



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

فعالية الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مديرية الضرائب بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

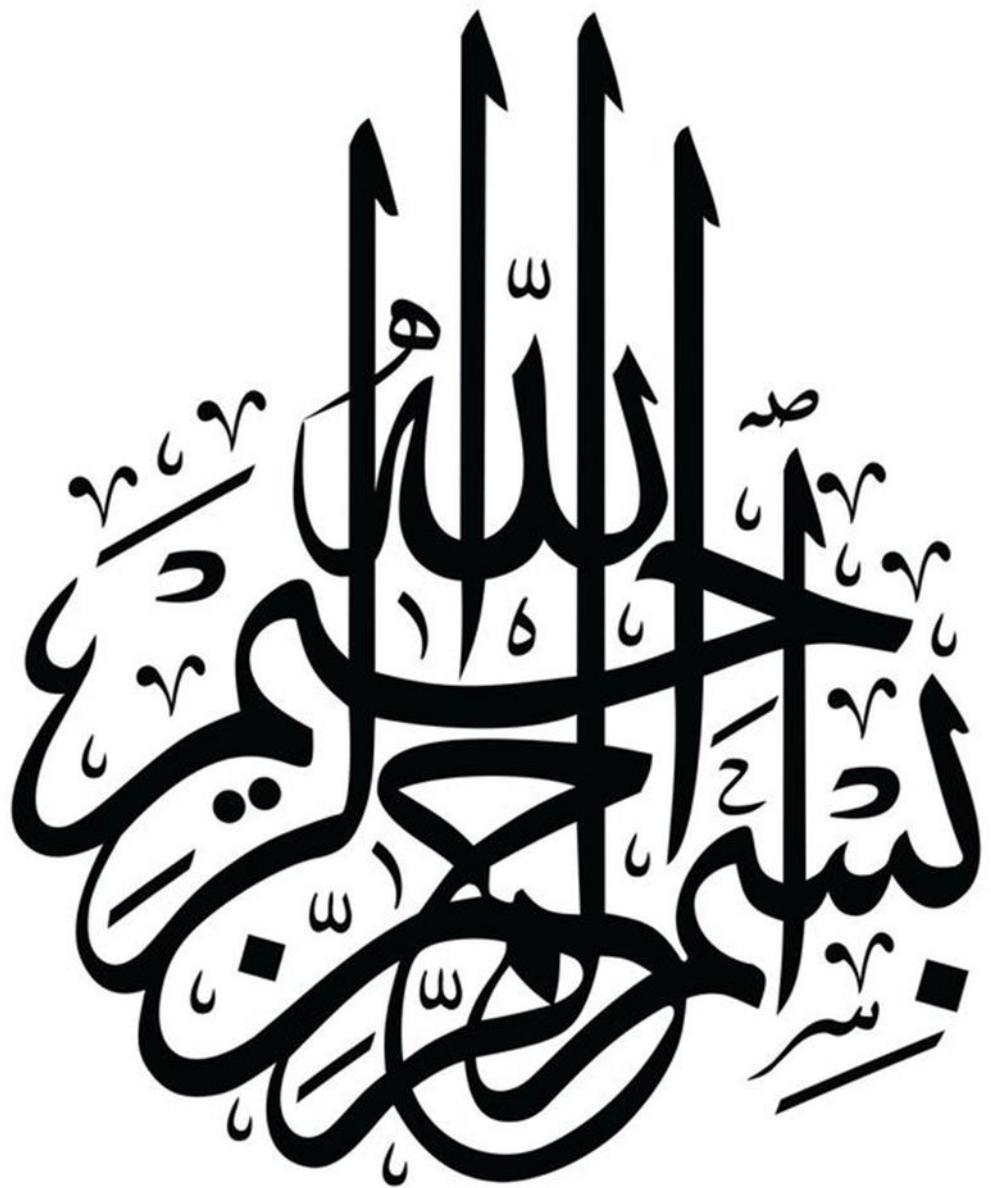
تحت اشراف

من إعداد الطالبة

د. جرو حميدة

علاوة ماريا

السنة الجامعية: 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أَوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث وأعانني على تجاوز جميع التحديات، والصلة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساندتي الأفضل على دعمهم وتوجيهاتهم القيمة طوال مسيرتي الدراسية وعلى رأسهم الأستاذة جرة حميدة التي كانت خير معين لي في إتمام هذا البحث، فلها الفضل بعد الله في توجيه مسارِي البحثي ولم تخل علي بالنصح والتوجيه

كما أود أن أعبر عن امتناني لأهلي وأصدقائي الذين كانوا لي سندًا ودعمًا طوال هذه الفترة، فلهم مني كل الحب والتقدير على صبرهم ودعائهم المتواصل

وأخيراً أوجه شكري لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، سائلاً الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به الجميع

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات وبفضله تنزل الخيرات والبركات وب توفيقه  
تحقق المقاصد والغايات

في بادئ الأمر أحمد الله على نعمه وشكره عز وجل الذي بفضله تتم كل  
الأعمال الصالحة سبحانه وتعالى. أهدي هذا العمل إلى سendi في الحياة أمي يا  
من جعلك الله سببا في وجودي وسندًا في حياتي إلى من أرشدتي ورافقتني في  
كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الآن أسئلة الله أن يجازيتك خير الجزاء  
وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتك

إلى روح غالية فارقتني وأنا لازلت متعلقة بها، إلى روح فجعتني برحيلها، بقى  
مخلا في قلبي حتى بعد أن ابتعدنا وضمك التراب دمت بنعيم رب حتى نلتقي  
ومازالت دعواتي تصلك كل يوم، يا أبيها أنا أكتب لك هذا النجاح هو جزء  
من ميراثك في قلبي جزء من تعبك أهديه إليك رحمك الله وجعل الجنة دارك  
إلى أعز الأشخاص في حياتي إخوتي: خولة، نور، إسراء، لجين، وإلى إخوتي  
كلهم وعلى وجه أخص هارون وأمين

وإلى ابنتي أخي حبيبي: جوري

وإلى الأساتذة الكرام وأخص بالذكر أستاذتي المشرفة جرو حميدة التي  
كانت عونا لي ورفيقة طوال المشوار جزاها الله كل خير، وإلى زملائي الذين  
ساعدوني وشاركوني هذا العمل: عقبة، لبنى، صبرينة، لمياء، رانيا، أمال،  
سهير، زهرة، سلمى، آية وإلى كل زميلاتي في علم الاجتماع وإلى كل  
الذين يحملهم قلبي بالمحبة.

## ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع فعالية الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي وأيضاً التعرف على عملية الرقمنة المقدمة بمديرية الضرائب لولاية بسكرة وبالتحديد "مركز الضرائب بسكرة العالية"، وذلك من خلال دراسة حالة مركز الضرائب، وللإجابة على التساؤل الرئيسي ابتدأنا جملة من التساؤلات الفرعية، وقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستمار، حيث قمنا بتطبيقها على مجتمع الدراسة ككل المتمثل في 50 موظف بالاستعانة على منهج المسح الشامل لملائمة طبيعة موضوع دراستنا وأساليب التحليل الكمية والكيفية. ومن هذا المنطلق توصلنا إلى أن وجود فعالية وعلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي وذلك من خلال جملة من النتائج مفادها أن التدريب على الوسائل الرقمية يساعد على التقليل من استخدام الوسائل التقليدية ومواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة، كما تساهم الوسائل الرقمية الحديثة من العمليات الإدارية كتحسين المهام وتنظيمها وإدارة الوقت مما يساعد على تحقيق الأهداف وتجنب التأخير.

## Summary of the study:

This study addressed the topic of the effectiveness of digitization and its relationship with job performance within the organization with the aim of identifying the nature of the relationship between digitization and job performance and also identifying the digitization process provided in the Tax Directorate of Biskra State, specifically "Biskra Alia Tax Center", through a case study of the tax center, and to answer the main question that emerged from it a number of sub-questions, we relied in our study on the questionnaire tool, where we applied it to the entire study community represented by 50 employees using the comprehensive survey method for its suitability to the nature of our study topic and quantitative and qualitative methods of analysis. From this, we concluded that there is an effectiveness and relationship between digitization and job performance through a number of findings that training on digital means helps to reduce the use of traditional means and keep pace with the digital transformation within the organization, and modern digital means contribute to administrative processes such as improving tasks, organizing them and managing time, which helps to achieve goals and avoid delays.

## فهرس المحتويات

	شکر و عرفان
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والاشكال
أ ب	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
5	تمهيد :
6	أولاً: الإشكالية
7	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
8	ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة
9	رابعاً: الإطار المفاهيمي
10	خامساً: الدراسات السابقة
33	الفصل الثاني: الأسس النظرية والتحولات التطبيقية للرقمنة وأثرها في الأداء الوظيفي H
36	تمهيد
	أولاً: المفاهيم الأساسية للرقمنة
37	1. نشأة وتطور مفهوم الرقمنة
38	2. الخصائص الجوهرية للرقمنة
40	3. أهمية الرقمنة وأهدافها في بيئة العمل
43	4. مراحل التحول نحو الرقمنة
45	5. استراتيجيات تنفيذ مشاريع الرقمنة

46	6. الدوافع والأسباب المحفزة للرقمنة
49	7. تصنیف أنواع الرقمنة حسب مجالات التطبيق
51	<b>ثانياً: البنية التحتية والأسس النظرية للرقمنة</b>
51	1. المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية للرقمنة
53	2. الآثار الاجتماعية والاقتصادية للرقمنة
54	3. الأسس والأبعاد السوسنولوجية والتكنولوجية للرقمنة
56	4. الفوائد المتوقعة من الرقمنة على المؤسسات والأفراد
57	5. الخدمات الرقمية كآلية لدعم الفعالية الإدارية
58	6. دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي
58	7. العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات
59	<b>ثالثاً: أثر الرقمنة على الأفراد والمؤسسات</b>
59	1. الانعكاسات الإيجابية للرقمنة على الأفراد والدول
60	2. التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات
61	3. بناء ثقافة رقمية داخل المجتمع والمؤسسات
62	4. الإنترنوت كمنصة مركزية للتحول الرقمي
63	5. مزايا الرقمنة في تحسين الكفاءة والجودة الوظيفية
64	6. تحديات وعوائق تطبيق الرقمنة في البيئة الإدارية
65	7. تحليل توازن الإيجابيات والسلبيات في تجربة الرقمنة
66	<b>رابعاً: مجتمع المعلومات والتحول الرقمي</b>
66	1. مفهوم مجتمع المعلومات في العصر الرقمي

68	2. المراحل التاريخية لتطور مجتمع المعلومات
68	3. السمات الأساسية لمجتمع المعلومات
69	4. الأهداف الاستراتيجية لمجتمع المعلومات في خدمة التنمية
70	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة
73	تمهيد
74	أولاً: مدخل مفاهيمي إلى الأداء الوظيفي
75	1. أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف المؤسسية
76	2. الأهداف العامة والوظيفية للأداء المؤسسي
77	3. المكونات الأساسية للأداء الوظيفي
79	4. تصنیف أنواع الأداء الوظيفي
81	5. العوامل المحددة لمستوى الأداء الوظيفي
84	ثانياً: الأسس العلمية لقياس الأداء الوظيفي
84	1. الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي
86	2. المؤشرات الكمية والنوعية للأداء
88	3. المعايير المستخدمة في تقييم الأداء
90	4. العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي
92	5. المعوقات التنظيمية والسلوكية للأداء
93	ثالثاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
93	1. نظرية الإدارة العلمية (تايلور)

94	2. نظرية التقسيم الإداري (فايول)
95	3. نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية البيروقراطية
96	4. نظرية العدالة ونظرية التعزيز السلوكى
97	5. نظرية النظم المفتوحة ونظرية ماسلو للحاجات
100	رابعاً: العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي
103	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
106	أولاً: مجالات الدراسة:
106	1. المجال المكاني
107	2. المجال الزمني
108	3. المجال البشري
109	ثانياً: المنهج المتبوع في الدراسة
109	ثالثاً: مجتمع الدراسة
109	رابعاً: أدوات جمع البيانات
110	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
111	ثامناً: تفريغ وتحليل البيانات
112	خلاصة
	الفصل الخامس: تحليل النتائج ومناقشتها
115	تمهيد
116	أولاً: البيانات الشخصية
124	ثانياً: بيانات السؤال الفرعى الأول
136	ثالثاً: بيانات السؤال الفرعى الثاني
150	الاستنتاج الخاص بالتساؤل الأول
151	الاستنتاج الخاص بالتساؤل الثاني
152	الاستنتاج العام
152	الاقتراحات والتوصيات

154	خاتمة
156	قائمة المراجع
169	الملحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
116	يوضح جنس المبحوثين	01
117	يوضح عمر المبحوثين	02
118	يوضح المستوى التعليمي	03
120	يوضح المسمى الوظيفي	04
121	يوضح سنوات الخبرة	05
123	يوضح مستوى التحكم في الإعلام الآلي	06
124	يوضح أسبقية الخضوع للتدريب الرقمي في بيئة العمل	07
125	يوضح طبيعة الأدوات الرقمية التي تلقى الموظفون تدريباً عليها	08
127	يوضح من قام بتنظيم	09
128	يوضح عدد المرات التي يخضع فيها الموظفين للتدريب الذي يتعلق بالوسائل والأدوات الرقمية	10
129	يوضح مدى مساعدة التدريب على الوسائل الرقمية في أداء المهام بشكل أسرع	11
131	يوضح أثر التنظيم في العمل بعد التدريب	12
132	يوضح مدى اعتماد الموظفين على الطرق التقليدية بعد حصولهم على التدريب الرقمي	13
134	يوضح نسبة مستوى تأثير التدريب الرقمي على التواصيل المهنية	14
135	يوضح إمكانية التدريب على مواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة	15
136	يوضح نسبة الوسائل المستخدمة في بيئة العمل	16
138	يوضح عدد مرات استخدام الوسائل الرقمية في اليوم أثناء العمل	17
139	يوضح الأغراض الأساسية لاستخدام الوسائل الرقمية	18
141	يوضح مدى مساهمة وسائل الاتصال الرقمية في تسريع تنفيذ المهام اليومية	19
142	يوضح تسهيل وسائل التواصل الفعال بين الزملاء والمديرين	20
144	يوضح مدى مساهمة الوسائل الرقمية في تحسين تنظيم الوقت وإدارة الأولويات	21
145	يوضح مدى رفع وسائل الاتصال من الكفاءة الانتاجية	22
147	يوضح مدى تأثير الرسائل الرقمية على تشتيت الانتباه لدى الموظفين أثناء العمل	23

148	يوضح مدى تعزيز الوسائل الرقمية على جودة العمل ودقته	24
-----	---	----

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	يمثل مراحل التحول الرقمي	01
49	يمثل الدوافع والأسباب المحفزة للرقمنة	02
50	يمثل تصنيف أنواع الرقمنة حسب مجالات التطبيق	03
55	يمثل الاسس والابعاد السوسيولوجية والتكنولوجية للرقمنة	04
83	يوضح محددات الأداء الوظيفي	05
91	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	06
98	يوضح هرم ماسلو للحاجات	07
107	الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب	08
116	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
117	يوضح توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية	10
119	يوضح متغير المستوى التعليمي	11
120	يوضح متغير المسمى الوظيفي	12
122	يوضح مستوى الخبرة لدى عمال المؤسسة	13
123	يوضح مستوى التحكم في الإعلام الآلي	14
124	يوضح أسبقية الخصوص للتدريب الرقمي في بيئة العمل	15
126	يوضح طبيعة الأدوات الرقمية التي تلقى الموظفون تدريباً عليها	16

127	يوضح من قام بتنظيم هذا التدريب	17
128	يوضح عدد المرات التي يخضع فيها الموظفين للتدريب الذي يتعلق بالوسائل والأدوات الرقمية	18
129	يوضح مدى مساعدة التدريب على الوسائل الرقمية في أداء المهام بشكل أسرع	19
130	يوضح أثر التنظيم في العمل بعد التدريب	20
133	يوضح مدى اعتماد الموظفين على الطرق التقليدية بعد حصولهم على التدريب الرقمي	21
134	يوضح نسبة مستوى تأثير التدريب الرقمي على التواصل المهني	22
135	يوضح إمكانية التدريب على مواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة	23
137	يوضح نسبة الوسائل المستخدمة في بيئة العمل	24
138	يوضح عدد مرات استخدام الوسائل الرقمية في اليوم أثناء العمل	25
140	يوضح الأغراض الأساسية لاستخدام الوسائل الرقمية	26
141	يوضح مدى مساهمة وسائل الاتصال الرقمية في تسريع تنفيذ المهام اليومية	27
143	يوضح تسهيل وسائل التواصل الفعال بين الزملاء والمديرين	28
144	يوضح مدى مساهمة الوسائل الرقمية في تحسين تنظيم الوقت وإدارة الأولويات	29
146	يوضح مدى رفع وسائل الاتصال من الكفاءة الانتاجية	30
147	يوضح مدى تأثير الرسائل الرقمية على تشتت الانتباه لدى الموظفين أثناء العمل	31
148	يوضح مدى تعزيز الوسائل الرقمية على جودة العمل ودقته	32

# مقدمة

### مقدمة الدراسة:

لقد أصبحت المنظمات المعاصرة تواجه العديد من التحديات في سعيها لتحقيق مستويات عالية من الربح والتميز وذلك في بيئة عمل من مزاياها التغيير المستمر وتزايد متطلبات العملاء والمستفيدين، ولم يعد النجاح المؤسسي يتوقف فقط على توفر الموارد البشرية أو المادية بل بات مرتبًا بقدرة المؤسسة على التطوير والتحسين المستمرتين وتبني أساليب عمل حديثة توافق مستجدات العصر لذلك أصبح من الضروري وجود منظومة للتعامل الرقمي المتكامل يتم من خلالها التواصل بين كافة المؤسسات.

إن موضوع الرقمنة أحدث تأثيرا عميقا في البنى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومع التطور المتتسارع في التكنولوجيا أصبحت هذه الأخيرة عنصرا استراتيجيا في مختلف المؤسسات خاصة الإدارية فقد باتت الرقمنة من أولويات هذه المؤسسات لمواكبة العصر الرقمي والتطور التكنولوجي من خلال توفير الموارد البشرية والمعدات الحديثة وذلك باعتبارها مفهوم عصري يهدف إلى تسريع الإجراءات وتقليل التعقيدات وهذا ما ينعكس على الأداء الوظيفي مما يؤدي بطبيعة الحال إلى تطوير أساليب العمل التقليدية إلى أخرى أكثر حداة ومرنة وتؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع فعاليته بحيث أن الرقمنة بحيث أن الرقمنة تساهم في تحسين وزيادة فعالية الأداء الوظيفي بنسبة كبيرة جدا فكلما توفرت الرقمنة داخل المؤسسة زادت الفعالية في الأداء.

ونظرا للإلتام الكبير للرقمنة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإدارية قمنا بدراسة موضوع تحت عنوان "فعالية الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي" بحيث قمنا هذه الدراسة إلى جانب نظري يتكون من ثلاثة فصول وجانب ميداني يتكون من فصلين فصول.

**الفصل الأول:** تم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة وأهدافها، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة إضافة إلى إشكالية الدراسة.

**الفصل الثاني:** تناولنا في الرقمنة من حيث نشأتها، خصائصها أهميتها وأهدافها، مراحلها، استراتيجياتها، الدوافع والأسباب المحفزة لها وتصنيف أنواعها، إضافة إلى متطلباتها وآثارها وأسسها وأبعادها، فوائدها، خدماتها، دورها ومساهمتها في تطوير العمل الإداري، والعوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، وانعكاساتها على الأفراد والمجتمعات، وأيضا التحول الرقمي في الجزائر، بناء ثقافة رقمية داخل المجتمعات والمؤسسات، الانترنت كمنصة رقمية للتحول الرقمي، مزاياها تحديات وعوائق تطبيقها في البيئة الإدارية، وتحليل توازني لسلبياتها والإيجابياتها كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مجتمع المعلومات والتحول الرقمي (مفهومه، مراحل تطوره، سماته الأساسية وأهدافه الاستراتيجية).

**الفصل الثالث:** تناولنا في هذا الفصل الأداء الوظيفي من حيث أهميته وأهدافه، ومكوناته الأساسية وتصنيف أنواعه، العوامل المحددة له والأبعاد الرئيسية له، مؤشراته ومعاييره، العوامل المؤثرة فيه ومعوقاته، وأهم النظريات المفسرة له، وأخيرا العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي.

**الجانب الميداني للدراسة:** ويضم الفصل الرابع والخامس.

حيث تناولنا في **الفصل الرابع** الإجراءات المنهجية للدراسة تضمن مجالات الدراسة: المكاني، الزمني، البشري، المنهج المتبعة، مجتمع الدراسة، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة.

**الفصل الخامس:** كان بعنوان عر ومناقشة بيانات الدراسة واستنتاج النتائج الفرعية وال العامة واقتراحات و توصيات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي.

تمهيد:

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة

رابعاً: الإطار المفاهيمي

خامساً: الدراسات السابقة

#### تمهيد:

تحظى البحوث العلمية بأهمية بالغة عند الباحثين لأنها تساعدهم في الوصول إلى نتائج توضح إجابات لأسئلتهم، ومن هذا المنطلق يشكل الإطار النظري الركيزة الأساسية التي ينطلق منها الباحث في دراسته، حيث يتم شرح المشكلة المدروسة ويساعد في فهمها وفي هذه الدراسة سنتحدث عن الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وسيتم في هذا الفصل تسلیط الضوء على أسباب ودوافع اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته مع استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

## أولاً: الإشكالية

تسعى مختلف المنظمات والشركات الحديثة على اختلاف أشكالها ونشاطاتها لتحقيق بيئة عمل فعالة وسليمة سواءً في بنيتها أو وظائفها أو أهدافها وذلك نتيجة التغيرات المتلاحقة في جميع المجالات منها العلمية والعملية والاقتصادية والاجتماعية، وقد أصبح من الضروري توسيع النشاطات المختلفة للمؤسسات إضافة إلى مواكبة التحديات المعقدة حيث يتوجب على جميع المؤسسات أن تتكيف مع المستجدات الحاصلة لتعزيز نشاطاتها والتفاعل معها من خلال تقوية وإرساء الشفافية داخل المؤسسة.

ومع التطورات المتتسعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت الرقمنة اتجاهها عالمياً يفرض نفسه على مختلف أنواع المؤسسات حيث أن هذه التطورات أحدثت العديد من التغيرات على طبيعة وشكل النظم الإدارية والتي بدورها انتقلت من الخدمة التقليدية إلى أساليب جديدة تعتمد فيها على البعدين التكنولوجي والمعلوماتي، فالرقمنة أيضاً ساهمت في تطوير وعصرنة المؤسسات وذلك بالاعتماد على تقنيات رقمية والاستفادة منها عبر شبكات الانترنت وأجهزت الحاسوب مما يؤثر على جودة تقديم الخدمات حيث تتميز هذه التقنيات بقدرتها الفعالة على معالجة العديد من المشكلات وتنظيم سير العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين علاقة الفرد أو المواطن بالإدارة.

لقد بات مفهوم الرقمنة محوراً أساسياً في السياسات والاستراتيجيات في معظم المؤسسات نتيجة التغيرات التي فرضها الواقع الرقمي الجديد ولم تعد المؤسسات في القطاعين العام والخاص قادرة على الاستمرار إذ أصبح من الصعب التوسيع دون الاستعانة بالرقمنة خاصةً ومع تطور التقنيات بدأت العديد من المؤسسات بإعادة هيكلة عملياتها الإدارية لتوافق مع متطلبات الرقمنة والأمر الذي أثر بشكل مباشر على طبيعة الأدوار الوظيفية وأنماط العمل وسير الإجراءات اليومية.

وقد كان للرقمنة توجهاً معاصرًا فرض نفسه على بيئة العمل المعاصرة حيث أدت إلى تغيرات في تنظيم المهام وفي بعض أساليب وطرق الأداء الوظيفي مما جعله يتأثر بمجموعة من المستجدات التقنية والتنظيمية، فقد ساهمت التكنولوجيا بشكل مباشر في تغيير أنماط التفاعل بين الموظفين سواءً من حيث طبيعة المهام الموكلة إليهم أو من حيث طرق التنسيق والتواصل داخل المؤسسة ولم يعد الأمر يقتصر على التفاعل المادي بل أصبح يعتمد على الوسائل الرقمية لإنجاز المهام وتطوير مهاراتهم الرقمية.

ويعد الأداء الوظيفي عنصراً محورياً في أي منظومة عمل سواءً على مستوى الفرد أو الفريق أو المؤسسة كل فهو يتجسد نتيجة الجهد المبذوله ويعكس مدى التفاعل بين القدرات البشرية والامكانيات المتاحة والظروف المحيطة في بيئة العمل الحديثة، لم يعد الأداء مجرد تنفيذ للمهام بل أصبح مقياساً للتطور والابتكار وقدرة على التكيف مع التغيرات لهذا السبب تسعى معظم المؤسسات إلى ضمان كفاءة موظفيها عبر تحديد

العوامل المؤثرة في عدم كفاءتها والعمل على التغلب على العقبات التي قد تعيق الأداء لمعرفة أوجه القصور والعمل على تطويرها.

ومن هذا المنطلق أصبحت كل المؤسسات تسعى إلى تحديث أنظمتها باستخدام التكنولوجيا كأداة لتحسين قدرات الموظفين وتسهيل الإجراءات وكذلك تطوير الأداء داخلها، وتعد مديرية الضرائب أيضاً كمؤسسة تسعى إلى تحسين جودة خدماتها وسرعة أدائها.

ومن خلال هذه الدراسة سيتم محاولة إبراز أن للرقمنة فعالية كبيرة وعلاقة وطيدة بالأداء الوظيفي حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما العلاقة بين فعالية الرقمنة والأداء الوظيفي؟

وبناءً على التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما علاقة التدريب باستخدام الوسائل الرقمية بفعالية الموظف داخل المؤسسة؟

ما علاقة الوسائل الرقمية بكميّة الموظف داخل المؤسسة؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

يمكن ارجاع أسباب ودوافع اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية ويمكن ذكرها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في دراسة ومعالجة هذا الموضوع.
- فضولنا لمعرفة الانعكاسات التي أحدثتها الرقمنة الإدارية على الأداء الوظيفي.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع في عالم الأعمال اليوم.
- تناسب وملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفياً ومنهجياً.
- محاولة معرفة كيف تحسن الرقمنة في الأداء الوظيفي.

#### ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة

##### 1. أهمية الدراسة:

###### الأهمية العلمية:

- يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالرقمنة وتأثيرها في بيئة العمل وخاصة في السياقات المحلية والإقليمية التي لم تدرس بشكل كاف.
- يساعد هذا البحث في بناء وتطوير نماذج تفسيرية توضح كيف تؤثر التقنيات الرقمية على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي (الإنتاجية، الرضا والتحفيز).
- يتيح إمكانية دراسة العلاقات بين المتغيرات مثل الرقمنة، الكفاءة والفعالية، مما يسهم في تقديم رؤى دقيقة مبنية على تحليل علمي.
- يطرح تساؤلات جديدة يمكن أن تكون أساسية لأبحاث لاحقة حول الرقمنة في قطاعات مختلفة.
- الاهتمام الكبير بتكنولوجيا الرقمنة في المؤسسات الإدارية من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

###### الأهمية العملية:

- تسهم الرقمنة من تحسين أداء الموظف وذلك عن طريق استخدامها كأداة أساسية.
- يمد القادة وصناع القرار ببيانات دقيقة لفهم تأثير التحول الرقمي على الموارد البشرية واتخاذ قرارات مناسبة في هذا السياق.
- تقلل الوقت والجهد وتساهم في تحسين سير العمل وتقليل الأخطاء.
- تساعد الرقمنة على توجيه العمال للتكوين والتدريب المهني وتطوير مهاراتهم الرقمية.
- تسلط الضوء على دور الرقمنة والرفع من مكانة المؤسسة وزيادة الكفاءة التنافسية، من خلال تحسين الأداء الوظيفي ودعم قدرتها على التفاعل مع السوق والتغلب على التحديات.

###### أهداف الدراسة:

- التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.
- معرفة مدى فعالية الرقمنة في المؤسسة.
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقمنة والأداء الوظيفي للعمال.

- إبراز الدور الذي تحققه الرقمنة داخل الإدارة.
- التعرف المعمق على مختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة.
- السعي لاستخلاص نتائج وتوصيات تساهم في دعم المؤسسة وتطوير أدائها.

#### رابعاً: الإطار المفاهيمي

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم المراحل التي يمر بها الباحث، وهي تبسيط وتوضيح لمعاني مصطلحات الدراسة وفيما يلي سنعرض أهم مصطلحات دراستنا.

##### 1. الرقمنة:

لغة:

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجم والتبيين والكتابة والقلم والخلط، ويقول ابن منظور : "الرقم والترقيم تعجم الكتاب، ورقم الكتاب ويرقمه رقماً أعمجه وبينه، وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه، بعلامته من التدقير وبقول الله تعالى في القرآن الكريم : "كتاب مرقوم" أي كتاب مكتوب والرقم القلم، والرقم بمعنى الكتابة والختم ".<sup>1</sup>

##### اصطلاحاً:

هي عملية تحويل البيانات والمعلومات والعمليات إلى صيغ قابلة للتخزين والمعالجة من خلال الحواسب وبباقي آليات تكنولوجيا الاتصالات.<sup>2</sup>

وتطرق لها زواوي الرقمنة " تعتمد الرقمنة على منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستخدام الوعي لتقنيات المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية، وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية.<sup>3</sup>

تشير "شارلوت بيرسي Buresi Charlette" إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي.

<sup>1</sup> كريوش أحمد: استكتاب الجماعي، الرقمنة والتعليم العالي، مخبر الدراسات القانونية والاقتصادية، نوفمبر 2024 ص 18.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم الدسوق: الرقمنة والتعليم، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثالث والأربعون، يوليو 2024 ص 68.

<sup>3</sup> هاني جاد أحمد دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات مجلة البحوث العلمية المجلد 06، ديسمبر 2023، ص 219.

ويقدم "دوج هودجز Doug Hodes" تعريفاً يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي.<sup>1</sup> تعتبر الرقمنة "عملية تحويل البيانات إلى الشكل الرقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسوب الإلكتروني وفي سياق تنظيم المعلومات عادة تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو المchorة سواء كانت (صور فوتوغرافية أو خرائط) إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي التي تسمح بعرض نتائج ذلك على شاشة الحاسوب.<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً : أنها عملية تحويل والصور الأشياء المادية إلى أشياء رقمية في الحاسوب، مثل مجموعة من النصوص المكتوبة من الحالة الورقة العادية إلى شكل رقمي يكون في شكل ملفات، بواسطة أدوات تكنولوجية كالمسح الضوئي.<sup>3</sup>

وتعرف الرقمنة كذلك على أنها: عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية *chaine numérique*.

وتعني الرقمنة أو التحويل الرقمي *Digitalization*: تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسوب الإلكتروني وفي سياق نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور (سواء كانت صور فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط ..... الخ) إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي التي تسمح بعرض نتائج ذلك على شاشة الحاسوب.<sup>4</sup>

وأشرفها أشرف محمد عبده هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها (كتب. دوريات. صور تسجيلات صوتية ) إلى شكل مقروء إليها بواسطة استخدام الحاسوب الآلي عبر النظام الرقمي الثنائي Bits والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات الذي قائم على استخدام الحاسوبات الآلية وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها الرقمنة ويتم القيام بهذه العملية باستخدام مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فوزية صادي: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية علوم الإعلام والاتصال السمعي البصري، تخصص إعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3، 2020/2021، ص 114.

<sup>2</sup> كتاب أمال، لالوش سميرة: الرقمنة في المكتبات الجامعية كلية لتطوير التعليم العالي، مجلة القانون العام والمقارن المجلد 09، العدد 02، أبريل 2024، ص 41.

<sup>3</sup> ساردو زين العابدين، جزار مصطفى: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 02، جامعة تسمسيليت، وجامعة الشلف 2023/2024 ص 04.

<sup>4</sup> منير الحمراء. المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق علم المكتبات والمعلومات MDنظم المعلومات والتكنولوجيات الحديثة، دار الأكاديمية للنشر والتوزيع، 2010/2011 ص 73.

<sup>5</sup> أشرف محمد عبده: الأرشيف الإلكتروني الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار الكتب والدراسات العربية، الإسكندرية، 2017/2018 ص 188.

والرقمنة "حسب خالد وقاشي هي أيضا استخدام التقنيات لرقمنة لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة والتنمية المستدامة".<sup>1</sup>

تعرف بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي معالجتها بواسطة الحاسوب، وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النصوص المطبوعة والصور إلى إشارات استثنائية باستخدام أجهزة الماسح الضوئي، أو أي أجهزة أخرى، حتى يمكن عرضها على شاشة الحاسوب.<sup>2</sup>

الرقمنة بصفة عامة هي: عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة الحاسب الآلي، وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التمازجية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة، وفي علم المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التمازجية.<sup>3</sup>

تعرف كذلك على أنها "مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تجمع مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات وتدالوها من حواسيب، برامج ومعدات حفظ، استرجاع ونقل الكتروني سلكي ولا سلكي عبر رسائل الاتصال بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوب، المسموع والمرئي ، والتي تمكن من التواصل الثنائي والجماعي وتومن الرسائل من المرسل إلى متلقي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة".<sup>4</sup>

وتعرف أيضا الرقمنة بأنها : الاستغناء عن المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتوبة تتم معالجتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خالد سعد الله، قاشي خالد: دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 06، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، نوفمبر، 2020، ص 183.

<sup>2</sup> عبد الرحيم ناصر، احمد عمر: الرقمنة واسهاماتها في تطوير العملية التعليمية، بكلية التربية الرياضية، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة صنعاء، المجلد 10، العدد 02، 2023، ص 128.

<sup>3</sup> خوازرة سامية: الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2021، ص 40.

<sup>4</sup> ياسين حفصي بونبعو: أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائدة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجلد 04، العدد الخاص، 2021، ص 151.

<sup>5</sup> هاجر مرابط، فؤاد بداري: استراتيجية الرقمنة وتنمية الإدارة الإلكترونية في ظل جائحة كورونا في قطاع التضامن الوطني، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، 2023/2024 ص 192.

وبحسب معجم (Webster) هي عبارة عن : " اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم " <sup>1</sup>.

والرقمنة هي أيضا: ذلك التغيير حول نمط تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين، من أسلوب تقليدي يرتكز على المادة الورقية إلى أسلوب جديد يعتمد على التكنولوجيا الحديثة لادخار الجهد والوقت والمال. <sup>2</sup>

ويمكن تعريف الرقمنة اجرائيا على أنها عملية تحويل كل البيانات والمعلومات والأوراق والنصوص من شكلها الورقي التقليدي إلى شكل رقمي بواسطة وسائل وتقنيات حديثة ومتقدمة كالحاسوب الآلي والهاتف النقال .....، والاستغناء عن المعاملات الورقية.

### الوسائل الرقمية:

تعريفها لغة: على أنها ثورة إنسانية علمية لا يستهان بها في العصر الحديث، وهي تعتمد اعتمادا كليا على لغة الحساب الرقمي فكل المعلومات تخزن على شكل معادلات رياضية أرقام لا حروف، ومن هنا أتى مصطلح الرقمي (الديجيتال) <sup>3</sup>

وعرفتها أيضا منال إبراهيم على أنها الوسيط الذي ينقل مختلف المعلومات من معطيات والبيانات على شكل إشارات إلكترونية بين قارات العالم في شتى المجالات. <sup>4</sup>

كما عرفها حامد سعيد على أنها مجمل المنجزات العلمية المجسدة في تطبيقات عملية للتغيير من النظام التقليدي إلى الرقمي، وتشتمل على: أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت، والهاتف المحمول والهواتف الأرضية، والفضائيات والتلفاز التفاعلي والأجهزة المنزلية الرقمية وأنظمة إدارة المبني وغيرها من التقنيات الأخرى. <sup>5</sup>

<sup>1</sup> إلهام يحياوي: دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 03، العدد الأول، 2022 ص 65.

<sup>2</sup> مختار فاطمة، بن عزوز بن صابر. ثورة الرقمنة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 09، العدد 01، جانفي 2024 ص 04.

<sup>3</sup> راندا مصطفى الدibe، حمدي عز العرب عميرة، فاطمة السيد الرفاعي: فاعلية استخدام التقنيات الرقمية لمنهج(Educqtion2.0) لتنمية مهارات الثقافة الالكترونية لطفل الروضة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، الجزء 01، يوليو 2021، ص 08.

<sup>4</sup> منال إبراهيم، بسمة صالح الشيخي: الوسائل الرقمية ودورها في مجال البحث العلمي، المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2023، ص 794.

<sup>5</sup> حامد سعيد الجبر، صلاح عيسى الثويني، غيداء محمد العيار: أهمية التكنولوجيا الرقمية في جال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 111، يوليو 2020، ص 180.

وعرفتها راندا أيضاً على أنها أدوات وأنظمة وأجهزة وموارد الكترونية تولد البيانات أو تخزينها أو معالجتها، وتشمل الأمثلة المعروفة وسائل التواصل الاجتماعي والألعاب عبر الانترنت والوسائل المتعددة وبنك المعرفة وأدواته.<sup>1</sup>

عرفها شعيب وهي عبارة عن وسائل يتم استخدامها بواسطة الحاسوب أو الهواتف أو باقي الأجهزة الإلكترونية التي تكون متوافقة معها وهب برامج غير ملموسة وإنما رقمية، ومن أمثلتها برامج الكمبيوتر أو تطبيقات الهاتف.

هي تطبيق برمجي أو نظام يستخدم التكنولوجيا الرقمية لأداء مهمة محددة أو تحسين الكفاءة أو تسهيل نشاط معين تم تصميم هذه الوسائل لمعالجة المعلومات أو تخزيها أو نقلها أو عرضها في شكل رقمي.<sup>2</sup> ويمكن تعريفها اجرائيا على أنها مجمل الأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة مثل الحاسوب والهاتف والانترنت والتي يمكن باستخدامها تحقيق أهداف محددة من نقل وتخزين وارسال ومعالجة.

### التدريب الرقمي:

تعرفه أنظمة سيسكو على أنهل تلك المظلة التي توفر التعليم بما يتضمن من معلومات وتدريب وإدارة الكترونية عن بعد ليكون قابلا للدخول إليه من قبل هؤلاء الذين يحتاجونه، عندما يحتاجونه.<sup>3</sup>

ويعرفه زيتون 2005 على أنه تقديم محتوى تعليمي إلكتروني عبر الوسائل المعتمدة على الحاسوب وشبكاته إلى المتدرب بشكل يتيح له إمكانية التفاعل النشط مع هذا المحتوى ومع المدرب ومع أقرانه سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة وكذا إمكانية إتمام هذا التدريب في الوقت والمكان والسرعة التي تتناسب ظروفه وقدراته، فضلاً عن إمكانية إدارة هذا التدريب من خلال تلك الوسائل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> راندا مصطفى الدibe، حمدي عز العرب عميرة، فاطمة السيد الرفاعي: فاعلية استخدام التقنيات الرقمية لتنمية مهارات الثقافة الالكترونية لطفل الروضة، نفس المرجع السابق ونفس الصفحة.

<sup>2</sup> شعيب بوهيدل: محاضرات في مقاييس الوسائل والدعائم الرقمية والآدوات والدعم الرقمي، كلية الآداب واللغات، قسم الترجمة، جامعة الاخوة منتورى، قسنطينة 1، ص 05.

<sup>3</sup> إكن لطفي، قرون نورهان: التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، المؤتمر الثاني عشر ديسمبر 2018، ص 444.

<sup>4</sup> سبع نجيب: أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة قاصدي مرداح، ورقلة، 2020/2021، ص.03.

كما تعرفه هنادي 2019 على أنه العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الانترنت وشبكاته ووسائله المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبذول وبأعلى مستويات الجودة دون تقيد بحدود دون تقيد بحدود المكان والزمان.<sup>1</sup>

– وتعرفه صورية 2023 على أنه طريقة لنقل المعرف والمهارات لعدد من المتدربين في أماكن مختلفة وفي نفس الوقت باعتماد وسائل تكنولوجية تقوم على أحدث نظم الاتصال كما يستند على نظرية التفاعل بالإضافة إلى استقلالية المتدربين.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفه إجرائيا على أنه مجمل المهارات والمعرف التي يكتسبها الفرد باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة كالحاسوب والهاتف وغيرها من الأدوات الحديثة بهدف تتميم قدراته في مجال معين.

#### الأداء الوظيفي:

الأداء لغة : "أدى تأدية، أوصله قضاه، وتؤديت له من حقه : أي قضيته".<sup>3</sup>  
ويعرفه ابن منظور في معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر للفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدر الأمانة وأدى الشيء أي قام به.<sup>4</sup>

#### اصطلاحا:

يعرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> هنادي بدر الخراز: التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في دولة الكويت، المجلة الدولية للتعلم بالإنترنت، المجلد 03، ديسمبر 2019، ص78.

<sup>2</sup> صورية بوطرفة: مساهمة التدريب الإلكتروني في تتميم الموارد البشرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، نيسان 2023، ص270.

<sup>3</sup> رمزي فوزي محمد أبو غزالة: ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في متحفظة العاصمة، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربية، قسم الإدارة والمناهج جامعة الشرق الأوسط، عمان، كانون الأول 2017، ص24.

<sup>4</sup> بوالشرش كمال: استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسي وتربيوية، العدد 10، جوان 2017، ص287.

<sup>5</sup> غماري فاتح: الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، ورقة، 2020/2021 ص 64.

و نشير أيضاً إلى تعريف آخر" انه سلوك يستخدمه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق غايات المؤسسة على أن يتم تدعيمه إدارات المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>1</sup>

و قد عرف الأداء الوظيفي بأنه "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة وهو بذلك يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد العامل متطلبات وظيفته وغالباً ما يحدث لبس او تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>2</sup>

ويعرف الأداء الوظيفي أنه قدرة العاملين على تنفيذ مهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الموكلة إليهم في أقصر وقت وبأقل تكلفة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج في بيئة تنظيمية متكاملة تتميز بالمناخ

المناسب للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في هيكل تنظيمي آخذاً في الاعتبار جميع المتغيرات المحيطة به.<sup>3</sup>

كذلك يشير الأداء الوظيفي إلى جودة العمل الذي يؤديه الموظفين في تنفيذهم للبرامج الاجتماعية الخدمية مع التركيز على فرضيات الجودة التي تمكّنهم من تحديدها ووضعها وتنظيمها.<sup>4</sup>

و يعرف سلمان، الأداء الوظيفي أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه يعد من المخرجات ذات القيمة التي ينبعها النظام في شكل سلع أو خدمات وأن الأداء ناتج من تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات".<sup>5</sup>

ويعرف بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية واستغلالها بالصور التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نصيرة زاير: خديجة عشور، تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري، مرجع سابق ص 403.

<sup>2</sup> ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمن: تأثير الرقمنة المتقدمة في تعزيز الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 597.

<sup>3</sup> نوال بن عريمي، باديس بوخلوة: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 1، ديسمبر 2024 ص 287.

<sup>4</sup> أحمد صفاء سامي: تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة طرابلس، العدد السابع العشرون، لبنان، تشرين الأول 2024، ص 05.

<sup>5</sup> مروة محمد محمد علي البطريقي: الدور المعدل للقيادة الخامدة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 03، العدد 02، الجزء الثالث، يونيو 2022 ص 1195.

<sup>6</sup> رحمة عبد العزيز عبد الخالق نعمان الاغبري: أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والإبداع الإداري، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد 39، مارس 2024، ص 356.

