



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

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَرَبَّ الْعَرْشِ الْمَجِيدِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

شكر وعرفان

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

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل 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 مساري البحثي ولم تبخل علي بالنصح والتوجيه

كما أود أن أعبر عن امتناني لأهلي وأصدقائي الذين كانوا لي سنداً ودعماً 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 وبتوقيفه
تتحقق المقاصد والغايات

في بادئ الأمر أحمد الله على نعمه وشكره عز وجل الذي بفضله تتم كل
الأعمال الصالحة سبحانه وتعالى. أهدي هذا العمل إلى سندي في الحياة أُمي يا
من جعلك الله سببا في وجودي وسندا في حياتي إلى من أرشدتني ورافقني في
كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الآن أسئل الله أن يجازيك خير الجزاء
وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتك

إلى روح غالية فارقتني وأنا لازلت متعلقة بها، إلى روح فجعتني برحيلها، بقيت
مخلدا في قلبي حتى بعد أن ابتعدنا وضمك التراب دمت بنعيم رب حتى نلتقي
وما زالت دعواتي تصلك كل يوم، يا أبي ها 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 ابنت أختي حبيبتي: جوري

وإلى الأساتذة الكرام وأخص بالذكر أستاذتي المشرفة جرو حميدة التي
كانت عوناً 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، و للإجابة على التساؤل الرئيسي انبثقت عنه جملة من التساؤلات الفرعية، وقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستمارة، حيث قمنا بتطبيقها على مجتمع الدراسة ككل المتمثل في 50 موظف بالاستعانة على منهج المسح الشامل لملائمته لطبيعة 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

	شكر وعرفان
	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. تصنيف أنواع الرقمنة حسب مجالات التطبيق
51	ثانياً: البنية التحتية والأسس النظرية للرقمنة
51	1. المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية للرقمنة
53	2. الآثار الاجتماعية والاقتصادية للرقمنة
54	3. الأسس والأبعاد السوسيولوجية والتقنية 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	ثالثاً: أثر الرقمنة على الأفراد والمؤسسات
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. الإنترنت 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 توازني للإيجابيات والسلبيات في تجربة الرقمنة
66	رابعاً: مجتمع المعلومات والتحول الرقمي
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. تصنيف 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 السلوكي
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 المتبع في الدراسة
109	ثالثاً: مجتمع الدراسة
109	رابعاً: أدوات جمع البيانات
110	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
111	ثامناً: تفرغ وتخليل البيانات
112	خلاصة
	الفصل الخامس: تحليل النتائج ومناقشتها
115	تمهيد
116	أولاً: البيانات الشخصية
124	ثانياً: بيانات السؤال الفرعي الأول
136	ثالثاً: بيانات السؤال الفرعي الثاني
150	الاستنتاج الخاص بالتساؤل الأول
151	الاستنتاج الخاص بالتساؤل الثاني
152	الاستنتاج العام
152	الاقتراحات والتوصيات

154	خاتمة
156	قائمة المراجع
169	الملاحق

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 الموظفون 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 التواصل المهني	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 تشتت الانتباه لدى الموظفين أثناء العمل	23

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

قائمة الأشكال

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

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 التغير المستمر وتزايد متطلبات العملاء والمستفيدين، ولم يعد النجاح المؤسسي يتوقف فقط على توفر الموارد البشرية أو المادية بل بات مرتبطا بقدرة المؤسسة على التطوير والتحسين المستمرين وتبني أساليب عمل حديثة تواكب 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 المتسارع 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 حداثة ومرونة 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 للإتمام الكبير للرقمنة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإدارية قمنا بدراسة موضوع تحت عنوان " فعالية الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي " بحيث قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين 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 ومساهماتها 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 وتحديات وعوائق تطبيقها في البيئة الإدارية، وتحليل توازني لسلبياتها وإيجابياتها 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، مؤشرات ومعايير، 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 المتبع، مجتمع الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: كان بعنوان **عر ومناقشة بيانات الدراسة واستنتاج النتائج الفرعية والعامة واقتراحات وتوصيات 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 تسليط الضوء على أسباب ودوافع اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته معي استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

أولاً: الإشكالية

تسعى مختلف المنظمات والشركات الحديثة على اختلاف أشكالها ونشاطاتها لتحقيق بيئة عمل فعالة وسليمة سواء 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 المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت الرقمنة اتجاها عالميا 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 أيضا 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 محورا أساسيا 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 التوسع دون الاستعانة بالرقمنة خاصة ومع تطور التقنيات بدأت العديد من المؤسسات بإعادة هيكلة عملياتها الإدارية لتتوافق مع متطلبات الرقمنة والأمر الذي أثر بشكل مباشر على طبيعة الأدوار الوظيفية وأنماط العمل وسير الإجراءات اليومية.

وقد كان للرقمنة توجهها معاصرا 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 سواء 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 عنصرا محوريا في أي منظومة عمل سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المؤسسة ككل فهو يتجسد نتيجة الجهود المبذولة ويعكس مدى التفاعل بين القدرات البشرية والامكانيات المتاحة والظروف المحيطة في بيئة العمل الحديثة، لم يعد الأداء مجرد تنفيذ للمهام بل أصبح مقياسا للتطور والابتكار والقدرة 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 تعوق 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 أيضا 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؟

وبناء على التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

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

ما علاقة الوسائل الرقمية بكفاءة الموظف داخل المؤسسة؟

ثانيا: 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 معرفيا ومنهجيا.
- 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 (كالإنتاجية، الرضا والتحفيز).
- يتيح إمكانية دراسة العلاقات بين المتغيرات مثل الرقمنة، الكفاءة والفعالية، مما يساهم 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:

- تساهم 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 أساساً 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 التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخلط، ويقول ابن منظور: "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب ويرقمه رقماً أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه، بعلامته من التقيط ويقول الله تعالى في القرآن الكريم: "كتاب مرقوم" أي كتاب مكتوب والمرقم القلم، والرقم بمعنى الكتابة والختم".¹

اصطلاحاً:

هي عملية تحويل البيانات والمعلومات والعمليات إلى صيغ قابلة للتخزين والمعالجة من خلال الحواسيب وباقي آليات تكنولوجيا الاتصالات.²

وتطرق لها زاوي الرقمنة "تعتمد الرقمنة على منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية، وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية".³

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

¹ كربوش أحمد: استكتاب الجماعي، الرقمنة والتعليم العالي، مخبر الدراسات القانونية والاقتصادية، نوفمبر 2024 ص18.

² محمد إبراهيم الدسوق: الرقمنة والتعليم، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثالث والأربعون، يوليو 2024 ص68.

³ هاني جاد أحمد دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات مجلة البحوث العلمية المجلد 06، ديسمبر، 2023، ص219.

ويقدم "دوج هودجز" **Hodges Doug** تعريفاً يعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكر المتاح من وسيط تخزين فيزيائي تقليدي إلى شكل رقمي.¹

تعتبر الرقمنة "عملية تحويل البيانات إلى الشكل الرقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني وفي سياق تنظيم المعلومات وعادة تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو المصورة سواء كانت (صور فوتوغرافية أو خرائط) إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب.²

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

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

وتعني الرقمنة أو التحويل الرقمي *Digitalization*: تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب 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 نتيجة ذلك على شاشة الحاسوب.⁴

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

¹ 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، 2021/2020، ص114.

² كآب أمال، لالوش سميرة: الرقمنة في المكتبات الجامعية كآلية لتطوير التعليم العالي، مجلة القانون العام والمقارن المجلد 09، العدد 02، أبريل 2024، ص41.

³ ساردين العابدين، جزار مصطفى: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 08، العدد 02، جامعة تسمسليت، وجامعة الشلف 2024/2023 ص04.

⁴ منير الحمزة: المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق علم المكتبات والمعلومات LMD نظم المعلومات والتكنولوجيات الحديثة، دار الألفية للنشر والتوزيع، 2010/2011 ص72 ص73.

⁵ أشرف محمد عبده: الأرشفة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار الكتب والدراسات العربية، الإسكندرية، 2018/2017 ص188.

والرقمنة "حسب خالد وقاشي هي أيضا استخدام التقنيات لرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة وللتنمية المستدامة¹.

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 المسح الضوئي، أو أي أجهزة أخرى، حتى يمكن عرضها على شاشة الحاسوب².

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 التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة، وفي علم المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية³.

تعرف كذلك على أنها " مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تجمع مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات وتداولها 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 وتؤمن الرسائل من المرسل إلى متلقي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة "⁴.

وتعرف أيضا الرقمنة بأنها : الاستغناء عن المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها⁵.

¹ 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، ص183.

² عبد الرحيم ناصر، احمد عمر: الرقمنة واسهاماتها في تطوير العملية التعليمية، بكلية التربية الرياضية، مجلة المنظومة الرياضية، جامعة صنعاء، المجلد 10، العدد 02، 2023، ص128.

³ خواترة سامية: الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2021، ص40.

⁴ ياسين حفصي بونبعو: أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائدة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد الخاص، 2021، ص151.

⁵ هاجر مرابط، فؤاد بداني: استراتيجية الرقمنة وتنمية الإدارة الإلكترونية في ظل جائحة كورونا في قطاع التضامن الوطني، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، 2024/2023، ص192.

وحسب 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 " ¹.

والرقمنة هي أيضا: ذلك التغيير حول نمط تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين، من أسلوب تقليدي يركز على المادة الورقية إلى أسلوب جديد يعتمد على التكنولوجيا الحديثة لأدخال الجهد والوقت والمال. ²

ويمكن تعريف الرقمنة إجرائيا على أنها عملية تحويل كل البيانات والمعلومات والأوراق والنصوص من شكلها الورقي التقليدي إلى شكل رقمي بواسطة وسائل وتقنيات حديثة ومتطورة كالحاسب 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) ³

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

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

¹ إلهام يحيوي: دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 03، العدد الأول، 2022 ص 65.

² 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.

³ راندا مصطفى الديب، حمدي عز العرب عميرة، فاطمة السيد الرفاعي: فاعلية استخدام التقنيات الرقمية لمنهج (Education2.0) لتنمية مهارات الثقافة الالكترونية لطفل الروضة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، الجزء 01، يوليو 2021، ص 08.

⁴ منال إبراهيم، بسمة صالح الشخي: الوسائل الرقمية ودورها في مجال البحث العلمي، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2023، ص 794.

⁵ 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.

وعرفت راندا أيضا على أنها أدوات وأنظمة وأجهزة وموارد الكترونية تولد البيانات أو تخزينها أو معالجتها، وتشمل الأمثلة المعروفة وسائل التواصل الاجتماعي والألعاب عبر الإنترنت والوسائط المتعددة وبنك المعرفة وأدواته.¹

عرفها شعيب وهي عبارة عن وسائل يتم استخدامها بواسطة الحاسوب أو الهواتف أو باقي الأجهزة الالكترونية 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 تخزينها أو نقلها أو عرضها في شكل رقمي.² ويمكن تعريفها إجرائيا على أنها مجمل الأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة مثل الحاسوب والهاتف والانترنت والتي يمكن باستخدامها تحقيق أهداف محددة من نقل وتخزين وإرسال ومعالجة.

التدريب الرقمي:

تعرفه أنظمة سيسكو على أنه 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.³ ويعرفه زيتون 2005 على أنه تقديم محتوى تعليمي إلكتروني عبر الوسائط 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 تناسب ظروفه وقدراته، فضلا عن إمكانية إدارة هذا التدريب من خلال تلك الوسائط.⁴

¹ راندا مصطفى الديب، حمدي عز العرب عميرة، فاطمة السيد الرفاعي: فاعلية استخدام التقنيات الرقمية لمنهج (Education2.0) لتنمية مهارات الثقافة الالكترونية لطفل الروضة، نفس المرجع السابق ونفس الصفحة.

² شعيب بوهيدل: محاضرات في مقياس الوسائل والدعائم الرقمية والأدوات والدعم الرقمي، كلية الآداب واللغات، قسم الترجمة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، ص 05.

³ إكن لطفي، قرون نورهان: التدريب الالكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، المؤتمر الثاني عشر ديسمبر 2018، ص 444.

⁴ سبغ نجيب: أثر التدريب الالكتروني 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، ص 03.

كما تعرفه **هنادي 2019** على أنه العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الانترنت وشبكاته ووسائطه 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.¹

– وتعرفه **صورية 2023** على أنه طريقة لنقل المعارف والمهارات لعدد من المتدربين في أماكن مختلفة وفي نفس الوقت باعتماد وسائط تكنولوجية تقوم على أحدث نظم الاتصال كما يستند على نظرية التفاعل بالإضافة الى استقلالية المتدربين.²

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

الأداء الوظيفي:

الأداء لغة : "أدى تأدية، أوصله قضاؤه، وتأديت له من حقه : أي قضيته".³
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.⁴

اصطلاحاً:

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.⁵

¹ هنادي بدر الخراز: التدريب الالكتروني وتطبيقاته في دولة الكويت، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، المجلد 03، ديسمبر 2019، ص78.

² صورية بوطرفة: مساهمة التدريب الالكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، تبسة، جويلية 2023، ص270.

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

⁴ بالشرش كمال: استراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسي وتربوية، العدد 10، جوان 2017، ص287.

⁵ 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، 2021/2020 ص64.

و نشير أيضا إلى تعريف آخر " انه سلوك يستخدمه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق غايات المؤسسة على أن يتم تدعيمه إدارات المؤسسة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب.¹ و قد عرف الأداء الوظيفي بأنه "درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة للوظيفة وهو بذلك يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد العامل متطلبات وظيفته وغالبا ما يحدث لبس او تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.² 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 آخذا في الاعتبار جميع المتغيرات المحيطة به.³

كذلك يشير الأداء الوظيفي إلى جودة العمل الذي يؤديه الموظفين في تنفيذهم للبرامج الاجتماعية الخدمية مع التركيز على فرضيات الجودة التي تمكنهم من تحديدها ووضعها وتنظيمها.⁴ وعرف سلمان، الأداء الوظيفي أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه يعد من المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات وأن الأداء ناتج من تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات".⁵ ويعرف بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية واستغلالها بالصور التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁶

¹ نصيرة زاير: خديجة عاشور، تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري، مرجع سابق ص403.
² ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمن: تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 597.
³ نوال بن عريمة، باديس بوخلوة: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 1، ديسمبر 2024 ص 287.

⁴ 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.
⁵ مروة محمد علي البطريق: الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنتصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 03، العدد 02، الجزء الثالث، يوليو 2022 ص1195.

⁶ رحمة عبد العزيز عبد الخالق نعمان الاغبري: أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والابداع الإداري، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد 39، مارس 2024، ص356

كما يعرف أيضا أنه " هو المنظومة المتكاملة لنتاج لأعمال موظفي المؤسسة في ضوء تفاعلهم مع البيئة الداخلية والخارجية، وهو يعبر عن جهود الموظفين في العمل.¹

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

يعرف الأداء أيضا 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 والموردين والمجتمع بأكمله.³

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

ويعرف الأداء أيضا على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.⁵ والأداء الوظيفي هو مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا.⁶

¹ سليمة بن حسين: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 07، جويلية 2014، ص219.

² 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 مجند خيدر، بسكرة، 2019/2018 ص82.

³ محمد معمري: 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 خيدر، بسكرة، 2019/2018 ص 57.

⁴ أحمد شحاتة محمد: واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية والتحديات التي تواجهه، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد الثلاثون، أغسطس 2024 ص 286.

⁵ عتيقة حرايرية: الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، العدد الخامس، جوان 2015، ص61.

⁶ فتحي محمود طلبة: 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.¹ وقد عرف فريدريك تايلور f.taylor الأداء بأنه تحقيق أكثر إنتاجية من المورد البشري والآلة.² يعرف قاموس اكسفورد الأداء الوظيفي على: " أنه إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها" كما عرفها على أنها إرادة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، إذ يجب أن تكون قادرة على إدارة سلوك ونتائج عمالها.³

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.⁴

كما عرف جعفر 2021 الأداء الوظيفي للعاملين بأنه هو إقناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها ورغبته في بذل أكبر 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.⁵

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

¹ 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 ص307.

² مبارك عبد الهادي مجيد الظفيري، مقارنة الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي والخاص في الكويت، مجلة العلوم التربوية، العدد 04، الجزء 03، أكتوبر 2023، ص336.

³ احمد بودوح: أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2022 / 2023، ص36.

⁴ عبد الكريم محمد حامد، ملاك عون: تأثير هندسة وصف الوظائف على تحسين الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 06، 2023، ص333.

⁵ 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، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2024 ص209.

⁶ 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، ص 75.

وتعرفه حنان على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص، وهو ناتج عن تفاعل ثلاث عوامل وهي دافعية الفرد وقدرته ومستوى إدراكه.¹

وتعرف شهد رفيق الأداء الوظيفي أيضا بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله، وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه اتجاه النشاطات المختلفة.²

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا على أنه السلوك العملي الذي يظهره 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 بيئة 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 بالخطّة، والقدرة على تجاوز العقبات وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

ثانيا: المفاهيم ذات العلاقة بالأداء الوظيفي:

— الفعالية:

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

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

² شهد رفيق صادق نيروخ: الاستقامة التنظيمية لدى مديري 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.

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

ويعرفها KATZ & KHAN أيضا بأنها " مضاعفة النتائج النهائية من خلال الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى القدرة على الاستمرار والتحكم ".¹

ويعرفها (MILES) على أنها : مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.²

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.³

وتعرف أيضا : "إن فعالية الفرد أو المنظمة تعرف وتقاس بمدى تحقيق الأهداف ".⁴

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 إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية ".⁵

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

– الكفاءة:

الكفاءة هي القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع.⁶

¹ زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى: المرد البشري بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجلد 08، العدد 01، 2021 ص129.

² حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص548.

³ نضال صالح حوامدة، جمعه عبد الرحمان القلاف: أثر التخطيط الاستراتيجي في الفعالية التنظيمية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 02، 2021 ص1213.

⁴ 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.

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

⁶ 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 " ¹.

ويعرفها أحد اختصاصي ومستشاري إدارة وتنمية الكفاءات وهو (le Boterf) بأنها "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفا بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية " ².

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 " ³.

ويعرف (Bendi Abdellalh) كفاءات المؤسسة بأنها: "ترابطات متلائمة للمعرفة، الكفاءة وحسن التصرف " ⁴.

وتعرف اجرائيا على أنها قدرة الموظف التي تظهر أثناء تأديته لمهامه اليومية بشكل جيد باستخدام مهاراته ومعارفه 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 وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث، أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالتالي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} \quad 5$$

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

² كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، سطيح، ديسمبر 2017 ص300.

³ زرفاوي أمال: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص83.

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

⁵ سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص70.

ويمكن تعريف الإنتاجية إجرائياً على أنها 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.

خامساً: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة ياسر عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمان بعنوان " تأثير الرقمنة المتجددة 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 المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي للكلية المبحوثة؟

ما التساؤلات الفرعية فقد جاءت كالتالي:

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

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة المتجددة 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 والوظيفي.

أهداف الدراسة:

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

مجتمع وعينة البحث:

- يمثل مجتمع البحث بموظفي كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المنتصية.
 - اعتمد الباحث على العينة القصدية 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 الإستمارة.
- نتائج الدراسة:

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

من خلال هذه الدراسة للباحثين ياسر عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمن حول "تأثير الرقمنة المتجددة 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 ومدرّس 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 المتجددة 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 وخديجة عاشور بعنوان "تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تثمين الأداء الإداري" دراسة استطلاعية في بلدية شراكة ولاية الجزائر

تمحورت إشكالية الدراسة حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: فيما تتمثل توجيهات تطبيق الرقمنة لتثمين الأداء الوظيفي في المديريات الإدارية لبلدية شراكة؟

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 تكديس 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:

1. أوضحت نتائج السؤال الرئيسي للدراسة أن 26.66% من المبحوثين يطمحون إلى تعميم الرقمنة في كافة المديریات 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 ويجعل الموظف يعمل بأريحية وبدون توتر في حين صرح 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.
2. 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 مرتبط 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
3. 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 لأنهم يجيدون التعامل بالتكنولوجيات الحديثة أثناء انجاز مهامهم وبالتالي هذا يساعد على تنمية 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 الابداع 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 شراكة. واستخدمت الباحثتان أدوات مهمة لجمع البيانات مثل الاستبانة والملاحظة، مما أعطى مصداقية أكثر للنتائج. وقد أظهرت النتائج أن الرقمنة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال السرعة، الدقة، وتخفيف 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 اللازمة 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 يتعلق 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 الإدارة الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز.
6. تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تساعد في مواجهة المعوقات والتحديات المواجهة لتطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي.
أدوات جمع البيانات: استخدم الباحثتان أداة الاستمارة "الاستبانة".
العينة: العينة العشوائية من الموظفين، 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 الموظفين بالأنظمة المطبقة في عماداتهم فقط.
 3. نسبة المعوقات التي واجهت الموظفين 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 الإلكترونية 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. وتكمن أهمية هذه الدراسة في نتائجها التي أكدت وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية 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 ميله، سنة 2024/2023، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصفة ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.

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

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

فرضيات الدراسة:

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

الفرضيات الفرعية:

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

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

– إبراز أهمية تطبيق الرقمنة في المؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات البنكية خصوصا.

– 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 المتطورة.

2. أصبحت معظم المؤسسات والبنوك مضطرة 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 والموظفين المستجوبين يتفقون عموما على وجود تحسن للأداء الوظيفي للعاملين، لكن هذه الموافقة متوسطة وليست 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 أضاف 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. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها سلطت الضوء على قطاع حيوي مثل البنوك، ما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق في مؤسسات مشابهة. لذلك، تعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً لفهم العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء في بيئات العمل الرسمية.

