

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

دراسة ميدانية: للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

أ.د/ بن ضيف محمد عدنان

عقون لبنى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	جامعة
01	د/ شهرة عديسة	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
02	أد/ بن ضيف محمد عدنان	أستاذ	مقرا	بسكرة
03	د/ بن فرحات ع المنعم	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات
دراسة ميدانية: للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الاستاذ المشرف :

اعداد الطالبة:

■ أ.د/بن ضيف محمد عدنان

■ عقون لبني

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	جامعة
01	د/ شهرة عديسة	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
02	أد/ بن ضيف محمد عدنان	أستاذ	مقررا	بسكرة
03	د/ بن فرحات ع المنعم	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	بسكرة

السنة الجامعية: 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتبة محمدية

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ:

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

صدق الله العظيم



إهداء

الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله

أما بعد اهدي ثمرة جهدي وعملي

إلى من سهرت على تربيته وأضاءت لي درب الحياة، إلى من صبرت على كل شيء وكانت سندي في الشدائد
رمز العطاء والحنان، إلى بسمه الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى "أمي الغالية" أطال الله
في عمرها وحفظها.

إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمد لي طريق العلم
إلى من تكبد العناء من أجل إسعادي ولم يبخل علي بشيء وسهر على تعليمي إلى مدرستي الأولى في الحياة
" أبي الغالي " حفظه الله ورعاه.

إلى من كانوا لي في الشدة سندا وفي الضيق ملاذا .. إلى قرة العين إخوتي.
إلى أستاذي الفاضل وفي مقام أبي وقودوني في الحياة مثليا لأعلى الدكتور "رحماني ناصر" حفظه الله ورعاه ووفقه.
إلى صديقاتي اللاتي جمعني بهم القدر تحت ظلال المحبة ورفقاتي دربي "أميمة، أميرة، نجد، شهرة، حسناء، منال"
إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساعدة إليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي.

شكر وعرهان

الحمد والشكر لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين...
يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي في إتمام موضوع
دراستي.

فأتقدم بالشكر والامتنان إلى

أستاذي الفاضل الدكتور "بن ضيف محمد عدنان" المشرف على مذكري على المتابعة العلمية والدقيقة في إعداد
دراستي الذي كان على الدوام مشرفا علميا أميناً، جزاه الله خير الجزاء وأفضل العطاء.

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان إلى أساتذتي الأفاضل الدكتور "قريشي محمد" على مساعدتي وتوجيهي في إتمام وإثراء
مذكري.

وأستاذتي الدكتورة "عديسة شهرة" من زودتني بالنصائح والإرشادات ورحابة الصدر فلها مني الوفاء وخالص
التقدير، جزاهم الله كل خير، متمنية لهم التوفيق والمزيد من العطاء.

ويطيب لي عرفان بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرهان إلى أستاذي الفاضل الدكتور "رحماني ناصر" على كل ما
قدمه لي من دعم ومساعدة طيلة فترة دراستي.

ويسرني أيضاً أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذي
كان لهم الفضل في تعليمي ودراستي .



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة- نحو مستوى توفر الرقمنة والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة دور الرقمنة بأبعادها المجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي، ولتحقيق ذلك تم إعداد إستبانه وتوزيعها على عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين المتواجدين في مختلف إدارات الجامعة والبالغ عددهم (812) موظف إداري، حيث تم توزيع الاستبانه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (110) موظف إداري وذلك من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد (100) إستبانه صالحة للتحليل الإحصائي، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، اختبار التوزيع الطبيعي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الرقمنة جاء متوسطا و مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعا بالمؤسسة محل الدراسة وتبين وجود علاقة ارتباط معنوي بين الرقمنة والأداء الوظيفي، كما أن هناك دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

الأداء، الأداء الوظيفي، الرقمنة، جامعة بسكرة

Abstract:

The aim of this study was to explore the perceptions of administrative employees at the University of Biskra towards the level of digitization availability and the level of their job performance. Additionally, the study sought to understand the role of digitization in its various dimensions in enhancing job performance. To achieve this, a questionnaire was prepared and distributed to the study sample.

The study population consisted of administrative employees from various departments of the university, totaling 812 administrative staff. The questionnaires were distributed to a simple random sample of 110 administrative employees through several field visits, and 100 valid questionnaires were collected for statistical analysis. The study adopted a descriptive approach to address the research objectives and utilized several statistical methods, including descriptive statistics and simple regression analysis, for data analysis.

The study yielded several findings, including that the level of digitization was found to be moderate, and the level of job performance was high in the studied institution. There was a significant correlation between digitization and job performance, and the independent variables related to digitization had a significant role in improving job performance in the studied institution.

Key words:

Performance, Job Performance, Digitalization, University of Biskra.

قائمة

المداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	طرق تقييم الأداء الوظيفي	01
67	الإحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان	02
69	درجات سلم ليكارت الخماسي	03
70	معاملات الصدق والثبات	04
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
78	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	06
79	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرقمنة	07
83	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الوظيفي	08
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة -بسكرة-	09
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي بجامعة -بسكرة-	10
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الإنتاجية بجامعة بجامعة -بسكرة-	11
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الكفاءة بجامعة - بسكرة-	12
90	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الفاعلية بجامعة - بسكرة-	13
90	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الوقت بجامعة - بسكرة-	14
91	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الجودة بجامعة - بسكرة-	15
91	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الإبداع بجامعة - بسكرة-	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ز	نموذج الدراسة	01
11	النموذج النظري لبورتولولير حول محددات الأداء الوظيفي	02
13	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	03
24	نظام تحسين الأداء الوظيفي	04
32	تحويل الإشارات التناظرية إلى رقمية	05
34	تدوال مصطلح التقييم، الرقمنة والتحول الرقمي	06
43	المراحل الرئيسية لعملية الرقمنة	07
56	العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي في المؤسسات	08
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
74	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10
75	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
75	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	12
76	توزيع أفراد العينة حسب مجال الأقدمية في العمل	13
76	توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي	14
77	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية في الإعلام الآلي	15

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
113	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة	01
114	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة-	02
115	إستبانة الدراسة	03

مقدمة

تمهيد

تسعى المؤسسات في الوقت الحاضر لتحقيق النجاح وتوجه نظرتها نحو المستقبل بسبب ما يشهده محيطها وبيئة أعمالها من تغيرات جذرية ومستمرة نتيجة التحول الرقمي وما انجر عنه من تقدم تكنولوجي وعصرنة المؤسسات حيث تحاكي الرقمنة بحكمتها وبسالتها الإدارية، فلم تعد المؤسسات تقتصر على الأوراق المبعثرة والملفات الضائعة، بل أصبحت كل البيانات رقمية، لم تعد الروتينيات تتراكم على المكاتب الإدارية بل أصبحت إدارة رقمية تعمل لتحقيق الكفاءة، هذا ما أدى إلى احتدام المنافسة بين مختلف القطاعات في عدة مجالات وبين المؤسسات الناشطة في نفس القطاع، مما جعل المؤسسات مجبرة على التوجه نحو البحث عن سبل ونماذج ومدائل إستراتيجية جديدة تمكنها من مواجهة التحديات التي أفرزها النظام الرقمي، وهو ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وأدائه الذي أصبح يمثل الجسر الذي يقودها نحو تحقيق التميز والتفوق في هذا المجال، ويعد كذلك العنصر الأساسي الذي يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة نجاح المتوقعة لنشاط المؤسسة، وعلى هذا الأساس فقد تغيرت النظرية السلبية للعنصر البشري على انه تكلفة يجب تدنيها وقيد يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها إلى نظرة ايجابية على انه أهم أصول المؤسسة والاستثمار فيه فرصة على كل مؤسسة حسن استغلالها ويؤدي إلى خلق القيمة، ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات على اتفاق تام بان نماءها وازدهارها يتوقف على ما يمتلكه المورد البشري من معارف ومهارات ومالديه من قدرات إبداعية وذهنية مما يجعله يتميز عن باقي الموارد الأخرى وان قوة ونجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاح أفرادها، من خلال الوصول إلى مستويات أداء أعلى من منافسيها، وهذا مرهون أساسا بمستويات أداء أفرادها وتكيفهم مع المستجدات الحاصلة والتطورات الرقمية، وبرز هذه التطورات التي يشهدها عصرنا الحالي الدينامكية التي عرفها مجال الرقمنة خاصة تلك المتعلقة بمعالجة البيانات وبنائها وما يعرف بتكنولوجيات التناظرية والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في معظم أنشطة المؤسسة حيث أصبحت البيانات هيا المورد الحيوي للمؤسسات المعاصرة تعادل أهميتها أهمية النفط لاقتصاد الدول وتعد تطبيقات الرقمية من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة بمختلف تخصصاتها، لما لها دور في سرعة ودقة وتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة واستخدامها في زيادة الإنتاجية من خلال تبسيط العمل وهذا ما يؤدي بدوره إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تقليل تكاليف الإنتاج وتسيير التواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد وتعزيز التعامل بينهم بالإضافة إلى تحسين جودة أعمال الأفراد وتحقيقها بالدقة وفقا للمواصفات المحددة كما يسمح استخدام تطبيقات رقمية بإبراز القدرات الإبداعية للأفراد مما يسهم في إنتاج أفكار جديدة وإيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالعمل .

تدرك مؤسسات اليوم أن الرقمنة لم تكن مجرد موجة تقنية عابرة بل أصبحت فلسفة تحكم أسس العمل وأنظمتها، لتبدأ المؤسسات المعاصرة رحلتها نحو المستقبل الرقمي .

أ- طرح الإشكالية والأسئلة البحثية :

تهدف معظم المؤسسات إلى تحقيق التميز في أعمالها وأنشطتها وذلك لبناء مكانتها وتحسين أدائها بشكل مستمر في ظل التطورات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها الذي يحكمها اليوم النظام الرقمي الذي شكل نقلة نوعية في عالم العمل فأصبح نجاح المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بكيفية استخدامها للأساليب الرقمية الجديدة في العمل بطرق فعالة ونظرا لإدراك المؤسسات عن هذه الأهمية ارتكز اهتمامهم أكثر على كيفية تحقيق هذه الأهداف بمختلف الوسائل وفي جميع مجالات نشاطاتها، فلم يعد الحديث يقتصر على جذب وتوظيف الموارد البشرية عالية الكفاءة بل أصبح يشمل أيضا كيفية تحسين أدائها في إنجاز أعمالها واستغلال كفاءتها في ظل تغير أساليب العمل عن طريق تطويرهم وتدريبهم على استخدام التطبيقات الرقمية الحديثة لمواكبة التطورات المستقبلية ودعم العمليات التنظيمية وتعزيز كفاءتهم وقدراتهم للمساهمة في تحقيق أهدافها.

والجامعة كغيرها من المؤسسات لم تحيد عن منطلق رقمنة الإدارة في ظل التحولات الهائلة، فلقد شهدت تغيرات حمة خلال حملة الإصلاحات التي اقيمت في عدة مجالات، من اجل الانتقال من المفهوم الكلاسيكي إلى المفهوم الرقمي الحديث والذي يهدف إلى عصرنة الخدمات المقدمة لتحقيق الاهداف المرجوة والتأقلم مع محيطها الجديد الذي يزداد رقمنة يوما بعد يوم.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، وعلى ضوء هذا العرض يمكننا صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما هو دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة- ؟

ومن هذه الإشكالية ارتأينا لطرح بعض التساؤلات الفرعية والمتمثلة في :

- ما مستوى توفر الرقمنة بمختلف أبعادها بجامعة -بسكرة-؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي بجامعة -بسكرة-؟
- ما هو دور الرقمنة في تحسين كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي بجامعة -بسكرة-؟

ب- الدراسات السابقة :

تشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تم نشرها بأي شكل من الأشكال، بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة. إذ حظي موضوع الرقمنة والأداء الوظيفي باهتمام الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت دراساتهم من خلال المقالات ورسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه، وفي بعض الكتب وغيرها، وفيما يلي سنقوم بعرض بعضها وذلك كما يلي:

- الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي :

1- دراسة (شنافي نوال، 2015) بعنوان "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة

مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام أسلوب دراسة حالة المناسب للدراسة، وتم اختيار مجتمع الدراسة المكون من جميع إدارات مؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 133 إطاراً، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري (المتغير التابع) حيث فسر متغير تسيير المهارات مانسبته 70%، 80% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

2- دراسة (عبد الباقي حياة، 2019) بعنوان "علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة

في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة القيادة الإداري بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة والتعرف على مدى مساهمة القياد الإدارية في الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لغرض تحقيق أهداف الدراسة، أما عن مجتمع الدراسة تم اختيار مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عشوائياً والتي بلغ عددها (100) مؤسسة موزعة جغرافياً على مستوى عشرين ولاية وتكونت عينة الدراسة من العاملين البالغ عددهم (731) عامل وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت الممارسات القيادة الإدارية بمستوى متوسط في المؤسسات محل الدراسة وفقاً لمقياس الدراسة أما مستوى الأداء الوظيفي جاء في الإجمال بمستوى مرتفع، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

3- دراسة (Somasekhar Donthu.2022) بعنوان: الرضا الوظيفي عن الأداء الوظيفي في صناعة تكنولوجيا

المعلومات

JOB SATISFACTION ON JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 28, No. 04, 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات في ولاية بنغالور، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ودراستها، تمثلت عينة الدراسة من العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات البالغ عددهم 346، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد ارتباط بين

الأداء الوظيفي وكل من أبعاد الرضا الوظيفي الأربعة (الترقية، الأجر، الإشراف، العمل)، بالإضافة إلى وجود رضا لدى العاملين عن الوظيفة التي يؤديونها، وأن بعد الأجر هو البعد الأكثر تأثيراً على وظيفة الأداء.

- الدراسات المتعلقة بالرقمنة :

1- (دراسة فوزية صادقي، 2021) بعنوان " دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر -دراسة تحليلية للجماعات المحلية"- أطروحة دكتوراه، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة3، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وواقع تطبيق الرقمنة بالجماعات المحلية من خلال دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية -بسكرة- ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمقابلة، الملاحظة لجمع المعلومات اللازمة للبحث، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الدراسة، كما شملت الدراسة على عينتين عشوائيتين تمثلت الأولى في الموظفين بالمديرية والبالغ عددها (70) موظف والثانية تمثلت في المواطنين الذين يطلبون الخدمة الرقمية والبالغ عددها (147) مواطناً. وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى توفر التجهيزات والتقنيات الرقمية بالجماعات المحلية جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، قابلية المواطنين للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة يعتبر فاعل محوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات في الجزائر. بالإضافة إلى أن التعاملات الرقمية تساهم في تحسين الخدمة العمومية والرقابة واتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة.

2- دراسة (كوال روفيا، بوفطيمة فؤاد، 2022) تحت عنوان " مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة -الإمارات العربية المتحدة نموذجاً- " مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد رقم 05 العدد 02، جامعة باتنة 1 الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة في الإمارات العربية المتحدة ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين الرقمية وعملية مشاركة المعرفة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرقمنة ومشاركة المعرفة في الإمارات العربية المتحدة، بيت الدراسة أن الإمارات المتحدة توفر للموارد البشرية التكنولوجيات الرقمية الحديثة تحثهم على الاستفادة منها لضمان التدفق السريع للمعلومات والمعارف بما يفيد نشرها ومشاركتها فيما بينهم بكفاءة وفعالية، أيضاً توصلت الدراسة على أن الرقمنة تمكن من تعزيز مشاركة المعرفة من خلال تبادل ونشر وتقاسم المعارف والخبرات عبر الوسائل والتقنيات الرقمية والتكنولوجية.

3- دراسة (LahchameKasmia , Djilali Chafik. 2021) المعنونة ب:رقمنة الشركات :فرصة لأدائها الاقتصادي.

La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique,
Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol.(48) No.(2) (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة موضوع رقمنة الشركات باعتبارها فرصة لتحسين أدائها الاقتصادي من خلال دراسة واقع الشركات الرقمية، تم الاعتماد على تحليل الوثائق والبيانات من اجل الوصول إلى أهداف الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تحديات رقمنة الشركات الكبيرة تقوم على ثلاث ركائز تمثلت في (الأعمال والأفراد وتكنولوجيا المعلومات). يعتمد تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة بإدخال الأجهزة والمعدات الداعمة والقابلة للتطوير، أتاح التحول الرقمي زيادة في أداء المؤسسة من خلال تطوير تجربة العملاء وتجربة الموظف بشكل مشترك.

- الدراسات المتعلقة بالرقمنة والأداء الوظيفي :

1- دراسة (حفطاري سمير ، 2018) بعنوان "الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية خنشلة" أطروحة دكتوراه في قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عباس لغرور - خنشلة - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقمنة على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ببلدية خنشلة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحديد العلاقة بين الرقمنة وفعالية الأداء، ولتحقيق ذلك تم استخدام إستبانة، مقابلة والملاحظة لجمع معلومات وبيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من موظفي بلدية خنشلة البالغ عددها (122) موظف، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تؤثر الرقمنة في بلدية خنشلة على فعالية أداء الموارد البشرية بالشكل الإيجابي أكثر من الشكل السلبي من خلال الوظائف التي تؤديها والمزايا التي تقدمها، بالإضافة إلى أن الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة في العمليات الإدارية من خلال الاستجابة السريعة لحدث غير مبرمج وغير متنبأ به، نقص الإمكانيات المادية يعيق تجسيد مشروع الرقمنة ببلدية خنشلة نظرا لكون المبالغ المقدرة للتجهيزات الرقمية غالبا ما تكون ضخمة نسبيا.

2- دراسة (ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمن، 2022) بعنوان "تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء

الوظيفي -دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة الجامعة العراقية، العدد 55، الجامعة المستنصرية، العراق.

هدفت الدراسة إلى اعتماد فكرة مفادها أن للرقمنة المتجددة دورا بارزا وفاعلا في تعزيز الأداء الوظيفي لتقديم خدمة إدارية وتعليمية أفضل في كلية الإدارة والاقتصاد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام إستبانة وإتباع التحليل الوصفي والإحصائي لمعالجة البيانات، وتم اختيار مجمع الدراسة المكون من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية- فيما كانت عينة البحث متمثلة بعينة قصدية (العميد، معاون العميد- رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب).

وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي، نقص الوعي المنظمي بأهمية اعتماد الرقمنة المتجددة في العمل بكلية الإدارة والاقتصاد وترتكز على عمل المكاتب في تقديم الخدمة، أيضا وجود توجه ضعيف في اقتناء الأجهزة والمعدات المتطورة ومتابعة تحديثها وفق خطط إستراتيجية تساهم في انجاز المعاملات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة يمكننا انجاز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية فيما يلي:
هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من الجانب النظري لموضوع الرقمنة، وكذا الأداء الوظيفي أيضا اتفقت في استخدامها للمنهج المتبع وأداة الدراسة وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

- اختيار الأبعاد
- الأهداف البحثية
- المجتمع المدروس: تم اختيار الإداريين فقط وليس كل العاملين بالجامعة.
- البيئة والزمان: الدراسة الحالية تمت في بيئة جزائرية -جامعة بسكرة- خلال سنة 2022-2023

ما تميزته الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية في اختلاف أبعاد المتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي (الرضا الوظيفي ، الإنتاجية ، الكفاءة الفاعلية الوقت ، الجودة ، الإبداع) وبالإضافة إلى اختيار نوع المؤسسة المدروسة لدراسة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي المتمثلة في مؤسسة تعليمية وبالتحديد جامعة- بسكرة -.

أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيمكن في مايلي :

- إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء أبحاثها المتمثلة في الاستبانة.
- الاستفادة من التوصيات والمقترحات في بلورة موضوع الدراسة.
- بناء إستبانة الدراسة من خلال الاستعانة ببعض فقرات الدراسات السابقة.

ج- نموذج وفرضيات الدراسة:

أولا :نموذج الدراسة

قبل التطرق لنموذج الدراسة سنقوم بالتعرف على متغيرات الدراسة:

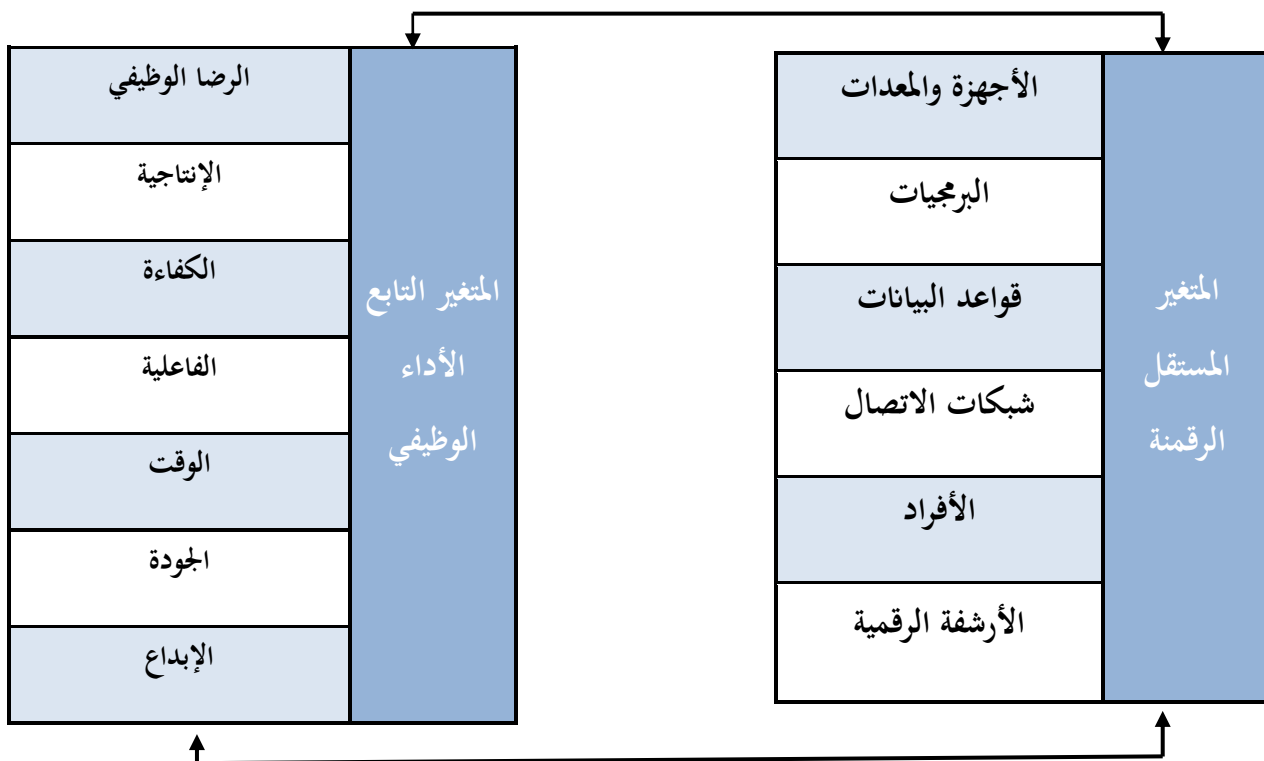
✓ متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو الرقمنة، ويتضمن الأبعاد التالية: الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال الأفراد الأرشفة الرقمية .

المتغير التابع: وهو الأداء الوظيفي ويتضمن الأبعاد التالية: الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية الجوده، الوقت، الإبداع.

✓ نموذج الدراسة: تم بناء النموذج المقترح للدراسة بالشكل الذي يعكس دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالشكل التالي (من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة):

شكل رقم -01-: نموذج الدراسة



ثانياً: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ونموذج الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي :

الفرضية الرئيسية: يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1. يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-
2. يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الإنتاجية للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-.
3. يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الكفاءة للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-.
4. يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الفاعلية للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-.
5. يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الوقت للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-.
6. يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الجودة للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-.
7. يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الإبداع للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-.

د- منهجية الدراسة :

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الجزئي بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة على الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

ه- تصميم البحث:

1- أهداف الدراسة :

انسجاما مع طبيعة الإشكالية المطروحة وتجاوبا مع مختلف التساؤلات المنبثقة عنها، وضعنا جملة من الأهداف كالتالي:

- تهدف الدراسة عامة إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تقديم إطار نظري يوضح كافة المفاهيم المتعلقة بالرقمنة والأداء الوظيفي.

- إبراز دور وأهمية توفر الرقمنة لتحسين الأداء الوظيفي.

- بيان مستوى الاهتمام بالرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة .

- الخروج بنتائج وتقديم الاقتراحات التي من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة.

2- نوع الدراسة : تقوم الدراسة على معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة -بسكرة-

3- مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا على التحيز أو أي تغيير.

4- التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية، حيث أنجزت على الموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة-

5- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة- والبالغ عددهم

(812) موظف إداري.

6- المدى الزمني: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2203

و- أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة عبر الطرح المستجد والمتنامي لحركة التطور العالمية للمؤسسات في مجال تحسين الأداء الوظيفي وتقديم خدمة أفضل للجهات المستفيدة، والنهوض بأساليب العمل ومعايير جودة الأداء الوظيفي بإعادة تصميم استراتيجياتها باتجاه امتلاك البنية التحتية الملائمة للتطور الحاصل، وتبيان أهمية استخدام الوسائل الالكترونية للتحويل نحو إدارة رقمية وتوفير شبكات الاتصال واعتماد الأرشفة الرقمية والاهتمام بالموارد البشرية ذوي التخصص في هذا المجال للوصول إلى مخرجات تتناغم مع الأهداف المرجوة.

ي- خطة مختصرة للدراسة :

من أجل معالجة إشكالية الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول: حيث ابتدأت دراستنا بمقدمة تم طرح فيها إشكالية الموضوع مع تبيان أهميته وأهدافه بالإضافة إلى رصد مجموعة من الدراسات السابقة التي شكلت رافدا حيويا لدراستنا، وخصص كل من الفصل الأول والثاني للإطار النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فقد كان التركيز على الدراسة الميدانية.

الفصل الأول من الإطار النظري فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تطرقنا إلى ماهية الأداء الوظيفي حيث عرض فيه أهم تعريفات للأداء بشكل عام والأداء الوظيفي بشكل خاص وكذا الخصائص التي يتميز بها مع ذكر أهميته وأهم عناصره وأنواعه، وفي المبحث الثاني قد تم التطرق إلى أساسيات الأداء الوظيفي الذي رصدنا فيه محددات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما حاولنا إبراز لب الدراسة المتمثلة في أبعادها ، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى طرق تحسين الأداء الوظيفي وذلك بالتعرف على إجراءاته وطرق تحسينه.

الفصل الثاني من الإطار النظري يتعلق بالرقمنة ، حيث قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تناولنا فيه ماهية الرقمنة حيث عرض فيه مختلف تعاريف الرقمنة ،نشأتها، أهدافها وأهميتها مع ذكر أهم خصائصها وأشكالها التي تتميز بها في حين يرصد المبحث الثاني متطلبات وخطوات تطبيق الرقمنة ،أبعادها والتحديات والمعوقات التي تواجهها ،وفي الأخير تم إبراز دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المبحث الثالث.

أما الفصل الثالث يتناول جوانب عديدة باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة كعرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة و ذلك في المباحث الثلاث وهي: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ،الإطار المنهجي للدراسة ، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

وفي الأخير نختتم دراستنا بخاتمة ذكر فيها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، بعدها نتطرق إلى اقتراحات وآفاق الدراسة المقترحة.

الفصل الأول

الأداء الوظيفي

-الإطار النظري-

تمهيد

التطورات التي شهدتها مجال التسيير أو إدارة الاعمال ما كانت ستصل إلى هذا التطور التي عرفته وما زالت تشهده لولا تركيزها حول مفهوم "الأداء" هذا المفهوم الذي تجذر استخدامه مع غيره من المصطلحات الإدارية، إذ انه شكل جوهر الدراسات والأبحاث التي أنجزت وأقيمت في هذا الميدان، ذلك لارتباطه بكل عنصر من عناصر المؤسسة وبجميع وظائفها، حيث تهدف هذه الأبحاث إلى رفع مستوى الأداء وإيجاد حلول للمعضلات التي تعرق سيره على جميع الأصعدة والمستويات التي تشكل الأداء الكلي للمؤسسة.

إن التغيرات الحديثة في المعطيات التكنولوجية والتقنية، الاقتصادية، الثقافية، المعرفية فرضت على إدارة المؤسسات مراجعة حساباتها في التعامل مع هذا العنصر المعقد بطبيعته، بعدما أهملته بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بالجوانب المادية في العملية الإنتاجية وإبلاء الاهتمام به وذلك بالسعي وراء تحسين أداءه وتفعيله، لان نجاح أي مؤسسة باختلاف أنواعها في ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها المرجوة من حيث الجودة ورقم الأعمال والتمكن من تخطي حدود بلدها وإقليمها الجغرافي أصبح متوقفا بشكل كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم وفقا لما هو مرغوب باعتبار الفرد مورد حيوي ومحرك أساسي للتطور والابتكار، يمكن للمؤسسات تحقيق تفوق تنافسي من خلال تطوير قدرات موظفيها وتمكينهم من تحقيق أعلى مستويات الأداء.

لذلك ارتأينا معالجة هذه المفاهيم من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي والذي سنتطرق فيه إلى التعريف بالأداء الوظيفي حسب بعض الباحثين وكذا الخصائص التي يتمتع بها مع ذكر أهميته وعناصره وأنواعه.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي حيث يرصد أهم محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه كما يبرز لب المبحث المتمثل في أبعاده وطرق تقييمه.

المبحث الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي يهدف هذا المبحث إلى تبيان نظام تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى التعرف على إجراءاته وطرق تحسينه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتشعب وتعقد تلك المتغيرات المتعددة وتأثيرها المتبادل، أعطت للأداء الوظيفي مفهوم أوسع، والتجدد في محتوياته ومجالاته. يبقى الأداء الوظيفي مجالاً خصباً للبحث والدراسة لذلك فإن الأداء الوظيفي مهم للفرد والجماعة، ومن ثم لفاعلية المؤسسات وكفاءتها بشكل عام لذا سنحاول التعرف على ماهية الأداء الوظيفي من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

من المهم في بادئ الأمر، وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم الأداء الوظيفي لا بد من الكشف والتحرّي عن معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم الأداء الوظيفي لأنه يشكل جزءاً متكامل من أداء المؤسسة.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

سنبرز هنا مفهومه اللغوي، وكذا مفهومه الإصطلاحي

1- **تعريف الأداء لغة**: كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى «معنى المشي مشياً ليس بالسرّيع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاءه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها وأدى إليه الشيء أوصله إليه. وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به (المعاني، 2023)».

2- **تعريف الأداء اصطلاحاً**: تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي طبقاً لتخصص ومجال كل منهم سنعرض بعضاً منها:

أ- **التعريف الأول**: عرف فريدريك تايلور (F. Taylor) "الأداء الوظيفي بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من المورد البشري والآلة" (العيفة، 2018، صفحة 144).

ب- **التعريف الثاني**: وعرف الأداء الوظيفي "بأنه مجموعة السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز، ويتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية، والابتكار والإبداع، والالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، وأخيراً الاتصال والقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل المؤسسة بطريقة معينة وفي فترة زمنية معينة" (العامري، 2015، صفحة 45).

