

انعكاسات الرقمنة على جودة الخدمة العمومية

The implications of digitization on the quality of public service

عامر إيمان¹، شويرفات عبد القادر²

¹ جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر)، imane-amer@univ-saida.dz

² جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر)، abdelkader-chouirfat@univ-

saida.dz

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تسليط الضوء على متطلبات الإدارة الالكترونية (كفاءة الموارد البشرية، البنية التحتية للاتصالات، ضمان أمن المعلومات) ودورها في تحقيق أهم أبعاد جودة الخدمات، قمنا بإجراء دراسة ميدانية فعلى الجماعات المحلية لولاية البيض، ولتحقيق هذه الأهداف قمنا بتصميم استبانة وزعناها على عينة دراسة مكونة من 65 موظف وتم استرجاع 55 استبيان قابل للدراسة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الدراسة انطلاقا من الإشكالية وتساؤلات الفرعية.

وخلصت الدراسة إلى وجود انعكاس عالي المستوى عند تطبيق الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية في المؤسسات الجزائرية.

الكلمات مفتاحية: رقمنة، خدمة عمومية، إدارة عمومية.

تصنيف JEL: C12, D80, O30.

Abstract:

The study aims to identify to what extent e-administration contributes to improving the quality of public service by highlighting the requirements of electronic management (efficiency of human resources, communication infrastructure, ensuring information security) and its role in achieving the most important dimensions of the quality of services. We conducted a field study in the municipality of Al-Beydh state, and to achieve these objectives, we designed a questionnaire and distributed it to a study sample consisting of 65 employees, and 55 studyable questionnaires were retrieved, as we relied on the descriptive-analytic approach to describe and analyze the study based on the problem and sub-questions.

The study concluded that the application of digitalization to improve the quality of public services in Algerian institutions has a high-level impact.

Keywords: digitization, public service, public administration.

Jel Classification Codes: C12, D80, O30 .

1. مقدمة:

عرف العالم في العقود الأخيرة، ثورة هائلة في جميع الآلات العلمية والتكنولوجية وفي مختلف المجالات وهذا نتيجة للتغيرات الجذرية الحاصلة في الاقتصاد العالمي بعدما كان يتميز بطابعه الصناعي فتحول إلى طابعه المعلوماتي، أي أن في الوقت الحالي لا تقاس درجة التطور بامتلاك اقتصاد يعتمد على الصناعة ، بل أصبح يعتمد على كيفية الوصول، إلى المعلومات وامتلاكها، ومن ثم الوصول إلى تطوير المعارف التي تؤدي إلى التطور في كل المجالات . ونظرا لما وصل إليه العالم من وسائل وتقنيات حديثة للوصول إلى جمع المعلومات وتخزينها واتخاذ القرار عن طريقها.

فتعد الرقمنة من ثمار المنجزات التقنية (الانترنت) في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات ، أهمها التزاحم والوقوف في الدوائر والمصالح الحكومية ، بالإضافة إلى تجنب الروتين والوساطة وغيرها . فعصرنة الإدارة العمومية عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء أعمالها وفي تقديم الخدمات أدى بها للولوج إلى عالم الرقمنة والتي سمحت لها من الاستجابة الفعلية لرغبات المديرين، وذلك من خلال اختصار الإجراءات وبيع الوقت وسرعة الإنجاز وزيادة الإتقان وتخفيض التكاليف.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ماهي انعكاسات وظائف

الرقمنة على جودة الخدمة العمومية؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم

دراستنا وهي:

- ما هو مستوى تطبيق الرقمنة في الإدارة العمومية؟
 - ماهي الآليات المستعملة في تفعيل الرقمنة؟
 - ماهي المرتكزات الأساسية لتحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تطبيق الرقمنة؟
- فرضية البحث: استنادا إلى إشكالية الدراسة تم صياغة فرضية تتماشى مع موضوع الدراسة والتي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، ولهذا تنطلق الدراسة من الفرضية التالية:

هناك انعكاس عالي المستوى لتطبيق وظائف الرقمنة على جودة الخدمة العمومية؟

أهداف الدراسة: يسعى من خلال موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد مفهوم الرقمنة وجودة الخدمات العمومية والعلاقة بينهما.
 - ✓ التعرف على مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية.
 - ✓ تقديم اقتراحات وتوصيات للمؤسسات محل الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها.
- أهمية الدراسة: إن أهمية هذه الدراسة تندرج في محاولة توضيح مدى انعكاس وظائف الرقمنة على جودة الخدمات العمومية والاستفادة التطبيقية للنتائج المتحصل عليها، من أجل مساعدة المؤسسات محل الدراسة على تطبيق أفضل للرقمنة التي تؤدي بدورها إلى تقديم خدمات ذات جودة ممتازة للمواطنين.

