

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 علوم الاقتصادية

## الموضوع

أثر الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسات

دراسة حالة مؤسسة البسكرة لاسمنت-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (العلوم الاقتصادية)  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

إعداد الطلبة:

الأستاذة المشرفة:

➤ لهالي نور الهدى

أ.د / خير الدين جمعة

➤ قاسمي حورية

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ دلّال نور الدين	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د / خير الدين جمعة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ/ رندة جرودي	أستاذ مساعد -ب-	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 4202-3202



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 علوم الاقتصادية

## الموضوع

أثر الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسات

دراسة حالة مؤسسة البسكرة للأسمنت-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (العلوم الاقتصادية)  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

إعداد الطلبة:

الأستاذة المشرفة:

➤ لهالي نور الهدى

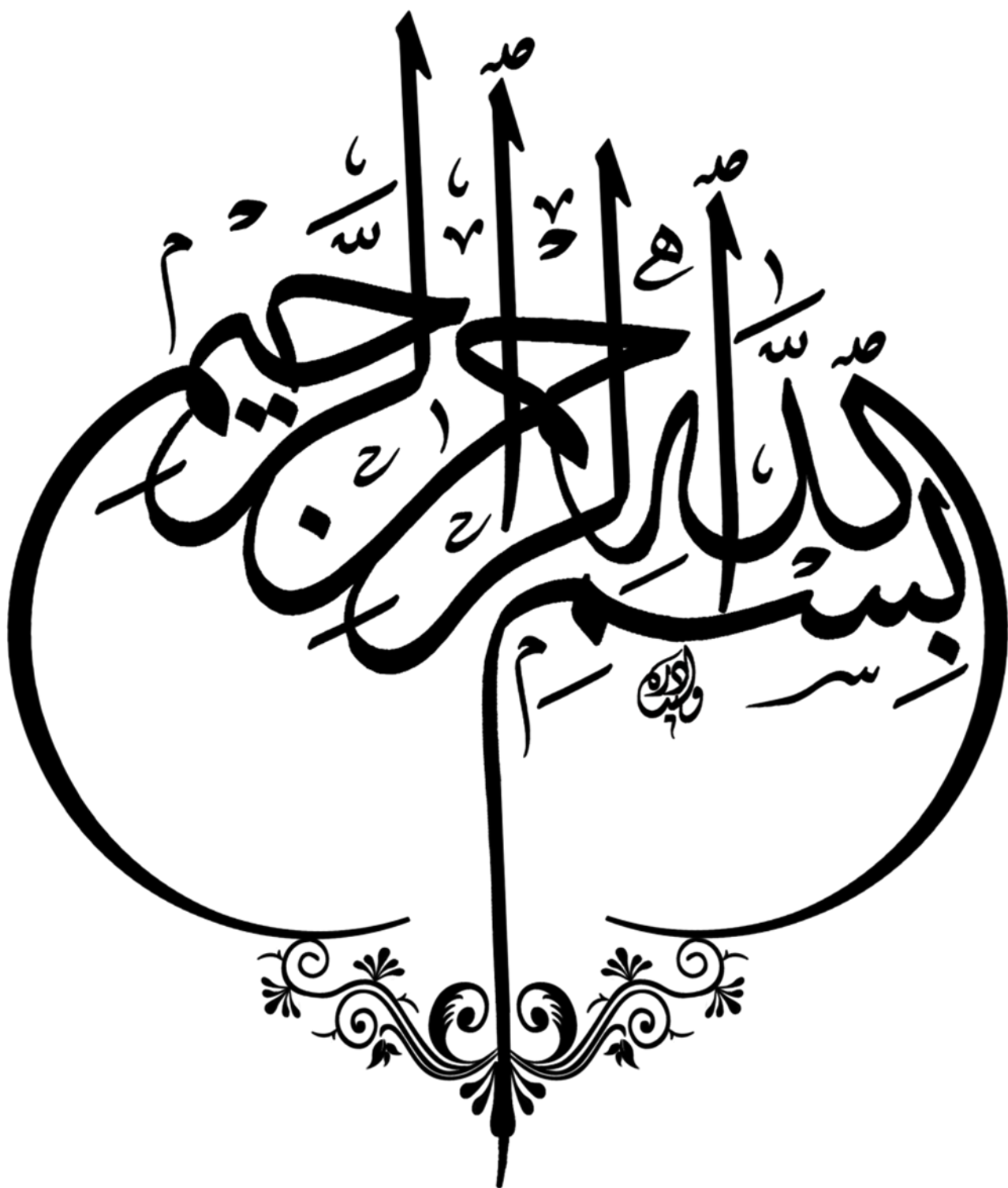
أ.د / خير الدين جمعة

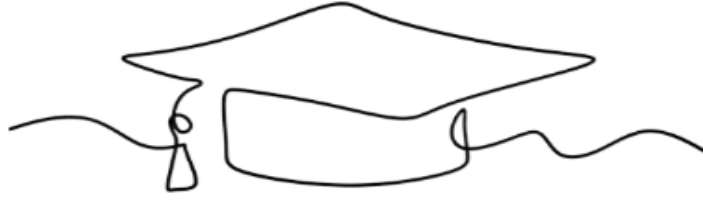
➤ قاسمي حورية

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ دلال نور الدين	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د / خير الدين جمعة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ/ رندة جرودي	أستاذ مساعد -ب-	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 4202-3202





## شكر وعرفان

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من علينا بانجتز هذه المذكرة، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمدا وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا.

لا يسعنا إلا أن نشيد بالفضل ونقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر:

أستاذتنا الفاضلة المشرفة البروفيسورة: خير الدين جمعة

على ما خصتنا به من التوجيه والتصويب، وما علمتنا من فيض إنسانيتها وخلقها الرفيع ومستواها الراقى.

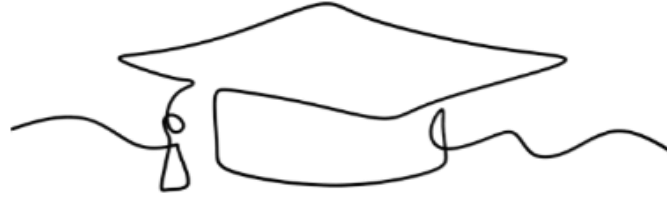
وإلى كل الأشخاص والهيئات التي دعمتنا وساعدتنا في إنجاز هذه المذكرة

إلى كل أستاذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بالدعاء بظهر الغيب، بورك فيهم جميعا وجزاهم

الله عنا الجزاء الأوفى، والله المسؤول أن ينفع بهذا العمل على قدر العناء فيه، وأن يجعله خالصا لوجهه الكريم غنه

على ذلك لقادر.



## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي العلمي والثقافي.

إلى من ساندني في صلاتها ودعائها..... إلى من سهرت الليالي تنير دربي

إلى أجمل ابتسامة في حياتي..... إلى أروع امرأة في الوجود

أمي الغالية

إلى من علمني أن الدنيا كفاح..... وسلاحها العلم والمعرفة

إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء..... إلى أعظم وأعز رجل في الكون

أبي العزيز

إلى الذي ظفرت بهم هدية من الأقدار: زوجي الكريم

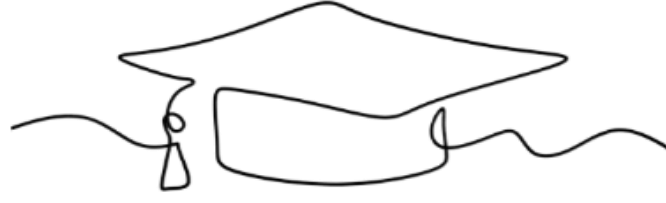
إلى إخوتي الأعزاء وأخواتي العزيزات

إلى كافة أساتذة وأستاذات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعتي ببسكرة

إلى كافة زملاء الدراسة وأخص بالذكر طلبة السنة الثانية ماستر

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

**قاسمي حورية**



## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي العلمي والثقافي.

إلى من ساندني في صلاتها ودعائها..... إلى من سهرت الليالي تنير دربي

إلى أجمل ابتسامة في حياتي..... إلى أروع امرأة في الوجود

أمي الغالية

إلى من علمني أن الدنيا كفاح..... وسلاحها العلم والمعرفة

إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء..... إلى أعظم وأعز رجل في الكون

أبي العزيز

إلى الذي ظفرت بهم هدية من الأقدار: عمتي العزيزة

إلى إخوتي الأعمام وأخواتي العزيزات

ولكل من ساندني في مشواري الدراسي وبالأخص زميلتي في المذكرة

إلى كافة أساتذة وأستاذات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعتي ببسكرة

إلى كافة زملاء الدراسة وأخص بالذكر طلبة السنة الثانية ماستر

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

لهلالي نور الهدى

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بمؤسسة البسكرية للاسمنت، من خلال بيان أثر أبعاد الرقمنة المتمثلة في: الأجهزة والمعدات، استخدام البرمجيات، إدارة التكاليف والموارد البشري المؤهل في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج الإحصائي SPSS لتحليل لنتائج واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في توزيع 40 إستبانة على الموظفين في المستوى الإداري لمؤسسة البسكرية للاسمنت، وتم استرجاع 38 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الرقمنة لها أثر ايجابي في تحسين خدمة المناولة في المؤسسة محل الدراسة وبناء على نتائج تم تقديم توصيات أهمها متابعة التطورات الحديثة في مجال المناولة والرقمنة كحد سواء واستخدام أحدث الوسائل باعتبار الرقمنة لها أثر مباشر على خدمات المناولة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، خدمة المناولة، مؤسسة البسكرية للاسمنت.

## Summary

This study aims to know the impact of digitization in improving the handling service at the Baskariya Cement Corporation, by demonstrating the impact of the dimensions of digitization represented by: hardware and equipment, software use, cost management and qualified human resources in improving the organization's handling service. The questionnaire was adopted as a tool for collecting data and the SPSS statistical program was used to analyze the results. We used a simple random sampling method to distribute 40 questionnaires to employees at the administrative level of the Al-Baskariyeh Cement Corporation, and 38 questionnaires were retrieved that were valid for statistical analysis. The study reached several results, the most important of which are: Digitization has a positive impact on improving the handling service in the organization under study, and based on the results, the study was presented. Recommendations, the most important of which are following up on recent developments in the field of handling and digitization alike, and using the latest means, considering digitization has a direct impact on handling services.

Keywords: digitization, handling service, Al-Baskaria Cement Corporation.





# فهرس المحتويات



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
-	الملخص
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول والأشكال
II	الملاحق
أ	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
ب	دراسات سابقة
ج	نموذج الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
ط	التعريفات الإجرائية
ط	التموضع الاستمولوجي
ي	منهج الدراسة
ي	أدوات الدراسة
ي	مجتمع الدراسة
ي	حدود الدراسة
ي	عينة الدراسة
ي	أهمية الدراسة
ك	أهداف الدراسة
ك	صعوبات الدراسة
ك	هيكلية الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للمناولة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المناولة
3	للمطلب الأول: مفهوم للمناولة
5	للمطلب الثاني: أنواع للمناولة
5	للمطلب الثالث: أهداف للمناولة
7	للمطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات للمناولة
9	المبحث الثاني: أشكال و أبعاد المناولة (خصائصها، دوافعها، أهميتها)
9	للمطلب الأول: خصائص للمناولة

9	للمطلب الثاني: أهمية إستراتيجية المناولة
10	للمطلب الثالث: أشكال ومخاطر المناولة
12	للمطلب الرابع: دوافع للمناولة
13	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للرقمنة ودورها في تحسين خدمة المناولة</b>	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة
16	للمطلب الأول: مفهوم الرقمنة وخصائصها
18	للمطلب الثاني: أهداف الرقمنة
19	للمطلب الثالث: فوائد ومزايا الرقمنة
21	للمطلب الرابع: مبادئ الرقمنة
23	المبحث الثاني: أساسيات الرقمنة وعلاقتها بخدمة المناولة بالمؤسسة
23	للمطلب الأول: عناصر وأشكال الرقمنة
25	للمطلب الثاني: متطلبات وأسباب الرقمنة
28	للمطلب الثالث: رهانات وتحديات الرقمنة
29	للمطلب الرابع: علاقة الرقمنة بخدمة المناولة بالمؤسسة
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بمؤسسة العسكرية للإسمت</b>	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
36	للمطلب الأول: تقديم عام لشركة العسكرية للإسمت.
37	للمطلب الثاني: نشاط والتزامات وأهداف الشركة
39	للمطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة العسكرية للإسمت
41	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
41	للمطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
43	للمطلب الثاني: أدوات الدراسة وأدوات التحليل الاحصائي
44	للمطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
48	للمطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
53	المبحث الثالث: تاخير فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
53	للمطلب الأول اختبار الفرضية الرئيسية
54	للمطلب الثاني اختبار الفرضيات الفرعية
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
-	قائمة للمصادر والمراجع



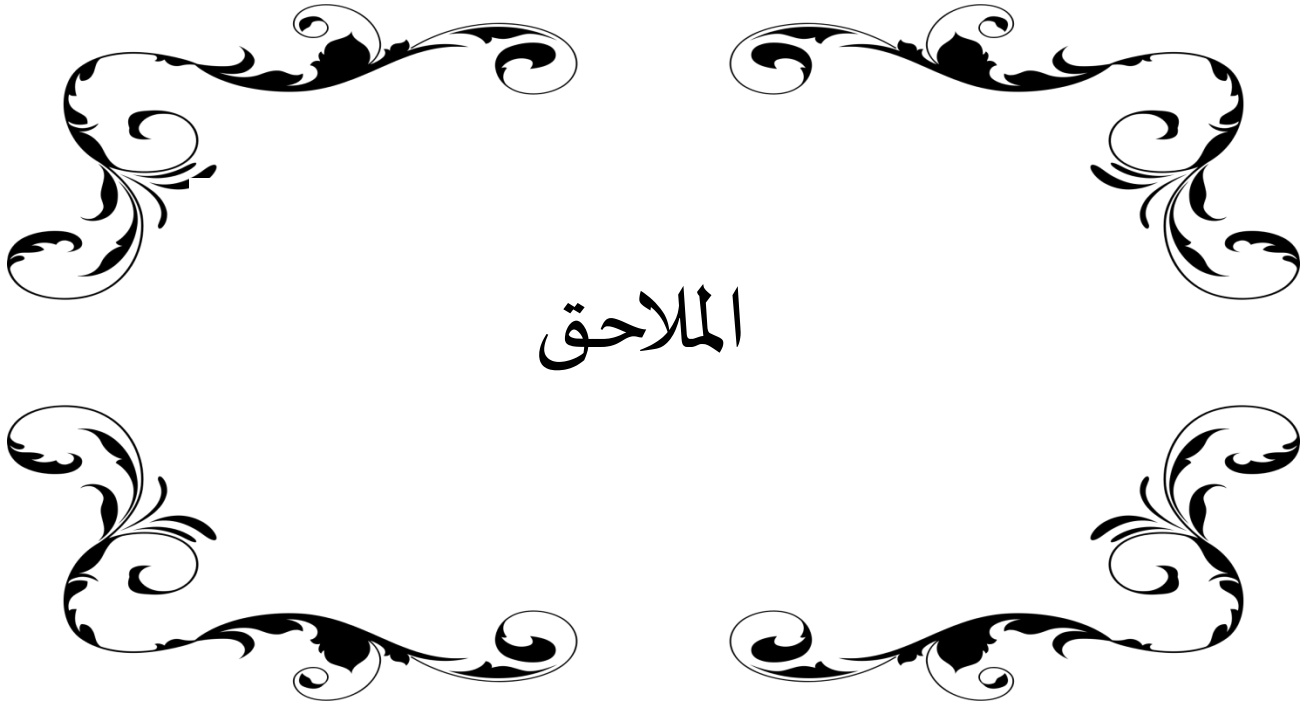
قائمة الجداول والأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
42	جدول يوضح درجات مقياس سلم لكارث الحماسي	(1)
42	جدول يوضح طول الخلية لسلم لكارث	(2)
44	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	(3)
44	خاصية الجنس لعينة الدراسة	(4)
45	خاصية العمر لعينة الدراسة.	(5)
46	خاصية للمستوى التعليمي لعينة الدراسة	(6)
47	خاصية عدد سنوات الخبرة.	(7)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور استخدام الرقمنة.	(8)
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور استخدام المناولة.	(9)
53	نتائج التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	(10)
54	إختبار يؤثر استخدام الأجهزة والمعدات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة، م ن خلال الإنحدار الخطي البسيط.	(11)
55	إختبار يؤثر استخدام البرمجيات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال الإنحدار الخطي البسيط	(12)
55	إختبار يؤثر إدارة التكاليف إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة. من خلال الإنحدار الخطي البسيط	(13)
56	إختبار يؤثر امتلاك المورد البشري المؤهل إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الإنحدار الخطي البسيط	(14)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة	1
39	الهيكل التنظيمي لشركة البسكوية للاسمنت	2
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	3
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	4
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	5
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .	6



الملاحق

**الملحق رقم 01: البطاقة الفنية للمؤسسة**

إسم المؤسسة	البسكرة للإسمنت
الشكل القانوني	SPA
رأس المال الاجتماعي	4.284.00.000
تاريخ الإنشاء	2009-01-04
النشاطات الرئيسية	الإنتاج الصناعي للإسمنت
رمز النشاط	NRC : 109101
رقم التعريف الضريبي	907 283 024 698 000
رقم السجل التجاري	.B090242836 -00/07
الجنسية	جزائرية
موقع المؤسسة	جار بلحراش برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، الجزائر
الهاتف	.00213(0) 33 62 73 92

**الملحق رقم 02: البطاقة الفنية لمؤسسة الإسمنت**

الطبيعة القانونية لصاحب الطلب	شركة البسكرة للإسمنت
تاريخ الإنشاء	2009-02-04
الجنسية	جزائرية
النشاطات الرئيسية	الإنتاج الصناعي للإسمنت
مساحة المؤسسة	100 هكتار
شخص طبيعي/شخص معنوي (مؤسسة/ش ذ ا / ش ذ م م / ش ذ ش و / ش ت): ش ذ ا - رأسمالها الاجتماعي	4.284.000.000 دج
عنوان المقر الاجتماعي (أو الشخصي)	جر باللحراش برانيس بسكرة.
مجلس الإدارة و/ أو المسيرين	هقي محمد العيد
عدد العمال	1534

الملحق رقم 03: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة

أخي الكريم / أختي الكريمة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الإعداد لدراسة علمية، نرجو منكم قراءة العبارات والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث. الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

من إعداد:

ط/ لهلاي نور الهدى

جمعة

ط/ قاسمي حورية

د/خير الدين

الموضوع:

أثر الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة -

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  انثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  30 - 39  40 - 49  50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  ليسانس  ماجستير  دكتور  تقني
4. سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل  ( 6 - 10 )  ( 11 - 15 )  16 سنة فأكثر



## 2- القسم الثاني: ابعاد الدراسة

### المحور الأول: استخدام الرقمنة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>بعد الاجهزة والمعدات</b>						
01	تستخدم المؤسسة في عملياتها الحواسيب المتطورة.					
02	يتم تحديث الأجهزة والحواسيب بشكل يجعلها أكثر مرونة مع التغيرات التكنولوجية.					
03	يتم استخداماً لأجهزة والحواسيب ذات خصائص وسرعة فائقة.					
04	يتم استخداماً لأجهزة والحواسيب بعدد كاف يسهّل أداء العمل.					
05	تمتلك المؤسسة اجهزة تساهم في المعالجة السريعة للمعلومات المطلوبة.					
<b>بعد البرمجيات</b>						
06	تساعد البرمجيات المستخدمة على استرجاع المعلومات.					
07	البرمجيات المستخدمة متطورة وتساعد على تنظيم العمل.					
08	تعمل المؤسسة على تحديث البرمجيات باستمرار من اجل تسهيل استخدامها.					
09	تساعد البرمجيات في تنظيم العمل.					
10	تستخدم المؤسسة برمجيات ذات قدرة عالية على الاتصال بعدد كبير من المستخدمين في ان واحد.					
<b>بعد ادارة التكاليف</b>						
11	يساعد استخدام الرقمنة على تبسيط العمليات الادارية والمالية .					
12	تساهم الرقمنة في تقليل العمل اليدوي وتخفيض التكاليف.					
13	تساعد الرقمنة في التقليل من التكاليف المرتبطة بالتخزين.					
14	تساعد الرقمنة في تقليل التكاليف العملية .					
15	تساعد الرقمنة في التقليل من الاخطاء البشرية في الحسابات والتقارير.					
<b>بعد المورد البشري المؤهل</b>						
16	توظف المؤسسة عمال لهم قدرة عالية على التعامل مع البرمجيات والتكنولوجيا بكفاءة.					
17	تمتلك المؤسسة موظفين متحصّلين على شهادات في الاعلام الالي.					
18	يخضع موظفو المؤسسة لدورات تدريبية على التقنيات المستحدثة في مجال تكنولوجيا المعلومات.					
19	تتناسب معارف ومهارات الموظفين بالمؤسسة في مجال الرقمنة مع طبيعة الاعمال الموكلة اليهم.					
20	تقدم المؤسسة تحفيزات لموظفيها من اجل تشجيعهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات.					