ج- **التعريف الثالث**: الأداء الوظيفي هو: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (برير، 1997، صفحة 156). وهو بذلك يعكس الكيفية

الفصل الأول: الأداء الوظيفي - الإطار النظري -

التي يحقق بها، أو يشبع بها الفرد العامل متطلبات وظيفته، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء الوظيفي فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، أو " يقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بواسطة الأفراد العاملين لديها" (عباس و عبد الرحمن، 2022، صفحة 597).

د- التعريف الرابع: يعرف الأداء الوظيفي أيضا على انه ليس نتيجة العمل وإنما هو العمل نفسه (suliman, 2010, p. 1049) وبأنه يعالج المستقبل وليس الماضي إذ يتعلق بالظروف أو الشروط التي تسمح بتحقيقه، لذا فهو يعبر عن " القدرة على تحقيق النتائج وليس النتائج في حد ذاتها (جبيرات، 2018، صفحة 53).

أما تعريف الأداء الوظيفي من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب" (بدوي، 1992، صفحة 310).

من خلال ما سبق نستنتج أن: الأداء الوظيفي

- عملية إدارية بين الفرد والمؤسسة، يبرز فيها الفرد تصرف أو سلوك يسعى من خلاله لتحقيق الأهداف المرجوة .
- هو مجموع المخرجات أو الأهداف التي تسعى أي مؤسسة على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيقها من خلال الاستغلال الأمثل والفعال والكفاء لمواردها البشرية والمادية في ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
- لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك ما تقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج أي هو مخرجات العمل أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز.
- محصلة تفاعل مهارات وقدرات الأفراد ومستوى الدعم الذي يتلقاه الموظفون لبلوغ الأهداف المسطرة وتوجيه المؤسسة نحو الأفضل.

من خلال التعاريف السابقة والاستنتاجات المستخلصة يمكن صياغة التعريف التالي للأداء الوظيفي: عبارة عن قيام الموظفين بأعمالهم ومهامهم المنوطة إليهم والمكلفين بها بما تتطلبه الوظيفة وذلك لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه أحد طرق توضيح العلاقة بين الأفراد ومؤسساتهم حيث كلما كان الأداء الوظيفي للأفراد فعال وكفاء أدى ذلك لارتفاع مستويات رضاهم الوظيفي . تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي (ماضى، 2014، صفحة 77):

- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز إلى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- يساعد الأداء الوظيفي في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يعمل الأداء الوظيفي على مساعدة المسؤولين عن المؤسسة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

كما يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. إذ ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بها (الشريف، 2004، صفحة 82).

ثالثاً : خصائص مفهوم الأداء الوظيفي

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي: (زرفاوي، 2019، الصفحات 85-86).

1. الأداء الوظيفي مسألة إدراك:

يختلف الأداء الوظيفي بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فبالنسبة للمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2. الأداء الوظيفي مفهوم شامل:

الأداء الوظيفي لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال احترام الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من الصراعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق، الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة، قد لا يخدم أداء المؤسسة كذلك.

3. الأداء الوظيفي ذو أثر رجعي على المؤسسة:

إن معرفة مستوى الأداء الوظيفي عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء الوظيفي المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية.

4. الأداء الوظيفي مفهوم متطور عبر الزمن:

إن المعايير التي يتحدد الأداء الوظيفي على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمؤسسة تكون متغيرة مع حياة المؤسسة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، التي تجعل الأداء الوظيفي مرتفعا، تختلف من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء الوظيفي المرتفع.

المطلب الثاني: عناصر وأنواع الأداء الوظيفي

سنرصد في هذا المطلب كل من عناصر وأنواع الأداء الوظيفي

أولا: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن توضيحها فيما يلي: (جواد، 2019، صفحة 50).

■ **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة

بها، أي المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

■ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على

التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، كما تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول

الفصل الأول: الأداء الوظيفي - الإطار النظري -

للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر نوعية وجوده الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإبداع في الأداء .

■ **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز خلال فترة زمنية محددة.

■ **المثابرة والثوق** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة

ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

وهناك من يضيف عناصر أخرى، ويعتبرها من أبرز عناصر الأداء الفعال وهي (عبد الباقي، 2019، الصفحات 88-89):

■ **كفاءات العامل/الموظف**: يقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، أي الخصائص الرئيسة التي تنتج أداء فعالا يقوم به الفرد العامل.

■ **نمط إنجاز العمل**: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله.

■ **بيئة العمل**: تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للفرد العامل نجد أهداف التنظيم، الهيكل التنظيمي والإجراءات المستخدمة فيه، موارده ومركزه الإستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.

يتضح لنا مما سبق ذكره، أن الأداء الوظيفي يتحقق من خلال مكوناته المتمثلة في كمية العمل المنجز من طرف الفرد العامل خلال الوقت المحدد ووفق معايير الجودة المطلوبة وذلك بتفانيه وإتقانه في تأدية مهامه، غير أن ذلك يتطلب توافر المهارات الضرورية والمناسبة والمتكافئة مع متطلبات الوظيفة أي الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وتوفير بيئة عمل ومناخ صحي يساعد الأفراد على المبادأة والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذه العناصر مجتمعة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة(عبد الباقي، 2019، صفحة 89).

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء الوظيفي كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. و بما أن الأداء الوظيفي من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة الأجل والمصدر وذلك كما يأتي(هروم، 2008، صفحة 26):

1- من خلال معيار الشمولية: معيار الشمولية يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي يصنف الأداء إلى

الفصل الأول: الأداء الوظيفي - الإطار النظري -

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية والأرباح والنمو وكيفية، وغيرها من الأهداف (الغراوي و الحلفي، 2020، صفحة 321) .

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى أنواع عدة باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة مالية، أو وظيفة الأفراد، أو أداء التسويق ، وتُحدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية (الغراوي و الحلفي، 2020، صفحة 313).

2- **من خلال معيار الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل ، متوسط ، قصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية (ماضي، 2014، صفحة 78).

3- **من خلال معيار الطبيعة:** ويتم تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى اقتصادي، اجتماعي سياسي، تقني، إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي (ماضي، 2014، صفحة 79)

4- **من خلال معيار المصدر:** يقسم الأداء على وفق نوعين هما الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي: (الغراوي و الحلفي، 2020، صفحة 313)

أ- **الأداء الداخلي أو الذاتي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد وينتج بالأساس كما يأتي:

■ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً إستراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.

■ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

■ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية الوسائل المالية المتاحة واستخدامها.

ب - **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع ، بصيغة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة (الغراوي و الحلفي، 2020، صفحة 314).

الفصل الأول: الأداء الوظيفي - الإطار النظري -

ويصنف الأداء حسب الوظيفة إلى ثلاثة أنواع كما وردت عند بعض الباحثين إلى:

◀ **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة (الدليمي، 2018، صفحة 43).

◀ **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المؤسسة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات (الدليمي، 2018، صفحة 44).

◀ **الأداء المعاكس أو المجابه:** وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة (الساكت، 2014، صفحة 34).

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي البعد الأكثر أهمية لمختلف مؤسسات الأعمال والذي يتوقف عليه وجود المؤسسة من عدمه، ويرتبط بعدة متغيرات تؤثر فيه وتتأثر به، ويكاد أن يمثل العامل المشترك والمتغير الرئيسي لأغلب فروع ومجالات المعارف الإدارية. سنتطرق في هذا المبحث لدراسة وتحليل الأساسيات المتعلقة بالأداء الوظيفي وطبيعته (عبد الباقي، 2019).

المطلب الأول: محددات والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي جملة من المحددات كما يتأثر بمجموعة من العوامل سنبينها كالآتي:

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، وتعددت (هروم، 2008، صفحة 31). حيث قدم بورتروزميله ادوارد لولير نموذجاً يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية أو القدرات وإدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية).

■ **الجهد:** يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز - الدوافع - إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. فوجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء و كثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم (خنشور و خير الدين، 2015، صفحة 210).

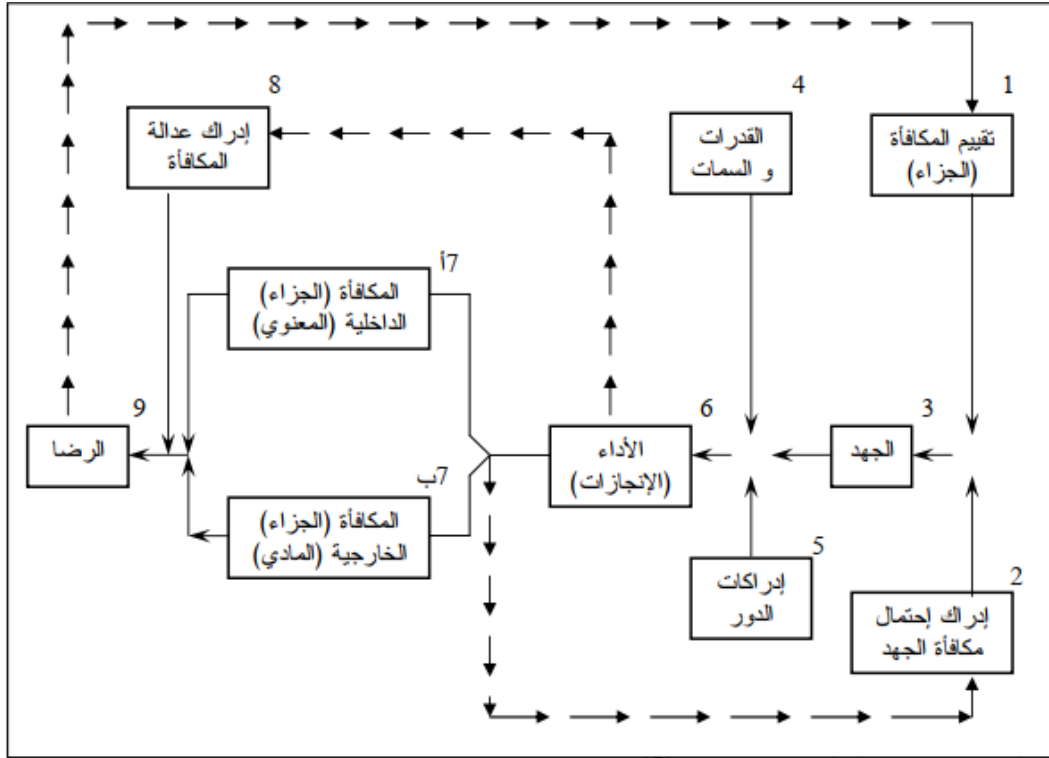
■ **القدرات :** تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى قدرات فطرية أو موروثية وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً و تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها، أما القدرات المكتسبة هي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة (عبد الباقي، 2019، صفحة 90)، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها (عموم و عيشوش، 2022، صفحة 217).

■ **إدراك الدور:** أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه (خنشور و خير الدين، 2015، صفحة 211).

الفصل الأول: الأداء الوظيفي - الإطار النظري -

■ أي أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (خنشور و خير الدين، 2015، صفحة 210). والشكل الموالي يبرز هاته العلاقة.

الشكل رقم 02-: النموذج النظري لبورتولولير حول محددات الأداء الوظيفي (1968)



المصدر : (هروم، 2008، صفحة 32)

تتلمذ نظرية بورتولولير ولولر بداية العلاقة بثلاثة متغيرات وهي الدافع، والأداء، والرضا، وترى أن قوة الدافعية هي محصلة توقعات الفرد للعائد المرتبط بأدائه لعمل معين واحتمالات ذلك التوقع تؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله، ومن ثم فإن كمية الجهد هذه إضافة إلى قدرات وخصائص الفرد وإدراكه الصحيح لدوره الوظيفي، وكذلك إدراكه لعدالة المكافآت تؤثر جميعها على مستوى أدائه الوظيفي، والذي يترتب عليه العائد الحاصل سواء كان مادياً (الجزء الخارجي) أم معنوياً (الجزء الداخلي)، ووفق هذا العائد يتحدد شعور الفرد بالرضا الوظيفي والذي يمثل هنا نتاج تطابق العائد المتوقع مع العائد المتحصل فعلياً ومدى شعوره بعدالة ما حصل عليه عائداً أو مكافأة. إن الأمر المهم في نموذج بورتولولير هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي أي المكافأة التي تتبع لأن طريقة إدراكها يحدد الرضا، وهذا يعني أن الأداء في رأيهما يقود إلى رضا وظيفي، ولهذا النموذج أربعة أبعاد تتمثل في الجهد والأداء، والمكافأة، والرضا (برو، 2021، صفحة 106).

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الدافعية، القدرة و بيئة العمل والتي يمكن توضيحها في شكل علاقة وفق الصيغة التالية: (قلاني، 2019، صفحة 20).

$$\text{الأداء} = \text{الدعم التنظيمي} \times \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

- **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تحتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المؤسسة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم (عمومين و عيشوش، 2022، صفحة 217).

- **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام" (جبوري و بصلاح، 2019، صفحة 120).

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي:

❖ **تأثير العوامل الإدارية على الأداء الوظيفي:** من أهم العوامل الإدارية المؤثرة على الأداء الوظيفي (الحسيني و الخيال، 2012، صفحة 74).

- غياب الأهداف المحددة.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.
- مشكلات الرضا الوظيفي، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.
- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

❖ تأثير العوامل الفنية على الأداء الوظيفي:

تشمل التقنيات الحديثة، والهيكلة التنظيمية وطرق وأساليب العمل. تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام (الحسيني و الخيال، 2012، صفحة 75).

الفصل الأول: الأداء الوظيفي - الإطار النظري -

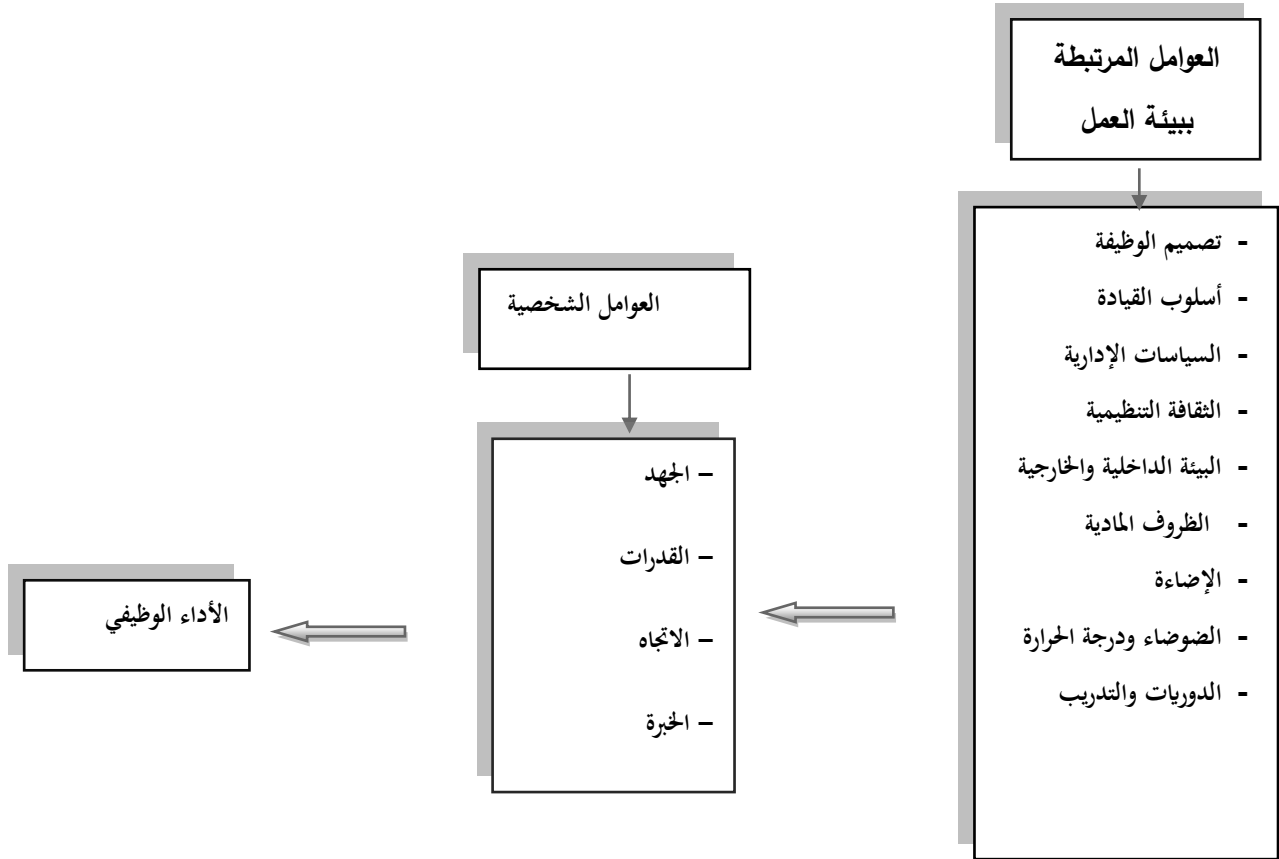
❖ تأثير العوامل الإنسانية على الأداء الوظيفي :

تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد(الحسيني و الخيال، 2012، صفحة 75).

❖ تأثير العوامل البيئية على الأداء الوظيفي :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعدادار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل (الساكت، 2014، صفحة 36). كما سنوضحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم -03-:العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر : (علاوي، 2013، صفحة 152)

يتضح من خلال الشكل بأن أداء الوظيفي يتأثر من خلال مجموعة من العوامل المهمة المتعلقة بذاته وهي (الجهد، القدرات، الاتجاه، الخبرة) ومجموعة من العوامل المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية والخارجية)، ويتضح أيضا أن علاقة الأداء الوظيفي بمجموعة العوامل المؤثرة فيه هي علاقة تعدي، ذلك أن العوامل البيئية تؤثر على العوامل الشخصية (الفردية)

أي على قدرات الفرد وعلى اتجاهاته وعلى مقدار الجهد الذي يبذله وعلى خبرته لتؤثر هذه الأخيرة بدورها على الأداء الوظيفي للفرد وتحدد طبيعته ومستواه(علاوي، 2013، صفحة 152).

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

يشمل الأداء الوظيفي مجموعة من الأبعاد تدل على مستواه سنيين أهم تلك الأبعاد من وجهة نظر عدد من الباحثين والمختصين كما يلي:

أولا الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو اللب الأساسي لعلم النفس التنظيمي، ونظرا لتأصله بالموارد البشرية فقد اعتبر الرضا الوظيفي كيف يصف ويرضى الناس عن وظائفهم (Khare & Kamalian, 2017) حيث ينظر إلى الرضا الوظيفي على انه: مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله (سيدي، 2013، صفحة 60) . كما يعرف على انه حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة (طويل، 2008). كما عرفه (نيسستين) Nestern بأنه : محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له. وقد صوره (لوك) Locke و(بورتر) portre على أنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته، وبين ما هو متحصل عليه بالفعل (السكران، 2011). هو شعور داخلي يحس به الفرد العامل اتجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية. وهناك عدد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي تسمى أهمها بأبعاد الرضا الوظيفي والتي من بينها الأجر، طبيعة العمل نفسه، الترقيات، نمط الإشراف، مجموعة العمل وظروف العمل (لبصير، 2016، صفحة 106). يعتمد نجاح كل مؤسسة على جهود الموظفين ويتم تحقيق ذلك إذا ظهر رضا الوظيفة تركز الدراسات السابقة للرضا الوظيفي على شعور الأفراد تجاه رضاهم الوظيفي. لكن ما يحدد رضا الأفراد لا يعتمد فقط على الوظيفة، بل على توقعات الأفراد لما تحدده وظائفهم أيضا (Khare & Kamalian, 2017).

ثانيا الإنتاجية: تعد الإنتاجية من أهم عناصر الأداء الوظيفي فهي تختص بنشاط أساسي في المؤسسة ، يتم تحديد الإنتاجية للعامل تبعا لعدة أبعاد متداخلة وهي (العمل الذي يؤديه الموظف ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له ، أو الانجاز الذي يحققه الموظف ومدى توافقه مع معايير ومستويات الجودة)(لعبي، 2018، صفحة 166) يرى خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) الإنتاجية "على أنها كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من

المخرجات" (بوجان، 2021). وقد وضحتها Richman&Famer بأنها الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، ومعدات، وموارد خام، ورأس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات ". يعرفها Malé بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد (مونير، 2012، صفحة 7).

ثالثا الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي انه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات اقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء (مونير، 2012، صفحة 5). تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المطلوبة"، أي أنها تشير إلى القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطر التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة. إذن الكفاءة هي القدر على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب فيها بأقل التكاليف، من وقت وجهد ومال، كما تعني النسبة بين المخرجات و المدخلات (بوطيبة، 2022، صفحة 70) وتتصف أيضا بأنها مجموعة الخبرات والمهارات المكتسبة من بيئة العمل، فهي تمثل القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة والوقت. أو مقياس لدرجة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق اقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة المخرجات (حسن، 2018، صفحة 68).

رابعا الفاعلية: تشير الفاعلية إلى درجة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة (مونير، 2012). وعرفها (Etzioni) "الدرجة التي يدرك أو يحقق بها العامل/الموظف أهداف المؤسسة" (عبد الباقي، 2019، صفحة 82). أما عن فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين فهي تعني قدرة الأفراد على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المحددة والمتاحة أحسن استخدام ممكن (شيبية، 2011، صفحة 26). وتعرف على أنها مقدار المخرجات المطلوبة بأقل جهد وتولد هذه الفاعلية من خلال الرضا الوظيفي والاندفاعية للعمل من قبل الموظفون من الناحية المثالية على وفق هذا المفهوم فان الفاعلية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه (جاسم، 2019، صفحة 283).

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، فهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك، أي بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، "الفاعلية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطر" بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها (بوطيبة، 2022، صفحة 71).

خامسا الوقت: الوقت من العناصر المهمة في الحياة اليومية ومورد نادر ونفيس ولا يمكن تعويضه إذا ما انقضى وفي العمل الإداري تبرز الأهمية البالغة للوقت. فالعمل محدد بوقت معين يبدأ في وقت وينتهي بوقت ولا يجوز إنجاز العمل إلا

ضمن ذلك الوقت فالوقت نصف الإدارة، ولا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان الوقت جزءاً مهماً منه لان كل حركة تؤدي هي ضمن وقت محدد لها وكل عمل ينجز كان الوقت إلى جانبه فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت والوقت هو " القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منظم ومنسق وفعال في سبيل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف من خلال استثمار مورد الوقت لتحقيق النتائج المطلوبة، "ويمكن قياس الوقت بحجم الانجازات التي يحققها كل منا خلال هذا الوقت سواء كان ذلك على صعيد الحياة الشخصية أم على صعيد العمل (عباس و عبد الرحمن، 2022).

سادساً الجودة: أصبحت الجودة مبدأ مهم من مبادئ الإدارة المعاصرة، فقد عرفها ديمغ "هي المطابقة للإحتياجات". أي مدى ملائمة المنتج أو الخدمة لإحتياجات و متطلبات العملاء (خير الدين، 2022). وتعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO 9000-2000) الجودة بأنها: "قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية على إشباع المتطلبات" يعرف جوزيف جوران . Josef Juran بأنها: مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي تقديم المنتج لأفضل أداء وبأصدق الصفات (عميرة، 2013). أما إدارة الجودة الشاملة فتمثل "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري و التنظيمي الأمثل في الأداء والتشجيع على السلوكيات الجيدة واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية (بن عياد و جلطي، 2022). وتجلت أهمية الجودة في:

☆ تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة .

☆ زيادة الفعالية التنظيمية .

☆ التحسين المستمر للعملية الإنتاجية.

☆ الاستعمال الأفضل للعاملين في المؤسسة.

سابعاً الإبداع : الإبداع من المفاهيم الرئيسية المتداولة في العالم اليوم أي انه وبشكل مبسط هو "استحداث شيء جديد أو فكرة أو افتراض علمي جديد أو نظرية أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة"، وعرف التفكير الإبداعي بأنه "عملية ذهنية معقدة ترفض المحددات والعادات والطرائق التقليدية في التفكير وتستهدف خلق وابتكار طرق وأساليب جديدة قائمة على أساس ربط المتغيرات والأفكار بشكل فريد وفذ وأصيل (عباس و عبد الرحمن، 2022)". عرفه " Josph Schumpeter" بأنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، يعتبر الإبداع أحد أهم المبادئ والمركبات الأساسية لتمييز الأداء ، والذي بدوره يعتبر تحدي الوضع القائم والتفاعل مع التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية، حيث يؤدي استخدام الإبداع لتحسين الأداء الشامل وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (بن عنتر، 2008). وتبرز أهمية الإبداع في:

☆ مواجهة المنافسة المتزايدة من الحصول على عوامل النجاح من اجل زيادة المبيعات.

☆ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة تلك المشكلات

☆ الإبداع يمكن المؤسسة من تخفيض كلف جميع الأعمال التي تؤديها.

☆ تطوير أساليب وطرق الإنتاج .

نستنتج مما سبق أن علاقة هذه الأبعاد مع الأداء الوظيفي تتمثل في أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي هو علاقة طردية فكلما زاد رضا الموظف عن عمله وفق العوامل التي تساهم في زيادة ذلك الرضا زاد أدائه الوظيفي وكذلك الحال بالنسبة للإنتاجية والتي تمثل الزيادة في الإنتاجية هي زيادة في الأداء الوظيفي والزيادة في الإنتاجية هي تحسن في الإنتاجية من خلال الكم والنوع والكلفة، ونفس العلاقة بين الإبداع والجودة والوقت وبين الأداء الوظيفي والعكس صحيح (عباس و عبد الرحمن، 2022). أما بالنسبة للكفاءة والفعالية هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هنالك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة (عبد الباقي، 2019، صفحة 84).

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الوظيفي الفعال، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة، وتقييم الأداء الوظيفي عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت، وتدعيم جوانب القوة أيضا (عبد الباقي، 2019، صفحة 101).

أولاً: تعريف تقييم الأداء: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت لها المؤسسة مسبقاً" (عوناني، 2016، صفحة 67). لقياس وإصدار الأحكام، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل. كما تحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي (العيفة، 2018، صفحة 152).

تتجلى أهمية عملية التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانيته المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافأته كما تساعد في تخطيط القوى العاملة (عوناني، 2016). يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكاتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المؤسسة (العيفة، 2018، صفحة 154).

ونظراً لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالباً لتحقيق الأهداف الأساسية التالية: (العيفة، 2018)

☆ الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين.

الفصل الأول: الأداء الوظيفي - الإطار النظري -

- ☆ الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تهدف المؤسسة لاحتفاظ بها.
- ☆ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- ☆ التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب تحقيقه.
- ☆ زيادة مستوى الإنتاجية ورفع الكفاءة والفاعلية.
- ☆ المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- ☆ تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.

والهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم نحو تطوير أدائهم مستقبلا، تمكين الفرد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء، مع إعطاء الفرد السلطة والصلاحيات اللازمين لتحسين أدائه، وهنا يتحول دور الرئيس من إعطاء الأوامر و التعليمات اللازمة إلى التدريب والتوجيه والإرشاد فضلا عن توفير الموارد والظروف المناسبة لتحسين أداء الفرد(عبد الباقي، 2019، صفحة 103).

تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوبالذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الموارد البشرية (العيفة، 2018، صفحة 165). يمكن تصنيف الطرق المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي إلى ثلاثة أنواع وهي: طرق تقليدية، طرق حديثة وطرق مستحدثة، ويشمل كل نوع عدة طرق وكل منها خصائصه ومميزاته، وهي كما مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم -01- طرق تقييم الاداء الوظيفي

طرق مستحدثة	طرق حديثة	طرق تقليدية
طريقة التقييم الذاتي	طريقة الإدارة بالأهداف	طريقة التدرج البياني
	طريقة قوائم المراجعة	طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
طريقة التقييم المشتركة	طريقة الاختيار الإجباري	طريقة الترتيب البسيط
	طريقة الأحداث الحرجة	طريقة التوزيع الإجباري

المصدر : (عبد الباقي، 2019، صفحة 133)

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء الوظيفي على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم، حتى وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم ومن هذه طرق نجد:

أ- طريقة التدرج البياني

إن طريقة التدرج البياني تعد أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، التدرج عبارة عن التقييم الذي يعبر عنه باستخدام الدرجات لكل معيار له علاقة بأداء الموظف ، ويتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام في شكل قائمة وتكون ضمن حدود 1- 5 درجات حيث يمثل الرقم 1 هو أقل قيمة في الأداء، غير أنه من عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في المؤسسات ذات العدد الكبير من العاملين، وتتصف هذه الطريقة بعدم دقتها وعدم حيادية المقيم فيها، رغم أنها من الأساليب السهلة وغير مكلفة (كفاية، 2019، صفحة 98).

ب- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية تتضمن فردين ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين ضمن مجموعته، وهذه الطريقة توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته (عبد الباقي، 2019، صفحة 144).

ت- طريقة الترتيب البسيط:

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء، تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام في شكل قائمة، بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس، من سلبياتها احتمال تحيز المقيم في عملية الترتيب ومن مزاياها السهولة والوضوح (العيفة، 2018، صفحة 165).

د- طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي حيث تتركز نتائج التقييم في منطقة الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع، ومن مزاياها السهولة ، وما يعاب عليها تحديد حدود لما يجب أن تكون عليه النتائج الأمر الذي قد لا يتفق فعلاً مع مستويات الأفراد الخاضعين للتقييم. صعوبة التقييم إذا قل عدد المرؤوسين عن عشرة (كفاية، 2019، صفحة 103).

2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي

ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المؤسسة ونظرة الإدارة وثقتها بالموظفين ، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن أبرز تلك الأساليب ما يلي (زرفاوي، 2019، الصفحات 92-93):

أ- طريقة الإدارة بالأهداف:

يتم من خلال هذه الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد على ضوء تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، يتم قياس النتائج وتقارن بالأهداف ويعتمد المقيم على درجة تحقيق الأفراد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة مسبقاً.

ب- طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تحدد فيها فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربع للتأشير ب (نعم) أو (لا) بما يتفق مع وجهة نظر المقيم نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وفي الأخير تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة بسهولةها، ودور المقيم يكون محدوداً ويقتصر على إخطار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتعتمد في تقييمها للموظف على مجموعة من الخصائص والعناصر التي يتطلبها العمل الكفء، مثل: كمية العمل، التعاون، المبادرة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف وغيرها.

ج- طريقة لاختيار الإيجابي:

بشكل عام تعد هذه الطريقة من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء الموظفين، وتهدف هذه الطريقة إلى تحفيز عنصر التحيز البشري في التقييم بالإيجاب أو النفي، وفي غالب الأحيان يأخذ شكل استمارة تحمل جملة من العبارات المقسمة إلى مجموعات، تحوي كل منها أربع عبارات مثني مثني مرغوبة وغير مرغوبة، وهنا يجبر المشرف على عملية الاختيار، ولا مجال للتخطي وذلك انطلاقاً من أوزان معطاة لكل عبارة مختارة وغير معروفة بالنسبة له، تتصف بسرية تحتفظ بها المؤسسة فقط.