منهجية الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي فالقسم الأول تم تقسيمه بدوره إلى محورين: المحور الأول تطرقنا من خلاله إلى مختلف التعريفات الإجرائية الخاصة بالرقمنة أما المحور الثاني فتم من خلاله التعرف على جودة الخدمة الرقمية.

2. مدخل للرقمنة والتحول الرقمي:

1.2 مفهوم الرقمنة:

هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات إدارية وتجارية وثقافة وتجارب وتقديم جودة الخدمات وتعديلها - لتلبية متطلبات الأعمال وخدمة المجتمع المحلي من خلال تقديم الخدمات من منظور العصر الرقمي والذي هو تحول رقمي. (الجعافرة، 2022، صفحة 790)

2.2 مفهوم التحول الرقمي (DT): (Transformation Digital)

يعتبر التحول الرقمي في عصرنا الحالي واحدا من أهم الاتجاهات في الصناعة وقطاع الخدمات وأصبح سمة أساسية من سمات الحياة العصرية. فالتحول الرقمي هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضا كيفية تقديم خدماتها للجمهور المستهدف بشكل أسهل وأسرع (ابتسام، 2022، صفحة 2). وأيضا التحول الرقمي هو: "الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك أي إحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستخدمين بشكل أوسع وأفضل" (الحربي، 2022، صفحة 652). إذا التحول الرقمي ليس فقط الاقتصار على أدوات تكنولوجية ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها. (ابتسام، 2022، صفحة 2)

ويعرف إجرائيا: هو التحول من العمل التقليدي البطيء إلى العمل الإلكتروني المتسارع مما يحقق كفاءة الأداء وتطويره.

يعرف التحول الرقمي بأنه "عملية تحويل المواد المطبوعة، و/أو المخزنة على الميكروفيلم أو الميكروفيش، والمواد ذات الشكل التناظري، والتي من مظاهرها الأشرطة الصوتية، وأشرطة الفيديو المرئية من خلال المسح الضوئي، و/أو إعادة الإدخال إلى مواد ذات شكل رقمي وهو الشكل الذي يستطيع للحاسب التعامل معه. وذلك من خلال تنسيقها إلى وحدات متفرقة من البيانات تسمى "Bytes"، وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، و/أو خارجية كالأقراص المليزرة. (الحربي، 2022، صفحة 652)

3.2 الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي:

لا تزال الرقمنة والتحول الرقمي DT يستخدمان كمترادفين والحقيقة أن هناك فرقا كبيرا بين المفهومين. فالتحول الرقمي يحول البيانات التناظرية إلى صيغة رقمية، فقد كنا على سبيل المثال نستمتع إلى الأقراص ونشاهد الأفلام على أشرطة الفيديو ولائ بفضل تدفق نظام 1 و 0 صرنا نحصل على أصوات وفيديوهات عالية الجودة، وعليه فإن التحول الرقمي هو تحسين سير العمليات القائمة من خلال تكنولوجيات الإعلام والإستخدام الأمثل للبيانات وإعادة هندستها وتحليلها من أجل اتخاذ القرارات.

وعندما نتحدث عن التحول الرقمي، نفهم أن الأمر مرتبط بتغييرات أساسية في سلوك المواطن والمنظمة والحكومة بفعل التكنولوجيات الرقمية، والتي هي عبارة عن عملية إعادة تنظيم في العمق لسير عمل الوظائف القائمة، مع تعميم استخدام الأدوات الرقمية لتنفيذها، وهو ما يؤدي إلى تحسين كبير بأضعاف مضاعفة لخصائصها (تقليص وقت التنفيذ، اختفاء مجموعات كاملة من العمليات الفرعية، تقليل الموارد المستهلكة من أجل تنفيذ العمليات) وظهور صفات وخصائص جديدة جوهرية وعلاوة على ذلك يشكل قاعدة الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي وتكوين مجتمع المعلومات. (قاسي، 2022، صفحة 1105)

4.2 متطلبات التحول الرقمي:

إن عملية التحول الرقمي يجب أن تتضمن ثلاثة متطلبات رئيسية:

أولاً: تحديد إستراتيجية مناسبة للتحول الرقمي.

ثانياً: معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة ودرجة أهمية وفاعلية كل منها.

ثالثاً: توفير التدريب المناسب لجميع المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول وضمن

السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة. (ابتسام، 2022، صفحة 3)

5.2 عناصر الرقمنة: تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي:

عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية (منظومة الإدارة الالكترونية منظومة). (أحمد، 2009، صفحة 43)

5.2 أهداف التحول الرقمي:

