

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم الإجتماع وديمغرافيا

## الرقمنة دورها على الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمتليلي - غرداية -

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

- عويسي كمال

- بحیصة كلثوم

اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/ إبراهيم حاج عمر	جامعة غرداية	رئيسا
د/ كمال عويسي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ سمير أبيض	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي

1445-1446هـ/2023-2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

شكر الله عز وجل فالحمد لله الذي وفقنا على هذا العمل وأعانا عليه والحمد لله الذي سخر

لنا إخوة ساعدونا فيه ونحمده على نعمه علينا فهذا بفضلته

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»

نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف عويسي كمال الذي كان خير المشرف

والمرشد والموجه لنا في كل مراحل هذه المذكرة فله منا كل الشكر والتقدير

كما نشكر أساتذتنا الأفاضل الذين ندين لهم بالإمتنان والعرفان على ما قدموه لنا طوال فترة

دراستنا الجامعية.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مؤسسة "سونلغاز" وعمالها على تعاونهم معنا.

ولكافة زملائنا طلبة قسم علم الاجتماع بجامعة غرداية

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة والعون سوى من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة.

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

وفي الأخير نتمنى أن تكون لهذه الرسالة مدى نافع إن شاء الله.

شكرا

## إهداء

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمتني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى  
النور الذي أنار دربي وسراج الذي لا ينظف نوره بقلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس  
وإستدميت منه قوتي وإعتزالي بداتي.

### والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة  
التي تمنى أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا

### أمي العزيزة

إلى ضلع الثابت وأماني أيامي إلى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أررتوي  
منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني.....

### إلى إخواني وأخواتي الغالين.

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء والأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب  
الشدائد والأزمات إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلي  
أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاح التي لا طالما تمنيته ها أنا اليوم أكملت وأتممت  
أول ثمراته بفضلته سبحان وتعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن  
يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها. نالها فأنا لها وأن أبت رغما أتيت بها فالحمد لله  
شكرا وحبا وإمتنانا على البدء والختام وآخر دعواهم

(الحمد لله رب العالمين)

كلشوم

## ملخص الدراسة

يتمحور دراستنا حول معرفة الرقمنة ودورها على الأداء الوظيفي في المؤسسة سونلغاز (توزيع الغاز والكهرباء بمتليلي) لذلك فإن وجهته الميدانية كان. منهج الدراسة حالة لـ 8 موظفين الذين يعملون بالرقمنة في إدارة سونلغاز ، قمنا بالإستعانة بأسلوب المقابلة الهدف من هذه الدراسة معرفة دور الرقمنة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العينة، كما أننا تطرقنا إلى تحليل وتفسير دورها السوسيولوجي كما إستنتج معرفة دورها هذه الظاهرة بعد الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج الآتية:

توفر وسائل الحديثة المرنة للموظفين في أداء مهامهم

- أثبتت الدراسة أن الرقمنة حققت الهدف كبير في المؤسسة وسهلت عمل إداري
- ساهم تحكّم في الرقمنة إلى زيادة فاعلية الأداء داخل المؤسسة سونلغاز بمتليلي.
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بمتليلي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، الأداء الوظيفي، المؤسسة

## **Summary of the study**

Our study revolves around the knowledge of digitization and its role on the job performance of the Sonelgaz (Gas and Electricity Distribution in Metlili) so its Methanian destination was. The study methodology is a case of 8 employees who work digitization in Sonelgaz management, we used the interview method of this study to know the role of digitization on job performance from the point of view of the sample, and we also touched on the analysis and interpretation of its sociological role as well as the knowledge of its role in this phenomenon after the Methanian study we reached the following results:

Modern means provide flexibility for employees in performing their tasks

- The study proved that digitization achieved a great goal in the institution and facilitated the work of the administrative
- Digitization control has contributed to increasing the effectiveness of performance within the Sonelgaz Bintlili organization.
- Information technology has contributed to increasing organizational efficiency within Sonelgaz in Metlili.

**Keywords:** digitization, functionality, enterprise

## قائمة المحتويات

الإهداء

التشكر

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

مقدمة.....أ - ج

### الفصل الأول: إطار الدراسة

05	1. الإشكالية
07	2. فرضيات الدراسة
07	3. أسباب لدراسة
08	4. أهمية لدراسة
08	5. أهداف لدراسة
09	6. مفاهيم الدراسة
16	7. الدراسات السابقة
24	8. المقاربة النظرية للدراسة
27	9. صعوبات الدراسة

## الفصل الثاني: الرقمنة وتحديثها

1. ماهية الرقمنة ..... 29
- 1.1. مفهوم الرقمنة ..... 29
- 1.2. أهمية الرقمنة ..... 31
- 3.1. أهداف الرقمنة ..... 32
- 4.1. أسباب الرقمنة ..... 33
2. نماذج الرقمنة وعناصرها ..... 34
- 1.2. خصائص الرقمنة ..... 34
- 2.2. أشكال الرقمنة ..... 36
- 3.2. نماذج الرقمنة التحول ..... 37
- 4.2. عناصر الرقمنة ..... 42
3. خطوات ومكونات الرقمنة ..... 45
- 1.3. خطوات الرقمنة ..... 45
- 2.3. مكونات الرقمنة ..... 46
- 3.3. متطلبات الرقمنة ..... 47
4. مميزات ومعوقات وتحديات الرقمنة ..... 49

49	1.4 . مميزات الرقمنة
50	2.4 . معوقات الرقمنة
51	3.4 . تحديات الرقمنة
54	خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي ومحددته

56	تمهيد
57	1 . ماهية الأداء الوظيفي .
57	1.1 . مفهوم الأداء الوظيفي
58	2.1 . أهمية الأداء الوظيفي
60	3.1 . الأهداف الأداء الوظيفي
61	4.1 . أبعاد الأداء الوظيفي
62	2 . الأنواع الأداء الوظيفي وعناصرها
62	1.2 . الأنواع الأداء الوظيفي
64	2.2 . عناصر الأداء الوظيفي
65	3.2 . خصائص الأداء الوظيفي
65	4.2 . معايير الأداء الوظيفي

66	3 تقييم الأداء
66	1.3 مفهوم تقييم الأداء
67	2.3 الأهداف تقييم الأداء
69	3.3 معايير قياس الأداء
71	4.3 طرق تقييم الأداء
72	4 العوامل والنظرية المفسرة للأداء الوظيفي
72	1.4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
74	2.4 محددات الأداء الوظيفي
76	3.4 معوقات الأداء الوظيفي
77	4.4 النظرية المفسرة للأداء الوظيفي
81	خلاصة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: تحقيق الميداني

83	تمهيد
83	1. مجالات الدراسة
84	2. مجتمع الدراسة وعينة البحث
87	3. منهج الدراسة
88	4. أدوات الدراسة

90	5. عرض حالات الدراسة
121	6. تحليل ونتائج الفرضيات
124	7. نتائج العامة للدراسة
125	خلاصة الفصل الرابع
127	الخاتمة
129	المصادر والمراجع
138	الملاحق

## قائمة الجداول

- الجدول 01 : البيانات الشخصية للحالة الأولى.....90
- الجدول 02:البيانات الشخصية للحالة الثانية.....93
- الجدول 03: البيانات الشخصية للحالة الثالثة.....97
- الجدول 04 :البيانات الشخصية للحالة الرابعة.....100
- الجدول 05 :البيانات الشخصية للمدرية الخامسة.....102
- الجدول 06 :البيانات الشخصية للمدرية السادسة.....106
- الجدول 07 :البيانات الشخصية للحالة السابعة.....109
- الجدول 08 :البيانات الشخصية للحالة الثامنة.....111

مقدمة

## مقدمة

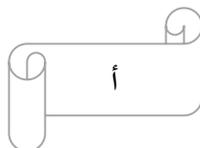
### مقدمة:

يعتبر دور الرقمنة عملية يتم من خلالها التواصل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات. يعد إتصالها وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة لسيرورة حياتها وتطويرها، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات و الآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات لغرض تحقيق الأء المستهدف المؤسسة.

كما أن الإهتمام بالرقمنة التي تمثل تحولا شاملا في المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية، المعلوماتية، المال، البيئة، البشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وإخراجها إلى حيز الواقع العلمي، كما تحظى الرقمنة بأهمية كبرى نظرا لمساهمتها في تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية و الحفاظ على بقاء المنظمة بأقل تكلفة وبكفاءة عالية مع الحفاظ على صحة وراحة القوى البشرية بالإضافة إلى تطوير وتقوم قدرات ومهارات الإبتكار لديهم، مما يهيئ المناخ لإحداث إصلاحات جوهرية فاعلة في البيئة التنظيمية خاصة مع إختلاف بعض المعايير الإدارية في ظل التحولات التقنية.

لذا فقد أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية وجب على جميع المنظمات تبنيها، نظرا لما لها من أهمية وتأثيرات إيجابية تمس مختلف الجوانب خاصة من ناحية زيادة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، ولا يمكن معرفة دور الرقمنة على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بمتليلي \_ غرداية إلا من خلال دراسة ميدانية تعالج ذلك، وعلى الضوء الأسس النظرية والمنهجية، وكذا الدراسة التحليلية للدراسة الرقمنة و الأداء الوظيفي.

وقد تناولنا في الدراسة الحالية أربعة فصول، خصصت الفصول الثلاثة الأولى إلى الجانب النظري، وما تبقى فقد خصص إلى للجانب الميداني، وجاءت الفصول كالآتي:



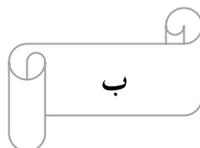
## مقدمة

**الفصل الاولي:** والذي حمل بعنوان الإطار المنهجي والذي تضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، وأخير المقاربة النظرية للدراسة، وصعوبات الدراسة.

**الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل بدراسة "دور الرقمنة" من خلال عرض أهميتها وأهدافها، ومكوناتها وأشكالها ومتطلباتها، أسباب الرقمنة وتحدياتها....

**الفصل الثالث:** حاولنا في هذا الفصل عرض متغير الأداء الوظيفي من خلال طرح أهميته و أهدافه وأبعاده، وكذا عناصر أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، معايير، وتقييم الأداء، وأخيرا تم التطرق إلى النظريات المفسرة له.

**الفصل الرابع:** هذا الفصل بعنوان تحقيق الميداني وتناول المجالات الثلاثة للدراسة وأعتمدنا منهج الدراسة ثم الأدوات و التقنيات المستخدمة و تحليل المقابلة و الفرضيات الدراسة وأهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة.



الفصل الأول:

الدراسة المنهجية

# الفصل الأول: إطار الدراسة

1. الاشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب لدراسة
4. أهمية لدراسة
5. أهداف لدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. المقاربة النظرية للدراسة
9. صعوبات الدراسة

## 1. الإشكالية

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أبرز القضايا الحديثة، وذلك نظرا لأهميتها في جميع مجالات الحياة، وهذه الأهمية ليست وليدة العصر الحالي، فقد عمل الإنسان منذ بداياته الأولى على تطوير هذا المجال الذي شهد الآن تطورات جذرية ساهمت في ظهور العديد من التقنيات والأدوات الرقمية، التي حولت العالم إلى مجرد قرية كونية صغيرة، مما أحدث تغييرات على كافة المستويات وذلك من أجل مواكبة التقدم العلمي وتفعيل الخدمة العمومية وتحسين جودتها في مختلف المنظمات الخدمائية والإقتصادية على حد سواء، كما تعد تكنولوجيا المعلومات القلب النابض في مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديومتها وبقائها وتميزها التنافسي، ومع ظهور وسائل الاتصال الحديثة بمختلف أنواعها وأشكالها كالإنترنت والحواسيب الآلية التي تعد من التقنيات الأكثر إستخداما في الإدارة الرقمنة لما لها من أهمية كبيرة في إنجاز المهام الإدارية في وقت أسرع وتعزيز روابط الأنظمة وتحسين مستوى الخدمات، بالإضافة إلى التخلص من مساوئ الإدارة التقليدية والحد من التدخل البشري، و بذلك تتحقق المساواة والتوصل بين جميع الموظفين ومهامهم داخليا والأفراد والمنظمات الأخرى خارجيا، وخاصة المنظمات العمومية الخدمائية والإقتصادية بإعتبارها مرافق تابعة للدولة، حيث تقدم خدمات للفرد من أجل حصول على حياة سهلة وفي ظروف جيدة من جميع النواحي، ضعف إلى ذلك تحقيقها لأرباح مالية وميزانية كبيرة.

نظرا لأهمية المنظمة العمومية الخدمائية والإقتصادية يحتم عليها العمل الجاد والمستمر في ضبط تعاملاتها مع الأفراد وكل عناصر المجتمع، وهذا ما يستلزم العمل بوسائل وأدوات رقمية لتحسين فاعلية هذه التكنولوجيا في المنظمات.

تمثل الرقمنة أحد الأساليب التحديثية التي يعمل عليها الفرد، حيث أسهمت في إحداث تغييرات كبيرة ومهمة تمثلت في تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية وزيادة السرعة في الإنجاز و تحسين

الجودة مما أسهم في زيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات، وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتوسع في أداء أعمالها، بالإعتماد على ما توفره هذه التكنولوجيا من وسائل وأدوات مناسبة، مما يجعلها تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بطريقة غير مباشرة.

أما بالنسبة للأداء الوظيفي فهو أحد الركائز الأساسية لوجود المنظمة وعنصر حيوي في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري لكونه من العناصر الضرورية المطلوبة للقيام بمهام الإدارة وتحقيق أهدافها، إذ يقاس نجاح أو فشل أي منظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء، حيث يعكس أداء الفرد في المنظمة على الأداء العام، لهذا تهتم كل المنظمات تقريبا بفاعلية أداء موظفيها من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيه ومحاولة تجاوز الصعوبات و العراقيل التي تواجه الفرد عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة والإهتمام النفسي والاجتماعي له لتقييم عمله في الأخير بأساليب معينة، وغالبا ما يقوم بهذا التقييم الرؤساء بغرض التعرف على كفاءة العاملين وأوجه القصور في الأداء بهدف وضع إستراتيجية كفيلة لتطويرها وتحسينها، كما أن الأداء الوظيفي يمثل في أي منظمة كانت وفي أي مجتمع، مطلبا أساسيا ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه أهدافها.

من خلال ذلك فإن إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق عمليات الرقمنة العديد من المصطلحات مثل الإدارة الرقمنة فكل المنظمات الخدمانية منها و الإقتصادية إستطاعة تطبيق تقنية الرقمنة وذلك زيادة مستوى الأداء الوظيفي في تقديم الخدمات المقدمة بكل سرعة و إحترافية. ولذلك الرقمنة لها دورا على الأداء الوظيفي بالمنظمة العمومية الاقتصادية سونلغاز.

• من هذا المنطلق يمكن بلورة هذه الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي: ماهو دور

الرقمنة على الأداء الوظيفي ضمن المؤسسة سونلغاز . بلدية متليلي . غرداية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل تحكم العامل في الرقمنة يزيد في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بمتليلي \_ غرداية ؟

- هل تكنولوجيا المعلومات تأثير على الاداء الموظفين بمؤسسة سونلغاز بمتليلي \_ غرداية ؟

## 2. فرضيات الدراسة

الفرضية هي عبارة عن تصريح يتنبأ بوجود علاقة بين متغيرين أو أكثر أو بين عنصرين أو أكثر من عناصر الواقع، كما يمكن إعتبارها إجابة للتساؤل المطروح أو حكماً مؤقتاً يتم التحقيق منها والبرهنة على إثباتها أو نفيها من خلال مسار البحث. إذ تعتبر الفرضية همزة وصل بين طرفي البحث النظري والميداني من خلال أنها تحمل دلالة نظرياً يتم إختباره في الواقع لإثبات صحته أو نفيه.

### 1.2. فرضيات الرئيسية:

الرقمنة لها دورا فعالا على الأداء وظيفي

- **فرضية الأولى:** كلما تحكّم العامل في الرقمنة يزيد في الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بمتليلي \_ غرداية

- **فرضية الثانية:** هناك تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الأداء الموظفين بمؤسسة سونلغاز بمتليلي \_ غرداية

## 3. أسباب لدراسة

### 1.3. الاسباب الذاتية:

إرتباط الموضوع بالتخصص

- الإهتمام و القناعة الشخصية بالموضوع

- الرغبة في دراسة موضوع الرقمنة

### 2.3. الأسباب الموضوعية:

يهدف بحثنا في هذا الموضوع بإعتباره موضوع عصر السرعة والمعلوماتية إلى جملة من الأهداف التي يمكن حصرها وهي:

تسليط الضوء الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ومعرفة وجهة نظر العاملين المؤسسة الاقتصادية بسونلغاز بمتليلي \_ غرداية

التعرف على مختلف وطرق والتقنيات الحديثة للرقمنة المستخدمة في المؤسسة سونلغاز.