د- طريقة الأحداث الحرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، و من ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

3- الطرق المستحدثة لتقييم الأداء:

نلاحظ في الطرق السابقة للتقييم أن أغلبها يعتمد على تقييم المشرف المباشر أو المقيم الذي تحدده الإدارة وهذا المقيم يسعى إلى تقدير حقيقي للأداء الفعلي للفرد محاولاً توفير الدقة في ذلك، وتحديد قدر معين من الموضوعية والعدل في تقييمه وذلك للتقليل من أثر الحكم الشخصي غير المستند على حقائق موضوعية، ولمعالجة المشاكل التي ظهرت في الأساليب السابقة اتجهت الإدارة للبحث عن أساليب جديدة من أهمها (عبد الباقي، 2019، صفحة 119):

أ- طريقة التقييم الذاتي:

يعتمد هذا الأسلوب على أساس أن يقوم الموظف بدراسة أدائه خلال فترة معينة، وذلك باعتباره أنه الأقدر على معرفة أدائه. حيث يقوم الموظف بتسجيل النشاطات والأعمال التي يقوم بها بشكل مستمر. يقوم الموظف بتقديم تقرير يتضمن بعض الاقتراحات لتحسين أدائه مثل تعديل وصف الوظيفة، التدريب، والتطوير الشخصي الذي يحتاجه لتحقيق مستوى الأداء المتوقع. يتم تقديم التقرير إلى الرؤساء الذين يقومون بدراسته وتقديم ملاحظاتهم حوله. هذا الأسلوب يتميز بزيادة المسؤولية والاعتماد على الذات لدى الموظفين، ويساهم في تعميق معرفتهم وخبراتهم في مجال عملهم. يساعد أيضاً في رفع أداء الموظف ويوفر فرصة للتطوير الشخصي. مع ذلك، يتطلب اعتماد هذا الأسلوب ثقة عالية بين الرئيس والموظفين. ومع وجود المزايا السابقة، يتم توجيه انتقادات لهذا الأسلوب بسبب طبيعة الإنسان الذي يميل لتقدير ذاته، وقد يؤثر هذا على تقييمه بشكل غير عادل.

ب- طريقة التقييم المشتركة

يعتمد هذا الأسلوب على تقييم أداء الفرد من خلال زملائه في المجموعة أو القسم، عن طريق تصويت سري يتم إجراؤه من قبل زملائه في الفريق أو القسم، بالإضافة إلى رؤسائه وجميع الأفراد الذين يتعاملون معه. يتم تقييم الفرد بشكل شامل دون النظر إلى مركزه الوظيفي. يتميز هذا الأسلوب بمشاركة جميع أفراد المؤسسة في عملية التقييم، حيث يتم تحديد صفات التقييم بشكل سري دون علم الفرد بأشخاص يقومون بتقييمه. تتميز هذه الطريقة بصعوبة التوصل إلى اتفاق عام بين المقيمين حول تقييم الفرد بشكل سري، وقد يتأثر التقييم بالعلاقات الشخصية أو المصالح المحددة التي تربط المقيمين بالفرد المقيم.

مهما اختلفت وتعددت طرق وأنظمة عملية تقييم الأداء الوظيفي، فإن فعاليتها تعتمد على فهم العنصر البشري والتعامل مع السلوك الإنساني. إن فهم واستيعاب الجانب البشري هو أمر أساسي لتنفيذ قياس الأداء بنجاح. يمكن لنظام التقييم قياس أداء العنصر البشري وتمكين إدارة المورد البشري بشكل جيد. وبالتالي، ينبغي أن يكون هناك مبدأً أساسياً يتمثل في أن ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته. لا سيما في ظل زيادة الأصول غير الملموسة في اقتصادياتنا القائمة على المعرفة (عبد الباقي، 2019، صفحة 120).

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

تعد عملية تحسين أداء العاملين عصب التطوير الإداري، حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفية، ولهما تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون نتائج الأداء متماشية مع أهداف المؤسسة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمؤسسة (عبد الباقي، 2019، صفحة 109).

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

سننطلق في هذا إلى التعريف بتحسين الأداء الوظيفي وكذا أهميته التي يتميز بها وبالإضافة إلى إجراءاته

أولاً: تعريف تحسين الأداء الوظيفي

يمكن إعطاء جملة من التعاريف على النحو التالي:

التعريف 01: طريقة منظمة وشاملة لمواجهة المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وحالما يتم تحديد ومعرفة الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها تتخذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطويره، وهذا من الممكن أن يتضمن مراجعة للنظام واللجوء إلى وسائل وبرامج جديدة (دروش و مصطفى، 2018، الصفحات 99-100).

التعريف 02: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء مجموعة توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، وينطلق على هذا المنهج المتكامل (الجناسي، 2010، صفحة 129).

ثانياً: أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تكمن أهمية التحسين في الجوانب التالية:

1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة (فطحيزه، 2019، صفحة 49)

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساعد على انفتاح المؤسسة على المجتمع.

• تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين (عمران، 2021، صفحة 23)

- يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يعتبر دافع لأداء أفضل.
- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: (عمران، 2021، صفحة 23)

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين

ثالثاً: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال الخطوات التالية (محمدعباس، 2003، الصفحات 157-158).

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

ولا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو الأهمية لكل من الإدارة والموظفين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كمية تقويم الأداء الوظيفي وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء الوظيفي عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وان الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء الوظيفي من هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة ، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية الحاجات والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبي أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في

الفصل الأول: الأداء الوظيفي - الإطار النظري -

مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء الوظيفي، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه، أنماط الاتصال المناسبة.

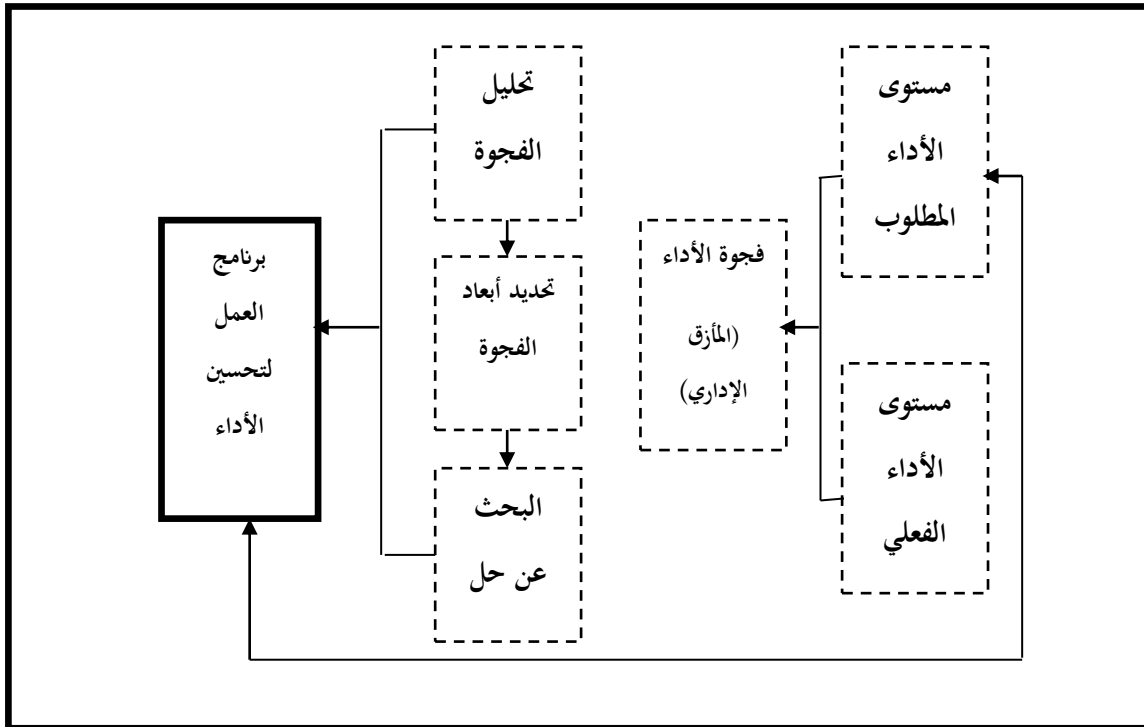
المطلب الثاني: طرق وخطوات تحسين الأداء الوظيفي

سنترك في هذا المطلب إلى أهم خطوات وطرق تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: خطوات تحسين الأداء الوظيفي

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، يوضح الشكل التالي نموذج تحسين الأداء الوظيفي:

الشكل رقم -04- نموذج تحسين الأداء الوظيفي



المصدر : (المالكي، 2003، صفحة 41).

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يتم وفق خمس خطوات وهي (الفياض، 2022، الصفحات 50-51):

1- الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة في أداء العمل والمنافسة.

2- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

3- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4- الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزاً للتنفيذ، ثم يصمم نظاماً للمتابعة ومحاولات تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

ثانيا: خطوات تحسين الأداء الوظيفي

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل وأهم المداخل الشائعة ما يلي:

1- إعادة الهندسة

إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف، والهياكل والتكنولوجيا، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق. ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها. وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، عن طريق التركيز على الزبون، وحشد البيانات والمبررات، والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة. وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء العاملين في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري(العيفة، 2018، صفحة 149).

2- تحسين الموظف

إن تحسين الموظف من أكثر المداخل صعوبة في التغيير، إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين، أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها. أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب المورد البشري في عمله وما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير. أما الوسيلة الثالثة فتربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة (دروش و مصطفى، 2018، الصفحات 100-101).

3- تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء إذ تسهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت ذات طابع ممل أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، حيث إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة سيما مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينهما في أداء المهام على الوجه الصحيح، وعلى ذلك يجب أداء في إطار عناصرها الأساس فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر

للمشاركة في فرق العمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة (دروش و مصطفى، 2018).

4- تحسين الموقف

تعطي البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تنظم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستفيد من الخدمة. وعمل جداول للعمل وتغييرها بما يتناسب ومصصلحة العمل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون (دروش و مصطفى، 2018)

خلاصة الفصل :

يعد الأداء الوظيفي متغير رئيسي تصب فيه كل المتغيرات التابعة ذات العلاقة بالسلوك البشري في المؤسسات ويرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الموظفون وإدراك العمليات المختلفة التي يمر بها، حتى يتم تحقيق الانجاز المطلوب. وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها المورد البشري من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الانجازات المرغوبة.

تطرقنا من خلال هذا الفصل المتعلق بالأداء الوظيفي إلى مفهوم الأداء بشكل عام ، ثم تطرقنا بشيء من التفصيل لمفهوم الأداء الوظيفي وتعريفاته المختلفة ،عناصره ومحدداته ،العوامل المؤثرة فيه وسبل تحسينه وطرق تقييمه ، كما تناولنا أهم أبعاد الأداء الوظيفي في المؤسسات المتمثلة في "الرضا الوظيفي ،الإنتاجية الكفاءة والفاعلية ،الوقت الجودة والإبداع"

الفصل الثاني

الرقمنة

-الإطار النظري-

تمهيد

لقد طالت موجة التحول الرقمي جميع دول العالم بجميع قطاعاتها، سواء الاقتصادية، الثقافية، والاجتماعية، وقد غيرت هذه الموجة معالم ثابتة في العالم أبرزها القدرات الفردية لعناصر المجتمع وفتحت آفاق جديدة للاستغلال الأمثل لمختلف الموارد، كما عززت إمكانية إتاحة فرص متنوعة في مجال الرقمنة.

وفي ظل هذه الثورة الرقمية أدركت المؤسسات أهمية استخدام الرقمنة، كداعم أساسي لمختلف ممارساتها وأنشطتها، باعتبارها أداة فعالة تساهم في التحول والانتقال من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية إلى الأساليب الرقمية الحديثة، وفي ظل الاعتماد عليها الأخيرة فإنها ستزيد من عملية الاتصال والتفاعل بين الموارد البشرية، كما تعتبر محفزا للمؤسسات الباحثة عن المنافسة والتميز في مخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، خاصة أنها تتضمن رفع المستوى الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية التسييرية من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بأكبر كفاءة وسرعة واقل وقت وتكلفة. وعليه فإن الرقمنة ساهمت بقدر كبير في تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بمستوى جودة خدماتها.

لذلك ارتأينا معالجة هذه المفاهيم من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول: ماهية الرقمنة والذي سنتطرق في بادئ الأمر إلى الرقمنة ونشأتها وكذا التعرف على أهميتها وأهدافها واهم خصائصها التي تتميز بها بالإضافة إلى التعرف على أشكالها.

المبحث الثاني: أساسيات الرقمنة حيث يرصد أهم متطلبات تطبيق الرقمنة وكذا خطوات تطبيقها في المؤسسات كما يبرز أبعادها الجوهرية والتحديات والمعوقات التي تواجهها.

المبحث الثالث: استخدامات الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي يهدف هذا المبحث إلى إبراز العلاقة بين أبعاد الرقمنة والأداء الوظيفي ودورها في تحسينه وتطويره كما يشمل أهمية الرقمنة في تحقيق أداء مؤسسي متميز.

المبحث الأول : ماهية الرقمنة

تعد الرقمنة من نتائج الثورة الصناعية الرابعة خاصة مع تطور التكنولوجيات الحديثة، فأصبح مصطلح الرقمنة يحظى باهتمام كبير لارتباطه بالتحول من الأساليب التقليدية الروتينية إلى الأساليب الرقمية الحديثة، نظرا لما يفرضه العصر الرقمي من تقنيات وأدوات تكنولوجية تتيح الحصول على المعلومات وتبادلها بطريقة رقمية، (كوال و بوفطيمة، 2022، صفحة 98). هذا ما يدعو للتعرف بشكل جيد على حيثياتها.

المطلب الأول : تعريف ونشأة الرقمنة

هناك مفاهيم مختلفة حول مصطلح الرقمنة وذلك بسبب تعدد وجهات النظر التي ينظر من خلالها العلماء والباحثين لهذا المصطلح إذ من المهم في بادئ الأمر الغوص والتعرف على مفهومها والتحرري عن نشأتها ومبررات استخدامها هذا ما سنعرضه في هذا المطلب.

أولا : تعريف الرقمنة

سنبرز هنا كل من مفهومها اللغوي والاصطلاحي

1. تعريف الرقمنة لغة: تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقال "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب"، ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاقتها من التنقيط وقوله عز وجل: "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والرقم القلم.. والرقم: الكتابة والختم (المعجم، 2023)

2. تعريف الرقمنة اصطلاحا: تختلف وتتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي تستخدم فيه حيث عرفت على أنها: أ- **التعريف الأول:** عرف (تيري كاني) Terry Kuny الرقمنة على أنها: عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها مثل: (الكتب، والدوريات والتسجيلات الصوتية، والصور الثابتة والمتحركة...) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البتات، Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات مرتكن إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ويتم القيام بهذه العملية بفضل مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة (بوزعيب، 2022، صفحة 68).

ب- **التعريف الثاني:** تشير (شارلوت بيرسي) charletteBuresi إلى الرقمنة على أنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي" (صادقي، 2021، صفحة 144).

ت- **التعريف الثالث:** يقدم (دوج هودجز) Doug Hodges مفهوم آخر تم تبنينه من جانب المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه الرقمنة إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل: (مقالات الدوريات، والكتب والمخطوطات، والخرائط وغيرها) إلى شكل رقمي " (مهري، 2015، صفحة 44).

الفصل الثاني:الرقمنة - الإطار النظري-

ث- **التعريف الرابع** : بين القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق أن الرقمنة يمكن تعريفها على أنها" عملية إلكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية"(باشيوة، 2008، صفحة 70).

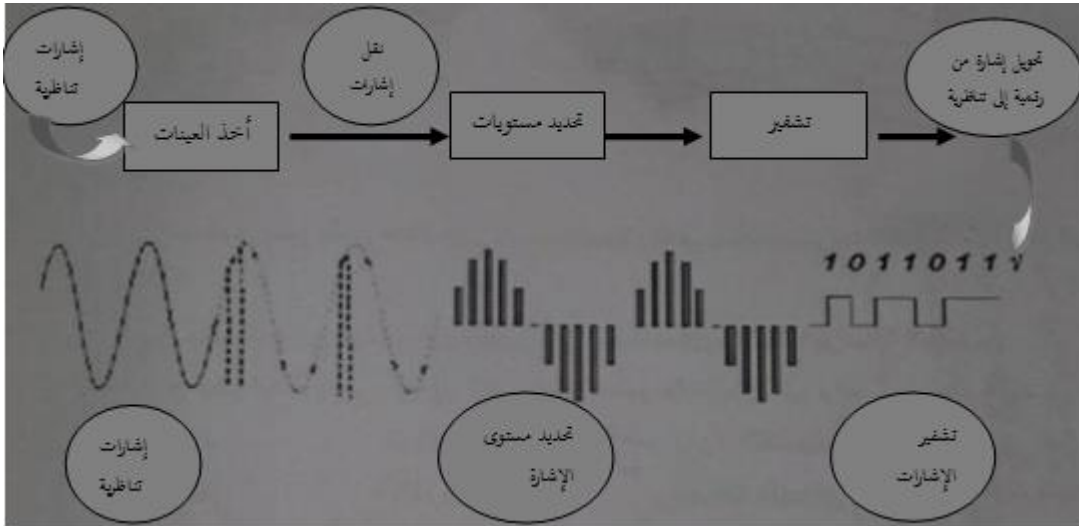
من التعاريف التالية نستنتج أن :

- الرقمنة عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقمية ويواكب هذا العمل التقني عمل موازي فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص الرقمي .
- الرقمنة هي استخدام التطبيقات والتقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة وللتنمية المستدامة .
- يمكن النظر إلى الرقمنة بأنها تحويل العمليات إلى نسخ رقمية بتقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق مردود اقتصادي واجتماعي بفعالية وإنتاجية أعلى .

من خلال التعاريف السابقة والاستنتاجات المستخلصة يمكن صياغة التعريف التالي : الرقمنة هي مصطلح حديث يتم عن طريقه تطوير وتحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي باستخدام الأجهزة والبرامج والتقنيات الرقمية إذ تعتبر أداة فعالة من شأنها تقليص الإجراءات المختلفة وضمان الكفاءة والسرعة في التنفيذ، إضافة إلى خفض التكاليف .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم -05-:تحويل الإشارات التناظرية إلى رقمية



المصدر : (مهري، 2015، صفحة 45).

ثانيا : نشأة ومبررات التحول نحو الرقمنة

1.نشأة الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة ظهرت بدايتها في مجال إدخال المعلومات المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في الولايات المتحدة وبريطانيا في خمسينيات القرن الماضي من خلال إحلال السجلات الالكترونية بدل الورقية وفي سنة 1994

تم توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم حسب مشروع المكتبة الكونية بهدف جعل كل المصادر قابلة للبحث عبر شبكة الانترنت ليتطور العمل بعدها لتكثيف الربط الرقمي بين المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وفي سنة 1995 عقد اجتماع بروكسل لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة لتمويل مشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي.

كما أقدمت أوروبا على إقامة مشاريع مماثلة أطلق عليها ذاكرة ميموريا " Mimoria " أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لجعله خدمة متاحة للعالم. إن التطور في مجال المكتبات الرقمية جاء نتيجة التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصال نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت في عدة مجالات (اللامي، 2022، صفحة 164).

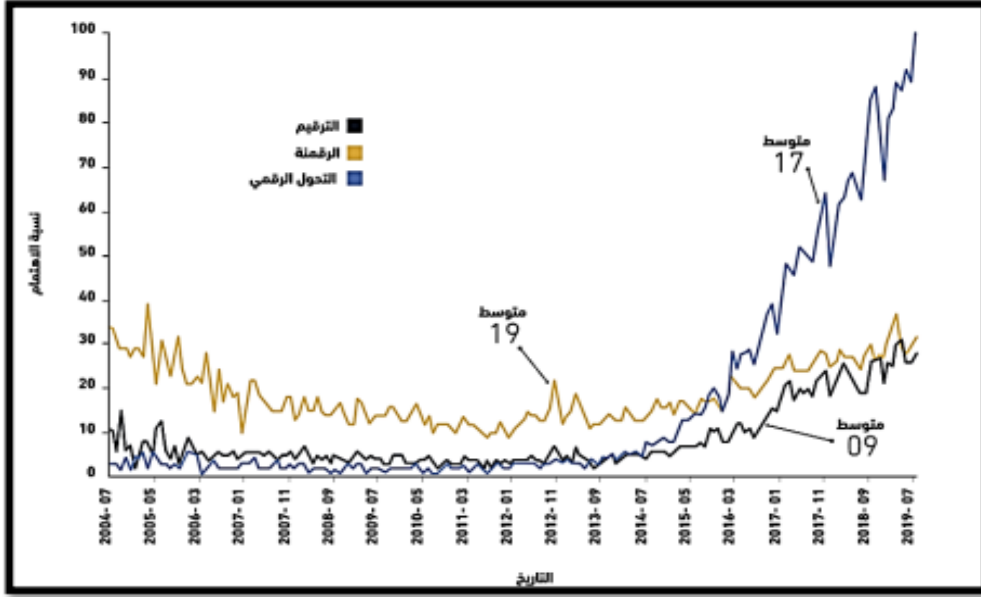
الرقمنة مصطلح حديث تباينت المفاهيم والمقاييس حوله وتثار عدة إختلافات حول تعريف تحديد المصطلح المصطلحات

الإنجليزية Digital Transformation, Digitalization, Digitization

كان التمييز بينهم واضحاً في بعض المجالات، بينما ظهر اللبس في مجالات أخرى، فمن الممكن ترجمة Digitization إلى رقمنة بوزن " فعلة" أما Digitalization فيمكن ترجمته إلى ترقيمية على وزن "تفعيلية".

وخلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة، لوحظ انخفاض متوسط في استعمال مصطلح الترقيمية الذي تعني عملية تحويل وإعادة عرض المعلومات في صورتها الأصلية (ملفات ورقية، ملفات صوتي، صور ...) إلى صيغة رقمية، والتي يمكن استخدامها من خلال أنظمة الحاسوب ، بطرق متعددة و بالتالي يمكن تشغيل كم كبير من البيانات و الحصول علي معلومات قيمة للمساعدة في اتخاذ القرار أي بمعنى آخر تحويل الملفات و الوثائق والمعلومات إلى صيغة رقمية تفهمها الأجهزة الرقمية كالحواسيب و الهواتف الذكية و غيرها (بلغنامي و بولريال، 2022). بينما إزداد إستعمال مصطلح الرقمنة التي هي استغلال التكنولوجيا الرقمية، والملفات المرقمنة في تحويل نشاط معين أو إجراء أو خدمة أو بروتوكول محدد من العالم الواقعي الملموس إلى عالم الحواسيب و الإنترنت ، الأجهزة الإلكترونية. كتحويل عمليات التسجيل و الانخراط ملاً الإستثمارات الورقية إلى التسجيل عبر المواقع الإلكترونية. أو النقود الرقمية إلى الدفع عن طريق التحويلات البنكية ، ثم تساعد إستعمال مصطلح التحول الرقمي في الأعوام الأخيرة هذا الأخير هو عملية تكرارية تبدأ من خلال استخراج المعلومات التناظرية من المستندات الورقية إلى التنسيقات الرقمية مثل صفحات الويب أو التكنولوجيات على الإنترنت أو المستندات الإلكترونية. حيث أن التحول الرقمي يشمل كافة جوانب الأعمال، مثل استخدام العمليات والتقنيات الرقمية الحديثة لإنشاء تطبيقات واستخدامات جديدة في الأعمال (بلغنامي و بولريال، 2022). يوضح الشكل التالي تداول مصطلح الترقيم والرقمنة، التحول الرقمي :

الشكل رقم -06-: تداول مصطلح التقييم ،الرقمنة و التحول الرقمي



المصدر: (بلغنامي و بولريال، 2022، ص377).

2. مبررات استخدام الرقمنة: تتمثل أهم هذه المبررات كما أشار إليها (حفظاري، 2018، صفحة 41) في مايلي:

■ **توفير إتاحة بديلة عن الأصل:** هذه الميزة نجد أثرها بشكل كبير في المجموعات ذات القيمة التاريخية، الفنية، وحتى النادرة، فهي رغم أنها لا يمكن في أي حال من الأحوال أن تعوض الأصل إلا أنها تعمل على التقليل من الممارسة المادية للوثائق، بالإضافة إلى سرعة تحميل المعلومات من خلال بعض الكلمات الدالة وسهولة تحديث المعلومات الرقمية حيث توفر النسخة الرقمية إمكانية التحديث بتحميل التحديثات والتنقيحات المستمرة بضربة بسيطة على رموز الكمبيوتر على عكس النسخ الورقية التي تتطلب إعادة طبع الوثيقة، كما أنها تساعد على المحافظة على المادة الأصلية من المخاطر، والقدرة على طباعة المعلومات عند الحاجة.

■ **تعزيز الوصول:** وله عدة أسباب من أبرزها تسهيل الوصول إلى مجموعة محددة من المواد البحثية المخزنة وإنشاء نقطة واحدة للوصول إلى الوثائق المتعلقة بموضوع محدد والمتوفرة في مؤسسات مختلفة، إضافة إلى دعم السلوك الديمقراطي من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات العامة، وتعتبر النقطة الأساسية لتقييم تعزيز الوصول إلى المعلومات التعرف على مجموعة المستفيدين، إذ من الطبيعي أن تركز مؤسسة خاصة على احتياجات محددة والتوجه إلى فئة معينة من المستخدمين، أما بالنسبة لمؤسسة عامة فعادة ماتكون بحاجة إلى أن تلبية احتياجات مختلفة لفئة أوسع من المستفيدين.

■ **تسهيل أشكال جديدة من الإتاحة والاستخدام:** إن الهدف الأساسي في هذه الحالة هو تدعيم استخدام مجموعة المواد (المخطوطات الأرشيف الخرائط الأعمال الفنية الكتب النادرة..) والتي لا يمكن الاطلاع عليها بنسختها الأصلية إلا من خلال زيارة المستودع، أو أنها تعرضت للضرر وبالتالي هناك ضرورة لاستخدام التقنيات الفنية لإعادة ترميم محتواها.

■ **الحفظ:** عندما تتعلق عمليات الرقمنة بالمواد المعرضة للضرر يكون الهدف الأساسي وبالمقام الأول إنشاء نسخ على وسيط يحفظ هذه المواد لمدة طويلة، ويجب أن تكون على درجة عالية من الجودة، كما يمكن اعتماد طريقة لاختيار مواد الحفظ وذلك عبر تصنيفهم إلى فئات الوثائق النادرة المعرضة للضرر، الأرشيف، وأية مواد ذات قيمة فكرية وفنية.

الفصل الثاني: الرقمنة - الإطار النظري -

■ إتاحة المعلومات بشكل دائم: توفر تقنية الرقمنة استجواب المعلومات في أي وقت ومن أي مكان خاصة إذا اعتبرنا أن المؤسسات التقليدية لا يمكن الولوج إليها إلا في الأوقات التي تكون في حالة عمل .

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الرقمنة

سنتطرق في هذا المطلب لأهمية وأهداف الرقمنة

أولاً : أهمية الرقمنة

تعد الرقمنة من التطبيقات المتطورة التي تحتاجها إدارة الأنشطة والوظائف الأساسية فضلاً عن بناء الاستراتيجيات والسياسات الخاصة للنهوض بالمؤسسات ، ولغرض معرفة مكامن القوة لهذا المتغير لا بد من تعزيز أهميته إذ تكمن من خلال . أشار إليها (عباس و عبد الرحمن، 2022، صفحة 593):

- تعمل على تحسين الجودة وتبسيط إجراءات العمل في المؤسسة .
- توفر الجهد والتكلفة بشكل كبير وتحسن من الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
- تخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- انتقال العمل الإداري المتعلق بالأساليب الورقية إلى الأساليب الرقمية في الأداء والعمل
- دعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار.
- القضاء على البيروقراطية والشفافية في العمل.
- توثيق المعلومات والحفاظ عليها من التلف أو العبث بها باعتماد الأرشفة الرقمية والحوسبة السحابية.
- يعمل استخدام تقنيات الرقمنة على تحسين مكانة المؤسسة من خلال كادر إداري وأفراد يواكبون التطور الحاصل في العالم وإنشاء أفكار جديدة قائمة على التكنولوجيا الرقمية .

تكمن أهمية الرقمنة في تسهيل عمل المؤسسات، وإيجاد أنظمة متطورة تواكب تطورات العصر وبالتالي تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال توفير كافة المعلومات وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الأنظمة الداخلية للمؤسسات بالإضافة إلى توفير يد عاملة داخل المؤسسة يمكن استغلالها للقيام بواجبات أكثر أهمية، وبالتالي توفيرها للوقت والجهد وسرعة تجميع المعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب والذي ينعكس إيجاباً على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة (عبدة، 2021، صفحة 19).

ثانياً : أهداف الرقمنة :

تهدف المؤسسات ذات الأداء العالي إلى اعتماد مناهج علمية متطورة في العمل الإداري وتعزيز هيكلها تنظيمياً ورقمياً وأكثر ملائمة ليؤدي إلى تحسين التوجه الاستراتيجي لها بمساعدة واستخدام أنظمة تقييم و تقويم الأداء الإلكتروني في توجيه المعرفة

الفصل الثاني: الرقمنة - الإطار النظري -

المتخصصة للعاملين وأساليب العمل الجديدة وانسيابها وانتقال المعلومات التي تعد الركيزة الأساسية لعملية صناعة واتخاذ القرارات. ويمكن تحديد أهداف الرقمنة بما يأتي:- (عباس و عبد الرحمن، 2022)

- ربط البيانات والمعلومات في المؤسسة الواحدة مع بعضها لتعمل ضمن نظام متكامل ينسق العمل في المستويات الإدارية.

- تساهم في ربط الأهداف الفرعية بالهدف العام للمؤسسة.

- تساهم في عملية اتخاذ القرارات لمختلف مستويات العمل، ويتم ذلك من توافر التقارير حول مجرى العمل وفي الوقت المناسب.

- العمل على ضمان توفر المعلومات التي تفيدي في تنظيم العمل وعمل مراقبة له في التوقيت والمكان المناسب له.

- العمل على بناء خطط الإستراتيجية تعمل على تطوير عمل المؤسسات المبني على المعلومات والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الحديثة.

- تطوير الخدمات المقدمة بطرق مختلفة من خلال التقارير اللازمة للعمليات الإدارية للمؤسسة وتحديث المعلومات وحل المشكلات المتوقعة حدوثها أو تجنبها.

المطلب الثالث : خصائص وأشكال الرقمنة

يتناول هذا المطلب أهم الخصائص المميزة للرقمنة بالإضافة إلى التعرف على أشكالها كالأتي:

أولا : خصائص الرقمنة

للرقمنة مجموعة من الخصائص تجعلها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات، ترمي من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف (عبدوي، 2016، الصفحات 43-44).

- **تقليص الوقت**: الرقمنة جعلت كل الأماكن - إلكترونيا - متجاوزة.
- **تقليص المكان**: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة**: نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
- **الذكاء الاصطناعي**: أهم ما يميز رقمنة المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال**: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على رقمنة تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.
- **التفاعلية**: حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي بل تكون بين طرفين .