الدراسة الخامسة: دراسة بن عبد اللطيف دلال وبوزعوط سامية بعنوان "الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي" دراسة ميدانية مع موظفي بلدية الطاهير "جيجل" سنة 2023/2022، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى "جيجل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر. ولقد بدأ الباحثين 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. تساهم 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 أساساً لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.
2. محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي.
3. إبراز الدور الذي تحققه 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 مديريات 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 لأنه المناسب لطبيعة الدراسة.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت 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 انه توجد علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي.
2. النتيجة الجزئية الأولى: يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف داخل المؤسسة قد تحققت 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 تحققت، 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 انجاز المهم 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 اللبوة دلال وبوزعوط سامية، يمكن استخلاص فوائد مهمة تفيد دراستنا فقد أظهرت الدراسة كيف أن الرقمنة، من خلال استخدام الحواسيب والبيانات الرقمية والعمل عن بُعد، تؤثر بشكل إيجابي على فعالية الموظفين وسرعة الإنجاز وجودة الخدمة. وقد تم ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات والأسئلة بشكل واضح ومتربط، واستخدام أدوات متعددة لجمع البيانات مثل الملاحظة، الاستمارة، والمقابلة، ما زاد من مصداقية النتائج. وتعد 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 كفاءته في التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة إلى جانب تحسين أوعاه، وهو ما يترتب عليه في النهاية ارتفاع قيمة الإنتاج 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 للاستبيان 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 تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية على إبراز مساهمة الرقمنة في تطوير كفاءة الموارد البشرية والعمل على مواكبة للتطور التكنولوجي والتكيف 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 أظهرت الدراسة 02 معوقات تطبيق الرقمنة و3 أثر تطبيق الرقمنة على تحسين الأداء.
- اختلف وتتنوع مؤسسات الدراسة واختلاف 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 وتحديدًا في الاستمارة

الفصل الثاني

الأسس النظرية والتحويلات
التطبيقية للرقمنة وأثرها في
الأداء الوظيفي

تمهيد

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 السوسيولوجية 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. الإنترنت كمنصة مركزية للتحول الرقمي
12. مزايا الرقمنة في تحسين الكفاءة والجودة الوظيفية

13. تحديات وعوائق تطبيق الرقمنة في البيئة الإدارية
14. تحليل توازني للإيجابيات 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 مستفيدا من إمكانيات الحاسوب الآلي، وتعد الرقمنة أحد المكونات الأساسية لأنظمة المعلومات، حيث أصبحت لتطوير أساليب الإدارة وتحسين أدائها بشكل شامل.

في هذا الفصل سنتناول الإطار النظري للرقمنة موضحين 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، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لإخفاء السجلات البطاقية والورقية لتحل 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 جويلية 1994 بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات¹ مثلها مثل الذكاء الاصطناعي الذي هو أحد علوم الحاسب الآلي والذي تجاوز فيه بعض تطبيقاته العقل الإنساني في أدائه ومهاراته واستنتاجات تحاكي ولومن جانب بعيد الأساليب المنسوبة لذكاء الانسان²، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للناز التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية³، 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.⁴

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

² فاطمة عبد الرحمان، راند محمد الموصلي، خير يحيى مصالحة: الذكاء الاصطناعي واستخداماته في التعليم، مجلة منيسوتا للدراسات الأكاديمية، المجلد 02، العدد 06، يونيو 2024، ص 122.

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

⁴ أسماء النوري، محمد عيود: المحاضرة الرابعة عشر في البوابات والمنصات الرقمية، قسم المعلومات والمكتبات، 2021، ص 01.

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتحولات التطبيقية للرقمنة وأثرها في الأداء الوظيفي

إن الرقمنة هي عبارة عن تحول جاء نتيجة تحديات عرفت تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجيتها لتنمية أدائها، هذا التطور الهائل في مجال المعلومات والاتصال يعود إلى توظيف البرمجيات والانترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات¹

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

- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة.
- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر 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.²

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

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

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتحولات التطبيقية للرقمنة وأثرها في الأداء الوظيفي

- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت.
- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.
- قابلية التحرك والحركة: أي أنه يمكن للمستخدم ان يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال الخ.
- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط الى آخر كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- الشبوع و الانتشار : وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن ¹.

مما سبق يمكن القول ان الرقمنة تتسم بعدة خصائص تجعلها تؤثر في العمل الإداري من أبرز هذه الخصائص: تقليص الزمان والمكان من خلال اتاحة الوصول الى 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 للتوسع والربط بين مختلف الأجهزة والقدرة على التحول من صيغة إلى أخرى، وكذلك فإن الرقمنة واسعة الانتشار وغير محدودة عبر العالم.

¹ اسيل صالح سليمان الديبسية: 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 ص 23، 22.

3. أهمية الرقمنة وأهداف في بيئة العمل:

أ. أهمية الرقمنة:

للتعرف على أهمية الرقمنة تجدر الإشارة الى تمييز المصادر الرقمية مقارنة مع المجموعات التقليدية بمجموعة من الخصائص الحصرية من أبرزها أن رقمنة مصدر المعلومات متاح على وسيط تخزين تقليدي تسهل الوصول والاطلاع عليها حيث أصبح في الإمكان اجراء البحث والاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات والاستعانة بمجموعات من الروابط الفائقة والتي تحيل المستخدم الى المصادر المرتبطة بموضوع بحثه والتي ينبغي الاطلاع عليها وإمكانية توليف المعلومات النصية والصوتية 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 المتنامية في أعداد المستفيدين من خلال نشرها واثاحتها على الخط المباشر سواء عبر شبكة الانترنت العالمية أو من خلال الشبكة الداخلية لمؤسسة المعلومات.¹

وتكمن أهمية الرقمنة أيضا فيما يلي:

- توثيق المعلومات والحفاظ 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 وقل تكلفة لاتخاذ القرارات الناجحة.
- تحقيق علاقة ناجحة للتعامل بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية عبر توفير المعلومات اللازمة نشاطات الأفراد في المؤسسة وتقييم جودة أدائهم.
- اعتماد المعايير الحديثة بمساندة الرقمنة المتجددة لتستطيع 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 كفؤ وفاعل.²

¹ أحمد فرج أحمد: الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الرابع

يناير 2009 ص12

² ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمان: تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي، مجلة الجامعة العراقية،

العدد 55، جامعة المنتصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 593

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتحولات التطبيقية للرقمنة وأثرها في الأداء الوظيفي

- يعمل استخدام الحاسوب على تحسين مكانة المؤسسة من خلال كادر إداري وأفراد يواكبون التطور الحاصل في العالم وإنشاء أفكار جديدة قائمة على التكنولوجيا.¹
 - وتتجلى أهمية الرقمنة أيضا 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.²
- 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.

¹ ياسر خضير عباس: فؤاد يوسف عبد الرحمن: تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق ص 593، 594.

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

ب. أهداف الرقمنة في بيئة العمل:

- الحفظ: حيث ان الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط 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 الى شكل رقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.¹
- الاقتصاد 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.²

وهناك أهداف أخرى وتتمثل في:

- المساعدة على مواكبة عدد من البيانات الحديثة مثل التعليم عن بعد والتخصصات المختلفة
- سد الفجوة الرقمية بين الناتج الفكري للدول العربية ودول العالم المتقدم وإنتاج صورة رقمية ذات درجة عالية واستخدامها في الحصول على الخرجات مطبوعة عالية الجودة.
- توسيع فرص العمل الى المعلومات الثقافية والعلمية والتاريخية المتضمنة منه لمواكبة الاتجاه العالمي السائد نحو الرقمنة ذاكرة العالم.
- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص مليزر أو الإتاحة على هامش من التكلفة لضمان استمرارية العمليات.³
- 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 والاقتصاد المسير بين المستخدمين مما يعزز الكفاءة والوصول إلى المعرفة.

¹ بطاط نور الدين: الرقمنة واسهاماتها في تحديث الإدارة الرياضية، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021، ص ص 126/127.

² ربيعة 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 الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا ص ص 415/416.

³ كربوش أحمد: استكتاب جماعي، الرقمنة والتعليم العالي، مرجع سابق ص 20.

4. مراحل التحول نحو الرقمنة:

تتم عملية الرقمنة تبعا لمجموعة من المراحل وهي كالتالي:

1. تحديد الهدف من عملية الرقمنة: كخطوة أولى في عملية الرقمنة يتم تحديد الهدف ويكون ذلك من خلال جملة من التساؤلات أهمها: لماذا نرقم 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 جدا لأنها تحدد مسار العملية ككل وتعتبر الانطلاقة التي من خلالها.
 - يجب ألا تكون الأهداف عامة وعريضة بحيث تخلق مشاكل من شمولها وعدم تحديدها بدقة أمام المسؤولين عن تنفيذها.
 2. اختيار الوثائق التي سيتم رقمنتها: يتم في هذه المرحلة تحديد الوثائق التي تتم رقمنتها، هل هي سلاسل، ملفات، ووثائق منفردة.
 3. تحديد الاحتياجات والوسائل المتاحة: في هذه المرحلة يتم جرد جميع الوسائل المادية الموجودة (ماسح ضوئي، أجهزة الإعلام الآلي، برامج، 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 البشرية اللازمة ومعرفة إذا ما كانت هذه الموارد قادرة على تجسيد المشروع، وإن كان غير ذلك هل يلزم القيام بتكوين أو رسكلة لهذه العناصر.¹
- وهناك مراحل تمر بها الرقمنة أيضا وتتمثل في:

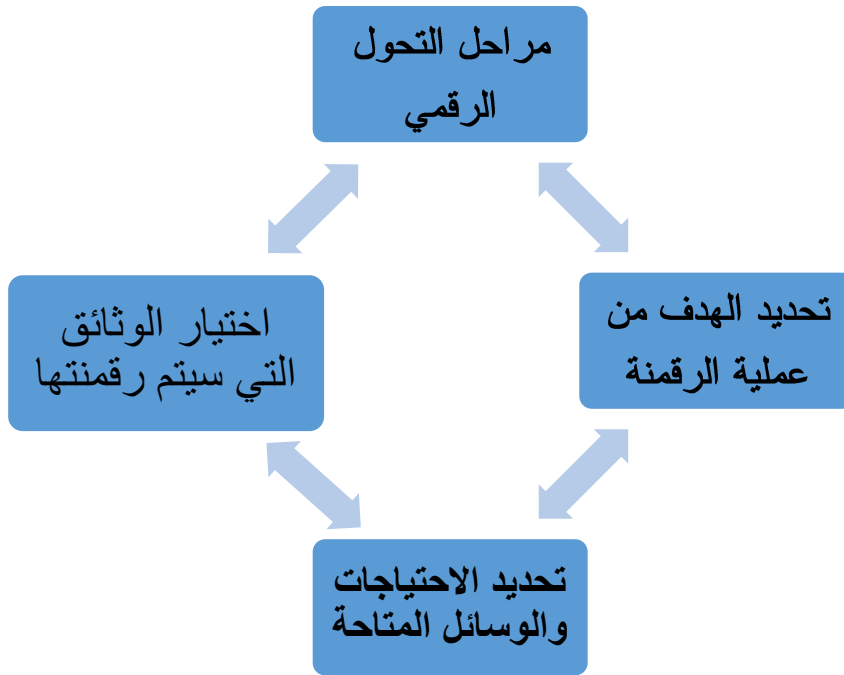
1. مرحلة التخطيط والإعداد لمشروع الرقمنة: حيث يتم تحديد مدير مشروع الرقمنة وعمل دراسة لتحديد الميزانية والوقت والإمكانات والعناصر البشرية والتجهيزات والعائد من الرقمنة ومكان الرقمنة.
2. مرحلة تنفيذ مشروع الرقمنة: يتم تحديد المصادر المراد رقمنتها في ضوء الأولوية والقيمة والمخاطرة التي تتعرض لها ويتم عمل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

¹ 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.

² عبد التواب عبد اللاه 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 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 ¹.
- مما 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 اللازمة لتنفيذ العملية من أجهزة وبرامج وموارد بشرية مع تقييم الوسائل المتاحة لضمان تخطيط فعال وواقعي للمشروع، هذه الخطوات الأولية تضع حجر الأساس لعملية ناجحة وموجهة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

شكل رقم 01 يمثل مراحل التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ عبد التواب عبد اللاه عبد التواب، حنان صلاح الدين الحلواني، ايمان زكريا ميخائيل: تطوير الأداء الإداري في التعليم نفس المرجع السابق، ص 38.

5. استراتيجيات تنفيذ 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 للتوسع، 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.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن استراتيجيات مشاريع الرقمنة في المؤسسات تتطلب دمجاً شاملاً للتقنيات الرقمية في صميم الخدمات الرقمية مع التركيز على تحقيق أهداف ملموسة لتحسين سير العمل ورفع الكفاءة والإنتاجية، ولضمان الاستدامة من الضروري تنويع 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 وأمن المعلومات مما يضمن استمرارية الوصول إلى المعلومات وحفظها للأجيال القادمة.

¹ مراد جماط، 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 ومراكز الأرشفة الرغبة أيضا في تعزيز الوصول إليها وتلبية احتياجات المستفيدين.

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

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

– الاستفادة من الفرص المالية على سبيل المثال احتمال توفير تمويل امن لتنفيذ البرامج او مشاريع معينة قادرة على توليد حجم هام من المداخل المادية المطلوبة.¹

لتسهيل أشكال جديدة من الإتاحة والاستخدام:

إن الهدف الأساسي في هذه الحالة، هو بتعزيز استخدام مجموعة المواد (المخطوطات، الأرشفة، 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 الضوئي على الحروف (OCR)، أو ترميز النصوص المحولة.

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

¹ اشرف محمد عبده: الأرشفة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، مرجع سابق، ص185.

للحفظ: _____ظ:

. 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 ان تلبي احتياجات المستخدمين الحاليين، والمستخدمين المفترضين المستقبلي، وان تكون على درجة عالية من الجودة، وتمتلك وجودا ماديا، يمكن المحافظة عليه مع مرور الوقت.

يمكن اعتماد طريقة لاختيار المواد للحفظ، وذلك عبر تصنيفهم إلى ثلاث 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 ومراكز الأرشيف، إنشاء نسخ للحفظ بواسطة الميكرو فيلم، ونسخ أخرى رقمية للاستخدام (حل هجين)، في حال كانت المواد في حالة تدهور، وهي بحاجة ان تحفظ بشكل دائم.

مواد هشة وذات قيمة فكرية عالية، رقمية فنية منخفضة، وقليلة الاستخدام. لا تعتبر هذه المواد بحاجة إلى التحويل الرقمي بالمقام الأول. إذا كانت هذه المواد الهشة بحاجة الى نسخ بديلة، للتمكين من استخدامها، فإن نسخة الميكرو فيلم 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 دائما إمكانية رقمنة الميكرو فيلم.

لم تتقبل العديد من المؤسسات التكنولوجية الرقمية، رقمنة مثل هذه الوثائق، باعتبارها ما يكون السبب، أن هذه المؤسسات تشعر بخطر تقنية لحفظ المواد على المدى البعيد. وغالبا قوة شرعيته القانونية، والتكاليف المط للحفاظ على هذه الوثائق. تقادم الوسيط الرقمي، وأيضا وبانتظار 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:¹

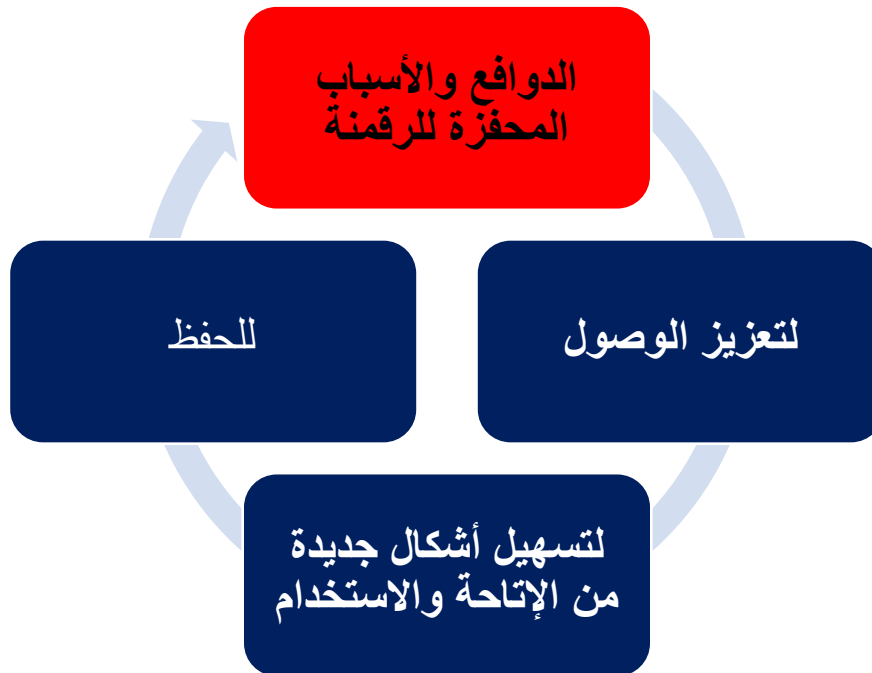
¹ هبة ملحم: ارشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في مكتبات ومراكز الأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات،

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتحولات التطبيقية للرقمنة وأثرها في الأداء الوظيفي

- يمكن استخدامهم لأسباب مختلفة
- يتم إنشائها بجودة عالية، مما يقلل من الحاجة إلى إعادة نسخه.
- إن القيام برقمنة مصادر المعلومات، التخلص من النسخ الأصلية. وكما يتم استخدام هذه لا يبرر أبدا النسخ من قبل المستخدم يجب ان:
- تمتلك المصادقية.
- كون جزءا من خطة لحفظ المواد¹.

من خلال ما سبق نستنتج أن الرقمنة تعد من الأدوات الأساسية في العصر الحديث ولها عدة أسباب تدفع المؤسسات والأفراد لاعتمادها: أولا تسهم الرقمنة في تعزيز الوصول حيث تمكن للمستخدمين من الوصول إلى المعلومات والموارد بسهولة وسرعة عبر الانترنت دون التقيد بالزمان والمكان، ثانيا تساعد على تسهيل أشكال جديدة من الإتاحة والاستخدام مثل توفير المحتوى بصيغ رقمية أو دمجها في تطبيقات وخدمات رقمية تفاعلية، ثالثا وأخيرا تعد الرقمنة وسيلة فعالة للحفظ إذ تساهم في حماية الوثائق والمقتنيات من التلف أو فقدان من خلال انشاء نسخ رقمية يمكن تخزينها واستعادتها عند الحاجة.

شكل رقم 02: يمثل الدوافع والأسباب المحفزة للرقمنة



المصدر: من إعداد الطالبة

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

7. تصنيف أنواع الرقمنة حسب مجالات التطبيق

هناك ثلاث طرق للرقمنة هي:

1. طريقة الصور:

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

2. طريقة النص:

انها الصورة المرقمة بطريقة الصورة بفروقات بارزة *contrastes accentues* والتي تعالج بالاستعانة ببرمجية التعرف الضوئي على الحروف ocr هذه الطريقة تسمح للنظام باسترجاع محتوى الوثيقة؛ أي استرجاع صورة على شكل نص. ومن إيجابيات هذه الطريقة انها تسمح بالبحث في كامل النص والابحار في عمق الوثيقة وتسمح بالتنقل السريع داخل الوثيقة والوصول المباشر للمعلومة ولكل المستعملين المحترفين او الزفرين. أما في ما يخص سلبياتها هذه الطريقة فتنتمل في التعرف على الحروف لا يستطيع التعرف على الحروف الغوطية و الرسائل المخطوطة الى ان الأبحاث متواصلة لتطويره¹

3. طريقة الرقمنة في شكل اتجاهي: vectoreil mode ويعتمد على العرض باستعمال، الحسابات

الرياضية في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، وبتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا، بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية : الدقة بالنسبة للتقنية PDF ، الحجم المضغوط PDF ، ملفات PDF.²

نستخلص من خلال ما سبق أن تنوع أساليب الرقمنة بحسب الهدف وطبيعة المحتوى ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع رئيسية: أولا رقمنة الصور وهي الطريقة التي يتم فيها تحويل الوثائق أو المواد الفيزيائية إلى صور رقمية باستخدام الماسحات الضوئية أو الكاميرات دون إمكانية تحرير النصوص داخلها، ثانيا رقمنة النص وتعني بتحويل المحتوى الورقي إلى نصوص رقمية قابلة للتحرير والبحث غالبا باستخدام تقنيات التعرف الضوئي على الحروف ocr ثالثا الرقمنة في شكل اتجاهي وهي طريقة أكثر تقدما 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.

¹ منير حمزة: المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، مرجع سابق، ص75.

² ايمان بغدادي، سميرة رماش: تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية، المجلد الثاني، العدد الأول، جانفي، جوان 2022 ص79.

الشكل رقم 03: يمثل تصنيف أنواع الرقمنة حسب مجالات التطبيق



المصدر: إعداد الطالبة

ثانيا: البنية التحتية والأسس النظرية للرقمنة

1. المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية للرقمنة: إن نجاح عملية الرقمنة يتوقف على مدى توفر

المتطلبات اللازمة لذلك وأي مشروع رقمنة عليه ان يقوم بتوفير المتطلبات التالية:

التخطيط : على كل مؤسسة معلومات تريد خوض مشروع الرقمنة تحديد خطة انطلاقا 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 رقميا، ويجب أن يتمتع هؤلاء العناصر بالخبرة

والكفاءة في المجالات العلمية والعملية.¹

المتطلبات القانونية: يتطلب مشروع الرقمنة مجموعة من القوانين والتشريعات التي تحدد كفاءات 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 لتثبيت وانجاح المشروع وهي كالتالي:

- كلفة التخطيط أو وضع الخطة الخاصة بالمشروع والاستشارات.