المحور الثاني: استخدام المناولة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تبرم المؤسسة عقود المناولة مع مؤسسات اخرى.					
2	تبرم المؤسسة عقود المناولة مع مؤسسات اجنبية تمارس عملها محليا.					
3	تستعين المؤسسة بمصادر خارجية في الانشطة الثانوية فقط.					
4	تلجأ المؤسسة للمناولة بغية تدارك النقائص وايجاد الطول.					
5	تهدف المؤسسة من المناولة للاستفادة من الخبرات والتعلم والتقليل من مخاطر الاستثمار .					
6	تعتمد المناولة على عزل الانشطة الاساسية من الثانوية .					
7	تتزوّد المؤسسة باحتياجات من مؤسسات كبيرة فقط.					
8	تتزوّد المؤسسة باحتياجات من مؤسسات صغيرة ومتوسطة .					
9	يتم اختيار المناولين على معايير اقتصادية كالقوة المالية للمزود سمعته ووفائه بالمواصفات المطلوبة من قبل المؤسسة .					
10	يتم اختيار المناولين عن طريق دفتر الشروط.					
11	تبرم المؤسسة عقود المناولة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب.					
12	تعتمد المؤسسة على معايير لاختبار مزودها بالمكونات والاجزاء .					

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل

وشكرا لكم على حسن تعاونكم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): لحلاوي شير العبدوي.....الصفة: طالبة.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1100103001 والصادرة بتاريخ: 2019/10/09  
5000 8

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية.....

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماجستير عنونها:

أثر الرضا في تحسين خدمة العملاء بالمؤسسات

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024 / 06 / 04

توقيع المعني:

سورالدين

الملحق رقم 05: قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة	الرتبة	القسم الذي ينتمي إليه
م.د/ بوزاهر نسرين	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم الاقتصادية
د/ بن فرحات عبد المنعم	أستاذ محاضر - أ-	قسم العلوم الاقتصادية

## الملحق رقم 06: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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 Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



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

الرقم : 00670 / لدرج | تدع ت / 2024

إلى السيد مدير: مؤسسة البسكرة للاسمنت  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- لهلائي نور الهدى
- 2- قاسمي حويبة
- 3- /

المسجلون بقسم العلوم الاقتصادية

بالسنة: ثمانية ماستر اقتصاد المؤسسة

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسات ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 09-05-2024

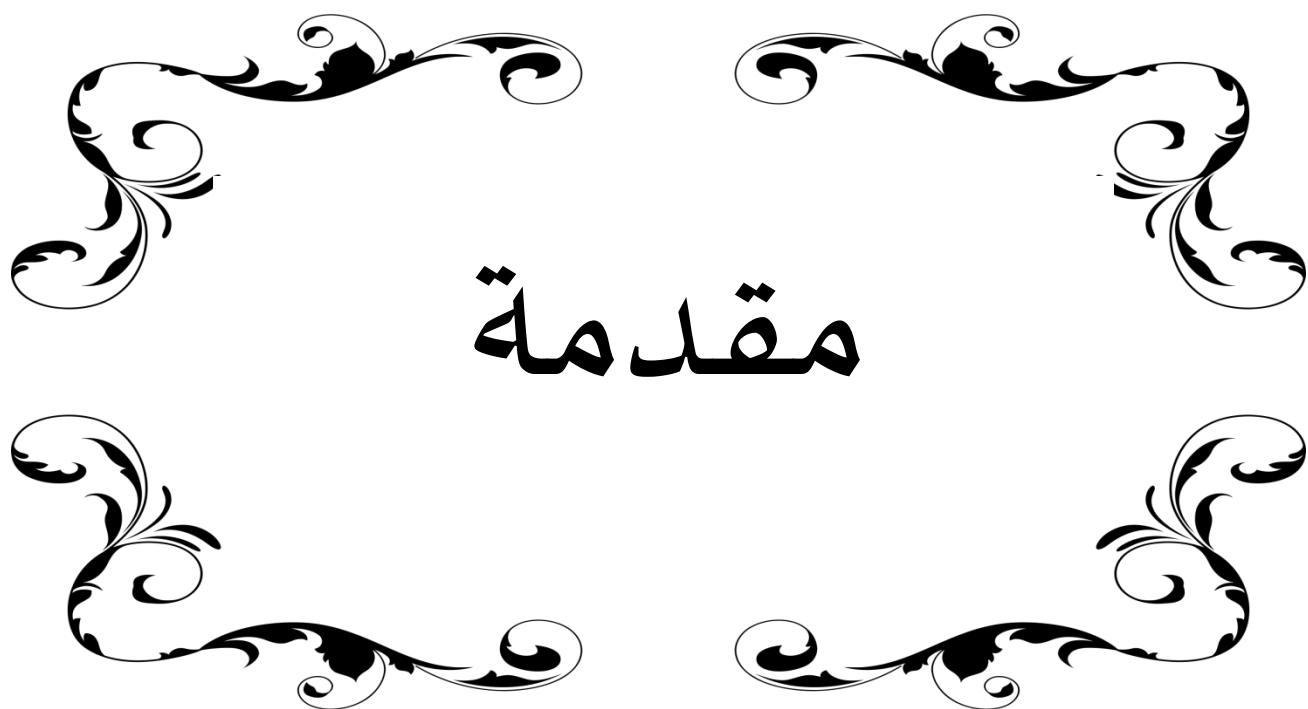
ع/ عميد الكلية



تأشيرة المراسلة المستقلة

SPA BISKRIA CIMENT  
Directeur des Ressources Humaines  
Walid DIAGUI





تشكل الرقمنة أحد المحاور الرئيسية في العصر الرقمي الذي نعيشه، حيث تساهم بشكل ملموس في تغيير الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تعد الرقمنة عاملا محوريا في تحسين جودة الخدمات المقدمة وفي تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية، وقد استطاعت الرقمنة أن تثبت حضورها القوي في جميع القطاعات، مما دفع العديد من الدول إلى السعي نحو تبنيها بفعل التطور السريع في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من الإمكانيات الهائلة التي توفرها شبكة الإنترنت، ونتيجة لذلك برزت الحاجة الماسة إلى التحول الرقمي وتبني الرقمنة في مختلف المجالات، وخاصة القطاعين الاقتصادي والإداري، بهدف سد الفجوة الرقمية والتقليل من مخاطرها، وكذلك لدفع عجلة التنمية الاقتصادية.

تتمتع الرقمنة بمجموعة من الخصائص التي ساهمت في ترسيخ مكانتها كعنصر نجاح في البيئة المؤسسية، مما أسهم في تعزيز كفاءة العمليات الإنتاجية وتحسين استراتيجيات التسويق، وتوسيع نطاق الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات، كما أن الرقمنة قد أسهمت في تطوير المنتجات والخدمات المعقدة التي تتطلب تقنيات ومعدات متطورة، وهو ما جعلها تشكل عنصرا أساسيا في الاقتصاديات العالمية وأحد مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة بداية القرن الحادي والعشرين.

وفي ظل التحديات البيئية والمنافسة المتصاعدة في الأسواق، أصبح نظام المقاولاتي والمناولة كإستراتيجية أساسية للنجاح الاقتصادي وفي هذا السياق زاد الاهتمام بالمناولة كإحدى أبرز صيغ الشراكة الإستراتيجية، والتي تعد من الأكثر السبل والإستراتيجيات في تحقيق النهضة الاقتصادية والتيقظ الاقتصادي.

تتبع المؤسسات المتقدمة نهجا إستراتيجيا في البحث عن شركاء والانفتاح على الأسواق العالمية، خاصة في الأزمات الاقتصادية والركود، مما يعزز التوجه العالمي نحو المناولة والتخصص بها، وبالتالي أصبحت المناولة خيارا إستراتيجيا مهما للمؤسسات والدول لتحقيق التكامل والاندماج الاقتصادي، ولتجاوز العقبات وضمان النمو والبقاء في بيئة اقتصادية تتسم بالمنافسة الشديدة.

**إشكالية الدراسة الرئيسية:** من خلال ما سبق يمكننا طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

**ما أثر استخدام الرقمنة في تحسين خدمة مناولة بالمؤسسة محل الدراسة؟**

انطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

**الإشكاليات الفرعية:**

- ما أثر استخدام الأجهزة والمعدات في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما أثر البرمجيات في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة محل الدراسة؟



- ما أثر استخدام إدارة التكاليف في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر امتلاك المورد البشري المؤهل في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة محل الدراسة؟

### الدراسات السابقة

● الدراسة الأولى: ميسوط عبد القادر، دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة العاملة بالجزائر)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاي اليابس، سيدي بلعباس، 2021/2020.

● إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول دور وكذلك أثر المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والعالقة التي تربط بين تطبيق المناولة الصناعية وتحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وعليه كان التساؤل الرئيسي المطروح كالتالي: ما مدى مساهمة المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

### النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي

- إن تبني إستراتيجية المناولة الصناعية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة مكنها من التعاقد مع العديد، من المؤسسات الكبيرة الآمرة في السوق سواء كانت وطنية أو أجنبية أو مناولة من الدرجة الثانية) عن طريق عقود قصيرة وطويلة ومتوسطة الأجل (

- بالإضافة إلى إمكانية تلبية طلباتها بمختلف المنتجات خاصة تلك المتعلقة بقطع الغيار والإكسسوارات .

- يتمثل الدافع وراء تبني إستراتيجية المناولة الصناعية، من طرف المؤسسات ص و م الصناعية إلى أنها كانت تطمح وتسعى إلى تخفيض تكاليفها وذلك بزيادة حجم المنتجات المصنعة أي حجم الإنتاج بزيادة طلبات المؤسسة الآمرة، في السوق وكذا تحسين المنتج من ناحية الجودة والتخصص على حد سواء

- يبرز التأثير في تطبيق المناولة الصناعية في التكنولوجيا والإبداع من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المناولة بإدخال تحسينات على المنتج النهائي وباستخدام التكنولوجيا في جميع العمليات التصنيعية، بالإضافة إلى قيام المؤسسة الآمرة والمناولة بالتعاون من اجل تطوير منتجات جديدة بالاهتمام بالإبداع والتكنولوجيا وهذا عن طريق دمج المعارف والخبرات بينهما.

● الدراسة الثانية: قاسمي فاطمة الزهراء، المقاول من الباطن كسبيل لتمشيط الصناعة الصيدلانية، المجلة الجزائرية للأداء الاقتصادي العدد 04(2019)، ص224-242.

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول إمكانية المقابلة من الباطن في ترقية الصناعة الصيدلانية في الجزائر وعليه كان التساؤل الرئيسي كالتالي: كيف يمكن للمقابلة من الباطن أن ترتقي بالصناعة الصيدلانية في الجزائر؟

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

- وجود منافسة احتكارية لسوق الدواء وهذا راجع لسيطرة المخابر الفرنسية على السوق بنسبة تفوق 65 بالمائة من الحصة السوقية لواردات الجزائر سنة 2016.

- تمثل المقابلة من الباطن البديل الإستراتيجي بين المؤسسات المصنعة للدواء مع ضرورة المعاصرة للتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات التكنولوجية والمالية.

- تتمثل دوافع اتخاذ المقابلة من الباطن كبديل إستراتيجي في:

- ظهور العولمة، تعاضم تكلفة التكنولوجيا ومواجهة المخاطر والتحديات وذلك بتوفير المهارات والموارد والخبرة اللازمة لدخول أسواق جديدة .

● الدراسة الثالثة: مسيوط عبد القادر، مسيوط هوارية، المناولة الصناعية كإستراتيجية فعالة لتنمية القطاع الصناعي في الجزائر (دراسة حالة تركيب وتصنيع السيارات في الجزائر، مؤسسة رونو، 2018/2019).

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى وإمكانية التي تساهم بها المناولة الصناعية في تطوير القطاع الصناعي بالجزائر وعليه كان التساؤل الرئيسي كالتالي: إلى أي مدى تساهم المناولة الصناعية في ترقية وتطوير القطاع الصناعي بالجزائر؟

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

- تعد المناولة الصناعية أداة للرفع من كفاءات العنصر البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تنميتها وتطويرها بفضل خبرات والمعارف المكتسبة وتكنولوجيا المحولة من طرف المؤسسة الأمرة.

- ساهمت المناولة الصناعية في صناعة وتركيب السيارات في الجزائر منذ 2014 بقفزة نوعية وذلك من خلال الاستثمار التي عملت عليه مؤسسة رونو بوادي تليلات لإنتاج أنواع مختلفة من السيارات.

- استطاعت المؤسسات المناولة والمتعاقدة مع شركة رونو لتركيب السيارات من خلال الشراكة والتعاون باكتساب المعارف والمهارات التي كانت تحتاجها المؤسسة المناولة التي كانت تفتقد إلى أبسط العمليات التصنيعية ومراقبة الجودة.

- الدراسة الرابعة: محمد الأسود، المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة قطاع المحروقات)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016-2017

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية البحث حول مدى تأثير وكذا محددات وواقع علاقة المناولة في الجزائر بالإضافة إلى دورها في تحفيز ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المحروقات واستنادا على ذلك كانت التساؤل الرئيسي كالاتي: ماهي محددات وواقع علاقات المناولة في الجزائر؟ وهل يمكن أن تؤدي دورا حقيقيا في دفع ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المحروقات؟

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة: توصلت الدراسة إلى مايلي:

- أن المناولة لديها أهمية بالغة من الناحية الاقتصادية نظرا لما توفره المؤسسات الأمرة من مزايا عديدة ، والتي تمكن من رفع مستوى الإنتاج دون الزيادة في الأعباء، بالإضافة إلى تقليصها لتكاليف التخزين أي تقليل التكاليف وتجنبها للاستثمارات الغير مجدية، وكذا الاستفادة من المعرفة الفنية والإبداعية التي يتميز بها المناولون.
- إمكانية الابتكار من التحفيز كونه يمثل دافع أساسي لتحول وتطور علاقة المناولة إلى شراكة .
- تشجيع أصحاب الكفاءات على إنشاء مشاريعهم الخاصة وهو ما يؤدي إلى ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يؤدي إلى تكثيف النسيج الصناعي المقاولاتي .

- الدراسة الخامسة: بن الدين محمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية)دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر(،رسالة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان2013، 2012\_

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تأثير إستراتيجية المناولة عند تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية على امتلاكها لميزة تنافسية وعليه كان التساؤل الرئيسي كالاتي: هل يؤدي تطبيق إستراتيجية المناولة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الى امتلاكها الميزة التنافسية؟

النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تمثل المناولة احد أنواع الشراكة الإستراتيجية تقوم بموجبها مؤسسة مقدمة للأعمال بتكليف مؤسسة أخرى تسمى منفذة للأعمال أو مناولة الإنجاز مرحلة أو أكثر من عملية النتائج وهذا يكون بعقد محدد وملزم للطرفين.

- تتمثل مبادئ الثقة المتبادلة وهي: الاتصال، الشفافية والوضوح والالتزام المبدئي، أحد أهم شروط لتوفير النجاح وهي من احد المسائل الجوهرية التي يجب تمييزها بين المتعاقدين في إطار المناولة .

- تعمل المناولة على تحقيق التخصيص الفعال للموارد، وذلك من خلال التركيز على المهن الأساسية مع إكمال الأنشطة التي يمكن اعتبارها ثانوية إلى متعاملين خارجيين.

● الدراسة السادسة: دندن جمال الدين، أفاق الرقمنة وانعكاساتها على التنمية الاقتصادية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06 العدد خاص، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 01، الجزائر، 2023، ص 55-75، تاريخ قبول النشر 2023/08/13.

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى مساهمة الرقمنة في النمو الاقتصادي في الجزائر. النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة :

- توجد علاقة إيجابية بين تطبيق آليات التحول الرقمي وتعزيز النمو الاقتصادي، حيث للرقمنة آثار إيجابية على النمو الاقتصادي، إذ يؤدي تحول الاقتصاد الرقمي ومن ثم تحفيز النمو الاقتصادي الجزائري.

- ضرورة إنشاء مراكز وهيئات وطنية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات ودعمها بالإمكانيات المادية والمعنوية بغرض تطوير القاعدة التكنولوجية والعلمية وتعزيز دور البحث والتطوير في البلاد.

- رسم سياسة وطنية شاملة لتشجيع تبني التجارة الالكترونية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة.

● الدراسة السابعة: قلمين دنيا، استخدام الرقمنة في التعليم الجامعي وأثرها على التحصيل العلمي للطلبة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022/2021.

- إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية البحث عن التحولات الرقمية التي أثرت في قطاع التعليم العالي وإلزامية تبني هاته السياسة من قبل الجامعات الجزائرية لتسيير قطاعها بواسطة تقنيات الرقمنة لتسهيل التفاعل بين الطالب والأستاذ في ظل جائحة وأزمة كورونا وعليه كان التساؤل الرئيسي كمايلي: ما مدى تأثير استخدام الرقمنة في الرفع من مستوى التحصيل العلمي لدى طلبة كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة.

النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة:

- مؤشرات التحصيل العلمي عوامل شخصية، عوامل أسرية، عوامل متعلقة بالمنهج الدراسي، عوامل متعلقة بالجامعة، عوامل متعلقة بنظام الامتحانات، عوامل خاصة بالإدارة.

- تتمثل أبعاد الرقمنة في الوسائل التقنية، المحتوى الإلكتروني، التفاعلية فاعلية التدريس والتقييم.
- القدرة على تلبية حاجات ورغبات المتعلمين المعرفية والعلمية.

● **الدراسة الثامنة:** شريف صليحة، خرباشي زهرة، رقمنة الإدارات العمومية كآلية لتحسين خدماتها (دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج)، رسالة مقدمة لنيل ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 2021، 2022.

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول الدور الذي لعبته الرقمنة في تحسين خدمات الإدارة العمومية وكان التساؤل الرئيسي كالاتي:

ما دور الرقمنة في تحسين خدمات الإدارة العمومية؟

#### النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة:

- محاولة التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة الإدارية في محاولة عصنة الإدارة التقليدية وتطويرها ومواكبة تطوير الرقمنة في الإدارة العمومية.

- تتطلب الرقمنة توفير مقومات ضرورية التي تساهم في تنظيم ما خطط له.

- تطبيق الرقمنة الإدارية تساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة على مديرية التشغيل

- ساهمت الرقمنة الإدارية المستحدثة في تفعيل نشاط المديرية وتعامل مع متعاملها وتوفير المعلومات اللازمة بأكثر دقة وبسرعة فائقة.

● **الدراسة التاسعة:** بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية و مبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون عام اقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021-2022.

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية مساهمة مشروع الرقمنة لتحسين كفاءة وجودة الخدمة العمومية في المرفق العام، وكان التساؤل الرئيسي كالاتي: كيف ساهم مشروع رقمنة المرفق العام لحسن الخدمة العمومية في الجزائر؟

#### النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة:

- إن ال تحول إلى الإدارة المحلية الإلكترونية تعترضه العديد من العراقيل والتحديات وخاصة المتعلقة بالجانب المالي والبشري

- ضرورة ترقية الخدمات العمومية الإلكترونية لتحقيق النزاهة والرقابة وسرعة الاستجابة

- ضرورة إعداد بناء المؤسسات العمومية بما يتوافق مع التحولات التكنولوجية والثورة المعرفية المرتبطة بها.  
- ضرورة دعم وإعطاء الأولوية للانتقال والتحول نحو رقمنة الخدمات العمومية والتي من شأنها توفير الوقت والجهد والتكلفة وكذا إعادة الثقة بين المواطن والإدارة العامة .

● الدراسة العاشرة: حزام خديجة، أمزليز وليخة، رقمنة الخدمة العمومية في ظل جائحة كورونا (كوفيد19) ،  
مذكرة تخرج لاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص في العلوم القانونية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم  
السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020-2021.

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول فعالية الرقمنة الإلكترونية في تحسين الخدمات العمومية في  
ظل جائحة كوفيد 19 وعليه كان التساؤل الرئيسي كالاتي: ما مدى فعالية الرقمنة الإلكترونية في تحسين  
الخدمات العمومية في ظل جائحة كوفيد 19؟

النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة:

\*توثيق وتوطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن، وتخفيف أعباء كثرة الوثائق بالإدارات.

\*تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الشفافية، بالإضافة إلى الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن  
بعد.

● الدراسة الحادية عشر: عكنوش نبيل، المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية: تصميمها وإنشائها (مكتبة جامعة  
الأمير عبد القادر نموذجاً) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم المكتبات، كلية العلوم  
الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على العوامل والأسباب التي أدت إلى تأخر ظهور  
المشاريع المكتبات الرقمية بالعالم العربي عموماً والجزائر خاصة وما تعانیه من صعاب قد ترجع بالدرجة الأولى  
كونها مادية أكثر من أن تكون تقنية أو تشريعية، إضافة إلى الصعوبات الفنية التي لها أثر بالغ في تقاعس  
المكتبات الجامعية عن السير في اتجاه التحول من الأسلوب التقليدي الورقي إلى الأسلوب الإلكتروني.

النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة:

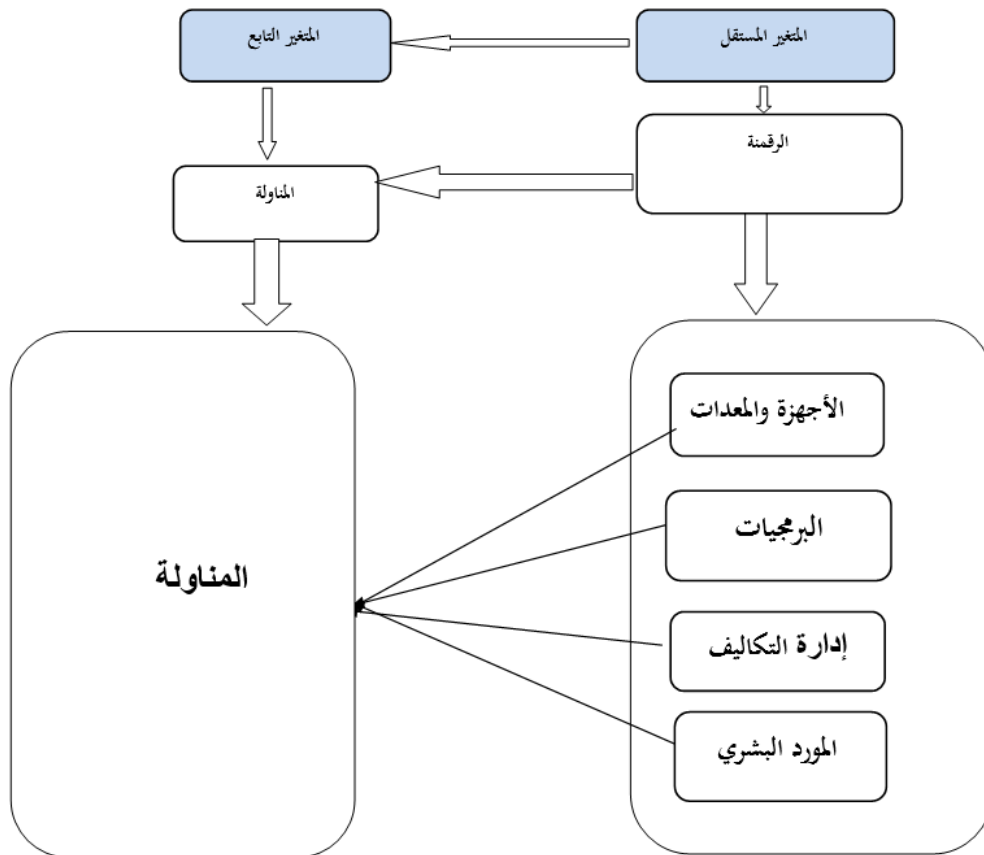
- إن المكتبة الرقمية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية لا تطبق المعايير العلمية والوظيفية اللازمة لإنشاء  
مجموعتها الرقمية حيث أكد المسؤول المكلف بالمكتبة الرقمية أن الجوانب الفنية للمكتبة الرقمية في ما يتعلق  
بمعالجة الأوعية المرقمنة ( في صورة إلكترونية) أن الأساليب المعتمدة في المعالجة الأوعية الفكرية في شكلها الورقي

- إن عملية التدريب والتكوين كانت حول كيفية التعامل مع الماسح الضوئي في مواصفات التشغيل وكيفية استخدام برمجية معالجة الصورة لا غير.
- عملية التحول الرقمي تتم بمواصفات رقمنة واحدة وهي DPI200 لمختلف الوثائق الكتب المرقمنة كونه هاته الأخيرة هي كتب مطبوعة حديثة ولا تظهر أي عيب في درجة وضوح النص والصور غير أنها لا تزال تقع تحت طائلة حقوق الملكية وحقوق النشر.

### نموذج الدراسة

- من أجل توضيح أثر الرقمية على تحسين خدمة المناولة بالمؤسسات لابد بناء نموذج الدراسة الافتراضي تبعا للشكل والاعتماد أثناء بناء هذا النموذج على متغير الرقمنة متغيرا مستقلا للدراسة بأبعاده: الأجهزة والمعدات، البرمجيات، إدارة التكاليف، المورد البشري المؤهل وخدمة المناولة كمتغير تابع.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

فرضيات الدراسة

## ✓ الفرضية الرئيسية:

يؤثر استخدام الرقمنة إيجاباً في تحسين خدمة المناولة في المؤسسة محل الدراسة.

ينبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كمايلي:

- يؤثر استخدام الأجهزة والمعدات إيجاباً في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر استخدام البرمجيات إيجاباً في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر إدارة التكاليف إيجاباً في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر امتلاك المورد البشري المؤهل إيجاباً في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

التعريفات الإجرائية

1. **مفهوم المناولة:** المناولة عبارة عن عامل ديناميكي في بناء وتفعيل علاقات التكاملية التعاونية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر في ظل مراحل العملية الإنتاجية، كما أنها عبارة عن عقد أو قرار تطلب من خلاله المؤسسة الأمرة بتوكيل مؤسسة أخرى تسمى مناولة لتنفيذ مهمة لصالحها وفق معايير وشروط وتكون المؤسسة المناولة تحت رقابة المؤسسة الأمرة لأنها تحتفظ بالمسؤولية الاقتصادية للإنتاج.
2. **مفهوم الرقمنة:** تعريف الرقمنة إلى أن الرقمنة تعني تحويل المعلومات والبيانات من مختلف مصادرها إلى معلومات رقمية عبر استخدام وسائل ومعدات تكنولوجية وتحويل التعامل بالمعلومات من مصادرها الورقية إلى إلكترونية قابل التداول.

التموضع الاستمولوجي:

تتخذ هذه الدراسة تموضعاً إستمولوجياً وضعياً وتفسيرياً، حيث نسعى لأخذ الواقع كما هو وتفسيره بشكل معمق. نتبنى نموذجاً يُمكننا من فهم الظواهر في سياقها الطبيعي والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، خاصة فيما يتعلق بأثر الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسات. يُعتمد في هذا التموضع على مزج المناهج الكمية والنوعية لتقديم رؤية شاملة تجمع بين الدقة العددية والغنى الوصفي.



## منهج الدراسة

تم الاعتماد في بحثنا هذا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كون طبيعة الموضوع تتطلب الوصف والتحليل وذلك من خلال:

تجميع المعلومات النظرية والميدانية حول موضوعنا قصد تحليلها والوصول إلى النتائج من خلال التعرض إلى ظاهرة الدراسة ووصف مختلف العناصر المكونة لها، حيث تم التطرق إلى موضوع الرقمنة والمناولة الصناعية بالمؤسسات.

وقد تم الاعتماد في دراستنا على المقابلة المباشرة لعدة إطارات بمؤسسات متعددة وتوزيع استبيانات بعدة مصالح ولعدة موظفين ومسؤولين باختلاف رتبهم ومسؤولياتهم ووظائفهم وهذا من أجل جمع بيانات والمعلومات.

## أدوات الدراسة

1. الاستبيان: صمم استبيان لقياس مدى فعالية الرقمنة في تحسين الخدمات وجمع البيانات من الموظفين والعملاء، وهذا من خلال الاطلاع على الدراسات والمذكرات السابقة التي ساعدتنا في فهم السياق والاطلاع على فجوات البحث، بالإضافة الى بعض التوجيهات الاكاديمية من استشارتنا لبعض الاساتذة والخبراء الذي وفروا لنا نصائح قيمة حول كيفية اعدادنا الاستبيان بما يخدم اهداف البحث، وكذا المقابلات مع الموظفين والاشخاص ذوي الخبرة التي اعطتنا رؤية عميقة لصياغة اسئلة الاستبيان بشكل افضل.

2. التحليل الإحصائي: استخدام برامج مثل SPSS لتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة.

## مجتمع لدراسة

تم توزيع 40 إستبانة على الموظفين في المستوى الإداري لمؤسسة العسكرية للإسمنت، وتم استرجاع 38 إستبانة.

## حدود الدراسة

- حدود زمانية: الفصل النظري في الثلاثي الأول والفصل التطبيقي في الثلاثي الثاني من سنة 2023/2024

- حدود مكانية: مؤسسة العسكرية للإسمنت التي تمارس نشاطها على مستوى ولاية بسكرة.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية بحثنا في كونه يحلل ويشخص ويستعرض أحد أهم المواضيع المطروحة اليوم وطنيا وعالميا في الساحة الاقتصادية وهي الرقمنة وتطبيقها الجيد ومسايرة التطورات التكنولوجية بالإضافة إلى معرفة مدى أثرها على تحسين خدمة المناولة بهاته المؤسسات.

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :
- تقديم إطار نظري للتعريف باستراتيجية المناولة، وهذا نظرا لقللة الدراسات التي تتناول الموضوع خاصة من الناحية الاقتصادية والادارية، الامر الذي يساعد المهتمين والباحثين في هذا الموضوع على فهم مضمونه والتطرق الى عناصره ومزايا تطبيق هذه الإستراتيجية
  - محاولة قياس العلاقة بين تطبيق الرقمنة والمرونة التشغيلية في خدمات المناولة
  - دراسة التحولات التي تطرأ على خدمة المناولة نتيجة تطبيق الرقمنة
  - تحديد الفوائد المرتبطة بتبني الرقمنة في خدمة المناولة
  - محاولة الاطلاع على أهم المعوقات والمشاكل التي تحول دون تبني وتطبيق الرقمنة في خدمات المناولة
  - إبراز الدور الذي تلعبه خدمة المناولة في زيادة تنافسية المؤسسات.

صعوبات الدراسة:

- لم يخلو هذا البحث من الصعوبات شأنه في ذلك شأن أي بحث أكاديمي، وتمثلت أهمها فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المراجع وبالأخص الكتب من المكاتب الجامعية.
  - امتناع الكثير من المؤسسات عن قبول ملاء الاستمارة.
  - موضوع البحث موضوع جديد وقص الكبير في الطرح المكتبي المتعلق بموضوع الدراسة مما دفعنا للبحث على كتب ومذكرات إلكترونية وأيضاً اعتمدنا على المجلات والتقارير والمدخلات والمؤتمرات وكذا المنصات الإلكترونية.
  - قلة المراجع المتعلقة بموضوعي الرقمنة
  - عدم وجود دليل خاص بالمؤسسات الذي يوضح لنا المؤسسات التي تنشط في مجال المناولة والمؤسسات المعتمدة على الرقمنة كأساسية اقتصادية.

هيكلية الدراسة:

- من أجل تتبع ومعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، تتضمن ، الفصل الأول الإطار النظري للمناولة تناولنا فيه في المبحث الأول مفاهيم عامة حول المناولة، وفي المبحث الثاني أشكال وأبعاد المناولة (خصائصها، دوافعها، أهميتها)، ثم تطرقنا للفصل الثاني: الإطار النظري للرقمنة ودورها في تحسين خدمة المناولة تناولنا فيه في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للرقمنة وفي المبحث الثاني: أساسيات الرقمنة وعلاقتها بخدمة المناولة بالمؤسسة، وبعدها تطرقنا إلى الفصل

الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بمؤسسة العسكرية للاسمت وفيه ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث: تاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج، وفي الأخير تطرقنا إلى خاتمة حول الموضوع تتضمن النتائج والتوصيات والأفاق.



الفصل الأول:  
خدمة المناولة



تمهيد:

تشكل المناولة جزءاً لا يتجزأ من النسيج الاقتصادي لأي دولة، حيث تنبثق علاقات معقدة بين مجموعة من المؤسسات المتنوعة في مجالاتها الاقتصادية هذه العلاقات تسهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتبرز أهميتها بشكل خاص في قطاع المناولة، لقد أثبتت المناولة قيمتها في تعزيز التكامل والترابط بين الوحدات الصناعية، وقد لاقت هاته الإستراتيجية اهتماماً كبيراً من قبل العديد من المؤسسات العالمية والدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، دول جنوب شرق آسيا.

سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المناولة
- المبحث الثاني: أشكال وأبعاد المناولة (خصائصها، دوافع، أهميتها)

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المناولة

يعتبر موضوع المناولة شديد الأهمية لما له من تأثير في توزيع الأعمال والموارد كون المناولة تعد شكلا من أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعد من الأساليب المتبعة من اجل الاستغلال العقلاني لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المؤسسات وتهدف في هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم المناولة، أنواعها وكذا أهدافها وسليباتها وإيجابياتها.

## المطلب الأول: مفهوم المناولة ( التعاقد من الباطن)

تم التداول مصطلح المناولة في الوسط بكثرة وبرز بشكل كبير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما تحققة من مكاسب وطاقات إنتاجية كبرى للمؤسسات الكبرى إثر استفادة الأخيرة من عدة مزايا وإنشاء علاقات تعاونية مشتركة مع المؤسسات المناولة لتقاسم الأخطار والانتفاع مت تحقيق طاقة إنتاجية وخفض التكاليف ، بالإضافة إلى خلق قيمة مضافة لها، وهذا ما سمح بتبنيها كإستراتيجية اقتصادية ويعرف مصطلح المناولة في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا ويعرف في مصر تحت مسمى " التعاقد من الباطن " وفي الأردن والعراق يطلق عليه اسم " التعاقد " أما في المغرب العربي فيعرف بالمناولة الصناعية.

- تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس **AFNOR** المناولة: المناولة هي عملية أو عدة عمليات يتم فيها تقديم الخدمات أو صيانة المنتج معين وهي تتمثل في عملية أو أكثر للدراسة والتجهيز بحيث تكون المؤسسة الأولى (مؤسسة الأمرة) صاحبة الأمر تطلب من مؤسسة أخرى تسمى بالمؤسسة المناولة بإنجاز عمل معين حسب المقاييس والمواصفات. (سليمان، 2015، صفحة 647)

- تعريف المنظمة العربية للصناعة والتعدين **AIDMO**: تم تعريف المناولة حسب هذه المنظمة: هي جميع العلاقات والاتفاقيات والالتزامات الناشئة بين مؤسستين أو أكثر في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية بموجب عقد متفق وملزم للطرفين بما يلزم استمرار العلاقة فيما بينهم وخدمة المنافع المشتركة التي تنشأ بين مؤسستين متشابكتين تسمى بالعلاقات التعاونية التكاملية التي تكون بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، حيث تقوم مؤسسة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أخرى أو أكثر تسمى منفذة الأعمال أو المناولة المتخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين. (ميسوط، دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، 2021/2020، صفحة

- حسب الدليل التعاقدى للعلاقات المناولة للمركز الوطني للمناولة بفرنسا 1975: المناولة هي العملية التي يتم من خلالها صنع منتج أو البعض من مكوناته بصفة عامة وذلك لفائدة المؤسسة الأمرة بالأعمال وطبقا للخصائص الفنية والتصميم وطرق الاستلام التي تحددها في آخر المطاف وعلى أساس الهدف الصناعي الذي سعى إليه المؤسسة الأمرة بالأعمال. (مهمل ع.، 2014/2013، صفحة 05)

- حسب **altherschm1997** (الأسود، 2017/2016، صفحة 73)، عرف المناولة على أنها عملية التصميم والتطوير، التصنيع أو الصيانة التي تقوم مؤسسة ما بموجبها (مؤسسة مناولة) بتنفيذ عمل بموجب أمر من مؤسسة أخرى ويكون ذلك تحت إشرافها القانوني والتقني.

- حسب **j.miptron 2007** (المناولة هي قرار المؤسسة الأمرة بتوكيل مؤسسة أخرى تدعى مناولة لتنفيذ مهمة لصالحها وفي دفتر شروط مسبق، وتؤدي هذه العلاقة إلى إنتاج منتج أو تقديم خدمة لصالح المؤسسة الأمرة مع احتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج.

- حسب الدكتور محمد طه إبراهيم: المناولة الصناعية أو المناولة والمقاولة من الباطن هي عقد يرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة مع مؤسسة أخرى أو شخص أجنبي يدعى المقاول من الباطن أي المناول بغية تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة ناشئة

- عن العقد الأصلي والذي يستند في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده. (بن الدين، 2013/2012، صفحة 111)

- المناولة في الدول العربية بـ " التعاقد من الباطن " أو " المقاولة من الباطن " حيث يتجلى مفهومها هذه الأخيرة في: هي عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يمنح للمؤسسة ما حاصلة على عقد رئيسي، يتم إبرام هذا العقد مع جهة أو طرف يسمى " صاحب الشغل " يقوم هذا الأخير بتكليف جهة أخرى أو مؤسسة أخرى يطلق عليها " التعاقد من الباطن " بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله.

شمل هذا التعريف ثلاثة أطراف:

● صاحب الشغل (مالك المشروع)

● صاحب العقد الرئيسي

● المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي)

يختلف مفهوم المناولة الصناعية من مفكر إلى آخر والأطراف المتعاقدة لكنهم أجمعوا على أهميتها ودورها في ترقية المؤسسات ودعمها وبالتالي يتمثل المفهوم الشامل للمناولة على أنها: توكيل الغير في تنفيذ جزء من الأعمال

أو كلها بغض النظر عن طبيعة هذه الأعمال والطريقة المستعملة في ذلك، وتكون بواسطة عقد بين مؤسستين، المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المناولة والذي بمقتضاه تتعهد المؤسسة الأمرة بجزء من نشاطها الإنتاجي للمؤسسة المناولة حيث أن هذه الأخيرة تتمتع بإمكانيات ومهارات تقنية وفنية تجعلها قادرة على توفير سلع ذات جودة وبشروط اقتصادية. (بحري و بوعكاز، 2020، الصفحات 90-91)

بناءً على التعاريف الواردة أعلاه يمكن أن نقول أن المناولة عبارة عن عامل ديناميكي في بناء وتفعيل علاقات التكاملية التعاونية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر في ظل مراحل العملية الإنتاجية، كما أنها عبارة عن عقد أو قرار تطلب من خلاله المؤسسة الأمرة بتوكيل مؤسسة أخرى تسمى مناولة لتنفيذ مهمة لصالحها وفق معايير وشروط وتكون المؤسسة المناولة تحت رقابة المؤسسة الأمرة لأنها تحتفظ بالمسؤولية الاقتصادية للإنتاج.

### المطلب الثاني: أنواع المناولة

تتميز المناولة بالمرونة والتأقلم مع الاستخدامات وتأخذ أنواعاً حسب الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها ويمكن تصنيفها كمايلي:

#### الفرع الأول: حسب المدة يتم تصنيفها على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى (زرقاني، صفحة 195)

1/ **مناولة ظرفية (سببية):** تلجأ المؤسسة الأمرة إلى المناولة هنا وذلك لأسباب عابرة ووظيفية فتوكل المهمة إلى مؤسسة أخرى (مناولة) لتنفيذ جزء من المهمة الإنتاجية.

2/ **مناولة هيكلية (دائمة):** هنا تكون العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة طويلة المدى أي تبقى تبعية المؤسسة المناولة بالأمرة بشكل دائم خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة.

#### الفرع الثاني: حسب طبيعة المناولة: (الأسود، 2017/2016، الصفحات 77-78) قسم هذا التصنيف إلى قسمين حسب طبيعة المناولة:

1/ **مناولة التخصص:** تتم المؤسسات الأمرة باللجوء إلى مؤسسة مناولة أو أكثر تتوفر على المهارات المعدات الخاصة التي لا تتوفر لديها لأسباب اقتصادية وأخرى إستراتيجية، كما أنه في هذا النوع تلجأ المؤسسات الأمرة إلى المناولة من أجل الوصول إلى المهارات التقنية الدقيقة التي تفتقر لها في تصنيع منتج أو تقديم خدمة على حد سواء.

2/ **مناولة القدرة أو طاقة الإنتاج:** تلجأ المؤسسات الأمرة إلى هذا النوع بسبب عجزها على الاستجابة للتذبذب الحاصل في الأسواق حيث تصل إليها طلبات العملاء على دفعة واحدة وفي نفس الفترة وهنا تستعين هذه الأخيرة بمناول الذي يمكنها من مواجهة حجم الطلب الفائض نتيجة التغيرات الظرفية للأسواق.



الفرع الثالث: حسب محل التطبيق وتقسّم إلى: (داود، 2023/2022، صفحة 10)

1/ مناولة جهوية: وقوع المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة في نفس المنطقة من بلد واحد.

2/ مناولة وطنية: المؤسسات الأمرة والمناولة تنتمي إلى دولة واحدة.

3/ مناولة دولية: المؤسسات الأمرة والمناولة تنتمي إلى دولتين مختلفتين وتكون المؤسسة المناولة تابعة للمؤسسة الأمرة (الأم) أي فرع منها، ص

4 الفرع الرابع: حسب الموضوع وتقسّم إلى قسمين :

1/ مناولة صناعية: تتعلق بالسلع المادية مثل مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.

2/ مناولة الخدمات: تتعلق بالمناولة بأشياء غير مادية مثل الصيانة، النقل، التأمين.

المطلب الثالث: أهداف المناولة

تحدد الأهداف والدوافع التي تحفز على الاهتمام بهذا النوع من الأساليب وتنبثق هذه الأهداف أساساً من الأدوار التي تحدّثها المناولة في العديد من مجالات التنمية الاقتصادية. (بريس، 2022، الصفحات 65-66)

- دعم النسيج الصناعي المحلي وذلك بتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة ويكون ذلك بتوزيع العمل بين المؤسسات الصناعية الأكثر إحكاماً وتوازناً.
- تساعد المناولة في الحد من استجلاب منتجات من الخارج تنتج محلياً أو يمكن إنتاجها محلياً بجودة عالية.
- تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- (حساني، 2019، الصفحات 142-143) يساعد أسلوب المناولة على تطوير وتنويع المنتجات طبقاً لاحتياجات السوق وذلك من خلال الاستجابة لتطورات السوق من خلال البحث عن المؤسسات المناولة لتلبية الطلبات لكي لا تخسر زبائنهم.
- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأمرة (الأم) في ظل المناولة بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير أساليب الإنتاج ووسائل الإدارة.
- تساهم بشكل مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليصها لنسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن.

- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الأم.

### المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات المناولة

#### الفرع الأول: إيجابيات المناولة

وتتضمن ما يلي: (حداد و فدل، صفحة 05)

- تقليص تكاليف الإنتاج
- تشجيع التعاون بين المؤسسات التي تعطي الأوامر أي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة وهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتطوير العلاقة بينهما إلى شكل من أشكال الشراكة.
- المؤسسات المناولة يمكن أن تحقق وفورات الحجم لأنها تعمل لعدد من المؤسسات التي تعطي الأوامر هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن هذا يسمح باستغلال موارد مالية كبيرة للبحث والتطوير.
- تعتبر المناولة عامل يساعد على المؤسسة الأمرة في تكييفها مع التطورات لارتباطها مع المناول المنفتح على المحيط الخارجي وكل تطوراته.
- المناولة تساعد على تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات.
- زيادة التراكم الرأسمالي وتعبئة المدخرات القومية وذلك عن طريق: (مهمل ع.، 2014/2013، صفحة 25)
- تحسين الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي زيادة دخلها وأرباحها وتفعيل قدرتها على الاستثمار والتوسع.
- تحفيز الابتكار وكذا البحث العلمي والتطور التكنولوجي وبالتالي زيادة القيمة المضافة والمعرفة والمهارات للمؤسسات.
- تعزيز التكامل والاندماج بين القطاعات الصناعية المختلفة وبالتالي زيادة التنوع والتخصص والتكامل الاقتصادي وكذا الاجتماعي.
- زيادة الدخل والاستهلاك والادخار والاستثمار للأفراد والأسر عن طريق توفير المناولة لفرص العمل وتشغيلها للقوى العاملة.
- مساهمة المناولة كصناعة فرعية التي تغذي وتدعم المشروعات الكبيرة.

الفرع الثاني: سلبات المناولة

رغم المزايا التي تتمتع بها المناولة إلا أنها لا تخلو من بعض الآثار السلبية نذكرها كالاتي: (مختاوي، 2020، الصفحات 82-83)

- عندما تقوم المؤسسة الأمرة باختيار مؤسسة مناولة (متعاقد باطن) على أساس شروط محددة مثل الجودة، الدقة في المواعيد وكذا السعر، فإذا كان من السهل أن يتحقق أحد من هذه الشروط على سبيل المثال الجودة فإن الأمر نفسه لبقية الشروط وهذا ما يوجب المؤسسة الأمرة على الاهتمام بعمليات الرقابة والاتفاق على احترام معايير معينة مثل معيار جودة المنتج.
- قد يؤدي طرح المؤسسات لأمرة لبعض الممارسات والمعطيات المتعلقة بالعملية الإنتاجية إلى استغلال وتضييع هذه الأخيرة من طرف المناولين (المتعاقدين) والذين يقومون باستعمال هذه الممارسات والمعطيات لمصلحتهم الشخصية (بتحول المؤسسات المناولة من مكمل إلى منافسين).
- لا يظهر الأداء الضعيف أو الجيد للمتعاقدين إلا بعد القيام بالعمل وهذا ما يجعل التراجع عنه أمر متأخر.
- ينشأ عن عقد المناولة نوعين من التكاليف الخفيفة الذي تتحمله المؤسسة الأمرة (الأم) وتمثل في تكاليف تحضير العقد وكذا تكلفة تسيير العلاقة. (مليانة، 2017، صفحة 12)
- تتمثل عيوب المناولة بالنسبة للمؤسسات المناولة (المتعاقدين) أن وضعيتهم تختم عليهم التبعية التقنية والتجارية للمؤسسة الأمرة.
- كما أن المؤسسة المناولة يمكن أن تقع في منافسة مع باقي المناولين أو مع المؤسسة الأمرة نفسها والتي في كل الأحوال تستطيع اخذ إنتاج المناول.
- أن العرض الجد منخفض المقدم من طرف المؤسسات الأمرة يجعل العقد غير مريح على المؤسسات المناولة وبالتالي محدودية عدد الزبائن.

## المبحث الثاني: أشكال وأبعاد المناولة (خصائصها، دوافع، أهميتها)

يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الهامة وركيزة من الركائز التي تقوم عليها الدول وتعتمد عليها في تطوير اقتصادياتها وتحقيق تنمية اقتصادية شاملة حيث يساهم هذا الأخير في تحقيق قيمة مضافة إذا انتهج واستخدم أساليب فعالة وناجحة على المستوى الخاص والعام ويتمثل هذا الأسلوب في المناولة الصناعية التي تعمل على تكوين علاقة تكاملية بين المؤسسات وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المناولة الصناعية وخصائصها، أشكال ومخاطر المناولة الصناعية، دوافع وأبعاد اتخاذ قرار المناولة، والأهمية الإستراتيجية للمناولة.

## المطلب الأول: خصائص المناولة

تبرز وتتميز المؤسسات المناولة بمجموعة من الخصائص نذكر أبرز هذه الخصائص: (مسكين و زرقوط، 2020، الصفحات 134-135)

- تقوم المؤسسات المناولة بتصميم المنتج في حين يقع عائق صناعة هذا المنتج على المؤسسة المناولة ويكون ذلك بناء على توجيهات ورقابة المؤسسة الأمرة حيث أن المناولة تعتمد على علاقة تعاقدية بين الطرفين، أي المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة حيث يتم فيها تحديد الحقوق والواجبات والمسؤوليات وكذا مختلف المخاطر.
- تتميز المؤسسات المناولة بالتخصص واعتمادها على إستراتيجية التركيز حيث أنها تقدم خدمات أقل تنوعا فبتالي لا تحتاج لرأس مال كبير. وهذا ما يجعل المؤسسات المناولة كمساهمة في تحسين الأداء والجودة وكذا تفعيل التنافسية للمؤسسات
- تتأثر المؤسسة الأمرة بمجموعة من العوامل على سبيل المثال: العوامل البيئية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، التي يمكن أو من شأنها أن تؤثر على نشاطها لذلك يمكن للمؤسسة الأمرة التقليل من طلباتها أو حتى التوقف عن طلب في حالة انخفاض نشاطها حتى تتمكن المؤسسة المناولة من مزمنة الآجال المحددة للطلبات وإنتاج الكميات المطلوبة، حيث أن المؤسسات المناولة تمتاز بمرونتها في الاستجابة لطلبات المؤسسة الأمرة.

## المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية المناولة

تتمثل أهمية تبني إستراتيجية المناولة في: (ميسوط، هوارى، و ميسوط، إستراتيجية المناولة الصناعية ودورها في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، 2021، الصفحات 174-175)

- تلجأ المؤسسات الكبرى (الأمرة) إلى مؤسسة أخرى (مناولة) لتخفيض تكاليف إنتاجها حيث تتميز المؤسسة المناولة في التخصص في مجالها مما يجعل توفر الزبائن لديها بشكل كبير لما تحققه من إنتاجية لا تتوفر عليها المؤسسة الأمرة.
- توفر المناولة الابتعاد على المخاطر خاصة المتعلقة بالجودة وتسمح بتقاسم المخاطر التي يمكن أن تنشأ خلال العملية الإنتاجية.
- أدى ظهور العولمة والتي مست جميع المجالات المالية، التقنية، التسويقية وكذا الإنتاجية والتسويقية مما أدى إلى حتمية المؤسسة لتطوير استراتيجياتها التنافسية ولا يتم ذلك إلا عن طريق اختيار طرف ثاني في العملية (مؤسسة مناولة) متخصصة لتمكين المؤسسات الكبرى من استغلال فرص الاستثمار.

### المطلب الثالث: أشكال ومخاطر المناولة

#### الفرع الأول: أشكال المناولة

تختلف أشكال المناولة الصناعية باختلاف معايير تصنيفها نذكر منها: (بوخرص، صكري، و نشاد، 2023، الصفحات 73-74)

1/ **المناولة العادية:** (La Sous Traitance Habituelle) في هذه الحالة لا تقتصر بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة بتنفيذ الطلبات والأوامر بحكم أن المؤسسة المناولة تصنع مكونات بعض المنتجات الصناعية للمؤسسة الأمرة وهذا ما يجعل تبعية المؤسسة المناولة لها بصفة دائمة وطويلة، كما تتعاون المؤسستين في إطار الشراكة على إنتاج منتج نهائي على سبيل المثال صناعة السيارات.

2/ **المناولة الخدمائية:** (La Sous Traitance De Service) بما أن المؤسسة تعتبر نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها يتحتم على المؤسسة أن تكون ديناميكية ومرنة في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها من تشريعات، جبائية ، تأمينات، تكنولوجيا متطورة، وفي بعض الأحيان لا تتمكن المؤسسة من مواكبة هذه التغيرات مما يجعلها تضطر باللجوء إلى مؤسسات أخرى مختصة مناولة مثل: الصيانة، التنظيف، الأمن، النقل، الاستشارة وغيرها....

3/ **المناولة لإعادة التوطين:** (La Sous Traitance De decolization): هي عملية تنقل فيها المؤسسة الأمرة جزء من نشاطها الإنتاجي إلى موقع آخر داخل البلد أو خارجه بهدف تحقيق مزايا اقتصادية وإستراتيجية، وفي هذه الحالة تصبح المؤسسة المناولة ملحقة بالمؤسسة الأمرة لأنها هي المسؤولة على تزويدها بالموارد الأولية وتحدد خصائص المنتج.

4/ المناولة المناسباتية (La Sous Traitance De occasionnelle): هي عبارة عن علاقة تعاونية حيث يتم في مقتضاها طلب المؤسسة الأمرة إنجاز مهمة معينة أو نشاط محدد أو إنتاج منتج خاص، كل هذا يتم في إطار صفقة ويكون هذا بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة والتكامل الصناعي.

5/ المناولة المتخصصة (La Sous Traitance De spécialité): يتطلب هذا النوع من المناولة الصناعية يتطلب مهارات أو تقنيات تستطيع المؤسسة المناولة القيام بواسطتها القيام بمعالجة الإنتاج أو يقوم بإنجاز أعمالاً خاصة، كما تلجأ المؤسسات صاحبة الأعمال إلى التعاقد مع هذه المؤسسات المتخصصة لعجزها على الاستثمار في الوسائل الضرورية.

### الفرع الثاني: مخاطر المناولة

- رغم العديد من المزايا ونظراً للأهمية التي تتمتع بها المناولة الصناعية إلا أن هذا لا يستبعد تضمنها لمخاطر يمكن أن تكون سبباً في فشل المؤسسة: (بحري و بوعكاز، 2020، الصفحات 93-94)
- ✓ نشوء علاقة تبعية بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الأمرة وذلك في حالة احتكار المؤسسة المناولة لنشاط معين وذلك بسبب قدرتها وقابليتها على هذا النشاط لتمتعها بالخبرات والكفاءات اللازمة.
  - ✓ يترتب عن عملية المناولة تكاليف إضافية كالتكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تقوم بها المؤسسات الأمرة للتأكد من مدى صحة ومطابقة الإنتاج للتوجيهات المحددة في العقد.
  - ✓ الامتيازات التي تتمتع بها المؤسسة المناولة كإمكانيتها الاطلاع على خصوصيات الإنتاج للمؤسسة الأمرة، يمكن هذا أن يشكل خطراً على المؤسسة الأمرة وهذا باستخدام هذه الأخيرة للمعلومات لصالح مؤسسة منافسة أخرى.
  - ✓ قد تنشأ عن المناولة الصناعية صراعات تؤدي إلى مشاكل اجتماعية كالإضرابات التي يقوم بها العاملين في مزاوله نشاط المؤسسة المناولة في حالة تخلي المؤسسة الأمرة عنهم.
  - ✓ قد تفقد المؤسسة السيطرة فتصبح غير قادرة للاستجابة مع الطلبات التي تقدمها المؤسسة الأمرة لها في الآجال المحددة لها.

**المطلب الرابع: دوافع اتخاذ قرار المناولة**

تمثلت دوافع المناولة فيمايلي: (زرقاني، الصفحات 196-197)

**1/ دوافع اقتصادية:** تتمثل في جملة من الامتيازات نذكر منها:

- تتميز المؤسسات المناولة بهيكلها المرن والغير معقد والذي يمنحها قابلية للتكيف مع المتغيرات الموجودة في المحيط الخارجي.
- تفادي المخاطر التي تتعلق بالجودة في إطار العقد الذي يربط المؤسسة المناولة بالمؤسسة الآمرة.
- استجابة المؤسسة مع مجمل طلبات السوق.
- يمكن للمؤسسة الآمرة من زيادة إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة.

**2/ دوافع تكنولوجية:**

- تعتبر المناولة الصناعية بمثابة نقلة نوعية للتقدم التكنولوجي والتقني وذلك لأن المؤسسات الكبيرة تقوم بنقل مهاراتها وخبراتها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يساعد في تحقيق التكامل في النسيج الصناعي.
- تحضير المؤسسة للاستجابة مع التغيرات الموجودة في المحيط وبالتالي يسمح لها بالتكيف مع الأفكار الجديدة ( انفتاح أكثر على المحيط الخارجي ).

**3/ دوافع إستراتيجية:**

- يجب أن يكون اتخاذ قرار المناولة ذا بعد استراتيجي يتضمن تبني مجموعة من الاستراتيجيات كالنمو، التنوع في المنتج أو اختراق السوق، مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك.

**4/ دوافع مالية وتقنية:**

- تلجأ المؤسسات الكبيرة في بعض الأحيان إلى المناولة لعدم رغبتها في تحمل عبئ الخزينة، فتحمل هذا العبء للمناول ليتحمل مختلف المصاريف مواد أولية، أجور...
- جزاء سعر التكلفة المنخفض الذي يحققه المناولون هو ما يجعل المؤسسات الكبيرة تلجأ إليهم وتكون المنافسة بين المناولين شديدة للفوز بهذا العرض.
- تفادي مشكل اليد العاملة من ناحية النوعية والكمية على حد سواء.
- التقليل من تكاليف الإنتاج وضمان الجودة.
- يتم اللجوء إلى المناولة لتفادي الأخطاء التقنية التي قد تحدث أثناء العملية الإنتاجية.

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل ناقشنا بالتفصيل المفهوم الشامل للمناولة، مستعرضين خصائصها الأساسية وأهدافها الرئيسية. لقد أكدنا على الأهمية الإستراتيجية للمناولة، مشيرين إلى دورها كركيزة أساسية تدفع بعجلة التطور في النسيج الصناعي من خلال تعزيز القدرات الإنتاجية، تساهم المناولة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك بتوفير فرص العمل وتحفيز الابتكار.

أضفنا إلى ذلك، بأن المناولة تلعب دورًا حيويًا كأداة فعالة لتنظيم الإنتاج الصناعي، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية. كما أنها تعمل كوسيلة لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد في توسيع قاعدة الإنتاج الصناعي وتنويعه من خلال تقديم خدمات الدعم والتدريب، تساهم المناولة في رفع مستوى الجودة والتنافسية لهذه المؤسسات في السوق العالمي.

نختتم هذا الفصل بالتأكيد على أن المناولة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي ممارسة عملية تتطلب التنفيذ الدقيق والمتابعة المستمرة لضمان النجاح والتطور المستمر للقطاع الصناعي.





## الفصل الثاني:

الإطار النظري للرقمنة ودورها في تحسين

خدمة المناولة



## تمهيد

يعرف العالم مؤخرًا حقبة من التحولات والتغيرات والتطورات الاقتصادية نتيجة العولمة والثورة التكنولوجية التي أحدثت انفتاحًا كبيرًا على الأسواق وسرعة الأداء الاقتصادي نتيجة هذا التدخل بينهما نشأ الاقتصاد الرقمي القائم على الموارد البشرية والمالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

هذا ما أدى بالعديد من دول العالم لتبني الرقمنة في اقتصادياتها وتحويل ما تمتلكه من مصادر معلومات إلى أشكال رقمية وذلك لمسايرة آخر المستجدات والتطورات التقنية في مجال حفظ المعلومات وتخزينها واسترجاعها وإتاحتها، وبذلك كانت الرقمنة آلية لتحسين أداء الخدمات وتقديمها للمتعاملين بطريقة إلكترونية، لذا أصبح أمر حتمي على كل مؤسسة لتماشى مع التطورات العالمية السريعة تبني الرقمنة في مختلف المستويات الإدارية، سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة.
- المبحث الثاني: أساسيات الرقمنة وعلاقتها بخدمة المناولة بالمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة.

اعتبرت الرقمنة أكثر تقنية استخداما في السنوات الأخيرة ولم يتبقى مجالاً إلا وقد غزته الرقمنة وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات (مالية، بشرية، لوجيستية .....). وبالتالي تزايد الحاجة إلى تبني أنماط وأساليب الرقمنة ووسائل الاتصال والتوجه والتحول إلى الإدارة الرقمية لتميزها بالسرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الجهد وتحقيق التنمية الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرقمنة.

الفرع الأول: مفهوم الرقمنة.

قدمت العديد من التعاريف للرقمنة أهمها:

\* الشبكة الكندية للمعلومات حول التراث: على أنها عملية التي من خلالها يتم خلق صورة رقمية بمعنى محتوى الحاسوب انطلاقاً من وثيقة رقمية أو كيان ثلاثي الأبعاد. (قلمين، 2022، 2021، صفحة 9).

\* تيري كاني: الرقمنة عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها مثل الكتب والدوريات والتسجيلات والصور الثابتة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبة الآلية عبر النظام الثنائي وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة. (عكنوش، 2010، صفحة 148)

\* عرفها البنك الدولي بأنها مصطلح يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية الحكومة فيها تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال وتمكينهم من المعلومات ، مما يدعم النظم الإجرائية الحكومة ويقضي على الفساد والسماح للمواطنين في عملية صنع القرار.

\* عرفها شارلوت بيرسي أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

\* تعريف تبنته المكتبة الوطنية الكندية: يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل (مقالات، كتب المخطوطات والخرائط) إلى شكل رقمي. (حزام و أمزيان، 2021، 2020، صفحة 11)

يمكن الاستخلاص مما سبق عبر تداخل وتشارك المفاهيم حول تعريف الرقمنة إلى أن الرقمنة تعني تحويل المعلومات والبيانات من مختلف مصادرها إلى معلومات رقمية عبر استخدام وسائل ومعدات تكنولوجية وتحويل التعامل بالمعلومات من مصادرها الورقية إلى إلكترونية قابل التداول.

كما يمكن القول أنها استخدام كل التقنيات والوسائل وتحويل العمليات والمعلومات إلى نسخ رقمية وإلغاء العوائق والحواجز باستخدام تكنولوجيا وأجهزة الرقمنة المناسبة.

### الفرع الثاني: خصائص الرقمنة.

تتميز الرقمنة بمجموعة من خصائص كمايلي : (مسعودان و رحال، 2021،2022، الصفحات 2-3)

1/ تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونية متجاوزة

2/ تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وبسهولة.

3/ انقسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين البحث والنظام الذكاء الصناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص التكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

4/ تكوين شبكات الاتصال: تندمج مجموعة التجهيزات والمستندات مع تكنولوجيا المعلومات بين المستخدمين، وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى.

5/ التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

6/ التلازمة أو التزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسائل في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

7/ اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة تعطيل الإنترنت.

8/قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية الصنع أي بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.

9/قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي، الهاتف النقال... إلخ.

10/قابلية التحويل وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

11/ اللامركزية: وهي تعني إمكانية توجيه الرسائل 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.

12/الشيوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة في العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي للنمط المرن.

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

### المطلب الثاني: أهداف الرقمنة.

يرتكز تطبيق عملية الرقمنة على تحقيق عدة أهداف نذكر منها ما يلي:

مردود الخدمات الإدارية: عن طريق تحسين الخدمات الإدارية ومدى تحقيق النتائج للوصول إلى كسب رضا الجمهور وثقته بالمؤسسات الإدارية

تقليص تكاليف الخدمة: عن طريق التواصل دون مشقة التنقل واقتصاد التكاليف.

سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: ربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

الدقة: أي إنجاز الأعمال وفق مقاييس محددة خلال أنظمة معالجة معلوماتية للحد من الأخطاء الإدارية.

سهولة المحاسبة المادية ووضوح الخدمة: لوجود نشر إلكتروني لكل مراحل الخدمة إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة الاستشارة بخدمة من جهة دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة ما دامت الخدمة عامة. (عزري و براهمي،

2022،2023، الصفحات 6-7)

- توصيل المعلومات دون التدخل البشري.
- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزر أو إتاحة الشبكة.
- معاونة المجتمعات القائمة في قطاعات البحث والتعليم، وتسيير إنشاء مجتمعات جديدة في تلك القطاعات.
- تطوير طرائق جميع مصادر المعلومات الإلكترونية وخزنها وتنظيمها واستخدامها وذلك لإشباع احتياجات المعلوماتية المتزايدة. (عوشار، 2020، 2019، الصفحات 19-20)
- إضافة إلى الأهداف السابقة توجد أخرى مباشرة وأخرى غير مباشرة تتمثل في:
- أهداف مباشرة: يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:
- التقليل ساعات العمل داخل المنظمات.
- الحد من استعمال الأوراق في العمليات الإدارية.
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد
- تقليل التكاليف.

أهداف عامة غير مباشرة: يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات .
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية.
- المطلب الثالث: فوائد ومزايا الرقمنة.**
- للرقمنة العديد من الفوائد والمزايا الموجهة للتطور وتحسين الخدمات والأداء وجودة الخدمات للعملاء والمؤسسات بأنواعها .

### الفرع الأول: فوائد الرقمنة

للرقمنة العديد من الفوائد تتمثل في فوائد اقتصادية، إدارية، اجتماعية كمايلي:

(بن دادى و سعيدات، 2022، 2021، الصفحات 15-16)

- أ/ **الفوائد الاقتصادية**: توفير المال والجهد والوقت على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحكومة الإلكترونية.

مساندة برامج التطور الاقتصادي وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وبالتالي زيادة العائد الربحي

- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية وأمن المعلومات.

- توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة بدلا من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.

- فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات ولتبادل الداخلي للبيانات.

#### ب/ الفوائد الإدارية:

- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي

- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوحد في الحكومة التقليدية

- الشفافية في التعامل وإلغاء الوساطة المحسوبة والمجاملة

- اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.

- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية.

مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود.

#### ج/ الفوائد الاجتماعية:

- إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.

- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة كالبريد الإلكتروني.

- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة.

#### الفرع الثاني: مزايا الرقمنة

للرقمنة العديد من المزايا تتمثل فيما يلي: (عباسي و حفيظي، 2022، صفحة 177)

- توفر للمستفيدين كما غزيرا ومتنوعا من البيانات والمعلومات.