كما يعرف أيضاً أنه " هو المنظومة المتكاملة لنتائج لأعمال موظفي المؤسسة في ضوء تفاعلهم مع البيئة الداخلية والخارجية، وهو يعبر عن جهود الموظفين في العمل".<sup>1</sup>

أما من الناحية الإدارية فيعرف الأداء الوظيفي بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف لتحقيق هدف معين .<sup>2</sup>

يعرف الأداء أيضاً بأنه النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين وال媧وردين والمجتمع بأكمله .<sup>3</sup>

ويعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه نشاط أو كمية الجهد الذي يبذله الفرد وفق متطلبات العمل والسلوك الإداري بهدف انجاز العمل الموكّل له لأجل تحقيق أهداف المنظمة في ظل توفير بيئة تنظيمية ملائمة ومحفزة .<sup>4</sup>

ويعرف الأداء أيضاً على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط من داخل الفرد فقط، لكنه نتائج تفاعل وتوافق القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به .<sup>5</sup>

والأداء الوظيفي هو مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> سليمية بن حسين: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 07، جويلية 2014، ص 219.

<sup>2</sup> زرفاوي أمال: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2019/2018 ص 82.

<sup>3</sup> محمد معمرى: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2018/2019 ص 57.

<sup>4</sup> أحمد شحاته محمد: واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية والتحديات التي تواجهه، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد الثالثون، أغسطس 2024 ص 286.

<sup>5</sup> عتيقة حرايرية: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، العدد الخامس، جوان 2015، ص 61.

<sup>6</sup> فرجي محمود طلبه: تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية، مجلة الإسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات، مقال في جامعة فيوم، الإسكندرية، 36.

وقد عرف عبد المحسن : الأداء الوظيفي على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.<sup>1</sup>

وقد عرف فريديريك تايلورtaulor.f الأداء بأنه تحقيق أكثر إنتاجية من المورد البشري والآلة.<sup>2</sup> يعرف قاموس اكسفورد الأداء الوظيفي على: " أنه إجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال معهده بها أو مكلف بتنفيذها" كما عرفها على أنها إرادة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، إذ يجب أن تكون قادرة على إدارة سلوك ونتائج عملها.<sup>3</sup>

وعرف الباحث تحسين الأداء الوظيفي على أنه استراتيجية تحت مظلة إدارة الأداء تساعد الموظفين على تحقيق أداء ونمو أفضل، يستخدم المديرون عادة خطط لتحسين تلبية معايير ومتطلبات المنظمة، سواء من حيث الإنتاجية أو السلوك.<sup>4</sup>

كما عرف جعفر 2021 الأداء الوظيفي للعاملين بأنه هو إقناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، كذلك عرف أبو حميد 2020 الأداء الوظيفي بأنه اثر جهود الفرد في تحقيق المهم المكونة لوظيفته.<sup>5</sup>

ويشير أحد الكتاب إلى أن الأداء هو " نتاج تفاعل الأداء الإنساني للفرد بكل مكوناته مع موارد التنظيم وقيوده خلال فترة زمنية محددة ".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عادل حسن الحسيني على الرئيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي، المسجل لدرجة الماجستير في الأداب، قسم علم الاجتماع، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة ص 307.

<sup>2</sup> مبارك عبد الهادي مجيد الطفيري، مقارنة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي والخاص في الكويت، مجلة العلوم التربوية، العدد 04، الجزء 03، أكتوبر 2023، ص 336.

<sup>3</sup> احمد بودوح: أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 2022 / 2023، ص 36.

<sup>4</sup> عبد الكرييم محمد حامد، ملاك عون: تأثير هندسة وصف الوظائف على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 06، 2023، ص 333.

<sup>5</sup> عصام فتحي محمد عبد اللطيف، السيد عزت السيد صالح: أثر القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة السادات، الجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2024 ص 209.

<sup>6</sup> خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة فناة السويس، 2014، ص 75.

وتعرفه حنان على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تتضم عمله، والسعى نحو الاستجابة لها بكل حرص، وهو ناتج عن تفاعل ثلات عوامل وهي دافعية الفرد وقدرته ومستوى إدراكه.<sup>1</sup>

وتعرف شهد رفيق الأداء الوظيفي أيضاً بأنه السلوك الذي يتخرجه الفرد في أدائه لأنشطة والمهام المختلفة في عمله، وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخرجه اتجاه النشاطات المختلفة.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي اجرائياً على أنه السلوك العملي الذي يُظهره الموظف أثناء قيامه بمهام وظيفته، ويُقاس بمدى كفاءته في تنفيذ تلك المهام ضمن الوقت والجهد والتكلفة المحددين، وبما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. ويُعد الأداء نتيجة لتفاعل متوازن بين قدرات الفرد ومهاراته ودوافعه الداخلية من جهة، وبين بيئته العمل المحيطة من جهة أخرى، بما يشمل الدعم الإداري، والتدريب، وتنظيم العمل، والمناخ المؤسسي. كما يُقاس الأداء من خلال نتائج ملموسة تعكس مدى جودة الإنجاز، ودرجة الالتزام بالخطوة، والقدرة على تجاوز العقبات وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

**ثانياً: المفاهيم ذات العلاقة بالأداء الوظيفي:**

**– الفعالية:**

يعرفها KAS وRosenzweig "أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية، ونمو الربحية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حنان أبو بكر مليطان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مجلة في البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية المجلد الأول، العدد 02، 2024، ص 106.

<sup>2</sup> شهد رفيق صادق نيروخ: الاستقامة التنظيمية لدى مدير المدارس وعلاقتها بكل من أداء الوظيفي ودافعية الإنجاز، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2024، ص 28.

<sup>3</sup> عبد الحميد برحومة: الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف، مسلة، 2008، ص 57.

ويعرفها KATZ §KHAN أيضاً بأنها " مضاعفة النتائج النهائية من خلال الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى القدرة على الاستمرار والتحكم ".<sup>1</sup>

ويعرفها (MILES) على أنها : مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الأشباح لطموحات وططلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتعامل معها.<sup>2</sup>

كما عرفت الفاعلية على أنها : قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستكشاف الفرص واستثمارها لصالح المنظمة، مع التركيز على تحليل التهديدات والمخاطر التي قد تواجه المنظمة في المستقبل، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثارها السلبية على اتجاه المنظمة المستقبلي .<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً : "إن فعالية الفرد أو المنظمة تعرف وتقاس بمدى تحقيق الأهداف ".<sup>4</sup>

ويعرفها كل من نارايانان وناث (Narayanan & Nath) بأنها " عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف احداث التغيير في حالة أن الفاعلية التنظيمية غير مرضية ".<sup>5</sup>

وتعرف اجرائياً على أنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ملموسة تعكس جودة الأداء، وتحقق النتائج المستهدفة والأهداف التي تم تحديدها مسبقاً من طرف هذه المنظمة.

#### – الكفاءة:

الكفاءة هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى: الم رد البشري بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجلد 08، العدد 01، 2021 ص129.

<sup>2</sup> حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: الفاعلية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، الجزائر، جامعة قاصدي مرابح، ورقة، ص548.

<sup>3</sup> نضال صالح حومدة، جمعه عبد الرحمن القلاف: أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 02، 2021 ص1213.

<sup>4</sup> سهام رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثارها على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013/2014، بسكرة، ص69.

<sup>5</sup> عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي، خنيش يوسف: الفاعلية التنظيمية في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2017، ص201.

<sup>6</sup> زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى: المورد البشري بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق، ص123،

ويعرفها (M.Parlier &P.Gilbert) الكفاءة بأنها " مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما ".<sup>1</sup>

ويعرفها أحد اختصاسي ومستشاري إدارة وتنمية الكفاءات وهو (le Boterf) بأنها "القدرة على تعبئة ومراج وتسيير الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معرفاً بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية ".<sup>2</sup>

كما أن الكفاءة تعني " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين الخرجات والمدخلات ".<sup>3</sup>

ويعرف ( Bendi Abdellah ) كفاءات المؤسسة بأنها : " ترابطات متناسبة للمعرفة، الكفاءة وحسن التصرف ".<sup>4</sup>

وتعرف اجرائياً على أنها قدرة الموظف التي تظهر أثناء تأديته لمهامه اليومية بشكل جيد باستخدام مهاراته ومهاراته وخبراته لتحقيق النتائج والأهداف المراد تحقيقها لصالح المؤسسة أو المنظمة.

### – الإنتاجية:

مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقاييس نceği أو مادي محدد، حيث، أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، وهي تفاصيل بمعايير الفعالية والكفاءة كالتالي:

الإنتاجية = الفعالية / الكفاءة<sup>5</sup>.

نجاج عائشة: محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات، السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق،<sup>1</sup> قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون، نيارت، 2017/2018 ص04،

<sup>2</sup> كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجلد 08، العدد 02، سطيف، ديسمبر 2017 ص300.

<sup>3</sup> زرفاوي أمل: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص83.

<sup>4</sup> نوال الشين، فيروز شين: دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 03، الجزائر، سبتمبر 2020، ص219.

<sup>5</sup> سهام بن رحمن: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص70.

ويمكن تعريف الإنتاجية اجرائيا على انها هي مقياس لفعالية وكفاءة الموارد البشرية المتاحة مثل الوقت والجهد ورأس المال والمواد قصد تحقيق الأهداف وإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد ودون جهد كبير.

#### خامسا: الدراسات السابقة:

##### تعد الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة ياسر عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمن بعنوان "تأثير الرقمنة المتقدمة في تعزيز الأداء الوظيفي" دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد. تمحورت إشكالية الدراسة حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك وعي مجتمعي وتنظيمي بأهمية اعتماد الرقمنة المتقدمة في تعزيز الأداء الوظيفي للكلية المبحوثة؟ ما التساؤلات الفرعية فقد جاءت كالتالي:

1. ما هو الدور الذي تلعبه تطبيقات الرقمنة المتقدمة في تعزيز الأداء الوظيفي في الكلية المبحوثة؟
2. ما هو مستوى طبيعة متغيرات البحث (الرقمنة المتقدمة، الأداء الوظيفي)؟
3. هل هناك علاقة ارتباط قوية بين الرقمنة والأداء الوظيفي؟
4. هل هناك تأثير واضح وعملي للرقمنة المتقدمة في الأداء الوظيفي؟

##### الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة المتقدمة والأداء الوظيفي.

##### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأجهزة والمعدات والأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البرمجيات والأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأرشفة الرقمية والأداء الوظيفي.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نظم الاتصالات والأداء الوظيفي.
5. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأفراد والأداء الوظيفي.

##### أهداف الدراسة:

1. تعزيز الإدراك والوعي المجتمعي والتنظيمي بأهمية اعتماد الرقمنة المتقدمة للنهوض بالمؤسسة التعليمية والأداء الوظيفي لها.
2. بيان وتوضيح الدور المهم الذي تلعبه الرقمنة المتقدمة في تعزيز الأداء الوظيفي وتطويره.
3. قياس واختبار علاقة الارتباط بين الرقمنة المتقدمة والأداء الوظيفي.
4. قياس واختبار تأثير الرقمنة المتقدمة في الأداء الوظيفي.

#### مجتمع وعينة البحث:

- يتمثل مجتمع البحث بموظفي كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المنتصرية.
  - اعتمد الباحث على العينية التصدية من (عميد، معاون العميد، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب).
- المنهج: اعتمدت هذه الدراسة على الأساليب الوصفية والاحصائية في معالجة البيانات.
- أدوات البحث: استخدم الباحث في دراسته على أداة الاستمارة.

#### نتائج الدراسة:

1. ثبت من تحليل النتائج وجود ضعف واضح بالوعي المنظمي بأهمية اعتماد الرقمنة المتقددة في العمل وتتركز على عمل المكاتب المعاملات والمعلومات على شبه الآلته في تقديم الخدمة.
2. ثبت من التحليل وجود توجه ضعيف في افتقاء الأجهزة والمعدات المتطرفة ومتتابعة تحديثها وفق خطط استراتيجية تساهم في انجاز المعاملات الإدارية.
3. ثبت من خلال التحليل الاعتماد الضعيف على البرمجيات التي لا تصل إلى مستوى الطموح سواء بالجانب الإداري أو المالي.

من خلال هذه الدراسة للباحثين ياسر عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمن حول "تأثير الرقمنة المتقددة في تعزيز الأداء الوظيفي" نخلص إلى أنها تعد دراسة من الدراسات المهمة التي تسلط الضوء على دور التحول الرقمي في تطوير المؤسسات التعليمية، حيث ساعدتنا الدراسة في صياغة الإشكالية والتعرف على بعض المصطلحات مما مكنتنا في توجيه البحث بشكل منهجي ومدروس وتحديد أبعاد الموضوع بدقة، وقد اعتمدت كلا الدراستين (دراستنا وهذه الدراسة) على المنهج الوصفي حيث أن هذا النوع من الدراسات يتطلب الاعتماد على المنهج الوصفي الذي مكن الباحثين من دراسة الواقع وتحليل العلاقة بين الرقمنة المتقددة والأداء الوظيفي بأسلوب علمي، كما أوضحت الدراسة فعالية استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات حيث وجهت إلى عينة قصدية مما ساعد على الحصول على بيانات دقيقة، أما في ما يخص النتائج فقد أظهرت وجود ضعف في الوعي المؤسسي بأهمية الرقمنة وقصور في استخدام الأجهزة والبرمجيات الحديثة إضافة إلى ضعف الاعتماد على الأرشفة الرقمية والأنظمة الالكترونية، وعليه أبرزت الدراسة الحاجة إلى تبني خطط استراتيجية شاملة إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية ورفع كفاءة العاملين من خلال التدريب والتوعية المستمرة لتحقيق أداء وظيفي أفضل.

**الدراسة الثانية:** دراسة نصيرة زاير وخدجية عشور بعنوان "تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري" دراسة استطلاعية في بلدية شرافة ولاية الجزائر تمحورت إشكالية الدراسة حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: فيما تتمثل توجيهات تطبيق الرقمنة لتحسين الأداء الوظيفي في المديريات الإدارية لبلدية شرافة؟

أما الأسئلة الفرعية فجاءت كالتالي:

1. كيف تساهم الرقمنة في ترشيد الأداء الوظيفي؟

2. ما هو دور صناع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. السعي إلى تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة وذلك في ضوء معايير موضوعية لقياس الجودة في الإدارات.

2. إحداث تغييرات في أساليب تقديم الخدمات والمنافع العامة للمواطنين، أي إعادة آلية هندسة وهيكلة الأنشطة والعمليات والإجراءات الإدارية.

3. التوجيه نحو تحقيق حاجات المجتمع بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على الوسائل الالكترونية وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.

4. الاستفادة من المميزات الرئيسية للتطبيقات الرقمية والتي تتمثل بصورة مباشرة في السرعة والدقة في انجاز المعاملات وتقليل الجهد والتكلفة وبصورة غير مباشرة منع التزاحم أمام المصالح، القضاء على مشاكل تكدس الأوراق.

5. إدراج وتوضيح وتبيان الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في البلدية والعمل على القضاء على الأساليب التقليدية.

6. معرفة الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحكمه بالرقمنة واسهاماته في تقديم الأحسن والأجود في الخدمات المقدمة.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث على العينة الغير عشوائية القصدية حيث تم ضبط العينة ب 60 موظف يتوزعون على مختلف المديريات المتواجدة بالبلدية.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث في دراسته على الأدوات التالية: (الملاحظة، الاستبانة،).

نتائج الدراسة:

- أوضحت نتائج السؤال الرئيسي للدراسة أن 66.26% من المبحوثين يطمحون إلى تعميم الرقمنة في كافة المديريات هذا ما يساعدهم على التنسيق أكثر وسهولة الاتصال وإدارة الوقت في تقديم الخدمات بينما 25% يرون أن توفير التطبيقات والبرمجيات الحديثة يساعد على الأداء الأحسن في تقديم الخدمات هذا لأن هذه البرمجيات تزيد من سرعة الإنجاز وبالتالي تقلل من الازدحام و يجعل الموظف يعمل بأريحية وبدون توتر في حين صر 23.33% من المبحوثين أن توفير ذوي الخبرة يزيد من سرعة وكفاءة العمل هذا لأن هذه الشريحة تتقن هذه البرمجيات الحديثة مما يسهل عليهم الأداء وتلقينها للموظفين الآخرين والتدخل في حالة وجود خلل، بينما باقي المبحوثين أي 13.33% يرون أن توفير الموارد المالية يساعد على مواكبة التطورات وهذا لاقتناء الحاجيات الضرورية عند الحاجة وفي الأخير نجد 11.66% من المبحوثين يؤكدون على المعدات التي تتماشى مع التكنولوجيات الحديثة تساعد على تطبيق الرقمنة وهذا ما يجعل الخدمات تكون أجود وأثمن.
- أظهرت نتائج السؤال الفرعي الأول أن الاتجاه العام يبين أن 41% من المبحوثين يرون أن اسهامات الإدارة الرقمية تزيد من جودة الأداء حيث أن 60% يرون أن التوظيف الجيد للمعلومات يساهم في جودة الأداء بحيث انه يقلل من نسبة الأخطاء ويساعد على الدقة في العمل والسرعة في الأداء بينما نظر آخرون أي ما يعادل نسبة 44.44% أن مواكبة التطورات التكنولوجية تؤدي إلى كفاءة في الأداء حيث أن التطورات التكنولوجية تزيد في إظهار المهارات والمعارف وترفع مستوى الإبداع، في حين أن 41.66% يرون أن الزيادة في تقديم الخدمات مرتبطة بتوفير شبكة الانترنت حيث أن سرعة تدفق الانترنت تساعد على مواظبة في العمل وعدم الانقطاع وبالتالي هذا يساعد الموظف على أداء مهامه في أحسن الظروف وعلى أحسن الظروف وعلى أحسن وجه، بينما نجد نسبة 33.33% على التوالي يرون أن مواكبة التطورات التكنولوجية يؤدي إلى الجودة في العمل ذ
- أظهرت نتائج السؤال الفرعي الثاني دور صناع المعرفة في تحسين الخدمات داخل البلدية حيث أسفرت النتائج أن ما يعادل 30% من المبحوثين يرون أن هذه الشريحة من الموظفين الذين لديهم مؤهلات وخبرات يساعدون على تحسين الخدمات حيث تعتمد عليهم الإدارة في نقل المعلومات لأنهن يجيدون التعامل بالטכנولوجيات الحديثة أثناء انجاز مهامهم وبالتالي هذا يساعد على تطوير البلدية وتحسين خدماتها، في حين تعادلت النسبة بين تقديم المهارات حول الرقمنة وتصميم البرامج والتطبيقات بنسبة 26.66% بحكم أن هذه الفئة من المجتمع على دراية تامة بكل متطلبات الرقمنة وبالتالي يعول عليها في التعامل مع مختلف النظم الإدارية وإيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالقواعد الإدارية استنادا إلى المهارات والخبرات المعرفية المكتسبة، كما تعتبر أيضا هذه الفئة مختصة في تصميم البرامج والتطبيقات التي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن الظروف وأسرع وقت ممكن، وفي الأخير نجد نسبة 16.66% ترى أن هذه الشريحة من المؤهلين تثير الإبداع والابتكار في الخدمات مما يساعد على تقديم أحسن وأجود الخدمات.

من خلال دراسة نصيرة زاير وخديجة عاشور، يمكننا الاستفادة بشكل واضح في موضوعنا "فعالية الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي". فقد تم عرض الإشكالية بشكل دقيق، من خلال طرح سؤال رئيسي وأسئلة فرعية ساعدت في توضيح جوانب الموضوع. كما أن اختيار المنهج الوصفي التحليلي كان مناسباً لفهم واقع الرقمنة داخل بلدية شرaque. واستخدمت الباحثان أدوات مهمة لجمع البيانات مثل الاستبانة واللحظة، مما أعطى مصداقية أكثر للنتائج. وقد أظهرت النتائج أن الرقمنة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال السرعة، الدقة، وتحفيض الضغط على الموظفين، إضافة إلى أهمية الكفاءات البشرية في إنجاح عملية الرقمنة. هذه الدراسة تعتبر مرجعاً جيداً يمكن الاستفادة منه لفهم كيف تؤثر الرقمنة على العمل الإداري وتطوير الخدمات.

**الدراسة الثالثة:** دراسة عائشة بن أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال بعنوان "أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة،

#### إشكالية الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: لاما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟ ومن خلال السؤال الرئيسي تتفرع أسئلة فرعية وهي:

1. ما مدى معرفة الموظفات بأنظمة الإدارة الالكترونية المطبقة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

2. هل ساهمت أنظمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

3. هل ساهمت أنظمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

4. ما مدى توفير التسهيلات الالزامية من قبل الجامعة لدعم أنظمة الإدارة الالكترونية؟

5. ماهي التحديات التي واجهت تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز فيما يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي؟

6. ما مدى فعالية أنظمة الإدارة الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء واتجاهات مفردات عينة البحث نحو المحاور محل الدراسة باختلاف متغير الجهة؟

#### فرضيات الدراسة:

1. ساهمت أنظمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبد العزيز.

2. ساهمت أنظمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز.

3. هناك تحديات واجهت تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة فيما تتعلق بتحسين الأداء الوظيفي.

4. هناك فعالية لأنظمة الإدارة الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز.

**أهداف الدراسة:**

1. تعريف الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية.

2. قياس أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبد العزيز.

3. قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز.

4. تحديد معوقات تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية بفعالية في جامعة الملك عبد العزيز.

5. تقييم مدى فاعلية أنظمة الإدارية الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز.

6. تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تساعد في مواجهة المعوقات والتحديات المواكبة لتطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز.

**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي.

**أدوات جمع البيانات:** استخدم الباحثتان أداة الاستماراة "الاستبانة".

**العينة:** العينة العشوائية من الموظفات، طبقت على 248 موظفة.

**نتائج الدراسة:**

1. وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري، وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز.

2. وجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عماداتهم فقط.

3. نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة.

4. تحصلت أنظمة الإدارة الالكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

من خلال دراسة عائشة بن أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال حول "أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي"، يمكن الاستفادة منها في موضوعنا من عدة جوانب. فقد تم ضبط الإشكالية بشكل واضح، من خلال طرح سؤال رئيسي مدعوم بعدد من الأسئلة الفرعية التي تناولت جوانب مهمة مثل المعرفة بالأنظمة، التطوير الإداري، وفعالية الأداء. كما أن اعتماد الباحثتين على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة مع عينة واسعة (248 موظفة) أعطى للدراسة طابعاً علمياً دقيقاً. وتكون أهمية هذه الدراسة في نتائجها التي أكدت وجود تأثير إيجابي للإدارة الالكترونية على تطوير العمل وتحسين الأداء، إلى جانب الكشف عن بعض المعوقات بدرجة متوسطة. ما يجعل هذه الدراسة مفيدة لأي باحث يسعى لفهم

العلاقة بين الرقمنة وفعالية الأداء الوظيفي، من حيث توفر البنية التحتية، ودرجة تقبل المستخدمين، ودور التكوين في إنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات.

**الدراسة الرابعة:** دراسة مهوب عبد الصمد وبن سويكي علاء الدين بعنوان "دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية عن حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة، سنة 2023/2024، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصفة ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.

ولقد بدأ الباحث دراسته بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الرقمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القرض الشعبي الجزائري ميلة؟  
أما الأسئلة الفرعية فجاءت كالتالي:

1. ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة؟
2. ما هو دور الرقمنة في تحسين الكفاءة الوظيفية للعاملين في القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة؟
3. ما هو دور الرقمنة في تحسين إجراءات الأداء الوظيفي للعاملين في القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:** يمكن لتطبيق الرقمنة أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة.

**الفرضيات الفرعية:**

1. يمكن لتطبيق الرقمنة أن يحسن جودة الأداء الوظيفي للعاملين في القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة.
2. يمكن لتفعيل الرقمنة أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة الوظيفية للعاملين في القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة.
3. يمكن لتطبيق الرقمنة أن تحسن إجراءات الأداء الوظيفي للعاملين في القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة.
4. يمكن لتطبيق الرقمنة أن تحسن إجراءات الأداء الوظيفي للعاملين في القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة.

**أهداف الدراسة:**

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:  
- إبراز أهمية تطبيق الرقمنة في المؤسسات الاقتصادية عموماً والمؤسسات البنكية خصوصاً.

- إبراز تأثير تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك بتحليل العلاقة بين تطبيق الرقمنة في البنوك وتوفير البيئة الملائمة من أجل التسيير الجيد للعاملين.

- تسليط الضوء على واقع تبني الرقمنة في بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة، وأثرها على أداء العاملين.

مجتمع عينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث في جميع موظفي القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة. منهج الدراسة: استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل حيث يمثل هذا الأسلوب منهج من مناهج البحث الاجتماعي لتحقيق أكبر قدر من الدقة العلمية في جمع وتحليل الظواهر الاجتماعية، واعتمد أيضا على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات

استخدم الباحث في دراسته على أداة الاستبيان، واعتمد أيضا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

1. تعنى الرقمنة ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية الورقية في الإدارات العمومية واعتماد أساليب وطرق حديثة في انجاز الاعمال تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتغيرة.

2. أصبحت معظم المؤسسات والبنوك مضطورة للعمل بالرقمنة من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والخدمات التي تقدمها.

3. الرقمنة تقلل من الحاجة للعمليات الورقية واليدوية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وخفض في نسبة الخطأ.

4. العمليات الرقمية يمكن تنفيذها بشكل أسرع من العمليات التقليدية، مما يحسن الكفاءة العامة للبنك.

5. الرقمنة تتيح للبنوك تطوير منتجات وخدمات مالية جديدة تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

النتائج التطبيقية:

1. أن تطبيق الرقمنة في بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة يعتبر متوسط الموظفين المستجوبين يتفقون عموما على وجود تحسن للأداء الوظيفي للعاملين، لكن هذه الموافقة متوسطة وليس قوية.

2. أظهرت النتائج أن تحسن الأداء الوظيفي للعاملين في بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة يمكن وصفه على أنه متوسط.

3. كلما زاد مستوى الرقمنة يزداد مستوى الجودة لدى البنك الشعبي الجزائري وكالة ميلة. من خلال دراسة مهوب عبد الصمد وبن سويكي علاء الدين حول "دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، يمكن استخلاص العديد من الفوائد التي تدعم دراستنا فقد تم ضبط الإشكالية بوضوح من خلال سؤال رئيسي مدعوم بأسئلة فرعية تمحورت حول الجودة والكفاءة والإجراءات، ما ساعد

على تحديد الجوانب الأساسية التي تمس تأثير الرقمنة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل، مما أتاح لهما جمع بيانات دقيقة من جميع موظفي البنك، وهو ما يعزز موثوقية النتائج. وقد استُخدمت أداة الاستبيان مدعومة بتحليل إحصائي بواسطة برنامج SPSS ، مما أضافي طابعاً علمياً على الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن الرقمنة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي من حيث السرعة، تقليل التكاليف والأخطاء، وتوفير بيئة عمل أكثر فاعلية، وإن كان هذا التحسن لا يزال في مستوى متوسط. وتبين أهمية هذه الدراسة في كونها سلطت الضوء على قطاع حيوي مثل البنوك، مما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق في مؤسسات مشابهة. لذلك، تعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً لفهم العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء في بيئة العمل الرسمية.

**الدراسة الخامسة:** دراسة بن عبد اللبيه دلال وبوزعوط سامية بعنوان "الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي" دراسة ميدانية مع موظفي بلدية الطاهير "جيجل" سنة 2022/2023، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي "جيجل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.

ولقد بدأ الباحثتين دراستهما بالسؤال الرئيسي التالي: ما طبيعة العلاقة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي؟

وقد انساب تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية التالية:

1. هل يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف؟
2. كيف تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة؟
3. كيف يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام؟

**فرضيات الدراسة:**

1. هناك علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي.
2. يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف.
3. تساهمن البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة.
4. يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام.

**أهداف الدراسة:**

1. التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.
2. محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي.
3. ابراز الدور الذي تتحققه الرقمنة داخل الإدارة.
4. الفهم المعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد ومتغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الدائمين والباغ عددهم 1289، عامل لسنة 2023، موزعين على 5 مدیریات في البلدية.

اعتمد الباحثان على العينة القصدية لكونها ملائمة لموضوع الدراسة، حيث قامتا بالمسح الشامل على 50 موظف أين تم توزيع الاستمارة.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثان المنهج الوصفي لأن المنهج المناسب لطبيعة الدراسة.

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحثان على الأدوات التالية (الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات).

نتائج الدراسة:

1. من خلال النتيجة الجزئية الأولى والثانية والثالثة توصلنا إلى النتيجة العامة التي مفادها أنه توجد علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي.

2. النتيجة الجزئية الأولى: يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف داخل المؤسسة قد تتحقق ميدانيا من خلال أن المؤسسة تعتمد على الحواسيب الذي بدوره يؤدي إلى الزيادة في سرعة الإنجاز وبالتالي نجاح فعالية وكفاءة الأداء.

3. النتيجة الجزئية الثانية: تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة لدى الموظفين داخل الإدارة فهي أيضا تتحقق، من خلال أن المؤسسة أصبحت تتعامل الكترونيا بتحويل البيانات الورقية إلى بيانات رقمية وبالتالي تحسين جودة الخدمات.

4. النتيجة الجزئية الثالثة: يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة إنجاز المهام لدى الموظفين داخل الإدارة وهي أيضا فرضية محققة ميدانيا وذلك من خلال القدرة على التواصل وإنجاز الأعمال بسهولة دون اللجوء إلى المؤسسة.

من خلال دراسة بن عبد الليوة دلال وبوزعوط سامية، يمكن استخلاص فوائد مهمة تفيد دراستنا فقد أظهرت الدراسة كيف أن الرقمنة، من خلال استخدام الحواسيب والبيانات الرقمية والعمل عن بعد، تؤثر بشكل إيجابي على فعالية الموظفين وسرعة الإنجاز وجودة الخدمة. وقد تم ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات والأسئلة بشكل واضح ومترابط، واستخدام أدوات متعددة لجمع البيانات مثل الملاحظة، الاستمارة، والمقابلة، ما زاد من مصداقية النتائج. وتُعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً لفهم العلاقة الطردية بين الرقمنة والأداء، خاصة في السياق المحلي للإدارات العمومية، مما يساعد على توجيه قرارات رقمية مستقبلية نحو تحسين بيئة العمل وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

**أوجه التوافق والاختلاف والاستفادة بين دراستنا والدراسات السابقة:**

**أوجه التوافق:**

- اتفاق الدراسات السابقة على أهمية العنصر البشري داخل المؤسسات لذا لابد من الاهتمام بتطوير كفائه في التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة إلى جانب تحسين أواعه، وهو ما يترتب عليه في النهاية ارتفاع قيمة الإن躺 وقدرته على المنافسة.
- اتفاقها من الجانب النظري المناسب لطبيعة الدراسة والمتمثلة في تقبل تكنولوجيا المعلومات.
- اتفاقها في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية.
- استخدام جميع الدراسات لاستبيان مما أضاف البعض الملاحظة والمقابلة.
- جميع نتائجها تشير إلى وجود علاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي سواء من حيث السرعة أو الجودة أو الكفاءة.
- ركزت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على موضوعي الرقمنة والأداء الوظيفي وتنمية الموارد البشرية.
- تم تسلیط الضوء من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية على ابراز مساهمة الرقمنة في تطوير كفاءة الموارد البشرية والعمل على مواكبة للتطور التكنولوجي والتكييف معه.

#### أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسات في استخدامها للعينة فمنهم من استخدم العينة القصدية ومنهم من استخدم العينة العشوائية البسيطة وأسلوب المسح الشامل.
- اختلفها في طبيعة الموضوع حيث أظهرها الدراسة 02 معوقات تطبيق الرقمنة و 3 أثر تطبيق الرقمنة على تحسين الأداء.
- اختلف وتتنوع مؤسسات الدراسة و اختلف حجم عينة كل منها.

#### أوجه الاستفادة:

استفدنا من هذه الدراسات في الجانب النظري لاسيما فيما يتعلق في الأداء الوظيفي والرقمنة، كما استفدنا منها أيضا في الجانب التطبيقي وتحديدا في الاستثمار

## الفصل الثاني

الأسس النظرية والتحولات  
التطبيقية للرقمنة وأثرها في  
الأداء الوظيفي

أولاً: المفاهيم الأساسية للرقمنة

8. نشأة وتطور مفهوم الرقمنة

9. الخصائص الجوهرية للرقمنة

10. أهمية الرقمنة وأهدافها في بيئة العمل

11. مراحل التحول نحو الرقمنة

12. استراتيجيات تنفيذ مشاريع الرقمنة

13. الدوافع والأسباب المحفزة للرقمنة

14. تصنيف أنواع الرقمنة حسب مجالات التطبيق

ثانياً: البنية التحتية والأسس النظرية للرقمنة

8. المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية للرقمنة

9. الآثار الاجتماعية والاقتصادية للرقمنة

10. الأسس والأبعاد السوسنولوجية والتقنية للرقمنة

11. الفوائد المتوقعة من الرقمنة على المؤسسات والأفراد

12. الخدمات الرقمية كآلية لدعم الفعالية الإدارية

13. دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي

14. العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات

ثالثاً: أثر الرقمنة على الأفراد والمؤسسات

8. الانعكاسات الإيجابية للرقمنة على الأفراد والدول

9. التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات

10. بناء ثقافة رقمية داخل المجتمع والمؤسسات

11. الإنترنوت كمنصة مركزية للتحول الرقمي

12. مزايا الرقمنة في تحسين الكفاءة والجودة الوظيفية

13. تحديات وعواقب تطبيق الرقمنة في البيئة الإدارية
14. تحليل توازن الإيجابيات والسلبيات في تجربة الرقمنة

#### رابعاً: مجتمع المعلومات والتحول الرقمي

5. مفهوم مجتمع المعلومات في العصر الرقمي
6. المراحل التاريخية لتطور مجتمع المعلومات
7. السمات الأساسية لمجتمع المعلومات
8. الأهداف الاستراتيجية لمجتمع المعلومات في خدمة التنمية

خلاصة الفصل:

### تمهيد:

شهد العالم أواخر القرن العشرين تطورات كبيرة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لا سيما في مجال تكنولوجيا الاتصالات الحديث، وقد أدى ذلك إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية مستفيداً من إمكانيات الحاسوب الآلي، وتعدّ الرقمنة أحد المكونات الأساسية لأنظمة المعلومات، حيث أصبحت لتطوير أساليب الإدارة وتحسين أدائها بشكل شامل.

في هذا الفصل سنتناول الإطار النظري للرقمنة موضعين في ذلك مفهومها تطورها بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها، كما سنستعرض مراحلها وأهم الأسباب الرئيسية للجوء إليها وأهم العناصر التي تدور حول:

## أولاً: المفاهيم الأساسية للرقمنة

### 1. نشأة وتطور مفهوم الرقمنة:

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسهيل بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينات حسب هرتر من خلال النتائج المحققة لاخفاء السجلات البطاقية والورقية لحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الإعارات من المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفادها توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جوبيلية 1994 بعرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات<sup>1</sup> مثلها مثل الذكاء الاصطناعي الذي هو أحد علوم الحاسب الآلي والذي تجاوز فيه بعض تطبيقاته العقل الإنساني في أداءه ومهاراته واستنتاجات تحاكي ولو من جانب بعيد الأسلوب المنسوبة لذكاء الإنسان<sup>2</sup>، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكييف الرابط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسيل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للناظرا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>3</sup>، كما ساهمت المنصات الرقمية في تسهيل عملية التحول الرقمي حيث تعتمد على الأنظمة الالكترونية التي تستخدم لتقديم خدمات أو محتوى عبر الانترنت وتمكن المستخدم من التفاعل والمشاركة والمساهمة فيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد خاص، نوفمبر 2021، ص 70.

<sup>2</sup> فاطمة عبد الرحمن، رائد محمد الموصلي، خير يحيى مصالحة: الذكاء الاصطناعي واستخداماته في التعليم، مجلة منيسوتا للدراسات الأكademية، المجلد 02، العدد 06، يونيو 2024، ص 122.

<sup>3</sup> بضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، نفس المرجع السابق ص 71.

<sup>4</sup> أسماء النوري، محمد عبود: المحاضرة الرابعة عشر في البوابات والمنصات الرقمية، قسم المعلومات والمكتبات، 2021، ص 01.

إن الرقمنة هي عبارة عن تحول جاء نتيجة تحديات عرفتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجيتها لتنمية أدائها، هذا التطور الهائل في مجال المعلومات الاتصال يعود إلى توظيف البرمجيات والانترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات<sup>1</sup>

نستنتج مما سبق أن بدايات الرقمنة كانت في المرافق والمؤسسات حيث ساهمت في تطوير الخدمات المكتبية المختلفة وذلك بإدخال خدمات الحاسوب والإنترنت إليها لتنقل من العمليات التقليدية إلى العمليات الحديثة حيث كان أول ظهور إليها في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا حيث كان الهدف الرئيسي منها هو توحيد الفهارس ونوصوصها في مكتبات العالم وجعل كل المصادر قابلة للبحث عبر شبكة الانترنت حيث ظهر أيضا الذكاء الاصطناعي الذي فاق مهارات الإنسان مما مكن من تسهيل الوصول إلى المعلومات.

### 2. الخصائص الجوهرية للرقمنة:

تتميز الرقمنة كغيرها من التكنولوجيا للأخرى بالعديد من الخصائص الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور، العملاء، المؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات والبنوك ذكر منها:

- تقليص الوقت: فالเทคโนโลยيا تجعل كل الأماكن الكترونيا متغيرة.
- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- تكوين شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذلك منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوعان التفاعل بين الأنشطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد خاص، نوفمبر 2021، ص ص 70-71.

<sup>2</sup> بضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، نفس المرجع السابق، ص 71.

- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترت.
- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتعددة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.
- قابلية التحرك والحركة: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسوب الآلي النقال، الهاتف النقال .... الخ.
- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقرئه.
- الشيوخ والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسيع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط من<sup>1</sup>.

ما سبق يمكن القول أن الرقمنة تتسم بعدة خصائص تجعلها تؤثر في العمل الإداري من أبرز هذه الخصائص: تقليل الزمان والمكان من خلال اتاحة الوصول إلى المعلومات بسهولة، وتقسيم المهام الفكرية مع الآلة عبر الذكاء الاصطناعي وتكوين شبكات اتصال فعالة تتيح تبادل المعلومات كما تتصف الرقمنة بالتفاعلية التي تسمح بتبادل المعلومات في أي وقت واللامركزية في أداء المهم، إضافة إلى قابليتها للتوسيع والربط بين مختلف الأجهزة والقدرة على التحول من صيغة إلى أخرى، وكذلك فإن الرقمنة واسعة الانتشار وغير محدودة عبر العالم.

<sup>1</sup> اسيل صالح سليمان الدبيسي: أثر الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبية، قدمت هذه الرسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة جرش، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2024 ص 23، 22.

### 3. أهمية الرقمنة وأهداف في بيئة العمل:

#### أ. أهمية الرقمنة:

لتتعرف على أهمية الرقمنة تجدر الإشارة الى تمييز المصادر الرقمية مقارنة مع المجموعات التقليدية بمجموعة من الخصائص الحصرية من أبرزها أن رقمنة مصدر المعلومات المتاح على وسیط تخزين تقليدي تسهل الوصول والاطلاع عليها حيث أصبح في الإمكان اجراء البحث والاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات والاستعanaة بمجموعات من الروابط الفائقة والتي تحيل المستخدم الى المصادر المرتبطة بموضوع بحثه والتي ينبغي الاطلاع عليها وإمكانية توليف المعلومات النصية الصوتية والصور الثابتة في قالب واحد أو مصدر معلومات واحد.

بالإضافة الى إمكانية مشاركة المصادر الالكترونية بين عدة مستفيدين في نفس الوقت وبالتالي يمكن ان تستوعب الزيادة المتتامية في أعداد المستفيدين من خلال نشرها واتاحتها على الخط المباشر سواء عبر شبكة الانترنت العالمية أو من خلال الشبكة الداخلية لمؤسسة المعلومات.<sup>1</sup>

وتكمّن أهمية الرقمنة أيضاً فيما يلي:

- توثيق المعلومات والحفظ من التلف أو العبث بها باعتماد الأرشفة الرقمية والحوسبة السحابية
- انتقال العمل الإداري المتعلق بالأساليب الورقية واليدوية مع المعاملات والسجلات إلى الأساليب الرقمية في الأداء والعمل.
- تكون عملية إنجاز جمع وتحليل عمليات الخزن بشكل أسرع وأقل جهد ودقة وأقل تكلفة لاتخاذ القرارات الناجحة.
- تحقيق علاقة ناجحة للتعامل بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية عبر توفير المعلومات اللازمة لنشاطات الأفراد في المؤسسة وتقييم جودة أدائهم.
- اعتماد المعايير الحديثة بمساندة الرقمنة المتقدمة لتسهيل المؤسسة من خلالها تقييم عمل الأفراد ومكافأتهم بالشكل المادي والمعنوي ورفع روح العمل لديهم.
- تعمل الرقمنة على إدارة الموارد عبر تحديد وكشف التغيرات في الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة والعمل على مواجهتها بشكل كفو وفعال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد فرج أحمد: الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الرابع يناير 2009 ص 12

<sup>2</sup> ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمن: تأثير الرقمنة المتقدمة في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة الجامعة العراقية، العدد 55، جامعة المنصورة، كلية الإدارية والاقتصاد، ص 593

- يعمل استخدام الحاسوب على تحسين مكانة المؤسسة من خلال كادر إداري وأفراد يواكبون التطور الحاصل في العالم وإنشاء أفكار جديدة قائمة على التكنولوجيا.<sup>1</sup>
- وتجلى أهمية الرقمنة أيضاً في إمداد الشركات التجارية بالقدرات الكافية من أجل تسويق منتجاتها في كل أنحاء العالم، رغم اختلاف العادات والتقاليد والثقافة واللغة ..... الخ.
- المساهمة في رفع الأداء الكلي للمؤسسات.
- خلق العديد من فرص العمل في مجالات عديدة.
- تعزيز القدرات التنافسية للدول.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول في أن أهمية الرقمنة تكمن في قدرتها على تحسين الكفاءة والإنتاجية عبر أتمتة العمليات وتسريعها وتعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد والمؤسسات، بالإضافة إلى دعم الشركات التجارية بالقدرات الكافية لتسويق منتجاتها عبر العالم، وتحسين تجربة المواطن والمستخدم بتسهيل الوصول إلى المعلومات.

<sup>1</sup> ياسر خضير عباس: فؤاد يوسف عبد الرحمن: تأثير الرقمنة المتقدمة في تعزيز الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق ص 593، 594.

<sup>2</sup> هبال عبد المالك: أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2023، ص 469.

**ب. أهداف الرقمنة في بيئة العمل:**

- الحفظ: حيث ان الوسائل الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائل الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- التخزين: أما بخصوص التخزين فان قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي DVD إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.
- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث انه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى شكل رقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلًا من عدة دقائق.<sup>1</sup>
- الاقسام وذلك من خلال شبكات الانترنت التي جعلت سرعة الاتصال من قبل المئات الأشخاص للاطلاع على نفس الوثيقة في نفس الوقت.
- توصيل المعلومات للمستفيد دون تدخل العنصر البشري.<sup>2</sup>

وهناك أهداف أخرى وتمثل في:

- المساعدة على مواكبة عدد من البيانات الحديثة مثل التعليم عن بعد والخصصات المختلفة
- سد الفجوة الرقمية بين النتاج الفكري للدول العربية ودول العالم المتقدم وإنتاج صورة رقمية ذات درجة عالية واستخدامها في الحصول على الورقات مطبوعة عالية الجودة.
- توسيع فرص العمل إلى المعلومات الثقافية والعلمية والتاريخية المتضمنة منه لمواكبة الاتجاه العالمي السائد نحو الرقمنة ذاكرة العالم.
- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي على أفراد مليرة أو الإتاحة على هامش من التكلفة لضمان استمرارية العمليات.<sup>3</sup>

ويمكن استخلاص ما سبق في أن الرقمنة تهدف إلى تحويل المواد والمعلومات إلى صيغ رقمية لتسهيل الحفظ الدائم والتخزين الفعال مع ضمان سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام، بالإضافة إلى سرعة توصيل المعلومات والاقسام المسير بين المستخدمين مما يعزز الكفاءة والوصول إلى المعرفة.