- كلفة تجهيز المستلزمات الالية والأجهزة والبرمجيات.

- كلفة تجهيز مستلزمات وانشاء النظام من أجهزة وبرمجيات وكابلات.

- كلفة الاتصالات عن بعد.

- كلفة تحويل الملفات والبيانات اليدوية الى ملفات مقروءة الكترونيا.

- التكلفة المستمرة لعملية الرقمنة وتتضمن الصيانة وقطع الغيار وغيرها.

-تكلفة تحديث الأجهزة والبرمجيات للمشروع بكل الإضافات والتوسعات المستقبلية.²

¹ كوال روفيا، بوفطيمة فؤال: مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02،

2022 ص 101.

² اوبراهيم 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. 2016/2017 ص 83 84.

المتطلبات المادية:

تتمثل المتطلبات المادية لمشروع الرقمنة في الآتي:

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

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

- **أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية:** وهي آلة إلكترونية تستخدم في التقاط الصور الفوتوغرافية وتخزينها بشكل إلكتروني بدلا من استخدام الأفلام مثل آلات التصوير التقليدية.

-**تقنيات التعرف الضوئي على الحروف:** تقوم بالتعرف على محتويات النص حرف بحرف وكلمة بكلمة ومن ثم تحويله الى ملف نصي يتضمن على بيانات ومعلومات مرمزة.¹

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

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 والتعاملات الرقمية، كما تحتاج الرقمنة إلى موارد مالية كافية لتمويل البنية التحتية والتطوير، إلى جانب تجهيزات مادية مثل الأجهزة والشبكات ولا تقل أهمية الموارد البشرية حيث يجب تأهيل الكفاءات وتدريبها على استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة وفعالية.

¹مليلة بوخاري، سميرة بجاوي: متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03. 2022. ص459.

²دعاء 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 الكترونيا بشكل أكثر فعالية.
- تعمل الرقمنة على تقليل التكلفة الى أقصى حد ممكن.
- معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- الرقمنة تقلل المخلفات في الأنظمة ومحاولة تخطيها في ظل سهولة ويسر النظام المستخدم ودقته وتقليل مدى تأثير العلاقات الإدارية على انجاز العمل وتوفير الشفافية والمساءلة.
- تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار وتوسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة.
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة وهي تعبر 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.¹

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 التوسع 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 مثلا 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.²
- 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 أتاحت أدوات التحليل والرقابة الحديثة إمكانية تحديد

¹ اسيل صالح سليمان الدبسة: اثر الرقمنة على جودة المعلومات المحاسبية، مرجع سابق ص 24.

² بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصنة التعليم العالي في الجزائر، نفس المرجع السابق، ص 74/73 .

المقصرين بدقة، وساهمت في تقليل الخلل في الأنظمة مما عزز من الشفافية والمساءلة ووجد من تأثير العلاقات الإدارية وسير العمل، وكذلك شجعت الرقمنة على الابتكار والمبادرة ووسعت 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 السوسولوجية والتقنية للرقمنة:

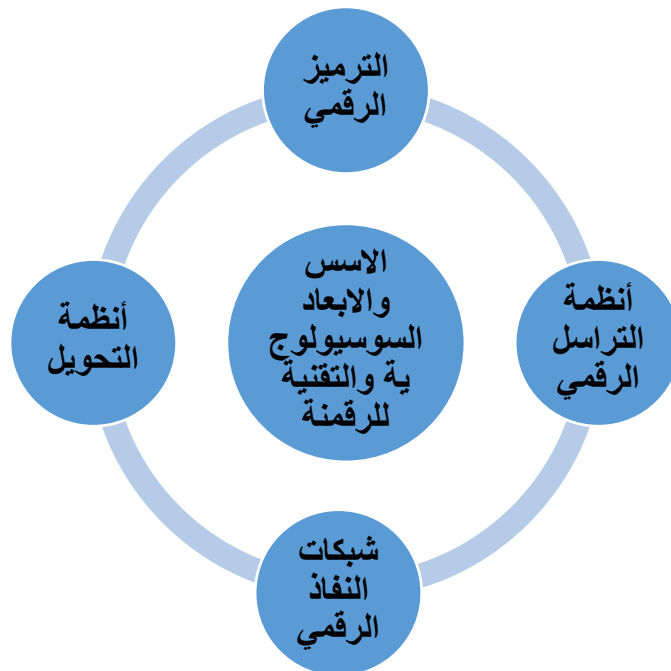
الرقمنة كمفهوم ومصطلح عام الدلالة يقوم على أساس وأبعاد وجب احترامها في كل القطاعات ومنيا قطاع الاستثمار، وهذه الأبعاد هي:

1. الترميز الرقمي: يعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص، الصورة والصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها 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: ونعني 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) الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحول (MODEM) وتعد كلمة « MODEM » اختصارا لكلمتي « MODULATOR » وتعني بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية 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 .¹

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

يتبين أن الرقمنة تعتمد على مجموعة من الأسس التقنية التي تجعلها 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.¹

وتعد الرقمنة أداة فعالة في نقد وتحليل المصادر والمواد المعلوماتية، وتتميز 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.²

¹ بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات

السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2022، ص 73.

² زمولي زبير، نور الدين سعيد، زمولي هنده: الرقمنة كعامل في استراتيجية التنويع 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 التمتع 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.¹

¹ 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 434 435.

6. دور ومساهمة الرقمنة في تطوير العمل الإداري:

ساهمت الرقمنة في إحداث تحول جذري 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 بدلاً 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.¹

7. العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات:

من بين أبرز عوامل إنجاح عملية الرقمنة الإدارية هي:

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

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، ويغني عن الأرشيف الورقي المعرض للتلف أو التزوير. كما أن وضوح الرؤية الاستراتيجية والفهم الشامل لمفهوم الرقمنة، بدءاً من التخطيط والتنفيذ وصولاً إلى التشغيل والتطوير المستمر، يُعدّ 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 ترسيخ مبدأ الشفافية في العمل الإداري.

¹ عبد التواب عبد اللاه 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.

² نصيرة زاير، خديجة عاشور: تفعيل الرقمنة العمومية ودورها في تهيئة الأداء الإداري، مجلة المفكر، المجلد 08، العدد

01، جوان 2024، ص 402.

ثالثاً: أثر الرقمنة على الأفراد والمؤسسات

1. الانعكاسات الإيجابية للرقمنة على الدول ولأفراد:

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 تنمية القدرات وزيادة المعارف 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 الهواتف المحمولة وتصميمات الواقع الافتراضي، وكم كانت أهمية هذه الأدوات والوسائل ضرورية وفعالة ومجدية خصوصاً مع جائحة كورونا لقطاعات مهمة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية¹.

تشمل عوائد الرقمنة جميع الدول والأفراد، حيث تسهم في تحقيق مكاسب مادية وبشرية من خلال تنمية القدرات وزيادة المعارف. 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 الهواتف والواقع الافتراضي، والتي أثبتت فعاليتها خلال جائحة كورونا في دعم القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية.

¹ علي حمدوش، حميد بوزيدة: اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 08، 2020، ص ص 47، 48.

2. التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات:

بالرغم من إطلاق الجزائر لمشروع (E.Algérie 2013) وبالرغم من الجهود المبذولة إلا أن الجزائر لم تصل بعد إلى مستوى الدول المتقدمة في مجال الرقمنة، حيث يشير مؤشر الشبكة لسنة 2021 أن الجزائر تحتل 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 إذا 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 16 343 120 كلم بزيادة قدرها 4.79 % عن سنة 2019 وقابله 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 مفيدا للتواصل وإدارة المستندات المختلفة، خاصة مع شركائهم.¹

ومن خلال ما سبق نرى أنه رغم انطلاق مشروع الرقمنة في الجزائر منذ سنوات، إلا أن البلاد 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 يلاحظ بطء في تطوير البنية التحتية الرقمية، مثل الألياف البصرية التي بلغت 16,343 كم 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 الإنترنت لدعم التواصل وإدارة الملفات.

¹ موساوي محمد، فتان 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 الانساني، ولا يمكن التحول من وضعية إلى وضعية جديدة من الجدير وضع قوانين جديدة أو إصلاحات أو تقنيات جديدة وفرضها على لمجتمع دون إعداد للذهنيات، بل يجب أن يكون هناك تخطيط لمشروع ثقافي مدروس و ممنهج لأفراد المجتمع من أجل تحضيرهم للتعامل مع التغيرات لجديدة، صحيح أن التحول لرقمي الذي شهده المجتمع الجزائري شهد تطوراً ملحوظ من حيث توفر الآليات والتجهيزات وإعداد الأرضيات والشبكات، وإتاحة المنصات دون أي عراقيل بيروقراطية، لكن لا تكفي وحدها بل يجب أن تتزامن هذه التغيرات المادية مع تغيرات ثقافة المجتمع حتى لا نقع في الهوة المؤدية للتخلف الثقافي الذي يظهر في اللا توازن بين الجزء المتغير والكل لذي 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 الالكترونية التي تعتبر كوسائل مهمة في التعاملات الرقمية.

إن الثقافة الرقمية لا يمكن حصرها فقط في التحسيس بضرورة التعامل الإلكتروني، بل يجب ان يكتسب الفرد سواء الفرد العامل أو المتعامل مع المؤسسات معرفة جيدة بكل الحثيات التي تمكنه من التحكم والسيطرة على لوسائل لتكنولوجية الحديثة، لأن لقدرة على التحكم تزيد من الرغبة والثقة في التوجه إلى التعاملات لرقمية، والعكس كلم كان التحكم أقل 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.¹

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 عدة 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 تُمكن الأفراد من التحكم في الوسائل التكنولوجية والتعامل معها بكفاءة، مع ضرورة دعم المؤسسات التربوية والإدارية لترسيخ هذه الثقافة.

¹ بسام وزناحي: أهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة لسلوك لتتظيمي في لمؤسسة لعمومية، مجلة المقدمة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2024، ص 384.

4. الانترنت كمنصة مركزية للتحول الرقمي:

نظرا لكثرة الخدمات والبيانات المستخدمة في الرقمنة والتي يمكن الوصول إليها بأقل جهد ممكن، فإذا كان كافيا الحصول على اسم المستخدم وكلمة المرور، كان لهذه التقنية الحديثة أن تتوفر لها العديد من المصادر كركيزة أساسية في استرجاع ومعالجة البيانات الالكترونية، ولعل أبرز هذه المصادر هو الانترنت باعتبارها شبكة مفتوحة لها مزايا، وتتميز بالحدثة.

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 الانترنت (IP) وهو اختصار للعبارة باللغة الإنجليزية (Internet Protocol) هو أحد أهم البروتوكولات الأساسية ويتمثل برقم يتكون من أربعة أجزاء والجزء الأول يرمز إلى المنطقة الجغرافية والثاني للحاسب الآلي، والثالث يرمز إلى مجموعة الأجهزة التي ينتمي إليها الكمبيوتر، وفيما يتعلق بالجزء الرابع يتعلق بالتعرف على الجهاز المستخدم، وميزة بروتوكول الانترنت (IP) أنه نوع من الخرائط حيث يمكن التواصل مع أي جهاز كمبيوتر من خلال نقطة معينة على هذه الخرائط (IP) إذ صحت التعبير، بالإضافة إلى هذين البروتوكولين هناك بروتوكولات أخرى، كل منها متخصص في معرفة نوع وطبيعة وطريقة إرسال واستقبال وتخزين البيانات الالكترونية.

بالإضافة إلى الانترنت التي تعد أهم مصدر للمعلومات التي تستخدمها الرقمنة، هناك مصدر آخر ذو أهمية كبيرة للمؤسسات، ويتمثل هذا المصدر في البريد الالكتروني الذي يعد من أهم وأقدم خدمات الانترنت وأكثرها استخداما منذ سبعينيات القرن الماضي، ويتكون 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 تخفى فوائده واستخداماته على من يستخدم الانترنت، 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.¹

¹ تريح 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 ومتنوعا من البيانات والمعلومات.
 - حداثة المعلومات التي تشكل محتويات مقتضياتها.
 - إتاحة المعلومات في جميع الأوقات وإمكانية إنشاء أشكال جديدة من المعلومات.
 - الاستفادة من إمكانياتها عند استخدام الباحث برمجيات متنوعة مثل معالجة النصوص وبرمجيات الترجمة الآلية والاطلاع عليها.
 - تخطي حواجز المكان والزمان، فليس هناك حاجة لذهاب المستفيد إلى المكتبة والبحث والانتظار، فقد أصبح بإمكانه الحصول على المعلومات وهو جالس في منزله أو في مكتبته 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 الوسائط الإلكترونية، لأنه من خلال وضع نسخة واحدة من هذه المواد في جهاز مركزي يمكن أن تكون متاحة لجميع المستفيدين.
 - عدم تقيدها بدوام المكتبة التقليدية، لأن خدماتها متاحة على مدار الساعة ودون توقف.¹
- وتكمن 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 الإلكترونية بالاستخدام المكثف، وأيضا تسهل وتسرع تحميل المعرفة والمعلومات من خلال بعض المعلومات من خلال بعض الكلمات الدالة للحصول عليها بالصوت والصورة وبالألوان أيضا وإمكانية التكامل مع المواد التعليمية وتطوير البحوث العلمية.²

¹ يزيد عباسي، سليمة حفيظي: الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، أبريل 2022، ص 177.

² أشرف محمد عبده: الأرشفة الإلكترونية 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 كمّاً هائلاً ومتنوعاً من البيانات الحديثة والدقيقة للمستخدمين، وتتيح الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، مما يسهل الاسترجاع الفوري للمعلومة. كما تسهم الرقمنة في تسهيل تنظيم وتخزين وتحديث البيانات، وتمكّن الباحثين من استخدام برمجيات متطورة لمعالجة النصوص والترجمة، إضافة إلى التواصل مع الزملاء والباحثين عبر البريد الإلكتروني ومنصات الحوار. كما تُعد وسيلة فعّالة للحفاظ على المصادر النادرة من التلف دون الحاجة إلى تداولها المادي.

6. تحديات وعوائق تطبيق الرقمنة في البنية الإدارية

غالباً ما تواجه الموظف العديد من المعوقات 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 المستخدمين.
- صعوبة مواكبة الوسائط المتعددة ذات الأهمية البالغة في التعليم والاستخدام في نقل المعلومات حتى أصبح عصرنا الحاضر يسمى بعصر الوسائط المتعددة.
- المشكلات الفنية التي تتعلق بالوصول إلى المواقع ذات الصلة المتاحة على الشبكات.
- قلة الخبراء في إدارة التقنيات والأجهزة والبرامج والخدمات.
- عدم قدرة بعض المستخدمين من استخدام الحاسوب والتحكم في مهاراته.
- التطورات السريعة الهائلة والمتلاحقة 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.¹

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 متاح. كما أن تعدد الوسائط 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 المستخدمين للمهارات الأساسية في استخدام الحاسوب. كما تعيق

¹ يزيد عباسي، سليمة حفيظي: الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، مرجع سابق، ص ص

الفصل الثاني: الأسس النظرية والتحولات التطبيقية للرقمنة وأثرها في الأداء الوظيفي

سرعة التطورات التكنولوجية الباحثين عن الاستفادة 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 والرداءة والتعسف ومحسوبية.
 - تشجيع الكفاءة والابتكار والاجتهاد والجدارة.
 - 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 لتشاركية ودولة الحق والقانون ودولة المؤسسات.
 - تحد من الفقر وتكافئ فرص الطبقات والعمل على المساواة والإنصاف.
 - الخروج من دائرة القوقعة والعزلة إلى فضاء مندمج مع المواقع والبرمجيات الأخرى.¹
- 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 والمحسوبية. كما توفر الوقت والجهد، وتقلل الأعباء المالية المرتبطة بتسيير الموارد والمعلومات. ومن بين أهدافها الأسمى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساواة ودولة القانون، فضلاً عن تعزيز الانفتاح على العالم الرقمي والخروج من العزلة نحو فضاءات رقمية متكاملة.

سلبيات الرقمنة:

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

¹ بلعبيات مراد: الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورها في تطوير الاستثمار، مجلة المفكر، المجلد، 18 العدد 01،

– ضعف في مناطق توفر الانترنت.¹

ومن سلبياتها أيضا:

- تتطلب هذه التكنولوجيا استثمارات مالية كبيرة لرقمنة الرصيد الوثائقي من جهة، ولإجراء البحث الوثائقي من جهة أخرى.
- الصور الالكترونية على الشاشة أو على الورق، لا يعترف بها قانونيا حتى الآن، مثلما 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 اللازمة لتنفيذ عملية الرقمنة من حاسبات وشبكات وبرامج، ويتطلب هذا الانفاق وبذل تكلفة كبيرة.
- التلف السريع لأدوات قراءة النصوص الالكترونية.²

نستنتج مما سبق أنه وبالرغم من الأثر الإيجابي للرقمنة، إلا أن لها العديد من السلبيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، أبرزها الحاجة إلى تخطيط منهجي وتجنب التسرع في التطبيق، إضافة إلى ضرورة توفير بنية تحتية ملائمة تشمل الأجهزة، والبرمجيات، وشبكات الإنترنت، 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.

رابعا: 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.³

¹ بلكعبيات مراد: الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورها في تطوير الإستثمار، نفس المرجع السابق ص 38.

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

³ بوعمره الهام: مطبوعة في مقياس مجتمع المعلومات، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2021/2022، 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 الفعلية الاجتماعية، في المنظمات الرسمية والمؤسسات الاجتماعية.¹
- وهو المجتمع الذي تتاح 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.²
- هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات الرقمية والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال خصوصا شبكات الاتصال عن بعد أي أنه يعتمد على ما يسميه البعض بالتكنولوجيا الفكرية تلك التي تضع سلعا وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة 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 اختزانها أو معالجتها أو توزيعها.³
- التعريف الإجرائي لمجتمع المعرفة: مجتمع يستخدم أفراده التكنولوجيا والانترنت بشكل يومي للتواصل والعمل والتعلم والحصول على المعلومات والخدمات ومدى إعتقاد الأفراد على الأجهزة والتطبيقات الرقمية في حياتهم اليومية.

¹لامية طالة: من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص177.

²مقدود كنزة: مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل إلى مجتمع المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، جامعة لونيبي، البلدة، 2021/2022، ص27.

³ 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 بدلا من النظرة التقليدية إليه بأنه تنويعه بنيوية 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 مهيمنة 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 جميعا.¹

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 تطورا حضاريا جديدا ينبثق من داخلها. يتميز هذا المجتمع المستقبلي بسيطرة المعرفة وتطبيقاتها على مختلف مجالات الحياة، مع قيادة طبقة التكنوقراط، مما يعكس دورا متصاعدا للعلم والتكنولوجيا في تشكيل نمط الحياة والعمل في القرن الحادي والعشرين.

¹ مريم بالطة، آسيا بريغت: المجتمع الرقمي وإشكالية الهوية الوطنية، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05 العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2021، ص ص 197/198.

3. السمات الأساسية لمجتمع المعلومات:

إعتمد مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات عدة مبادئ يركز عليها قيام مجتمع المعلومات العالمي الذي يتجه نحو التنمية المستدامة المجتمع الذي يستطيع فيه كل فرد استحداث المعلومات والمعارف والنفوذ 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 المعارف وإزالة الحواجز التي تعترض سبل النفاذ العادل إلى المعلومات الموجهة إلى الأغراض الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية.
- أتاحت 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 وتنقل التقنية الحديثة وتساهم في التعاون الدولي.
- الحفاظ على التنوع الثقافي واللغوي والمحتوى المحلي مع احترام الهوية الثقافية في مجتمع المعلومات لابد من استعمال وسائل الاعلام بطريقة تتم على الشعور بالمسؤولية وفقاً للمعايير الأخلاقية والمهنية.¹

نستنتج من خلال ما سبق مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات اعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية لبناء مجتمع معلومات عالمي يساهم 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 مرنة وتشجيع التعاون الدولي. كما يؤكد المؤتمر على أهمية التنوع الثقافي واللغوي، واحترام الهوية الثقافية، والالتزام بأخلاقيات الإعلام في مجتمع المعلومات.

¹ زينب عمران أبو بكر مادي: مجتمع المعلومات وآفاق المستقبل في الوطن العربي، العدد 13، خريف 2017، ص83.

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 والنوعية لطبيعة كل منطقة وسكانها.
5. أن يخدم المصلحة العامة وأن يهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي والنهوض بالخطط التنموية.¹

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 تركز 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.

¹ طارق طه عبود الملا: محاضرة في تطوير مجتمع المعلومات، كلية الأدب، قسم المعلومات والتقنيات، جامعة البصرة،

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

وعلاقته 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. تصنيف 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 والسلوكية للأداء

ثالثاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

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

رابعاً: العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد 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 الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة به.

أولاً: مدخل مفاهيمي إلى الأداء الوظيفي

1. أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المؤسسي:

إن الأداء الوظيفي كغيره من الركائز الأخرى التي تساهم في تحقيق استمرارية ونجاح المؤسسة وذلك من خلال العنصر البشري الذي يعد مصدر العملية 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 الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم.¹
- تقوم عملية تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأهداف التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير السلع والخدمات بأسعار 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 الأخرى فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.
- رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكانية المنظمة تحقيق فائضا تم استثماره أو توزيعه على أعضائها بموجب سياسة المنظمة.²

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

² 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 لتلك القدرات.
- يساهم في الاهتمام أكثر بمهارات ومعارف وخبرات 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 توقفها في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.¹

وتبرز الأهمية أيضا من خلال أمور عدة وهي:

يعد 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 بدورة حياة المنظمة، إذ يُعد من المؤشرات الحيوية لاستمرارها ونجاحها في ظل التحديات المتغيرة. ومن جهة أخرى، يُظهر الأداء الوظيفي مدى قدرة المؤسسة على اكتشاف إمكانيات الأفراد وتطوير مهاراتهم ومؤهلاتهم، واستثمارها بما يتوافق مع طبيعة العمل ومتطلباته، مما يعزز من فاعلية الموارد البشرية ويحقق التوازن بين تطلعات الفرد وأهداف المؤسسة.²

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. ويؤدي 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 ويؤدي إلى زيادة أرباحها. وتتيح هذه الأرباح للمؤسسة تقديم سلع وخدمات بجودة عالية وبأسعار مناسبة، مما يساهم في تحقيق المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع.³

¹ 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 بوعلي، الشلف، 2023، ص 62.