- حداثة المعلومات التي تشكل محتويات مقتضاها.

- إتاحة المعلومات في جميع الأوقات وإمكانية إنشاء أشكال جديدة منها.

- تكون السيطرة على الأوعية المعلومات الإلكترونية سهلة وأكثر دقة وفاعلية من حيث التخزين والتنظيم، وتحديث البيانات والمعلومات مما ينعكس على طبيعة الاسترجاع السهل والفوري للمعلومات.
- الإفادة من إمكانياتها عند استخدام الباحث برمجيات متنوعة مثل برمجيات معالجة النصوص وبرمجيات الترجمة الآلية، وأيضاً البرامج الإحصائية.
- تخطي حواجز المكان والزمان، فليس هناك حاجة لذهاب المستفيد إلى المكتبة والبحث والانتظار ، فقد أصبح بإمكانه الحصول على المعلومات وهو جالس في منزله أو في مكتبه الخاص.
- تمكن من استخدام البريد الإلكتروني والاتصال بالزملاء في المهنة والباحثين الآخرين وتبادل الرسائل والأفكار مع مجموعات الحوار والنقاش والمشاركة في المؤتمرات المرئية.
- المحافظة على مصادر المعلومات النادرة والسريعة التلف دون حجب الوصول إليها من جانب الراغبين في دراستها والاطلاع عليها.
- الوصول إلى معلومات قد لا تتوفر في المكتبة نفسها وإنما يتم الحصول عليها من خلال اتفاقيات التعاون مع المكتبات المشابهة، أو مع شبكات المكتبات والمعلومات.
- تمكن من الاتصال واقتناء المعلومات في أي وقت ومن أي مكان.
- انخفاض وتقليل التكاليف إنتاج الوسائط الإلكترونية، لأنه من خلال وضع نسخة واحدة من هذه الموارد في جهاز مركزي يمكن أن تكون متاحة لجميع المستفيدين.
- عدم تقييدها بدوام المكتبة التقليدية، لأن خدماتها متاحة على مدار الساعة ودون توقف.

#### المطلب الرابع: مبادئ الرقمنة

- لتطبيق عملية الرقمنة يجب توفر أسس ومبادئ تعتمد عليها هاته الأخيرة من أجل تحقيق أهداف كبيرة لتخرج بأهمية واضحة ضمن المؤسسات وتحسين التعاملات والخدمات المختلفة ويمكن تلخيص هاته المبادئ فيما يلي:  
(قرواط، 2022، صفحة 328)

- تقديم أحسن الخدمات: وهذا الاهتمام يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة تم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج وافتراض الحلول المناسبة ككل مشكلة.



- **التركيز على النتائج:** حيث ينصب اهتمام الرقمنة على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، أن تحقق فوائد للجمهور في تحقيق العبء من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

- **سهولة الاستخدام والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الرقمنة للجميع في أماكن العمل والمؤسسات والمكاتب... الخ لكي يتمكن الكل من التواصل.

- **تخفيض التكاليف:** ويعني الاستمرار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين يؤدي إلى تقديم الخدمات بأسعار منخفضة.

- **التغيير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في الرقمنة بحكم أنها تسعى لتحسين وإثراء ما هو موجود إضافة إلى رفع مستوى الأداء سواء الكلي أو الجزئي داخل المؤسسات.

كما توجد مبادئ أخرى نذكر فيما يلي: (شريقي و زهرة، 2021، 2022، الصفحات 15-16)

- **توافر في النظام الرقمي المنشود حماية قوية، تتحكم بأي تعديل يطرأ على الوثيقة الأصلية ، وذلك من خلال إجراءات تحديد صلاحيات الإنشاء بدقة، والاحتفاظ بنسخ عن الوثيقة الأصلية مع معلومات عن تاريخ إنشائها والجهة التي أنشأها، كما يجب الاحتفاظ بنسخ عن أي تعديلات ، أو إضافات تطرأ عليها مع تاريخ التعديل والجهة التي قامت بذلك .**

- **حفظ جميع المعلومات المتعلقة بطبيعة الوثيقة، وتسجيل استخدام المعطيات، والشكل، والوسيط والحقول والجداول والهوامش، الفصول مع الأجزاء، والصور المتضمنة في الوثيقة.**

- **حفظ جميع المعلومات المتعلقة بالسياق مثل علاقة الوثيقة بالوثائق الأخرى والجهة التي أنشأت الوثيقة والفعالية التي نتجت عنها.**

- **تحويل أدوات البحث المتجه إلى الشكل الإلكتروني باستخدام مقياس الدولي.**

- **التسيير العلمي وفقا لمقاييس دولية لتحسين سير الإدارة في كافة المؤسسات والحفظ الدائم للأرشيف الإلكتروني.**

- **احترام جميع المقاييس والمواصفات الخاصة بالتسيير الإلكتروني للأرشيف أثناء التصوير الرقمي.**

- **الحفاظ على الوثيقة والمعلومات نفسها بصورة ملائمة لاستخدام عبر التطور التكنولوجي المتسارع وهذا ما يتطلب نسخ المعلومات من النظام التقليدي إلى النظام الأحدث .**

**المبحث الثاني: أساسيات الرقمنة وعلاقتها بخدمة المناولة بالمؤسسة**

أصبحت الرقمنة واقعا جديدا بالمؤسسات داخلها وخارجها وفي مختلف المجالات ، حيث فرضت الرقمنة بفضل التطور المتسارع في استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة والاستفادة من إمكانياتها للحفاظ على المعلومات

والبيانات وتبني طرق لمعالجتها رقمياً وحمايتها وضمان الوصول السهل إليها من قبل المستخدمين ، فللرقمنة أشكال وعناصر على وأبعاد سنتطرق لها في هذا المبحث إضافة سيتم النظر إلى أسباب تبنيها واللجوء إليها مع الولوج وذكر التحديات التي واجهتها عند تم تبنيها واعتمادها من قبل المؤسسات كأسلوب وواقع.

### المطلب الأول: عناصر وأشكال الرقمنة.

في هذا المطلب سوف نتحدث عن عناصر وأشكال الرقمنة كمايلي:

الفرع الأول : عناصر عملية الرقمنة تتمثل عناصر عملية الرقمنة فيمايلي: (مسعودان و رحال، 2021، 2022،  
صفحة 7)

**1/ الترميز الرقمي:** يعتبر القاعدة الثانية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص، الصوت، الصورة) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها في شكل نماذج خاضعة لإدارة الشخص المستخدم ومن ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً.

**2/ أنظمة التراسل الرقمي:** ويعني بها أنظمة التراسل (الليزر، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية) التي تساعد على استعمال أنظمة التراسل بصرية جديدة، حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

**3/ شبكات النفاذ الرقمي:** وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز ..... الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية وجهاز المحول مودام ..... وهو اختصار لكلمتين المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص في تحويل الشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التليفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.

**4/ أنظمة التحويل:** (بن دادي و سعيدات، 2021، 2022، صفحة 17) حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسله والمعلومة المستقبله لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

5/ شبكات هاتف المحمول: وتعرف شبكات الجيل الثالث والرابع والخامس التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 2 ميغابايت وأكثر في الثانية.

6/ تقنيات البحث العلمي: وهي مرحلة وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية شبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية لنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقمياً وخدمة الفيديو.

### الفرع الثاني: أشكال الرقمنة.

تأخذ الرقمنة عدة أشكال منها: (بن لخضر، 2022، 2023، الصفحات 19-20)

1/ الرقمنة في شكل صورة: هذا النوع من الرقمنة هو أكثر أنواع استعمالاً لأنه يملك مساحة كبيرة في التخزين، وهنا يكون الحفظ في شكل صورة لا يمكن تحويلها ولا تغييرها، ويعتمد هذا الشكل في بحث على القيم الفنية، والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكسال ..... وكل بيكسال يمكن ترميزه :

\*أحادي بايت 1 أبيض وأسود تمثل ببايت واحد أبيض أو أسود وهي طريقة جيدة من ناحية الحفظ وخاصة على الوثائق الحديثة والواضحة من طرف الماسح الضوئي.

\*8 بايت لصورة على مستوى رمادي .....: يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة أكبر من مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جداً لا يهم جديدة أو قديمة عكس أحادي البايث.

\*24 بايت أو أكثر لصورة ملونة .....: هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة كبيرة في الذاكرة إلا أنه يختلف عن كون 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان (أحمر، أخضر، أزرق) وكل لون يرمز لعدد معين من البيانات، وهذا النوع يحتوي على حجم الملفات الكبيرة جداً مقارنة بالنوعين السابقين.

2/ الرقمنة في شكل نص.....: (صعائنية، 2021، 2022، الصفحات 24-25) يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الصوتي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع إمكانية تعديل وتصحيح الأخطاء.

3/ الرقمنة في شكل اتجاهي ..... : ويعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، وتحول من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة يعتبر البيدياف شكل من أشكال اتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية .

\*الدقة: بالنسبة لتقنية بيدياف لا يمكن إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برامج التصفح.

\*الحجم المضغوط بيدياف صغيرة الحجم يساعد على نقلها بسرعة عبر الإنترنت .

\*التوافقية: يمكن قراءة ملف بيدياف عن طريق نظام تشغيل مجانا لأن البيدياف لا يعتمد نظام تشغيل واحد.

\*ملفات البيدياف يحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها، وبتركيز أجزاء من الصفحة دون تأثير الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة.

### المطلب الثاني: متطلبات وأسباب الرقمنة.

سنتناول في هذا المطلب متطلبات الرقمنة:

#### الفرع الأول: متطلبات الرقمنة

تتطلب الرقمنة تحقق مجموعة من الشروط والمتطلبات:

(حميدوش و بوزيدة، 2020، صفحة 47)

1/ القوى البشرية المؤهلة: عملية الرقمنة لا تهتم بجهود فردية إنما تحتاج إلى تكاثف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين داخل المؤسسات ،وكذا موظفي مختلف الأقسام داخل المؤسسة، فكلما كان الموظفين مؤهلين ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية، كان ذلك مساعدا في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية.

2/ صناع المعرفة: (سعيدي، 2022،2023، صفحة 8) إذا تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون والمحليون للموارد المعرفية، فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عبر طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية.

3/ المتطلبات التنظيمية الإدارية: وتشمل مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهياكل الإدارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها.

4/ المتطلبات القانونية: وتشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل.

5/ المتطلبات التقنية: وتتضمن ما يلي

-متطلبات البيئة التحتية الخاصة بشبكة التحتية المعلوماتية المتعلقة بأنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادرها وجودتها.

-المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية.

-متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والانترنت.

(حميدوش و بوزيدة، 2020، صفحة 47)

6 / متطلبات مالية: تحتاج إلى ميزانية وتمويلات ضخمة للاستمرار وبلوغ الأهداف من أجل تحسين البنية التحتية وتوفير الوسائل والأدوات والبرامج الأزمة ويتم تحديثها من حين لآخر وتدريب العنصر البشري باستمرار، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي ورصد ميزانية مستقلة للمراجعة الدورية بغرض الديمومة.

(لمقدم و مدلل، 2017،2016، صفحة 47)

7 / متطلبات أمنية: في ضوء الثورة الرقمية إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية لحماية المعلومات والبيانات من الاختراق وسرقتها وتدميرها مما لزم القيام بإجراءات دفاعية وقائية لحماية منظومات الرقمية بمختلف معداتها وأجهزتها من أي خرق وتخريب عبر تحديد من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها، توفير إدارة جيدة مدركة لأهمية الرقمنة زيادة وعي الموظفين والمسؤولين والعاملين والأفراد وتطوير البيئة الأساسية للرقمنة.

(لمقدم و مدلل، 2017،2016، الصفحات 46-47)

8 / متطلبات اقتصاديات اجتماعية : تشمل العمل على خلق بيئة تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة الرقمنة، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية والمؤسسات مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الرقمنة وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية مع توفير تغطية مالية للإنفاق على مشاريع الرقمنة دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

9 / متطلبات السياسية: تترجمها وجود إدارة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة المشاريع الإدارة الرقمية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اختيار العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الرقمية، وتحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس وابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بينات العمل لتحقيق التكامل. (شارف و كشرود، 2020،2019، الصفحات 19-20)

### الفرع الثاني: أسباب الرقمنة.

التحول إلى الرقمنة ليس دربا من دروب الرفاهية ، وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت إحدى محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرضت الرقمنة والتقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات ، كلها من الأمور التي دعت إلى لجوء المؤسسات

إلى الرقمنة وتبني تكنولوجيا المعلومات، ويمثل عامل الوقت أحد أهم المجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوة التحسين لارتباط الفرص المتاحة أمنام المؤسسات بعنصر التوقيت، نذكر بعض الأسباب الداعية لتبني الرقمنة: (براهيمية و جدي، 2023، 2022، صفحة 56)

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- تعزيز الوصول: (خالدي، 2022، 2021، صفحة 17) وهو أحد أهم أسباب رقمنة مصادر المعلومات ، حيث أن هناك حاجة ماسة من قبل المستفيدين للحصول على هذه المصادر، وبالمقابل لدى الموظفين والتلاميذ والأولياء الرغبة أيضا في تعزيز الوصول إليها.
- تحسين خدمات: وذلك من خلال توفير مصادر معلومات الرقمية لهذه المؤسسات مع ما يتناسب مع التعليم والتعليم مدى الحياة.
- الحد من تداول استخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف لكثرة استخدامها أو لهشاشتها
- تقدم الفرص للمؤسسات لتطوير البنى التحتية والقدرات الفنية لفريق العمل.
- الرغبة في تنمية العمل التعاوني ومشاركة مؤسسات أخرى في إنتاج مصادر معلومات رقمية وإتاحتها على شبكة الإنترنت.
- البحث عن شراكات مع مؤسسات أخرى للاستفادة من المميزات الاقتصادية للأعمال المشتركة.
- الاستفادة من الفرص المالية على سبيل المثال، احتمال توفير تمويل آمن لتنفيذ البرامج أو مشاريع معينة قادرة على توليد حجمها من المداخيل المادية المطلوبة.

- يجب توضيح الأسباب التي تؤدي إلى تنفيذ مشروع رقمنة المصادر ومعرفة الأهداف التي تؤدي إلى تحديد العمليات والتكاليف.

### المطلب الثالث: رهانات وتحديات الرقمنة.

رغم ما توفره الرقمنة من مزايا وفوائد وما لها من أهمية في تطوير المؤسسات والنهوض باقتصاديات وتحقيق الجودة وتحسين مردوديتها إلا أنه تواجهها تحديات تعتبر رهانات وتحديات جوهرية لما لها من تأثير مباشر سنستعرض هاته التحديات كمايلي:

(مسعودان و رحال، 2021، 2022، الصفحات 6-7)

-إشكاليات حقوق الملكية الفكرية: ترتبط هذه الإشكالية بالمسائل الفكرية المتعلقة بحماية حقوق الناشرين وحقوق الفكرية للمؤلفين، وحتى يمكن أن تتفادى المؤسسات الدخول في منازعات قضائية لجأت في البداية إلى قصر عمليات الرقمنة على مصادر المعلومات التي لا تخضع لحقوق المؤلفين والناشرين وهي عامة تمثل مجموعات المصادر المتعلقة بالتراث الثقافي والقوي.

-إشكاليات مادية: تؤدي الإمكانيات المادية دورا هاما في تبني إستراتيجية عامة للرقمنة حيث تفرض شروطا واجب توفرها والعمل بها فيها يتعلق بالإمكانيات المادية والتجهيزات التقنية والفنية والبرمجيات.

-إشكالية تقنية وفنية: ترتبط التحديات التقنية (في المقام الأول بالتجهيزات المادية والبرمجيات وجميع المكونات التي يمكن الاستغناء عنهم من أجل تنظيم مصادر المعلومات الإلكترونية وحفظها واسترجاعها.

-إشكالية الأثر البيئي والحمل الزائد: تؤثر الرقمنة على البيئة بشكل سلبي نتيجة زيادة النفايات الإلكترونية والتي تؤدي إلى إضرابات خطيرة كما كمية المعلومات المدخلة على النظام يؤدي إلى اضطرابات، مما يخلق صعوبة في تمييز المصادر الموثوقة من المصادر المضللة والتي تعود بدورها بالضرر على المؤسسات وإنتاجها .

-الإرهاق الرقمي: توليد كم هائل من البيانات دون توقف يؤدي إلى الإرهاق الرقمي ، وهي احتمالية قطع الاتصال للحصول على الراحة نتيجة زيادة الكم عن العادي

-فقدان العنصر البشري: الاعتماد على الرقمنة بشكل تام يكون سببا لاختفاء وتقليل نسب العامل والعنصر البشري من العمل بصورة ملحوظة ، ويجعل القائمين على الأعمال يعانون انخفاض التواصل والتفاعل بين الأشخاص كما أن الاعتماد عليها يسبب اختفاء وزوال بعض الوظائف من المؤسسات والذي بدورها تزيد من نسب البطالة.

-التعرض للقرصنة: على الرغم من مدى قوة حفظ البيانات الرقمية إلا أنها تكون في بعض الأوقات عرضة للقرصنة والانتهاكات من قبل البعض ليشير ذلك خوفا في نفوس الكثيرين من وصول أشخاص غير مرغوب بهم إلى بياناتهم الحساسة.

-الفجوة الرقمية ليس جميع المؤسسات قادرة على تبني الرقمنة والوصول إلى التقنيات الرقمية ،ليكون ذلك سببا لظهور عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية لبعض البلدان.

-الخصوصية: تتمثل هذه التحديات في ضمان سلامة وسرية المعلومات والبيانات الشخصية للأفراد والمؤسسات ، يتعين وضع سياسات وتشريعات تحمي خصوصية المستخدمين مهما كان تصنيفهم وتنظم استخدام البيانات الشخصية بما يتماشى مع مبادئ الخصوصية والأخلاق.

التكنولوجيا الناشئة والابتكار: يتطلب مواكبة التطورات السريعة واستخدام التكنولوجيا الناشئة بطرق مبتكرة لتحسين العمليات وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق.

**المطلب الرابع: دور الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسات.**

تبرز علاقة الرقمنة بخدمة المناولة في عدة نقاط ما أهمها:

(silin, luwen, CHunijia, Brij, Wadee, & Sultan, 2023, pp. 3-4-5)

- اختصار الوقت وإنجاز المعاملات الإدارية دون الاضطرار إلى الانتقال إلى الإدارات شخصا لما يترافق معها من إهدار للوقت والجهد، والاستفادة والانتفاع من الخدمات عن بعد.

- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكاتب الإلكترونية عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت ما يؤثر إيجابا على خدمات المناولة بالمؤسسات.

- زيادة تدفق المعلومات والبيانات وسرعة تحديثها والتقليل من المعاملات الورقية

- المساهمة في اتخاذ القرار بسرعة ومعالجة المشاكل وتذليل الصعوبات وخفض وقت الإنجاز.

- تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تحسين وتمكين خدمات المناولة بالمؤسسات وزيادة اليد العاملة المؤهلة وذات كفاءة.

- إدماج الرقمنة بشكل جذري في المؤسسات وخدمات المناولة وتقديم خدمات تتسم بالجودة

- خلق بيئة عمل فيها التنوع والاختلاف والتكامل بين المؤسسات وذلك لتكامل المهارات والكفاءات وتبادل المعارف والخبرات ونشوء علاقة طردية بين المؤسسات .



- تساهم الرقمنة في تحقيق خدمات المناولة بشكل دقيق وفق مقاييس مضبوطة عن طريق أنظمة معالجة المعلوماتية للرقمنة وتقليل من الأخطاء الإدارية وأخطاء المورد البشري (تعب، سهو، نسيان ضغط... الخ) ومنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمات وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد وتسليم واستلام الخدمات في الوقت المحدد.
- تسهيل التفاعل والاتصال بين دوائر المؤسسات وخاصة الأمانة مع المنفذة للخدمة داخل وخارج الوطن.
- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت ما يؤثر إيجاباً على خدمات المناولة.
- خلق بيئة عمل فيها التنوع والاختلاف والتكامل بين المؤسسات وذلك للتكامل للمهارات والكفاءات .
- تقليل الأعباء والتكاليف عبر تقليل تكاليف المورد البشري الغير مؤهل ومصاريف اللوازم المكتبية خاصة الورقية، وخفض تكاليف الانتقال واعتماد النوافذ الرقمية والشبكات والفضاء الإلكتروني.
- سهولة المحاسبة والمتابعة، حيث عند توظيف الرقمنة عن بعد لتحسين خدمات المناولة يؤدي إلى إمكانية المحاسبة عن كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل عملية المناولة فلا مجال لإخفاء المعلومات. (Sascha, Paul, Norbert, Alexandra, Nuria, & norat, 2021, pp. 78)
- توفير درجة عالية من الراحة والملائمة بين المؤسسة الأمانة والمؤسسة المناولة مقارنة بتقديم الخدمة مباشرة وتدخل المورد البشري الغير كفء ومؤهل.
- سرعة تقديم خدمات المناولة ومحدودية وندرة الأخطاء في الخدمات المقدمة والأداء.
- تدريب وتأهيل الموظفين لاكتساب مهارات تتماشى والرقمنة من أجل البقاء على اطلاع كامل بتطورات الرقمنة وكل ما يتعلق بها.
- تساهم الرقمنة في تمهيد الطريق نحو المزيد من الأنشطة المترابطة وتدفع المعلومات على مستوى سلسلة التوريد المشارع للمؤسسة بكل شفافية.
- تساهم الرقمنة على زيادة المعلومات والخدمات اللوجستية المحسنة بين الشركات في سلسلة التوريد.
- تساهم الرقمنة في إدارة الوقت والتحكم الفعلي والكفاءة في إدارة المخزون.
- ساهمت الرقمنة في خلق سلسلة التوريد الرقمية التي تتميز ب) السرعة، المرونة، الاتصال العالمي، المخزون في الوقت الحقيقي، ذكاء، الشفافية، قلبلية التوسع، إبداع، إستباقي، صديقة للبيئة.