<sup>1</sup> بطاط نور الدين: الرقمنة واسهاماتها في تحديث الإداره الرياضه، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021، ص ص 126/127.

<sup>2</sup> ربعة عبد الفتاح، علي أبو القاسم مصطفى: دور الرقمنة المعرفية في تحسين جودة الخدمات داخل الأقسام العلمية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 05، العدد 01، كلية التربية الجامعه الأسمريه الإسلامية، ليبيا ص ص 415/416.

<sup>3</sup> كربوش أحمد: استكتاب جماعي، الرقمنة والتعليم العالي، مرجع سابق ص 20.

## 4. مراحل التحول نحو الرقمنة:

تم عملية الرقمنة تبعاً لمجموعة من المراحل وهي كالتالي:

1. **تحديد الهدف من عملية الرقمنة:** خطوة أولى في عملية الرقمنة يتم تحديد الهدف ويكون ذلك من خلال جملة من التساؤلات أهمها: لماذا نرقمن هذه الملفات أو الوثائق؟ هل ذلك لغاية البث ضمن الشبكة أو الحماية وحفظ هذه الوثائق من التلف أو لحماية هذه الوثائق من التلف أو لغير ذلك من الأسباب، إن الإجابة على هذه الأسئلة مهمة جداً لأنها تحدد مسار العملية ككل وتعتبر الانطلاقية التي من خلالها.  
- يجب ألا تكون الأهداف عامة وعريضة بحيث تخلق مشاكل من شمولها وعدم تحديدها بدقة أمام المسؤولين عن تفزيذها.

2. **اختيار الوثائق التي سيتم رقمنتها:** يتم في هذه المرحلة تحديد الوثائق التي تتم رقمنتها، هل هي سلاسل، ملفات، وثائق منفردة.

3. **تحديد الاحتياجات والوسائل المتاحة:** في هذه المرحلة يتم جرد جميع الوسائل المادية الموجودة (مسح ضوئي، أجهزة الإعلام الآلي، برماج، وسائل تخزين، شبكة وموزع وقاعات للقيام بعملية الرقمنة) وكذا يتم تحديد إذا ما كانت هذه الأجهزة تحتاج إلى تحديث، إضافة إلى الوسائل المادية لا بد من تحديد الموارد الشرية الالزامية ومعرفة إذا ما كانت هذه الموارد قادرة على تجسيد المشروع، وإن كان غير ذلك هل يلزم القيام بتكوين أو رسمة لهذه العناصر.<sup>1</sup>

وهناك مراحل تمر بها الرقمنة أيضاً وتمثل في:

1. **مرحلة التخطيط والإعداد لمشروع الرقمنة:** حيث يتم تحديد مدير مشروع الرقمنة وعمل دراسة لتحديد الميزانية والوقت والإمكانيات والعناصر البشرية والتجهيزات والعائد من الرقمنة ومكان الرقمنة.
2. **مرحلة تنفيذ مشروع الرقمنة:** يتم تحديد المصادر المراد رقمنتها في ضوء الأولوية والقيمة والمخاطر التي تتعرض لها ويتم عمل المسح الضوئي لها ثم مقارنتها بالأصل للتأكد من الوضوح والجودة وأخيراً إتاحتها وتنظيمها وتخزينها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مختار وفاق، زديرة خمار: الرقمنة وإشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة: الأبعاد والتصورات، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، 2024، ص 433.

<sup>2</sup> عبد التواب عبد الله عبد التواب، حنان صلاح الدين الطواني، إيمان زكريا ميخائيل: تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر ضوء خبرات بعض الدول، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الخامس، العدد الثالث، يوليو 2023، ص 38.

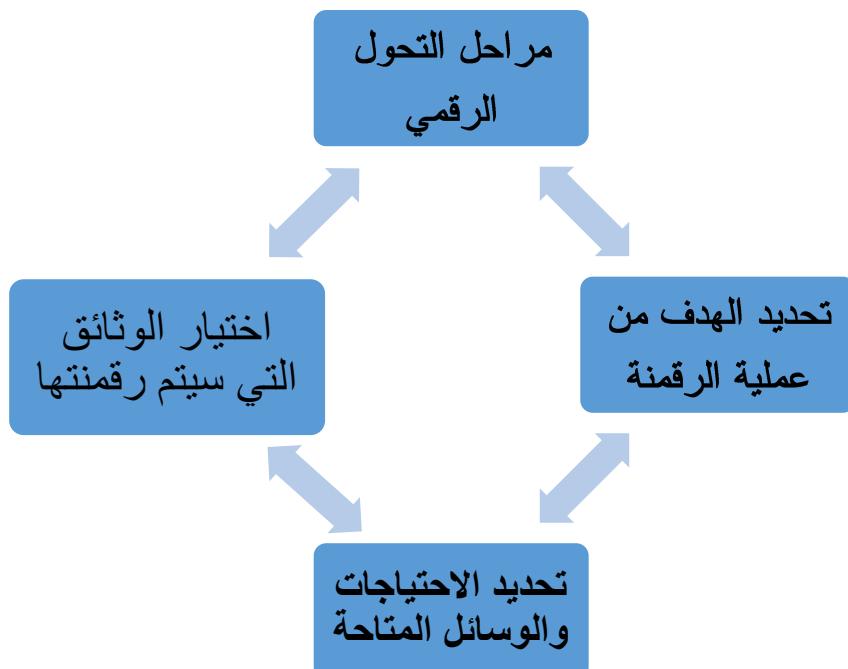
3. مرحلة صيانة ومتابعة مشروع الرقمنة: يتم متابعة المشروع والتحقق من تنفيذه في ضوء الخطة والأهداف، ويتم عمل صيانة مستمرة للأجهزة والبرامج .

4. مرحلة صيانة ومتابعة مشروع الرقمنة: يتم متابعة المشروع والتحقق من تنفيذه في ضوء الخطة والأهداف، ويتم عمل صيانة مستمرة للأجهزة والبرامج <sup>1</sup> .

ما سبق يمكن أن تكمن مراحل عملية الرقمنة فيما يلي:

تبدأ عملية الرقمنة بتحديد الهدف الأساسي المراد تحقيقه من خلالها وهو رقمنة الملفات والأوراق، يلي ذلك اختيار دقيق للوثائق التي سيتم تحويلها إلى صيغة رقمية بناء على أهميتها وأولوية الوصول إليها، وأخيرا يتم تحديد الاحتياجات الازمة لتنفيذ العملية من أجهزة وبرامج وموارد بشرية مع تقييم الوسائل المتاحة لضمان تخطيط فعال وواقعي للمشروع، هذه الخطوات الأولية تضع حجر الأساس لعملية ناجحة وموجدة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

شكل رقم 01 يمثل مراحل التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> عبد التواب عبد الله عبد التواب، حنان صلاح الدين الحلواني، إيمان زكريا ميخائيل: تطوير الأداء الإداري في التعليم نفس المرجع السابق، ص 38.

## 5. استراتيجيات تفزيذ مشاريع الرقمنة:

وتتمثل النقاط الرئيسية لاستراتيجيات رقمية مستدامة في:

- أولاً: يتطلب الأمر دمج عمليات الرقمية بشكل كامل في خدمات المؤسسات الوثائقية، بما في ذلك عمليات الحفظ والوصول وإدارة المحتوى.
- ثانياً: يجب التركيز على تحقيق الأهداف ذات الصلة بشكل فعال، مما يشمل تحسين عمليات العمل وزيادة كفاءة الإنتاجية وتحسين تجربة المستخدم.
- ثالثاً: يجب الاعتماد على التمويل من مصادر موثوقة للتوسيع، مما يساعد في ضمان استمرارية التمويل للمشاريع على المدى الطويل.
- رابعاً وأخيراً: يتطلب الأمر إعداد خطة متكاملة لصيانة الأصول الرقمية على المدى الطويل، بما في ذلك العمليات الدورية لتحديث التكنولوجيا وتطوير البرمجيات وضمان سلامة وأمان البيانات.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن استراتيجيات مشاريع الرقمنة في المؤسسات تتطلب دمجاً شاملًا للتقنيات الرقمية في جميع الخدمات الرقمية مع التركيز على تحقيق أهداف ملموسة كتحسين سير العمل ورفع الكفاءة والإنتاجية، ولضمان الاستدامة من الضروري توسيع مصادر التمويل بالاعتماد على جهات موثوقة، بالإضافة إلى إعداد خطة شاملة لصيانة الأصول الرقمية على المدى الطويل، تشمل هذه الخطة عمليات دورية لتحديث التكنولوجيا وتطوير البرمجيات وضمان سلامة وأمان المعلومات مما يضمن استمرارية الوصول إلى المعلومات وحفظها للأجيال القادمة.

<sup>1</sup> مراد جماد، فوزية فاطمة ختير: الرقمنة والحفظ الرقمي كرهان لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الرواق للدراسات، المجلد 10، العدد 02، 2024، ص 703.

## 6. الدوافع والأسباب المحفزة للرقمنة:

لتعزيز الوصول:

هو أحد أهم أسباب رقمنة مصادر المعلومات حيث هناك حاجة ملحة من قبل المستفيدين للحصول على هذه المصادر وبالمقابل لدى المكتبات ومرافق الأرشيف الرغبة أيضاً في تعزيز الوصول إليها وتلبية احتياجات المستفيدين.

– تحسين الخدمات وذلك من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات الالكترونية لهذه المؤسسات مع ما يتاسب مع التعليم والتعلم.

– تقديم الفرص للمؤسسة لتطوير البنى التحتية والتقنية والقدرة الفنية لفريق العمل.

– الافادة من الفرص المالية على سبيل المثال احتمال توفير تمويل امن لتنفيذ البرامج او مشاريع معينة قادرة على توليد حجم هام من المداخلات المادية المطلوبة.<sup>1</sup>

لتسهيل أشكال جديدة من الإتاحة والاستخدام:

إن الهدف الأساسي في هذه الحالة، هو بتعزيز استخدام مجموعة المواد (المخطوطات، الأرشيف، الخرائط، الأعمال الفنية، الكتب النادرة..) التي:

– لا يمكن الاطلاع عليها بنسختها الأصلية إلا من خلال زيارة المستودع.

– تعرضت للضرر، وبالتالي هناك ضرورة لاستخدام التقنيات الفنية، لإعادة ترميم محتواه.

– من الأفضل، توفير الوصول إليها، بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية، من خلال استخدام تقنيات الحاسوب، مثل التعرف الصوتي على الحروف (OCR)، أو ترميز النصوص المحولة.

يكون من المهم، في مثل هذه الحالات، التركيز على كيفية إضافة قيمة للمصدر، وليس على رقمنته فحسب. في بعض الأحيان، تؤدي التكاليف والقيود التقنية، إلى التوجه نحو حلول أخرى غير التحويل الرقمي، أو استخدام حلول هجينه تضم كلا التقنيتين: الرقمنة، والميكروفيلم.

<sup>1</sup> اشرف محمد عبده: الأرشيف الالكتروني الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، مرجع سابق، ص185.

عندما تتعلق عمليات الرقمنة، بالمواد المعرضة للضرر، يكون الهدف الأساسي، وبالمقام الأول، إنشاء نسخ على وسيط يحفظ هذه المواد لمدة طويلة، ولا تتم عملية الانتقاء في هذه الحالة عن طريق الطلب. وبالتالي يجب على هذه النسخ أن تلبي احتياجات المستخدمين الحاليين، والمستخدمين المفترضين المستقبليين، وان تكون على درجة عالية من الجودة، ومتلك وجوداً مادياً، يمكن المحافظة عليه مع مرور الوقت.

يمكن اعتماد طريقة لاختيار المواد للحفظ، وذلك عبر تصنيفهم إلى ثلاثة فئات - : الوثائق النادرة والمعرضة للضرر، الأرشيف وأية مواد ذات قيمة فنية، تحتاج المحافظة عليها في شكلها الأصلي: يساهم التحويل الرقمي، بإنشاء بدائل لها بجودة عالية، مع إمكانية الإتاحة، والتي في معظم الحالات، تؤدي إلى التخفيف من تداول النسخة الأصلية. إلا أن هذا الأمر يصعب تحقيقه باستخدام بعض أنواع الميكرو فورم .

مواد لها قيمة فكرية عالية، لكنها لا تمتلك قيمة فنية، وقد تم استخدامها بشكل كبير، مما عرضها للضرر. تكون النسخة الرقمية مناسبة للاستخدام الفوري. تفضل المكتبات ومراسيم الأرشيف، إنشاء نسخ للحفظ بواسطة الميكروفيلم، ونسخ أخرى رقمية للاستخدام (حل هجين)، في حال كانت المواد في حالة تدهور، وهي بحاجة ان تحفظ بشكل دائم.

مواد هشة ذات قيمة فكرية عالية، رقمية فنية منخفضة، وقليل الاستخدام. لا تعتبر هذه المواد بحاجة إلى التحويل الرقمي بالمقام الأول. إذا كانت هذه المواد الهشة بحاجة إلى نسخ بديلة، للتمكن من استخدامها، فإن نسخة الميكروفيلم تظل بالنسبة للعديد من الدول الخيار الأفضل، الأقل تكلفة، والأسهل للتخزين. (توجد بعض المسائل الخاصة بالدول النامية تمت الإشارة إليها في المقدمة). في المستقبل، عندما يستخدم الباحثون هذه المواد بشكل كبير، سيكون هناك دائماً إمكانية رقمنة الميكروفيلم.

لم تقبل العديد من المؤسسات التكنولوجية الرقمية، رقمنة مثل هذه الوثائق، باعتبارها ما يكون السبب، أن هذه المؤسسات تشعر بخطر تقنية لحفظ المواد على المدى البعيد. وغالباً قوة شرعيته القانونية، والتكاليف المطلوبة لحفظها على هذه الوثائق. تقادم الوسيط الرقمي، وأيضاً وباانتظار ان تحل مشكلة الحفاظ على ديمومة الصورة الرقمية، تقوم العديد من المؤسسات بإنشاء أرشيف من الصور (أنظر أعلاه)، او ما يسمى "جودة الحفظ"، اي نسخ رقمية:<sup>1</sup>

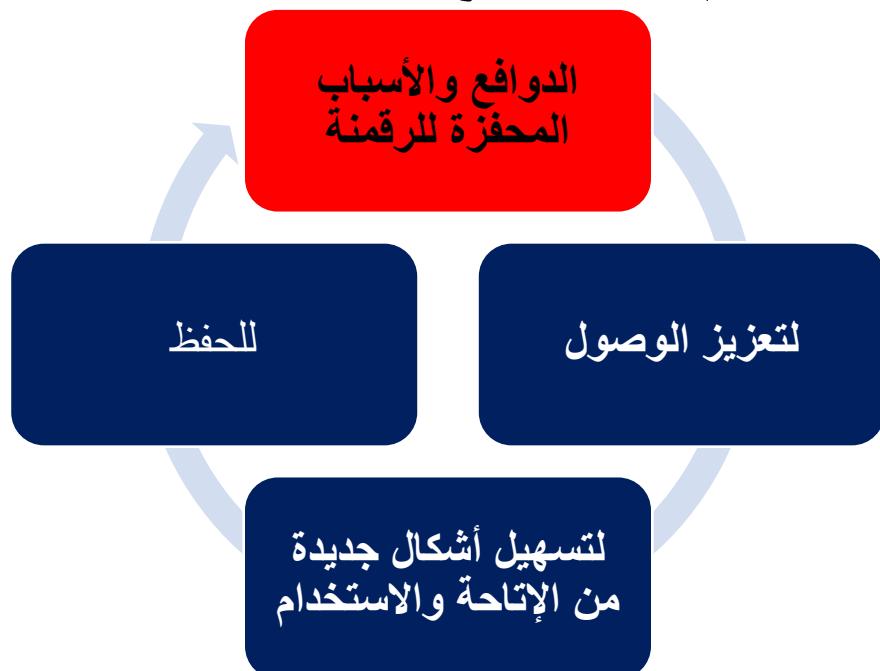
<sup>1</sup> هبة ملحم: ارشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في مكتبات ومراسيم الأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات،

2013، ص 16/17

- يمكن استخدامهم لأسباب مختلفة.
- يتم إنشائهما بجودة عالية، مما يقلل من الحاجة إلى إعادة نسخه.
- إن القيام برقمنة مصادر المعلومات، التخلص من النسخ الأصلية. وكي يتم استخدام هذه لا يبرر أبدا النسخ من قبل المستخدم يجب أن:
  - تمتلك المصداقية.
  - كون جزءا من خطة لحفظ المواد <sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن الرقمنة تعد من الأدوات الأساسية في العصر الحديث ولها عدة أسباب تدفع المؤسسات والأفراد لاعتمادها: أولاً تسهم الرقمنة في تعزيز الوصول حيث تمكن للمستخدمين من الوصول إلى المعلومات والموارد بسهولة وسرعة عبر الانترنت دون التقيد بالزمان والمكان، ثانياً تساعد على تسهيل أشكال جديدة من الاتاحة والاستخدام مثل توفير المحتوى بصيغ رقمية أو دمجه في تطبيقات وخدمات رقمية تفاعلية، ثالثاً وأخيراً تعد الرقمنة وسيلة فعالة لحفظ إذ تساهم في حماية الوثائق والمقتنيات من التلف أو فقدانه من خلال إنشاء نسخ رقمية يمكن تخزينها واستعادتها عند الحاجة.

شكل رقم 02: يمثل الدوافع والأسباب المحفزة للرقمنة



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> هبة ملحم: إرشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في مكتبات ومراسيم الأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، نفس المرجع السابق، ص ص 17/18.

## 7. تصنیف أنواع الرقمنة حسب مجالات التطبيق

هناك ثلاثة طرق للرقمنة هي:

### 1. طريقة الصور:

تسمح بإنتاج صور منسوبة لكل صفحة من الوثيقة كما يمكن أيضا الحصول على نسخة من الوثيقة أي بلغة النظام الثنائي وطريقة المسح بالصور تستدعي وصف ببليوغرافي كامل يتضمن تكشيف منجز بالاعتماد على مكنز يسهل الوصول إلى الوثيقة ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها الطريقة الأكثر تحقيقا وهي غير مكلفة. أما سلبياتها فهي تشغيل مكانا كبيرا على الحامل وبالتالي التشويش على الملفات الهامة. كما أن هذه الطريقة لا تسمح بالبحث الكامل داخل النص. وبلا تكشيف للكلمات المفتاحية لا نستطيع استعراض النص.

### 2. طريقة النص:

انها الصورة المرقمة بطريقة الصورة بفروقات بارزة *contrastes accentués* والتي تعالج بالاستعانة ببرمجية التعرف الصوتي على الحروف *OCR* هذه الطريقة تسمح للنظام باسترجاع محتوى الوثيقة، أي استرجاع صورة على شكل نص. ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها تسمح بالبحث في كامل النص والابحاث في عمق الوثيقة وتسمح بالتنقل السريع داخل الوثيقة والوصول المباشر للمعلومة وكل المستعملين المحترفين او الظرفين. أما في ما يخص سلبياتها هذه الطريقة فتتمثل في التعرف على الحروف لا يستطيع التعرف على الحروف الغوائية و الرسائل المخطوطة الى ان الأبحاث متواصلة لتطويره<sup>1</sup>

3. طريقة الرقمنة في شكل اتجاهي: *vectoreil mode* ويعتمد على العرض باستعمال، الحسابات الرياضية في مجال الرسوم بوجود الحاسوب الآلي، وبتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقرؤة إلكترونيا، بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية : الدقة بالنسبة للتقنية *PDF* ، الحجم المضغوط *PDF* ، ملفات <sup>2</sup>.

نستخلص من خلال ما سبق أن تنوّع أساليب الرقمنة بحسب الهدف وطبيعة المحتوى ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: أولاً رقمنة الصور وهي الطريقة التي يتم فيها تحويل الوثائق أو المواد الفيزيائية إلى صور رقمية باستخدام المساحات الضوئية أو الكاميرات دون إمكانية تحرير النصوص داخلها، ثانياً رقمنة النص وتعنى بتحويل المحتوى الورقي إلى نصوص رقمية قابلة للتحرير والبحث غالباً باستخدام تقنيات التعرف الصوتي على الحروف *OCR* ثالثاً الرقمنة في شكل اتجاهي وهي طريقة أكثر تقدماً تهدف إلى إعادة بناء المحتوى في بيئة رقمية تفاعلية بحيث يستخدم أساليب جديدة مثل قواعد البيانات أو التطبيقات التفاعلية ما يتيح إمكانيات أوسع للتفاعل مع المحتوى وتحليله.

<sup>1</sup> منير حمزة: المكتبات الرقمية والنشر الالكتروني للوثائق، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> ايمان بغدادي، سمية رماش: تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية، المجلد الثاني، العدد الأول، جانفي، جوان 2022 ص 79.

الشكل رقم 03: يمثل تصنيف أنواع الرقمنة حسب مجالات التطبيق



المصدر: إعداد الطالبة

## ثانياً: البنية التحتية والأسس النظرية للرقمنة

1. **المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية للرقمنة:** إن نجاح عملية الرقمنة يتوقف على مدى توفر المتطلبات الالزامية لذلك وأي مشروع رقمنة عليه أن يقوم بتوفير المتطلبات التالية:

**التخطيط :** على كل مؤسسة معلومات تزيد خوض مشروع الرقمنة تحديد خطة انطلاقاً من مجموعاتها ومستعليها والتخطيط لمشروع الرقمنة يجب أن يستند إلى لجنة تشرف على المشروع، فالعناصر المشرفة على مشروع الرقمنة يحدث بينهم تفاعل وحوار من أجل المساهمة في زيادة تدفق المعلومات في مسارات مختلفة إذ تسمح لرأس المال بأن يتدفق رقمياً، ويجب أن يتمتع هؤلاء العناصر بالخبرة والكفاءة في المجالات العلمية والعملية .<sup>1</sup>

**المتطلبات القانونية:** يتطلب مشروع الرقمنة مجموعة من القوانين والتشريعات التي تحدد كيفيات وطرق تداول الوثائق المرقمنة مع اعطاءها الصيغة القانونية للتداول والاستعمال من طرف مختلف الهيئات والمؤسسات شأنها شأن الوثائق التقليدية خاصة تلك التي تثبت الحقوق الخاصة بالأفراد والمؤسسات والمواطنين وغيرها.

**الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية من أهم العناصر الأساسية التي تساهم في تنفيذ مشروع الرقمنة وتشغيله وهناك عدة عناصر تشمل الجوانب المالية لتبني ونجاح المشروع وهي كالتالي:

- كلفة التخطيط أو وضع الخطة الخاصة بالمشروع والاستشارات.

- كلفة تجهيز المستلزمات الالية والأجهزة والبرمجيات.

- كلفة تجهيز مستلزمات وإنشاء النظام من أجهزة وبرمجيات وكابلات.

- كلفة الاتصالات عن بعد.

- كلفة تحويل الملفات والبيانات اليدوية إلى ملفات مقرودة الكترونياً.

- التكلفة المستمرة لعملية الرقمنة وتتضمن الصيانة وقطع الغيار وغيرها.

- تكلفة تحديث الأجهزة والبرمجيات للمشروع بكل الإضافات والتوسيعات المستقبلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كوال روفيا، بوفطيمية فؤال: مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، 2022 ص 101.

<sup>2</sup> ابراهيم تسعديت: واقع نظام الأرشيف لمديرية الإنتاج للمؤسسة الوطنية سوناطراك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة الجزائر 2 2017/2016 ص ص 83-84.

### المتطلبات المادية:

تتمثل المتطلبات المادية لمشروع الرقمنة في الآتي:

**الحواسيب:** تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات الفعالة بمشروع الرقمنة كما أنه لابد من تخصيص حواسيب وحيازتها للاستخدام في مجال الرقمنة ومن السمات الواجب توفرها بالحواسيب (الذاكرة الحية ،نوعية القرص الصلب ، قدرة التخزين والعرض .....)

**المساحات الضوئية:** هو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل البيانات المتوفرة في مصادر المعلومات المصورة والمطبوعة....الخ إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة والتخزين في ذاكرة الحاسوب.

**- أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية:** وهي آلة الكترونية تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية وتخزينها بشكل الكتروني بدلا من استخدام الأفلام مثل الات التصوير التقليدية.

**-تقنيات التعرف الضوئي على الحروف:** تقوم بالتعرف على محتويات النص حرف بحرف وكلمة بكلمة ومن ثم تحويله إلى ملف نصي يتضمن على بيانات ومعلومات مرمرة.<sup>1</sup>

**المتطلبات البشرية:** هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، كما أنها تصيغ القافة التنظيمية التي توضح وضبط وتوحد أنماط السلوك، أو أنها مجموعة من الخطط والأنظمة والإجراءات التي تنظم أداء العاملين لمهامهم وكيفية تفزيذ وظائفهم في سبيل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

ومن ما سبق نستخلص أن الرقمنة تتطلب عملية مجموعة من الأسس والمتطلبات لضمان نجاحها وتشمل التخطيط الجيد الذي يحدد الأهداف والاستراتيجيات بالإضافة إلى توفر إطار قانوني يدعم حماية البيانات والمعاملات الرقمية، كما تحتاج الرقمنة إلى موارد مالية كافية لتمويل البنية التحتية والتطوير، إلى جانب تجهيزات مادية مثل الأجهزة والشبكات ولا نقل أهمية الموارد البشرية حيث يجب تأهيل الكفاءات وتدريبها على استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> مليكة بوخاري، سميرة يحياوي: متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، مجلة دراسات اقتصادية، الجلد 16، العدد 03. 2022 ص 459.

<sup>2</sup> دعاء عادل إبراهيم السيد: تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة، المجلد الرابع عشر، العدد الأول يناير 2023، ص 802.

### 2. الآثار الاجتماعية الاقتصادية للرقمنة:

يمكن تلخيص آثار الرقمنة بما يلي: أن الرقمنة يترتب عليها العديد من الآثار الإيجابية منها:

- تسريع الخدمات سواء بالنسبة للعاملين أو المتعاملين.
- نقل الوثائق الكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- تعمل الرقمنة على تقليل التكلفة إلى أقصى حد ممكن.
- معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متتطور.
- الرقمنة تقلل المخلفات في الأنظمة ومحاولتها تخفيتها في ظل سهولة ويسر النظام المستخدم ودقته وتقليل مدى تأثير العلاقات الإدارية على إنجاز العمل وتوفير الشفافية والمساندة.
- تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار وتوسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة.
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة وهي تعبير عن اتساع المشاركة في اتخاذ القرار ونشر الوعي بأهمية المعرفة.
- تنمية رأس المال البشري وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

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

- خلق البطالة: إن تطبيق البطالة قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة استغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسيع في استخدام التقنية أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في إنجاز الأعمال التي توفرها عملية الرقمنة.
- فقدان الخصوصية: يمكن التعامل الرقمي الناس من الاطلاع على خصوصيات الآخرين مثل التعرف على مقدار استهلاك فاتورة الكهرباء أو الغاز من خلال إدخال رقم الهاتف أو رقم المستخدم لأي فاتورة كهرباء.
- شيوع ظاهرة التجسس الإلكتروني.

- زيادة التبعية للخارج: باعتبار أن هناك العديد من التقنيات الحديثة تأتي من هناك.<sup>2</sup> نستخلص مما سبق أن الرقمنة أثرت بشكل ملحوظ في جوانب العمل والإدارة، حيث ساهمت بشكل إيجابي في تسريع تقديم الخدمات سواء للموظفين أو المتعاملين وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن كما أثاحت أدوات التحليل والرقابة الحديثة إمكانية تحديد

<sup>1</sup> أسلل صالح سليمان الديسة: أثر الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبية، مرجع سابق ص 24.

<sup>2</sup> بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص ص 73/74.

المقصرين بدقة، وساهمت في تقليل الخلل في الأنظمة مما عزز من الشفافية والمساءلة وحد من تأثير العلاقات الإدارية وسير العمل، وكذلك شجعت الرقمنة على الابتكار والمبادرة ووسيط من آفاق المشاركة وتبادل المعلومات من خلال التقنيات الحديثة، في المقابل لا تخلو الرقمنة من آثار سلبية إذ قد تؤدي إلى خلق البطالة نتيجة استبدال العنصر البشري بالتقنيات الحديثة إلى جانب فقدان الخصوصية وانتشار ظاهرة التجسس الإلكتروني، كما يمكن أن تؤدي إلى زيادة التبعية للخارج خصوصا فيما يتعلق بالتقنيات المستوردة وأنظمة التشغيل والتحكم.

### 3. الأسس والأبعاد السوسيولوجية والتقنية للرقمنة:

الرقمنة كمفهوم ومصطلح عام الدلالة يقوم عمى أساس وأبعاد وجب احترامها في كل القطاعات ومنها قطاع الاستثمار، وهذه الأبعاد هي:

1. الترميز الرقمي: يعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسح المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص، الصورة والصوت) ووضعها على الخط ليقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقميا وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضا.

2. أنظمة التراسل الرقمي: وتعني به أنظمة التراسل (الليزر، صناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية) التي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة، حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

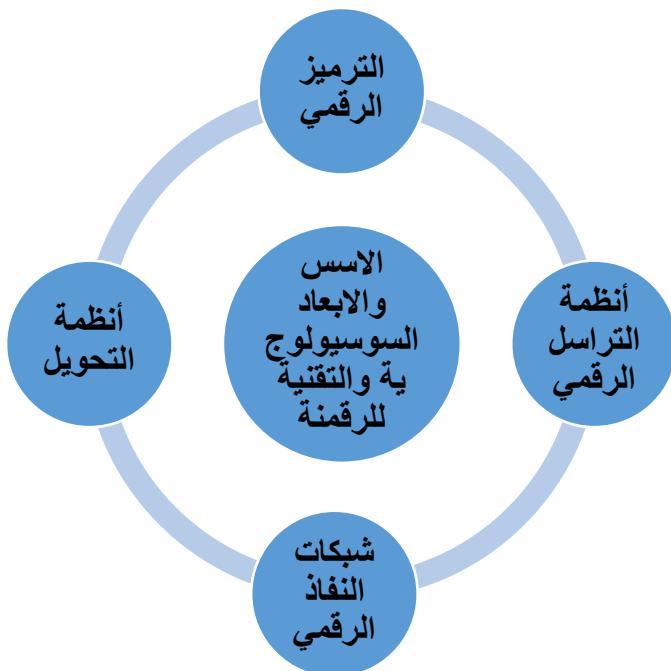
3. شبكات النفاذ الرقمي: وهي شبكات تعتمد على الكوابل و من أهمها جهاز (IDSL) لذى يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحول (MODEM) وتعى كلمة « MODEM » اختصار لكلمتى « MODULATOR » وتعنى بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقلة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناهائية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.

4. أنظمة التحويل: حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جدوى عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المستقبلية، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن صغير حسام: دور الرقمنة في ترقية الاستثمار، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 07، العدد 02، مخبر الدراسات القانونية والسياسية، جامعة أم البوابي، الجزائر، 2024، ص ص 452، 453.

يبين أن الرقمنة تعتمد على مجموعة من الأسس التقنية التي يجعلها فعالة مثل تحويل المعلومات إلى شكل إلكتروني يسهل التعامل معه، واستخدام أنظمة تراسل رقمية لنقل البيانات بسرعة وأمان، بالإضافة إلى وجود شبكات اتصال قوية، وتحويل الأنظمة التقليدية إلى رقمية مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في مختلف المجالات.

شكل رقم 04: يمثل الاسس والابعاد السوسيولوجية والتقنية للرقمنة



المصدر : من إعداد الطالبة

### 4. الفوائد المتوقعة من الرقمنة على المؤسسات والأفراد:

تتمثل فوائد الرقمنة في مجموعة من المزايا التي تسهم في تعزيز الوصول إلى المعلومات وتسهيل استخدامها، حيث تتيح الاطلاع الواسع والعميق على مصادر المعرفة بأصولها وفروعها، وتمكن من تحصيل المعلومات بسرعة وسهولة، مع إمكانية طباعتها أو استخراج نسخ مطابقة منها عند الحاجة. كما توفر الرقمنة معلومات متعددة الوسائط تشمل الصوت والصورة والألوان، مما يعزز من جودة الفهم والتواصل، إلى جانب مساهمتها في خفض تكاليف الحصول على المعرفة مقارنة بالطرق التقليدية .<sup>1</sup>

وتعد الرقمنة أداة فعالة في نقد وتحليل المصادر والمواد المعلوماتية، وتميز بتكاملها مع الوسائط الأخرى مثل الصوت، والصور، والفيديو. كما تساعد في تحسين جودة المحتوى، كتحسين وضوح الصور إلكترونياً، وتوفير الوقت للموظفين من خلال الرد على الأسئلة المتكررة عبر المنصات الرقمية، وتقليل الجهد المبذول في ترتيب المستندات أو البحث عنها. ومن أبرز مزاياها أيضاً أنها تقلل من التعامل اليدوي مع الوثائق، مما يحافظ على حالتها ويحد من التلف، فضلاً عن دعمها لزيادة استخدام الموارد وتحفيز البحث والتعلم الأكاديمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بريزة بوز عيب: *الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر*، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسنولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أكتوبر 1955، الجزائر، 2022، ص 73.

<sup>2</sup> زمولي زبیر، نور الدين سعيد، زمولي هندة: *الرقمنة كعامل في استراتيجية التوزيع الاقتصادي في الجزائر*، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2024 ص 385.

## 5. الخدمات الرقمية كآلية لدعم الفعالية الإدارية :

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل التحول الرقمي على ابتكار طرق جديدة لجذب العملاء وتسويق المنتجات والخدمات من خلال المنصات الرقمية والعروض التجارية، مما يساعدها على التموضع بشكل أفضل في بيئة تنافسية متغيرة وعالمية. يسهم التحول الرقمي في جمع كميات ضخمة من البيانات التي تستخدمها القيادات في التخطيط الاستراتيجي، كما يعزز التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة لاستغلال هذه البيانات علمياً وتحويلها إلى سياسات وبرامج عملية تهدف إلى استقطاب العملاء بذكاء. ومن خلال أدوات تحليل البيانات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، تتمكن الشركات من مراقبة وتحليل سلوك العملاء عبر الإنترنت لاتخاذ قرارات مستنيرة تفتح فرصاً جديدة للأعمال الرقمية. إن دمج التحليلات والذكاء الاصطناعي في عمليات صنع القرار يعزز من قيمة المؤسسات ويزيد من استثماراتها في هذا المجال، مما يمكنها من فهم أعمق لاحتياجات

العملاء وتطوير استراتيجيات تركز بشكل أكبر على تلبية تلك الاحتياجات بفعالية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مختار وقاف، زديرة خمار: الرقمنة وإشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، 2024، ص ص 435 434.

## 6. دور ومساهمة الرقمنة في تطوير العمل الإداري:

ساهمت الرقمنة في إحداث تحولٍ جذريٍ في بيئة العمل الإداري وأساليبه، حيث انتقل النشاط الإداري من الطابع المادي التقليدي إلى بيئة افتراضية تعتمد على التكنولوجيا، مما أتاح إمكانية الإدارة عن بُعد بدلًا من الإدارة المباشرة. كما أدى هذا التحول إلى استبدال الهياكل الهرمية الصارمة بأنماط تنظيمية شبكية وأفقية أكثر مرونة، وتحولت القيادة من التركيز على المهام والعاملين إلى قيادة تكنولوجية تتمحور حول احتياجات المستفيدين. بالإضافة إلى ذلك، تغيرت أساليب الرقابة من المقارنة التقليدية بين الأداء الفعلي والمخطط إلى رقابة آنية ومستمرة تعتمد على البيانات اللحظية والتحليلات الفورية، مما ساهم في تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وسرعة.<sup>1</sup>

## 7. العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات:

من بين أبرز عوامل إنجاح عملية الرقمنة الإدارية هي:

- تحقيق التوثيق الإلكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة.
- إلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير.
- وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة الإدارية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين.
- تحسين مستوى أداء الخدمات.
- التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تخفيض التكاليف، وتحقيق مبدأ الشفافية.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق نرى أن الرقمنة الإدارية تُعد أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، حيث يسهم التوثيق الإلكتروني للمعاملات الإدارية في ضمان الدقة والموثوقية، ويعُني عن الأرشيف الورقي المعرض للتلف أو التزوير. كما أن وضوح الرؤية الاستراتيجية والفهم الشامل لمفهوم الرقمنة، بدءًا من التخطيط والتنفيذ وصولاً إلى التشغيل والتطوير المستمر، يُعد أساسياً لضمان نجاح التحول الرقمي. ويرافق ذلك تطوير إجراءات العمل بشكل دائم والعمل على توضيحها للموظفين لضمان حسن التنفيذ. كما تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل التعقيدات الإدارية، وخفض التكاليف، إلى جانب ترسیخ مبدأ الشفافية في العمل الإداري.

<sup>1</sup> عبد التواب عبد الله عبد التواب، حنان صلاح الدين الحلواني، إيمان زكريا ميخائيل: تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر ضوء خبرات بعض الدول، مرجع سابق، ص 38، 39.

<sup>2</sup> نصيرة زاير، خديجة عاشور: تفعيل الرقمنة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري، مجلة المفكر، المجلد 08، العدد 04، جوان 2024، ص 402.

### ثالثاً: أثر الرقمنة على الأفراد والمؤسسات

#### 1. الانعكاسات الإيجابية للرقمنة على الدول والأفراد:

لا تقتصر عوائد ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جهة بعينها، إنها تشمل كل الأطراف والقطاعات، ويستطيع الجميع الاستفادة منها، وتوظيفها، حيث تحقق لهم الكثير من العوائد المادية، والمالية، والبشرية من حيث تتمية القدرات وزيادة المعرفة والمعلومات" إن أكبر ثورة تكنولوجية في العالم تحدث تحولاً في أنشطة الأعمال والحكومات، بيد أن المنافع ليست تلقائية ولا مؤكدة. يجب أن نضمن أن هناك مشاركة واسعة النطاق لمنافع التقنيات الجديدة، لاسيما للفقراء .للذين يتمتعون بالقدرات الإدراكية التي تتيح لهم اللحاق بالثورة الرقمية".

- يؤدي التقدم التكنولوجي بطبيعة الحال إلى خلق وظائف بشكل مباشر في قطاع التكنولوجيا. ومع تغير اهتمامات المستهلكين بسرعة، هناك المزيد من الفرص السانحة للأشخاص لمتابعة مسيرتهم المهنية في تطوير تطبيقات الهاتف المحمولة وتصميمات الواقع الافتراضي، وكم كانت أهمية هذه الأدوات والوسائل ضرورية وفعالة ومجدية خصوصاً مع جائحة كرونا لقطاعات مهمة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية<sup>1</sup>.

تشمل عوائد الرقمنة جميع الدول والأفراد، حيث تسهم في تحقيق مكاسب مادية وبشرية من خلال تتمية القدرات وزيادة المعرفة. وتحدث ثورة التكنولوجيا تحولاً كبيراً في أنشطة الأعمال والحكومات، لكن هذه المنافع لا تتحقق تلقائياً، بل تتطلب مشاركة واسعة، خاصة من الفئات الفقيرة والقادرة على التكيف مع التحول الرقمي. كما يسهم التقدم التكنولوجي في خلق وظائف جديدة، خصوصاً في مجالات مثل تطبيقات الهاتف والواقع الافتراضي، والتي أثبتت فعاليتها خلال جائحة كورونا في دعم القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية.

<sup>1</sup> علي حمدوش، حميد بوزيدة: اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والuboائد، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، الجلد 08، العدد 01، 2020، ص ص 47، 48.

## 2. التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات:

بالرغم من إطلاق الجزائر لمشروع (E.Algérie 2013) وبالرغم من الجهد المبذولة إلا أن الجزائر لم تصل بعد إلى مستوى الدول المتقدمة في مجال الرقمنة، حيث يشير مؤشر الشبكة لسنة 2021 أن الجزائر تحل المرتبة 100 من بين 130 دولة (Portulans institute 2021) حيث يمكن تفسير هذه الفجوة بسبب ضعف التغطية وارتفاع أسعار الهاتف النقال وعدم قدرة المؤسسات الجزائرية على منافسة المؤسسات الدولية في مجال التكنولوجيا لكن هذا لا يحجب الدور الفعال والإرادة القوية للدولة في التغلب على هذه الفجوة فمثلا اذا نظرنا إلى الأرقام المقدمة من طرف وزارة البريد السلكية ولا سلكية فإن الجزائر عرفت تطورا ملحوظا فيما يخص الربط بشبكات الألياف البصرية حيث بلغ طول الألياف البصرية في السداسي الأول من سنة 2020 حوالي 120 كلم بزيادة قدرها 4.79 % عن سنة 2019 وقابلة زيادة عدد اشتراكات الانترنت الثابت والانترنت النقال، وبالنسبة لمستوى الرقمنة الذي وصلت إليه منظمات الأعمال الناشطة على مستوى ولاية تلمسان فقد كشفت نتائج أجريت على عينة من المؤسسات أن 56% من المؤسسات تستخدم الورق لتخزين المعلومات والمعرفة بينما 75% الدعم الالكتروني، ويعتبر 63% منهم الانترنت دعما مفيدة للتواصل وإدارة المستندات المختلفة، خاصة مع شركائهم.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نرى أنه رغم انطلاق مشروع الرقمنة في الجزائر منذ سنوات، إلا أن البلد لا تزال متأخرة مقارنة بالدول المتقدمة، حيث احتلت المرتبة 100 من أصل 130 دولة في مؤشر الشبكة لعام 2021. يُعزى هذا التأخر إلى ضعف التغطية، وارتفاع أسعار الخدمات، وقلة الكفاءات، وغياب إرادة قوية للإصلاح. كما يُلاحظ ببطء في تطوير البنية التحتية الرقمية، مثل الألياف البصرية التي بلغت 16,343 كلم فقط سنة 2020. وعلى مستوى الرقمنة في المؤسسات، أظهرت الدراسات أن أكثر من نصف المؤسسات لا تزال تعتمد على الورق، بينما 63% فقط منها تستخدم الانترنت لدعم التواصل وإدارة الملفات.

<sup>1</sup> موساوي محمد، فنان طيب: أثر الرقمنة على إدارة الأزمات الوبائية العالمية (كوفيد 19) في المؤسسات الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، جوان 2022 ص 300، 301.

### 3. بناء ثقافة رقمية داخل المجتمع والمؤسسات:

لا شك أن الثقافة لها دور مهم وأساسي في توجيه السلوك الإنساني، ولا يمكن التحول من وضعية إلى وضعية جديدة من الجدير وضع قوانين جديدة أو إصلاحات أو تقنيات جديدة وفرضها على مجتمع دون إعداد لذهنيات، بل يجب أن يكون هناك تخطيط لمشروع ثقافي مدروس و منهج لأفراد المجتمع من أجل تحضيرهم للتعامل مع التغيرات الجديدة، صحيح أن التحول لرقمي الذي شهد المجتمع الجزائري شهد تطورا ملحوظ من حيث توفر الآليات والتجهيزات وإعداد الأراضي والشبكات، وإتاحة المنصات دون أي عراقيل بيروقراطية، لكن لا تكفي وحدها بل يجب أن تترافق هذه التغيرات المادية مع تغيرات ثقافة المجتمع حتى لا نقع في الهوة المؤدية للخلاف الثقافي الذي يظهر في اللا توازن بين الجزء المتغير والكل الذي لم ينله التغيير، لهذا يعتبر العمل الثقافي مهم لتعزيز التعاملات الرقمية في المجتمع وتطويرها، وذلك من خلال تعزيز المعرفة بكيفية التعامل الإلكتروني وكيفية التحكم في الوسائل والتجهيزات الإلكترونية التي تعتبر كوسائل مهمة في التعاملات الرقمية.