² ريسة عبد الله الدوسري: 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.

³ ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمان: تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 598.

2. الأهداف العامة والوظيفية للأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف للأداء الوظيفي نذكر 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 الجهود الفردية والأهداف التنظيمية: تسعى هذه الأهداف إلى ضمان أن تكون الجهود 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 المستقبل¹
- وهناك أهداف أخرى وتتمثل 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 حوافز 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 أساساً علمية في تحديد حركة التنقلات والترقيات، وذلك من خلال تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ومنهجي²

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

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

² 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، ويُعد تحديد الأداء المطلوب ضمن أطر 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 حوافز 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 أسس علمية دقيقة، من خلال تقييم أدائهم بشكل منتظم 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 والمجالات المرتبطة بها.¹
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إيجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.²
- التدريب والتكوين: 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.³
- نوعية العمل: وتتمثل 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.⁴

¹ 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، ص35.

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

³ أحمد بودوح: أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سابق، ص42.

⁴ عبد الكريم محمد حامد، ملاك عون: تأثير إعادة هندسة وصف الوظائف على تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص334.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

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

في حين يرى البعض الآخر أن عناصر الأداء تتمثل 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.²

وفي الأخير نستنتج أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في مقدمتها المعرفة بمتطلبات الوظيفة، التي تشمل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة المرتبطة بمجال العمل. كما تُعد كمية العمل المنجز مؤشراً مهماً، حيث تقيس حجم الإنجاز الذي يحققه الموظف في ظل الظروف العادية ومدى سرعته في إتمام المهام. ويُعتبر التدريب والتكوين عنصراً حيوياً في تطوير مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم الإنتاجية، مما يجعل التدريب مكماً لوظائف الاختيار والتعيين. كذلك، تمثل نوعية العمل بُعداً أساسياً في الأداء، حيث تعكس مدى إتقان الموظف لمهامه وقدرته على تنفيذها بدقة وكفاءة دون أخطاء. أما المثابرة والوثوق فتظهر من خلال الجدية والتفاني في العمل والقدرة على إنجاز المهام في مواعيدها وتحمل المسؤولية دون إشراف مستمر. ومن منظور آخر، تشتمل 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 الإداري، مما يؤثر جميعه على مستوى الأداء العام.

¹ حنان أبو بكر مليطان: أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 106.

² رمزي فوزي محمد أبو غزالة: ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة، مرجع سابق، ص 26.

4. تصنيف أنواع الأداء الوظيفي:

1. حسب معيار المصدر: وفقا 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 أساسا من ما يلي:¹

أ- الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.²

ب- الأداء التقني:

يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ت- الأداء المالي:

يكن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة وكيفية استخدامها.³

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 تنعكس 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.⁴

¹ 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، 2019/2018، ص62.

² 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 اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2017/2016، ص53.

³ شهاد رفيق نيروخ: الاستقامة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بكل من الأداء الوظيفي ودافعية الإنجاز، مرجع سابق، ص35.

⁴ غماري فاتح: الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، مرجع سابق، ص69.

2. حسب معيار الشمولية:

وحسب 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 كاستمرارية والأرباح، النمو وغيرها من الأهداف.¹

الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة والأنشطة الفرعية المشكلة للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد، ويتحقق 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.²

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 وظيفة التسويق.
- أداء وظيفة الموارد البشرية.
- أداء وظيفة الإنتاج.

4. حسب معيار الطبيعة:

ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي وأداء اقتصادي:

- الأداء الاقتصادي: ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تملكها المؤسسة.
- الأداء الاجتماعي: تزايدت أهمية الأداء الاجتماعي بتزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.³

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

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

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

وفي الأخير نستنتج أن أنواع الأداء الوظيفي تتنوع 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 يتعلق 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 سيورتها وذلك من خلال الزيادة في عملية الإنتاج وتطويرها عبر توفير الظروف الملائمة للعامل سواء كانت مادية أو معنوية، مما يوفر له بيئة 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 لببذل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك الفرد وتثيره، كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرة واستمراره في الأداء.¹
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.²

¹ جلال كليب، عبد الرحمان السفياني: أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية،

المجلد 06، العدد 05، ديسمبر 2023، ص249.

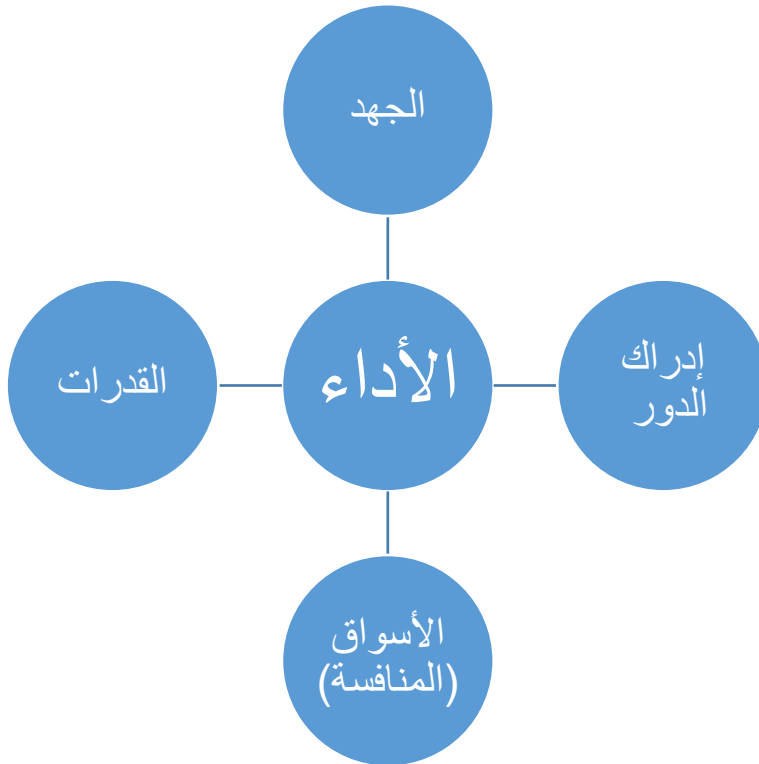
² كمال راتب نوفل: أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة

الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص30.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

- إدراك الدور: ويقصد به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الشعور بأهميته في أدائه.¹
- الأسواق (المنافسة): أين يتم قياس الأداء الوظيفي.²
- فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الجهد والدافعية و ادراك الفرد لدوره، ويتمثل في المعادلة الأتية: 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 استمراريته 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، ويتأثر أساساً

¹ حنان زكريا السيد الدسوقي: المسؤولية الاجتماعية وتطوير الأداء الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الخامس والعشرون، جامعة فيوم، 2021، ص118.

² شهيناز كشرود: 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، 2022/2021، ص63.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

بالدوافع 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 يتعلق بمدى وعي الفرد بأهمية دوره وتوجيه جهوده بشكل يتماشى مع متطلبات العمل، وأخيراً، تلعب الأسواق والمنافسة دوراً حيوياً في قياس وتقييم الأداء، إذ ترتبط نتائج الأداء بمدى قدرة الفرد والمؤسسة على مواجهة تحديات البيئة التنافسية. وبناءً على ذلك، يُمكن تلخيص الأداء الوظيفي بمعادلة تجمع بين الجهد والقدرات وإدراك الدور وتأثير الأسواق التنافسية.

ثانيا: الأسس العلمية لقياس الأداء الوظيفي

1. الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي:

تتمثل 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 مؤشرا لوفائهم للمؤسسة، وتؤثر الجوانب الاجتماعية على الأداء الكلي للمؤسسة على المدى الطويل اذن يشدد على أهمية تحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي الاجتماعي في إدارة المؤسسات، ويبرز أهمية الاهتمام بالجوانب الاجتماعية داخل المنظمة لتعزيز أداء المورد البشري وتقديم جهودهم.¹

ت **الأداء التكيفي:** يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة، وهذا المفهوم مناسب للشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص، الأداء التكيفي أصبح أكثر حضورا في ضل التغير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي الى " ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في بيئة العمل مثل: الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال الى 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.²

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

² عبد العزيز علي مرزوق، انعام السيد فهيم خطاب: أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 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 المواطنة التنظيمية أو السلوك الاجتماعي، مثل الولاء التنظيمي والحماسة والتطوع ومساعدة الآخرين على التقدم في العمل وتقديم الدعم والمساندة.¹

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 والمرونة، حيث يؤدي الوقت الطويل إلى عدم إمكانية تلبية خدمات العملاء في الوقت المحدد.

ح علاقة الموظف مع الرؤساء: يخضع العاملون في المنظمة لسلطة الرؤساء ويقومون بتنفيذ أوامره 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 وتقدمه.²

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.³

ونستخلص مما سبق أن أبعاد الأداء الوظيفي تتعدد لتعكس مختلف الجوانب التي تسهم في تقييم فعالية الموظف والمؤسسة معا 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

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

² أحمد شحاتة محمد: واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية والتحديات التي تواجهه، مرجع سابق، ص 290/289.

³ محمد الرئيس مشلش مسلم العامري: 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 المواطنة 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 بعداً 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 بيئة 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 وترابط أعضاء المؤسسة، وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.¹

¹ 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، 2021/2020، ص ص 95، 96.

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

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

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

❖ معدل الإنتاج: يشير هذا المصطلح الى تأرجح الإنتاج، زيادة أو نقصاناً ويصبح معدل الإنتاج دالاً رئيساً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تظافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج.³

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 وترابط أفرادها إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، خاصة عندما تعترف الإدارة بأهمية الجماعة وتشركها 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

¹ سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 77.

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

³ علاوة محمد: تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأثرها على الأداء المهني للموظفين الجزائريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة بسكرة، 2012/2011 ص 66/65.

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

تتصدر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. الجودة: تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العمال لما هو منتظر 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.¹

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجدد أو التعويض، فهو رأسمال 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 انجاز العمل متوقعة ومدونة ومخططة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تتضح الأمور، وتفادياً للخلافات، وكذا تفادياً لمخالفة النظم والتعليمات والقوانين.²

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 تعبر عن مدى تطابق أداء العامل مع التوقعات المحددة ومدى تلبية احتياجات 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 متجدد، 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

¹ 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، 2020/2019، ص38.

² سليمة 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 تفادياً 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.¹

❖ العوامل المؤثرة سلباً على الأداء:

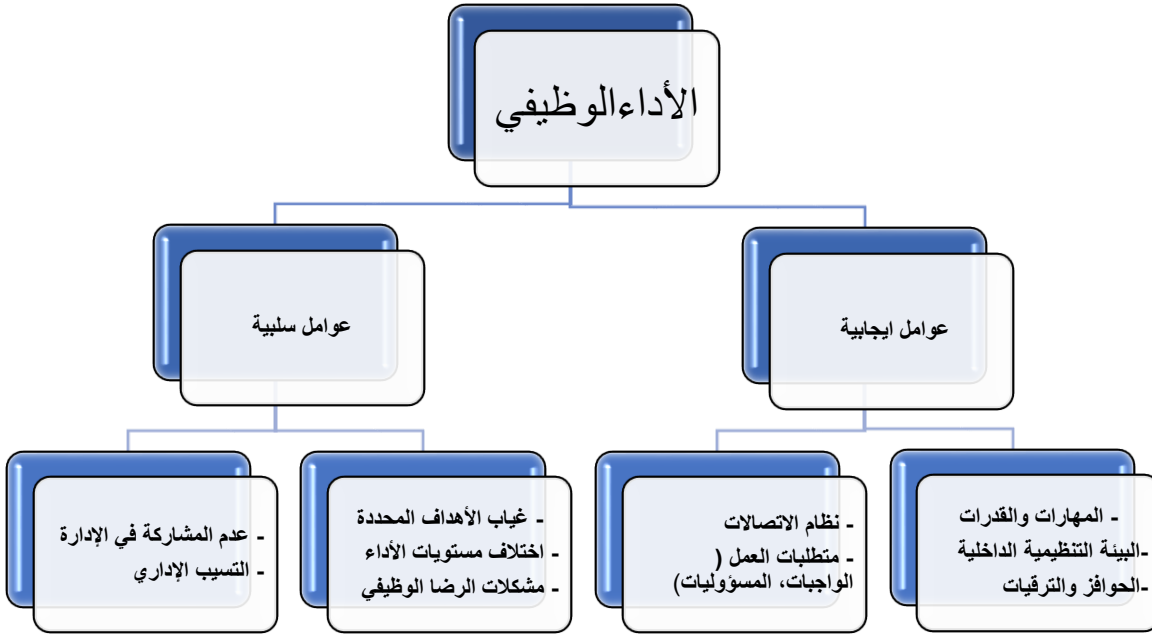
1. غياب الأهداف المحددة: إن المنظمة التي ليس لديها خطة مفصلة لعملها وأهدافها وإنتاجها التي يتعين عليها القيام بها لن تكون قادرة على قياس الإنجازات أو مساءلة الموظفين عن مستوى أدائهم، لأنه لا توجد معايير محددة سلفاً، لأن المنظمات ليس لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها الأداء الجيد يساوي الأداء الضعيف.
2. اختلاف مستويات الأداء: هو ربط معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي أي عندما يكون عوامل التحفيز مؤثرة في الأداء، وهذا يتطلب نظاماً لتقييم الأداء من خلال التمييز بين الموظفين من حيث إنتاجهم مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج.²
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 وإنتاجية أقل.
4. التسبب الإداري: والذي قد ينتج 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.³

¹ محمد معمري: دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 74.

² طيبي 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، 2024/2023، ص ص 45، 46.

³ 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 يتأثر بعدة عوامل، منها ما يساهم في تحسينه ومنها ما يؤدي إلى تراجعها 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، التسبب 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:

تتمثل معوقات الأداء الوظيفي فيما يلي:

- ضعف الاختيار والتعيين في الوظائف.
- عدم تلبية حاجات ورغبات الموظفين.
- عدم صحة 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.¹
- إثارة المتاعب كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً وعدم النزاهة.
- عدم الكفاءة مثل الإهمال، الانخفاض في وجود الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
- التمرد وعدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.²

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 تمثل 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 المتاعب كالمزاح الجارح، والعراك، والاعتداءات، مما يخلق بيئة عمل سلبية. كذلك، يؤدي غياب التعاون بين الزملاء، وكثرة الغياب والتأخير ومغادرة 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.

¹ عصام فتحي محمد عبد اللطيف، السيد عزت السيد صالح: أثر القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص211.

² إيمان قسول: دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص67.

ثالثاً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

إن الدور الكبير الذي يلعبه الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الباحثين والدارسين إلى بلورة 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 "لفريدريك تايلور" (1856-1915):** ويعتبر فريدريك تايلور من أبرز روادها، وقد لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هنالك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه لا توجد علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، ولقد ركزت هذه النظرية جهودها على وسائل وطرق رفع الانتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل انتاج العامل مبني على دراسة الوقت والحركة، كما أوصلت النظرية إلى ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط 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 الانتاجية¹، وكذلك تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ وهي:

- تجزئة كل وظيفة إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة (التخصص).
- أهمية اختيار وتدريب العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم للأعمال.
- ضرورة دراسة وتطوير الوسائل والأدوات المساعدة التي تدخل في انتاج العمليات الصناعية مثل: سرعة الآلات والماكينات، وضرورة ترشيد العلاقة بين الفرد والماكنة.
- وجوب تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، حيث تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويهتم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.²

وفي الأخير نستنتج أن نظرية الإدارة العلمية لفريدريك 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 الأجور 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 تتولى الإدارة التخطيط والتنسيق، بينما يركز العمال على تنفيذ المهام حيث اعتبرت النظرية العنصر البشري مورداً يجب التحكم به مثل باقي الموارد لزيادة الكفاءة والإنتاج.

¹ بن بزة 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، 2021/2020، ص 119.

² 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 وخضوع 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 كثيرا عملية الإنتاج والأداء على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ¹، 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 اسهامات الرائد هنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، ووضعه أربع عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا 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 والمبادأة، 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 مبدأ للإدارة مثل تقسيم العمل، وحدة الأمر، تغليب مصلحة المؤسسة، الانضباط، التسلسل الهرمي، وروح الفريق، مؤكداً أن الالتزام بها يضمن النجاح الإداري وتحقيق الأهداف.

¹ سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 91

² 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 معتبرا ذلك اهمالا بالغا للجانب الإنساني في الأداء، وقد اسند مايو في آرائه تلك على جملة من الأبحاث والتجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع "هاوثورن" الأمريكية، أثبت من خلالها أهمية الجانب الإنساني في رفع مستوى الإنتاج حيث فسر ذلك " بوجود 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 الأجور 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.¹

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 وأداءهم داخل المؤسسة.

ب. النظرية البيروقراطية:

يعد الألماني "ماكس فيبر" من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدمها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة لكي يتسنى 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 العقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الإنتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج. وأنواع السلطة عند ماكس فيبر ثلاثة هي:²

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

² إيمان قسول: دور الممارسات الأخلاقية للتسويق في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 69.

- السلطة الكارزمية: الخارقة وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد وهذه الخصائص تعطي القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الاتباع.
 - السلطة التقليدية: وتستند في شرعيتها الى القيم والعادات والتقاليد ونفوذ القائد، وقوة تأثيره تستمد من خلال المكتسب والموروث وقبول ولاء الاتباع له.
 - السلطة القانونية: يستمد القائد نفوذه بحكم القانون، وهذا النوع هو المفضل فب التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية حيث يمارس القائد سلطته من خلال قواعد ونظم ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة والانتخاب.¹
- وفي الأخير نرى أن ماكس فيبر طوّر 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 المستمدة 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، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة بمقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله في المكافآت الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى وفي نفس الظروف.²

وفي الأخير نرى أن نظرية العدالة التي وضعها آدمز تفترض أن العاملين يشتركون 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 لفريدريك سكينر:

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

² بن يزة رحمة: إدارة التنوع الثقافي 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 هذا¹

الأخير بمكافئة تحقق له إشباعاً معيناً فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل بأية مكافئة أو اتباع بعقاب وبالتالي استمراريته.

أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع بأية مكافئة أو اتباع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار السلوك.²

نرى في الأخير أن نظرية تدعيم السلوك التي طورها فريدريك 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 بمكافئة تحقق له إشباعاً فإن ذلك يعزز من تكرار هذا السلوك واستمراريته. أما إذا لم يتلق الفرد مكافئة 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 النقاء الضوء على علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة سواء أكانت بيئة مباشرة على نشاط المنظمة بطريقة مباشرة أو كانت بعيدة تؤثر على المنظمة بطريقة غير مباشرة. يتميز النظام المفتوح بالاتجاه دائماً نحو التنوع والتخصص ويتميز النظام المفتوح أيضاً بقدرته على إيجاد أكثر من وسيلة للوصول إلى نفس الغاية من نقاط بدايات متنوعة وفي مجال المنظمات الإدارية بصدق ذلك أيضاً فالتنمية الإدارية يمكننا الوصول إليها من عدة طرق.³

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

¹ طيبي فطوم: علاقة الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، مرجع سابق، ص43.

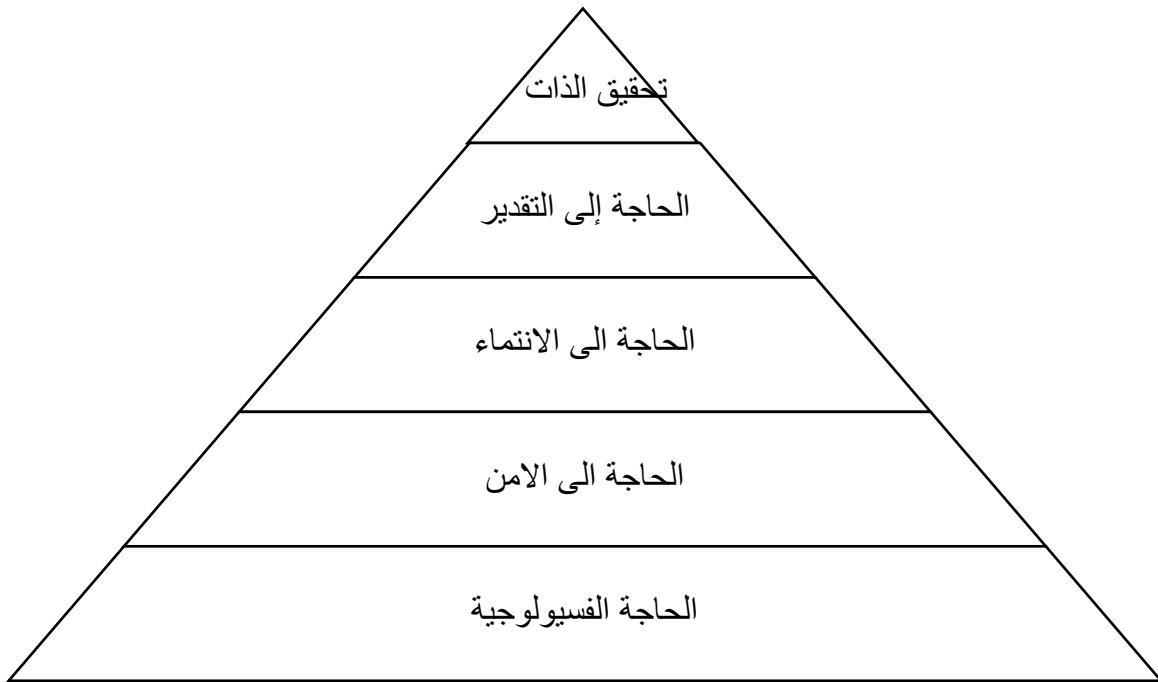
² طيبي فطوم: علاقة الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، نفس المرجع سابق، ص43، 44.