- يرمي التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الأهداف وهي في الاتي:
- أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء: مثل إمكانية نقل المعلومات بالتفصيل وانسيابية بين الإدارات المختلفة، وإحالة دقة البيانات مما يقصد زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية وضآلة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.
 - اختصار الإجراءات الإدارية: مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية، تنقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإيتاء نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة إلكترونيا.
 - الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، مع إيسار تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونيا، وتوجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
 - زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء: وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.
- كما صنف النمر وآخرون أهداف التحول الرقمي إلى:
- أهداف مباشرة: يمكن تفسيرها على أنها مكاسب مادية مثل: تحقيق سريع للأعمال وتقليص زمن التطبيق، والتخفيض من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، واقتدار إتمام الأعمال عن بعد.
 - أهداف عامة غير مباشرة: يصعب تأويلها على أنها مكاسب مادية محسوسة مثل: التقليص من الأخطاء المقترنة بالعامل الإنساني، والانسجام مع بقية دول العالم خاصة المتطورة وزيادة تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات. ويكبر نطاق تطبيق التحول الرقمي ليشمل العديد من القطاعات سواء التي تقترن بالأعمال والأنشطة الحكومية، أم التي تتعلق بالمواطنين. (الحربي، 2022، صفحة 654)

6.2 أهمية التحول الرقمي:

- التحول الرقمي له أهمية وفوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن أيضا المؤسسات والشركات وأصحاب المصالح المختلفة من أهمها:
- تقليل وتوفير الجهد والطاقة مع تخفيض التكاليف.

- فتح مجال الإبداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها مقارنة بالطرق التقليدية.
- تسهيل عملية إشراف ومراقبة المسؤولين لسير العمل.
- مساعدة الشركات التجارية في توسع وكسب شريحة أكبر من العملاء.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
- الاستجابة لمتطلبات العملاء والمواطنين. (ابتسام، 2022، صفحة 3)

7.2 تحديات تطبيق الرقمنة: تتهافت المنظمات اليوم نحو تبني مشروع الرقمنة، وتسارع إلى إدخال التقنيات الجديدة في أعمالها، وعلى الرغم من المزايا الناتجة عن إدخالها، إلا أن عملية الانتقال هذه لا تخلو بأي شكل من الأشكال من التحديات الكبيرة، لأن عملية التحول نحو تفعيل الرقمنة ليس بالأمر الهين بل هو في غاية التعقيد لذا يلزم على المنظمات معرفة التحديات التي تواجه عملية التطبيق، إضافة إلى سعيها لتخطي المعوقات التي تحول دون تحقيق العملية بنجاح وسنحاول فيما يلي إيجاز أهمها:

- تهيئة المنظمة للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
- تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.
- إدارة موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية. (الهادي بوقلقول، 2018)

3. جودة الخدمة:

1.3 تعريف جودة الخدمة العمومية:

تعددت تعريفات جودة الخدمة العمومية نذكر منها:

- جودة الخدمة العمومية "هي حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة بحيث تتطابق هذه الحالة التوقعات". (المساعد، 2010، صفحة 242)
- "مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالخدمة والتي بدورها تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن: السعر، الأمان وتوفر الموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال". (جغلو، 2010، صفحة 4)

- وتميل معظم التعاريف الحديثة لجودة الخدمة العمومية للتعريف التالي: "هي معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة". (فاديه، 2011، صفحة 88)

أما التعريف الشامل والمتفق عليه من الجميع لجودة الخدمة العمومية فهو "جودة الخدمة العمومية هي إشباع مهام ذات الصالح العام، المحددة والمقيمة ديمقراطيا وذلك

بتقديم خدمات مشتركة منتجة أساسا لتلبية الحاجات الضمنية والصريحة لمستخدميها وللمجتمع، أين تكون القيمة المضافة لها موزعة منصفة بين جميع المستهلكين من خلال تعبئة جميع المعنيين موظفين ومستعملين لبلوغ الغايات". (مخنقي، 2012، صفحة 29)

2.3 انعكاسات الرقمنة على جودة الخدمة العمومية:

أصبحت الإدارة الإلكترونية واقعا ملموسا تفرض تقديم خدماتها بشكل إلكتروني لفائدة المستفيدين من موظفين ومواطنين وفق العديد من الإجراءات والتقنيات وهذا لضمان تقديم خدمات أفضل للمصلحة العامة وكسب رضا الجميع، حيث تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أهم وسيلة تعتمد عليها الإدارة في تقديم خدماتها.

1.2.3 أثر تطبيق الرقمنة على جودة الخدمة العمومية: يمكن القول ان هذا الأثر يتجلى في تحقيق العناصر التالية:

مرودية الخدمة العمومية: حيث يتعلق الأمر بمدى مرودية مشاريع الخدمة العمومية/ ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطن وانعكاساتها على واقع الجهاز الحكومي، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن، وثقته بمؤسسات الخدمة العامة وذلك من خلال ما يلي: (قطية، 2006، صفحة 1)

البوابة الإلكترونية: هي عبارة عن مدخل موحد لمجموعة كبيرة من الخدمات الإلكترونية أو للتطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد، أو المصادفة لخدمة الجمهور من طبيعة متشابهة، وهي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على التواصل الفعال بين الجهات المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل. (Busson، 2005، صفحة 16) حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، فآلة صماء ليس لديها أي أساس كي تقوم بالسرقة أو اختلاس الحاسبات، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية. (وآخرون، 26-27 أفريل، صفحة 14)