إن الثقافة الرقمية لا يمكن حصرها فقط في التحسيس بضرورة التعامل الإلكتروني، بل يجب أن يكتسب الفرد سواءً الفرد العامل أو المتعامل مع المؤسسات معرفة جيدة بكل الحيثيات التي تمكنه من لتحكم والسيطرة على لوسائل لтехнологية الحديثة، لأن لقدرة على التحكم تزيد من الرغبة والثقة في التوجه إلى التعاملات الرقمية، والعكس كلما زادت في غياب الثقة في هذا النوع من لمعاملات، والتهرب منه ولا ننسى أن هناك العديد من الطرق التي تساهم في تعزيز ثقافة الرقمنة خاصة عن طريق لمدارس والمؤسسات التعليمية والمؤسسات الاجتماعية الأخرى.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نرى أن الثقافة الرقمية تلعب دوراً أساسياً في إنجاح التحول الرقمي، فهي لا تقتصر على توفير الأجهزة والتقنيات، بل تشمل إعداد المجتمع للتفاعل مع التحولات الجديدة. ويواجه المجتمع الجزائري تحديات عدّة منها غياب الوعي الرقمي وضعف التكوين، ما يؤدي إلى بطء في تبني الرقمنة. كما أن التحول الرقمي يتطلب تغييراً في العقليات ونشر ثقافة رقمية شاملة تمكن الأفراد من التحكم في الوسائل التكنولوجية والتعامل معها بكفاءة، مع ضرورة دعم المؤسسات التربوية والإدارية لترسيخ هذه الثقافة.

<sup>1</sup> بسام وزناجي: أهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة سلوك لتنظيمي في لمؤسسة لعمومية، مجلة المقدمة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2024، ص 384.

#### 4. الانترن特 كمنصة مركزية للتحول الرقمي:

نظراً لكثرة الخدمات والبيانات المستخدمة في الرقمنة والتي يمكن الوصول إليها بأقل جهد ممكن، فإذا كان كافياً الحصول على اسم المستخدم وكلمة المرور، كان لهذه التقنية الحديثة أن توفر لها العديد من المصادر كركيزة أساسية في استرجاع ومعالجة البيانات الالكترونية، ولعل أبرز هذه المصادر هو الانترنط باعتبارها شبكة مفتوحة لها مزايا، وتميز بالحداثة.

يتم نشر المعلومات والأحداث وما إلى ذلك فور وقوعها، بالإضافة إلى العديد من الميزات التي لا يمكن حسابها، من أهم الإجراءات الأساسية لإنشاء اتصال هو وجود قواعد متفق عليها تعرف باسم (http) بينما بروتوكول الانترنط (IP) وهو اختصار للعبارة باللغة الإنجليزية (Internet Protocolled) هو أحد أهم البروتوكولات الأساسية ويتكون من أربعة أجزاء والجزء الأول يرمز إلى المنطقة الجغرافية والثاني للحاسوب الآلي، والثالث يرمز إلى مجموعة الأجهزة التي ينتمي إليها الكمبيوتر، وفيما يتعلق بالجزء الرابع يتعلق بالتعرف على الجهاز المستخدم، وميزة بروتوكول الانترنط (IP) أنه نوع من الخرائط حيث يمكن التوacial مع أي جهاز كومبيوتر من خلال نقطة معينة على هذه الخرائط (IP) إذ صح التعبير، بالإضافة إلى هذين البروتوكولين هناك بروتوكولات أخرى ، كل منها متخصص في معرفة نوع وطبيعة وطريقة إرسال واستقبال وتخزين البيانات الالكترونية.

بالإضافة إلى الانترنط التي تعد أهم مصدر للمعلومات التي تستخدمها الرقمنة، هناك مصدر آخر ذو أهمية كبيرة للمؤسسات، ويتكون هذا المصدر في البريد الالكتروني الذي يعد من أهم وأقدم خدمات الانترنط وأكثرها استخداماً منذ سبعينيات القرن الماضي، ويكون البريد الالكتروني هذا من إرسال واستقبال الرسائل حول العالم لمن لديه بريد الكتروني، ولا يمكن لأي شخص استخدامه إلا من خلال الحصول على كلمة المرور الخاصة به، فهو مستخدم شخصي، ولا تخفي فوائده واستخداماته على من يستخدم الانترنط، بالإضافة إلى إرسال واستقبال الرسائل والملفات، تعتبر بطاقة شخصية للعديد من المؤسسات والهيئات للاتصال بمستخدميها كما هو الحال في التعليم عن بعد في الجامعات والمعاهد أو إنجاز المهم والوظائف الإدارية وغيرها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> تربح مخلوف، الميهوب ناصر: دور الرقمنة في تنظيم الجامعات، الاستكتاب الجماعي، نوفمبر 2024، ص ص 35-36.

## 5. مزايا الرقمنة في تحسين الكفاءة والجودة الوظيفية:

للرقمنة العديد من المزايا نحددها فيما يلي:

- توفر للمستفيدين كما غزيرا ومتعددا من البيانات والمعلومات.
- حداة المعلومات التي تشكل محتويات مقتضياها.
- إتاحة المعلومات في جميع الأوقات وإمكانية إنشاء أشكال جديدة من المعلومات.
- الإفادة من إمكانياتها عند استخدام الباحث برمجيات متعددة مثل معالجة النصوص وبرمجيات الترجمة الآلية والاطلاع عليها.
- تخفي حواجز المكان والزمان، فليس هناك حاجة لذهاب المستفيد إلى المكتبة والبحث والانتظار، فقد أصبح بإمكانه الحصول على المعلومات وهو جالس في منزله أو في مكتبه الخاصة.
- تمكن من استخدام البريد الإلكتروني والاتصال بالزملاء في المهنة والباحثين الآخرين، وتبادل الرسائل والأفكار مع مجموعات الحوار والنقاش والمشاركة في المؤتمرات المرئية.
- المحافظة على مصادر المعلومات النادرة والسريعة من التلف دون الحاجة الوصول إليها من جانب الراغبين في دراستها والاطلاع عليها.
- انخفاض وقلة تكاليف إنتاج الوسائل الالكترونية، لأن خدماتها متاحة على مدار الساعة ودون توقف.
- عدم تقديرها بدوام المكتبة التقليدية، لأن خدماتها متاحة على مدار الساعة ودون توقف.

وتكون أيضا مزايا الرقمنة على النحو التالي:

- إن الرقمنة تتيح الوصول السريع ولعدد غير محدود من المستفيدين على المستوى العالمي حيث يمكن اللجوء إلى توصيات افتراضية بما يؤدي إلى تحسين نوعية صورة الملفات، كما نستطيع من خلالها إنتاج نسخ اطلاع ذات نوعية جيدة بما في ذلك أنظمة بحث تلقائية تسهل عمليات عن المعلومات وتقدم الرقمنة أيضا صورة يمكن إعادة سحبها عدة مرات من دون التأثير نوعيتها مع عدم تأثر هذه الصور الالكترونية بالاستخدام المكثف، وأيضا تسهل وتسرع تحميل المعرفة وال المعلومات من خلال بعض المعلومات من خلال بعض الكلمات الدالة للحصول عليها بالصوت والصورة وبالألوان أيضا وإمكانية التكامل مع المواد التعليمية وتطوير البحث العلمية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يزيد عباسي، سليمان حفيظي: الرقمنة كطلب استراتيжи لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، أبريل 2022، ص 177.

<sup>2</sup> أشرف محمد عبده: الأرشيف الالكتروني الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مرجع سابق، ص 200.

ونستنتج مما سبق أن الرقمنة تعد من أبرز التطورات التي أحدثت نقلة نوعية في مجال المعلومات، إذ توفر كماً هائلاً ومتنوعاً من البيانات الحديثة والدقيقة للمستفيدين، وتتيح الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، مما يسهل الاسترجاع الفوري للمعلومة. كما تسهم الرقمنة في تسهيل تنظيم وتخزين وتحديث البيانات، وتمكن الباحثين من استخدام برمجيات متقدمة لمعالجة النصوص والترجمة، إضافة إلى التواصل مع الزملاء والباحثين عبر البريد الإلكتروني ومنصات الحوار. كما تُعد وسيلة فعالة لحفظ على المصادر النادرة من التلف دون الحاجة إلى تداولها المادي.

### 6. تحديات وعوائق تطبيق الرقمنة في البنية الإدارية

غالباً ما تواجه الموظف العديد من المعيقات والتي قد تحول دونه ودون المستوى المطلوب في المنظمة والتي نوجزها في:

- ارتفاع تكاليف توفير مصادر المعلومات.
- الانتشار الواسع للدوريات وصعوبة اختيار ما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين.
- صعوبة مواكبة الوسائل المتعددة ذات الأهمية البالغة في التعليم والاستخدام في نقل المعلومات حتى أصبح عصرنا الحاضر يسمى بعصر الوسائل المتعددة.
- المشكلات الفنية التي تتعلق بالوصول إلى الواقع ذات الصلة المتاحة على الشبكات.
- قلة الخبراء في إدارة التقنيات والأجهزة والبرامج والخدمات.
- عدم قدرة بعض المستفيدين من استخدام الحاسوب والتحكم في مهاراته.
- التطورات السريعة الهائلة والمتألقة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة والتي تعيق الباحث في الاستفادة منها كونه يجهل آخر التطورات والمستجدات في هذه الميادين.
- كثرة الوثائق المتاحة والمتوفرة بلغات أجنبية وخاصة اللغة الإنجليزية ومن ثمة تقتصر الفائدة منها على من يتقنون هذه اللغة، وما زال عدد الوثائق المتاحة باللغة العربية في شكلها الإلكتروني قليلاً نسبياً.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه بالرغم من المزايا العديدة للرقمنة، إلا أن تطبيقها يواجه عدة عوائق، من أبرزها ارتفاع تكاليف توفير مصادر المعلومات، وصعوبة اختيار الدوريات المناسبة من بين الكم الهائل المتاح. كما أن تعدد الوسائل المتعددة وتطورها السريع يشكل تحدياً في مواكبتها، إلى جانب المشكلات الفنية المتعلقة بالوصول إلى المعلومات عبر الشبكات. وتعاني المؤسسات من نقص الخبراء في إدارة التقنيات، فضلاً عن عدم امتلاك بعض المستفيدين للمهارات الأساسية في استخدام الحاسوب. كما تعيق

<sup>1</sup> يزيد عباسى، سليماء حفيظى: الرقمنة كمطلوب استراتيجى لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، مرجع سابق، ص ص 180، 181.

سرعة التطورات التكنولوجية البالغتين عن الاستقادة الكاملة منها، ناهيك عن هيمنة اللغة الإنجليزية على المحتوى الرقمي مقابل قلة المصادر المتاحة باللغة العربية.

### 7. تحليل توازني للإيجابيات والسلبيات في تجربة الرقمنة:

#### إيجابيات الرقمنة:

- تسمح الرقمنة بالتجاوب السريع والفعال مع المتعاملين سواء كانوا مستهلكين أو موظفين أو طلبة أو تلاميذ أو عمل حر والمواطنين عموماً وحتى مع الإدارة الوصية والمؤسسات الأخرى.
- تحارب مظاهر الفساد والرداة والتعسف ومحسوبيتها.
- تشجيع الكفاءة والابتكار والاجتهاد والجذارة.
- مكافحة جور لإدارة والبيروقراطية.
- توفر الجهد والوقت.
- تقلص من الأعباء المالية من مستحقات مالية الموظفين وهياكل ومعدات تخزين مصادر المعلومات وأرشفتها.
- إرساء مبادئ الشفافية والديمقراطية لمشاركة ودولة الحق والقانون ودولة المؤسسات.
- تحد من الفقر وتكافئ فرص الطبقات والعمل على المساواة والإنصاف.
- الخروج من دائرة القوقة والعزلة إلى فضاء مندمج مع الواقع والبرمجيات الأخرى.<sup>1</sup>

نستنتج مما سبق أن الرقمنة أداة فعالة لتحقيق التحول الإيجابي في مختلف القطاعات، إذ تسهم في تحسين التفاعل مع جميع المتعاملين، من مواطنين وطلبة وموظفين، وتعزز الكفاءة والابتكار من خلال محاربة الفساد والبيروقراطية ومحسوبيتها. كما توفر الوقت والجهد، وتقلل الأعباء المالية المرتبطة بتسيير الموارد والمعلومات. ومن بين أهدافها الأساسية ترسیخ مبادئ الشفافية والمساواة ودولة القانون، فضلاً عن تعزيز الانفتاح على العالم الرقمي والخروج من العزلة نحو فضاءات رقمية متكاملة.

#### سلبيات الرقمنة:

- عدم الإرتجالية والتسريع.
- عقلنة الاستخدام ومنهجية صحيحة.
- حقوق مهنية واجتماعية نظير العمل بالرقمنة.
- توفير الهيكل والمعدات الخاصة بالرقمنة.

<sup>1</sup> بلکعیبات مراد: الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورهما في تطوير الاستثمار، مجلة المفكر، الجلد، 18 العدد 01، 2023، ص 37.

- ضعف في مناطق توفر الانترنت.<sup>1</sup>

ومن سلبياتها أيضاً:

- تتطلب هذه التكنولوجيا استثمارات مالية كبيرة لرقمنة الرصيد الوثائقي من جهة، وإجراء البحث الوثائقي من جهة أخرى.

- الصور الالكترونية على الشاشة أو على الورق، لا يعترف بها قانونيا حتى الآن، مثلاً هي الحال بالنسبة للنسخة الأصلية.

- تعد الاستثمارات المطلوبة لعملية التحويل الرقمي للسجلات استثمارات مكلفة قد تصل إلى دولار لكل صفحة يتم تحويلها.

- تتطلب عملية الرقمنة تجهيز البنية الأساسية الازمة لتنفيذ عملية الرقمنة من حاسوبات وشبكات وبرامج، ويطلب هذا الانفاق وبدل تكلفة كبيرة.<sup>2</sup>

- التلف السريع لأدوات قراءة النصوص الالكترونية.<sup>2</sup>

نستنتج مما سبق أنه وبالرغم من الأثر الإيجابي للرقمنة، إلا أن لها العديد من السلبيات التي يجبأخذها بعين الاعتبار، أبرزها الحاجة إلى تخفيض منهجهي وتجنب التسرع في التطبيق، إضافة إلى ضرورة توفير بنية تحتية ملائمة تشمل الأجهزة، والبرمجيات، وشبكات الإنترن特، والتي لا تزال تعاني من الضعف في بعض المناطق. كما تتطلب الرقمنة استثمارات مالية كبيرة، سواء في رقمنة الوثائق أو في تجهيز العمليات البحثية، إلى جانب كون الصور الإلكترونية غير معترف بها قانونياً كالنسخ الأصلية. ويضاف إلى ذلك ضعف حماية الحقوق المهنية المرتبطة بالعمل الرقمي، والتلف السريع لأدوات عرض النصوص الإلكترونية.

### رابعاً: مجتمع المعلومات والتحول الرقمي

#### 1. مفهوم مجتمع المعلومات في العصر الرقمي:

- يعرف مجتمع المعلومات بأنه المجتمع الذي يعتمد في تطوره على المعلومات وشبكات الاتصال والحواسيب وتقنيات المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلعيبيات مراد: الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورهما في تطوير الاستثمار، نفس المرجع السابق ص 38.

<sup>2</sup> أشرف محمد عبده: الأرشيف الالكتروني الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مرجع سابق، ص ص 200، 201

<sup>3</sup> بو عمرة الهام: مطبوعة في مقياس مجتمع المعلومات، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال، جامعة إبراهيم سلطان شبيوط، الجزائر، 2022/2021، ص 27.

- يعرفه كاستل أيضا مجتمع المعلومات يمكن وصفه بأنه تدفق وانسياب يتم من خلال شبكات المنظمات والمؤسسات، وهذا التدفق والانسياب يمثل سلطة صادقة ومكررة ومبرمجة من التبادل والتفاعل بين الفضاءات المادية وغير المادية المتصلة والمحتملة من الفعالية

الاجتماعية، في المنظمات الرسمية والمؤسسات الاجتماعية.<sup>1</sup>

- وهو المجتمع الذي تناح فيه لكل فرد الحصول على معلومات موثقة من أي شكل ولون ومذهب واتجاه وفي أي دولة من دول العالم دون استثناء عبر شبكات المعلومات الدولية بغض النظر عن البعد الجغرافي وبأقصى سرعة وفي الوقت المناسب للمشاركة في عملية التبادل.<sup>2</sup>

- هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات الرقمية والحواسيب الآلية وشبكات الاتصال خصوصا شبكات الاتصال عن بعد أي أنه يعتمد على ما يسميه البعض بالเทคโนโลยجيا الفكرية تلك التي تضع سلعا وخدمات جديدة مع التزايد المستمر لقوية العاملة المعلوماتية تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتسويق هذه السلع والخدمات الرقمية.

يعرف بصفة عامة بأنه: هو المجتمع الذي يعمل معظم أفراده بإنتاج المعلومات أو جمعها أو اخترانها أو معالجتها أو توزيعها.<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي لمجتمع المعرفة: مجتمع يستخدم أفراده التكنولوجيا والانترنت بشكل يومي للتواصل والعمل والتعلم والحصول على المعلومات والخدمات ومدى إعتماد الأفراد على الأجهزة والتطبيقات الرقمية في حياتهم اليومية.

<sup>1</sup> لامية طالة: من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 177.

<sup>2</sup> مقدود كنزة: مطبوعة بيdagوجية في مقياس مدخل إلى مجتمع المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، جامعة لونيسى، البليدة، 2022/2021، ص 27.

<sup>3</sup> دعاء محمد محمود إبراهيم نجم: ماهية المجتمع المعرفي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الإسكندرية، ص 48.

## 2. المراحل التاريخية لتطور مجتمع المعلومات (المجتمع الرقمي):

لقد كنا نعيش في نهاية القرن العشرين، فيما يسمى بالمجتمع الصناعي، الذي يرى بعضهم أنه قد وصل إلى نهاية تطوره الحضاري في شكله الحالي بدلاً من النظرة التقليدية إليه بأنه تتوسع بنية للرأسمالية الكلاسيكية، و نحن لازلنا نعيش ضمن توليفة مستمرة حتى الآن من أشكال محددة من المجتمعات مثل المجتمع الاستهلاكي، مجتمع مستعرض مجتمع وسائل الإعلام إلا أننا ننتقل من مجتمعات جديدة، نشهد بدايات تشكلها الحضاري بسمات خاصة نشأت بمراحلها الجنينية في قلب المجتمع، ونتوقع أن تكون مسيطرة في القرن الواحد والعشرين بتميزها عن جميع المستويات.

وهي المجتمعات المستقبلية التي تشهد بدايتها الآن، ولديها بعض الخصائص المشتركة بينها، مثل: سيطرة العلم والتكنولوجيا الرقمية فيها، وقيادة طبقة التكنوقراط لها مع دور متزايد لأهمية المعرفة العلمية وتطبيقاتها في النشاطات الإنسانية جمعياً.<sup>1</sup>

في نهاية القرن العشرين، بدأ الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع جديد يُعرف بـ"مجتمع المعلومات" أو "المجتمع الرقمي"، وهو مجتمع تتزايد فيه أهمية العلم والتكنولوجيا الرقمية بشكل ملحوظ. هذا التحول لا يعني القطيعة مع المجتمعات السابقة كالمجتمع الاستهلاكي أو مجتمع وسائل الإعلام، بل يشكل تطوراً حضارياً جديداً ينبع من داخلها. يتميز هذا المجتمع المستقبلي بسيطرة المعرفة وتطبيقاتها على مختلف مجالات الحياة، مع قيادة طبقة التكنوقراط، مما يعكس دوراً متصاعداً للعلم والتكنولوجيا في تشكيل نمط الحياة والعمل في القرن الحادي والعشرين.

---

<sup>1</sup> مريم بالطة، آسيا بريغت: المجتمع الرقمي وإشكالية الهوية الوطنية، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 02، جامعة 20 أكتوبر 1955، سكيكدة، 2021، ص ص 197/198.

### 3. السمات الأساسية لمجتمع المعلومات:

إنتم مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات عدة مبادئ يرتكز عليها قيام مجتمع المعلومات العالمي الذي يتجه نحو التنمية المستدامة المجتمع الذي يستطيع فيه كل فرد استحداث المعلومات والمعارف والنفذ إليها واستخدامها وتقاسمها وأهم هذه المبادئ:

- دور الحكومات وجميع أصحاب المصلحة في النهوض بتقنية المعلومات والاتصالات من أجل التنمية.
- البنية التحتية للمعلومات والاتصالات من أهم عناصر قيام مجتمع المعلومات.
- الدخول إلى المعلومات والمعرفة من خلال تعزيز تبادل المعرف وإزالة الحواجز التي تعترض سير النفاذ العادل إلى المعلومات الموجهة إلى الأغراض الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية.
- أثاحت الفرصة لأشخاص اكتساب المهارات والمعارف لفهم مجتمع المعلومات والاقتصاد القائم على المعرفة مع استعمال تقنية المعلومات في جميع مراحل التعليم.
- الحفاظ على أمن الشبكات والحفاظ على الخصوصية وحماية المستهلك واستعمال تقنية المعلومات والاتصالات كأداة هامة للإدارة الرشيدة إلى جانب توفر بيئة دولية ديناميكية تمكينية تدعم الاستثمار الأجنبي المباشر وتنتقل التقنية الحديثة وتساهم في التعاون الدولي.
- الحفاظ على التنوع الثقافي واللغوي والمحنوى المحلي مع احترام الهوية الثقافية في مجتمع المعلومات لابد من استعمال وسائل الاعلام بطريقة تتم على الشعور بالمسؤولية وفقاً للمعايير الأخلاقية والمهنية.<sup>1</sup>

نستنتج من خلال ما سبق مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات اعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية لبناء مجتمع معلومات عالمي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، يقوم على تمكين الأفراد من إنتاج المعلومات والمعرفة والوصول إليها ومشاركتها. وتشمل هذه المبادئ: دور الحكومات وأصحاب المصلحة في تعزيز تكنولوجيا المعلومات من أجل التنمية، وأهمية البنية التحتية الرقمية، وضمان النفاذ العادل إلى المعلومات، وتعزيز التعليم الرقمي وتنمية المهارات، والحفاظ على أمن المعلومات وخصوصية المستخدمين، إضافة إلى دعم بيئة استثمارية مرنّة وتشجيع التعاون الدولي. كما يؤكد المؤتمر على أهمية التنوع الثقافي واللغوي، واحترام الهوية الثقافية، والالتزام بأخلاقيات الإعلام في مجتمع المعلومات.

<sup>1</sup> زينب عمران أبو بكر مادي: مجتمع المعلومات وآفاق المستقبل في الوطن العربي، العدد 13، خريف 2017، ص.83.

#### 4. الأهداف الاستراتيجية لمجتمع المعلومات في خدمة التنمية:

1. الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة في المجتمع.
2. إتاحة فرصة النفاذ إلى المعلومات عن طريق شبكات المعلومات العالمية والإقليمية.
3. تطوير التعليم وتجديد المناهج الدراسية بما يخدم الانتقال لمجتمع المعلومات.
4. الأخذ بنظر الاعتبار السمات الجغرافية الفريدة والتنوعية لطبيعة كل منطقة وسكانها.
5. أن يخدم المصلحة العامة وأن يهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي والنهوض بالخطط التنموية.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق أن استراتيجيات الانتقال إلى مجتمع المعلومات تهدف إلى تحقيق استفادة شاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة، من خلال توسيع فرص النفاذ إلى المعلومات عبر الشبكات العالمية والإقليمية. كما ترتكز على تطوير النظام التعليمي وتجديد المناهج الدراسية بما يتماشى مع متطلبات هذا المجتمع الرقمي، مع مراعاة الخصوصيات الجغرافية والثقافية لكل منطقة وسكانها لضمان شمولية وفعالية هذا التحول.

---

<sup>1</sup> طارق طه عبود الملا: محاضرة في تطوير مجتمع المعلومات، كلية الأدب، قسم المعلومات والتقنيات، جامعة البصرة، ص 05.

### خلاصة الفصل:

نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي، حيث ساهمت تقنيات الاتصال الحديثة وتوافر المعلومات في إبراز الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا المتقدمة أو ما يسمى بالرقمنة لإدارة العلاقات بين المتعاملين والمؤسسات، وفي ظل التقدم السريع في هذا المجال اتجهت الدول نحو تبني هذه التقنيات لتعزيز الكفاءة والاستفادة منها في مختلف القطاعات بما في ذلك المجالات الإدارية، وقد أدت هذه الاستراتيجية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وإعادة هيكلة الأنظمة الإدارية لتحقيق التطور المستمر في تقديم الخدمات وتسريع المعاملات، كما ساهمت في تعزيز الثقافة المؤسسية وتقوية الروابط بين الموظفين والإدارة العليا مما أدى تقارب أكبر بين مستويات الإدارة المختلفة وتحسين مختلف الخدمات المقدمة للمتعاملين.

### الفصل الثالث

الأداء الوظيفي في المؤسسات

و علاقته بالرقمنة

أولاً: مدخل مفاهيمي إلى الأداء الوظيفي

6. أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف المؤسسية
7. الأهداف العامة والوظيفية للأداء المؤسسي
8. المكونات الأساسية للأداء الوظيفي
9. تصنیف أنواع الأداء الوظيفي
10. العوامل المحددة لمستوى الأداء الوظيفي

ثانياً: الأسس العلمية لقياس الأداء الوظيفي

6. الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي
7. المؤشرات الكمية والنوعية للأداء
8. المعايير المستخدمة في تقييم الأداء
9. العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي
10. المعوقات التنظيمية السلوكية للأداء

ثالثاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

6. نظرية الإدارة العلمية (تايلور)
7. نظرية التقسيم الإداري (فايول)
8. نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية البيروقراتية
9. نظرية العدالة ونظرية التعزيز السلوكي
10. نظرية النظم المفتوحة ونظرية ماسلو للحاجات

رابعاً: العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي

### تمهيد:

بعد الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة أو منظمة بغض النظر عن طبيعة أنشطتها، حيث يعتبر أحد المعايير الرئيسية لقياس مدى تحقيقها لأهدافها وتنفيذ مهامها بفعالية، حيث يعكس الأداء الوظيفي العلاقة بين الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة من العاملين في المؤسسة. ويشكل الأداء الوظيفي عملية جوهرية تساهم في ضمان تحقيق المؤسسة لرؤيتها واستراتيجياتها، وذلك من خلال كفاءة العنصر البشري ومدى قدرته على تنفيذ المهام الموكلة إليه بفعالية التي تسعى المؤسسات إلى تبني أسلوب حديثة لتحسين مستوى أدائها الداخلي والخارجي مما يضمن استدامة الأداء الوظيفي المتميز.

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي والتدقيق في أنواعه ومحاولة الإلام بكافية الجوانب المتعلقة به.

### أولاً: مدخل مفاهيمي إلى الأداء الوظيفي

#### 1. أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المؤسساتي:

إن الأداء الوظيفي كغيره من الركائز الأخرى التي تساهم في تحقيق استمرارية ونجاح المؤسسة وذلك من خلال العنصر البشري الذي يعد مصدر للعملية الإنتاجية فالموظف هو الذي يتحكم في زيادة أو نقص الإنتاج، وتتبلور أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بإنجاز عمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإداره، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم.<sup>1</sup>
- تقوم عملية تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأهداف التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير السلع والخدمات أسعار منخفضة.
- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الآخريات فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.
- رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكانية المنظمة تحقيق فائضاً تم استثماره أو توزيعه على أعضائها بموجب سياسة المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مانع فاطمة، بوهراوة زورة: السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الجلد 11، العدد 02 خاص، فيفري 2021، ص398.

<sup>2</sup> أحمد محمد حسين خلف، حوراء ماهر محمد علي: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية مجلة دراسات تربوية، المؤتمر السنوي الحادي عشر لسنة 2023، الجزء الأول، ص10.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

- يساهم الأداء في تحديد مدى استغلال المؤسسة لإمكانياتها ومواردها بشكل جيد، لأن الأداء هو محصلة لذكراً القراءات.
- يساهم في الاهتمام أكثر بمهارات و المعارف و خبرات الأفراد لاستغلالها وتوظيفها في المؤسسة.
- الحصول على الميزة التنافسية من خلال الأداء الفعال الذي يشجع على الإبداع والابتكار.
- يحدد مدى فعالية إدارة الموارد البشرية خاصة في عمليات الاختيار والتعيين ومدى توافقها في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب<sup>1</sup>.

وتبرز الأهمية أيضاً من خلال أمور عده وهي:

بعد الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إلى جانب دعمه للأهداف الشخصية للعاملين. فكلما ارتفع مستوى الأداء وجودته، انعكس ذلك بشكل إيجابي على بيئة العمل، وساهم في تحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسة. كما يرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بدوره حياة المنظمة، إذ يُعد من المؤشرات الحيوية لاستمرارها ونجاحها في ظل التحديات المتغيرة. ومن جهة أخرى، يُظهر الأداء الوظيفي مدى قدرة المؤسسة على اكتشاف إمكانات الأفراد وتطوير مهاراتهم ومؤهلاتهم، واستثمارها بما يتوافق مع طبيعة العمل ومتطلباته، مما يعزز من فاعلية الموارد البشرية ويحقق التوازن بين تطلعات الفرد وأهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

كما يرتبط الأداء الوظيفي بشكل مباشر بنظم الحوافز، حيث تُعد الحوافز أحد العوامل الدافعة التي تشجع الأفراد على تحسين أدائهم وتحقيق نتائج أفضل، مما يعزز من اهتمام العاملين بجودة ما يقدمونه من مهام. و يؤدي رفع مستوى الأداء إلى تحسين بيئة العمل بشكل عام، من خلال خلق ظروف عمل محفزة تسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة. كما أن تحسين الأداء الوظيفي يُعد عنصراً محورياً في رفع الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المكانة التنافسية للمؤسسة و يؤدي إلى زيادة أرباحها. وتتيح هذه الأرباح للمؤسسة تقديم سلع وخدمات بجودة عالية وبأسعار مناسبة، مما يساهم في تحقيق المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إيمان قسول: دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة حسية بن بو علي، الشلف، 2023، ص 62.

<sup>2</sup> ريسة عبد الله الدوسرى: دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، يونيو 2023 ص ص 21، 22.

<sup>3</sup> ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمن: تأثير الرقمنة المتقدمة في تعزيز الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 598.

### 2. الأهداف العامة والوظيفية للأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف للأداء الوظيفي ذكر منها ما يلي:

- **تحديد توقعات الأداء وتوفير إطار واضح للتواصل:** تهدف هذه الأهداف إلى وضع توقعات محددة لأن أداء الموظفين وتوفير إطار عمل واضح يساعد المشرفين والموظفين على التواصل بشكل فعال ويسهم ذلك في تحديد مسارات العمل وضمان استيفاء الجميع لمتطلبات الأداء.
  - **مقاربة توقعات أهداف الفرد مع الأهداف التنظيمية:** تهدف هذه الأهداف إلى تحقيق توافق بين أهداف كل موظف وأهداف المنظمة، يتمثل الهدف هنا في ضمان أن يكون هناك انسجام بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة ككل، ما يعزز الفعالية والتوجه نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة
  - **التطابق بين الجهد الفردي والأهداف التنظيمية:** تسعى هذه الأهداف إلى ضمان أن تكون الجهد المبذولة من قبل الموظفين موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. ويعني ذلك أن الموظفين يقومون بأنشطتهم ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية
  - **تحديد الأداء التنظيمي بشكل محدد:** يهدف هذا الجانب من أهداف الأداء الوظيفي إلى تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الموظفين في إطار زمني معين. يعتبر ذلك جزءاً من توجيه الموظفين وتحديد التوقعات لأدائهم
  - **قياس الأداء والإنجازات:** تهدف هذه الأهداف إلى إمكانية قياس وتقييم الأداء الفردي والجماعي للموظفين، ما يتيح رصد الإنجازات والخصائص التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. تساعد هذه العملية في تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه جهود تطوير الأداء في المستقبل<sup>1</sup>
- وهناك أهداف أخرى وتمثل فيما يلي:
- التعرف بشكل علمي على أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق المهام والأهداف المحددة، وذلك من خلال تشجيعهم على تحسين أدائهم وتعزيز انخراطهم في العمل. كما تسعى إلى تحفيز الموظفين عبر تقديم حواجز مادية ومعنوية تسهم في رفع كفاءتهم وزيادة الإنتاجية. وتولي المنظمة أهمية خاصة بالكشف عن أسباب تأخر إنجاز المهام وفق المقاييس المحددة، مع الحرص على عدم تجاهل المشكلات التي تواجه الموظفين، والعمل على مناقشتها واقتراح حلول مناسبة لها. كما تعتمد المنظمة أنسنة علمية في تحديد حركة التقلبات والترقيات، وذلك من خلال تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ومنهجي<sup>2</sup>
  - وفي الأخير نستنتج أن أهداف الأداء الوظيفي تتعدد وتصب جميعها في خدمة تحقيق الفعالية التنظيمية والارتقاء بمستوى العمل. فهي تهدف أولاً إلى تحديد توقعات الأداء بوضوح وتوفير إطار فعال

<sup>1</sup> أحمد صفاء سامي، تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات، مرجع سابق ص 10.

<sup>2</sup> فتحي محمود طلبه: تأثير التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 37.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

للتواصل بين الموظفين والمشرفين، مما يسهم في رسم مسارات العمل وضمان تحقيق متطلبات الأداء، كما تسعى إلى تحقيق توافق وانسجام بين أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية، بحيث توجه الجهود الفردية لخدمة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ويعُد تحديد الأداء المطلوب ضمن إطار زمنية محددة من بين الأهداف الأساسية، مما يساعد على توجيه الموظفين وتوضيح توقعات الإنجاز. إضافةً إلى ذلك، يُعتبر قياس الأداء الفردي والجماعي أداة ضرورية لرصد نقاط القوة والضعف وتوجيه برامج التطوير المستقبلي، وتشمل الأهداف أيضاً التعرف العلمي على كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق مهام المنظمة، وتحفيزهم عبر توفير حواجز مادية ومعنوية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كما تهدف إلى كشف أسباب تأخر العمل ومعالجة المشكلات التي تعيق الإنجاز عبر مناقشتها واقتراح الحلول المناسبة. وأخيراً، تساهم هذه الأهداف في تحديد حركة التنقلات وترقيات الموظفين على أساس علمية دقيقة، من خلال تقييم أدائهم بشكل منظم وشامل.

### 3. المكونات الأساسية للأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من جملة من العناصر أبرزها:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل والمهارات المهنية، والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة وال مجالات المرتبطة بها.<sup>1</sup>
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادلة للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.<sup>2</sup>
- **التدريب والتكتون:** برامج التدريب لها أثر كبير في رفع وتطوير وزيادة مهارات الأفراد العاملين، وتحسين قدراتهم، كما أن وظيفة التدريب وسيلة لرفع الفعالية والكفاءة الإنتاجية، كما أنها تعد مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين.<sup>3</sup>
- **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلك من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على التعليم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عذاري سود الهاجري: أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة للحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال أقسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص.35.

<sup>2</sup> خلوف زهرة: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2013، ص270.

<sup>3</sup> أحمد بودوح: أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص.42.

<sup>4</sup> عبد الكريم محمد حامد، ملاك عون: تأثير إعادة هندسة وصف الوظائف على تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص.334.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

- **المثابرة والوثوق** : وتشمل الجدية والتقاني في العمل، وقدرة الفرد العامل على انجاز الأعمال في مواعيدها المحددة، وتحمل المسؤولية دون الحاجة للإشراف والتوجيه من قبل المسؤولين.<sup>1</sup>

في حين يرى البعض الآخر أن عناصر الأداء تمثل فيما يلي:

- العامل: بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
- الوظيفة: من ناحية متطلباتها وتحدياتها.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

وفي الأخير نستنتج أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تتكون فيما بينها لتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في مقدمتها المعرفة بمتطلبات الوظيفة، التي تشمل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة المرتبطة بمحال العمل. كما تُعد كمية العمل المنجز مؤشراً مهماً، حيث تقيس حجم الإنجاز الذي يحققه الموظف في ظل الظروف العادلة ومدى سرعته في إتمام المهام. ويعتبر التدريب والتقويم عنصراً حيوياً في تطوير مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم الإنتاجية، مما يجعل التدريب مكملاً لوظائف الاختيار والتعيين. كذلك، تمثل نوعية العمل بُعداً أساسياً في الأداء، حيث تعكس مدى إتقان الموظف لمهامه وقدرته على تفيذهما بدقة وكفاءة دون أخطاء. أما المثابرة والوثوق فتظهر من خلال الجدية والتقاني في العمل والقدرة على إنجاز المهام في مواعيدها وتحمل المسؤولية دون إشراف مستمر. ومن منظور آخر، تشمل عناصر الأداء أيضاً على العامل نفسه بما يمتلكه من معارف ومهارات وقيم ودوافع، وعلى الوظيفة بما تحمله من متطلبات وتحديات، إضافة إلى الموقف التنظيمي الذي يشمل بيئة العمل، ونمط الإشراف، وتوفر الموارد والأنظمة والهيكل الإدارية، مما يؤثر جميعه على مستوى الأداء العام.

<sup>1</sup> حنان أبو بكر مليطان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص106.

<sup>2</sup> رمزي فوزي محمد أبو غزالة: ضغوط العمل لدى مديرى المدارس الثانوية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة، مرجع سابق، ص26.

### 4. تصنیف أنواع الأداء الوظيفي:

1. حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الداخلي والخارجي، وهو

كالآتي:

#### الأداء الداخلي:

ويتمثل في مجموع أداء المؤسسة بفعل الجهود المبذولة من طرف الرؤساء والمرؤوسين في

العمل، فهو نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد وينتج أساساً من ما يلي:<sup>1</sup>

##### أ- الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق

الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.<sup>2</sup>

##### ب- الأداء التقني:

يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

##### ت- الأداء المالي:

يكون في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة وكيفية استخدامها.<sup>3</sup>

##### الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه

ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل

عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، كل المتغيرات تتعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب،

وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا الأمر مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية

أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صوطة نعيمة: عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيدر، بسكرة، 2018/2019، ص 62.

<sup>2</sup> مريم ارفيس: الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيدر، بسكرة، 2016/2017، ص 53.

<sup>3</sup> شهد رفيق نيروخ: الاستقامة التنظيمية لدى مدير المدارس وعلاقتها بكل من الأداء الوظيفي ودافعية الإنجاز، مرجع سابق، ص 35.

<sup>4</sup> غماري فاتح: الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، مرجع سابق، ص 69.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

### 2. حسب معيار الشمولية:

وبحسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:  
**الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسبة إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية والأرباح، النمو وغيرها من الأهداف.<sup>1</sup>

### الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة والأنشطة الفرعية المشكلة للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد، وبتحقق جميع الأداءات الجزئية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكمثال على ذلك يمكن أن يقسم تبعاً للوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق ... وغيرها.<sup>2</sup>

### 3. حسب المعيار الوظيفي:

تبعاً لهذا المعيار يقسم الأداء تبعاً للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء على سبيل المثال كما يلي:

- الأداء المالي أو أداء الوظيفة المالية.
- الأداء التسويقي أو أداء وظيفي التسويق.
- أداء وظيفة الموارد البشرية.
- أداء وظيفة الإنتاج.

### 4. حسب معيار الطبيعة:

ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي وأداء اقتصادي:  
**الأداء الاقتصادي:** ويتصل بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تملكها المؤسسة.  
**الأداء الاجتماعي:** تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ويتصل الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> صوطة نعيمة: عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي، سعاد معاليم: دور التسبيير على أساس الأنشطة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28/27 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2012، ص 105.

وفي الأخير نستنتج أن أنواع الأداء الوظيفي تتتنوع تبعاً لعدة معايير، حيث يصنف حسب معيار المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي يتمثل الأداء الداخلي في نتائج الجهود المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة، وينقسم إلى الأداء البشري الذي يعكس مهارات وقدرات العاملين، والأداء التقني الذي يرتبط بكفاءة استغلال الاستثمارات، والأداء المالي الذي يعبر عن حسن إدارة الموارد المالية. أما الأداء الخارجي، فهو نتاج تأثيرات البيئة الخارجية على المؤسسة، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، مما يفرض على المؤسسة تحليل هذه النتائج بعناية. وبناءً على معيار الشمولية، يُقسم الأداء إلى أداء كلي يتمثل في تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة عبر تكامل جميع مكوناتها، وأداء جزئي يتعلّق بإنجازات الأنظمة والوظائف الفرعية مثل الأداء المالي، أو أداء الموارد البشرية، وغيرها. ومن جهة أخرى، يصنف الأداء حسب المعيار الوظيفي إلى أنواع ترتبط بالأنشطة الفرعية، كالأداء المالي، والتسويقي، وأداء الموارد البشرية، وأداء الإنتاج. وأخيراً، يُميز الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي يهتم بالاستخدام الأمثل للموارد، وأداء اجتماعي يعكس التزام المؤسسة بمسؤولياتها تجاه المجتمع.

### 5. العوامل المحددة لمستوى الأداء الوظيفي:

تسعى مختلف المنظمات والمؤسسات إلى ضمان سيرورتها وذلك من خلال الزيادة في عملية الإنتاج وتطويرها عبر توفير الظروف الملائمة للعامل سواء كانت مادية أو معنوية، مما يوفر له بيئه عمل مناسبة تجعله أكثر إنتاجاً وأحسن أداء وكفاءة، حيث يمكننا تحديد عدة عناصر تؤثر على الأداء الوظيفي وهذه العناصر تختلف من باحث لآخر، إلا أن معظم الباحثين يشتركون في أربعة محددات للأداء الوظيفي وهي:

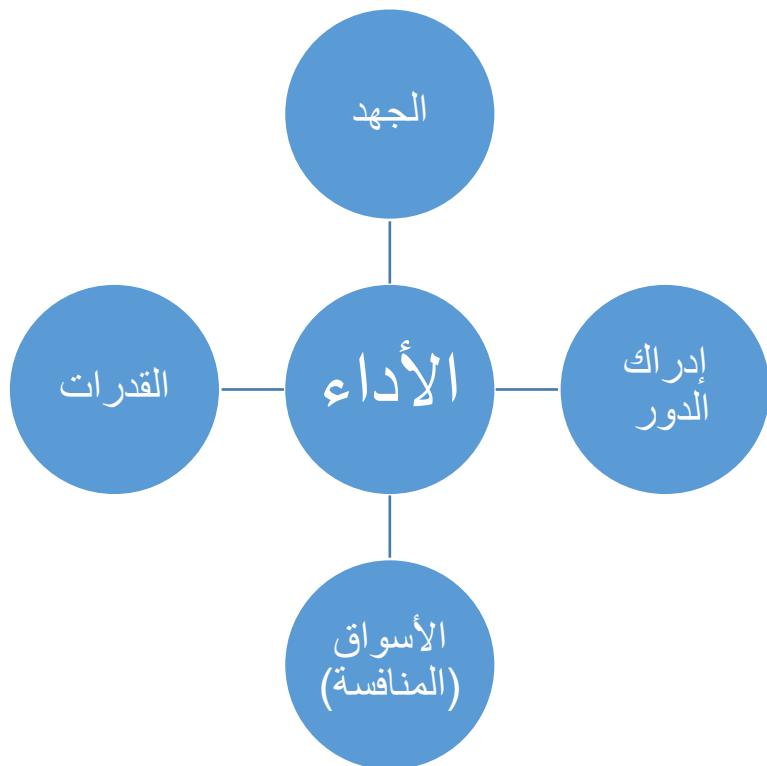
- **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله الموظف لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر فيه ليبذل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرّك الفرد وتشيره، كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.<sup>1</sup>
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جلال كلبي، عبد الرحمن السفياني: أثر بيئه العمل الداخلية على أداء العاملين، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد 06، العدد 05، ديسمبر 2023، ص 249.

