

جامعة محمد خضر-بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -قسم العلوم الاجتماعية-  
شعب علم الاجتماع



عنوان المذكورة:

دور الرقمنة في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية في المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- قطب شتة بجامعة بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالب (ة):  
إشراف الأستاذ(ة):  
• صونية العيدي  
• ريمه طيار

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا و مقررا	أستاذ	أ/د/ صونية العيدي

السنة الجامعية: 2024 / 2025

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ  
اللّٰهُمَّ اهْبِطْ لِنَا مِنْ سَمَاءِكَ  
مِنْ لَيْلٍ وَمِنْ نَهَارٍ  
مِنْ مَهَارٍ وَمِنْ مَهَارٍ

١٤٣٨

# مَا وُجِدَ كُوْنٌ فَإِنْ

الحمد لله على إتمام هذا العمل بفضل الله عز وجل  
فالشكر لله تعالى على توفيقه وعلى نعمته التي أنعمنا بها  
أتقدم بخالص الشكر والتقدير لوالدي الغاليين على دعمهما ومساندتهما لي وأسأل الله أن يحفظهما، وشكراً لشخص  
كان أيضاً دائماً سندًا لي  
كما أشكر أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة "صونية العيدي" التي أشرفـت على هذا العمل، والتي لم تبخل على  
بالنصح والتوجيه والإرشاد مشكورة، ولها كل احترام والتقدـير  
وكما أشكر الطاقم الإداري على مساعدـتنا وتعاونـهم معـنا  
وشـكر لكل زميلـاتي  
وشـكر لكل من قـدم أي تعاون ولو كانت كلمة طـيبة سواء من قـريب أو بـعيد  
شكـر وتقـدير للجـمـيع.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه المذكرة لدراسة دور الرقمنة في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية والتي انطلقت من التساؤل الرئيس: ما دور الرقمنة في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية في المؤسسة الجزائرية ؟ والتساؤلات الفرعية المتمثلة في: ما دور الرقمنة في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار؟ وما دور الرقمنة في تحقيق كفاءة فريق العمل؟ وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بالدراسة الميدانية من خلال المسح الشامل للأساتذة الإداريين والموظفين الإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستمارية كأداة رئيسة والمقابلة كأداة ثانوية، و بعد عرض وتحليل البيانات تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن الرقمنة لها دور في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية في مجتمع الدراسة .

الكلمات المفتاحية : الرقمنة، الإدارة التشاركية، مشاركة في اتخاذ القرار ، فريق العمل .

## **Abstract :**

This study aims to examine the role of digitalization in achieving the goals of participatory management. The study is driven by the main research question: What is the role of digitalization in achieving the goals of participatory management within Algerian institutions? It also explores the following sub-questions: What is the role of digitalization in supporting participation in decision-making? and What is its role in enhancing team efficiency?

The study also seeks to identify the contributions of digitalization within the institution of Mohamed Khider University of Biskra. A field study was conducted through a comprehensive survey targeting the research population, which includes administrative professors and staff at the Faculty of Humanities and Social Sciences.

A descriptive approach was adopted, using a questionnaire as the main data collection tool and interviews as a secondary tool. After presenting and analyzing the data, the study concluded that digitalization does play a role in achieving the goals of participatory management within the study's research community.

**Keywords:** Digitalization, Participatory Management, Decision-Making Participation, Work Team

## فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوع
	شکر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
02	مقدمة
<b>الفصل الأول : موضوع الدراسة</b>	
06	الإشكالية و تساؤلات الدراسة
07	أهمية و أهداف الدراسة
07	أسباب اختيار الموضوع
08	الدراسات السابقة
16	المقاربة النظرية
18	تحديد مفاهيم الدراسة
23	مجالات الدراسة
27	المنهج وأدوات الدراسة
30	الأساليب الإحصائية

## الفصل الثاني : ماهية الرقمنة ومميزاتها

34	خصائص الرقمنة .	أولا
34	أهمية الرقمنة .	ثانيا
35	أهداف الرقمنة .	ثالثا
36	أشكال الرقمنة .	رابعا
38	متطلبات الرقمنة .	خامسا
40	إيجابيات و سلبيات الرقمنة .	سادسا

## الفصل الثالث : ماهية الإدارة التشاركية ومميزاتها

45	خصائص الإدارة التشاركية	أولا
45	أهمية الإدارة التشاركية	ثانيا
46	أهداف الإدارة التشاركية	ثالثا
47	أبعاد الإدارة التشاركية	رابعا
50	مميزات الإدارة التشاركية	خامسا
51	معوقات الإدارة التشاركية	سادسا

## الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليل البيانات الدراسة الميدانية

56	عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بدور الرقمنة في تحقيق مشاركة في إتخاذ القرار	أولا
62	عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بدور الرقمنة في تحقيق كفاءة فريق العمل.	ثانيا

68	مناقشة النتيجة الفرعية الأولى	ثالثا
69	مناقشة النتيجة الفرعية الثانية	رابعا
70	النتيجة العامة	خامسا
73		خاتمة
قائمة المصادر والمراجع		
قائمة الملحق		

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
24	يوضح المجال الزمني لدراسة الميدانية للموضوع	01
26	يوضح جنس المجتمع الدراسة	02
26	يوضح السن المفردات الدراسة	03
26	يوضح المستوى التعليمي	04
27	يوضح الوظيفة	05
27	يوضح عدد سنوات الخبرة لدى الموظفين	06
56	يوضح سهولة الرقمنة في طرح الشكاوى بشكل أفضل	07
56	يوضح درجة الموافقة على أن تتم استماراة , البرامج , خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار	08
57	يوضح درجة الموافقة بأن تتم استجابة للشكاوى في أوقات محددة	09
57	يوضح بأن فعلت الرقمنة لديكم تبادل المعلومات بشكل أسهل وأسرع	10
58	يوضح سرعة الرقمنة من اقتراح وتنفيذ الأفكار الجديدة	11
58	يوضح سرعة الرقمنة في تقديم الحلول من طرف الموظفين	12
59	يوضح مساعدة الرقمنة في تسهيل رفع إنشغالات الخاصة بالعمل والموظفين	13

59	يوضح تسهيل الرقمنة في متابعة الإدارة التنفيذ الموظفين القرار	14
60	يوضح مساهمة الرقمنة في تحقيق القرارات المتخذة بدقة	15
60	يوضح مساعدة الرقمنة على تحقيق شفافية في اتخاذ القرار	16
61	يوضح أن الرقمنة سهلت في استغلال الوقت بشكل فعال	17
61	يوضح سهولة انجاز العمل حتى الخارج مكان العمل من خلال الرقمنة	18
62	يوضح تفعيل الرقمنة لتواصل بين أعضاء فريق العمل	19
62	يوضح مساهمة الرقمنة في تحقيق أهداف أعضاء الفريق العمل	20
63	يوضح فعالة الرقمنة التعاون الفعال بين أعضاء فريق العمل	21
63	يوضح سهولة الرقمنة في أداء المهام بجودة اكبر لفريق العمل	22
64	عبارة مكنت الرقمنة من إيجاد آليات جديدة لعمل لفريق العمل	23
64	يوضح تحفيز الرقمنة للأعضاء الفريق العمل لإنجاز العمل بفاعلية اكبر	24
65	يوضح مساعدة الرقمنة على تجاوز مشكلات العمل كضرورة التوارد	25
65	عبارة فعلت الرقمنة في اعتزال الوقت لأداء المهام لدى أعضاء فريق العمل	26
66	توضح عبارة فعلت الرقمنة تطوير أداء المهام لدى أعضاء الفريق	27
66	توضح مساعدة الرقمنة في تقليل من مشاكل التهرب من المسؤوليات بين أعضاء فريق العمل	28
67	يوضح تقليل الرقمنة من وجود الصراع التنظيمي بين أعضاء الفريق	29
67	يوضح تقليل الرقمنة من ظاهرة إشكالية في العمل لدى أعضاء فريق العمل	30

فهرس الأشكال :

الصفحة	الشكل
31	رسم توضيحي 1: يوضح أبعاد المتغير المستقل .
31	رسم توضيحي 2: يوضح أبعاد المتغير التابع .

**فهرس الملحق :**

الرقم	الملحق
(01)	ترخيص بزيارة ميدانية
(02)	الاستماراة الأولية
(03)	الاستماراة النهائية
(04)	قائمة المحكمين

# مقدمة

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات وتطورات أثرت بشكل كبير على مختلف مجالات الحياة، عملت على تغيير وتحديثاً لأنماط الإدارية نتيجة للتغيرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا التي تحقق بيئة عمل متقدمة وذات كفاءة عالية وراقية في البناء الإداري للمؤسسة، وتسعى إلى تحسين أداء العمل من أجل زيادة مردودية العمل ورفع مستوى ثقافة التنظيمية مع الحافظة على وظائف التنظيم والتسيير والرقابة والتوجيه في ضوء التطورات الحاصلة ويعتبر المورد البشري عنصر هام في تخطيط استراتيجي لبناء المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وتعتبر المؤسسات الجزائرية تنظيم رسمي بناء على قوانين وقواعد والإجراءات التنظيمية، تحت على تقديم خدمة في أحسن صورة لها لتوفير احتياجات و تلبية متطلبات المجتمع وتسهيل الأمور في وجود التقنية التكنولوجيا، كما تواجه العديد من التحديات التي تخلق جو من المنافسة و التميز في تقدم و استمرارية العمل وتطوره.

وقد أصبحت الرقمنة من أبرز إستراتيجيات الفعالة في المؤسسة حيث تسهم بشكل كبير في تطوير أساليب العمل وصياغتها بطرق جديدة ومتقدمة، والتقنية تحسن من أداء الموظفين وتسهل العمليات الإدارية ، وتعيد تشكيل آليات العمل في مجال الإدارة كما تعزز التفاعل الداخلي والخارجي. وتعتبر الرقمنة جزء لا يتجزأ من المؤسسة تمنح المرونة والإبداع .

أما الإدارة التشاركية نمط يقوم على مبدأ الإشراك العاملين ومشاركة اتخاذ القرارات وتحفيز روح التعاون والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى لمساهمة في تحقيق الفعالية و أهداف التنظيمية وهذا نظر لأهميتها في زيادة قدرات ومهارات مهام المؤسسة لخلق التميز وجو من المنافسة وروح العمل، فالشراكة ترتبط بالبيئة ذات النسق المفتوح الديمقراطي و تمنح للمؤسسة قدر من استقلالية، وتساهم في وجود دافعية نحو العمل وزيادة الإبداع وتحسين الأداء الإداري.

في ظل هذه تحولات التقنية أثرت على نمط الإداري بشكل كبير قد يكون سلاح ذو حدين،الإدارة التشاركية تعد على تحسين جودة أداء و اتخاذ القرارات تهدف إلى رفع مستوى التنمية إلى أكثر تقدما في التنظيم الإداري لمؤسسة واهتمام لجانب الرقمي الذين قد يحقق تكامل لنمط التشاركي و تدرج فعالية أداء .

وقد تناولنا في الدراسة أربعة فصول تشمل الشق النظري والميداني، فالشق النظري يضم :

**الفصل الأول :** يشمل موضوع الدراسة يتكون من الإشكالية وتساؤلات ، بعدها أهمية وأهداف

الدراسة ، وتليها أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة و المقاربة النظرية و تحديد مفاهيم

## مقدمة

الدراسة وثم المنهج وأدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية .

**الفصل الثاني :** يشمل المتغير الرقمنة يتكون من خصائص وأهمية وأهداف وأشكال و متطلبات وأخير إيجابيات و سلبيات .

**الفصل الثالث :** يشمل المتغير الثاني الإدارة التشاركية يتكون من خصائص وأهمية وأهداف وأبعاد و مميزات و معوقات .

**الفصل الرابع :** يشمل الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل بيانات المحاور ومناقشة النتائج الفرعية ، وفي الأخير النتائج العامة و خاتمة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولا: الإشكالية وتساؤلات الدراسة .

ثانيا: أهمية و أهداف الدراسة .

ثالثا: أسباب اختيار موضوع

رابعا: الدراسات السابقة

خامسا: المقاربة النظرية

سادسا: تحديد المفاهيم الدراسة

سابعا: مجالات الدراسة

ثامنا: المنهج والأدوات الدراسة

تاسعا: الأساليب الإحصائية الدراسة

## أولاً : الإشكالية وتساؤلات الدراسة .

تعتبر المؤسسة هيكل رسمي في تحقيق احتياجات المجتمع ، و جزء أساسى من النظام الاقتصادي والاجتماعي ، تسعى لتقديم الخدمات والأعمال وتساهم في تنظيم وتنظيم الأنشطة والأعمال المختلفة من خلال عمليات التسيير الإداري . وتحقق الإدارة في ظل ظروف المؤسسة ومحيطها آليات التكيف والاستقرار والتطور مع التغيرات الحاصلة في بيئتها ، بهدف تحقيق الكفاءات إن ثقافياً أو تنظيمياً أو تكنولوجياً و كذلك الفاعلية لأداء العمال والمؤسسة معاً .

هذا وتعد الرقمنة واحدة من أهم التغيرات التي طرأت على المؤسسات الراهنة ، حيث يتم تحويل مصادر المعلومات بأشكالها الورقية إلى المصادر الإلكترونية و الرقمية وذلك بتجاوز الجهد العضلي لصالح واستخدام التكنولوجيات المتقدمة والتقنيات المختلفة ، مما أدى إلى زيادة مستويات الإبداع سواء في النسق التقني ، البشري أو النسق الإداري .

فالإدارة ركن أساسى في المؤسسة ومدخل رئيسي لبيئتها الداخلية ، تشرف على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتنسق العمل، كما تعد مركز لكل الفروع في المؤسسة وواجهة لها ، تحمل قوانين وقواعد إستراتيجية تسهل عملية الإنتاج وتكلف كل فرد بمهام وأدوار خاصة به ، ويحدد نمط معين من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح مؤسسة يحدد طريقة تعامل في بيئه العمل ، تؤثر في مستوى أداء والتحفيز داخل المؤسسة . ومن بين أنماط الفعالة والمناسبة بناء على طبيعة المؤسسة نجد الإدارة التشاركية .

و تعد هذه الأخيرة " الإدارة التشاركية " أسلوب ديمقراطي حيث تعتمد على إشراك الموظفين من خلال تقويض السلطة التي تساعد على تحقيق الأعباء و تمنح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات و إبداء الآراء و أفكار لتحسين الأداء ، وتحفيز الفرق العمل لتحقيق هدف معين وخلق الفعالية ، والمساهمة في بناء عمل يسعى إلى الابتكار وتطور المؤسسة .

و المؤسسة الجزائرية كيان اجتماعي اقتصادي سوء كانت عامة أو خاصة بهدف تحقيق مصلحة عامة لتسخير شؤون اقتصاد الدولة في إطار قانوني ، نظر لوجود أنماط مختلفة وتطورات حاصلة في بيئه العمل نجد الإدارة التشاركية و الرقمنة تكمن في تحقيق التوازن بين الفوائد التي تقدمها الرقمنة كالكفاءة في تسيير العمل و سهولة وصول إلى معلومات لتحسين عمليات المؤسسة و مشاركة الموظفين ، من هنا يمكن طرح التساؤل : ما دور الرقمنة في

تحقيق أهداف الإدارة التشاركية في المؤسسة الجامعية الجزائرية (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة) ؟

التساؤلات الفرعية :

1 - ما دور الرقمنة في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار ؟

2 - ما دور الرقمنة في تحقيق كفاءة فريق العمل ؟

ثانيا: أهمية الدراسة وأهدافها

أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية موضوع الرقمنة والإدارة التشاركية في دورها الفعال في تحقيق أهداف

المؤسسة، وتساعد على التسويق بين دوار ومهام الموظفين داخل الإدارة وكما تحقق تفاعل بين نساق المؤسسة .

- تقلل من العمل التقليدي مع التطورات حاصلة .

- تساعد الرقمنة تسهيل عملية اتخاذ القرار ، خلق جو من التعاون في المؤسسة .

- تحقق الإدارة التشاركية المرونة لعمل .

- تمنح الرقمنة الموظفين قدرة على تقديم أفكار تخلق بيئة تشاركية مما تؤدي إلى تحسن المؤسسة .

- تعمل على تسهيل مشاركة الموظفين داخل المؤسسة الواحدة مع توفير الوقت .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى معرفة:

- دور الرقمنة في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية في المؤسسة الجزائرية .

- معرفة دور الرقمنة في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات .

- معرفة دور الرقمنة في تحقيق كفاءة فرق العمل .

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

أسباب شخصية :

- الرغبة الذاتية والميول الشخصي .
- اهتمام بالجانب الرقمي والتكنولوجي .
- الرغبة في دراسة الموضوع الرقمنة والإدارة التشاركية .

**أسباب الموضوعية :**

- حداثة الموضوع في حقل البحث سوسيولوجي التنظيم وعمل .
- إبراز دور الرقمنة في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية .
- قابلية الموضوع للدراسة من الناحية المعرفية والمنهجية والميدانية .
- معرفة اهتمامات الرقمنة في المؤسسة .
- معرفة أبرز المساهمات التي تقدمها الرقمنة في ظل التطورات التكنولوجيا .

**رابعاً : الدراسات السابقة**

**الدراسة الأولى :**

- طباخسناء، (2011)، دور الإدراة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين ،رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- وقد تم طرحه للتساؤل الرئيسي : كيف تساهم الإدراة بالمشاركة في تنمية الرصيد المعرفي للعاملين في المؤسسة؟

**تساؤلات الفرعية تمثل في :**

- هل تساهم الإدراة بالمشاركة في تحسين مرحلة المشاركة المعرفية ؟
- هل تساهم الإدراة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي ؟
- هل تساهم الإدراة بالمشاركة في تحسين مرحلة المزج المعرفي ؟
- هل تساهم الإدراة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي ؟

تهدف الدراسة إلى جملة من الأهداف :

- محاولة توضيح أهمية أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق تحولات إيجابية في محيط العمل يكون لها تأثير مباشر على العاملين وبالتالي على نجاح تميز .
- توضيح أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات في الوقت الحاضر لمواجهة تحديات محيط العمل سريع التغير .
- إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة كوسيلة لنجاح إدارة المعرفة من خلال تشجيع أسلوب الإدارة بالمشاركة للعامل على ابتكار و الإبداع وسعيها لنشر ثقافة العمل التشاركي والتعاوني الذي يدعم انتقال تبدل والتشارك في المعرفة .