وبذلك تطرقنا إلى هذا الموضوع للتطلع على مفهوم الرقمنة ومفهوم الأداء الوظيفي والتطلع على مستجدات التقدم التكنولوجي ودورها في المؤسسة سونلغاز.

### 4. أهمية الدراسة:

● لهذا الموضوع أهمية كبيرة من الناحية العلمية ومن الناحية العملية

- على المستوى العلمي.

تعتبر هذه الدراسة. وهي دور الرقمنة والأداء الوظيفي بالمؤسسة سونلغاز — بمتليلي. غرداية. موضوع الرقمنة والأداء الوظيفي محورا أساس لهذه الدراسة السوسيولوجية من خلال إهتمامات علماء وباحثين في عدة تخصصات منها علم إجتماع وعلم الإقتصاد. وبأعتبارها أن هذين المتغيرين الرقمنة والأداء الوظيفي يلعبان دورا بارزا في مختلف المجالات و إرتباطهم مباشرة بتطور المجتمعات وهذا ما عرفه العلماء بالبيئة الرقمنة التي لا بد من التفاعل معها ومن غير الممكن لاستغناء عنها وتوضيح الموضوع الرقمنة ودورها على الأداء الوظيفي نظرا لمكانتها العلمية وهي زيادة الوعي التكنولوجي ومعرفة عمال مؤسسة سونلغاز. كما أن تساهم الرقمنة في عملية السرعة في الأداء و التقليل ضغوط.

## - على المستوى العملي

- يؤدي هذا البحث إلى التعرف على واقع الرقمنة بالنسبة للعاملين في هذا المجال
- .يجذب الإنتباه إلى أهمية الرقمنة ودورها على الأداء الوظيفي
- التشجيع على المواكبة التطورات. من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات حديث

## 5. أهداف الدراسة:

- التعرف على الرقمنة والأداء الوظيفي
- التعرف على وسائل المستخدمة في زيادة فاعلية الموظفين
- التعرف على واقع المؤسسة سونلغاز بمثليتي و التعرف على وجهة نظر العاملين إليها.

## 6. مفاهيم الدراسة:

### 1. تعريف الرقمنة

- أ- لغة: عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية الإلكترونية لإنتاج الرموز الإلكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية، وهي أيضا العملية التي عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت المعلومات صورا أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شيء آخر<sup>1</sup>.
- ب- اصطلاحا: هي العملية التي بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب، ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يتم عرضها على الحاسوب بإستخدام أجهزة المسح الضوئي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رضوان. بن عيسى، يونس معمري: واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي أنموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي، الجزائر، 2020/2019، ص37.

<sup>2</sup> - أمينة بن جدو: معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية . دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعرييج،، الملتقى الدولي الاولي حول الرقمنة وتطبيقاتها، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2020، ص5.

- وعرف الأستاذ محمد فتحي عبد الهادي الرقمنة على أنها. عملية نقل و تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسوب الآلي وفي نظم المعلومات عادة ما يشار للرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور الفوتوغرافية، و الإيضاح و الخرائط إلى إشارات ثنائية بإستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة الحاسب الألي، وفي الإتصال عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات الرقمنة النابضة ، وفي علم المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية<sup>1</sup>.

### ○ الإدارة الرقمنة:

مفهوم الإدارة الرقمنة يشير إلى منهجية تقوم على الإستيعاب الشامل، والإستخدام الواعي، والإستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات و الإتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة، وتساهم الإدارة الرقمنة في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع و المجدي للجمهور وأستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان إستمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - شلغوم سمير. الرقمنة كألية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية الاقتصادية، المجلد 57، العدد: 150، 2020، ص 150.

<sup>2</sup> - فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر . دراسة تحليل للجماعات المحلية، كلية علوم الاعلام والاتصال و السمعي و البصري، قسم الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة 3، 2021/2020، ص 40.

○ إجرائيا:

هي تقنية حديثة التكوين تعمل على تحويل المعلومات والبيانات بمختلف أنواعها من شكل ورقي إلى شكل الالكتروني، من شكل تقليدي إلى شكل الرقمي بالاعتماد على الحاسوب ألي وشبكة المعلومات وإستفادة منها.

1.1. تكنولوجيا المعلومات:

أ\_ تكنولوجيا:

لغة: تكنولوجيا هي كلمة technology التي تتركب من مقطعين الأول techno، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية و تعني الحرفة أو الوسيلة، والثاني Logy وهي مأخوذة من الكلمة اليونانية Logos علم أو الدراسة ومعنى الكلمة كلها علم الوسيلة<sup>1</sup>.

ب\_ المعلومات:

يرجع أصل كلمة معلومات إلى اللغة اللاتينية Information والتي تعني شرح أو توضيح شيء ما وتستخدم الكلمة لعملية الإتصال، بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة المعلومات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فؤاد بداني: سوسولوجيا إستخدام وسائل الاتصال الحديثة وأثارها الإجتماعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع المطاد10، العدد3، 2021، ص210.

<sup>2</sup> - مرابط عياش عزوز: دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص15.

○ اصطلاحا:

تعرف على أنها مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة، المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه وهي تضم مجموعة الأجهزة التي تعني بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا عبد الرزاق فيعرفها على أنها عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستخدمين منها في كافة مجالات الحياة.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن استخدام التقنيات الحديثة مثل الحاسوب و الطابعة و الأنترنت والمساحات الضوئية، والأجهزة الخلوية وأجهزة المراقبة و البرمجيات وغيرها من الوسائل في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم إتخاذ القرارات وحل المشكلات و تحليل البيانات.<sup>3</sup>

• التعريف الإجرائي

- يمكن القول أن التكنولوجيا المعلومات عبارة أنهار تقنية تستعمل في جمع المعلومات و معالجتها و تتضمن هذه التكنولوجيا حواسيب وشبكات الاتصال، أي أنها إندماج بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

<sup>1</sup> - فاطمة طويهي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في الادارة الاعمال، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وهران، 2014، ص10.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي: تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص19.

<sup>3</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي: ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص37.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي جملة من التكنولوجيات الحديثة التي تسمح بجمع ونقل وتخزين ومعالجة المعلومات بكميات غير محدودة وبأساليب مختلفة.

## 2. الأداء

### ○ لغة

يعرف الأداء في المعاجم والقوامس العربية بأنه مصدر الفعل ويقال أدى شيء أي أوصله و الإسم أداء، أدى الأمانة أدى الشيء الذي قام به <sup>1</sup>.

### ○ إصطلاحا

عرفه أندروود، على أنه تفاعل السلوك الموظف أن ذلك السلوك يتحدد يتفاعل بجهد وقدرة. <sup>2</sup> ويعرف على أنه درجة إتمام وإنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات الاستعدادات المختلفة <sup>3</sup>. كما يعرف الأداء على أنه جهد فكري أو عضلي يبذله الفرد من أجل إتمام مهامه الوظيفية.

### ○ تعريف الإجرائي

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وهو ما تسعى المنظمة للوصول إليه.

<sup>1</sup> - ابن منظور ابو الفضل محمد بن مكرم بن علي: لسان العرب، ط3، دار صادر، بيروت، 1414هـ، المجلد، 14، ص26.

<sup>2</sup> - مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الاداء، دار ابن النفيس، 2017، عمان، ص78.

<sup>3</sup> - ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.

## 1.2. الأداء الوظيفي

### ○ إصطلاحا

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة<sup>1</sup>.

ويعرف محمود صديق، على أنه ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء الواجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها الكل في موقع الوظيفي على أكمل وجه<sup>2</sup>.

- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بالمهام والأنشطة المسندة إليه بمتطلبات للوصول إلى أهداف معينة.

### ○ تعريف الإجرائي

ومن خلال ما سبق فلأداء الوظيفي هو تفاعل بين السلوك والإنجاز الذي يحققه الموظف عند قيامه بمهامه الموكلة إليه لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهوده: الاداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم تقييم .، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، العدد1، ص86.

<sup>2</sup> - محمود الصديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، السعودية، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، 2015، ص 64.

### 3 . المؤسسة الإدارية

**المؤسسة:** كلمة المؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل، أسس، وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده<sup>1</sup>.

#### ○ اصطلاحا

على أنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجله<sup>2</sup>.

يمكن قول في الأخير أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن كيان مستقبل متكون من عناصر إنتاجية وبشرية مهمته إنتاج وتقديم سلع وخدمات للمجتمع من جهة، والسعي وراء تحقيق أرباح مادية من جهة أخرى.

#### ● تعريف الإجرائي:

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن وحدة إنتاجية تتكون من عناصر مادية وبشرية منسقة فيما بينها بهدف تحقيق الأرباح وتوفير السلع وراء تحقيق أرباح مادية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - عبد الباسط محرز: القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، اطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020، ص28.

<sup>2</sup> - سعيدة حبي: القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 58، المجلد 25، 2021، ص966

7- الدراسات السابقة.

**الدراسة الأولى:** أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، إعداد فاطمة طويهي، إشراف بغداد كرابلي، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء. بتيارت. و التي تمت سنة 2014، لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر.

ولقد إستنبطت الباحثة دراستها من خلال طرحها للتساؤل الرئيسي التالي: ما الأثر الذي يخلفه إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الإقتصادي في دنيا العولمة؟

• ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

إلى أي حد يتم إعتداد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تسيير الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت (spe tlaret)؟

أ\_ هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً ل: الجنس.

ب\_ هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً ل: الأقدمية في الوظيفة.

ج\_ هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً ل: المستوى التعليمي.

د\_ هل يختلف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية تبعاً ل: الدرجة الوظيفية.

- هل توجد علاقة بين التدريب على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال و أداء الموارد البشرية في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت (spe tlaet)؟
- ما تطلعات شركة إنتاج الكهرباء بتيارت فيما يخص تطوير إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المدى البعيد؟
- وتمت صياغة الفرضية العامة كالآتي:
- يعد إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الجزائرية العامل الحفز في تنمية قدرات المورد البشرية وتحسين أدائه.
- وتنطوي تحت هذه البشرية وتحسين أدائه.
- يتباين أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وفقا ل: الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، الدرجة الوظيفية.
- تعد الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال المنهاج الرشيد في تحسين أداء الموارد البشرية على المستوى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت.
- تسعى المؤسسة الجزائرية إلى تبني أساليب الإدارية الإلكترونية لإكتساب المورد البشري المؤهل وتحقيق الميزة التنافسية في دنيا الأعمال.
- وقد هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف من بينها:

تحديث لأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية شركة إنتاج الكهرباء بتيارت spe tlaet خاصة أن تبني تكنولوجيا المعلومات والإتصال يعكس الصورة الحقيقية لها، ويعد الدليل الحي على قدرات هذه الأخيرة و إمكانياتها على المنافسة، بتوافر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المناسبة، وبناء السياسات المستقبلية إلى جانب بيان

العلاقة الخاصة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء وفقا لتغيرات الجنس والمستوى التعليمية، الدرجة الوظيفية.

• وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وكان مجتمع البحث مكون من 230 عاملا وتم اختيار عينة أساسية مكونة من 189 عاملا من شركة إنتاج الكهرباء بتيارت أي بنسبة 82.17% والتي تتراوح أعمارهم بين 20 سنة إلى 58 سنة، كما وقد اعتمدت في جميع البيانات على الأدوات الثانية. الإستبيان، المقابلة، اعتمدت أيضا أساليب إحصائية تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، البسيط، معامل الارتباط بيرسون.

• من النتائج التي توصلت لها الدراسة وهي:

- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشرية وتحسين أدائه.
- توجد علاقة وطيدة بين التكوين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداء الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### نقد الدراسة الأولى

حاولت هذه الدراسة إعطاء صورة واضحة عن واقع استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز، لها علاقة كبير بدراستنا. ما يخص العينة الإحصائية 230 عاملا التي تم اختيار منها 82.17% منها 189 عاملا. غير كافيا أن وجود علاقة وطيدة بين تكوين استخدام تكنولوجيا والاتصال أداء، وما ينقصه في دراستها إستخلاص جملة من نتائج كافيا.

<sup>1</sup>- فاطمة طوهيري: أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية -مؤسسة سونلغاز شركة إنتاج كهرباء، شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2014

الدراسة الثانية: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، إعداد لطيفة زرتال، إشراف بليور الطاهر، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير الميلية، والتي تمت سنة 2015 لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر.

● ولقد بدأت الباحثة دراستها من خلال طرحها للتساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، منتوري بشير، بالميلية؟

● لقد قسمت هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري، البشير، الميلية؟

- هل توجد علاقة بين الإتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، منتوري، البشير، بالميلية؟

- هل توجد علاقة الأفقية وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية. منتوري بشير. بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الإتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟ منتوري بشير. بالميلية؟

● وتمت صياغة الفرضية العامة:

- توجد علاقة طردية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية. منتوري البشير. بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الإتصال النازل وزيادة دافعية الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية. منتوري البشير، بالميلية.
- توجد علاقة طردية والإتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية، منتوري البشير، بالميلية.
- توجد علاقة طردية بين الإتصال غير الرسمي وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، منتوري البشير، بالميلية.
- وقد هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف من بينها:

#### ○ الأهداف العلمية:

- معرفة طبيعية العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.
- إشباع الفصول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- جذب الإنتباه إلى ضرورة دراسة مثل هذه الموضوعات.

#### ○ الأهداف العملية:

- إخضاع مشكلة الدراسة للبحث والعلاج لتكوين نقطة الإطلاق لمزيد من دراسات الأبحاث المتعمقة أكثر في هذا المجال.
- معرفة مدى إعتقاد التنظيمات الجزائرية أسلوب الإتصال وعلاقته بأداء العاملين.
- التعرف على نقاط القوة والضعف لإستراتيجية الإتصال داخل المنظمة.
- وقد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كان مجتمع البحث متكون من أربعة طبقات (مصلحة طب الأطفال، مصلحة التوليد، مصلحة تصفية الدم، الإدارة). وتم إختيار أفراد عينة البحث بعينة العشوائية طبقية منظمة بالنسبة 13%. وقد إعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية: الملاحظة. المقابلة. الوثائق السجلات. الإستمارة تم توزيع 76 إستمارة

وقد تم إسترجاع 70 إستمارة وضيع 6 إستمارات بسبب الإهمال واللامبالاة من طرف الموظفين.

#### ○ من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كشف عن وجود علاقة إرتباطية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- كشف عن وجود علاقة إرتباطية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.<sup>1</sup>

#### نقد الدراسة الثانية

شملت هذه الدراسة الميدانية التي إعتدتها الباحثة على الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التي إستفدنا منها.

إلا أنها هذه الدراسة لا تخلو من النقائص، وما هو سلبي فيها وجود إهمال ولا مبالاة من الموظفين في إسترجاع الاستمارة وضيعها.

#### الدراسة الثالثة:

الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة النظر العاملين، من إعداد حسن محمود حسن ناصر، إشراف يوسف عبد عطية بحر، دراسة ميدانية والتي كانت سنة 2010، لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال — إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

<sup>1</sup> لطيفة زرطال: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية \_ منتوري البشير اميلية، شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015

○ ولقد إنطلق الباحث من دراسته من خلال للتساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة الأنماط القيادية

المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

○ من خلال هذا التساؤل تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات

الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

**الفرضية الثانية:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية

المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى (الجنس. السن. المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. مكان العمل).

**الفرضية الثالثة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية

المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى إلى الخصائص التنظيمية (العمر الزمني للمنظمة. عدد العاملين.

مصروفاتها).

● وقد هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف من بينها:

- التعرف على أنماط القادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. \_ التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- التعرف على بيئة عمل المنظمات الأهلية وعناصر نجاحها.