<sup>2</sup> كمال راتب نوبل: أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 30.

- **إدراك الدور**: ويقصد به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الشعور بأهميته في أدائه.<sup>1</sup>
- **الأسواق (المنافسة)**: أين يتم قياس الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>
- فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الجهد والدافعية و ادراك الفرد لدوره، ويتمثل في المعادلة الآتية: الأداء = الجهد + القدرات + ادراك الدور + الأسواق التنافسية.

شكل 05 يوضح محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

وفي الأخير نستنتج أن معظم المؤسسات تسعى إلى ضمان استمراريتها وزيادة إنتاجيتها من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين، سواء عبر توفير ظروف مادية أو معنوية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وكفاءتهم. وتوجد عدة محددات رئيسية تؤثر على الأداء الوظيفي، وقد اتفقت غالبية الدراسات على أربعة محددات أساسية. أولها الجهد، وهو مقدار الطاقة المبذولة من قبل الموظف لأداء مهامه، وينثر أساساً

<sup>1</sup> حنان زكريا السيد الدسوقي: المسؤولية الاجتماعية وتطوير الأداء الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الخامس والعشرون، جامعة في يوم، 2021، ص 118.

<sup>2</sup> شهيناز كشروع: تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة الحاج لحضر، باتنة، 2022/2021، ص 63.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

---

بالدفافع الداخلية التي تحركه نحو العمل وتعزز حماسه واستمراريته. أما القدرات، فهي تمثل الخصائص الشخصية الثابتة نسبياً لدى الفرد والتي تسهم في أدائه للوظيفة بفعالية. ويُعد إدراك الدور محدداً مهماً أيضاً، حيث يتعلّق بمدى وعي الفرد بأهمية دوره وتوجيه جهوده بشكل يتناسب مع متطلبات العمل، وأخيراً، تلعب الأسواق والمنافسة دوراً حيوياً في قياس وتقدير الأداء، إذ ترتبط نتائج الأداء بمدى قدرة الفرد والمؤسسة على مواجهة تحديات البيئة التنافسية. وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص الأداء الوظيفي بمعادلة تجمع بين الجهد والقدرات وإدراك الدور وتأثير الأسواق التنافسية.

### ثانياً: الأسس العلمية لقياس الأداء الوظيفي

#### 1. الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي:

تمثل أبعاد الأداء الوظيفي في يلي:

أ **البعد التنظيمي للأداء الوظيفي:** يشير إلى كيفية قياس فعالية إجراءات المنظمة في سياقها التنظيمي، حيث يتم تحديد هذه الفعالية باستخدام معايير تقييم تعكس التأثيرات التنظيمية قبل أن تظهر نتائجها الاقتصادية. يرتبط هذا القياس بالهيكل التنظيمي وتأثيره على الأداء، ويمكن للمنظمة تحقيق فعالية إضافية من خلال معايير اجتماعية واقتصادية جديدة.

ب **البعد الاجتماعي للأداء الوظيفي:** يشير إلى مدى رضا العاملين في المؤسسة وأهمية التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر رضا العمال مؤشراً لوفائهم للمؤسسة، وتوثّر الجوانب الاجتماعية على الأداء الكلي للمؤسسة على المدى الطويل اذن يشدد على أهمية تحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي الاجتماعي في إدارة المؤسسات، ويبّرر أهمية الاهتمام بالجوانب الاجتماعية داخل المنظمة لتعزيز أداء المورد البشري وتقديم جهودهم.<sup>1</sup>

ت **الأداء التكيفي:** يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئته جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص، الأداء التكيفي أصبح أكثر حضوراً في ضل التغيير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في بيئته العمل مثل: الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليل حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وقد ذكرت الدراسات أن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الاجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بودوح: أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية، مرجع سابق ص 49، 50.

<sup>2</sup> عبد العزيز علي مرزوق، انعام السيد فهيم خطاب: أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، الجلد 01، العدد 02، كلية التجارة، جامعة دمياط، يوليو 2020 ص 273.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

ث الأداء السياقي: الأداء الضمني العام أو ما يسمى سلوك المواطن التنظيمية أو السلوك الاجتماعي، مثل الولاء التنظيمي والحماسة والتطوع ومساعدة الآخرين على التقدم في العمل وتقديم الدعم والمساندة.<sup>1</sup>

ج الوقت والسرعة: يشير هذا البعد إلى الوقت المستغرق في كل قسم من أقسام المنظمة من أجل إنجاز المهام الخاصة بكل قسم ويؤثر هذا البعد في الإنتاجية والمرؤنة، حيث يؤدي الوقت الطويل إلى عدم إمكانية تلبية خدمات العملاء في الوقت المحدد.

ح علاقة الموظف مع الرؤساء: يخضع العاملين في المنظمة لسلطة الرؤساء ويقومون بتنفيذ أوامرهم وتعليماتهم وذلك طبقاً للوائح العمل الرسمية، وتتسم العلاقة في هذه الحالة بالرسمية.

خ التعامل مع الزملاء: يجب أن يتميز التعامل مع الزملاء بالجماعية القائمة على التعاون وروح الفريق والاحترام والثقة المتبادلين، ويجب أن يحسن الموظف علاقته مع زملائه وأن يتعاون معهم في إنجاز العمل وتقديمه.<sup>2</sup>

وترى سعيد وفاء فنجري أن لمفهوم الأداء عدة أبعاد متداخلة نذكر منها:

- العمل الذي يؤديه الفرد.
- الإنجازات التي يحققها الفرد في عمله.
- سلوك الفرد في وظيفته وتجاه رؤسائه وزملائه.
- الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد الفرد.
- طرق التحسين والتطوير التي يسلكها الفرد ليزيد من كفاءة أدائه.<sup>3</sup>

ونستخلص مما سبق أن أبعاد الأداء الوظيفي تتعدد لتعكس مختلف الجوانب التي تسهم في تقييم فعالية الموظف والمؤسسة معاً حيث يتمثل البعد التنظيمي في قياس فعالية إجراءات المنظمة ضمن هيكلها الإداري وتأثيراتها قبل ظهور النتائج الاقتصادية، مما يعزز من قدرتها على تبني معايير اجتماعية واقتصادية جديدة لتحقيق فعالية أكبر. أما البعد الاجتماعي، فيركز على أهمية رضا العاملين وتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، إذ يعد رضا العمال مؤشراً على ولائهم وانخراطهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. ويبرز الأداء التكيفي كعنصر أساسي، حيث يعبر عن قدرة الفرد على تغيير سلوكه استجابةً لبيئات العمل المتغيرة والمعقدة، مما يتطلب قدرة على التعلم السريع والتكيف مع المستجدات مثل

<sup>1</sup> كفاية محمد عبد الله: إدارة الأداء الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2018/2019، ص113.

<sup>2</sup> أحمد شحاته محمد: واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية والتحديات التي تواجهه، مرجع سابق، ص289/290.

<sup>3</sup> محمد الرئيس مثلش مسلم العماري: نموذج تطوير لإدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، الدار الجزائرية، ص47.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

الابتكارات التكنولوجية وإعادة الهيكلة. كما يشمل الأداء السياقي سلوكيات المواطن التنظيمية مثل الولاء، الحماس، مساعدة الآخرين، ودعم روح الفريق. ويلعب الوقت والسرعة دوراً مهماً، حيث يؤثر الوقت المستغرق في إنجاز المهام على الإنتاجية ومرونة تقديم الخدمات. وتعد علاقة الموظف مع الرؤساء بعد آخر يتطلب الالتزام بالتعليمات الرسمية واحترام التسلسل الإداري، إضافة إلى أهمية بناء علاقات تعاونية قائمة على الاحترام والثقة مع الزملاء لدعم العمل الجماعي. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن مفهوم الأداء يشمل جوانب متعددة مثل طبيعة العمل المنجز، مستوى الإنجاز المحقق، سلوكيات الفرد تجاه بيئه العمل، حالته النفسية والمزاجية، إضافة إلى سعيه المستمر نحو التحسين والتطوير لرفع كفاءة أدائه.

### 2. المؤشرات الكمية والنوعية للأداء الوظيفي:

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء أحياناً قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء وأحياناً قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس وفيما يلي عرض لمؤشرات الأداء:

❖ **رضا العامل عن عمله :** الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه، كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان، فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية حتى نلمس آثارها في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد فإن كان العامل راض عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته، كما أن العلاقات الإنسانية "المهارة الإنسانية" الناشئة بين الأفراد (القادة والتابعين) داخل المؤسسة تساهم في إحداث الرضا الوظيفي لديهم، فهو يعمل على زيادة تماسك وترتبط أعضاء المؤسسة، وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهد واعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رباب أقطي: الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2020/2021، ص 95، 96.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

❖ الرضا الجماعي: الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد الذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترتبط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بذلك الجماعة المتماسكة، وأسندت إليها بعض المهام كإشرافها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصحتهم وبمهامهم.<sup>1</sup>

❖ الروح المعنوية للأشخاص العاملين ومعدلات الغياب : لأن الغياب عن العمل يعكس الروح المعنوية المتدينية التي تدفع الشخص إلى التغيب عن العمل، وتكون نتيجة وجود أسباب داخل المؤسسة أو خارجها، يشعره بعدم الراحة في العمل.<sup>2</sup>

❖ التعاون مع الزملاء: نقصد به وجود فرصة كبيرة إلى ارتفاع كفاءة العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهاً من مظاهر الأداء الجيد.

❖ معدل الإنتاج : يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج، زيادة أو نقصاناً ويصبح معدل الإنتاج دالاً رئيساً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراف العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلاً إضافياً وتلجم الإدارية إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافأة جماعية للعمال على تظافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق نرى أن مؤشرات الأداء الوظيفي تشير إلى مظاهر معينة يمكن من خلالها تقييم جودة الأداء، إذ قد يكفي أحياناً مظهر واحد للحكم عليه، بينما تتطلب حالات أخرى تضافر عدة مظاهر للوصول إلى تقييم دقيق. من أبرز هذه المؤشرات رضا العامل عن عمله، والذي يعبر عن شعور داخلي بالارتياح والسعادة تجاه المهام التي يؤديها، ما ينعكس إيجاباً على التزامه وزيادة إنتاجيته، كما أن للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز هذا الرضا وتحفيز الأداء. إلى جانب ذلك، يعتبر الرضا الجماعي مؤشراً حيوياً، حيث يؤدي تماسك جماعة العمل وترتبط أفرادها إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، خاصة عندما تعرف الإدارة بأهمية الجماعة وتشرکها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم. كما تمثل الروح المعنوية العالية ومعدلات الغياب مؤشراً مهماً آخر، حيث يعكس الغياب المتكرر تدني المعنويات والشعور بعدم الراحة في بيئة العمل. إضافة إلى ذلك، فإن التعاون بين

<sup>1</sup> سهام بن رحمن: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> آلاء راضي ناصر، حسام حسني قاسم القاسم: مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرى المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم، مجلة كلية الأمة الجامعية للعلوم التربوية والتنظيمية، مجلد 01، العدد 01، 2024 ص 87.

<sup>3</sup> علاوة محمد: تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأثرها على الأداء المهني للموظفين الجزائريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة بسكرة، 2011/2012 ص 65.

الزملاء يظهر كمظهر أساسي للأداء الجيد، إذ يساهم في تبادل الخبرات والمعلومات مما يرفع من كفاءة العمل الجماعي. وأخيراً، يعد معدل الإنتاج من أبرز المؤشرات، حيث يمثل ارتفاع أو انخفاض الإنتاج مقياساً للأداء، خاصة في المؤسسات التي تحفز العاملين عبر إشراكهم في الأرباح مقابل تظافر جهودهم نحو رفع الإنتاجية.

### 3. المعايير المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي

تحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. الجودة: تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العمال لما هو منظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

2. الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.<sup>1</sup>

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتتجدد أو التعويض، فهو رأس المال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة.

4. الإجراءات: هي الخطوات التي يسير عليها أداء العمل لتحقيق أهدافه وبالرغم من أن الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة ومحاطة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تتضح الأمور، وتفادياً للخلافات، وكذا تفادياً لمخالفة النظم والتعليمات والقوانين.<sup>2</sup>

وفي الأخير نرى أن معايير الأداء الوظيفي الأساسية تتمثل في مجموعة من الجوانب التي تسهم في تقييم جودة وكفاءة العمل داخل المؤسسات. تأتي الجودة في مقدمة هذه المعايير، حيث تعبّر عن مدى تطابق أداء العامل مع التوقعات المحددة ومدى تلبيته لاحتياجات العملاء. يليها معيار الكمية، الذي يرتبط بحجم العمل المنجز مقارنة بالأهداف المحددة، مع ضرورة توافق هذه الكمية مع قدرات العامل لضمان تحقيق الأداء المطلوب. أما الوقت، فيعد معياراً حاسماً نظراً لكونه مورداً غير متتجدد، مما يستوجب استغلاله بكفاءة باعتباره رأس مال ثمين يجب المحافظة عليه وعدم إهداره. وأخيراً، تمثل الإجراءات أحد المعايير المهمة، حيث تشير إلى الخطوات المعتمدة لإنجاز العمل وفق قواعد ونظم

<sup>1</sup> خولة واصل: أثر تبني الحوسية السحابية على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2019/2020، ص.38.

<sup>2</sup> سليماء بن حسين: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، مرجع سابق، ص220.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

---

وتعليمات محددة، مما يتطلب وضوح الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين حول كيفية تنفيذ هذه الإجراءات تفاديًّا لحدوث أي تضارب أو مخالفة تنظيمية .

### 4. العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي:

تؤثر في الأداء الوظيفي عدة عوامل منها التي تؤثر عليه بالإيجاب ومنها التي تؤثر عليه بالسلب ومن بين أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ما يلي:

#### ❖ العوامل المؤثرة إيجاباً على الأداء:

1. كفاءة الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.
2. البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.
3. متطلبات العمل، كالواجبات والمسؤوليات، والتوقعات المطلوبة من الموظف وطرق وأساليب دورات العمل المستخدمة في المنظمة.
4. البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.<sup>1</sup>

#### ❖ العوامل المؤثرة سلباً على الأداء:

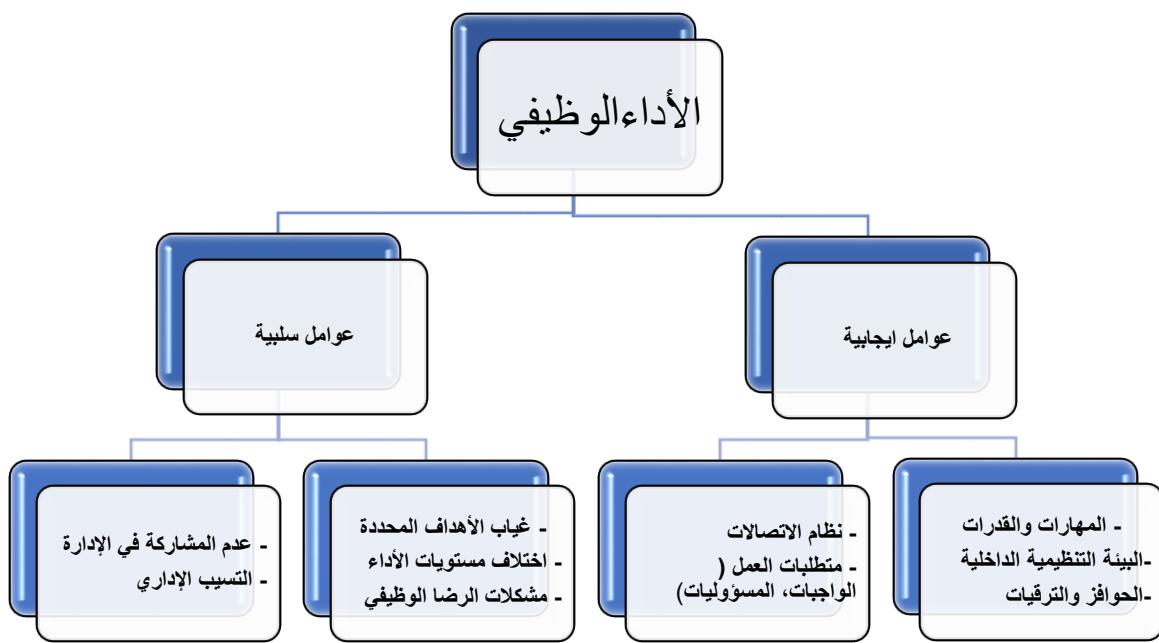
1. غياب الأهداف المحددة: إن المنظمة التي ليس لديها خطة مفصلة لعملها وأهدافها وإنجاجها التي يتعين عليها القيام بها لن تكون قادرة على قياس الإنجازات أو مساعدة الموظفين عن مستوى أدائهم، لأنه لا توجد معايير محددة سلفاً، لأن المنظمات ليس لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندما الأداء الجيد يساوي الأداء الضعيف.
2. اختلاف مستويات الأداء: هو ربط معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي أي عندما يكون عوامل التحفيز مؤثرة في الأداء، وهذا يتطلب نظاماً لتقدير الأداء من خلال التمييز بين الموظفين من حيث إنتاجهم مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج.<sup>2</sup>
3. مشكلات الرضا الوظيفي: مع أن الرضا يتأثر بكثير من العوامل الاجتماعية كالمؤهل العلمي أو العوامل التنظيمية مثل المسؤوليات والواجبات إلا أن عدم رضا الموظف أو انخفاض رضاه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنجاجية أقل.
4. التسبيب الإداري: والذي قد ينبع عن نوع من الأسلوب القيادي أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومن ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة في الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد معمرى: دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> طيبى فطوم: علاقة الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك بالأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خير، بسكرة، 2023/2024، ص 45، 46.

<sup>3</sup> أحمد محمد حسين خلف، حوراء ماهر محمد علي: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 14.

### الشكل 06 يمثل: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.



### المصدر: إعداد الطالبة

وفي الأخير نرى بأن الأداء الوظيفي يتتأثر بعدة عوامل، منها ما يساهم في تحسينه ومنها ما يؤدي إلى تراجعه فمن العوامل الإيجابية المؤثرة على الأداء: كفاءة الموظف، بما يمتلكه من مهارات وقدرات، إضافة إلى البيئة التنظيمية الداخلية التي تشمل الهيكل التنظيمي، خطوط السلطة والمسؤولية، نظام الحوافز والترقيات، وفعالية نظام الاتصالات. كذلك تسهم متطلبات العمل، من واجبات ومسؤوليات وتوقعات محددة، إلى جانب طرق وأساليب دورات العمل، في رفع مستوى الأداء. كما أن البيئة الخارجية بما تحمله من مؤثرات، تؤثر أيضاً بشكل ملحوظ على أداء المنظمة وموظفيها .

أما العوامل السلبية التي قد تعيق الأداء فتشمل: غياب الأهداف الواضحة، مما يجعل من الصعب قياس الإنجاز أو تقييم أداء الموظفين؛ تفاوت مستويات الأداء نتيجة غياب نظم تحفيزية فعالة؛ مشكلات الرضا الوظيفي، حيث يؤدي عدم الرضا إلى تدني الأداء والإنتاجية؛ ضعف المشاركة في الإدارة مما يعمق الفجوة بين الإدارة والموظفين ويضعف الإحساس بالمسؤولية؛ وأخيراً، التسيب الإداري الناتج عن أساليب قيادية أو ثقافة تنظيمية غير فعالة، والذي يؤدي إلى إهدار ساعات العمل دون تحقيق إنتاجية ملموسة .

### 5. المعوقات التنظيمية والسلوكية للأداء الوظيفي:

تمثل معوقات الأداء الوظيفي فيما يلي:

- ضعف الاختيار والتعيين في الوظائف.
- عدم تلبية حاجات ورغبات الموظفين.
- عدم صحية ظروف العمل.
- المشاكل المالية والاضطرابات العاطفية وعدم الثقة في النفس.
- مشكلة التدريب وإعادة التدريب.
- مشكلة انخفاض الأجور والحوافز.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>
- إثارة المتابعة كالمازح الحاد والعراب والاعتداء.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الغياب والتأخر ومجادرة العمل مبكراً وعدم النزاهة.
- عدم الكفاءة مثل الإهمال، الانخفاض في وجود الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
- التمرد وعدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.<sup>2</sup>

نستخلص في الأخير أنه قد تعدد المعوقات التي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، حيث يأتي في مقدمتها ضعف عمليات الاختيار والتعيين، مما يؤدي إلى شغل الوظائف بأشخاص غير مؤهلين. كما يسهم عدم تلبية حاجات ورغبات الموظفين، وسوء ظروف العمل الصحية، في انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية. وتؤثر المشكلات المالية والاضطرابات العاطفية وانعدام الثقة بالنفس سلباً على استقرار الموظف وأدائه. كما تتمثل قضايا التدريب وإعادة التأهيل مشكلة إضافية، إلى جانب تدني الأجور وضعف نظام الحوافز. ومن أبرز المعوقات كذلك عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وانتشار مظاهر إثارة المتابعة كالمازح الحارح، والعراب، والاعتداءات، مما يخلق بيئة عمل سلبية. كذلك، يؤدي غياب التعاون بين الزملاء، وكثرة الغياب والتأخير ومجادرة العمل مبكراً، إلى تراجع الأداء. وتعد مشكلات النزاهة، وقلة الكفاءة الناتجة عن الإهمال وكثرة الأخطاء وانخفاض جودة الإنتاج، من العوامل الجوهرية التي تعرقل الأداء، إضافة إلى التمرد وعدم الالتزام بتعليمات المشرفين والرؤساء.

<sup>1</sup> عصام فتحي محمد عبد اللطيف، السيد عزت السيد صالح: *أثر القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين*، مرجع سابق، ص 211.

<sup>2</sup> إيمان قسول: *دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي*، مرجع سابق، ص 67.

### ثالثاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

إن الدور الكبير الذي يلعبه الفرد في العملية الإنتاجية قد وجد انتباه الباحثين والدارسين إلى بلوحة مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء الوظيفي والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر الأداء الوظيفي ومن أبرزها:

1. نظرية الإدارة العلمية "فريديريك تايلور 1856-1915": ويعتبر فريديريك تايلور من أبرز روادها، وقد لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هنالك معيار واحد محدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه لا توجد علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج، ولقد ركزت هذه النظرية جهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل مبني على دراسة الوقت والحركة، كما أوصلت النظرية إلى ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أسلوب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخفيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي مورد متاحة داخل المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكد على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية<sup>1</sup>، وكذلك تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ وهي:

- تجزئة كل وظيفة إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أسلوب طرق لأداء كل مهمة (الشخص).
  - أهمية اختيار وتدريب العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم للأعمال.
  - ضرورة دراسة وتطوير الوسائل والأدوات المساعدة التي تدخل في إنتاج العمليات الصناعية مثل: سرعة الآلات والماكينات، وضرورة ترشيد العلاقة بين الفرد والماكينة.
  - وجوب تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، حيث تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجر والتعيين، ويهتم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.<sup>2</sup>
- وفي الأخير نستنتج أن نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور ركزت على رفع إنتاجية العمال من خلال اعتماد أساليب علمية لدراسة العمل. لاحظ تايلور أن الإنتاجية كانت أقل من الممكن لغياب معايير محددة للإنتاج وعدم وضوح العلاقة بين الأجر والإنتاج. لذلك، دعا إلى تحليل كل وظيفة إلى مهام صغيرة لاختيار أفضل طريقة لأدائها، والاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم، وتطوير الأدوات والآلات المستخدمة، كما شدد على أهمية تنظيم العمل بحيث تولى الإدارة التخطيط والتنسيق، بينما يركز العمال على تنفيذ المهام حيث اعتبرت النظرية العنصر البشري مورداً يجب التحكم به مثل باقي الموارد لزيادة الكفاءة والإنتاج.

<sup>1</sup> بن يزة رحمة: إدارة التوع التقاوبي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاح لحضر، باتنة، 2021/2020، ص 119.

<sup>2</sup> صوطة نعيمة: عملية التطوير التنظيمي وانعكاساتها على أداء العاملين، مرجع سابق، ص 96

### 2. نظرية التقسيم الإداري فايول (1841-1925):

أما هنري فايول ونظريته التقسيمات الإدارية ركز على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخصوص المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة في تحسين الإنتاج والأداء لدى العاملين فهو مكمل لاتجاه تايلور رغم بعض الاختلافات معه، حيث يرى هنري أن تقسيم العملية الإنتاجية إلى مكونات ووظائف يسهل كثيراً عملية الإنتاج والأداء على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ<sup>1</sup>، وتقوم أفكار فايول على ست مجموعات: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة الوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير.

ومن إسهامات الرائد هنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديم الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، ووضعه أربع عشر مبدأً من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذ التزم بها وسار عليها وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادرة، العمل بروح الفريق.

2

وفي الأخير نستنتج بأن نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول ركزت على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وتغليب المصلحة العامة لتحسين الأداء والإنتاج. اعتبر فايول أن تنظيم العملية الإنتاجية إلى مكونات ووظائف يسهل تنفيذها بفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الأساسية للمدير. كما أسهم بتحديد الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري، ووضع أربعة عشر مبدأً للإدارة مثل تقسيم العمل، وحدة الأمر، تغليب مصلحة المؤسسة، الانضباط، التسلسل الهرمي، وروح الفريق، مؤكداً أن الالتزام بها يضمن النجاح الإداري وتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> سهام بن رحمن: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 91

<sup>2</sup> رباب أقطي: الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفاعلية الأداء في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 90

### 3. نظرية العلاقات الإنسانية والنظرية البيروقراطية:

#### أ. نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر التون مايو مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية حيث يرى أن العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر والرئيسي في انخفاض وارتفاع أداء العامل معتبراً ذلك اهتماماً بالغاً للجانب الإنساني في الأداء، وقد اسند مايو في آرائه ذلك على جملة من الأبحاث والتجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع "هاوثورن" الأمريكية، أثبتت من خلالها أهمية الجانب الإنساني في رفع مستوى الإنتاج حيث فسر ذلك "وجود عامل الروح المعنوية بين العمال وشعورهم بالولاء والانتماء إلى جماعة واجدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراسته، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها ومهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد"

أن مدرسة العلاقات الإنسانية توصلت إلى أن مهمة الإدارة غير مقتصرة على الجوانب العملية فقط، كرفع الأجر وتحسين ظروف العمل، بل تتعداها إلى محاولة إشراك العامل اتجاه القرارات وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وذلك بأخذ آرائهم والاهتمام بها كعامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم وبالتالي زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

ونستنتج في الأخير أن نظرية العلاقات الإنسانية التي أسسها التون مايو ركزت على أهمية الجانب الإنساني والمعنوي في رفع أداء العاملين، معتبرة أن العوامل المادية وحدها غير كافية لتحفيز الإنتاج. استند مايو إلى تجاربه في مصانع "هاوثورن"، التي أثبتت أن ارتفاع الروح المعنوية والانتماء الجماعي ينعكسان إيجاباً على الإنتاجية. وأكدت هذه النظرية أن دور الإدارة يجب أن يتجاوز الجوانب المادية إلى إشراك العاملين في القرارات والاهتمام بآرائهم، مما يعزز التزامهم وأدائهم داخل المؤسسة.

#### ب. النظرية البيروقراطية:

يعد الألماني "ماكس فيبر" من الرواد الذين طورووا مفهوم البيروقراطية واستخدموها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة العائد ملكيتها للدولة لكي يتتسنى لها التنافس مع الشركات والمؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها. إن جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ونظم الإنتاج الخاص التي تتتسابق وتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج. وأنواع السلطة عند ماكس فيبر ثلاثة هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> علاوة محمد: *تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأثرها على الأداء المهني للموظفين*، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> إيمان قسول: *دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي*، مرجع سابق، ص 69.

- **السلطة الكارزمية:** الخارقة و تستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد وهذه الخصائص تعطي القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الاتباع.
- **السلطة التقليدية:** و تستند في شرعيتها الى القيم والعادات والتقاليد ونفوذ القائد، وقوة تأثيره تستمد من خلال المكتسب والموروث وقبوله ولاء الاتباع له.
- **السلطة القانونية:** يستمد القائد نفوذه بحكم القانون، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية حيث يمارس القائد سلطته من خلال قواعد ونظم ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغل الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة والانتخاب.<sup>1</sup>

وفي الأخير نرى أن ماكس فيبر طور مفهوم البيروقراطية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الحكومية الكبيرة لمنافسة القطاع الخاص، عبر إنشاء تنظيم إداري عقلاني يعتمد على الاستخدام المنظم لعناصر الإنتاج، وركز فيبر على أهمية الهيكل الإداري الرسمي والقواعد الواضحة لتحقيق الفاعلية، كما صنف السلطة إلى ثلاثة أنواع: السلطة الكارزمية المستمدّة من صفات القائد الشخصية، السلطة التقليدية المبنية على العادات والتقاليد، والسلطة القانونية التي تستند إلى القوانين والأنظمة، معتبراً أن الأخيرة هي الأنسب للمجتمعات الحديثة والتنظيمات الرسمية.

### 4. نظرية العدالة ونظرية التعزيز السلوكي:

#### أ . نظرية العدالة

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز داخل المنظمة، ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة بمقارنته لنسبة الجهد التي يبذلها في عمله في المكافآت الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى وفي نفس الظروف.<sup>2</sup>

وفي الأخير نرى أن نظرية العدالة التي وضعها آدمز تفترض أن العاملين يشتراكون في الحاجة إلى توزيع عادل للحوافز داخل المنظمة. ويقوم الأفراد بتقييم مستوى العدالة من خلال مقارنة ما يبذلونه من جهود في العمل مع ما يتلقونه من مكافآت ومقارنة هذه النسبة بما يحصل عليه زملاؤهم الذين يؤدون أعمالاً مماثلة وتحت نفس الظروف.

#### ب . نظرية التعزيز السلوكي لفريديريك سكينر:

<sup>1</sup> إيمان قسول: دور الممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص70.

<sup>2</sup> بن يزة رحمة: إدارة التنوع التنافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص121.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني التي طورها عالم النفس سكينر عام (1969)، حيث أكدت هذه النظرية على أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا<sup>1</sup>

الأخير بمكافأة تحقق له إشباعاً معيناً فسيحدث هذا تدعيمها وتثبيتاً لهذا الفعل بأية مكافأة أو اتبع بعقاب وبالتالي استمراريه.

أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع بأية مكافأة أو اتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار السلوك.<sup>2</sup>

نرى في الأخير أن نظرية تدعيم السلوك التي طورها فريديريك سكينر عام 1969 تعد من أبرز نظريات السلوك الإنساني، حيث تؤكد أن رغبة الفرد في أداء العمل تتأثر بتجاربه السابقة مع الثواب والعقاب، فإذا ارتبط سلوك معين بمكافأة تحقق له إشباعاً فإن ذلك يعزز من تكرار هذا السلوك واستمراريه. أما إذا لم يتحقق الفرد مكافأة أو تعرض لعقاب بعد قيامه بسلوك معين، فإن ذلك يؤدي إلى الإحباط ويقلل من احتمالية تكرار هذا السلوك مستقبلاً.

### 5. نظرية النظم (النسق المفتوح) ونظرية ماسلو للحاجات:

#### أ. نظرية النظم (النسق المفتوح)

يهدف منهج النظام أو النسق أساساً إلى التقاء الضوء على علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة سواءً أكانت بيئة مباشرة على نشاط المنظمة بطريقة مباشرة أو كانت بعيدة تؤثر على المنظمة بطريقة غير مباشرة. يتميز النظام المفتوح بالاتجاه دائماً نحو التوسع والتخصص ويتميز النظام المفتوح أيضاً بقدرته على إيجاد أكثر من وسيلة للوصول إلى نفس الغاية من نقاط بدايات متنوعة وفي مجال المنظمات الإدارية يصدق ذلك أيضاً فالتنمية الإدارية يمكننا الوصول إليها من عدة طرق.<sup>3</sup>

نستنتج أن منهج نظرية النظم (النسق المفتوح) قد ركز على إبراز العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، سواءً كانت هذه البيئة تؤثر مباشرة على نشاط المنظمة أو تؤثر بشكل غير مباشر. ويتسم النظام المفتوح بالميل إلى التوسع والتخصص، إضافة إلى قدرته على استخدام أكثر من وسيلة لتحقيق نفس الهدف انطلاقاً من نقاط بدايات مختلفة. وفي مجال الإدارية، ينطبق هذا المفهوم على أن التنمية الإدارية يمكن تحقيقها عبر عدة أساليب وطرق متنوعة.

<sup>1</sup> طبي فطوم: علاقة الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك بالأداء الوظيفي لدى أساندة التعليم الثانوي، مرجع سابق، ص43.

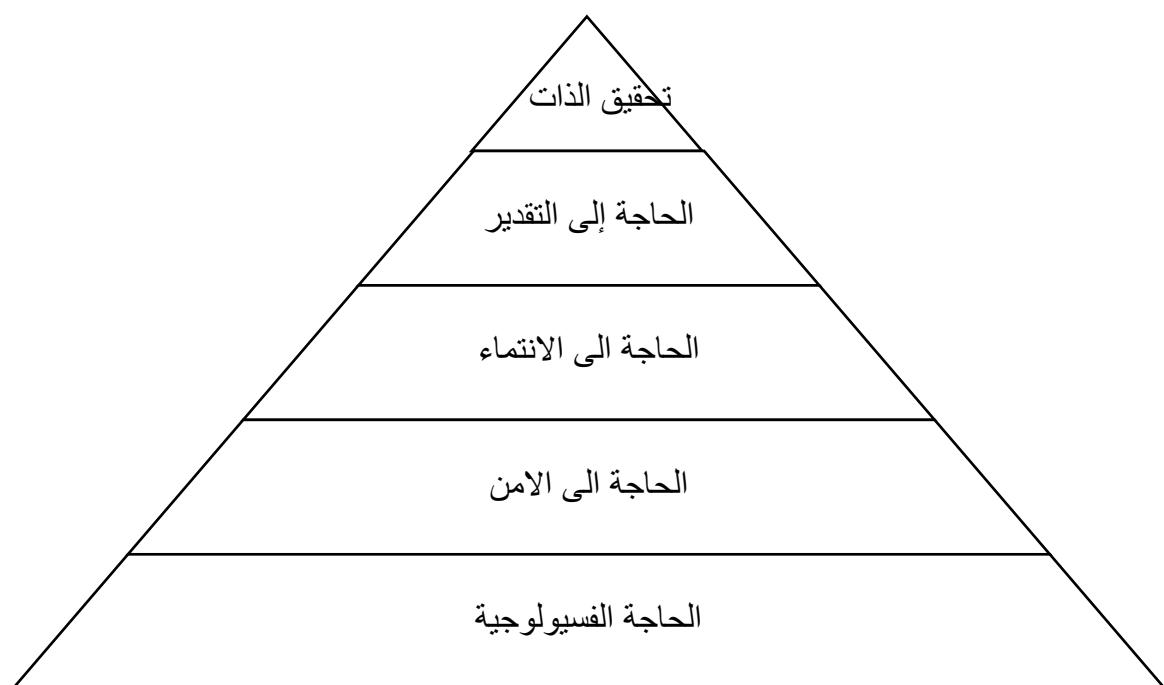
<sup>2</sup> طبي فطوم: علاقة الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك بالأداء الوظيفي لدى أساندة التعليم الثانوي، نفس المرجع سابق، ص43، 44.

<sup>3</sup> إيمان قسول: دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص73

### ب. نظرية ماسلو للحاجات:

تمثل هذه النظرية وجهة نظر مغايرة حول الدافعية، إذ خالفت المفاهيم الشائعة حول الدافعية التي كان الفكر الإداري يحسبها مفروضة من الخارج، بينما وصفها ماسلو كونها عامل داخلي وقوة دافعة وشيء ذاتي، ويرى ماسلو أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها تحقيق الذات. قام ماسلو بتقسيم الحاجات إلى خمسة مستويات رئيسية تتمثل فيما يلي:

الشكل 07: يمثل هرم ماسلو للحاجات.



– **الحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في الحاجات لبقاء الإنسان قيد الحياة مثل الأكل، الشرب، النوم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيمان بن محمد: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه م. د، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبيير والعلوم التجارية، قسم: علوم التسبيير، جامعة 20 أكتوبر 1955، سككدة، 87/86، ص ص 2018/2017.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

- **النهاية إلى الأمان:** تتعلق بالنهاية إلى الأمان والآمن الجسمي والنفساني والمادي. يشمل ذلك الحماية من الخطير والتهديدات والاستقرار العام.
- **النهاية إلى الانتماء:** وتشمل النهاية إلى الانتماء والمحبة والمشاركة الاجتماعية، يتضمن ذلك العلاقات الاجتماعية والصداقات والانتماء إلى مجموعات وحب.<sup>1</sup>
- **حاجات التقدير:** تشمل النهاية إلى الاحترام الذاتي والاحترام من الآخرين والشعور بالثقة والتقدير، يتضمن ذلك الشعور بالقيمة الشخصية والثقة والقدرات الذاتية وتحقيق النجاح.
- **حاجات تحقيق الذات:** هي أعلى مستوى في التسلسل الهرمي، وتشمل النهاية إلى تحقيق النمو الشخصي وتطوير القدرات وتحقيق الإمكانيات الكاملة، ويعتبر تحقيق الذات هدفاً عالياً المستوى للفرد لتحقيق رضا الشخصي وتحقيق معنى وغاية في الحياة.<sup>2</sup>
- فحسب هذه النظرية كلما أشباع الفرد مستوى من مستويات حاجاته، حسب ترتيب ماسلو كلما استطاع الرفع من أدائه. لكن هذه الحاجات عند الفرد هي متداخلة فالفرد يقوم بإشباعها مع بعض ومن غير المنطقي أن يشباع حاجة ثم ينتقل إلى حاجة أخرى.

نستنتج أن نظرية ماسلو للنهايات تقدم منظوراً جديداً حول الدافعية، حيث اعتبرها دافعاً داخلياً ذاتياً بدلاً من كونها مفروضة من الخارج. قسم ماسلو للنهايات الإنسانية إلى خمس مستويات رئيسية: النهايات الفيزيولوجية (كالطعام والنوم)، النهاية إلى الأمان (الجسدي والنفساني والمادي)، النهاية إلى الانتماء (العلاقات الاجتماعية والمحبة)، حاجات التقدير (الاحترام والثقة بالنفس)، وأخيراً حاجات تحقيق الذات (النمو الشخصي وتحقيق الإمكانيات الكاملة). وفقاً لهذه النظرية، كلما تم إشباع حاجة معينة، يمكن للفرد تحسين أدائه، لكن النهايات تتداخل، حيث يسعى الفرد إلى إشباعها معاً، ولا يمكن الانتقال من حاجة إلى أخرى بشكل منطقي قبل إشباع الأولى.

<sup>1</sup> عصامي نور الدين: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسويق، قسم: علوم التسويق، جامعة 20 أكتوبر 1955، سككدة، 2023/2024، ص 173/174.

<sup>2</sup> عصامي نور الدين: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص 174.

### رابعاً: العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي:

مع التطور التكنولوجي السريع أصبحت تكنولوجيا المعلومات من بين أهم العوامل التي تعتمد عليها معظم الإدارات نظراً لنجاحها الكبير في مختلف المجالات، حيث أنها ساهمت وبشكل فعال في تخفيض العمليات الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء ومن هنا يمكن القول أن العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي تكمن فيما يلي:

إن العلاقة القائمة بين الرقمنة والأداء الوظيفي تكون على النحو التالي: يمثل هذا التأثير في تخطي الأعمال الروتينية بكفاءة عالية وتقليل الأعباء الوظيفية للمديرين، مما يمكنهم من التركيز على التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات.

تعزز تكنولوجيا المعلومات الكفاءة والفعالية في الإدارة العليا، وتأثر إيجاباً على المعنويات والولاء للمؤسسة، كما تسهل عملية الوصول إلى المعلومات. تعزز أيضاً اهتمام المؤسسة بالبحث والتطوير والتدريب، إسهامها في بناء قدرات الفرد. ينعكس تأثير تكنولوجيا المعلومات في بيئه العمل وتطوير العملية الإدارية. تعزز فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتعزز استخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية فعالية اتخاذ القرارات وجودتها، وتحسين عمليات الاتصالات الإدارية. تسهم في تحسين التنسيق والتحالف بين وحدات الإدارة المختلفة وتزيد من كفاءة استغلال الموارد وتوسيع الفرص في الأسواق الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

وتكون هذه العلاقة أيضاً فيما يلي:

- زيادة تحقيق المنظمة لأهدافها طويلة الأجل.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما أدى لزيادة ولائهم وانتسابهم للمنظمة.
- تقليل الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المدراء مما يسهم في رفع كفاءة الإدارة العليا.
- زيادة الفرص المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية والخارجية.
- زيادة القدرة على استخدام الموارد المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بودوح: أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية، نفس المرجع السابق، ص 49.

<sup>2</sup> أحمد عطية محمد، نسرين فرج الجهمي: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الأكاديمية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم، مصراتة Libya، 2024، ص 484.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

كما أظهرت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الرقمنة والأداء الوظيفي للعاملين إلى أن استعمال الحواسيب يؤدي إلى زيادة فعالية الموظف داخل المؤسسة وذلك من خلال أن المؤسسة تعتمد على الحاسوب الذي بدوره يؤدي إلى الزيادة في سرعة الإنجاز وبالتالي سرعة في الإنجاز العمل في الوقت المناسب ونجاح فعالية وكفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مساهمة البيانات الرقمية يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة لدى الموظفين داخل الإدارة وبالتالي تحسين جودة الخدمات وذلك راجع إلى أن المؤسسة أصبحت تتعامل إلكترونياً بتحويل البيانات الورقية إلى بيانات رقمية، بالإضافة إلى مساهمة العمل عن بعد في زيادة سرعة إنجاز المهام لدى الموظفين داخل الإدارة من خلال القدرة على التواصل وإنجاز الأعمال بسهولة دون اللجوء إلى المؤسسة، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل الحواسيب والبرامج والتطبيقات الحديثة والشبكات تساهم في زيادة الكفاءة لدى الموظفين وذلك عن طريق الزيادة الإنتاجية مما يسهل عليهم إنجاز مهامهم وتوفير الوقت والجهد بشكل أسرع وبفعالية عالية، كما تعزز التواصل والعامل والتعاون بين الموظفين سواء كانوا في نفس المكان أو في أماكن مختلفة.<sup>1</sup>

ويشير التحول الرقمي أيضاً إلى التغيير الجذري في كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات الإلكترونية لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات والشركات، ويمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى العديد من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي ومنها:

**تحسين الكفاءة:** مما تساعد الرقمنة في تحسين كفاءة العمليات الحيوية في المؤسسات والتي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.

**تحسين الاتصال والتسيير:** يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين التواصل والتسيير بين الفرق والأفراد في المؤسسة، وهذا ما يساعد على تحسين التنظيم وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موهوب عبد الصمد، بن سويكي علاء الدين: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، معهد، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2023/2024، ص ص 17/16.