³ 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 الفيزيولوجية: تتمثل في الحاجات لبقاء الإنسان قيد الحياة مثل الأكل، الشرب، النوم.¹

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

الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

- الحاجة إلى الأمن: تتعلق بالحاجة إلى الأمان والأمان الجسمي والنفسي والمادي. يشمل ذلك الحماية من الخطر والتهديدات والاستقرار العام.
 - الحاجة إلى الانتماء: وتشمل الحاجة إلى الانتماء والمحبة والمشاركة الاجتماعية، يتضمن ذلك العلاقات الاجتماعية والصداقات والانتماء إلى مجموعات والحب.¹
 - حاجات التقدير: تشمل الحاجة 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 الحاجة إلى تحقيق النمو الشخصي وتطوير القدرات وتحقيق الإمكانيات الكاملة، ويعتبر تحقيق الذات هدفاً عالي المستوى للفرد لتحقيق رضاه الشخصي وتحقيق معنى وغاية في الحياة.²
 - فحسب هذه النظرية كلما أشبع 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 يشبع حاجة ثم ينتقل إلى حاجة أخرى.
- نستنتج أن نظرية ماسلو للحاجات تقدم منظوراً جديداً حول الدافعية، حيث اعتبرها دافعاً داخلياً ذاتياً بدلاً من كونها مفروضة من الخارج. قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات رئيسية: الحاجات الفيزيولوجية (كالطعام والنوم)، الحاجة إلى الأمان (الجسدي والنفسي والمادي)، الحاجة 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 الحاجات تتداخل، حيث يسعى الفرد إلى إشباعها معاً، ولا يمكن الانتقال من حاجة إلى أخرى بشكل منطقي قبل إشباع الأولى.

¹ 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 20 أوت 1955، سكيكدة، 2023/2024، ص ص 173/174.

² 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، وتؤثر 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 بيئة 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. تساهم في تحسين التنسيق والتحالف بين وحدات الإدارة المختلفة وتزيد من كفاءة استغلال الموارد وتوسيع الفرص في الأسواق الداخلية والخارجية.¹ وتكمن هذه العلاقة أيضاً فيما يلي:

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

¹ أحمد بودوح: أثر الأداء الوظيفي في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة المحلية، نفس المرجع السابق، ص49.

² أحمد عطية محمد، نسرین فرج الجهمي: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الأكاديمية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم، مصراتة ليبيا، 2024، ص484.

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 انجاز 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 انجاز مهامهم وتوفير الوقت والجهد بشكل أسرع وبفعالية عالية، كما تعزز التواصل والعامل والتعاون بين الموظفين سواء كانوا في نفس المكان أو في أماكن مختلفة.¹

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 والتنسيق: يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق والأفراد في المؤسسة، وهذا ما يساعد على تحسين التنظيم وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية.²

¹ 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، ميلة، 2023/2024، ص ص 17/16.

² غزال ابتسام، مرغني 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، 2023/2022، ص 21.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسات وعلاقته بالرقمنة

كما تشكل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الجزائية 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 تُعزز من الأداء المؤسسي الشامل¹.

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، وتخفيف 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 الإدارة، وزيادة كفاءة استغلال الموارد، مما ساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها طويلة الأجل وتوسيع فرصها في الأسواق الداخلية والخارجية.

¹ بخوش عائشة، بن شريف الحسنة 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، 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 اللازمة للموظف لضمان أداء مهامه بسلاسة 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 المتبع في الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثامناً: تفريغ وتخليل 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 ولاية بسكرة إذ يعتبر هيكل عملياتي جديد تابع للمديرية العامة للضرائب يختص حصرياً 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 أيضاً هو مركز تسيير موحد يجمع تحت اشراف رئيس المركز كل مهام التسيير والتحصيل والمراقبة والنازعات التي كانت تتكفل بها المفتشيات والقباضات ومديريات الولائية.

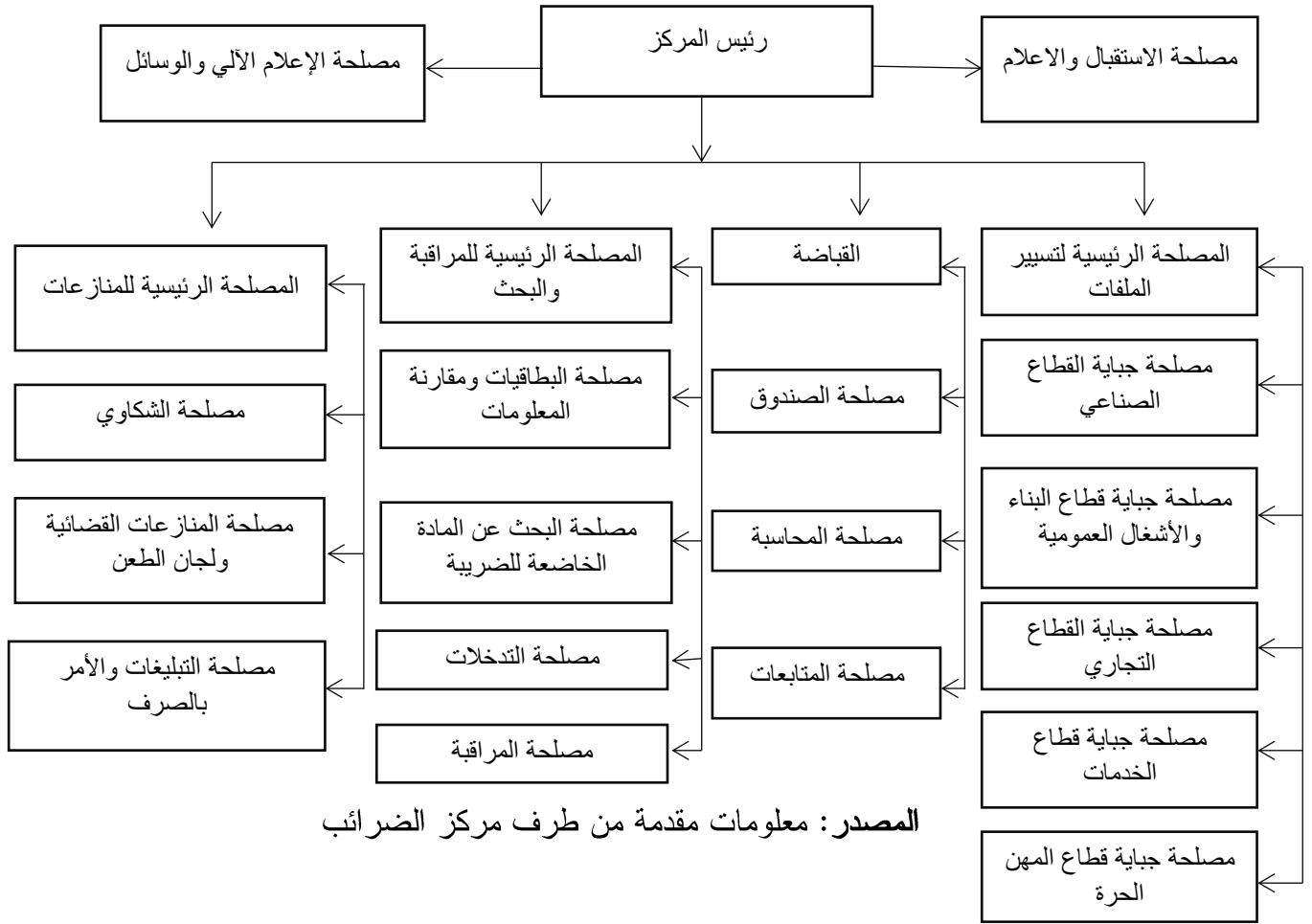
الهدف الرئيسي للمركز:

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

بعض مهام المركز:

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

– 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 التحديد¹

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

¹غنية بلعربي: التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2، 2017/2018، ص 187.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

المرحلة الأولى: مع بداية الموسم الجامعي لسنة 2025/2024 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 (19 إلى غاية 23 فيفري) تم فيها التعرف على مختلف المديريات والمصالح وطبيعة المهام الموكلة للموظفين.

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

المرحلة الرابعة: في 20 أبريل أين تم توزيع الاستمارة 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 لتسيير الملفات والمصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث بإضافة الى المصلحة الرئيسية للمنازعات) ومصلحتين اخرتين (هما مصلحة الاستقبال والاعلام ومصلحة الاعلام الالي والوسائل) وأخيرا القبضة.

ثانياً: المنهج المتبع 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.¹

وبما أن مناهج البحث العلمي متعددة ومتنوعة، فإن اختيار المنهج يرتبط أساساً بطبيعة موضوع البحث وقد اخترنا منهج 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. ويعد 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.²

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 دراستها³

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 أداة واحدة مما تمكنه من

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

² منصف شرقي: محاضرات في تقنيات السبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2022/2021، ص 27.

³ معيوف 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 يحي فارس، المدية، 2024/2023، 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 استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض بما يحقق الأهداف التي يسعى الباحث إليها في ضوء الظاهرة أو الموقف المدروس، يتم تتبعها من قبل عينة البحث، ويسمى الشخص الذي يملأ الاستمارة بالمستجيب أو المبحوث، ويكون عدد الأسئلة التي يشمل عليها الاستبيان قليلة أو كثيرة تبعا لطبيعة الموضوع.¹

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

وقد تم إعداد هذه الأداة بناء 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 إجراء التعديلات اللازمة بناء على تلك الملاحظات تم توزيع النسخة النهائية على أفراد العينة، حيث احتوت على 24 سؤالا 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

سابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسب المئوية والتمثيل البياني الذي تمثل في أعمدة تكرارية وتستخدم كأساليب إحصائية يعتمد عليها في التوزيع الشكلي للبيانات وهو التمثيل البياني المعطى

¹ سنحون أحمد: مطبوعة محاضرات في مقياس منهجية البحث العلمي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، 202/2022، ص69.

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

ثامنا: تفريغ وتحليل البيانات:

وهو تكملة للاستمارة حيث قمنا بتفريغ بيانات الاستمارة 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 وتفسيرها للوصول وقد قمنا بالاعتماد على أسلوبين الكمي لوصف الظاهرة المدروسة باستخدام الأرقام والنسب المئوية والأسلوب الكيفي لوصف الظاهرة بتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى النتائج.

حيث تم استخدام النسبة المئوية كأسلوب من الأساليب الإحصائية:

$$\frac{\text{عدد الأفراد} \times 100}{\text{العدد}}$$

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 تنفيذها بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوعها من خلال أدوات الدراسة المختلفة. وبعد استرجاع الاستبيانات من المشاركين، تم الحصول على كم مناسب من البيانات، مما استدعى تنظيمها وتبويبها وعرضها في جداول إحصائية توضح التكرارات والنسب المئوية، لتسهيل تحليلها ومناقشتها لاحقاً.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة

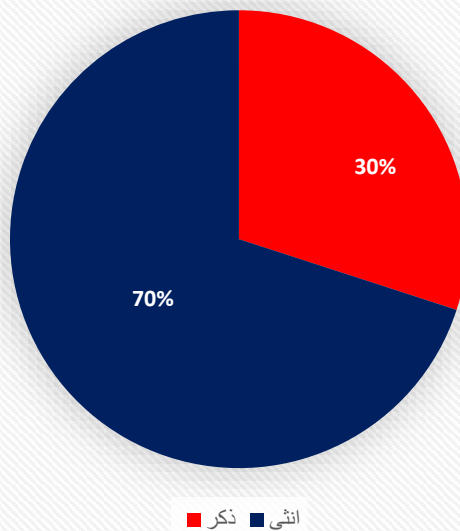
عرض البيانات الميدانية وتحليلها

1. عرض خصائص المبحوثين

الجدول 01: جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	التكرار / 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) الموضحين أعلاه والمتعلقين بتوزيع أفراد العينة وذلك وفقاً لمتغير الجنس ويظهر من خلاله التكرارات والنسب المئوية حيث أن نسبة الإناث تفوق بكثير نسبة

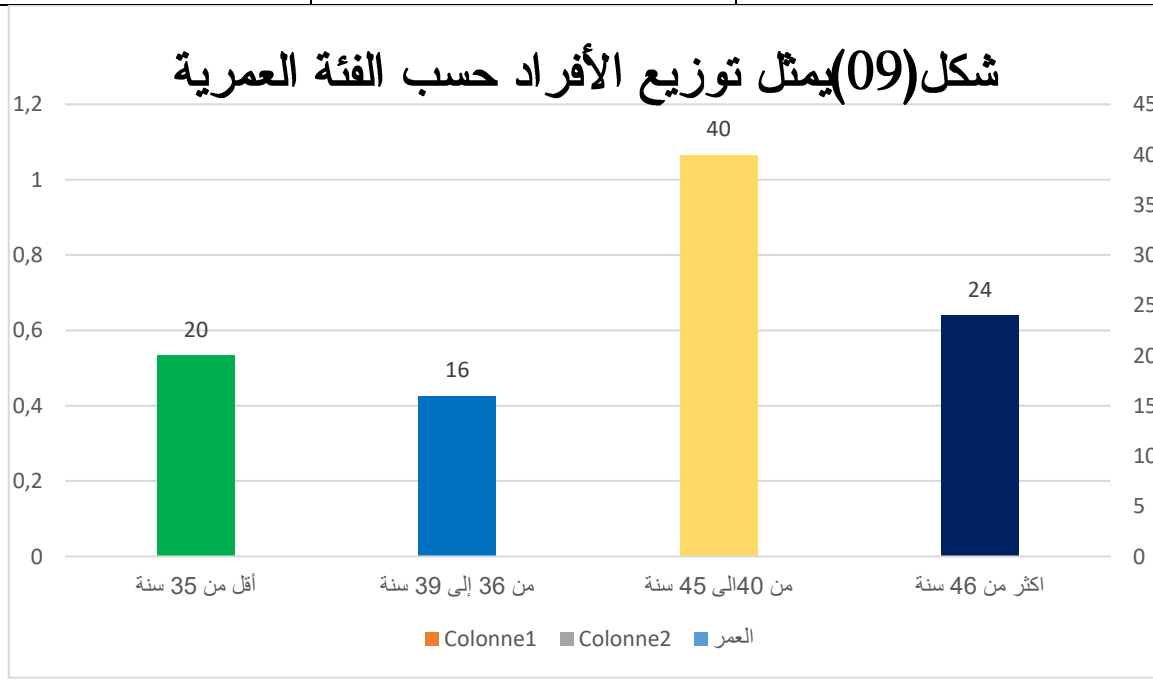
الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

الذكور في العينة، كما يظهر تفاوت وتباين واضح في الشكل الدائري المرفق حيث يغلب اللون الأزرق الخاص بالإناث على اللون الأحمر الخاص بالذكور، وتقدر نسبة الاناث 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 الاناث إلى كون معظم الوظائف الإدارية تشغلها نساء وهذا لتناسبها مع طبيعة المرأة الفيزيولوجية، إضافة وكما نلاحظ فإن في الجانب التعليمي نرى أنه يتسم بكثرة الاناث مقارنة بالذكور وخصوصا في المجتمعات الجزائرية، حيث ومن هذا المنوال يكون أغلب الوظائف للإناث دون الذكور.

الجدول 02: يمثل توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية.

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



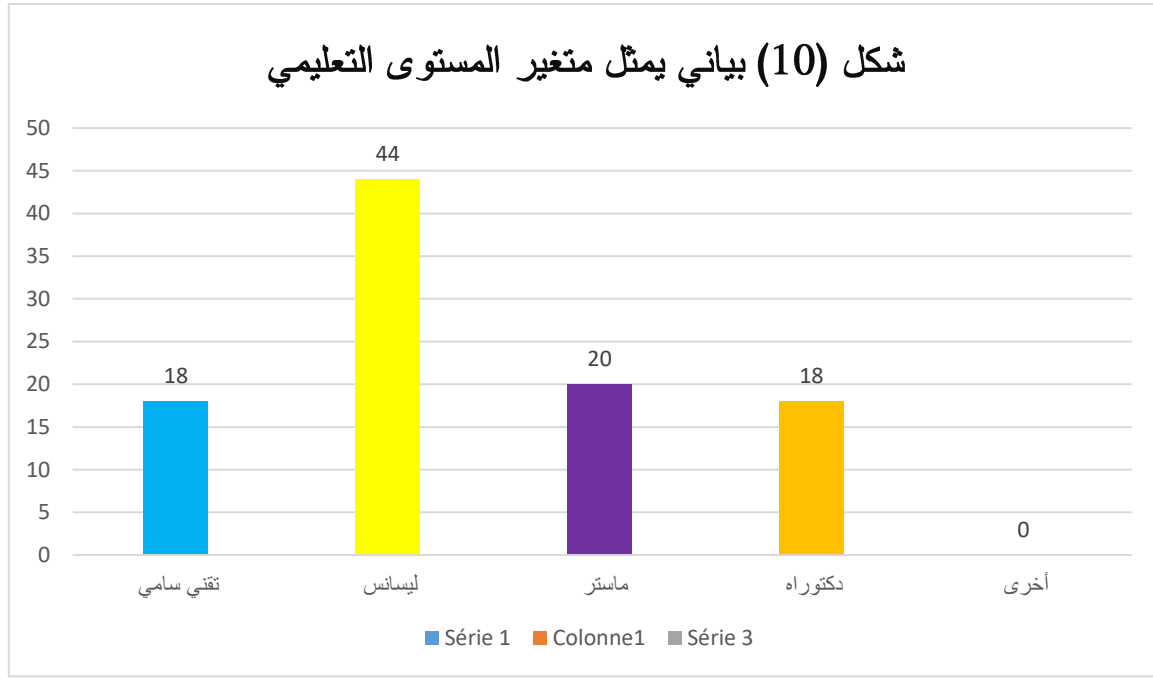
الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

من خلال الجدول والرسم البياني نلاحظ أن هناك تنوعا واضحا في الأعمار حيث يوضح هذا التنوع أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة المتوسطة عمريا (من 40 إلى 45 سنة) وهي فئة غالبية وتقدر بـ 40% ما 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 سنا (أقل من 35 ومن 36 إلى 39 سنة) رغم نسبتهم الأقل وتمثل مجتمعتين 36% من المفترض أن تكون أكثر اندماجا في استخدام الوسائل الرقمية حيث ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي ويجعلهم أكثر تفاعلا مع الرقمنة، أما الفئة الأكبر سنا (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 أدائه.

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

الجدول 03: يمثل متغير المستوى التعليمي.

الإجابات / التكرار	التكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	09	18%
ليسانس	22	44%
ماستر	10	20%
دكتوراه	09	18%
اخرى	00	00%
المجموع	50	100%

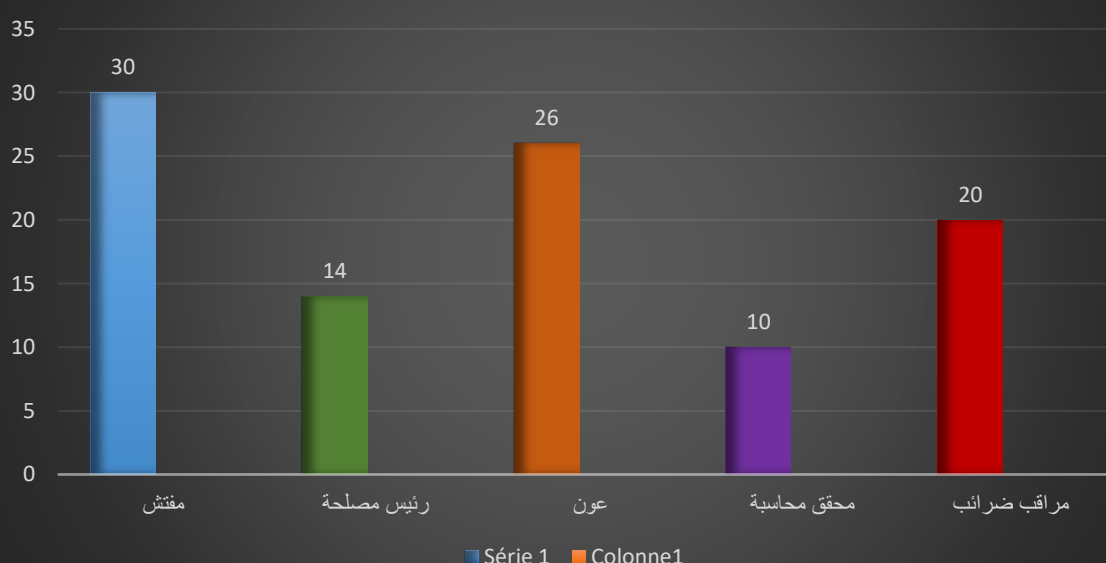


من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه الذي يعرض توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي للأفراد على مستوى المؤسسة نلاحظ تنوعا واضحا في المستويات التعليمية حيث يعكس تنوعا أكاديميا جيدا شملت مختلف المؤهلات العلمية بدءا من الشهادات التقنية ومرورا إلى الشهادات العليا ويتضح من خلال هذا المتغير أن أغلبية الأفراد يتمتعون بمستوى من متوسط إلى عال وهذا ما يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة، كما نرى أن فئة الليسانس تمثل النسبة الأكبر وهذا ما يعكس وعيا تعليميا ومعرفيا 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 فإنهما تمثلان نفس النسبة وتمثل نسبة 18 % وهذا راجع إلى طبيعة بعض الأعمال الإدارية التي تتطلب مستوى تعليمي عال، ثم تليها فئة الماستر حيث بلغت نسبتها 20%، ثم تليها فئة أخرى حيث تمثل 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 مستواهم التعليمي يؤدي إلى الكفاءة وتحسين الأداء.