- ساهمت في الحصول على الميزة التنافسية من خلال الاتصال العالمي بسلسلة التوريد من البداية إلى النهاية من خلال الرقمنة.
- الرقمنة ساعدت سلسلة التوريد على رؤية الاضطرابات المحتملة التي يمكن أن تواجهها السلسلة ووضع إجراءات إستباقية ضد عاتة المشكلات قبل حدوثها.
- الكفاءة الداخلية: تعمل الرقمنة على تحسين خدمات المناولة ورقمنتها وتقليل العمل اليدوي.
- الفرص الخارجية: تعمل الرقمنة على خلق فرص عمل جديدة وشكل جديد من الإيرادات في مجال المناولة.
- تغييرات جذرية: تعمل الرقمنة على تغيير بيئة التشغيل بأكملها وإنشاء أعمال جديدة

## خلاصة الفصل الثاني:

عبر ما تم التطرق إليه في هذا الفصل اتضح لنا أن الرقمنة هي الواقع الجديد والاتجاه الحديث في الإدارة المعاصرة والمؤسسات، حيث غيرت الرقمنة العالم بطريقة جذرية عن طريق التقنيات المبتكرة والوسائل والبرامج التي تقضي على الأسلوب ونمط القديم، كما خلقت بيئة مهيبة جديدة للمؤسسات عن طريق نقل البيانات الضخمة بسرعة ومعالجتها بطريقة أسرع مع ربط عدد هائل من البيانات والمعلومات لما تتميز به الرقمنة من خصائص حيث أصبح التوجه نحوها وتبنيها ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها لما لها من أهمية ومزايا ومنافع في تبسيط الإجراءات والمعاملات و رقمنة كل من البيانات والمعلومات في كل مكان وزمان وتوفير الجهد والوقت والمال والدقة والسرعة في إنجاز الأعمال ما يعطي مردودا إيجابيا في تحسين الخدمات في المؤسسات.



## الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لأثر الرقمنة في تحسين

خدمة المناولة بمؤسسة البسكرية

للاسمنت



### تمهيد

بعد الإحاطة النظرية لمتغيرتي الدراسة والمتعلقة بأثر الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة-، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة العسكرية للاسمنت - برانيس- بسكرة، الوقوف على معرفة آراء الموظفين الإداريين بالمؤسسة حول تحسين خدمة المناولة بالاعتماد على استبيان الذي أعد لهذا الغرض ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

لقد ارتئينا أن تكون دراستنا في شركة البسكرة للإسمنت وهذا نظرا لأهميتها في جانب الصناعة والخاصة بالإسمنت، كما تعتبر من الشركات التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤساء الأموال، وتحتل مكانة وحصص سوقية لا يستهان بها، فسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم الإطار العام لشركة البسكرة للإسمنت.

#### المطلب الأول: تقديم عام لشركة البسكرة للإسمنت.

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق على معرفة الشركة البسكرة للإسمنت، وذلك من خلال تعريفها وعرض بطاقتها التقنية.

#### أولاً: تعريف شركة البسكرة للإسمنت.

تعد البسكرة للإسمنت أول شركة خاصة لإنتاج الأسمنت في الجزائر دون شراكة اجنبية أنجزت على مساحة 100 هكتار ببلدية برانيس ولاية بسكرة تأسست في جانفي 2009 بهدف المشاركة مع مشغلين آخرين لوقف استيراد الإسمنت وجعله متاحا لجميع المستهلكين وبسعر مقبول، ويتمشى هذا النهج مع الاستراتيجية التي بدأتها الدولة الجزائرية الهادفة إلى تقليل الواردات والاستعداد إلى عصر ما بعد النفط.

نظرا للعوائق التي تلقاها سير المشروع تم الاستئناف والبدء في الأشغال سنة 2013 تحت اشراف مهندسين صينيين وجزائريين، ويدخل هذا الانجاز الضخم ضمن سياسة مواصلة العمل الجاد والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الجزائري وتوفير العديد من مناصب الشغل الوطني ل.

#### ثانياً: البطاقة التقنية لشركة انظر للمحلق رقم (1).

- اسم الشركة: شركة بسكرة للإسمنت.
- تاريخ الانشاء: 24 فيفري 2009.
- المقر الاجتماعي: جر بلحشر بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة.
- مساحة الشركة: 100 هكتار.
- قطاع النشاط: مواد البناء، فرع الإسمنت.
- النشاط الرئيسي: الانتاج الصناعي للإسمنت.
- راس مالها الاجتماعي: 4284000000 دج.
- , الشكل القانوني: شركة ذات أسهم.
- رئيس مجلس الادارة: هقي محمد العيد.
- جهات الاتصال: |

- الإدارة العامة ومصنع الإسمنت -

- العنوان: بلدية برانيس / دائرة جمورة / ولاية بسكرة، الجزائر.

- هاتف: 22 81 55 33 (0) 213 00 ,

- الفاكس: 22 81 55 33 (0) 213 00 ,

- عدد العمال: 1207

**تكوين العمال:** بالإضافة إلى أن تكوين العمال هو التزام قانوني، فإن الغرض منه هو تكييف عمال الشركة مع التقنيات وظروف العمل لتعزيز ترقية المجتمع الاجتماعي من خلال الوصول إلى مستويات مختلفة من الثقافة المؤهلة، وكذلك مساهمتهم في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية. تولي الشركة أهمية كبيرة لعنصر التكوين لموظفيها من خلال برنامج تكويني داخلي وخارجي، يهدف إلى تغطية غالبية موظفيها.

السلامة وصحة العمال: من أجل منع مخاطر الحوادث والحفاظ على صحة موظفيها، انشأت البسكرة للإسمنت هيكلًا مخصصًا للسلامة الصناعية، وتتمثل مهمته الرئيسية ب ضمان الصحة والسلامة لجميع أصحاب المصلحة على الموقع. من ناحية أخرى تشرف لجنة الصحة والسلامة على تطبيق الاجراءات والالتزام باللوائح المعمول بها.

#### المطلب الثاني: نشاط والتزامات وأهداف الشركة.

تتعدد النشاطات الشركة البسكرة للإسمنت، بالإضافة لأهداف الشركة التي تسعى للوصول إليها من خلال التزاماتها وهذا ما سيتم تناوله.

#### أولاً: نشاط بسكرة للإسمنت.

استهلت شركة البسكرة للإسمنت نشاطها بإنتاج الأسمنت الرمادي بطاقة تقنية انتاجية تقدر ب 4000000 طن من الاسمنت سنويا من خلال انتاج خط الاسمنت الأول الذي دخل حيز التنفيذ في جوان 2016 بطاقة تقدر ب 3000 طن في اليوم من لكلنكر، وفي اطار توسعة المشروع أنجز الخط الثاني بسعة انتاجية 6000 طن من الكلنكر في اليوم ليبدأ الانتاج في جوان 2018، ثم الخط الثالث بطاقة تبلغ 6000 طن في اليوم من الكلنكر ليدخل الانتاج في سبتمبر 2018. تقوم الشركة حاليا بتصنيع أربعة أنواع من الإسمنت الرمادي حسب المواصفات الجزائرية المعمول بها : - الإسمنت البورتلاندي مع الحجر الجيري. - الإسمنت البورتلاندي مع الحجر الجيري.

إسمنت بورتلاندي. الإسمنت البوزولاني.

بالإضافة إلى نشاط الإنتاج، تنشط الشركة أيضا في تسويق الإسمنت. للقيام بذلك، لديها قسم مبيعات يقع في مقر الشركة، والمبيعات المباشرة لشركات التجهيز والبناء والمطورين.

العملاء: عملاء SBC الرئيسيين:

• الموزعين

منتجي الخرسانة الجاهزة

• الشركات المصنعة للمنتجات الخرسانية الصناعية (البلاط، الفوهات، الأنابيب، إلخ) شركات البناء

يتم تسليم الإسمنت إما:

تشكل السائبة 40% من الإنتاج: يتم تركيب موازين تحميل الشاحنات العملاء تحت قواديس تحميل الإسمنت السائب ، والتي تقيس الكمية التي سيتم تحميلها.

تشكل الأكياس 60% من الإنتاج تم تجهيز ماكينات التعبئة بموازين إسمنتية عالية الأداء تسمح لك بتحميل الوزن المحدد بالضبط على الكيس. يتم فحص هذه الموازين بواسطة خدمة المقاييس بالشركة. بالإضافة إلى النشاط الرئيسي وهو إنتاج الإسمنت، تقوم الشركة بأنشطة أخرى من بينها:

- صيانة وإصلاح آلات المحاجر والأشغال العامة.

- صيانة وإصلاح معدات الإنتاج، من خلال ورشة الصيانة الميكانيكية والكهربائية وصناعة الغلايات.

- معالجة مياه الصرف الصحي. - تأجير معدات المناولة.

ثانيا: التزامات وأهداف الشرك:

المحافظة على جودة المنتجات المنتجة،

وتحسين عملية مراقبة الجودة. لا ارضاء متطلبات زبائننا وأطرافها المهمة ذات الصلة.

توسيع وتنويع نطاق منتجاتها بما يتماشى مع احتياجات السوق المحلي والاقليمي.

تحسين ظروف العمل والسلامة للموظفين وأصحاب المصلحة.

الحفاظ على المستوى الحالي للتوظيف.

المساهمة في تنمية المنطقة من خلال خلق فرص عمل جديدة.

تحسين مستوى تأهيل العاملين من خلال زيادة عدد الدورات التدريبية.

تحسين إتقان جميع مراحل الإنتاج. / اعتماد الشركة لنظام الإدارة المتكامل (IMS) الذي يجمع بين إدارة الجودة (

iso14001/2015) والإدارة البيئية 2015/14001

ISO وإدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001 / 2018) .

تخفيض أسعار البيع من خلال التحكم الجيد في التكاليف وإدارتها.

تحسين الخدمات والفوائد لعملائها.

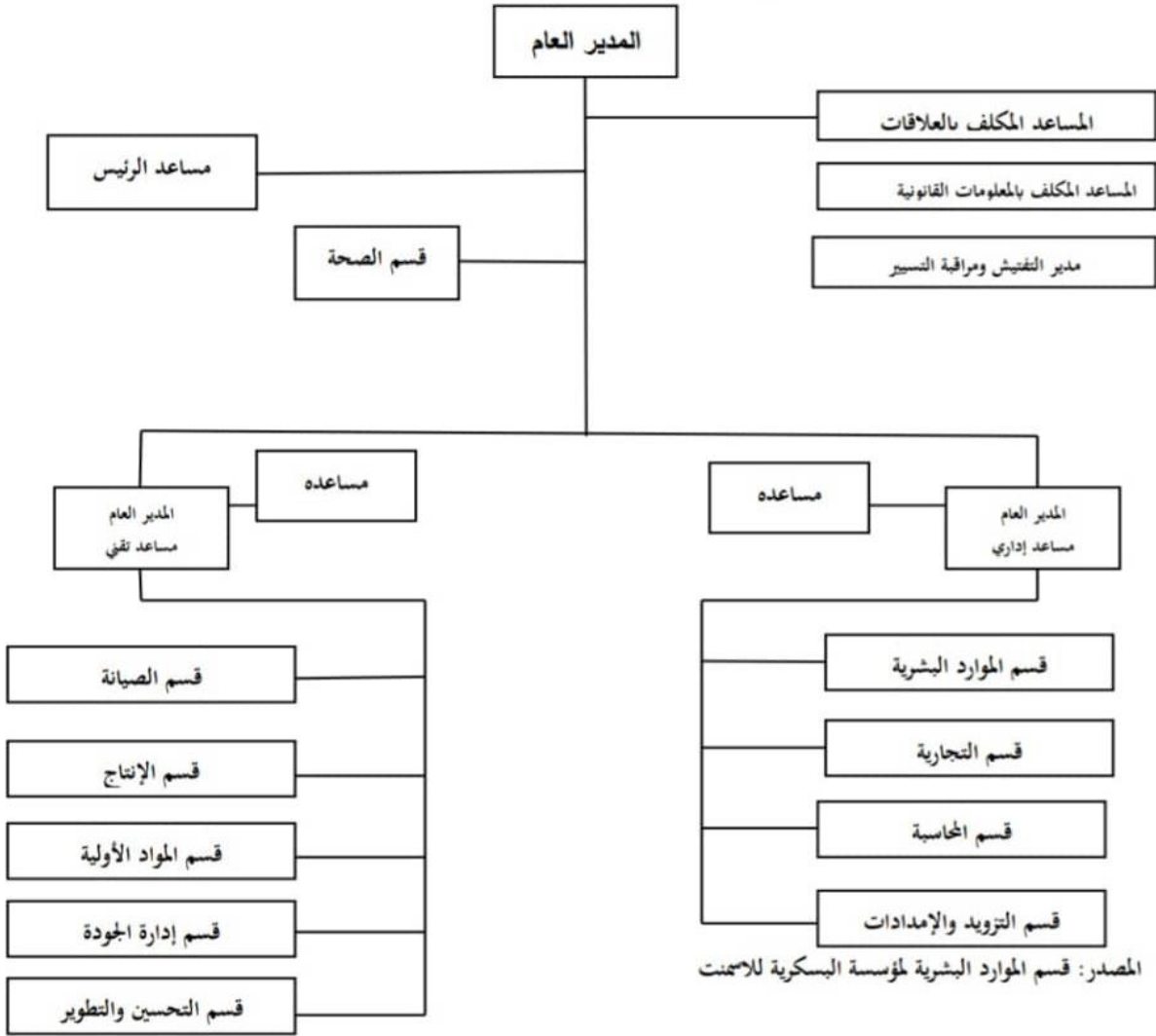


إدخال أنواع جديدة من الإسمنت مثل الإسمنت الأبيض الذي يجري البحث والدراسات بشأنه. تطوير الشبكة التجارية للشركة لإتاحة الفرصة لعدد كبير من العملاء للتعرف على منتجاتنا والاستفادة منها.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة البسكرة للإسمنت

كل شركة تعتمد على هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

### الشكل (02): الهيكل التنظيمي لشركة البسكرة للإسمنت



المدير العام بالنيابة: يشرف.

على متابعة وتسيير المديرية الادارية التابعة له، كما يتولى مهام الرئيس في غيابه.

المديرية العامة: تشرف

على مديريات التابعة لها وهي:

مديرية الموارد البشرية: تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، وتقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- مديرية المشتريات والتموين:
- مديرية المالية والمحاسبية: تشرف على جميع العمليات المحاسبية وإعداد الميزانيات والشؤون المالية الشركة؛ وتضم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبية والدائرة المالية.
- مديرية التجارة والتسويق: لها تأثير كبير في النشاط الكلي لشركة، فهي تشرف فهي تشرف على نشاط التصدير، كما تشرف على العلاقات مع الزبائن وشراء التجهيزات.
- مديرية المراقبة العامة للتسيير: تشرف على مراقبة جودة الاسمنت وكل مراحل التصنيع التي يمر بها المنتج.

المديرية التقنية: تشرف على مجموعة من الأقسام التابعة لها والتي تتمثل أساسا في:

- مديرية الانتاج: متابعة عملية الانتاج، من المادة الأولية والمادة النصف مصنعة، على نهاية تصنيع المنتج بالمواصفات المطلوبة.
  - مديرية الصيانة: تشرف على عمليات الصيانة مبرمجة لتسهيل العمل؛ كما تراقب نشاطات المصالح التالية: مصلحة الميكانيكية، مصلحة الكهرباء، مصلحة الدراسات والمناهج، مصلحة القياس والضبط.
  - مديرية النجاعة: تهتم بالمؤشرات الحيوية ومهام المخبر وجودة المنتج والبيئة والعمل للمحافظة عليها.
  - مديرية المواد الأولية: تضمن التموين الدائم للمواد الأولية (الحجر الكلسي، الرمل، الحبس، الطين)، بالإضافة إلى الاشراف على عمليات التفجير التي تقوم بها الشركة وقسم التكسير.
  - مديرية المشاريع والتطوير: تقوم بتصميم المشاريع المراد العمل بها.
- نستنتج من خلال هذا المبحث أن مركب البسكرة للإسمنت هو أول مركب مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، ويعد أضخم إنجازات مجمع عموري ببلدية برانيس ولاية بسكرة وأدخل في مرحلة جديدة من الاستثمارات الكبرى، استجابة لطموحاته الواعدة، ليتنقل إلى التوسع نحو صناعات ونشاطات جديدة تدعم الاقتصاد الوطني وتوفر الآلاف من مناصب الشغل وتخفيض فاتورة الاستيراد.

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية التي طبقتها الدراسة الميدانية سعياً منا إلى بلوغ الأهداف المرجوة من هاته الأخيرة، وذلك إبتداءً من تحديدنا للمجتمع والعينة التي طبقت عليهما الدراسة إلى غاية وصولنا إلى نتائج الدراسة، كما نستعرض الأساليب الإحصائية التي إستخدمت في معالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيراً توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي إستخدمتها للتحقق من صدقها وثباتها.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و مصادر جمع البيانات.**

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة على الموظفين في المستوى الإداري لمؤسسة العسكرية للإسمنت، وتم توزيع عليهم (40) استبيان وقد تم استرجاع ما مجمله (38) استبانة، وكلها صالحة للتحليل الإحصائي.

#### الفرع الثاني: مصادر جميع البيانات

تم اللجوء إلى إستخدام عدة مصادر مختلفة من أجل جمع قدر كافي من البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة منها:  
**أولاً: مصادر أولية لجمع البيانات:**

تم الإعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعدادها على النحو التالي:  
- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالإستعانة بدراسات وأبحاث تناولت هذا الموضوع.  
- عرض الاستبانة على المشرفة والأساتذة المحكمين من أجل التأكد من ملاءمة العبارات للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبانة لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان حسبما يراه المشرفة والمحكمين.

- وبعد موافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي: انظر إلى ملحق رقم (3)

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 5 فقرات.

- **القسم الثاني:** يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم اعتبار المحور الأول متغير

مستقل تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد ، أما المحور الثاني بعد ككل ، وتضم الاستبانة ككل 32 عبارة تتعلق بدراسة أثر الرقمنة في

تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة -، وهي موضحة كما يلي:

المحور الأول : يتعلق استخدام الرقمنة، ويضم 20 عبارة من رقم 1 إلى 20 ، ويضم 4 أبعاد . كما يلي :

- البعد الأول:الأجهزة والمعدات ، ويشمل 05 عبارات من رقم 1 إلى 5.

- البعد الثاني:البرمجيات ، ويشمل 05 عبارات من رقم 6 إلى 10.

- البعد الثالث : بعد إدارة التكاليف، ويشمل 05 عبارات من رقم 10 إلى 15.

- البعد الرابع: الموارد البشرية ويشمل 05 عبارات من رقم 15 إلى 20

- الخورالثاني: يتعلق المناولة، ويضم 12 عبارة.

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V. 23 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، إضافة إلى تسجيل الملاحظات التي صرح بها بخصوص موضوع الدراسة أثناء توزيع الاستبيان .

ثانيا: مصادر ثانوية لجمع البيانات:

تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس النظرية والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإعتماد على سلم لكارث (Likert) الخماسي والذي يتضمن 5 درجات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1) : جدول يوضح درجات مقياس سلم لكارث الخماسي

/	غير موافق بشدة	غير مافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة:	1	2	3	4	5

المصدر: د. مصلح أحمد صالح شقيف، (2015) موسوعة المقياس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، صفحة 195.

وتم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس لكارث (Likert) الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2): جدول يوضح طول الخلية لسلم لكارث

الفئات	درجة الموافقة	مستوى القبول
(1 - 1.79)	غير موافق بشدة	منخفض جدا
(1.80 - 2.59)	غير موافق	منخفض
(2.60 - 3.39)	محايد	متوسط
(3.40 - 4.19)	موافق	مرتفع

مرتفع جدا	موافق بشدة	(5 – 4.20)
-----------	------------	------------

المصدر: د. مصلح أحمد صالح شقيف، (2015) موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، صفحة 195.

وللإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة فرضياته، تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V22) والذي يتكوّن:

➤ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

➤ تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة المجتمعة في تفسير المتغير التابع.

➤ تحليل الانحدار الخطي (Simple Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية على المتغير التابع.

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

➤ معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

#### المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة.

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

#### الفرع الأول: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة المعتمدة في الدراسة على الأستاذة المشرفة وأساتذة التحكيم (انظر إلى ملحق رقم (3) من أجل تصحيحها وإعطاء حكم ظاهري عن مدى ملاءمة عبارات الاستبانة لموضوع البحث، وقد تم الأخذ بعين الإعتبار ملاحظة الأستاذ المشرف وأساتذة التحكيم وقمنا بإجراء التعديلات المطلوبة.

#### الفرع الثاني: صدق المحك

يتم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي إذ أجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.893) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث بإستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي حدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الأجهزة والمعدات	5	0.610	0.890
البرمجيات	5	0.715	0.875
الإدارة التكاليف	5	0.766	0.882
الموارد البشرية	5	0.708	0.876
المحور الأول: استخدام الرقمنة	20	0.993	0.836
لمحور الثاني: المناولة	12	0.684	0.886
الاستبانة ككل	32	0.893	0.944

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات V23 Spss

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.893) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

#### المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها في أربعة (5) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، والجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص.