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على "المنهج استكشافي" يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسين هما :

البحث عن التفسير والبحث عن الفهم .

- تم استخدام تقنية دراسة الحالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بنابي برأس الوادي ولاية برج بوعريريج .

العينة : مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الممرضين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عددهم 172 ممرض ، وتم توزيع الاستماراة على عينة مكونة من 60 ممرض .

استخدام أداة استماراة .

أساليب الإحصائية : حساب تكرارات ، حساب نسبة المئوية وإعداد دوائر النسبية ، استخدام برنامج اكسال .

نتائج الدراسة :

- علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإخراج المعرفي :
- كأحد محددات الإدارة بالمشاركة يساهم في التواصل والتحاور الحر بين العاملين في مجال إنجاز أعمالهم وطرح أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم .

- علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة المشاركة المعرفية :

- الاتصال العامل الأساسي لنقل المعلومات وحسن توظيفها ، حتى يتم استيعابها وتراكمها في

إلى اتصال في أبعادها غير الرسمية حتى يعكس بشكل واقعي تحول المعرفة . أوساط العاملين  
الدراسة الثانية :

- حفطاوي سمير، (2018)، الرقمنة و تأثير على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ،رسالة دكتوراه تخصص تنظيم العمل و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، جامعة عباس لغزور ، خنشلة .
- وتم طرح التساؤل الرئيسي : كيف تؤثر الرقمنة على الفاعلية أداء الموارد البشرية في بلدية خنشلة ؟

تساؤلات الفرعية تمثل في :

- فيما تمثل أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة في بلدية خنشلة ؟
- كيف يمكن للرقمنة أن تسهم في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية ؟
- ماهي أهم التحديات التي تحول دون تطبيق الرقمنة في المؤسسة مجال الدراسة ؟

تهدف الدراسة إلى جملة من الأهداف :

- تتطلع هذه الدراسة إلى إضافة الجديد لحقل المعرفة العلمية ، من خلال إسهامها في تقدم وتطور العمل الإداري في المؤسسة .
- الإسهام في تحسين ميسري المنظمات بأهمية الرقمنة لتعزيز أداء الموارد البشرية كأداء جوهري لتحقيق التفوق والتميز .
- فهم الدراسة وتقديرها علميا من خلال تقديم تصور علمي ورؤية بحثية تستهدف لمس الأبعاد الرئيسية لرقمنة بصورة موضوعية .
- تشخيص الواقع في مجال تعامل مؤسساتها مع التكنولوجيا الحديثة باعتبارها تحديا .
- تسليط الضوء على واقع الرقمنة في المؤسسة .
- محاولة فهم أبرز التحديات والمعوقات دون تطبيق الرقمنة .
- التعرف على مختلف تأثيرات الرقمنة الإيجابية و سلبية .

### موضوع الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لوصف موضوع دراسة وتصوير النتائج التي يتم توصل إليها على أشكال رقمية يمكن تقسيرها .

مجتمع البحث : قام بدراسة الاستطلاعية لمختلف المؤسسات التي قامت بتطبيق الرقمنة كالإدارة ، الولاية ... استخدام طريقة المسح الشامل .

الأدوات التي استخدمها : المقابلة كانت مع رئيس البلدية ، مع رئيس قسم الموارد البشرية .

الأساليب إحصائية : استخدام برنامج الحزمة إحصائية ، ومقاييس ليكرت خماسي ، المعامل الصدق ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط بيرسون .

### نتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- يتم اللجوء إلى الرقمنة لأنها توفر الأمان والسرية الرقمية على مستوى عالي لحماية المعلومات و صون الأرشيف.
- تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية السرية الوظيفية في المؤسسة لأنها تعمل على تطوير المهارات إبداعية و الإدارية .
- يؤدي تطبيق عملية الرقمنة إلى بذل أقل من طرف الموظفين ، مما تؤديه مجموعات الموظفين الكبيرة من أعمال و ماتبدلها من مجدهات انجازها انتقال إلى آلات و اخترال من خلال مختلف أجهزة الرقمية .
- الرقمنة تجعل استخدام الموارد يتم بصفة عقلانية تساهم في ترشيد استهلاك .

### الدراسة الثالثة :

- محمدمعمرى، (2019)، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين ، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- وقد تم طرح لتساؤل الرئيسي : كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء العاملين بمستشفى الصادقة لطب العيون كوبال الجزائر بولاية جلفة ؟

### تساؤلات الفرعية تمثل في :

- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تقويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجزائر بولاية جلفة ؟
  - كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجزائر بولاية الجلفة ؟
  - ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجزائر بولاية جلفة ؟
  - هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية في متواسطات ؟
- تهدف الدراسة إلى جملة من أهداف :
- معرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها ( تقويض السلطة واتخاذ القرار وال العلاقات إنسانية في تحسين أداء العاملين ) .
  - يهدف إلى توصل نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين و مواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية .

اعتماد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لوصف استجابات .

مجتمع البحث متكون من جميع العاملين في مستشفى الصداقة وعددهم (220) واعتمد على طريقة الحصر الشامل لكافة العاملين .

الأداء التي تم استخدامها : استبيان ، المقابلة ، الملاحظة .

أساليب إحصائية : مؤشرات إحصائية التكرار والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، انحراف معياري ، معادلة كرو نباخ ألفا ، تحليل التباين الأحادي اختيار .

نتائج التي توصلت إليها الدراسة :

## الفصل الأول

### موضوع الدراسة

- يفسر الباحث ذلك إلى العلاقة إيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تقويض السلطة .
- يفسر الباحث ذلك إلى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار .
- يفسر الباحث ذلك إلى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية .

### الدراسة الرابعة :

- فوزصادقي، (2021)، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، رسالة دكتوراه علوم الاعلام والإتصال ، جامعة قسنطينة 3 .
- وقد تم طرحه للتساؤل الرئيسي: كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية ؟

### تساؤلات الفرعية تتمثل في :

- ما هو واقع الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية ؟
- كيف تأثر استخدام الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية الجزائرية ؟
- هل توجد إستراتيجية اتصالية الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية ؟
- كيف يتم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية ؟

### تهدف الدراسة إلى جملة من الأهداف :

- توضيح مدى تأثير الرقمنة على تحسين الخدمة العمومية بالجزائر ومحاولة معرفة مدى نجاع التقنيات الاتصالية  
كآلية مهمة في ترقية وتحسين الخدمة العمومية .

- محاولة التطرق لموضوع الرقمنة من جوانب عديدة ومختلفة و توضيح أثر ذلك على تحسين الخدمة العمومية  
وصورتها الداخلية والخارجية بالتعرف على أهم وسائل التي تعتمد其ا  
لكسب ثقة الجمهور وتبني المهنية في وظائف الإدارة وذلك من أجل التصدي للمعوقات البيروقراطية .

- تجسيد المبادئ و أساس الإدارة الرقمية و ضرورة الاهتمام بالدور الفعلي للرقمنة للنهوض المؤسسات من مختلف  
المعاملات والمظاهر سلبية .

- الوصول إلى فهم ميداني لمدى تأثيرات التكنولوجيا الحديثة .  
اعتمد في دراسته على " المنهج الوصفي " لتحديد علاقة بين المواطن والجامعات المحلية ومدى استخدام الرقمنة ،  
والمنهج التحليلي (الكمي ) لتقديم المقارنات بينها وبين ظواهر أخرى .

مجتمع البحث : يمثل جميع المواطنين الذين يتعاملون مع مديرية التنظيم والشؤون العامة ولاية بسكرة .  
العينة : تم اختيار تمثيلية عشوائية ، ذات 70 مفردة .

أدوات المستخدمة : الملاحظة ، المقابلة نوعية المقابلة الشخصية ، المقابلة نصف الموجهة استبيان .  
الأساليب الإحصائية : تطبيق النزعة المركزية المتمثلة (المتوسط الحسابي ، انحراف المعياري تحليل التباين :  
استعمال حزمة البرنامج الإحصائي .

نتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- توجد علاقة الارتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمة العمومية بالجماعات المحلية. - توجد علاقة الارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الموارد البشرية و مستوى الخدمة العمومية .

- تفعيل البنية التحتية الرقمية يساعده في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمة العمومية .

الدراسة الخامسة :

- بروزوق عبد الرفيق، (2022)، القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية في المنظمة ، رسالة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 ، قسم علوم السياسية.

- وقد تم طرحه التساؤل الرئيسي : ما هي انعكاسات تطبيق القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة ؟

تساؤلات الفرعية تمثل في :

- ما هو مفهوم القيادة التشاركية ؟ وماذا نقصد بأداء الموارد البشرية ؟

- ما هي العلاقة التي تربط بين القيادة التشاركية و الإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء ؟

- هل التمكين الإدارية والتدريب والمشاركة في المعلومات أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية الكهرباء والغاز ؟

- هل للتفويض والمشاركة في اتخاذ القرار أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية بليدة ؟

- هل الفرق العمل أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية بليدة ؟

تهدف الدراسة إلى :

- محاولة الإحاطة بموضوع قيادة التشاركية .

- السعي الإبراز العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية والإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء .
- التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المنظمات بصفة عامة و المنظمة اقتصادية العمومية محل الدراسة بصفة خاصة في معرفة موافق العاملين اتجاه القيادة التشاركية ومدى انعكاسها .

اعتمد على المناهج : منهج الوصفي ، منهج دراسة حالة ، منهج الإحصائي .

مجتمع البحث : جميع العاملين التابعين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية بلدية باختلاف مناصبهم ومراكزهم عددهم (200) عامل .

العينة : تم اختيار العينة العشوائية البسيطة تم اختيار (160 عامل) .

الأداة استخدامها استبيان لجمع المعلومات الميدانية واستخدام المقابلة .

**نتائج التي توصل إليها في الدراسة :**

- تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال أسلوب التمكين الإداري بأنها صحيحة ومحقة .

- تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال أسلوب التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار بأنها صحيحة ومحقة .

- تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال اعتماد على أسلوب فرق العمل بأنها صحيحة ومحقة .

**خامساً : المقاربة النظرية**  
**النظرية السوسيو التقنية :**

- نموذج " معهد تافستوك " النظرية السوسيو تقنية :

تعتبر من المنتجات الجانبية لنظرية الأنساق المطبقة على التنظيمات و المجتمع الصناعي . فخلال قرن الخمسينات وانطلاق من كتابات برتلاقي ، بحث " معهد تافستوك " وتحديد المقالة الشهيرة التي كتبها " تريست وبامفورد " عام 1951 ، ستشكل المقاربة السوسيو تقنية التي تستند إلى اتجاه النسق . تبدو هذه النظرية مستحبة لكونها تتجه نحو رؤية بنوية و شاملة للمؤسسة نحو كل مفهوم معياري مسبق عن التنظيم .

-البعد مفاهيمي :

- ينظر رواد المقاربة السوسيو تقنية التي برزت مع أعمال " إمري و تريست " في 50 القرن الماضي للمؤسسة على أنها بنيان وكيان يتشكل من نسقين أساسين هما : النسق الفني ( التقني ) ، النسق إجتماعي . وهي في الوقت نفسه نسق مفتوح على البيئة التي تعمل فيها . ولا يمكن أن تتأثر فاعلية المؤسسة بتعطيل نسق على حساب آخر .

- وبالتالي فإن المؤسسة تتطلب توفر شروط داخلية فتحصر في الاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة والتنظيم العقلاني لسلوكيات الموارد البشرية . أما الشروط الخارجية تقتضي لتغيرات الحاصلة في بيئة الخارجية .

المنظور السوسيو تقني وتجاوز تلك النظرة النمطية لقسم العمل عند تايلور ، وطريقة التي جاء بها " مايور " في

مدرسة العلاقات الإنسانية ( عيودة، 2020، صفحة 990 )

من بين المبادئ التي جاءت بيتها النظرية :

- الموارد البشري هو عنصر مكمل للالة وليس تابعا لها ، وهو مورد لابد من استثمار .

- تجسيد النمط التشاركي في التسيير واتخاذ القرار وحل المشكلات .

- الرقابة والتعديل الذاتي .

- تجميع المهام بدلا من تقسيتها ، وتوسيع الكفاءات والمهارات . ( عيودة، 2020، صفحة 991 )

- وهناك مجموعة من افتراضات جاء بها العلماء لتفسير النظرية السوسيوتكنية ومن بينها ذكر كتالى :

يفترضوا أن الفرد لا يعيش في عالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط بل خارجه يجب توازن بين بيئتين يحقق للفرد الرضا والضبط ، لبدا من موازنة بين التكنولوجيا وطريقة استعمالها والمجتمع الخارجي لتسهيل عملية المؤسسات وتحقيق الكفاءة في الأداء .

يجب أن تصمم من أجلها المكونات التقنية الاجتماعية للنسق الكلي ويعتبر النمط التقني الدقيق والملائم لحقيقة المهمة الأساسية متغيرا .

يقوم النسق اجتماعي التقني على دور الجماعات المستقلة نسبيا في الأداء الكلي للمهمة الأساسية للتنظيم بأقل قدر من التداخل بين أفراد المجموعة الذين من نفس مكان . مما يحقق التشارك الألة مع الفرد والعمل بها لتحقيق تفاعل وتسخير المهمة بأفضل طريقة وتخلي عن الجانب التقليدي ومع ظهور التطورات الحديثة يجب ظهر هذا التداخل بينهم .

ومن منظور التحليلي ، يفترض علماء ضرورة الارتباط الفرق بين متغيرات ثلاثة : التقنية ، وسوق ، حاجات الأفراد ، كأعضاء داخل التنظيم ، مما تحدد شكل التنظيمي . لأن هذه المتغيرات تعمل على تنظيم وتسيق بين الأعضاء داخل المؤسسات وتحدد هيكل التنظيمي وتسيره . ( علام و إسماعيل حلمي ، 2013 ، صفحة 66 )

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة

1 - الرقمنة :

أ- اصطلاحا :

- الرقمنة هي عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسوب آلي ، وفي نظم المعلومات ، عادة ما يشير إلى الرقمنة على أنها التحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام

وسيلة للمسح الضوئي إمكان عرض النتيجة على الشاشة حاسب آلي . (الهادي، اتجاهات حديثة في علم المعلومات ، 2017 ، الصفحات 144, 145 )

- يستعمل المصطلح من ناحية دلالة على تحويل معلومات الخاصة بأن كيان معلوماتي محدد أو مجموعة من كيانات كالرقمنة الكتب . (أوين، المقالة العالمية في العصر الرقمنة ، 2011 ، الصفحات 148, 149 )

- وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية والتي تعني رقميا حسابيا ، إذ تشير إلى وحدة من أقسام الرسائل المستخدمة في عملية العد وعند تخزين المعلومات أو تحويلها إلى صورة نسق رقمي .

-تعريف : فإن المواد الرقمية ، تلك المواد التي تم اخترالها ومعالجاتها و نقلها عبر الأجهزة من المعلومات وشبكات الرقمية . التي تشمل أي شكل من أشكال أوعية المعلومات ولكن في صورة رقمية . (الطرونة، 2013 ، صفحة 224)

**ب- تعريف الإجرائي :**

عبارة عن تقنيات الكترونية تحقق تواصل بسرعة وتسهيل عملية تخزين معلومات ، و توفير جهد ومساحة تشم ل الإنترت والحواسيب والذكاء اصطناعي والتعليم والعمل عن بعد ، مهارات وتطورات الرقمية وتتعدد المنصات الرقمية تساعد على تسهيل العمل .

**2 - الإدراة :**

**أ- اصطلاحا :**

- تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة وذلك لإتمام عمل بقصد تحقيق هدف معين .

- تعريف " تايلور " : المعرفة الدقيقة لما يريد من الرجال عمله ، وتأكد من أنهم يقومون به بأفضل طريقة وأرخصها .

- تعريف " فايول " : بأنها نشاطات التتبؤ والتخطيط وتنظيم وتنسيق وإصدار الأوامر . (شبل، 2016)
- تعريف " هولت " : أنها عملية تخطيط وتنظيم وقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة . (النعمي ص.، 2016 ، صفحة 13 )
- يتم استخدام اصطلاحا الإدراة إما للتعبير عن العملية التي يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة والمتحدة لتحقيق غايات معينة للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاونون للقيام بأعمال محدودة . (عربات، 2007)

**ب- التعريف الإجرائي :**

نشاط يهتم بالتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق والتخطيط من خلال مجموعة من القوانين والقواعد والإجراءات التي تسير الموارد المؤسسة المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الكفاءة وإتباع الإستراتيجية من خلال الإدراة .

**3- الإدراة التشاركية :**

**أ- اصطلاحا :**

- عبارة نمط الديمقراطي وق لا تعد نمطاً جديداً بالضرورة ، ولكن ترتكز على مشاركة في صنع القرار بدأ بتزايد شكل بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظر لأهميتها في إدارة المؤسسة ، وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية . (الجنابي، 2019، صفحة 74)

- يعني أنها نوع مشاركة المرؤوسين في صنع اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل ويعتمد القائد على تفويض السلطة للعاملين معه ، بما يتناسب مع المسؤولية الممنوحة له ، واللامركزية كما توفر نظام فعال للاتصالات واستثمار المرؤوسين ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية . (لهوب و ماجد أحمد، 2012، صفحة 21)

- ذلك أسلوب الإداري الذي يتيح مشاركة جميع العاملين في الإدارة المدرسية والتواصل الفعال بينهم ومراعاة احتياجاتهم ومتطلباتهم . (محمد و محمد صبري، 2022، صفحة 496)
- على مستوى التعليم الجامعي بأنها تفاعل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في الموضع الجامعية من المشاركة في صنع القرار ، علاقات الإنسانية تقويض سلطة لتحقيق الأهداف الموجدة . (مغاوري، 2020، صفحة 402)

**ب- التعريف الإجرائي :**

تمثل نمط المشاركة و التواصل بين الموظفين والفاعلين داخل المؤسسة وتعاون و تعزيز ثقة بين الموظفين و تمنح تقويض السلطة وتحقق المشاركة في اتخاذ القرار وتساعد على تحفيز فرق العمل ، و تخلق جو من التضامن وتنسيق في العمل وحافر الشراكة ليحققمن خاللهم .