الفصل الثاني: الرقمنة - الإطار النظري -

- اللاتزامنية: وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.
- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية رقمنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية متنوعة الصنع، أو بغرض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- قابلية التحرك والحركية: يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثال الحاسب الآلي.
- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- اللامجاهرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواء منشخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة.
- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.
- العالمية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات الرقمية، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يجرها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

ثانياً : أشكال الرقمنة

هناك عدة أنماط وأساليب لعملية الرقمنة، ويتم اختيار نمط الرقمنة تبعاً لعدة عوامل ومتغيرات، منها ما هو متعلق بطبيعة الوثائق وحالتها المادية، ومنها ما هو متعلق بالغرض من وراء الرقمنة إذا ما كانت الوثائق ترقمن لأجل الحفظ أو الإتاحة. (مهري، 2015، صفحة 48) من خلال ذلك تتمثل أشكال الرقمنة في (مهري، 2006، الصفحات 83-86):

للرقمنة في شكل صورة: Mode image

وهي من أنواع الرقمنة الأكثر إستعمالاً على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى

بيكسال Pixel وكل بيكسال يمكن ترميزه ب:

1 < بايت لصورة أبيض وأسود Blanc et Noir

8 < بايت لصورة في مستوى رمادي gris de Niveaux

24 < بايت أو أكثر لصورة ملونة En couleur

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

للرقمنة في شكل إتجاهي : Mode vectoriel

يوجد شكل ثالث للرقمنة وهو الرقمنة في شكل إتجاهي، وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الإتجاهي عملية طويلة ومكلفة. ويتواجد حالياً شكل للتقديم الإتجاهي وهو PDF وهي تقنية طورها شركة Adobe عام 1993 وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها الجوانب التالية:

- الدقة: بحيث تحفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة Page Layout الذي وضعه مصمم الوثيقة الأصلي أثناء تصميمه لوثيقته وملفات PDF لا يتم إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح، فملف PDF يعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة.

- الحجم المضغوط: ملفات PDF صغيرة الحجم، وذلك يساعد على نقلها بسرعة عبر الإنترنت.

- التوافقية: يمكن قراءة ملف PDF من قبل أي مستخدم وعن طريق أي نظام تشغيل باستخدام برنامج AcrobatReader المتوفر مجاناً على موقع Adobe ، فصيغة PDF لا تعتمد نظام تشغيل معين.

- جودة العرض والطباعة: ملفات PDF تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة، كما أنها تسمح للقارئ بتكبير أجزاء من الصفحة دون تأثر الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة

للرقمنة ثلاثية الأبعاد Numérisation 3D (مهري، 2015، ص 56).

يقصد بهذا الشكل من الرقمنة النقاط حجم الأجسام عن طريق قياس كثافة النقاط المكونة للشيء، وفي الواقع لا نقيس واحد أو بعض الأبعاد المحددة ولكن عدد كبير من النقاط على سطح الجسم المرقمن بحيث كل نقطة قياس إحداثياتها $P = (x.y.z)$ بالنسبة لنفس المعلم.

وهناك العديد من أنظمة الرقمنة ثلاثية الأبعاد والتي تستخدم طرق مختلفة في المسح كالرقمنة الميكانيكية والمسحات الضوئية الليزرية وكاميرات التصوير والمسحات الضوئية بالأشعة السينية X rayons وكل نظام من هذه الأنظمة يتوافق مع نظام تطبيق معين. تتواجد الملفات ثلاثية الأبعاد في أشكال مختلفة نتيجة لاختلاف الأجهزة المنتجة لها، ويقدر عدد هذه الملفات بما يزيد عن ثمانين ملفاً مختلفاً، غير أن هذه الملفات تتوحد في كونها شكلاً لنسيج هندسي متواصل من المعلوم... عالية الكثافة وذات المستوى المنخفض وبين كبيرة الحجم، والصغيرة وأكثر الملفات الرقمية ثلاثية الأبعاد استخداماً هي: الشكل ply، شكل off object file format، شكل Qff Qsplat file format

المطلب الرابع: خطوات التحول نحو الرقمنة

تجسد التحول نحو الرقمنة من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تضمن نجاحه، ومن أهم الخطوات التي عرضت في بعض النماذج ماييلي (دهيني، زاوي، و بلفكرون، 2022، صفحة 723).

● الخطوة الأولى: تحول الرؤية

إن تحديد رؤية واضحة يعتبر نقطة انطلاق نحو هذا التحول، مما يستوجب إعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تحققه، كمثال على الجزائر أطلقت سنة 2013 مشروع الجزائر الإلكترونية، كنقطة انطلاق لعملية التحول الرقمي في جميع المجالات بحيث بدأت بتطوير الخدمات الحكومية، فضلا عن إصدار مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الإلكترونية

● الخطوة الثانية: تبني ثقافة التغيير

يعتبر التغيير في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة إيجابية تساهم في التنفيذ الناجح للتحول الرقمي ويتحقق التغيير باجتماع العوامل التالية:

- العنصر البشري يحدث التميز: للعنصر البشري أهمية كبيرة في التحول الرقمي لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الأفراد داخل المؤسسة وتطوير مهاراتهم الفردية وذلك لتفادي النقص في الكفاءات ولقدرات الذي يمكن أن يشكل عائقا أمام نجاح التحول الرقمي.

- المؤسسة العضوية: بدلا من التسلسل الهرمي إن فكرة التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعيق لعملية التحول الرقمي، خاصة أنها تؤدي إلى صعوبة تطبيق روح الفريق الواحد

- التسيير بالقيم: تتمثل أهمية التسيير بالقيم في عملية التحول الرقمي، في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء والتي أساسها العلم الضمير والأخلاق، مما يؤدي إلى تقليل الفساد كالاختلاس والرشوة والمحسوبية.

● الخطوة الثالثة: تغيير نموذج التكلفة

تساعد الميزانيات المصغرة ذات التكاليف المنخفضة على دفع عجلة التحول الرقمي، وأحسن مثال على ذلك، الخدمات السحابية التي تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدراتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات التموين الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز.

● الخطوة الرابعة: بدء الأعمال في سحابة

في هذه الخطوة تميز بين نوعين من المؤسسات

- المؤسسات التي تفضل نقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة.

- المؤسسات التي تباشر أعمالها في السحابة من البداية، حيث يوجد نظام يسعى Devops يتيح للمؤسسات تقديم تحديثات البرامج على الصعيد الداخلي للعملاء، بهدف طرح منتجات في السوق بشكل أسرع وأكثر موثوقية.

● الخطوة الخامسة: تتبع عملية التقدم

عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل لنشاط المؤسسة بشكل متقن وباحترام خطوات التحول، يساهم ذلك في تحسين ورفع أرباح المؤسسة، حيث يتم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم في هذه العملية.

المبحث الثاني : أساسيات الرقمنة

يرى الكثير أن الرقمنة أصبحت محور اهتمام المؤسسات الحديثة وذلك لمساهمتها في إيجاد طرق وأساليب جديدة ورقمية بعيدا عن الطرق التقليدية، إذ شكلت أهم الآليات الحديثة التي توليها المؤسسات أهمية من أجل نشر وتقاسم ومشاركة المعرفة وتبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية، ترتبط الرقمنة بعدة متغيرات في عدة مجالات تؤثر وتتأثر بها حيث سيتناول هذا المبحث الأساسيات المتعلقة بها.

المطلب الأول: دوافع ومتطلبات الرقمنة

للقمنة مجموعة من الدوافع والمتطلبات تمثلت في مايلي:

أولا: دوافع الرقمنة

حدثت الرقمنة طفرة كبيرة في عدة مجالات وذلك لما تتمتع بيه من مميزات هذا مادفع بالمؤسسات للتحويل نحوها، حيث نجد أن هذه الدوافع تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وضعيتها، تتمثل أهم هذه الدوافع كما أشارت إليها (صادقي، 2021، الصفحات 129-130) فيمايلي :

1. تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به: إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة لها الفرص للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.
2. توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ، ولإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.
3. تزايد الضغط من طرف المواطنين لتحسين الخدمات : وذلك للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل للوصول إلى المعلومات ولتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تمهمهم ،ومطالبتهم بحلق منظومة اتصال مفتوحة وأكثر شفافية .
4. الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل و أيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.
5. تقديم خدمات جديدة ومنتطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الرقمية، وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال استخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.
6. تزايد تطلعات وضغط المواطنين في ظل انتشار الوعي لديهم: إدراك الفرد لحقه في الوصول إلى المعلومة، ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي والإداري من جهة ومن جهة أخرى سعي الإدارة للاستفادة من تطبيقات التقنية، وتطوير الاتصالات التي جعلت التكلفة زهيدة وبجهد اقل.

ثانيا : متطلبات الرقمنة

لتحقيق عملية رقمنة الأهداف المتوخاة، تحتاج المؤسسات القائمة على العملية بضرورة تحضير القاعدة الأساسية للعملية والتي تكون بتحضير البنية التحتية وتأمينها بالوسائل التقنية والعمل بجدية على تحضير وتكوين العنصر البشري في المجال التكنولوجي ، دون أن ننسى ضرورة مسابرة كل ذلك بتوفير التغطية القانونية والمالية المنظمة لعملية التحول الرقمي ، إذ تتمثل المتطلبات اللازمة لذلك في مايلي(ربيع، 2022، صفحة 1036):

1. التخطيط: : هو عبارة عن عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية التقديرية ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعية، ويسند مشروع الرقمنة إلى لجنة تشرف على المشروع تعرف باسم "فريق عمل الرقمنة"، حيث تقوم هذه اللجنة بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع وأبرز عناصرها تتمثل في تحديد أهداف المشروع وتحديد المتطلبات الضرورية للوسائل والتجهيزات، الإطارات البشرية، تحديد تكاليف المشروع وإقرار ميزانية مناسبة للمشروع مع تبويبها، إضافة إلى وضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع، وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية التنظيمية والعمليات الفنية بما يتناسب مع التحول الجديد، وكذلك ضرورة تحديد الإجراءات التي سوف تتخذ بخصوص المشاكل التي سوف تعترض المشروع. فعملية التخطيط لمشروعات الرقمنة يعتبر بمثابة الانطلاقة الصحيحة التي تسمح بتوضيح مراحل الرقمنة وتحديد المسؤوليات وإبراز معالم المشروع والوصول إلى الهدف المطلوب (حفظاري، 2018، صفحة 49).

2. البنية التحتية الرقمية والتقنية: أي وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والمعلومات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات(صادقي، 2021، صفحة 120). بالإضافة إلى أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها فضلاً عن الأجهزة الملحقة بها، وكذا توفير أنظمة برامج التطبيقات المختلفة، متطلبات البنية التحتية كالمواقع المكانية، التوصيلات ومختلف الشبكات والبنية الشبكية، وسائط الاتصال وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر(بو بكر و قديد، 2021، صفحة 373).

3. الكوادر البشرية: تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر نجاح مشروع الرقمنة، خاصة كوننا في عصر سريع يتخذ من الرقمنة خطوة رئيسية للرقمي بمخدراته وأعماله، في ظل اكتساح التقنيات الرقمية والتكنولوجية كافة المجالات والخدمات، ولهذا فمثل هذه المهمة تستوجب موارد بشرية مؤهلة تتميز بالكفاءة والاحترافية العالية للتعامل مع مختلف عمليات الرقمنة، إذ أنها مكلفة بتسيير الأجهزة والمعدات، فضلاً عن امتلاكها خبرات ومهارات معرفية تؤهلها للتعامل مع مختلف تقنيات وأنظمة المعلومات، وفي ذات السياق، نجد أن عدد الموارد البشرية يختلف من مشروع رقمنة إلى آخر حسب رصيد المؤسسة المراد رقمنتها وإمكاناتها المالية المتوفرة (كوال و بوظيفة، 2022، صفحة 102).

4. المتطلبات المالية: تعتبر الموارد المالية من النقاط الحساسة من عمر أي مشروع ، بالأخص مشروعات التحويل الرقمي ،ويمكن تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بالنظر إلى نوعية الأهداف المسطرة والمرجو الوصول إليها وتحقيقها ، بحيث تتطلب عملية الرقمنة الدعم المالي القوي الذي يساعد في تنفيذ المشروع وتشغيله ،وهذا ما يستوجب توفير ميزانية كافية لاقتناء التجهيزات والوسائل الضرورية وصيانة الأجهزة والآلات ومختلف المشكلات المحتملة(بوخاري و بجاوي، 2022، صفحة 459).

5. المتطلبات القانونية: وتشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لتوفير البيئة القانونية ،حيث يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة الأخذ بعين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية ،أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي

بالمشروع والنشر على شبكات داخلية أو النشر على شبكة الانترنت، وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في مجال الاستنساخ غير مشروع لأوعية المعلومات (بوخاري و بجاوي، 2022، صفحة 459).

6. المتطلبات السياسية: يعني وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الرقمية، مادياً ومالياً ومعنوياً، ومثال ذلك نجد مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس وفق برنامج محدد (GovernmentDubai, 2007) (بو بكر و قديد، 2021، صفحة 373).

المطلب الثاني: مراحل تجسيد عملية الرقمنة

تعتبر الرقمنة مشروع في حد ذاته، يتطلب المرور بعدة مراحل لتجسيده و تعميمه في المؤسسة ، يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي (حفظاري و الحمزاوي، ، 2016، الصفحات 261-262)

1. التخطيط الميداني: يتم في هذه المرحلة جمع البيانات التي تساعد على إتخاذ القرارات المصيرية المؤثرة على مرتكزات المشروع، ولنجاح العملية الرقمية، ينبغي في هذه المرحلة دراسة كل المبادئ التي لها علاقة بمشروع الرقمنة، خاصة العراقيل والإمكانيات، كما يجب تأسيس خلية يقظة تعنى بتصنيف وتصنيف المعلومات، و تعيين الإطار الإداري و التنظيمي للمشروع، إضافة إلى تحديد مساره وإستراتيجيته.

2. إختيار مواد للرقمنة: نظرا لمدى تعقيد عملية الرقمنة ولما تتطلبه من جهد، مدة زمنية طويلة، موارد مالية وكفاءات بشرية عالية وذات خبرة، ينبغي على المؤسسة القيام بتحديد وجرد ما تملكه من موارد بشرية، طبيعتها وحجمها، كما يتطلب منها تحديد أهدافها بدقة، إذ أن نجاح خيارها الرقمي مرتبط بأهدافها التي تسطرها.

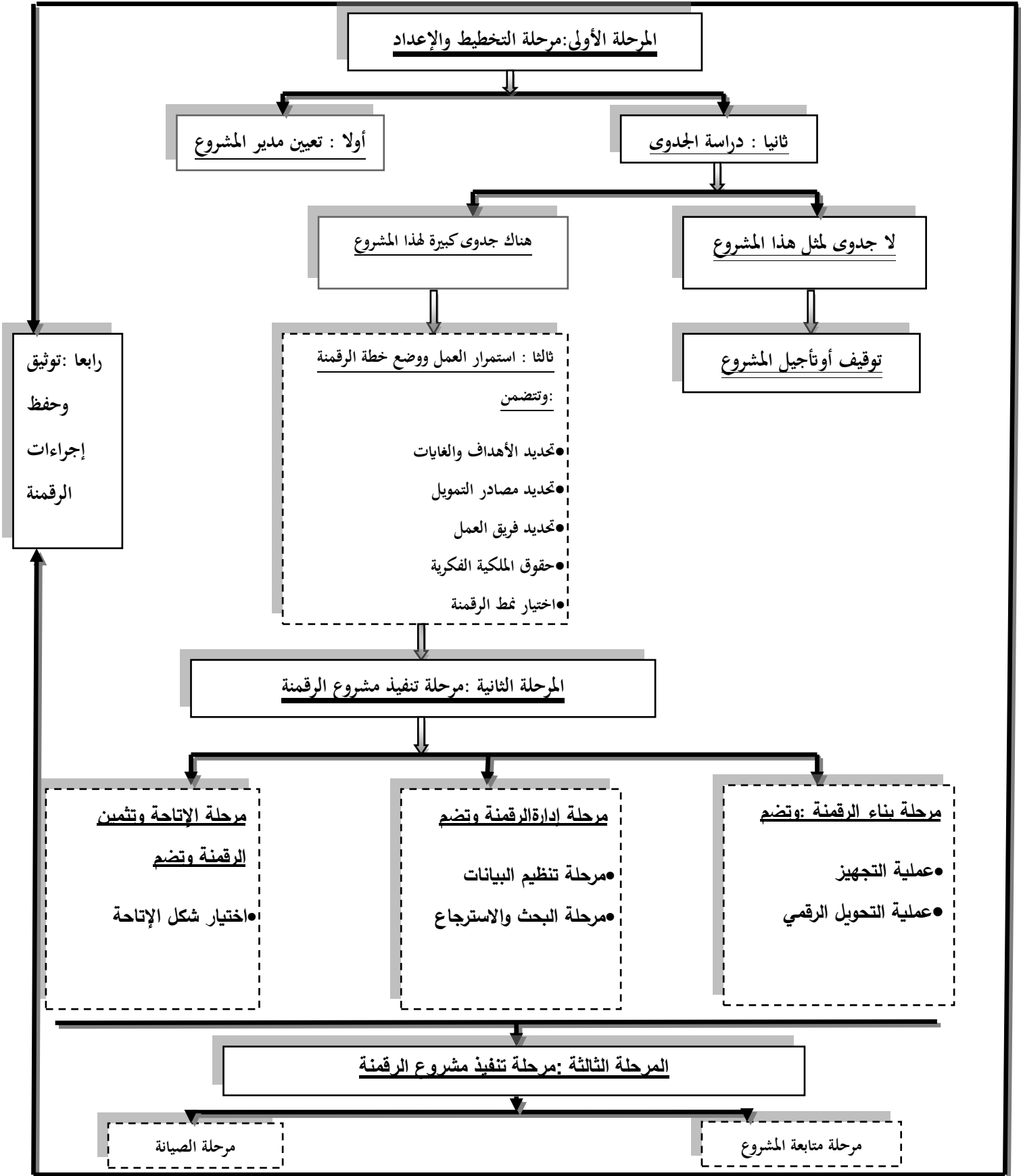
3. البدء في عملية الرقمنة: يمكن للمؤسسة تطبيق هذه المرحلة بالإعتماد على إمكانياتها الخاصة إذا توفرت لديها، غير أنها تلجأ في بعض الأحيان إلى الموردین نظرا لنقص الخبرة أو ارتفاع أسعار الأجهزة الرقمية، كما يمكن الإعتماد المشترك بينها وبين الموردین بوضع مخطط لمختلف النشاطات والأعمال.

4. الترميز واختيار خطة الميتاداتا: يهدف الترميز إلى جمع المعلومات والوثائق بطريقة مهيكلة في البيئة الرقمية بحيث تسجل تحت رموز مفهومة بين الحواسيب، أما خطة الميتاداتا فهي طريقة لبيانات البيانات أي بيانات وصفية لبيانات أخرى، الهدف منها وصف المصادر الإلكترونية لغرض تسهيل استرجاع المعلومات و الصور والوثائق، الرسومات، الصوت والفيديو، و البيانات الرقمية وعملية استعمالها عند الحاجة إليها والتعرف على مصادرها بصورة جيدة.

5. إتاحة الوثائق المرقمنة: بعد الانتهاء من المراحل الفنية والتقنية السابقة الذكر، تقوم المؤسسة ببث هذه الوثائق والبيانات، وعادة ما تعرض على موقعها الرسمي، إما متاحة أو مشفرة يمكن الوصول إليها من طرف المعنيين عن طريق اسم المستخدم أو رقمه مع الرقم السري الخاص به.

6. إستراتيجية الحفظ الرقمي: يكون ذلك على المعطيات والمنصات التي تم إنشاؤها أو تحويلها، وتعتبر هذه المرحلة هامة لكونها تمثل نتيجة الجهود المبذولة و التكاليف المستخدمة في المراحل السابقة، كما تتميز بالإمتداد الزمني، فلا بد من مراعاة الأجهزة المستعملة للحفظ و إمكانية تقادمها.

حيث يوضح الشكل التالي مراحل تطبيق مشروع الرقمنة بالتفصيل كالآتي :



اتفق اغلب الباحثون على أن أبعاد أو مكونات الرقمنة تمثل البنية التحتية الأساسية لها وهي (الأجهزة والمعدات والبرمجيات وقواعد البيانات والأرشفة الرقمية، شبكة لاتصالات، الأفراد.) والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: الأجهزة والمعدات (الكيان الملموس)

يشير مصطلح الكيان الملموس (الصلب) إلى جميع المعدات والأجهزة الملحقه بها التي تستخدم في إدخال البيانات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبنثها على شكل معلومات للمستخدمين، إلا أن الكيان المادي عبارة عن الأجهزة المادية التي تستخدم في أنشطة الإدخال، المعالجة، الإخراج في نظم المعلومات، والتي تحتوي على وحدة المعالجة المركزية، أجهزة إدخال وإخراج متنوعة، أجهزة خزن وكذلك أوساط مادية لغرض ربط الأجزاء معاً(الكردي و خضير، 2021، صفحة 510). ويعد الحاسوب المحور الأساسي لهذه الأجهزة والمعدات التي تُعد تأثيراته واضحة في المؤسسات المعاصرة كأحد أركان التطوير والتعبير والتفكير ونقل المؤسسة إلى عالم الالكترونيات في التعاملات اليومية ولإستراتيجية. ويعد أداة رئيسية في محور البحث في تصميم الأعمال وبرمجتها وإعادة هندسة الموارد البشرية الكترونياً مما يقلل من كثافة العمل الإداري وتقليل الروتين كما يتضح بان الاستثمار لأفضل تكنولوجيا رقمية يبدأ من خلال المكونات المادية وتوافرها على وفق الخصائص اللازمة والحاسبات وحسن توظيفها من اجل انجاز مهام ونشاطات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها وتطويرها(عباس و عبد الرحمن، 2022، صفحة 594).

ثانياً: البرمجيات (الكيان غير ملموس)

البرمجيات أو برامج التطبيقات التي تستخدم للقيام بمهام الرقمنة هي عنصر أساسي في تكنولوجيا الرقمنة ،فهي تضم لغات البرمجة وجميع أنواع البرامج اللازمة لتشغيل الأجهزة وتنظيمها ،وهذه البرامج مسؤولة عن دعم وتشغيل كافة عمليات الحاسوب أي أنها تمثل الجانب العملي لها من خلال مساهمتها في حل المشاكل التي تواجه إدارة المؤسسة(سكر، 2019، صفحة 23).

تشير البرمجيات إلى مجموعة التعليمات والأوامر والإجراءات المعدة من طرف الإنسان (المبرمج) التي توجه إلى الحاسب الآلي بغرض أداء مهمة معينة،على سبيل المثال تمكن برامج الحاسب المستخدم من كتابة، مراجعة، وطباعة مستند ما، وكذلك حساب وتقدير المؤشرات المالية وإعداد جداول زمنية بتوقيات استخدام المعدات(عبداوي، 2016، صفحة 88). ويوجد نوعان رئيسيان من البرامج وهما (طويهري، 2015، الصفحات 14-15):

أ. **برامج النظام:** وهي عبارة عن سلسلة البرامج المعدة والمخزنة داخلها في الحاسوب من قبل الشركة المصنعة له،والتي تعد جزء لا يتجزأ من الحاسوب نفسه. و يقصد بها مجموعة البرامج العامة التي تتولى إدارة موارد الحاسوب مثل : المشغل المركزي للاتصالات والأجهزة الأخرى، ومن أمثلتها برامج نظم التشغيل و من أشهرها **Ms.Dos** و **Windows**.

ب. **برمجيات التطبيقات:**معدة خصيصا لتشغيل عمليات ذات طبيعة نمطية من خلال تغييرات طفيفة، و تضم كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات تشغيل و معالجة البيانات ، و كذا تنفيذها مثل: برامج معالجة النصوص والكتابة على الحاسوب.

ثالثا: قواعد البيانات

تمثل قواعد البيانات مجموعة من البيانات الخام والتي قد تكون في شكل (أرقام ، كلمات أو رموز) التي تم تسجيلها وتخزينها المتصلة مع بعضها البعض، وذات العلاقة المتبادلة فيما بينها، والمخزنة بطريقة نموذجية ودون تكرار إلكتروني في جهاز الحاسوب ويتم السيطرة والوصول إليها من خلال أوامر معينة وتكون مرتبة بناء على علاقات محددة ومعروفة مسبقا بين أنواع محددة من البيانات ذات العلاقة بالأعمال أو الحالات أو المشاكل. مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسوب والأقراص المرنة أو الأشرطة، وقد تكون قواعد البيانات متعلقة بالأوقات القياسية لأنواع مختلفة من العمليات وبيانات تتعلق بالتكاليف، أو معلومات تخص احتياجات المتعاملين وغيرها. كما أنها تأخذ أشكالا مختلفة فبعضها تنظم على شكل أرقام ومؤشرات وقسم آخر من قواعد البيانات تجمع على أساس مواضيع أو كلمات مثل معلومات عن المواضيع المنشورة في الصحف والمجلات.

"ويمكن تعريفها على أنها البرمجيات التي يمكن استخدامها بوضع كمية ضخمة من البيانات على هيئة تسجيلات مثل بيانات لكل موظف في الأمانة، أو بيانات الأعضاء ومن ثم استرجاعها عند الضرورة قاعدة البيانات تشكل التنظيم المنطقي لمجموعات كبيرة من الملفات المتكاملة والمتراصة مع بعضها البعض بعلاقات معينة، بحيث تكون البيانات مرتبة ومخزنة بطريقة نموذجية تسهل عملية إيجاد المعلومة المطلوبة" (سكر، 2019، صفحة 26)

كما نستطيع تلخيص فوائد قواعد البيانات فيما يلي (عبيدة، 2021، صفحة 28):

- ✧ يضمن وجود بيانات يستند عليها برنامج المعلومات الذي يعالج بيانات المؤسسة.
- ✧ يمنع تكرار وازدواجية البيانات الموجودة بالملفات المختلفة مما يقلل من المساحة التخزينية وبالتالي التكلفة وذلك بربط المواقع المختلفة بالموقع الأصلي للبيانات المعينة.
- ✧ يوفر مزيد من السرعة والدقة التي تمكن المستخدم من الوصول للبيانات ومعالجتها وذلك لأن كل قاعدة بيانات مرتبطة ببعضها.
- ✧ توفير الأمن وحماية للبيانات

رابعا: شبكات الاتصال

عبر عنها بالتركيبية التي تشمل التسهيلات التكنولوجية التي تساند الاتصالات و تساعد على نشر و توزيع البيانات، فهي مشابهة لحد ما وسائل النقل التي ساعدت على ربط جهات العالم مثل : الهواتف، الفاكس، الألياف الضوئية (طويهي، 2015، صفحة 17)، وهي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، تتألف من مجموعة من المحطات المتواجدة في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستخدمين إجراء عملية الإرسال حيث تتميز هذه الشبكات بـ(عي و بولفراج، 2021، صفحة 21):

✧ كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.

✧ التشغيل الاقتصادي للأجهزة من خلال المشاركة في استخدامها والمشاركة في البرمجيات والمعلومات وقواعد المعلومات.

ولعل أبرز مكونات هذه الأخيرة هي الشبكات التي هي مجموعة من الحاسبات ترتبط مع بعضها البعض بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم. ولقد شملت تكنولوجيا الشبكات عدة مصطلحات تشير إلى معاني متقاربة ، تفصل بينها حدود دقيقة ديناميكية مثل : الأنترنت (مجموعة شبكات متصلة ببعضها البعض وتسمح بتبادل المعلومات بكل حرية نتيجة الاتصال بين آلاف الشبكات بمختلف أنواعها ، في جميع أنحاء العالم و التي تعمل بنظام مفتوح و بإدارة مستقلة لكل منها) والأنترانت (شبكة داخلية تستخدم بروتوكولات الإنترنت وأدواتها ، ولها طابع الخصوصية لكل مؤسسة تابعة لها) ،الإكسترانت(هي شبكة أنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي لمؤسسات متعاونة فيما بينها،والتي تربط بينها شراكة عمل في مشروع واحد، بيد أنها تحافظ على خصوصية كل شبكة أنترانت على حدى.)و التي ينسبها العديد إلى الشبكات الواسعة WAN(طوبيري، 2015، الصفحات 17-18).

خامسا:الأفراد

إن الأفراد هم المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى والسيطرة عليها، ويعتبرن أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات ووضع البرامج وإدارة نظم المعلومات: ويكاد يتفق أغلب المتخصصين في هذا المجال على أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على النحو الكبير(حجاج، 2017، صفحة 11).ويمكن تصنيفهم إلى:

◆ **الصف الأول:** ويشكل الغالبية والذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها من دون الخوض في التفاصيل الدقيقة وعمليات برمجتها.

◆ **الصف الثاني:** فهم المتخصصون في مجال الحاسوب والذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة، سواء التطبيقات منها أم برامج النظام.

يعد العنصر البشري المحور الأساس لأي عملية وعلى أي مستوى من المستويات فبدون هذا الركن لا يمكن للحياة أن تدب فيجسد المؤسسة ، إذا كنا ننظر إلى المؤسسة ككائن حي، فالمورد البشري هو من اوجد الرقمنة وهو من وضع برامج تشغيلها وتنفيذها وإيصالها وتداولها وهو من تقرر حسن استثمارها وكلما كان لدى المؤسسة قدرات بشرية خلاصة في مجال الرقمنة كانت أكثر فاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها بدقة وفي هذا السياق يشير إلى الموارد البشرية بالأداة الأساسية في حسن استثمار قدرات الرقمنة ، ومن دون أن تصبح كافة الأبعاد الأخرى عبارة عن مكونات مادية غير منتجة وصماء ولا يمكن أن تنطقها غير عقول وأنامل وقدرات الموارد البشرية ذات التخصص باتجاه الأهداف المرسومة وبدقة(عباس و عبد الرحمن، 2022).

سادسا: الأرشفة الرقمية

ظهرت هذه التسمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، وكان الهدف منها هو حفظ الوثائق غير نشطة ذات القيمة القانونية أو القيمة الإدارية طويلة المدى بهدف حمايتها من الإتلاف ، فالأرشفة الرقمية هي :عبارة عن سلسلة من الرموز مسجلة على شبكة رقمية مما يستلزم اللجوء إلى وسائل تكنولوجية لقراءتها والاستفادة منها، أما معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات فيعرفها أنها قاعدة بيانات رقمية تقوم بمهام نظام رقمي لأوعية مختلفة من المعلومات لتحل محل الأرشيف اليدوي(معمري، 2022، صفحة 100). صورها بعض الباحثين على أنها مجموعة من البيانات أو المعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة خزن البيانات. ويمكن أن

الفصل الثاني: الرقمنة - الإطار النظري -

تكون قاعدة البيانات مخزن لسجلات المؤسسة ويمكن إضافة وتعديل وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة، لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الإستراتيجية وفق أسس صحيحة وليتمكن باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، تمر عملية الأرشفة الإلكترونية بمراحل متعددة تبدأ بتحديد الوثائق والمستندات المراد أرشفتها بعد استبعاد الملفات المتكررة وغير المفيدة ومن ثم مرحلة التصوير الضوئي باستخدام المساح الضوئي وترافق هذه المرحلة مع وجود رقابة تتأكد من جودة عملية المسح والتخزين وتلي هذه المرحلة عملية الفهرسة ضمن مخطط وأسلوب محدد (عباس و عبد الرحمن، 2022).

يمكننا القول أن قواعد البيانات والأرشفة الرقمية هما مفهومان مترابطين يصعب الفصل بينهما بحيث أن كلاهما مستنبط من الآخر إلا أن قاعدة البيانات تركز على تنظيم وإدارة المعلومات وتتميز بقدرتها على تحليل البيانات وتعزيز العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات الذكية في سياق تطبيقات الأعمال. بينما أرشفة مرتبطة بالحفاظ على المواد والمستندات ذات القيمة التاريخية أو الثقافية أو القانونية أو الإدارية بطريقة تسمح بالوصول السريع والموثوق إليها.