الجدول 04: يمثل متغير المسمى الوظيفي.

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

شكل (11) بياني يمثل متغير المسمى الوظيفي

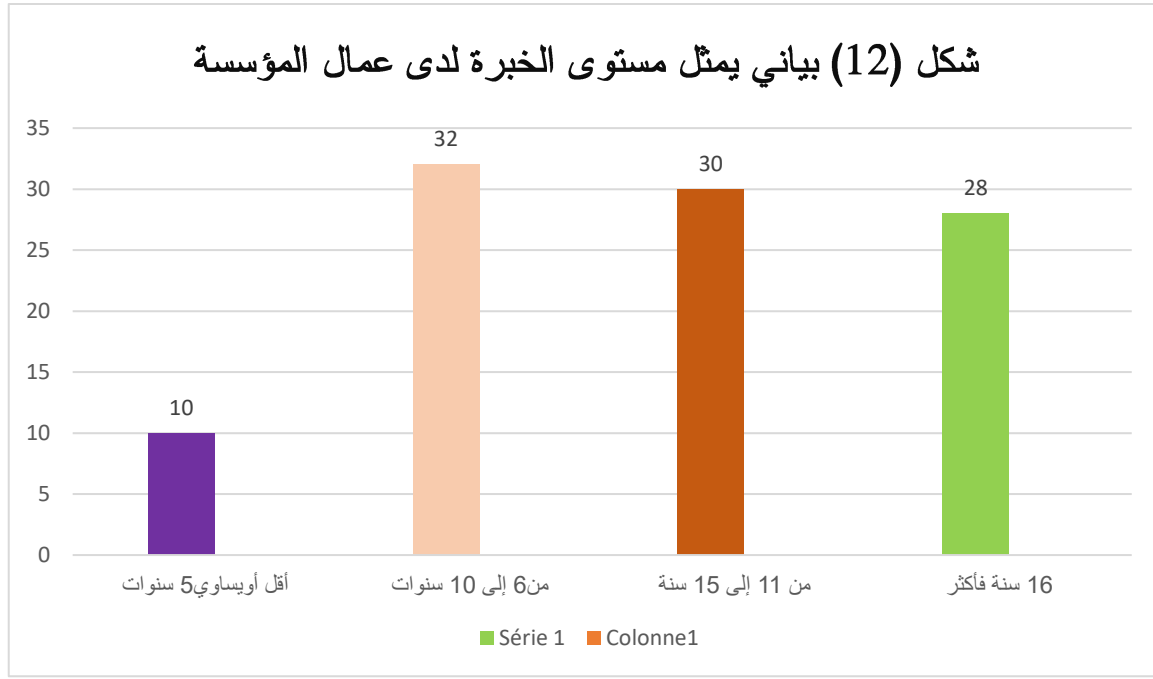


الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

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 المتبع من طرف المؤسسة وأيضا لطبيعة العمل الإداري فيها حيث نلاحظ أن نسبة مفتش وعون عالية مقارنة بالأعمال الأخرى إذ أن أغلبية العمال في المركز الضريبي مفتشين وأعوان وذلك راجع لطبيعة العمل في المركز لأنها تعتمد بصفة كبيرة على هذا النوع من الوظائف لأنها تجيد التحكم في الوسائل التكنولوجية وتقدر نسبة المفتشين والأعوان معا بـ 56% من أفراد العينة، وتليها مباشرة مراقب ضرائب حيث تقدر نسبتها بـ 20% حيث أن هذه الفئة تقوم بتقديم خدمات شاقة للمركز ويعتمد عليها المركز اعتمادا كبيرا، 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 جدا في ذلك راجع لطبيعة هذه الوظيفة لأنها محدودة.

الجدول 05: يمثل مستوى الخبرة لدى عمال المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرار الاجابات
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

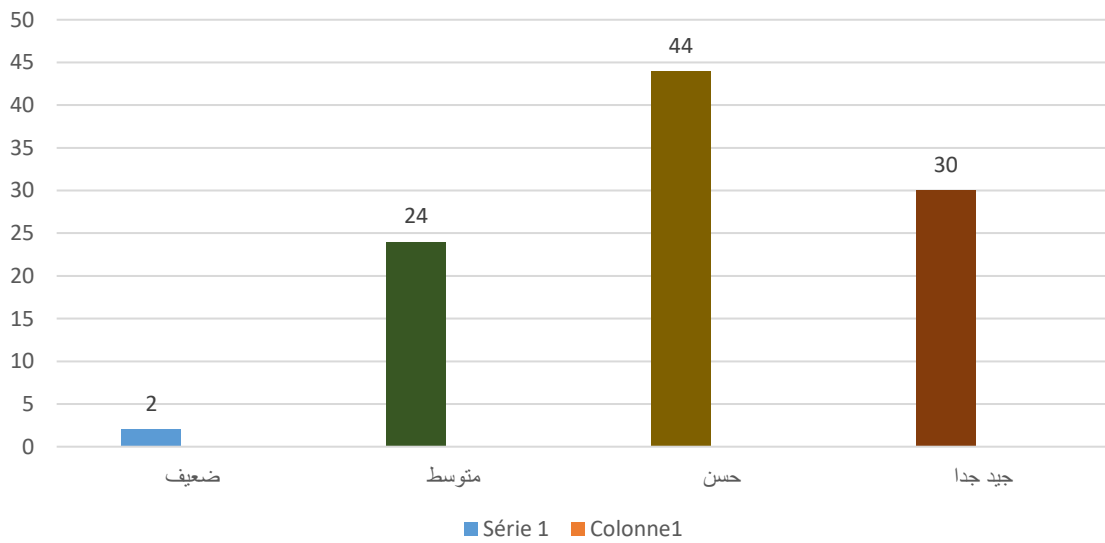


من خلال الجدول والشكل البياني الذي يعرض مستوى الخبرة لدى عمال المؤسسة حيث نلاحظ أن هناك تفاوت بين سنوات الخبرة حيث يكتسب الفرد خبرة أثناء عمله كما أن أداء الأعمال التي تساعد المؤسسة على زيادة إنتاجيتها هي الأخرى ترفع من مستوى خبرت الموظفين، كما يمكن ملاحظة أن أغلبية موظفي المركز لديهم خبرة طويلة المدى في مجالات عملهم ما يدل على أن المؤسسة توفر احتياجات العاملين بما يضمن بقائهم فيها، يمكن ملاحظة أن غالبية الأفراد يمتلكون خبرة تنحصر بين (6 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة 32% من اجمالي الموظفين بما يعني أن المؤسسة تحتاز على متمكنين 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) فتمثل 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 الاعلام الآلي.

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

شكل (13) بياني يمثل مستوى التحكم في الإعلام الآلي



من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه الذي يعرض مستوى التحكم في الاعلام 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 أيضا أن فئة أخرى متوسطة من حيث المهارات الرقمية وهو ما يعكس تفاوتاً 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 كفاءتها التقنية، في الجدول والأعمدة البيانية نلاحظ أن 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 فتمثل نسبة فقط 2 % من العينة.

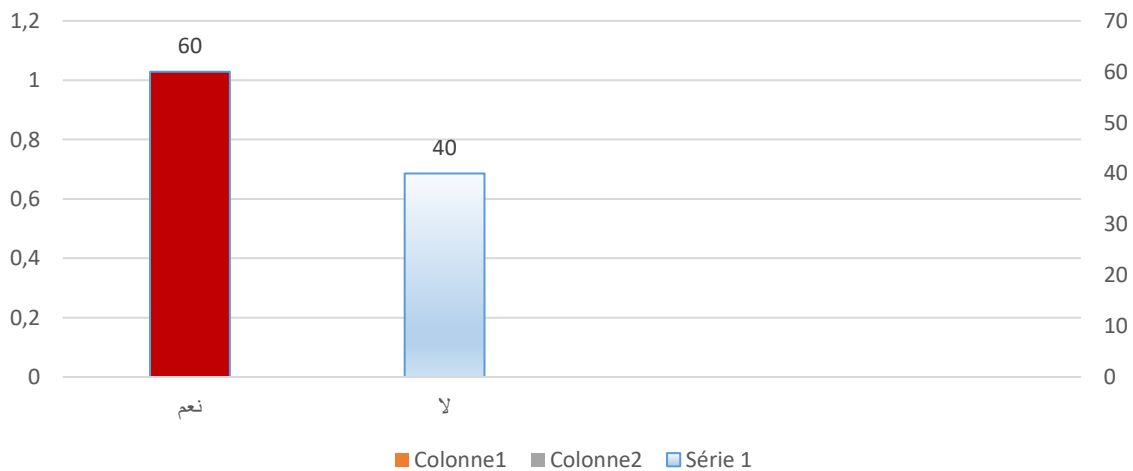
ثانيا: بيانات السؤال الفرعي الأول.

علاقة التدريب على استخدام الوسائل الرقمية بفعالية الموظف داخل المؤسسة

الجدول 07: يوضح أسبقية الخضوع للتدريب الرقمي في بيئة العمل.

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

شكل (14) بياني يوضح أسبقية الخضوع للتدريب الرقمي في بيئة العمل



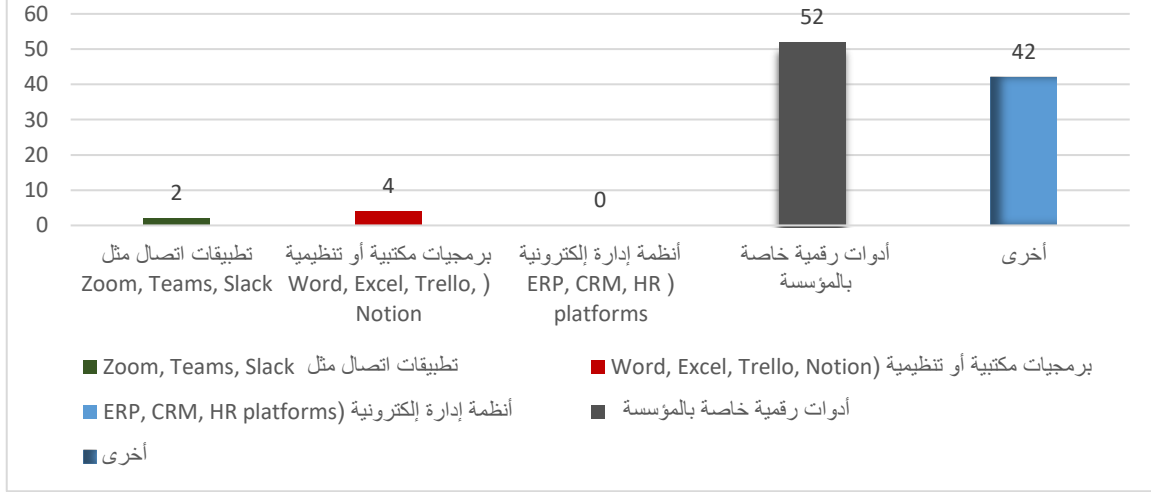
الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

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 تدريباً 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 يؤكد على أنهم خضعوا لتكوين حول استخدام الوسائل التكنولوجية، أما الفئة التي أجابت بـ "لا" فتمثل نسبة 40% من الموظفين الذين لم يتلقوا أي تكرين داخل المؤسسة مما يؤكد على عدم وجود استراتيجية قوية للتدريب المتبع.

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

النسبة المئوية	التكرارات	التكرار الاجابات
2%	01	تطبيقات اتصال مثل Zoom, Teams, Slack
4%	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

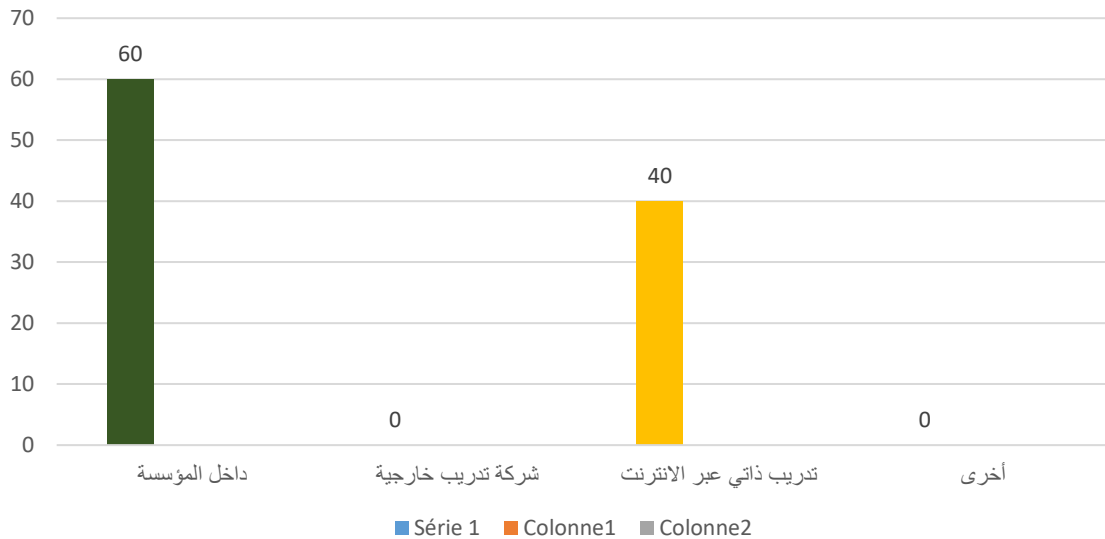


من خلال الجدول 08 والرسم البياني أعلاه والذي يمثل طبيعة الأدوات الرقمية التي تلقى الموظفون تدريباً عليها والتي يمكن من خلالها تقييم مدى حضور الرقمنة داخل المؤسسة ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بدرجة كبيرة بالتدريب على الأدوات الرقمية ذات الطابع الداخلي أي التي تستخدم حالياً داخل محيط المؤسسة (SAP و SGP) وذلك 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 أمن 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 المذكورة في السؤال، أما في الفئتين الموائمتين (تطبيقات اتصال مثل Zoom, Teams, Slack وبرمجيات مكتبية أو تنظيمية Word, Excel, Trello, Notion) فإنهما تمثلان معاً نسبة 6% من أفراد العينة وتطبيقهما 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.

الجدول 09: يمثل من قام بتنظيم هذا التدريب.

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

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

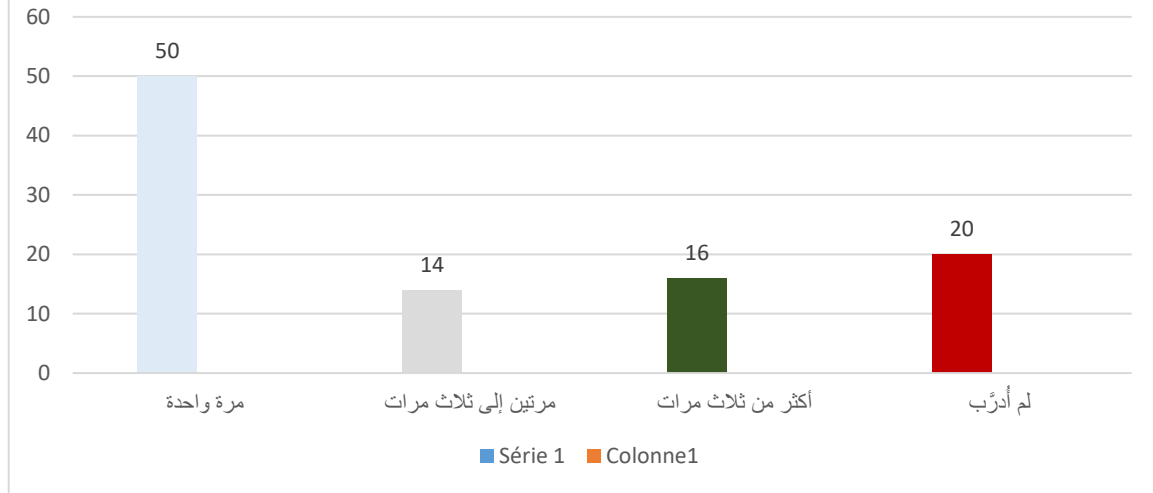
الذي تم تنظيمه من طرف المؤسسة داخليا النسبة الأكبر والتي تقدر ب 60 % من مجموع أفراد العينة ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتدريب وتكوين موظفيها داخليا وذلك استنادا " للمدرسة الكلاسيكية التي تهدف الى زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة المنظمة على أساس علمي من خلال تطوير قدرات العاملين والمشرفين¹ بينما يمثل التدريب 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 تدريبا خارجيا.

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

التكرار الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
مرة واحدة	25	50%
مرتين إلى ثلاث مرات	07	14%
أكثر من ثلاث مرات	08	16%
لم أُدرَّب	10	20%
المجموع	50	100%

¹ فوزية زنفوني: مطبوعة بيداغوجية في مقياس علم اجتماع المؤسسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/2021، ص45.

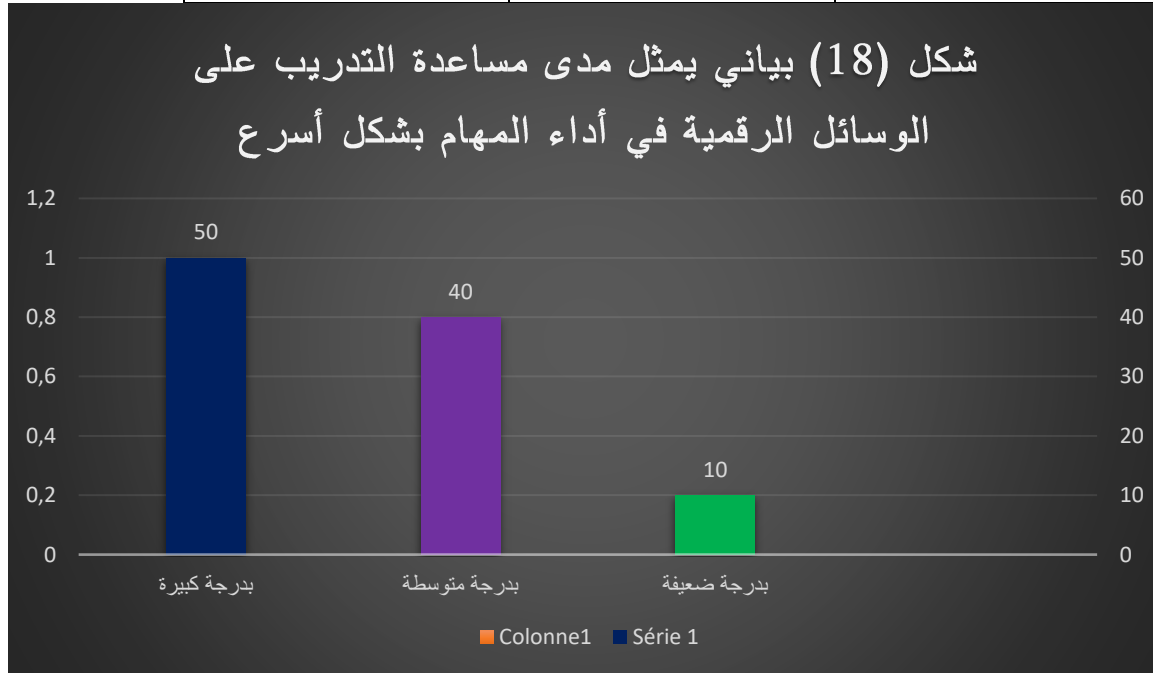
شكل (17) بياني يمثل عدد المرات التي يخضع فيها الموظفون للتدريب الذي يتعلق بالوسائل والأدوات الرقمية



من خلال الجدول رقم 10 والشكل البياني الموضحين أعلاه عدد المرات التي يخضع فيها الموظفون للتدريب الذي يتعلق 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 ثلاث دورات تدريبية ويمكن اعتبارها فئة ذات أفضل خبرة داخل المؤسسة ويمكن لها التكيف مع الأدوات الرقمية مقارنة بالفئات الأخرى وسينعكس إيجاباً على جودة أدائهم وسرعة انجاز المهام والدقة في العمل، كما أن 14 % فقط خضعوا للتدريب من مرتين إلى ثلاث 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.

التكرار الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	25	%50
بدرجة متوسطة	20	%40
بدرجة ضعيفة	05	%10
المجموع	50	%100



من خلال الجدول والرسم البياني الموضحين أعلاه عن مدى مساعدة التدريب على الوسائل الرقمية في أداء المهام بشكل أسرع، حيث صرح نصف أفراد العينة وبنسبة تقدر ب 50 % بأن التدريب ساعدهم 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

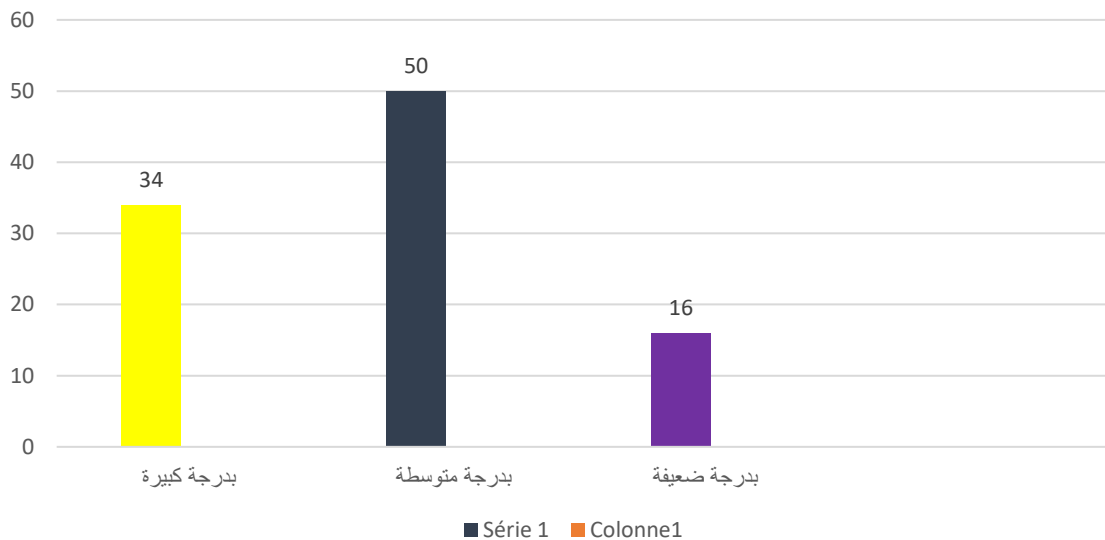
الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

أن التدريب ساعدهم 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.