**4-تعريف أهداف الإدارة التشاركية :**

- تسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز رضا الموظفين و تحسين جودة القرارات تؤدي إلى أكثردقة وفاعلية من خلال إشراك الموظفين مما يمنحهم الشعور بالرضا بانتماء داخل المؤسسة ويفتح ابتكار والإبداع ، يفتح مجال لطرح أفكار جديدة تسهم في تحسين مع زيادة الإنتاجية والكفاءة يزيد التزامهم بالعمل وهدف الرئيسي و ومايخلق جو من التعاون داخل المؤسسة ، ويعتبر حافز في تحقيق أهداف المؤسسة ، مما يعزز الثقة وانتماء داخل نسق المؤسسة وتحسين الأداء العمل من بينها الأداء البيداغوجي ، الأداء الإداري ، الأداء البحثي .

**5- المشاركة في اتخاذ القرار :**

**أ- إصطلاحا :**

## الفصل الأول

### موضوع الدراسة

- تشير المشاركة إلى مساهمة فعالة للمشاركين في اتخاذ القرار والذي يؤثر بشكل على العمل ، هو الانجاز الواقعي للوظائف والنشاطات في عملية اتخاذ القرار عن طريق المدراء الذين تتأثر مسؤولياتهم بالخيارات الموجودة في مستويات عالية للإدارة . (ناطورية، 2009، صفحة 125)

- تعريف "فرانش" يقول :

أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها الأطراف تأثير كل في آخر ووضع بعض المخططات أو رسم السياسات و اتخاذ القرارات ، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثير إضافية على كافة أولئك الذين يتخدون القرار على من يمثلهم .

- هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل وتعتبر عملية اتخاذ القرار عملية تواصل و اتصال تتم في الإدارة بمشاركة العديد من الأطراف وأبرزها مدير المؤسسة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة . (عامر و إيهاب، 2015، صفحة 8)

- تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار عالمة إدارة ديمقراطية مميزة ، ومن خلال المشاركة يعمل الأفراد الأعضاء في المجموعة في محيط واسع لحل المشكلات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرار في المؤسسة . (القطارنة، 2017، صفحة 112)

ب- التعريف الإجرائي :

مشاركة في اتخاذ القرار وضع فكرة أو أخذ بالآراء والأفكار التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويساعد على تحقيق تشارك الموظفين والأخذ بأرائهم بعين الاعتبار .

6- فرق العمل :

أ- اصطلاحا :

- تعتبر قضية محددة صغيرة من ممثلي الأطراف ذات علاقة والخبراء يمتلك الأعضاء معلومات وخبرات وسياسات تنفيذ وموارد مكملة بعضها بعض بتبادل فيعملوا على تجميعها واستخدامها بالتعاون في إطار عملية مشاركة . ( قناوي، 2023، صفحة 303 )

- بأنه مجموعة من الأشخاص لديهم محدد وموزعة لديهم المهام لتأدية هذا الهدف . ( الرشيدى، 2021، صفحة 2619 )

- بأنه مجموعة تضم فرديين أو أكثر متكاملين ، ومتقاعلين مع بعضهم لأداء وظائف معينة وتحقيق أهداف مشتركة . ( الضابط، 2024، صفحة 189 )

- بأنه نمط تعاوني لأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بين الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء ، وجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد مما يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية اتجاه عمله . ( زينة، 2018، صفحة 43 )

**بـ- التعريف الإجرائي :**

عبارة عن الأفراد داخل فريق يعمل على الأداء مهمة تساعد على تسيير المؤسسة وتنسيق بينهما لتحقيق الأهداف ومن بين فرق العمل نجد فرق البيداغوجي ( تتكون من فريق التكوين ، فريق الوحدة، فريق المقياس ) لكل فريق مهمة خاصة ، أيضا الفرق البحثية تكون من مخابر البحث ، والفرق الإدارية يتكون فريق الشعبة والتخصص ورئيس القسم .

**سابعاً : مجالات الدراسة**

**1 - المجال المكاني :**

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية – قطب شتة – :

## الفصل الأول

### موضوع الدراسة

نشأت كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد خضر - بسكة - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 17/02/2009 ، وتم تعديل المرسوم التنفيذي رقم 09

219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 07/07/1998 ، ومتضمن إنشاء جامعة بسكة الواقع مقرها في قطب شتمة بسكة تضم ثلاثة أقسام وهي قسم علوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية و قسم التربية البدنية و الرياضية .(موقع جامعة محمد خضر بسكة )

2 - المجال الزمني :

سيتم عرض المجال الزمني للدراسة وفقا للجدول الآتي :

جدول 1: يوضح المجال الزمني لدراسة الميدانية للموضوع .

المرحلة :	التاريخ :
الدراسة استطلاعية	2025/04/12
بناء الاستماراة الأولية	من 2025/04/08 إلى 2025/02/24
بناء الاستماراة النهائية	2025/04/09
تحكيم الاستماراة	من 2025/04/11 إلى 2025/04/30
توزيع الاستماراة	من 2025/05/04 إلى 2025/05/06
تقرير وتحليل النتائج	من 2025/05/05 إلى 2025/05/19
كتابة التقرير النهائي	2025 /05 /24-20

المصدر : من إعداد الطالبة بتوجيه من المشرفة .

3 - المجال البشري : ( مجتمع الدراسة )

مجتمع الدراسة : يقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يكون المجتمع مكون من مجموعات الأفراد ينبعها معمل معين تتناول خطة البحث وصفا دقيقا وشاملا ، لمجتمع الدراسة الذي يراد تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها عليه . (النعميمي، عبد الجبار توفيق، و غازي جمال، 2015، الصفحات 69-77)

المسح الشامل :

- دراسة شاملة مستعرضة ، هذا نوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط ، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب .

استخداماته تشمل مجالات الآتية :

- المسح التي تهتم بدراسات السكان بمختلف مجالاتها .
- المسوحات الاجتماعية والتي تتناول مشكلات اجتماعية معينة فرضت نفسها .
- مسح الرأي العام والاتجاهات السياسية .

مسح العلاقات الصناعية والروح المعنوية والتي تهدف إلى قياس معنويات . (المحمودي، 2019، الصفحات 52-53)

ونقوم في هذه الدراسة بإجراء " مسح شامل " لمجتمع البحث و الذي يقدر عدده ب \* 58 مفردة موزعة كالتالي : موظفي المجمع البيداغوجي ومجمع العمادة موزعين على موظفين إداريين و أساتذة إداريين .

خصائص العامة لمفردات مجتمع الدراسة :

\* تم تقديم هذا العدد من طرف عميد الكلية العلوم الإنسانية

جدول 2 : يوضح جنس المجتمع الدراسة .

النسبة المئوية%	النكرارات	الجنس
50	27	ذكر
50	27	أنثى
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

جدول 3 : يوضح السن المفردات الدراسة .

النسبة المئوية%	النكرار	الفئات العمرية
3,70	2	أقل من 30
35,18	19	من 30 إلى 39
37,04	20	من 40 إلى 50
9,25	5	أكثر من 50
14,81	8	لم يذكر السن
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

جدول 4 : يوضح المستوى التعليمي .

النسبة المئوية%	النكرار	المستوى التعليمي
7,4	4	ثانوي
24	13	ليسانس
41	22	ماستر
0	0	ماجستير
16,6	9	دكتوراه
11	6	أخرى
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

جدول 5 : يوضح الوظيفة .

النسبة المئوية%	النكرار	الوظيفة
85,2	46	الموظف إداري
14,8	8	أستاذ إداري
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

جدول 6 : يوضح عدد سنوات الخبرة لدى الموظفين .

النسبة المئوية %	النكرار	سنوات الخبرة
11,11	6	أقل من 5 سنوات
27,77	15	من 5 سنوات إلى 9 سنوات
29,62	16	من 10 إلى 14 سنوات
31,50	17	من 15 إلى ما فوق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

ثامناً : المنهج والأدوات

أ- المنهج :

- يعتبر اختيار المنهج من أحد أهم أساليب البحث التي يعتمدها الباحث في البحث العلمي ويتبعها في دراسة موضوع ما ، ويستخدم المنهج من خلال طبيعة متغيرات وأهداف الدراسة و الفرضيات التي يعالجها الموضوع .
- وفي دراستنا هذه اعتمدنا على "منهج الوصفي " الذي يتناسب مع موضوع الدراسة و أهدافها " دور الرقمنة في تحقيق الأهداف الإدارية التشاركية "
- يعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الموضوع وتحليل وتقسيم هذه الظاهرة لوصول إلى نتائج و حقائق هذا الموضوع ومحاولة وضع الإجراءات المستقبلية الخاصة بهذه الدراسة.

- كما يعرف : أنه طريقة أو أسلوب لدراسة ظواهر أو مشكلات ، العلمية من خلال قيام بالوصف بطريقة علمية ، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع إطار محدد للمشكلة ، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث . (الخالدي ، 2023 ، صفحة 11)

- ويعرف أيضا : طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجة علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها . (المحمودي ، 2019 ، صفحة 46)

هو المنهج الذي يعني بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة ما ، أو موقف معين، أو نظم اجتماعية أو جماعات بعينها ... الخ، ولا يقتصر على معرفة الظاهرة فحسب ولكن يتجاوز ذلك إلى معرفة العوامل و المتغيرات المؤدية إليها ، فهو إذن لا يتوقف عند مجرد الوصف بل يتعداه إلى التحليل والتفسير والتنبؤ . (العيدى ، 2021)

من بين أسباب اختيار المنهج الوصفي لأنه يسمح لنا وصف وتقدير وتحليل وفهم هذه الظاهرة كميا ونوعيا وما يملكه من المرونة في جمع البيانات .

سنقوم بوصف ظاهرة دور الرقمنة في تحقيق الأهداف الإدارية التشاركية ، حيث سيتم اعتماد أدوات هذا المنهج لجمع البيانات واستخدام أساليب تحليلها واستخلاص النتائج .

#### ب - أدوات جمع البيانات :

- تعتبر أداة جمع البيانات من المراحل المهمة في البحث العلمي ، وتهتم هذه الأدوات حسب أهميتها في البحث إلى أدوات رئيسة و أخرى ثانوية .

#### - الأداة الرئيسية :

استماراة : "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ."

- وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استماراة يتم تعبيتها من قبل عينة مماثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستماراة بالمستجيب . (عليان و عثمان محمد ، 2000 ، صفحة 82)

- أداة للحصول على البيانات و المعلومات والحقائق المرتبط بواقع معين أو ظاهرة محددة ، وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استماراة الإجابة عليها . (المشهداني ، 2019 ، صفحة 170)

نوعها : استماراة ذات العبارات المغلقة وعددها 29 عبارات تقريرية .

مراحل بنائها : من 24 فيفري 2025 إلى 30 أفريل 2025 .

قسمت استماراة الدراسة إلى ثلاثة محاور : المحور الأول البيانات العامة عدد الأسئلة كانت "5" عبارات .

المحور الثاني : تحت عبارة دور الرقمنة في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار ، عدد عبارات كانت "12" عبارة .

المحور الثالث: تحت عبارة دور الرقمنة في تحقيق كفاءة فريق العمل ، عدد عبارات "12" عبارة.

المقياس الثلاثي : هو عبارة عن أسلوب لقياس الآراء ، و يستخدم في استمارات لتحديد رأي استجواب المفردات و يعتمد عليها الباحث تعتبر ردود تدل على درجة الموافقة أو المعارضة .

قد يكون مقياس ثلاثي أو خماسي وتم اعتمد في دراستنا لموضوع على مقياس ثلاثي ثلاثة اختيارات : ( غير موافق ، محاید ، موافق ) .

لم نستخدم مقاييس ولم نعتمد الأوزان التي تعني ضرب التكرار في الوزن، وإنما استماراة مغلقة التكرار يبقى نفسه .

الأداة الثانوية :

المقابلة : تعتبر المقابلة من أدوات جمع المعلومات والبيانات من الأفراد و الجماعات و فإننا نجد محمد عبد الحميد أشار إليها " بالتفاعل على اللفظي المنظم بين الباحث والمبحث أو المبحوثين للحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة بالظاهرة المدروسة .

مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها والتعليق عليها وجهها وجهها بين الباحث و الأشخاص المعندين بالبحث . ( مليكة، 2021 ، صفحة 180.181 )

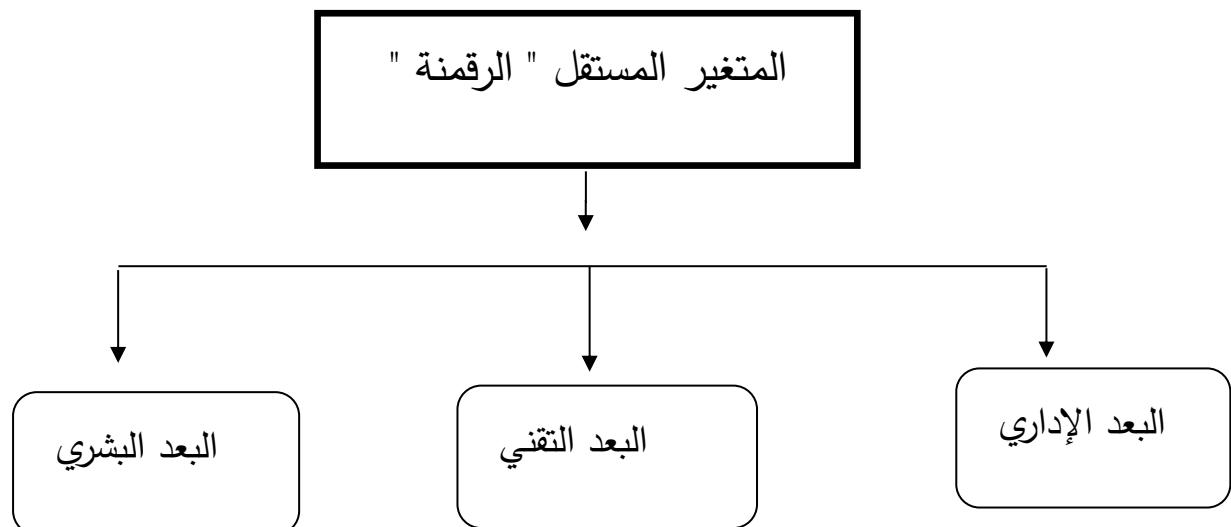
تعرف : هي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بال مقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية . ( العيدى ، 2021 ، صفحة 106 )

- أجريت هذه المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين موقعها في عمادة الكلية ، وذلك للحديث عن الطاقم الإداري ودار حوار عن الرقمنة وتأثيرها و مجالات استخدامها وكان مشكور عن حسن استقبال تمت مقابلة يوم الأحد 27 أفريل 2025 كانت على ساعة العاشرة وعشرة دقائق .

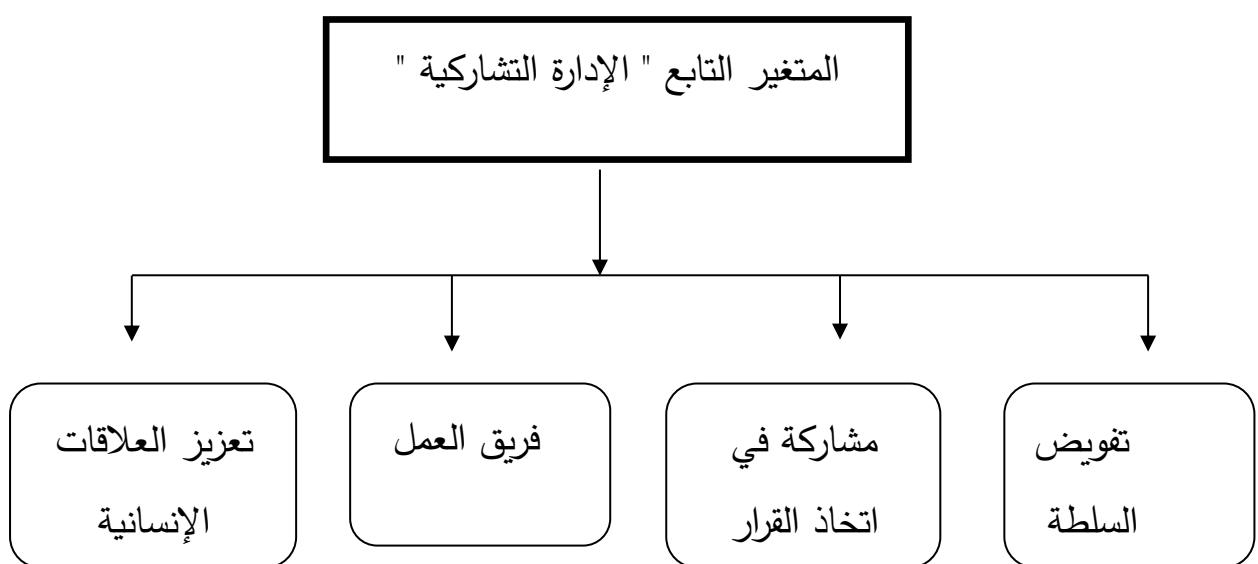
تاسعاً : **الأساليب الإحصائية**  
مجموعة من الأساليب في معالجة البيانات وهي :

- **التكرار** : التوزيع الذي بين كمية المجتمع عند قيمة معينة من قيم المتغير ، تكرار إجابة في كل عبارة .

- **النسبة المئوية** : هدفها معرفة نسبة تكرارات إجابة حسب كل عبارة وتحسب كالتالي:  
التكرار ضرب 100 قسمة مجموع التكرارات الموجودة في استماراة .