● وقد إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع البحث 838

مؤسسة أهلية أما عينة الدراسة فتم الإعتماد على العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة

إستطلاعية حجمها 40 استمارة وبعد ثباتها والتأكد من صدقها وسلامتها، وتوزيع 340

إستمارة على عينة الدراسة (العاملين الرسميين والذين مضى على عملهم أكثر من سنة في

المؤسسة). أما فيما يخص جمع البيانات فقد تم الإكتفاء بالاستمارة.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:
- تميز المستوى العام للأداء الوظيفي بالجيد.
- وجود علاقة تطردية ذات دلالة إحصائية بين النمطين القيادين الديمقراطي والحزبي الذي تم استخدامه في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- تم إيجاد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية المستخدم في المنظمات الأهلية ومستوى الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

### نقد الدراسة الثالثة

شملت هذه الدراسة على مقدمة وخاتمة وخمس فصول حيث حاول الباحث إعطاء صورة شاملة عن الأداء الوظيفي، إلا تخلو من نقائص إذ نجد أن لم يقوم الباحث بقسيم السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية وإكتفى بالسؤال الرئيسي، وما قام به بتحليل معمق لمختلف خصائص الظاهرة المدروسة إستخلاص جملة من نتائج التي تعكس واقع هذه الظاهرة المدروسة

### أوجه إستفادة من الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة والتي تحمل في أحد متغيراتها تشابه أو تطابق، أفادت بشكل أو بأخذ في تكملة البحث بوجه سليم، حيث أضاءت الطريقة كل ما كان هناك من عرجا غامضا أو تشويه الضبابية.

انه أثناء صياغة إشكالية البحث تم الرجوع مثلا إلى دراسة فاطمة طويهي، ولطيفة زرطال، اللذان تكلمت عن موضوع الدراسة وكذلك في صياغة التعارف. وإن إختيار وتحديد المنهج لم يكن

<sup>1</sup> - حسن محمود حسن ناصر: الانماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة العامين،

شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2010

سهلا لهذا تم الرجوع إلى الدراسات السابقة، وقيام وإطلاع على جميع الدراسات والمناهج التي أعتمد عليها.

عموما أن هذه الدراسات وضحت للدراسة الحالية العديد من الصعوبات قبل الوقوع فيها حتى ميدانيا ومنه فإن الاتجاه والسير في المسار الصحيح وضبط الوقت والاطلاع أكثر على كيفية الربط بين أهداف الدراسة ونتائجها.

وفي الاخير يمكن القول بالتعدد الدراسات السابقة ووفرتها، وكذلك تنوع تخصصاتها وعلى رغم من وجود بعض الصعوبات في إيجاد تنوعي طبيعة الدراسات السابقة، إلا أنه لها الإفادة والاستفادة منها وهذا ضمن دراستنا الحالية على الجانبين النظري والتطبيقي.

## 8- المقاربة النظرية للدراسة:

إن المقاربة النظرية بصفة عامة هي مجموعة من الاسس التي يتبناها الباحث لرؤية الواقع وتحليل و تفسير الظاهرة الاجتماعية و تتمثل الدراسات والقضايا السابقة و المفاهيم العلمية و التصورات إطار مرجعي يعتمد عليه الباحث في دراسة تلك الظاهرة كذلك تعتبر أيضا طريقة تناول البحث من منطلق منهجي، و نظري، ميداني، بحيث تشكل خلفية فكرية للباحث، اذ يحتاج فيها الباحث كثير من الصرامة و الجذية والدقة والتنظيم لكي بتوفر لديه الوضوح الكافي و القدرة على بناء خطوات منهجية لاحقة، مما يساعد في التفسير وتحليل الموضوع محل الدراسة و إبراز مختلف أبعاده.

## المقاربة النظرية الحتمية التكنولوجية:

يرجع أصول هذه النظرية إلى كل من أعمال هاروك أنيس ومارشال ماكالوهان، الذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسا للوسائل في عملية الاتصال بل حتى في تنظيم المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، دون سنة للنشر، ص74

لقد تعرضت مساهمات "مارشال" إلى إنتقادات لاذعية، بيد ان الاعتبار زاد إليها في بداية السبعينات، كان ماكلوهان يرى أن المواصفات الاساسية لوسيلة أكثر من مضمون الرسائل الاتصالية، فالتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي، بل في حواس الانسان التي تصبح الوسائل إمتدادا لها (الكاميرا للعين، والميكروفون للسمع والحواسيب للعقل....)

وقد عرض "مارشال" أفكار نظريته عام 1962م في كتابه جو تبرغ (نشوء الانسان الطباعي) حيث قسم التاريخ الانساني الى أربع.

### مراحل كالتالية:

- مرحلة طفولة البشرية: وهي فترة ما قبل الحضارة أي عصر المجتمع القبلي الذي كان يعتمد على الاتصال الشفهي.
- مرحلة الثانية فهي عهد الشباب الاول للبشرية: وهي فترة الانتقال إلى عصر الكتابة والتدوين.
- تم تليها مرحلة عهد الشباب الثاني للبشرية: وهي الفترة التي بدأت باختراع جوتنبرغ للحروف والطباعة المعدنية المتحركة.
- وأخير عهد الشباب الثالث: وهي فترة بدأت بظهور التقنيات الالكترونية وبالذات مع ظهور التلفزيون ومن خلال المراحل الاربعة، يفسر مارشال مجمل تاريخ البشرية من خلال تطور وسائل.

حيث يرى أن البشرية ماهي النتائج لحتمية تكنولوجية تدفعها بالقوة نحو المستقبل ففي الحقيقة الاولى من تاريخ البشرية إستخدام البشر كل حواسهم بالتساوي للاتصال ببعضهم البعض (اللمس، البصر، السمع، الشم)، بالتالي لم يكن هناك تسلسل أو أولية بين حواسنا، مما أدى إلى أن تستوعب البشرية التجربة الكلية للبيئة التي تعيش فيها والتي أصبحت مجرد قرية تحكمها ثقافة قبلية.

أما في الحقيقة الثالثة، هي حقبة إختراع الحروف الطباعية المعدنية المتحركة، سما إزداد تقييد الانسان بالطبيعة البصرية التي أضفتها السطور الطباعية، على تفكيره إنطلاقاً من الانتشار الواسع لهذه التكنولوجيا الجديدة، حيث أصبحت وسائل الطباعة بمثابة النظارة الواقع التي تنظر من خلال إلى المجتمع، وبالتالي أدت تكريس نظرتنا ذات البعد الواحد ونظراتنا للعالم الذي أدى ظهور تكنولوجيا مصانع خطوط الانتاج.

أما الحقبة الالكترونية، فقد دفعت الجنس البشري إلى عمليات الاتصال عديدة وجديدة، حيث قامت وسائل الجديدة مثل الراديو والتلفزيون والكومبيوتر بربط الدول والثقافات بشكل غريزي وفوري، الامر الذي أوضح بأن البشرية قد دارت دورة كاملة حول نفسها لتعود من حيث بدأت إلى عصر القرية العالمية التي ينصت فيها كل فرد إلى نفس الطبول القبلية القديمة.

وبالتالي فقد تم وصف الفترة الاولى كتاريخ تتميز بالتعبير الشفهي والانغماس في الجماعة، كما أدى ظهور الطباعة وإنفجارها، مما أسفر عن تقنين هذا النظام القديم إلى ذات بشرية متفرقة، بينما في المقابل شهد عصرنا الحالي عودة عكسية إلى القبلية الاولى حيث أحدثت الحواسيب الالية حالة إنضغاط وجعلت العالم قرية شاملة عالمية.<sup>1</sup>

وبحسب "مارشال" فإن هناك طريقتين للنظر إلى الوسائل التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات من حيث:

- أنها وسائل لنشر المعلومات والترفيه والتعليم.
- أو أنها جزء من سلسلة التطوير التكنولوجي.

<sup>1</sup> - محمد محفوظ: تكنولوجيا الاتصال دراسة في الابعاد والعملية لتكنولوجيا الاتصال، دار المعرفة، الجامعة الاسكندرية، 2005، ص 46-48.

وإذا نظرنا إليها على أنها وسيلة لنشر المعلومات والترفيه والتعليم. فنحن نهتم أكثر بمضمون وطريقة إستخدامها، أما إذا نظرنا إليها كجزء من العملية التكنولوجية التي بدأت تغير وجه المجتمع كله، شأنا في ذلك شأن التطورات الفنية الأخرى، فنحن نهتم بتأثيرها بغض النظر عن مضمونها، فهذه النظرية عبارة عن تصورات لتطور وسائل الإتصال وتأثيراتها على المجتمعات الحديثة.<sup>1</sup>

### 9. صعوبات الدراسة

- صعوبة التعامل مع المواقع والمكتبات الالكترونية في عملية تحميل الكتب.
- فيما يخص الجانب الميداني هنام بعض رؤساء يرفضون تقديم المعلومات.
- صعوبة في مراجع في طبعات جديد في نشر.
- عدم فهم أسئلة المقابلة من طرف الموظفين بسبب عدم تمكنه من الرقمنة.

<sup>1</sup> - منال هلال المزاهرة: تكنولوجيا الاتصال و المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 76-78

## الفصل الثاني: الرقمنة وأبعادها

### تمهيد

#### 1. ماهية الرقمنة

1.1. مفهوم الرقمنة

1.2. أهمية الرقمنة

3.1. أهداف الرقمنة

4.1. أسباب الرقمنة

2. نماذج الرقمنة وعناصرها

1.2. خصائص الرقمنة

2.2. أشكال الرقمنة

3.2. نماذج الرقمنة التحول

4.2. عناصر الرقمنة

3. خطوات ومكونات الرقمنة

1.3. خطوات الرقمنة

2.3. مكونات الرقمنة

3.3. متطلبات الرقمنة

4. مميزات ومعوقات وتحديات الرقمنة

1.4. مميزات الرقمنة

2.4. معوقات الرقمنة

3.4. تحديات الرقمنة

خلاصة الفصل الثاني

## تمهيد

يشهد العالم تطورا عالميا هائلا في مجال الانترنت والتكنولوجيا في كافة المجالات حيث اصبحت التكنولوجيا لابد منها في حياتنا اليومية، ومن بين أخص المؤسسات الاقتصادية بهذا التطور الحاصل حيث ان اشكالية رقمنة مصادر المعلومات هي أحد التوجهات التحولية نحو مزامنة التطور والتقدم الحاصل، الامر الذي جعل الكثير منها يتجه نحو تحولها رقميا وتطويرها والانفاق عليها اتاحة عبر شبكة الانترنت حتى تساهم في انتشار المعلومات والحفاظ عليها التوفير من الحيز الذي تشغله.

## 1. ماهية الرقمنة

## 1.1. مفهوم الرقمنة

يقصد بالرقمنة في مؤسسات المعلومات عملية تحويل مصادر المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكلها الرقمي و تقوم مؤسسات المعلومات بإتخاذ هذا الإجراء بهدف توفير أكبر قدر من مصادر المعلومات المناسبة للمستخدمين وهي بذلك تساهم في حفظ مصادر المعلومات لمدة أطول وكذلك لإيصالها إلى أكبر قدر ممكن من المستخدمين حول العالم من خلال سعيها لتحويل مجموعتها إلى الشكل الرقمي<sup>1</sup>.

يعرفها تايلور 2007taylor إنها تمثل الفرق بين البتات Btts وهي كل ما ليس له حجم ولون ويستطيع السفر في سرعة الضوء أي أن الرقمنة الناحية العلمية هي نظام الكتروني يمكن بعض الأجهزة من التقاط الصورة للمواد المطبوعة وإتاحتها بلغة مشفرة ومن ثم تخزينها ونقلها وإسترجاعها و نسخها وحتى تغييرها<sup>2</sup>.

وعرفها الأستاذ الدكتور فتحي عبد الهادي 2010الرقمنة على أنها عملية نقل أو تحويل إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسوب الألي وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة أنها تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات تناثيه بإستخدام وسيلة للمسح الضوئي وفي الإتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية.

● وفي تعريف آخر للجمعية الدولية للمترجمين و لغوين والعرب الرقمنة بالنسبة للأشياء غير محسوسة كالمعلومات بأنها عملية تحويلها من شكلها التمثالي غالبا إلى رقمي مكافئ إما

<sup>1</sup> - مشفرة بن دخيل الله الختمي: مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة Rist، العدد 01 ، 2011.

<sup>2</sup> - نجلاء أحمد يس: الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 16

بالنسبة للأمور المحسوسة فيقصد بها اعتماد هذه الألة أو النظام أو حتى المؤسسة لتقنيات ذات بنية رقمية بدل التماثلية ومؤخرا أصبح يقصد بها اعتماد التحسيب رغم وجود مصطلح computation ولكن يستخدم Digitalization بمعنى أشمل واوسع.<sup>1</sup>

## 2.1. أهمية الرقمنة

لها فوائد كثيرة يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها و فروعها .
- سهولة و سرعة تحصيل المعرفة و المعلومات من مفرداتها .
- القدرة على الطباعة للمعلومات منها عند الحاجة و إصدار صور طبق الأصل عنها .
- الحصول على المعلومات بالصوت و الصورة بالألوان أيضا .
- نقص التكاليف للحصول على المعلومات .
- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى : الصوت ، الصورة ، الفيديو
- حماية المجموعات الأصلية و النادرة .
- التشارك في المصادر المجموعات .
- الإطلاع على النصوص .

<sup>1</sup> - نجلاء أحمد يس: مرجع سابق 18.21

يمكن أن تمثل الرقمنة فرصة الإستفادة القصوى من مصادر المعلومات القيمة أو النادرة، و التي يمكن أن تكون في بعض الأحوال غير منشورة على نطاق واسع .

كل هذا لأنها تتميز عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بتقليص الوقت والمكان، و إقتسام المهام الفكرية مع الألة ، تكوين شبكات الإتصال ، التفاعلية ، اللاتزامنية ، اللامركزية ، قابلية التوصيل ، قابلية التحرك و الحركية ، اللاجمهورية ، الشيوع والإنتشار ، العالمية.<sup>1</sup>

### 3.1. أهداف الرقمنة

وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية:

1- الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.

2- التخزين: أما بخصوص التخزين فإن قرض مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي (DVD)، إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.

3- الأقسام: من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الأنترنت، حيث سمحت الرقمنة بالإطلاع على نفس الوقت من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.

4- سرعة الإسترجاع وسهولة الإستخدام تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الإسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى شكل الرقمي يمكن للمرئ إسترجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.

<sup>1</sup> بغدادي ايمان ، رماش سمية : تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجامعية ، مجلة أوراق بحثية ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جانفي - جوان (2022) ، ع 1 ، جامعة زياش عاشور بالجلفة ( الجزائر ) ، ص 78.

إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في :

5- توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.

6- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقرص إتاحتها على الشبكة، ولا يقصد بالربح هنا الإتجار يقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامشا من التكلفة لضمان إستمرار العمليات.<sup>1</sup>

#### 4.1. أسباب الرقمنة

إن التحول إلى الرقمنة ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لإرتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول نحو الرقمنة في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

<sup>1</sup> - سامية خواترة: الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة أعمال الملتقى الدولي الافتراضي، الجزء 2، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 21-22 فيفري 2021، ص133.

- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف إستخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات.
- إزدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس
- حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.<sup>1</sup>

## 2. نماذج الرقمنة وعناصرها

### 1.2. خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- **تقليص الوقت** : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن -إلكترونيا متجاورة.
- **تقليص المكان** : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة**: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الإتصال**: تتحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الإتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

<sup>1</sup> - مهدي براهيمية: تأثير الرقمنة على الإداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل، كلية علوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة شهيد الشيخ العربي التبسي \_ تبسة، 2023، ص56.

- **التفاعلية** : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **اللاتزامية**: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشارك ونغير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- **قابلية التوصيل**: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.
- **قابلية التحرك والحركية**: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.
- **قابلية التحويل**: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- **اللاجماهيرية**: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
- **الشيوع والانتشار**: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها هذا من الانتشار المنهجي لنمط مرن.

- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.<sup>1</sup>

## 2.2. أشكال الرقمنة

**1.2.2 الرقمنة في شكل صورة mode image** : تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين ، وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة و خاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية ، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال pixel و هي فيما يلي :

أحادي 1 بايت لصورة أبيض و أسود noire et blanc و تمثل بايت واحد بقيمتين أبيض و أسود ، و هي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ و سهولة التطبيق على الوثائق الحديثة ، وشديدة الوضوح وصعبة

في التعامل للوثائق القديمة ، التي تتعرض للرطوبة و التلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي .

8 بايت الصورة مستوى رمادي niveau de gris : يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة أكبر على مستوى الذاكرة و هي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت .

24 بايت أو أكثر لصورة ملونة en couleur : هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال لمساحة كبيرة في الذاكرة ، إلا أنه يختلف عنه كون أن كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية أحمر وأخضر و أزرق ، وكل لون بعدد معين من البنات ، و هذا لنوع و حجم الملفات الكبيرة جدا ، مقارنة بالنوعين السابقين.

<sup>1</sup> - أحمد مشهور: تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات صناعية و الشبكات،

المنظمة العربية للتربية و الثقافة و علوم، 2003، ص 7

**2.2.2 الرقمنة في شكل نص mode: texte** : يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة والتي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز و علامات و حروف مع إمكانية تعديل و تصحيح الأخطاء.

**3.2.2 الرقمنة في شكل اتجاهي mode vectoreil** : و يعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي ، وبالتحويل من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي بهدف نشر و تبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً، بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية : الدقة بالنسبة لتقنية PDF الحجم المضغوط PDF ملفات PDF<sup>1</sup>.

### 3.2 نماذج الرقمنة التحول

الرقمي هو دمج التكنولوجيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال، ينتج عنه تغييرات أساسية في الطريقة التي تسير بها الأعمال الإدارية أو التجاري أو غيرها من الأعمال، وتستخدم الإدارات هذه العملية لاعادة تشكيل أعمالها لتكون أكثر كفاءة.

### 1.3.2 النموذج الفني THE TechnicalModel

حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى إرتفاع نسبة المقومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في إتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> - بغدادي إيمان: المرجع السابق ، ص 79

### 2.3.2. النموذج السلوكي The Behavioral Model

وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئة عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم نقل أهمية إتخاذ القرارات رقميا.<sup>1</sup>

### 3.3.2. النموذج الفني الإجتماعي The Sociotechnical

حيث يؤخذ في الإعتبار درجات التفاعل والتنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرامجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات وقاعدة البيانات والإتصالات.

### 4.3.2. نموذج المشاركة في المعلومات Information artnership

يعتمد على إشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو الإعتماد أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالمشاركة .

### 5.3.2. نموذج تحليل القوى التنافسية The Competitive Force Model

يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، حيث يسعى إلى تعظيم نقاط التنظيمية وتقليل نقاط الضعف وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

### 6.3.2. نموذج إدارة الأصول الرقمي Digital Asset Management

والذي يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والإتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية.

<sup>1</sup> - فريد النجار: دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 199.

### 7.3.2. نموذج التحول التدريجي : The Multistage Transformation

#### Model

يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدوى تحليلية أو قياس الإحتياجات الرقمية مسبقا. ويجضع هذا النموذج لمشكلات تقادم الحاسبات وصعوبة تحديث البرمجيات.

### 8.3.2. نموذج التحول الإستراتيجي The Strategic Transformation

#### Model

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وعتبار تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أحد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة أن المنافسة بالوقت هي أحد وسائل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### 9.3.2. نموذج التحول الديناميكي : The Dynamic Transformation

#### Model

يحقق هذا النموذج الإستخدام الفعال لعلاقة المؤسسة بالمتغيرات البيئية وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين إحتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هي أساس هذا النموذج.

<sup>1</sup> - فريد النجار: نفس المرجع، ص 199.

## 10.3.2. نموذج التنظيمي التطويري The Organizational Development Model

يعتمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات لإستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة تقلل من فرص النجاح.

## 11.3.2. نموذج المثالية The Optimization Model

يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية. ويعتمد هذا النموذج في عمليات المحاكاة. الإختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن آلية النتائج مثال ذلك التخصيص العلمي للموارد الرقمية والقضاء على الضياع والأعطال والإحلال الدوري والضيافة المانعة المستمر في البرمجيات.

## 12.3.2. نموذج التكلفة والمكاسب COST-BENEFIT ANALYSIS MODEL

وتلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من إقتناء منظومات المعلومات حيث. يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

## 13.3.2. نموذج التحويل المتكامل The Integrated Transformation Model

ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الإدارات ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا في المستويات لبناء المنظمة الرقمية وإلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال

والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، تشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.<sup>1</sup>

### 14.3.2. نموذج التحويل الإستراتيجي The Information Model Communication Technology

وتقوم بعض المؤسسات اليوم بالإعتماد على شركاء الحاسبات والبرمجيات وتحليل النظم في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات بها، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات التكنولوجية وخبرة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية المتخصصة.

### 15.3.2. نموذج في المشاركة The Information Communication Technology Model

ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات إدخال التحديث المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق إتجاهات المنافسين.<sup>2</sup>

إن دخول الرقمنة كتقنية حديثة بهدف تحسين الخدمة العمومية، يمثل إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمفهوم الرقمنة كأحد متطلبات الحداثة والتطور من جهة والخدمة العمومية كأنشطة ومهام داخل المؤسسات العمومية من جهة، والخدمة العمومية كأنشطة ومهام داخل المؤسسات العمومية من جهة أخرى في فضاء يتسم بالتحولات والتطورات

<sup>1</sup> - فريد النجار، نفس المرجع، ص 200.

<sup>2</sup> - فريد النجار، مرجع سابق، ص 200.

السريعة في علاقة تفاعلية بين الرقمنة والخدمة العمومية وبالتالي للوصول إلى مفهوم إصطلاحي موحد للرقمنة والخدمة العمومية، يرجع لمدى تطبيق الفعلي لمشروعات الرقمنة لتطوير الخدمات الرقمية.

أصبح موضوع الرقمنة نقطة تحول ينظر من خلاله لمفهوم الخدمة العمومية، نتيجة التطورات الكبيرة في الخدمات المقدمة للمواطن، من قبل المنظمات والمؤسسات الحكومية، بعد دخول الرقمنة كآلية حديثة، تساهم في تحسين وترشيد الخدمة العمومية، وبالتالي أصبحت مفاهيم الخدمة العمومية والرقمنة تشمل عدة جوانب . متكاملة، من أساليب عمل وتنوع العنصر البشري وتكنولوجيا حديثة تتكيف ومتطلبات البيئة المحيطة، وتساير التحولات التكنولوجية المتطورة، وبالتالي فإن علاقة الرقمنة بالخدمة العمومية ليست مجرد مفاهيم تتطلب الإستجابة للمستجدات المحيطة بهم، وإنما تواجه التحديات الكبيرة، التي تحول دون الوصول إلى ضبط مختلف الجوانب، التي ينظر من خلالها إلى تصور واضح يشمل كل الأعمال والأنشطة الموجهة للمواطن، والإدارة والمؤسسات الحكومية

المختلفة.<sup>1</sup>

## 4.2. عناصر الرقمنة

غيرت التكنولوجيات الحديثة طرق العمل والتواصل والإنتاج والبيع والإستهلاك بإعتبارها إبتكارا حقيقيا في عصر الرقمنة، فقد أعادت تشكيل النماذج الإقتصادية التقليدية وقبلت العادات التي ينبغي أن تصبح من الآن فصاعدا ذات فاعلية وأداء.

إن الإصلاح المنهجي ضروري لتجسيد الرقمنة، ويزترتب عليه إنشاء نظام يسمح للحكومة بتنظيم نفسها وفقا لإحتياجات البلاد، من خلال تقديم خدمات رقمية سهلة الإستخدام، وأمنة ووطيدة لمواطنيها وللمؤسسات العمومية والخاصة وذلك من خلال التحديات الآتية:

<sup>1</sup> - فريد النجار، نفس المرجع، ص 200.

## الفقرة الأولى: الترميز الرقمي

ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص-الصورة-الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً.

## الفقرة الثانية: أنظمة التراسل الرقمي

ونعني به أنظمة التراسل (الليزر، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية التي تساعد على إستعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة، حيث تم إستخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء، تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها وإستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

## الفقرة الثالثة: شبكات النفاذ الرقمي

وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز DLS الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحمول (MODEM) وتعد كلمة ( ) وتعد كلمة "Modem" إختصار لكلمتي "Modulator Demodulator" وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الإشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبير الرحباني: الإعلام الرقمي الإلكتروني، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 52

## الفقرة الرابعة: أنظمة التحويل

حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جدوى عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسله والمعلومة المستقبله، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

## الفقرة الخامسة: شبكات الهاتف المحمول

وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد إستخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 2 ميغا بايت في الثانية.

## الفقرة السادسة: تقنيات البث الإعلامي

وهي المرحلة وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقمياً وخدمة الفيديو.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبير الرحباني: مرجع سابق، ص 54.

## 3. خطوات ومكونات الرقمنة

## 1.3. خطوات الرقمنة

تمر عملية رقمنة مصادر المعلومات بعدد من المراحل

## مرحلة الإعداد:

تلتزم مرحلة الإعداد الجيد المشروعات الرقمنة في المكتبات و مؤسسات، المعلومات تحديد إستراتيجية عامة لعملية الرقمنة تمثل في ثلاث نقاط أساسية أولها وضع خطة الرقمنة، ثانيها إعداد دراسة الجدوى، ثالثها الإسترشاد بالتجارب السابقة و الأخذ بالمعايير المقننة.

## مرحلة الإختيار

من الأسئلة المبدئية التي يجب الإجابة عليها قبل البدء بمشروعات الرقمنة ما الأولويات والأسس التي سيتم بناء عليها إختيار المصادر المعلوماتية التي سيتم رقمتها، وحدد الإجابة بعدد من العوامل التي تتحكم في تحديد أسس الإختيار وأولوياته والتي تختلف حسب نوعية المكتبة و مجتمعها.

## ومن أوليات إختيار نذكر منها:

- إمتلاك المكتبة أو المؤسسة المعلومات حقوق الملكية الفكرية للمصادر المنتقاة للرقمنة حيث يعد إمتلاك المكتبة لحقوق نشر المحتوى أو حصولها على تصريح من مؤسسات النشر بالموافقة على إتاحة ورقمنة من أولويات إختياره تفاديا للوقوع في المشاكل القانونية.
- سقوط حقوق تأليف والنشر عن المصادر المعلوماتية المنتقاة للرقمنة

## مرحلة التجهيز

تشمل مرحلة تجهيز مصادر العناصر كالأتي:

- المعلومات التي سيتم إختيارها للرقمنة عدد من العناصر كالتالي:
- سحب المصدر المعلوماتي من الرفوف
- فحث النسخ لإستبعاد النسخ المكررة
- تخصيص رقم مسلسل للمتابعة<sup>1</sup>

## 2.3. مكونات الرقمنة

تتكون الرقمنة مما يلي:

1. الحاسوب: وهو عبارة عن آلة تقوم بأداء العمليات الحسابية والمنطقية، على البيانات الرقمية بوسائل تكنولوجية، وتتم تحت تحكم البرامج المخزنة به.

2. البرمجيات: أما التركيبة الثانية فتتمثل في البرمجيات، وهو مصطلح عام يطلق على مجموعة البرامج والتعليمات التي يمكن تشغيلها في الحاسوب، وبدونها يتعذر للمستخدم الحاسوب، وهناك نوعان من البرمجيات:

أ- برمجيات النظم تهتم بالتحكم في معدات الحاسوب ليقوم بعمله على أكمل وجه مثل لغات البرمجة.

ب البرمجيات التطبيقية وهو عبارة عن أي برنامج تمت كتابته ليقوم بعمل ليقوم بعمل معين، مثل برامج معالج النصوص، برامج الجداول الإلكترونية برامج قواعد البيانات وبرامج المحاسبة.

<sup>1</sup> - أحمد يس نجلاء : الرقمنة و تقنيات في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر و التوزيع، 2012، ص32-35

**3. الإتصالات:** وهي عملية تساعد المرسل على إرسال المعلومات، أي كان أصلها وبأي صورة ممكنة إلى واحد أو أكثر من المرسل إليهم بأي وسيلة من وسائل النظم الكهرومغناطيسية والإتصالات الحديثة هي الإتصالات المعتمدة على الأقمار الصناعية والحاسبات الإلكترونية المتفوقة والذكاء الإصطناعي، وتعتمد الإتصالات إلى الشفهية الإلكترونية، كالمؤتمرات المصورة، والتلفزيون التفاعلي، والتعليم بواسطة الحاسب، والترجمة الفورية التي تؤهل الإتصالات الحديثة لتقديم الشفهية الإلكترونية كأحدى السمات الرئيسية لعالم الغد.

**4. إلكترونيات المستهلك** هي الدخيل الجديد، أو المكون الثالث للرقمنة بالإضافة إلى الحاسوب والإتصالات، وتستخدم بشكل أساسي لتلبية رغبات الأفراد ومتطلباتهم، مثل الديسك.<sup>1</sup>

### 3.3. متطلبات الرقمنة

تتطلب عملية الرقمنة تضافر جهود أطراف كثيرة تأتي في المقام الأول توفر البنية الأساسية للرقمنة، وفي المقام الثاني العامل البشري المؤهل، وهو مجموع القائمين والعاملين في ميدان تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وفي مختلف الميادين والقطاعات ذات الصلة بالرقمنة، وكذلك العامل المالي، بالإضافة إلى توفر الأجهزة الخاصة لإنجاز هذه العملية كما لا ننسى الإطار القانوني، وعليه يتطلب إنجاز هذه العملية تحقيق مجموعة من الشروط يمكن إنجازها فيما يأتي:

**1 المتطلبات القانونية** وتشتمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل.

<sup>1</sup> - بن دبله عبد العالي: مرابط عياش عزوز تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد

**2 المتطلبات التنظيمية والإدارية** تشمل محل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهياكل الإدارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها .

**3- المتطلبات التقنية** ويمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية.

متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الإتصالات والأنترنت.

**أ- المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية**، أي تلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادرها وجودتها.

**ب - المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية**، بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

## 5- الأفراد:

**أ- المستخدمون النهائيون** هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو المعلومات التي ينتجها النظام، مثل المديرون المحسبون العملاء ... الخ وعلى هذا الأساس فإن معظمنا مستخدمين النظام.

**ب الإختصاصيون الفنيون** هم المسؤولون عن تشغيل وإستدامة النظام، والذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظام المعلومات فنيا، ومنهم محللوا النظم ومطوروا البرامج ومشغلوا النظام من العاملين.

**6- قواعد البيانات:** هي مجموعة بيانات مرتبطة مع بعضها أو المعلومات المخزنة على أجهزة ووسائل تخزين البيانات، مثل مشغل الأقراص الصلبة للحاسوب والأقراص المرنة أو الأشرطة، وقد تكون قواعد البيانات متعلقة بسجلات المخزون في الشركة، والأوقات القياسية لأنواع مختلفة من

<sup>1</sup> - حميدوش علي: بوزيدة حميد، إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد" تجارب دولية، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، 2020 المجلد 8، العدد 1، ص 47.

العمليات وبيانات تتعلق بتكاليف أو معلومات تخص إحتياجات الزبائن وغيرها، وتتوفر قواعد البيانات مباشرة بعضها تنظم على شكل أرقام ومؤشرات إقتصادية وأسعار السوق والمخزون، وقسم آخر من قواعد البيانات تجمع على أساس مواضيع أو كلمات، مثل المواضيع المنشورة في الصحف والمجلات.<sup>1</sup>

#### 4 تحديات الرقمنة

##### 1.4. مميزات الرقمنة

إن تكنولوجيا الرقمنة تقدم العديد من المزايا و المميزات منها ما يلي :

- توفير مقتنيات للباحثين .
- يمكن توصيلها مباشرة دون تدخل البشر، كما يمكنهم إسترجاعها مباشرة وبسهولة من أي مكان بالعالم
- إن الصور الرقمية تكون فائقة الجودة تتطور بإستمرار مع إستمرار التقدم العلمي، مما ييسر على الباحثين تقديم و عرض محتويات أبحاثهم بجودة عالية .
- توفير إمكانية البحث في النصوص الكاملة من خلال خدمة التكشيف التي تتم للنص المرقمن . .
- إن واجهة الإستخدام المريحة للمستخدم التي توفرها المكتبات الرقمية مع إمكانية توفير ملفات

<sup>1</sup> - الميلود سحاقين: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجليلي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، ص34.

كبيرة تحتوي على صور، يعينان على إستخدام محتويات الأبحاث العلمية في تطوير التدريس والتعليم.<sup>1</sup>

- إمكانية تقاسم المعلومات وسهولة تبادلها رقمياً، سواء بين الأشخاص أو على مؤسسات وهذا قد يعزز من عملية التعاون بين مؤسسات المعلومات.