أ- الجنس:

جدول رقم (4): خاصية الجنس لعينة الدراسة

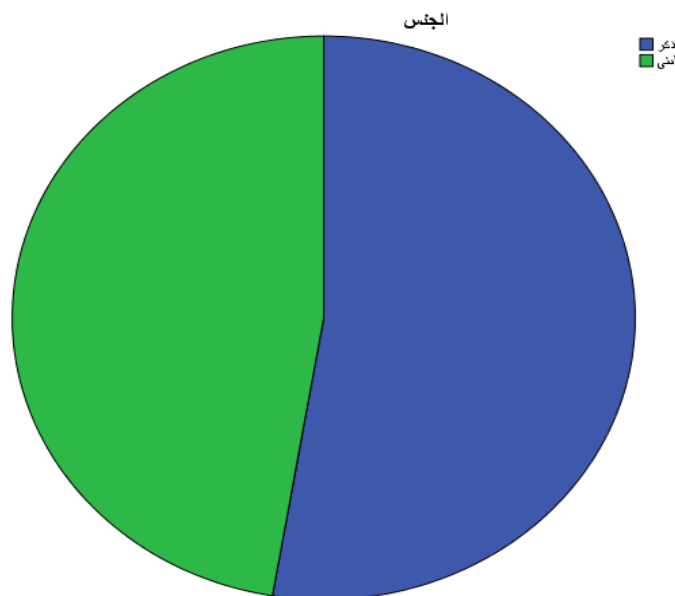
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	20	52.6
أنثى	18	47.4
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 52.6% منهم ذكور و 47.4% إناث ، و يمكن القول بأن أغلبية الموظفين ذكور بسبب يعود إلى السياسة التوظيفية لمؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة - التي توظف ذكور أكثر ، كما يمكن إرجاعها للطريقة العشوائية التي أختيرت بها العينة.

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



أ- العمر:

جدول رقم (5): خاصية العمر لعينة الدراسة.

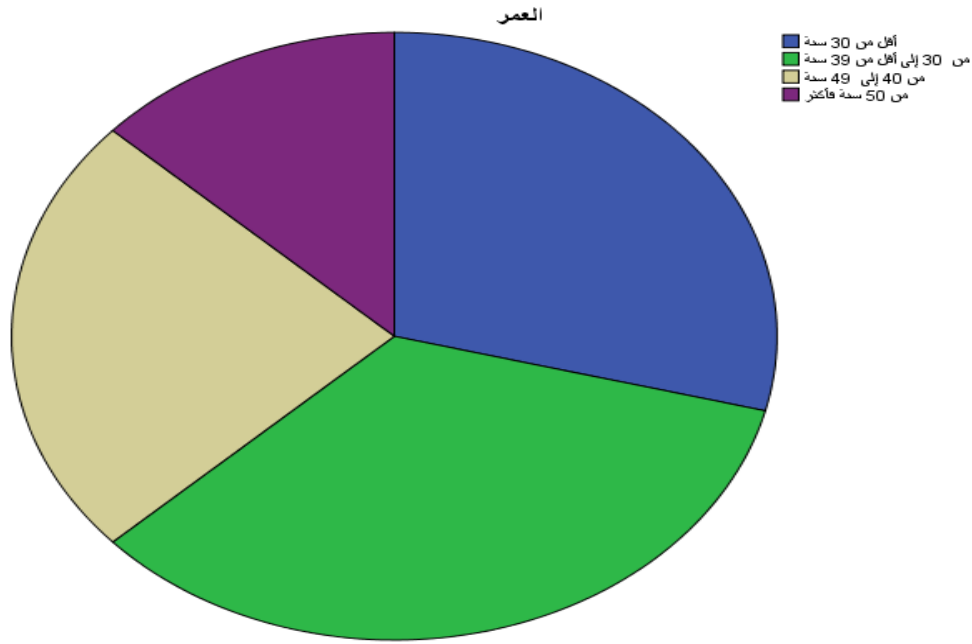
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
30- 49 سنة	13	34.2
من 30 سنة فأقل	11	28.9
40 - 49 سنة	9	23.7
50 سنة فأكثر	5	13.2
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30- 49 سنة بنسبة 34.2%، حيث بلغ عددهم 11 فرداً يليها الموظفون الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل بنسبة 28.9% وبلغ عددهم 13 أفراد، وتم يليها الأفراد التي أعمارهم بين 40 - 49 سنة بنسبة 23.7% والذي بلغ عددهم 9 أفراد، وتم يليها الأفراد التي أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 13.2% والذي بلغ عددهم 5 أفراد، وعليه يمكن القول بأن أغلب الموظفين في المؤسسة العسكرية للاسمنت -بسكرة- شباب ، وهذا يدل على إستقطاب المؤسسة للكفاءات الشابة و للاستفادة من مهاراتها و طاقاتها الشبابية للتطوير و النهوض بشركة كونهم مصدر الإبداع و الأفكار الجديدة.

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



ب- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (6): خاصية المستوى التعليمي لعينة الدراسة

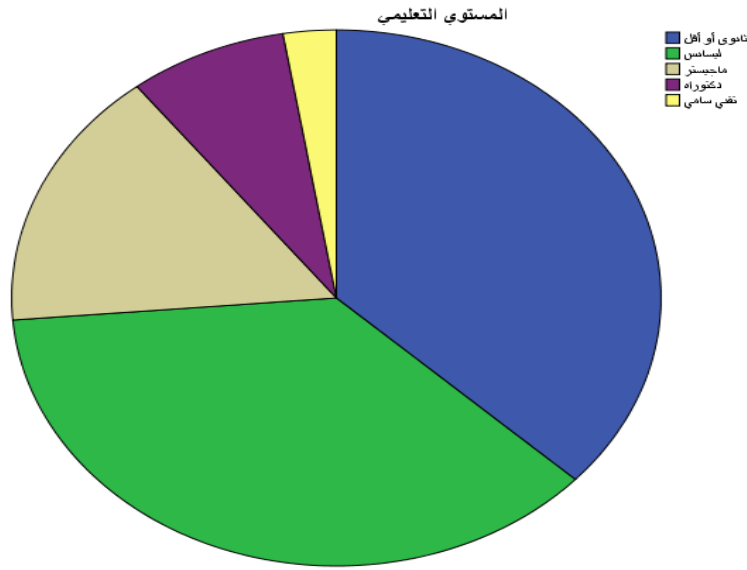
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	14	36.8
ليسانس	14	36.8
ماجستير	6	15.8
دكتوراه	3	7.9
تقني سامي	1	2.6
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب الباحثين لهم شهادة ثانوي فأقل وليسانس بنسبة 36.8%، و تمثل أكثر من نصف عينة الدراسة، ليأتي بعدها الموظفين الذين يملكون شهادة ماجستير بنسبة 15.8% و من ثم الباحثين الذين يملكون شهادة دكتوراه بنسبة 7.9%، ومن ثم الباحثين الذين يملكون مستوى تقني سامي بنسبة 2.6%، و عليه يمكن القول بأن أغلبية موظفي المؤسسة لهم مستوى تعليمي جيد و هو ما ينعكس على أدائهم بصفة عامة. و الشكل الموالي يوضح ذلك :



الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Excel

ج- عدد سنوات العمل / الخبرة:

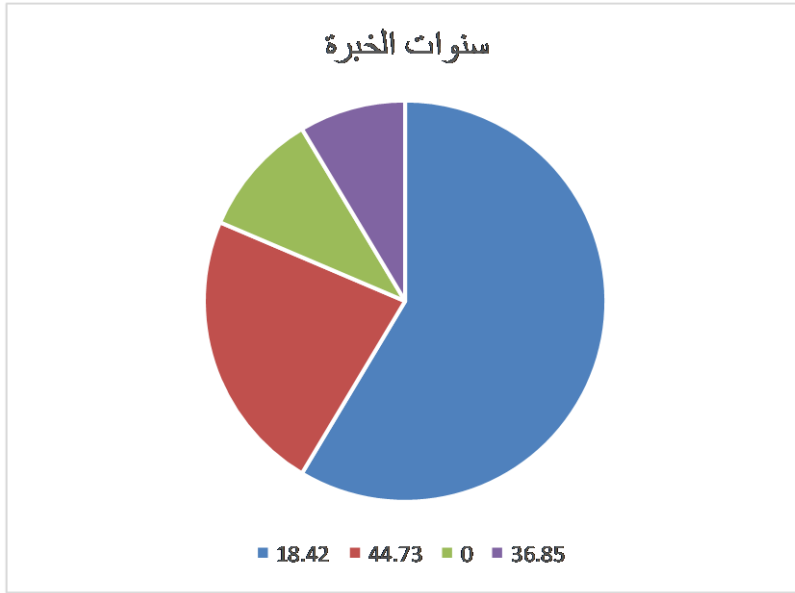
جدول رقم (7): خاصية عدد سنوات الخبرة.

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
11 - 15 سنوات	7	18.42%
6 - 10 سنوات	17	44.73%
16 سنة فأكثر	0	0%
5 سنوات فأقل	14	36.85%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم 11 - 15 سنوات بنسبة 18.42%، أما الذين لهم 6 - 10 سنوات فقدرت نسبتهم بـ 44.73%، و كانت منعدمة النسبة للذين لهم 16 سنة فأكثر، أما الذين لهم 5 سنوات فأقل فقدرت نسبتهم بـ 36.85%، و هو ما يدل على المؤسسة تملك أفراد ذوي خبرة و مهارة كبيرة ولذلك يجب عليهم الإهتمام بهم و محاولة الاستفادة منهم قدر الإمكان و نقل معارفهم للموظفين آخرون. و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

#### المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الإجابة عنها وكذا أهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد، وذلك بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان.

#### الفرع الأول: تحليل محاور الاستبيان.

أولاً: استخدام الرقمنة.

نتطرق في هذا الفرع إلى استخدام الرقمنة

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بمتغير استخدام الرقمنة

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور استخدام الرقمنة.

رقم العبارة	عبارات متغير استخدام الرقمنة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
01	تستخدم المؤسسة في عملياتها الحواسيب المتطورة.	4.0526	.69544	مرتفع	1

02	يتم تحديث الأجهزة والحواسيب بشكل يجعلها أكثر مرونة مع التغيرات التكنولوجية.	4.0526	.51713	مرتفع	2
03	يتم استخدام الأجهزة والحواسيب ذات خصائص وسرعة فائقة.	3.8421	.67888	مرتفع	5
04	يتم استخدام الأجهزة والحواسيب بعدد كاف يسهل أداء العمل.	3.9211	.88169	مرتفع	4
05	تمتلك المؤسسة اجهزة تساهم في المعالجة السريعة للمعلومات المطلوبة.	3.9737	.78798	مرتفع	3
	المتوسط المرجح لبعدها الأجهزة والمعدات	3.9684	.45684	مرتفع	الأول
6	تساعد البرمجيات المستخدمة على استرجاع المعلومات.	3.6053	.97369	مرتفع	2
7	البرمجيات المستخدمة متطورة وتساعد على تنظيم العمل.	3.6053	.75479	مرتفع	4
8	تعمل المؤسسة على تحديث البرمجيات باستمرار من اجل تسهيل استخدامها.	3.2632	.92076	متوسط	5
9	تساعد البرمجيات في تنظيم العمل.	3.6053	.97369	مرتفع	3
10	تستخدم المؤسسة برمجيات ذات قدرة عالية على الاتصال بعدد كبير من المستخدمين في ان واحد.	3.9474	.73328	مرتفع	1
	المتوسط المرجح لبعدها البرمجيات	3.6053	.49970	مرتفع	الرابع
11	يساعد استخدام الرقمنة على تبسيط العمليات الادارية والمالية .	3.6053	1.05368	مرتفع	4
12	تساهم الرقمنة في تقليل العمل اليدوي وتخفيض التكاليف.	3.8947	.95265	مرتفع	3
13	تساعد الرقمنة في التقليل من التكاليف المرتبطة بالتخزين.	4.1053	.64889	مرتفع	1
14	تساعد الرقمنة في تقليل التكاليف العملية .	3.8158	.95451	مرتفع	2
15	تساعد الرقمنة في التقليل من الاخطاء البشرية في الحسابات والتقارير .	3.5789	1.08133	مرتفع	5
	المتوسط المرجح لبعدها الإدارة التكاليف	3.8000	.73521	مرتفع	الثالث
16	توظف المؤسسة عمال لهم قدرة عالية على التعامل مع البرمجيات والتكنولوجيا بكفاءة.	4.1579	.67888	مرتفع	1

17	تمتلك المؤسسة موظفين متحصلين على شهادات في الاعلام الالي.	3.9737	.78798	مرتفع	2
18	يخضع موظفو المؤسسة لدورات تدريبية على التقنيات المستحدثة في مجال تكنولوجيا المعلومات.	3.9737	.63616	مرتفع	3
19	تتناسب معارف ومهارات الموظفين بالمؤسسة في مجال الرقمنة مع طبيعة الاعمال الموكلة اليهم.	3.6842	.98927	مرتفع	5
20	تقدم المؤسسة تحفيزات لموظفيها من اجل تشجيعهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.7105	.76786	مرتفع	4
	المتوسط المرجح لبعد المورد البشرية المؤهل	3.9000	.50671	مرتفع	الثاني
	المتوسط المرجح لمتغير استخدام الرقمنة	3.8184	.44743	مرتفع	

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن جل أبعاد استخدام الرقمنة كان مستوى القبول حولهم مرتفع، وجاء ترتيبهم كما يلي:

- بعد الأجهزة والمعدات: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.05) وبانحراف معياري (0.69)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأجهزة والمعدات على مستوى مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة - ، أنها تشكل قبولا مرتفعا حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.84-4.05) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.69-0.78).

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمتلك المؤسسة اجهزة تساهم في المعالجة السريعة للمعلومات المطلوبة ، و يتم تحديث الأجهزة والحواسيب بشكل يجعلها أكثر مرونة مع التغيرات التكنولوجية.

- بعد البرمجيات: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.60) بانحراف معياري (0.49)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من إجابات أفراد العينة على عبارات بعد البرمجيات على مستوى المؤسسة تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.26-3.94) بانحراف معياري (0.73-0.92).

هذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تحديث البرمجيات باستمرار من اجل تسهيل استخدامها ، وتستخدم المؤسسة برمجيات ذات قدرة عالية على الاتصال بعدد كبير من المستخدمين في ان واحد.....

- بعد الإدارة التكاليف جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.80) وبانحراف معياري (0.73)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما ألاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإدارة التكاليف على مستوى المؤسسة على أنها تشكل قبولا مرتفعا حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.57-4.10) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.64-1.08).

وتبين هذه النتيجة أن تساعد الرقمنة في التقليل من الاخطاء البشرية في الحسابات والتقارير ، وتساعد الرقمنة في التقليل من التكاليف المرتبطة بالتخزين.

-بعد المورّد البشرية المؤهل جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.90) وانحراف معياري (0.50)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما ألاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المورّد البشرية المؤهل على مستوى المؤسسة على أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.68-4.15) بانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.67-0.98). وتبين هذه النتيجة أن توظف المؤسسة عمال لهم قدرة عالية على التعامل مع البرمجيات والتكنولوجيا بكفاءة ، و تتناسب معارف ومهارات الموظفين بالمؤسسة في مجال الرقمنة مع طبيعة الاعمال الموكلة اليهم.....

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى استخدام الرقمنة مرتفعة، كما بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعادها مجتمعة (3.81) بانحراف معياري (0.44) ، وبهذا يمكن القول أن المؤسسة تقوم المؤسسة تحفيزات لموظفيها من اجل تشجيعهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات. والبرمجيات المستخدمة متطورة وتساعد على تنظيم العمل.....

#### الفرع الثاني: استخدام المناولة.

نتطرق في هذا الفرع إلى استخدام المناولة.

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بمتغير استخدام المناولة.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور استخدام المناولة.

رقم العبارة	عبارات متغير استخدام المناولة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
01	تبرم المؤسسة عقود المناولة مع مؤسسات اخرى.	4.0789	.48666	8	مرتفع
02	تبرم المؤسسة عقود المناولة مع مؤسسات اجنبية تمارس عملها مطيا.	3.8947	.79829	12	مرتفع
03	تستعين المؤسسة بمصادر خارجية في الانشطة الثانوية فقط.	4.0263	.63616	10	مرتفع
04	تلجا المؤسسة للمناولة بغية تدارك النقائص ويجاد الطول.	4.0789	.71212	9	مرتفع
05	تهدف المؤسسة من المناولة للاستفادة من الخبرات والتعلم والتقليل من مخاطر الاستثمار .	4.0263	.63616	11	مرتفع
06	تعتمد المناولة على عزل الانشطة الاساسية من الثانوية .	4.1316	.87522	6	مرتفع

07	تتزوج المؤسسة باحتياجات من مؤسسات كبيرة فقط.	4.2105	.77661	4	مرتفع
08	تتزوج المؤسسة باحتياجات من مؤسسات صغيرة ومتوسطة .	4.2895	.73182	2	مرتفع
09	يتم اختيار المناولين على معايير اقتصادية كالقوة المالية للمزود سمعته ووفائه بالمواصفات المطلوبة من قبل المؤسسة .	4.1842	.51230	5	مرتفع
10	يتم اختيار المناولين عن طريق دفتر الشروط.	4.1316	.84377	7	مرتفع
11	تبرم المؤسسة عقود المناولة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب.	4.3421	.78072	1	مرتفع
12	تعتمد المؤسسة على معايير لاختبار مزودها بالمكونات والاجزاء.	4.2895	.76786	3	مرتفع
	المتوسط المرجح لمتغير استخدام المناولة	4.1404	.33170		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جل عبارات استخدام المناولة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث جاءت العبارة "تبرم المؤسسة عقود المناولة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب." بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة وبنسبة قبول مرتفعة وهذا وفقا لمقياس الدراسة، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.34) وبانحراف معياري (0.78).

وتبين هذه النتيجة أنها تهدف لمعرفة قدرتها على الانفراد على باقي المؤسسة وتعتمد المؤسسة على معايير لاختبار مزودها بما تحتاج إليه.

تبرم المؤسسة عقود المناولة مع مؤسسات اجنبية تمارس عملها محليا " جاءت بالترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة وبنسبة قبول مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.89) وبانحراف معياري (0.79).

وتبين هذه النتيجة أن المؤسسة تهدف المؤسسة من المناولة للاستفادة من الخبرات والتعلم والتقليل من مخاطر الاستثمار. وتأسيس على ماسبق يتضح أن مستوى استخدام المناولة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن استخدام المناولة مجمعة (4.14) و بانحراف معياري (0.33)، وتفسير ذلك نرى أن المؤسسة تلجأ للمناولة بغية تدارك النقائص وإيجاد الحلول ، ويتم اختيار المناولين على معايير اقتصادية كالقوة المالية للمزود سمعته ووفائه بالمواصفات المطلوبة من قبل المؤسسة.....إلخ.

### المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

سيتم في هذا البحث إختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة باستخدام الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت- بسكرة -

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية.

أولاً: إختبار صلاحية الفرضية الرئيسية.

تنص الفرضية الرئيسة على أنه: يؤثر استخدام الرقمنة إيجاباً في تحسين المناولة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : يؤثر استخدام الرقمنة إيجاباً في تحسين المناولة في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يؤثر استخدام الرقمنة إيجاباً في تحسين المناولة في المؤسسة محل الدراسة

تم إستخدام نتائج التحليل التبيان للإتحاد للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول الموالي بين ذلك :

الجدول رقم (10): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد $R^2$		معامل الارتباط R		المتغير التابع	
0.468		0.684 <sup>a</sup>		-	
مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000 <sup>b</sup>	31.648	3.465	1	3.465	الإتحاد
		.109	36	3.942	الخطأ
			37	7.407	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات V23 Spss

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (31.648)، عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغت قيمة الارتباط R (0.684) وهذا يدل على وجود إرتباط بين المتغير المستقبل و المتغير التابع ، و بمعامل تحديد قيمته (0.468)، و الذي يفسر أن ما مقداره 46.8% من التغيرات الحاصلة في استخدام الرقمنة إيجاباً في تحسين المناولة في المؤسسة، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة كما يلي:

يؤثر استخدام الرقمنة إيجاباً في تحسين المناولة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يؤثر استخدام الأجهزة والمعدات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : يؤثر استخدام الأجهزة والمعدات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يؤثر استخدام الأجهزة والمعدات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي :

الجدول رقم (11): إختبار يؤثر استخدام الأجهزة والمعدات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال الإنحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الأجهزة والمعدات	0.721	3.686	0.001	13.590	.523a	.274

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0.001) يؤثر استخدام الأجهزة والمعدات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (13.590)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.686) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن أثر الأجهزة والمعدات يفسر ما نسبته (27.4%) من التغير الحاصل في المناولة، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.721).

و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي :

يؤثر استخدام الأجهزة والمعدات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يؤثر استخدام البرمجيات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : يؤثر استخدام البرمجيات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يؤثر استخدام البرمجيات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي :



الجدول رقم (12): إختبار يؤثر استخدام البرمجيات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة ،من خلال الإتحاد

الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
البرمجيات	0.722	3.275	0.002	10.729	.479a	.230

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر عند مستوى الدلالة (0.002) أي يؤثر استخدام البرمجيات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.729)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.275) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05).

و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي :

يؤثر استخدام البرمجيات إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يؤثر إدارة التكاليف إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$ : يؤثر إدارة التكاليف إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يؤثر إدارة التكاليف إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (13): إختبار يؤثر إدارة التكاليف إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة. من خلال الإتحاد الخطي

البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
إدارة التكاليف	1.351	4.613	0.000	21.283	.610a	.372

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0,000) يؤثر إدارة التكاليف إيجابا في تحسين المناولة

بالمؤسسة محل الدراسة ،هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (21.283)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.613) بمستوى

دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود أثر و إرتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.610)، حيث أن متغير إدارة التكاليف يفسر ما نسبته (37.2%) من التغير الحاصل في المناولة ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) الذي بلغت قيمته (1.351) .  
و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة أي: يؤثر إتباع إدارة التكاليف إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الرابع: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: يؤثر امتلاك المورد البشري المؤهل إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : يؤثر امتلاك المورد البشري المؤهل إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

✓ الفرضية البديلة  $H_1$ : يؤثر امتلاك المورد البشري المؤهل إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

✓ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (14): إختباريؤثر امتلاك المورد البشري المؤهل إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
إمتلاك الموارد البشرية	0.897	4.350	0.000	18.919	0.587	0.344

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

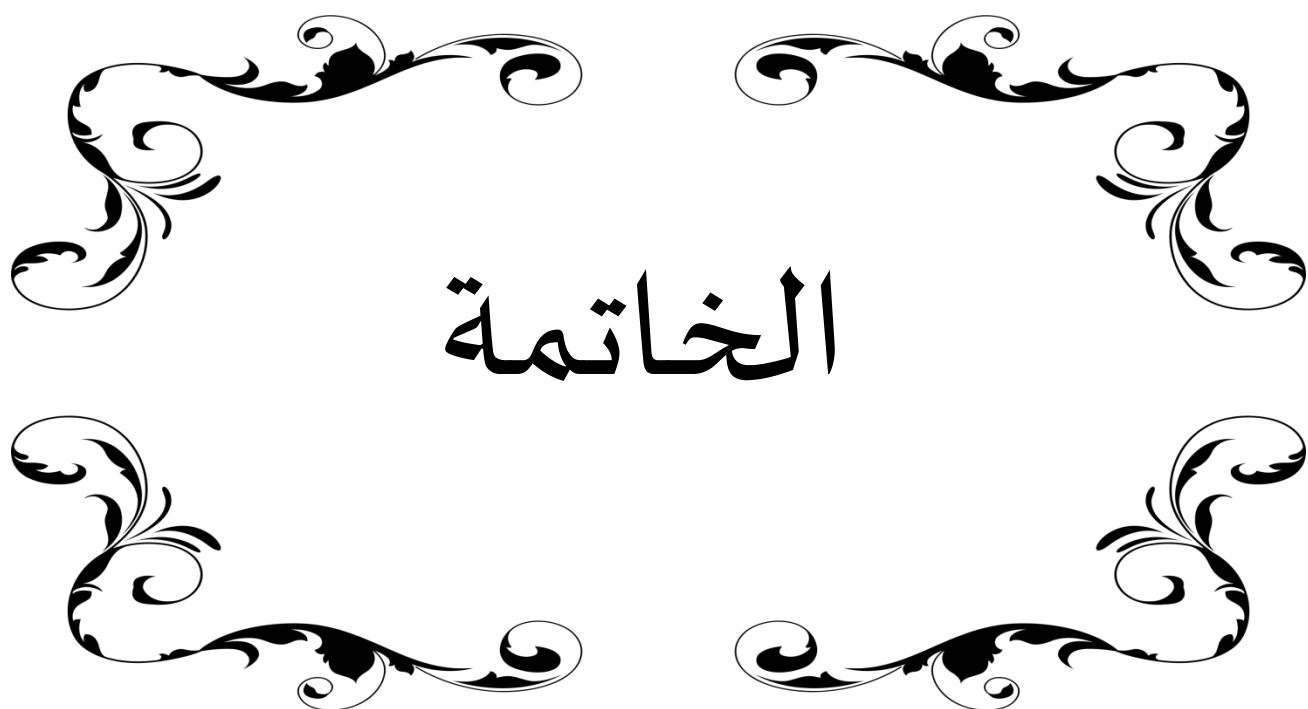
المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0,001) يؤثر امتلاك المورد البشري المؤهل إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة ،هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (18.919)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.350) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود أثر وإرتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.587)، حيث أن متغير إمتلاك الموارد البشرية يفسر ما نسبته (34.4%) ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.897)، حيث كلما تأثرت إمتلاك الموارد البشرية بوحدة أثرت على المناولة.

و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة أي: يؤثر امتلاك المورد البشري المؤهل إيجابا في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة

### خلاصة الفصل التطبيقي:

تعرفت في هذا الفصل على نشأة و مهام و الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة - ، و قد اعتمدت على المصادر الأولية و الثانوية في جمع المعلومات بحيث تم توزيع أداة الاستبيان على الموظفين في المؤسسة ، و يحتوي موضوع الدراسة على محورين أساسيين هما " الرقمنة " كمتغير مستقل، و " المناولة" كمتغير تابع، و هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة، و بعد إسترجاع كافة الاستبيانات قمت بتفريغها و تحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية مختلفة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري، إختبار ألفا كرومباخ و إختبار التوزيع الطبيعي ، و تحليل الإنحدار الخطي البسيط. ثم قمنا بعرض وتحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات، و توصلت إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها حيث إستنتجنا أن: مستوى الرقمنة جاء مرتفع، المناولة جاءت مرتفعة هي الأخرى، حيث توصلت كذلك إلى أن هناك أثر لاستخدام الرقمنة في تحسين المناولة بالمؤسسة محل الدراسة.



باختصار، أظهرت هذه المذكرة أهمية الرقمنة في تحسين خدمة المناولة بالمؤسسات بشكل كبير. من خلال تحليل تأثير الرقمنة على عمليات المناولة، ودراسة تطبيقاتها الفعلية في المؤسسات، يمكن الاستنتاج بأن الرقمنة ليست مجرد تكنولوجيا، بل هي استراتيجية تحسين الكفاءة والفعالية. تسهم الرقمنة في تقليل الأخطاء، وتسريع عمليات المناولة، وتحسين تجربة العملاء بشكل عام. ومع تطور التكنولوجيا، يجب على المؤسسات أن تكون على استعداد للاستفادة الكاملة من الفرص الجديدة التي تقدمها الرقمنة لتحسين خدمات المناولة.

### نتائج الدراسة:

بعد اجراء الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) للرقمنة في تحسين خدمة المناولة من وجهة نظر الموظفين الاداريين لمؤسسة العسكرية للاسمنت
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاجهزة والمعدات للرقمنة في تحسين خدمات المناولة من وجهة نظر الموظفين الاداريين لمؤسسة العسكرية للاسمنت
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبرمجيات الرقمنة في تحسين خدمة المناولة من وجهة نظر الموظفين الاداريين في مؤسسة العسكرية للاسمنت
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لادارة تكاليف الرقمنة في تحسين خدمة المناولة من وجهة نظر الموظفين الاداريين لمؤسسة العسكرية للاسمنت
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لامتلاك الموارد البشرية للرقمنة في تحسين خدمة المناولة من وجهة نظر الموظفين الاداريين لمؤسسة العسكرية للاسمنت

### الاقتراحات:

- بعد الاطلاع على نتائج الدراسة وتحليلها بشكل واضح توصي الباحثان ما يلي:
- تحديث البنية التحتية الرقمية وذلك بتركيز المؤسسات على تحديث بنيتها التحتية الرقمية لضمان توافقها مع احدث التقنيات والمعايير
- تطوير استراتيجيات التحول الرقمي وهذا يحتاج الى العمل على تطوير استراتيجيات متكاملة للتحول الرقمي تشمل التطريب والتطوير وكذا التحسين المستمر
- ضرورة تعزيز الامن السيبراني من طرف المؤسسات لحماية بيانات المناولة الحساسة من التهديدات الالكترونية
- تعزيز التواصل والتفاعل مع العملاء من خلال استخدام الوسائط الاجتماعية ومنصات الدعم الرقمية

- ينبغي على المؤسسات الاستثمار في راس مال بشري لديها عن طريق برامج التعليم والتدريب لتأهيل موظفيها لاستخدام التقنيات الرقمية بفعالية.

### آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع لفت انتباهنا وجود مواضيع أخرى يمكن طرحها كآفاق مستقبلية نذكر منها ما يلي:

- السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر
- المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر
- دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي



قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

## أولاً - المراجع العربية

- 1) الأسود، م. (2016/2017). المناولة وديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مذكرة دوكتوراه غير منشورة تخصص مابجنت وتسيير منظمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 76، ورقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 2) الجميلي، م. ب. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض السعودية.
- 3) الخيالي، إ. ع. (2009). التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات. تنمية الرفادين العدد 122/المجلد 38. جامعة الموصل.
- 4) الزيدانيين، م. م. (2006). اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا. الأردن: عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 5) الكعبي، ح. س. (2015). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. كلية الرفادين الجامعة قسم إدارة أعمال. بغداد.
- 6) الكيلاني، أ. & أحمد، أ. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين. دراسة حالة ديوان الموظفين العام أتمودجا ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الادارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الادارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الادارة العامة التونسي. الجمهورية التونسية.
- 7) اللطيف، ع. ع. & محمود، ع. (2021). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. كلية التربية. جامعة سوهاج.
- 8) المالكي، ر. ق. (د.س). (التمكين الاداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام. مجلة دراسات تربوية... العدد (49) بغداد.
- 9) الملا، ع. ا. & وسام ياسين محسن. (2015). متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة جودة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي (بحث ميداني). كلية الإدارة والاقتصاد ديوان الرقابة المالية الاتحادي. جامعة بغداد.



- 10) بحري، أ. & بوعكاز، إ. (2020, 06). المناولة الصناعية كأداة لتنمية واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي*. (02), pp. 88-105.
- 11) بختاوي، أ. (2020, 06 22). المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع والتحديات. *مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون*. (01), pp. 75-95.
- 12) براهيمية، م. & جدي، ك. (2022). . (2023) تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي. *مذكرة ضمن نيل متطلبات الماستر تخصص تنظيم وعمل*. تبسة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم إجتماع : جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.
- 13) برايس، خ. (2022, 03 15). أثر المقاول من الباطن في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *المركز الجامعي عبد الله مرسلتي تيبازة*. 01(01), pp. 61-78.
- 14) بن الدين، أ. (2012/2013). المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية. *مذكرة دوكتوراه غير منشورة ر جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان*. 111، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- 15) بن دادى، ه. & سعيدات، ع. (2021). . (2022) رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف. *مذكرة لنيل متطلبات الماستر تخصص قانون عام إقتصادي*. ورقلة، كلية الحقوق والعلم السياسية، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح.
- 16) بن لخضر، ه. (2022). . (2023) دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التربية. *مذكرة لمتطلبات شهادة الماستر تخصص سياسة عامة*. واد سوف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر : جامعة حمدة لخضر الوادي.
- 17) بوخرص، ع. أ.، صكري، أ. & نشاد، ع. (2023, 05 11). دراسة وتقييم تجربة المناولة الصناعية في الجزائر. *جريدة ابن خلدون جامعة يحيى فارس المدية والمركز الجامعي نور البشير البيض وجامعة خميس مليانة*، (02)02, pp. 71-84.
- 18) بوطالب، ج. (2016- 2017). تأثير المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي دراسة حالة الأساتذة المنتسبين لفرق البحث CNEPRU على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم. *ذكرة مقدمة استكمال شهادة ماستر*. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

- 19) جاسم، أ. ك. & .، وثام وهاب، ا. (2017). تأثير إبعاد التقارج المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي - بعد تحليلي في جامعة ذي قار. مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الاربعون - العدد مئة وثلاثه عشر. 2017/ ذي أقرار.
- 20) ججقيق، ع. ا. (2017). تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي. التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون عدد 51 سبتمبر. 2017 جامعة باجي مختار عنابة.
- 21) جوهره، أ. (2014- 2013). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من فنادق جزائرية. رسالة مقدمة كمتطلب لشهادة دكتوراه علوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 22) حداد، ب. & .، فدلول، ي. (s.d.). إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر. مداخلة بعنوان المناولة الصناعية كأسلوب إستراتيجي لتنويع الاقتصاد الجزائري. 1-21, الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر: جامعة الجزائر. 03
- 23) حزام، خ. & .، أمزيان، ز. (2020). ،. (2021) رقمنة الخدمة العمومية في ظل جائحة كورونا (كوفيد). (مذكرة لنيل متطلبات ماستر تخصص قانون عام. قلمة, كلية العلوم القانونية والإدارية والعلوم السياسية, الجزائر: جامعة قلمة.
- 24) حساني، ع. (2019, 12 31). المناولة الصناعية في الجزائر دراسة قانونية واقتصادية. مجلة البحث في الحقوق والعلوم السياسية. 01(01), pp. 127-145.
- 25) حمادي، أ. ع. & .، ياسر لطيف، خ. (2016). التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. مجلة العدد 16. جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية .
- 26) حميدوش، ع. & .، بوزيدة، ع. (2020). إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، المتطلبات والعوائد، تجارب دولية-دروس وعبر. 08(01), pp. 41-60.
- 27) خالدي، أ. (2021). ،. (2022) دور الأرضية الرقمية في تفعيل أداء القطاع التربوي. مذكرة ضمن نيل متطلبات الماستر تخصص تنظيم سياسي وإداري. ورقلة, كلية الحقوق والعلوم السياسية, الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- (28) داود، هـ، (14 06، 2022/2023). تقييم جودة خدمات شركات المناولة من منظور الموظفين. مذكرة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير تخصص تسويق خدمات. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- (29) ذوايبي، م. ن. (2015). أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على الجامعات الاردنية الخاصة. مجلة كلية بغداد العدد الثالث والاربعون. بغداد.
- (30) زرقاني، ر. (s.d.). المناولة الصناعية كأداة لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية. 29(01), pp. 193-210.
- (31) سعيدي، رض. (2022). دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في ظل أزمة كورونا. مذكرة ضمن نيل متطلبات الماجستير تخصص إدارة أعمال. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- (32) سليمان، ب. (2015). المناولة كإستراتيجية لحدوث التشابك والتكامل الصناعي في الدول العربية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات. 01), pp. 637-657.
- (33) سماك، ج &،.، إيمان على أحمد، (ا). د/س. (دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري - دراسة استطلاعية الآراء المدراء في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السلیمانية. العدد ( 60 ) (الع ب 15) الدولة العراقية للعلوم الادارية. ذ/ب.
- (34) سوادی، ا. ف. (2020). تأثير التشارك المعرفي في الاداء المستدام دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. مجلة العلوم الاقتصادية. العلوم الاقتصادية - العدد السابع والخمسون /المجلد الخامس عشر. البصرة.
- (35) سيار، ع. ا. (ا). د/س. (تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين. جامعة البحرين: د/ر.
- (36) شارف، ص &،.، كشرود، م. (2019). دور الرقمنة في عصرنة الإدارة الجزائرية. مذكرة لنين متطلبات الماجستير تخصص قانون إداري. تبسة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر: جامعة العربي التبسي تبسة.
- (37) شاكر، ن. م. &،.، شهاب احمد عكاب. (2022). نسبة مساهمة التمكين الاداري وفق بعض معايير ادارة الجودة الشاملة و علاقته بتقييم الاداء للعاملين في مديريات الانشطة الطلابية في الجامعات العراقية. العدد الرابع والثمانون. كانون الاول مجلة الفتح. العراق.

- (38) شريقي ص & ,زهرة (خ2021) . ، .(2022)رقمنة الإدارات العمومية كآلية لتحسين خدماتها .مذكرة لنيل متطلبات الماستر تخصص إدارة أعمال . برج بوغريج , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر : جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
- (39) شلاكة ط. ك. (2021). تأثير التشارك المعرفي في تحقيق النجاح المنظمي بحث تحليلي في جامعة سومر .مجلة الريادة للمال والأعمال -المجلد الثاني )العدد ( 4تاريخ الاستلام 19-07-2021 :تاريخ ارسال : 03-08-2021التعديلات تاريخ قبول . 03-08-2021 :العراق.
- (40) صعاينية ج(2021) . ، .(2022) دور رقمنة النظام الضريبي الجزائري في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر . مذكرة لنيل متطلبات الماستر تخصص مالية وتجارة دولية .قلمة , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر : جامعة 8ماي 1945قلمة.
- (41) عباسي ي و ,حفيظي س. (15, 04, 2022). الرقمنة كمطلب إستراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية .المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات. 02, pp. 164-184 ,
- (42) عزري و , و ,ابراهيم ز(2022) . ، .(2023) دور الرقمنة في تحسين مستويات التعليم التنظيمي في الإدارة المحلية .مذكرة لنيل متطلبات الماستر تخصص إدارة إستراتيجية .المسيلة , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر : جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- (43) عكاب م م .م & ,عبد إبراهيم ب. (2019). دور ابعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب .مجلة كلية المأمون العدد الثالث و الثلاثون الكلية التقنية الادارية . بغداد.
- (44) عكنوش ن. (2010). المكتبة الرقمية بالجامعة الجزائرية تصميمها وإنشائها .مذكرة دوكتوراه .قسنطينة , كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تخصص علم مكتبات ,الجزائر :جامعة قسنطينة.
- (45) عوشار خ(2019) . ، .(2020)واقع الرقمنة في المؤسسات التعليمية .مذكرة لنيل متطلبات الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال .مستغانم , كلية العلوم الإجتماعية , الجزائر : جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.
- (46) قرواط ي. (31, 12, 2022). ممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته .مجلة الإقتصاديات المعاصرة. 07(02), pp. 232-336 ,
- (47) قلمين د(2021) . ، .(2022)استخدام الرقمنة في التعليم الجامعي وأثرها على التحصيل العلمي للطلبة .مذكرة ماستر إدارة أعمال .المسيلة , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر : جامعة محمد بوضياف.

- 48) لطيفة ب. (2015-2014). اثر تمكين العاملين في تصين العام الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين الستنلنيك العربية والعبادات الاستثنائية الخاصة لولاية بسكرة. مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر - بسكرة - لية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير العلوم الاقتصادية .
- 49) لمقدم ، ع ا. & ، مدلل ، ع (2016). ، . (2017) الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر . مذكرة ضمن نيل متطلبات الماستر تخصص سياسة عامة وإدارة محلية . واد سوف ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، الجزائر : جامعة حمه لخضر الوادي.
- 50) مجيد ، ف . ع ، أسماء هادي ، ن ، & ، مدير حيون ، ع (2020). التمكين الاداري ودوره في تعزيز قيمة المنظمة دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية والاسلامية في مدينة كربلاء .مجلة الإدارة والإقتصاد (المجلد 9 العدد 36) . كربلاء.
- 51) محمد ، خ . ن ، & ، طارق ، د . (2021). علاقة التشارك المعرفي في دعم الأداء الإبداعي دراسة استطلاعية في عينة من مؤسسات التعليم العالي . جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد /مجلة تكريت : ارية والاقتصادية / المجلد 17 / العدد 55 / ج 2. جامعة تكريت.
- 52) محمد ، م . ش . (2019). دور القيادة الابتكارية في التمكين الاداري دراسة تحليله لآراء عينة من متخذي القرار .الكلية المامون الجامعة ، تخصص ادارة الاعمال . جامعة تكريت.
- 53) محمود ، ن . ع ، & ، سلامة ، م . (2019). إسهام التشارك المعرفي في تعزيز البراعة المنظرية دراسة استطلاعية . جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد /مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية /المجلد ( 15 ) العدد ( 47 ) . (جامعة تكريت).
- 54) مسعود ، م . أ . (2012). درجة التمكين الإداري و تطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا . فلسطين.
- 55) مسعودان ، ش ، & ، رحال ، ل (2021). ، . (2022) أثر الرقمنة على جودة الخدمات .مذكرة لنيل متطلبات الماستر تخصص تسويق . جيجيل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر : جامعة محمد الصديق جيجل.
- 56) مسكين ، ع ا. & ، زرقوط ، ر . (2020, 12 31). واقع المناولة الصناعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية جيجل .مجلة جديد الاقتصاد . 01(01), pp. 123-149 ,

- 57) معراج, ق. أ. (2015- 2014). أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي دراسة حالة بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.
- 58) مليانة, ا. (18, 05, 2017). دور المناولة في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة مذكرة لنيل متطلبات الماستر فرع علوم التسيير . ورقلة , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 59) مهلل, ع. ا. (2013/2014). المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة. اطروحة دوكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر. 03 الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر : جامعة الجزائر. 03
- 60) مهلل, ع. ا. (2013/2014). المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة. أطروحة دوكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية. الجزائر , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر : جامعة الجزائر. 03
- 61) ميسوط, ع. ا. (2020/2021). دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية . دوكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس. سيدي بلعباس, ملية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر : جامعة جيلالي اليابس.
- 62) ميسوط, ع. ا. , هواري, ج & . ميسوط, ه. (30, 06, 2021). إستراتيجية المناولة الصناعية ودورها في تحسين الأداء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة التكامل الإقتصادي. 02(02), pp. 165-184 ,
- 63) نريمان, د. (2018- 2019). نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية . جامعة فرحات عباس سطيف. 1
- 64) والنشر, خ. م. (2018). التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل. د/ب : المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- 1) Sascha, K., Paul, J., Norbert, K., Alexandra, W., Nuria, C., & norat, R. T. (2021, 7/9 15). Digital Transformation An Overview of the

Current State of the Art of the Art of Research. *journals sage*, 01(01), pp. 1-15.

- 2) silin, l., luwen, G., CHunijia, h., Brij, G., Wadee, A., & Sultan, A. (2023, 01 11). Exploring the effect of digital transformation on firms innovation performance. *Jornal of Innovationn & Knowledge*, 01(01), pp. 1-10.