<sup>2</sup> غزال ابتسام، مرغنى أميرة: التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022/2023، ص 21.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

كما تشكل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال عدة محاور؛ فهي تساهم في زيادة فعالية العمليات الإدارية وتنظيم الأعمال، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين وتنفيذ المهام بشكل أكثر احترافية ودقة. كما تعزز هذه التكنولوجيا التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وتسهل تدفق المعلومات، مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرارات وتحسين التنسيق العام. بالإضافة إلى ذلك، تُمكن تكنولوجيا المعلومات من تطوير قدرات الموظفين وتدريبهم، مما يُكسبهم مهارات جديدة ويساهم في زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تعزز من الأداء المؤسسي الشامل.<sup>1</sup>

وفي الأخير نستنتج أن التطور التكنولوجي أدى إلى جعل الرقمنة أحد العوامل الأساسية التي تعتمد عليها الإدارات لتحسين الأداء الوظيفي، حيث ساهمت في تجاوز الأعمال الروتينية بكفاءة، وتحفيز الأعباء عن المديرين ليركزوا على التخطيط ورسم السياسات. كما عززت تكنولوجيا المعلومات الكفاءة الإدارية، ورفعت الروح المعنوية والولاء المؤسسي، وسهلت الوصول إلى المعلومات ودعمت البحث والتطوير وبناء القدرات. وأسهمت الرقمنة كذلك في تحسين جودة اتخاذ القرارات، تطوير بيئة العمل، تعزيز التنسيق بين وحدات الإدارية، وزيادة كفاءة استغلال الموارد، مما ساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها طويلاً الأجل وتوسيع فرصها في الأسواق الداخلية والخارجية.

---

<sup>1</sup> بخوش عائشة، بن شريف الحسنا عائشة: *البيئة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي*، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيـان عـاشـور، جـلـفـة، 2023/2024، ص 84.

### خلاصة الفصل:

يشير الأداء الوظيفي إلى النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويتم ذلك من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية للموظف وتوفير الاحتياجات الأساسية التي تضمن بيئة عمل مناسبة، كما يعتمد الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف مما يعزز دافعيتهم للعمل بفعالية، من ناحية أخرى يتطلب الأداء الوظيفي الجيد الاعتماد على أساليب علمية في تقييمه، إلى جانب توفير المعرفة والمهارات الالزمة للموظف لضمان أداء مهامه بسلامة وكفاءة، مما يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الأداء، وبالتالي يتضح أن الأداء الوظيفي يمثل عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة أو تطور أي موظف.

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة:

4. المجال المكاني
5. المجال الزمني
6. المجال البشري

ثانياً: المنهج المتبّع في الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثامناً: تفريغ وتحليل البيانات

### أولاً: مجالات الدراسة:

#### 1. المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني هو المكان أو النطاق الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة، وقد تم انجاز هذه الدراسة في مركز الضرائب ولالية بسكرة إذ يعتبر هيكل عملياتي جديد تابع للمديرية العامة للضرائب يختص حصريا بسير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب كما يطمح مركز الضرائب المنشأ بهدف تقديم خدمة نوعية إلى خلق وتطوير شراكة جديدة مع المتعاملين تقوم أساساً على التواجد والاصغاء والاستجابة ومعالجة سريعة لكل الطلبات التي يقدمها المكلف بالضريبة.

ويقصد بمركز الضرائب أيضا هو مركز تسيير موحد يجمع تحت اشراف رئيس المركز كل مهام التسيير والتحصيل والمرقبة والنازعات التي كانت تتکلف بها المفتشيات والقباضات ومديريات الولاية.

#### الهدف الرئيسي للمركز:

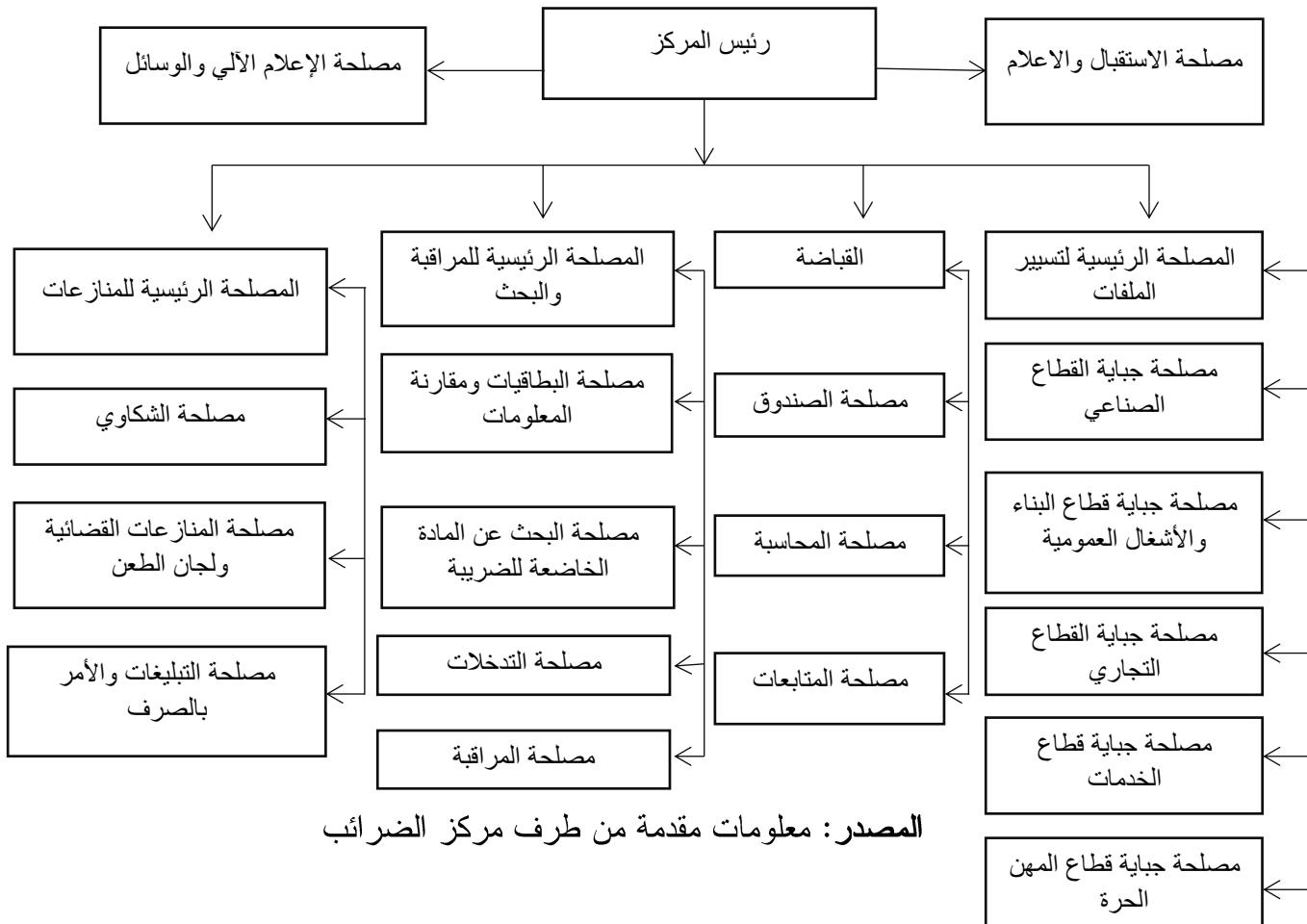
الهدف من افتتاح هذا المركز هو السماح للإدارة الجبائية بتنقيم فعالية التنظيم والأساليب وكذا المناهج المعتمدة والأدوات المحددة لتسيره.

#### بعض مهام المركز:

- البحث عن المعلومات الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلال ومتابعة النتائج والحوالى.
- التکلف بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب.
- استقبال والأخذ على عاتقها على عاتقها الملفات الجديدة.
- اكتتاب التصريح وایداعه على مستوى مصلحة التسيير المختصة.
- الترقيم الجبائي للمكلفين بالضريبة.
- إعداد برامج دورية للبحث عن المعلومات.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

### – الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب "بسكرة"



2. **المجال الزمني للدراسة:** يقصد به الفترة التي يستغرقها الباحث في إعداد دراسته، خاصة بالمرحلة الاستكشافية التي يهدف من خلالها الباحث التعرف على طبيعة المجتمع وتحديده، فالدراسة الاستكشافية تساعد على تحديد معالم البحث أما الدراسة الوصفية فإنها تستهدف جمع الحقائق وبيانات عن الظاهرة ويغلب عليها صفة التحديد<sup>1</sup>

ويقصد بيه أيضا المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية على فترات متعددة وقد مرت بعدة مراحل:

<sup>1</sup> غنية بلعربي: التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحركة المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017/2018، ص 187.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

المرحلة الأولى: مع بداية الموسم الجامعي لسنة 2024/2025 تم قبول الموضوع من طرف اللجنة العلمية وقبل الشروع في العمل البحثي تم الاطلاع على الكتب والمراجع والمقالات وكل ماله علاقة بالموضوع واستمرت القراءة طيلة مرحلة البحث وذلك لمحاولة فهم مشكلة الدراسة.

المرحلة الثانية: وهي عبارة عن جولات استطلاعية، وقد دامت هذه المرحلة مدة 4 أيام على التوالي (إلى غاية 23 فيفري) تم فيها التعرف على مختلف المديريات والمصالح وطبيعة المهام الموكلة للموظفين.

المرحلة الثالثة: امتدت من 13 إلى 17 أفريل وتم من خلالها إجراء مقابلات أولية مع الموظفين والتعرف على الإجراءات التنظيمية المعمول بها داخل الإدار، كما منحت لنا فرصة الاطلاع على اللوائح والقوانين وأيضا الهيكل التنظيمي من قبل المسؤولين، كما تم في هذه المرحلة عرض استماره بعد تحكيمها من طرف الأساتذة، إضافة إلى توزيع الاستمار التجريبية للتأكد من مدى ملائمة عباراتها.

المرحلة الرابعة: في 20 أفريل أين تم توزيع الاستمار بشكلها النهائي على عينة الدراسة المختارة.

### 3. المجال البشري:

ويقصد بها مجتمع البحث أو الحدود البشرية الذي أجريت عليه دراستنا أي جميع العناصر البشرية التي اعتمدنا عليها في دراستنا.

ويشمل موظفي مركز الضرائب بسكرة البالغ عددهم 50 موظف يتوزعون تحت رئيس المركز مما يخلق مجموعة من المصالح 3 منها رئيسية (هي المصلحة الرئيسية لتسهيل الملفات والمصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث بالإضافة إلى المصلحة الرئيسية للمنازعات) ومصلحتين اخرين (هما مصلحة الاستقبال والاعلام ومصلحة الاعلام الالكتروني والوسائل) وأخيرا القباضة.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

**ثانياً: المنهج المتبعة في الدراسة:** تفرض علينا الدراسة العلمية اختيار منهج محدد بناءً على طبيعة الموضوع والذي يسمح بالوصول إلى حقائق يمكن الاعتماد عليها ومن هنا يمكن تعريف المنهج على أنه الطريق الذي يسلكه الباحث من أجل الوصول إلى فهم صحيح وموضوعي للظواهر العلمية.<sup>1</sup>

وبما أن مناهج البحث العلمي متعددة ومتنوعة، فإن اختيار المنهج يرتبط أساساً بطبيعة موضوع البحث وقد اخترنا منهاج المسح الشامل هو أحد الأساليب المنهجية المستخدمة ضمن المنهج الوصفي، ويقصد به دراسة جميع أفراد المجتمع الإحصائي أو الدراسة، دون اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة فقط. ويُعد هذا النوع من المسح مفيداً ومناسباً في الحالات التي يكون فيها المجتمع محدود الحجم، أو عندما يكون الهدف هو الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تغطي كل مفردات المجتمع. ويعرف المسح الشامل على أنه طريقة عمل لجمع المعلومات من مجتمع فيه تتحقق الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث حيث تؤخذ البيانات من جميع عناصر المجتمع المدروس بأساليب مختلفة حسب نوع الدراسة دون ترك أي حالة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يشير مصطلح "مجتمع الدراسة" في البحث العلمي إلى مجموعة الأفراد أو المشاركين الذين يشملهم البحث أو الدراسة، قد يكونون عمال في إطار مؤسسة معينة أو مشاركين في تجربة أو استبيان أو عينة محددة يتم دراستها<sup>3</sup>

وقد تم حصر مجتمع الدراسة في مركز الضرائب في 50 موظف موزعين على 03 مصالح تحت رئيس المركز.

### خامساً: الأدوات جمع البيانات

من أجل إنجاز أي بحث علمي يجب الوصول إلى البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على مجموعة من الطرق والأساليب والوسائل حيث بإمكان الباحث الاستعانة بأداة أو أكثر من أدوات واحدة مما تمكنه من

<sup>1</sup> عبد الله قلش: محاضرات في مقياس منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016/2017، ص 60.

<sup>2</sup> منصف شرقى: محاضرات في تقنيات السبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2021/2022، ص 27.

<sup>3</sup> معروف محمد: أثر منهجية **six sigma** على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2023/2024، ص 118.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

دراسة الظاهرة بكل جوانبها، حيث ومن خلال هذه الأدوات يمكن التعرف على نوع البيانات والمعلومات المراد جمعها.

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأداة التالية:

### 1. الاستبيان:

وهو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استماره تتضمن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض بما يحقق الأهداف التي يسعى الباحث إليها في ضوء الظاهرة أو الموقف المدروso، يتم تتبعها من قبل عينة البحث، ويسمى الشخص الذي يملأ الاستمار بالمستجيب أو المبحوث، ويكون عدد الأسئلة التي يشمل عليها الاستبيان قليلة أو كثيرة تبعاً لطبيعة الموضوع.<sup>1</sup>

ومن أجل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة تم تنفيذ استمار استبيان تم توزيعها على المبحوثين، وتضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة وأخرى مفتوحة.

وقد تم إعداد هذه الأداة بناءً على مشكلة الدراسة والأسئلة الناتجة عنها، ثم عرضت على المشرف والمحكمين المختصين الذين قدموا ملاحظات حول كل من صياغة الأسئلة ومضمون الاستبيان، كما أشاروا إلى وجود بعض المفاهيم التي قد تكون صعبة الفهم على المبحوثين، وبعد اجراء التعديلات الالزامية بناءً على تلك الملاحظات تم توزيع النسخة النهائية على أفراد العينة، حيث احتوت على 24 سؤالاً موزعة على المحاور التالية:

**المحور الأول:** يتناول البيانات الشخصية ويشمل هذا المحور 6 أسئلة تتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مستوى التحكم في الإعلام الآلي.

**المحور الثاني:** حول علاقة التدريب على استخدام الوسائل الرقمية بفعالية الموظف داخل المؤسسة ويضم هذا المحور 09 أسئلة.

**المحور الثالث:** حول علاقة استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة الموظف داخل المؤسسة ويضم هذا المحور 09 أسئلة

### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسب المئوية والتوزيع الشكلي للبيانات وهو التمثيل البياني المعطى تكرارياً وتستخدم كأساليب إحصائية يعتمد عليها في التوزيع الشكلي للبيانات وهو التمثيل البياني المعطى

<sup>1</sup> سحنون أحمد: مطبوعة محاضرات في مقاييس منهجية البحث العلمي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 69.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

في شكل بيانات مفرغة وهو عبارة عن أعمدة بيانية متباينة، حيث مثنا التكرارات على المحور الرئيسي بينما مثنا قيم المتغيرات على المحور الأفقي ويتم تمثيل كل فئة بعمود خاص بها.

### ثامناً: تفريغ وتحليل البيانات:

وهو تكملة للاستماراة حيث قمنا بتفريغ بيانات الاستماراة وقمنا بتكميمها وجدولتها وذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لحساب النسب المئوية وقد قمنا بالاعتماد على أسلوبين الكمي لوصف الظاهرة المدروسة باستخدام الأرقام والنسب المئوية والأسلوب الكيفي لوصف الظاهرة بتحليل البيانات وتقديرها للوصول وقد قمنا بالاعتماد على أسلوبين الكمي لوصف الظاهرة المدروسة باستخدام الأرقام والنسب المئوية والأسلوب الكيفي لوصف الظاهرة بتحليل البيانات وتقديرها للوصول إلى النتائج.

حيث تم استخدام النسبة المئوية كأسلوب من الأساليب الإحصائية:

$$\frac{\text{عدد الأفراد} \times 100}{\text{العينة لأفراد الاجمالي العدد}}$$

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدناها في بحثنا هذا حيث تطرقنا للمنهج المستعمل للدراسة كما تطرقنا للأدوات المستعملة في جمع البيانات بالإضافة إلى مجتمع البحث.

## الفصل الخامس

تحليل النتائج الميدانية

وتفسيرها

تمهيد

أولاً: البيانات الشخصية

ثانياً: بيانات السؤال الفرعي الأول

ثالثاً: بيانات السؤال الفرعي الثاني

خلاصة

### تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة لإجراء الدراسة، بدأت مرحلة تفزيذها بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة ب موضوعها من خلال أدوات الدراسة المختلفة. وبعد استرجاع الاستبيانات من المشاركين، تم الحصول على كم مناسب من البيانات، مما استدعي تنظيمها وتبويتها وعرضها في جداول إحصائية توضح التكرارات والنسب المئوية، لتسهيل تحليلها ومناقشتها لاحقاً.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستماراة

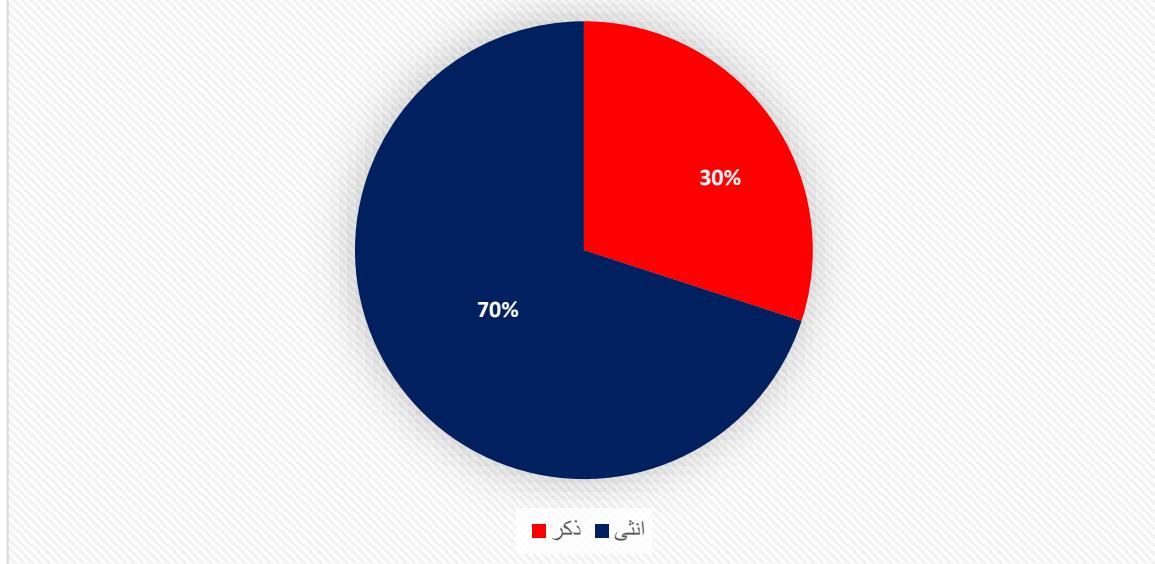
عرض البيانات الميدانية وتحليلها

1. عرض خصائص المبحوثين

الجدول 01: جنس المبحوثين

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار	الجنس
%70	35		أنثى
%30	15		ذكر
%100	50		المجموع

شكل (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



نلاحظ من خلال الجدول 01 والرسم البياني (4) الموضعين أعلاه والمتصلين بتوزيع أفراد العينة وذلك وفقاً لمتغير الجنس ويظهر من خلاله التكرارات والنسب المئوية حيث أن نسبة الإناث تفوق بكثير نسبة

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

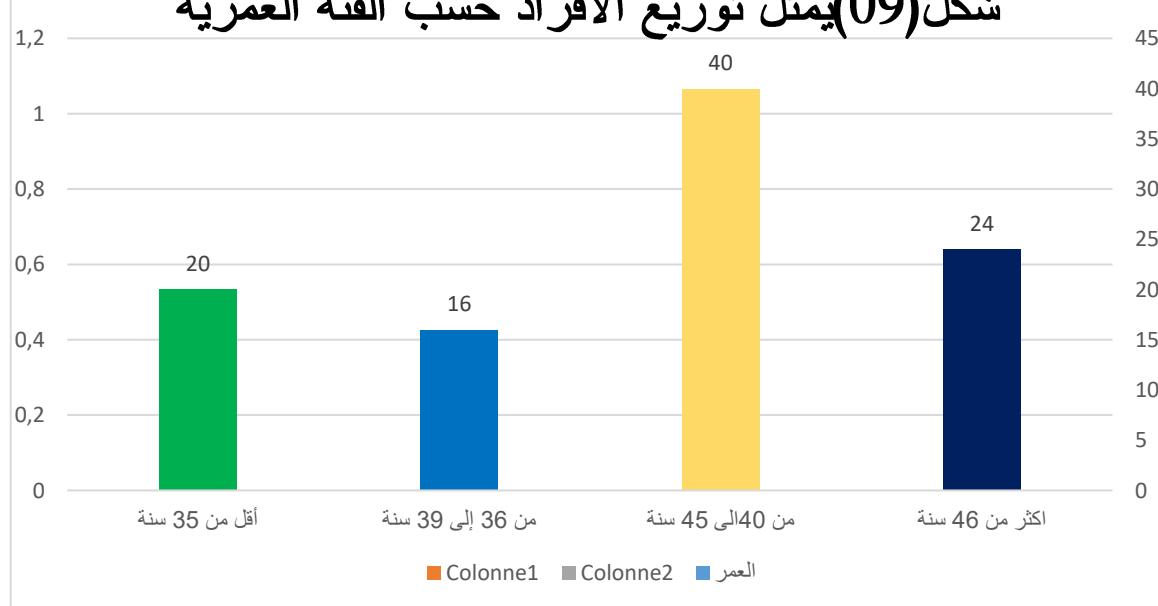
الذكور في العينة، كما يظهر تفاوت وتباعد واضح في الشكل الدائري المرفق حيث يغلب اللون الأزرق الخاص بالإلإناث على اللون الأحمر الخاص بالذكور، وتقدر نسبة الإناث ب 70% من العدد الإجمالي للموظفين أما نسبة الذكور فتمثل 30% من العدد الإجمالي للموظفين داخل المركز.

ومن خلال القراءات الأولية لنتائج الجدول نرى أن عدد الموظفين الإناث يفوق عدد الذكور ويمكن ارجاع سبب ارتفاع نسبة الإناث إلى كون معظم الوظائف الإدارية تشغله نساء وهذا لتناسبها مع طبيعة المرأة الفيزيولوجية، إضافة وكما نلاحظ فإن في الجانب التعليمي نرى أنه يتسم بكثرة الإناث مقارنة بالذكور وخصوصا في المجتمعات الجزائرية، حيث ومن هذا المنوال يكون أغلب الوظائف للإناث دون الذكور.

### الجدول 02: يمثل توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات التكرار
%20	10	أقل من 35 سنة
%10	08	من 36 إلى 39 سنة
%40	20	من 40 إلى 45 سنة
%24	12	أكثر من 46 سنة
%100	50	المجموع

### شكل (09) يمثل توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية



## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

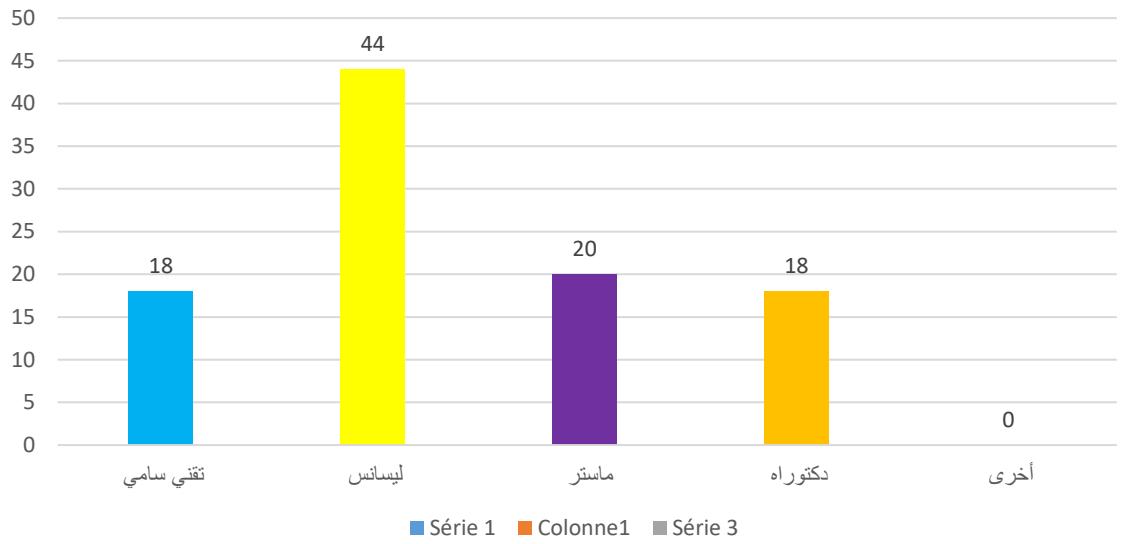
من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن هناك تنوعاً واضحاً في الأعمار حيث يوضح هذا التنوع أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة المتوسطة عمرياً (من 40 إلى 45 سنة) وهي فئة غالبة وتقدر بـ 40% مما يعكس وجود خبرة عملية لديهم ويمكن أن تكون لهذه الفئة مواقف متوازنة لهذه الفئة نحو الرقمنة فهي ليست من الفئات الجديدة على التكنولوجيا لكنها في الوقت ذاته ليست من الجيل الرقمي، وأما الفئتان الأصغر سناً (أقل من 35 و من 36 إلى 39 سنة) رغم نسبتها الأقل وتمثل مجتمعين 36% من المفترض أن تكون أكثر اندماجاً في استخدام الوسائل الرقمية حيث ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي و يجعلهم أكثر تفاعلاً مع الرقمنة، أما الفئة الأكبر سناً (أكثر من 46 سنة) فتمثل نسبة 24% فقد تواجه هي الأخرى صعوبات في التأقلم مع الرقمنة حيث يمكن أن تكون هناك فجوة رقمية خاصة مع غياب البرامج التكوينية الكافية مما قد يؤثر على أدائهم.

ويعكس هذا التنوع في العينة إدراكها جيداً للفوارق في التفاعل مع الرقمنة حسب المرحلة العمرية ومدى تأثيرها على الأداء.

### الجدول 03: يمثل متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	النكرارات	الإجابات
18%	09	تقني سامي
44%	22	ليسانس
20%	10	ماستر
18%	09	دكتوراه
00%	00	آخر
%100	50	المجموع

شكل (10) بياني يمثل متغير المستوى التعليمي

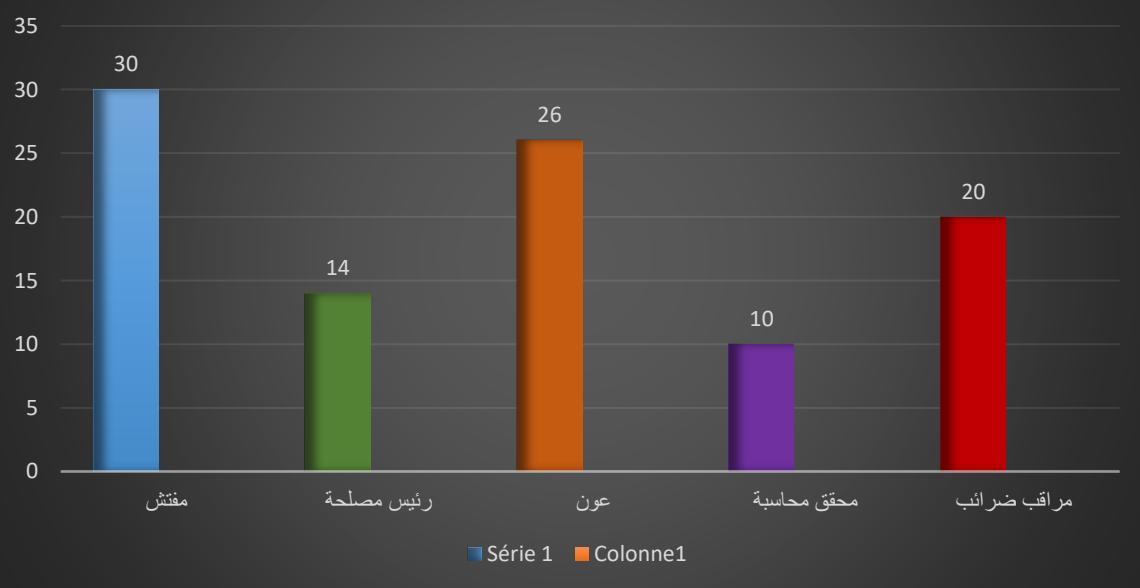


من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه الذي يعرض توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي للأفراد على مستوى المؤسسة نلاحظ تنوياً واضحاً في المستويات التعليمية حيث يعكس تنوياً أكاديمياً جيداً شملت مختلف المؤهلات العلمية بدءاً من الشهادات التقنية ومروراً إلى الشهادات العليا ويتبين من خلال هذا المتغير أن أغلبية الأفراد يتمتعون بمستوى من متوسط إلى عالٍ وهذا ما يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة، كما نرى أن فئة الليسانس تمثل النسبة الأكبر وهذا ما يعكس وعيها تعليمياً ومعرفياً يسمح بالتفاعل مع الأدوات والأجهزة الرقمية وفهم تطبيقاتها في بيئة العمل حيث أن هذا المستوى يمكنهم من التأقلم الجيد مع التحول الرقمي دون أن يكون عندهم معارف رقمية، وتمثل نسبة هذه الفئة 44% من المجموع الكلي في المؤسسة، أما بالنسبة إلى فئة كل من الدكتوراه والتقني سامي فإنها تمثلان نفس النسبة وتمثل نسبة 18% وهذا راجع إلى طبيعة بعض الأعمال الإدارية التي تتطلب مستوى تعليمي عالٍ، ثم تليها فئة الماستر حيث بلغت نسبتها 20%， ثم تليها فئة أخرى حيث تتمثل 0% ما يعني غياب الموظفين بدون شهادات، ما يعني أن المؤسسة تمتلك أعلى قدر من الكفاءات حيث أنها تستقطب الإطارات ذات التكوين العالي للاستفادة من قدراتهم ومحاولة تطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك باعتبار أن مستوى التعليمي يؤدي إلى الكفاءة وتحسين الأداء.

**الجدول 04: يمثل متغير المسمى الوظيفي.**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرارات الاجابات
%30	15	مفتش
%14	07	رئيس مصلحة
%26	13	عون.
%10	05	محقق محاسبة
%20	10	مراقب الضرائب
%100	50	المجموع

شكل (11) بياني يمثل متغير المسمى الوظيفي



## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

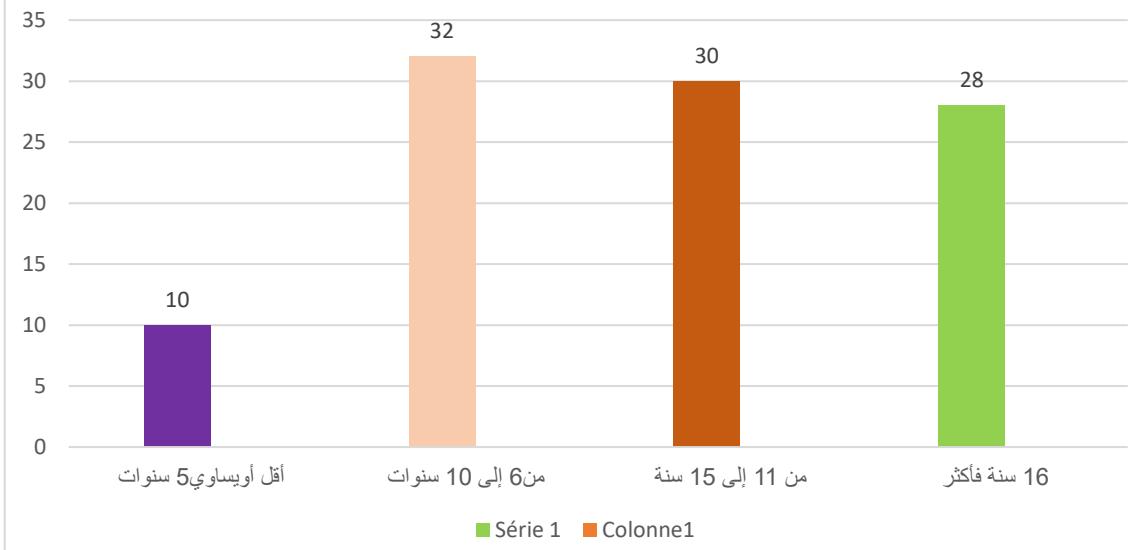
من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني الذي يعرض توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي فنتائج التحليل تشير إلى أن أغلبية أفراد البحث تتوزع بين مفتش ورئيس مصلحة وعون ومحقق محاسبة ومراقب ضرائب ويرجع ذلك إلى نوعية التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة وأيضاً لطبيعة العمل الإداري فيها حيث نلاحظ أن نسبة مفتش وعون عالية مقارنة بالأعمال الأخرى إذ أن أغلبية العمال في المركز الضريبي مفتشين وأعون و ذلك راجع لطبيعة العمل في المركز لأنها تعتمد بصفة كبيرة على هذا النوع من الوظائف لأنها تجيد التحكم في الوسائل التكنولوجية وتقدر نسبة المفتشين والأعون معاً بـ 56% من أفراد العينة، وتليها مباشرة مراقب ضرائب حيث تقدر نسبتها بـ 20% حيث أن هذه الفئة تقوم بتقديم خدمات شافة للمركز ويعتمد عليها المركز اعتماداً كبيراً، بينما نلاحظ أن هناك تفاوت في الوظائف الأخرى ونلاحظ أن نسبتها ضئيلة إذ تقدر نسبة رئيس مصلحة بـ 14% هذا لأن المركز ليس به الكثير من المصالح وتعتمد هذه المصالح على استخدام التقنيات التكنولوجية بشكل ملحوظ، في حين نرى أن نسبة محقق محاسبة تقدر بـ 10% حيث أنها نسبة قليلة جداً في وذلك راجع لطبيعة هذه الوظيفة لأنها محدودة.

### الجدول 05: يمثل مستوى الخبرة لدى عمال المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	النكرار	
		الإجابات	النكرار
10%	05	أقل أو يساوي 5 سنوات	
32%	16	من 6 إلى 10 سنوات	
%30	15	من 11 إلى 15 سنة	
28%	14	16 سنة فأكثر	
%100	50	المجموع	

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

شكل (12) بياني يمثل مستوى الخبرة لدى عمال المؤسسة

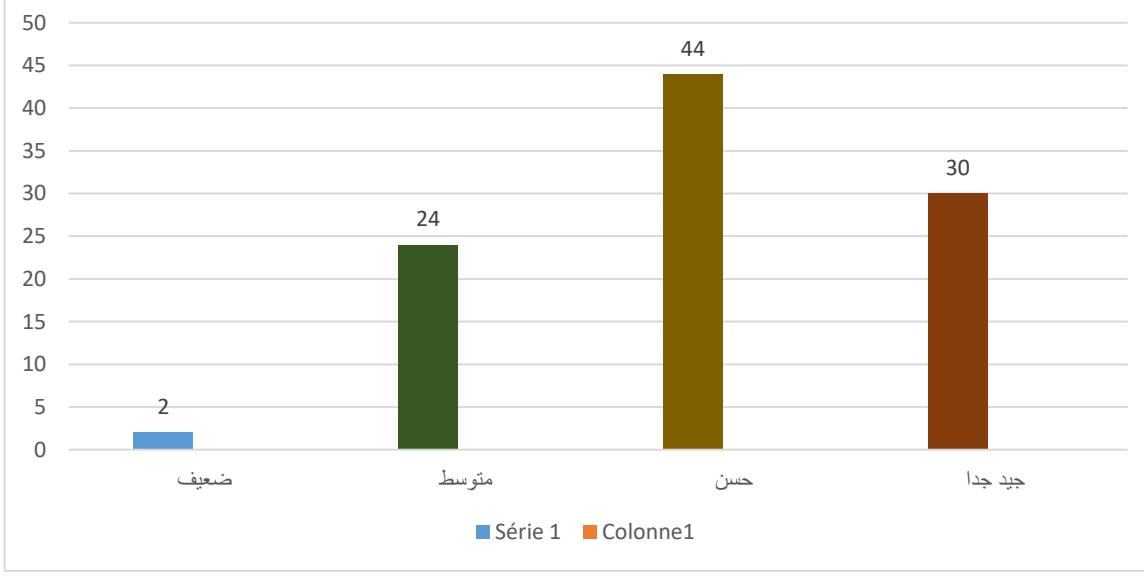


من خلال الجدول والشكل البياني الذي يعرض مستوى الخبرة لدى عمال المؤسسة حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين سنوات الخبرة حيث يكتسب الفرد خبرة أثناء عمله كما أن أداء الأعمال التي تساعده المؤسسة على زيادة انتاجيتها هي الأخرى ترفع من مستوى خبرت الموظفين، كما يمكن ملاحظة أن أغلبية موظفي المركز لديهم خبرة طويلة المدى في مجالات عملهم ما يدل على أن المؤسسة توفر احتياجات العاملين بما يضمن بقائهم فيها، يمكن ملاحظة أن غالبية الأفراد يمتلكون خبرة تتحصر بين (6 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة 32% من إجمالي الموظفين بما يعني أن المؤسسة تحتاز على متمكين إداريا وتقنيا، تليها الفئة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تقدر بـ 30% من أفراد العينة حيث أن هذه الفئة قريبة من الفئة السابقة مما يعزز آراء الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة حول التقنيات والوسائل الرقمية، بعدها تأتي الفئة ( 16 سنة فما أكثر) فتتمثل نسبة 28% من أفراد العينة ومن الملاحظ أن هذه الفئة ذات خبرة طويلة وتقدم رؤى قيمة حول التغيرات التكنولوجية التي حدثت في المؤسسة، وأخيرا نجد آخر فئة ( أقل أو يساوي 5 سنوات ) هي فئة ضئيلة جدا إذ تمثل نسبة 10% داخل المؤسسة ويمكن القول أن المؤسسة تمتلك فئات ذات خبرة طويلة المدى بعكس بعض المؤسسات.

الجدول 06: مستوى التحكم في الإعلام الآلي.

الإجابات التكرار	النسبة المئوية	النكرارات
ضعيف	%02	01
متوسط	%24	12
حسن	%44	22
جيد جدا	%30	15
المجموع	%100	50

شكل(13) بياني يمثل مستوى التحكم في الإعلام الآلي



من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه الذي يعرض مستوى التحكم في الإعلام في الإعلام الآلي حيث يتضح أن معظم أفراد العينة يمتلكون مستوى جيد في الإعلام الآلي، كما أظهرت المعطيات أن فئة واسعة من الموظفين لديهم كفاءة من مقبولة إلى عالية في التعامل مع أدوات وتقنيات الحاسوب واتضح لنا أيضاً أن فئة أخرى متوسطة من حيث المهارات الرقمية وهو ما يعكس تقاؤنا في التعامل مع التكنولوجيا داخل المؤسسة، بالمقابل تظهر النتائج أن الفئة التي تفتقر إلى هذه المهارات نراها محدودة ما يمكن أن تخضع

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

إلى برامج تدريبية لتعزيز كفافتها التقنية، في الجدول والأعمدة البيانية نلاحظ أن ان نسبة 44 % من المبحوثين أي 22 فرد يتمتعون بمستوى حسن في استخدام الاعلام الآلي وهذا يؤكد على قدرة التعامل مع الأدوات الرقمية والتكنولوجيا في بيئة العمل، تليها النسبة 30% من المبحوثين أي 15 فرد لديهم مستوى جيد جدا في استخدام الإعلام الآلي، أما الفئة ذات المستوى المتوسط والتي تمثل نسبة 24 % أي 12 فرد وهي فئة قد تستفيد من رفع إمكانياتها وتعزيز قدراتها عبر التكوين والتدريب، أما الفئة ذات المستوى الضعيف والتي تكاد تكون منعدمة فتتمثل نسبة فقط 2 % من العينة.

### ثانيا: بيانات السؤال الفرعي الأول.

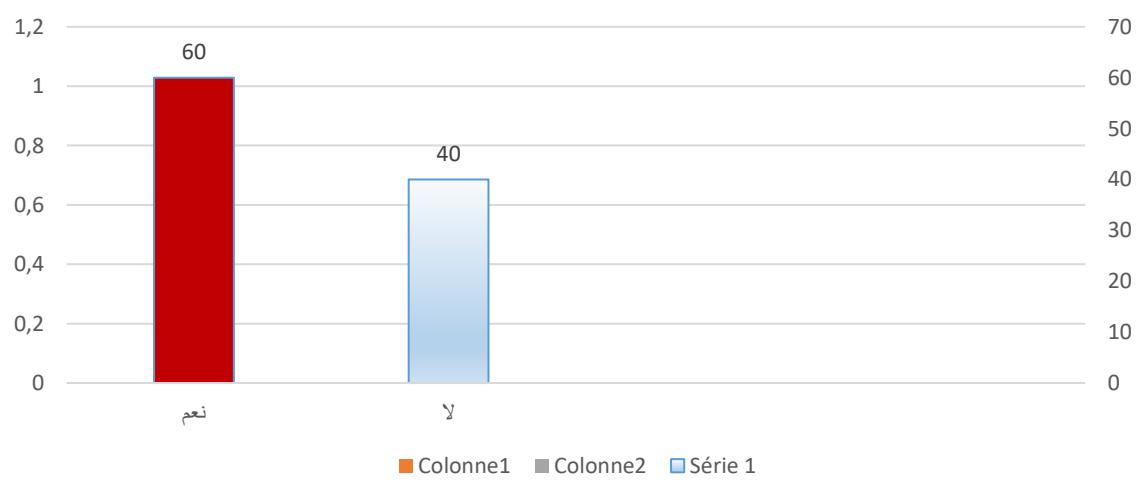
علاقة التدريب على استخدام الوسائل الرقمية بفعالية الموظف داخل المؤسسة

**الجدول 07: يوضح أسبقيّة الخصوصيّة للتدريب الرقمي في بيئة العمل.**

النسبة المئوية	النكرارات	الإجابات التكرار
%60	30	نعم
%40	20	لا
%100	50	المجموع

شكل (14) بياني يوضح أسبقيّة الخصوصيّة للتدريب الرقمي في بيئة

العمل



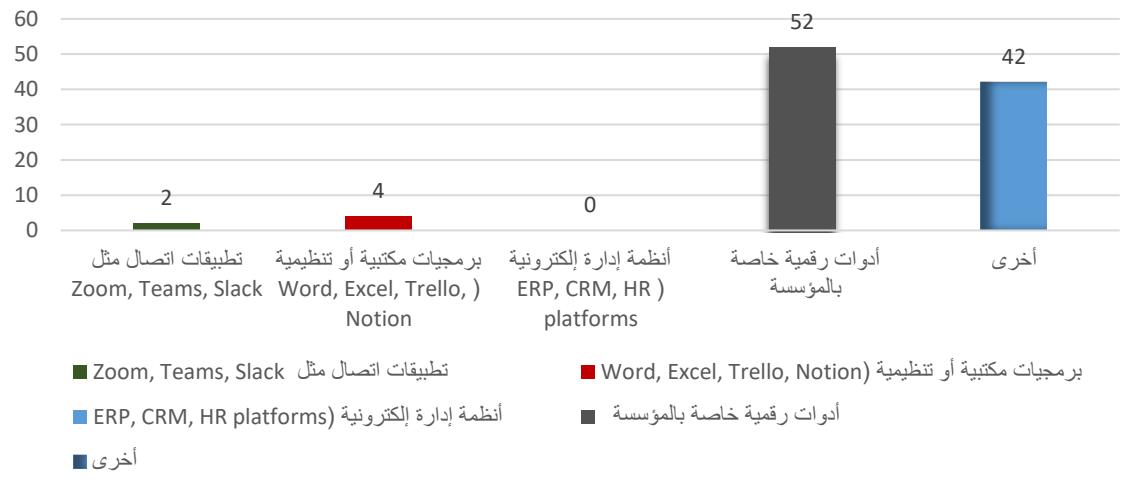
## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

يوضح الجدول والرسم البياني أعلاه نتائج السؤال حول الرقمي في بيئة العمل حيث تظهر هذه النتائج أن نسبة كبيرة من الموظفين أجابوا بـ "نعم" إذ تلقوا تدريباً إذ أن التدريب المستمر على الأدوات والوسائل الرقمية يعتبر من العوامل الأساسية في نجاح التحول الرقمي، في حين أجاب باقي الموظفين بـ "لا" أي أنهم لم يتلقوا تدريب في مجال الأدوات والوسائل الرقمية حيث أن نقص الكفاءة الرقمية يشكل عائقاً أمام الإنتاجية والتكيف مع التغيرات التقنية، ونجد نسبة 60 % من المبحوثين هم الذين أجابوا على "نعم" مما يؤكّد على أنهم خضعوا لتكوين حول استخدام الوسائل التكنولوجية، أما الفئة التي أجابت بـ "لا" فتمثل نسبة 40 % من الموظفين الذين لم يتلقوا أي تدريباً داخل المؤسسة مما يؤكّد على عدم وجود استراتيجية قوية للتدريب المتابع.