نستنتج مما سبق أن علاقة هذه الأبعاد مع الرقمنة تتمثل في أن العلاقة بين الكيانات المادية وقواعد البيانات والبرمجيات وشبكات الاتصال والأرشفة هي علاقة طرية فكلما زاد توفر وجود هذه البنى التحتية استطعنا تجسيد مشروع الرقمنة لأنها تمثل الجزء الأساس لها ولا يمكن الاستغناء عنها كونها تمثل أجهزة إدخال وإخراج وخزن ووحدة معالجة ووسائل وأدوات اتصال وربط وأرشفة، أما بالنسبة لعلاقة الفرد بالرقمنة فيعتبر انه هو من أوجدها وصممها لذا فهو الجزء الأهم لمشروع الرقمنة.

المطلب الرابع: تحديات ومعوقات تطبيق الرقمنة

سنتطرق في هذا المطلب إلى جملة من التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق عملية الرقمنة

أولاً: محاسن ومساوئ الرقمنة :

في غالب الأمر تتمتع الرقمنة بجملة من المحاسن التي تؤثر ايجابيا على المؤسسات، مع ذلك تأتي الرقمنة أيضا مع بعض المساوئ التي يجب مراعاتها (بوزعيب، 2022، الصفحات 73-74):

1. محاسن الرقمنة

إن تطبيق الرقمنة يترتب عليه العديد من المحاسن والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. زيادة الكفاءة: تساهم الرقمنة في زيادة كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية. عن طريق تطبيق تقنيات الرقمنة يمكن أتمتة العمليات، وتحسين سرعة ودقة الأنظمة الآلية، وبالتالي تقليل الأخطاء البشرية وتحسين تدفق العمل.
2. تحسين جودة الخدمات: يمكن للرقمنة تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات. عن طريق تحويل العمليات التناظرية إلى عمليات رقمية، يمكن رصد ومراقبة الأداء بشكل دقيق، وتحليل البيانات لاكتشاف العيوب وتحسين العمليات.

الفصل الثاني: الرقمنة - الإطار النظري -

3. التكلفة المنخفضة: تستطيع الرقمنة تقليل التكاليف التشغيلية والتكاليف الإدارية. بدلاً من الاعتماد على العمليات الورقية والمستندات الطباعية، يمكن تخزين المعلومات وإدارتها بشكل رقمي، مما يقلل من التكاليف المتعلقة بالورق والطباعة والتخزين الفعلي.

4. سهولة الوصول والمشاركة: بفضل الرقمنة، يصبح الوصول إلى المعلومات والبيانات سهلاً وسريعاً. يمكن تخزين المعلومات بشكل آمن في أنظمة قواعد البيانات ويمكن الوصول إليها بسهولة عبر الشبكات والإنترنت. كما يمكن مشاركة المعلومات بسرعة وفعالية بين الأفراد والفرق.

5. تحسين التواصل والتعاون: تمكن الرقمنة من تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد والفرق. يمكن استخدام أدوات التواصل الرقمية والمشاركة للتعاون على المشاريع، ومشاركة الملفات والمعلومات، وتبادل الأفكار بسهولة وفاعلية.

6. تحسين التحليل واتخاذ القرار: بفضل الرقمنة، يمكن جمع البيانات بكميات كبيرة وتحليلها بشكل فعال. يمكن استخدام تقنيات التحليل البياني والذكاء الاصطناعي لاستخلاص الأنماط والتقارير والتوصيات، مما يساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحسين الأداء.

هذه بعض المحاسن الرئيسية للرقمنة، وتوجد العديد من الفوائد الأخرى التي يمكن أن تؤثر إيجاباً على المؤسسات والأفراد من بينها

- تسريع الخدمات سواء بالنسبة للعميل أو للمتعاملين.
- نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- تقليل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها في ظل سهولة ويسر النظام المستخدم ودقته.
- تقليل مدى تأثير العلاقات الإدارية على إنجاز العمل
- توفير الشفافية والمساءلة.
- تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار.
- ظهور وظائف جديدة .
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة وهي تعبر عن اتساع المشاركة في اتخاذ القرار ونشر الوعي بأهمية المعرفة وتنمية رأس المال البشري.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة.
- اختصار وتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.

2. مساوئ للرقمنة:

بالرغم من الآثار الإيجابية للرقمنة إلا أنها لا تخلو من مساوئ التي نذكر من بينها:

1. الاعتماد الكامل على التكنولوجيا: قد تكون المؤسسات معرضة لمشكلات تقنية مثل انقطاع التيار الكهربائي أو أعطال الأجهزة، مما يؤثر على استمرارية الأعمال.

الفصل الثاني: الرقمنة - الإطار النظري -

2. قضايا الأمان والخصوصية: مع تزايد حجم البيانات الرقمية، تزداد أيضاً التحديات المتعلقة بالأمان والخصوصية. قد تتعرض المعلومات الحساسة للاختراق أو الاستخدام غير المشروع.
 3. الاستبدال السريع للتكنولوجيا: تتطور التكنولوجيا بسرعة كبيرة، مما يعني أن المؤسسات قد تحتاج إلى استبدال الأنظمة والبرامج بشكل متكرر. هذا يتطلب استثمارات مستمرة وتدريب مستخدمين جدد على التقنيات الجديدة.
 4. الاعتماد على الشبكة واتصال الإنترنت: تتطلب الرقمنة الاعتماد على الشبكات واتصال الإنترنت، وهذا يعني أن أي انقطاع في الشبكة أو مشاكل في الاتصال يمكن أن يعطل العمليات ويؤثر على الإنتاجية.
 5. تحديات التواصل الإنساني: قد يؤدي الاعتماد المتزايد على التقنية الرقمية إلى تقليل التفاعل الشخصي والتواصل الإنساني المباشر، مما يمكن أن يؤثر على العلاقات البينية وفهم الاحتياجات والمتطلبات الفردية.
 6. التحديات الثقافية والتدريبية: قد يحتاج الموظفون والمؤسسات إلى التكيف مع التقنيات الرقمية الجديدة واكتساب المهارات اللازمة. قد يكون ذلك تحدياً للأفراد الذين ليس لديهم مستوى عالٍ من التوجه الرقمي أو المهارات التقنية.
 7. خلق البطالة: إن تطبيق الرقمنة قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة استغناء عن خدمات الموظفين بسبب التوسع في استخدام التقنية أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين موظفين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في إنجاز الأعمال التي توفرها عملية الرقمنة.
 8. زيادة التبعية للخارج: باعتبار أن هناك العديد من التقنيات والبرامج تأتي من الدول المصدرة لها.
 9. التحديات القانونية والتنظيمية: تثير الرقمنة قضايا قانونية وتحديات تنظيمية متعلقة بحقوق الملكية الفكرية والخصوصية والتشريعات المتعلقة بالبيانات، وقد يكون من الصعب تطبيق القوانين واللوائح في بيئة رقمية متغيرة بسرعة.
- يجب أن يتم اتخاذ هذه المساوئ في الاعتبار عند اعتماد الرقمنة، ويجب أن يتم التعامل معها بشكل فعال لضمان الاستفادة الكاملة من التقنية الرقمية وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات.

ثانياً: تحديات ومعوقات الرقمنة

للقمنة جملة من التحديات ومعوقات تم رصدها كالآتي

أدى تطبيق الرقمنة في المؤسسات إلى بروز عدة تحديات وعراقيل ويأتي في مقدمتها عدم تعرض القوانين القائمة لتنظيمها أو على الأقل إعادة تقييم للقواعد القائمة لتتواءم مع الطبيعة الخاصة لتطبيقات العصر الرقمي، بالإضافة إلى تحديات متعلقة بالبنية التقنية والمتمثلة أساساً في ضعف البنية التحتية التكنولوجية وضعف التوافق بين الأجهزة التكنولوجية، كما أن هناك تحديات أخرى متعلقة بالبرمجيات وتأتي في مقدمتها لغة البرمجيات وتمثل المشكلة في اللغة نفسها وفي صعوبة التعامل معها بالنسبة إلى الجهات المنتجة حتى الآن، ذلك أننا لم تصل إلى مرحلة الإنتاج وما زلنا مستهلكين للمعلومة ولكل ما له علاقة بتقنيات المعلومات والمسؤولية هنا تقع على عاتق المتخصصين في هذا المجال. وفي نفس الإطار الخاص بالتحديات الخاصة بالبرمجيات نجد مشكلة تقادم البرامج والطريقة الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها للتخلص من هذه المشكلة وهي للأسف الطريقة الوحيدة المتاحة هي تشغيل الوثيقة الرقمية ببرنامجهما الأصلي، لأن البرامج الإلكترونية التي تقرأ مختلف الوثائق الإلكترونية تتقادم بسرعة كما هو الحال مع برامج Word و Excel وغيرها، كما أن هناك تحديات متعلقة بالحفظ فتقادم الأجهزة وتقدم وسائط التخزين تجعل الوثائق المخزنة عرضة للتلف وغير قابلة للاسترجاع، وطبعاً المتسبب في ذلك هو التطور التقني المطرد والسريع، حيث أن الانتقال من تقنية

الفصل الثاني: الرقمنة - الإطار النظري -

إلى أخرى يجعل المعلومات المسجلة والمقروءة بتقنية تقادمت وغير مقروءة من خلال تقنية أكثر حداثة(عايدي، 2021، صفحة 565).

ويمكن أن نلخص بعض المعوقات التي تحول من وضع بيئة رقمية فعالة وناجعة في النقاط التالية (اللامي، 2022، الصفحات 165-166):

❖ المعوقات التنظيمية والتشريعية: وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية والتشريعية في:

1. انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الرقمنة.
2. غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة و غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى فيما يتعلق بامتلاك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات.
3. ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق مشاريع الرقمنة في المؤسسات.
4. الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.
5. صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب مع العمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

❖ المعوقات التقنية: وتتمثل في

1. صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي.
2. ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل المؤسسة الواحدة.
3. تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في المؤسسات.
4. ضعف البنية التحتية للكثير من المؤسسات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
5. ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق.
6. ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية وذلك لمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.

❖ المعوقات البشرية: وتتمثل في:

1. ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا معلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المرفق العام.
2. قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المرافق العامة .
3. تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة.
4. ندرة تقديم الحوافر للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي.
5. ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي.

❖ المعوقات المالية: وتتمثل في ما يلي:

1. قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.
2. قلة الموارد المتاحة لبعض المرافق العامة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة للإنفاق.
3. قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية.

4. التكلفة العالية للبرمجيات الخاصة بمعالجة البيانات المختلفة لغرض الحصول على نتائج تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة.

المبحث الثالث: استخدامات الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تبيان دور واثـر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي كما سنحاول استخلاص العلاقة بين أبعاد الرقمنة التي تمثل البنى الرقمية والتقنية لها في تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق تميزي المؤسسات .

المطلب الأول : دور واثـر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

تعد الرقمنة من الحلول الواعدة في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي حيث يتمثل دورها وأثرها في :

أولا : دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

تمثل الرقمنة محورا أساسيا في عملية الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات والقيام بالإصلاح الإداري حيث أنها تقدم الخدمات بشكل الكتروني وهذا ما يجعل العمل أكثر فعالية حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين، وتقليل وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم، وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق للمسؤوليات، وسهولة الحصول على المعلومات هذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء و يعزز الاتصال بين. المرؤوسين والرئيس في المؤسسة(بو بكر و قديد، 2021، صفحة 387).

ويمكننا إجمال دور الرقمنة واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي في ما يلي(عبدلي و عزوي، 2021، صفحة 127):

- 1- ساهمت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه، من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
- 2- شاركت بشكل فعال في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة ، مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.
- 3- ساهمت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- 4- إن اهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام الرقمنة ، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية.
- 5- إن الثقافة التنظيمية والتوجيهات الإدارية في المستويات العليا في أي مؤسسة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دورها في التوجه صوب إستخدام الرقمنة التكنولوجيا مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبنى وتفعيل وتطور العملية الإدارية برمتها.

6- أسهمت في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية، وتحسين فعالية عملية إتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.

7- شاركت في زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمته عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات.

8- ساهمت في تعزيز زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.

ونستخلص مما سبق، مكانة ودور الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتباره المحدد الرئيسي لنجاحها وتميزها فالأداء الوظيفي للعاملين هو رهان المؤسسات الرائدة في عالم الأعمال اليوم كي تحافظ على مركزها التنافسي في بيئة مفتوحة وغير مستقرة وعليه وجب الاهتمام بتقييم الأداء واستخدام معايير وأدوات قياس مختلفة له تتناسب مع الهيكلة التنظيمية وتوزيع الوظائف، قصد معرفة موضع الخلل والقصور في الأداء والعمل على تقويمها وتحسينها للوصول إلى الكفاءة والفعالية اللازمين (بو بكر و قديد، 2021، صفحة 379).

ثانيا: اثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

في الغالب للرقمنة تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين، وأحيانا قليلة يكون تأثيرها سلبيا، وهذا ماتناوله الكثير من المفكرين والكتاب، وبالنسبة لتأثيرها في هذا الجانب يتضح ذلك في الآتي:

أ- تكون التطورات التكنولوجية الحديثة من أكثر العوامل المساعدة على خلق المناخ التنظيمي الملائم، فهي تعتبر ذات تأثير إيجابي على المورد البشري والمؤسسة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح، ستسهم في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الجماعات والمورد البشري، زيادة على ذلك فهي تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بالطريقة التي تحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفعالية. وتسهم التكنولوجيا الرقمية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسة من حيث السرعة والحد من ضياع الجهود البشرية والمالية والمعلوماتية... الخ. وتعمل على تحديد العلاقات التنظيمية والمستويات حسب الاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

ب- كما أن التكنولوجيا الرقمية تؤدي دورا إيجابيا في الرفع من مستوى الأداء في المؤسسات، ويتمثل ذلك في مساعدتها على السرعة في الأداء والمحافظة على الجودة العالية للسلع والخدمات المقدمة وخفض التكاليف.

ت- يؤدي استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال إلى التغيير في حياة الموارد البشرية وحياة التنظيمات الإدارية من حيث مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة، ومن حيث البقاء والاستمرارية، ولكن يتطلب استخدام الرقمنة توافر العديد من العناصر ليتم الاستفادة منها تتمثل في الآتي (حداد، 2018، صفحة 183):

- العمل على توفير بيئة جيدة ومناخ تنظيمي فعال لتكون الأجواء مهيأة لاستخدام التكنولوجيا.
 - العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعلوماتية، لتكون المؤسسة قادرة على الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.
 - ضرورة وجود إطارات مهرة وقادرين على التعامل مع التكنولوجيا ومعرفة خصائصها.
 - ضرورة تدريب قوة العمل وزيادة مهارتها وقدراتها.
- يتضح مما سبق ذكره أن استخدام الرقمنة المتطورة في المؤسسة يخلق مناخ تنظيمي ملائم لإنجاز العمل الفعال وبمكثها من القضاء على الروتين في الأداء الوظيفي للعاملين، ورفع كفاءتها ويفتح مجالاً للإبداع الذاتي للفرد.
- ### المطلب الثاني: العلاقة بين أبعاد الرقمنة والأداء الوظيفي

للرقمنة أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي كما أن لأبعاد الرقمنة علاقة بتحسين الأداء الوظيفي هذا ما سنعرفه في هذا المطلب

أولاً: الأهمية

تتجلى أهمية الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي كما بينها كل من (العربي، 2012)، (ثليثة و ساسي، 2022)

تحتل الرقمنة مكانة مرموقة في تطوير العملية الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات، وجودتها وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع كما أنها توفر كثيراً من الجهد والوقت ولذلك كانت الحاجة ماسة لعصرنة ورقمنة القطاع المؤسساتي لضمان سيرورتها بانتظام وفاعلية وحتى تتحقق الأهداف المرجوة وهي البحث عن المنافسة والتميز في نتائجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها الوظيفي. حيث تعد الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في المؤسسات أكثر فاعلية، وقد ساهمت في تطوير طرائق وأساليب العمل التقليدي كونها عجزت عن مواكبة التقنيات العملية الحديثة في هذا العصر الثري بالتطبيقات الرقمية، مما جعل العمل الإداري أكثر تبسيطاً وقل تعقيداً كما ساعدت على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتسهيل الإجراءات وتحسين القرارات الإدارية وزادت من الاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية. وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفاء التي تسعى المؤسسة لتحقيقه. وزادت من إستراتيجية التفكير ومن فاعلية الفرد العامل، وتقوية الدافعية لديه وتعزيز الرضا الذاتي لدى العامل ومساعدته على الاحتفاظ بما تعلمه.

فقد ساهمت الأدوات التكنولوجية الحديثة المعتمدة وسمحت لمختلف شرائح العاملين الإداريين، بتبادل أفكارهم، وتطوير معلوماتهم، وتفعيل حركة الحياة العملية لديهم. فكان للعامل الحظ الأوفر والنصيب الأمثل من هذه التطورات والمستحدثات فأصبح أي موظف مزود بتقنية المعلومات يستطيع أن يواكب الأحداث والمعارف العلمية الحديثة ويستطيع أن يصل إلى النتيجة العملية التي يرغب فيها، لكن شريطة اختيار وسائل أنجح وأمثل ونجاح هذه الوسيلة يعتمد على تقديم إدراك حسي وتقديم خبرات واقعية ملموسة، وتنمية مستمرة للتفكير لدى العامل.

ثانياً : العلاقة بين أبعاد الرقمنة والأداء الوظيفي

أصبحت الرقمنة من خلال أبعادها تكتسي أهمية كبيرة في تميز المؤسسات وبلوغها مستويات أداء عالية

الفصل الثاني:الرقمنة - الإطار النظري-

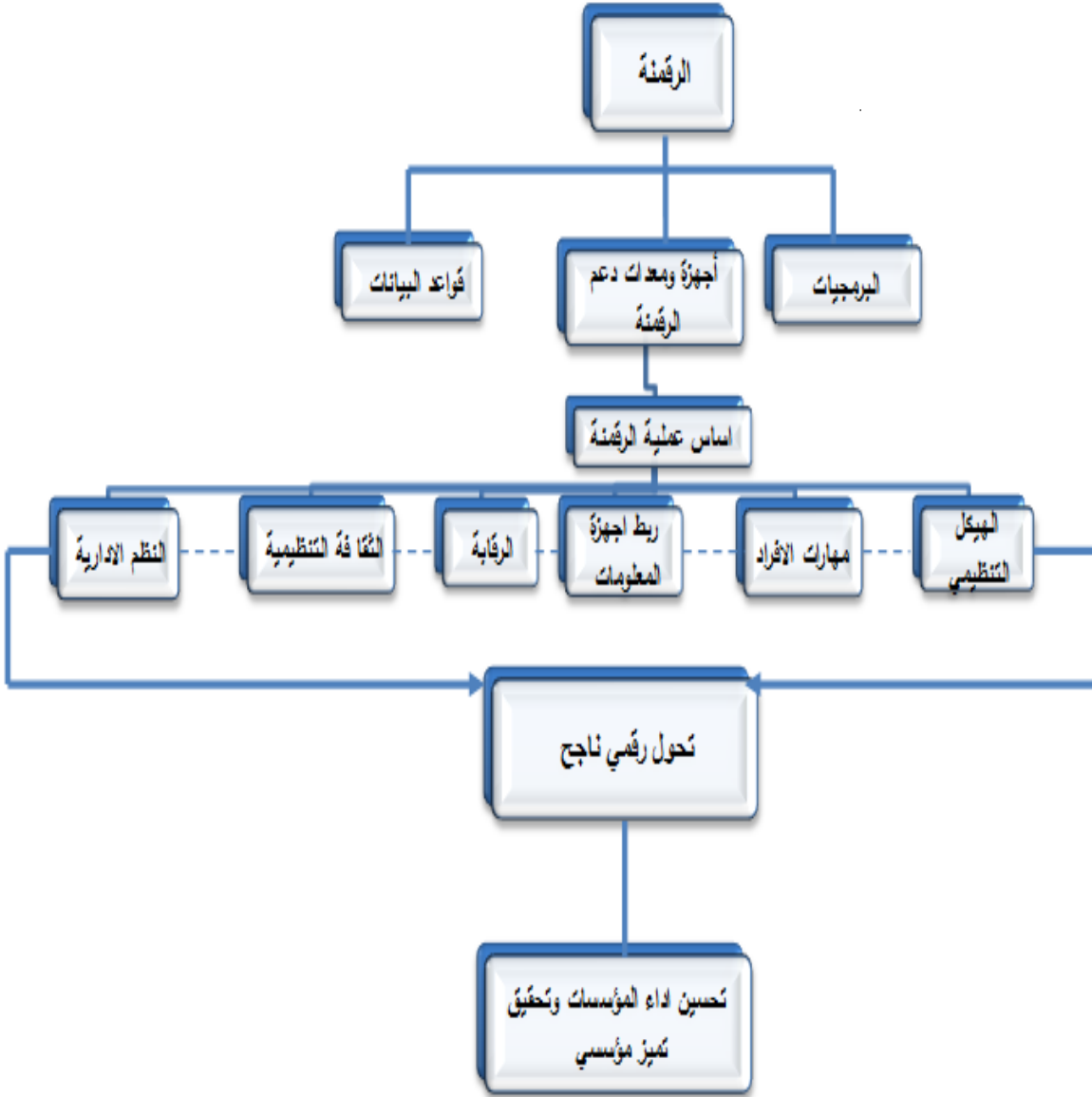
من اجل فهم العلاقة أكثر بين المتغيرين ،سنتطرق إلى دراسة العلاقة بين أبعاد الرقمنة والأداء الوظيفي :

إن الرقمنة من خلال بعدها "الكيان المادي" و "قواعد البيانات" و"الأرشفة الرقمية" تسعى إلى التأثير المباشر على أداء الموظفين،فكلما توافرت الأجهزة والمعدات وكانت ذات جودة عالية كلما ساعدت في خلق جو وبيئة مريحة للموظفين وهذا نظرا لما تتمتع به الأجهزة من قدرات سريعة وتكلفة اقل مع إمكانية فنية فعالة ، كما تحفزهم على تطوير وتحسين أدائهم في العمل وتحقيق الريادة والتميز في الأداء مما يضمن بالنتيجة تفوق المؤسسة وتميزها.

إن بعد "البرمجيات":له تأثير إيجابي على المؤسسة والموظفين بما من خلال اعتماد المؤسسة على برامج وتطبيقات لتسهيل وتبسيط العمل الإداري وتقليل الروتين من ناحية ومن ناحية أخرى قد تقوم المؤسسة بتطبيق برامج المساعدة التعليمية لدعمهم وتشجيعهم على التعلم وتطوير مهاراتهم ،وهذا ما يؤدي إلى خلق ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسة والإسهام بشكل كبير في تحقيق أداء مؤسسي متميز ذو كفاءة وفاعلية عالية.

إن "شبكات الاتصال" تعد بمثابة الأمر الحيوي للمؤسسة حيث تعتبر وسيلة لتبادل البيانات والمعلومات بين العاملين ما يحقق التعاون والمشاركة للمتصلين ماينتج عنه خلق تفاعل إنساني منظم يؤدي إلى رفع كفاءة العمل الإداري، كما تمثل الفرصة لتحقيق الذات والتعبير عن آرائهم وأفكارهم وقدراتهم الفردية وذلك من خلال عملية الاتصال والتواصل المباشر بين العاملين والرؤساء ما يحقق لهم القيمة الاجتماعية الحقيقية في المؤسسة.

بما أن أهم مورد هم الأفراد تتحصل المؤسسة من خلالهم على العديد من المزايا التي ترشحها للحصول على أفضل أداء مؤسسي من خلال استخراج المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات وأداء الأعمال على الوجه المطلوب لما يتمتع به من مهارات وتراكم معرفي. كما أن شعور الفرد في المشاركة في القرارات يشكل حافز إيجابي له حيث يعطي للعاملين الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى العديد من الآثار الايجابية كالإخلاص والتفاني في العمل ،تحقيق إنتاجية أعلى ،تعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات والمستجدات وبالتالي زيادة فرصتها في رفع أدائها ومكانتها. كما هو مبين في الشكل التالي :



المصدر: (من إعداد الطالبة اعتماد على (بن ديلمى، 2018، صفحة 6)).

خلاصة الفصل :

تعد الرقمنة احد المفاهيم الحديثة التي لاقَت اهتماما بحثيا كبيرا نظرا لأثارها الايجابية على أداء الفرد والرفع من مستوى المؤسسة على حد سواء فالرقمنة في مفهومها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على كفاءة وفاعلية المؤسسات في تنظيمها وأدائها.

ونظرا لأهمية الرقمنة في تطوير مستوى الأداء والجماعات في المؤسسة بمختلف أنواعها فقد ارتبط هذا المفهوم بعدد من المتغيرات، والتي أعطت بعض التفسيرات لمشكلات التي يعاني منها الموظفون من جهة، ووضع حلول لها من خلال تحقيق مشروع الرقمنة، وذلك لتحسين مستوى المؤسسات.

تطرقنا من خلال هذا الفصل المتعلق بالرقمنة في بادئ الأمر إلى مفهومها وفق مجموعة من الباحثين، ثم تطرقنا إلى نشأتها وتعرفنا على ملامح تحول المؤسسات نحوها كما رصدنا متطلباتها ومراحل تطبيقها في المؤسسة وأهميتها وأهدافها.

وتناولنا أهم أبعاد الرقمنة المتمثلة في (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات شبكات الاتصال، الأرشفة الرقمية والأفراد) محاولين إبراز دور هذه الأبعاد في تحسين الأداء الوظيفي وكذا أهميتها وأثرها عليه.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

مواجهة للتحديات التي أملتتها الظروف الحالية، أصبح إلزاما على أي مؤسسة باختلاف أنواعها (خاصة، عمومية، تعليمية) مسايرة المؤسسات العالمية الرائدة في أساليبها وتطبيقاتها الإنتاجية وكذا الإدارية، وذلك بهدف تحسين مستواها التنافسي وضمان استمرارها، ومن بين الأساليب الإدارية المعتمدة نجد توظيف الرقمنة التكنولوجية في المؤسسات لتحسين الأداء الوظيفي، الذي يعتمد نجاحه على مدى توفير الإدارة للوسائل و المتطلبات الضرورية لذلك، وكذا معرفة موقع المؤسسات من تطبيق ذلك.

ارتأينا إجراء دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر-بسكرة- باعتبار أن المؤسسات التعليمية تهم بمسايرة التطور العلمي والتكنولوجي بصفة عامة وتلبية حاجة المجتمع من الإطارات والتقنيين، كما أنها تساهم في إنتاج العلوم وتطوير المعارف ولهذا حضت الجامعات باهتمام كبير لما لها دور كبير في رفع مستوى الأداء وتحقيق النجاح تبعاً للأهداف المسطرة.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة- وهذا بعد البحث في المفاهيم النظرية التي تعرضنا إليها في الفصول السابقة والتي قد لا يتضح معناها بالقدر المطلوب إلا إذا طبقت على أرض الواقع، واكتشاف الوسائل المستخرجة من طرف الجامعة من جهة أخرى من أجل مساعدة الموظفين على القيام بوظيفتهم بفعالية، خاصة الوسائل التقنية. والبحث في مدى اهتمام الجامعات بمختلف الممارسات المتعلقة بعمليات الأداء ومتابعته وتحسينه وتقييمه. وعلى هذا الأساس فإن هذا العمل الميداني يهدف بصفة رئيسية إلى تكملة الجانب النظري، وذلك عن طريق المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف الموظفين الإداريين للجامعة من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والذي سنعرض فيه تعريف ونشأة المؤسسة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي وأهم أهداف ومهام المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة يرصد هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة، أداة الدراسة المستخدمة صدقها وثباتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات سنعرض هنا خصائص عينة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل محاور الاستبانة بالإضافة إلى تبيان اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد خيضر - بسكرة-) من خلال التطرق لإنشائها وهيكلها الإداري، وعرض المهام المخولة لها .