التكرار الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	17	34%
بدرجة متوسطة	25	50%
بدرجة ضعيفة	08	16%
المجموع	50	100%

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



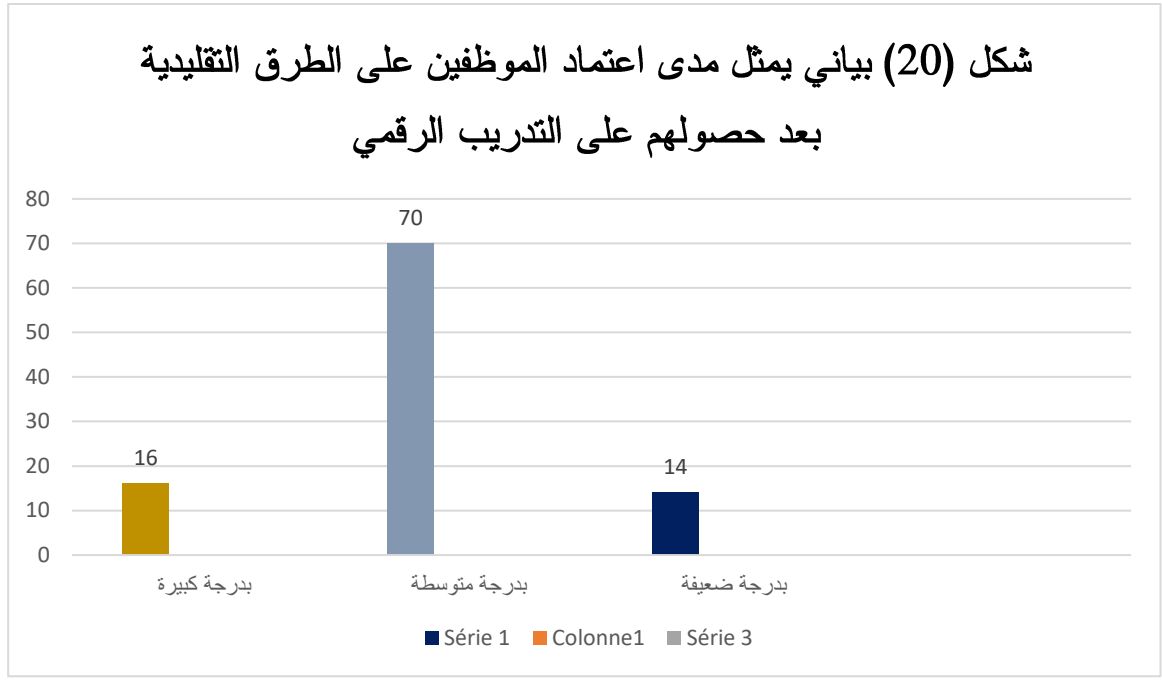
الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه والذين يبينان 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 أيضا في إدارة وقته بشكل أفضل وتحديد أولوياته، إذ نلاحظ أن 50 % من أفراد العينة والتي تمثل نصف مجتمع الدراسة لاحظوا تحسنا وأنهم أصبحوا أكثر تنظيما بدرجة متوسطة ما انعكس على مستوى كفاءة كل عامل، في حين ذهب البعض الآخر والذين يمثلون 34 % إلى أنهم أصبحوا أكثر تنظيما وذلك بدرجة كبيرة بعد خضوعهم 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 ساعدهم 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.

التكرار	التكرارات	النسبة المئوية
الاجابات		
بدرجة كبيرة	08	16%
بدرجة متوسطة	35	70%
بدرجة ضعيفة	07	14%
المجموع	50	100%

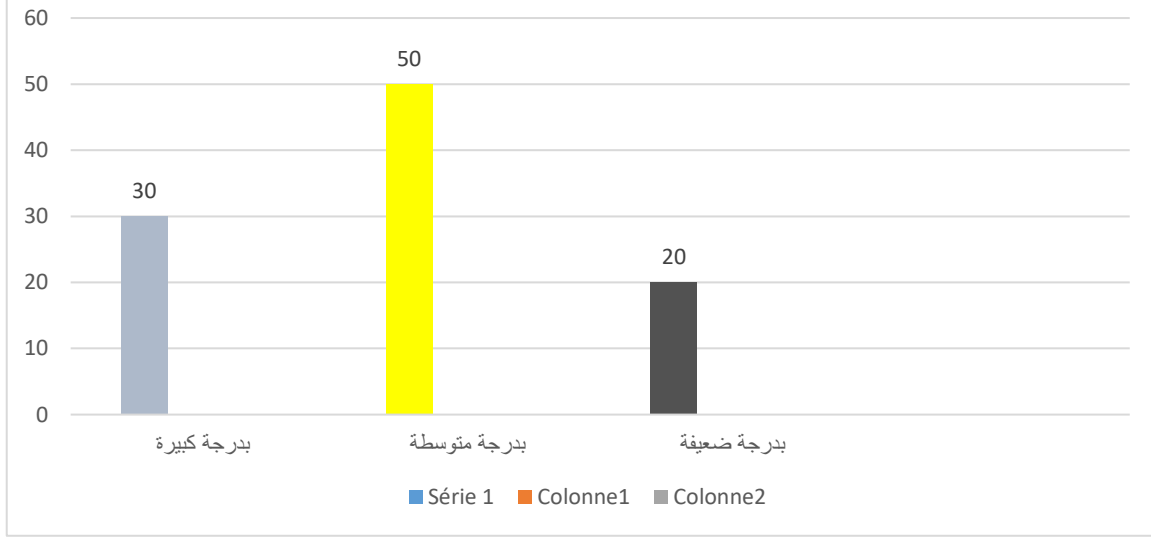


من خلال الجدول والرسم البياني أعلاه الذين يوضحان مدى اعتماد الموظفين على الطرق التقليدية بعد حصولهم على التدريب الرقمي حيث نلاحظ أن أغلب الموظفين أفادوا بأن هناك انخفاضا في اعتمادهم على الطرق التقليدية حيث أصبح العديد منهم يميل إلى استخدام الوسائل الحديثة بدلا من الطرق التقليدية، حيث نجد نسبة 70 % من الموظفين وهي نسبة كبيرة تمثل أغليبيتهم يؤكدون 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 إنتاجيتها وتسريع أعمالها اليومية، أما الفئة الثالثة والأخيرة فتتمثل 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.

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

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

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

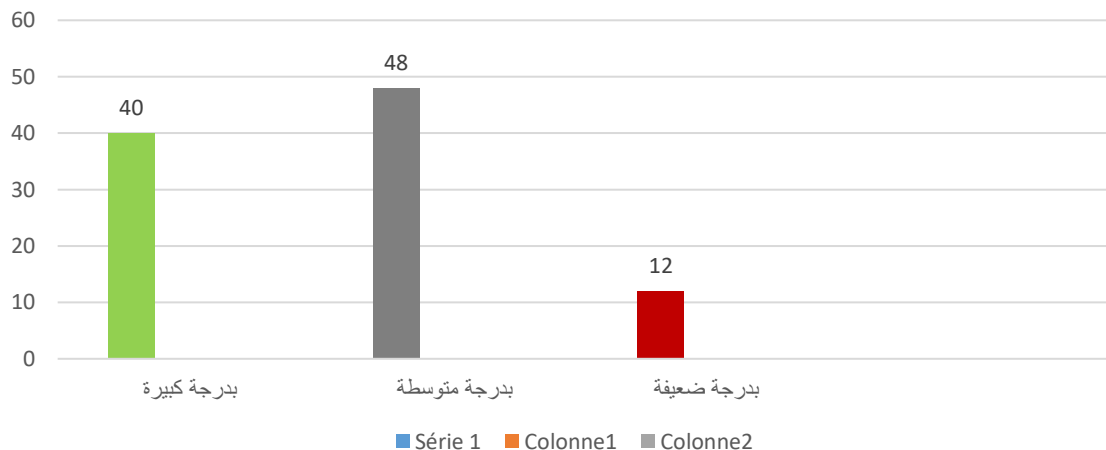
تحسين التواصل وبسهولة بين الموظفين، ونرى أن 50 % منهم رأوا بأن التدريب الرقمي حسن من التواصل المهني بين الزملاء وذلك بدرجة متوسطة أما 30 % فقد رأوا بأن التدريب الرقمي ساهم وبدرجة كبيرة في تحسين التواصل بين العمال وخاصة أثناء القيام بالأعمال، وأخيرا نجد أن 20 % من الموظفين قد عبروا عن موقفهم بأن التدريب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

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

التكرار الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	20	40%
بدرجة متوسطة	24	48%
بدرجة ضعيفة	06	12%
المجموع	50	100%

شكل (22) بياني يمثل إمكانية التدريب على مواكبة التحول

الرقمي داخل المؤسسة



الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

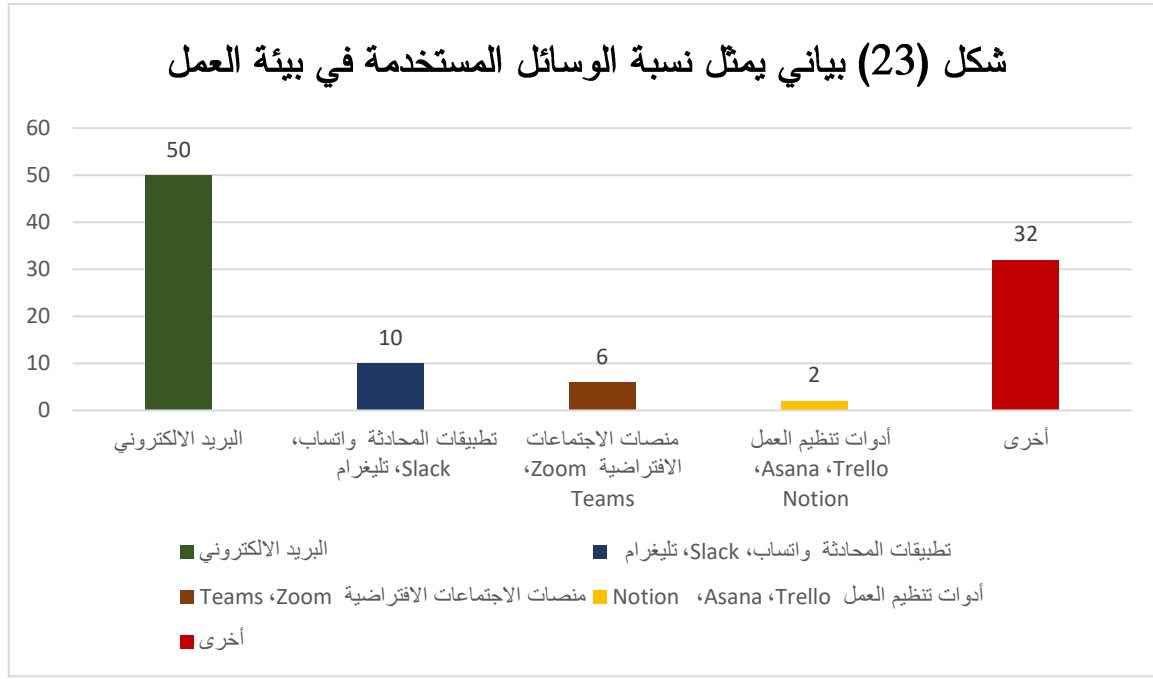
من خلال الجدول 15 والشكل البياني الذي يوضح مدى إمكانية التدريب على مواكبة التحول الرقمي داخل المؤسسة حيث نلاحظ أن معظم الموظفين داخل المؤسسة يعتبرون أن التدريب قد ساعدهم على مواكبة التحول الرقمي وذلك من خلال استخدامهم اليومي للوسائل والمهارات الرقمية وتتمثل نسبة الذين رأوا أن التدريب أثر على التحول الرقمي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

ثالثا بيانات السؤال الفرعي الثاني

علاقة استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة الموظف داخل المؤسسة

الجدول 16: يمثل نسبة الوسائل المستخدمة في بيئة العمل.

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

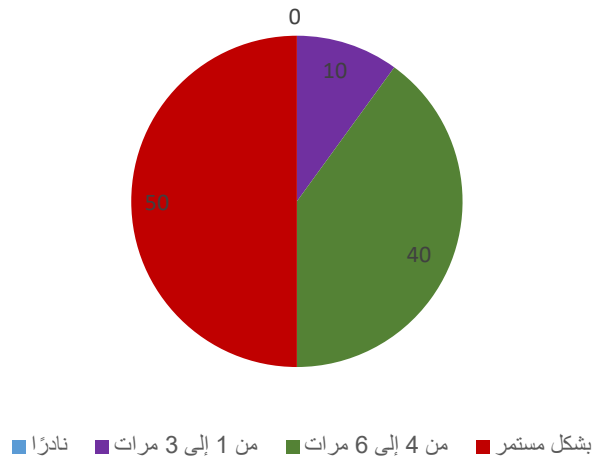


من خلال الجدول والشكل البياني الذين يوضحان الوسائل الرقمية المستخدمة في بيئة العمل حيث نلاحظ أن الوسيلة الأكثر استخداماً في بيئة العمل هي البريد الإلكتروني وبلغت نسبة استخدامه 50% من مجموع أفراد العينة مما يدل على أن البريد الإلكتروني يعد الوسيلة الأساسية للمستخدم أثناء العمل وهو ما قد يسهل على أداء الموظفين، تليها مباشرة 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 الاستمارة إذ يمكن القول أنها شبه منعدمة وقليلة الاستخدام جداً فمثلاً نجد نسبة تطبيقات المحادثة واتساب، Slack، تليغرام تمثل 10% من أفراد العينة، بينما منصات الاجتماعات الافتراضية Zoom، Teams تمثل 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.

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

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



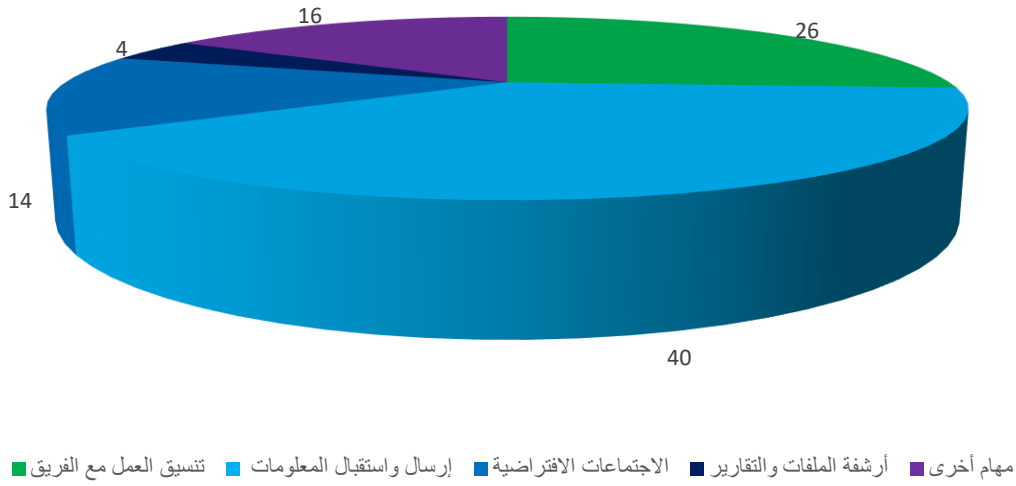
الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

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 انجاز المهام مما يترتب عليها رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، أما الفئة المالية 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	التكرارات	التكرار 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

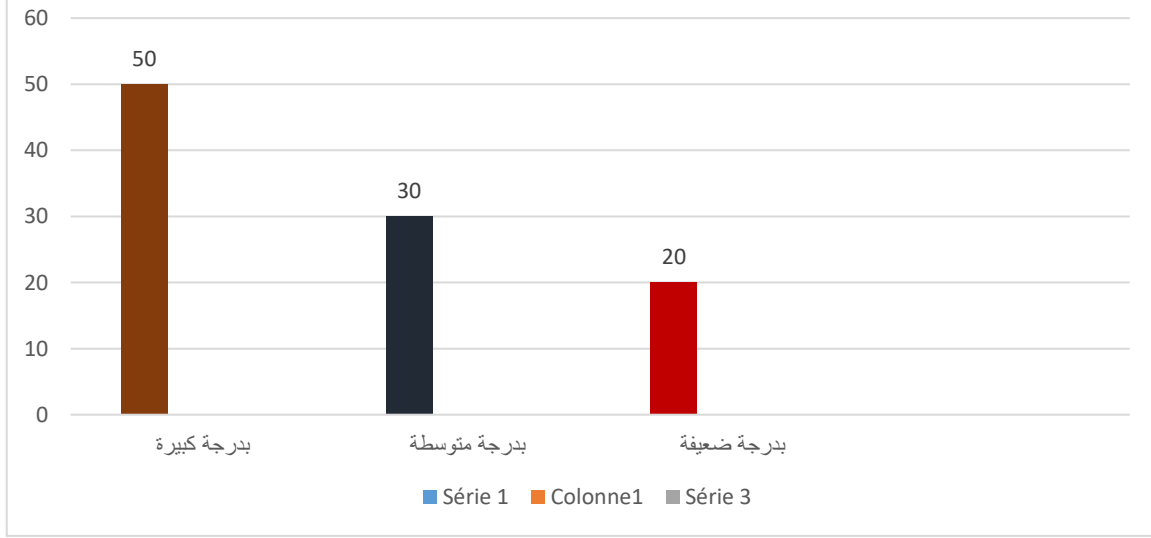


من خلال الجدول والرسم البياني الموضحين أعلاه الذين يمثلان الأغراض الأساسية لاستخدام الوسائل الرقمية ونلاحظ من خلالهما أن الفئة الأولى ساهمت وبدرجة كبيرة في تسهيل عملية التواصل بين الموظفين والتي تمثل أكبر نسبة وتقدر نسبتها بـ 40% من أفراد العينة وهي فئة إرسال واستقبال المعلومات، تليها فئة تنسيق العمل 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 مثلًا كالرد 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 للاجتماعات الافتراضية فهي تمثل نسبة 14% في هذه الفئة نرى أن نسبة الاجتماعات الافتراضية هي نسبة لا بأس بها مقارنة مع المؤسسات الأخرى حيث تسهل هذه الاجتماعات العمل دون التنقل من مكان إلى مكان وتقتصر المسافات وكل هذا أحدثته رقمنة الإدارة، وفي الأخير أرشفة الملفات والتقارير تمثل نسبة 4% وهي نسبة منخفضة مما تدل على أن الرقمنة ساهمت بكل كبير في تسهيل وتسريع عمليات الأرشفة 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

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

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



من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ تدرجا واضحا 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

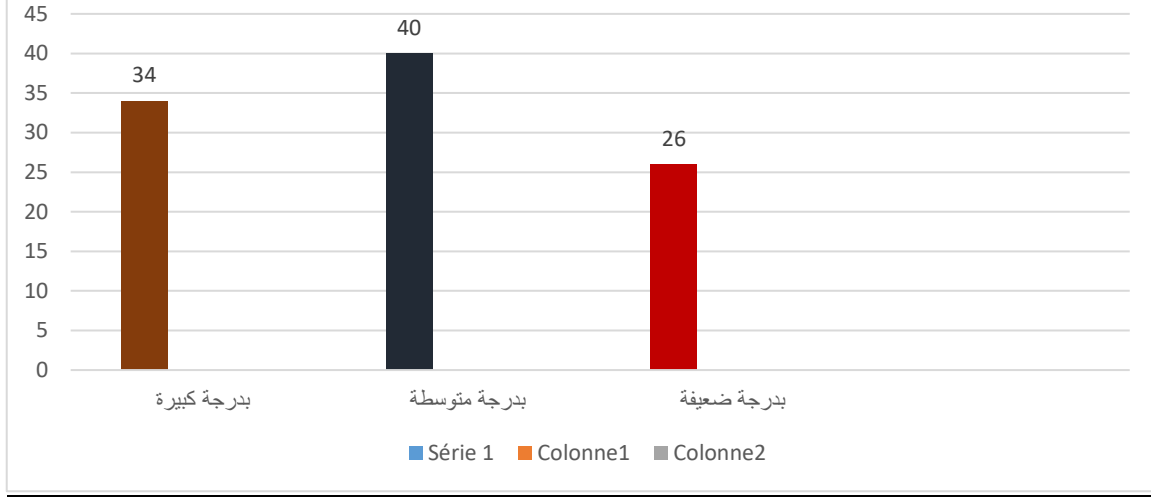
الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

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 أغلب الموظفين ذات سن كبيرة.