- حل مشكلة الحيز المكاني داخل مؤسسات المعلومات خصوصاً مع تضخم وتنوع مصادر المعلومات وكثرة الباحثين وإنتاجهم العلمي.

- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال حفظ المعلومات و تنظيمها و إسترجاعها و بثها.<sup>2</sup>

#### 2.4. معوقات الرقمنة

أما عن معوقات الرقمنة، فالمشروعات الرقمية تواجه العديد من المعوقات ومنها ما يلي:

في ظل الميزانيات المتناقصة للمكتبات في العالم تعد مشاريع الرقمنة من التحديات التي تواجهها المكتبات لما يتطلبه رقمنة كل صفحة من تكلفة مالية، فضلاً عن تكلفة الأجهزة، وكذلك تكلفة الصيانة والدعم التقني.

- تلقي مشاريع الرقمنة على عائق إدارة المكتبة مسؤولة إدارة ودعم التكامل بين الخدمات التقليدية بالمكتبة والخدمات الرقمية.

<sup>1</sup> - إبراهيم يحيى زكريا: رقمنة مقتنيات المكتبات الجامعية لمكتبات كلية الآداب نموذجاً، دراسة تخطيطية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية طبع نشر و توزيع ، 2013 ص 70 .

<sup>2</sup> - فتن بنت سعيد: المكتبة الرقمية العربية عربي : الضرورة الفرص والتحديات ، مج 2 ، ع 2 ، 2010 ، ص ص 11

- إن احتمال فقد المقتنيات الرقمية قائم ، ويعد أعلى من احتمال فقد المقتنيات المتاحة في أي شكل آخر ، وكلما زاد عدد المقتنيات المرقمنة زاد هذا الاحتمال<sup>1</sup>.

### 3.4. تحديات الرقمنة

إن النمو السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتزايد رقعة العالم الرقمي يشير تحديات خاصة وشواغل متزايدة يتعين التصدي لها وهي:

1- **تحدي تقني وتكنولوجي:** والمتمثل في ضعف البنية التحتية الإلكترونية، وضعف الإنفاق على البحوث والتطوير، بالإضافة إلى عدم ضمان توفر متطلبات الرقمنة عند كل مستقبلي الخدمة، نتيجة ضعف الثقافة والوعي الإلكتروني أو نتيجة إرتفاع تكلفة الحصول عليها، بالإضافة إلى عدم كفاية خطوط الإتصال وبطء شبكة الأنترنت.

2- **تحدي تنظيمي وإداري:** ضعف المعرفة والمهارة لدى الكوادر البشرية بالمؤسسات، فيما يتعلق بأنظمة التعامل وتبادل المعلومات الإلكترونية، وضعف الخبرات في حل المشاكل، وسيطرة الفكر البيروقراطي مما يؤدي إلى مقاومة عملية التغيير خوفا من زوال إمتيازات سابقة والمساس بصلاحياتهم والتعرض للمساءلة، أو حتى فقدان عملهم، نظرا لما تتميز به الرقمنة من شفافية في نظام العمل.

3- **تحدي تشريعي وقانوني:** يتمثل في صعوبة الملاحظة القانونية لمخترقي المعلومات ومزوريها، وطول إجراءات إثبات تورطهم، بالإضافة لغياب التشريعات الخاصة بأنظمة العمل الإلكتروني.

4- **تحدي التكلفة:** إن الإستثمار في مجال تقنيات المعلومات مكلف جدا، ويتطلب صيانة متواصلة وهذا يعني أن معظم الدول النامية تعجز في تخصيص ميزانيات بهذا الحجم.

1- إبراهيم يحي زكريا: المرجع السابق ، ص 71 .

5- تحدي أمني واجتماعي: تتطلب الرقمنة فسح المجال لتبادل المعلومات والحصول عليها فور طلبها، إلا أن خطر القرصنة والإختراقات أو حتى الفضوليون يشكل تهديدا لخصوصية الأفراد إذا لم تكن الحكومات قادرة على حماية هذه المعلومات، بالإضافة للتخوف من إلغاء بعض الوظائف، إضافة إلى للأمية الإلكترونية وصعوبة تجسيد التواصل عبر التقنية الحديثة.<sup>1</sup>

## 6- بالإضافة إلى تحديات أخرى تمثلت فيما يلي:

- تزايد أوجه عدم المساواة، وحماية المستهلك، الأثر البيئي لتزايد الشبكات والأجهزة الموصولة، ومسائل الأمن السيبرالي والخصوصية عبر الإنترنت والأثر على وظائف العمل، فضلا عن الأبعاد الاخلاقية لإستخدام التكنولوجيات الرقمية الجديدة. ويتعين على إتخاذ عدة خطوات على مستوى السياسات والأعمال للتصدي لهذه التحديات

وهي تشمل ما يلي:

- إتاحة النفاذ إلى البنية التحتية المادية والرقمية الموثوقة على نطاق واسع، فحاليا لا يزال حوالي 3.9 مليار شخص غير موصولين بالإنترنت، وفي الوقت الذي نجد فيه 84% من الأسر موصولة بالإنترنت في أوروبا، بحيث تنخفض هذه النسبة إلى 15.4% في المنطقة الإفريقية ويعيش ما يقرب من ربع سكان العالم غير الموصولين في إفريقيا، وهي مشكلة يصعب حلها، لأنها ليست مجرد مشكلة تكنولوجية بل إنها أيضا مشكلة نموذج أعمال. حيث أصدرت شركة (Mckinsey) تقريرا مهما عن العولمة الرقمية، كما تبين أن زيادة تدفقات البيانات والمعلومات تحقق الآن قيمة إقتصادية أعلى من التجارة العالمية بالسلع، وهذا يعني أن صناعة لم يكن لها وجود عمليا منذ 15 عاما يمكنها أن تحقق الآن قيمة أكبر للنتائج المحلي الإجمالي لبلد من تجارة السلع التي تعود إلى قرون مضت، مازلنا بعيدين جدا عن الركب نحن ببساطة لا نتحرك بالسرعة الكافية ولا نظل على مقربة كافية من سائر

<sup>1</sup> - احمد بوشنافة: بوداوي فاطمة، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة

العالم وسنترتب على ذلك تداعيات عميقة الأثر، وعليه يتعين معالجة الفجوة الرقمية الضخمة بين الدول المتقدمة والنامية.

تحتاج الشركات الصغيرة والكبيرة إلى إيجاد سبل جديدة ومبتكرة لتحديث عمليات التصنيع التقليدية، يمكن أن يستخدم فيه المنتج آلة ذكية للإيعاز بما يتعين القيام به، من أجل حماية المستهلك وزيادة القدرة التنافسية.

تتطلب البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجموعة من المهارات الجديدة كالإلكترونيات الميكانيكية والطب الرقمي والزراعة الدقيقة وتصميم الروبوتات وتصميم شبكة الكهرباء الذكية، فضلا عن الإدارة الإلكترونية وهو ما يتطلب تغييرات في التفكير والتعليم والتدريب.

يجب على مؤسسات الأعمال والدول أن تتكيف مع واقع جديد يتعاون فيه الأفراد ويتعايشون مع الآلات والروبوتات المساعدة، وتظهر فيه قطاعات صناعية جديدة، مثل الطب الرقمي والزراعة الدقيقة مما يتعين الإتفاق على معايير جديدة لتبادل البيانات المتعلقة بالصناعات الرقمية ويرجح أن يطالب المستهلكون وأصحاب المصلحة الآخرون بذلك، وتعلق هذه المعايير بتبادل وتخزين البيانات الضخمة والأمن والخصوصيات فضلا عن الأخلاقيات التي توجه العلاقة بين الآلات والقوى العاملة. تعمل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية مع المحافل الدولية والحكومات ومؤسسات الأعمال للتغلب على هذه التحديات وتحقيق الإمكانيات الكامنة في الصناعة الرابعة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد التزمت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والإتحاد الدولي للاتصالات مؤخرا بتعزيز التعاون في مجال التحول الرقمي والبنية التحتية للنطاق العريض وبناء القدرات ووضع معايير دولية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل ربط غير الموصولين بالإنترنت وتمكين الأفراد في جميع أنحاء العالم من الإنتفاع بمميزات التكنولوجيات الرقمية.<sup>1</sup>

\* CSS اختصار سي اس اس وهي لغة تنسيق صفحات الويب، تهتم بشكل وتصميم المواقع صممت خصيصا cascading style sheets (الألوان ، الخطوط ، الأزرار ..) .

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تقدم فإن الرقمنة تلعب دورا هاما في المنظمة الإقتصادية فالتكنولوجيا الجديدة والحديثة أصبحت وسيلة هامة لتوفير الجهد و الوقت وتخفيض التكاليف، وزيادة السرعة في المعالجة، وتحسين الجودة و الأنشطة في المنظمة، كما أن مختلف عمليات ونشاطات المنظمة تعتمد إلى حد كبير على حجم ونوعية المعلومات، ولا تستطيع أي منظمة جمع وتخزين هذه المعلومات وكذلك تحليلها والإستفادة منها دون توفير طرق ووسائل حديثة تتماشى مع التقدم التكنولوجي، فقد أصبح الحاسوب الألي و البرامج والإنترنت وغيرها جزءا أساسيا من مختلف الأنشطة ووظائف المنظمة، وهكذا تبرز أهمية الرقمنة في إستمرارية المؤسسة الإقتصادية وبقائها.

<sup>1</sup> - سامية خواثره: مرجع سابق، ص 120-122

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

### 1. ماهية الأداء الوظيفي.

1.1. مفهوم الأداء الوظيفي

2.1. أهمية الأداء الوظيفي

3.1. الأهداف الأداء الوظيفي

4.1. أبعاد الأداء الوظيفي

### 2. الأنواع الأداء الوظيفي وعناصرها

1.2. الأنواع الأداء الوظيفي

2.2. عناصر الأداء الوظيفي

3.2. خصائص الأداء الوظيفي

4.2. معايير الأداء الوظيفي

### 3. تقييم الأداء

1.3. مفهوم تقييم الأداء

2.3. الأهداف تقييم الأداء

3.3. معايير قياس الأداء

4.3. طرق تقييم الأداء

### 4. العوامل والنظرية المفسرة للأداء الوظيفي

1.4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

2.4. محددات الأداء الوظيفي

3.4. معوقات الأداء الوظيفي

4.4. النظرية المفسرة للأداء الوظيفي

خلاصة الفصل الثالث

### تمهيد

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبير من قبل الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وذلك لأهمية على مستوى الفرد والمؤسسة بأنواعها سواء كانت إقتصادية، إجتماعية، خدماتية.

تعتمد الكفاءة والفاعلية التنظيمية المؤسسة بشكل كبير على الأداء الوظيفي للقوى العاملة بها، لطالما كان موضوع الأداء الوظيفي محل إهتمام الكثير من الدارسين نظرا لأهميته في مجال العمل لأن نجاح او فشل اي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى على أداء موظفيها.

## 1. ماهية الأداء الوظيفي.

### 1.1. مفهوم الأداء الوظيفي

#### الأداء

هو تنفيذ أمرا وواجب او عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.<sup>1</sup>

أصل كلمة الأداء فاللغة الإنجليزية اعطت له معنى واضح ومحدد بمعنى ناحية عمل أو إنجاز

نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام يساعد على الوصول إلى أهداف المسيطر.<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء بأنه السلوك الذي تقاس به قدرات الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف

المنظمة.<sup>3</sup>

وكذا نجد أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد هو يعكس الكيفية

التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>4</sup>

#### الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: القيام بالمهام أو هو إنجاز الواجبات أو هو إتمام الأعمال فاذا ما

عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة وإختصاصا معيناً وأنها تعمل في إطار سياسة محددة وخطة

<sup>1</sup> - احمد زاكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب جامعة، الاسكندرية،

1984ص 166

<sup>2</sup> - مجيد الكرنبي: ادارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة الاولى، الاردن، 2004،ص 52

<sup>3</sup> - احمد السيد احمد لطفى: التحليل المالي لأعراض تقييم ومراجعة الاداء و الاستثمار في البورصة، الطار الجامعة،

الاسكندرية، 2005،ص 10

<sup>4</sup> - رواية محمد حسن: ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 209

مقررة لتحقيق هدف كان الأداء يعني تلك المهمة وممارسة الإختصاص في إطار السياسة المقررة تحقيقا للأهداف والخطط المحددة.<sup>1</sup>

ويعرف كذلك على أنه المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الافراد.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر يشار إلى الأداء الوظيفي على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب أو المفروض أداء من العامل الكفاء المدرب.<sup>3</sup>

## 2.1. أهمية الأداء الوظيفي

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت النشاط الذي تمارسه، يتوقف على أداء العاملين فيه فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهماتهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق الأهداف المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة، بسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطب إهتماما خاصة من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

1 - ثناء ابراهيم موسى فرحان: الرقابة على اداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة، دار الثقافة العملية، الاسكندرية، مصر، 2000 ص40

2 - اندرو سيزلاقي وجي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، جعفر ابو القاسم احمد، الادارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص632

3 - احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنات، بيروت، لبنان، الطبعة 3، 1982، ص209

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في إتخاذ القرارات الخاصة بالنقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يؤدي إلى إهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسبته.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أي تعديلات في انظمة الإدارة، فان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.<sup>1</sup>

تقييم الأداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المؤسسة لتحديد درجة كفاءة و فعالية المرؤوسين في أداء العمل، ومن خلال ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمؤسسة. وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في:

- التأكد من أن جميع العاملين بالمؤسسة يعاملون معاملة عادلة و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيها لو تظلم أحد العاملين من القرارات التي تطل ترقية أو إنهاء خدماته.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على الأداء المتميز، حيث تقوم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين الزملاء تمهيدا لإتخاذ القرارات حول ترقيةهم وترقيتهم إلى مرتكز وظيفية أعلى
- معرفة مستوى أداء العاملين بحيث تمهيد الطريق فيما يخص وضع الخطوات وضع الخطوات المتعلقة بتطور أدائه وتحسين إنتاجيته.

<sup>1</sup> - فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص44-45.

- تمثل أداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى والذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما

يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمؤسسة فالمعلومات المتوفرة من خلال أن عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العاملين في المؤسسة، كما أنه يمثل في حد ذاته تقويما للأداء السجلات الواقعية لتصنيف العاملين في المؤسسة، كما أنه يمثل في حد ذاته تقويما للأداء الكلب للمؤسسة إذ أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط و التنظيم و الرقابة والإشراف، فمن خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نعيد النظر في سياستها وبرامجها و إجراءاتها وعلى الأخص مجالات الاختيار و التدريب

### 3.1. الأهداف الأداء الوظيفي

- التعرف على أداء العاملين بالمنظمة بشكل علمي ومدى المنظمة لمهامها.
- تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- وضع حوافز مادية ومعنوية لفائدة العاملين من أجل تحسين أدائهم وزيادة الانتاجية.
- الكشف عن أسباب تأخر العمل على المقاييس المحددة له، مع عدم تجاهل المشاكل التي تواجه الموظفين والتي تعرقل العمل وإيجاد حلول مقترحة لها عن طريق مناقشتها
- تحديد حركة التنقلات وترقية الموظفين بالمنظمة على أساس علمي وهذا من خلال تقييم أدائهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي: ادارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص، 454.

#### 4.1. أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

- كمية الجهد المبذول:

تعتبر عن مقدار الطاقة والجسمانية التي يبذلها العامل خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- نوعية الجهد المبذول:

وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فمستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم أحيانا بسرعة أو كمية الأداء بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ودرجة خلوه من الأخطاء.

- نمط الأداء:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الموظفين الأنشطة الموكلة إليه، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - كمال بوالشرش: الثقافة التنظيمية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 91-92.

## 2. الأنواع الأداء الوظيفي وعناصره

### 1.2. الأنواع الأداء الوظيفي

أنواع الأداء يمكن تصنيفه وتقسيمه كبير على الظاهرة التنظيمية ومن هنا نذكر الأنواع:

#### 1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعان، الأداء الذاتي أو الأداء داخلي والأداء خارجي

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتجها تمتلكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارها موردا إستراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضل التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم

- **الأداء التقني:** ويمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال

- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كإرتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم يعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

## 2- حسب معيار الشمولية:

أ\_ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب \_ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

3- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر البضائع والخدمات، والبيع. ووجود المخزون كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

2 - الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات تسهم في تشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، و الأداء هنا ليس دورا اضافيا في طبيعته، إنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء

1 - بربر كامل: ادارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنل اللبناني، طبعة 1، بيروت، ص175

ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، وإستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

**5- الأداء المعاكس:** يختلف الأداء المعاكس عن النوعية السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل تأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وقد يشمل سلوكيات مثل: الإنحراف، العدوان، وسوء الإستخدم، والعنف، وروح الإنتقام، المهاجمة.<sup>1</sup>

## 2.2. عناصر الأداء الوظيفي

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية والعامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركها لفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعه والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتتمثل في الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلاية: أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 25-26.

<sup>2</sup> بدة عقبه: دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي لدى الموظفين، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2018، ص 45-46.

### 3.2. خصائص الأداء الوظيفي

إنطلاقاً من الأداء الوظيفي ممثل درجة إتمام وإنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالمجهدات والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات المختلفة.

وبالتالي فالأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- سلوك الأداء الانساني يبدو في شكل: تصرفات، أفعال، حركات، أقوال، تلميحات.
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك في الجهد ذاته (لا يعمل الإنسان حب في العمل ذاته لكن في تحقيق مآرب أخرى من وراء العمل)
- سلوك الأداء الانساني هو سلوك إجتماعي بالأساس، بمعنى أن التأثيرات الإجتماعية تؤثر في شكل توجيه السلوك في إتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن السلوك الأداء في الجماعة بما يعكس إثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان مفرد.<sup>1</sup>

### 4.2. معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة و ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال و المهام و المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى إستخدامهم الموارد المتاحة بشكل إقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وأسلوب الأداء بما ينطوي عليه من صفات و إمكانية ومهارات لابد من إستخدام نظام يشمل على عدد من المعايير

<sup>1</sup> - بده عقبه: مرجع سابق، ص40

لتقييم أداء المدراء و المنظمات حتى تستطيع الوقوف لابد من إستخدام نظام يشمل على عدد من المعايير لتقييم أداء بما ينطوي عليه و المنظمات حتى تستطيع الوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف وتشخيصها يتفق العلماء والباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مؤشر واحد فقط يمكن إتخاده أساسا للحكم على النجاح أو الفشل للمدير وأنه يجب الاخذ بعين الإعتبار مجموعة المعايير وقد صنفت في مجموعات هي الكفاءة و الفعالية.

1- **الكفاءة:** تشير الكفاءة على علاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار مدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين تعني كفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل تكاليف، وأن تكون منظمة كفئة يغني أن تحصل على ما يمكن من الهدف التي تسعى اليه.

2- **الفعالية:** تعد أحد أهم الأدوات الأي تستخدمها المنظمة في مراقبة العمل حيث المقدرة على تنفيذ الأنشطة المطلوبة. ودرجة تحقيق الأهداف المنشودة المرتبطة بالأرباح المتحققة.<sup>1</sup>

### 3. تقييم الأداء

تعددت سميات مفهوم الأداء فيسمى أحيانا قياس الأداء أو تقويم وأحيانا أخرى يطلق عليه تقدير الكفاية، ومن ناحية أخرى نجد التعدد حتى في تعريفاته فنجد أن البعض يعرفه بأنه: يعني قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شاغلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مراح سميرة: تأثير استثمار الموارد البشرية على الاداء الوظيفي، مجلة العلوم الانسانية والحضارة، مجلد 06 عدد 02، مركز البحث في العلوم الانسانية والحضارية، الاغواط، الجزائر، 2021، ص379.

<sup>2</sup> - حمدي امين عبد الهادي: نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، دكتورا كلية حقوق، القاهرة، 1977، ص، 588

في حين يعرفه البعض الآخر بانه: يعني قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجية وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه.<sup>1</sup>

كما عرف بانه: الأجراء الذي يتم به تقييم كفاءة العامل بصفة دورية وخلال فترة زمنية معينة هب السنة هي التي تسبق مباشرة اعداد التقرير.

### 1.3. الأهداف تقييم الأداء

أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات على مستويات مختلفة في المؤسسة فهي تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ ومن المتوقع أن ينال ذووا الأداء الجيد عوائد وحوافز معينة مثل الإعتراف بهذا الأداء والشكر والترقية والمعاملة الطيبة أما ذوو الأداء السيئ فقد يحتاجون إلى التوجيه وربما التوبيخ، وقد يكون ذلك عقبة في سبيل تقدمهم في مستقبلهم الوظيفي.<sup>2</sup>

وتتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

#### 1. على المستوى التنظيمي

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل بهدف الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة.

<sup>1</sup> - عصر وصفي عقيل: ادارة القوى العاملة، حلب، سورية، 1993، ص255

<sup>2</sup> - عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،

تقوم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية تقييم الأداء تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة.

## 2. على المستوى المديرين:

أن عملية تقييم أداء العاملين من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بمستوى معين وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومنه فتقييم الأداء يهدف إلى:

- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي وعلمي
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل
- تنمية القدرات في مجالات والإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات.

## 3. على مستوى العاملين

دفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من إن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافأة ويتجنبوا العقوبات.

- المساهمة في إقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك العاملين.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الإعتبار
- تهدف أيضا إلى تلبية الحاجات للعمال والمسؤولين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ، مصر، ط1 2007 ص 210

### 3.3. معايير قياس الأداء

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان هما: العناصر ومعدلات الأداء.

أما العناصر فتشمل الصفات والمميزات التي يجب إن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل.

إذ في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءة وللعناصر نوعان هما:

**أ\_ العناصر الملموسة:** وهي تلي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه اذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى إحترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن التحكم على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فهذه المراجعة مثلاً يمكن إكتشاف الأخطاء التي وقع فيها، وبالتالي الحكم على مدى لدقة في عمله بشكل صحيح.

**ب\_العناصر الغير ملموسة:** وتشمل الصفات الغير ملموسة، والتي يجد المقيم من ملاحظتها، ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات (الامانة، الذكاء، الشخصية، التعاون).

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا. هو كيف يتم تحديد وإختيار العناصر تقوم على نتائج التي توصلت اليها عملية تحديد وإختيار العناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل. مع تحديد مواصفات شاغلة لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم إختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها

أما معدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم انتاجية الموظف لمعرفة مدة كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل اخيرا الى تحديد مستوى انتاجية من حيث الكمية أو الجودة والمعدلات الأداء انواع ثلاث يمكن إضاحها بإيجاز ما يلي:

**أ\_ المعدلات الكمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاجية التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي انها تدل على العلاقة بين كمية العمل والمنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ساعات (وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم)، أو كتابة عشر صفحات على الألة الكاتبة خلال أربعين دقيقة ويمكن هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.

**ب\_ المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب إلا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي الأداء

**ج\_ المعدلات الكمية و النوعية:** وهذا المعدل و مزيج من النوعين السابقين، اذ بموجبه يجب ان يصل إنتاج الفرد الى عدد من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة و الإتقان و مثال ذلك إتباع مئة و خمسين وحدة من منتج معين خلال ساعات العمل الرسمية على أن لا يتجاوز عدد الوحدات التالفة ثلاث و وحدات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش: ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن،

### 4.3. طرق تقييم الأداء

من أهم الطرق والأساليب المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي ما يلي:

#### 1. طريقة الملاحظة المباشرة

تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصيا ليطلع بنفسه على سير العمل و سلوك العاملين ويعقد الكثيرون وانه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عن ما يحدث في أعمالهم إلا أن لها عيوباً نحصرها في:

- قيام المدير بالوقوف شخصيا على العاملين للتعرف على سير عملهم وسلوكهم فيه مضيعة للوقت، وقد يفسر بعض الرؤوسين ذلك بعدم الثقة من طرف المدير.
- صعوبة أن يتمكن الرئيس من إطلاع على كافة العاملين وما يؤديه من أعمال، وبذلك فقد تقتصر الملاحظة المباشرة على القليل من العمل والعاملين قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك.

#### 2. طريقة المقارنة المزدوجة

تتم هذه الطريقة في مقارنة كل عامل بعامل آخر و يختار الرئيس العامل الأفضل فيهما ويمكن تحديد الترتيب العام للعمال من خلال عدد المرات التي يتكرر فيها إسم كل عامل في المقارنة الزوجية. وهذه الطريقة تشبه طريقة الترتيب العام، من أهم ما يميزها الدقة والموضوعية، ومن أهم عيوبها أن نجاحها يتوقف على قلة عدد العاملين أي أنها لا يمكن أن تستخدم في المنظمات كبيرة.

#### 3. طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب الرؤوسين ترتيباً أو تصاعدياً حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالباً ما يقوم بترتيب الرؤوسين عند

الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها أن تقييم العامل يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحفيز.

#### 4. طريقة التوزيع الإجباري:

تم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، و هكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه ان غالبية العاملين يكونون عادة من ذوي الكفاءة المتوسطة، في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة. يعيب على هذه الطريقة انها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.<sup>1</sup>

#### 4. العوامل والنظرية المفسرة للأداء الوظيفي

##### 1.4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك عوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبينة التنظيمية التي تتضمن عوامل الخارجية وعوامل الداخلية حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل، فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتمادا على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فاذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعروا بالنجاح و السرور والرضا، أما اذا فشل مستوى ادائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، لهذا تعد تجربة النجاح

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 104-105

والفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي وتنمية، فأداء الفرد لعمله تسبق عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ودرجة هذا التوقع لدى الشخص، وهذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى.<sup>1</sup>

#### • العوامل الإدارية والتنظيمية:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.
- صراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص في موارد المادية أو تأخر وصولها.
- ضعف في الهيكل التنظيمي.

#### • العوامل الفنية:

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، وطرائق وأساليب العمل. وأن جوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة منظمة والافراد، فنوعية الآلات وكميتها وطرائق وأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

#### • العوامل البيئية خارجية:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم واتجاهات السائدة في المجتمع.

<sup>1</sup> - صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثير على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسير المنظمات، كلية علوم الاقتصادية و التجارة و عاوم تسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 68.69

- الأحوال الاقتصادية والظروف سوق العمل.
- تشريعات حكومية.
- سياسات النقابات.
- الإضطراب السياسي.
- العوامل تتعلق بالموظف نفسه:
  - نقص في رغبته ودافعيته.
  - تغيب مستمر عن العمل.
  - مشكلات عائلية.
  - إنخفاض مستوى المعرفة وتعليم والخبرة.
  - نقص في تدريب والمهارة.<sup>1</sup>

#### 2.4. محددات الأداء الوظيفي

##### محددات الأداء الوظيفي

##### محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

**1 - الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد الأداء العمل يمثل درجة دافعية الفرد اللاداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لإداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته الأداء العمل .

<sup>1</sup> - طلحاوي مريم، براهمي منصور: دراسة من وجهة النظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة ادرار، مذكرة شهادة الماستر، علوم التسيير، ادارة اعمال، 2020، ص13.

2- قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3- ادراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته و إنطباعاته عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي إن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^1$$

4- الدافعية الفردية: يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

5- مناخ او بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة أو القسم أو جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي إنعكاس لدافعه على العمل.

6- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، أما الخزامي ، فيذكر أن هناك أربعة عوامل ينتج عن تفاعلها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب، و العوامل اربعة هي:

- ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف.
- الوسائل المتوافرة للعمل في الموقف.
- القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف.
- ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.<sup>2</sup>

1 - حسن روية محمد: ادارة موارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص، 216

2 - فايز عبد الرحمان الفروخ: مرجع سابق ص 45-46

### 3.4. معوقات الأداء الوظيفي:

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لابد من توفر مجموعة من عوامل مساعدة و مكملة لأداء جهد بذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، لكن ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله الى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسيطرة والتي نوجزها فيما يلي:

**1\_ الظروف الفيزيائية للعمل:** وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل و تعنية في أداء مهامها بشكل سريع وغيرها من ظروف التي تعرقل العامل والتي ينجز عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى ادائه.

**2 \_ عدم وضوح سياسات والمهام:** وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد اعلمهم بمستويات أعمالهم.

**3 \_ التغيب:** هذا الإصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى إرتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان في فترة قصيرة (تغيب مؤقت) و أسباب التغيب منها ما هو شخصي ، إجتماعي، وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة، أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المناقشة وللحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على إلتزام وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

4\_ **حوادث العمل:** وهي الأخطار التي تواجه العامل تأديته لمهامه و توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها تقني تكنولوجي ناتج عن قدم بعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الألة (نقص التدريب)، بالإضافة إلى. النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.<sup>1</sup>

#### 4.4. النظرية المفسرة للأداء الوظيفي

إن إدراك الكبير الذي يقوم به العامل في العملية الإنتاجية قد وجه إنتباه الدراسين والباحثين الى بلوورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم وسنعرض في بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين و أن إختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

#### 1. نظرية الإدارة العلمية

نظرية الإدارة العلمية ل فردريك تايلور 1856 Taylor يعتبر فردريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد محدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وانه ليس هناك علاق واضحة وثابة بين الأجور والإنتاج كما إشار الى ذلك كل من (العديلي 1995) و (بدر 1982) وقد ركزت هذه النظرية على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية، زم ذلك من طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت الحركة كما أكدت هذه النظرية على

<sup>1</sup> - لطيفة زطال : الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل، جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل، الجزائر، 2015، ص 121.122.

ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على افضل طريقة لأداء العمل وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، وإعتبرت العنصر البشري مثله أي موارد متاحة في مؤسسة من الأت وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

## 2. نظرية تقسيم الإداري

المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، والإلتزام بخطوط السلطة الرسمية، والتلتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، و مراعاة أن يكون نطاق الأشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية، هنري فايول

تقوم أفكار هنري فايول تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات: وظائف فنية، مالية، تجارية صيانة، محاسبة، و الوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية خمس عناصر: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر و الرقابة، وهي المهام الأساسية للمدير.<sup>2</sup>

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة le commandement للدلالة على إحدى المهام التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة و التوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توفرها في المدير القائد، ووضعه أربع عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و، خبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير بدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي: تقسيم العمل، السلطة و

<sup>1</sup> - ابراهيم محمد المحاسنة: ادارة وتقييم الاداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص76

<sup>2</sup> - carole Hamon, : managemeny de l'èquip commerciale, dunod, paris, néd, 2004p 14.

المسؤولية، لإنضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة الإستقرار الوظيفي  
الإبتكار و المبادأة، العمل برزح الفريق<sup>1</sup>

### 3. نظرية العلاقات الإنسانية

يعتبر التون مايو من أبرز رواد مدرسة الإنسانية حيث قام بإجراء تجاربه لمصانع هاوثورن بشركة وستورن الكتريك . Western Electric الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني إنخفاضاً في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية، الامر الذي جعله يتفطن أي أنه هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال و مردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال وقدرة المدير على التحفيز من جهة أخرى .

بصفة عامة قد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الإجتماعي وأهميته في الأداء الانساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعاً وإيجابياً حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للفرد مرتفعاً كما ان الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل ، اذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، فالفوائد يمكن أن تأخذ شكل ثناء، كما قد تكون تشجيعاً لفظياً أو محيطاً إجتماعياً جيداً وقد تشمل الحاجات الإجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير و الحاجة إلى الإنتماء .<sup>2</sup>

1 - النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990ص، 98.

2 - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985 ص139.

## 4. نظرية البيروقراطية

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين ويعتبر الألماني ماكس فيبر المؤسس الأول لها، اذ يصفها بأنها الاولى. في نظريات التنظيم العلمية، وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها ابراز اهمية التقسيم الاداري ومدى تأثيره على الأداء و السلوك داخل المنظمة. وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد بشكل بيروقراطية مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة

ويتخذ التنظيم البيروقراطي حسب فيبر شكلا هرميا أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها بأعبائها واجبات رسمية وأن سلطة اصدار الأوامر محدد بشكل رسمي ثابت وبالرغم من الإهتمام الكبير الذي أولاه ما كسر فيبر للتنظيم والتقسيم الإداري، غير أنه لم يهمل الفرد على إعتبره من أهم عوامل النجاح التنظيمي، إذا يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطية بإحترام وعناية مصدرها قواعد ترتيب العامل وبالتالي فانهم يستمدون قيمتهم الإجتماعية من عملهم، وتزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية، وغيمًا يخص الإمتيازات المقدمة فيحتفظ العامل البيروقراطية بوظيفته مدى الحياة، و يتقاضى راتبًا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد وليت سرهود: علاقة ضغوط العمل بالإداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية علوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة الوادي، 2017، ص62.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه عناصره، معاييره، وأهم العوامل التي تؤثر على أداء الفرد. كما ألقينا الضوء بشيء من التفاصيل على عملية تقييم الأداء التي يوصى القيام بإجرائها للمتخصصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه لأنها عملية تقيس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيز للوصول الى مستويات عالية.