### الجدول 08: بياني يمثل طبيعة الأدوات الرقمية التي تلقى الموظفون تدريباً عليها.

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الإجابات
%2	01	تطبيقات اتصال مثل Zoom, Teams, Slack
%04	02	برمجيات مكتبية أو تنظيمية (Word, Excel, Trello, Notion...)
%00	00	أنظمة إدارة إلكترونية (ERP, CRM, HR platforms...)
%52	26	أدوات رقمية خاصة بالمؤسسة
%42	21	أخرى
%100	50	المجموع

### شكل (15) بياني يمثل طبيعة الأدوات الرقمية التي تلقى الموظفون تدريباً عليها



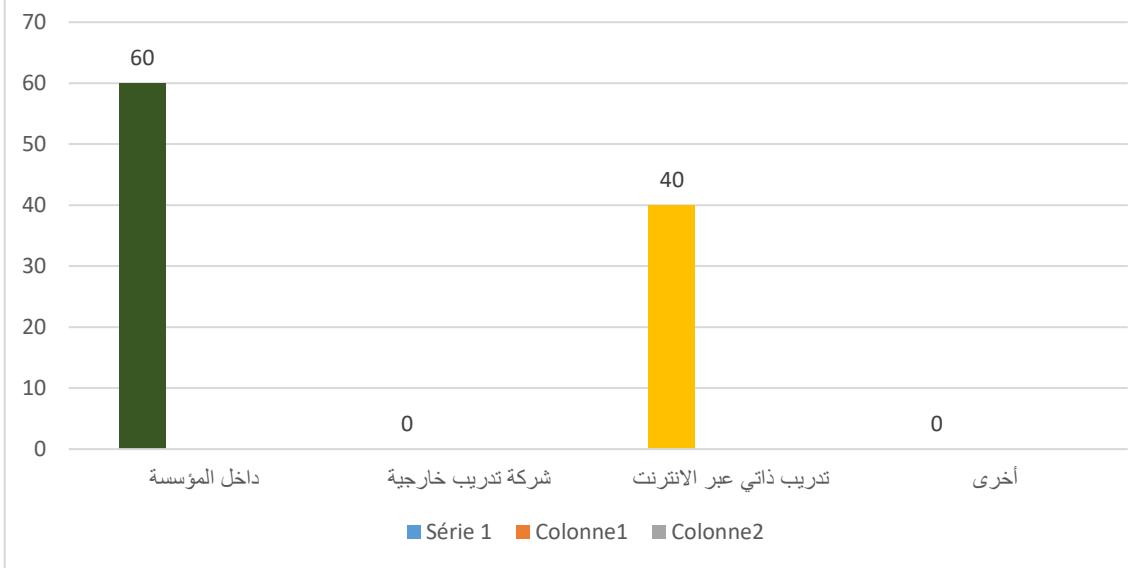
من خلال الجدول 08 والرسم البياني أعلاه والذي يمثل طبيعة الأدوات الرقمية التي تلقى الموظفون تدريباً عليها والتي يمكن من خلالها تقييم مدى حضور الرقمنة داخل المؤسسة ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بالتدريب على الأدوات الرقمية ذات الطابع الداخلي أي التي تستخدم حالياً داخل محيط المؤسسة (SGP و SAP) وذلك لإنجاز مهام معينة أو تنظيم العمل الإداري، كما نلاحظ أن فئة كبيرة من الموظفين (أخرى) تلقوا تدريباً خارجياً، أما بالنسبة للأنظمة والبرمجيات المكتبية وتطبيقات الاتصال فهي شبه منعدمة في المؤسسة، ونجد نسبة 52% تمثل النسبة الأكبر مما يؤكد أن المؤسسة تعتمد اعتماداً كبيراً على أنظمة وبرمجيات تابعة لها وهذا راجع لطبيعة العمل فيها، تليها مباشرة فئة (أخرى) والتي تمثل نسبة 42% من أفراد العينة حيث أنهم يستخدمون برامج غير الذكورة في السؤال، أما في الفئتين المواليتين (تطبيقات اتصال مثل Zoom, Teams, Slack و برمجيات مكتبية أو تنظيمية Word, Excel, Trello, Notion. فإنهما تمثلان معاً نسبة 6% من أفراد العينة وتطبيقاتهما داخل المؤسسة ضعيف جداً، وأخيراً فإن الفئة (أنظمة إدارة إلكترونية... ERP, CRM, HR platforms) فإنها منعدمة وغير متواجدة على مستوى المؤسسة وهذا ما يفسر وجود أنظمة وبرمجيات خاصة وأن المؤسسة لم تصل إلى مرحلة التحول الرقمي وإنما هي في مرحلة التطور نحو الرقمنة.

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

### الجدول 09: يمثل من قام بتنظيم هذا التدريب.

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الإجابات
%60	30	داخل المؤسسة
%00	00	شركة تدريب خارجية
%40	20	تدريب ذاتي عبر الإنترنت
%00	00	أخرى
%100	50	المجموع

شكل (16) بياني يمثل من قام بتنظيم هذا التدريب



من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه الذي يوضح من قام بتنظيم هذا التدريب حيث لاحظنا أن التدريب الذي قامت به المؤسسة كان له تأثير واضح حول مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية فقد حقق التدريب

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

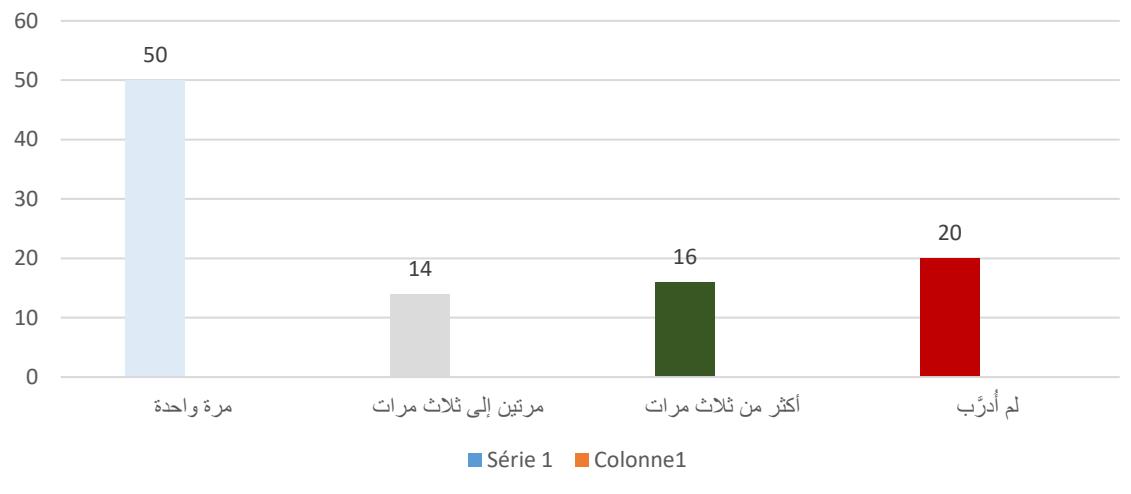
الذي تم تنظيمه من طرف المؤسسة داخلياً النسبة الأكبر والتي تقدر بـ 60 % من مجموع أفراد العينة ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتدريب وتكوين موظفيها داخلياً وذلك استناداً "للمدرسة الكلاسيكية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة المنظمة على أساس علمي من خلال تطوير قدرات العاملين والمشرفين" <sup>1</sup> بينما يمثل التدريب الذاتي عبر الانترنت نسبة 40 % من أفراد العينة حيث لجأ هؤلاء الأفراد إلى تدريب الذاتي من أجل تنمية مهاراتهم الرقمية وتطويرها لتحسين أدائهم الوظيفي، كما أن نسبة شركات تدريب خارجية فهي 0 % أي لا يوجد داخل المؤسسة تدريبياً خارجياً.

**الجدول 10: يمثل عدد المرات التي يخضع فيها الموظفين للتدريب الذي يتعلق بالوسائل والأدوات الرقمية .**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار	
		الإجابات	النكرار
%50	25	مرة واحدة	
%14	07	مرتين إلى ثلاث مرات	
%16	08	أكثر من ثلاث مرات	
%20	10	لم أُدرِّب	
%100	50	المجموع	

<sup>1</sup> فوزية زنقوفي: مطبوعة بيداغوجية في مقاييس علم اجتماع المؤسسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/2021، ص.45.

شكل (17) بياني يمثل عدد المرات التي يخضع فيها الموظفين  
للتدريب الذي يتعلّق بالوسائل والأدوات الرقمية

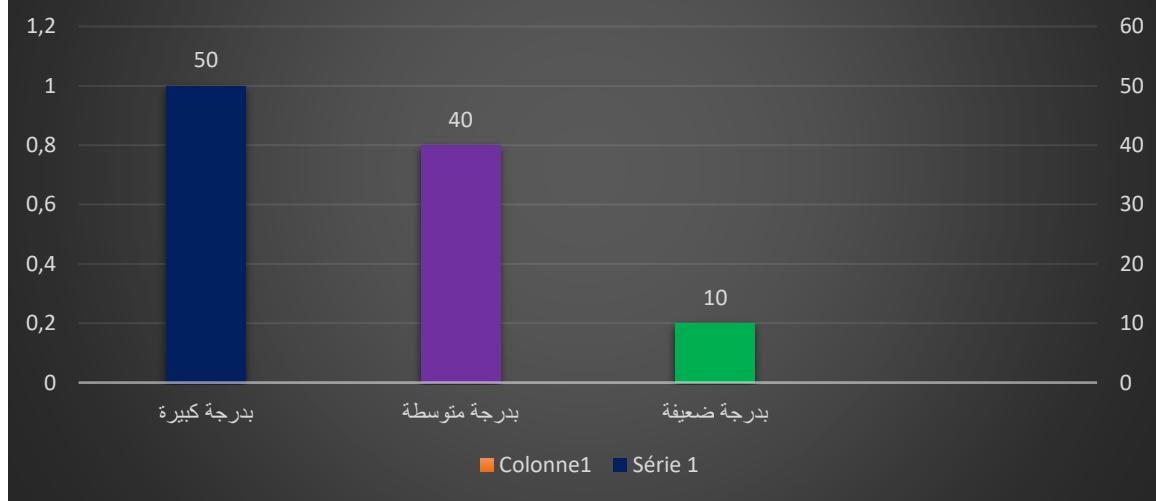


من خلال الجدول رقم 10 والشكل البياني الموضعين أعلاه عدد المرات التي يخضع فيها الموظفين للتدريب الذي يتعلّق بالوسائل والأدوات الرقمية وذلك باعتباره من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث نلاحظ أن الفئة الأولى والتي تمثل نسبة 50 % من أفراد العينة الذين خضعوا للتدريب مرة واحدة فقط وهي نسبة كبيرة إذ تمثل نصف مجتمع الدراسة مما قد يواجهون صعوبات في التأقلم مع الوسائل والأنظمة التكنولوجية ويمكن القول أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية للموظفين العاملين بها وقد يشير إلى ضعف استمرارية دوراتها التكوينية وضعف الأداء، كما تمثل نسبة 20 % من أفراد العينة لم يخضعوا أبداً للتدريب متعلق بالوسائل الرقمية مما يؤدي عدم التدريب إلى ارتكاب الأخطاء وعدم الدقة في العمل، وتليها نسبة 16 % من أفراد العينة الذين تلقوا أكثر من ثلاثة دورات تدريبية ويمكن اعتبارها فئة ذات أفضل خبرة داخل المؤسسة ويمكن لها التكيف مع الأدوات الرقمية مقارنة بالفئات الأخرى وسيعكس إيجاباً على جودة أدائهم وسرعة إنجاز المهام والدقة في العمل، كما أن 14 % فقط خضعوا للتدريب من مرتين إلى ثلاثة مرات هذه الفئة تكون لديها القدرة على التكيف مع الأنظمة الرقمية.

**الجدول 11: يمثل مدى مساعدة التدريب على الوسائل الرقمية في أداء المهام بشكل أسرع.**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار
		الإجابات
% 50	25	درجة كبيرة
% 40	20	درجة متوسطة
% 10	05	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

شكل (18) بياني يمثل مدى مساعدة التدريب على الوسائل الرقمية في أداء المهام بشكل أسرع



من خلال الجدول والرسم البياني الموضعين أعلاه عن مدى مساعدة التدريب على الوسائل الرقمية في أداء المهام بشكل أسرع، حيث صرخ نصف أفراد العينة وبنسبة تقدر ب 50 % بأن التدريب ساعدتهم بدرجة كبيرة في تسريع أداء المهام عند حصولهم على تكوين فعال حيث تساهم في تحسين الكفاءة وهذا ما ينعكس على قدراتهم للتقنيات الرقمية وقدرة الموظفين على توظيفها داخل المؤسسة، كما أن نسبة 40 % اعتبروا

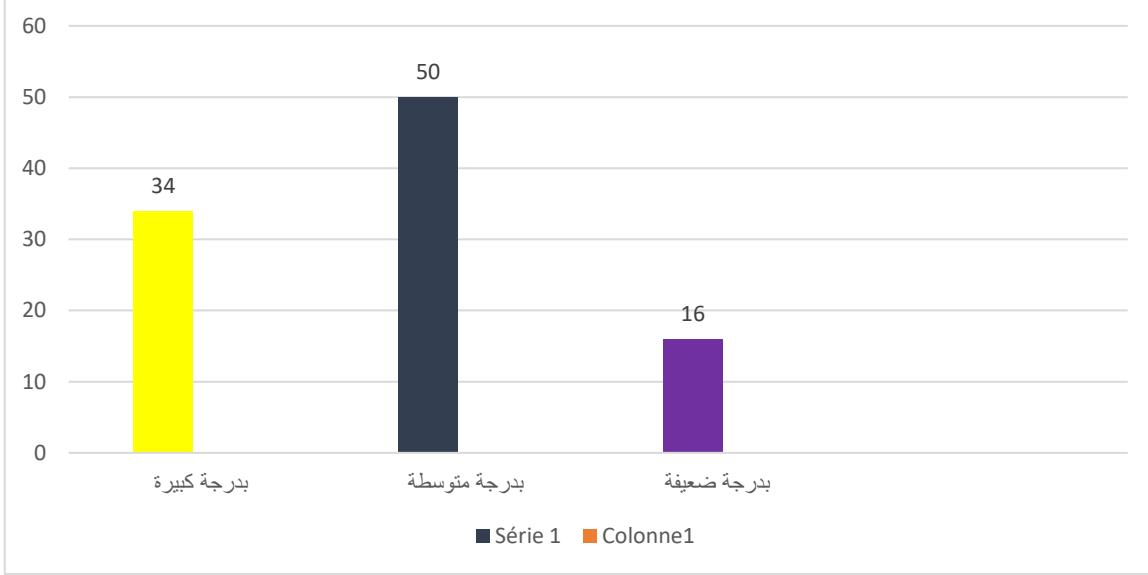
## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

أن التدريب ساعدتهم بنسبة متوسطة في تحسين وسرعة ودقة انجاز المهام وعلى الأداء الوظيفي للمؤسسة حيث يمكن تعزيز فعالية التدريب من خلال تطويره حسب طبيعة الوظيفة، وتمثل نسبة 10% من أفراد العينة وهي بدرجة ضعيفة وتمثل الأقلية الذين أبدوا آرائهم بأن التدريب لا يساهم في تسريع انجاز المهام وقد يعود ذلك إلى نقص مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا أو إلى ضعف مستوى التدريب.

**الجدول 12: يمثل أثر التنظيم في العمل بعد التدريب.**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الإجابات
% 34	17	درجة كبيرة
% 50	25	درجة متوسطة
% 16	08	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

**شكل (19) بياني يمثل أثر التنظيم في العمل بعد التدريب**



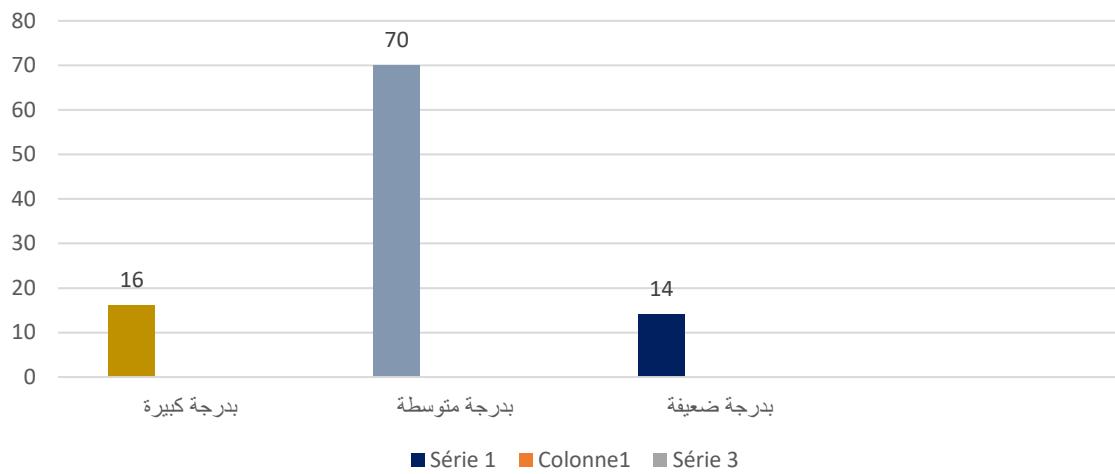
## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه والذين يبيّنان أثر التنظيم في العمل بعد التدريب حيث نلاحظ على العموم بأن الأثر واضح على تنظيم العمل وذلك بواسطة الرقمنة ويظهر أن الرقمنة لا تعمل فقط على تسهيل وسرعة انجاز المهام فقط وإنما تساعده أيضاً في إدارة وقته بشكل أفضل وتحديد أولوياته، إذ نلاحظ أن 50 % من أفراد العينة والتي تمثل نصف مجتمع الدراسة لاحظوا تحسناً وأنهم أصبحوا أكثر تنظيماً بدرجة متوسطة ما انعكس على مستوى كفاءة كل عامل، في حين ذهب البعض الآخر والذين يمثلون 34 % إلى أنهم أصبحوا أكثر تنظيماً وذلك بدرجة كبيرة بعد خصوصهم للتدريب الرقمي وهو ما يدل على أن الرقمنة تسهم في تحسين أداء العمل وتنظيم المهام داخل المؤسسة، أما نسبة 16 % من أفراد العينة رأوا بأن التدريب ساعدتهم بدرجة ضعيفة مما يكون لعدم كفاية التدريب أو صعوبة في التكيف مع الأدوات الرقمية.

**الجدول 13: يمثل مدى اعتماد الموظفين على الطرق التقليدية بعد حصولهم على التدريب الرقمي.**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الإجابات
16%	08	درجة كبيرة
% 70	35	درجة متوسطة
% 14	07	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

### شكل (20) بياني يمثل مدى اعتماد الموظفين على الطرق التقليدية بعد حصولهم على التدريب الرقمي



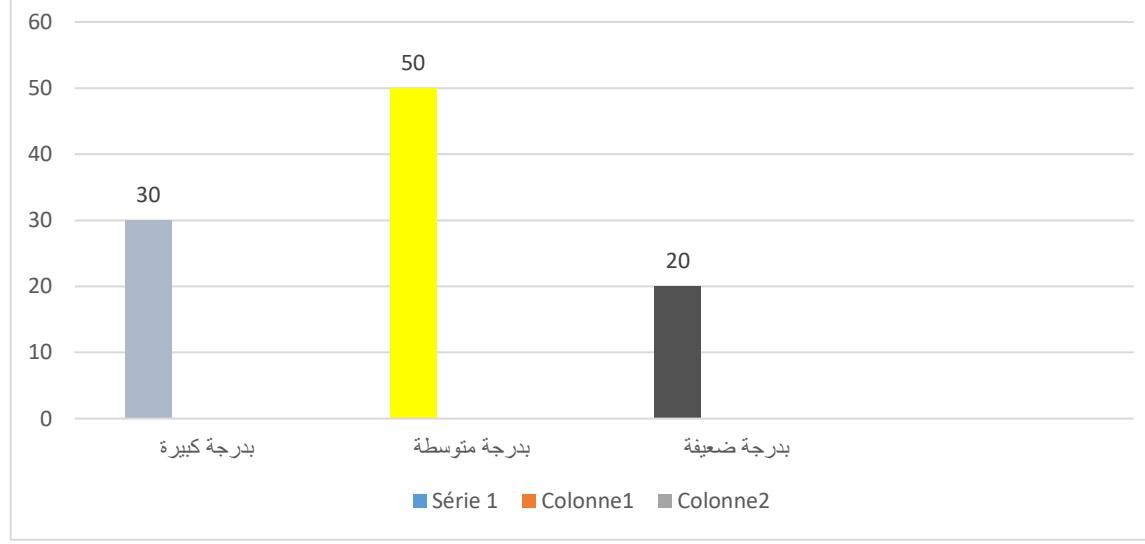
من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه الذين يوضحان مدى اعتماد الموظفين على الطرق التقليدية بعد حصولهم على التدريب الرقمي حيث نلاحظ أن أغلب الموظفين أفادوا بأن هناك انخفاضا في اعتمادهم على الطرق التقليدية حيث أصبح العديد منهم يميل إلى استخدام الوسائل الحديثة بدلا من الطرق التقليدية، حيث نجد نسبة 70 % من الموظفين وهي نسبة كبيرة تمثل أغلبيتهم يأكدون على أنه قد قل الاعتماد على الوسائل التقليدية وذلك بعد خضوعهم للتدريب الرقمي بدرجة متوسطة، كما أن نسبة 16 % من الموظفين أكدوا على أن التغيير بعد التدريب على الوسائل الرقمية قد انخفض استخدام الوسائل التقليدية وذلك بدرجة كبيرة، ما يدل على أن أفراد العينة هذه متمكنة من استخدام الوسائل التكنولوجية مما يساعدها في رفع انتاجيتها وتسريع أعمالها اليومية، أما الفئة الثالثة والأخيرة فتمثل نسبة 15 % من مجموع أفراد العينة وقد عبروا على أن التدريب لم يؤثر على استخدام الطرق التقليدية وذلك بدرجة ضعيفة و يمكن ارجاع هذا إلى العديد من الأسباب كعدم الفهم أثناء التدريب أو نقص في المهارات الرقمية.

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

### الجدول 14: يمثل نسبة مستوى تأثير التدريب الرقمي على التواصل المهني.

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الاجابات
% 30	15	درجة كبيرة
% 50	25	درجة متوسطة
% 20	10	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

شكل (21) يمثل نسبة مستوى تأثير التدريب الرقمي على التواصل المهني



يوضح الجدول 14 والرسم البياني أعلاه مدى تحسين التدريب الرقمي للتواصل المهني مع الزملاء حيث نلاحظ أن التدريب الرقمي ساهم وبشكل فعال في تحسين التواصل المهني بين الزملاء داخل المؤسسة ونلاحظ أن استخدام التكنولوجيا في العمل لم تساعد في رفع كفاءة الموظفين فقط بل ساهمت أيضا في

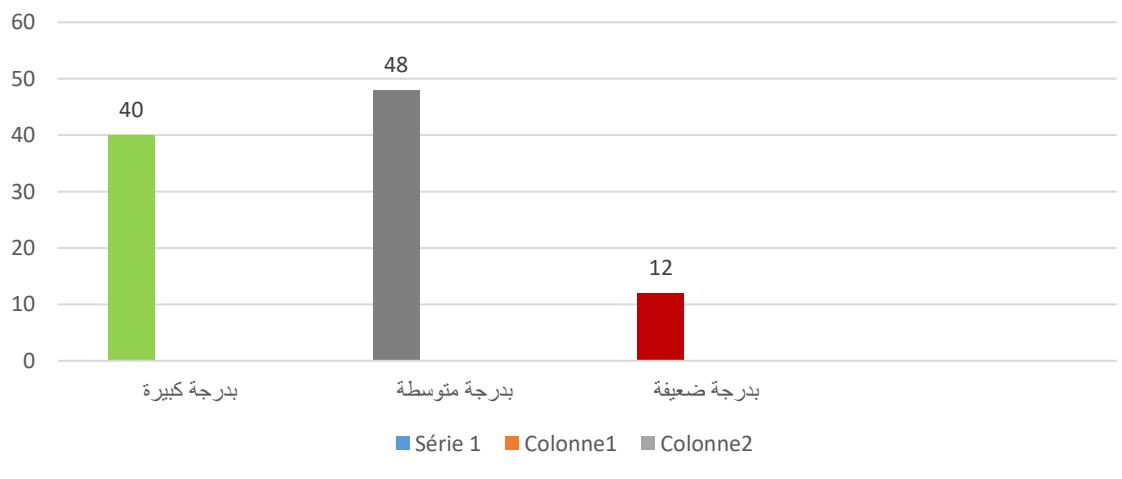
## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

تحسين التواصل وبسهولة بين الموظفين، ونرى أن 50 % منهم رأوا بأن التدريب الرقمي حسن من التواصل المهني بين الزملاء وذلك بدرجة متوسطة أما 30 % فقد رأوا بأن التدريب الرقمي ساهم وبدرجة كبيرة في تحسين التواصل بين العمال وخاصة أثناء القيام بالأعمال، وأخيراً نجد أن 20 % من الموظفين قد عبروا عن موقفهم بأن التدريب الرقمي لم يساهم في تحسين التواصل المهني مع الزملاء إلا بدرجة ضعيفة.

### الجدول 15: يمثل إمكانية التدريب على مواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرارات	النكر
		الإجابات
% 40	20	درجة كبيرة
% 48	24	درجة متوسطة
% 12	06	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

شكل (22) بياني يمثل إمكانية التدريب على مواكبة التحول  
الرقمي داخل المؤسسة



## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

من خلال الجدول 15 والشكل البياني الذي يوضح مدى إمكانية التدريب على مواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة حيث نلاحظ أن معظم الموظفين داخل المؤسسة يعتبرون أن التدريب قد ساعدتهم على مواكبة التحول الرقمي وذلك من خلال استخدامهم اليومي للوسائل والمهارات الرقمية وتمثل نسبة الذين رأوا أن التدريب أثر على التحول الرقمي وإمكانية مواكته بدرجة متوسطة وهي الأعلى نسبة تقدر بـ 48% من أفراد العينة هذه الفئة وجدت التدريب مفيدا، أما الفئة الموالية فهي التي اعتبرت التدريب هو عامل أساسي في بلوغ التحول الرقمي وذلك بدرجة كبيرة بنسبة 40%，عكس بعض الموظفين الذين قد يعتبرون أن التدريب لم يساعدهم ولم يكن كافيا وفعلا لمواكبة هذا التحول وذلك بنسبة تقدر 12%.

### ثالثاً بيانات السؤال الفرعي الثاني

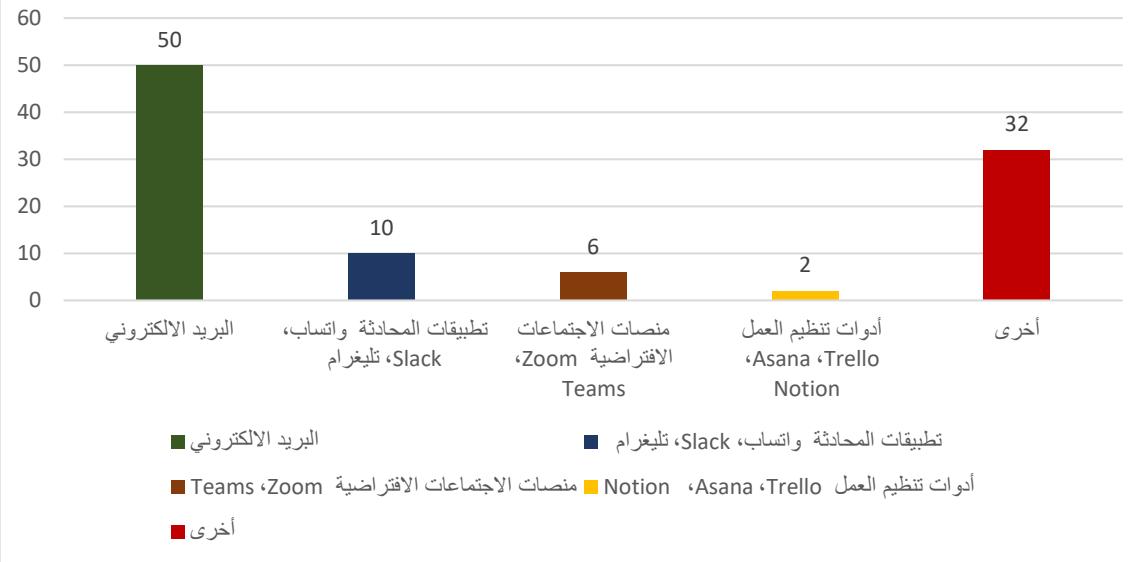
#### علاقة استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة الموظف داخل المؤسسة

**الجدول 16: يمثل نسبة الوسائل المستخدمة في بيئة العمل.**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الإجابات
%50	25	البريد الإلكتروني
%10	05	تطبيقات المحادثة واتساب، Slack، تليغرام
%06	03	منصات الاجتماعات الافتراضية Teams، Zoom
%02	01	أدوات تنظيم العمل، Asana، Trello، Notion
%32	16	أخرى
%100	50	المجموع

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

شكل (23) بياني يمثل نسبة الوسائل المستخدمة في بيئة العمل

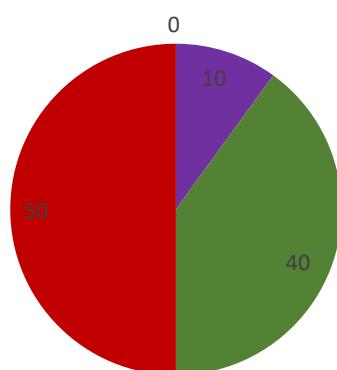


من خلال الجدول والشكل البياني الذين يوضحان الوسائل الرقمية المستخدمة في بيئة العمل حيث نلاحظ أن الوسيلة الأكثر استخداماً في بيئة العمل هي البريد الإلكتروني وبلغت نسبة استخدامه 50% من مجموع أفراد العينة مما يدل على أن البريد الإلكتروني يعد الوسيلة الأساسية المستخدمة أثناء العمل وهو ما قد يسهل على أداء الموظفين، تليها مباشرةً فئة أخرى وبنسبة تقدر بـ 32% من مجموع الأفراد وهي نسبة توضح أن هناك وسائل وأدوات أخرى متعددة داخل المؤسسة يمكن من خلالها سير العمل بدقة وفي أسرع وقت ممكن وذلك حسب طبيعة كل مؤسسة، كما نرى تفاوتاً في باقي الوسائل المعروضة على الموظفين في الاستماراة إذ يمكن القول أنها شبه منعدمة وقليله الاستخدام جداً فمثلاً نجد نسبة تطبيقات المحادثة واتساب، Slack، تليغرام تتمثل 10% من أفراد العينة، بينما منصات الاجتماعات الافتراضية Zoom، Teams تتمثل نسبة 05%， أما أدوات تنظيم العمل Asana، Trello، Notion فتتمثل نسبة تقدر بـ 02% مما يتضح لنا أن كل هذه النسب ضئيلة مما قد يسبب ضعف في التواصل بين الموظفين في بيئة العمل.

**الجدول 17: يمثل عدد مرات استخدام الوسائل الرقمية في اليوم أثناء العمل.**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الإجابات
%00	00	نادرًا
%10	05	من 1 إلى 3 مرات
%40	20	من 4 إلى 6 مرات
%50	25	بشكل مستمر
%100	20	المجموع

**شكل (24) بياني يمثل عدد مرات استخدام الوسائل الرقمية في اليوم أثناء العمل**



شكل مستمر ■ من 4 إلى 6 مرات ■ من 1 إلى 3 مرات ■ نادرًا ■

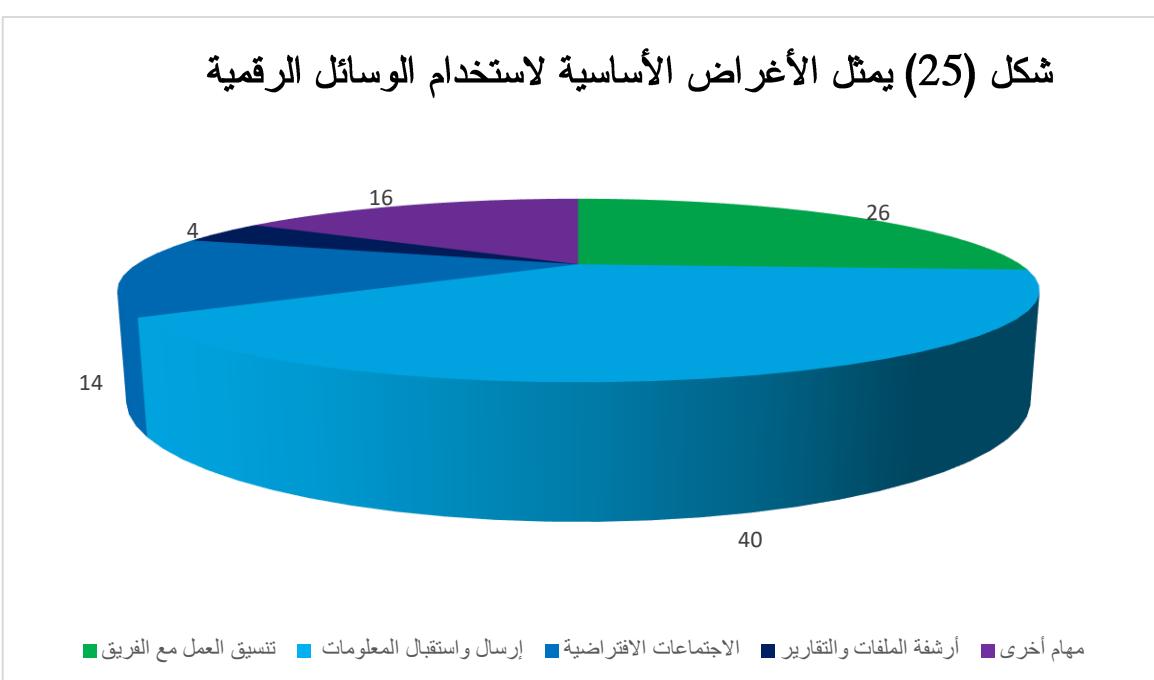
## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

من خلال الجدول 17 والشكل البياني الذين يوضحان عدد مرات استخدام الوسائل الرقمية في اليوم أثناء العمل نلاحظ في إجابات المبحوثين أن نسبة 50 % والتي تعد النسبة الأكبر ترى بأنها تستخدم هذه الوسائل وبشكل مستمر خلال اليوم حيث أن مهام المؤسسة تعتمد عليها دائماً وبشكل كلي لأنها تسهم في تسريع وسهولة العمل أثناء إنجاز المهام مما يترتب عليها رفع كفاءة الموظفين وزيادة انتاجيتهم، أما الفئة الموالية والتي تمثل نسبة 40 % من الموظفين الذين يستخدمون الوسائل الرقمية من 4 إلى 6 مرات وهو ما يعكس استخدام شبه يومي للوسائل الرقمية، أما الفئة التي تليها مباشرة فهي الموظفين الذين يستخدمون الوسائل الرقمية من 1 إلى 3 مرات في اليوم حيث تمثل نسبة 10 % من أفراد العينة ونرى أن هذه الفئة نسبتها منخفضة ولا تزال تعتمد على الوسائل التقليدية في أداء مهامها اليومية، وتليها الفئة الأخيرة وهي فئة نادراً وتمثل نسبة 0 % وهي نسبة منعدمة تماماً ما يدل على أن جميع الموظفين يستخدمون الوسائل الرقمية ولو بدرجة متوسطة وهذا مؤشر على انتشار الرقمنة داخل بيئة العمل.

**الجدول 18: يمثل الأغراض الأساسية لاستخدام الوسائل الرقمية.**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الإجابات
% 26	13	تنسيق العمل مع الفريق
% 40	20	إرسال واستقبال المعلومات
% 14	07	الاجتماعات الافتراضية
% 04	02	أرشفة الملفات والتقارير
% 16	08	مهام أخرى
% 100	50	المجموع

شكل (25) يمثل الأغراض الأساسية لاستخدام الوسائل الرقمية

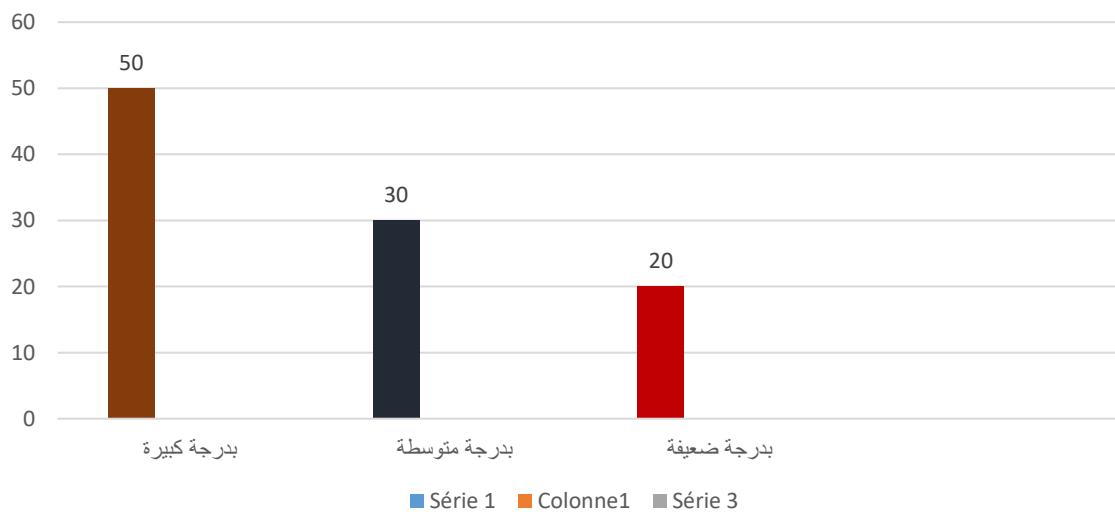


من خلال الجدول والرسم البياني الموضعين أعلاه الذين يمثلان الأغراض الأساسية لاستخدام الوسائل الرقمية ونلاحظ من خلالهما أن الفئة الأولى ساهمت وبدرجة كبيرة في تسهيل عملية التواصل بين الموظفين والتي تمثل أكبر نسبة وتقدر نسبتها بـ 40% من أفراد العينة وهي فئة إرسال واستقبال المعلومات، تليها فئة تنسيق العمل مع الفريق والتي تمثل نسبة 26% حيث أن هذه الفئة ترى بأن الوسائل الرقمية سهلت التواصل والعمل الجماعي بين أعضاء فريق العمل مما يسهم في تسريع العمليات الإدارية، بعدها تأتي فئة مهام أخرى والتي تمثل نسبة 16% من أفراد العينة حيث نلاحظ أنها تستفيد من الوسائل الرقمية ولكن لأغراض مختلفة مثلاً كالردد على الاستفسارات المواطنين أو متابعة أداء الموظفين أو إعداد تقارير وغيرها من الأغراض الأخرى وهذا ما يسهم في تحسين الأداء إذا ما كان هناك كفاءة تقنية لدى الموظف، أما بالنسبة للجتماعات الافتراضية فهي تمثل نسبة 14% في هذه الفئة نرى أن نسبة الاجتماعات الافتراضية هي نسبة لا يأس بها مقارنة مع المؤسسات الأخرى حيث تسهل هذه الاجتماعات العمل دون التقلل من مكان إلى مكان وتقصير المسافات وكل هذا أحدثه رقمنة الإدارية، وفي الأخير أرشفة الملفات والتقارير تمثل نسبة 04% وهي نسبة منخفضة مما تدل على أن الرقمنة ساهمت بكل كبير في تسهيل وتسريع عمليات الأرشيف داخل المؤسسة مما أدى إلى تقليل الجهد والوقت في استرجاع المعلومات وهذا ما يبرز جودة الخدمة وكفاءة الموظف.

الجدول 19: يمثل مدى مساهمة وسائل الاتصال الرقمية في تسريع تنفيذ المهام اليومية

النسبة المئوية	النكرارات	النسبة المئوية	
		الاجابات	النكرار
% 50	25	بدرجة كبيرة	
% 30	15	بدرجة متوسطة	
% 20	10	بدرجة ضعيفة	
% 100	50	المجموع	

**شكل (26) بياني يمثل مدى مساهمة وسائل الاتصال الرقمية في تسريع تنفيذ المهام اليومية**



من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ تدرجاً واضحاً في مدى اسهام وسائل الاتصال الرقمية في تسريع تنفيذ المهام اليومية في بيئة العمل حيث نرى أن نصف أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 50% يرون أن هذه الوسائل تساهم وبدرجة كبيرة في تسريع أداء المهام اليومية ويمكن القول أن هذه المساهمة

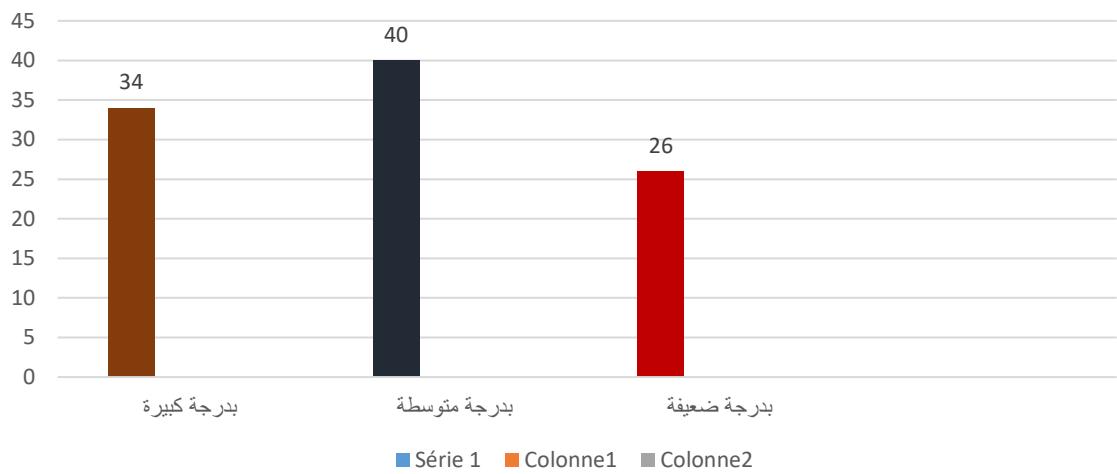
## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

تؤكد أهمية الرقمنة في أداء العمل المتميز بشكل مستمر، بينما يرى البعض منهم والذين يمثلون نسبة 30 % أن اسهام هذه الوسائل بدرجة متوسطة مما قد يعود هذا إلى ضعف مهارات الموظفين الرقمية أو ضعف التكوين المتحصل عليه من طرف المؤسسة أو نقص في الوسائل والأدوات الالكترونية، أما نسبة 20 % من الموظفين يرون أن وسائل الاتصال تساهم في تسريع المهام بدرجة ضعيفة حيث أن هذه الفئة قد تواجه صعوبة في التعامل مع وسائل الاتصال أو ليست عندهم الرغبة في التعامل مع هذه الوسائل باعتبار أن غالبية الموظفين ذات سن كبيرة.