المطلب الأول: لمحة عن واقع تطبيق الرقمنة بالجامعات الجزائرية

قبل التطرق إلى عرض الجانب التطبيقي للدراسة ارتأينا أن نقدم لمحة عن واقع تطبيق الرقمنة بالجامعات الجزائرية:

أطلقت الجزائر من خلال وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال مشروع الجزائر الالكترونية في الفترة الممتدة من 2009-2013 وظهرت هذه الإستراتيجية بغية مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومحاولة دمجها في المؤسسات العمومية، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تعزيز الأداء الإداري وتسعى إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار وإنشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال تشجيع نشر واستخدام تكنولوجيات الإعلام وقد سارعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للدخول بقوة في هذه الإستراتيجية من خلال وضع وتطبيق برنامج أولوي يتعلق بالتكوينين العالي والمهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، من خلال تقديم خدمات الكترونية مبدئية تعتمد على الرقمنة كمشروع الشبكة الأكاديمية للبحث. كما شهدت هذه الإستراتيجية كذلك " التحول نحو مفاهيم التعلم الالكتروني والجامعات الافتراضية والتعلم عن بعد" والسعي وفق ما هو إلكتروني جعل معظم الجامعات تمتلك مواقع إلكترونية خاصة بها، وبمباكلها وعدد طلابها وموظفيها في إطار رقمنة الجامعة الجزائرية (بن فدية، 2022، صفحة 61). حيث أصدرت الوزارة الوصية تعليمة تؤكد على ضرورة استعمال وسائل الرقمنة تسيير الجامعات من خلال إجراءات بسيطة، كعدم استعمال الفاكس و استبداله بالبريد الالكتروني، كذلك تحويل الدوريات والنشريات إلى صيغة رقمية للتقليل من تكاليف الطباعة وعدم شراء الدوريات والمجلات المتوفرة عبر الانترنت و الاطلاع عليها من خلال البوابة الرقمية لمركز البحث التطوير Cerist كما عمد رؤساء الجامعات إلى إصدار مقررات تقضي بإنشاء لجان قيادة محلية لرقمنة المؤسسات الجامعية التي يرأسوها، وكذلك دعم مجال التعليم والبحث والتكوين عن طريق المنصة الرقمية التي سمحت بإنشاء فضاء اتصال مستقل عن التموقع المادي وأتاحت توفر المعلومات في أي وقت و في أي مكان بسرعة و دقة متناهية، و ما المنصة الرقمية إلا صورة من صور توظيف الرقمنة في الجامعة التي تهدف إلى عصرنة العمل البيداغوجي والعلمي و تجويد أداء الموظفين سعيا للارتقاء بالخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة. و في هذا المنحى حدد المشروع التمهيدي للقانون التوجيهي للتعليم العالي 2022 الإطار القانوني المقترح والذي يسمح بالتحاق المؤسسات الجامعية بعصر التكنولوجيا الرقمية من خلال تطوير استخدامها في جل وظائفها الإدارية و البيداغوجية باعتبارها عنصرا فعالا في تعليم و تكوين الطالب، عملت الوزارة على إنشاء العديد من البرامج والمنصات الالكترونية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي نذكر منها على سبيل المثال (بوزعيب، 2022، الصفحات 75-76):

- نظام البرقراس (Système Progres): هو عبارة عن أرضية رقمية وطنية تتضمن قواعد بيانات رقمية تخص متابعة المسار الدراسي للطلبة الجامعيين ،توفير قاعدة معطيات متكاملة عن الموظفين ، بالإضافة إلى ذلك تسيير المسار المهني للموظفين من عمال وأساتذة.
- نظام تسيير المكتبات الجامعية Systéme normalisé de gestion de bibliothèque هو نظام رقمي يدعى اختصار بسنجابsynguebخاص بتسيير المكتبات الجامعية من إنشاء وتطوير مراكز البحث عن المعلومة العلمية والتقنيةCERICT ويعمل على شبكات المعلوماتية المحلية والأنترنت.
- النظام الوطني للتوثيق عبر الخطSystème national Documentation en ligne هو نظام أنشأه مركز CERIST خاص برقمنة أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير والبحث عنها عبر الخط يدعى اختصارا بSNDL.
- البوابة الجزائرية للمجلات العلميةAlgerian scientificjournals platform: هي أرضية رقمية تدعى اختصارا ب : ASJP خاصة بالمجلات العلمية، تنشر فيها الأبحاث العلمية في جميع المجالات، أنشأها مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية تدار تقنيا من المركز المذكور وعلميا من قبل رؤساء تحرير المجلات.
- الأرضية الرقمية البيداغوجيةE- learning: هي أرضية رقمية بيداغوجية تفاعلية، توضع فيها ملخصات الدروس بمختلف أشكالها، فهي وسيلة تواصل رقمية بين الأساتذة والطلبة. تم إنجازها من طرف البرنامج المطورMoodle.
- الإيميل المهنيEmail institutionnel : هو بريد الكتروني يستعمل في التواصل بين المؤسسات الجامعية وبينها وبين الوزارة، وفي التواصل بين الإدارة والأساتذة وبين الموظفين والإدارة ، ويوضع أيضا تحت تصرف الطلبة للتواصل مع الأساتذة في مجال الأعمال البيداغوجية. كما أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي انخرطت في المجهود الوطني الرامي إلى التحول الرقمي والذكي، وذلك من خلال على رقمنة متصاعدة للقطاع، تشمل جانب التسيير البيداغوجي والتسيير الإداري وجانب البحث.
- رقمنة إدارة مؤسسة التعليم العالي: في إطار الدعم التقني لعملية رقمنة إدارة التعليم العالي والبحث العلمي و تعزيز استخدام الوسائل الرقمية في التسيير، صدر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قرار وزاري يقضي بإنشاء لجنة مكلفة بالدعم التقني لعملية رقمنة إدارة الجامعة والبحث العلمي والتي خولت لها عدة صلاحيات منها دعم و مرافقة كل مسعى تنظيمي يتخذ بخصوص التطوير والوصول إلى الرقمنة، وكذا اقتراح كل التدابير التي تسمح بتقييم مدى تقدم العمليات الموضوعية حيز التنفيذ من أجل تعميم الإدارة الرقمية ، وأيضاً تشجيع كل عملية تهدف إلى عصنة الجامعة.
- كما أتجهت بعض الجامعات في هذا المشروع إلى إصدار بطاقات مهنية بخاصية متعددة الخدمات للموظفين والطلبة والتي توفر على حاملها عناء وتكاليف التنقل إلى الإدارة بالطريقة الكلاسيكية وهذا بتحويل البطاقة المهنية من بطاقة كشف الهوية و صفة المهنية لحاملها، فبالنسبة للموظف والأستاذ والباحث سهل عليه المشروع استخراج شهادة العمل وكشف الراتب والاطلاع على التعليمات الإدارية.

المطلب الثاني:تعريف ونشأة المؤسسة محل الدراسة

أولاً:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98_219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 بناء على قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي. تقع جامعة محمد خيضر بسكرة جنوب شرق العالية، حيث تبعد عن مركز المدينة بكيلومترين، يحدها من الشمال طريق شتمة بالإضافة إلى المباني، ومن الجنوب الإقامة الجامعية للبنات، ومن الشرق الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة، كما يتبع جامعة محمد خيضر بسكرة قطبين جامعيين كبيرين الأول يقع بشتمة، والثاني يقع بالحاجب.



ثانيا:نشأة وتطور جامعة بسكرة:

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم،وهذه المراحل هي :

المرحلة الأولى : مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال المعاهد الوطنية، حيث تتمتع هذه المعاهد باستقلالية: إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، وتشمل ثلاثة معاهد هي:

1- المعهد الوطني للري.

2- المعهد الوطني للهندسة المعمارية.

3- المعهد الوطني للكهرباء التقنية.

المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

لقد تحولت المعاهد الوطنية إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في 07 جويلية 1992، ومن خلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 - إلى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات. تم في 24/08/2004 صدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات هي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الإنسانية
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
- كلية الآداب
- كلية العلوم الدقيقة

الوضعية الحالية

جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات
- معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن الجامعة تدير بمبكل إداري الموضح في الملحق رقم(02)المتكونة من:

أولا :مديرية الجامعة:

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول عن السير العام للجامعة، وتضم ماياتي :

1.نيابات مديرية الجامعة:

- والتي يحدد عددها وصلاحتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة، وتمثل هذه النيابات في:
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتاهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.
- تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربص والتقييم، مصلحة الشهادات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتاهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.
- لا تشمل هذه النيابة إلا على مصطلحين هما: مصلحة متابعة الأنشطة البحث وتتمين نتائجه ومصصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.
- تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

2.الأمانة العامة:

- إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:
- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:وتتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية والمحاسبة،مصلحة تمويل أنشطة البحث،ومصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:هذه المديرية هي الأخرى تتكون من ثلاثة مصالح، مصلحة الوسائل، مصلحة الأنشطة العلمية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيه.

3. المصالح المشتركة للجامعة: تتكون المصالح من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز السمعي البصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- البهو التكنولوجي.

4. المكتبة المركزية للجامعة: تتكون من

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البيبليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

5. الكليات والأقسام:

تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس قسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

المطلب الرابع: مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة:

أولاً: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة-

لقد تم إنشاء جامعة محمد خيضر - بسكرة - كغيرها من جامعات الوطن لتؤدي مهام بالغة الأهمية، نذكر منها:

أ- مجال التكوين العالي: من أهم الوظائف المتعلقة بالتكوين العالي نذكر منها:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبله.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب- مجال البحث العلمي والتطوير والتكنولوجيا: تتمثل مهام الجامعة في هذا المجال:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين النتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثانيا: أهداف جامعة بسكرة:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي للطلبة والإطارات والمساهمة في نشر، إنتاج وتحصيل العلم والمعارف.
- التنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة الإطار المنهجي للمبحث وذلك من خلال مجتمع الدراسة وعينتها وطرق جمع البيانات، أداة الدراسة صدقها وثباتها.

المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

أولا :مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، باعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات التي تشكل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع تم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

1.مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة -والبالغ عددهم(812)موظف إداري.

2.عينة الدراسة: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 110 موظف، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم استرجاع 104إستبانة منها 100 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم -02- الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

التكرار	البيان
110	الاستمارات الموزعة
06	الاستمارات غير مسترجعة
104	الاستمارات المسترجعة
04	الاستمارات الملغاة
100	الاستمارات الصالحة للدراسة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان

نلاحظ من الجدول، أن عدد الاستمارات الموزعة 110استمارة، والتي استرجع منها 100استمارة صالحة للدراسة، أما باقي الاستمارات فألغت سواء لعدم استرجاعها من أفراد العينة أو بسبب كونها نتائج غير صالحة للدراسة.

ثانيا: طرق جمع البيانات

1/البيانات الأولية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانه تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث،ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS(Statistical package for social science)الإحصائي (V.18)وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة،ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة التي قمنا بها.

2/البيانات الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات،والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع قيد البحث،والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر،والهدف من ذلك تقديم إطار مفاهيم نظري للمتغير ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتطورت في مجال دراستنا الحالية.

المطلب الثاني:الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss)،من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1.مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive StatisticMeasures): وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه

بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2.تحليل الانحدار البسيط (simple régression analyses):وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل وهو الرقمنة على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي .

3.اختبار معامل الالتواء والتفلطح:(Skewners وKurtosis)للمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .

4.معامل الثبات ألفا كرونباخ(Conbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5.معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

المطلب الثالث:أداة الدراسة،صدقها وثباتها

أولا :أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانه كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات، من بينها دراسة(عباس و عبد الرحمن، 2022)تحت عنوان "تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي -دراسة استطلاعية في كلية

الفصل الثالث :دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

الإدارة والاقتصاد" حيث اعتمد على الأبعاد التالية لرقمنة (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الأرشيف الرقمية، نظم الاتصالات، الأفراد)
وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "الرقمنة" و"الأداء الوظيفي". وقد تم تقسيم إستبانة البحث إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية الأقدمية في العمل) .

القسم الثاني: يشتمل محاور الإستبانة أو الدراسة، ويتكون من (66) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:
المحور الأول: والخاص بمتغير الرقمنة حيث صمم لها أبعاد كالتالي :

- الأجهزة والمعدات وتمثله العبارات من 01 إلى 05
- البرمجيات وتمثله العبارات من 06 إلى 11
- قواعد البيانات وتمثله العبارات من 12 إلى 15
- الأفراد وتمثله العبارات من 16 إلى 18
- الأرشيف الرقمية وتمثله العبارات من 19 إلى 23
- شبكات الاتصال وتمثله العبارات من 24 إلى 28

المحور الثاني: والخاص بمتغير الأداء الوظيفي حيث صمم له أبعاد كالتالي

- الرضا الوظيفي وتمثله العبارات من 1 إلى 5
- الإنتاجية وتمثله العبارات من 6 إلى 10
- الكفاءة وتمثله العبارات من 11 إلى 16
- الفاعلية وتمثله العبارات من 17 إلى 22
- الوقت وتمثله العبارات من 23 إلى 27
- الجودة وتمثله العبارات من 28 إلى 33
- الإبداع وتمثله العبارات من 34 إلى 38

و قد استخدم سلم ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم-03- درجات سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

ثانيا:صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

ويقصد بصدق الأداة(Validity)قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتد على مايلي :

1- الصدق المنطقي: وهو وصف المحكمين حيث قمنا بعرض الاستبيان على بعض الأساتذة من هيئة التدريس، وطلب منهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى ، ومدى ارتباط العبارات بالمحاور ، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مدى الصياغة اللغوية ، والشكل النهائي أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل ، أو التغيير أو الحذف أو الإضافة .

2- صدق المحتوى : للتحقق من صدق المحتوى لأبعاد الاستبيان، ومدى ارتباط الجوانب المكونة لها بعضها مع بعض وذلك للتأكد من عدم التداخل بينهما

3- صدق المحك : تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول(04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغت (0.974) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف الدراسة.

ثالثا:ثبات أداة الدراسة:Reliability

ويقصد بما مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانتالنتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم(04)معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا - كرونباخ)	معامل الصدق
الرقمنة	28	0.890	0.943
الأداء الوظيفي	38	0.931	0.964
الاستبانة ككل	66	0.950	0.974

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v18

من خلال الجدول يتضح أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور الرقمنة (0.890)،وبالنسبة لمحور الأداء الوظيفي فكانت النسبة(0.931)،بينما معامل الثبات ككل بلغ(0.950)وهي نسبة مرتفعة جدا،وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحتها لتحليل النتائج.

وهذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ، كما هو موضح في الجدول (04)، إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.974)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث ، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمجاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض وأهداف هذه الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

سنقوم في هذا البحث بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، وتفسير النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص المبحوثين في عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم -05-: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	40%
	أنثى	60	60%
	المجموع	100	100%
العمر	اقل من 30 سنة	17	17%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	51	51%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	24	24%
	من 50 سنة فأكثر	8	8%
	المجموع	100	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	9	9%
	تقني سامي	17	17%
	ليسانس	19	19%
	مهندس	9	9%
	ماستر	32	32%
	دراسات عليا	14	14%
	المجموع	100	100%
مجال الوظيفة الحالية	الإدارية المركزية وملحقاتها	48	48%
	الإدارة الملحقة (الكليات)	52	52%
	المجموع	100	100%

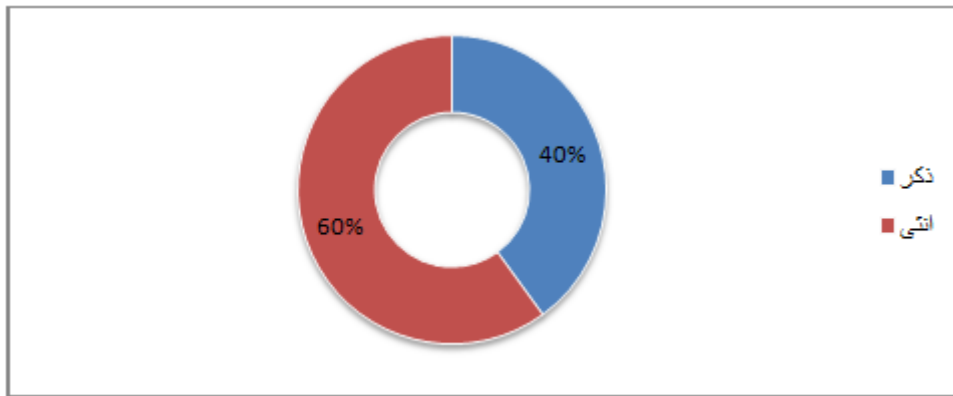
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

24%	24	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
38%	38	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
26%	26	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
12%	12	من 15 سنة فأكثر	
100%	100	المجموع	
6%	6	ضعيف	درجة التحكم في الإعلام الآلي
38%	38	متوسط	
37%	37	جيد	
19%	19	جيد جدا	
100%	100	المجموع	
26%	26	و لا دورة	عدد الدورات التكوينية في الإعلام الآلي
39%	39	دورة تكوينية واحدة	
35%	35	دورتين فأكثر	
100%	100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSSV.18

من خلال النتائج المبينة في الجدول -05- يتضح جليا أن المتغيرات الشخصية والوظيفية كان لها أثر كبير في فهم أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية.

الشكل رقم -09- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

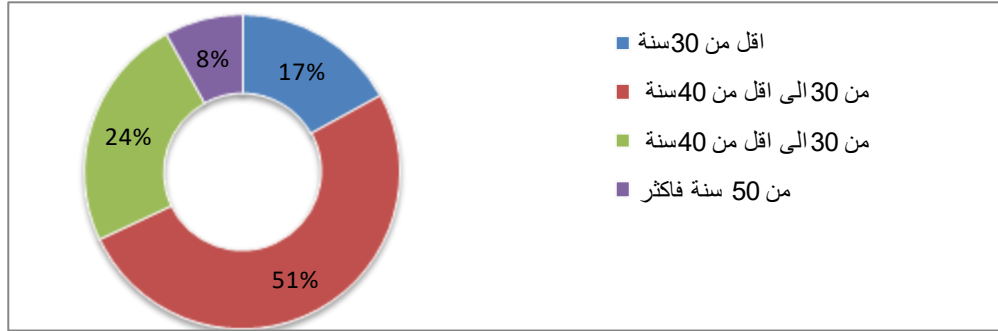


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss .V18

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

تشير الشواهد الإحصائية والمتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم-05- أن نسبة (60%) من المبحوثين هي من فئة الإناث مقارنة بـ(40%) من الذكور من إجمالي العينة، وهذا من شأنه أن يدل على أنها استجابة متنوعة الآراء ولم يتم فيها إجحاف طرف عن طرف آخر، كما يدل أيضا على أن الوظائف الإدارية والعمل بالمؤسسات التعليمية ليس حكرا على جنس معين ويرجع هذا الاختلاف في النسبة إلى طبيعة النشاط الممارس في هذه المؤسسة والمتمثل في النشاط الإداري الخدماتي.

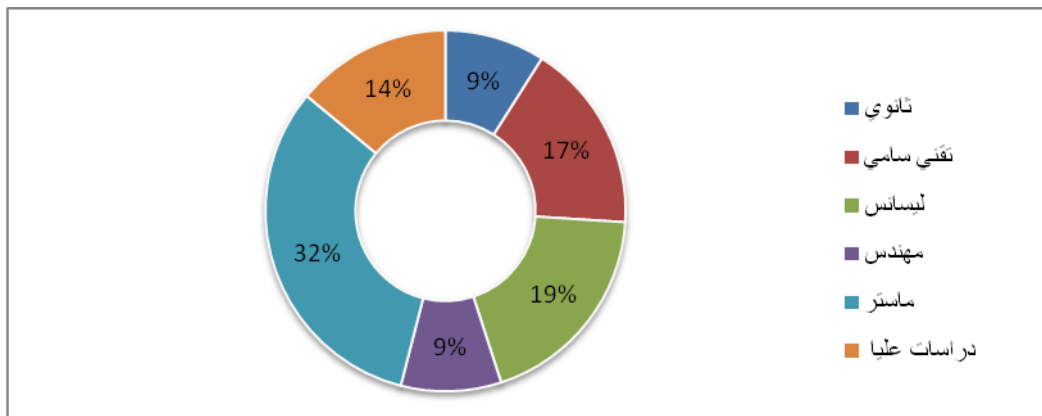
الشكل رقم -10-: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.V18

من خلال الدراسات الإحصائية المبينة في الجدول الذي يحدد متغير السن بالنسبة للمبحوثين يتضح لنا أن عينة دراستنا موزعة على أكثر من مرحلة عمرية لكن بنسب متفاوتة، حيث وجدنا أن (17%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تقل عن 30 سنة وهي فئة تمثل فئة الشباب، وان (75%) منهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 50 سنة يمثلون أكبر نسبة لان الموظف الذي ينتمي إلى هذه الفئة العمرية يكون قد اكتسب الخبرة اللازمة التي تؤهله لتولي الوظائف الإدارية المختلفة (الإشرافية والغير إشرافية)، في حين جاءت نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق في الأخير بنسبة تقدر بـ(8%) فقط من إجمالي أفراد العينة وهذا راجع إلى أن الموظف الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد اقترب من التقاعد.

الشكل رقم -11-: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

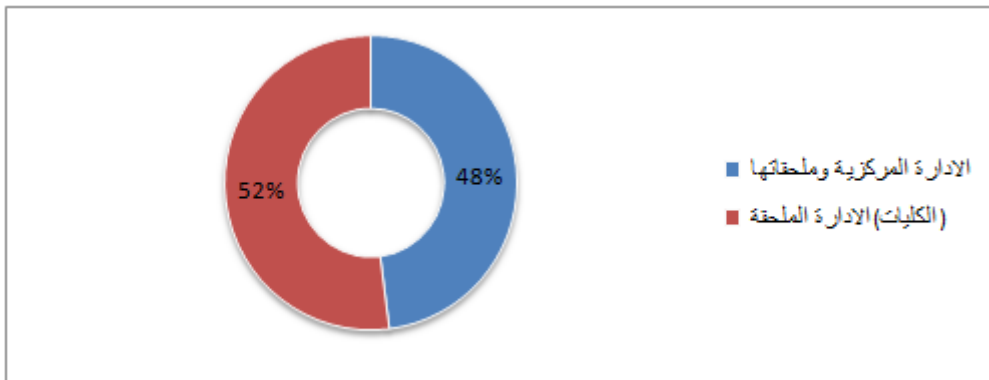


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.V18

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

باستقراء معطيات الجدول السابق يتضح جليا أن(32%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي هم من حاملي شهادة الماستر، بينما نسبة (19%) من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة ليسانس ،أما مستوى تقني سامي فقد بلغت نسبته لدى أفراد عينة الدراسة (17%) كما بلغت نسبة حاملي شهادات ودراسات عليا (14%)، ونسبة (9%) لفئة المهندسين، ليبقى ما نسبته (9%) لمن لديهم مستوى ثانوي .إذا حاولنا استنتاج ما وراء هذه المعطيات سنجد أن أغلبية الموظفين يحملون شهادات جامعية ،ويمكن إرجاع هذا أن المؤسسة تستقطب الإطارات المتعلمة للاستفادة من قدراتهم المختلفة وتعمل على تطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك باعتبار أن مستواهم التعليمي يؤدي إلى الكفاءة وتحسين الأداء.

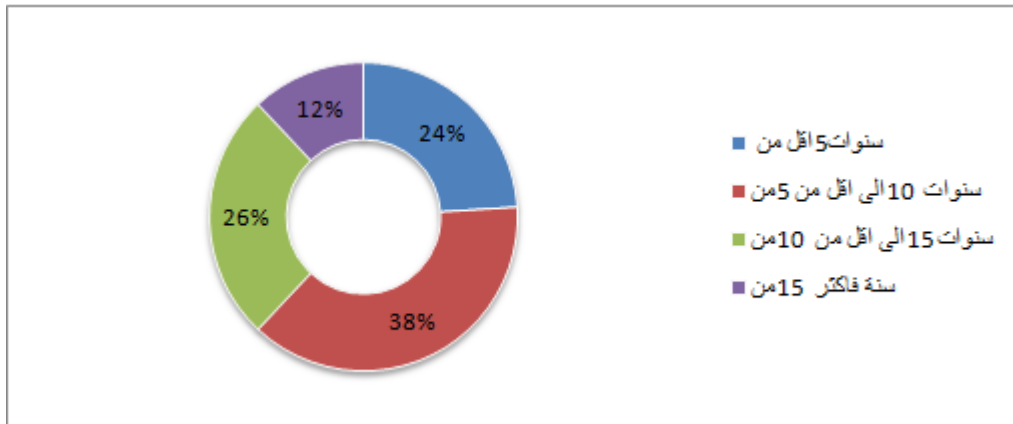
الشكل رقم -12- توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.V18

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية نجد أن أفراد العينة يعملون في مجال أعمال الإدارة الملحقة (الكلية) بنسبة (52%)، في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يعملون في مجال الإدارة المركزية وملحقاتها بنسبة (48%) ويرجع هذا التقارب إلى طبيعة نشاط الممارس في هذه المؤسسة والمتمثل في النشاط الإداري الخدماتي.

الشكل رقم -13- توزيع أفراد العينة حسب مجال الأقدمية في العمل :

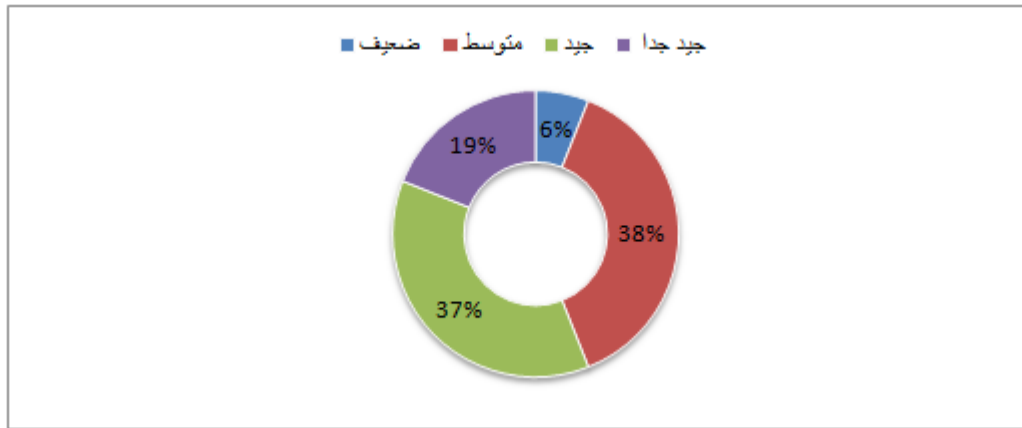


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.V18

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

يكتسب الفرد من خلال عمله في المؤسسة خبرة من أداء الأعمال التي تساعد المؤسسة على زيادة إنتاجيتها، وتشير المعطيات في الجدول إلى توزيع مفردات العينة حسب مجال الأقدمية في العمل بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن ملاحظ أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة في العمل تنحصر بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) وهي ممثلة بنسبة (38%)، تليها النسبة (24%) بالنسبة للموظفين الذي قضوا مدة (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) عمل في المؤسسة، أما الفئة أقل من 5 سنوات جاءت بنسبة (24%)، وفي آخر فئة محصورة بين (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) مدة عمل في المؤسسة فهي أقل من الفئات السابقة وقدردت بنسبة (12%).

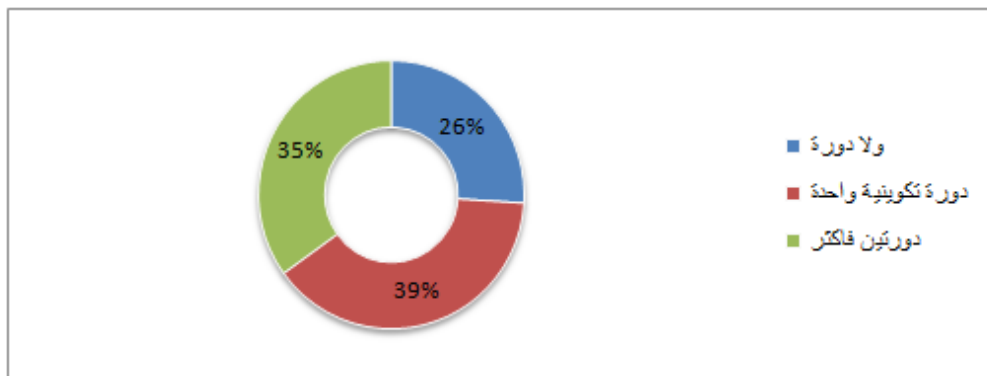
الشكل رقم -14- توزيع أفراد العينة حسب درجة التحكم في الإعلام الآلي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.V18

إذا نظرنا إلى مدى درجة التحكم في الإعلام الآلي نجد أن أفراد العينة المستجوبة يتحكمون بصورة متوسطة وجيدا وجيد جدا في تقنيات الإعلام الآلي وذلك بنسبة (38% و37% و19%) على التوالي، وهي نسب جيدة تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار عنصر الإعلام الآلي عندما تنتقي موظفيها لما لذلك من أهمية بالغة في تسيير وظائف المؤسسة من جهة وتحقيق التميز لها من جهة أخرى، في حين كانت نسبة (6%) لدرجة ضعيف للأفراد من إجمالي العينة محل الدراسة.

الشكل رقم -15- توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية في الإعلام الآلي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.V18

مع وتيرة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بسبب التطور الرقمي أصبح من الضروري على الموظفين الاستجابة لمتطلبات العمل الجديدة لتحسين أدائهم وذلك من خلال المشاركة في الدورات التكوينية والتعليمية، حيث تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات التكوينية في الإعلام الآلي، ويمكن ملاحظة أن غالبية أفراد العينة مهتمين بالمشاركة في الدورات التكوينية في تقنيات الإعلام الآلي وذلك بنسبة (74%) بصورة دورة تكوينية أو دورتين فأكثر وهي نسبة جيدة تدل على أن الموظفين مهتمين بالتوجه الجديد لتحسين أدائهم الوظيفي من جهة ومن جهة أخرى نرى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم باستقطاب الموظفين ذوي كفاءة ومعرفة بالإعلام الآلي لما له أهمية بالغة في تسيير وظائف المؤسسة وتحقيق تميز مؤسسي، في حين بلغت نسبة ولا دورة تكوينية في الإعلام الآلي (26%).

يمكن القول من خلال البيانات الشخصية والوظيفية العامة لأفراد العينة محل الدراسة أن نسبة الإناث كانت أكبر من نسبة الذكور، إضافة طبعاً أن نسبة الذكور هامة ولا يمكن تجاهلها، حيث تمثل دور مهم في المؤسسة محل الدراسة وفي مجال دراستنا. كما نلاحظ أن طبيعة العمل والتقدم التكنولوجي الحاصل يفرض سنا معيناً باعتبار أن المتقدمين في السن آلو إلى التقاعد، إضافة إلى أن أغلب الموظفين من حاملي الشهادات الجامعية ويمكن إرجاع ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تتجه إلى استقطاب الإطارات المتعلمة، وان مجال وظيفتهم تتقارب نوعاً ما بين الإدارة المركزية والإدارة الملحقة، بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل نلاحظ أنها متمركزة في الفئة الثانية والثالثة من إجمالي أفراد العينة محل الدراسة.

نلتبس أيضاً من خلال الجداول السابقة أن أفراد العينة محل الدراسة مهتمين بالتوجه الجديد لتحسين أدائهم الوظيفي من خلال استخدام التقنيات والتطبيقات الرقمية في مجال وظيفتهم حيث أن استجابتهم كانت جيدة في درجة تحكّمهم في تقنيات الإعلام الآلي هذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار عنصر الإعلام الآلي عندما تنتقي موظفيها وأن أفراد العينة محل الدراسة مهتمين بتطوير مهاراتهم من خلال مشاركتهم في الدورات التكوينية للإعلام الآلي وهذا لما له أهمية بالغة في تسيير وظائف المؤسسة من جهة وتحقيق تميز مؤسسي من جهة أخرى.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية، ويهدف معرفة طبيعة الاختبارات التي يجب القيام بها لا بد من معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة، يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي، من أجل ذلك يجب أن تكون قيمة معامل التفلطح (Kurtosis) محصورة بين (7،7-) بينما قيمة معامل الالتواء (Skewness) تكون محصورة بين (3،3-) وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم-06- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بمعامل $Skewness$ و $Kurtosis$

معامل التفلطح	معامل الالتواء	البعد
0.667	-0.931	الرضا الوظيفي
0.977	-1.053	الإنتاجية
1.485	-0.939	الكفاءة
3.626	-1.378	الفاعلية
1.503	-1.054	الوقت
1.383	-0.847	الجودة
0.557	-0.857	الإبداع
1.195	-1.000	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.V18

من خلال النتائج المدونة في الجدول (06) يتضح أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها تقع داخل المجال (3،3-)، جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها تقع داخل المجال (7،7-) وهذا يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا.

ثانيا: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: الرقمنة، و الأداء الوظيفي وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة (1 إلى أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 إلى أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66 إلى أقل من 5) دالا على مستوى "مرتفع".