رسم توضيحي 1: يوضح أبعاد المتغير المستقل .



رسم توضيحي 2: يوضح أبعاد المتغير التابع .

المصدر : من إعداد الطالبة .

## الفصل الثاني

ماهية الرقمنة ومميزاتها

الفصل الثاني : ماهية الرقمنة ومميزاتها

أولا : خصائص الرقمنة .

ثانيا : أهمية الرقمنة .

ثالثا : أهداف الرقمنة .

رابعا : أشكال الرقمنة .

خامسا : متطلبات الرقمنة .

سادسا : الايجابيات وسلبيات الرقمنة .

- من خلال ماتم ذكره في مفاهيم حول الرقمنة نستخلص بعض الخصائص حيث ساهمت في تحويل التقليدية إلى عمليات الكترونية وأصبحت من ضروري فهمها وبالتالي تتمثل فيما يلي :
  - تقليل الوقت : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونية متجاورة وتسهل اتصال وتعامل وسرعة في الإنجاز من خلال الرقمنة .
  - تقليل المكان : تتيح وسائل التخزين من استوعب حجما هائلاً من المعلومات المخزنة وتساعد على توفير حجم وضع المعلومات وتسهل الوصول إليها من خلال الملفات الموجودة تكون ذات حجم أصغر .
  - قليلة الكلفة والسرعة في وقت واحداً وهذا مايسعى إليها التطور هذا التقنيات .
- الذكاء اصطناعي : تعتبر أهم ميزة في الرقمنة هي تطوير المعرفة والفكر وتوفير فرص التدريب وزيادة في المهارات تساهم في عملية الإنتاج . (عزو، 2017، صفحة 29)
- التفاعلية : أي أن مستعمل الرقمنة يشارك في عملية الاتصال التي من خلالها تحقق تبادل الأدوار، وتسمح بخلق جو من تفاعل فيما بينهما .
- الرقمنة لها القدرة على تحقيق سرعة كبيرة في الإنجاز مهام معين ، ومرنة عالية بتوفير كل شيء في أي مكان بأي طريقة .
- الرقمنة أسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة لتسهيل العمل افتراضي من حيث ( التخطيط ، الرقابة ، التنفيذ ، التنظيم ، التوجيه ) . (توفيق، 2016، صفحة 97-98)

## ثانياً : أهمية الرقمنة

- تتمثل أهمية الرقمنة في تحقيق كفاءة في المؤسسة وتطوير المعرفة كما أصبحت عنصر أساسياً في مختلف المجالات وتلعب دور كبير في دعم الابتكار وتطوير المعلومات و تعتبر ضرورية في المجتمع الحالي ، واقع عصرنا ، وبالتالي تتمثل أهميتها في :
- تتميز بسهولة الوصول إليها من جانب مستفادة منها تساعد على توفير الوقت وطريقة استخدامها كالميزة .

- تحسين الكفاءة الأداء وعملية الإنتاج وتنظيم العمل والأدوار في المؤسسة الاقتصادية ،  
الاجتماعية وصناعية .

- خلق فرصة لتقديم خدمات بطريقة حديثة مبتكرة و إبداعية بعيدا عن طريقة التقليدية في  
تقديم العمل .

- مساعدة على اتخاذ القرار و تسهيل عملية مراقبة الأداء واكتشاف العمل ، من خلالها يتم  
تحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها . (حسين و علي عبد الرحمن، 2022، الصفحات 12,13)

- تعتبر الرقمنة لها قيمة متزايدة في الوقت الحالي بالنسبة للمؤسسة ولها أهمية كبيرة بين  
أوساط اختصاص للمعلومات ، حيث يستلزم تشييد الإدارة رقمية و أن تكون محتوياتها من  
مصادر المعلومات المتاحة في شكل إلكتروني .

- أهمية عملية الرقمنة في تطوير سبل الاستفادة من تقنيات المؤسسات المعلومات جنبا إلى  
جنب مع تحسين واستحداث الخدمات المقدمة وتعتبر هدف الرئيسي في المؤسسات . (براهيم و جدي، 2023،  
صفحة 48)

### ثالثا : أهداف الرقمنة

تعتبر الرقمنة أهم تقنية في المؤسسات مما تساعد على تحقيق أهدافها رفع كفاءة إنتاجية وتسهيل عمليات كثيرة  
وتحقق المبادئ الإدارية في المؤسسة ، ونجد كثير من أهداف الرقمنة وهي كالتالي :

- حماية المجموعات الأصلية والنادرة ، تمثل الرقمنة وسيلة فعالة لي حفظ المواد التراثية النادرة ، وبالتالي  
فإن الرقمنة تقلل كثير من الرجوع إلى الأصول أو حتى تلغيه بإتاحة الإطلاع على تلك الكتب في إلكتروني .

- تساهم في سهولة اطلاع على النصوص بصورة أحسن وأسهل ، لأن بعض إمكانيات التكنولوجيا تحقيق  
سهولة في قراءة النص .

- ويمكن الرقمنة أن تعمل عدة طرق في وضع النص يوجد العديد من أشكال التي تمنح مثل على شكل أقراص مدمجة أو عبر شبكات المعلومات . (الهادي، اتجاهات حديثة في علم المعلومات، 2017، الصفحات 144 ، 145)
- الإقتسام : من خلال شبكة الانترنت سمحت للرقمنة على مساعدة في تسهيل الإطلاع و اشتراك على الوثائق في نفس الوقت من قبل عديد من الأشخاص .
- التخزين : فإن التخزين قرص مضغوط يمكنه تخزين الكثير من الصفحات إذا الرقمنة توفر المساحة كبيرة لهذه الأقراص .
- الحفظ : فإن الرقمنة تعد أقل عرضة للفساد الملفات والضرر مقارنة بالطريقة الورقية التي يتعرض إلى الكثير من مشاكل .
- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال الرقمنة وتطويراتها .
- القضاء على البيروقراطية و الروتين الذي يوجد في الإدارة التقليدية .

#### رابعاً : أشكال الرقمنة

الرقمنة تأخذ عدة أشكال وما كانت قبل المعلومات بطريقة التقليدية إلى طريقة الحديثة مع التي ظهرت فالرقمنة تحمل أشكال تظهر بصورة الرقمية للوثائق ونميز ثلاثة أشكال وهي :

1 - الرقمنة في شكل صورة : mode imagine

هي تعتبر من الأكثر استعمال على الرغم أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين ونجدتها في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين و المختصين بدراسة القيم الفنية وليس النصية .

والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى " بيسكال bixel " ترميزها :

1 - بait لصورة أبيض و أسود .

2 - بait لصورة مستوى رمادي .

3 - بait أو أكثر لصورة ملونة .

ونميز بين كل رمز من الرموز في شكل صورة ولكل ترميز له تمثيل معين ولكل جزء له دور في هذا الشكل :

- صورة أبيض وأسود : طريقة سهلة التطبيق على الوثائق الجديدة وبينما توجد صعوبة في الوثائق القديمة حيث أن الماسح الضوئي لا يعرف هذه الآثار ويترجمها إلى أسود .
- المستوى الرمادي : تتطلب مساحة أكبر على مستوى الذاكرة هذه التقنية عكس النوع السابق بحفظ الوثائق القديمة التي أرصدتها الإرثية التراثية القديمة .
- بالألوان : لديه نفس مبدأ قبل ويختلف عليه في كون 1 بيسكال يقابله في ترميز ثلاثة ألوان أساسية هي الأحمر ، الأخضر ، الأزرق ويأخذ هذا الحجم الملفات حجم كبير . (سهيلة، 2006، الصفحات 85,83)

## 2 - الرقمنة في شكل نص : mode texte

يعتبر هذا النوع الفرصة للبحث داخل النص ، فهو يسمح بتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاق من وثيقة مرقمة في شكل صورة حيث أن هذه تقنية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف ، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء . إن هذه تقنية قادمة بتطوير أصبحت مسحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي ، وهذا شكل يناسب أشكال النحوية قديمة أو مكتوبة في لغات عديدة . وكما توجد في البناء المنطقي للنص من خلال تعرف على العناوين والفقرات ، ويطلق عليها بمنهجين أساسين الأول كانت أجهزة وبرمجيات وثانية أجهزة القراءة الضوئية . (سهيلة، 2006، صفحة 85)

## 3 - الرقمنة في شكل اتجاهي : "mode vectoriel"

شكل الثالث للرقمنة وهو شكل اتجاهي عبارة عن تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية ، وهي تستعمل كثير في مجالات الرسوم بمساعدة من الحاسوب الآلي ، وتحول من شكل الورقي إلى الشكل اتجاهي عملية طويلة ومكلفة .

ويتوارد حالياً شكل للتقديم اتجاهي وهو PDF تعتبر تقنية طورتها شركة Adobe عام 1993 ، تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقرؤة الكترونياً بشكل يحفظ للمادة التي يتم

تبادلها الجوانب وهي كالتالي :

الدقة : تعمل على حفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة التي تعد مصمم الوثيقة أثناء تصميمه للوثيقة ، وهذه تقنية الملفات لا يستطيع القارئ إعادة تنسيقها عن طريق برنامج التصفح ،  
يعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة .

الحجم الضغط : ملفات PDF صغيرة الحجم ، و الذي يساعد على نقلها بسرعة عبر انترنت .

جودة العرض و الطباعة : ملفات تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة ، كما أنها تساعد على القارئ تكبير أجزاء الصفحة ، دون تشويه لشكل الصفحة و محافظة على نظامها الشكلي .(رشا و وسام، 2023، الصفحات 27 ، 28).

#### خامساً : متطلبات الرقمنة

تتطلب عملية الرقمنة بعض الجهدات أطراف كثيرة تضمن البنية الأساسية والعامل الثاني البشري المؤهل وهو مجموعة خبراء في مجال التكنولوجية والمعلومات واتصال ونجدتها في مختلف القطاعات ذات صلة بالرقمنة والعامل أخرى هو توفر المال الذي يساعد على تحقيق الكفاءة وعليه ما يتطلب إنجاح هذه العملية لتحقيق إنجاز والأهداف المؤسسات ومن بين المتطلبات الرقمنة تم تقسيمها إلى ثلاثة متطلبات وبالتالي هي فما يلي :

##### 1 - المتطلبات التنظيمية والإدارية :

تعتمد المؤسسة التي تزيد الحوض في مشروع الرقمنة بشكل رئيسي على التخطيط حيث تعمل على تحديد خطة من خلال مجموعاتها و مستعملين هذا التقنية ، والخطيط هو عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة ، مستخدمة كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية الماتحة حالياً ومستقبلاً أحسن استخدام.

والخطيط لعملية الرقمنة يجب أن تستند إلى لجنة تشرف على عملية الرقمنة وكما تعرف باسم فريق العمل الرقمي ، والتي يجب أن تكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة العلمية و العملية في المجالات عديدة . (آسيا و رانيا ، 2023، صفحة 17)

##### 2 - المتطلبات التقنية :

متطلبات البنية التحتية خاصة بشبكة اتصالات والانترنت .

- البنية التحتية التكنولوجيا : والتي تتمثل في المعدات والأجهزة لبذا لوجودها تكملة عملية الرقمنة المعدات والأجهزة : اللوازم التي تحقق عملية الرقمنة و تتمثل في

أ - الحواسيب : الأجهزة يتم فيه استعمال هذه التقنية لتوفير العديد من استعمالات وتبادل المعلومات وتخزينها واستفادة منها في المؤسسة .

**ب - الماسحات الضوئية :** هو عبارة عن جهاز هام في عملية الرقمنة ويقوم على تحويل أي شكل من أشكال البيانات المتوفرة في الوثائق المطبوعة والمصورة والمخطوطات و المرسومة إلى إشارات رقمية قابلة للتخزين في ذاكرة حاسوب ، والعديد من أنواع للماسح الضوئي منها :

- الماسح الضوئي المسطح : تثبيت الورقة التي يريد تحميلها تعديتها للحاسوب داخل الماسح وتبقى ثابتة مكانها ، ويعمل على مسح الورقة .

- الماسح الضوئي اليدوي : هو أصغر حجم يقوم بمسح بطريقة يدوية ولا تكون الصورة بجودة عالية من خلال هذه الطريقة .

- الماسح الضوئي الأسطواني : يستخدم في المؤسسات النشر ، ودقته تختلف عن ماسحات أخرى وتثبت الورقة على أسطوانة زجاجية وبسطح ضوء من داخل الأسطوانة يضيء الورقة .

- الماسح الضوئي الرأسي : تطلق عليها مسحات الكتب و تتميز بإتلاف المصدر أثناء المسح الضوئي .

**ج - الحاسبات الآلية :** عملية الرقمنة لا يمكن أن تكون دون جهاز حاسوب آلي فله مواصفات الرقمنة تتناسب مع مطلوبة انجاز فلبدا من حاسبات الآلية جيدة .

**د - شبكات المعلومات :** تقوم بربط بين مجموعة من الحاسبات داخل مبني واحد أو مباني متغيرة .

**و - البرمجيات :** هي تعالج النصوص والكلمات وتساعد على إنتاج الصورة وتحريرها لأغراض الحفظ والعرض على انترنت .

**3 - المتطلبات القانونية :** تشمل مجمل التشريعات و القوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة الالزمة للعمل . (مديحة و ياسمين، 2024، صفحة 9)

**4- المتطلبات البشرية :** يعد العامل البشري أهم عامل في المؤسسات وبدون هذا العامل لن

تمكن من تحقيق أهدافها حتى إن تمتلك معدات و الأجهزة و مما يتطلب العنصر

البشرية تأهيل جيد على مستوى عالي من الكفاءة مع ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية

المتخصصة ذلك الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الالكترونية

من خلال تفزيذ مجموعة من البرامج التدريب لتحقيق الكفاءة عند تفزيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية ، إيجاد نظم فاعلة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم ، لتعامل السريع مع المتغيرات التكنولوجية . (نجاة، 2022، الصفحات 26، 27)

**سادساً : الإيجابية وسلبية الرقمنة**

**1- الإيجابية الرقمنة :**

- لكل موضوع الآثار ذات اتجاهين والموضوع الرقمنة يشمل سلاح ذو حدين وكما نجد الإيجابية الرقمنة ومنفعتها وأهداف التي تساهم في تحقيق الكثير من تسهيلات وتجاوب السريع والفعال بين الإدارة والعاملين وكل الطاقم الإداري للمؤسسة ورفع الكفاءة في الإنتاجية وسرعة الأداء وتسهيل عملية مع الوقت الحاصل في المؤسسات ننظر إلى الوجود العديد من الإيجابيات الرقمنة ولنذكر منها التي جاء ببها الباحث " بلکعیبات مراد " ومن أهمها هي :
  - تحارب مظاهر الفساد و الرداءة والتعسف والمحسوبية .
  - تعمل على تحقيق تخزين مصادر المعلومات على عدة أشكال ومحافظة عليها وأرشفتها وعدم استعمال طريقة تقليدية ( الأوراق ) .
  - توفر الجهد والوقت لكل من العامل والإداريين وتسهيل عملية المؤسسة .
  - مكافحة جور إدارة و البيروقراطية .
- تضمن الكفاءة و ابتكار وزيادة تشجيع في المبادرة وتدريب و اجتهد أكثر والفعالة داخلة المؤسسة وتحقق الجدارة في العمل و إنتاجه .
- تقلص من الأعباء المالية من مستحقات مالية للموظفين وهيأكل ومعدات وتمكن تغيرات التي تساهم في تطوير المؤسسات ومحافظة عليها .
- تفاعل بين بيئة داخلية والخارجية للمؤسسة وعدم العزلة وخروج إلى الواقع مندمج مع المواقع والبرمجيات وتقنيات الحديثة . (مراد، 2023، صفحة 37)

- تساعد على المرونة في العمل وتعزيز التفاعل بين الموظفين وتحقق المراقبة مع التطور التكنولوجيا الحديث .
- تحقق الرقمنة الرقابة والشفافية ومن مميزاتها التنظيم وتسخير الإداري في المؤسسات .

## 2 - سلبيات الرقمنة :

- ونجد الرقمنة أنها كل ما كانت فيها مجموعة من فوائد وأهمية إلا أنها يتخللها الجانب السلبي الذي قد يؤثر في بعض المؤسسات ويحدث خلل في تسير العمل رغم تأثير الكبير التي تحدثه الرقمنة كتسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين الكفاءة ، إلا أن لها أيضا سلبيات لا يمكن تجاهلها ومن أبرز هذه السلبيات التي تمثل في :
- ارتفاع البطالة : من خلال استعمال الرقمنة قد أدت إلى زيادة نسبة البطالة في المجتمع ونقص اليد العاملة وخدمات العاملين بسب استخدام التقنيات و آلات التي استغناء على تعيين عمال جدد في ظل تحقيق الإنجاز العمل بسرعة وبساطة من خلال توفر عملية الرقمنة .
- فقدان الخصوصية قد تؤدي إلى التعرف على خصوصيات الأفراد و الإطلاع على ملكيتهم مثل تعرف على استهلاك الفاتورة . (حميدة، دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع خدمات تحليل نظري، 2023، صفحة 424)

- ونجد مؤلف "أحمد أبو بكر الهوش" ذكر سلبيات تطبيق الرقمنة لها أثار وعراقيل تمثل في :
- تتطلب هذه التكنولوجيا استثمارات مالية كبيرة لرقمنة الرصيد الأرشيفي من جهة ، وإجراء البحث الأرشيفي من جهة أخرى .
- تعتبر الصورة الرقمية على الشاشة لا يعترف بها قانونيا حتى الآن ، لأنه الأصل في الوثيقة الورقية يعتمد عليها تعتبر مصدر الثقة والمعلومات الأصلية .
- الرقمنة لا تعتبر طريقة لفظ النهائي للمعلومات ، لأنها تعتمد على الرقابة دائمة ، وعمليات تحويل وتحديث وتعديل دوري .
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والحفظ لمبدأ من إمكانيات مادية لتحقيق كفاءة الرقمنة واستخدامها . (الهوش، 2018، الصفحات 62, 63)

واعتبر الباحث " خوصة مصطفى " لأنه رغم التطورات الكبيرة في الرقمنة إلا إن لها جانب سلبي والمتمثلة بما تم ذكره :

- مشكلة آمن البيانات : والتي تقوم الرقمنة ب تخزين هذه المعلومات والتي تتعلق بالأفراد أو المؤسسات تعتبر صعبة في الحفاظ على سريتها بمجرد خرق واحد يؤثر على المعلومات الخاصة وقودي إلى وصول أجنبية .