### الجدول 20: يمثل تسهيل وسائل التواصل الفعال بين الزملاء والمديرين.

النسبة المئوية	التكرارات	التكرار
		الاجابات
% 34	17	درجة كبيرة
% 40	20	درجة متوسطة
% 26	13	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

### شكل (27) بياني يمثل تسهيل وسائل التواصل الفعال بين الزملاء والمديرين



يمثل الجدول والشكل البياني أعلى مدى فاعلية وسائل الاتصال الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين والمدراء حيث أن التواصل هو الركيزة الأساسية المؤثرة على أداء الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى فنلاحظ أن نسبة 40 % يرون أن وسائل الاتصال عززت من فاعلية التواصل بدرجة متوسطة، أما الفئة الموالية فتمثل نسبة 34 % وهي ترى بأن فاعلية وسائل الاتصال تسهم في التواصل الفعال وبدرجة كبيرة وهذا ما فسره التون مايو " بوجود عامل الروح المعنوية بين العمال وشعورهم بالولاء والانتماء إلى جماعة واجدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراسته<sup>1</sup>، أما باقي الموظفين فيرون أن هذه الوسائل ساهمت ولكن بدرجة ضعيفة حيث بلغت نسبتهم 26 % من أفراد العينة.

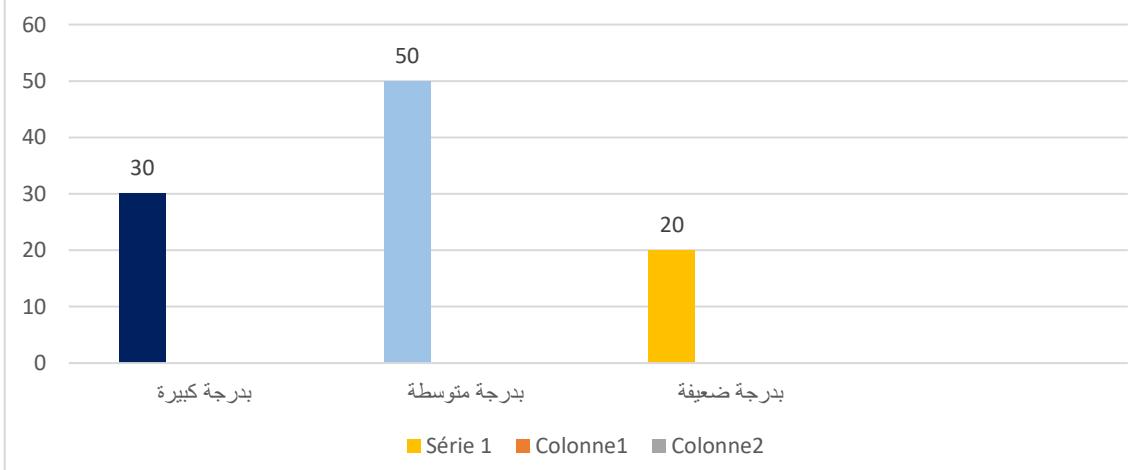
<sup>1</sup> علاوة محمد: تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأثرها على الأداء المهني للموظفين، مرجع سابق، ص 60.

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

**الجدول 21:** يمثل مدى مساهمة الوسائل الرقمية في تحسين تنظيم الوقت وإدارة الأولويات.

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الاجابات
% 30	15	درجة كبيرة
% 50	25	درجة متوسطة
% 20	10	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

**شكل (28) بياني يمثل مدى مساهمة الوسائل الرقمية في تحسين تنظيم الوقت وإدارة الأولويات**



من خلال الجدول والشكل البياني الموضعين أعلاه والذين يمثلان مدى مساهمة الوسائل الرقمية في تحسين تنظيم الوقت وإدارة الأولويات حيث نلاحظ أن نسبة 50 % بأن الوسائل الرقمية تحسن وتنظم الوقت وإدارة أولوياتهم بدرجة متوسطة وهو ما يبرز أثر الرقمنة على أداء المهام، في المقابل نجد بعض الموظفين الذين يرون بأن هذه الوسائل مكنت الموظف من إدارة أولوياته وتسريع أداء المهم في أقل وقت وأقل جهد، وأخيرا نجد بسبة 20 % من الموظفين يرون أن الوسائل الرقمية تسهم في تنظيم الوقت والجهد إلا بدرجة ضعيفة وهذا قد يرجع إلى طبيعة المهام الموكلة إليهم،" كما أشار هنري فايول

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

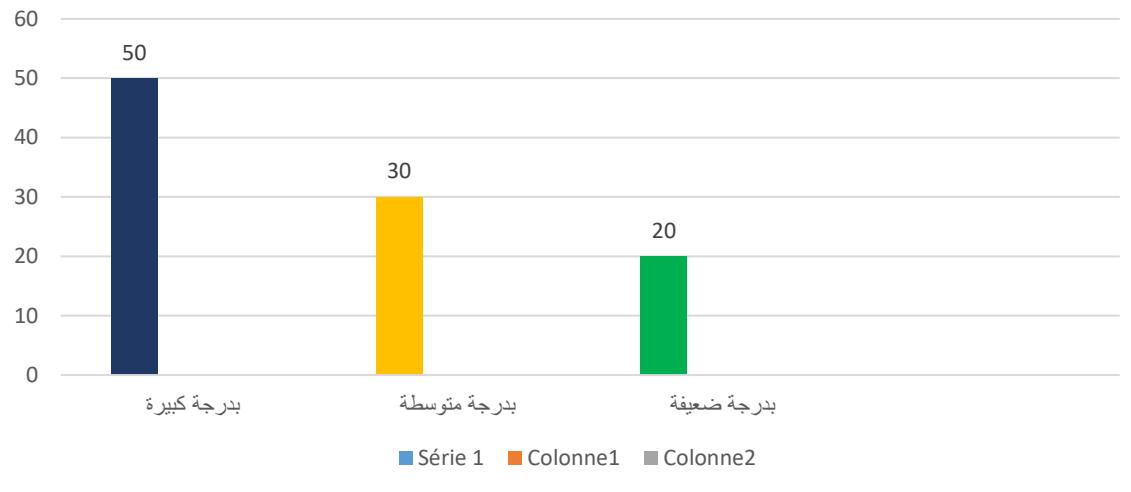
وجمعها في ست مجموعات: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة الوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التسويق، إصدار الأوامر، والرقابة، وهي <sup>1</sup>المهام الرئيسية للمدير

**الجدول 22: يمثل مدى رفع وسائل الاتصال من الكفاءة الانتاجية**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار
		الإجابات
% 50	25	درجة كبيرة
% 30	15	درجة متوسطة
% 20	10	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

<sup>1</sup> رباب أقطي: الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفاعلية الأداء في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 90.

شكل (29) بياني يمثل مدى رفع وسائل الاتصال من الكفاءة الإنتاجية



من خلال الجدول والشكل البياني الموضعين أعلاه يمثلان مدى رفع وسائل الاتصال من الكفاءة الإنتاجية ف 50 % من الموظفين يرون أن وسائل الاتصال الرقمية تسهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية، بينما 30 % من أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال تساهم وبدرجة متوسطة في رفع الكفاءة الإنتاجية مما نلاحظ أن هذين الفئتين تسهل أداء الموظفين مع تقليص الوقت والجهد، أما نسبة 20 % لا يرون تأثيراً كبيراً على الكفاءة الإنتاجية بل يرونها بدرجة ضعيفة مما قد يرجع السبب إلى عدم استغلال هذه الوسائل بالطرق الصحيحة والسليمة ونرى ماكس فيير<sup>1</sup> من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدموها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية

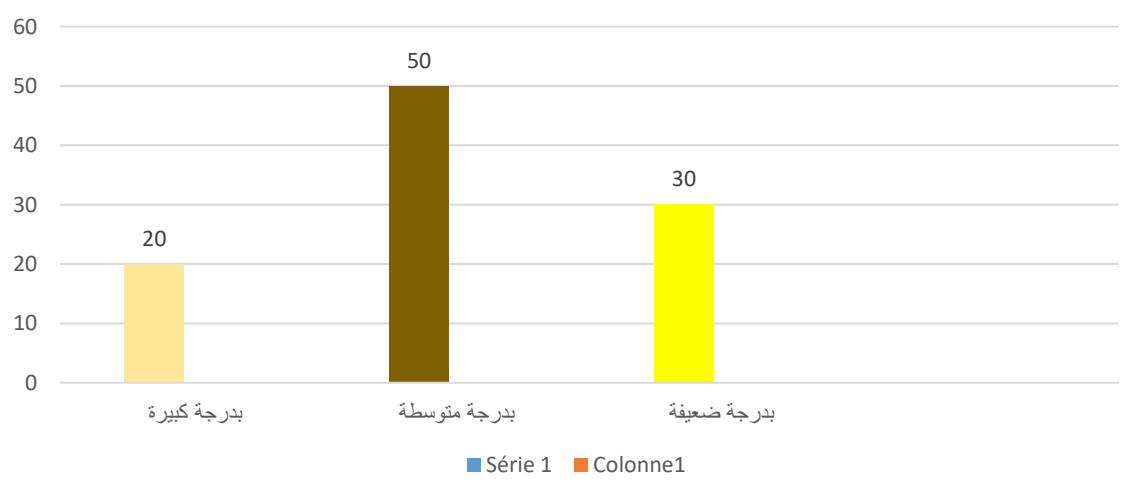
<sup>1</sup> إيمان قسول: دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 69.

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

**الجدول 23: يمثل مدى تأثير الرسائل الرقمية على تشتيت الانتباه لدى الموظفين أثناء العمل.**

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار
		الاجابات
% 20	10	درجة كبيرة
% 50	25	درجة متوسطة
% 30	15	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

**شكل (30) بياني يمثل مدى تأثير الرسائل الرقمية على تشتيت الانتباه لدى الموظفين أثناء العمل**



من خلال الجدول والشكل البياني الذين يوضحان مدى تأثير الرسائل الرقمية على تشتيت الانتباه لدى الموظفين أثناء العمل حيث نلاحظ أن 50 % من أفراد العينة يرون أن كثرة الرسائل الرقمية تؤثر بدرجة متوسطة في تشتيت الانتباه أثناء قيام الموظف بعمله، أما بنسبة 30 % من الموظفين فيرون أن الرسائل لا تسبب في تشتيت الانتباه إلا بدرجة ضعيفة أي أنهم لا يتأثرون بشكل كبير من هذه الرسائل،

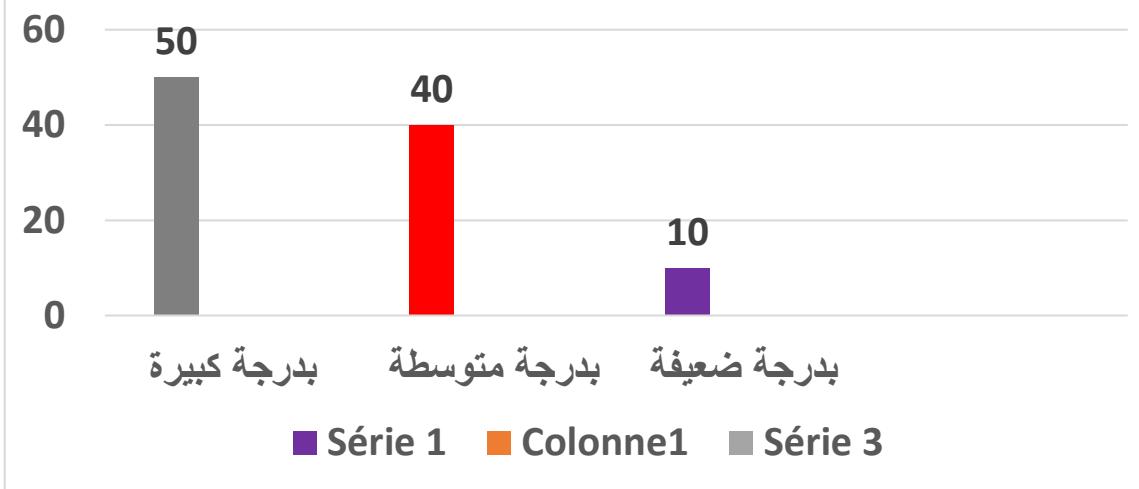
## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

بينما نسبة 20 % من الموظفين يرون أن الرسائل الالكترونية تسبب التشتت وبردة كبيرة ما يدل على أنه هناك فئة تعاني من التشویش الكبير مما يؤدي إلى عدم تركيزهم أثناء أدائهم لمهامهم اليومية من الرسائل المتكررة والكثيرة.

### الجدول 24: يمثل مدى تعزيز الوسائل الرقمية على جودة العمل ودقته.

النسبة المئوية	النكرارات	النكرار الاجابات
% 50	25	درجة كبيرة
% 40	20	درجة متوسطة
% 10	05	درجة ضعيفة
% 100	50	المجموع

شكل (31) بياني يمثل مدى تعزيز الوسائل الرقمية على جودة العمل ودقته



من خلال الجدول والشكل البياني الذين يوضحان مدى تعزيز الوسائل الرقمية على جودة العمل ودقته حيث نلاحظ أن 50 % من المبحوثين وهو ما يعادل نصف موظفي المؤسسة رأوا بأن الوسائل الرقمية تساهم في

## الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتقديرها

تعزيز جودة ودقة العمل وذلك بدرجة كبيرة وهو ما يدل على أن الموظفين يعتبرون أن الرقمنة عاملًا أساسيًا في تحسين كفاءة الموظفين ودقة عملهم وقدرتها على تقليل الأخطاء وأيضاً تسهيل الوصول إلى المعلومات وإتاحتها، بينما يعتبر بعض الموظفين أن الوسائل الرقمية تساهم في تعزيز جودة ودقة العمل ولكن بدرجة متوسط حيث يلاحظون بعض التحسن في الأداء الوظيفي لكن يرون أن الرقمنة لم تصل إلى حدتها الكلية بعد وأنها محدودة داخل المؤسسة، أما الفئة التي تمثل نسبة 10 % فإنها تعتبر أن الوسائل الرقمية تؤثر الوسائل الرقمية على جودة الأداء ولكن بدرجة ضعيفة مما يمكن القول أن هذه الفئة قد تعمل في وسط لا يزال يعتمد على الطرق التقليدية الورقية وهو الأمر الذي يجعلهم يفكرون هكذا حيث ينقصها تكوين وتدريب مكثف لهذه الوسائل.

### النتائج والتوصيات

#### الاستنتاج الخاص بالتساؤل الأول:

على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال مناقشتنا وتحليلنا للجداول الإحصائية نستخلص أن:

- نسبة 60% من المبحوثين خضعوا لتكوين حول استخدام الوسائل التكنولوجية مما يؤكد على عدم وجود استراتيجية قوية للتدريب المتبعة.
- نسبة 52% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تعتمد اعتماداً كبيراً على أنظمة وبرمجيات تابعة لها وهذا ما يفسر وجود أنظمة وبرمجيات خاصة وأن المؤسسة لم تصل إلى مرحلة التحول الرقمي وإنما هي في مرحلة التطور نحو الرقمنة.
- نسبة 60% من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تهتم بتدريب وتكوين موظفيها داخلها أي لا يوجد داخل المؤسسة تدريباً خارجياً.
- نسبة 20% من أفراد العينة لم يخضعوا أبداً للتدريب المتعلق بالرقمنة وهي نسبة كبيرة إذ قد يترتب عليها اثار سلبية على أداء الموظفين للوسائل الرقمية مما يؤدي عدم التدريب إلى ارتكاب الأخطاء وعدم الدقة في العمل.
- نسبة 50% من المبحوثين يؤكدون على أن التدريب ساعدتهم بدرجة كبيرة في تسريع أداء المهام عند حصولهم على تكوين فعال تساهم في تحسين الكفاءة وهذا ما يعكس على قدراتهم التقنيات الرقمية وقدرة الموظفين على توظيفها داخل المؤسسة.
- نسبة 50% من أفراد العينة أكدوا على أنهم أصبحوا أكثر تنظيماً بدرجة متوسطة ما انعكس على مستوى كفاءة كل عامل.
- نسبة 70% من المبحوثين أكدوا على أنه قد قلل الاعتماد على الوسائل التقليدية وذلك بعد خضوعهم للتدريب الرقمي بدرجة متوسطة ما يدل على أن هذا التدريب أحدث أثراً إيجابياً على الأداء الوظيفي.
- نسبة 50% من المبحوثين يؤكدوا أن التدريب الرقمي حسن من التواصل المهني بين الزملاء وذلك بدرجة متوسطة.
- نسبة 48% من أفراد العينة أكدوا أن التدريب أثر على التحول الرقمي وإمكانية موافكته بدرجة متوسطة.

### الاستنتاج الخاص بالتساؤل الثاني:

على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال مناقشتنا وتحليلنا للجدول الإحصائية نستخلص أن:

- نسبة 50% من أفراد العينة يؤكدون على أن البريد الإلكتروني وبعد الوسيلة الأساسية المستخدمة أثناء العمل وهو ما قد يسهل على أداء الموظفين.
- نسبة 50% من المبحوثين والتي تعد النسبة الأكبر تؤكد بأنها تستخدم هذه الوسائل وبشكل مستمر خلال اليوم.
- نسبة 40% من أفراد العينة ساهمت بدرجة كبيرة في تسهيل عملية التواصل بين الموظفين.
- نسبة 50% من المبحوثين يؤكدون أن وسائل الاتصال الرقمية تسهم وبدرجة كبيرة في تسريع أداء المهام اليومية وأنها تؤكد على أهمية الرقمنة في أداء العمل اليومية المتميزة بشكل مستمر.
- نسبة 40% من المبحوثين يؤكدون أن وسائل الاتصال عززت من فاعلية التواصل بدرجة متوسطة.
- نسبة 50% من أفراد العينة يؤكدون أن الوسائل الرقمية تحسن وتنظم الوقت وإدارة الأولويات بدرجة متوسطة وهو ما يبرز أثر الرقمنة على أداء المهام.
- نسبة 50% من الموظفين يرون أن وسائل الاتصال الرقمية تسهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية أي تسهل أداء الموظفين مع تقليل الوقت والجهد.
- نسبة 50% من أفراد العينة يرون أن كثرة الرسائل الرقمية تؤثر وبدرجة متوسطة في تشتيت الانتباه أثناء قيام الموظف بعمله.

نسبة 50% من المبحوثين وهو ما يعادل نصف موظفي المؤسسة يرو أن الوسائل الرقمية تسهم في تعزيز جودة ودقة العمل وبدرجة كبيرة وهو ما يدل على أن الموظفين يعتبرون أن الرقمنة عاملًا أساسيا في تحسين كفاءة الموظفين ودقة عملهم وقدرتها على تقليل الأخطاء وأيضا تسهيل الوصول إلى المعلومات وإتاحتها.

### الاستنتاج العام للدراسة:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية وهي بمثابة الإجابة عن التساؤلات الفرعية وتفسير للتساؤل الرئيسي يوضح لنا العلاقة بين فعالية الرقمنة والأداء الوظيفي.
- يساهم التدريب على استخدام الوسائل الرقمية من رفع الكفاءة لدى الموظفين وذلك عن طريق الزيادة في الإنتاجية مما يسهل عليهم إنجاز مهام و توفير الوقت والجهد بشكل أسرع وبفعالية عالية.
  - يوفر التدريب العديد من مزايا التواصل والتعامل والتعاون بين الموظفين سواء كانوا في نفس المكان أو في أماكن مختلفة.
  - يساعد التدريب على الوسائل الرقمية على التقليل من استخدام الوسائل التقليدية ومواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة.
  - تسهل الوسائل الرقمية الحديثة من العمليات الإدارية كتحسين المهام وتنظيمها وإدارة الوقت مما يساعد على تحقيق الأهداف وتجنب التأخير.
  - تتيح الوسائل الرقمية المرونة للموظفين في أداء مهامهم عن طريق استخدام البريد الإلكتروني وبرمجيات خاصة بالمؤسسة كما تتعدد استخدامها في اليوم.
  - تساهم الوسائل الرقمية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية، كما تؤدي كثرة الرسائل الرقمية إلى تشتت الانتباه لدى الموظفين أثناء العمل.
  - تعزز الوسائل الرقمية من جودة العمل ودقته.

### اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- وفيمما يلي بعض الاقتراحات والتوصيات التي استنبطناها من خلال دراستنا:
- ضرورة الاهتمام العنصر البشري.
  - إدراج برامج تدريبية تتخللها حصص يغلب عليها الطابع النفسي للتغيير نظرة العمال إلى حب التطلع بدلا بالاكتفاء بالجانب الروتيني.
  - ضرورة إخضاع الموظفين لدورات تدريبية أكثر على الوسائل الرقمية.
  - استقطاب خبراء في مجال التكنولوجيا للاستعانة بهم في تقديم دورات تدريبية تطبيقية وليس نظرية.
  - تعزيز استخدام الرقمنة في كل المصالح التابعة لهذا القطاع عبر الوطن.
  - الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية وذلك لتأثيره على الحالة النفسية للعمال في تدعيم مهاراتهم وقدراتهم على الارتفاء بأداء أفضل.

# الخاتمة

### الخاتمة:

لقد أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية في الوقت الراهن ولا يمكن الاستغناء عنها في مختلف المؤسسات الاقتصادية والخدماتية، نظراً للدور الهام الذي تؤديه في شتى المجالات والقطاعات خاصة في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العصر الحديث واعتمادها المتزايد على الوسائل الرقمية والتقنيات الحديثة حيث أنه لم يعد بالإمكان الاستغناء عنها إذ تعد الرقمنة خطوة نحو الاستغناء التدريجي عن الأساليب التقليدية والتوجه نحو كل ما هو رقمي بهدف تسريع وتيرة العمل وتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسات مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي، كما تسهم الرقمنة في تسهيل العمليات والتقليل من المشكلات الناتجة عن الاعتماد عن الوسائل التقليدية بالإضافة إلى التطور الكبير الذي شهدته الرقمنة ساهم في التأثير الإيجابي على معظم المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد مؤسسة في الوقت الحالي لا تخلو من تطبيقات الرقمنة إذ أصبحت عنصراً أساسياً لرفع الكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسات الاقتصادية.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: الكتب

1. أشرف محمد عبده: الأرشيف الإلكتروني الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار الكتب والدراسات العربية، الإسكندرية، 2018/2017.
2. نرحب مخلوف، الميهوب ناصر: دور الرقمنة في تنظيم الجامعات، الاستكتاب الجماعي، نوفمبر 2024.
3. خوازرة سامية: الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2021.
4. دعاء محمد محمود إبراهيم نجم: ماهية المجتمع المعرفي، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الإسكندرية.
5. كربوش أحمد: استكتاب الجماعي، الرقمنة والتعليم العالي، مخبر الدراسات القانونية والاقتصادية، نوفمبر 2024.
6. كفایة محمد عبد الله: إدارة الأداء الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2018/2019.
7. منير الحمزة: المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق علم المكتبات والمعلومات LMD انظم المعلومات والتكنولوجيات الحديثة، دار الأملمية للنشر والتوزيع، 2010/ 2011.

#### ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

##### 1) أطروحات الدكتوراه

1. احمد بودوح: أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2022 / 2023.
2. إيمان بن محمد: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه م. د. ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم: علوم التسيير، جامعة 20 أكتوبر 1955، سكيكدة، 2017/2018.
3. إيمان قسول: دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة حسيبة بن بو علي، الشاف، 2023.
4. بن يزة رحمة: إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2020/2021.

## قائمة المراجع

5. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2014.
6. خولة واصل: أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019/2020.
7. رباب أقطي: الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2020/2021.
8. زرفاوي أمال: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2018/2019.
9. سبع نجيب: أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021/2020.
10. سهام رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثارها على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تربية الموارد البشرية، 2013/2014، بسكرة، ص 69.
11. شهد رفيق صادق نيروخ: الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بكل من أداء الوظيفي وداعية الإنجاز، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2024.
12. شهيناز كشود: تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية على الأداء الوظيفي للإدارة العامة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2021/2022.

## قائمة المراجع

13. صوطة نعيمة: عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2018/2019.
14. طبي فطوم: علاقة الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك بالأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيذر ، بسكرة،2023/2024.
15. عصامي نور الدين: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة 20أوت 1955، سكيكدة،2023/2024.
16. غماري فاتح: الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، ورقلة، 2020/2021.
17. غنية بلعربي: التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحرك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2، 2017/2018.
18. فوزية صادقي: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية علوم الإعلام والاتصال السمعي البصري، تخصص إعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3، 2020/2021.
19. محمد معمرى: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2018/2019.
20. مريم ارفيس: الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2016/2017.
21. معیوف محمد: أثر منهجية six sigma على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس، المدية، 2023/2024.

### 2) رسائل الماجستير

1. اسيل صالح سليمان الدبيسيه: أثر الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبية، قدمت هذه الرسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة جرش، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2024.
2. اوبراهم تسعديت: واقع نظام الأرشيف لمديرية الإنتاج للمؤسسة الوطنية سوناطراك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة الجزائر 2. 2017/2016.
3. رمزي فوزي محمد أبو غزالة: ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في متحفظة العاصمة، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربية، قسم الإدارة والمناهج جامعة الشرق الأوسط، عمان، كانون الأول 2017.
4. ريسة عبد الله الدوسي: دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع التقافي، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، يونيو 2023.
5. عادل حسن الحسيني على الرئيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي، المسجل لدرجة الماجستير في الآداب، قسم علم الاجتماع، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة.
6. عذاري سود الهاجري: أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة للحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال أقسام إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
7. كمال راتب نوبل: أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2015.

### 3) مذكرات الماستر

1. بخوش عائشة، بن شريف الحسناء عائشة: البيئة الرقمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، جلفة، 2024/2023.

2. علاوة محمد: تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأثرها على الأداء المهني للموظفين الجزائريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة بسكرة، 2011/2012.
3. غزال ابتسام، مرغنى أميرة: التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، شعبة علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022/2023.
4. موهوب عبد الصمد، بن سويكي علاء الدين: دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، معهد، فرع علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2023/2024.
5. نجاح عائشة: محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات، السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون، بيارت، 2017/2018.

### ثالثاً: المقالات العلمية

1. أحمد شحاته محمد: واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية والتحديات التي تواجهه، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد الثلاثون، أغسطس 2024.
2. أحمد صفاء سامي: تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة طرابلس، العدد السابع العشرون، لبنان، تشرين الأول 2024.
3. أحمد عطية محمد، نسرين فرج الجهمي: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة البحث الأكاديمية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم، مصراتة ليبية، 2024.
4. أحمد فرج أحمد: الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الرابع يناير 2009.
5. أحمد محمد حسين خلف، حوراء ماهر محمد علي: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية مجلة دراسات تربوية، المؤتمر السنوي الحادي عشر لسنة 2023، الجزء الأول.

## قائمة المراجع

6. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم: دور التسبيير على أساس الأنشطة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27/28 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2012.
7. آلاء راضي ناصر، حسام حسني قاسم القاسم: مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرى المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم، مجلة كلية الأمة الجامعية للعلوم التربوية والتنظيمية، مجلد 01، العدد 01، 2024.
8. إلهام يحياوي: دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 03، العدد الأول، 2022.
9. ايمان بعدادي، سمية رماش: تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية، المجلد الثاني، العدد الأول، جانفي، جوان 2022.
10. بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسنولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أكتوبر 1955، الجزائر، 2022، ص 73.
11. بسام وزناجي: أهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة سلوك لتنظيمي في لمؤسسة لعمومية، مجلة المقدمة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2024.
12. بضياف زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية، مجلة التمييز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد خاص، نوفمبر 2021.
13. بلكريات مراد: الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورهما في تطوير الاستثمار، مجلة المفكر، الجلد، 18 العدد 01، 2023.
14. بن صغير حسام: دور الرقمنة في ترقية الاستثمار، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 07، العدد 02، مخبر الدراسات القانونية والسياسية، جامعة أم البوابي، الجزائر، 2024.
15. بوالشرش كمال: استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسي وتربيوية، العدد 10، جوان 2017.
16. جلال كليب، عبد الرحمن السفياني: أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد 06، العدد 05، ديسمبر 2023.
17. حامد سعيد الجبر، صلاح عيسى التوييني، غيداء محمد العيار: أهمية التكنولوجيا الرقمية في جال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 111، يوليو 2020.

## قائمة المراجع

18. حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
19. حنان أبو بكر مليطان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مجلة في البحث المستدام في العلوم الإنسانية المجلد الأول، العدد 02، 2024.
20. حنان زكريا السيد الدسوقي: المسؤولية الاجتماعية وتطوير الأداء الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الخامس والعشرون، جامعة فيوم، 2021.
21. خالد سعد الله، قاشي خالد: دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 06، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، نوفمبر، 2020.
22. خلوف زهرة: الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2013.
23. دعاء عادل إبراهيم السيد: تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة، المجلد الرابع عشر، العدد الأول يناير 2023.
24. راندا مصطفى الديب، حمدي عز العرب عميرة، فاطمة السيد الرفاعي: فاعلية استخدام التقنيات الرقمية لمنهج (Educqtion2.0) لتنمية مهارات الثقافة الالكترونية لطفل الروضة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، الجزء 01، يوليو 2021.
25. ربيعة عبد الفتاح، علي أبو القاسم مصطفى: دور الرقمنة المعرفية في تحسين جودة الخدمات داخل الأقسام العلمية، مجلة العلوم التربية، المجلد 05، العدد 01، كلية التربية الجامعة الأسمورية الإسلامية، ليبيا.
26. رحمة عبد العزيز عبد الخالق نعمان الاغبري: أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والإبداع الإداري، مجلة بحوث جامعة نزع، العدد 39، مارس 2024.
27. زمولي زبیر، نور الدين سعيد، زمولي هندة: الرقمنة كعامل في استراتيجية التتويع الاقتصادي في الجزائر، مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2024.
28. زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى: المرد البشري بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجلد 08، العدد 01، 2021.

29. زينب عمران أبو بكر مادي: مجتمع المعلومات وآفاق المستقبل في الوطن العربي، العدد 13، خريف 2017.
30. ساردو زين العابدين، جزار مصطفى: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 02، جامعة تسمسيلت، وجامعة الشلف 2024/2023.
31. سليمة بن حسين: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 07، جويلية 2014.
32. صورية بوطرفة: مساهمة التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، تبسة، جويلية 2023.
33. عبد التواب عبد الله عبد التواب، حنان صلاح الدين الحلواني، ايمان زكريا ميخائيل: تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر ضوء خبرات بعض الدول، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الخامس، العدد الثالث، يوليو 2023، ص ص 38.
34. عبد الحميد برحومة: الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2008.
35. عبد الرحيم ناصر، احمد عمر: الرقمنة واسهاماتها في تطوير العملية التعليمية، بكلية التربية الرياضية، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة صنعاء، المجلد 10، العدد 02، 2023.
36. عبد العزيز علي مرزوق، انعام السيد فهيم خطاب: أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، الجلد 01، العدد 02، كلية التجارة، جامعة دمياط، يوليو 2020.
37. عبد القادر بن برباط، بعاج الهاشمي، خنيش يوسف: الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2017.
38. عبد الكريم محمد حامد، ملاك عون: تأثير هندسة وصف الوظائف على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 06، 2023.
39. عتيقة حرايرية: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، العدد الخامس، جوان 2015.

## قائمة المراجع

40. عصام فتحي محمد عبد اللطيف، السيد عزت السيد صالح: أثر القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة السادات، الجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2024.
41. علي حمدوش، حميد بوزيد: اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعادات، *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي*، الجلد 08، العدد 01، 2020.
42. فاطمة عبد الرحمن، رائد محمد الموصلي، خير يحيى مصالحة: الذكاء الاصطناعي واستخداماته في التعليم، *مجلة منيسوتا للدراسات الأكademية*، المجلد 02، العدد 06، يونيو 2024.
43. فتحي محمود طلبه: تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية، *مجلة الإسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات*، مقال في جامعة فيوم، الإسكندرية.
44. كآب أمال، لالوش سميرة: الرقمنة في المكتبات الجامعية كآلية لتطوير التعليم العالي، *مجلة القانون العام والمقارن* المجلد 09، العدد 02، أبريل 2024.
45. كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، *مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية*، الجلد 08، العدد 02، سطيف، ديسمبر 2017.
46. كوال روفيا، بوفطيمية فؤال: مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة، *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، المجلد 05، العدد 02، 2022.
47. لامية طالة: من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد 01، 2021.
48. مانع فاطمة، بوهراوة زورة: السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، الجلد 11، العدد 02 خاص، فيفري 2021.
49. مبارك عبد الهاي مجید الظفيري، مقارنة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي والخاص في الكويت، *مجلة العلوم التربوية*، العدد 04، الجزء 03، أكتوبر 2023.
50. محمد إبراهيم الدسوق: الرقمنة والتعليم، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد الثالث والاربعون، يوليو 2024.
51. محمد الرئيس مثلش مسلم العامری: نموذج تطوير لإدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، الدار الجزائرية.

## قائمة المراجع

52. مختار فاطمة، بن عزوز بن صابر. ثورة الرقمنة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 09، العدد 01، جانفي 2024.
53. مختار وفاق، زديرة خمار: الرقمنة وإشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة: الأبعاد والتصورات، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، 2024.
54. مختار وفاف، زديرة خمار: الرقمنة وإشكالية العمل الجماعي في المؤسسة المعاصرة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، 2024.
55. مراد جماط، فوزية فاطمة ختير: الرقمنة والحفظ الرقمي كرهان لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الرواق للدراسات، المجلد 10، العدد 02، 2024.
56. مروة محمد محمد علي البطريقي: الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 03، العدد 02، الجزء الثالث، يوليو 2022.
57. مريم بالطة، آسيا بريغت: المجتمع الرقمي وإشكالية الهوية الوطنية، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05 العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2021.
58. مليكة بوخاري، سميرة يحياوي: متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، مجلة دراسات اقتصادية، الجلد 16، العدد 03. 2022.
59. منال إبراهيم، بسمة صالح الشيخي: الوسائل الرقمية ودورها في مجال البحث العلمي، المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2023.
60. موساوي محمد، فنان طيب: أثر الرقمنة على إدارة الأزمات الوبائية العالمية (كوفيد 19) في المؤسسات الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، جوان 2022.
61. نصيرة زاير، خديجة عاشور: تفعيل الرقمنة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري، مجلة المفكر، المجلد 08، العدد 01، جوان 2024.
62. نضال صالح حومدة، جمعه عبد الرحمن القلاف: أثر التخطيط الاستراتيجي في الفعالية التنظيمية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 02، 2021.
63. نوال الشين، فيروز شين: دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 03، الجزائر، سبتمبر 2020.

## قائمة المراجع

64. نوال بن عريمة، باديس بوخلوة: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 1، ديسمبر 2024.
65. هاجر مرابط، فؤاد بداري: استراتيجية الرقمنة وتنمية الإدارة الإلكترونية في ظل جائحة كورونا في قطاع التضامن الوطني، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، 2024/2023 ص 192.
66. هاني جاد أحمد دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات مجلة البحث العلمية المجلد 06، ديسمبر 2023.
67. هبال عبد المالك: أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2023، ص 469.
68. هبة ملحم: ارشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في مكتبات ومراكم الأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013.
69. هنادي بدر الخراز: التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في دولة الكويت، المجلة الدولية للتعلم بالإنترنت، المجلد 03، ديسمبر 2019.
70. ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمن: تأثير الرقمنة المتقدمة في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة الجامعة العراقية، العدد 55، جامعة المنتصرة، كلية الإدارة والاقتصاد.
71. ياسين حفصي بونبعو: أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائدة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، الجلد 04، العدد الخاص، 2021.
72. يزيد عباس، سليمة حفيظي: الرقمنة كمطلوب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، أبريل 2022.

## رابعاً: المحاضرات

1. أسماء النوري، محمد عبود: المحاضرة الرابعة عشر في البوابات والمنصات الرقمية، قسم المعلومات والمكتبات، 2021.
2. سحنون أحمد: محاضرات مقياس منهجية البحث العلمي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 3/2022.
3. شعيب بوهيدل: محاضرات في مقياس الوسائل الدعائم الرقمية والأدوات الدعم الرقمي، كلية الآداب واللغات، قسم الترجمة، جامعة الإخوة منتورى، قسنطينة 1.

4. طارق طه عبود الملا: محاضرة في تطوير مجتمع المعلومات، كلية الأدب، قسم المعلومات والتقنيات، جامعة البصرة،.
5. عبد الله قلش: محاضرات في مقياس منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، السلف، 2016/2017.
6. منصف شرقي: محاضرات في تقنيات السبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2021/2022.

### خامساً: المطبوعات

1. بوعمره الهام: مطبوعة في مقياس مجتمع المعلومات، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2021/2022.
2. فوزية زنوفي: مطبوعة بيداغوجية في مقياس علم اجتماع المؤسسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/2021.
3. مقدود كنزة: مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل إلى مجتمع المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، جامعة لونيسى، البليدة، 2022/2021.

### سادساً: المؤتمرات

1. إكن لطفي، قرون نورهان: التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، المؤتمر الثاني عشر ديسمبر 2018.

الملحق

## الملحق

جامعة محمد خضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي: ٢٤٢٤/ق.ج.إ/ 2024

السيد: محمد مدين الصابر

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية لزيارة بسكرة

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

وتحاليف المركبة وحال قائم على الأداء الظيفي

وذلك ابتداء من: (المدة لا تتجاوز 10 أيام) ٢٠٢٤/١٣/٢٩ إلى ٢٠٢٤/١٤/١٣

للطلبة الآتية أسمائهم:

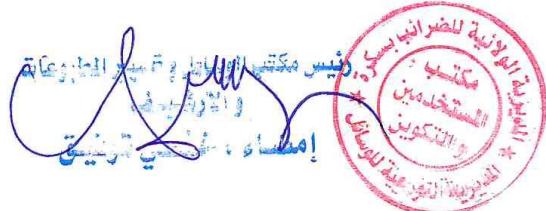
سارة ساريا

إشراف الأستاذ(ة):

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: ٢٠٢٤/١٣/١٣

مدير المؤسسة



مسؤول الشعبة





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيدر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم و عمل

**استماره البحث العلمي بعنوان:**

### **فعالية الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي**

**(دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية بسكرة)**

نرجو منكم تقديم يد المساعدة في انجاز بحثنا من خلال التكرم بتعبئة هذه الاستمارة كاملة بوضع علامة (x) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل وجهة نظركم بكل أمانة ودقة وموضوعية، قصد استكمال بحثنا هذا، كما نحيطكم علمًا أن اجابتكم تحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وهي مساعدة منكم في إثراء هذا البحث.

وأنني أشكركم على حسن تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق

إشراف الأستاذة:

جرو حميدة

إعداد الطالبة:

علاوة ماريا

**السنة الجامعية 2025/20224**

### البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر: أقل من 35 سنة  من 36-39 سنة

أكثر من 46 سنة  45-40 سنة

ال المستوى التعليمي: دكتوراه  ماستر  تقني سامي  ليسانس

آخرى.....

السمى الوظيفي: .....

3. سنوات الخبرة: أقل أو يساوي 5 سنوات  من 6 إلى أقل من 10 سنوات

من 11 إلى أقل من 15 سنة  16 سنة فأكثر

4. مستوى التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف  متوسط

حسن  جيد جداً

## الملحق

المحور الأول: علاقة التدريب على استخدام الوسائل الرقمية بفعالية الموظف داخل المؤسسة

1- هل سبق أن خضعت لتدريب يتعلق باستخدام الوسائل أو الأدوات الرقمية في العمل؟

لا  نعم

2- إذا كانت الإجابة "نعم"، ما نوع هذه الوسائل التي تلقيت تدريباً حولها؟

- (Zoom, Teams, Slack) مثل اتصال تطبيقات
- (Word, Excel, Trello, Notion...) أو مكتبية برمجيات
- (ERP, CRM, HR platforms...) إلكترونية إدارية أنظمة
- بالمؤسسة خاصة رقمية أدوات

أخرى: .....

3- من التدريب؟

داخل المؤسسة  شركة تدريب خارجية  تدريب ذاتي عبر الإنترت

أخرى: .....

4- كم مرة خضعت لهذا النوع من التدريب؟

مرة واحدة  مرتين إلى ثلاثة مرات  أكثر من ثلاثة مرات  لم أُدرِّب

5- هل ساعدني التدريب على الوسائل الرقمية في أداء المهام بشكل أسرع؟

بدرحة كبيرة  بدرحة متوسطة  بدرحة ضعيفة

6- هل أصبحت أكثر تنظيماً في عملي بعد هذا النوع من التدريب؟

بدرحة كبيرة  بدرحة متوسطة  بدرحة ضعيفة

## الملحق

7- هل قل اعتمادك على الطرق التقليدية بعد حصولي على التدريب الرقمي؟

بدرحة كبيرة  بدرحة متوسطة  بدرحة ضعيفة

8- هل حسن التدريب الرقمي من تواصلني المهني مع الزملاء

بدرحة كبيرة  بدرحة متوسطة  بدرحة ضعيفة

9- هل مكّنك التدريب من مواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة؟

بدرحة ضعيفة  بدرحة متوسطة  بدرحة كبيرة

### المحور الثاني: علاقة استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة الموظف داخل المؤسسة

1- ما هي أكثر وسائل الاتصال الرقمية التي تستخدمها في بيئتك العمل؟

البريد الإلكتروني

تطبيقات المحادثة واتساب، Slack، تليغرام

منصات الافتراضية، Zoom، Teams

أدوات تطبيقات العمل، Asana، Notion، Trello

أخرى:.....

2- كم مرة تستخدم هذه الوسائل في اليوم أثناء العمل؟

نادراً  من 1 إلى 3 مرات  من 4 إلى 6 مرات  بشكل مستمر

3- ما الأغراض الأساسية لاستخدامك لهذه الوسائل؟

تنسيق العمل مع الفريق

إرسال واستقبال المعلومات

## الملاحق

- |                          |            |            |
|--------------------------|------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | الافتراضية | الاجتماعات |
| <input type="checkbox"/> | الملفات    | أرشفة      |
|                          | والتقارير  |            |

..... مهام أخرى:

4- هل تساهم وسائل الاتصال الرقمية في تسريع تنفيذ المهام اليومية؟

بدرحة كبيرة     بدرحة متوسطة     بدرحة ضعيفة

5- هل تسهل هذه الوسائل التواصل الفعال بين الزملاء والمديرين؟

بدرحة كبيرة     بدرحة متوسطة     بدرحة ضعيفة

6- هل تساهم في تحسين تنظيم الوقت وإدارة الأولويات؟

بدرحة كبيرة     بدرحة متوسطة     بدرحة ضعيفة

7- هل وسائل الاتصال الرقمية ترفع من الكفاءة الإنتاجية؟

بدرحة كبيرة     بدرحة متوسطة     بدرحة ضعيفة

8- هل تؤدي كثرة الرسائل الرقمية إلى تشتت الانتباه أثناء العمل؟

بدرحة كبيرة     بدرحة متوسطة     بدرحة ضعيفة

9- هل تعزز هذه الوسائل من جودة العمل ودقته؟

بدرحة كبيرة     بدرحة متوسطة     بدرحة ضعيفة