ويظهر الجدولان (07) و-(08) تلك النتائج كما يلي:

■ السؤال الأول: ما مستوى توفر الرقمنة بجامعة محمد خيضر -بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نتقدم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث :دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

الجدول رقم-07-: الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرقمنة

الرقم	أبعاد الرقمنة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
أولا: الأجهزة والمعدات					
01	تتوفر لدى الجامعة أجهزة حاسوب وملحقاته كافية لعملية الرقمنة	3.94	1.071	2	مرتفع
02	تمتلك الجامعة عدد كافي من المعدات الخاصة بالاتصال (هواتف -فاكس).	3.77	0.973	3	مرتفع
03	تعتمد الجامعة على تحديث الأجهزة والمعدات بطريقة دورية بما يلائم التطور الحاصل في أساليب العمل .	3.66	1.047	5	مرتفع
04	تستخدم الجامعة أجهزة ومعدات حاسوبية متطورة توفر السرعة في الحصول على المعلومات .	3.69	1.125	4	مرتفع
05	يقلل استخدام الأجهزة والمعدات من الوقت المخصص لإنجاز العمل.	4.04	1.034	1	مرتفع
ثانيا: البرمجيات					
06	تستخدم الجامعة برمجيات متعددة لغرض تنظيم وظائفها.	3.53	0.881	5	متوسط
07	تستخدم الجامعة برمجيات تمتاز ببساطتها لإتاحة استخدامها من قبل الموظفين.	3.54	0.947	3	متوسط
08	تستخدم البرمجيات في عمليات التخطيط وإصدار التقارير الدورية وبالتالي التحول نحو العمل الآلي .	3.45	1.019	6	متوسط
09	تمكن البرمجيات من الرقابة الفورية والمستمرة وكشف الانحرافات.	3.65	0.925	2	متوسط
10	تناسب البرمجيات المستخدمة في الوظيفة مع احتياجات العمل .	3.70	0.937	1	مرتفع
11	تقوم الجامعة بتحديث البرمجيات المستخدمة لتناسب مع التطورات الحديث.	3.65	0.936	3	متوسط
ثالثا : قواعد البيانات					
12	تعتمد الجامعة على قواعد بيانات لتخزين وتنظيم واسترجاع البيانات والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار .	3.50	0.969	1	متوسط
13	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات توفر معلومات حديثة.	3.48	0.926	3	متوسط

الفصل الثالث :دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

متوسط	2	0.948	3.49	يتم تعديل قاعدة البيانات جامعة من قبل مهندسين مختصين.	14
متوسط	4	0.999	3.25	البيانات والمعلومات في قواعد البيانات متاحة للجميع للاستفادة منها .	15
متوسط	6	0.86702	3.2033	رابعا: الأفراد	
متوسط	1	0.990	3.49	تتم الجامعة بتدريب الموظفين في مجال الرقمنة الحديثة.	16
متوسط	3	1.175	2.95	يتحكم اغلب الموظفين بشكل جيد في استخدام تطبيقات الرقمنة	17
متوسط	2	1.129	3.17	يوجد في الجامعة محللين ومختصين في مجال تقنيات الرقمية بمستويات عالية تتناسب مع مهام مطلوب انجازها .	18
متوسط	5	0.79060	3.2600	خامسا: الأرشفة الرقمية	
متوسط	5	1.086	2.95	تعتمد الجامعة على أرشفة رقمية متجددة .	19
متوسط	3	1.157	3.21	تمتلك تطبيقات لنظام الحوسبة السحابية لتطبيق عملية نسخ البيانات .	20
متوسط	2	1.106	3.50	يتم الاسترجاع الآني للمعلومات المحفوظة	21
مرتفع	1	1.025	3.67	يسهل نظام الأرشفة الرقمية على استرجاع البيانات المطلوبة بسرعة ودقة .	22
متوسط	4	1.159	2.97	تعتمد الجامعة على الأرشفة الرقمية أكثر من الأرشفة الورقية	23
مرتفع	2	0.71996	3.7940	سادسا: شبكات الاتصال	
مرتفع	5	0.969	3.70	تستخدم الجامعة شبكة اتصال داخلية وشبكة اتصال خارجية لربط بين الأقسام والمصالح.	24
مرتفع	4	0.935	3.71	تتناسب شبكة الاتصال المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة	25
مرتفع	2	0.892	3.82	توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام.	26
مرتفع	1	0.816	4.00	تعمل الشبكات على تسهيل عملية تبادل المعلومات داخل	27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

		الجامعة		
مرتفع	3	1.079	3.74	وجود شبكة الانترنت للاطلاع في أي وقت على المعلومات المستحدثة.
متوسط	_	0.50840	3.5436	الرقمنة بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من خلال الجدول -07- أن: يُعد

- 1- **الأجهزة والمعدات:** جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8200) بانحراف معياري (0.75183)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا "مرتفعا" أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.66-4.04) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.047-1.034). هذه النتائج تؤكد أن جامعة بسكرة تولي اهتماما مرتفعا نسبيا بتوفير الأجهزة والمعدات، كما تؤمن احداث الحواسيب وأفضلها وكذا المعدات الخاصة بالاتصال لأداء وظائفها.
- 2- **شبكات الاتصال:** جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7940) بانحراف معياري (0.71996)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا "مرتفعا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.70-4.00) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.816-0.969). هذا يدل على أن جامعة بسكرة تهتم وبدرجة مرتفعة على توفير شبكات الاتصال لربط مصالح الأقسام، وكذا توفير ربط الكتروني بينها وبين فروعها واستحداث شبكات الاتصال (الانترنات)، مما يسهل عملية سير الأعمال.
- 3- **البرمجيات:** نلاحظ أن بعد البرمجيات جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5867) بانحراف معياري (0.62965)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا ما بين "المتوسط ومرتفع"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-3.70) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.019-0.937). وهذا يدل على أن الجامعة محل الدراسة تمتلك البرمجيات الحاسوبية اللازمة لأداء أعمالها، حيث تقوم بتحديث هذه البرمجيات كذلك تتناسب هذه الأخيرة مع متطلبات العمل، كما تمتاز بالبساطة والوضوح مما يتيح لها إمكانية تقديم خدماتها على أحسن وجه.
- 4- **قواعد البيانات:** جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4300) بانحراف معياري (0.67427)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث

- تراوحت المتوسطات ما بين (3.25-3.50) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.969-0.999). وهذا ما يدل أن جامعة بسكرة لديها قواعد بيانات هامة توفر للموظفين ومنتخذي القرار كافة المعلومات الضرورية بشكلها الصحيح وفي الوقت المناسب.
- 5- الأرشفة الرقمية: جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2600) بانحراف معياري (0.79060)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا يتراوح بين المتوسط والمرتفع حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.97-3.67) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (-1.025-1.159). أيضا نلاحظ أن مستوى قبول عبارة أن الأرشفة الرقمية تسهل استرجاع البيانات المطلوبة بسرعة وبدقة كانت مرتفعة وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتجه لاستخدام الأرشفة الرقمية في تسيير أعمالها.
- 6- الأفراد: جاء بالترتيب السادس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2033) بانحراف معياري (0.86702)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا "متوسطا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.95-3.49) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.175-0.0990). هذا ما يفسر أن جامعة بسكرة تولي اهتماما متوسطا نسبيا بالأفراد وتدريبهم على التقنيات الحديثة حيث أشارت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد إلى مستوى قبول متوسط، مما يتطلب من المؤسسة محل الدراسة الاهتمام أكثر بهذا الجانب، لما له أهمية بالغة على الفرد من جهة وتسيير الأعمال من جهة أخرى.
- و بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى يتضح أن مستوى توفر الرقمنة في جامعة محمد خيضر - بسكرة - جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الرقمنة ككل (3.5436) بانحراف معياري (0.50840). وبهذا فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، ومعنى ذلك أن المبحوثين وحسب إجاباتهم يرون أن مؤسستهم تحاول وتسعى لتطبيق تقنيات الرقمنة الحديثة لما لها أهمية بالغة في تسيير وظائف المؤسسة وتحقيق تميز مؤسسي، أي إدراك الموظفين أن استخدام الرقمنة في المؤسسة من خلال توفير مستلزماتها ستؤثر في النهاية على تحسين أدائهم وسلوكياتهم في العمل.

الفصل الثالث :دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

■ السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء الوظيفي بجامعة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول-08:- الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	أبعاد الأداء الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا : الرضا الوظيفي					
01	يوجد رضا لدى الموظفين على التوجه الجديد لتحسين الأداء الوظيفي .	3.74	0.918	1	مرتفع
02	تشعر بجزء للعمل والإخلاص له كثافة تنظيمية في الجامعة لتحقيق الولاء الوظيفي.	3.65	0.872	3	متوسط
03	تشعر بالارتياح أثناء تأدية وظائفك في الجامعة .	3.72	1.029	2	مرتفع
04	العمل المكلف به يتناسب مع قدراتي وشهادتي .	3.47	0.986	4	متوسط
05	المناخ التنظيمي الذي تعمل فيه مناسب للعمل .	3.38	1.049	5	متوسط
ثانيا : الإنتاجية					
06	يستخدم الموظفون الموارد أثناء عملهم بشكل كفاء .	3.82	0.962	5	مرتفع
07	تشعر برضا الجامعة على أعمالك ومهامك التي تنجزها .	3.96	0.903	2	مرتفع
08	تشعر بان لديك القدرة على زيادة الإنتاجية	4.20	0.909	1	مرتفع
09	ساهمت البرامج وتطبيقات في زيادة إنتاجيتي المطلوبة في العمل .	3.93	0.876	3	مرتفع
10	تعمل الجامعة على توفير وسائل وأساليب جديدة تساهم في زيادة الإنتاجية	3.93	1.008	4	مرتفع
ثالثا : الكفاءة					
11	أقوم بتأدية عملي بالكفاءة المطلوبة.	3.91	0.832	2	مرتفع
12	يمكنني التعامل بكفاءة مع مستجدات العمل المطلوبة .	3.98	0.767	1	مرتفع
13	أدرك بوضوح كيفية أداء العمل بكفاءة.	3.75	0.778	6	مرتفع
14	بوجود البرامج والتطبيقات أصبحت أكثر كفاءة في مواجهة مشكلات عملي .	3.80	0.978	5	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

مرتفع	4	0.985	3.90	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة.	15
مرتفع	3	0.927	3.90	البرامج التقنية تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية (ترشيد الاستهلاك).	16
مرتفع	3	0.54675	3.9683	رابعا: الفاعلية	
مرتفع	5	0.807	3.93	تقوم بأداء وظيفتك والمهام الموكلة إليك بالفاعلية المطلوبة.	17
مرتفع	6	0.851	3.73	تستفيد من مختلف الموارد المتاحة داخل الجامعة في أدائك الوظيفي بفاعلية .	18
مرتفع	2	0.803	4.04	ابذل الجهد الكافي لانجاز العمل بطريقة صحيحة .	19
مرتفع	3	0.703	3.99	استطيع إيجاد حلول مناسبة لحل المشاكل التي تواجهني .	20
مرتفع	4	0.840	3.96	أقوم بأداء عملي بأقل تكلفة ممكنة .	21
مرتفع	1	0.884	4.16	تساهم التطبيقات التكنولوجية في تخفيض التكاليف وزيادة الفاعلية.	22
مرتفع	1	0.54095	4.0480	خامسا: الوقت	
مرتفع	4	0.787	3.92	التزم بتوقيت العمل دائما .	23
مرتفع	5	0.726	3.91	أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد.	24
مرتفع	3	1.008	3.93	الوقت المحدد لانجاز عملي كاف .	25
مرتفع	1	0.753	4.28	تساهم البرامج والتطبيقات في تقليل وقت انجاز العمل .	26
مرتفع	2	0.804	4.20	أعطت التكنولوجيا قدرة كبيرة لي تعامل مع الأعمال الطارئة وذات الانجاز السريع	27
مرتفع	2	0.49628	4.0183	سادسا: الجودة	
متوسط	6	1.005	3.60	التزم بتطبيق معايير الجودة في عملي.	28
مرتفع	5	0.809	3.85	الجامعة راضية عن جودة الخدمات المقدمة.	29
مرتفع	3	0.751	4.11	ساهمت التطبيقات التكنولوجية في تحسين جودة الأداء الوظيفي.	30
مرتفع	2	0.667	4.20	يتميز أدائي باستعمال البرامج والتطبيقات بالإتقان والدقة.	31
مرتفع	1	0.664	4.27	تشعر بان لديك القدرة على تحسين أعمالك وتقديم خدمة أفضل.	32
مرتفع	4	0.950	4.08	دائما ما اشعر بأنني مسؤول اتجاه جودة عملي.	33

مرتفع	6	0.72377	3.7140	سابعا: الإبداع
مرتفع	4	1.116	3.69	تشجع الجامعة الموظفون على الإبداع والابتكار وتطوير مهارتهم في العمل.
مرتفع	1	0.895	3.92	تساهم البرامج والتطبيقات بصفة فعالة في خلق نشاطات ابتكارية تحسن الأداء
مرتفع	3	0.899	3.86	أحاول أن أقوم بعملية بأفكار مبدعة.
مرتفع	2	0.852	3.89	ارصد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع والابتكار في أداء العمل .
متوسط	5	1.233	3.21	تمنح الجامعة حوافز ومكافآت للموظف المبدع
مرتفع		0.47357	3.8871	الأداء الوظيفي بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.V18

يتضح من خلال الجدول رقم -08-: أن بُعد

1- الوقت: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0480) بانحراف معياري (0.54095)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.91-4.28) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.726-0.753). هذا ما يدا على أن الموظفين الإداريين للجامعة محل الدراسة يولوا اهتمام بدرجة مرتفعة لعامل الوقت ويدركون أهمية إنجاز الأعمال في الوقت المحدد له وذلك باعتبار هذا الأخير مورد نادر ونفيس لا يمكن تعويضه إذا انقضى.

2- الجودة: جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0183) بانحراف معياري (0.49628)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنها تشكل قبولاً ما بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.60-4.27) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.005-0.664). تؤكد هذه النتائج أن جامعة بسكرة تسعى جاهدة لتقديم خدماتها بجودة عالية وان موظفين يدركون أن العمل بمعايير الجودة من مسؤوليتهم للتحسين المستمر في جميع مستويات الإدارة.

3- الفاعلية: جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9683) بانحراف معياري (0.54675)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.73-4.16) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.851-0.884). تشير هذه النتائج أن

المؤسسة محل الدراسة تمتاز بالقدرة على انجاز العمليات بالفعالية المطلوبة من خلال الاستفادة من مواردها المتاحة بطريقة عقلانية.

4- الكفاءة: جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8783) بانحراف معياري (0.61081)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعا"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.75-3.98) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.778-0.767). استنادا على إجابات الباحثين فان الجامعة محل الدراسة تمتاز بالكفاءة العالية في أداء العمليات من خلال تقليص التكاليف، بالإضافة إلى أن أفراد العينة محل الدراسة يمكنهم التعامل مع مستجدات العمل المطلوبة بكفاءة من اجل تقديم خدمات مميزة.

5- الإنتاجية: جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8580) بانحراف معياري (0.70398)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.82-4.20) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.962-0.909). هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يولوا اهتماما بدرجة مرتفعة لتحسين إنتاجيتهم واستخدام الموارد بشكل كفاء في العمل وان مؤسسة محل الدراسة تقوم بتوفير الوسائل والأساليب الجديدة لتساهم في زيادتها.

6- الإبداع: جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7140) بانحراف معياري (0.72377)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنها تشكل قبولاً يتراوح بين متوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.21-3.92) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.233-0.895). استنادا لإجابات الباحثين فان الجامعة محل الدراسة تهتم بعنصر الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات من خلال السعي لاستخدام الأساليب الحديثة في تسير العمل وكذا تشجيع الموظفين على تطبيق أفكارهم الإبداعية في أعمالهم، كما تقوم بتحفيز الموظفين المبدعين من خلال منحهم المكافآت.

7- الرضا الوظيفي: جاء بالترتيب السابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6840) بانحراف معياري (0.72596)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعا"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنها تشكل يتراوح ما بين متوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.38-3.74) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.049-0.918). تدل هذه النتائج على أن أفراد العينة محل الدراسة راضيين نسبيا على عملهم في المؤسسة والتوجه الجديد لتحسين أدائهم بحيث أنهم يشعرون بالارتياح أثناء تأدية وظائفهم وان العمل المكلفون به يتناسب مع قدراتهم، لكن لا يعني هذا رضاهم التام لان إجابات الباحثين على هذا البعد كانت تتراوح بين المتوسط والمرتفع أي أن هناك أفراد من عينة الدراسة لا يمكن إهمالها غير راضية على

المناخ التنظيمي الذي تعمل فيه وان مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب مع الوظيفة، وكل هذا يقلل من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي في جامعة محمد خيضر-بسكرة- جاء "مرتفعا" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن محاور أو أبعاد الأداء الوظيفي ككل (3.8871) بانحراف معياري (0.47357). وهذا ما يفسر اهتمام الجامعة محل الدراسة بالموظفين وبالتالي تحسين أدائهم وهذا ما يؤدي إلى رفع مكانة المؤسسة وقدرتها على التميز، كما أن الموظف الذي يشعر بالرضا تجاه مؤسسته يبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

تهدف من خلال هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة وذلك بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد العينة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان.

1- اختبار الفرضية الرئيسية (H_1):

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة

(0.05)"

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائجه موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم-09- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة -بسكرة-

النموذج	B	الخط المعيارى	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	1.357	0.216	-	-	-	139.415	0*.000	0.766	0.587
الرقمنة	0.714	0.060	0.766	11.807	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv.18

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت (11.807) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها، التي تنص على أن هناك دور معنوي للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (139.415) بمستوى معنوية (0.000). ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.766) يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجب قوي نسبيا بين الرقمنة والأداء الوظيفي، حيث نجد أن (58.7%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي سببها اهتمام جامعة-بسكرة- بالرقمنة وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²). كما يدل هذا أن استخدام تكنولوجيا الرقمنة بأبعادها المجتمعة سيؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين من حيث دقة وسرعة وجودة إنجاز العمل ويدل أيضا على وجود اثر لاستخدام الرقمنة على أداء الموظفين من خلال

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

الرضا الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على التوجه الجديد وزيادة معدل وكفاءة الأعمال المنجزة وتساهم بصفة فعالة في خلق نشاطات إبتكارية في العمل وإلغاء الكثير من الإجراءات والتنسيق بين الأعمال مما ينعكس على تبسيط العمل.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H11):

"يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)"

جدول رقم-10- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي بجامعة -بسكرة-

النموذج	B	الخط المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	0.692	0.416	-	-	-	52.687	0*.000	0.591	0.350
الرقمنة	0.844	0.116	0.591	7.259	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv.18

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.259) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نقبل بديلتها، التي تنص على أن هناك دور معنوي للرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (52.687) بمستوى معنوية (0.000). ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.591) يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين الرقمنة والرضا الوظيفي، حيث نجد أن (35%) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي سببها اهتمام جامعة -بسكرة- بالرقمنة وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²). وما يفسر أن استخدام الرقمنة سيؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي من خلال توفير أدوات وتقنيات تسهل وتحسن بيئة العمل، مما يزيد من راحة الموظفين ويقلل من التوتر لديهم فالتطبيقات العمل الرقمي تسهل إدارة المهام والتواصل مما يعزز الرضا الوظيفي كما تدل أيضا على وجود أثر للرقمنة على الرضا الوظيفي بتحقيق التوازن بين متطلبات العمل للموظفين واحتياجاتهم الشخصية مما يساهم في زيادة الرضا العام والتحفيز على العمل.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H12):

"يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الإنتاجية للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة

(0.05)"

جدول رقم-11- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الإنتاجية بجامعة -بسكرة-

النموذج	B	الخط المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	0.293	0.344	-	-	-	109.514	0*.000	0.726	0.528
الرقمنة	1.006	0.96	0.726	10.465	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv.18

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت (10.465) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و نقبل بديلتها، التي تنص على أن هناك دور معنوي للرقمنة في تحسين الإنتاجية للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (109.514) بمستوى معنوية (0.000). ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.726) يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين الرقمنة والإنتاجية، حيث نجد أن (52.8%) من التغيرات الحاصلة في الإنتاجية سببها اهتمام جامعة-بسكرة- بالرقمنة وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). ما يفسر أن استخدام الرقمنة سيؤدي إلى تحقيق مستوى من الإنتاجية للموظفين من خلال ترشيد استخدام الموارد وتساعد على أتمتة العديد من العمليات المتكررة وتقليل الأخطاء وتسريع عملية الإنتاج بواسطة البرامج والأنظمة المعلوماتية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية كما نفسر أيضا وجود اثر للرقمنة في تحسين الإنتاجية بتسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة وتحسين التخطيط والتنظيم وتحليل البيانات لتوليد التقارير بشكل فعال، بفضل البرامج والتطبيقات وزيادة التنسيق بين الأقسام والمصالح الإدارية وإلغاء الكثير من الإجراءات .

4- اختبار الفرضية الثالثة (H13)

"يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الكفاءة للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)"

جدول رقم-12- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الكفاءة بجامعة-بسكرة-

النموذج	B	الخط المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	1.247	0.342	-	-	-	60.618	0*.000	0.618	0.382
الرقمنة	0.743	0.095	0.618	7.783	0.000				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv.18

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.783) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة و نقبل بديلتها، التي تنص على أن هناك دور معنوي للرقمنة في تحسين الكفاءة لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (60.618) بمستوى معنوية (0.000). ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.618) يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين الرقمنة والإنتاجية، حيث نجد أن (38.2%) من التغيرات الحاصلة في الإنتاجية سببها اهتمام جامعة-بسكرة- بالرقمنة وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). ما يفسر أن استخدام الرقمنة له دور و اثر على تحسين مستوى الكفاءة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال زيادة دقة وسرعة إنجاز العمليات والتنسيق في عمليات الإنتاج كما توفر الرقمنة أدوات وتقنيات لجمع وتخزين البيانات بشكل فعال مما يسهل الوصول إلى المعلومات وتحليلها واستخدامها في صنع القرارات الإستراتيجية وبالتالي زيادة في الكفاءة واتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.

5- اختبار الفرضية الرابعة (H14)

"يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الفاعلية للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)"

الجدول رقم -13- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الفاعلية بجامعة -بسكرة-

النموذج	B	الخط المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	1.977	0.332	-	-	-	36.786	0*.000	0.522	0.266
الرقمنة	0.562	0.093	0.522	6.065	0.000				

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv.18

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.065) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و نقبل بديلتها، التي تنص على أن هناك دور معنوي للرقمنة في تحسين الفاعلية للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (36.786) بمستوى معنوية

(0.000). ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.522) يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين الرقمنة والأداء الوظيفي، حيث نجد أن (26.6%) هما التغيرات الحاصلة في الفاعلية سببها اهتمام جامعة -بسكرة- بالرقمنة وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²). ما يفسر دور واثر الرقمنة على تحقيق مستوى من الفاعلية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل كفاء و تسهيل التعاون والتنسيق بين الأقسام والمصالح الإدارية وتمكن من المشاركة المباشرة في العمليات وتبادل المعلومات مما يزيد من فعالية العمل بالمؤسسة وتخفيض التكاليف.

6- اختبار الفرضية الخامسة (H15):

"يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الوقت للموظفين الإداريين بجامعة -بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)"

جدول رقم -14- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الوقت بجامعة -بسكرة-

النموذج	B	الخط المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	2.285	0.340	-	-	-	27.438	0*.000	0.468	0.219
الرقمنة	0.498	0.095	0.468	5.238	0.000				

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv.18

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.238) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة و نقبل بديلتها، أي أن هناك دور معنوي للرقمنة في تحسين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

الوقت لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (27.438) بمستوى معنوية

(0.000). ونلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.468) يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين الرقمنة والأداء الوظيفي، حيث نجد أن (21.9%) من التغيرات الحاصلة في الوقت سببها اهتمام جامعة-بسكرة- بالرقمنة وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). وهذا ما يفسر أن استخدام الرقمنة بجامعة بسكرة له دور واثق في تحقيق مستوى من إدارة الوقت وذلك من خلال تقليل الوقت المستغرق في المهام بإلغاء الكثير من الإجراءات التي تتسم بالتعقيد وتقليل الوقت الضائع في البحث عن المعلومة وتوفيرها في الوقت المناسب.

7- اختبار الفرضية السادسة (H_{16})

"يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الجودة للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)"

جدول رقم-15- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الجودة بجامعة-بسكرة-

النموذج	B	الخط المعباري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	2.057	0.291	-	-	-	46.448	0*.000	0.567	0.322
الرقمنة	0.554	0.81	0.567	6.815	0.000				

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv.18

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.815) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة ونقبل بديلتها، التي تنص على أن هناك دور معنوي للرقمنة في تحسين الجودة للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F البالغة (46.448) بمستوى معنوية (0.000). و نلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.567) يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين الرقمنة والجودة، حيث نجد أن (32.2%) من التغيرات الحاصلة في الجودة سببها اهتمام جامعة-بسكرة- بالرقمنة وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). وهذا يفسر أن استخدام الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة يوفر مستوى من الجودة وذلك من خلال الدقة والإتقان في العمل مع الجهد المبذول للموظفين لتطبيق مواصفات المحددة للعمل وبالتالي التخلص من الروتين وخلو الأعمال من التكرار والأخطاء أثناء التنفيذ وبالتالي تحسين جودة العمل.

8- اختبار الفرضية السابعة (H_{17})

"يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الإبداع للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة- وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)"

جدول رقم-16- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الرقمنة في تحسين الإبداع بجامعة-بسكرة-

النموذج	B	الخط المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	0.703	0.413	-	-	-	54.204	0*.000	0.597	0.356
الرقمنة	0.850	0.115	0.597	7.362	0.000				

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv.18

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.362) بمستوى معنوية (0.000) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) و بذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السابعة و نقبل بديلتها، أي أن هناك دور معنوي للرقمنة في تحسين الإبداع لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحولة البالغة (54.204) بمستوى معنوية (0.000). و نلاحظ أيضا أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.597) يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي نسبيا بين الرقمنة والأداء الوظيفي، حيث نجد أن (35.6%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع سببها اهتمام جامعة-بسكرة- بالرقمنة وهذا بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²). وهذا يفسر أن استخدام تكنولوجيا الرقمنة بجامعة -بسكرة- يؤدي إلى تقليل الروتين والتعقيد وسهولة الاتصال بين الأفراد في إنجاز العمل و هذا بدوره يؤدي إلى إعطاء فرصة لوجود فضاء تشاركي معرفي بين الأفراد لإنتاج أفكار جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في إنجاز أعمالهم بصورة إبداعية و أسلوب متجدد ، وبصورة عامة طبيعة العمل الإداري تتطلب التطوير و التغيير و إدخال الأفكار الجديدة باستمرار للتميز.

خلاصة الفصل :

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور جامعة -بسكرة-، وكذا الهيكلة الإدارية التي تديرها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات و التي وزعناها على الموظفين الإداريين بجامعة - بسكرة-، حيث تضمنت هذه الأخيرة قسمين رئيسيين: القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فتضمن محاور الإستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو الرقمنة، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي وهدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (spss) باستخدام أساليب إحصائية عديدة: كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح مايلي :

- تصورات المبحوثين حول الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الرقمنة مجتمعة (3.5436) بانحراف معياري (0.50840).

- تصورات المبحوثين حول الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة (3.8871) بانحراف معياري (0.47357).

- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك (عند مستوى الدلالة (0.05

- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك (عند مستوى الدلالة (0.05

- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الإنتاجية للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك (عند مستوى الدلالة (0.05

- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الكفاءة للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك (عند مستوى الدلالة (0.05

- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الفاعلية للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك (عند مستوى الدلالة (0.05

- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الوقت للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك (عند مستوى الدلالة (0.05

- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الجودة للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك (عند مستوى الدلالة (0.05

- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الإبداع للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك (عند مستوى الدلالة (0.05

خاتمة

خاتمة

تدرك المؤسسات اليوم أهمية وضرة التوجه لمنطلق الرقمنة في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وكذا لما لها دور في تحسين الأداء بشكل عام وحرصا منها لتسهيل آليات العمل الإداري وتوفير خدمات ذات جودة وفعالية مما يساعد في التغلب على عدة عراقيل وللاستجابة لتطلعات الموظفين لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة أعلى كما أن الاستثمار في الرقمنة يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التميز التنافسي ونمو مستدام في العصر الرقمي المتطور. فمن خلال الدراسة التي قمنا بها اتضح أهمية هذا التوجه الجديد لما له من دور كبير وأثر على المؤسسات لتقديم خدمات ترقى لمستوى تطلعات الأفراد، كما لوحظ أن لها انعكاسات إيجابية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص .

إن عصنة قطاع المؤسسات يستلزم العديد من الجهود والاستراتيجيات البناءة من اجل تفعيل البرامج والآليات التي من شأنها دفع عمليات التطوير المتبناة في هذا القطاع من اجل الرقي به، وتطوير كل وظائفه لأجل فعالية أكبر تجعل المؤسسات قادرة على تحقيق التنافس وقيادة الأعمال والتكيف مع التطورات الحاصلة.

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في جامعة بسكرة والتي كانت محل دراستنا الميدانية التي قمنا بها، وهذا من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا، حتى نتمكن من التعرف على مستوى الرقمنة بأبعادها المدروسة المتمثلة في (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات شبكات الاتصال، الأرشفة الرقمية، الأفراد). والكشف عن مدى توفرها على ارض الواقع ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال هذا البحث توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

عند دراسة دور الرقمنة على تحسين كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، تبين وجود دور معنوي عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات أي أن

- نتائج الفرضية الرئيسية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلها التي تنص على وجود دور معنوي للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة-، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (139.415) بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.
- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلها التي تنص على وجود دور معنوي للرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة-، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (52.687) بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى .

خاتمة

- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي للرقمنة في تحسين الإنتاجية للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة-، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (109.514) بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية
- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي للرقمنة في تحسين الكفاءة للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة-، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (60.618) بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي للرقمنة في تحسين الفاعلية للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة-، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (36.786) بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي للرقمنة في تحسين الوقت للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة-، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو المحسوبة قيمة F البالغة (27.438) بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الخامسة .
- نتائج الفرضية الفرعية السادسة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي للرقمنة في تحسين الجودة للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة-، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (46.448) بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية السادسة.
- نتائج الفرضية الفرعية السابعة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة المعنوية كانت اقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية السابعة ونقبل بديلتها التي تنص على وجود دور معنوي للرقمنة في تحسين الإبداع للموظفين الإداريين بجامعة-بسكرة-، وما يؤكد معنوية هذا الدور هو قيمة F المحسوبة البالغة (20454) . بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية السابعة.

❖ النتائج النظرية :

- الرقمنة من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في الممارسات الإدارية التي رافقت المؤسسات، وأظهرت نجاعة في زيادة كفاءة وإنتاجية المؤسسات وتحسين أداء العاملين بها.
- تعدد الرقمنة مسعى كل مؤسسة معاصرة لتحسين أدائها المرهون بتحسين أداء أفرادها لمواكبة المستجدات البيئية والتطورات الرقمية.
- يتركز نجاح عملية الرقمنة على مجموعة من المتطلبات أهمها: التخطيط وتوفير البنية التحتية والتقنية بالإضافة إلى مجموعة من المتطلبات المالية والقانونية والسياسية.

خاتمة

- تواجه الرقمنة جملة من المعوقات تظهر أغلبها في : ضعف البنية التحتية ونقص التجهيزات الرقمية ، ضعف الوعي الثقافي باستخدام تكنولوجيا الرقمية، قلة الموارد المالية ،عدم وجود بيئة قانونية وتنظيمية تتلاءم مع العمل الرقمي .
- للرقمنة دورا فعالا في تعزيز الاتصال الداخلي والخارجي بين العاملين وبين المؤسسات الأخرى .
- استخدام تطبيقات الرقمنة يمكن من تحسين جودة إنجاز الأعمال من خلال تقليل الأخطاء و السرعة و الدقة في الإنجاز و بالتالي خفض تكاليف الإنتاج .
- كما أن لها دورا مهما في إبراز المهارات الإبداعية لدى الأفراد وتعمل على تعزيزها من خلال ما توفره من أدوات و وسائل وإمكانات لازمة لتجربة وتطبيق أفكارهم على أرض الواقع .
- إن عملية الرقمنة لا تقتصر على الجوانب التقنية فقط ،بل تتطلب أيضا المعرفة والمهارات اللازمة لتحويل المدخلات إلى نتائج ذات قيمة ،لذا تتطلب العمليات الرقمية توفر القدرات المعرفية والفكرية للموظفين ،وتحفيزهم على استخدام المعرفة بشكل فعال لاستخراج قيمة حقيقية للمؤسسة .