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

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

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



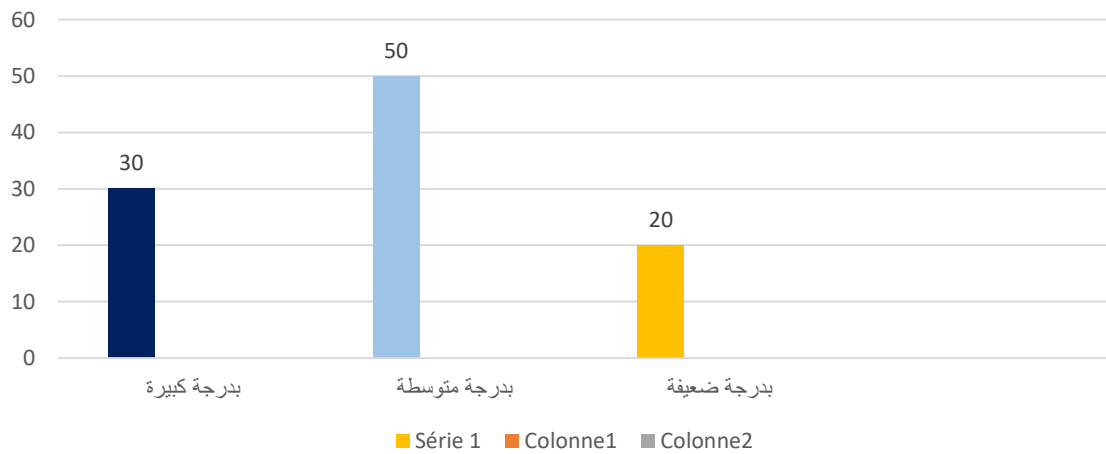
يمثل الجدول والشكل البياني أعلاه مدى فعالية وسائل الاتصال الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين والمدراء حيث أن التواصل هو الركيزة الأساسية المؤثرة على أداء الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى فنلاحظ أن نسبة 40 % يرون أن وسائل الاتصال عززت من فاعلية التواصل بدرجة متوسطة، أما الفئة الموالية فتتمثل نسبة 34 % وهي ترى بأن فعالية 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 بدراسته¹، أما باقي الموظفين فيرون أن هذه الوسائل ساهمت ولكن بدرجة ضعيفة حيث بلغت نسبتهم 26 % من أفراد العينة.

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

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

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

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



من خلال الجدول والشكل البياني الموضحين 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

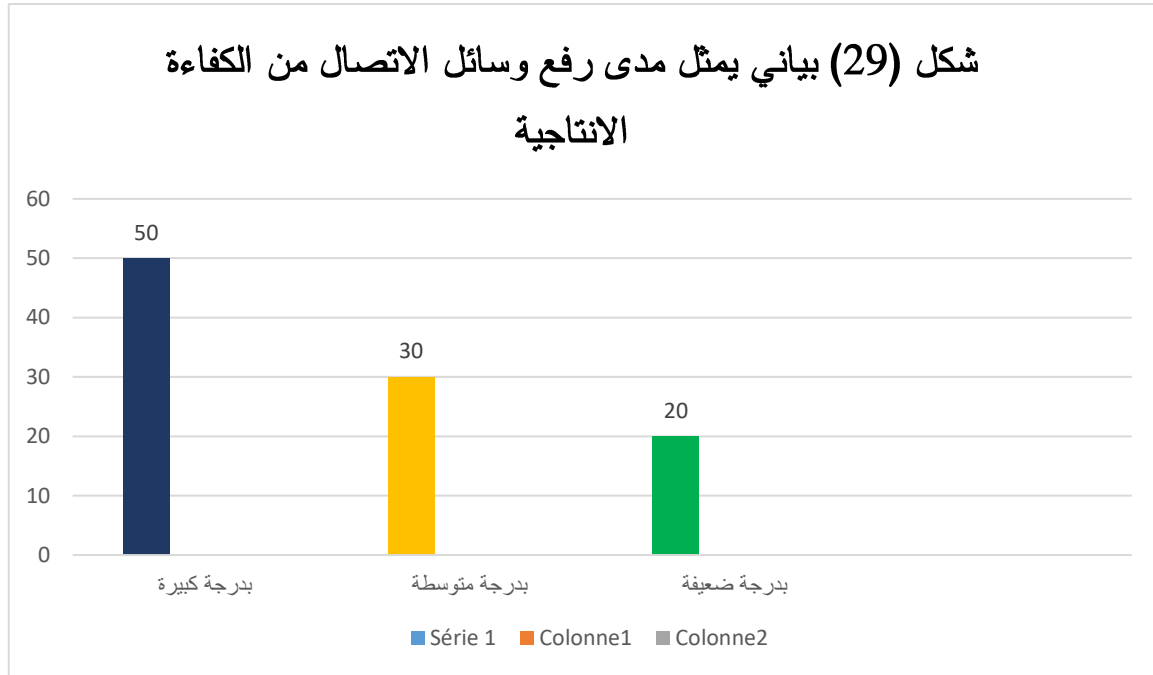
الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

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

الجدول 22: يمثل مدى رفع وسائل الاتصال من الكفاءة الانتاجية

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

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



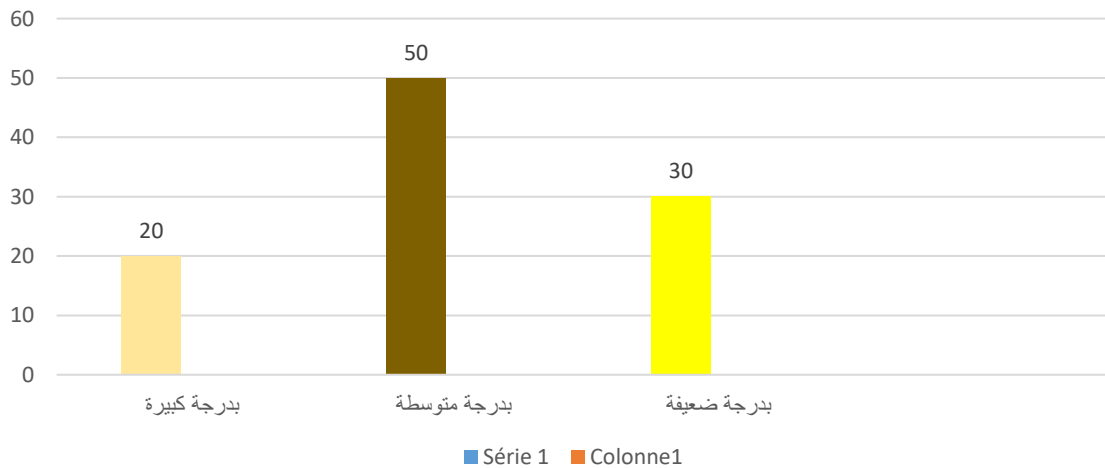
من خلال الجدول والشكل البياني الموضحين أعلاه يمثلان مدى رفع وسائل الاتصال من الكفاءة الإنتاجية ف 50 % من الموظفين يرون أن وسائل الاتصال الرقمية تسهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية، بينما 30% من أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال تساهم بدرجة متوسطة في رفع الكفاءة الإنتاجية مما نلاحظ أن هذين الفئتين تسهل أداء الموظفين مع تقليص الوقت والجهد، أما نسبة 20 % لا يرون تأثيرا كبيرا على الكفاءة الإنتاجية بل يرونها بدرجة ضعيفة مما قد يرجع السبب إلى عدم استغلال هذه الوسائل بالطرق الصحيحة والسليمة ونرى ماكس فيبر¹ من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدمها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية¹

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

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

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

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



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

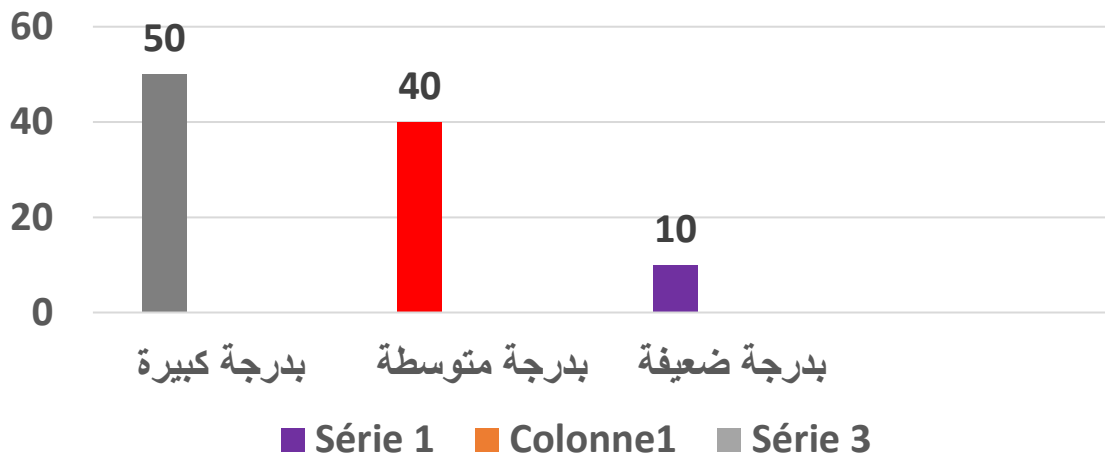
الفصل الخامس تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها

بينما نسبة 20 % من الموظفين يرون أن الرسائل الالكترونية تسبب التششت وبدرجة كبيرة ما يدل على أنه هناك فئة تعاني من التشويش 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.

التكرار الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	25	50%
بدرجة متوسطة	20	40%
بدرجة ضعيفة	05	10%
المجموع	50	100%

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

تعزيز جودة ودقة العمل وذلك بدرجة كبيرة وهو ما يدل على أن الموظفين يعتبرون أن الرقمنة عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة الموظفين ودقة عملهم وقدرتها على تقليل الأخطاء وأيضا تسهيل الوصول إلى المعلومات وإتاحتها، بينما يعتبر بعض الموظفين أن الوسائل الرقمية تساهم في تعزيز جودة ودقة العمل ولكن بدرجة متوسطة حيث يلاحظون بعض التحسن في الأداء الوظيفي لكن يرون أن الرقمنة لم تصل إلى حدها الكلي 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 حصلنا 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 المتبع.
- نسبة 52% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تعتمد اعتماد كبيرا 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 آثار 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 ساعدهم بدرجة كبيرة في تسريع أداء المهام عند حصولهم على تكوين فعال تساهم في تحسين الكفاءة وهذا ما ينعكس على قدراتهم للتقنيات 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 قل 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 مواكبته بدرجة متوسطة.

الاستنتاج الخاص بالتساؤل الثاني:

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

- نسبة 50% من أفراد العينة يؤكدون على أن البريد الإلكتروني يعد الوسيلة الأساسية للمستخدم 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 تساهم وبدرجة كبيرة في تسريع أداء المهام اليومية وأنها تؤكد على أهمية الرقمنة في أداء العمل اليومية المتميز 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 تساهم بدرجة كبيرة في رفع الكفاءة الإنتاجية أي تسهل أداء الموظفين مع تقليص الوقت والجهد.
 - نسبة 50% من أفراد العينة يرون أن كثرة الرسائل الرقمية تؤثر وبدرجة متوسطة في تشتت الانتباه أثناء قيام الموظف بعمله.
- 50% من المبحوثين وهو ما يعادل نصف موظفي المؤسسة يرون أن الوسائل الرقمية تساهم في تعزيز جودة ودقة العمل وبدرجة كبيرة وهو ما يدل على أن الموظفين يعتبرون أن الرقمنة عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة الموظفين ودقة عملهم وقدرتها على تقليل الأخطاء وأيضاً 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 وتوفير 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 مهماتهم عن طريق استخدام البريد الإلكتروني وبرمجيات خاصة بالمؤسسة كما تتعدد استخداماتها 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:

- وفيما يلي بعض الاقتراحات والتوصيات التي استنتجناها من خلال دراستنا:
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري.
- إدراج برامج تدريبية تتخللها حصص يغلب عليها الطابع النفسي لتغيير نظرة العمال إلى حب التطلع بدلا بالاكتهاء بالجانب الروتيني.
- ضرورة إخضاع الموظفين لدورات تدريبية أكثر على الوسائل الرقمية.
- استقطاب خبراء في مجال التكنولوجيا للاستعانة بهم في تقديم دورات تدريبية تطبيقية وليست نظرية.
- تعميم 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 الارتقاء بأداء أفضل.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية في الوقت الراهن ولا يمكن الاستغناء عنها في مختلف المؤسسات الاقتصادية والخدماتية، نظرا 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 إيجابا على الأداء الوظيفي، كما تسهم الرقمنة في تسهيل العمليات والتقليل من المشكلات الناتجة عن الاعتماد على 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 عنصرا أساسيا لرفع الكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1. أشرف محمد عبده: الأرشيف الإلكتروني الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار الكتب والدراسات العربية، الإسكندرية، 2018/2017.
2. تريح مخلوف، الميهوب ناصر: دور الرقمنة في تنظيم الجامعات، الاستكتاب الجماعي، نوفمبر 2024.
3. خواثرة 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. كفاية محمد عبد الله: إدارة الأداء الوظيفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019/2018.
7. منير الحمزة: المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق علم المكتبات والمعلومات LMD نظم المعلومات والتكنولوجيات الحديثة، دار الألمعية للنشر والتوزيع، 2011/ 2010.

ثانيا: 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 والعلاقات 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 ل م د، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم: علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018/2017.
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 بوعلي، الشلف، 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، 2021/2020.

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، 2020/2019.
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، 2021/2020.
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، 2019/2018.
9. سبغ نجيب: أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 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 تنمية الموارد البشرية، 2014/2013، بسكرة، ص69.
11. شهد رفيق صادق نيروخ: الاستقامة التنظيمية لدى مديري 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.
12. شهيناز كشرود: 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، 2022/2021.

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، 2019/2018.
14. طيبي 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، 2024/2023.
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 التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2024/2023.
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، 2021/2020.
17. غنية بلعربي: التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2، 2018/2017.
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، 2021/2020.
19. محمد معمري: 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، 2019/2018.
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، 2017/2016.
21. معيوف محمد: أثر منهجية six sigma على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2024/2023.

(2) رسائل الماجستير

1. اسيل صالح سليمان الدبسية: 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. اوبراهيم 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 محتفظة العاصمة، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج جامعة الشرق الأوسط، عمان، كانون الأول 2017.
4. ريسة عبد الله الدوسري: 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.
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 أقسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
7. كمال راتب نوفل: 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، 2012/2011.
3. غزال ابتسام، مرغني 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، 2023/2022.
4. 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، 2024/2023.
5. نجاح عائشة: محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات، السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون، نيارت، 2018/2017.

ثالثا: المقالات العلمية

1. أحمد شحاتة 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 البحوث الأكاديمية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم، مصراتة ليبيا، 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.

6. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم: دور التسيير على أساس الأنشطة ABM تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 28/27 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2012.
7. آلاء راضي ناصر، حسام حسني قاسم القاسم: مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم، مجلة كلية الأمة الجامعية للعلوم التربوية والتنظيمية، مجلد 01، العدد 01، 2024.
8. إلهام يحيوي: دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 03، العدد الأول، 2022.
9. إيمان بغدادي، سميرة 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 السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2022، ص 73.
11. بسام وزناجي: أهمية الرقمنة في ترشيد وعقانة لسلوك 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 التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد خاص، نوفمبر 2021.
13. بلكعبيات مراد: الإدارة الجزائرية والرقمنة ودورها في تطوير الاستثمار، مجلة المفكر، المجلد 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 البواقي، الجزائر، 2024.
15. بوالشرش كمال: استراتيجيات تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة أبحاث نفسي وتربوية، العدد 10، جوان 2017.
16. جلال كليب، عبد الرحمان 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 الثويني، غيداء محمد العيار: أهمية التكنولوجيا الرقمية في جال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 111، يوليو 2020.

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 البحوث المستدامة 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 (Education2.0) 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 التربوية، المجلد 05، العدد 01، كلية التربية الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا.
26. رحمة عبد العزيز عبد الخالق نعمان الاغبري: أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والابداع الإداري، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد 39، مارس 2024.
27. زمولي زبير، نور الدين سعيد، زمولي هندا: الرقمنة كعامل في استراتيجية التنويع 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، المجلد 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 تسمسليت، 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 اللاه 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 فهم خطاب: أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 01، العدد 02، كلية التجارة، جامعة دمياط، يوليو 2020.
37. عبد القادر بن برطال، 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.

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، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2024.
41. علي حمدوش، حميد بوزيدة: اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، 2020.
42. فاطمة عبد الرحمان، رائد محمد الموصلي، خير يحيى مصالحة: الذكاء الاصطناعي واستخداماته في التعليم، مجلة منيسوتا للدراسات الأكاديمية، 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 الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، سطي، ديسمبر 2017.
46. كوال روفيا، بوفطيمة فوال: 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، المجلد 11، العدد 02 خاص، فيفري 2021.
49. مبارك عبد الهادي مجيد 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 مشلش مسلم العامري: نموذج تطوير لإدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، الدار الجزائرية.

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 وقاف، 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 البطريق: الدور المعدل للقيادة الخادمة في العلاقة بين أزمة جائحة كورونا والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنتصرية، 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 يحيوي: متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03. 2022.
59. منال إبراهيم، بسمة صالح الشخي: الوسائل الرقمية ودورها في مجال البحث العلمي، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 03، سبتمبر 2023.
60. موساوي محمد، فتان 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 حوامدة، جمعه عبد الرحمان 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.

64. نوال بن عريمة، باديس بوخلوة: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، المجلد 24، العدد 1، ديسمبر 2024.
65. هاجر مرابط، فؤاد بداني: 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 البحوث العلمية المجلد 06، ديسمبر، 2023.
67. هبال عبد المالك: أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الالكترونية لعمليات التجارة الخارجية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2023، ص 469.
68. هبة ملحم: ارشادات مشاريع رقمنة مجموعات الحق العام في مكاتب ومراكز الأرشيف، الاتحاد العربي للمكاتب والمعلومات، 2013.
69. هنادي بدر الخراز: التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في دولة الكويت، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، المجلد 03، ديسمبر 2019،.
70. ياسر خضير عباس، فؤاد يوسف عبد الرحمان: تأثير الرقمنة المتجددة 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، المجلد 04، العدد الخاص، 2021.
72. يزيد عباسي، سليمة حفيظي: الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، أفريل 2022.

رابعاً: المحاضرات

1. أسماء النوري، محمد عبود: المحاضرة الرابعة عشر في البوابات والمنصات الرقمية، قسم المعلومات والمكاتب، 2021.
2. سحنون أحمد: محاضرات مقياس منهجية البحث العلمي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2022/2022.
3. شعيب بوهيدل: محاضرات في مقياس الوسائل والدعائم الرقمية والأدوات والدعم الرقمي، كلية الآداب واللغات، قسم الترجمة، جامعة الإخوة منتوري، 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 التسيير، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، 2017/2016.
6. منصف شرقي: محاضرات في تقنيات السبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2022/2021.

خامسا: المطبوعات

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

سادسا: المؤتمرات

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

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي: 24/ق.ع.إ / 2024

إلى السيد: مدير مديرية الصرائب

لولاية بسكرة

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني/ تربص ميداني حول:

فعالية الرقمنة وعلاقتها بالانداء الوظيفي

وذلك ابتداء من: (المدة لا تتجاوز 10 أيام) 2024/04/13 إلى 2024/04/24

للطلبة الآتية أسمائهم:

علاوة ماري

إشراف الأستاذ(ة): حيدة جازو

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024/04/13

مدير المؤسسة /ع

مسؤول الشعبة

رئيس مكتبة الصرائب
إمضاء:
البريد الإلكتروني:





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيذر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل



استمارة 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 علما أن اجابتمكم تحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وهي مساهمة منكم في إثراء هذا البحث.

وأنني أشكركم على حسن تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق

إشراف الأستاذة:

جرو حميدة

إعداد الطالبة:

علاوة ماريّا

السنة الجامعية 2025/20224

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ -أنثى ☐
2. العمر: أقل من 35 سنة ☐ من 36-39 سنة ☐
- 40-45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة ☐
- المستوى التعليمي: تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
- أخرى.....
- المسمى 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 ☐

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؟

☐ نعم ☐ لا

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

☐ تطبيقات اتصال مثل (Zoom, Teams, Slack)

☐ برمجيات مكتبية أو تنظيمية (Word, Excel, Trello, Notion...)

☐ أنظمة إدارة إلكترونية (ERP, CRM, HR platforms...)

☐ أدوات رقمية خاصة بالمؤسسة

أخرى:

3- من قام بتنظيم هذا التدريب؟

☐ داخل المؤسسة ☐ شركة ☐ تدريب خارجية ☐ تدريب ذاتي عبر الإنترنت

أخرى:

4- كم مرة خضعت لهذا النوع من التدريب؟

مرة واحدة ☐ مرتين إلى ثلاث مرات ☐ أكثر من ثلاث مرات ☐ لم أُدرَّب ☐

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

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

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

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

الملاحق

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

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

8- هل حسنّ التدريب الرقمي من تواصلتي المهني مع الزملاء

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

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

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة ☐

المحور الثاني: علاقة استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة الموظف داخل المؤسسة

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

البريد الإلكتروني ☐

تطبيقات المحادثة واتساب، Slack، تليغرام ☐

منصات الاجتماعات الافتراضية Zoom، Teams ☐

أدوات تنظيم العمل Trello، Asana، Notion ☐

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 ☐

<input type="checkbox"/>	الاجتماعات	الافتراضية	
<input type="checkbox"/>	أرشفة	الملفات	والتقارير

مهام أخرى:.....

4- هل تساهم وسائل الاتصال الرقمية في تسريع تنفيذ المهام اليومية؟

☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة

5- هل تسهل هذه الوسائل التواصل الفعال بين الزملاء والمديرين؟

☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة

6- هل تساهم في تحسين تنظيم الوقت وإدارة الأولويات؟

☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة

7- هل وسائل الاتصال الرقمية ترفع من الكفاءة الإنتاجية ؟

☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة

8- هل تؤدي كثرة الرسائل الرقمية إلى تشتيت الانتباه أثناء العمل؟

☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة

9- هل تعزز هذه الوسائل من جودة العمل ودقته؟

☐ بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضعيفة