2025، الساعة 01: 10

(5) مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Castells, M. (2000). The Rise of the Network Society (2nd ed.). Blackwell Publishers.
- 2- Castells, M. (2011). The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture (Vol. John Wiley & Sons.
- 3- DiMaggio, P., & Hargittai, E. (2001). From the 'Digital Davide' to 'Digital Inequality': Studying Internet Use as Penetration Increases. Princeton University Center for Arts and Cultural Policy Studies, Working Paper Série's Number 15.
- 4- Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132.





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

جامعة ابن خلدون - تيارت-

قسم علم الاجتماع



التخصص: السنة الثانية ماستر علم إجتماع العمل و التنظيم

إستمارة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان :

الرقمنة ودورها في عملية تكافؤ فرص التوظيف

دراسة ميدانية بمدارس ولاية تيارت

من إعداد الطالبين:

- بوضرة منال.

- بوزريعة عمر.

تقدم لكم هذه الإستمارة العلمية بهدف التعرف على المورد البشري الموظف عن طريق الرقمنة في هذا القطاع ومدى إسهام هذه التقنية الحديثة في عملية تكافؤ الفرص لهذا نرجو من حضرتكم الإجابة على الأسئلة و ذلك من خلال وضع علامة (X) أمام الأجوبة المقترحة، أو الإجابة بحرية عن الأسئلة المفتوحة .

شكرا على إهتمامكم.

السنة الجامعية: 2024-2025

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2- السن:

☐ 42- 37]

☐ 36-31]

☐ 30-25]

3- مكان الإقامة :

☐ حضري

☐ شبه حضري

☐ ريفي

4- الحالة الاجتماعية :

☐ مطلق

☐ متزوج(ة)

☐ أعزب

5- المؤهل العلمي:

☐ ماستر

☐ ليسانس

☐ تقني سامي

6- أقدمية الشهادة (مدة البطالة):

☐ 11 سنة و أكثر]

☐ 10-07 سنوات]

☐ 06-03 سنوات]

7- الفئة المهنية:

☐ أستاذ

☐ إداري

8- مكان العمل :

☐ ثانوي

☐ متوسط

☐ ابتدائي

المحور الثاني: وجود الرقمنة في المؤسسات التربوية

9- هل تعتمد مؤسستك على نظام الرقمنة؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل تتوفر خدمة الأنترنت داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل تتوفر أجهزة الإعلام الآلي بشكل كاف في مؤسستك لتلبية حاجيات العمل؟

نعم ☐ لا ☐

12- ماهي الطريقة التي إعتمدة عليها أثناء دفع ملف العمل الخاص بك ؟

يدويا ☐ إلكترونيا ☐

13- ماهي أهم العراقيل التي واجهتك أثناء عملية الدفع الإلكتروني؟

بطئ الأنترنت ☐ وجود ضغط على مستوى المنصة ☐ موقع غير متاح في كل وقت ☐

14- ماهي أهم الدوافع التي شجعتك على وضع ملف طلب العمل إلكترونيا ؟

سهولة التسجيل ☐ الثقة في عدم ضياع الملف ☐

15- هل يوجد في مؤسستك فريق مختص لتسيير عملية الرقمنة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : تعميم الرقمنة في مختلف المؤسسات التربوية

16- هل ترى أن الرقمنة قد أتاحت الفرصة للاطلاع على مختلف المسابقات؟

نعم ☐ لا ☐

17- ماهي المصادر الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات في الإعلان عن مسابقات التوظيف؟

☐Anem

☐ وسائل التواصل الاجتماعي

☐ مواقع التوظيف

18- هل يتم تحديد الأولويات والمؤهلات في عملية التوظيف بين المترشحين؟

☐ لا

☐ نعم

19- هل تتوفر منصة واحدة عند الإعلان عن مسابقات التوظيف؟

☐ لا

☐ نعم

20- هل تمتلك حساب خاص بك على مستوى المنصة؟

☐ لا

☐ نعم

21- هل توفر الرقمنة خاصية تتبع حالة ملف وإرسال استدعاءات الترشح إلكترونياً؟

☐ لا

☐ نعم

22- هل سهلت الرقمنة عملية التواصل بين المترشحين (طالبي العمل) و المؤسسات ؟

☐ إلى حد ما

☐ لا

☐ نعم

23- ما هي المواقع التي تعتمد عليها في البحث عن الوظيفة ؟

☐ وزارة التربية و التعليم

☐ الصفحة الرسمية للتوظيف العمومي

☐ مواقع التواصل

☐ وكالة الوطنية للتشغيل

24- هل يوجد مؤسسات تعمل تقليدياً دون الرقمنة ؟

☐ لا

☐ نعم

25- هل يوجد إعلانات عن مسابقات التوظيف خارج نظام الرقمنة؟

☐ لا

☐ نعم

المحور الرابع: الشفافية و تكافؤ الفرص في عملية التوظيف

26- هل أنت راض عن سياسة التوظيف الإلكتروني؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل المنصب الذي تشغله يناسب مؤهلك العلمي؟

نعم ☐ لا ☐

• إذا كانت الإجابة ب "لا" فما هو السبب؟

.....

28- في نظرك ما هي الخطوات الرئيسية التي تعزز مبدأ تكافؤ الفرص أثناء عملية نشر نتائج التوظيف

الرقمي؟

نشر إحصاءات التوظيف ☐ نشر رقم الاستحقاق ☐ نشر سلم التنقيط ☐

29- هل سبق لك أن واجهت أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز عند استخدام منصات

التوظيف الرقمية؟

غالبًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐

30- هل ترى ان عمليات التوظيف الرقمية تتسم بالشفافية أكثر مقارنة مع طرق التوظيف

التقليدية؟

نعم ☐ لا ☐

• في حالة الإجابة ب "نعم" ما هي أهم الأسباب التي تجعل التوظيف الرقمي يمتاز بالشفافية؟

الاختيار الموضوعي ☐ الفرز الآلي ☐ تقليل المحسوبية ☐

31- هل عدد المناصب المعلن عنها في الموقع الإلكتروني يتوافق مع عدد المناصب الشاغرة؟

نعم ☐ لا ☐

32- هل تعتقد أن الرقمنة ساهمت في تسريع عملية فرز طلبات المترشحين للتوظيف؟

نعم، تحسين دقة الفرز الآلي ☐ لا، الاعتماد الكبير على المراجعة اليدوية ☐

33- كيف تقيم تأثير الرقمنة على عملية التوظيف؟

تأثير ضعيف ☐

أثير متوسط ☐

تأثير جيد ☐



مديرية التربية ولاية تيارت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد الأكاديمي / ك ع / 2025/

إلى السيد: مدير التربية لولاية - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء تربص ميداني

تحية طيبة وبعد:

في إطار تثمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن
ألتمس من سيادتكم الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بوزريعة عمر

- بوصرصارة منال

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة
الماستر الموسومة بعنوان. الرقمنة ودورها في عملية تكافئ فرص التوظيف

تيارت في: 2025/03/16

رئيس قسم علم الاجتماع

مختص مختص
مساعد رئيس قسم علم الاجتماع
العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية - تيارت -
مصلحة التكوين و التفتيش
مكتب التكوين
رقم الإرسال 2025/4.284

مدير التربية
إلى
السيدة(ة) : مدراء المؤسسات التربوية عبر الاطوار
الثلاث

الموضوع : ف/ي : التربص التطبيقي
المرجع : مراسلة كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية
تحت رقم 88 / ق.ع.ا 2025/ بتاريخ 16-03-2025

يشرفني ان انهي الى علمكم بانكم كلفتم على إشراف الطالب بوزريعة عمر

و الطالبة بوضرصة منال ضمن التخصص الاكاديمي لانجاز مذكرة شهادة الماستر

تيارت في 2025/03/17.

مدير التربية

عبد المدين التريفة و بتفويض منه
الأمين العام بالنيابة
عبد الحميد عبد الحمان



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في عملية تكافؤ فرص التوظيف في المؤسسات التربوية بولاية تيارت انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي مفاده: هل تساهم الرقمنة في عملية تكافؤ فرص التوظيف في المؤسسات التربوية؟، والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

- هل الأنظمة الرقمية في المؤسسات التربوية تؤدي إلى تحقيق تكافؤ الفرص في عملية توظيف طالبي العمل؟

- هل تم تعميم الأنظمة الرقمية في عمليات التوظيف في مختلف المؤسسات التربوية في الجزائر؟

تم التركيز على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الشفافية والكفاءة في التوظيف، من خلال استخدام المنهج الكمي، تم جمع البيانات عبر استمارات التي تم توزيعها على عينة من الموظفين الذين تم توظيفهم عبر منصات رقمية.

ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مساهمة الرقمنة بشكل ملحوظ في تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص من خلال توفير فرص متساوية لجميع المتقدمين وتقليل التحيز في اختيار المترشحين، مما يعكس تحولا في البنية التنظيمية والثقافة الإدارية نحو مزيد من العدالة والمساواة.

- تمكنت الرقمنة من تسهيل التواصل بين المتقدمين والمؤسسات التعليمية، مما يسهم في تسريع عمليات التوظيف وزيادة الشفافية في نشر النتائج والمعايير المستخدمة.

- هذا التحول الرقمي يعكس كيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تعيد تشكيل العمليات التقليدية للإدارة وتحسن من كفاءتها وفعاليتها.

Study Summary:

This study aimed to explore the role of digitization in the process of equal employment opportunities in educational institutions in the state of Tiaret, Algeria. This study began with a primary question: Does digitization contribute to the process of equal employment opportunities in educational institutions? From this, the following sub-questions arise:

- Do digital systems in educational institutions lead to equal opportunities in the recruitment process for job seekers?
- Have digital systems been implemented in the recruitment process across various educational institutions in Algeria?

The focus was on how to use digital technologies to improve transparency and efficiency in recruitment. Using a quantitative approach, data was collected via questionnaires distributed to a sample of employees recruited through digital platforms. Through analysis and discussion of field data, the following conclusions were reached:

- Digitization has significantly contributed to promoting the principle of equal opportunity by providing equal opportunities for all applicants and reducing bias in the selection of candidates, reflecting a shift in the organizational structure and administrative culture toward greater justice and equality.
- Digitization has facilitated communication between applicants and educational institutions, contributing to accelerating the recruitment process and increasing transparency in the publication of results and the criteria used.
- This digital transformation reflects how modern technologies can reshape traditional management processes and improve their efficiency and effectiveness.

Keywords: Digitization - Digital Recruitment - Equal Opportunity - Transparency - Digital Management.