❖ النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن:

- أظهرت الدراسة أن مستوى توفر الرقمنة في جامعة محمد خيضر-بسكرة- جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الرقمنة ككل (3.5436) بانحراف معياري (0.50840).
- أظهرت الدراسة أن جامعة بسكرة تلتزم بأبعاد الرقمنة التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات الباحثين ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: (الأجهزة والمعدات، شبكات الاتصال، البرمجيات ،قواعد البنات ،الأرشفة الرقمية،الأفراد)
- مستوى الأداء الوظيفي في جامعة محمد خيضر-بسكرة- جاء "مرتفعا " وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن محاور أو أبعاد الأداء الوظيفي ككل (3.8871) بانحراف معياري (0.47357)
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرقمنة والأداء الوظيفي .
- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الإنتاجية للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الكفاءة للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الفاعلية للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الوقت للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)

خاتمة

- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الجودة للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)
- يوجد دور معنوي للرقمنة في تحسين الإبداع للموظفين الإداريين بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)
- تشير قيمة الارتباط ($R=0.766$) إلى أن هناك ارتباط قوي نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة.

❖ الاقتراحات:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح مايلي :

- اهتمام المؤسسة بتطوير وتحديث الأجهزة بشكل دوري.
- اهتمام المؤسسة بتقديم تحفيزات الملائمة لموظفيها .
- توظيف واستقطاب الكوادر والكفاءات البشرية في مجال الرقمنة من أجل تطوير البرامج ومواكبة التطورات.
- تنظيم دورات تكوينية لتنمية المهارات وقدرات العاملين على استخدام التقنيات الحديثة والتي تسهل عملية الرقمنة ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- تدعيم الكفاءات وصناع المعرفة في هذا المجال لتحسين الخدمات المقدمة
- إجراء ملتقيات وبحوث حول تحديد المعوقات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق عمليات الرقمنة والخروج بحلول نموذجية.

❖ آفاق البحث:

- انطلاقا من أهداف دراستنا الحالية والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالا لها، يمكن اقتراح عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للدراسة في هذا المجال:
- مساهمة الرقمنة في تحقيق التميز المؤسسي
 - الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر
 - دراسة مقارنة لتطبيق الرقمنة بين المؤسسات العمومية والخاصة
 - اثر الرقمنة في تفعيل الذكاء الاصطناعي

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	أية قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص باللغة العربية
VI	Abstract
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
مقدمة	
أ	تمهيد
ب	طرح الإشكالية و الأسئلة البحثية
ب	الدراسات السابقة و التعليقات عليها
و	نموذج و فرضيات الدراسة
ح	منهجية الدراسة
ح	تصميم البحث
ط	أهمية الدراسة
ط	خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الأداء الوظيفي - الإطار النظري -	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
6	المطلب الثاني: عناصر و أنواع الأداء الوظيفي
10	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي
10	المطلب الأول: المحددات و العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
14	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
17	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
22	المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

فهرس المحتويات

22	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
24	المطلب الثاني: طرق خطوات تحسين الأداء الوظيفي
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الرقمنة - الإطار النظري -	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية الرقمنة
31	المطلب الأول: تعريف و نشأة الرقمنة
35	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الرقمنة
36	المطلب الثالث: خصائص و أشكال الرقمنة
39	المطلب الرابع: خطوات تحول نحو الرقمنة
40	المبحث الثاني: أساسيات الرقمنة
40	المطلب الأول: دوافع ومتطلبات الرقمنة
42	المطلب الثاني: مراحل و تجسيد عملية الرقمنة
44	المطلب الثالث: أبعاد الرقمنة
47	المطلب الرابع: تحديات ومعوقات الرقمنة
52	المبحث الثالث: استخدامات الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي
52	المطلب الأول: دور و اثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي
54	المطلب الثاني: العلاقة بين أبعاد الرقمنة و الأداء الوظيفي
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر -بسكرة-	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الأول: لمحة عن واق تطبيق الرقمنة بالجامعات الجزائرية
62	المطلب الثاني: تعريف ونشأة المؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
65	المطلب الرابع: مهام و أهداف المؤسسة محل الدراسة
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
67	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة طرق جمع البيانات
68	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
68	المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها و ثباتها

فهرس المحتويات

72	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات
72	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
78	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
87	المطلب الثالث اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة
99	فهرس المحتويات
103	قائمة المراجع
112	الملاحق

قائمة

المراجع

1-المراجع بالعربية

قائمة الكتب :

1. احمد زكي بدوي. (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية . بيروت: مكتبة لبنان.
2. سعد زناد دروش، و مصطفى احمد مصطفى. (2018). "إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية ". القاهرة (جمهورية مصر العربية): المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية .
3. سناء جبيرات. (2018). الأداء البشري في منظمات الأعمال . عمان- الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
4. سهيلة محمدعباس. (2003). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي . الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. عبد الله حمد محمد الجساسي. (2010). "اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء العاملين ". الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطة عمان .
6. كامل يرير. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي . لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
7. محمد الرئيس العامري. (2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. القاهرة (مصر): المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ،الدار الجزائرية .
8. محمد عبد الله كفاية. (2019). إدارة الأداء الوظيفي. عمان،الأردن: دار المسيرية للنشر والتوزيع والطباعة.

المقالات والدوريات:

9. أمل الكردي، و ياسر عباس خضير. (2021). رقمنة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في السلوك المكتبي المستدام للعاملين. كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية-، العراق : مجلة الجامعة العراقية-العدد58.
10. بريزة بوزعيب. (2022, 12 19). الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر. سكيكدة، جامعة20اوت1955، الجزائر: مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية-المجلد 05-العدد02-.
11. بلخير عمومن، و محمد الحافظ عيشوش. (2022, 06 30). الإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي. الوادي ، جامعة الشهيد حمة لخضر الجزائر: مجلة التنمية الاقتصادية ،المجلد 7،العدد01.
12. بليروح ثليثة، و سهير ساسي. (2022, 05 13). العملية التعليمية في عصر الرقمنة والتعليم الالكتروني. الجزائر: مجلة التعليمية -المجلد12-العدد-01-.
13. حمزة معمري. (2022, 08 30). الأرشفة الرقمية و التاريخ الرقمي و تحديات الألفية الثالثة . قسم علم المكتبات و التوثيق جامعة الجزائر 2: مجلة اضاءات علمية -المجلد الثالث-العدد الأول

قائمة المراجع

14. جمال خنشور، و جمعة خير الدين. (2015). دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،العدد السابع عشر ،جامعة محمد خيضر، الجزائر: أبحاث اقتصادية وإدارية .
15. جمال عايدى. (18 10 , 2021). الرقمنة وأثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من جهة نظر الموظفين. جامعة جلفة ، الجزائر : دراسات اقتصادية .
16. روفيا كوال، و فؤاد بوفطيمة. (31 07 , 2022). مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة -الإمارات العربية المتحدة نموذجاً-. جامعة باتنة 1، الجزائر: مجلة أفاق البحوث والدراسات -المجلد 05-العدد 02.
17. زهير بضياف. (12 08 , 2021). دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية -الرهانات والتحديات-. جامعة شاذلي بن جديد -الطارف-، الجزائر: مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية .
18. سارة لعبي. (22 11 , 2018). تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين. كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، العراق: journal of Economics and administrative Sciences-VO.26-No117.
19. ساعد بن عتيبي المالكي. (2003). الأبعاد الإدارية والأمنية لهندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي. كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
20. سعاد دهيني، لعوج زاوي، و خضرة بلفكرون. (16 11 , 2022). ملامح التحول الرقمي لقطاع التجارة في الجزائر. الجزائر: تنمية الموارد البشرية-مجلد 17-العدد 3.
21. سمير حفطاري، و سهى الحمزاوي. (2016). الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية- تتمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والالكترونية. جامعة خنشلة -قسم علم الاجتماع، الجزائر: الباحث الاجتماعي-العدد 12.
22. سهام موفق، و نجوية الحدي. (2016). نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية . بسكرة، الجزائر.
23. عائشة بنت احمد الحسيني، و شذابت عبد المحسن الخيال. (2012). اثر أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي. جدة، جامعة الأزهر ، المملكة العربية السعودية: المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ،العدد العاشر.
24. عبد الرحمن بن عنتر. (2008). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. سوريا: جامعة دمشق،مجلد 24،العدد 01.
25. عبد القادر بو بكر، و فوزية قديد. (07 03 , 2021). اثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. الجزائر: مجلة البشائر الاقتصادية -المجلد السابع -العدد 01.
26. عرفات ناصر جاسم. (18 10 , 2019). "تقنية المعلومات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبسيط إجراءات العمل اليومي. جامعة البصرة، العراق: مجلة دورية عن كلية الإدارة والاقتصاد ،المجلد الرابع عشر ،العدد الثامن والعشرون.

قائمة المراجع

27. عصام عبدلي، و امير عزاوي. (30 06, 2021). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا -كوفيد19-. الجزائر: مجلة التكامل الاقتصادي-العدد02-.
28. عطية العربي. (2012). "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية المحلية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة قاصدي مرباح- ورقلة -، الجزائر: مجلة الباحث العدد-10-.
29. عفيفة بجاي شوكت اللامي. (20 09, 2022). "دور الرقمنة في استدامة الموارد الاقتصادية في العراق". كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد-العدد135.
30. ضياء الدين بن فريدة. (12 31, 2022). دور الرقمنة في تطوير البحث العلمي والرفع من مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة . ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر: مجلة مقاربات في التعليمية -مجلد03-العدد04.
31. فتيحة بن عياد، و غالم جلطي. (15 12, 2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية. دفاتر، المجلد 18، العدد2، الجزائر: جامعة تلمسان.
32. فضيلة فني. (09 12, 2018). اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية جزائرية - . بسكرة، جامعة ام البواقي، الجزائر: مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس، العدد الثاني.
33. ليث شعبان هاشم الغراوي، و علي عوده محمد الحلفي. (2020). الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية. بغداد، كلية الآداب، العراق: مركز البحوث النفسية، المجلد 31، العدد03.
34. محمد جبوري، و عبد اللطيف محمد بوصلاح. (14 12, 2019). قياس اثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي -دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة-. سعيدة، جامعة دمولاوي طاهر، الجزائر: مجلة دراسات اقتصادية -المجلد-العدد.
35. مختارية بوطيبة. (2022). اتجاهات الإدارات العليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو رقمنة إدارة الموارد البشرية. مجلة المنصور-العدد38
36. مليكة بوخاري، و سمير يجاوي. (03 10, 2022). "متطلبات تطبيق الرقمنة دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية". الجزائر: دراسات اقتصادية-المجلد16-العدد03.
37. موسى حمد محمد شبحان الدليمي. (2018). اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية -قسم إدارة الأعمال -، العراق: جامعة آل البيت .
38. ميسون أسامة أبو صفية. (2017). محددات الإنتاجية للعاملين في القطاع الصناعي. غزة، كلية التجارة -اقتصاديات التنمية، فلسطين: الجامعة الإسلامية .
39. نجاة وسيلة بلغنامي، و عبد الوهاب بولريال. (30 09, 2022). اثر استخدام الرقمنة على المكتبات لمستخدميها ومستفديها. الجزائر: مجلة التكامل الاقتصادي-المجلد10-العدد3.

قائمة المراجع

40. نصيرة ربيع. (2022, 01 25). حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر. الجزائر: مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية - المجلد 06 - العدد 02.
41. هشام برو. (2021, 02 17). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج بورتير ولولير في الدافعية. الجزائر: مجلة طلبة للدراسات الأكاديمية - مجلد 04 - العدد 01.
42. هند لبصير. (2016). اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير -، الجزائر : جامعة محمد خيضر .
43. ياسر خضير عباس، و فؤاد يوسف عبد الرحمن. (2022). تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي -دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد. العراق، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد-مجلة الجامعة العراقية العدد 55 ج 1.

المذكرات والأطروحات :

44. ابتسام سعدي. (2017). معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. معهد علم المكتبات والتوثيق-قسم تقنيات أرشيفية ، الجزائر : جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
45. اسعد احمد محمد عكاشة. (2008). اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. عزة، كلية التجارة -قسم إدارة الأعمال-، فلسطين: الجامعة الإسلامية .
46. أسماء عميرة. (2013). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير . قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير-، الجزائر: جامعة قسنطينة 02.
47. أمال زفاوي. (2019). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية ، الجزائر : جامعة محمد خيضر.
48. إسماعيل بن ديلمي. (2018). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم التسيير -، باتنة: جامعة باتنة-01-.
49. العيفة محمد. (2018). اثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، الجزائر .
50. حسين السكران. (2011). "تأثير الرضا الوظيفي على أداء معلمي المدارس الابتدائية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر : جامعة الجزائر 2.

قائمة المراجع

51. حمزة عوناني. (2016). "الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التربوي للمعلم" أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -قسم العلوم الاجتماعية -، الجزائر: جامعة محمد خيضر
52. حياة عبد الباقي. (2019). علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. عين تموشنت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير -، الجزائر: المركز الجامعي بلحاج بو شعيب.
53. خديجة جواد. (2019). إدارة الوقت في علاقتها بالأداء الوظيفي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. قسنطينة، كلية علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري 2.
54. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. الاسماعلية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مصر.
55. راضية عي، و نسرين بولفراح. (2021). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. برج بوغريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم التسيير -، الجزائر: جامعة محمد البشير الإبراهيمي
56. سالم باشيوة. (2008). الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -قسم علم المكتبات والتوثيق، الجزائر: جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة.
57. سعاد عبيدة. (2021). اثر تكنولوجيا المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير -، الجزائر: جامعة البلدة 02- لونييسي علي -.
58. سعيد فتيحة سيدي. (2013). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا -، الجزائر: جامعة الجزائر .
59. سمير حفطاري. (2018). الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية-قسم العلوم الاجتماعية-، الجزائر: جامعة عباس لغرور -خنشلة-.
60. سمير محمد علي شيبه. (2011). بناء مقياس الفاعلية الادارية للاتحادات الرياضية وأثرها على إدارة السياسة الرياضية في الجمهورية اليمنية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. معهد التربية البدنية والرياضية : جامعة الجزائر 03.
61. سهيلة مهري. (2006). المكتبة الرقمية في الجزائر أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية-قسم علم المكتبات-، الجزائر: جامعو منتوري-قسنطينة-.

قائمة المراجع

62. سهيلة مهري. (2015). تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه . معهد علم المكتبات والتوثيق -قسم تقنيات أرشيفية ، الجزائر : جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
63. سهيا عزام الفياض.(2022). اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة .الجامعة الافتراضية السورية : سوريا.
64. طارق قلاقي. (2019). انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية. البويرة ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية -قسم الإدارة والتسيير الرياضي-، الجزائر : جامعة أكلي محندا والحاج .
65. طلال عبد المالك الشريف. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-قسم العلوم الإدارية-، السعودية.
66. عبد الفتاح علاوي. (2013). اثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
67. عز الدين هروم. (2008). "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر : جامعة منتوري .
68. عمار ياسين فطحيزه. (2019). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين. بسكرة ، قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-، الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة .
69. فاطمة طويهي. (2015). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة وهران2.
70. فوزية صادقي. (2021). دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه -دراسة تحليلية للجماعات المحلية-. كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري -قسم الاتصال والعلاقات العامة، الجزائر: جامعة قسنطينة3.
71. كريمة طويل. (2008). الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاجتماعية - قسم علم النفس التربوي وعلوم التربية والارطفونيا ، الجزائر : جامعة الجزائر .
72. كريمة عمران. (2021). دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي. أم البواقي ، كلية الحقوق وعلوم الانسانية -قسم العلوم السياسية ، الجزائر : جامعة العربي بن مهدي .
73. كنزة سكر. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترشيد القرارات في العمليات التجارية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-قسم العلوم التجارية-، الجزائر: جامعة الجزائر03.

قائمة المراجع

74. لبنى زياد خالد الساكت. (2014). اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. عمان، كلية الأعمال -قسم الإدارة -، الأردن: جامعة عمان العربية.
75. مفتاح حسن. (2018). اثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد خيضر .
76. مهدي مونيير. (2012). الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية مذكرة ليل شهادة الماجستير . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم العلوم الاقتصادية-، الجزائر : جامعة محمد خيضر .
77. موسى حمد محمد شبحان الدليمي. (2018). اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية -قسم إدارة الأعمال -، العراق: جامعة آل البيت .
78. ميسون أسامة أبو صفية. (2017). محددات الإنتاجية للعاملين في القطاع الصناعي أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. غزة، كلية التجارة -اقتصاديات التنمية، فلسطين: الجامعة الإسلامية .
79. نفيسة حجاج. (2017). اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي . كلية العلوم الاجتماعية-علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر: جامعة وهران02.
80. هناء عبداوي. (2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير-، الجزائر : جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
81. هند لبصير. (2016). اثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير-، الجزائر : جامعة محمد خيضر .

2-المراجع باللغة الاجنبية:

1. K
hare, A., &Kamalian, A. (2017). Studying Relationship Between Job Satisfaction And Burnout (Case Study: HSe Managers In Karajroad Industries). Journal Of Internet Banking And Commerce ,Vol.22,No.57.
- 2.suliman, A. (2010). work performance:is it one things the multidimensionality of performance in a MiddleEastern context. LONDON: The International Journal of Human Resource Management

1. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>
2. <https://www.maajim.com/dictionary>

الملاحق

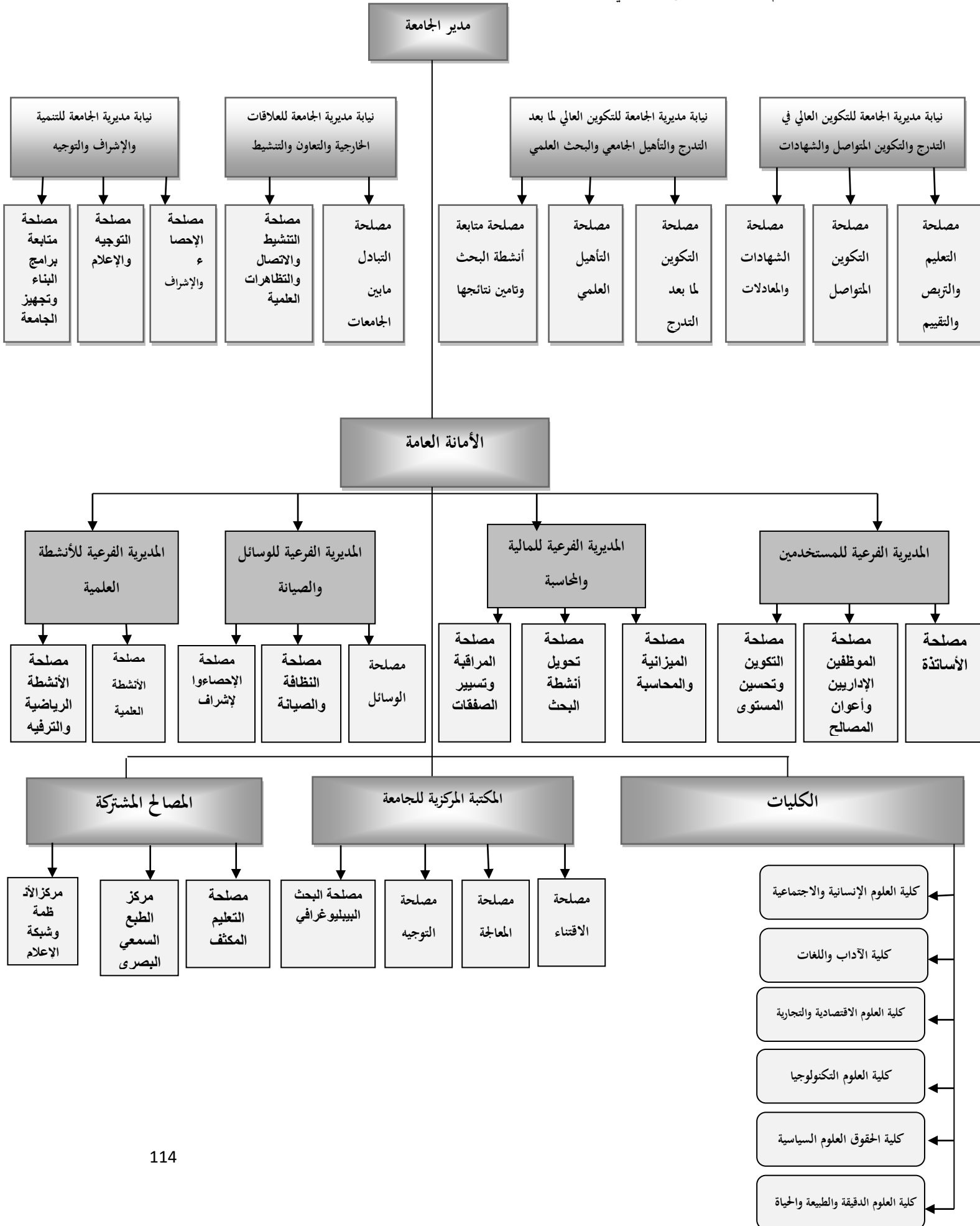
الملاحق

الملحق رقم-01- قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ	قريشي محمد	1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذة محاضرة أ	عديسة شهرة	2
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ محاضر ب	خان محمد ناصر	3

الملاحق

الملحق رقم -02- الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر -بسكرة-



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences économiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

إستبان

السادة الأفاضل...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبان التي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، (تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة (المعنونة ب: "دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات /دراسة حالة موظفي جامعة محمد خيضر-بسكرة -

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الرقمنة والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبيان اهتماماتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبة:

■ عقون لبنى

السنة الجامعية : 2022-2023

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي "جامعة محمد خيضر - بسكرة" بغرض تحليل النتائج فيما بعد ذلك, نرجو منكم الإجابة على التساؤلات وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

ثانوي تقني سامي ليسانس
مهندس ماستر دراسات عليا

4-مجال الوظيفة الحالية:

الإدارة المركزية وملاحقها إدارة الملحقة (الكليات)

5-الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

6-درجة التحكم في أجهزة الإعلام الآلي

ضعيف متوسط جيد جيد جدا

7-عدد الدورات التكوينية في الإعلام الآلي

ولا دورة دورة تكوينية واحدة دورتين فأكثر

القسم الثاني: محاور إستبانة

المحور الأول: الرقمنة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الرقمنة بجامعة محمد خيضر-بسكرة-والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

ملاحظة / الرقمنة: هي استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات .

الملاحق

الرقم	أبعاد الرقمنة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الأجهزة والمعدات: "الوسائل التي تستخدم في إدخال البيانات وتخزينها وبثها على شكل معلومات."						
01	تتوفر لدى الجامعة أجهزة حاسوب وملحقاته كافية لعملية الرقمنة					
02	تمتلك الجامعة عدد كافي من المعدات الخاصة بالاتصال (هواتف - فاكس).					
03	تعتمد الجامعة على تحديث الأجهزة والمعدات بطريقة دورية بما يلائم التطور الحاصل في أساليب العمل .					
04	تستخدم الجامعة أجهزة ومعدات حاسوبية متطورة توفر السرعة في الحصول على المعلومات .					
05	يقلل استخدام الأجهزة والمعدات من الوقت المخصص لإنجاز العمل.					
ثانياً : البرمجيات : "مجموعة من التعليمات وإجراءات وبرامج وأنظمة تشغيل ولغات برمجة".						
06	تستخدم الجامعة برمجيات متعددة لغرض تنظيم وظائفها .					
07	تستخدم الجامعة برمجيات تمتاز ببساطتها لإتاحة استخدامها من قبل الموظفين .					
08	تستخدم البرمجيات في عمليات التخطيط وإصدار التقارير الدورية وبالتالي التحول نحو العمل الآلي .					
09	تمكن البرمجيات من الرقابة الفورية والمستمرة وكشف الانحرافات.					
10	تناسب البرمجيات المستخدمة في الوظيفة مع احتياجات العمل .					
11	تقوم الجامعة بتحديث البرمجيات المستخدمة لتناسب مع التطورات الحديث .					
ثالثاً : قواعد البيانات : "مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض".						
12	تعتمد الجامعة على قواعد بيانات لتخزين وتنظيم واسترجاع البيانات والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرار .					
13	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات توفر معلومات حديثة .					

الملاحق

					يتم تعديل قاعدة البيانات جامعة من قبل مهندسين مختصين .	14
					البيانات والمعلومات في قواعد البيانات متاحة للجميع للاستفادة منها .	15
رابعا : الأفراد : "تتمثل في الموارد البشرية التي تتميز بمجموعة من المعارف والمهارات لإنجاز المهام".						
					تتم الجامعة بتدريب الموظفين في مجال الرقمنة الحديثة.	16
					يتحكم اغلب الموظفين بشكل جيد في استخدام تطبيقات الرقمنة	17
					يوجد في الجامعة محللين ومختصين في مجال تقنيات الرقمنة بمستويات عالية تناسب مع مهام مطلوب إنجازها .	18
خامسا : الأرشفة الرقمية : "مجموعة من المعلومات المخزنة في الأجهزة الالكترونية".						
					تعتمد الجامعة على أرشفة رقمية متجددة .	19
					تمتلك تطبيقات لنظام الحوسبة السحابية لتطبيق عملية نسخ البيانات .	20
					يتم الاسترجاع الآني للمعلومات المحفوظة	21
					يسهل نظام الأرشفة الرقمية على استرجاع البيانات المطلوبة بسرعة ودقة .	22
					تعتمد الجامعة على الأرشفة الرقمية أكثر من الأرشفة الورقية .	23
سادسا : شبكات الاتصال : "الوسيلة المستخدمة لتبادل كل أشكال البيانات الرقمية".						
					تستخدم الجامعة شبكة اتصال داخلية وشبكة اتصال خارجية لربط بين الأقسام والمصالح.	24
					تناسب شبكة الاتصال المتوفرة مع احتياجات العمل في المؤسسة	25
					توجد شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام .	26
					تعمل الشبكات على تسهيل عملية تبادل المعلومات داخل الجامعة .	27
					وجود شبكة الانترنت للاطلاع في أي وقت على المعلومات المستحدثة.	28

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي بجامعة محمد خيضر-بسكرة-والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك .

الملاحق

ملاحظة/ الأداء الوظيفي كل نشاط أو عمل يقوم به الفرد لتحقيق مخرجات وأهداف المؤسسة .

الرقم	أبعاد الأداء الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً : الرضا الوظيفي: " شعور الفرد بالارتياح أثناء أداء مهامه وإشباع حاجات العاملين . "						
01	يوجد رضا لدى الموظفين على التوجه الجديد لتحسين الأداء الوظيفي .					
02	تشعر بحبك للعمل والإخلاص له كثقافة تنظيمية في الجامعة لتحقيق الولاء الوظيفي.					
03	تشعر بالارتياح أثناء تأدية وظائفك في الجامعة .					
04	العمل المكلف به يتناسب مع قدراتي وشهادتي .					
05	المناخ التنظيمي الذي تعمل فيه مناسب للعمل .					
ثانياً : الإنتاجية : "الأداء الأفضل بأحسن طرق ممكنة . "						
06	يستخدم الموظفون الموارد أثناء عملهم بشكل كفاء .					
07	تشعر برضا الجامعة على أعمالك ومهامك التي تنجزها .					
08	تشعر بان لديك القدرة على زيادة الإنتاجية					
09	ساهمت البرامج وتطبيقات في زيادة إنتاجيتي المطلوبة في العمل .					
10	تعمل الجامعة على توفير وسائل وأساليب جديدة تساهم في زيادة الإنتاجية					
ثالثاً : الكفاءة : " تحقيق أعلى مقدرة إنتاجية من الموارد المتاحة . "						
11	أقوم بتأدية عملي بالكفاءة المطلوبة.					
12	يمكنني التعامل بكفاءة مع مستجدات العمل المطلوبة .					
13	أدرك بوضوح كيفية أداء العمل بكفاءة.					
14	وجود البرامج والتطبيقات أصبحت أكثر كفاءة في مواجهة مشكلات عملي .					
15	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة.					

الملاحق

					البرامج التقنية تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية (ترشيد الاستهلاك).	16
رابعا : الفاعلية : "تحقيق الهدف باستخدام اقل قدر ممكن من الموارد المتاحة ."						
					تقوم بأداء وظيفتك والمهام الموكلة إليك بالفاعلية المطلوبة .	17
					تستفيد من مختلف الموارد المتاحة داخل الجامعة في أدائك الوظيفي بفاعلية .	18
					ابدل الجهد الكافي لانجاز العمل بطريقة صحيحة .	19
					استطيع إيجاد حلول مناسبة لحل المشاكل التي تواجهني .	20
					أقوم بأداء عملي بأقل تكلفة ممكنة .	21
					تساهم التطبيقات التكنولوجية في تخفيض التكاليف وزيادة الفاعلية .	22
خامسا : الوقت : "القدرة على انجاز الأعمال بشكل منظم ومنسق وفعال في سبيل تحقيق الأهداف ."						
					التزم بتوقيت العمل دائما .	23
					أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد.	24
					الوقت المحدد لانجاز عملي كاف .	25
					تساهم البرامج والتطبيقات في تقليل وقت انجاز العمل .	26
					أعطت التكنولوجيا قدرة كبيرة لي تعامل مع الأعمال الطارئة وذات الانجاز السريع	27
سادسا : الجودة : "مجموعة من الخصائص والمميزات الخاصة بالخدمة التي تسمح بإرضاء حاجات ظاهرة وكامنة ."						
					التزم بتطبيق معايير الجودة في عملي .	28
					الجامعة راضية عن جودة الخدمات المقدمة .	29
					ساهمت التطبيقات التكنولوجية في تحسين جودة الأداء الوظيفي .	30
					يتميز أدائي باستعمال البرامج والتطبيقات بالإتقان والدقة .	31
					تشعر بان لديك القدرة على تحسين أعمالك وتقديم خدمة أفضل .	32
					دائما ما اشعر بأنني مسؤول اتجاه جودة عملي .	33

الملاحق

سابعاً : الإبداع : "نتائج الأفكار المفيدة واستحداث شيء جديد (افتراض علمي، اختراع، نظرية، أسلوب)." .

					تشجع الجامعة الموظفون على الإبداع والابتكار وتطوير مهارتهم في العمل .	34
					تساهم البرامج والتطبيقات بصفة فعالة في خلق نشاطات ابتكارية تحسن الأداء .	35
					أحاول أن أقوم بعملية بأفكار مبدعة .	36
					ارصد ما تعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع والابتكار في أداء العمل .	37
					تمنح الجامعة حوافز ومكافآت للموظف المبدع	38

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 29 - 05 - 2023

إلى السيد: الأمين العام
جامعة محمد خيضر بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 829 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - عقون لبي

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات "

تحت إشراف: د/ بن الضيف محمد عدنان

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد: عسفة ليدى

الصفة: طالب أستاذ باحث بحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200191933 الصادرة بتاريخ: 2016/04/17

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: التسيير والتجارة

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: ماستر ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: دراسة التسيير في المؤسسات الخدمية

تحت إشراف: المسيرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023/06/11

إمضاء المعني بالأمر

قسم العلوم الاقتصادية