



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الرقمنة وأثرها على كفاءة أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بشركة MEGAWELL المتواجدة بجسر قسنطينة الجزائر العاصمة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

إعداد الطالب:

- أ. د. حواطي أمال

- حاج عيسى ياسين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أمال حواطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقرا
علي بنووة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
محمد زهاق	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الرقمنة وأثرها على كفاءة أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بشركة MEGAWELL المتواجدة بجسر قسنطينة الجزائر العاصمة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

إعداد الطالب:

- أ. د. حواطي أمال

- حاج عيسى ياسين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أمال حواطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
علي بنونوة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
محمد زهاق	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

أهدي هذا الإنجاز لنفسي، للطفل الذي حلم، للشاب الذي كافح، وقرر ألا يستسلم، شكراً لأنني ضحكْتُ في وجه التحديات، لن تكون هذه النهاية... بل بداية أشرق بها كما أستحق.

وفي هذه اللحظة الأكثر فخراً أُهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى مَنْ علمني أن الطموح لا حدود له، وعَلَّمَنِي أن أَتَحَدَّى الصَّعَاب، وأن أَسْعَى دائماً للأفضل، كنت البطل الصامت في قصتي، هذا التاج الذي أُضيء به اليوم هو ثمرة من بذرة صَبْرِكَ، وسقاها تعبُكَ سنواتٍ ... " أَبِي الْغَالِي ".

إلى نور حياتي وصاحبة الفضل الأول والأخير بعد الله في وصولي إلى هذه اللحظة، كل خطوة في هذه الرحلة كانت مدعومة بحبك وقوتك، كنت الملجأ والسند نحو الأفضل، لا توجد كلمات توفي حقك، ولا عبارات تترجم عمق امتناني، ووعد مني بأن أَسْعَى دائماً لترى عيناك الفخر والرضا " أُمِّي الْعَزِيزَةُ ".

إلى ظِلِّي وضيائي إلى القلب الذي يَنْبِضُ بِدَفْءِ أُخُوَّةٍ لَا تَزُول، إلى مَنْ كَانَتْ سِهَامَ دَعْمِهَا تُحَطِّمُ كل صَعْبٍ " أُخْتِي مَرِيَمَ ".

إلى صديق العمل الذي كان دافعي في إنجاز هذا البحث، وابن خالي حاج عيسى نبيل الذي كان سنداً ودعماً لي، إلى السادة المسؤولين في الشركة الذين قدموا لي يد العون وسهّلوا مهمتي البحثية، وهم المسؤولون دبوز عبد الحميد، وابتسام هبري، والمدير العام للشركة السيد حاج إسماعيل محمد،

لأهدي نجاحي لمن كَانَتْ يَدُهُمْ تَدْفَعُنِي إلى الأمام، لمن قدموا لي كلمة تشجيع، لمن أضاءوا لي الطريق دون أن ينتظروا نوراً، ولمن آمنوا بي حين لم أؤمن بنفسي، أنتم نجوم رحلتي الخفية. وأهدي عملي إلى كل عائلتي، حفظهم الله ورعاهم.

# شكر وتقدير

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره على توفيقه لإتمام هذا العمل العلمي وما توفيقني إلا بالله أولاً  
وآخرأ فلك الحمد والشكر يا رب كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك والصلاة والسلام على  
خير الأنام سيد الأولين وآخرين.  
وصدقاً لقوله:

﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ - صدق الله العظيم -

يسرني ويشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر وأرقى معاني التقدير والامتنان لأستاذتي الفاضلة  
" البروفيسورة حواطي أمال " على إشرافها وتوجيهاتها الحكيمة ونصائحها العلمية الدقيقة طوال  
رحلتي في إنجاز هذه المذكرة.

هذه المذكرة لم تكن لترى النور لولا دعمك الفكري المتواصل، أشكرك على توجيهي نحو المصادر  
الأصيلة، وصبرك على التعديلات المتكررة، وإيمانك بي حين شككت في نفسي.  
فلك مني كل التقدير والاحترام سائلاً المولى أن يجازيك خير الجزاء على ما قدمته من علمٍ وعطاء.  
كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذتي طوال مشواري الدراسي بصفة عامة وأساتذة قسم علم  
الاجتماع والديمقراطية بصفة خاصة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من مد لي يد العون، سواءً كان قريباً أو بعيداً، فلكلٍ من  
سأهم ولو بكلمة طيبة، أو توجيهٍ مُلهم، أو دعمٍ معنوي، جزاكم الله خيراً.

كما لا أنسى طبعاً أن أتقدم ب جزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة لهذا البحث.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى البحث عن تأثير الرقمنة على كفاءة شركة MEGAWELL الواقعة بجسر قسنطينة في الجزائر العاصمة، وذلك من خلال بعدين أساسيين هما البرمجيات وتكنولوجيا الاتصال. لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الموضوع، كما تم توظيف أدوات منهجية متعددة تمثلت في: الملاحظة، والاستبيان كما شمل مجتمع البحث 58 مبحوث.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام البرمجيات وتكنولوجيا الاتصال الرقمية يؤثر في تحسين الأداء العام داخل المؤسسة، سواء من حيث السرعة في تنفيذ المهام، أو رفع مستوى التنظيم، أو تعزيز التنسيق بين الأقسام، كما بينت أن الرقمنة أصبحت أداة ضرورية لمواجهة تحديات السوق والتكيف مع متغيرات البيئة المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة - كفاءة - أداء المؤسسة.

## Abstract

This study aims to examine the impact of digitization on the efficiency of MEGAWELL Company, located in El Harrach, Algiers. The research focuses on two main dimensions: software and communication technology. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was adopted due to its suitability for the nature of the topic. Various methodological tools were employed, including observation and a questionnaire. The research sample consisted of 58 respondents.

The study's findings revealed that the use of software and digital communication technology contributes to improving overall performance within the institution—whether in terms of task execution speed, enhanced organizational structure, or improved coordination between departments. The results also indicated that digitization has become an essential tool to confront market challenges and adapt to changes in the professional environment.

**Keywords** : Digitalisation – Institutionnel Performance.



رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	تمهيد
04	1-أسباب اختيار الموضوع
05	2-أهداف الدراسة
05	3-أهمية الموضوع
06	4-الإشكالية
07	5-الفرضيات
09	6-تحديد وتحليل المفاهيم
18	7-الدراسات السابقة
29	8-المقاربة السوسيولوجية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل الى الرقمنة	
34	تمهيد
34	1- التطور التاريخي للرقمنة
38	2- خصائص الرقمنة
42	3- أهمية الرقمنة
44	4- أهداف الرقمنة
46	5- متطلبات الرقمنة

48	6- أشكال الرقمنة
50	7- نتائج الرقمنة
52	8- تحديات تطبيق الرقمنة
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مدخل الى الأداء المؤسسي	
57	تمهيد.
57	أولاً: الأداء المؤسسي
57	1- أبعاد ومعايير الأداء المؤسسي
60	2- مستويات الأداء المؤسسي
62	3- العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
64	4- أنواع الأداء المؤسسي
66	ثانياً: تقييم الأداء المؤسسي
66	1- مفهوم تقييم الأداء المؤسسي
68	2- أهمية تقييم الأداء المؤسسي
69	3- أهداف تقييم الأداء المؤسسي
71	4- مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي
73	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	
75	تمهيد:
75	أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة
75	1- مجالات الدراسة
77	2- الدراسة الاستطلاعية
79	3- منهج الدراسة
80	4- أدوات جمع البيانات
81	5- العينة وكيفية اختيارها

82	6- خصائص العينة
85	ثانيا: عرض وتحليل البيانات
85	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
98	2- الاستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الأولى
99	3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
111	4- الاستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الثانية
113	5- الاستنتاج العام
116	الخاتمة
118	قائمة المصادر والمراجع
-	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	يمثل التحليل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (01)
78	يوضح دليل شبكة الملاحظة	الجدول رقم (02)
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (03)
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (04)
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (05)
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب داخل المؤسسة	الجدول رقم (06)
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالشركة	الجدول رقم (07)
86	يبين العلاقة بين اعتماد المؤسسة على برمجيات وإنجاز المهام	الجدول رقم (08)
87	يبين العلاقة بين تنوع البرمجيات وتلبية احتياجات الزبائن	الجدول رقم (09)
88	يبين العلاقة بين توفر أنظمة معلومات والقدرة على التكيف مع التغيرات	الجدول رقم (10)
89	يبين العلاقة بين توفر أجهزة حاسوب ووضوح نشاطات المؤسسة	الجدول رقم (11)
90	يبين العلاقة بين تواجد نظام إلكتروني والقدرة على التكيف مع المتغيرات	الجدول رقم (12)
92	يبين العلاقة بين توفر التطبيقات على المعلومات وإنجاز الاعمال بموضوعية	الجدول رقم (13)
93	يبين العلاقة بين الاعتماد على مختص في تكنولوجيا المعلومات وتلبية احتياجات الزبائن	الجدول رقم (14)
95	يبين العلاقة بين تطوير البرمجيات وجودة الخدمات المقدمة	الجدول رقم (15)
96	يبين العلاقة بين توفر موارد بشرية مؤهلة وإنجاز المهام	الجدول رقم (16)
97	يبين العلاقة بين تكوين العاملين ووجود أنشطة إبداعية بالمؤسسة	الجدول رقم (17)
100	يبين العلاقة بين توفر شبكة اتصال داخلية وإنجاز المهام	الجدول رقم (18)

101	يبين العلاقة بين نظام الاتصال المتكامل والقدرة على تحقيق الأهداف	الجدول رقم (19)
102	يبين العلاقة بين توفر شبكة اتصال خارجية والرضا عن الخدمات	الجدول رقم (20)
103	يبين العلاقة بين دعم الشبكات الالكترونية قنوات التواصل وبساطة نشاطات المؤسسة	الجدول رقم (21)
105	يبين العلاقة بين تنوع قنوات الاتصال وتقليل الجهد	الجدول رقم (22)
106	يبين العلاقة بين اعتماد على الشبكيات الرقمية وإنجاز المهام	الجدول رقم (23)
107	يبين العلاقة بين امتلاك نظام لرصد وتتبع التغيرات والقدرة على التكيف	الجدول رقم (24)
109	يبين العلاقة بين تطوير أنظمة الاتصال ووجود أنشطة إبداعية	الجدول رقم (25)
110	يبين العلاقة بين تحفيز العاملين وتقليل الجهد	الجدول رقم (26)

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
رقم (01)	يوضح متغيرات الدراسة	08

### قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق	رقم الصفحة
(01)	استمارة البحث الميداني	-
(02)	الهيكل التنظيمي لشركة MEGAWELL	-

## مقدمة

منذ العصور القديمة، شهد العالم العديد من التحولات والتطورات التكنولوجية التي أثرت بشكل ملحوظ على مختلف مجالات الحياة. وقد تبلور هذا التأثير بشكل خاص في ظهور تقنيات وأساليب إدارية حديثة ورقمية، الأمر الذي أحدث تغييراً جوهرياً في العديد من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث باتت هذه الأساليب الحديثة، ومن أبرزها الرقمنة، تلعب دوراً محورياً في إعادة تشكيل آليات العمل وتطويرها في هذا السياق.

ان التحديات الجديدة التي تظهر على المؤسسات تتطلب منها مواكبة التقنيات الحديثة وهذا لضرورة تماشيها مع متطلبات العصر الجديد من خلال التحول التدريجي من النظام الكلاسيكي (اليدوي) إلى النظام الجديد (الرقمنة)، فالنظام اليدوي يعتمد على الكم الهائل من الملفات والارشيف والجهد الذي يبذله الفرد سواء كان جهدا عضليا أو فكريا، اضافة الى العامل الزمني ومشاكل البيروقراطية وانعدام الشفافية وغيرها من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات قديما حيث ان هذه المشاكل أثرت سلبا على سير ونتاجية المؤسسة.

نجد عكس النظام القديم النظام الذي يواكب التطورات وهو نظام الرقمنة الذي يتميز بنظام معلوماتي حديث يتماشى مع التحديات الحالية للمؤسسات حيث تلعب دورا بارزا في بقاء واستمرارية المؤسسات ومواكبتها لمختلف التغيرات في البيئة المحيطة. وهذا ما جعلنا نتطرق إلى محاولة تفسير ظاهرة الرقمنة وأثرها على كفاءة أداء المؤسسات. وعليه اشتملت خطة البحث على جانبين، جانب نظري وآخر ميداني يتطرق كل منها لعناصر تخدم البحث وهي كالتالي:

**الجانب النظري:** بحيث احتوى على ثلاثة فصول وهي:

**الفصل الأول:** المعنون بالإطار المنهجي للدراسة حيث تم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها، ثم الإشكالية والفرضيات وتحديد وتحليل المفاهيم، تليها الدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية.

**الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل موضوع الرقمنة باعتبارها تحوُّلاً استراتيجياً يمسّ بنيات التسيير داخل المؤسسات، كما تمت الإشارة إلى خصائصها، أهميتها وأهدافها التنظيمية وأشكالها، إضافة إلى نتائج الرقمنة والتحديات المرتبطة بتطبيقها في السياق المؤسساتي.

**أما الفصل الثالث:** فقد تطرقنا فيه إلى الأداء المؤسساتي، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى محورين **فال محور الأول** يضم الأداء المؤسساتي باعتباره أداة رئيسية لتقييم فعالية ونجاعة التنظيم، حيث تم التطرق إلى أبعاده ومعاييرهِ المختلفة، ومستوياته داخل المؤسسة، إلى جانب العوامل المؤثرة فيه سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو تقنية. كما تم استعراض الأنواع المتعددة للأداء المؤسساتي. وفي **المحور الثاني** تم التطرق إلى تقييم الأداء من خلال توضيح مفهومه وأهميته في تحسين جودة العمل، مع تحديد أهدافه التنظيمية، واستعراض أبرز المؤشرات المعتمدة في عملية التقييم.

**أما الجانب الميداني** تضمن الفصل الرابع المعنون بالإطار الميداني للدراسة، والذي تم من خلاله تحديد مجالات الدراسة، الدراسة الاستطلاعية إضافة إلى المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، تليها مجالات الدراسة وتحديد عينة الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات الخاصة بكل فرضية. وفي الأخير الاستنتاج العام والخاتمة.

## الفصل الأول:

### الإطار المنهجي للدراسة



## تمهيد:

يعد وضع الأسس المنهجية ضمن أي دراسة من الخطوات الأساسية التي ينطلق منها الباحث، حيث نقوم ضمن الفصل المنهجي هذا بالتطرق إلى أهم العناصر التي لا يمكن للباحث التخلي عنها، بل تعتبر القاعدة التي تنطلق منها أي دراسة علمية، سنتطرق في هذا الفصل إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف التي تسعى لها دراستنا، وصولاً إلى بناء إشكالية بحثنا وفرضياته، وتحديد المفاهيم والإحاطة ببعض الدراسات التي تقدم صورة معينة حول دراستنا، والمقاربة السوسيولوجية التي سنتعمد عليها في تحليل المعلومات.

## 1-أسباب اختيار الموضوع

إن أول ما يقوم به الباحث في البحث العلمي هو اختيار الموضوع، وهذا الاختيار يبنى على أساس أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، وفي حالة اختيار موضوع دراستنا المعنون ب تأثير: الرقمنة وأثرها على كفاءة الأداء المؤسسي بشركة MEGAWELL المتواجدة بجسر قسنطينة الجزائر العاصمة

## 1.1. أسباب ذاتية:

- الرغبة في الاطلاع واكتساب معرفة حول وسائل الرقمنة المستخدمة في تقديم المعلومات والخدمات في شركة MEGAWELL.

## 2.1. أسباب موضوعية:

- حيوية الموضوع لتوفر دراسات ومصادر معلومات ونماذج الرقمنة في إدارة الوسائل الرقمية في المؤسسة
- تعتبر الرقمنة من المواضيع المهمة في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل وهي من المواضيع الجديدة التي تنصدر البحوث الاجتماعية.
- الاهتمام في اكتساب معرفة جديدة حول موضوع الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة.

## 2- أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي أهداف يسعى الباحث لتحقيقها، وهي الدافع الأساسي الذي نسعى لدراسته بطريقة سوسيولوجية، وهو المنطلق الذي ينطلق منه الباحث في علم الاجتماع وقد تكون هذه الأهداف متنوعة، إما تتعلق بالمجتمع الذي تجري عليه الدراسة أو بميدان البحث ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- محاولة دراسة مدى استخدام الرقمنة في شركة ميقاويل.
- محاولة التعرف عن تأثير الرقمنة على كفاءة الأداء داخل شركة ميقاويل.
- محاولة التعرف عن تأثير البرمجيات على كفاءة الأداء داخل شركة ميقاويل.
- محاولة التعرف عن تأثير تكنولوجيا الاتصال على كفاءة الأداء داخل شركة ميقاويل.

## 3- أهمية الموضوع

تعود أهمية الموضوع الى نقاط يمكن ان نذكرها فيما يلي:

- الرقمنة كضرورة عصرية: تُعد الرقمنة من أبرز سمات العصر الحديث، حيث فرضت نفسها كضرورة لا غنى عنها في مختلف القطاعات، خاصة في ظل تسارع وتيرة التطور التكنولوجي والعولمة.
- أهمية الموضوع في السياق المعاصر: يكتسب الموضوع أهمية خاصة بالنظر إلى التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة، لا سيما تلك المرتبطة بالتنافسية ومتطلبات التحول الرقمي.
- أهمية الرقمنة في علم الاجتماع التنظيمي: يمثل موضوع الرقمنة محورًا هامًا في علم اجتماع التنظيم والعمل، نظرًا لتأثيره في العلاقات المهنية، وأنماط التفاعل، وبنية السلطة داخل المؤسسة.

- البُعد الإنساني والاجتماعي للتحويل الرقمي: لا تقتصر الرقمنة على الجانب التكنولوجي فقط، بل تمس أيضًا البُعد الاجتماعي من خلال تأثيرها على العمال، وأساليب العمل، والممارسات التنظيمية.
- الحاجة إلى فهم متكامل للتحويل الرقمي: تستدعي الرقمنة دراسة شمولية من مختلف الزوايا (التقنية، التنظيمية، والسوسيولوجية) لفهم آثارها المتعددة، واستشراف انعكاساتها المستقبلية على المؤسسات.

#### 4-الإشكالية:

يُعَدّ الأداء المؤسسي من المفاهيم الجوهرية التي تعكس مستوى فعالية ونجاعة التنظيمات الحديثة، إذ يقاس من خلال مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وأعلى مستويات الجودة. ويتجلى هذا الأداء في أبعاد متعددة تشمل البعد التنظيمي الذي يركز على كفاءة الهياكل والعمليات الداخلية، والبعد البشري الذي يُعنى بمدى تأهيل المورد البشري ومشاركته الفعّالة، إضافة إلى البعد التقني الذي يرتبط باستخدام الأدوات والوسائل الحديثة لتحسين الإنتاجية.

وفي هذا السياق تبرز الرقمنة كعامل محوري في تعزيز الأداء المؤسسي، إذ لم تعد مجرد خيار تقني، بل تحولت إلى ضرورة استراتيجية تُملئها تحديات التنافسية وسرعة التكيف مع المتغيرات. فالرقمنة تتيح تطوير طرق التسيير، وضمان انسياب المعلومات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات، ويُسهّم في خلق بيئة عمل مرنة قائمة على التفاعل السريع واتخاذ القرار المبني على المعطيات الدقيقة.

وتتضح أهمية هذه التحولات أكثر في مؤسسة **MEGAWELL** التي تُعد من المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجالها، حيث تبنت في السنوات الأخيرة سياسة للتحويل الرقمي لمواكبة التطورات التقنية. وقد شمل هذا التحول اعتماد أنظمة معلوماتية لتسيير الموارد

وتنظيم المعاملات الداخلية، إضافة إلى رقمنة الأرشفة ومتابعة المشاريع الإنتاجية عبر واجهات رقمية حديثة. غير أنّ هذا المسار يطرح في المقابل جملة من التحديات تمس بالدرجة الأولى مدى جاهزية المورد البشري للتكيف مع هذه التغيرات، وملاءمة البنية التحتية الرقمية، فضلاً عن درجة تقبّل التغيير داخل التنظيم. وهو ما يجعل دراسة الرقمنة وأثرها في الأداء المؤسسي داخل هذه المؤسسة ذات أهمية بالغة لفهم الأبعاد التنظيمية، التقنية، والبشرية لهذا التحول في السياق الجزائري.

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى تؤثر الرقمنة على كفاءة أداء شركة ميكاويل بجسر قسنطينة؟

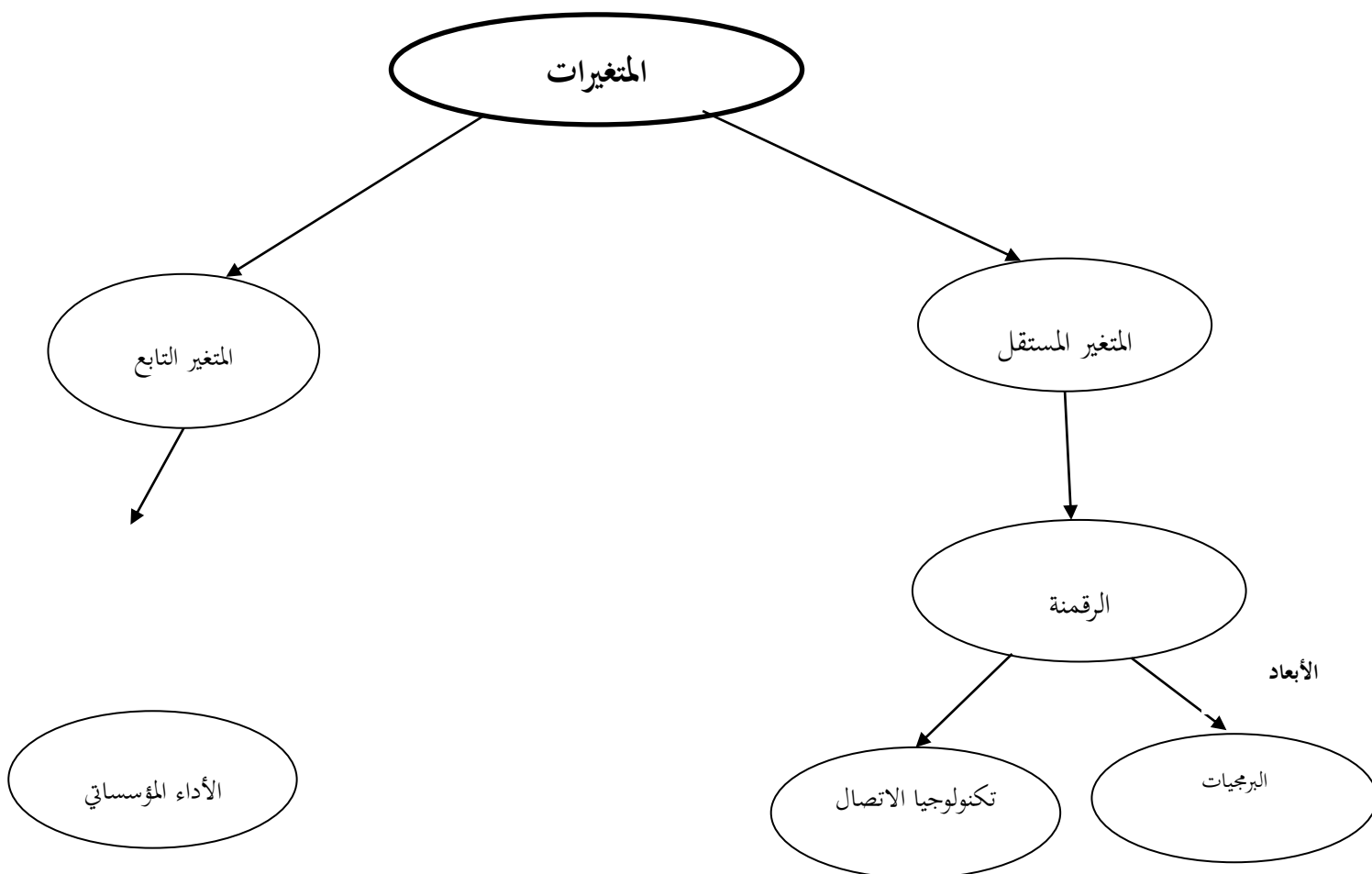
الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى تؤثر البرمجيات على كفاءة أداء شركة ميكاويل بجسر قسنطينة؟
- إلى أي مدى تؤثر تكنولوجيا الاتصال (نظم الاتصال) على كفاءة أداء شركة ميكاويل بجسر قسنطينة؟

5-الفرضيات:

- تؤثر البرمجيات على كفاءة أداء شركة ميكاويل بجسر قسنطينة
- تؤثر تكنولوجيا الاتصال (نظم الاتصال) على كفاءة أداء شركة ميكاويل بجسر قسنطينة

الشكل رقم (01): يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

## 6- تحديد وتحليل المفاهيم:

يُعتبر تحديد المفاهيم البحثية من الركائز الأساسية لأي دراسة في مجال العلوم الاجتماعية، حيث يتحتم على الباحث توضيح المقصود بالمصطلحات المستخدمة في بحثه، معبراً على دالاتها العلمية بوضوح وضبطٍ منهجي، ويهدف هذا التحديد إلى تجنب اللبس في الفهم، وتمكين القارئ من استيعاب الأفكار والمضامين التي تسعى الدراسة إلى طرحها، ومن بين المفاهيم المركزية التي تقوم عليها الدراسة الحالية ما يلي:

### 1.6. مفهوم الرقمنة:

هي "التحول في الأساليب التقليدية المعهود بها إلى نظم الحفظ الالكترونية، هذا التحول يستدعي التعرف على كل الطرق والأساليب القائمة واختيار ما يتناسب مع البيئة الطالبة لهذا التحول".<sup>1</sup>

والتحويل الرقمي "عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني وفي سياق نظم المعلومات".<sup>2</sup>

أما فراج فاستخدم مصطلحي الرقمنة والتحويل الرقمي وعرفهما بانهما "عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صفية عليّة، أفاق النص الأدبي ضمن العولمة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الجزائر، 10/05/2018 ص 151

<sup>2</sup> بحجت بومهراني، إشكالية معالجة الحروف العربية ضمن مشاريع الرقمنة بالمكتبات الرقمية، المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية، المجلس الدولي للغة العربية / المركز التربوي للغة العربية (في دول الخليج)، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، 29-27/12/2018، ص 161.

<sup>3</sup> احمد نجلاء، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 01/06/2016، ص 18.

## المفهوم الاجرائي للرقمنة:

نقصد بالرقمنة جميع العمليات والتقنيات الرقمية المعتمدة داخل شركة MEGAWELL والتي تهدف إلى تحويل الأنشطة التقليدية إلى أنشطة رقمية. ويتم ذلك من خلال توظيف وسائل تكنولوجية متعددة مثل البرمجيات (Trello) ، (Excel)، ونظم تسيير الموارد (ERP) ، إلى جانب تطبيقات الاتصال (WhatsApp) ، البريد الإلكتروني، إضافة إلى أنظمة الأرشفة الرقمية، وذلك بغرض تحسين التسيير وتسريع تدفق المعلومات. ويتجلى هذا المفهوم في:

- استخدام أدوات رقمية لتنسيق العمل بين المصالح (التقنية والإدارية).
- رقمنة الوثائق والأرشيف واستعمال قواعد بيانات إلكترونية.
- تنظيم الاجتماعات، متابعة المشاريع، وتقسيم المهام عبر منصات رقمية.
- تحسين التواصل الداخلي من خلال تطبيقات فورية وسريعة.

## 2.6. مفهوم الأداء المؤسسي:

لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية (Toperfom) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (performer) ، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل والأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة<sup>1</sup>

يعرف أحمد ماهر الأداء المؤسسي بأنه "النتائج الفعلية التي تحققها المؤسسة من خلال مخرجاتها مقارنة بالأهداف المسطرة مسبقاً، وذلك باستخدام مختلف الموارد بطريقة فعالة وذات جدوى اقتصادية، سواء على مستوى الإنتاج أو التسيير أو الخدمات".<sup>2</sup>

1 سارة نبيل، مفهوم الاداء، منتدى الموارد البشرية، مصر، تاريخ النشر: 15/5/2012 بتوقيت: 10:38 صباحا (تاريخ الاطلاع الأحد 1 ماي 2025 الساعة 10:17 صباحا، الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>)

تعريف ريتشارد دافت للأداء المؤسسي: هو "القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال والفعال للموارد، بما في ذلك الموارد البشرية، والمالية، والتكنولوجية، مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على العمليات التنظيمية".<sup>1</sup>

يعرف حمودي بن يوسف الأداء المؤسسي على أنه "عملية تقييم متعددة الأبعاد تعكس مدى فعالية المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها، وتحقيق الأهداف المرجوة في ضوء استخدام الرأسمال البشري والتقني والهيكلي".<sup>2</sup>

### المفهوم الاجرائي للأداء المؤسسي:

يُقصد بـ الأداء المؤسسي مدى فعالية وكفاءة شركة MEGAWELL في تحقيق أهدافها التنظيمية والإنتاجية من خلال توظيف الوسائل الرقمية الحديثة، ويُقاس ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات العملية، مثل:

- تحقيق النتائج المستهدفة (مبيعات، رضا الزبائن، توسيع الحصة السوقية).
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- السرعة في إنجاز المهام والعمليات.

2 أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 01/06/2006، ص 211.

1 Daft, R. L. Organization Theory and Design. South-Western College Pub , 01/06/2010, p. 98.

2 حمودي بن يوسف، مناهج التسيير الحديث، دار الهدى، الجزائر، 01/06/2019، ص. 173



- تقليص نسب الأخطاء والتأخير.

- مستوى رضا الموظفين والإدارة عن نظام العمل الرقمي.

### 3.6. مفهوم البرمجيات:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت البرمجيات مكوناً أساسياً في تنظيم العمل داخل المؤسسات، إذ لم تعد مجرد أدوات تقنية، بل أصبحت تؤثر في العلاقات المهنية، وآليات التسيير، وأنماط الرقابة. من منظور سوسيولوجي، تعكس البرمجيات تحولاً في ثقافة العمل، حيث تسهم في إعادة تشكيل البنية التنظيمية وأساليب اتخاذ القرار. وبالتالي لا يمكن فهم دور البرمجيات في المؤسسة بمعزل عن السياق الاجتماعي والتنظيمي الذي تندمج فيه. وفي هذا السياق نورد أبرز التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

**تعريف أبو الفتوح رضوان للبرمجيات** هي "المكونات غير المادية في نظام الحاسوب، وتشمل مجموع الأوامر والتعليمات التي يتم برمجتها لتوجيه الحاسوب نحو تنفيذ وظائف محددة، سواء كانت تنظيمية أو تحليلية أو خدمية".<sup>1</sup>

**تعريف "Shelly & Rosenblatt" للبرمجيات:** يعرفان البرمجيات بأنها "حزمة البرامج التي تُمكن نظام المعلومات من أداء وظائفه، بدءاً من نظم التشغيل إلى قواعد البيانات والتطبيقات المكتبية، وتُعد ضرورية في تشغيل وتنظيم المعالجة الآلية للبيانات".<sup>2</sup>

1 رضوان أبو الفتوح. الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات. دار الفكر، عمان، الأردن، 01/06/2012، ص 89

2 Shelly, G. & Rosenblatt, H. **Systems Analysis and Design**. Cengage

Learning, 9th ed., USA, 01/06/2009, p. 41

تعريف عبد المالك ناصري للبرمجيات هي " مجموعة من الأدوات البرمجية التي تشكل صلب النظام المعلوماتي، حيث تسمح بتنفيذ المهام المكتبية اليومية، وتحليل البيانات، وأتمتة الإجراءات داخل المؤسسة".<sup>1</sup>

### المفهوم الاجرائي للبرمجيات:

تُشير البرمجيات في شركة MEGAWELL إلى كافة التطبيقات الرقمية المعتمدة لتيسير العمليات الداخلية، بما في ذلك أدوات إدارة المشاريع مثل Trello ، وبرمجيات الجداول وتحليل البيانات مثل Excel ، والبرمجيات الخاصة بتسيير الموارد، والتي تُمثل دعامة أساسية في التحول الرقمي للمؤسسة.

### 4.6. مفهوم تكنولوجيا الاتصال:

أبرزت التحولات التكنولوجية المعاصرة واقعًا جديدًا في مجال الاتصال، انعكس بشكل مباشر على البنى الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسات. فقد أصبحت تكنولوجيا الاتصال حجر الأساس في تشكيل العلاقات المهنية، وتيسير التفاعل بين الفاعلين داخل المؤسسة، بل وأداة استراتيجية في نقل المعرفة واتخاذ القرار. من منظور سوسيولوجي، لا يمكن النظر إلى هذه التكنولوجيا كوسائل تقنية محايدة، بل كقوة فاعلة تُعيد تشكيل منظومة العمل، وتُحدث تحولات في أنماط التسيير، وممارسات السلطة، ومفاهيم الرقابة.

وقد تنوعت التعاريف المرتبطة بتكنولوجيا الاتصال باختلاف الخلفيات النظرية والمقاربات المعرفية، إذ سعى العديد من الباحثين إلى ضبط هذا المفهوم المتجدد في ضوء تطورات البيئة الرقمية. وفيما يلي نورد مجموعة من أبرز هذه التعاريف:

1 عبد المالك ناصري، النظم المعلوماتية وتطبيقاتها. دار صفاء، الأردن، 01/06/2016، ص 55

تعريف محمد الحناوي لتكنولوجيا الاتصال هي "مجموعة الوسائل والأدوات التقنية التي توظف في عمليات إرسال واستقبال ومعالجة وتخزين المعلومات والرسائل، سواء عبر الحاسوب أو الشبكات أو الهواتف الذكية، بهدف تحقيق تواصل فعال داخل المؤسسة".<sup>1</sup>

تعريف " Manuel Castells " لتكنولوجيا الاتصال: "تمثل البنية التحتية الأساسية لمجتمع المعلومات، وتشمل الأدوات والمنصات الرقمية التي تُسهل تبادل البيانات، والتفاعل الشبكي، والاتصال اللحظي بين الأفراد والمؤسسات".<sup>2</sup>

تعرف فاطمة الزهراء شريف تكنولوجيا الاتصال على أنها "كل التقنيات المعتمدة على الحوسبة الرقمية التي تسمح بتسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة أو بينها وبين محيطها الخارجي، وتُستخدم في البريد الإلكتروني، الاجتماعات الافتراضية، وأدوات التنسيق الداخلي".<sup>3</sup>

### المفهوم الاجرائي لتكنولوجيا الاتصال:

تكنولوجيا الاتصال في شركة MEGAWELL تُشير إلى الانظمة الرقمية المستعملة لتأمين التواصل السريع والفعال بين الفاعلين التنظيميين، وتشمل تطبيقات فورية مثل WhatsApp ، خدمات البريد الإلكتروني، وبرمجيات الاجتماعات والتنسيق، وهي تلعب دورًا حيويًا في تحسين سرعة اتخاذ القرار وتوزيع المعلومات.

1 محمد الحناوي، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 01/06/2011، ص 35

2 Castells, M. **The Rise of the Network Society**. Wiley-Blackwell, 2nd ed., UK, 01/06/2009, p. 87

3 فاطمة الزهراء شريف، الاتصال الرقمي في المؤسسات الحديثة. دار الوعي، ب ط، الجزائر، الجزائر، 01/06/2020، ص.

## 5.6. مفهوم الكفاءة

ويُعرّف أحمد ماهر الكفاءة بأنها "مدى قدرة العامل أو المؤسسة على إنجاز الأعمال بأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة، مع مراعاة تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة". أما ريتشارد دافت فيعتبر الكفاءة "مؤشراً لمدى الاقتصاد في استخدام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، بحيث يتم إنتاج أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات". ومن جانبه يوضح حمودي بن يوسف أن الكفاءة "خاصية تنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على المواءمة بين متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية، وتوظيف مواردها بشكل رشيد لتحقيق الاستدامة".<sup>1</sup>

**المفهوم الاجرائي للكفاءة:** في شركة ميكاويل، تُقاس الكفاءة بمدى قدرة المؤسسة على استغلال أدوات الرقمنة لتقليل التكاليف التشغيلية، رفع جودة الخدمات، تقليص الوقت المستغرق في إنجاز العمليات، وتوظيف الموارد البشرية والتقنية بشكل أمثل، وهو ما يُترجم في النهاية إلى تعزيز قدرتها التنافسية.

1 زهور جلطي - آمال براهيم، "تحديد مصطلح الكفاءة والمفاهيم المرتبطة به"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 14، العدد

1، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2023/02/15، ص 34

الجدول (01): يمثل التحليل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل	الأبعاد	المؤشرات
الرقمنة	البرمجيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفر أنظمة معلومات وتوفير حواسيب</li> <li>- وجود نظام إلكتروني متكامل</li> <li>- وجود مختص في تكنولوجيا المعلومات</li> <li>- تطوير البرمجيات بشكل دوري</li> <li>- توفر موارد بشرية مؤهلة</li> <li>- التكوين في استخدام البرمجيات</li> <li>- وجود بدائل رقمية عند الأعطال</li> </ul>
	تكنولوجيا الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبكة اتصال داخلية</li> <li>- نظام اتصال متكامل</li> <li>- شبكة اتصال خارجية</li> <li>- دعم الشبكات الإلكترونية للتواصل الداخلي</li> <li>- تنوع قنوات الاتصال مع الزبائن</li> <li>- استخدام الشبكات الرقمية في الرقابة</li> <li>- نظام تتبع التغيرات في البيئة الخارجية</li> </ul>

المتغير التابع	الأبعاد	المؤشرات
الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات عبر الرقمنة</li> <li>- إنجاز المهام في الوقت المحدد</li> <li>- تقليل الأخطاء عبر</li> <li>- جودة الخدمات</li> <li>- رضا المستفيدين عن الخدمات</li> <li>- تلبية احتياجات الزبائن</li> <li>- التكيف مع التغيرات</li> <li>- بساطة ووضوح النشاطات</li> <li>- وجود أنشطة إبداعية وابتكارية</li> <li>- موضوعية الإنجاز</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب.

## 7- الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة الأساس الذي تنطلق منه البحوث العلمية، فلا يمكن إنجاز أي بحث دون وجود مرجعية علمية حول الموضوع، إذ لا يُبنى البحث من فراغ وفي هذا السياق سنذكر بعض الدراسات التي تم التطرق إليها:

**1.7. الدراسة الأولى: من اعداد بن عيسى فاطمة الزهراء بعنوان الرقمنة كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات العمومية - دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة. مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة المسيلة، 2023**

- **تساؤلات الدراسة:** انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي: كيف تساهم الرقمنة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات العمومية؟

- **الفرضيات:** وللإجابة على هذا التساؤل افترضت الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الرقمنة وتحسين الأداء الإداري.

الفرضيات الجزئية: تختلف فعالية الرقمنة حسب مستوى التكوين الرقمي والبنية التحتية المعلوماتية.<sup>1</sup>

- **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل واقع الرقمنة في مديرية الضرائب بالمسيلة من خلال جمع البيانات الميدانية وربطها بالإطار النظري.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بن عيسى . "الرقمنة كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات العمومية - دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة". مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 17، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2023/06/01، ص

- ركز التحليل على تفكيك العلاقة بين الرقمنة والفعالية الإدارية، مع إبراز دور التكنولوجيا في تقليص البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات.
- **أدوات جمع البيانات:** استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية، ووجه إلى عينة من موظفي المديرية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، مما سمح بتحويل الاتجاهات التنظيمية إلى مؤشرات كمية قابلة للتفسير.
- **حجم ونوع العينة:** شملت العينة 40 موظفًا تم اختيارهم بطريقة قصدية، نظرًا لارتباطهم المباشر بعمليات الرقمنة.
- **أهم النتائج:**
  - أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات وتحسين رضا المواطنين.
  - أبرزت الدراسة أهمية التكوين المستمر وتحديث البنية التحتية المعلوماتية.
  - أوصت بتوسيع نطاق الرقمنة ليشمل كافة المصالح الإدارية.
- **التعقيب على الدراسة:** تعكس الدراسة أن الرقمنة ليست مجرد تقنية إدارية، بل أداة لإعادة تشكيل العلاقة بين المؤسسة والمواطن. من منظور سوسيولوجي، فإن التحول الرقمي يعيد تعريف السلطة التنظيمية ويقلل من الفجوة بين الإدارة والمجتمع، مما يعزز الشفافية والفعالية.
- **المقارنة بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية**

#### 1- الإشكالية

انطلقت دراسة بن عيسى فاطمة الزهراء (2023) من إشكالية رئيسية هي: كيف تساهم الرقمنة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات العمومية؟، وهو ما جعلها تركز على البعد الإداري للمؤسسات العمومية وعلاقته بتقليص البيروقراطية وتحسين الخدمات.



بينما انطلقت دراستي من إشكالية مغايرة تمثلت في: هل تؤثر الرقمنة على كفاءة الأداء المؤسساتي في شركة ميكاويل بجسر قسنطينة؟، حيث انصبت على مؤسسة اقتصادية خاصة وركزت على كفاءة الأداء المؤسساتي بمختلف أبعاده، خصوصاً البرمجيات وتكنولوجيا الاتصال.

## 2- الأدوات المنهجية

اعتمدت دراسة بن عيسى على المنهج الوصفي التحليلي، واكتفت باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، التي وُجِّهت إلى عينة قصدية من 40 موظفًا بمديرية الضرائب، ثم تمت معالجتها عبر برنامج SPSS.

أما دراستي فقد اعتمدت أيضًا على المنهج الوصفي التحليلي، لكنها وظّفت أدوات متعددة، إذ جمعت بين الملاحظة المباشرة والاستبيان، ووجهت إلى عينة أوسع حجمًا (58 مبحوثًا) داخل شركة ميكاويل.

## 3- الإجراءات الميدانية

ارتبطت الإجراءات الميدانية في الدراسة السابقة بالبيئة العمومية الإدارية، فالعينة كانت قصدية من موظفي مديرية الضرائب، والبيانات تم جمعها حصريًا عبر الاستبيان.

في المقابل، تميزت دراستي بطابعها التطبيقي في قطاع اقتصادي خاص، حيث شملت عينة أكبر من موظفي الشركة، مع اعتماد الملاحظة المباشرة إضافة إلى الاستبيان، وهو ما أعطاها شمولية أكبر في تتبع الظاهرة.

## 4- النتائج

أظهرت نتائج دراسة بن عيسى أن الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات وتحسين رضا المواطنين، كما أكدت على أهمية التكوين المستمر وتحديث البنية التحتية، وأوصت بتوسيع نطاق الرقمنة لتشمل مختلف المصالح الإدارية.

أما نتائج دراستي فقد أبرزت أن الرقمنة من خلال البرمجيات وتكنولوجيا الاتصال أسهمت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، سواء من خلال تسريع إنجاز المهام أو تحسين التنظيم الداخلي أو تعزيز التنسيق بين الأقسام، كما بيّنت أن الرقمنة أضحت أداة استراتيجية ضرورية لمواجهة تحديات السوق والتكيف مع البيئة المهنية المتغيرة.

الدراسة الثانية: أنجزت هذه الدراسة من طرف وفاء زوقار، بعنوان أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات، وهي مذكرة ماجستير في تخصص علوم التسيير، بجامعة باتنة 1 - الجزائر، سنة 2021.

- تساؤلات الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

إلى أي مدى تؤثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام في بلدية بريك؟<sup>1</sup>

- الفرضيات: وللإجابة على هذا التساؤل افترضت الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرقمية وارتفاع جودة الأداء.

الفرضيات الجزئية: الإدارة الرقمية تساهم في تحسين فعالية الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للمواطن.

1 وفاء زوقار. "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات". مذكرة منشورة في مجلة طبنة للدراسات العلمية

والأكاديمية، المجلد 6، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023/06/01، ص 172

- **المنهج:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان مكوّن من 19 عبارة على عينة من 30 موظفًا. البيانات عولجت باستخدام برنامج SPSS.
- **ادوات جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة وفاء زوقار في مقاربتها الميدانية على أدوات منهجية تهدف إلى رصد التحولات التنظيمية التي أحدثتها الإدارة الرقمية داخل بلدية بركة. وقد تمثلت هذه الأدوات في:
- **الاستبيان:** شكّل الاستبيان الأداة المركزية في الدراسة، حيث تضمن (19) عبارة موزعة على محاور تقيس تمثلات الموظفين للإدارة الرقمية، ومدى انعكاسها على جودة الأداء.
- **الملاحظة غير المباشرة:** مثّلت الملاحظة أداة مكّنت الباحثة من استجلاء بعض الممارسات اليومية داخل البلدية، خاصة ما يتعلق بالتفاعلات غير الرسمية بين الموظفين، وصعوبات التكيف مع النظم الرقمية.
- **المعالجة الإحصائية: (SPSS)** لم يكن استخدام برنامج SPSS إجراءً حسابيًا فقط، بل اعتمد كوسيلة لتحويل المعطيات الميدانية إلى مؤشرات كمية تبرز مستوى التكيف التنظيمي مع الرقمنة.
- **حجم ونوع العينة:** اعتمدت الباحثة وفاء زوقار على عينة قوامها 30 موظفًا من داخل بلدية بركة، وُصفت بأنها عينة قصديّة نظرًا لانتقائها المباشر من الفاعلين الأكثر ارتباطًا بموضوع الإدارة الرقمية.
- **اهم النتائج:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- الإدارة الرقمية لا تزال محدودة التطبيق داخل بلدية بركة.
- رغم ذلك، توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الرقمنة وجودة الأداء.

- الموظفون عبّروا عن حاجتهم إلى التكوين التقني والدعم اللوجستي.
- غياب التكامل الرقمي بين المصالح الإدارية شكل عائقاً أمام التطبيق الفعلي.

- **التعقيب على الدراسة:** أرى أن دراسة وفاء زوقار ركزت على البعد التقني والإجرائي للإدارة الرقمية وربطته بجودة الأداء، غير أنها لم تتعمق بما يكفي في التحليل السوسيولوجي للعلاقات المهنية والثقافة التنظيمية التي ترافق هذا التحول. فمحدودية التكوين وضعف التكامل الرقمي لا تعكس فقط مشكلات تقنية، بل تكشف عن مقاومة للتغيير داخل المؤسسة. من هذا المنطلق، أعتبر أن دراستي تسعى إلى تجاوز هذه الحدود عبر تحليل الرقمنة كنسق سوسيولوجي يعيد تشكيل بنية المؤسسة والعلاقات التنظيمية بداخلها و تتشارك الدراستان في الاهتمام بالعلاقة بين الرقمنة ومردودية الأداء المؤسساتي، وضرورة دعم التحول الرقمي بمكوّنات بشرية ولوجستية فعالة. مثل دراستنا، أكدت الدراسة السابقة على أن الرقمنة لا يمكن اختزالها في الجانب التقني فقط، بل تتطلب إرادة تنظيمية وتكاملاً مؤسساتياً.

كما تنصب دراسة زوقار على مؤسسة عمومية محلية (بلدية بركة)، بينما تركز دراستنا على مؤسسة اقتصادية خاصة ذات أهداف إنتاجية وتجارية.

تعاملت الدراسة السابقة مع الإدارة الرقمية كمُدخل لتحسين "جودة الأداء"، بينما تحلل دراستنا الرقمنة كنسق اجتماعي وتنظيمي يعيد تشكيل بنية المؤسسة، ويُحدث تحولات في أساليب العمل والتفاعل الوظيفي.

1 - الإشكالية

انطلقت دراسة وفاء زوقار (2021) من تساؤل رئيسي هو: إلى أي مدى تؤثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام في بلدية بركة؟، وقد ركزت بذلك على الأداء العام في مؤسسة عمومية محلية (بلدية) من زاوية الإدارة الرقمية وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أما دراستي فقد انطلقت من تساؤل آخر يتمثل في: هل تؤثر الرقمنة على كفاءة الأداء المؤسساتي في شركة ميكاويل بجسر قسنطينة؟، حيث انصبت على مؤسسة اقتصادية خاصة واهتمت بالرقمنة كآلية استراتيجية لرفع الكفاءة التنظيمية والإنتاجية، وليس فقط تحسين جودة الخدمات الإدارية.

2 - الأدوات المنهجية

اعتمدت دراسة وفاء زوقار على المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت أدوات محددة أهمها الاستبيان (19 عبارة) موجه إلى الموظفين، مدعومًا بالملاحظة غير المباشرة لرصد الممارسات اليومية وصعوبات التكيف مع الرقمنة، إضافة إلى المعالجة الإحصائية عبر SPSS.

أما دراستي فقد وظفت أيضًا المنهج الوصفي التحليلي، لكنها اعتمدت على أدوات أكثر شمولية تمثلت في الملاحظة المباشرة + الاستبيان، كما وجهت البحث نحو عينة أكبر (58 مبحوثًا)، ما أعطاها دقة أكبر في تحليل العلاقة بين الرقمنة وكفاءة الأداء المؤسساتي.

3 - الإجراءات الميدانية

ارتبطت الإجراءات الميدانية في دراسة زوقار ببيئة العمل داخل البلدية، حيث اقتصرَت العينة على 30 موظفًا اختيروا قصديًا لارتباطهم المباشر بموضوع الإدارة الرقمية. اعتمدت على الاستبيان كمصدر أساسي للمعطيات، مع الاستفادة من الملاحظة غير المباشرة.

في المقابل، جرت دراستي في شركة ميقاويل (قطاع اقتصادي خاص)، وشملت عينة أوسع من حيث الحجم (58 موظفًا)، إضافة إلى دمج الملاحظة المباشرة بجانب الاستبيان، ما أضفى على الإجراءات الميدانية بعدًا تطبيقيًا أكثر وضوحًا.

#### 4 - النتائج

أظهرت نتائج دراسة زوقار أن الإدارة الرقمية لا تزال محدودة التطبيق في بلدية بركة، رغم وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بينها وبين جودة الأداء، كما أظهرت الحاجة إلى التكوين التقني والدعم اللوجستي، مع الإشارة إلى أن غياب التكامل الرقمي بين المصالح شكّل عائقًا أساسيًا.

بينما خلصت نتائج دراستي إلى أن الرقمنة (عبر البرمجيات وتكنولوجيا الاتصال) ساهمت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، سواء بتسريع إنجاز المهام أو تحسين التنظيم والتنسيق، وأكدت أن الرقمنة أضحت أداة ضرورية للتكيف مع السوق ومواجهة التحديات المهنية، أي أن تأثيرها تجاوز تحسين جودة الخدمات إلى تعزيز التنافسية والكفاءة المؤسسية.

2.7. الدراسة الثالثة: أُنجزت هذه الدراسة من طرف حفطاري سمير، بعنوان الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهي دراسة ميدانية ببلدية خنشلة، وهي مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل وتنمية الموارد البشرية، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، السنة الجامعية 2017/2018.

#### - تساؤلات الدراسة:

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيس: ما هو تأثير تطبيق الرقمنة على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية المحلية؟

- فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من فرضيات عامة وفرضيات جزئية نذكرها فيما يلي:

الفرضية العامة: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الرقمنة وفعالية أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

يختلف تأثير الرقمنة باختلاف مستوى التكوين الرقمي للموظفين.

تتباين نتائج الرقمنة حسب وفرة التجهيزات والموارد التقنية.

تؤثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تسهيل الاتصال وتقليص البيروقراطية.<sup>1</sup>

#### - المنهج المعتمد:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بالمقاربة الميدانية لقياس أثر الرقمنة على الموارد البشرية.

#### - أدوات جمع البيانات:

الاستبيان الموجّه إلى موظفي بلدية خنشلة.

المقابلات مع إطارات مصلحة الموارد البشرية.

#### - حجم ونوع العينة:

اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها 70 موظفًا من مختلف المصالح الإدارية لبلدية خنشلة.

#### - أهم النتائج:

• الرقمنة ساهمت في تحسين مستوى الفعالية الإدارية من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية.

1 سمير حطاري، "الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة ميدانية ببلدية خنشلة"،

مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة

باتنة، الجزائر، السنة الجامعية، 2017/2018، ص 36

- وفرت الرقمنة سرعة أكبر في معالجة الملفات وتقليص التأخيرات البيروقراطية.
- كشفت الدراسة عن قصور في التكوين الرقمي للموظفين مما يحد من الاستفادة الكاملة من إمكانيات الرقمنة.
- تبين أن ضعف التجهيزات التقنية يشكل عقبة أمام تحقيق نتائج فعالة للرقمنة.

### - التعقيب على الدراسة:

من منظور علم الاجتماع التنظيم والعمل، تُعد هذه الدراسة مساهمة مهمة في فهم التحولات التي تفرضها الرقمنة على بيئة العمل الجزائرية، حيث تُظهر انتقال المؤسسة من منطق البيروقراطية التقليدية إلى منطق رقمي يقوم على السرعة والكفاءة والشفافية. ومع ذلك، فإن هذا التحول لا ينبغي أن يُفهم فقط تقنيًا، بل يتطلب مقاربة سوسيولوجية تراعي الثقافة التنظيمية، أنماط القيادة، وعلاقات القوة داخل المؤسسة.

تركز الدراسة على أثر الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي وتبسيط الإجراءات، لكنها توضح أيضًا أن الرقمنة ليست أداة محايدة، بل فاعل اجتماعي يعيد تشكيل العلاقات المهنية ويوزع السلطة بين الموظف والإدارة. كما أنها تفتح آفاقًا للتطوير المهني، لكنها قد تنتج فجوات رقمية بين الموظفين. ومن منظور سوسيولوجي، يُطرح سؤال "المعنى" في العمل: هل تعزز الرقمنة انتماء العامل للمؤسسة أم تحتزله إلى مجرد مؤدي مهام خاضع للآلة؟

تُبرز الدراسة خصوصية السياق الجزائري من حيث محدودية الموارد والتحديات البيروقراطية، ما يعكس بطء التحول الثقافي مقارنة بسرعة التحول التكنولوجي. فالتوازن بين التكنولوجيا والثقافة التنظيمية يظل مفتاحًا لنجاح مشاريع الرقمنة.

في المجمل، أسهمت دراسة حفظاري سميير في توضيح البعد الوظيفي للرقمنة، غير أن استكمالها بسوسيولوجيا التنظيم والعمل يجعل الرقمنة تُفهم كبنية اجتماعية متكاملة تُعيد صياغة أنماط العمل والعلاقات الإنسانية، إلى جانب تأثيرها على الأداء التقني.



## - المقارنة بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية

### 1-الإشكالية

انطلقت دراسة حفطاري سمير (2018/2017) من تساؤل رئيس هو: ما هو تأثير تطبيق الرقمنة على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية المحلية؟، حيث ركّزت الإشكالية على البعد البشري داخل المؤسسات العمومية، وبالتحديد على فعالية الموارد البشرية.

بينما انطلقت دراستي من إشكالية مختلفة هي: هل تؤثر الرقمنة على كفاءة الأداء المؤسساتي في شركة ميكاويل بجسر قسنطينة؟، إذ وسّعت التحليل ليشمل الأداء المؤسساتي بأبعاده التنظيمية والتقنية والبشرية داخل مؤسسة اقتصادية خاصة.

### 2-الأدوات المنهجية

اعتمدت دراسة حفطاري سمير على المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف أدوات ميدانية نوعية وكمية تمثلت في الاستبيان الموجّه للموظفين والمقابلات مع إطارات مصلحة الموارد البشرية.

أما دراستي فقد اعتمدت أيضًا على المنهج الوصفي التحليلي، لكنها اقتصرت على الملاحظة المباشرة والاستبيان، وهو ما جعلها تركز أكثر على ربط المعطيات الميدانية بالتحليل الكمي.

### 3-الإجراءات الميدانية

جرت الدراسة السابقة في بلدية خنشلة كمؤسسة عمومية محلية، واعتمدت على عينة عشوائية بسيطة قوامها 70 موظفًا من مختلف المصالح الإدارية، ما أعطاها بعدًا تمثيليًا جيدًا.

أما دراستي فقد أجريت في شركة ميكاويل كقطاع اقتصادي خاص، بعينة أصغر نسبيًا (58 موظفًا) تم اختيارها من داخل الشركة، مع الاعتماد على الملاحظة المباشرة لتتبع التفاعلات التنظيمية بجانب الاستبيان.

## 4 - النتائج

أبرزت نتائج دراسة حفظاري سمير أن الرقمنة ساهمت في تحسين الفعالية الإدارية من خلال تسهيل الإجراءات وتسريع معالجة الملفات، كما قلّصت من التأخيرات البيروقراطية. لكنها كشفت أيضًا عن قصور في التكوين الرقمي وضعف التجهيزات التقنية، ما حدّ من الاستفادة الكاملة من الرقمنة.

أما دراستي فقد بينت أن الرقمنة عبر البرمجيات وتكنولوجيا الاتصال ساعدت على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، سواء من حيث سرعة إنجاز المهام أو تحسين التنظيم والتنسيق الداخلي، وأكدت أن الرقمنة أضحت ضرورة استراتيجية لمواجهة تحديات السوق والتكيف مع متغيرات البيئة المهنية.

## 8. المقاربة السوسيولوجية

تُعَدُّ المقاربة السوسيولوجية عنصرًا محوريًا وحيويًا في البحث العلمي، لاسيما للباحثين المبتدئين، إذ يمكنهم من تبني مسار منهجي واضح ويُرشدهم إلى زاوية تحليلية محددة، تُجَنَّبُ الباحث الثشتت الفكري والحشو العلمي الذي قد يفقد موضوع الدراسة قيمته ويضلل الباحث في مختلف الأفكار.

بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي يعالج تأثير الرقمنة على كفاءة أداء المؤسسة، فقد تم اعتماد **المقاربة البنائية الوظيفية** كإطار نظري لهذا البحث. تُعد هذه المقاربة من أبرز المناهج السوسيولوجية التي تُعنى بتحليل النسق التنظيمي وفق منطق الوظيفة والبنية، حيث ترى أن كل مؤسسة تشكّل وحدة اجتماعية تتكون من بنى مترابطة (مثل الإدارة، الموظفين، الأنظمة، والتكنولوجيا)، وأن لكل بُنية وظيفة محددة تسهم في الحفاظ على توازن المؤسسة واستقرارها.

ومن هذا المنظور، يتم التعامل مع **الرقمنة** على أنها بُنية تنظيمية مستحدثة تسهم — نظريًا — في دعم الأداء المؤسسي من خلال تسهيل العمليات، تقليص الوقت، وتحسين جودة

الخدمات. كما أن هذه المقاربة تتيح فهم مظاهر **الخلل الوظيفي** التي قد تنجم عن ضعف تكامل الرقمنة مع البنى التقليدية، أو مقاومة الموظفين للتغيير، أو غياب الكفاءة التقنية.

وبالتالي، فإن هذه المقاربة تسمح بتحليل دينامية التغير داخل المؤسسة انطلاقاً من العلاقة بين **الوظائف التنظيمية والبنى التقنية والبشرية**، بما يُسهم في تقييم فعالية الرقمنة كعنصر بنائي يؤثر في الأداء العام للمؤسسة.

- **النظرية البنائية الوظيفية:** تُعتبر النظرية البنائية الوظيفية من أبرز النظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، وقد ارتبط ظهورها ببروز الحاجة إلى فهم كيفية عمل النسق الاجتماعي واستقراره، خاصة في المجتمعات والمؤسسات الحديثة. وقد تبلورت أسس هذه النظرية مع أعمال السوسيولوجي الأمريكي تالكوت بارسونز، الذي رأى أن المجتمع يتكون من نسق منظم<sup>1</sup> من البنيات المتفاعلة، تسهم كل واحدة منها في أداء وظيفة معينة داخل النظام الكلي، بما يضمن التوازن والاستمرارية. وقد طور هذه المقاربة لاحقاً روبرت ك. ميرتون، من خلال مفاهيم مثل الوظيفة الظاهرة والوظيفة الكامنة،<sup>2</sup>

في ضوء هذه النظرية، تُفهم المؤسسة بوصفها نسقاً اجتماعياً مركباً يتضمن مجموعة من البنى (الإدارة، القوانين، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية...)، حيث تؤدي كل بنية وظيفة محددة تسهم في بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق الاستقرار. وتُعد الرقمنة، في هذا السياق، بنية مستحدثة ضمن هذا النسق، تؤثر وتتأثر بباقي المكونات.

- **تقوم النظرية على عدد من المبادئ الأساسية، منها:**

1 تالكوت بارسونز، **النظام الاجتماعي**، ترجمة نوال السباعي، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، 01/06/1991، ص 43.

2 روبرت ميرتون، **النظرية الاجتماعية والبنية الاجتماعية**، دار المعارف، القاهرة، 1987، ص. 66.

- أن كل مؤسسة تسعى إلى نوع من الاستقرار الداخلي، وتعمل بنياتها المختلفة بتكامل لضمان الفاعلية والانسجام.<sup>1</sup>

- أن التغيرات التي تطرأ على النسق (مثل إدخال الرقمنة) قد تُحدث نوعاً من "الاختلال الوظيفي"، يستوجب التكيف التنظيمي.

- أن الرقمنة تحمل وظائف ظاهرة كتحسين الأداء، وتقليص الزمن، وتسهيل الإجراءات، لكنها في الوقت ذاته تُحدث وظائف كامنة كتغيير العلاقات المهنية، وإعادة توزيع السلطة التنظيمية.

إن هذه النظرية، بما تحمله من أدوات تفسيرية، تتيح لنا في هذا البحث تحليل كيفية تأثير الرقمنة على كفاءة أداء المؤسسة، من خلال التركيز على العلاقة بين الوظيفة (الأداء) والبنية (الرقمنة)، وإبراز أثر هذه التحولات على توازن النسق التنظيمي داخل مؤسسة MEGAWELL.

1 أحمد زهير. سوسيولوجيا التنظيمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص. 101.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم نستطيع القول إننا رسمنا الإطار المنهجي لدراستنا، حيث بينا دوافع اختيار موضوع الرقمنة وأهميته العلمية والعملية، وحددنا أهداف البحث وصغنا إشكاليته وفرضياته مع ضبط المفاهيم المكونة لمتغيراته الأساسية. كما استعنا بأهم الدراسات السابقة التي قاربت الموضوع في سياقات مختلفة، وحددنا المقاربة السوسيولوجية التي سنعتمدها في تحليل معطياتنا الميدانية.

## الفصل الثاني:

### مدخل إلى الرقمنة

## تمهيد:

في ظل التحولات السوسيو تكنولوجية المتسارعة التي يعرفها العالم المعاصر، لم تُعد الرقمنة مجرد خيار تقني أو تحديث إداري، بل تحوّلت إلى ظاهرة تنظيمية بنيوية تعيد تشكيل منطق العمل والعلاقات المهنية داخل المؤسسات. فهي تُجسّد امتدادًا تاريخيًا لأنماط الإنتاج، من الثورة الصناعية إلى الاقتصاد الرقمي المعولم، ما جعلها محورًا أساسيًا في التحول السوسولوجي للمؤسسات الحديثة.

ولا يمكن فهم الرقمنة بمعزل عن السياقات التاريخية والسياسية التي نشأت فيها، ولا عن تأثيراتها العميقة على الثقافة التنظيمية وهياكل التسيير. إذ تتسم الرقمنة بمجموعة من الخصائص كالتفاعلية، اللامركزية، والسرعة، وهي عناصر غيّرت مفاهيم الزمن، السلطة، والعمل داخل النسق المؤسسي.

## 1- التطور التاريخي للرقمنة:

إن فهم الرقمنة كمظهر مركزي من مظاهر التغير داخل المؤسسات المعاصرة يقتضي تحليل تطورها التاريخي في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي عرفها العالم، انطلاقًا من الثورة الصناعية الأولى، وصولًا إلى بروز المجتمع الرقمي. فالرقمنة ليست مجرد اختراع تقني أو توظيف لتكنولوجيا المعلومات، بل هي ثمرة مسار تاريخي طويل من التغيرات في أنماط الإنتاج، والعمل، والعلاقات المهنية، والتفاعل الاجتماعي داخل الفضاء المؤسسي. وقد مرّ هذا المسار بعدة مراحل، يمكن اختزالها في ثلاث حقبة رئيسية: ما قبل نهضة الرقمنة، ثم النهضة الرقمية، وأخيرًا عصر الرقمنة المتقدمة.

**1.1. مرحلة ما قبل الرقمنة:** تزامنت مع انطلاق الثورة الصناعية الأولى في أوروبا أواخر القرن الثامن عشر، بدأت ملامح التغير الجذري في أنماط التنظيم تظهر من خلال اختراع المحرك البخاري وتوظيف طاقة الفحم والمياه في الصناعات الكبرى، خاصة النسيج والصلب والنقل. أدى هذا التحول إلى انتقال المجتمعات من نمط الإنتاج الحرفي والزراعي إلى نمط الإنتاج الصناعي القائم على المكننة وتقسيم العمل. وفي هذا السياق، ظهرت أولى ملامح التنظيم الحديث للمؤسسات من خلال ضبط الوقت، إدخال النظام الانضباطي في المصانع، والتحكم في إيقاع العمل وفق أهداف الإنتاج المكثف. وقد ساعد هذا التحول في ترسيخ الأسس الأولى لما سيُعرف لاحقًا بعقلانية الفعل التنظيمي، وهي العقلانية التي مثلت حسب ماكس فيبر القاعدة الأساسية لنشوء التنظيم البيروقراطي العقلاني<sup>1</sup>

ثم جاءت الثورة الصناعية الثانية مطلع القرن العشرين، لتعمق التغيرات البنيوية داخل المؤسسة، بعد إدماج الكهرباء ومحرك الاحتراق الداخلي، وظهور خط الإنتاج المستمر على يد هنري فورد. تمثلت هذه المرحلة في توسّع عمليات التصنيع، وتعقد الهياكل التنظيمية، وتزايد الاعتماد على التخصص، ما أدى إلى تغير أدوار العمال، وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسة. كما شهدت هذه الفترة ازدهار علوم الإدارة، ومحاولة عقلنة التسيير وفق مناهج علمية كالتى قدمها فريدريك تايلور في مبادئ الإدارة العلمية. لقد بدأنا هنا نرى المؤسسة كفضاء اجتماعي تتحكم فيه أنظمة صارمة من الضبط والتقسيم والتخطيط، مما

1 رابح بوزيد. "الرقمنة كنحول سوسيولوجي في بنية المؤسسة الحديثة". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد

2، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 30/09/2022، ص 45



مهّد لظهور شكل جديد من المؤسسات التي لم تعد مجرد أماكن للعمل، بل فضاءات لتنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>

**2.1. مرحلة النهضة الرقمية:** بدأت تدريجيًا منذ منتصف القرن العشرين، مع اختراع الحاسوب وتطور تقنيات المعالجة الإلكترونية للبيانات. وقد ساهم تطور تقنيات الاتصال وتوسيع شبكات الحواسيب والبرمجيات في دخول المؤسسة في مرحلة جديدة، لم تعد فيها المعلومة مجرد أداة، بل موردًا استراتيجيًا بحد ذاته. أدى ذلك إلى تغير في تصور العمل ذاته، من خلال التركيز على الأداء الذهني والبرمجي أكثر من الجهد اليدوي، وظهور وظائف جديدة تتعلق بإدارة قواعد البيانات، التحليل الرقمي، والتسيير الإلكتروني للموارد. كما ظهرت أولى ملامح التفاعل بين الإنسان والآلة في السياق التنظيمي، من خلال نظم التسيير الإلكتروني التي أصبحت بديلاً تدريجيًا للطرق التقليدية في الإدارة<sup>2</sup>.

**3.1. مرحلة الرقمنة المتقدمة:** مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، دخل العالم مرحلة جديدة عُرفت بعصر الرقمنة المتقدمة، حيث لم تعد الرقمنة مجرد وسيلة تقنية لدعم العمل المؤسسي، بل تحولت إلى بنية تحتية شاملة تعيد تشكيل أنماط الإنتاج، العلاقات الاجتماعية، والهياكل التنظيمية. فقد ساهم الانتشار الواسع للإنترنت، وتطور تقنيات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، في إحداث نقلة نوعية

1 نذير عبد اللاوي، "تاريخ التنظيم الصناعي وتحولاته: من المكننة إلى الرقمنة"، مجلة إشكالات في اللغة والأدب، (ب.ط)، العدد 23، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2021/12/01، ص 89.

2 عبد الحكيم بن هنية، "الرقمنة وتحولات العمل في المؤسسة الجزائرية: مقارنة سوسيولوجية"، مجلة الإصلاح، (ب.ط)، العدد 17، جامعة محمد بوضياف. المسيلة، الجزائر، 2020/10/10، ص 120.

في طبيعة المؤسسة الحديثة، حيث أصبحت أكثر انفتاحًا ومرونة، قائمة على التدفق السريع للمعلومات واتخاذ القرارات في الزمن الحقيقي.

في هذا السياق، لم تعد المؤسسة مجرد فضاء مادي يُمارس فيه العمل، بل أضحت فضاءً افتراضيًا ورقميًا يتجاوز الحدود الجغرافية والزمانية. كما ظهرت أنماط جديدة من التنظيم، مثل المؤسسات الشبكية والافتراضية، التي تعتمد على التعاون اللامركزي والتواصل الرقمي بدل التراتبية البيروقراطية الصارمة. وهنا برزت تحولات سوسيولوجية عميقة، تمثلت في إعادة تعريف أدوار الأفراد داخل المؤسسة، وصعود قيم جديدة مرتبطة بالكفاءة، الابتكار، والتعلم المستمر.

لقد أفضت الرقمنة المتقدمة إلى دمج المؤسسة في سيورة العولمة الرقمية، حيث باتت أكثر ارتباطًا بالأسواق العالمية وأكثر تأثرًا بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة. ولم تعد الرقمنة خيارًا أو مجرد أداة لتحسين الأداء، بل أصبحت شرطًا بنيويًا لضمان البقاء والمنافسة. ومن ثمّ، يمكن القول إن هذه المرحلة تمثل الذروة في مسار التطور التاريخي للرقمنة، إذ تعكس التحول من التنظيم الصناعي إلى التنظيم الرقمي، ومن المجتمع الصناعي إلى المجتمع الرقمي، بكل ما يحمله ذلك من دلالات اقتصادية، مهنية واجتماعية.<sup>1</sup>

وبالتالي، فإن التطور التاريخي للرقمنة لا يمكن قراءته فقط من خلال التحول في الأدوات، بل يجب تحليله كتحويل سوسيولوجي في بنية الفعل التنظيمي نفسه. لقد تحوّلت المؤسسة من فضاء إنتاجي مادي إلى فضاء رمزي تشتغل فيه المعلومات بقدر ما تُنتج فيه السلع،

1 زهير بوخاري، "التحول الرقمي وأثره على البنية التنظيمية للمؤسسات"، مجلة دراسات اقتصادية واجتماعية، — جامعة،

العدد 2، جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر، 2022، ص 112.

وتحولت الرقابة من سلطة مادية محسوسة إلى سلطة رقمية غير مرئية، وأصبح العمل يُجز في فضاءات افتراضية تتجاوز المكان والزمن التقليديين. وفي هذا السياق، يمكن اعتبار الرقمنة تنوُّجًا لمسار طويل من عقلنة العمل والتنظيم، وهو ما يدفع إلى مساءلتها ليس فقط كتقنية، بل كقوة اجتماعية تعيد تشكيل المؤسسات من الداخل.

## 2- خصائص الرقمنة:

تتسم الرقمنة بمجموعة من الخصائص التقنية والتنظيمية التي تمنحها قوة تأثير استثنائية في إعادة تشكيل بنية المؤسسات المعاصرة، سواء من حيث أساليب العمل، أو أنماط العلاقات المهنية، أو من حيث طرق الاتصال وإدارة المعرفة. وفيما يلي عرض موسع لأبرز هذه الخصائص ضمن منظور سوسيولوجي تنظيمي:

**- تقليص الزمن:** تُساهم الرقمنة في تسريع العمليات التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تقنيات المعالجة الفورية للبيانات، وتيسير الوصول السريع إلى المعلومات، مما يقلل من الزمن المهدر في اتخاذ القرارات أو تنفيذ الإجراءات. كما أن الأتمتة المتكاملة تتيح استجابة آنية للتغيرات البيئية، وهو ما يعزز من الفاعلية المؤسسية. وقد بينت الدراسات أن المؤسسات الرقمية تحقق اختصارًا كبيرًا في الزمن الإداري مقارنة بالنماذج التقليدية التي تعتمد على المعالجة اليدوية للمعلومات.<sup>1</sup>

**- تقليص الحيز المكاني:** أتاحت الرقمنة للمؤسسة أن تتجاوز الإطار المكاني التقليدي، من خلال تكنولوجيا التخزين السحابي والأنظمة الرقمية، التي تسمح بحفظ كم هائل من

1 سميرة عيساوي، "التحول الرقمي وأثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية، العدد 10، جامعة أحمد بن يحيى (تيسمسيلت)، الجزائر، 2022/06/15، ص 89.

البيانات على وسائل افتراضية قابلة للوصول من أي مكان. وبذلك أصبحت المؤسسة تعمل في "فضاء غير متموضع"، ما مكّن من الانتقال نحو مفاهيم جديدة مثل "المكتب الافتراضي" والعمل عن بعد<sup>1</sup>

- **اقتسام المهام المعرفية مع الآلة:** تُعتبر الرقمنة تجسيدًا لتحالف جديد بين الإنسان والآلة، حيث باتت المهام الفكرية والمعرفية تُنجز بشكل مشترك بين المستخدم والأنظمة الذكية، من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وخوارزميات القرار. هذه الميزة أدّت إلى تحويل دور العامل من منفذ يدوي إلى محلل ومراقب معلومات، ما يعني إعادة تشكيل مفهوم الكفاءة المهنية داخل المؤسسات.<sup>2</sup>

- **تقليص التكاليف وزيادة السرعة:** تسهم الرقمنة في تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال تقليص الحاجة إلى الموارد البشرية في بعض المهام، وتقليل الورقات، والاعتماد على تقنيات فعالة ذات إنتاجية عالية. في الوقت نفسه، فإن الرقمنة تسرّع الدورة الإنتاجية، ما يؤدي إلى مضاعفة المخرجات دون زيادة في الإنفاق، وهو ما جعل منها خيارًا استراتيجيًا للمؤسسات التي تسعى للنجاعة الاقتصادية.<sup>3</sup>

1 علي جلاب، "الرقمنة وإعادة تشكيل العمل الإداري"، مجلة دراسات في الإدارة العامة والحكامة، (ب.م)، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر، 2021/02/10، ص 55.

2 سمير حمودي، "الذكاء الاصطناعي كرافعة للرقمنة داخل التنظيمات الحديثة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (ب.م)، العدد 15، جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر، 2022/07/01، ص 134.

3 نوال درويش، "الرقمنة وإدارة الموارد داخل المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، (ب.م)، العدد 11، جامعة حمّة لخضر. الوادي، الجزائر، 2021/07/01، ص 102.

- **الذكاء الصناعي:** يمثل الذكاء الصناعي خاصية متقدمة في الرقمنة، إذ يتيح تحليلاً دقيقاً للسلوك التنظيمي والتنبؤ بالأداء، ويُستخدم في تحسين الجودة، وتقليص الأخطاء، ودعم القرارات. كما أصبح أداة فعالة في التسيير الذكي للموارد، ما يساعد المؤسسة على التكيف مع التحولات المتسارعة.

- **اللامركزية:** تُعتبر اللامركزية أحد مكاسب الرقمنة المهمة، حيث تتيح استقلالية وحدات العمل التنظيمي، وتمكن من اتخاذ قرارات موضعية دون العودة المستمرة إلى المركز. وساعدت هذه الخاصية على مرونة أكبر في التسيير، كما قلّصت من التراتبية البيروقراطية التي تُبطئ ديناميكية الأداء<sup>1</sup>.

- **تكوين الشبكات:** تسمح الرقمنة بإنشاء شبكات داخلية وخارجية تربط بين مختلف الفاعلين، سواء في المؤسسة الواحدة أو عبر مؤسسات متعددة. هذا الترابط الشبكي يُسهّل تبادل المعارف، ويُعزز من منطق "المؤسسة المتصلة" التي تعتمد على التفاعل المستمر، وهو ما أعاد تشكيل مفاهيم القيادة والتواصل التنظيمي<sup>2</sup>.

1 عبد الرؤوف مباركي، "الرقمنة وتوزيع السلطة داخل المؤسسات"، مجلة سوسيولوجيا التنظيم والعمل، (ب.م)، العدد 8، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 15/06/2020، ص 76.

2 نذير بولاق، "التحول الرقمي وشبكات الاتصال داخل المؤسسة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (ب.م)، العدد 18، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، الجزائر، 01/08/2022، ص 93.

- **التفاعلية:** تمنح الرقمنة المستخدمين القدرة على التفاعل الفوري مع الأنظمة، حيث يصبح الفرد مرسلاً ومستقبلاً في الآن ذاته، ما يسمح بخلق دينامية اتصال أفقي، ويتجاوز النموذج الاتصالي الكلاسيكي القائم على التوجيه من الأعلى إلى الأسفل<sup>1</sup>
- **قابلية التوصيل والدمج:** تُظهر الرقمنة قابلية عالية للربط بين مختلف التجهيزات والنظم والبرمجيات، بغض النظر عن مصدرها أو بلد تصنيعها، مما يفتح آفاقاً للتكامل التقني، وتعدد مزودي الخدمات دون المساس بتجانس الأداء.
- **الحركية والتنقل:** تمكّن الرقمنة المستخدمين من الاستفادة من خدماتها أثناء التنقل، عبر الهواتف الذكية، الحواسيب المحمولة، واللوحات الإلكترونية، وهو ما يعزز من فعالية العمل خارج الإطار التقليدي، ويدعم نموذج "العمل الموزع".
- **قابلية التحويل:** تُتيح الرقمنة نقل المحتوى من وسيط إلى آخر (مثلاً من نص إلى صورة أو صوت)، ما يُيسر الوصول إلى المعلومة وتكييفها مع مختلف الفئات، ويُعزز من شمولية الاتصال داخل المؤسسة.
- **الانتشار العالمي:** تمتاز الرقمنة بقدرتها على التوسع عالمياً، حيث تتجاوز الأنظمة الرقمية الحدود الثقافية والجغرافية، وتعمل ضمن بيئة اتصالية كونية تسمح بتدفق المعلومات ورأس المال بطريقة آنية، ما جعل المؤسسة تنخرط في حركية السوق الدولية دون الحاجة إلى التواجد المادي الدائم.

1 كريمة شتونا، "أثر الرقمنة على أنماط الاتصال المهني في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الاتصال والتنمية، (ب.م)، العدد 9، جامعة عبد الحميد ابن باديس. مستغانم، الجزائر، 2022/11/01، ص 60.

### 3- أهمية الرقمنة:

تغطي الرقمنة بأهمية متزايدة داخل الفضاء المؤسسي المعاصر، نتيجة لما أحدثته من تحولات نوعية في أساليب الإدارة، وأنماط الاتصال، وتنظيم المعارف والمعلومات. لقد أصبحت الرقمنة في نظر العديد من الباحثين والممارسين مبادرة استراتيجية تتجاوز البعد التقني لتشكل خيارًا تنظيميًا يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة المؤسسة على التكيف، الاستمرارية، ومواجهة التحديات البيئية المتسارعة. من هذا المنظور، يمكن اعتبار الرقمنة أحد أبرز محددات النجاح التنظيمي في الزمن الراهن.

إن من أبرز أوجه الأهمية التي تميز الرقمنة هو قدرتها على تحويل الموارد المعرفية من أشكالها التقليدية إلى أشكال رقمية متعددة الوسائط، تُتيح الاستغلال الجماعي والفوري للبيانات والمعلومات.<sup>1</sup> وقد ساهم هذا التحول في إعادة تعريف العلاقة بين العامل والمعلومة، إذ لم تعد المعرفة محصورة في حيز مادي محدود، بل أصبحت منتشرة وقابلة للمشاركة داخل الشبكات الرقمية، مما سهل الوصول إلى المحتوى وتحليل المعلومات بطرق أكثر عمقًا وديناميكية. وهو ما انعكس إيجابًا على فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وزاد من سرعة الأداء وتنظيم المعارف بشكل عقلائي وعملي

وفي سياق مؤسسات المعلومات، تكتسي الرقمنة طابعًا حيويًا، حيث أسهمت في بناء مكاتب رقمية تتيح الوصول إلى مصادر معرفية إلكترونية، بدل الاعتماد على الوثائق الورقية التي تقيد الفعالية وتستهلك الوقت والحيز المكاني. وقد سمحت هذه المنصات الرقمية

1 سامي بن عمار، "أثر الرقمنة على فعالية مؤسسات المعلومات في الجزائر"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، (ب.م)، العدد 19، جامعة أبو القاسم سعد الله ، الجزائر، 2022/04/10، ص 78.

بإتاحة النصوص الكاملة، والربط بين الموضوعات عبر آليات الروابط الفائقة، مما يوسع من دائرة الفهم ويُسهّم في تطوير المعرفة داخل بيئات العمل. ولم يعد المستخدم مجرد متلقٍ، بل أصبح مشاركًا في عملية إنتاج المعرفة من خلال قدرته على التفاعل، البحث، والتوليف بين النصوص والصور والأصوات ضمن واجهة رقمية واحدة<sup>1</sup>

ومن الزاوية السوسيولوجية، تمثل الرقمنة أداة لتعزيز العدالة المعرفية داخل المؤسسة، حيث يمكن لكافة المستخدمين، على اختلاف مواقعهم التنظيمية، النفاذ إلى نفس المصادر والخدمات، دون تحكم هرمي تقليدي في المعلومة. كما تُمكن الرقمنة من التفاعل الجماعي مع نفس المحتوى الرقمي في الوقت الحقيقي، وهو ما يدعم منطق المشاركة ويُعيد بناء علاقات القوة والمعرفة داخل الهيكل التنظيمي.

ومن المهم الإشارة إلى أن الرقمنة لا تسعى إلى إلغاء المؤسسات أو الوسائط التقليدية، بل تهدف إلى تطويرها وتحسين مردوديتها من خلال إدماج التقنية في صلب الوظيفة المؤسسية. فالمسألة لا تتعلق باستبدال الكيانات الورقية أو الأنظمة الكلاسيكية، بل بتوسيع أفق الاستفادة منها، وتكييفها مع متطلبات العصر الرقمي. وهذا المنطق التكميلي يعبر عن مقارنة أكثر نضجًا للرقمنة، تقوم على التفاعل لا القطيعة، وعلى الاندماج لا الإقصاء.

في ضوء ذلك، تصبح الرقمنة مسارًا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين جودة الخدمات، وتقليص الفوارق التنظيمية، وضمان تسيير أمثل للمعرفة، وهي بذلك لا تقتصر على كونها

1 زينب رقاد، "أهمية الرقمنة في تحسين أداء مؤسسات المعلومات"، مجلة أبحاث وتقارير، (ب.م)، العدد 11، جامعة أحمد بن بلة. وهران، الجزائر، 2021/05/12، ص 102.



خيارًا تكنولوجيًا، بل تمثل منظومة اجتماعية جديدة تتقاطع فيها التقنية مع الثقافة التنظيمية، وعلاقات السلطة، ومنطق التسيير المعرفي<sup>1</sup>

#### 4-أهداف الرقمنة:

تُعتبر الرقمنة في السياق التنظيمي المعاصر عملية مركبة تتجاوز البعد التقني إلى كونها خيارًا استراتيجيًا يؤثر في منطق التسيير، وفي إعادة بناء العلاقات داخل المؤسسة. فهي تعبّر عن تحوّل في بنية العقل التنظيمي من النموذج البيروقراطي التقليدي إلى نموذج مرّن قائم على المعرفة والتدفق الفوري للمعلومة. ومن هذا المنطلق، تسعى الرقمنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة تمس الأبعاد الاجتماعية، الإدارية، الاقتصادية والمعرفية داخل المؤسسة.

من أبرز هذه الأهداف، تحقيق السرعة في الإنجاز والتقليص من الزمن المؤسسي، حيث تمكن الرقمنة من تجاوز البطء المرتبط بالإجراءات الورقية التقليدية، من خلال أتمتة الخدمات وتبسيط مسارات العمل، ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وتقليص الجهد البشري<sup>2</sup>. كما تهدف إلى تقليل التكاليف التشغيلية عبر ترشيد استهلاك الموارد، وتقليص الاعتماد على الدعائم المادية، مما يسمح بتوجيه تلك الموارد نحو وظائف أكثر أهمية

تسعى الرقمنة أيضًا إلى ضمان الحفظ المستديم للوثائق والمعلومات، حيث توفر وسائط إلكترونية مرنة تحفظ المحتوى من التلف وتتيح إمكانيات الاسترجاع المتعدد دون فقدان

1 عادل طواهري، "الرقمنة والتحول السوسيوولوجي في وظائف المؤسسة"، مجلة البحوث الإنسانية والاجتماعية، ب ع، جامعة محمد لمين دباغين. سطيف، الجزائر، 2022/05/01، ص 119.

2 عيسى لخضر، "واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية"، مجلة الرقمنة والإدارة الإلكترونية، العدد 15، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2025/04/01، ص 3.

للجودة<sup>1</sup>. وضمن نفس السياق، تُمكن الرقمنة من توسيع فرص النفاذ إلى المعلومات، بحيث تُصبح هذه الأخيرة متاحة لفئات واسعة من المستخدمين في نفس الوقت، مما يعزز من الشفافية والتشاركية داخل التنظيم<sup>2</sup>

من جهة أخرى، تساهم الرقمنة في تحقيق اللامركزية المعلوماتية، حيث يُمكن نقل المعرفة من المركز إلى الوحدات التنظيمية المختلفة دون الحاجة إلى التدخل المباشر، ما يخفف العبء على القيادة المركزية ويُسهل في تعزيز استقلالية الفاعلين المهنيين وتبرز الرقمنة كذلك كآلية فعالة لـ تعزيز العائد الاقتصادي من خلال استثمار المعرفة الرقمية، وتسويق الخدمات عبر الوسائط الإلكترونية، ما يُتيح للمؤسسة فرص تنويع مواردها في سياق اقتصاد رقمي تنافسي<sup>3</sup>

كما لا يمكن إغفال البُعد المعرفي، حيث تُساهم الرقمنة في تحسين إنتاج وتداول المعرفة داخل المؤسسة، من خلال بناء قواعد بيانات مرجعية، وأرشفة إلكترونية للوثائق، ما يدعم عملية اتخاذ القرار، ويعزز من مهنية الأداء ويُسهل في خلق بيئة تنظيمية مبنية على المعرفة والتدفق الفوري للمعلومة

1 نوال طيب، "تكاليف الرقمنة وجودة الأداء في المؤسسات الإدارية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 6، جامعة حمّة لخضر الوادي، الجزائر، 2021/09/15، ص 59.

2 بلقاسم بن يونس، "رقمنة ثنائية الأبعاد: حفظ الأرشيف السمعي البصري في الجزائر"، مجلة دراسات الأرشيف والمعلوماتية، العدد 13، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2022/01/12، ص 15.

3 نادية مرحوم، "دور الرقمنة في تحسين الخدمات والاقتصاد المعرفي بالمؤسسات المعلوماتية"، مجلة العلوم والمعرفة، العدد 8، جامعة لونيبي علي. البليلة، الجزائر، 2023/06/01، ص 82.

في المحصلة، فإن الرقمنة لا تُعتبر مجرد وسيلة تقنية بل مشروعًا اجتماعيًا مؤسسيًا يُعيد صياغة الفعل التنظيمي، ويعيد تشكيل التوازنات المهنية، ويمنح المؤسسة أفقًا جديدًا في التكيف والتحديث والتفاعل مع المحيط.

## 5-متطلبات الرقمنة:

يُنظر إلى الرقمنة داخل المؤسسة الحديثة بوصفها خيارًا استراتيجيًا يتجاوز البعد التقني، ليُلامس الجوانب الاجتماعية والثقافية والهيكليّة. غير أن تفعيل هذا التحوّل الرقمي يتطلب توفر مجموعة من الشروط الأساسية، التي لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة منها دون توافرها بشكل متكامل.

من أهم هذه المتطلبات البنية التحتية التكنولوجية، حيث تشكل المعدات والأجهزة الرقمية القاعدة الصلبة لأي مشروع رقمي. وتشير الدراسات إلى أن بناء شبكة معلوماتية متكاملة، تتضمن خوادم قوية وأجهزة حواسيب وماسحات ضوئية وأنظمة تخزين سحابية، يُعد أمرًا ضروريًا لضمان التدفق المستمر للمعلومات واستقرار النظام المؤسسي<sup>1</sup>. كما يتطلب الأمر توافر شبكة اتصال عالية الكفاءة لربط مختلف الوحدات التنظيمية، ما يعزز سرعة التفاعل والتنسيق داخل المؤسسة.

أما على المستوى البشري، فإن تأهيل الموارد البشرية يُعد مطلبًا محوريًا في إنجاح الرقمنة، إذ لا يمكن للتقنية أن تؤدي وظائفها بكفاءة دون وجود مستخدمين متمكنين من أدواتها.

1 مليكة بوخاري، "متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية - حالة الشبّاك الإلكتروني لبلدية البويرة"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3، جامعة اكلي محند أولحاج. البويرة، الجزائر، 2022/04/10، ص 460.

وتُبرز الأبحاث أن الكثير من مشاريع الرقمنة تعثرت في السياق الجزائري نتيجة غياب التكوين الكافي للعاملين على المستويات التقنية والإدارية<sup>1</sup>

ومن ثم، فإن برامج التدريب المستمر والتأطير المهني يُعتبران من الدعائم الأساسية لاستدامة الرقمنة.

وتُعد البيئة التشريعية والتنظيمية من الركائز الجوهرية كذلك، حيث ينبغي تكييف القوانين والسياسات الداخلية للمؤسسة بما ينسجم مع الواقع الرقمي الجديد، خاصة فيما يتعلق بحماية المعطيات الشخصية، وأمن المعلومات، وتوثيق المعاملات. وتكشف الدراسات عن هشاشة الإطار القانوني في العديد من المؤسسات الجزائرية، الأمر الذي يُقلل من ثقة الموظفين والمستفيدين في استخدام النظم الرقمية<sup>2</sup>

كما تستوجب الرقمنة إعادة هندسة العمليات التنظيمية، بحيث يُعاد تصميم الإجراءات الإدارية بما يتناسب مع سرعة المعالجة الرقمية، ويتم إلغاء الخطوات الزائدة، وتحقيق الانسجام بين المستويات الهرمية المختلفة. ولا يمكن لهذا المسعى أن ينجح دون مرونة ثقافية تنظيمية تُؤمن بالتحوّل وتمنح العاملين حرية استعمال الأدوات التكنولوجية دون خوف من التغيير أو فقدان السيطرة<sup>3</sup>

1 إسماعيل حموية، "الحاجة إلى رقمنة الجامعة الجزائرية ومعيقات التطبيق"، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 5، العدد 2، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2022/12/20، ص 87.

2 نصيرة ربيع، "حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 25 جانفي 2022، ص 107.

3 المرجع نفسه، ص 107.

أخيراً، تُعد التمويلات المستمرة من أهم متطلبات الرقمنة، ذلك أن إنشاء البنية الرقمية لا يكفي، بل يجب ضمان تحديث الأنظمة، وصيانة الأجهزة، ودعم البرمجيات بشكل دوري. وتوضح الدراسات أن نقص الموارد المالية يُعد من أهم العوائق أمام استمرارية مشاريع الرقمنة في عدد من القطاعات، مما يجعل الرقمنة مجرد مشروع شكلي لا يحقق قيمته المضافة<sup>1</sup>.

في النهاية يمكن القول بأن الرقمنة لا يمكن أن تتحقق بمجرد توفير أدوات تقنية، بل هي مشروع سوسيولوجي ومؤسسي عميق، يستلزم تهيئة شاملة على المستويات التقنية، البشرية، القانونية، الثقافية والمالية، حتى تُؤتي ثمارها وتحقق الأثر المرغوب داخل المؤسسة..

## 6- أشكال الرقمنة:

تتخذ الرقمنة داخل المؤسسة أشكالاً متعددة تعكس تحولات عميقة في أنماط التسيير والعمل والتفاعل التنظيمي. ولا يقتصر هذا التحول على المجال التقني فحسب، بل يشمل بُنى ثقافية وقانونية وإدارية تعيد تشكيل العلاقة بين الفرد، التنظيم، والمعلومة. ويمكن تصنيف هذه الأشكال وفق ما يلي:

**1.6. الرقمنة التقنية المؤسسية:** وهي الشكل الأكثر وضوحاً، وتتمثل في توفير البنية التقنية (من أجهزة ومعدات رقمية)، واعتماد برمجيات إدارة الوثائق والمعلومات. يشكل هذا الشكل الأساس المادي الذي تركز عليه باقي العمليات الرقمية، ويُعد شرطاً أولياً للانطلاق في مشروع رقمنة فعال ومستدام<sup>2</sup>

1 يزيد عباسي، "الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 5، العدد 2، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 15 أفريل 2022، ص 174.

2 عز الدين مبرك، "الرقمنة من المنظور التقني"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 57، العدد 3، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2020/09/01، ص 250.

**2.6. الرقمنة الإدارية والخدمية:** يُترجم هذا الشكل في أتمتة مختلف الخدمات الإدارية كالتصاريح، التوثيق، المعاملات اليومية، ومراقبة سير النشاطات. وقد أظهرت دراسات ميدانية أن الرقمنة الإدارية تُقلّص من مظاهر البيروقراطية وتُحسن من العلاقة بين المواطن والإدارة، لكنها تبقى رهينة البنية التحتية وتكوين المستخدمين<sup>1</sup>

**3.6. الرقمنة الأرشيفية:** وهي تهدف إلى تحويل الوثائق التاريخية والإدارية إلى نسخ رقمية، لضمان الحفظ طويل الأمد، وتسهيل النفاذ إلى المعلومة. يندرج هذا الشكل ضمن الجهود الرامية إلى الحفاظ على الذاكرة المؤسسية، وتقليل الاعتماد على الأوعية الورقية التي تتعرض للتلف والتآكل مع مرور الزمن<sup>2</sup>

**4.6. الرقمنة التعليمية والأكاديمية:** عرفت المؤسسات الجامعية تطورًا ملحوظًا في مجال الرقمنة، من خلال إدماج منصات تعليمية، مكتبات رقمية، ومتابعة الطلاب إلكترونياً. يُبرز هذا الشكل تحوُّلاً في ديناميكية العلاقة البيداغوجية ويُعيد تحديد دور الطالب والأستاذ داخل بيئة معرفية متصلة بالشبكة<sup>3</sup>

1 علي عوان - أحمد محمودي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية"، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 4، العدد 1، جامعة اكلي محند أولحاج . البويرة، الجزائر، 2023/01/15، ص 10.

2 سليم مزهدو، "مفهوم رقمنة الأرشيف التاريخي وأهمية اكتساب مهاراته"، مجلة ببلي فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 2، العدد 4، جامعة صالح بونيدر. قسنطينة ، الجزائر، 2020/12/20، ص 133.

3 جمال عايدى، "الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية"، مجلة دراسات اقتصادية ، ، المجلد 16، العدد 1، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2022/04/10، ص 56.

**5.6. الرقمنة الإعلامية والتواصلية:** وهي التي تميز المؤسسات الصحفية والإعلامية، حيث يتم إنتاج المحتوى الإعلامي ونشره من خلال منصات إلكترونية، مع إدراج أدوات التفاعل الآني وتحليل الرأي العام. ويُلاحظ أن هذا الشكل يعيد تشكيل العلاقة بين الصحفي والمتلقي، ويُحدث تحولات مهنية تتطلب مهارات جديدة<sup>1</sup>

تُظهر هذه الأشكال مجتمعة أن الرقمنة لا تأخذ طابعًا واحدًا بل تتعدد بحسب الوظيفة التنظيمية المعنية. وهذا ما يجعل منها تحولًا شاملاً يمس بنية المؤسسة ويمتد إلى ثقافتها وممارساتها اليومية.

## 7- نتائج الرقمنة:

عندما تُنفذ الرقمنة بفعالية داخل المؤسسات، فإنها تُحدث تغييرات بنيوية تتجاوز الأثر التقني إلى إعادة تشكيل البنية المؤسسية، والعلاقة المهنية، والفاعلية التنظيمية.

**تعزيز الفعالية التنظيمية** يُعد من أبرز نتائج الرقمنة، إذ تقلّ الضغوط على الموظفين وتُختصر المدة اللازمة لإنهاء المعاملات، مما يدعم سرعة الأداء ويرفع من مستوى الإنتاجية.<sup>2</sup> يرتبط هذا التعزيز بظهور ثقافة أداء جديدة تركز على النتائج، وتعول أقل على الرقابة التقليدية.

تنمية شفافية العمل والمساءلة تأتي من تسجيل وتحليل كل خطوة إدارية في سجلات رقمية قابلة للمراجعة، وهو ما يمنح ثقة أكبر بين الموظفين والإدارة والمواطنين، ويعاد ضبط العلاقة بينهم عبر قواعد معرفة مشتركة<sup>3</sup>.

1 صالح بن بوزة، "محتوى الصحافة الإلكترونية: تجليات الرقمنة وإشكاليات الممارسة المهنية والأخلاقية"، مجلة رقمنة للدراسات الإعلامية والاتصالية،، المجلد 1، العدد 1، جامعة عبد الرحمان ميرة. بجاية. الجزائر، 2021/12/01، ص 25.

2 علي عوان - أحمد محمودي، مرجع سابق، ص 10.

إعادة توزيع السلطة ضمن الهياكل التنظيمية تُعد نتيجة نوعية، حيث يؤدي النفاذ الرقمي المتوازي إلى تقليص المركزية، وتمكين الوحدات الميدانية من اتخاذ قرارات فورية، مما يعيد تموضع مراكز القوة داخل المؤسسة<sup>1</sup>

يُعد تمكين التعلم المؤسسي أحد النتائج العميقة للرقمنة، ويتجاوز المفهوم التقليدي للتكوين المهني أو التدريب الفردي، ليشير إلى بناء نسق معرفي متكامل داخل المؤسسة. من خلال المنصات الرقمية، لم يعد التعلم محصوراً في دورات حضورية أو توجيهات مركزية، بل أصبح متاحاً بشكل مستمر وآني، مما يسمح للأفراد بتحديث معارفهم ومهاراتهم في الوقت المناسب، وفي سياق المهام التي يباشرونها.

وتتيح هذه المنصات خاصية استرجاع المعرفة؛ أي أن المعلومات، والتقارير، والوثائق المؤسسية السابقة تصبح متاحة للجميع، ما يُقلّل من التكرار، ويُسهّل التعلم من التجارب السابقة. وهذا يخلق ما يُعرف بـ **الذاكرة التنظيمية الرقمية**، حيث لا تعود المعرفة مرتبطة بالأشخاص بل مدمجة في نظام المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، تُوفر الرقمنة إمكانية **التوثيق الجماعي للنشاطات**، حيث يمكن للفرق المتعاونة تسجيل كل مراحل المشاريع، المشكلات التي وُوجهت، الحلول التي جُربت، ونتائج الأداء، مما يُشكّل بيئة تشاركية تنمو فيها الخبرة التنظيمية بشكل تراكمي.

كل هذه الآليات تُساهم في **تعزيز الذكاء التنظيمي**، أي قدرة المؤسسة على التعلم من ماضيها، والتكيف مع التغيرات، واتخاذ قرارات استراتيجية على أساس المعرفة المتراكمة. كما تُمهّد لظهور ما يُعرف بـ **بيئات التعلم الجماعي المطور**، حيث يصبح كل فرد مساهماً في

3 نادية مرحوم، المرجع السابق، ص 82.

1 جمال عايدي، مرجع سابق، ص 562.



بناء المعرفة المؤسسية، ضمن ثقافة تنظيمية تقوم على التشاركية، التحديث المستمر، والاعتراف بالمعرفة كأصل إنتاجي لا يقل أهمية عن الموارد المالية أو المادية.<sup>1</sup>

وإضافة إلى البُعدين الاجتماعي والمعرفي، تولّد الرقمنة قيمة اقتصادية ملموسة لا تقتصر على تقليص التكاليف أو تسريع الأداء، بل تتجلى أيضاً في قدرتها على فتح مجالات جديدة للإنتاج الرقمي، مثل تصميم الخدمات عبر الإنترنت، تطوير قواعد بيانات قابلة للبيع، وإنتاج محتوى معرفي رقمي تستثمره المؤسسة داخلياً أو خارجياً.

كما تُتيح الرقمنة فرص توسيع السوق، عبر تجاوز الحيز المحلي والوصول إلى جمهور أوسع من خلال المنصات الإلكترونية، ما يسمح بتعظيم الأثر الاقتصادي دون الحاجة لتوسعات مادية. وبهذا الشكل، تُصبح المؤسسة فاعلاً ضمن الاقتصاد الرقمي المعولم، لا من حيث الاستهلاك فحسب، بل من حيث المساهمة في إنتاج القيمة الاقتصادية الرقمية.

هذا التحول يُعيد صياغة موقع المؤسسة في السوق، ويمنحها قدرة أكبر على المتوقع التنافسي، خاصة إذا تم دمج الرقمنة بمنطق الابتكار والتحديث المستمر، مما يؤدي إلى إعادة إنتاج العائد الاقتصادي في صور جديدة تتماشى مع متطلبات الاقتصاد المعرفي.

## 8-تحديات تطبيق الرقمنة:

يُعد الانتقال إلى الرقمنة تجربة تنظيمية معقدة تنطوي على تغيير في البنية التقنية والثقافية والإدارية. وهناك تحديات متعددة تهدّد نجاح هذا المشروع، ويمكن تحليلها كالتالي:

**1.8. ضعف الجاهزية التقنية:** لا تقتصر التحديات التقنية على نقص الأجهزة وحدها، بل تشمل أيضاً ضعف بنية الشبكات، ومحدودية التغطية الرقمية في المناطق النائية،

1 بلقاسم بن يونس، المرجع السابق، ص 15.

بالإضافة إلى ترددات في الربط الداخلي بين أجهزة متعددة. وقد أظهرت دراسة شاملة في مديرتي بسكرة أن ضعف هذه الشبكات والتراجع في جودة الخدمة يمثل خلفية فنية تؤثر مباشرة على فعالية التطبيقات الرقمية<sup>1</sup>.

**2.8. نقص الكفاءات وتفاوتها:** المعرفة التقنية المحدودة ليست العقبة الوحيدة، بل توجد أيضاً تفاوتات كبيرة بين الموظفين فيما يخص القدرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية، وتفسير التحديثات، وتطويرها. فالبعض يمتلك تأهيلاً متميزاً، بينما يتردد آخرون في استخدام الأنظمة من السبب الثقافي أو غياب التدريب المستمر<sup>2</sup>.

**3.8. تعقيدات الإطار القانوني:** تبخس الرقمنة عندما يكون الإطار القانوني ضعيفاً أو غائباً، لأن ذلك يؤدي إلى انعدام الثقة لدى الموظفين والمستخدمين، ويتيح لأطراف استغلال الثغرات القانونية للانتهاك. وقد أشارت دراسة إلى أن من بين العقبات الأساسية انتشار الفقر التشريعي في مختلف مستويات الدولة<sup>3</sup>.

1 السعيد بوعافي، "تحديات التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية"، مجلة بيلي فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 1، جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر، 30/12/2019، ص 231.

2 سمير حبوش - بن شهيدة محمد، "أهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول نحو الأرشيف الرقمي: دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الولائي لولاية تيارت"، مجلة بيلي فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 1، جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر، 2019/03/10، ص 282.

3 أسماء شرقي - صفيح صادق، "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 3، جامعة محمد بن أحمد. وهران الجزائر، 2024/06/05، ص 127.

**4.8. المقاومة الثقافية:** تتأثر المؤسسات بعادات وممارسات تاريخية، وتخضع لعادات بيروقراطية متجذرة تقاوم كل تغيير. الأمر يتطلب قيادة قوية لتغيير الممارسات، واستراتيجيات واضحة لإشراك العاملين وتحفيزهم لا سيما بداية تطبيق الرقمنة<sup>1</sup>

**5.8. التمويل والانطلاق غير المستدام:** في بعض الأحيان يتم ضخ تمويل بداية المشروع، لكن يمكن أن يتوقف عند الصيانة أو التحديث أو دورات التكوين، مما يؤدي إلى تراجع حاد في استعمال الرقمنة، وربما يتكرر الفشل بعد النجاح الأول

**6.8. ضعف الاستراتيجية الشاملة:** ترتبط الرقمنة بمشاريع اقتصادية وتواصلية، لكنها كثيراً ما تُطبق كأدوات منفصلة دون وجود استراتيجية واضحة تربطها بالأهداف الكبرى، كتعزيز الأداء أو تعزيز القدرة التنافسية. وهذا ما يؤدي إلى غياب رؤى المؤشرات والقياس وتشنت الجهود.

**7.8. اختلال أدوار الإدارة والموظفين:** يُمكن أن يؤدي التداخل بين مراكز القرار (مثل التقنية والإدارة) إلى اصطدام مهام وتكرار صلاحيات، مما يؤدي إلى البيروقراطية الرقمية وصعوبة التنسيق، وتصبح احتساب المسؤوليات الرقمية المشتركة.

**8.8. القصور في دعم واستدامة الموارد:** حتى عندما تتوافر الأجهزة والكوادر، فإن غياب خطط الصيانة الدورية، وعدم توفر ميزانية لصيانة البرمجيات، يؤدي إلى فشل التزامات المؤسسات الرقمية على المدى الطويل.<sup>2</sup>

1 سامية يغني (وآخرون)، "الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة: تجربة مؤسسة الضمان الاجتماعي بالوادي"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 7، جامعة حمه لخضر. الوادي، الجزائر، 2021/06/01، ص 70.

2 خلوفي سفيان (وآخرون)، "تقييم جاهزية الجزائر للولوج إلى الاقتصاد الرقمي - دراسة استكشافية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2020/12/10، ص 73.

## خلاصة الفصل

يتناول هذا الفصل موضوع الرقمنة بوصفها تحوُّلاً سوسولوجياً عميقاً أعاد تشكيل بنية المؤسسات الحديثة، إذ لم تعد الرقمنة مجرد أداة تقنية بل أصبحت نمطاً تنظيمياً متكاملًا. بدأ الفصل بتتبع المسار التاريخي للرقمنة، من الثورة الصناعية إلى عصر تكنولوجيا المعلومات، مبرزًا جذورها البنيوية في مسار التحول المؤسسي.

ثم تطرق إلى أبرز خصائصها كالتفاعلية، اللامركزية، تقليص الوقت والمكان، وقابلية التحول، موضحًا كيف تسهم في إعادة بناء العلاقات المهنية. كما أبرزت أهمية الرقمنة في تحسين الخدمات، إدارة المعرفة، وتطوير الأرشيفات، دون أن الأشكال التقليدية.

فيما يتعلق بالأهداف، تم التأكيد على دورها في تعزيز الفعالية، الشفافية، التعلم المؤسسي، والربح الاقتصادي. وتم تحليل المتطلبات الأساسية لنجاح الرقمنة مثل البنية التحتية والكفاءات البشرية والبيئة التنظيمية. كما عُرضت أشكال الرقمنة المختلفة باختلاف الوظائف (إدارية، أرشيفية، إعلامية...).

أما النتائج، فقد أبرزت تحسين الأداء، دعم القرار، تمكين التعلم، وتوزيع السلطة. وفي المقابل، وقف الفصل على تحديات عدة منها نقص الوسائل، ضعف الكفاءات، وغياب الإطار الاستراتيجي، ما يؤكد أن الرقمنة مسار بنائي يحتاج إلى تحوّل ثقافي وتنظيمي شامل.

## الفصل الثالث

### مدخل الى الأداء المؤسسي

## تمهيد:

يُعدّ الأداء المؤسسي من بين المفاهيم المركزية في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل، نظرًا لارتباطه الوثيق بفعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها ضمن سياق تنظيمي يتسم بالديناميكية والتغير المستمر. ولا يُحتزل الأداء المؤسسي في مجرد مؤشرات كمية تعكس مخرجات المؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى كونه عملية اجتماعية تتداخل فيها الأبعاد البشرية، التقنية، الثقافية والتنظيمية، ما يجعله موضوعًا مركبًا يستدعي تحليلًا متعدد الزوايا.

وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية التي أعادت تشكيل بيئة العمل وأساليب التسيير. إذ أصبح الأداء يُقاس ليس فقط بنتائج الإنجاز، بل أيضًا بكفاءة العمليات، ورضا الفاعلين، ومستوى التفاعل بين التنظيم ومحيطه الخارجي..

## أولاً: الأداء المؤسسي

## 1- أبعاد ومعايير الأداء المؤسسي

**1.1. أبعاد الأداء المؤسسي:** يُعدّ الأداء المؤسسي ظاهرة متعددة الأبعاد، لا تُحتزل في نتيجة نهائية، بل تُصوّر قدرة المؤسسة على إدارة مواردها، تنظيم عملياتها، استجابة للأحداث، وتحقيق أهدافها ضمن بيئة معينة. من زاوية سوسيولوجية، تكشف هذه الأبعاد عن الأنساق التنظيمية الداخلية، العلاقة بين الفاعلين، والارتباط بين المؤسسات ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي.

**1.1.1. البعد الاقتصادي:** يرمز إلى مدى قدرة المؤسسة على إنتاج القيمة—سواء

كانت مالية أو في صورة خدمات ذات جودة بكفاءة اقتصادية، وبما يلبي احتياجات

العملاء وأصحاب المصلحة. ويُقاس هذا الأداء عادة بقوائم الأرباح والخسائر، مؤشرات العائد على الاستثمار، ومعدل كفاءة استخدام الموارد<sup>1</sup>.

**2.1.1. البعد التنظيمي:** يتعلّق بالكيفية التي تمارس بها المؤسسة التسيير الداخلي، عبر أساليبها في توزيع المهام، ونمط اتخاذ القرار، وجودة العمليات التنظيمية. ويُبرز هذا البعد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية الإجرائية، كما يُظهر كيفية اكتشاف وحل الانحرافات قبل ظهور آثارها في النتائج النهائية.

**3.1.1. البعد الاجتماعي:** يكشف عن طبيعة التفاعل داخل المؤسسة من خلال تمثيله للعلاقات المهنية، مستوى الرضا والولاء، ومستوى التضامن الداخلي. فوجود مناخ تنظيمي يوازن بين الأداء الاقتصادي والعلاقات الاجتماعية يعزّز من استدامة الأداء، ويقلل من معدلات الانسحاب أو الصراعات الداخلية<sup>2</sup>.

**4.1.1. البعد البيئي/المجتمعي:** يشير إلى جهود المؤسسة في المساهمة بالإيجابية نحو محيطها البيئي، سواء عبر تقنيات صديقة للبيئة أو مبادرات اجتماعية مستدامة. هذا البعد يعبر عن مسؤولية أعمق تجاه المحيط ويضمن شرعية المؤسسة على المدى الطويل.

**2.1. معايير الأداء المؤسسي:** يمثل تقييم الأداء داخل المؤسسة عملية دقيقة تتطلب معايير واضحة تُربط نتائج العمل برؤية التنظيم وقيمه. ومن منظور سوسيولوجي، فإن هذه المعايير هي أدوات استراتيجية تنظم التواصل بين الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها

1 الشيخ الضاوي، "استراتيجيات نظم إدارة الأداء الحديثة: أبعاد الأداء ومكوناته"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2، الجزائر، 01/06/2021، ص 219.

2 المرجع نفسه، ص 219.

**1.2.1. المعايير الكمية:** تشمل مؤشرات مثل معدلات الإنتاج، الإيرادات، التكاليف، الأسهم السوقية، والمدة الزمنية لإنجاز المهام. وتُعد نتائجها انعكاسًا مباشرًا لقدرة المؤسسة على ترجمة مواردها إلى نتائج ملموسة. وأظهرت دراسات أن تراجع الأداء الكمي غالبًا ما يرتبط بإشكالات بنيوية أو غياب توجيه واضح للمشروع التنظيمي<sup>1</sup>

**2.2.1. المعايير النوعية:** تُركز هذه المعايير على جودة المنتج أو الخدمة، ونسب رضا العاملين والمستفيدين، ومستوى الابتكار التنظيمي. وهي تعكس الحس الاجتماعي والمهني داخل المؤسسة، وتُستخدم لمحاكاة المؤسسات التي تتجاوز المنطق الاقتصادي الضيق إلى منطق يوازن بين الأداء والعلاقات.

**3.2.1. معايير الفعالية والكفاءة:** تُعنى بالفرق بين المدخلات والمخرجات بالإضافة إلى مدى التمكن من تحقيق النتائج بأقل تكلفة زمنية وأقل مجهود مادي وبشري ممكن، مع ضمان مستوى الرضا التنظيمي والمجتمعي<sup>2</sup>

**4.2.1. معيار التكامل التنظيمي:** يقيس مدى انسجام الإجراءات مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والانسجام بين القطاعات والوحدات الداخلية. يسهم هذا التكامل في الحد من الصراعات الإدارية، ومرونة الأداء التنظيمي<sup>3</sup>

1 مكي مكاي، "أزمة التنمية والأداء المؤسسي في الجزائر" (1990-2014)، Revue Algérienne d'Économie et de Management، المجلد 7، العدد 2، جامعة الجزائر، الجزائر، 30/06/2016، ص 179

2 وردة حدوش - فريدة جدي، "أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول"، السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 2، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2022، ص 946

3 آسية بن بوعزيز - فتيحة بعقال، "الأداء المؤسسي لمكافحة جرائم الفساد (الجزائر نموذجاً)"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 8، العدد 2، جامعة العربي التبسي. تبسة، الجزائر، 2021/06/15، ص 47



**5.2.1. معيار الشرعية:** يُعنى بمدى امتثال المؤسسة للقوانين والمعايير الأخلاقية، وشفافية التعامل، واستقلالية القرار المؤسسي. ويُعد هذا المعيار أساسًا لاستدامة الثقة بين المؤسسة والمجتمع، وهو مؤشر على قدرتها على مقاومة الشطط والفساد<sup>1</sup>

**6.2.1. معيار الابتكار والتجديد:** يركّز على قدرة المؤسسة على إطلاق مشاريع جديدة، أو تطوير أدوات عمل، أو إدخال تقنيات متقدمة تُسهم في أداء مقوّى. وهو معيار يعكس ثقافة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات<sup>2</sup>

## 2- مستويات الأداء المؤسسي

يُعدّ الأداء المؤسسي عملية متعددة الطبقات تتجلى على مستويات مختلفة داخل النسق التنظيمي، حيث تتفاعل هذه المستويات بشكل تراتبي ومترابط يعكس مدى انسجام المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. ومن هذا المنظور، فإن تقييم الأداء لا يمكن أن يُنجز على مستوى واحد فقط، بل يتطلب مقارنة شاملة تأخذ بعين الاعتبار أربعة مستويات أساسية:

**1.2. المستوى الفردي:** يتعلق هذا المستوى بأداء العامل كفاعل داخل المؤسسة، ويشمل مدى التزامه بالمهام المسندة إليه، قدرته على اتخاذ المبادرات، التفاعل مع الزملاء، واحترام قواعد العمل. كما يُقاس أيضًا بدرجة الولاء، الإبداع، والرضا المهني.

1 كنزة غشي ، "المسعى التقوي للسياسات العمومية كآلية لترقية الأداء العمومي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للسياسة العامة، المجلد 2، العدد 3، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2014/09/01، ص 51

2 محمد جبوري ، "قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة"، دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 2، جامعة مولاي الطاهر. سعيدة، الجزائر، 2019/06/15، ص 112

ويُعدّ هذا المستوى القاعدة الأساسية التي يبنى عليها الأداء الجماعي، إذ أن خللاً في أداء الأفراد غالباً ما ينعكس على أداء المؤسسة ككل. وقد

أظهرت دراسة ميدانية أن تفاوت مستويات الكفاءة المهنية للأفراد يؤثر مباشرة على الإنتاجية وعلى نوعية الخدمة المقدّمة<sup>1</sup>

**2.2. مستوى الفرق والوحدات التنظيمية:** يُقصد به أداء المجموعات المهنية أو الأقسام داخل المؤسسة. ويعتمد على مدى التنسيق بين الأعضاء، القدرة على إنجاز المهام الجماعية، مستوى التخصص، وانسيابية العلاقات داخل الوحدة. كما يُعد مؤشراً على الفعالية الداخلية للهيكل التنظيمي، وعلى قدرة المؤسسة على خلق مناخ عمل جماعي محفز، بعيداً عن التنافس السلبي أو الصراع<sup>2</sup>

**3.2. مستوى المؤسسة ككل:** وهو المستوى الذي يعكس الأداء العام للمؤسسة في علاقتها بمحيطها الخارجي، ويتجلى في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، التوازن المالي، جودة الخدمات، ورضا الزبائن والشركاء. كما يقيس مدى انسجام مختلف مكونات المؤسسة ونفاعتها في مواجهة التغيرات والتحديات. ويعتبر هذا المستوى مرآة حقيقية لقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار<sup>3</sup>

1 عبد الرزاق شنتي - عبد الحميد عبدوني، "تقييم الأداء الوظيفي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 7، العدد 1، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018/03/01، ص 119

2 عمار بوهيدل، "تحليل الأداء المؤسسي في وحدات العمل الجماعي: دراسة حالة مؤسسة كهرباء الجزائر"، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 6، العدد 2، جامعة الحاج لخضر. باتنة، الجزائر، 2020/07/15، ص 251

3 عز الدين مبرك "تحليل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 18، جامعة عبد الحميد مهري. قسنطينة، الجزائر، 2014/12/20، ص 31.

**4.2. المستوى المجتمعي والوطني:** يُعنى هذا المستوى بالأثر الكلي للمؤسسة داخل المحيط الاقتصادي والاجتماعي، مثل المساهمة في التنمية المحلية، التشغيل، ونشر القيم المهنية. كما يُقاس من خلال ثقة الجمهور العام، الصورة الذهنية للمؤسسة، ومدى احترامها للمعايير الأخلاقية والتشريعية<sup>1</sup>.

ويعكس هذا المستوى البعد الرمزي والسياسي للمؤسسة، بوصفها فاعلاً في النظام الاجتماعي وليس فقط وحدة إنتاجية.

إن إدراك هذه المستويات يُتيح للمؤسسة تبني تقييمات دقيقة وشاملة، تساعد على تشخيص النقاط الحرجة، تعزيز النجاحات، وبناء استراتيجيات تطوير متوازنة.

### 3-العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

إن الأداء المؤسسي لا يمكن فصله عن البنية العامة للمؤسسة باعتبارها نسقاً اجتماعياً وتنظيماً متداخلاً، تتفاعل داخله مكونات بشرية ومادية في ظل منظومة من القيم والثقافة التنظيمية، والضغوط البيئية، والأنماط القيادية. وتحليل هذه العوامل من زاوية سوسيولوجية يتيح لنا فهمًا أكثر شمولاً لطبيعة الأداء، ليس فقط من خلال المخرجات الكمية، بل أيضاً من خلال التفاعلات التي تؤسس للفعل التنظيمي في حد ذاته.

**1.3. العامل البشري:** تُشكّل الموارد البشرية القلب النابض للمؤسسة، فهي الفاعل المركزي الذي تُبنى عليه كل العمليات التنظيمية. وتتوقف فعالية الأداء على مدى توفر الكفاءات، الخبرات، والدوافع الداخلية للعاملين. فغياب التكوين، وعدم وضوح المسار

1 محمد مختاري – فيصل مختاري، "ثقة المواطنين في المؤسسات العمومية: مقاربة في الأداء الرمزي"، مجلة مغاربية لإدارة المنظمات، المجلد 4، العدد 1، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 1 يناير 2019، ص 55.

المهني، واقتقاد آليات التحفيز، تُنتج بيئة عمل غير مستقرة، تنعكس سلباً على الفعالية. وقد أثبتت إحدى الدراسات أن العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية يعانون من غموض في التوقعات الوظيفية، ونقص في آليات التقدير والتكريم، ما يؤثر مباشرة على مستوى المردودية<sup>1</sup>

**2.3. الهيكل التنظيمي:** يلعب التنظيم الداخلي للمؤسسة دوراً أساسياً في تحديد دينامية العمل اليومي. فالهيكل الهرمي الصارم يعوق أحياناً الابتكار ويُقلّل من سرعة اتخاذ القرار، بينما يوفّر التنظيم الأفقي أو الشبكي درجة من المرونة التي تسمح بتحقيق الانسجام والتكامل الوظيفي. كما أنّ تدخل الصلاحيات وغياب الشفافية في توزيع المسؤوليات يؤدي إلى حالات من التضارب والتنازع التنظيمي<sup>2</sup>.

**3.3. أساليب القيادة والتسيير:** تؤثر طبيعة القيادة داخل المؤسسة على السلوك المهني للأفراد. فالقائد الذي يتبنّى نمطاً تشاركياً يُعزز الثقة والانتماء، ويشجع على تقديم المبادرات، عكس القائد المتسلط الذي يُولد مشاعر الإقصاء واللامبالاة<sup>3</sup>.

**4.3. الثقافة التنظيمية:** تتجاوز الثقافة التنظيمية حدود الإجراءات لتُشكّل مرجعية رمزية تحدد طريقة اشتغال الأفراد داخل المؤسسة. فهي تمثل مجموع القيم، المعتقدات، والتقاليد التي يتبنّاها الأفراد في تسييرهم اليومي للعمل. فعندما تكون الثقافة التنظيمية قائمة على الشفافية، التعاون، والانفتاح، فإنها تُعزّز الأداء وتُحفّز الإبداع. أما إذا غلبت عليها البيروقراطية، اللامبالاة، والانقسام الداخلي، فإنها تؤدي إلى تعطيل الأداء

1 محمد جبوري، مرجع سابق، ص 112.

2 كنزة مغشي، مرجع سابق، ص 14.

3 وردة حدو، مرجع سابق، ص 950.

**5.3. الرقمنة والتكنولوجيا:** أضحت الرقمنة من بين المتغيرات المفصلية التي تعيد تشكيل ديناميكيات الأداء داخل المؤسسات. فهي تتيح تسريع المعالجة، تقليص الوقت، وتسهيل التفاعل بين الوحدات، ما يجعل من تبنيها شرطاً من شروط التحديث المؤسسي. غير أن غياب استراتيجية واضحة للرقمنة، وضعف التكوين التقني للعاملين، ونقص البنية التحتية، كلها عوامل قد تجعل من الرقمنة عبئاً إضافياً بدل أن تكون عامل دفع<sup>1</sup>

**6.3. البيئة الخارجية:** تشغل المؤسسة داخل إطار اجتماعي واقتصادي وسياسي يفرض عليها قيوداً وفرصاً. فمثلاً، تؤثر القوانين والتشريعات على طريقة تسيير المؤسسة، وتحكم السياسات العمومية في ميزانياتها وأولوياتها. كما تلعب العلاقة مع المجتمع المدني ووسائل الإعلام دوراً في تشكيل صورة المؤسسة وتقييم أدائها، وهو ما ينعكس على مدى ثقة المواطنين بها، وبالتالي على نجاحاتها<sup>2</sup>

#### 4- أنواع الأداء المؤسسي

يُعد تصنيف الأداء المؤسسي ضرورة أساسية لفهم تنوع أشكال اشتغال المؤسسات، إذ لا يتوقف هذا الأداء عند بعد تقني أو إجرائي، بل يتعداه إلى أبعاد رمزية، سلوكية، واستراتيجية تعكس عمق التنظيم ودرجة نضجه المؤسسي. ومن منظور سوسيولوجي تنظيمي، يمكن التمييز بين عدة أنواع رئيسية للأداء المؤسسي، يتقاطع كل منها مع طبيعة التفاعلات الداخلية وسياقات البيئة الخارجية:

1 نوال طيب، مرجع سابق، ص 59.

2 نادية زروقي، مرجع سابق، ص 68.

#### 1.4. الأداء التنظيمي (Organizational Performance) : يرتبط بمدى قدرة

المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال تنسيق الموارد والأنشطة. ويُعد هذا النوع من الأداء انعكاسًا للبنية الإدارية، والهيكل التنظيمية، وآليات التسيير المعتمدة. وغالبًا ما يُقاس عبر مؤشرات كمية مثل: الإنتاجية، الالتزام بالجدولة الزمنية، جودة الخدمات، وحجم المخرجات<sup>1</sup>.

#### 2.4. الأداء الوظيفي (Functional Performance) : يعكس مستوى إنجاز المهام

اليومية من طرف الموظفين، ومدى احترامهم للأدوار المحددة لهم ضمن الهيكل الإداري. ويظهر هذا النوع من الأداء في كفاءة الأفراد، درجة التفاعل مع الزملاء، مدى احترام القوانين والتعليمات، ومردودية كل عامل داخل منصبه. وغالبًا ما يرتبط هذا الأداء بالثقافة التنظيمية والنمط القيادي المعتمد<sup>2</sup>.

#### 3.4. الأداء الرمزي (Symbolic Performance) : وهو من الأنواع التي

تُبرز حضور المؤسسة في الوعي الجمعي، إذ يتعلق بالصورة التي تعكسها المؤسسة أمام جمهورها الداخلي والخارجي. يتجلى هذا الأداء في شكل الخطاب التنظيمي، اللباس الرسمي، طقوس الاجتماعات، الشعارات، والاحتفالات الرسمية. ويُساهم في ترسيخ الهوية التنظيمية وتقوية ولاء العاملين<sup>3</sup>.

1 مكي مكاي، مرجع سابق، ص 180.

2 محمد جبوري، مرجع سابق، ص 115.

3 محمد مختاري – فيصل مختاري، مرجع سابق، ص 55.

#### 4.4. الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance) : يرتبط هذا النوع

بقدررة المؤسسة على مواكبة التحولات والتفاعل مع البيئة الخارجية، مثل تطوير منتجات جديدة، ولوج أسواق جديدة، أو التكيف مع الأزمات. ويكشف عن درجة مرونة المؤسسة، وجودة التخطيط، ومهارة القيادة في اتخاذ القرارات المستقبلية<sup>1</sup>

#### 5.4. الأداء الاجتماعي (Social Performance) : ويُقصد به مدى مساهمة

المؤسسة في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، واحترام حقوق العمال، وتحقيق العدالة داخل بيئة العمل. هذا النوع من الأداء يعكس مدى التزام المؤسسة بالقيم الإنسانية والاجتماعية، ويُعد مؤشرًا على نضجها الأخلاقي<sup>2</sup>

### ثانياً: تقييم الأداء المؤسسي

#### 1- مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يُعد تقييم الأداء المؤسسي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لضبط عمل المؤسسة، والتأكد من مدى فعالية وكفاءة نشاطها في تحقيق الأهداف المسطرة. غير أن هذا التقييم لا يمكن اختزاله في مؤشرات رقمية أو مالية فقط، بل يتخذ أبعاداً سوسيولوجية تتصل بسلوك الأفراد، القيم التنظيمية، والتفاعلات الداخلية التي تساهم في بناء الفعل المؤسسي.

من هذا المنطلق، يُفهم تقييم الأداء المؤسسي كعملية منهجية منظّمة تُعنى بقياس نتائج العمل، وتحديد مدى توافقها مع الخطط والاستراتيجيات المعتمدة، وذلك بغرض اتخاذ

1 ورده حدوش، مرجع سابق، ص 951.

2 آسية بن بوعزيز وفتيحة بعقال، مرجع سابق، ص 399.

قرارات تصحيحية أو تعزيزية. ويشمل هذا التقييم مستويات مختلفة، منها تقييم الأفراد، الفرق، الوحدات التنظيمية، وصولاً إلى الأداء العام للمؤسسة.

ويتميز تقييم الأداء بكونه أداة تنظيمية من جهة، وآلية مراقبة اجتماعية من جهة ثانية، إذ يُوظف ليس فقط لضبط الانحرافات وتقييم المسار، وإنما أيضاً لترسيخ ثقافة المساءلة والشفافية داخل المؤسسة. كما يُسهم في تحديد مدى انخراط الموارد البشرية، وفعالية القيادة، وتكامل الهياكل التنظيمية، ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات.

وقد عرّف بعض الباحثين تقييم الأداء بأنه "إجراء منظم يهدف إلى تحليل مستوى التقدّم الذي تحرزه المؤسسة في تنفيذ سياساتها وبلوغ أهدافها، مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية"<sup>1</sup>

في حين تنظر دراسات أخرى إلى التقييم كـ "فعل تواصلي مؤسسي" يُنتج أنماطاً من التأثير الرمزي داخل التنظيم، ويشكّل أداة لإعادة إنتاج القيم والمعايير التنظيمية<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى، يُعد تقييم الأداء المؤسسي شرطاً لتحسين الجودة، وتوجيه عملية اتخاذ القرار الإداري، واستباق الأزمات من خلال الرصد المبكر للاختلالات.<sup>3</sup>

1 مكي مكاوي، مرجع سابق، ص 185.

2 آسية بن بوعزيز وفتيحة بعلال، مرجع سابق، ص 401.

3 وردة حدوش، مرجع سابق، ص 954.



## 2- أهمية تقييم الأداء المؤسسي

يُشكّل تقييم الأداء المؤسسي حجر الزاوية في أي عملية إدارية أو إصلاح تنظيمي، فهو لا يقتصر على كونه أداة لقياس درجة الإنجاز وتحقيق الأهداف، بل يتجاوز ذلك ليُصبح ممارسةً اجتماعية تساهم في بناء التوازن بين السلطة والمسؤولية داخل النسق المؤسسي. وتبرز أهميته في كونه آلية ضبط اجتماعي وتنظيمي تعمل على تشخيص التباينات بين ما هو متوقع وما هو فعلي، وتُسهم في تكريس ثقافة التقييم الذاتي والمساءلة الجماعية.

إن التقييم المؤسسي يُعد أداة لإعادة إنتاج النسق التنظيمي، حيث يسمح بفهم سيتورات العمل اليومية، واكتشاف مكامن القوة التي يمكن تعزيزها، ومواطن الضعف التي تستدعي المعالجة. فهو لا ينفصل عن منطق التحكم في الفعل الإداري وقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، إذ لا يُعقل الحديث عن نجاعة بدون تقييم، ولا عن تحديث بدون مؤشرات مرجعية موضوعية.

من جهة أخرى، تُظهر الأدبيات التنظيمية أن التقييم يُسهم في خلق وعي مؤسسي جماعي حول ضرورة مراقبة الأداء بشكل مستمر، وهذا ما يعزز من الانتماء التنظيمي ويُحفز العاملين على تقديم الأفضل، حين يشعرون أن مساهماتهم تُقاس وتُقدّر بطريقة منصفة وشفافة<sup>1</sup>.

كما يشكّل التقييم نقطة التقاء بين البعدين الإجرائي والرمزي للعمل الإداري، إذ لا يُعنى فقط بنتائج رقمية أو مؤشرات كمية، بل بتفكيك العلاقة بين القيم التنظيمية، الأداء

1 وردة حدوش، مرجع سابق، ص 957.

الفعلي، وسلوك العاملين. من هذا المنظور، يصبح التقييم أداة لإعادة تأهيل المعايير والقواعد التي تنظم الحياة المهنية، وتقنين الممارسات التي تُسهم في تحسين الفعالية<sup>1</sup>.

إضافة إلى ذلك، فإن تقييم الأداء يُمكن من تحقيق التراكم المعرفي داخل المؤسسة، حيث يتيح إمكانية التعلم من التجارب السابقة، سواء من النجاحات أو من الإخفاقات، ويُساعد صُنّاع القرار في تبني خطط أكثر واقعية وفعالية، مع استشراف مستقبلي مبني على المعطيات الدقيقة<sup>2</sup>.

أما على مستوى الحوكمة، فإن التقييم المؤسسي يُعد من بين أهم الأدوات المعتمدة لتعزيز الشفافية، وضمان مساءلة المسؤولين، وترشيد استخدام الموارد، لا سيما في ظل المتغيرات الاقتصادية، والضغط الاجتماعي، والمطالب المتزايدة بتحسين نوعية الخدمة العمومية. فمؤسسة لا تقييم أداؤها باستمرار، تُعرض نفسها للجمود، وتفقد القدرة على التكيف مع محيطها المتغير.

### 3- أهداف تقييم الأداء المؤسسي

عندما نتحدث عن تقييم الأداء المؤسسي، فإننا لا نتحدث فقط عن أرقام ومؤشرات جامدة، بل عن وسيلة لفهم كيف تسير الأمور داخل المؤسسة، وما إذا كانت تسير في الاتجاه الصحيح. فالتقييم الجيد هو بمثابة مرآة تنظّم بها المؤسسة رؤيتها لنفسها، وتُراجع من خلالها طبيعة العمل، مدى كفاءة الأفراد، ونقاط القوة والضعف في هيكلها.

1 آسية بن بوعزيز، مرجع سابق، ص 408.

2 مكي مكوي، مرجع سابق، ص 186.

من أولى أهداف التقييم، نجد الكشف عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف التي سطرّها المؤسسة. هل تحقق النتائج التي حُطّط لها؟ أم هناك انحرافات في المسار؟ ومن هنا يأتي دور التقييم في إعطاء صورة واقعية، بعيدة عن التوقعات أو الانطباعات<sup>1</sup>.

إلى جانب ذلك، يهدف التقييم إلى تحسين جودة العمل واتخاذ القرارات داخل المؤسسة. فهو يقدّم معلومات دقيقة لصنّاع القرار حول الأداء الفعلي، ويساعدهم في معرفة ما يجب تغييره أو تطويره. هذا ما يجعل من التقييم وسيلة لتصحيح المسار وتجنّب الأخطاء التنظيمية المتكرّرة<sup>2</sup>.

كما يُعد التقييم أداة مهمة من أجل تحفيز العاملين وتعزيز روح المسؤولية. فعندما يشعر الموظف بأن أدائه يُتابع ويُقدّر بناءً على معايير موضوعية، فإن ذلك يزيد من شعوره بالانتماء، ويدفعه إلى بذل المزيد من الجهد. في المقابل، فإن غياب التقييم قد يؤدي إلى الفوضى أو الشعور بعدم المساواة بين الأفراد.

ومن الأهداف الأساسية أيضاً، توجيه التخطيط المستقبلي للمؤسسة، بناءً على ما تم إنجازه. فكل مؤسسة تطمح إلى الاستمرارية، لا بد أن تعتمد في قراراتها المستقبلية على تقييم دقيق للحاضر. التقييم هنا يشبه البوصلة التي تساعد المؤسسة على رسم طريقها بثبات<sup>3</sup>.

1 مكي مكاي، مرجع سابق، ص 186.

2 وردة حدوش، مرجع سابق، ص 957.

3 آسية بن بوعزيز وفتيحة بوعقال، مرجع سابق، ص 408.

في النهاية، يمكن القول إن تقييم الأداء المؤسسي ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو ثقافة يجب أن تُرسخ داخل كل مؤسسة تطمح للتحسن والاستدامة.

#### 4- مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي

حتى يتمكن القارئون على المؤسسة من الحكم على مدى فاعلية أدائها، لا بدّ من الاستناد إلى مؤشرات واضحة ومحددة. فالمؤشرات ليست مجرد أرقام أو أدوات تقنية، بل هي مرآة واقعية لما يحدث داخل المؤسسة، وهي التي تساعدنا على ترجمة الأداء إلى معطيات قابلة للفهم، التقييم، والتحسين.

من أهم هذه المؤشرات، نجد أولاً **مؤشر الكفاءة (Efficiency)** ، والذي يركّز على العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة. فكلما استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها باستخدام أقل قدر من الموارد (كالوقت، المال، والجهد)، دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الكفاءة. وهذا المؤشر مفيد جداً في بيئات العمل التي تعاني من محدودية الموارد، كما هو الحال في كثير من المؤسسات العمومية.

ثم هناك **مؤشر الفعالية (Effectivités)** ، الذي يقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة، بصرف النظر عن الكلفة. يمكن أن تكون المؤسسة فعّالة ولكن غير كفؤة، والعكس صحيح. لذلك، يُؤخذ هذان المؤشران غالباً معاً للحصول على تقييم أكثر توازناً<sup>1</sup>.

1 مكي مكاوي، مرجع سابق، ص 187.

أما المؤشر الثالث، فهو **مؤشر الجودة**، ويعتمد على مدى مطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير المطلوبة، ومدى رضا المستفيدين عنها. فالجودة هنا لا تعني فقط خلو الخدمة من العيوب، بل أيضاً قدرتها على تلبية حاجات وتوقعات المتعاملين الداخليين والخارجيين<sup>1</sup>.

ومن المؤشرات الهامة كذلك، **مؤشر الرضا الوظيفي**، والذي يقيس مدى رضا الموظفين عن ظروف عملهم، مستوى إشراكهم في اتخاذ القرار، وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة. فالأداء لا يرتبط فقط بالخطة أو الموارد، بل بحالة الأشخاص الذين ينفذونه.

ولا يمكن إغفال **مؤشر الاستجابة للبيئة الخارجية**، أي مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية في محيطها. فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي لا تعمل بمعزل عن سياقها، بل تتفاعل مع محيطها وتعيد تشكيل سياساتها بناءً على المتغيرات الحاصلة<sup>2</sup>.

---

1 وردة حدوش، مرجع سابق، ص 958.

2 آسية بن بوعزيز وفتيحة بوعقال، مرجع سابق، ص 409.

## خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يتبين أن الأداء المؤسسي لم يعد يُحتزل في مؤشرات كمية أو إجراءات إدارية نمطية، بل أصبح مفهوماً ديناميكياً يعكس مدى تفاعل المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية، ومدى نضجها التنظيمي والاجتماعي. وقد عالجنا في هذا الفصل أبعاد الأداء ومعايره، وكذا مستوياته التنظيمية، إضافة إلى العوامل المتعددة المؤثرة فيه، سواء البشرية أو التقنية. كما بينا أن تقييم الأداء لا يمكن أن يتم خارج منطق التحسين المستمر، باعتباره مدخلاً أساسياً لبناء التوازن التنظيمي، وتعزيز التعلم المؤسسي، وتطوير أساليب العمل.

وخلصنا إلى أن تحسين الأداء يتطلب مقاربة شمولية تجمع بين التكوين، التحفيز، التكنولوجيا، والتواصل، ضمن استراتيجية تشاركية تستند إلى ثقافة تنظيمية داعمة. فالأداء المؤسسي في نهاية المطاف، يعكس جوهر المؤسسة، قيمها، هويتها، وقدرتها على التكيف والتجدد في سياق متحوّل.

## الفصل الرابع:

### الإطار الميداني للدراسة

## تمهيد :

يُعد الجانب الميداني ركيزة أساسية في البحوث السوسيولوجية، إذ يمكّن الباحث من الانتقال من المستوى النظري إلى ملامسة الواقع الاجتماعي كما هو، لا كما يُفترض أن يكون. ومن هذا المنطلق، يكتسي هذا الفصل أهمية خاصّة في إطار دراستنا حول الرقمنة والأداء المؤسسي، كونه يُتيح لنا فهم كيفية تجلّي الظاهرة المدروسة داخل الحقل المؤسسي، من خلال تحليل الممارسات، التفاعلات، والتغيرات التي أحدثتها التحوّل الرقمي في بيئة العمل المؤسسي.

في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل المنهج المستخدم في الدراسة، والأدوات المعتمدة في جمع المعطيات، مع تحديد المجالين البشري والمكاني، إضافة إلى تقديم نبذة تعريفية بمؤسسة MEGAWELL التي تمثل ميدان البحث. كما سنتطرق إلى تحليل الفرضيتين الأولى والثانية، بما يساعد على بناء استنتاجات علمية قائمة على الملاحظة والتحليل الواقعي، ثمّهد لاحقاً لعرض وتفسير باقي النتائج.

## أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة

### 1- مجالات الدراسة:

**1.1. المجال المكاني:** أنجزت هذه الدراسة ميدانيًا على مستوى شركة MEGAWELL، الكائنة بمنطقة جسر قسنطينة في الجزائر العاصمة، وهي مؤسسة جزائرية تنشط في القطاع الصحي، وتعرف إدماجًا للرقمنة في وحداتها الإنتاجية والإدارية.



## - نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تُعد شركة MEGAWELL مؤسسة اقتصادية خاصة تنشط في مجال استيراد وتوزيع المواد الشبه الصيدلانية والطبية، ويقع مقرها في جسر قسنطينة - الجزائر العاصمة. تأسست سنة 2016 بمبادرة من شابين جزائريين طموحين، ضمن إطار تشجيع المقاولاتية في السوق الوطنية. بدأت نشاطها بعدد محدود من الموظفين، لتتوسع تدريجيًا في ظرف سنوات قليلة، حيث بلغ عدد العاملين فيها أكثر من 10 موظفين سنة 2020، وصولًا إلى 30 عاملاً سنة 2023، تم وصلت الى حدود 60 عامل في سنة 2025 موزعين على مصالح متعددة تشمل التسويق، التوزيع، المخزون، الإدارة، والمرافقة اللوجستية.

تسعى الشركة إلى تلبية احتياجات السوق الجزائرية في مجال المنتجات الشبه صيدلانية والطبية، مع التطلع إلى التوسع نحو الأسواق الخارجية، خاصة بالدول المجاورة، وفتح آفاق نحو التصدير الإفريقي والدولي، ما يجعلها في صلب التحولات الاقتصادية والتنظيمية الحديثة. وفي هذا الإطار، بدأت المؤسسة خلال السنوات الأخيرة بتبني الرقمنة كأداة تسيير وتنظيم داخلي، من خلال اعتماد برامج معلوماتية لتسيير المخزون، متابعة الطلبات، وتسهيل الإجراءات الإدارية، مما يجعلها نموذجًا ملائمًا لدراسة أثر الرقمنة على الأداء المؤسساتي في السياق الجزائري المعاصر.

### 2.1. المجال البشري: شملت الدراسة العاملين والعاملات في شركة MEGAWELL

بجسر قسنطينة - الجزائر العاصمة، ممن ينشطون في مختلف المصالح التقنية والإدارية،

### 3.1. المجال الزمني: بعد الحصول على التصريح اللازم لإجراء الدراسة الميدانية، تم تنفيذ

الزيارات الميدانية إلى مؤسسة MEGAWELL بجسر قسنطينة - الجزائر العاصمة،

خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى أواخر ماي 2025.

## 2- الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية عنصراً أساسياً وخطوة مهمة في بناء البحث العلمي، حيث تتيح للباحث فهم أعمق وأشمل للظواهر واستكشافها، خاصة وأن البحوث العلمية في بدايتها غالباً ما تكون محاطة بالغموض وعدم الوضوح، ولإزالة هذا الغموض، يحتاج الباحث على معرفة دقيقة وشاملة بجميع الجوانب المتعلقة بظاهرة، فيما يساهم في توضيح الرؤية وفهم التساؤلات، وبناءات على ذلك جاءت الدراسة الاستطلاعية كخطوة أولى في الجانب الميداني لدراستنا، بهدف التعرف على ميدان الدراسة وذلك من خلال اعتمادنا على شبكة الملاحظة العلمية والتي تمت بشكل منهجي من خلال 03 أسئلة تتمحور حول (ماذا لاحظت، كيف لاحظت، متى لاحظت) والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (02): يوضح دليل شبكة الملاحظة

<ul style="list-style-type: none"> <li>- شعور بعض الموظفين بالضغط خاصة الجدد بسبب البرامج الرقمية الجديدة دون تدريب مسبق.</li> <li>- يهناك قلة توازن بين المهام الرقمية والمهام اليدوية لدى بعض الموظفين</li> <li>- لوحظ نقص في الدعم التقني الفوري عند حدوث أعطال في النظام المعلوماتي.</li> <li>- قيام بعض الموظفين ذوي الخبرة بمرافقة زملائهم الأقل خبرة لتجاوز صعوبات استخدام الرقمنة.</li> <li>- معظم الأحاديث بين الموظفين تتمحور حول مشكلات التحديث الرقمي والضغط التكنولوجي.</li> <li>- الموظفون في الأقسام التقنية والتجارية أكثر تكيّفًا مع الرقمنة مقارنة بباقي المصالح.</li> </ul>	<p>ماذا لاحظت؟</p>
<p>تقنية الملاحظة المباشرة</p>	<p>كيف لاحظت؟</p>
<p>الفترة من الساعة 08:00 الى 17:00 مساءً من يوم 2025/02/10 الى 2025/02/20.</p>	<p>متى لاحظت؟</p>

المصدر: من إعداد الطالب

### 3- منهج الدراسة

المنهج هو مجموعة من القواعد والخطوات العلمية والمنطقية التي تمكن الباحث من تفكيك وربط المعلومات بموضوعية، ويتمكن من نسج الأفكار وعرض التصورات المجسدة لها بالفعل<sup>1</sup>.

يعتمد **المنهج الوصفي التحليلي** على وصف الظواهر الاجتماعية بدقة، وتحليلها كمياً ونوعياً، من خلال جمع معطيات ممنهجة وتصنيفها وفهم العلاقات القائمة بينها. وفي إطار موضوع الرقمنة والأداء المؤسسي، يُعد هذا المنهج مناسباً لفهم الظاهرة كما تتجلى في الواقع العملي داخل المؤسسة، حيث يسمح برصد التحول الرقمي، وتحديد أبعاده وأثره على مختلف الجوانب التنظيمية<sup>2</sup>.

وفي إطار دراستي لموضوع الرقمنة وأثرها على الأداء المؤسسي، اعتمدت **المنهج الوصفي التحليلي** كونه الأنسب لفهم مكونات هذه الظاهرة وتفسير علاقاتها التنظيمية. إذ يتيح هذا المنهج جمع معلومات ميدانية دقيقة حول مستوى اعتماد الرقمنة، ومدى تأثيرها في بنية العمل والعلاقات المهنية، وتحليل هذه المعلومات للكشف عن مدى فاعلية الرقمنة في تحسين الأداء. كما يُساعد على تفسير النتائج من خلال الربط بين المعطيات المحصّلة، والمتغيرات المرتبطة بالسياق الإداري والبشري داخل المؤسسة، مما يُساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم أهداف البحث وتؤطر نتائجه.

<sup>1</sup> حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، دمشق، سوريا، 2009، ص 09.

<sup>2</sup> يوسف ثم بريك، منهج البحث في علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، ط 1، سوريا، 2003، ص دمشق، ص 15-16.

#### 4- أدوات جمع البيانات

تلعب أدوات وتقنيات جمع البيانات دوراً محورياً في الدراسات الميدانية، فهي تساهم في جمع المعلومات والبيانات من ميدان البحث الذي يهدف الباحث إلى دراسته، وبهذا الصدد وانطلاقاً من موضوع بحثنا الذي نحاول من خلاله الكشف عن "الرقمنة وأثرها على كفاءة أداء شركة MEGAWELL بجسر قسنطينة" تم الاعتماد على ما يتناسب مع خصوصية دراستنا وميدانها وفقاً لما يلي:

**1.4. تقنية الملاحظة:** هي من أهم التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية، لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالبحوث في جمع البيانات، كما جاء في التعريف "تعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر، وتسجيل ملاحظاته وتجميعها أو الاستعانة بالآلات (السمعية البصرية) <sup>1</sup>.

#### 2.4. الاستبيان الإلكتروني عبر GOOGLE FORM:

أداة تقنية الاستبيان تهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة تعبئ من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن رغبات المستجوبين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، إضافة إلى أنه يقرب الباحث من المبحوثين، إذ كانوا متواجدين في أماكن متفرقة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد حامد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 126.

<sup>2</sup> فوزي غرابية (وآخرون)، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2002، ص 7.

تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على أفراد الشركة عبر مجموعة محادثة داخلية، من خلال نشر رابط مخصص للإجابة على الأسئلة. وبعد قيام كل مبحوث بتعبئة الاستبيان، يتم تسجيل ردوده بشكل آلي وإظهار نسب الإجابة في البريد الإلكتروني المرتبط بالاستمارة على منصة Google Forms، حيث جرى إعدادها وتخزينها حيث احتوت الاستمارة الخاصة بدراستنا 37 سؤال موزعة في أربعة محاور:

- المحور الأول: أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وتضم 5 أسئلة.
- المحور الثاني: متعلق بمحور البرمجيات ويضم 11 سؤال
- المحور الثالث: متعلق بمحور تكنولوجيا الاتصال ويضم 10 أسئلة
- المحور الرابع: يتضمن الأسئلة الخاصة بالأداء المؤسسي ويضم 11 سؤال

## 5- العينة وكيفية اختيارها:

نظرًا لطبيعة مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته داخل شركة MEGAWELL ، والذي يُعد محدود الحجم من حيث عدد الموظفين، فقد اعتمدت على طريقة المسح الشامل، أي أن الدراسة شملت جميع أفراد مجتمع البحث الذين ينتمون إلى مختلف المصالح الإدارية والتقنية المعنية مباشرة بعملية الرقمنة.

وقد بلغ عدد الأفراد المبحوثين 58 موظفًا وموظفة ممن يتفاعلون بصفة يومية مع الأدوات الرقمية أو يتأثرون بشكل مباشر بمسارات التحول الرقمي داخل المؤسسة.

## 6- خصائص العينة

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	44	75.9%
انثى	14	24.1%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن عدد الذكور بلغ 44 بنسبة 75.9%، في حين بلغ عدد الإناث 14 بنسبة 24.1%، ما يدل على أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو ما قد يعكس طابعاً مهنيًا يغلب عليه الحضور الذكوري داخل شركة MEGAWELL أو وجود تفاوت في تمثيل الجنسين على مستوى الوظائف.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة
بين 20 و 25 سنة	19	32.8%
بين 26 سنة الى 30 سنة	19	32.8%
بين 31 سنة الى 35 سنة	13	22.4%
أكثر من 36 سنة	7	12.1%
المجموع	58	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن الفئتين العمريتين "بين 20 و 25 سنة" و "بين 26 و 30 سنة" تمثلان النسبة الأكبر من أفراد العينة، بواقع 19 فردًا لكل فئة بنسبة 32.8%، تليهما فئة "بين 31 و 35 سنة" بنسبة 22.4%، ثم فئة "أكثر من 35 سنة" بنسبة 12.1%، ما يعكس أن أغلب العاملين أو المشاركين في الدراسة من فئة الشباب، وهو ما قد يؤثر على نظرهم للرقمنة وتفاعلهم معها داخل الشركة

#### الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
20.7 %	12	ثانوي
69.0 %	40	جامعي
10.3 %	6	متوسط
100 %	58	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد العينة يحملون مستوى تعليميا جامعيًا بنسبة 69.0%، يليهم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 20.7%، ثم المتوسط بنسبة 10.3%، ما يدل على أن العينة تتكوّن أساسًا من فئة متعلمة، وهو ما قد يسهم في تقبلهم لتقنيات الرقمنة وفهمهم لأثرها على الأداء المؤسسي داخل شركة

MEGAWELL



الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب داخل المؤسسة

المنصب	التكرار	النسبة
محضر طلبيات preparator	14	24.1 %
عون تجاري Agent commercial	23	39.7 %
عون إداري	7	12.1 %
مسير	4	6.9 %
مسؤول	10	17.2 %
المجموع	58	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن فئة "عون تجاري ( Agent commercial)" تمثل أكبر نسبة من أفراد العينة بـ 39.7%، تليها فئة "محضر طلبيات (préparateur)" بنسبة 24.1%، ثم "مسؤول" بنسبة 17.2%، بينما تمثل فئة "عون إداري" و"مسير" نسبًا أقل بـ 12.1% و 6.9% على التوالي، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب تنفيذية وتشغيلية، وهو ما يعكس الطابع العملي للمؤسسة وقد يكون له تأثير مباشر على تفاعلهم مع عمليات الرقمنة ومدى إدراكهم لأثرها على الأداء اليومي.

### الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالشركة

سنوات العمل بالشركة	التكرار	النسبة
أقل من 3 سنوات	39	67.2 %
3 سنوات الى 6 سنوات	15	25.9 %
أكثر من 6 سنوات	4	6.9 %
المجموع	58	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تقل عن 3 سنوات داخل الشركة، حيث يمثلون نسبة 67.2%، تليهم فئة من لديهم خبرة بين 3 إلى 6 سنوات بنسبة 25.9%، في حين أن نسبة من تجاوزت خبرتهم 6 سنوات لا تتعدى 6.9%،

يمكن تقديم تفسير سوسيولوجي من خلال نتائج الجدول أن النسب تتركز بشكل ملحوظ في فئة 3 سنوات، فمن الناحية السوسيو مهنية يشير هذا التمرکز إلى أن معظم العاملين حديثو الالتحاق بالشركة، أي أن لهم خبرة معتبرة وهذا بسبب سياسة التوظيف التي تقوم عليها هذه الشركة لأنها تأسست سنة 2016 فقط وهي في مراحلها الأولى من التطوير، بحيث أنها بدأت نشاطها بعدد محدود من الموظفين، لتتوسع تدريجيا في ظرف سنوات قليلة.

### ثانيا: عرض وتحليل البيانات

#### 1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

تؤثر البرمجيات على كفاءة أداء شركة ميقاويل (MEGAWELL).

الجدول رقم (08): يبين العلاقة بين الاعتماد على برمجيات وإنجاز المهام

المجموع ك/ %		إنجاز مهام في الوقت المحدد				الاعتماد على برمجيات لتسيير نشاطاتها الإدارية
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	1	/	/	100	1	لا
%100	57	84.2	48	15.8	9	نعم
%100	58	82.8	48	17.2	10	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 82.8 % من المبحوثين صرحوا بأنهم ينجزون مهام المؤسسة في الوقت المحدد، تدعمها نسبة 84.2 % صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على برمجيات لتسيير نشاطاتها الادارية، في حين نسبة 17.2 % لا ينجزون مهام المؤسسة في الوقت المحدد، تدعمها نسبة 100 % صرحوا بأن المؤسسة لا تعتمد على برمجيات لتسيير نشاطاتها الادارية.

تشير المعطيات إلى أن إنجاز المهام في الوقت المحدد يرتبط بوجود أنظمة رقمية تدعم العمل الإداري، حيث يبدو أن توفر البرمجيات داخل المؤسسة يساهم في تحسين التنظيم، وضبط الأداء، وتسهيل سير العمليات، بينما يؤدي غيابها إلى ضعف في الالتزام الزمني وتأخر في تنفيذ المهام.

من خلال ما سبق، نستنتج أن اعتماد المؤسسة على البرمجيات يؤدي إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد.

الجدول رقم (09): يبين العلاقة بين تنوع البرمجيات وتلبية احتياجات الزبائن

المجموع ك/ %		تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات زبائنها				تنوع في البرمجيات
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	14	100	14	/	/	لا
%100	44	100	44	/	/	نعم
%100	58	100	58	/	/	المجموع

يبين الجدول رقم (09) أنّ جميع المبحوثين (100%) أكدوا وجود علاقة مباشرة بين تنوع البرمجيات وسعي المؤسسة لتلبية احتياجات الزبائن، حيث يرى 44 منهم أنّ اعتماد المؤسسة على تنوع برامجي يترجم مباشرة في قدرتها على الاستجابة لمتطلبات الزبائن، في حين أشار 14 مبحوثاً إلى أنّ غياب هذا التنوع يقابله قصور في تلبية تلك الاحتياجات. وهذا يعكس إجماعاً على الترابط القوي بين المتغيرين.

تعكس هذه النتائج أنّ الزبون أصبح محور النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، وأنّ تنوع البرمجيات لم يعد خياراً تقنياً فحسب، بل أصبح ضرورة اجتماعية ورمزية تدل على احترافية المؤسسة وانفتاحها على ثقافة التخصيص وتلبية الحاجات الفردية. كما يبرز البُعد الرمزي لهذا التنوع الذي يمنح الزبون شعوراً بالاعتبار والتميّز، ويعزز ثقافة الثقة المتبادلة بين الطرفين. وعليه فإن المؤسسة التي تستثمر في تنوع برمجياتها إنما تركز نفسها كفاعل اجتماعي واقتصادي قادر على مواكبة التحولات التكنولوجية ومتطلبات السوق المعاصر.

من خلال ما سبق، نستنتج أن تنوع البرمجيات ووضوحها داخل المؤسسة يساهم في تلبية احتياجات الزبائن.

الجدول رقم (10): يبين العلاقة بين توفر أنظمة معلومات والقدرة على التكيف مع التغيرات.

المجموع ك/ %		لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات				تتوفر المؤسسة أنظمة معلومات
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	8	62.5	5	37.5	3	لا
%100	50	90	45	10	5	نعم
%100	58	86.2	50	13.8	8	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى وجود توجه غالب لدى المبحوثين (86.2%) يفيد بأن المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات، وتدعم هذا الرأي نسبة 90% من نفس الفئة صرّحت بأن المؤسسة تتوفر على أنظمة معلومات. في المقابل، ترى نسبة 13.8% من المبحوثين أن المؤسسة تفتقر إلى القدرة على التكيف، وهو ما تؤكد نسبة 37.5% منهم ممن أشاروا إلى غياب أنظمة معلومات.

تعكس هذه النتائج أهمية توفر أنظمة المعلومات في دعم مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات. حيث تعتبر هذه الأنظمة مجال يدمج تكنولوجيا المعلومات مع الإدارة لجمع ومعالجة وتحليل المعلومات مما يسهل عمليات اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات ووصول المعلومات لمختلف المستويات بالمؤسسة، فحين تكون الأنظمة الرقمية حاضرة وفعالة،

تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التكيف، مما يُبرز دور الرقمنة كعنصر بنيوي في دعم التشغيل الحديث وتعزيز الاستقرار التنظيمي.

من خلال ما سبق، نستنتج أن كلما توفرت أنظمة المعلومات داخل المؤسسة زادت قدرتها على التكيف مع التغيرات.

الجدول رقم (11): يبين العلاقة بين توفر أجهزة حاسوب ووضوح نشاطات المؤسسة.

المجموع ك/%		تتسم نشاطات المؤسسة بالبساطة والوضوح				تتوفر المؤسسة على أجهزة حاسوب
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	58	87.9	51	12.1	7	نعم
%0	/	/	/	/	/	لا
%100	58	87.9	51	12.1	7	المجموع

يتضح من الجدول رقم (11)، واعتمادًا على الرأي الغالب الذي يمثل نسبة 87.9% من المبحوثين، يرون أن نشاطات المؤسسة تتسم بالبساطة والوضوح، وهو ما تدعمه نفس النسبة من المبحوثين الذين صرّحوا بأن المؤسسة تتوفر على أجهزة حاسوب. في المقابل، ترى نسبة 12.1% من المبحوثين أن نشاطات المؤسسة لا تتسم بالبساطة والوضوح تدعم ب 12.1% صرّحوا بأن المؤسسة تتوفر على أجهزة حاسوب.

تشير هذه النتائج إلى أن توفر التجهيزات المعلوماتية داخل المؤسسة، كأجهزة الحاسوب، يساهم في تخزين المعلومات تبسيط إجراءات سير العمل وجعل النشاطات أكثر وضوحًا

وتنظيمًا، كما أن انجاز الاعمار يكون بشكل ادق إضافة الى أنه يسهل عمليات التواصل الداخلية والخارجية. وهذا ما يعكس ارتباطًا بين البنية التكنولوجية والفعالية الإدارية، حيث يُنظر إلى التكنولوجيا كعامل يسهم في تحسين الفهم وتسهيل تنفيذ المهام داخل المؤسسة. من خلال ما سبق، نستنتج أن توفر أجهزة الحاسوب داخل المؤسسة يساهم في وضوح وبساطة نشاطاتها.

الجدول رقم (12): يبين العلاقة بين وجود نظام الكتروني والقدرة على التكيف مع التغيرات.

المجموع ك/%		لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات				يوجد نظام الكتروني متكامل (قواعد وبيانات / شبكة اتصال وتطبيقات)
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	8	87.5	7	12.5	1	لا
%100	50	86	43	14	7	نعم
%100	58	86.2	50	13.8	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (12)، وحسب الاتجاه السائد الذي يمثلته 86.2% من المبحوثين، صرّحوا بأن المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات. ويدعم هذا الاتجاه 87.5% منهم ممّن أكدوا أن المؤسسة تتوفر على نظام إلكتروني متكامل يشمل قواعد البيانات، شبكة الاتصال، والتطبيقات. في المقابل، فإن 13.8% من أفراد العينة صرّحوا بأن المؤسسة غير قادرة على التكيف مع التغيرات، ويلاحظ أن 14% فقط منهم ينتمون لفئة لا ترى وجود نظام إلكتروني متكامل.

تشير هذه النتائج إلى أن وجود نظام إلكتروني متكامل داخل المؤسسة يُعد من العوامل الجوهرية الداعمة لتحسين قدرتها على التكيف مع التحولات الخارجية والداخلية، إذ يوفر قاعدة معلوماتية مشتركة تسهل عملية اتخاذ القرار وتُسرع من وتيرة الاستجابة للتغيرات. غير أن النسبة الطفيفة من الباحثين التي تفتقر إلى هذا الإدراك قد تكشف عن فجوة في الوعي الرقمي بين أفراد المؤسسة، وهي فجوة تُترجم اجتماعياً إلى اختلاف في تمثيلات العمل والتكنولوجيا. فالبعض ينظر إلى الرقمنة باعتبارها فرصة للتطوير وضمان البقاء في سوق تنافسي سريع التغير، بينما يرى آخرون أنها تهديد لمهاراتهم التقليدية أو لأدوارهم الوظيفية، ما يفسر بروز مقاومة ضمنية أو صريحة لهذه التحولات.

من زاوية سوسيولوجية، فإن هذه النتائج تعكس تحولاً في البنية الثقافية والتنظيمية للمؤسسة؛ حيث لم يعد النظام الإلكتروني مجرد وسيلة تقنية بل أصبح رمزاً للحدثة والفعالية ومؤشراً على انتماء المؤسسة إلى منطق الاقتصاد الرقمي. فالتكنولوجيا هنا تؤدي وظيفة مزدوجة: فهي أداة عملية تسهل العمل وترفع الكفاءة، كما تحمل بعداً رمزياً يعزز صورة المؤسسة في نظر زبائنها وشركائها ويمنحها شرعية اجتماعية أكبر.

وبالتالي، فإن النظام الإلكتروني المتكامل يمكن اعتباره رأس مالياً رقمياً يعيد تشكيل توزيع السلطة والمعرفة داخل المؤسسة، حيث يسهل تداول المعلومات ويقلص من حدة البيروقراطية، مما يجعل عملية التكيف أكثر سلاسة ومرونة. غير أن فعالية هذا النظام تظل مرهونة بمدى قدرة المؤسسة على ترسيخ ثقافة رقمية شاملة، وتوفير التكوين والتدريب المستمر للعاملين، حتى يتحول التكيف مع التغيرات من مجرد قدرة تقنية إلى سلوك تنظيمي وثقافي راسخ يعبر عن وعي جماعي بأهمية الرقمنة في عالم متسارع التحولات.

من خلال ما سبق، نستنتج أن العلاقة بين التوفر الفعلي لنظام إلكتروني متكامل وقدرة المؤسسة على التكيف قد تتأثر بمستوى وعي العاملين أو بدرجة استغلال هذه الأنظمة داخل المؤسسة.



الجدول رقم (13): يبين العلاقة بين توفر التطبيقات على المعلومات وإنجاز الأعمال بموضوعية.

المجموع ك/ %		إنجاز أعمال المؤسسة بموضوعية				تتوفر التطبيقات على كافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها العامل
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	15	73.3	11	26.7	4	لا
%100	43	88.4	38	11.6	5	نعم
%100	58	84.5	49	15.5	9	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 84.5% من الباحثين، صرّحوا بأنهم ينجزون أعمال المؤسسة بموضوعية، وتدعم هذا الاتجاه نسبة 88.4% ممن أكدوا أن التطبيقات الرقمية تتوفر على كافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها العامل. في المقابل، فإن نسبة 15.5% من الباحثين صرّحوا بعدم إنجاز الأعمال بموضوعية، وهو ما تؤيده نسبة 26.7% منهم ممن اعتبروا أن التطبيقات لا توفر المعلومات اللازمة للعمل.

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة بين توفر المعلومات الرقمية داخل التطبيقات وقدرة العامل على أداء مهامه بموضوعية. كون المعلومة هي المورد الأساسي الذي يضمن استقرار المؤسسة، فتوفر المعلومات لكافة العاملين يساعد في فهم الوظائف وخلق الاستقرار والتفاهم بين العامل والإدارة، لأن المعلومة عندما تكون في الوقت المناسب تسهل عملية التنسيق وتقرب الآراء، وتفتح المجال لهم للمناقشة. كما يعزز تدفق المعلومات بين العاملين بشفافية شعور العامل بالولاء والانتماء إلى مؤسسته

فكلما كانت المعلومات متاحة وواضحة، كلما زادت فرص العمل المبني على أسس مهنية ومحيدة، مما يعزز الأداء المؤسسي. في المقابل، قد يؤدي غياب أو نقص هذه المعطيات إلى ضعف في دقة الأداء وغياب للموضوعية في اتخاذ القرار أو تنفيذ المهام.

من خلال ما سبق، نستنتج أن توفر المعلومات داخل التطبيقات الرقمية يعزز إنجاز أعمال المؤسسة بموضوعية.

**الجدول رقم (14): يبين العلاقة بين الاعتماد على مختص في تكنولوجيا المعلومات وتلبية احتياجات الزبائن.**

المجموع ك/ %		تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات زبائنها				تعتمد المؤسسة على مختص في تكنولوجيا المعلومات
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	7	100	7	/	/	
%0	51	0	51	/	/	
%100	58	100	58	/	/	
						لا
						نعم
						المجموع

يبين الجدول رقم (14) أن جميع المبحوثين (100%) يربطون بشكل مباشر بين الاعتماد على مختص في تكنولوجيا المعلومات وبين قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها. حيث صرح 51 مبحوثاً بأن وجود مختص في تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة يتوافق تماماً مع سعيها لتلبية احتياجات الزبائن، بينما أكد 7 مبحوثين أن غياب هذا المختص يقابله عجز المؤسسة عن تحقيق ذلك. وتكشف هذه النتيجة عن إجماع كامل لدى أفراد العينة حول أهمية دور الكفاءات التقنية المتخصصة في ضمان تكيف المؤسسة مع متطلبات السوق.

تعكس هذه النتائج حقيقة أساسية تتمثل في أنّ الموارد البشرية المتخصصة في المجال التكنولوجي أصبحت اليوم عنصراً مركزياً في بناء قدرة المؤسسة على التفاعل مع حاجات الزبائن المتغيرة. فالمختص في تكنولوجيا المعلومات لا يُنظر إليه كعنصر تقني فقط، بل كفاعل اجتماعي ينقل المؤسسة من منطقها التقليدي إلى منطق رقمي أكثر مرونة وارتباطاً بالمحيط الخارجي.

إنّ اعتماد المؤسسة على هذه الفئة من المختصين يعبر عن تحول ثقافي وتنظيمي عميق، حيث لم يعد تلبية الزبائن يتحقق بالوسائل الكلاسيكية وحدها (مثل السرعة في الخدمة أو جودة المنتج)، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المؤسسة على إدماج التكنولوجيا عبر وسطاء بشريين يملكون المهارة والمعرفة التقنية. وبهذا يصبح المختص في تكنولوجيا المعلومات حلقة وصل بين المؤسسة وزبائنهم، يترجم الاحتياجات إلى حلول رقمية، ويضمن تحديثاً مستمراً للبرمجيات والأنظمة بما يتلاءم مع تطورات السوق.

من خلال ما سبق، نستنتج أن هناك علاقة غير مباشرة بين إدراك العاملين لدور المختص في تكنولوجيا المعلومات وتوجه المؤسسة نحو تلبية احتياجات الزبائن، حيث تسود ثقافة الزبون حتى مع تباين الوعي بالبنية التكنولوجية.

الجدول رقم (15): يبين العلاقة بين تطوير البرمجيات وجودة الخدمات المقدمة

المجموع ك/%		تقديم الخدمات وفق معايير الجودة				تسعى المؤسسة لتطوير البرمجيات المستخدمة
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	5	40	2	60	3	لا
%100	53	84.9	45	15.1	8	نعم
%100	58	81	47	19	11	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 81% من المبحوثين، صرّحوا بأنه تم تقديم الخدمات وفق معايير الجودة، وتدعم هذا الاتجاه نسبة 84.9% ممن أكدوا أن المؤسسة تسعى لتطوير البرمجيات المستخدمة. في المقابل، فإن نسبة 19% من المبحوثين صرّحوا بأنه لم يتم تقديم الخدمات وفق معايير الجودة، وهو ما تؤيده نسبة 60% منهم ممن اعتبروا أن المؤسسة لا تسعى لتطوير البرمجيات المستخدمة.

تعكس النتائج وجود ترابط بين جودة الخدمات المقدّمة وتطوير المؤسسة أدواتها الرقمية. فغالبًا ما يرتبط تحسين جودة الأداء المؤسسي بمدى التحديث المستمر للبرمجيات. حيث أن تطوير البرمجيات بما يتوافق مع متطلبات العمل يجعلها أكثر نجاعة وقبول من طرف العاملين وتحفزهم على تنفيذها، كما أنها تعمل على التقليل من الأخطاء واختصار الوقت والجهد مما يؤثر على اتقان العمل. كما يشير موقف الأقلية إلى أن غياب جهود التطوير التقني قد يُنظر إليه كعامل مفسّر لتدني الجودة، ما يبرز أهمية الابتكار التكنولوجي في رفع مستوى رضا المستفيدين داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق، نستنتج أن هناك سعي المؤسسة لتطوير البرمجيات المستخدمة وبين المساعدة على تقديم الخدمات وفق معايير الجودة.

الجدول رقم (16): يبين العلاقة بين توفر موارد بشرية مؤهلة وإنجاز المهام

المجموع ك/ %		تم إنجاز مهام المؤسسة في الوقت المحدد				تتوفر المؤسسة موارد بشرية مؤهلة للتنفيذ الالكتروني لعملياتها
		نعم		لا		
		%	ك	%	ك	
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	24	62.5	15	37.5	9	لا
%100	34	97.1	33	2.9	1	نعم
%100	58	82.8	48	17.2	10	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 82.8% من الباحثين، صرّحوا بأنه تم إنجاز مهام المؤسسة في الوقت المحدد، وتدعم هذا الاتجاه نسبة 97.1% ممن أكدوا أن المؤسسة توفر موارد بشرية مؤهلة للتنفيذ الإلكتروني لعملياتها. في المقابل، فإن نسبة 17.2% من الباحثين صرّحوا بأنه لم يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد، وهو ما تؤيده نسبة 37.5% منهم ممن صرّحوا بأن المؤسسة لا تتوفر على موارد بشرية مؤهلة في هذا المجال.

تُظهر هذه النتائج أن توفر الكفاءات البشرية المتخصصة في المجال الرقمي يشكل عاملاً حاسماً في احترام الآجال الزمنية وإنجاز المهام داخل المؤسسة. فهذه الكفاءات تمتلك مهارات فكرية ومعرفية متخصصة كما أن لديها خبرة عملية كافية تجمع بين المعرفة النظرية والتطبيقية مما يساعدها على إنجاز الأعمال المطلوبة منها وفق المواصفات والمعايير المحددة وفي الزمن المحدد لها. وعليه فالقدرة على تنفيذ العمليات إلكترونياً تعتمد بشكل كبير على

وجود موارد بشرية متمكنة من أدوات التكنولوجيا، مما يعزز الكفاءة والسرعة في الأداء. كما أن غياب هذه الموارد لدى بعض الفئات قد يكون مرتبطاً بتأخر الإنجاز وضعف التفاعل مع متطلبات الرقمنة.

من خلال ما سبق، نستنتج أن توفر الموارد البشرية المؤهلة رقمياً داخل المؤسسة يحقق إنجاز المهام في الوقت المحدد.

الجدول رقم (17): يبين العلاقة بين تكوين العاملين ووجود أنشطة إبداعية بالمؤسسة.

المجموع ك/ %		توجد داخل المؤسسة أنشطة إبداعية وابتكارية				تكوين العاملين في مجال استخدام البرمجيات
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	24	62.5	15	37.5	9	لا
%100	34	76.5	26	23.5	8	نعم
%100	58	70.7	41	29.3	17	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 70.7% من الباحثين، صرّحوا بوجود أنشطة إبداعية وابتكارية داخل المؤسسة، وتدعم هذا الاتجاه نسبة 76.5% ممن أكدوا أنه يتم تكوين العاملين في مجال استخدام البرمجيات. في المقابل، فإن نسبة 29.3% من الباحثين صرّحوا بعدم وجود أنشطة إبداعية وابتكارية، وهو ما تؤيده نسبة 37.5% منهم ممن أفادوا بعدم تلقي العاملين تكويناً في استخدام البرمجيات.

تشير النتائج إلى وجود ارتباط بين التكوين في مجال استخدام البرمجيات وظهور ممارسات إبداعية داخل المؤسسة. فالتكوين المستمر يفتح المجال أمام العاملين لاستثمار القدرات التقنية بشكل ابتكاري في حل المشكلات وتطوير العمل، حيث أن التكوين

يسمح بتطوير مواردها البشرية وجعلها أكثر قدرة على التحكم والسيطرة في التكنولوجيا الحديثة وخاصة إذا ما اشتملت هذه برامج التكوين على المستجدات في بيئة العمل، كما يساعد على اكتساب المزيد من المعلومات والمعارف وتنمية المهارات السلوكية اللازمة لأداء المهام والواجبات، إضافة الى مساهمته في تبني اتجاهات وآراء جديدة تمكنهم من التكيف مع التغيرات الحاصلة

في حين أن غياب التكوين قد يحد من فرص الإبداع ويؤدي إلى اعتماد روتيني على الوسائل التقليدية. هذا يعكس كيف تسهم البيئة التكوينية في تحفيز الثقافة التنظيمية نحو الابتكار.

من خلال ما سبق، نستنتج أن تكوين العاملين في مجال استخدام البرمجيات يعزز من وجود الأنشطة الإبداعية والابتكارية داخل المؤسسة.

## 2- الاستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الأولى: من خلال الفرضية والتي مفادها:

تؤثر البرمجيات على كفاءة أداء شركة ميقاويل (MEGAWELL). وبعد تحليل بيانات الجدول تم التوصل الى ما يلي:

- من خلال الجدول رقم (08) نستنتج أن اعتماد المؤسسة على البرمجيات يؤدي إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد.
- من خلال الجدول رقم (09) نستنتج أن تنوع البرمجيات ووضوحها داخل المؤسسة يساهم في تلبية احتياجات الزبائن.
- من خلال الجدول رقم (10) نستنتج أن كلما توفرت أنظمة المعلومات داخل المؤسسة زادت قدرتها على التكيف مع التغيرات.
- من خلال الجدول رقم (11) نستنتج أن توفر أجهزة الحاسوب داخل المؤسسة يساهم في وضوح وبساطة نشاطاتها.

- من خلال الجدول رقم (12) نستنتج أن العلاقة بين التوفر الفعلي لنظام إلكتروني متكامل وقدرة المؤسسة على التكيف قد تتأثر بمستوى وعي العاملين أو بدرجة استغلال هذه الأنظمة داخل المؤسسة.
- من خلال الجدول رقم (13) نستنتج أن توفر المعلومات داخل التطبيقات الرقمية يعزز إنجاز أعمال المؤسسة بموضوعية.
- من خلال الجدول رقم (14) نستنتج أن هناك علاقة غير مباشرة بين إدراك العاملين لدور المختص في تكنولوجيا المعلومات وتوجه المؤسسة نحو تلبية احتياجات الزبائن، حيث تسود ثقافة الزبون حتى مع تباين الوعي بالبنية التكنولوجية.
- من خلال الجدول رقم (15) نستنتج أن هناك سعي المؤسسة لتطوير البرمجيات المستخدمة وبين المساعدة على تقديم الخدمات وفق معايير الجودة.
- من خلال الجدول رقم (16) نستنتج أن توفر الموارد البشرية المؤهلة رقمياً داخل المؤسسة يحقق إنجاز المهام في الوقت المحدد.
- من خلال الجدول رقم (17) نستنتج أن تكوين العاملين في مجال استخدام البرمجيات يعزز من وجود الأنشطة الإبداعية والابتكارية داخل المؤسسة.

### 3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

تؤثر تكنولوجيا الاتصال (نظم الاتصال) على كفاءة أداء شركة ميقاويل (MEGAWELL).



الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين توفر شبكة اتصال داخلية وإنجاز مهام

المجموع ك/ %		تم إنجاز مهام المؤسسة في الوقت المحدد				تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال داخلية تساهم في تبادل المعلومات
		نعم		لا		
		%	ك	%	ك	
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	17	70.6	12	29.4	5	لا
%100	41	87.8	36	12.2	5	نعم
%100	58	82.8	48	17.2	10	المجموع

من خلال الجدول رقم (18)، وحسب الاتجاه السائد الذي يمثل نسبة 82.8% من المبحوثين، صرّحوا بأنه تم إنجاز مهام المؤسسة في الوقت المحدد، وتدعم هذا الاتجاه نسبة 87.8% منهم ممن أكدوا أن المؤسسة تتوفر على شبكة اتصال داخلية تساهم في تبادل المعلومات. في المقابل، فإن 17.2% من المبحوثين صرّحوا بعدم إنجاز المهام في الوقت المحدد، ويلاحظ أن 29.4% منهم أشاروا إلى غياب شبكة اتصال داخلية بالمؤسسة.

تشير هذه النتائج إلى أن وجود شبكة اتصال داخلية فعّالة يسهم في تسهيل تنقل المعلومات بين مختلف الأقسام، إذ يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة مهمة تساعد العاملين على مزاولة نشاطهم سواء كانت داخل المؤسسة كما أنها توجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فلا يمكن أن تغفل دور وسائل الاتصال في تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، ولكي يحقق الاتصال فوائده يجب أن يصيب في كل الاتجاهات ويراعي العدالة في توزيع المعلومات دون محاباة ويركز على تفسير المعلومات. وهذا ما يعزز من تنسيق العمل ويُسرّع من وتيرة تنفيذ المهام. فضعف التواصل المؤسسي قد يؤدي إلى

تأخر في الإجراءات، وتشتت في التعليمات، وبالتالي إعاقه احترام الآجال المحددة. الشبكة الداخلية هنا تبدو كعنصر تنظيمي داعم للفعالية الزمنية.

من خلال ما سبق، نستنتج أن توفر شبكة اتصال داخلية داخل المؤسسة يساعد على إنجاز المهام في الوقت المحدد.

الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين وجود نظام الاتصال متكامل والقدرة على تحقيق الاهداف.

المجموع ك/%		لدى المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها				لدى المؤسسة نظام اتصال متكامل لتبادل المعلومات
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	11	100	11	0	0	لا
%100	47	93.6	44	6.4	3	نعم
%100	58	94.8	55	5.2	3	المجموع

من خلال الجدول رقم (19)، وحسب الاتجاه السائد الذي يمثل نسبة 94.8% من المبحوثين، صرّحوا بأن لدى المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها، وتدعم هذا الاتجاه نسبة 93.6% منهم ممن أكدوا أن المؤسسة تتوفر على نظام اتصال متكامل لتبادل المعلومات. في المقابل، فإن نسبة 5.2% من المبحوثين صرّحوا بأن المؤسسة غير قادرة على تحقيق أهدافها، وكلهم ينتمون إلى فئة لا ترى وجود نظام اتصال متكامل داخل المؤسسة.

تشير النتائج إلى وجود ارتباط واضح بين فعالية البنية الاتصالية داخل المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. فالنظام الاتصالي المتكامل هو نظام يجمع بين عدة قنوات اتصال

يضمن انسيابية تبادل المعلومات ويخلق بيئة تواصل رقمية متكاملة، تساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام، مما يرفع من فعالية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، كما يقلل من الأخطاء ويعزز الشفافية داخل المؤسسة مما يسرع العملية الاتصالية ويحقق الأهداف. كما أن غياب هذا النظام قد يؤدي إلى فجوات تواصلية تؤثر سلباً على سير العمليات، وتعرق بلوغ الأهداف التنظيمية.

من خلال ما سبق، نستنتج أن توفر نظام اتصال متكامل داخل المؤسسة يساعد على تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (20): يبين العلاقة بين توفر شبكة اتصال خارجية والرضا عن الخدمات

المجموع ك/%		هناك رضا عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة				تمتلك المؤسسة شبكة اتصال خارجية تسهّل عملياتها مع العملاء والزبائن
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	5	100	5	0	0	لا
%100	53	94.3	50	5.7	3	نعم
%100	58	94.8	55	5.2	3	المجموع

من خلال الجدول رقم (20)، وحسب الاتجاه السائد الذي تمثله نسبة 94.8% من المبحوثين، صرّحوا بأن هناك رضا عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. يدعم هذا الاتجاه 94.3% من المبحوثين الذين أكدوا أن المؤسسة تمتلك شبكة اتصال خارجية تسهّل عملياتها مع العملاء والزبائن. في المقابل، صرّحت نسبة 5.2% من العينة بعدم الرضا عن الخدمات، وكلهم ينتمون إلى فئة تنفي وجود شبكة اتصال خارجية.

تعكس هذه النتائج الدور الحيوي لشبكات الاتصال الخارجية في تحسين العلاقة مع الزبائن والعملاء، باعتبارها قناة مباشرة لتلبية احتياجاتهم والاستجابة لتطلعاتهم. فوجود نظام تواصل فعال مع البيئة الخارجية يسهل عمليات المؤسسة (جذب العملاء. معرفة تغيرات اذواق المستهلكين/ معرفة المستجدات/ استقطاب الكفاءات العمالية/ مواكبة التطورات التكنولوجية)، مما يعزز من جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ويحسن صورتها في المجتمع. في حين أن غياب هذا النظام قد يؤدي إلى ضعف التفاعل، وخلق فجوة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، مما ينعكس سلباً على مستوى الرضا العام.

من خلال ما سبق، نستنتج أن توفر شبكة اتصال خارجية لدى المؤسسة يحسن مستوى رضا الزبائن عن خدماتها.

### الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين دعم الشبكات الالكترونية قنوات التواصل وبساطة نشاطات المؤسسة.

المجموع ك/ %		تتسم نشاطات المؤسسة بالبساطة والوضوح				تدعم الشبكيات الإلكترونية قنوات التواصل بين مختلف الافراد
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	7	57.1	4	42.9	3	لا
%100	51	92.2	47	7.8	4	نعم
%100	58	87.9	51	12.1	7	المجموع

من خلال الجدول رقم (21)، وحسب الاتجاه السائد الذي تمثّله نسبة 87.9% من المبحوثين، صرّحوا بأن نشاطات المؤسسة تتسم بالبساطة والوضوح. يدعم هذا الاتجاه 92.2% من المبحوثين الذين أكدوا أن الشبكيّات الإلكترونيّة تدعم قنوات التواصل بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة. في المقابل، صرّحت نسبة 12.1% من العينة بعدم وضوح وبساطة نشاطات المؤسسة، ويلاحظ أن 42.9% منهم أفادوا بأن الشبكيّات الإلكترونيّة لا تدعم قنوات التواصل الداخليّة.

تشير النتائج إلى أن الشبكيّات الإلكترونيّة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز التواصل الداخلي بين العاملين، مما ينعكس على تنظيم العمل وتبسيط الإجراءات. إذ تساهم هذه الوسائط التكنولوجيّة في تسريع تبادل المعلومات، وتقليص الحواجز البيروقراطيّة، وتوفير الشفافيّة في المهام، وهو ما يؤدي إلى وضوح الأدوار وسلاسة النشاطات. أما غياب هذا الدعم الشبكي فقد يُنتج غموضًا في العمليات اليوميّة وتعقيدًا في تنفيذها.

من خلال ما سبق، نستنتج أن دعم الشبكيّات الإلكترونيّة لقنوات التواصل الداخليّة يبسط ويوضح نشاطات المؤسسة.

الجدول رقم (22): يبيّن العلاقة بين تنوع قنوات الاتصال وتقليل الجهد

المجموع ك/ %		ساهمت الرقمنة في تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات				يوجد تنوع قنوات الاتصال مع الزبائن؟
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	12	91.7	11	8.3	1	لا
%100	46	95.7	44	4.3	2	نعم
%100	58	94.8	55	5.2	3	المجموع

من خلال الجدول رقم (22)، وحسب الاتجاه السائد الذي تمثّله نسبة 94.8% من المبحوثين، صرّحوا بأن الرقمنة ساهمت في تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات. يدعم هذا الاتجاه 95.7% من المبحوثين الذين أكدوا وجود تنوع في قنوات الاتصال مع الزبائن. في المقابل، فإن نسبة 5.2% من العينة صرّحوا بعدم مساهمة الرقمنة في التبسيط، ويلاحظ أن 8.3% منهم ينتمون إلى فئة لا ترى وجود تنوع في قنوات الاتصال مع الزبائن.

تعكس النتائج أن تنوع قنوات الاتصال مع الزبائن يُعد عاملاً مساعداً في نجاح التحوّل الرقمي داخل المؤسسة، فكلما كانت القنوات متعددة ومرنة، كلما زادت فعالية التواصل وسرعة معالجة الطلبات والاستفسارات، كما أنه يعزز جمع المعلومات التي تساعد المؤسسة على فهم واستيعاب احتياجات العملاء، مما يؤدي إلى تسهيل الخدمات ورفع من كفاءة العمل ويقلل الأخطاء ويختصر اجراءات العمل. بالمقابل، فإن محدودية قنوات الاتصال قد تؤدي إلى بطء الإجراءات وتكرار الجهد.

من خلال ما سبق، نستنتج أن كلما تنوّعت قنوات الاتصال مع الزبائن كلما أدى ذلك الى تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة.

### الجدول رقم (23): يبيّن العلاقة بين الاعتماد على الشبكات الرقمية وإنجاز المهام

المجموع ك/%		تم إنجاز مهام المؤسسة في الوقت المحدد				تعتمد المؤسسة الشبكيات الرقمية لتنفيذ الرقابة على عملياتها
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	8	75	6	25	2	لا
%100	50	84	42	16	8	نعم
%100	58	82.8	48	17.2	10	المجموع

من خلال الجدول رقم (23)، وحسب الاتجاه السائد الذي تمثله نسبة 82.8% من المبحوثين، صرّحوا بأن مهام المؤسسة تُنجز في الوقت المحدد. يدعم هذا الاتجاه 84% من المبحوثين الذين أكدوا أن المؤسسة تعتمد على الشبكات الرقمية لتنفيذ الرقابة على عملياتها. في المقابل، فإن نسبة 17.2% من العينة صرّحوا بعدم إنجاز المهام في الوقت المحدد، ويلاحظ أن 25% لا ترى وجود رقابة رقمية داخل المؤسسة.

تشير النتائج إلى أن الرقابة الرقمية تمثل أداة تنظيمية فعّالة تساهم في تحسين الانضباط المؤسسي والالتزام بالمواعيد. وهي عملية ادارية ضرورية للتأكد من سير العمل والوقوف على مدى نجاح الخطط المسطرة وتقييم الإجراءات التنظيمية، وإن توفير أنظمة رقابية حديثة وفعّالة من شأنها أن تعزز قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها كما أنها تسهل متابعة

نتائج العمل اليومي واكتشاف الانحرافات التي يمكن أن تحدث في العمل، واتخاذ القرارات التصحيحية في وقتها، وعليه فإن اعتماد المؤسسة على الشبكات الرقمية يعزز من المتابعة الفورية وتدفق المعلومات الرقابية بدقة، مما ينعكس إيجاباً على سرعة وجودة تنفيذ المهام. أما ضعف استخدام هذه الشبكات فقد يفتح المجال أمام التأخر والقصور في الأداء الزمني.

من خلال ما سبق، نستنتج أن اعتماد الشبكات الرقمية في تنفيذ الرقابة داخل المؤسسة تساهم في إنجاز المهام في الوقت المحدد.

الجدول رقم (24): يبين العلاقة بين امتلاك نظام لرصد وتتبع التغيرات والقدرة على التكيف

المجموع ك/ %		لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات				تمتلك المؤسسة نظام ترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	20	80	16	20	4	لا
%100	38	89.5	34	10.5	4	نعم
%100	58	86.2	50	13.8	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (24)، وحسب الاتجاه السائد الذي تمثله نسبة 86.2% من المبحوثين، صرّحوا بأن المؤسسة لديها القدرة على التكيف مع التغيرات. يدعم هذا الاتجاه 89.5% منهم ممن أكدوا أن المؤسسة تمتلك نظاماً لرصد وتتبع التغيرات في البيئة الخارجية. في المقابل، فإن نسبة 13.8% من المبحوثين صرّحوا بعدم قدرة المؤسسة على



التكيف، ويلاحظ أن 20% منهم ينتمون إلى فئة لا ترى وجود نظام رصد وتتبع للبيئة الخارجية.

تؤكد هذه النتائج أهمية النظم التكنولوجية في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية. فالرصد المنظم للتغيرات الخارجية يتيح جمع وتحليل البيانات بشكل دوري من أجل اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، كما أنه يساعد على اكتشاف المخاطر والمشكلات في وقت مبكر ويحسن من مستوى الخدمات المقدمة وذلك من خلال الاستغلال الجيد للفرص المتاحة في البيئة الخارجية. كما يساهم في بناء ديناميكية تنظيمية مرنة تتكيف مع التطورات التكنولوجية، إضافة إلى أن نظم الرصد والتتبع يساعد المؤسسة على التعرف على المنافسين وإمكانياتهم مما يسهل عليها بناء خطط للحفاظ على مكانتها في الأسواق. في المقابل، فإن غياب مثل هذه النظم قد يُضعف وعي المؤسسة بالتغيرات، ويحدّ من قدرتها على مواكبة التحديات المتسارعة.

من خلال ما سبق، نستنتج أن توفر نظام لرصد وتتبع التغيرات في البيئة الخارجية يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات.

الجدول رقم (25): يبيّن العلاقة بين تطوير أنظمة الاتصال ووجود أنشطة إبداعية.

المجموع		توجد داخل المؤسسة أنشطة إبداعية وابتكارية				تسعى المؤسسة لتطوير أنظمة الاتصال الداخلية والخارجية
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	5	20	1	80	4	
%100	53	75.5	40	24.5	13	
%100	58	70.7	41	29.3	17	
						لا
						نعم
						المجموع

من خلال الجدول رقم (25)، وحسب الاتجاه السائد الذي تمثله نسبة 70.7% من الباحثين، صرّحوا بأن أنشطة المؤسسة تتسم بالإبداع والابتكار. يدعم هذا الاتجاه 75.5% منهم ممّن أكدوا أن المؤسسة تسعى لتطوير أنظمة الاتصال الداخلية والخارجية. في المقابل، فإن نسبة 29.3% من أفراد العينة صرّحوا بعدم وجود أنشطة إبداعية، ويلاحظ أن 80% منهم ينتمون إلى فئة لا ترى أن المؤسسة تعمل على تطوير أنظمتها الاتصالية.

تُشير هذه النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الديناميكية الاتصالية للمؤسسة ومستوى الإبداع التنظيمي فيها. فكلما سعت المؤسسة إلى تطوير أدوات الاتصال الداخلية والخارجية، زادت فرص تبادل الأفكار، وتحفيز روح المبادرة لدى العاملين، وتيسير التفاعل المؤسسي الذي يُعدّ محفزاً للابتكار. أما المؤسسات التي تحمل هذا الجانب، فتكون أكثر عرضة للجمود الفكري وانخفاض الأداء الإبداعي.

من خلال ما سبق، نستنتج أنه كلما سعت المؤسسة لتطوير أنظمة الاتصال كلما كانت هناك أنشطة إبداعية وابتكارية داخلها.

الجدول رقم (26): يبين العلاقة بين تحفيز العاملين وتقليل الجهد

المجموع ك/%		ساهمت الرقمنة في تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات				تقوم المؤسسة بتحفيز الأفراد بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال
		نعم		لا		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	8	87.5	7	12.5	1	لا
%100	50	96	48	4	2	نعم
%100	58	94.8	55	5.2	3	المجموع

من خلال الجدول رقم (26)، وحسب الاتجاه السائد الذي تمثله نسبة 94.8% من الباحثين، صرّحوا بأن الرقمنة ساهمت في تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات. يدعم هذا الاتجاه 96% من الباحثين الذين أكدوا أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا الاتصال في تحفيز الأفراد. في المقابل، فإن نسبة 5.2% من أفراد العينة صرّحوا بعدم تحقق هذا التبسيط، ويلاحظ أن 12.5% منهم ينتمون إلى فئة لا ترى أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا الاتصال في التحفيز.

تعكس هذه النتائج أن التحفيز على استخدام تكنولوجيا الاتصال يساعد على تقليل الجهد، حيث أن هذا التحفيز يعتبر أداة فعالة داخل المؤسسة، تُسهم في خلق بيئة عمل مرنة وسلسة، تُبسّط الإجراءات وتقلّل من الجهد المبذول في أداء المهام. فكلما اندمجت

التحفيزات مع أدوات رقمية متطورة، زاد الشعور بالرضا والانخراط في العمل، بينما غياب هذا التوجّه قد يؤدي إلى بطء في العمليات وضعف في الأداء الوظيفي.

من خلال ما سبق، نستنتج أنه كلما حفزت المؤسسة العاملين على الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال، كلما أدى ذلك الى تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات.

**4-الاستنتاج الجزئي لجدول الفرضية من خلال الفرضية والتي مفادها: تؤثر تكنولوجيا الاتصال (نظم الاتصال) على كفاءة أداء شركة ميقاويل (MEGAWELL).** وبعد تحليل بيانات الجدول تم التوصل الى ما يلي:

- من خلال الجدول رقم (18) نستنتج أن توفر شبكة اتصال داخلية داخل المؤسسة يساعد على إنجاز المهام في الوقت المحدد.
- من خلال الجدول رقم (19) نستنتج أن توفر نظام اتصال متكامل داخل المؤسسة يساعد على تحقيق أهدافها.
- من خلال الجدول رقم (20) نستنتج أن توفر شبكة اتصال خارجية لدى المؤسسة يحسن مستوى رضا الزبائن عن خدماتها.
- من خلال الجدول رقم (21) نستنتج أن دعم الشبكات الإلكترونية لقنوات التواصل الداخلية ييسر ويوضح نشاطات المؤسسة.
- من خلال الجدول رقم (22) نستنتج أن كلما تنوّعت قنوات الاتصال مع الزبائن كلما أدى ذلك الى تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة.
- من خلال الجدول رقم (23) نستنتج أن اعتماد الشبكات الرقمية في تنفيذ الرقابة داخل المؤسسة تساهم في إنجاز المهام في الوقت المحدد.
- من خلال الجدول رقم (24) نستنتج أن توفر نظام لرصد وتتبع التغيرات في البيئة الخارجية يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات.

- من خلال الجدول رقم (25) نستنتج أنه كلما سعت المؤسسة لتطوير أنظمة الاتصال كلما كانت هناك أنشطة إبداعية وابتكارية داخلها.
- من خلال الجدول رقم (26) نستنتج أنه كلما حفزت المؤسسة العاملين على الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال، كلما أدى ذلك إلى تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات.

### التحليل الإحصائي للعلاقات بين الرقمنة والأداء المؤسسي

أظهرت نتائج اختبار كا<sup>2</sup> أن أغلب العلاقات بين متغيرات الرقمنة (البرمجيات، أنظمة المعلومات، الشبكات الداخلية والخارجية، التكوين الرقمي...) والأداء المؤسسي (إنجاز المهام، جودة الخدمات، التكيف، الإبداع...) كانت إيجابية من حيث الاتجاه العام، غير أن بعضها لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المقبول ( $p \leq 0.05$ ).

ففيما يتعلق بالفرضية الأولى، تبين أن اعتماد المؤسسة على البرمجيات ارتبط بشكل إيجابي بإنجاز المهام في الوقت المحدد، حيث بلغت نسبة الإنجاز لدى الذين أكدوا اعتماد البرمجيات 84.2%، بينما تراجعت بشكل ملحوظ عند غيابها، غير أن قيمة كا<sup>2</sup> لم تكن دالة إحصائية ( $p = 0.38$ ) الأمر نفسه سُجل عند تحليل العلاقة بين تنوع البرمجيات وتلبية احتياجات الزبائن، حيث غابت الفروق الإحصائية لكون جميع المبحوثين أكدوا الترابط بين المتغيرين. أما بخصوص توفر أنظمة المعلومات وعلاقتها بقدرة المؤسسة على التكيف، فقد ظهر اتجاه إيجابي واضح (90% ممن أكدوا وجود أنظمة معلومات أكدوا أيضاً قدرة المؤسسة على التكيف)، ومع أن قيمة كا<sup>2</sup> كانت أعلى نسبياً ( $\chi^2 = 2.37$ ) إلا أنها لم تبلغ مستوى الدلالة ( $p = 0.12$ ).

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية، فقد أظهرت النتائج أن توفر شبكة اتصال داخلية يساهم في رفع نسب إنجاز المهام في الوقت المحدد (87.8% مقابل 70.6% عند غيابها)، غير أن العلاقة لم تكن دالة إحصائية ( $p = 0.23$ ) كذلك تبين أن وجود شبكة اتصال خارجية يعزز رضا الزبائن

(94.3%)، ويدعم قنوات التواصل بين الأفراد (92.2%)، إلا أن ثبات الإجابات وتجانسها حال دون الحصول على دلالة إحصائية.

عمومًا، يمكن القول إن الاتجاه العام للنتائج يؤكد وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة وتحسين الأداء المؤسسي، سواء من خلال تسريع إنجاز المهام، أو تحسين جودة الخدمات، أو دعم القدرة على التكيف مع التغيرات. غير أن غياب الدلالة الإحصائية في بعض الاختبارات يُفسّر بتجانس إجابات المبحوثين وارتفاع نسب الموافقة، مما يجعل العلاقة قوية وصریحة على المستوى الوصفي

## 5- الاستنتاج العام

بناءً على ما جاء في عرض النتائج الجزئية للفرضيتين، توصلنا إلى ما يلي:

من خلال تحليل نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى، والتي مفادها: "تؤثر البرمجيات على كفاءة أداء شركة MEGAWELL"، يتّضح أن هناك نسقًا عامًا يدعم هذه الفرضية، حيث كشفت المؤشرات الكمية المستخرجة عن وجود علاقة إيجابية بين استخدام البرمجيات وبين فعالية الأداء داخل المؤسسة. فقد تجلّت آثار البرمجيات في عدة جوانب تنظيمية، أبرزها: احترام آجال تنفيذ المهام، وضوح النشاطات، جودة الخدمات، التكيف مع المتغيرات، وتكريس بيئة عمل إبداعية. كما بيّنت البيانات أن توفر الأنظمة الرقمية، وتنوع البرمجيات، ووجود معلومات كافية في التطبيقات، إلى جانب تكوين الموارد البشرية ومساهمات المختصين، كلّها عوامل ترتبط بتحسين ملموس في مخرجات العمل وكفاءته.

من خلال تحليل نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية، والتي مفادها: "تؤثر تكنولوجيا الاتصال (نظم الاتصال) على كفاءة أداء شركة MEGAWELL"، يتّضح وجود علاقة إيجابية بين مختلف أبعاد نظم الاتصال وكفاءة أداء المؤسسة. فقد بيّنت المعطيات الإحصائية أن توفر شبكات الاتصال الداخلية والخارجية، وتكامل أنظمة الاتصال، وتنوع القنوات الرقمية، كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على تحسين إنجاز المهام، ورفع مستوى رضا الزبائن، وتسهيل الإجراءات، وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن نظم الاتصال الرقمية تؤدي دورًا حاسمًا في تعزيز القدرة على التكيف، وتدعيم الإبداع التنظيمي، وتحفيز العاملين، ما يجعل من تكنولوجيا الاتصال رافعة استراتيجية للأداء المؤسسي الحديث.

وبناءً على تقاطع هذه النتائج، يتأكد تحقق الفرضية العامة التي تنص على أن "للرقمنة تأثير على كفاءة أداء شركة MEGAWELL"، حيث أثبتت الدراسة ميدانيًا أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا ثانويًا، بل يمثل ركيزة استراتيجية أساسية لضمان الفعالية والتميز المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة.

## الخاتمة



## الخاتمة:

أثبتت الدراسة من خلال نتائجها الميدانية أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني أو إجراء إداري معزول، بل أصبحت ركيزة جوهرية في تعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في السياقات الإنتاجية الحديثة التي تشهد تحولات تنظيمية متسارعة. ومن خلال تحليل الفرضيتين الجزئيتين، تبين أن البرمجيات تسهم بشكل فعال في تحسين مؤشرات العمل من حيث الدقة، السرعة، وضوح المهام، واحترام آجال الإنجاز، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات وكفاءة التسيير.

كما أظهرت النتائج أن نظم الاتصال الرقمية تلعب دوراً محورياً في تمكين المؤسسة من تحقيق التواصل الفعال داخلياً وخارجياً، وتسهيل التفاعل بين مختلف المصالح، وتعزيز بيئة العمل من خلال الشفافية وتبادل المعلومات في الوقت المناسب. وقد دلّ هذا على أن تكنولوجيا الاتصال لم تعد مجرد قناة لنقل المعلومات، بل أصبحت آلية استراتيجية في التنظيم والتحفيز وتحقيق الأهداف المشتركة.

وبناءً على تقاطع هذه النتائج، تأكدت الفرضية العامة للدراسة، والتي نصّت على أن الرقمنة تؤثر على كفاءة أداء شركة MEGAWELL ، بما يجعل من التحول الرقمي خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في ظل بيئات العمل التنافسية المعاصرة. وهو ما يستدعي من المؤسسات الجزائرية بشكل عام، وشركة MEGAWELL بشكل خاص، ترسيخ ثقافة رقمية تنظيمية، وتوفير البنية التحتية والتكوينية الملائمة لمواكبة هذا التحول بفعالية واستدامة.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: الكتب (مراجع عربية)

1. أحمد، زهير. سوسيولوجيا التنظيمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
2. أحمد، ماهر. الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006/06/01.
3. أحمد، نجلاء. الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2016/06/01.
4. تالكوت، بارسونز. النظام الاجتماعي، ترجمة نوال السباعي، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، 1991/06/01.
5. حمودي، بن يوسف. مناهج التسيير الحديث، دار الهدى، الجزائر، 2019/06/01.
6. حسين، عقيل. قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، دمشق، سوريا، 2009.
7. خالد، حامد. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
8. رضوان، أبو الفتوح. الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات. دار الفكر، عمان، الأردن، 2012/06/01.
9. روبرت، ميرتون. النظرية الاجتماعية والبنية الاجتماعية، دار المعارف، القاهرة، 1987.
10. صفية، عليّة. أفاق النص الأدبي ضمن العولمة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 1، الجزائر، 2018/05/10.
11. عبد المالك، ناصري. النظم المعلوماتية وتطبيقاتها. دار صفاء، الأردن، 2016/06/01.
12. فاطمة الزهراء، شريف. الاتصال الرقمي في المؤسسات الحديثة. دار الوعي، ب ط، الجزائر، الجزائر، 2020/06/01.

13. فوزي، غرايية ( وآخرون). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2002.
14. محمد، الحناوي. تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2011/06/01.
15. يوسف، ثم بريك. منهج البحث في علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، ط 1، سوريا، 2003.

#### ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية

16. الشيخ، الضاوي. "استراتيجيات نظم إدارة الأداء الحديثة: أبعاد الأداء ومكوناته"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2021/06/01.
17. سمير، حفطاري. "الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة ميدانية ببلدية خنشلة"، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2017.

#### ثالثاً: المجلات والدوريات العلمية

18. آسية، بن بوعزيز – فتيحة، بعقال. "الأداء المؤسسي لمكافحة جرائم الفساد (الجزائر نموذجاً)"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 8، العدد 2، جامعة العربي التبسي. تبسة، الجزائر، 2021/06/15.
19. أسماء، شرقي – صفيح، صادق. "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 3، جامعة محمد بن أحمد. وهران، الجزائر، 2024/06/05.

20. إسماعيل، حموية. "الحاجة إلى رقمنة الجامعة الجزائرية ومعيقات التطبيق"، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 5، العدد 2، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2022/12/20.
21. بن عيسى، فاطمة الزهراء. "الرقمنة كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات العمومية - دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة." مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 17، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2023/06/01.
22. بلقاسم، بن يونس. "رقمنة ثنائية الأبعاد: حفظ الأرشيف السمعي البصري في الجزائر"، مجلة دراسات الأرشيف والمعلوماتية، العدد 13، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2022/01/12.
23. جبوري، محمد. "قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة"، دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 2، جامعة مولاي الطاهر. سعيدة، الجزائر، 2019/06/15.
24. جمال، عايدي. "الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية"، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو القاسم سعد الله. الجزائر، المجلد 16، العدد 1، الجزائر، 2022/04/10.
25. خلوفي، سفيان (وآخرون). "تقييم جاهزية الجزائر للولوج إلى الاقتصاد الرقمي - دراسة استكشافية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2020/12/10.
26. رابح، بوزيد. "الرقمنة كتحول سوسيولوجي في بنية المؤسسة الحديثة." مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 2، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2022/09/30.
27. زهير، بوخاري. "التحول الرقمي وأثره على البنية التنظيمية للمؤسسات"، مجلة دراسات اقتصادية واجتماعية، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022.

28. زهور، جلطي - آمال، براهيم. "تحديد مصطلح الكفاءة والمفاهيم المرتبطة به"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 14، العدد 1، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2023/02/15.
29. السعيد، بوعافي. "تحديات التحول نحو الأرشيف الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية"، مجلة ببلي فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/12/30.
30. سامي، بن عمار. "أثر الرقمنة على فعالية مؤسسات المعلومات في الجزائر"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 19، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2022/04/10.
31. سامية، يغني (وآخرون). "الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة: تجربة مؤسسة الضمان الاجتماعي بالوادي"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 7، جامعة حمة لخضر. الوادي، الجزائر، 2021/06/01.
32. سمير، حبوش - بن شهيدة، محمد. "أهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحول نحو الأرشيف الرقمي: دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الولائي لولاية تيارت"، مجلة ببلي فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/03/10.
33. سمير، حمودي. "الذكاء الاصطناعي كرافعة للرقمنة داخل التنظيمات الحديثة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022/07/01.
34. سميرة، عيساوي. "التحول الرقمي وأثره على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية، العدد 10، جامعة أحمد بن يحيى (تيسمسيلت)، الجزائر، 2022/06/15.

35. صالح، بن بوزة. "محتوى الصحافة الإلكترونية: تحليلات الرقمنة وإشكاليات الممارسة المهنية والأخلاقية"، مجلة رقمنة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 1، العدد 1، جامعة عبد الرحمان ميرة. بجاية، الجزائر، 2021/12/01.
36. عادل، طواهري. "الرقمنة والتحول السوسولوجي في وظائف المؤسسة"، مجلة البحوث الإنسانية والاجتماعية، ب ع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2022/05/01.
37. عبد الحكيم، بن هنية. "الرقمنة وتحولات العمل في المؤسسة الجزائرية: مقارنة سوسولوجية"، مجلة الإصلاح، العدد 17، جامعة محمد بوضياف. المسيلة، الجزائر، 2020/10/10.
38. عبد الرؤوف، مبارك. "الرقمنة وتوزيع السلطة داخل المؤسسات"، مجلة سوسولوجيا التنظيم والعمل، العدد 8، جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل، الجزائر، 2020/06/15.
39. عبد الرزاق، شنتي – عبد الحميد، عبدوني. "تقييم الأداء الوظيفي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 7، العدد 1، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018/03/01.
40. علي، جلاب. "الرقمنة وإعادة تشكيل العمل الإداري"، مجلة دراسات في الإدارة العامة والحكامة، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر، 2021/02/10.
41. علي، عوان – أحمد، محمودي. "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية"، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 4، العدد 1، جامعة اكلي محند والحاج. البويرة، الجزائر، 2023/01/15.
42. عمار، بوهيدل. "تحليل الأداء المؤسسي في وحدات العمل الجماعي: دراسة حالة مؤسسة كهرباء الجزائر"، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 6، العدد 2، جامعة الحاج لخضر. باتنة، الجزائر، 2020/07/15.

43. عيسى، لخضر. "واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية"، مجلة الرقمنة والإدارة الإلكترونية، العدد 15، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2025/04/01.
44. عز الدين، مبرك. "الرقمنة من المنظور التقني"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 57، العدد 3، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2020/09/01.
45. عز الدين، مبرك. "تحليل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، المجلد 9، العدد 18، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، 2014/12/20.
46. كنزة، مغشي. "المسعى التقويمي للسياسات العمومية كآلية لترقية الأداء العمومي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للسياسة العامة، المجلد 2، العدد 3، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2014/09/01.
47. كريم، شتونا. "أثر الرقمنة على أنماط الاتصال المهني في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الاتصال والتنمية، العدد 9، جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم، الجزائر، 2022/11/01.
48. مكوي، مكاي. "أزمة التنمية والأداء المؤسساتي في الجزائر (1990-2014)"، Revue Algérienne d'Économie et de Management، المجلد 7، العدد 2، جامعة الجزائر، الجزائر، 2016/06/30.
49. مليكة، بوخاري. "متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية - حالة الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3، جامعة اكلي محمد أولحاج. البويرة، الجزائر، 2022/10/04.
50. محمد، مختاري - فيصل، مختاري. "ثقة المواطنين في المؤسسات العمومية: مقارنة في الأداء الرمزي"، مجلة مغربية لإدارة المنظمات، المجلد 4، العدد 1، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/01/01.



51. نادية، مرحوم. "دور الرقمنة في تحسين الخدمات والاقتصاد المعرفي بالمؤسسات المعلوماتية"، مجلة العلوم والمعرفة، العدد 8، جامعة لونيسي علي. البليدة، الجزائر، 2023/06/01.
52. نادية، زروقي. (التفاصيل ناقصة).
53. نذير، بولاق. "التحول الرقمي وشبكات الاتصال داخل المؤسسة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، جامعة 8 ماي 1945 – قلمة، الجزائر، 2022/08/01.
54. نذير، عبد اللاوي. "تاريخ التنظيم الصناعي وتحولاته: من الممكنة إلى الرقمنة"، مجلة إشكالات في اللغة والأدب، العدد 23، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2021/12/01.
55. نصيرة، ربيع. "حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر، 2022/01/25.
56. نوال، درويش. "الرقمنة وإدارة الموارد داخل المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 11، جامعة حمة لخضر. الوادي، الجزائر، 2021/07/01.
57. نوال، طيب. "تكاليف الرقمنة وجودة الأداء في المؤسسات الإدارية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 6، جامعة حمو لخضر. الوادي، الجزائر، 2021/09/15.
58. وردة، حدوش – فريدة، جدي. "أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول"، السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 2، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2022.

59. وفاء، زوقار. "أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات." مذكرة منشورة في مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 6، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023/06/01.
60. هشام، بومهراني. "إشكالية معالجة الحروف العربية ضمن مشاريع الرقمنة بالمكتبات الرقمية"، مجلة المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية، المجلس الدولي للغة العربية / المركز التربوي للغة العربية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، 27-2018/12/29.
61. يزيد، عباسي. "الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 5، العدد 2، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2022/04/15.
62. زينب، رقاد. "أهمية الرقمنة في تحسين أداء مؤسسات المعلومات"، مجلة أبحاث وتقنيات، العدد 11، جامعة أحمد بن بلة. وهران، الجزائر، 2021/05/12.
63. سليم، مزهدو. "مفهوم رقمنة الأرشيف التاريخي وأهمية اكتساب مهاراته"، مجلة ببلي فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 2، العدد 4، جامعة صالح بونيدر. قسنطينة، الجزائر، 2020/12/20.

#### رابعاً: المؤتمرات

64. بهجت، بومهراني. إشكالية معالجة الحروف العربية ضمن مشاريع الرقمنة بالمكتبات الرقمية، المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية، المجلس الدولي للغة العربية / المركز التربوي للغة العربية (في دول الخليج)، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، 27-2018/12/29.

#### خامساً: الكتب باللغة الأجنبية

65. Castells, M. The Rise of the Network Society. Wiley-Blackwell, 2nd ed., UK, 01/06/2009.
66. Daft, R. L. Organization Theory and Design. South-Western College Pub, 01/06/2010.
67. Shelly, G. & Rosenblatt, H. Systems Analysis and Design. Cengage Learning, 9th ed., USA, 01/06/2009.

سادساً: المواقع الإلكترونية

68. سارة، نبيل. مفهوم الاداء، منتدى الموارد البشرية، مصر، تاريخ النشر: 2012/05/15، (تاريخ الاطلاع: 01 ماي 2025 الساعة 10:17 صباحاً)،  
الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>

سابعاً: مراجع أخرى (مقابلة)

69. تم الاتصال بمسير الشركة والقيام بجلسة معه من أجل جمع هذه المعلومات. تمت زيارة مقر الشركة يوم 16 إلى 18 فيفري 2025 في الجزائر العاصمة، ولم تكن الجلسة كافية لبعض المعلومات، فتواصلنا مع المسير في تطبيق الواتساب من خلال تسجيل صوتي من مسؤول الشركة يوم 20 فيفري مساءً الساعة 20:39.

## قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

السلام عليكم

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل"،  
يتم إنجاز هذه الاستمارة كأداة بحث ميداني تهدف إلى جمع معطيات كمية حول أثر الرقمنة

على كفاءة أداء شركة MEGAWELL

يهدف هذا الاستبيان الى جمع بيانات موضوعية وذات مصداقية عالية، لذا نرجو منكم  
المشاركة الفعالة من خلال: الإجابة على الأسئلة المطروحة بوضع علامة (X) على الإجابة  
التي ترونها ملائمة

جميع اجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مقدما على تعاونكم القيم واستجابتكم الجادة والتي تساهم في إثراء هذه الدراسة  
وتحقيق أهدافها.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ أكثر من 35 سنة

3. المستوى التعليمي

☐ ثانوي

☐ تقني سامي

☐ جامعي

☐ دراسات عليا

4. الرتبة أو الوظيفة الحالية

☐ إداري

☐ تقني

☐ مهندس

☐ إطار

☐ مسؤول

5. مدة العمل في المؤسسة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

6. هل تلقيت تكوينًا في مجال الرقمنة؟

☐ نعم ☐ لا

### المحور الثاني: البرمجيات

1. هل تعتمد المؤسسة على برمجيات لتسيير نشاطاتها الإدارية؟ ☐ نعم ☐ لا

2. هل هناك تنوع في البرمجيات؟ ☐ نعم ☐ لا

3. هل تتوفر المؤسسة على أنظمة معلومات؟ ☐ نعم ☐ لا

4. هل تتوفر المؤسسة على أجهزة حاسوب؟ ☐ نعم ☐ لا

5. هل يوجد نظام إلكتروني متكامل (قواعد بيانات / شبكة اتصال / تطبيقات)؟ ☐ نعم ☐ لا

6. هل تتوفر التطبيقات على كافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها العامل؟ ☐ نعم ☐ لا

7. هل تعتمد المؤسسة على مختص في تكنولوجيا المعلومات؟ ☐ نعم ☐ لا

8. هل تسعى المؤسسة لتطوير البرمجيات المستخدمة؟ ☐ نعم ☐ لا

9. هل تتوفر المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة للتنفيذ الإلكتروني لعملياتها؟ ☐ نعم ☐ لا

10. هل يتم تكوين العاملين في مجال استخدام البرمجيات؟ ☐ نعم ☐ لا

11. هل لدى المؤسسة بدائل فورية لتسيير معاملاتها في حال وجود خلل في الأنظمة

الإلكترونية؟ ☐ نعم ☐ لا

### المحور الثالث: تكنولوجيا الاتصال

1. هل تتوفر المؤسسة على شبكة اتصال داخلية تساهم في تبادل المعلومات؟ ☐ نعم ☐ لا

2. هل لدى المؤسسة نظام اتصال متكامل لتبادل المعلومات؟ ☐ نعم ☐ لا

3. هل تمتلك المؤسسة شبكة اتصال خارجية تسهل عملياتها مع العملاء والزبائن؟ ☐ نعم ☐ لا

4. هل تدعم الشبكيات الإلكترونية قنوات التواصل بين مختلف الأفراد؟ ☐ نعم ☐ لا
5. هل توفر المؤسسة موقعًا إلكترونيًا؟ ما نوعه: ☐ إشهاري ☐ تجاري
6. هل يوجد تنوع في قنوات الاتصال مع الزبائن؟ ☐ نعم ☐ لا
7. هل تعتمد المؤسسة الشبكيات الرقمية لتنفيذ الرقابة على عملياتها؟ ☐ نعم ☐ لا
8. هل تمتلك المؤسسة نظامًا لرصد وتتبع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؟ ☐ نعم ☐ لا
9. هل تسعى المؤسسة لتطوير أنظمة الاتصال الداخلية والخارجية؟ ☐ نعم ☐ لا
10. هل تقوم المؤسسة بتحفيز الأفراد بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال؟ ☐ نعم ☐ لا

### المحور الثالث:

### المحور الرابع: الأداء المؤسسي

1. هل تم إنجاز أعمال المؤسسة بموضوعية؟ ☐ نعم ☐ لا
2. هل توجد داخل المؤسسة أنشطة إبداعية وابتكارية؟ ☐ نعم ☐ لا
3. هل تم إنجاز مهام المؤسسة في الوقت المحدد؟ ☐ نعم ☐ لا
4. هل تم تقديم الخدمات وفق معايير الجودة؟ ☐ نعم ☐ لا
5. هل لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات؟ ☐ نعم ☐ لا
6. هل تتسم نشاطات المؤسسة بالبساطة والوضوح؟ ☐ نعم ☐ لا
7. هل لدى المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها؟ ☐ نعم ☐ لا
8. هل ساهمت الرقمنة في تقليل الأخطاء؟ ☐ نعم ☐ لا
9. هل تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات زبائنهم؟ ☐ نعم ☐ لا
10. هل هناك رضا عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا
11. هل ساهمت الرقمنة في تقليل الجهد وتبسيط الإجراءات؟ ☐ نعم ☐ لا



## الملحق رقم (02):

### الهيكل التنظيمي لشركة MEGAWELL