- صعوبة في الحفاظ على خصوصية شخصية للأفراد وتعتبر من مخاطر سرقة بيانات شخصية وبيعها .
- عزلة العلاقات الإنسانية حيث أصبحت الشبكات الاجتماعية محل اتصال حقيقي وأصبح الأفراد عدد قليل في مكان العمل حيث تم استبدال مهام بالتقنيات الرقمية التي أدت إلى نقص العمل اليدوي .
- الشعور بألم والعزلة اجتماعية لأنه يتم استخدام التقنيات الرقمية ( في آلات الحاسوب ومعالجة دورية للبرمجيات ) .(مصطفى و الجيلالي، 2021، صفحة 699)

### الفصل الثالث

ماهية الإدارة التشاركية ومميزاتها

الفصل الثالث : ماهية الإدارة التشاركية ومميزاتها

أولاً : خصائص الإدارة التشاركية .

ثانياً : أهمية الإدارة التشاركية .

ثالثاً : أهداف الإدارة التشاركية .

رابعاً : أبعاد الإدارة التشاركية .

خامساً : مميزات الإدارة التشاركية .

سادساً : معوقات الإدارة التشاركية .

**أولاً : خصائص الإدارة التشاركية**

- تتميز الإدارة التشاركية بعدة خصائص حيث تناولتها عدة المراجع والتي ذكر منها :
  - مساعدة الموظفين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن .
  - محاولة تشجيع الموظفين على بذل جهد فكري ودعم روح الإبداع وتقديم مبادرات تحقق الأهداف المؤسسة .
  - كخاصية أنه يتميز بسهولة ووضوح اتصالات وتفاعلات بين القائد ومرؤوسه .
  - مشاركة المرؤوسين في تحديد نظم سياسية وضبط برنامج ومحاولة تفيذه لصالح المؤسسة .
  - إتاحة النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة . (المطيري، 2020، صفحة 264)
  - كما تأثر بالإيجابية على أداء الفريق في العمل ، تشكل إيجابية تربط بين الإدارة التشاركية وأداء الفريق بالثقة والترام التنظيمي والعاطفي وإبداعه في العمل .
  - وجود بيئة عمل داخلية في ظروف ملائمة و إيجابية وخلق جو من تعاون تهدف إلى تحقيق الهدف العرض المشترك . (الحسناوي، 2020، صفحة 36)
  - الشعور بانتماء والرضا في العمل و أدائه وتحقق روح العمل والتعاون .
  - يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم .
  - حرية إبداع الرأي ومشاورة في القرارات والمناقشات وأخذ آرائهم و الأفكارهم ودون تعصب .
  - إبراز ببدأ العلاقات الإنسانية ، و أهمية الفرد وقدرته و إمكانياته في العمل . (معمرى)

**ثانياً : أهمية الإدارة التشاركية**

تتجلى الإدارة التشاركية في ارتفاع مستوى المؤسسة في جميع النواحي و مما تؤدي إلى رفع الثقة بين الموظفين داخل الفريق الواحد والعمل الجماعي و تتمثل أهمية كما يلي :

- تمكن أهمية في قدرتها على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية داخل العمل ، حيث تفرض بعض الأعمال إلى العاملين والآخذ بآرائهم .
- تمكن في كون المنظمة تعمل بوصفها فريقا من حيث المشاركة في صنع القرار ، التخطيط الأهداف المشتركة والترابط داخل المنظمة .

- اتخاذ القرارات الصحيحة ، والقدرة الإنتاجية وخلق جو تعاون والثقة بين الإدارة والعاملين .
- تنمية تحمل المسؤولية واحترام الذات ، والثقة في النفس واعتماد الكثير من الأنظمة الإدارية في المؤسسة لتعزيز مشاركة العاملين من كفاءة تنظيمية لتحسين أداء العاملين .
- دراسة المشكلة وتحليلها بدرجة عالية من الدقة واتخاذ القرار المناسب ليؤدي القرار بالمشاركة وتحقيق الكفاءة في المؤسسة .

ويرى الباحث أنه أهمية الإدارة التشاركية لها دور فعال في تحقيق الأهداف التي تم وضعها في الإدارة من قبل نظام المشاركة (الشاركية) ويعتبر له أهمية أكبر في تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة . (عوض و أحمد رمضان، 2022، الصفحات 630، 631)

### ثالثاً : أهداف الإدارة التشاركية

يعتبر منهج إداري يعتمد على إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار ويعزز بيئة عمل تعاونية ويزيد من الشعور بمسؤولية ، تهدف إلى تحقيق استفادة القصوى من خبرات الأفراد ومهاراتهم وتركتز الإدارة التشاركية على مجموعة من الأهداف وهي كالتالي :

- إشراك الموظفين في التخطيط و صناعة المؤتمرات من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية و استفادة من كل مجده وطاقته .
- رفع روح المعنوية للموظفين ، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .
- تضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من الحرية .
- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصنوف الدنيا ، و إشعارها بأهميتها في التنظيم .
- يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير على آرائهم و الإسهام بمقترناتهم .
- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار .

ومن بين أهداف التي تم ذكره في كتاب "أحمد رجب" :

- تقديم الحوافز سلبية و إيجابية .
- مراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف .

- الحصول على الكفاءة واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات . (رجب، 2023، صفحة 54)

رابعاً : أبعاد الإدارة التشاركية

#### 1 - تفويض السلطة :

يعتبر بعد من أبعاد التي لها أهمية في الإدارة التشاركية :

- تعني أن يفوض القائد جزءاً من مسؤوليته لأحد المرؤوسين ، حيث يصبح أداء المهام و الواجبات المترتبة على ذلك ، ويمارس الصلاحيات الالزمة لأدائها و ويصبح مسؤولاً أمام القائد بما قام به من إجراءات ، و لتفويض دور بارز في الحد من المركزية ، وإعطاء الفرصة للمرؤوسين للتدريب على المهام القيادية ، و اتخاذ القرارات ، وذلك لتمكينهم من تولي

مناصب قيادية عليا ، والاعتراف بقدراتهم . (عطون، 2022، صفحة 19)

- هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسه على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك اختصاصات . (بقشان، 2023)

ومن بين أساس تفويض السلطة كالتالي :

- التمييز بين تفويض السلطة وتفويض التوقيع .
- لا يجوز تفويض السلطة إلا بمحض صك تنظيمي .
- تفويض السلطة يوجه إلى الشخص بصفته ولا بشخصه .
- لا يجوز التفويض إلا بنص قانوني بحيز ذلك صراحة تفويضاً جزئياً . (المكاوي، 2015، صفحة 159)

أهمية تفويض السلطة ماتوصلوا إليه علماء أن القادة والمدراء لا يستطيعون القيادة و الإدارة بدون التزام بتفويض السلطة لمرؤوسهم من المدراء ، يساهم في تنمية المهارات في تحفيص واكتشاف الموظفين وحرص على الاحتفاظ بهم .

- يتطلب تمكين الموظفين والثقة فيهم و يتطلب أيضاً تزويدهم وتسليحهم بالمهارات وثقة ويتتمكنوا من العمل والإقدام على المبادرات وتفويض عملية ضرورية لأن تأثيره عميق وقوى على جوهر العمل والنشاط بماله من تأثير على الإنتاجية .

- يتيح المجال لمرؤوسين للتجديد والإبداع .
- وضع سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأشخاص الأكثر التصاق بالمشكلات أو بالفرصة محل النقاش .
- إعطاء المرؤوسين فرصة للتعليم ومنحهم فرصة للتأهيل والتدريب .
- أن العمل الإداري مع التقويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت . (الحراري، 2008، الصفحات 87,86)

## 2 – العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية تعني تأمين التعامل الجيد مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتجة الفعال من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في سلوك الإنسانية كالد الواقع والقيم ، اتجاهات ، قدرات العقلية وغيرها .

هي العلاقة التي تقوم بين أفراد الجماعات نتيجة التفاعل الاجتماعي فهي مهمة في مجال الإدارة باعتبارها الوسيلة الفاعلة في تحريك دوافع الفرد وقدراته واستعداداته للعمل مع زملائه بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الجماعة . (الحراري، 2008، الصفحات 59,58)

وكما يعرفها " ولIAM كلياترك " بأنها : " أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استقرار " .

ويعرفها أيضا : " سكوت " يعرفها بأنها " تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال ، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في أهداف يعطي مزيد من الرضا الإنساني ، يساعد على تحقيق مطالب المشروع " . (علي، 2016، صفحة 56)

قد تقوم المدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدت من تجارب وبالتالي هي :

- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها جماعة .
- أن القيادة الإدارية تلعب دور أساسيا في تأثير على تكوين جماعات وتعديل تقاليدها بما يتاسب مع أهداف التنظيم . تعمل على تحقيق تعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .
- أن التقارب في إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال .

- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي بين مجموعات من الأفراد . (جميلة، 2015، صفحة 63)
- تأتي أهمية العلاقات الإنسانية في العمل من أهمية المورد البشري نفسه واهتمام به و إشباع حاجاته النفسية واجتماعية أكثر من تركيزها على جانب آخر .
- أن ممارسة نشاط يمثل إثارة دافعية الإنسان ، فالإنسان وحده لا يستطيع أن يتيح الدافعية الخلاقة عائدا يفوق الجهد مستمر .
- ترفع من روح المعنوية ، والشعور بالانتماء للمنظمة .
- تحقق في العمل ضمن لعاملين والعاملات الرضا الوظيفي في العمل .
- تضمن المؤسسة على أن توفر أكثر إنتاجية والعامل يسيران بأقل جهد .
- تسعى علاقات الإنسانية إلى عمل الفريق أو العمل الجماعي إلى إشباع حاجات وتحقيق الأهداف . (الدين و محمد، 2022، صفحة 67)

### 3 - مشاركة في اتخاذ القرار :

عملية تقوم على اختيار المدرك للغaiات التي لا تكون في الغالب وتعبير من بين البديل لمواجهة مشكلات المؤسسة للتعاون على تنفيذ ومشاركة يتداول فيها طرفان أو عدة أطراف تأثير في وضع بعض المخططات واتخاذ القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم مما يساهم في تشجيع على تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم .

ومن بين أهميتها في المؤسسات بأن تلعب دور كبير في تحقيق أهدافها و من آخذ بآراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعبر عملا أساسيا في نجاح القرار ذلك أن المدير لوحده لا يستطيع أن يتخذ قرارا بمفرده فهي مبادئ تقويض السلطة ، تعتبر وسيلة لخلق بودار الإبداع و ابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه تخلق روح المسؤولية لدى العامل وشعوره بأهميته ويكون بمعرفة أموار التي تسهل تنفيذ قرارات .

- فاقتراحات والبدائل التي يقدمونها لحل مشكل من مشاكل العمل تلعب دورا هاما و أساسيا في عملية اتخاذ القرار الصحيح .

- إن المشاركة لصورة عامة تعزز الشعور بانتماء للمنظمة ، وحياة الإيجابية من خلال تحقيق حاجات استقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد . وبالتالي تؤدي إلى إنتاجية أعلى.(فوزية، 2017، الصفحات 583,581)

#### 4 - فريق العمل :

- رابع بعد من الأبعاد الإدارية التشاركية التي تميز بخلق جو من تعاون في المؤسسة وروح المبادرة واحترام الموظفين بعضهم وتعتبر مجموعة من فرق تحقق هدف عمل معين ذات اشتراك في مهمة واحدة .

وكما يعرفها في كتابه " رائد محمد عبد " : الفريق مجموعة من الأفراد يشتراكون في أداء العمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ، ولدى أفراد الفريق التعاطف وانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل .

كما يطلق عليه فريق المهمة يعني وجود نوع من التفاعل والتدخل بين الأعضاء يتواافق على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها .(ربه، 2013، صفحة 119)

وتتجلى أهمية فرق العمل التي لها دور كبير في جودة والكفاءة العمل وتأثير إيجابي ويجب أن يتكون من مجموعة الأهداف تكمل في تحقيقها وهي كالتالي :

- زيادة الدوافع : فرق العمل تعزز المشاركة ، وتجعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام ، وتلبية الاحتياجات الجتماعية .

- زيادة الرضا الأفراد : العمل في فريق يزيد من تفاعل العمال ويخلق حالة من الرضا في العمل وأدائه .

- زيادة الالتزام : يشجع فريق الأفراد على تجاوز أهدافهم الفردية وهذا يؤدي إلى وحدة عالية من الالتزام بأهداف الفريق .

- تحسين عملية الاتصال : يسهم العمل ضمن فريق إلى تسهيل عملية الاتصال والتفاعل بين أعضاء أكثر بكثير من عمل الأفراد في وظائف بمفردهم .(شلاكه، 2020، صفحة 6)

#### خامسا: مميزات الإدارة التشاركية

- تأخذ الإدارة التشاركية مجموعة من المميزات لها دور في نجاح المؤسسة وتسيير الإدارة مع تغيرات التي طرأت في المجتمع ومن بين هذه المميزات الموجدة ذكر منها كالتالي :

- نذكر ماتم تقديمه من عند "رازوا عبد الخالق حسين" في مذكرته : أن هناك ميزة مهمة أن الدوافع الموظفين وأعضاء الفريق العمل يدركون أن الإدارة مستعدة لنظر في اقتراحاتهم ووجهات النظر .
- مشاركة القادة في العمل الجماعي وعدم العمل الفردي .
- توسيع دائرة المشاركة لتشمل تقويض الصالحيات .
- إتاحة جو ديمقراطي في الإدارة المؤسسة يستطيع الموظفين بالمؤسسة التعبير عن آرائهم ومقترناتهم .
- تساعد على تنمية الموظفين بالمؤسسة بالمسؤولية وشعور بانتماء وتجعلهم أكثر نضجا في العمل ونجاحه .

(حسين ز.، 2020، صفحة 88)

وبحسب ماتم ذكره حسيني ابتسام :

- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير .
- المشاركة في درجات ومستويات منها درجة الفهم المتبادل بين القائد والموظفيين ودرجة الاستشارة ، ودرجة تقويض السلطة اتخاذ القرار .
- التحسين في نوعية المعلومات والقرارات الإدارية ذاتها نتيجة افتتاح قنوات الاتصال وانسياب البيانات ومعرفة . (ابتسام و نادية، 2023، صفحة 365)

سادسا : **معوقات الإدارة التشاركية**

- تواجه الإدارة العديد من التغيرات التي قد تعرقل تطبيق نظام التشاركية ويوجد العديد من المعوقات من أهمها نجد :

**1 - المعوقات التنظيمية :** هي تلك المعوقات نجدها عند العامل من نقص معارف الإبداعات وخبراتهم ، عدم القدرة الموظفين على الوصول إلى المعلومات الكافية ، نسبة التعليم ضعيفة ، بعض إجراءات العمل التي تفرض على الموظفين عدمأخذ بمبدأ المشاركة .

وكما ذكر " محمد أحمد مستهيل الشحري " مجموعة من المعوقات والتي نجدها كالتالي :

- معوقات تمكن في الموظفين يوجد الكثير من الموظفين بمجرد عند تقديم خدمة إضافية فيعتبرها مهمة إضافية و عبئا على نفسه ويعتبر عائق في الإدارة . (الشحري، 2023، صفحة 21)

**2 - المعوقات الإدارية :** تعتبر ذلك الجانب الإداري والنظام التي يتم تحديه كعدم توصيف المهام والمسؤوليات بنظام ، اختلال في عملية تطبيق الحقوق والواجبات . عدم توفير جو الملائم من ناحية الفكرية ونفسية وعدم وجود العدالة التنظيمية هذه معوقات في تسيير الإداري .

**3 - المعوقات الشخصية :** تتركز هذه معوقات على جانب العوامل البشرية منها المديرين تنظر إلى جانب ذاتي وأنانية المسؤولية وأهمل جانب الموضوعي والمهني ، نقص الثقة بين الموظفين ومسؤوليتهم و نقص ثقة الإدارة العليا في آراء الموظفين ، عدم شعور العمال بانتفاء وقلة التفاعل داخل العمل . (فرحون و ربيع، 2021، صفحة 445)

و أيضا ذكر الباحث ( محمد أحمد مستهيل الشحري ) معيقات نابعة من المديرين أنفسهم من بينها وهي :

- شعور المديرين بالخوف من تقويض الصالحيات والمسؤوليات على الموظفين التي قد لا يستطيع تحقيق العمل المراد لنقص الخبرة ومعرفة ، وهذه المعيقات نتيجة السلطة والمسؤولية التي على عاتق المديرين احتفاظ بمناصبهم ومكانتهم . وهذه كل ترجع سلب على فعالية الموظفين .

**4 - معوقات المؤسسية :** والتي تلعب دور كبير في خلق هذه المعوقات والتي تمثل في منظومة القيم والأعراف ونظام ومناخ المؤسسي التي تعكس نفسها وتجعل الموظفين مجرد مأمورين وهذا يؤدي إلى عدم وجود المشاركة في الإدارة . (الشحري، 2023، صفحة 21)

**5 - معوقات التكنولوجية :** تدرج ضمن غياب التكنولوجية الحديثة ما يحاول دون الحصول على المعلومات وتبادلها في الوقت والتكلفة . عدم التدريب على التقنيات الحديثة ونقص المؤهلات والمهارات للتكيف مع التقنيات الجديدة . (فرحون و ربيع، 2021، صفحة 446)

- ونلخص معوقات التي تعيق العمل في الإدارة التشاركية ما سبق ذكره ومنها :

- كبر حجم المؤسسة يجعلها ملائمة في مشاركة جميع الموظفين .

- كثرة المهام والأعباء على الإداريين والموظفين يصعب تطبيق نمط التشاركية .

- الثقافة السائدة في المؤسسة ، والقيم والأعراف مختلفة وتأثر على الموظفين وتشعرهم عدم انتماء إلى المؤسسة و أنه يطبق ما يطلب منه من قبل المديرين .

- عدم توفر المؤهلات والخبرات وعمليات التدريب وتكوين عند الموظفين في صنع واتخاذ القرارات . (طيفور ،  
(101، صفحة 2020

## الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

أولاً : عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق ب د"ور الرقمنة في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار"

ثانياً : عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق ب "دور الرقمنة في تحقيق كفاءة فريق العمل "

ثالثاً : مناقشة النتيجة الفرعية الأولى

رابعاً : مناقشة النتيجة الفرعية الثانية

خامساً : النتيجة العامة .

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بـ: دور الرقمنة في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار .

جدول 7: يوضح سهولة الرقمنة في طرح الشكاوى بشكل أفضل .

النسبة المئوية%	النكرار	سهلت الرقمنة طرح الشكاوى بشكل أفضل
1,8	1	غير موافق
24,1	13	محايد
74,1	40	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- كما نلاحظ في الجدول رقم (7) المتعلق بـ : سهلت الرقمنة طرح الشكاوى بشكل أفضل نجد الذين أجابوا " موافق " كانت أكبر نسبة تقدر ب 74,1 % ، إذ عززت نظم لإعطاء طرح الشكاوى بطريقة حديثة وسهلة ، منحت جانب الثقة وروح انتماء لهذه المؤسسة ، نوع من الأمان ومطالبة بحقوقه ، في حين نجد إجابات فئة محايد تقدر ب 24,1 % ، ونجد فئة غير الموافق تقدر بنسبة 1,8 % وقد يعود ذلك بأن الرقمنة لا تسهل طرح الشكاوى و هذا قد يعود إلى نسبة الفئة تفوق خبراتهم أكثر من 20 سنة مما يعني أنهم تعاودوا على العمل الورقي وعليها يجدون صعوبة في تقبل وتكيف مع الرقمنة كالعوامل المؤثرة على استخدام تقنيات الرقمية .

جدول 8: يوضح درجة الموافقة على أن تم تفعيل إستماراة ، البرامج ، موقع ، منصات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار .

النسبة المئوية%	النكرار	تم تفعيل استماراة ، البرامج ،موقع ، منصات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار .
22,2	12	غير موافق
55,6	30	محايد
22,2	12	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم (8) أن نسبة الأفراد الذين قدموا إجاباتهم بـ "محايد" تقدر 55,6 % لم يلمسوا هذا الجانب في أثر إيجابي ، و نجد نسبة الذين أجابوا ب موافق تقدر ب 22,2 % يروا أنه تم تفعيل استماراة و البرامج

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

و منصات في مشاركة اتخاذ القرار قد سهلت على الموظفين عن التعبير عن آرائهم و المشاركة بأفكارهم ، و نجد نسبة فئة الذين أجابوا ب غير الموافق تقدر 22,2% قد لا يروا أنها تحقق تفاعل في المشاركة اتخاذ القرار لوجود بعض عوامل المؤثرة .

جدول 9: يوضح درجة الموافقة بأن تم استجابة للشكاوي في الأوقات المحددة .

النسبة المئوية %	النكرار	تم لاستجابة للشكاوي في الأوقات المحددة (آنية الإستجابة )
22,22	12	غير موافق
44,44	24	محايد
33,33	18	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم (9) أن نسبة الأفراد الذين أجابوا ب " محايد " تقدر ب 44,44% في هذه عبارة ، و نجد نسبة الذين أجابوا ب موافق تقدر ب 33,33% يشعرون باستجابة للشكاوي في الأوقات المحددة و وهذا يعني أن عبارة في جدول السابق رقم (7) نسبة موافقة كانت مرتفعة وهذا يدل على عند طرح الشكاوى تم استجابتها في الوقت المحدد ، و نجد نسبة الذين أجابوا بغير موافق تقدر ب 22,23% قد يرجع هذا إلى ظهور عوامل في بيئة العمل .

جدول 10 : يوضح بأن فعلت الرقمنة لديكم تبادل المعلومات بشكل أسهل وأسرع .

النسبة المئوية %	النكرار	فعلت الرقمنة لديكم تبادل المعلومات بشكل أسهل وأسرع
7,41	4	غير موافق
11,11	6	محايد
81,8	44	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم (10)أن نسبة أفراد الذين أجابوا بموافق تقدر ب 81,1% و الذين يوافقون بأن الرقمنة فعلت تبادل المعلومات بشكل أسهل وأسرع ، مما يساعد على مشاركة أفضل في تحقيق اتخاذ القرارات كما تتميز بسهولة الوصول إليها من المستفيدين ، إمكانية مشاركتها في الوقت نفسه ، و من خلال ذلك يتيح نشر المعلومات

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يؤدي إلى تسهيل تنفيذ المهام الإدارية ، وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة "الرقمنة وتأثيرها على الموارد البشرية" الذي تم ذكرها في الدراسات السابقة الدراسة الثانية في متن مع موافقة نتائجها التي تتوافق النتائج وبيانات دراستي تعتبر طريقة لتبادل المعلومات داخل التنظيم ، ونجد الذين أجابوا بـ"محايد" تقدر بـ 11,11% لم يلمسوا أثر إيجابي لهذا فكرة ، ونجد فئة غير موافق تقدر بـ 7,41% قد يعود هذا إلى عدم تسهيل تبادل المعلومات لوجود عوامل معيبة لهذا أمر .

جدول 11: يوضح سرعة الرقمنة من اقتراح وتنفيذ الأفكار جديدة .

النسبة المئوية %	النكرار	سرعت الرقمنة من اقتراح وتنفيذ الأفكار جديدة
13	7	غير موافق
18,5	10	محايد
68,5	37	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ في الجدول رقم (11) نسبة الذين أجابوا بـ موافق تقدر بـ 68,5% وهم يتفقون على أن الرقمنة ساعدت في تسريع اقتراحات وتنفيذ الأفكار الجديدة ، و هذا ما يعكس وجود أثار إيجابية التي تعزز الإبداع و زيادة في مردود العمل و رفع كفاءة أداء الفرد . في حين نجد الذين أجابوا بـ محايد تقدر بـ 18,5% لم يروا وجود دور للرقمنة في الأداء المقدم ، ونجد الذين أجابوا غير موافق بنسبة 13% قد أنهم لا يرون الرقمنة سرعت في اقتراح وتنفيذ الأفكار الجديدة قد يعود إلى نسبة سنوات الخبرة الذي تفوق أكثر من 20 سنة هذا راجع إلى صعوبة باستخدام الرقمنة .

جدول 12: يوضح سرعة الرقمنة في تقديم الحلول من طرف الموظفين .

النسبة المئوية %	النكرار	سرعت الرقمنة في تقديم الحلول من طرف الموظفين
13	7	غير موافق
35,2	19	محايد
51,8	28	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- نلاحظ في الجدول رقم (12) المتعلق بدور تسريع الرقمنة في عملية تقديم الحلول من طرف الموظفين نجد نسبة الذين أجابوا بموافق تقدر ب 51,8 % أن الرقمنة حققت جانب تسريع و تسهيل و مشاركة موظفي المؤسسة في تقديم بعض حلول التي تساعد في رفع مستوى الأداء ونجد نسبة الذين أجابوا بمحايد تقدر 35,2 % التي احتجزت برأيها في هذا السياق قد تكون عوامل بيئة العمل ، و بينما نجد نسبة غير موافق تقدر ب 13 % قد يرجع هذا إلى معيقات أثرت على تحقيق مساهمات التكنولوجيا .

**جدول 13: يوضح مساهمة الرقمنة في تسهيل رفع انشغالات الخاصة بالعمل والموظفين .**

النسبة المئوية %	النكرار	ساهمت الرقمنة في تسهيل رفع انشغالات الخاصة بالعمل والموظفين
7,41	4	غير موافق
35,18	19	محايد
57,41	31	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

- نلاحظ في الجدول رقم (13) المتعلق بعبارة ساهمت الرقمنة في تسهيل رفع انشغالات الخاصة بالعمل والموظفين نجد الذين أجابوا بموافق تقدر بنسبة 57,41 % بأن الرقمنة تساهم في رفع انشغالات و تسهل عملية للموظفين في طرحها ، ويحقق أهمية وجود المورد البشري كما تسرره المقاربة السوسيوتكنولوجية التي تم توظيفها في دراستنا بأن توفير شروط في استغلال الأمثل للوسائل المتاحة العقلانية لسلوكيات الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونجد نسبة محايد تقدر ب 35,5 % ، و نجد نسبة الذين أجابوا غير موافق تقدر ب 7,41 % قد لا تساهم الرقمنة في تسهيل رفع انشغالات أو تؤدي إلى ظهور معيقات داخل المؤسسة .

**جدول 14: يوضح تسهيل الرقمنة في متابعة الإدارة لتنفيذ الموظفين القرار .**

النسبة المئوية %	النكرار	سهلت الرقمنة في متابعة الإدارة لتنفيذ الموظفين للقرارات
13	7	غير موافق
31,5	17	محايد
55,5	30	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- نلاحظ في الجدول رقم (14) المتعلق بعبارة سهلت الرقمنة في متابعة الإدارة لتنفيذ الموظفين للقرارات نجد نسبة الذين أجابوا بموافق تقدر ب 55,5% أن الرقمنة بدورها قد سهلت الرقابة ومتابعة الإدارة لتنفيذ القرارات كما تسهل عملية المتابعة وحرصها لتنفيذ القرارات و أداء المهام وفي ضوء مبدأ المقاربة السوسيو تقنية الذين تعتبر التكنولوجية تسهل في الرقابة و التعديل الذاتي وتحقق التنفيذ أداء ، ونجد نسبة محابين تقدر ب 31,5% لم يلمسوا هذا الجانب ، وفي حين نجد نسبة غير موافقين تقدر ب 13% قد أنها لا تسهل عملية المراقبة في الإدارة لتطبيق القرارات المقدمة وهذا يعني وجود عوائق تحد من كفاءة أداء العمل الرقابي .

جدول 15: يوضح مساهمة الرقمنة في تحقيق القرارات المتخذة بدقة .

النسبة المئوية %	النكرار	ساهمت الرقمنة في تحقيق القرارات المتخذة بدقة
16,67	9	غير موافق
42,59	23	محابي
40,74	22	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم (15) المتعلق بعبارة ساهمت الرقمنة في تحقيق القرارات المتخذة بدقة نجد نسبة الذين أجابوا بمحابي تقدر ب 42,59% قد يتحفظون في إبداء آرائهم حول موضوع ، ونجد نسبة الذي أجابوا بموافق تقدر ب 40,74% بأن الرقمنة ساهمت في تحقيق القرارات المتخذة أكثر دقة و فعالية مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات في بيئة العمل ، و نجد نسبة الذين أجابوا غير موافق تقدر ب 16,67% قد لا تتمكن من تنفيذ القرارات المتخذة بدقة وفعالية .

جدول 16: يوضح مساعدة الرقمنة على تحقيق الشفافية في اتخاذ القرار .

النسبة المئوية %	النكرار	ساعدت الرقمنة على تحقيق الشفافية في اتخاذ القرار
16,67	9	غير موافق
40,74	22	محابي
42,59	23	موافق
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة .

نلاحظ في الجدول رقم (16) المتعلق بعبارة الرقمنة تساعد في تحقيق الشفافية لاتخاذ القرار نجد نسبة الذين أجابوا بموافق تقدر ب 42,59% أن الرقمنة تعد عاملًا مساعدًا في تحقيق المؤشر في اتخاذ القرار و هذا ما يعكس وجود

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

فعالية في هذا الجانب ، ونجد الذين أجابوا بمحابي تقدر بنسبة 40,74 % يمكن تقديره بعدم وضوح مدى تأثير الرقمنة في اتخاذ القرار ، ونجد نسبة الذين أجابوا غير موافق تقدر ب 16,67 % يروا أن الرقمنة قد لا تتحقق هذا المؤشر أو لوجود عوامل تعيق هذا الجانب .

جدول 17: يوضح أن الرقمنة سهلت في استغلال الوقت بشكل فعال .

النسبة المئوية %	النكرار	سهلت الرقمنة من استغلال الوقت بشكل فعال
13	7	غير موافق
22,2	12	محابي
64,8	35	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ في الجدول رقم (17) المتعلق بعبارة سهلت الرقمنة من استغلال بشكل فعال نجد الذين أجابوا بموافق تقدر بنسبة 64,8 % بأن الرقمنة حققت بشكل فعال استغلالية الوقت في أداء المهام بفعالية أكبر مما ساعدت على تسهيل عملية مشاركة وانجاز في الوقت المحدد مع جودة مردود العمل ونجد الذين أجابوا بمحابي تقدر بنسبة 22,2 % عدم الإصلاح عن رأيهم ، بينما نجد نسبة الذين أجابوا غير موافق تقدر ب 13 % قد يعود لبعض العوامل التي لم تسهل في استغلال الوقت قد يعود هذا إلى كون الفئة نسبة تفوق خبرتهم أكثر من 20 سنة تعودت على استخدام طريقة التقليدية وصعوبة تكيف مع الرقمنة .

جدول 18: يوضح سهولة انجاز العمل حتى خارج مكان العمل من خلال الرقمنة .

النسبة المئوية %	النكرار	سهلت الرقمنة من امكانية انجاز العمل خارج مكان العمل
11,11	6	غير موافق
18,52	12	محابي
70,37	35	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

نلاحظ في الجدول رقم ( 18 ) المتعلق بسهولة انجاز العمل حتى خارج مكان العمل من خلال الرقمنة نجد نسبة الذين أجابوا موافق تقدر ب 70,37 % بأنها تتحقق في رفع مستوى الثقافة التنظيمية ، و من خلال بعد المقاربة السوسيو تقنية تعتبر نسق مفتوح على البيئة الخارجية ولبذا من موازنة بين التكنولوجيا وطريقة استعمالها يؤدي إلى رفع كفاءة في أداء ، و نجد نسبة الذين أجابوا بمحابي تقدر ب 18,52 % ، ونجد الذين أجابوا بنسبة 11,11 %

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

كانت أراء غير موافقين على أن الرقمنة تسهل إنجاز العمل خارج بيئة العمل قد تعود هذه لعدة أسباب تعرقل العمل و أدائه في الوقت مناسب .

ثانيا : >> و تحليل البيانات المحور الثالث المتعلق ب: دور الرقمنة في تحقيق كفاءة فريق العمل .

جدول 19: يوضح تفعيل الرقمنة التواصل بين أعضاء الفريق العمل .

النسبة المئوية %	النكرار	فعلت الرقمنة التواصل بين أعضاء فريق العمل
11,11	6	غير موافق
16,67	9	محايد
72,22	39	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

-نلاحظ في الجدول رقم ( 19 ) المتعلق بعبارة أن الرقمنة تجعل التواصل بين أعضاء فريق العمل الذين أجابوا بموافق تقدر بنسبة 72,22 % والذين يوافقون بأن الرقمنة ساهمت في تسهيل التواصل بين أعضاء الفريق العمل وتحقق نوع من مشاركة و هذا يدل على تبادل المعلومات بين الموظفين كان جيدا ، كما يظهر في جدول رقم ( 19 ) العبارة السابقة التي حصلت على نسبة موافقة عالية ، ما يعني وجود تواصل واضح بينهم وفعال ، ونجد نسبة الذين أجابوا بمحايد تقدر ب 16,67 % يحتفظون بأرائهم عن هذا السياق ، ونجد الذين أجابوا غير موافق تقدر ب 11,11 % أن الرقمنة لا تحقق التواصل بين أعضاء الفريق وقد يعود ذلك إلى التنظيم الرسمي في بيئة العمل إذ تؤكد المقاربة السوسيو تقنية على أن هناك تأثير متبايناً بين المورد البشري و التكنولوجيا و قد يعود ذلك إلى عدم وجود التنظيم الغير الرسمي .

جدول 20: يوضح مساهمة الرقمنة في تحقيق أهداف أعضاء فريق العمل .

النسبة المئوية %	النكرار	ساهمت الرقمنة في تحقيق أهداف أعضاء فريق العمل
9,26	5	غير موافق
20,37	11	محايد
70,37	38	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم ( 20 ) المتعلق بعبارة ساهمت الرقمنة في تحقيق أهداف أعضاء فريق العمل نجد الذين أجابوا بموافق تقدر بنسبة 70,37 % بأن الرقمنة تتحقق أهداف بين أعضاء فريق العمل وهذا راجع إلى التنظيم

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الرسمي وتحسين في أداء العمل ، ونجد الذين أجابوا بمحابي تقدر بنسبة 20,37% لم يبدوا آرائهم ، ونجد نسبة الذين أجابوا غير موافق تقدر بـ 9,26% يروا أن الرقمنة لم تساهم في تحقق أهداف بين أعضاء فريق و قد يعود ذلك إلى بعض العوامل التي تؤثر على استخدامات الرقمنة .

جدول 21: يوضح فعلت الرقمنة التعاون الفعال بين أعضاء الفريق العمل .

النسبة المئوية %	النكرار	فعلت الرقمنة الفعال بين أعضاء الفريق العمل
7,41	4	غير موافق
18,52	10	محابي
74,07	40	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم (21) إن إجابات على عبارة فعلت الرقمنة التعاون الفعال بين أعضاء فريق العمل أن نسبة الذين أجابوا بموافق تقدر بـ 74,07% بأن الرقمنة حققت هذا الجانب من مشاركة الموظفين ساهمت في ظهور التعاون القائم في المؤسسة ، ونجد أفراد الذين أجابوا بمحابي تقدر بنسبة 18,52% ، ونجد الذين أجابوا بغير موافق تقدر بـ 7,41% يروا أن الرقمنة لا تحقق التعاون المتبادل بين أعضاء الفريق يعود ذلك إلى وجود العوامل قد تؤثر على ما تقدمه الرقمنة .

جدول 22: يوضح سهولة الرقمنة في أداء المهام بجودة أكبر لفريق العمل .

النسبة المئوية %	النكرار	سهلت الرقمنة لفريق العمل أداء المهام بجودة أكبر
0	0	غير موافق
24,1	13	محابي
75,9	41	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم (22) المتعلق بتسهيل الرقمنة لفريق العمل أداء المهام بجودة أكبر تظهر نسبة الذين أجابوا بموافق تقدر بـ 75,9% بأن الرقمنة تسهل عملية أداء بأفضل جودة ويتحقق في رفع كفاءة مردود العمل ،

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

ونجد نسبة الذين أجابوا بمحايده تقدر ب 24,1% لم يbedo أرائهم في هذا السياق قد يعود إلى وجود عدة أسباب ، لم تسجل أي نسبة لعدم الموافقة مما يدل على عدم وجود رفض لفكرة الرقمنة و أن تسهل أداء المهام بوجود أكبر.

جدول 23: عبارة مكنت الرقمنة من إيجاد آليات جديدة لعمل أعضاء فريق .

النسبة المئوية %	النكرار	مكنت الرقمنة من إيجاد آليات جديدة لعمل أعضاء فريق
5,56	3	غير موافق
31,48	17	محاييد
62,96	34	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم (23) المتعلقة بعبارة مكنت الرقمنة من إيجاد آليات جديدة لعمل

أعضاء فريق نجد أن الذين أجابوا بموافق تقدر نسبة ب 62,96% بأنها حققت وجود آليات جديدة تسهل العمل بين أعضاء الفريق وهذا ما تتناوله مقاربة السوسيو تقنية تهتم بتجميع المهام و توسيع الكفاءات و المهارات التي تجسد آليات جديدة و الإبداعات تتحققها ونجد الذين أجابوا بمحايده نسبة تقدر ب 31,48% لم يbedo رأيهم في هذه الفكرة ، ونجد نسبة الذين غير موافقين تقدر ب 5,56% يروا أن الرقمنة لم تتمكن من إيجاد آليات جديدة قد تعود إلى معيقات استخدام الرقمنة .

جدول 24: يوضح تحفيز الرقمنة لأعضاء الفريق لإنجاز العمل بفعالية أكبر .

النسبة المئوية %	النكرار	حفظت الرقمنة أعضاء الفريق لإنجاز العمل بفعالية أكبر
9,26	5	غير موافق
27,78	15	محاييد
62,96	34	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في جدول رقم (24) أن الرقمنة تحفز أعضاء الفريق لإنجاز العمل بفعالية أكبر نجد أن نسبة الذين أجابوا بموافق تقدر ب 62,96% يرون بأنها تحفز أعضاء الفريق لإنجاز العمل بفعالية أكبر ، ونجد الذين أجابوا بمحايده تقدر بنسبة 27,78% ، و نسبة الذين لم يوفقاون تقدر ب 9,26% على عدم وجود تحفيز لإنجاز العمل بين أعضاء فريق، و نتوصل على نتيجة أن الرقمنة حفظت أعضاء الفريق على تقديم العمل بفعالية أكبر وهذا أيضا

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

ما توصلت إليه الدراسة السابقة تطابق النتائج في دراستي بأن نسبة الموافقة مرتفعة وهذا دليل على مساعدة في تحقيق فعالية أداء بجودة أفضل و من بين إجابيات الرقمنة التي تؤثر على الفرد ومؤثرة عليه .

جدول 25: يوضح مساعدة الرقمنة على تجاوز مشكلات العمل كضرورة التواجد الجسدي في مكان العمل .

النسبة المئوية %	النكرار	ساعدة الرقمنة على تجاوز مشكلات العمل كضرورة التواجد الجسدي في مكان العمل
11,11	6	غير موافق
37,04	20	محايد
51,85	28	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم ( 25 ) المتعلقة بعبارة ساعدة الرقمنة على تجاوز مشكلات العمل كضرورة التواجد الجسدي في مكان العمل نجد نسبة الذين أجابوا تقدر ب 51,85 % بأن الرقمنة حققت هذا الجانب وساعدت على تجاوز مشكلات موجودة داخل بيئة العمل مما سهلت أداء المهمة خارج مكان العمل و لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل التطورات ، ونجد نسبة الذين أجابوا بمحايد تقدر ب 37,04 % ، كما نجد نسبة غير موافقين تقدر ب 11,11 % بأن الرقمنة لا تساعد على تجاوز المشاكل في مكان العمل لوجود عوامل أخرى قد تؤدي إلى ظهور مشاكل ومحاولة إيجاد حلول لها و قد تعود رغم لوجود مشاكل إلا أن تحقق الرقمنة حلول لهذه المشاكل .

جدول 26 : عبارة فعلت الرقمنة في اختزال الوقت لأداء المهام لدى أعضاء فريق العمل .

النسبة المئوية %	النكرار	فعلت الرقمنة في اختزال الوقت لأداء المهام لدى أعضاء فريق العمل
9,26	5	غير موافق
22,22	12	محايد
68,52	37	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم ( 26 ) المتعلق بعبارة فعلت الرقمنة في اختزال لأداء المهام لدى أعضاء الفريق العمل نجد الذين أجابوا بموافق بنسبة تقدر ب 68,52 % الذين يوافقون بأن الرقمنة تساعد على اختزال الوقت وتسهل عملية أداء العمل بأفضل طريقة و أسرع ، ونجد الذين أجابوا بمحايد تقدر بنسبة 22,22 % لم يفصحوا عن رأيهم

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا الموضوع ، و نسبة الذين أجابوا بغير موافق تقدر ب 9,26% يروا بأن الرقمنة قد لا تحقق هذا المؤشر و يعود لعدة عوامل و ربما تعود هذه إلى نسبة فئة تفوق خبرتهم أكثر من 20 سنة كما موضح في بيانات العامة وعليه يجدون صعوبة في تكيف و تقبل فكرة وجود تقنية الرقمنة و الأدوات استخدامها .

جدول 27 : توضح عبارة فعلت الرقمنة تطوير أداء المهام لدى أعضاء فريق العمل .

النسبة المئوية %	النكرار	فعلت الرقمنة تطوير أداء المهام لدى أعضاء فريق العمل
9,26	5	غير موافق
27,78	15	محايد
53,7	34	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

-نلاحظ في الجدول رقم ( 27 ) المتعلق بعبارة فعلت الرقمنة تطوير أداء المهام لدى أعضاء الفريق تعد نسبة الذين أجابوا بموافق تقدر ب 53,7% يوفقون على أن الرقمنة تحقق تطوير أداء المهام وهذا ما يحقق التشارك الآلة مع الفرد والعمل لتحقيق تفاعل وتسخير المهمة وظهور تطورات جديدة يجب ظهور هذا التداخل ما جاءت بيه المقاربة السوسيو تقنية وتطوير المهارات الأداء العمل ، ونجد نسبة الذين أجابوا بمحايد تقدر ب 27,78% لم يعبروا عن رأيهم ،ونجد الذين أجابوا ب " غير موافق " تقدر بنسبة 9,26% لم تساعد على تطوير أداء المهام وهذا قد يعود إلى وجود عوامل تؤثر على استخدام الرقمنة .

جدول 28: توضح مساعدة الرقمنة في تقليل من مشاكل التهرب من المسؤوليات بين أعضاء فريق العمل .

النسبة المئوية %	النكرار	ساعدت الرقمنة في تقليل من مشاكل التهرب من المسؤوليات بين أعضاء فريق العمل
13	7	غير موافق
33,3	18	محايد
53,7	29	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ في الجدول رقم ( 28 ) المتعلقة بعبارة أن الرقمنة تقلق من مشاكل التهرب من المسؤولية بين أعضاء فريق العمل نجد الذين أجابوا بموافق تقدر بنسبة 53,7 % بأن الرقمنة تلعب دور في تقليل من المشاكل كالتهرب من المسؤولية و تحقيق أهداف المؤسسة ، ونجد الذين أجابوا بمحايد تقدر بنسبة 33,3 % لم يعبرون عن رأيهم بأن الرقمنة تقلل المشاكل ،ونجد الذين أجابوا ب " غير موافق " تقدر بنسبة 13 % لم يلاحظوا أن الرقمنة قد تحقق هذا الجانب و قد يعود إلى عدة عوامل مؤثرة .

جدول 29: يوضح تقليل الرقمنة من وجود الصراع التنظيمي بين أعضاء الفريق .

النسبة المئوية%	النكرار	قللت الرقمنة من وجود الصراع التنظيمي بين أعضاء الفريق
12,96	7	غير موافق
38,89	21	محايد
48,15	26	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

- نلاحظ في الجدول رقم (29) المتعلق بتقليل الرقمنة من وجود الصراع التنظيمي بين أعضاء الفريق العمل ونجد نسبة الذين أجابوا بموافق تقدر ب 48,15 % بأنها قللت من ظهور الصراع التنظيمي ساعدت التكنولوجيا على تنسيق وتسهيل أداء مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل ، و نجد الذين أجابوا بمحايد تقدر نسبة ب 38,89 % لم يبدوا عن رأيهم ، و نجد نسبة غير موافقين تقدر ب 12,96 % بأن الرقمنة لن تتحقق من ظهور الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق قد تعود إلى معوقات تظهر فيها هذا الجانب داخل المؤسسة .

جدول 30 : يوضح تقليل الرقمنة من ظاهرة اتكالية في العمل لدى أعضاء فريق العمل

النسبة المئوية%	النكرار	قللت الرقمنة من ظاهرة اتكالية في العمل لدى أعضاء فريق العمل
22,22	12	غير موافق
27,78	15	محايد
50	27	موافق
100	54	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة .

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- نلاحظ في الجدول رقم (30) المتعلق بعبارة قللت الرقمنة من ظاهرة اتكالية في العمل نجد نسبة الذين أجابوا بموافق تقدر ب50% يوفقون بأن الرقمنة حققت الحد من ظهور هذه الظاهرة و فعلت على تحمل المسؤولية و كل فرد يقوم بإنجاز عمله وهذا دليل في جدول رقم 23 نسبة موافقة مرتفعة بأن الرقمنة تقلق من تهرب من المسؤولية وهذا يطابق النتيجة هذه العبارة أنه يقلل من ظهور هذه المشاكل و تحقيق أهداف أعضاء الفريق العمل ، و نجد نسبة الذين أجابوا بمحابيد تقدر ب27,78% قد يكون تحفظ لرأيهم ، و نجد نسبة غير الموافقين تقدر ب50% يروا أن الرقمنة قد لا تقلل من ظاهرة اتكالية في العمل بين أعضاء فريق لوجود بعض المعيقات تؤدي إلى ظهور هذه الظاهرة .

#### ثالثا : مناقشة النتيجة الفرعية الأولى .

##### - تمثل التساؤل الفرعية الأولى : دور الرقمنة في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار .

من تحليل جداول المحور الثاني تبين أن الرقمنة لها دور في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار ،

حيث يتبيّن ذلك من خلال المؤشرات الآتية :

- أغلب الأفراد الدراسة بنسبة 81,48% ترى بأن الرقمنة فعلت لديهم تبادل المعلومات بشكل أسرع و أسهل وهذا راجع إلى الدور الفعال لرقمنة الذي يؤدي إلى تقوية روح التعاون و مشاركة القرارات بهدف تحقيق غايات المؤسسة.

- في حين نجد نسبة 74,1% من مجتمع الدراسة بأن الرقمنة سهلت طرح الشكاوى بشكل أفضل و يعود هذا إلى مساعدة الموظفين في تقديم الشكاوى و خلق الثقة في الإدارة المؤسسة .

- نجد نسبة 70,37% من مجتمع الدراسة يصرحون بأن الرقمنة سهلت من إمكانية إنجاز العمل حتى خارج مكان العمل وهذا يعود إلى دور الرقمنة في تسهيل عمليات الإدارية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة .

- في حين نجد نسبة 68,5% من أفراد الدراسة يصرحون بأن الرقمنة سهلت من تقديم اقتراحات وتنفيذ الأفكار الجديدة وساعدت على خلق روح الإبداع و ابتكار في مشاركة أرائهم في المؤسسة .

- في حين نجد نسبة 64,8% من أفراد الدراسة يصرحون بأن الرقمنة سهلت من استغلال الوقت بشكل فعال و تمنح استغراق لأداء المهام في وقت وجهد أقل ، و تسرع عملية الوصول المعلومات في زيادة الكفاءة المهام .

- في حين نجد نسبة 57,41% من مجتمع البحث يصرحون بأن الرقمنة في تسهيل رفع انشغالات خاصة بالعمل والموظفين وهذا يعود إلى دور الرقمنة في تعزيز روح المعنوية

تساهم في زيادة مستوى أدائهم بفاعلية أفضل .

-في حين نجد نسبة 55,5% من أفراد الدراسة بأن الرقمنة سهلت في متابعة الإدارة لتنفيذ الموظفين القرارات مما يؤدي ظهور الشفافية في بيئة العمل .

-نجد نسبة 651,8% من أفراد الدراسة يروا بأن الرقمنة سرعت في تقديم الحلول من طرف الموظفين وهذا يعتبر منح مشاركة القرارات وتقديم حلول و تسريع لحل المشاكل التي تؤثر على أداء المهام و هذا هدف وغاية المؤسسة .

- نجد نسبة 42,59% من مجتمع البحث يصرحون بأن الرقمنة ساعدت على تحقيق الشفافية في اتخاذ القرار وهذا يؤدي إلى استمرارية المهام وتحسين أداء العمل في المؤسسة .

- في نجد نسبة 40,74% من أفراد الدراسة بأنها ساهمت الرقمنة في تحقيق القرارات المتخذة بدقة قد تظهر جانب تدقيق في القرارات وتساهم في تحقيقه .

- نجد نسبة 33,3% من مجتمع الدراسة يروا أن تتم لاستجابة للشكاوي في الأوقات المحددة قد يكون عدم وجود إلى الشكاوى في المؤسسة و بعض الأوقات تستجيب و الرقمنة حققت هذا .

رابعاً : مناقشة النتيجة الفرعية الثانية .

- تمثل التساؤل الفرعى الثاني : دور الرقمنة في كفاءة فريق العمل .

من تحليل جداول المحور الثالث تبين أن الرقمنة لها دور في تحقيق كفاءة في أداء فريق العمل ، حيث تبين ذلك من خلال المؤشرات الآتية :

- نجد نسبة 75,9% من أفراد الدراسة يروا أن الرقمنة سهلت لفريق العمل أداء المهام بجود أكبر وفعالة في تقديم الخدمة بأفضل شكل .

- في حين نجد نسبة 74,07% من مجتمع البحث يروا أن الرقمنة حققت التعاون الفعال بين أعضاء الفريق العمل وهذا يعود إلى رفع كفاءة أداء وتحسين المهام الإداري و تقوية العلاقات الإنسانية و تحقيق النظام الغير الرسمي لكن في ضوء التكنولوجيا و تحقيق أهداف المؤسسة .

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- في حين نجد نسبة 72,22% من مجتمع البحث يصرحون بأن الرقمنة فعلت التواصل بين أعضاء فريق العمل سهلت عملية تبادل المعلومات و تتيح العمل عن بعد يساعد على تواصل بين فريق العمل حتى خارج مكان العمل وهذا دور التكنولوجيا في تسهيل العمليات الإدارية .
- نجد نسبة 70,37% من أفراد الدراسة يروا أن الرقمنة ساهمت في تحقيق أهداف أعضاء فريق العمل و هذا يعود إلى تحقيق الوظائف الإدارية ورفع الكفاءة أداء و الإبداع والتميز في المؤسسة .
- نجد نسبة 68,52% من مجتمع البحث يصرحون أن الرقمنة ساعدت على اختزال الوقت لأداء المهام و بأقل جهد من طرف أعضاء فريق العمل فما تؤديه من مجهودات و استغراق الوقت الكبير في المهمة فالأجهزة الرقمية سهلت عملية استخدام واستغلال الوقت بشكل أحسن.
- نجد نسبة 62,96% من مجتمع البحث يصرحون بأن الرقمنة مكنت من إيجاد آليات جديدة لعمل وهذا ما أدى إلى تحقيق إنجاز العمل بفعالية أكبر و من خلال الرقمنة ساعد على ظهور الحافز لأداء العمل بكفاءة عالية و فعلت الرقمنة تطوير المهارات الإدارية لأداء المهام العمل.
- في حين نجد نسبة 53,7% يصرحون بأن الرقمنة ساعدت على تقليل من مشاكل التهرب و عدم إتمام العمل و هذا يعود إلى دور التقنيات الرقمية التي ساهمت في الحد من هذه المشاكل و تعزيز روح العمل و تحمل المسؤولية و تحقق انصباط في العمل من بين أهداف التي تسعى إليها المؤسسة .
- نجد نسبة 51,85% من أفراد يصرحون بأن الرقمنة ساعدت على تجاوز بعض المشاكل العمل كالتواجد الجسدي سهلت على الموظفين تحكم في بعض المهام و سهلت التنقل من مكان العمل دون الحاجة الحضور الجسدي و زادت من مرونة وكفاءة العمل .
- نجد نسبة 50% من أفراد الدراسة يروا أن الرقمنة قللت من ظاهرة اتكالية بين أعضاء فريق العمل ، وتعود هذه إلى تحمل المسؤوليات وعدم تهرب من أداء العمل و اتكالية على آخرين ، و الحد من هذه الظاهرة و استجابة لأداء المهمة بسهولة و اعتمد على نفس وهذا ما حقق أهداف في المؤسسة وخلق التميز و المردودية العمل .

### خامساً : النتيجة العامة

- تلعب الرقمنة دور مهم في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية، وهذا ما توصلت إليه دراستنا بأن التقنيات الرقمية لها دور في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية بأبعادها ومؤشراتها المدروسة، وتساهم في تسهيل العمليات الإدارية

### عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

والاستجابة السريعة لها مما ساعد في تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، وزادت من رفع كفاءة فرق العمل مع مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجيا الحديثة .