2.2.3 انعكاسات وظائف الرقمنة على جودة الخدمة العمومية:

التخطيط الإلكتروني: لا يقتصر التخطيط الإلكتروني على الإدارة العليا، بل يتم إشراك كافة الموظفين في وضع الخطط والبرامج للعمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة بالمواطن، والمشكلات التي تعيق تقديم الخدمة، لذلك يتم اعتماد التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد المتمثل في التخطيط من الأعلى إلى الأسفل. (زكي، 2009، صفحة 103)

التنظيم الإلكتروني:

القيادة الإلكترونية: حيث يحرص على إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها لمواجهة عيوب ومشاكل التنظيمات الإدارية التقليدية، ذلك ويتم من خلال استخدام الحاسب الآلي في إعادة تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات أو الاستبعاد الإلكتروني، وهذا يصبح التنظيم أكثر مرونة ومتغير تبعاً لطبيعة المهام والأنشطة مما يساعد على تقديم الخدمة بصورة أفضل وتوطيد العلاقة بين المؤسسة والزبون بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث أخرى جديدة تعمل وفقاً للنظام.

الرقابة الإلكترونية: ذلك من خلال توفر النظم الإلكترونية والاتصالات السريعة المتشابهة، معلومات هائلة عن الأداء الفعلي والآني، مما يزيد فعالية الرقابة في تصحيح الانحرافات وقت حدوثها وتصبح الرقابة فورية، حيث يكون الرقابة داخلية وخارجية وخاصة الرقابة على النظم الإلكترونية، وذلك للحفاظ على أمن المعلومات فيها.

الخدمات الإلكترونية: تعد عملية تقديم الخدمة الإلكترونية، وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس المرتكز عليه في منح القيمة المضافة، حيث تشغل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الإلكترونية للمستفيد والأهم من ذلك الكفاءة، السرعة والاعتيادية أثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي. (العلاق، 2004، صفحة 64)

3.2.3 سير الخدمة في الإدارة العمومية وفق نظام الرقمنة: مع نظام الإدارة الإلكترونية تمكين أن تنجز خدمات الإدارات العمومية بدلاً من إنجازها بالطريقة التقليدية وما تتسم به من بطء وذلك مع تطور المبادئ العامة التي تحكم الإدارات العمومية والتي هي كالتالي:

- مبدأ دوام الإدارة العمومية: ويعني ذلك المبدأ دوام سير الإدارات العمومية واستمرارها في تقديم خدماتها بانتظام حتى لا يشب الخلل والاضطراب في المجتمع. (الحقاجي، 2010، صفحة 1)

- مبدأ المساواة أمام الإدارات العمومية: يعني أن المواطنين متساوون أمام الإدارات العمومية ما توفرت فيهم الشروط المطلوبة خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من خدماتها.

- مبدأ قابلية نظام الإدارة العمومية للتغيير: يعني بهذا المبدأ أنه حتى حق الإدارة العمومية التدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكمها، لتحقيق المصلحة العمومية على أفضل وجه. (عصام عبد الفتاح، 2008، صفحة 84)

- مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارات العمومية: يعني هذا المبدأ أنه يجب توفير الخدمة وتقديمها في هذه الإدارات وتمكين المواطن من الاستفادة منها في أي وقت، وكذلك التجاوب مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة.

- الإدارة الإلكترونية وممارسة الديمقراطية: ويظهر ذلك عن طريق رصد أصوات المواطنين بسرعة ودقة، كما يستطيع المواطنون دخول الاجتماعات العامة والاطلاع على جدول أعمالها ومحاضر جلساتها، فضلا عن أنها تزيد من رضاها بإدارتها العمومية بسبب سهولة حصولهم على الخدمات العمومية التي يريدون الحصول عليها ونذكر منها: استطلاعات الرأي، الرضا بالخدمات (عصام عبد الفتاح، 2008، صفحة 85)، تسهيل المعاملات اليومية للمواطنين، حدوث تغيرات حديثة على الأعمال الإدارية، الارتقاء بكفاءة الإدارات العمومية، الارتقاء من خلال التكامل بين الجهات الإدارية. (الباز، 2007، صفحة 192)

4. تحليل النتائج:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: بما أن محل الدراسة القطاع العمومي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع تم تطبيق الدراسة على مؤسسة عمومية في الجزائر بالتحديد قطاع الجماعات المحلية في الجزائر التي جرت على عينة من عمال الحالة المدنية وعمال الشؤون الاجتماعية ومصالح البيومترى لقطاع الجماعات المحلية لولاية البيض، عن طريق دراسة انعكاسات الرقمنة على جودة الخدمات العمومية.

2.4 أدوات جمع البيانات: تم اعتماد الباحثين على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وتم بتوزيع الاستمارات خلال زيارة البلدية، وبعد الفرز وجدنا 55 استمارة صالحة للتحليل و6 استمارات مفقودة و 4 ملغاة وبذلك أصبحت 55 مفردة للدراسة، وبعدها تم تفرغها ومعالجة الاستمارات باستخدام برنامج SPSS النسخة 25 وهو الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استخدامه لحساب النتائج وتحليلها، أما عن أدوات التحليل الإحصائي التي استخدمناها هي مقياس ليكارت الخماسي.

3.4 متغيرات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مجموعة من متطلبات وعناصر الرقمنة كمتغير مستقل وجودة الخدمات العمومية كمتغير تابع ويمكن توضيحها كالتالي:

أولا المتغير المستقل: الرقمنة

تتمثل في كفاءة الموارد البشرية، توفير البنية التحتية للاتصالات وضمن أمن المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية باعتبارهم أحد العوامل التي لها دور في تحسين جودة الخدمة.

ثانيا المتغير التابع: جودة الخدمة

4.4 عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

-صدق وثبات الاستبيان: لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي هو في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات للعينة للمؤسسة محل الدراسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة احصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة؛ بحيث يجب إلا يقل المعامل عن 60% لكي تعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

الجدول 1: معامل الثبات للمؤسسة العمومية باستخدام مقياس ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الإدارة الالكترونية	0.83
جودة الخدمات العمومية	0.77
الإستبيان ككل	0.83

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النسخة 25

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 0.83 (83%)، حيث تعتبر ذو مستوى عالي من الثقة وثبات وهذا يعني أن هنالك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرة أخرى.

- عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية: دراسة وتحليل البطاقة الشخصية

من خلال نتائج استبيان الموظفين.

الجدول 2: توزيع مفردات العينة حسب النوع والعمر والمستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	22	40
	أنثى	33	60
العمر	اقل من 30 سنة	6	10,9
	30-40 سنة	11	20,0
	40-50 سنة	36	65,5
	أكثر من 50 سنة	2	3,6
المستوى التعليمي	دون ليسانس	32	58,2
	ليسانس	13	23,6
	مجستير	3	5,5
	ماستر	7	12,7

54,5	30	اقل من 5 سنوات	سنوات العمل
10,9	6	من 5 سنة إلى 10 سنة	
14,5	8	من 11 سنة إلى 20 سنة	
20,0	11	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النسخة 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور بحيث يمثل 60% إناث و 40% ذكور أي أن أغلبية الموظفين هم إناث. كما يظهر لنا أن الفئة من (41 سنة إلى 50 سنة) هي الفئة الغالبة حيث تمثل نسبة 65.5% وتمثل فئة الخبرة والتجربة وتليها الفئة (من 30 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 20% وتليها الفئة (اقل من 30 سنة) بنسبة 10.9% وهي فئة حديثة التوظيف والفئة الأخيرة كانت (أكثر من 50 سنة) بنسبة 3.6% أغلبهم في سن التقاعد. نلاحظ ضعف العنصر الشبابي وهي الفئة الأكثر قدرة على تقديم الإضافة. أما حسب المستوى التعليمي فجد ان غالبية الموظفين لا يملكون مستوى جامعي ونسبتهم فاقت 58% وهذا ما قد يؤثر سلبا على تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة عينة الدراسة؛ ثم يليهم حاملي ليسانس بنسبة مئوية بلغت 23% وهذا معدل لا بأس به حيث انه قد ارتفع مقارنة بسنوات سابقة من معلومات تم الاطلاع عليها من أرشيف المؤسسة. يليهم فئة الماستر بنسبة بلغت 12.7% وفي الأخير حاملي شهادة المجستير بنسبة مئوية بلغت 5.4%. نلاحظ أن الفئة دون المستوى الجامعي هي الغالبة مما يترتب عنه صعوبة في تطبيق التكنولوجيا الإدارية.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن الفئة الاقل من 5 سنوات تمثل الأغلبية حيث فاقت 54% وهذا معدل مرتفع جدا مقارنة بنوعية المؤسسة وهذا الارتفاع راجع إلى عملية إدماج العمال التي قامت بها الدولة الجزائرية بداية من سنة 2019 ويليهم الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة بلغت 20% وهم الموظفين أصحاب الخبرة والتجربة في المؤسسة وتليهم الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة بلغت 14.5% وهم كذلك أصحاب تجربة وخبرة لا بأس بها وتليهم الفئة من 5 إلى 10 سنوات بمعدل 10%.

-عرض النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل الرقمنة:

أولا عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول: كفاءة الموارد البشرية في مجال الرقمنة

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارة بعد كفاءة الموارد البشرية في مجال الرقمنة

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
-------	----------	---------	-----------------	-------------------	--------

انعكاسات الرقمنة على جودة الخدمة العمومية

1	تملك المصلحة على الكفاءات والمؤهلات الضرورية القادرة على استخدام التكنولوجيا	1	3,6909	1,12006	عالي
2	استفدت أنا وزملائي بالمصلحة التي اعلم فيها من دورات تدريبية في مجال الرقمنة قبل الشروع في التنفيذ	3	2,5273	1,27446	متوسط
3	يستخدم موظفو المصلحة التي اعلم فيها المعلومات والمعارف التي تحصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي	2	3,5636	1,11826	عالي
4	توفر المصلحة التي اعلم فيها مبرمجين ومهندسين مختصين في انجاز البرامج الرقمية	5	3,0909	1,15907	متوسط
5	يملك موظفو المصلحة التي اعلم فيها مؤهلات ومهارات تمكهم من استخدام شبكات مختلفة للاتصال	4	3,3091	1,21522	متوسط
	كفاءة الموارد البشرية في مجال الرقمنة		3.18	1.78	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النسخة 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول كفاءة الموارد البشرية في مجال الرقمنة تقدر ب 3.18 وهو ذو درجة متوسطة مما يدل على وجود كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية لا بد من تطويرها أكثر؛ وتتمثل في العبارات رقم (1-3-5) بمتوسطات حسابية تقدر ب(3.6-3.56-3.30) على التوالي ما يعكس درجة متوسطة و بانحرافات معيارية تقدر ب (1.12-1.11-1.2) على التوالي وهذا يدل على أنه توجد بعض الكفاءات وموظفين يمتلكون بعض المعارف لتطبيق برامج الإدارة الالكترونية؛ أما في ما يخص العبارتين (2 و5) فجاءت متوسطاتهم الحسابية على النحو التالي (3.09) و(3.3) وهذا يعني أن الموظفين لم يستفيدوا من دورات تدريبية لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: توفير البنية التحتية للاتصالات في ظل الرقمنة
الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد توفير البنية التحتية للاتصالات

في ظل الرقمنة

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	تتوفر المصلحة التي اعلم فيها على أجهزة وإمكانيات متطورة تفي بمتطلبات الرقمنة	3	2,8000	1,28236	متوسط

متوسط	1,23828	3,2000	2	توجد شبكة داخلية فعالة للإعلام الآلي تربط جميع المصالح	7
متوسط	1,18927	3,3208	1	لإتمام مختلف المعاملات التي تقدمها SMS يتم التعامل بالبريد الإلكتروني في مختلف الخدمات	8
متوسط	1,37149	2,7547	4	تتوفر خدمة الأنترنت عالية التدفق في جميع المصالح المعنية بالمشروع	9
متوسط	1.7	3		توفير البنية التحتية للاتصالات في ظل الرقمنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** النسخة 25

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد توفير البنية التحتية للاتصالات متوسط في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط بلغ (3) وهذا يدل على انه تتوفر إمكانيات اتصال ولكن قد تكون ضعيف أو غير حديثة أو حتى يكون الخلل في إدارة برامج ومعدات الاتصال الحديثة بسبب عدم المعرفة التامة بطرق استخدامها.

ثالثا- عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث ضمان أمن المعلومات في ظل الرقمنة

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ضمان أمن المعلومات في ظل الرقمنة

الرقم	العبارات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	لدينا عدد من الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب في المصلحة	2	3,23	1,16	متوسط
11	لا يهدد استخدام برامج الرقمنة للأمن المعلوماتي للعمل	3	3,21	1,03	متوسط
12	تستخدم المصلحة التي اعلم فيها أنظمة حماية حديثة لقواعد بياناتها	6	3,00	1,22	متوسط
13	تمتلك المصلحة التي اعلم أجهزة الحماية لمختلف العتاد المتخصصة لتسيير مشروع الرقمنة	5	3,03	1,26	متوسط
14	توجد بالمصلحة قاعدة بيانات تخزين إضافية للمعطيات يمكن العمل بها في حالة تعرض الأولى لمشكلة تقنية	4	3,07	1,39	متوسط

انعكاسات الرقمنة على جودة الخدمة العمومية

15	لم تتعرض قواعد البيانات الخاصة بالمصلحة لأي اختراق أو هجوم إلكتروني	1	3,92	1,00	عالي
	ضمان امن المعلومات في ظل الرقمنة		3.24		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النسخة 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي حول بعد ضمان أمن المعلومات في ظل الرقمنة يقدر ب (3.2) أي أنه ذو درجة متوسطة على العموم مما يدل على أنه يوجد ضمان لأمن المعلومات مقبول. وقد كان للعبارة رقم (15) أعلى متوسط حيث قدر ب 3.9 وهو مرتفع ما يدل بأنه لم يسبق وان تم اختراق نظام البيانات للمؤسسة عينة الدراسة وتليه العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ 3.23 وهو متوسط مقبول نوعا ما وهذا يدل على أن المؤسسة تملك موظفين مختصين من أجل حماية بياناتها، وتلهم العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي بلغ 3.21 وهو كذلك متوسط مقبول على العموم. يمكن القول أن البرامج المستخدمة في المؤسسة عينة الدراسة لا تؤثر على امن معلوماتها؛

أما فيما يخص كل من العبارات رقم (12-13-14) فجاءت متوسطاتهم متقاربة حيث بلغت على التوالي (3.07 - 3.0 - 3) أي أنها مقبولة على العموم ولكن يجب مراجعتها والاهتمام بها أكثر خاصة من حيث نوعية أنظمة الحماية المستخدمة وكذلك نوعية الأجهزة المستخدمة ونوعية قواعد التخزين التي تستخدمها.

- عرض النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: جودة الخدمات العمومية

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع جودة الخدمات العمومية

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
16	أقدم الخدمة العمومية بالشكل الذي يرغب فيه المواطن	2	4,3818	0,59289	عالي
17	يتحصل الزبون على خدمة عمومية في الوقت المتوقع منه والذي يناسبه	6	4,1091	0,56676	عالي
18	تخلو الخدمات العمومية المقدمة من الأخطاء	118	2,6545	0,82143	متوسط
19	يتحصل الزبون على الخدمة بسهولة ويسر	12	3,6909	0,90006	عالي

عامر إيمان وشويرفات عبد القادر

متوسط	1,3889	3,181	15	يدفع الزبون تكلفة تناسب الخدمة العمومية التي يتحصل عليها	20
عالي	,83364	3,836	9	لا يواجه الزبون أي صعوبات في الحصول على الخدمة العمومية التي يرغب فيها	21
عالي	,98062	3,763	11	مقدمي الخدمات العمومية في المصلحة التي تعمل بها ذوي كفاءة عالية	22
متوسط	1,1968	3,290	16	يتمتع مقدمي الخدمة العمومية في المصلحة التي تعمل بها بمهارات كبيرة في تقديمها	23
عالي	,76409	4,163	4	نقدم الكثير من التسهيلات للزبائن قصد حصولهم على الخدمة العمومية	24
عالي	1,2472	4,000	7	يحافظ مقدمي الخدمة العمومية في المصلحة التي تعمل بها على سرية المعلومات	25
متوسط	1,2941	2,254	19	يوجد أعوان امن داخل وخارج محيط المؤسسة التي تقدم الخدمة العمومية	26
عالي	,83364	4,163	5	أقدم الخدمات العمومية للمواطن وفق ماهو معلن عنها	27
عالي	1,0040	3,654	13	اغلب الزبائن لديهم ثقة كبيرة في الحصول على الخدمات العمومية وفق ما يرغبون فيه	28
متوسط	1,1840	2,927	17	قامت المؤسسة بدراسة حول احتياجات زبائن الخدمة العمومية	29
متوسط	1,0249	3,363	14	اسأل الزبائن أحيانا حول مدى قبولهم لطريقة تقديم الخدمة العمومية	30
عالي	0,97026	3,8545	8	لم أواجه أي مشاكل مع مستخدمي الخدمات العمومية	31
عالي	,78625	4,218	3	اهتم بحل مشاكل التي قد تواجهني مع المواطنين أثناء تقديم الخدمة للعمومية	32
عالي	1,1182	3,836	10	استخدم وسائل اتصال ملائمة للخدمات التي أقدمها	33

انعكاسات الرقمنة على جودة الخدمة العمومية

34	اهتم بالظهور بمظهر لائق بمستوى الخدمات التي أقدمها	1	4,509	0,6908	عالي
جودة الخدمات العمومية			3.47		عالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النسخة 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمتحور المتعلق بجودة الخدمات العمومية قد بلغ 3.47 وهو درجة عالية مما يفسر الاهتمام بتحقيق جودة الخدمة العمومية إلا أنه يجب مراجعة بعض النقاط لتحقيق أعلى جودة وتحقيق أفضل خدمة للمواطن؛ وقد تحصلت العبارة رقم (34) على أعلى متوسط حيث بلغ (4.5) وهذا يدل مدى التزامهم ورغبة ظهورهم بمظهر لائق بمستوى الخدمات المقدمة من طرفهم؛ وجاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدر ب (2.25) ما يدل على انعدام شبه تام لأعوان الأمن في محيط العمل مما يؤدي إلى ضعف في تأمين العمال أو حتى المواطنين لذا يجب مراجعة هذه النقطة وتحسين هذا الجانب لأنه مهم جدا لتقديم أعلى جودة من الخدمة.

5. خاتمة:

تعد الرقمنة من أهم العوامل التي أحدثت ثورة حقيقة في عالم الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتنمية السلوك الإبداعي والتحكم التكنولوجي للموظفين، بما يسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع عملية صنع القرار، بأسرع وقت وبأقل تكلفة، وتمكين الإدارة من التخطيط بكفاءة وفاعلية. فالرقمنة يمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة، وتقديم جودة خدمات وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر.

➤ ومن خلال بحثنا حول انعكاسات وظائف الرقمنة على جودة الخدمة العمومية توصلنا

إلى مجموعة من النتائج وهي في التالي:

- استخدام الرقمنة يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وحواجز الزمان والمكان.
- إدخال الرقمنة على مجال عملها من خلال التطوير الإداري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وموظفين ذو كفاءة وخبرة تؤدي إلى تقديم ذات جودة للعملاء.
- الرقمنة تعد فرصة للارتقاء بالإدارات العمومية وتحسين جودة خدماتها وكسب ثقة المواطن من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات؛

- الرقمنة تساعد المؤسسة في أداء أعمالها لتوفرها على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات).
- الرقمنة تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.
- تطبيق الرقمنة يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.
- ساهمت الرقمنة في الاستجابة الفعلية لمتطلبات المواطنين وذلك من خلال اختصار الإجراءات وريح الوقت، وتوفير الخدمات في شكلها الإلكتروني عند الطلب؛ على الرغم من توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا إن هناك صعوبات يعاني منها نمط التحول للرقمنة، وفي مقدمتها مخاطر امن المعلومات الإلكترونية؛
- ❖ وبالتالي هناك انعكاس علي المستوى لتطبيق الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية وبالتالي قبول فرضية الدراسة.
- هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية والمالية، اللازمة لتطبيق الرقمنة لتسهيل وتحسين جودة الأداء الإداري في مختلف القطاعات وقد أعطينا جملة من الاقتراحات حتى يتسنى التطبيق الأمثل للتكنولوجيا الحديثة وتجسيدها على الإدارات العامة تتمثل فيما يلي:
- محاولة القضاء على مشكل الأمية الإلكترونية ونشر الثقافة الرقمية من خلال توفير كل مواطن من الاشتراك في شبكة الانترنت وفتح مراكز لتدريب وتنمية قدرات الموظفين الفاعلين في مجال الإدارة الإلكترونية وتزويدهم بمختلف المستجدات.
- بناء ثقافة مجتمعية جديدة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال القيام بتوعية المواطنين وتحسيسهم بضرورة التوجه نحو الاعتماد على الوسائل الحديثة سواء في عملية التواصل أو الخدمات المتاحة على شبكة الانترنت.
- دعم وتشجيع الموظفين على تطبيق برامج الرقمنة.
- وضع استراتيجيات حديثة تتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة.
- محاولة تجديد برامج الحاسوب لتفادي عمليات القرصنة التي تؤدي في الأحيان إلى إتلاف بعض البيانات.

- دراسة إمكانية تكييف تجارب الدول المتقدمة والمتطورة في هذا المجال، ومحاولة استخدامها في الدول النامية.

المصادر والمراجع:

Alain Busson. (2005). *les politiques en_faveur_de l'e-gouvernement en Europe. information society technologies, France.*

إيمان محسن زكي. (2009). *الحكومة الالكترونية: مدخل إداري متكامل. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.*

بشير عباس العلاق. (2004). *الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.*

ثلجة نوال جغولف. (2010). *نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة. جامعة قسنطينة: رسالة ماجستير.*

جباري فادي. (2011). *تأثير جودة الخدمة على رضا العميل. جامعة أبو بكر بلقا يد تلمسان: رسالة ماجستير.*

داود عبد الرزاق الباز. (2007). *الحكومة الالكترونية واثربها على نظام القانوني للموقع واعمال موظفيه. منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية.*

زكي خليل المساعد. (2010). *تسويق الخدمات وتطبيقاته. الأردن: دار المنهاج للنشر وتوزيع.*

سعد عباس حمزة الحقاقي. (2010). *الحكومة الالكترونية: الإبعاد النظرية واليات التطبيق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 23.*

سهام سليم الجعافرة. (2022). *الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 02.*

طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي. (2022). *أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43.*

ليا قطية. (2006). *تطبيقات الحكومة الالكترونية في مراكز الخدمة الوطني. مؤتمر الشام الدولي للمعلومات. سوريا.*

محمد حاج قاسي. (2022). *التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات الاقتصاد والإدارات العمومية. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 2.*

محمد راتول وآخرون. (26-27 أفريل). *الحكومة الالكترونية والتحديات. الملتقى العالمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر. الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة.*

محمد سمير أحمد. (2009). *الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار المسيرة.*

مطر عصام عبد الفتاح. (2008). *الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.*

وسام بن صالح الهادي بوقفلول. (2018). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية عبد الرزاق بوحارة سكيكدة. التسيير الصحي: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجا"، الجزائر: الملتقى الوطني.*

وهبة أملوقارة ابتسام. (2022). *التحول الرقمي في الجزائر بين الأفاق والتحديات. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 1.*

يوسف بن شني، أمين مخنقي. (2012). اشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات التجارية. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية. بسكرة: خيضة.