- و من بين أكثر المؤشرات موجودة بين البعدين المدروسيينجد:

تؤدي الرقمنة إلى تحقيق أهداف الإدارة التشاركية من خلال تبادل المعلومات و تمنح التواصل كما سهلت طرح الشكاوى، توفر الرقمنة رقابة الإداريين لتنفيذ القرار، منحت أداء مهمة في مكان مختلف عن مكان العمل، واستغلال الوقت مع إنجاز المهام بفعالية أكبر و بذل مجهود أقل، وتحقيق الشفافية وخلق جو من التعاون فالرقمنة كان لها دور كبير وإيجابي في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية كما حققت أهداف أعضاء الفريق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار .

و نستنتج أن الرقمنة ضرورية في المؤسسات و ركيزة أساسية لتحقيق أهداف الإدارة التشاركية، فقد ساهمت الرقمنة في تمكين الأفراد من مشاركة في اتخاذ القرار وتفاعل يؤدي إلى رفع كفاءة العمل، وسهلت الوصول إلى البيانات ومعلومات دقيقة الذي تساعده في تنظيم المهام في المؤسسة، تحقق استمرارية في تقديم دائم لأفضل .

خاتمة

إن موضوع الرقمنة أصبح راهن المجتمعات إذ أحدث فيها تغيرات عميقه مما أدى إلى ظهور نقدم في مختلف المجالات، خاصة في المؤسسات التي تلعب دور مهم في تحسين الرقمنة واستخدام التكنولوجيا، مما غير في الثقافة التنظيمية و مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في العالم.

و تعد ثقافة الرقمية أساس في هذا الواقع الراهن لما تقدمه من فوائد و أهمية إذلا يمكن العمل بدون جانب التكنولوجيا وتطبيقاتها، وخاصة في العمليات الإدارية التي اكتسبتها الكثير من الإيجابيات التأثير على الأنماط الإدارية ، الأمر الذي أدى إلى يتحقق تكامل بين النسق التقني والنسق اجتماعي والذي أفرز تطوير الأفكار وتنفيذ القرارات و زيادة المهارات من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات مع سرعة المهام الإداري وتحقيق أهداف بطرق حديثة ومتقدمة. وهذا مما توصلنا إليه من خلال دراستنا هذه من نتائج تؤكد دور الرقمنة في تحقيق أهداف الإدارة التشاركيه في ضوء الأبعاد و المؤشرات المدروسة بدرجات متفاوتة نسبيا، تأكيد أن الرقمنة لها دور مهم في تحقيق أهداف الإدارة ذات النمط التشاركي.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

1. أحمد أبو بكر الهوش. (2018). الإشرفة الإلكترونية أساس النظرية والتطبيقات العملية. مصر : دار حميثر.
2. أحمد رجب. (2023). الإدارة والقيادة. مصر: وكالة الصحافة العربية.
3. أسماء زينة. (2018). دور فريق العمل في ترقية أداء المنظمة. مجلة الجزائرية للأمن الإنساني(عدد 6).
4. أسماء عيودة. (2020). قراءة سوسيولوجية للأدارة الإلكترونية المدرسة سوسيو تقنية . مجلة العلوم الإنسانية .
5. اعتماد محمد علام، و إجلال إسماعيل حلمي. (2013). علم الاجتماع التنظيم مدخل نظرية ودراسات ميدانية . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
6. بلقيس مراد. (2023). الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورها في تطوير الاستثمار. المجلد 18(1) الإغواط: مجلة الفكر ,جامعة عمار ثليجي.
7. بلمهبول مدحية، و بوشية ياسمين. (2024). دور الرقمنة في تفعيل عمليات الإدارة الجنائية. العلوم الإقتصادية والسيير والعلوم التجارية قسم العلوم المالية والمحاسبة . ميلة ، الجزائر : المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف .
8. بن زفة جميلة. (2015). العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة قاصدي مرباح(21) . ورقة.
9. بوقطف فوزية. (2017). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. حاوليات العلوم الإنسانية والاجتماعية ,جامعة قالمة(20) . عناية.
10. بونوة علي. (2016). العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،الاطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خير . بسكرة .
11. جون ماكنزي أوين. (2011). المقالة العالمية في العصر الرقمنة . المركز القومي للترجمة .
12. جون ماكنزي أوين. (دج). المقالة العلمية في العصر الرقمنة .
13. حسني حساني محمد، و الانصارى محمد صبرى. (2022). الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديرى مدرسة التعليم الثانوى. (52) .
14. حسين ابتسام، و حمدي باشا نادية. (2023). أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 23(3) .

## قائمة المصادر والمراجع

15. حلاسي أميمة رشا، و مبارك بوشعالة وسام. (2023). دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي. كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات جامعة 8 ماي 1945 . قالمة، الجزائر.
16. حمو نجاة. (2022). الرقمنة في الإدارة وتأثيرها في الأداء الظيفي. مذكرة نيل ماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل ، جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم.
17. خوصة مصطفى، و بن عبو الجيلالي. (2021). تحديات الرقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 35(1) .
18. ديمه يوسف عبد الله عطون. (2022). دور القيادة التشاركية في مستوى دافعية الإنجاز. كلية الدراسات العليا ، درجة ماجستير في الإدارة التربوية . نابلس، فلسطين : جامعة النجاح الوطني.
19. رافدة الحراري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان ، الإرдан : دار المناهج .
20. رائد محمد عبد ربه. (2013). مبادئ إدارة الإعمال. دار الجنادرية .
21. ربحي مصطفى عليان، و غنيم عثمان محمد. (2000). مناهج و أساليب البحث العلمي النظري و التطبيق (الإصدار ط1). عمان، الإرдан : دار صفاء للنشر والتوزيع.
22. ريham بنت خالد بقشان. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الإفتراضي. مجلة العربية، المجلد 6(62) .
23. زازوا عبد الخالق حسين. (2020). دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية. مجلد 4(2) .
24. زيادة القطارنة. (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة (الإصدار بدون طبعة ) . دار الأكاديميون.
25. سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي (الإصدار ط1). عمان، الإردان : دار أسامة.
26. صلاح عبد القادر النعيمي. (2016) . الإدارة . دار البيازوري .
27. صونية العيدي. (2021). منهجية كتابة مذكرات التخرج في العلوم الإجتماعية (الإصدار ط 1). بسكرة، الجزائر : دار علي بن زيد لطباعة ونشر .
28. طارق عبد الرؤوف عامر، و عيسى المصري إيهاب. (2015). صناعة و آتخاذ القرار (الإصدار 1). مصر، القاهرة: مؤسسة طيبة .
29. طارق كاظم شلاكه. (2020). فرق العمل . كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد . العراق .
30. عاطف عبد الله المكاوي. (2015). التفويض الإداري. القاهرة : دار الكتب والوثائق القومية المصرية.

## قائمة المصادر والمراجع

31. عبد الرحيم قاسم قناوي. (2023). المشاركة المجتمعية في التخطيط العمراني (الإصدار بدون طبعة). دار البشير.
32. عبد الله الضابط. (2024). فريق العمل. مجلة التنمية الإدارية مصدر عن الإدارة العامة (عدد 217).
33. عبد مزروك الجنابي. (2019). إستراتيجيات القيادة والإشراف. دار اليازوري العلمية.
34. علاء الدين ناطورية. (2009). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. ( بدون طبعة، المحرر عمان ، الإردان : دار زهران).
35. علي غازي عبد زيد كريم الحسناوي. (2020). دور القيادة التشاركية في تعزيز الإداء التميز . كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، رسالة ماجستير . العراق .
36. غواظني مليكة. (2021). المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات. مجلد 05(02).
37. فايد بن لوبيان صلاح الرشيد. (2021). دور فريق العمل في تحسين أداء الوظيفي للعاملين. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشامية . جدة مملكة عربية سعودية.
38. قاسم المطر الخالدي. (2023). منهجية البحث العلمي. جامعة البصرة كلية الإدارة و الاقتصاد ، الفرنة .
39. محمد أحمد محمد عوض، و عبد الراضي كمال الدين أحمد رمضان. (2022). واقع الإدارة التشاركية دراس الحلاقة الثانية من تعليم الأساس. (13) . مجلة شباب الباحثين ، كلية سوهاج ، كلية التربية .
40. محمد أحمد مستهيل الشحري. (2023). أثار القيادة التشاركية في صمت التنظيمي في شركات الصناعية. كلية الادارة للأعمال ، جامعة الشرقية ، الاطروحة الماجستير . عمان.
41. محمد بن عياد بن غازي المطيري. (2020, 10, 20). أثر استخدام القيادة التشاركية على مستوى أداء العاملين في مدرسة الابتدائية. مجلة الدولية ، المجلد 3 (العدد 36) . الرياض.
42. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي (الإصدار ط3). دار الكتب.
43. محمد عبد العال النعيمي، البياتي عبد الجبار توفيق، و خليفة غازي جمال. (2015). طرق ومناهج البحث العلمي. عمان، الإردان : مؤسسة الوراق.
44. محمد فتحي عبد الهادي. (2017). اتجاهات حديثة في علم المعلومات . عمان : دار صفاء لنشر والتوزيع.
45. محمد فتحي عبد الهادي. (2017). اتجاهات حديثة في علم المعلومات (الإصدار دون طبعة) . عمان، الإردان : دار صفاء لنشر وتوزيع.
46. مرابط عياش عزوز. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر . بسكرة ، قسم العلوم الاجتماعية ، الجزائر.
47. مسلم علاوي شibli. (2016). التوجهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة . دار اليازوري .
48. معمرى ,م.(s.d.).

## قائمة المصادر والمراجع

49. مهدي براهيمة، و كريم جدي. (2023). تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة شهيد الشيخ العربي منكرة ماستر . تبسة، الجزائر.
50. مهدي سهيلة. (2006). المكتبة الرقمية في الجزائر . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الاطروحة ماجستير ، جامعة منتوري . قسنطينة ، الجزائر .
51. موقع جامعة محمد خضر بسكرة . (s.d.). Récupéré sur <https://FSKS.UNIVBISKRA.dz> .
52. ميديني آسيا، و حاجي رانيا. (2023). دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، علوم المالية والمحاسبة شهادة ماستر . قالمة: جامعة 8 ماي 1945 .
53. ناريمان يونس لهوب، و الصرايرة ماجد أحمد. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة (الإصدار 1) . عمان، الإرдан : دار الخليج.
54. نوال فرحون، و قرين ربيع. (2021). معوقات الإدارة بالمشاركة و أثرها على التزام التنظيمي. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مجلد 10 (3) .
55. هالة أمين مغاري. (2020). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة. مجلة كلية التربية، جامعة شمس، مجلد 3 (44) . مصر.
56. هامل زين الدين، و كعوان محمد. (2022). أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8 (3) . سكيكدة.
57. هاني أحمد حميدة. (2023). دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع خدمات تحليل نظري. مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية ، المجلد 6 .
58. هاني أحمد حميدة. (بلا تاريخ). دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع خدمة.
59. هاني خلف الطرونة. (2013). علم المكتبات ومراسن المعلومات . المنحل .
60. هدى عبد الرحيم حسين، و سلطان علي عبد الرحمن. (2022). تحديد واقع الرقمنة الالكترونية . محور الاداري ، وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الادارة و الاقتصاد . العراق .
61. هيفاء علي محمود طيفور. (2020). درجة ممارسة قادة المدرسة في محافظة القيادة التشاركية ومقترنات تطويرها. مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، مجلد 4 (9) . عجلون، عمان.
62. ومان محمد توفيق. (2016). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خضر الاطروحة دكتوراه . بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية ، الجزائر.
63. باسر أحمد عربيات. (2007). المفاهيم الإدارية الحديثة . عمان ، الإردان : دار العلمية.

## قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01)



جامعة محمد خضراء- بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الى السيد: *عيسى كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية*

الرقم المرجعي/...655: ق.ع. 2025

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة الملتزمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني / ترخيص ميداني حول:

*دور المخيم في تحقيق الأهداف الادراكية  
دور التشكيل في الوجهة الوجهة*

وذلك ابتداء من: المدة لا تتجاوز 10 أي **٢٠٢٥** صافياً إلى **٢٠٢٥** صافياً

للطلبة:

*لهم ولهم*

إشراف الأستاذ(ة): *اليعقوبي مونية*

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

*٢٠٢٥/٥/٥*  
بسكرة في

مسؤول الشعبة



## الملحق رقم (02)

استماراة الأولية :

1) بيانات الشخصية :

- الجنس : ذكر  أنثى

- العمر :

- المستوى التعليمي : ثانوي  جامعي

- خبرة في مجال الإداري :

أقل من 5 سنوات

من 10 إلى 15 سنوات

ما فوق 15

المسمى الوظيفي :

المحور الثاني : دور الرقمنة تحقق المشاركة في اتخاذ القرارات

1- هل تم اتخاذ الآراء الموظفين ؟

نعم

2- هل تساعد الرقمنة في مشاركة الأفكارهم ؟

لا نعم

3- هل تعتمد المؤسسة على الأدوات الرقمية لاتخاذ القرار ؟

لا نعم

4- ما الأدوات الرقمية أكثر استخدام في اتخاذ القرار ؟

البريد الكتروني

المواقع الإجتماعية

الإجتماعية الإفتراضية

5 - تحقق الرقمنة الشفافية في اتخاذ القرارات ؟

أوفق بشدة     غير موافق

6 - ما هي أكثر منصة تتحقق المشاركة في اتخاذ القرار ؟

7 - ما هي صعوبات الرقمنة التي تقلل من مشاركة ؟

نقص التدريب

ضعف الإنترت

عدم توفر إمكانيات

8 - هل تعتبر الرقمنة حل لمشاكل كثيرة في المؤسسة ؟

نعم     لا

9 - هل لديك معلومة عن الرقمنة ؟

10 - ساهمة الرقمنة في تسهيل عملية المشاركة بينك وبين الإدارة ؟

نعم     لا

11 - هل الرقمنة تحقق عامل الحافز داخل البيئة ؟

نعم     لا

## الملحق رقم (03):

جامعة محمد خضر بسكرة : كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية ، علم الاجتماع

استماره استبيان بعنوان :

دور الرقمنة في تحقيق أهداف الإدارة التشاركية في المؤسسة  
الجزائرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب شنمة

في إطار إعداد مذكرة ماستر 2 في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تمهيد العام :

في الإطار تحضيرنا لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، يشرفني أن أضع بين ايديكم هذا الإستماره لأهمية البالغة لانطباعاتكم وآرائكم ونرجو من سعادتكم المساعدة على إتمام هذه الدراسة والإجابة على الأسئلة المقدمة بكل موضوعية ، وذلك بوضع علامة (x) في خانة التي تتناسب مع الإجاباتكم ، علما أن تدلون على الإجابة ستكون في السرية تامة ويستخدم هذا لأغراض البحث العلمي .

إشراف الأستاذة :

العيدي صونية

إعداد الطالبة :

طيار ريمة

السنة الجامعية : 2024/2025

**المحور الأول : البيانات العامة**

الجنس : ذكر  أنثى

السن :

المستوى التعليمي : ثانوي  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

- أخرى أذكرها ..... .

- الوظيفة : ..... .

- عدد سنوات الخبرة : ..... .

**المحور الثاني : دور الرقمنة في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار .**

رقم	العبارة :	غير موافق	محايد	موافق
1	سهلت الرقمنة طرح الشكوى بشكل أفضل			
2	تم تفعيل استماراة ، البرامج ،موقع، منصات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار			
3	تم لاستجابة للشكوى في الأوقات المحددة (آنية الإستجابة )			
4	فعلت الرقمنة لديكم تبادل المعلومات بشكل أسهل وأسرع			
5	سرعت الرقمنة من اقتراح وتنفيذ الأفكار جديدة			
6	سرعت الرقمنة في تقديم الحلول من طرف الموظفين			
7	ساهمت الرقمنة في تسهيل رفع الإنشغالات الخاصة بالعمل والموظفين .			

			سهلت الرقمنة في متابعة الإدارة لتنفيذ الموظفين للقرارات	8
			ساهمت الرقمنة في تحقيق القرارات المتخذة بدقة	9
			ساعدت الرقمنة على تحقيق الشفافية في اتخاذ القرار	10
			سهلت الرقمنة من استغلال الوقت بشكل فعال	11
			سهلت الرقمنة من امكانية انجاز العمل حتى خارج مكان العمل	12

**المحور الثالث : دور الرقمنة في تحقيق كفاءة فريق العمل**

الرقم	العبارة :	غير موافق	محايد	موافق
1	فعلت الرقمنة التواصل بين أعضاء فريق العمل			
2	ساهمت الرقمنة في تحقيق أهداف أعضاء فريق العمل			
3	فعلت الرقمنة التعاون الفعال بين أعضاء الفريق العمل			
4	سهلت الرقمنة لفريق العمل أداء المهام بجودة أكبر			
5	مكنت الرقمنة من إيجاد آليات جديدة لعمل أعضاء فريق			
6	حفزت الرقمنة أعضاء الفريق لإنجاز العمل بفعالية أكبر			
7	ساعدت الرقمنة على تجاوز مشكلات العمل كضرورة التوجد الجسدي في مكان العمل			

			فعلت الرقمنة في اختزال الوقت لأداء المهام لدى أعضاء فريق العمل	8
			فعلت الرقمنة تطوير أداء المهام لدى أعضاء فريق في العمل	9
			ساعدت الرقمنة في تقليل من مشاكل التهرب من المسؤوليات بين أعضاء فريق العمل	10
			قللت الرقمنة من وجود الصراع التنظيمي بين أعضاء الفريق	11
			قللت الرقمنة من ظاهرة الإتكالية في العمل لدى أعضاء الفريق	12

## الملحق رقم (4)

جدول يوضح قائمة المحكمين

الرتبة	الجامعة	التخصص	إسم المحكم
أستاذ	جامعة محمد خضر - بكسرة-	علم اجتماع التنمية	بوزيدي سليمة
أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خضر - بكسرة-	علم اجتماع قانوني	سميرة بشقة
أستاذ محاضر ب	جامعة محمد خضر - بكسرة-	علم اجتماع التزيم والعمل	سميرة مشرى