## الفصل الرابع: تحقيق الميداني

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. مجتمع البحث والعينة
3. مناهج الدراسة
4. ادوات الدراسة
5. تحليل المقابلة
6. تحليل الفرضيات
7. النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل الرابع

## تمهيد

ينطوي البحث العلمي على مجموعة من خطوات العملية المنهجية المتكاملة وعليه تم تطرق في هذا الفصل على مجالات الدراسة (بمجال مكاني، المجال البشري، المكان الزماني) كما اعتمد منهجا يتلائم مع نوع الدراسة، بالإضافة الى اعتماد ادوات منهجية لجميع معلومات ميدانية، كذلك تحديد عينة الدراسة التي كانت بتحليل المقابلة نستخدمه في الدراسة.

## 1- مجالات الدراسة

**مجال المكاني:** المؤسسة الكهرباء والغاز، سونلغاز، التي تقع وسط طريق بلدية متليلي ولاية غرداية. وهي شركة ذات طابع إقتصادي حيث تقوم بتوزيع الكهرباء والغاز على إقليم الولاية

**المجال البشري:** يجرى كل بحث علمي في العلوم الإجتماعية على مجموعة بشرية معينة، ويتم ذلك عن طريق إختيار عينة كل المجموعة البشرية المعنية في هذه الحالة لابد من إجراء بحث بالمعينة والمطلوب هذا إختيار جزء فقط من أن هذا الجزء يمثل المجموعة بالعينة وبناء على هدف الدراسة هو التعرف على واقع الرقمنة في المؤسسة الاقتصادي.

تمثلت عينة البحث على بعض الموظفين الإداريين في المؤسسة سونلغاز وتم تحديد العينات على طريق الذهاب إلى مكان الدراسة (وكالة توزيع الغاز والكهرباء بمتليلي) وإجراء المقابلة مع الموظفين يعملون الرقمنة بالإضافة إلى بعض معارف، بحيث قمنا بطرح أسئلة تفيدنا في دراستنا وقد قدر حجم العينة بـ 8 موظفين

**المجال الزمني:** وهي المدة التي استغرقت لتحضير الدراسة بشقيها النظري والميداني وقد

مرت عبر عدة مراحل:

**الرحلة الاولى:** ومرت مع بداية الموسم الجامعي وبعد الموافقة من طرف المشرف و قبول موضوع الدراسة في إجتماع اللجنة العلمية على مستوى قسم علم الاجتماع، تم جمع المعلومات النظرية الخاصة بالدراسة وهذا عن طريق المصادر والمراجع المتعلقة بموضوعنا لإعداد الجانب النظري للدراسة وكان هنا نهاية من شهر نوفمبر 2023

**المرحلة الثانية:** تزامنت مع بداية البحث عن المؤسسة التي تلاءم الموضوع وأخيرا إختارنا مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بمتليلي ولاية غرداية، وتم الحصول على الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية وكان ذلك يوم وبداية من ذاك اليوم تم التعرف عن قرب، و بذلك من خلال التحدث مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية التي افادتنا بمعلومات قيمة، والقيام بدراسة إستطلاعية وذلك يوم 20 فيفري 2024 لأخذ نظرة شاملة عن المناخ السائد في الميدان من جهة، وكذلك معرفة طبيعة المهام وسيرورة العملية الإدارية ومعايشة الإجواء السائدة في تلك الفترة كذلك ذهبنا إلى قسم البرمجة ولاحظنا البرامج وسائل المستخدم على مستوى القسم.

**المرحلة الثالث:** إعداد الدراسة الميدانية، والتصميم دليل المقابلة وتم هذا شهر ماي

**المرحلة الرابعة:** التوجه إلى الميدان وإجراء المقابلة وجمع المعلومات من خلال أسئلة المقابلة وكان هذا في شهر نفسه ماي وقد كانت فترة زمنية قصيرة. وتم فيها تحليل المقابلة وإستخلاص النتائج في نفس شهر وكتابة المذكرة بشكلها النهائي.

**2. مجتمع الدراسة وعينة البحث:**

**أ. مجتمع الدراسة:**

يعرف مجتمع الدراسة عند المشتغلين في الحقل السوسولوجي والأنثربولوجي أنه جملة الأفراد الذين تستهدفهم الدراسة يعرفه مادلين قراوتز Madeleine Grawitz بأنه:

(مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات، وهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها

ب. عينة البحث:

- أسلوب المعاينة أو العينات كمرحلة ثانية بعد إختيار مجتمع البحث علينا أن نختار أسلوب المعاينة الذي هو طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة، يتم إختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات مجتمع الدراسة).<sup>1</sup>

**العينة:** هي مجموعة الإجراءات أو العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث، بهدف تكوين عينة، تعتبر العينة شرط وجزء يتم إختياره من مجتمع البحث لأجل تعميم نتائجه على المجتمع كله، أي مجتمع البحث سعياً أن تكون العينة ممثلة للمجتمع.<sup>2</sup>

أما فيما يخص موضوع الدراسة، دور الرقمنة و الأداء الوظيفي، قمنا في الخطوة الأولى بتحديد الهدف المرجو من هذه الدراسة وهذا الإجراء ما هو إلا روتين علمي للوصول إلى إختيار صحيح لنوع العينة وحجمها من المجتمع الأصلي، الذي يتمثل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بلدية متليلي ولاية غرداية، وبالتالي وبعد تحديد الهدف ومجتمع الدراسة حددنا ما الذي نحتاجه، وما البيانات والمعلومات التي نريد جمعها ومعرفتها ومن ثم تفسيرها، جمع البيانات مع عينة الدراسة في إختيار الموظفين الإداريين الذين لديهم منصب في الإدارة (منصب أعلى) وذلك للفهم الجيد مع من سنتعامل وكيف سنتعامل و ما حدود التعامل هذا كله كان في مرحلة الدراسة الإستطلاعية، من حيث إختيار المجتمع والعينة فالمجتمع غير إحتمالي وعينة البحث غير إحتمالية، لهذا تم إختيار عينة قصديه.

<sup>1</sup>- عليان ربحي مصطفى وغنيم عثمان محمد: **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2002، ص138.

<sup>2</sup>- أنجوس موريس: مرجع سابق، ص301.

العينة القصدية: بما أن البحث قيمته تكمن في معرفة دور الرقمنة على الأداء الوظيفي بغض النظر عن الإشكالية التي إنطلقنا منها، فإن مدى إنتشار هذه النتائج أعطيت تعميمية شاملا على المؤسسة و الموظفين في المجال محل الدراسة، تم إختيار العينة القصدية: كان لعدة اعتبارات:

- بحكم أن البحث يخضع لبروتوكول المنهج الكيفي فإن العينة القصدية ملائمة منهجيا.
- مجتمع الدراسة مجتمع متجانس يمكن حصره كله لأن وحدات الدراسات متطابقة.
- كذلك الدراسة كيفية لهذا أخذنا هذا النوع من العينة الدراسة

#### عرض مكونات العينة

كانت العينة البحث على الموظفين الإداريين المؤسسة سونلغاز كان مجموع عددهم يتراوح بين 37 موظف يتمثل في المجالات الخاصة تحكم الرقمنة وزيادة من الأداء والوظيفي

قمنا بالعمل مع 8 موظفين وذلك لعدة إعتبارات و أسباب منها:

- رفض الموظفين للعمل معنا وذلك بالتحجج بالوقت وأن ليس لديهم وقت.
- صعوبة الأسئلة وعدم فهم المقصود فألغوا المقابلات من الأول، وهذا ما يعكر من مزاج على الباحث من شروط المقابلات أن تكون بلغة بسيطة يفهمها الكل لكن الأسئلة كانت ستشرح في المقابلات.

- بعض الموظفين أخبرني أنها أسرار شركة ولم يقمن بالأخبار بها.
- وكانت عينة الدراسة هي 8 الموظفين وكانت كافية.

## 3. منهاج الدراسة

## المنهج الكيفي التحليلي:

التحليل الكيفي للظواهر الاجتماعية ويشير إلى تحليل المعلومات المجمعة عن موضوع أو ظاهرة ما، والمكتوبة أو المصاغة بكلمات وعبارات وصفية، والتي تحتوي قدرًا ضئيلاً مما يمكن قياسه كميًا (Sarantakos, 2013:345-346)، وبالتالي تفسير الموضوع أو الظاهرة واستخلاص نتائج البحث باللغة الكيفية.

يهدف التحليل الكيفي إلى الكشف عن الدلالات والمعاني التي تحملها البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل البحث، كما يهدف إلى تحديد نوعية هذه الظاهرة وخصائصها المميزة لها من خلال القراءة المتعمقة لتلك البيانات والمعلومات، ومحاولة التوصل إلى معرفة خلفياتها وأبعادها التي غالباً ما تكون مضمرة وغير معبر عنها صراحة، سواء كانت في صيغة نص مكتوب، أو فكرة متداولة، أو ملاحظات وانطباعات سجلها الباحث عن المشكلة أو الظاهرة التي يدرسها. ولا يعتمد تحليل الفكرة المفردة أو المفهوم الواحد أو البيانات المجموعة حول الظاهرة المدروسة على إجراءات بحثية كثيرة بقدر ما يعتمد على فطنة الباحث وإتساع مداركه الثقافية وكفاءته التحليلية التي تسهم في بلورتها خبرته العملية.<sup>1</sup>

وإن التحليل الكيفي إنما هو في النهاية مهارة عقلية لذلك من الممكن بل وينبغي أن يمارس بأسلوب فني بل حتى بأسلوب سلس إلا أنه يستلزم قدرًا كبيراً من المعرفة المنهجية والكفاءة الفكرية .

<sup>1</sup>- غانم، ابراهيم البيومي، منهاج البحث واصل التحليل في العلوم الاجتماعية ط 1، مكتبة الشروق الدولية القاهرة 2008، ص 153 . 154.

وهكذا يمكننا تحليل المفاهيم والمصطلحات تحليلاً كفيلاً يكشف عن مضامينها التي تميزها عن غيرها من التعبيرات والألفاظ وتساعدنا في الوقت نفسه في قراءة واعية للسياق الذي ترد فيه تلك المفاهيم والمصطلحات<sup>1</sup>.

إعتمدنا المنهج الكيفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وأهم ما يميز المنهج

الكيفي التحليلي هو توفره لبيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة كما أن يقدم في الوقت

نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة على قدر معقول بالتوقع بالمستقبل وعليه بإعتمادنا على هذا المنهج سنحاول إسقاط الجانب على الواقع الميداني للوصول إلى التعميمات أي التعرف على دور الرقمنة والأداء الوظيفي في المؤسسة السونلغاز بمتمليي ولاية غرداية

لهذا قمنا بأختيار المنهج الكيفي التحليلي لأنه الأكثر تناسبا مع موضوع دراستنا يهتم بوصف الظاهرة وصفاً تفسيرياً دقيقاً.

#### 4. أدوات الدراسة

تعتبر مرحلة إختيار الأداء من المراحل المهمة في البحث العلمي، لأن لكل دراسة بحثية مجموعة من الأدوات يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعطيات الخاصة بموضوع الدراسة، بحيث تتلائم مع طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه، وبما أننا بصدد معرفة دور الرقمنة والأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز (إمتمياز لتوزيع الكهرباء والغاز بمتمليي \_

1- Qualitative Research for Education. Bog An Introduction to theory and methods

غرداية) وتماشيا مع طبيعة الموضوع، فقد تم إختيار وسائل تسمح للعاملين بإبداع رأيهم بحرية، و تتمثل في الملاحظة، المقابلة، التسجيل الهاتف.

### 1-الملاحظة: وتعني المساعدة والمراقبة لسلوك أو الظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات

أولا بأول، كذلك الإستعانة بأسلوب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك او تلك

الظاهرة ، تحقيق افضل النتائج، والحصول على ادق المعلومات .<sup>1</sup>

وتعد أحد الوسائل المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات، عن السلوك العقلية والمواقف

والاتجاهات بالنسبة للفرد، ولها طبيعة خاصة لانها تؤدي الى معلومات لا يمكن للوسائل

الاخري الحصول عليها، مثل دراسة سلوك أحد العمال، ومراقبة انتاجيتهم.<sup>2</sup>

وقد إستعملنا الملاحظة البسيطة المباشرة وذلك من خلال ملاحظة العلاقات السائدة

بين الموظفين فيما بينهم، وكذلك وسائل التكنولوجيا والمعلومات المستخدمة وأجهزة الإتصال،

بالإضافة إلى ملاحظة الجدية في العمل، ووجود وسائل رقمية تساعد الموظفين في تسهيل

العملية الإنتاجية، ودخول وخروج أغلب الموظفين في المواقيت المحددة للعمل.

### 2-المقابلة: أداة وأسلوب المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار، أو محادثة أو مناقشة

موجهة تكون بين الباحث عادة، من جهة وشخص، أو أشخاص آخرين، من جهة أخرى،

وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث

التوصل إليها والحصول عليها، في ضوء أهداف بحثه، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة

والإستفسارات والإيضاحات، التي يطلب الإجابة عليها، أو التعقيب عليها.<sup>3</sup>

1 - محمد سرحان علي محمودي: مرجع سابق، ص 149

2 - كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016، ص 89.

3 - عامر ابراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013 ، ص 171.

حيث تم إستعمال المقابلة أول من طرف رئيسة الموارد البشرية بغرض حصول على نظام المؤسسة، وتوزيع العمال، كما أفدتنا بمعلومات قيمة حول متغيرات الدراسات، بالإضافة لإعتمادنا المقابلة مع الموظفين كالتحليل الموضوع دراساتنا. وأيضا من طرف موظفين من بينهم عون تحكم رئيسي، مكلف بالدراسات، تحكم في النظام المعلوماتية، نائب المدير، إطار بالمؤسسة، محاسب فواتير، محاسب، مكلف بالتحصيل.

### 5- عرض حالات الدراسة:

من أجل تحليل عميق للدراسة إلى أن نقسم محاور التحليل إلى 6 محاور للمقابلة نذكرها كالتالي:

- البيانات الشخصية
- إنطلاقة الرقمنة ودورها
- التأثيرات الرقمنة
- تحديات الرقمنة
- أفضل الممارسات
- تأثيرات المستقبلية

أما بالنسبة للمرحلة الثانية سنقوم بتقديم تحليل شامل وكلي لجميع الحالات مع بعض الإستنتاجات عن تفسير ما دور الرقمنة وعلى الأداء الوظيفي وتأثيرات الرقمنة.

بيانات شخصية للحالة الأولى:

الجدول 01: البيانات الشخصية للموظف الأولى

أحمد	الإسم
48	العمر
22	أقدمية
عون تحكم رئيسي	المهنة
جامعي	المستوى التعليمي

أحمد من دائرة متليلي 48 سنة متزوج دو أقدمية نأخذ بعيني إعتبار 22 سنة، عمل في مؤسسة مستواه التعليمي جامعي، مهنة عون تحكم رئيسي، وله مجالات كثيرة خارج عمله.

- إنطلاقة الرقمنة و دورها

ساهم هذا الموظف في هذه الدراسة والبحث كثيرا وكان هو أول محفز للمقابلة من خلال أجوبته في سؤالي له:

ماهو تعريفك لرقمنة؟ وخبرتك في مجال الرقمنة؟ ودورها؟

أجاب الرقمنة هي أداة تسهيل تدفق المعلومات الوارد و الصادرة و خبرتي بحكم أقدمية 22 سنة جيدة لأنها تساهم في تسهيل عمل العمال و خدمات الزبائن، دورها المساهمة في تسهيل عمل والخدمات للزبائن

سألته: كيف تقيم مستوى التبنى تقنيات الرقمنة في قطاعك أو مؤسستك؟ وماهي أبرز تقنيات المستخدمة؟

أجاب: أنها تقيم جيد له دورا هام في مؤسسة وأبرز تقنيات وسائل مادية كالحاسوب وتجهيزات وكذلك برامج حديثة خاصة بالمؤسسة والبرامج الخاصة كالحديثة التي تعمل بالإنترنت وكل العمال يعملون بالرقمنة لكون مؤسستنا تتضمن 37 عاملا.

### التأثيرات الرقمنة

سألته: كيف تساهم تقنية الرقمنة مثل الذكاء الاصطناعي والأنترنت في تحسين الانتاجية والكفاءة؟

أجاب: يتم ذلك في تسهيل تدفق المعلومات وتوصيلها في أسرع وقت وهو المطلوب بالنسبة لنا

سألته: ماهي بعض الأمثلة الملموسة على كيفية إستخدام الشركات للرقمنة لتحسين أدائها؟

أجاب: مثل تسجيل البيانات الزبون الجديد ومتابعته حتى نهاية على أكمل وجه دون خطأ في وقت قصير.

ماهي فوائد الرقمنة؟ وكيف تؤثر على بيئة العمل؟

أجاب: لها فوائد كثيرة ومتعددة من بينها السرعة في العمل ووصول المعلومات الواردة والصادرة ولها تأثير في نقص الأوراق الممضية وحركة العمال وكسب الوقت. وطرحت عليه سؤال أخيرا في تأثيرات الإيجابية. هل هناك تغيرات سلبية أو إيجابية لاحظتها؟

أجاب: منذ بدأت الرقمنة بالمؤسسة لاحظت تغير ملحوظ لكونها لها تأثيرات إيجابية

### - التحديات

طرحت عليه التساؤل: ماهي التحديات التي تواجه شركات في تطبيق تقنية الرقمنة؟ وكيف تغلب عليها؟

أجاب: في البداية كانت تحديات وبعض من مشاكل تغلبنا عليها

ب: تطوير البرامج في إستعمال الرقمنة وحمايتها من القرصنة، وبالنسبة لسؤال الثاني بمواكبة العصر وأحدث البرامج والأجهزة.

سؤال: ماهي أهم العوامل وتحديات التي يجب مراعاتها في. تطبيق تقنيات الرقمنة؟ وكيف تعاملتم معها؟

أجاب: تعاملنا معها بكل سهولة وبالنسبة للعوامل وتحديات التي وجدها في عملية تحول الرقمي هي إستشارة العمال ذات كفاءة عالية ومدربين أحسن تدريب، لتكوين على البرامج الحديثة والعمل بها.

### - أفضل التحديات

ماهي أفضل الممارسات لتطبيق تقنية الرقمنة؟ وماهي النصائح التي تقدمها للشركات الأخرى لتطبيق الرقمنة؟

أجاب: مباشرة أفضل الممارسات هي العمل في الوقت وتسجيل البيانات بسرعة ومن نصائح التي أقدمها هي، السعي في استخدام أحدث الأجهزة والبرامج الخاصة.

ماهي الخطوات والإستراتيجيات الناجحة لضمان نجاح تقنية الرقمنة؟ هي العمل الجاد والمصادقية في التسيير.

### - التأثيرات المستقبلية

ماهي توقعاتك لتأثيرات الرقمنة على الأداء في المستقبل؟ وماهي التقنية المعتمدة؟

أجاب: من ناحية توقعاتي تقليل من الأخطاء والسرعة في العمل وبالنسبة لتقنية هو الإعتماد على برامج خاصة تعمل بالإنترنت وبالأخص (الشبكة الداخلية)

ماهي الفوائد التي للاحظتها من هذا التطبيق وبماذا توصي شركات الراغبة في هذا التطبيق؟  
وهي تحسين الكفاءة وخفض التكاليف والسرعة في المعلوماتية وتوصياتي هي، تحديث المستمر للبرامج وكذلك سرعة الشبكة.

توفير أجهزة فعالة وجيدة وعمال ذا خبرة عالية

بيانات شخصية للحالة الثانية:

الجدول 02: البيانات الشخصية للموظف الثانية

ياسين. ط	الإسم
30	العمر
08 سنوات	أقدمية
مكلف بالدراسات	رتبة
ماستر	المستوى تعليمي

بناء على هذه المعلومات شخصية التي قد مها الموظف " ياسين. ط " أنه من جنس ذكر في عمر 30عاما. من دائرة غرداية ولديه خبرة 8سنوات في مجال محدد. حاصل على درجة الماجستير و يتولى رتبة مكلف بالدراسات، مما يعني مسؤول عن توجيه البحث والتعليم، وكانت مقابلة يوم 25ماي 2024على ساعة 11:20 قمت بطرح عليه مجموعة من الأسئلة ومنها.

### 1. إنطلاقة الرقمنة ودورها

الأول متى بدا مشروع الرقمنة؟ وهدف منها؟ ما تقدمك للتعريف الرقمنة؟

أجاب: لا أتذكر منذ بدأت الرقمنة ولكن الرقمنة في مؤسسة سونلغاز منذ مدة كبيرة لأن موظف جديد و. الهدف منها هو تسهيل العمليات بين مختلف مصالح الشركة وزبائنها، وتقلص الوقت وزيادة كفاءة. تعريفه خاص للرقمنة هي تحويل البيانات الورقية إلى البيانات رقمية تضبطها برامج تكنولوجيا ودورها لها دور فعال خاصة في الإدارة الوقت والربط بين مختلف المصالح، وخبرته تكمن في مجال البرامج المتعلقة بتحصيل ديون الزبائن ولها تأثير جيد.

### - التأثيرات الرقمنة

سؤال: ماهي بغض الأمثلة الملموسة على كيفية إستخدام الشركات للرقمنة لتحسين الأداء؟ وكيف تؤثر الرقمنة على العمل والتفاعلات بين العمال؟ وهل هناك تأثير إيجابي أو سلبي لاحظتها؟

كان جواب كتالي الأمثلة الملموسة منها تحصيل الديون في الصناديق بكبسة زر واحدة عن طريق Ok، ومن فوائد منها ربح الوقت وتقليل اليد العاملة. وتؤثر الرقمنة على بيئة العمل والتفاعل بين الموظفين يكون في حالتين أما قد تسهم الأدوات والتقنيات الرقمنة في تسريع العمل وتحسين التنظيم وتبسيط التواصل. ومن جهة أخرى قد تؤدي الرقمنة الى انعزال بعض الموظفين او الى زيادة ضغط والتوتر بسبب الإعتماد زائد على تكنولوجيا. نعم هناك تغيرات إيجابيات في إستعمال العمل. وسلبية أيضا.

### - التحديات

أجاب على هذا المحور وجعلتها على أربعة تحديات منها:

سؤال: كيف يمكن للشركات التغلب على هذه التحديات؟

جواب: إشتراك مختلف البارعين والباحثين لإضفاء خبراتهم.

سؤال: ما هي أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند تطبيق تقنيات الرقمنة لتحقيق أقصى إستفادة من إمكاناتها؟

جواب: الإستماع إلى مختلف الرتب السوسيو مهنية لإلمام مختلف المعلومات

سؤال: ما هي التحديات الرئيسية التي وجهتموها في عملية التحول الرقمي؟

جواب: هي الأخطاء الناجمة عن النظام القديم وعدم تقبلها من الجديد

سؤال: وكيف تعاملتم معها؟

جواب: تمت هناك تعديلات أو إلغاء عمليات

سؤال: هل واجهتم أي تحديات في تدريب الموظفين وتأهيلهم للتعامل مع التقنيات الرقمية الجديد؟

جواب: نعم كانت هناك تدريبات لمختلف العمال على النظام الجدي

### - أفضل الممارسات

سألته ماهي أفضل الممارسات لتطبيق تقنيات الرقمنة لتحسين الأداء؟ أهم النصائح التي تقدمها للشركة التي ترغب في تطبيق الرقمنة لتحسين الأداء؟ أهم الخطوات التي يجب إتخاذها لضمان نجاح تطبيق تقنيات الرقمنة؟

أجاب : لدينا إهتمام بتحسين أداء الشركات من خلال تطبيق تقنيات الرقمنة. النصائح هي:

تسهيل البرامج وأخذها ببساطة ومن أهم النصائح تقديمها لشركات هي إشراك جميع العمال وتوفير المعلومات الكافية: يعزز هذا الشعور بالإنتماء ويساهم في تبني التقنيات الجديدة بثقة. وأهم الخطوات هي.

إنشاء دفتر شروط شامل: يساعد في توضيح الأهداف والمتطلبات ويوفر إطارًا للتنفيذ الفعال

### - التأثيرات المستقبلية

ماهي توصياتك للشركات والمؤسسات الراغبة في التحويل الرقمي لتحسين ادائها؟

أجاب

أولاً: يجب أن يكون هناك تحويل رقمي جذري وضبط المعلومات. وزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة.

ثانياً: التدقيق في المعلومات التي تصب في المنصات الجديدة

بيانات شخصية للحالة الثالثة: ل. محمد

### الجدول 03: البيانات الشخصية للموظف الثالثة

الإسم	ل. محمد
العمر	45 سنة
أقدمية	17 سنة
المهنة	تحكم في النظام المعلوماتية
المستوى تعليمي	جامعي

ل. محمد، عمره 45 سنة كان يعمل في البنك الوطني بغرداية وبعدها عمل في مؤسسة سونلغاز بمتليلي، قمت بالمقابلة معه في المنزل لأن من معارفي وهو (زوج أختي) له أقدمية 17 سنة ذو الرتبة 18 وله مستوى تعليمي جامعي ولن تخصصات أخرى خارج موضوعي، كانت مقابلة هادئة ومفيدة، قمت بطرح عليه مجموعة من الأسئلة كالتالي:

- إنطلاقة الرقمنة ودورها

طرحت عليه التساؤل: متى بدأ المشروع الرقمنة في المؤسسة؟ ومتى هو هدف منها؟

أجاب: بدأ المشروع الرقمنة في شركة سنة 2004 وتسمى Anual وتم تجديدها في 2020 وتسمى ANTA ويقصد بها الأنترنت. وهدفها هو، مواكبة التطور من حيث جودة الإحصائيات

ما هو تعرفك للرقمنة؟ وما هو دورها في تحسين الأداء؟

أجاب: الرقمنة هي تخزين المعلومات للاستفادة منها عند الطلب وأما دورها فلها دورا كبيرا للمؤسسة وهو إعطاء معطيات دقيقة وتتركب عنها نتائج صحيحة ومن أبرز تقنياتها هو نظام تسير الزبائن

- التأثيرات الرقمنة

قد ذكر لي بأن لها تأثيرات إيجابية وبالتالي كل النتائج إيجابية، فطرحت عليه السؤال

كيف تساهم تقنيات الرقمنة مثل الذكاء الاصطناعي من تحسين الإنتاجية والكفاءة؟

أجاب: تساهم بإعطاء معلومات عالية الدقة وبالتالي نتائج دقيقة، قدم لي بعض الأمثلة الملموسة على كيفية استخدام الشركات للرقمنة لتحسين أدائها؟ والفوائد الرئيسة لتطبيق تقنيات الرقمنة؟ قال لي مثال معرفة كل المعطيات على زبائنا بدقة وبالتالي قرارات صحيحة دون الوقوع في الخطأ وتبادل غير مقصود للمعلومات شخصية لزبائن. واجيب كالتالي لفوائدها هو إعطاء صورة حقيقية على النشاط بأكمله وبالنسبة لتأثير على بيئة العمل فهي تعمل على المراقبة الجيدة لهذه النشاطات والوظائف.

- التحديات

من خلال خبرتك العمل وبدا هذا مشروع الرقمنة فما هي التحديات التي توجه الشركات في تطبيق تقنية الرقمنة؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

أجاب: قلة التكوين ونقص في الآليات مثل. أدوات والأعلام الآلي وأن مصدر المعلومة الأولي يكون صحيح ومن ناحية تغلب على التحديات بتوفير مناخ الملائم للإنجاح الرقمنة وتعاملنا معها بفضل الجهود الإدارية المركزية والتكوينات الخاصة و بتدريب الموظفين الجدد عليها لأن وجدنا تحديات في التدريب الموظفين إلا مع طبقة القديمة للعمل

- أفضل الممارسات

ماهي أهم الخطوات التي يجب إعتادها لضمان نجاح تطبيق ماهي الإستراتيجيات الناجحة له؟

أجاب : اهم الخطوات هو توفير بيئة عمل متطورة، والوسائل، ووسائل العمل المواكبة لها، لأنه كل ما تكون كثرة الوسائل تكون الخدمة أسرع وبإتقان. والاعتماد على الكفاءة في هذا مجال.

- التأثيرات المستقبلية

كيف ساعدت الرقمنة في تحسين جودة المنتجات التي تقدمونها؟ كيف يمكن لشركات الإستعداد لمواكبة التطورات المستقبلية

جواب: يمكن لشركات بتوفير الجو الملائم من خلال توفير كل الوسائل لها وبالتالي تساعد الرقمنة في تحسين المنتجات بسرعة المعلومات و بالتالي القدرة على الإجابة سريعا لمتطلبات العملاء .

ما توصياتك لشركات الرغبة في التحول الرقمي لتحسين أدائها؟ ماهي العوامل الحاسمة للنجاح؟

أجاب: توصياتي هي كثيرا هي توفير كل المناخ الملائم لا نجاح الرقمنة وكل الوسائل المساعدة في إنجاحها. والعوامل هي الرغبة في التغيير نحو الرقمنة وتوفير الجو. وقلت له في رأيك ماهي الخطوات المستقبلية لضمان إستمرار التحسين في الأداء من خلال الرقمنة؟ وهل هناك مجالات تحتاج إلى المزيد من الإهتمام؟

فأجابني: من ناحية رأي الخطوات هو الإستغلال الأمثل لها وتستعملها في إطرها وقوانينها وبالنسبة المجالات فالتكوين في المجال نظام معلومات دقيق مواكبة التطور التكنولوجي.

بيانات شخصية للحالة الرابعة:

الجدول 04: البيانات الشخصية للموظف الرابعة

الإسم	ر. بشير
العمر	42 سنة
أقدمية	15 سنة
رتبة	نائب المدير
المستوى تعليمي	3 ثانوي

للأسف هذه المقابلة فضلتها لو كانت مع المدير لكن ليس لديه وقت فطلب من نائبه أن يقوم معي المقابلة وهذا نائب المدير ر. بشير يبلغ من العمر 42 سنة ذو خبرة 15 عام وكانت المقابلة في مكتبه على الساعة 11:30 يوم 27 ماي 2024

طرح عليه الأسئلة التالية :

- إنطلاقة الرقمنة ودورها

سألته: ماهي الرقمنة في مؤسستكم؟ وما هو دورها؟

أجاب : الرقمنة تشير إلى عملية تحويل العمليات والأنشطة التقليدية في المؤسسة إلى أنظمة رقمية وتكنولوجية المعلومات وأن شركة سونلغاز قد تشمل هذه العملية إلى إستخدام أنظمة حاسوبية لإدارة الفواتير والعمليات

ودورها هو تحسين الكفاءة للرقمنة وتحليل البيانات والسرعة والشفافية

سألته: ماهي وسائل تكنولوجية المستخدمة في مؤسسة؟

جواب هي: سلكية واللاسلكية والإعلام الآلي والأجهزة رصيد وكاميرات وطابعات

سألته: ماهي أبرز التقنيات المستخدمة؟

أجاب : إستقبال إنشغالات وشكاوي الزبائن إلكترونيا

- التأثيرات الرقمنة

سألته: ما هو تأثير الرقمنة على المؤسسة؟ وكيف تؤثر على بيئة العمل؟ ومن فضلك بعض الأمثلة الملموسة

أجاب: تأثير الرقمنة تأثير إيجابي فهي تسهل المهام وكيف تؤثر على بيئة العمل بين الموظفين فهي تقوم بإنجاز المهام في الوقت المحدد من قبل الشخص المعين

مثلاً: تقليل إستعمال الورق وإرسال الملفات إلكترونياً وهو المطلوب فيكون خفض التكاليف (الورق الأقلام.....)

#### - التحديات

سألته: ماهي التحديات الرئيسة التي وجهتموها في عملية التحول الرقمي؟ وكيف تعاملتم معها؟

أجاب : من بين التحديات التي وجهناها ومزالنا نوجهها هي:

- ضعف وإنقطاع الأنترنت

- ضعف الإستيعاب بين العمال

وهناك ملاحظة أو د أن إشير إليها وهي تجنب الرفع من الحجم التدفقي، وتوفير الأدوات التكنولوجية. من ناحية المعاملة تعاملنا معها بالإنظار.

#### - أفضل الممارسة

سألته: ماهي أفضل الممارسة لتطبيق تقنيات الرقمنة لتحسين الأداء؟

أجب: تطوير الأجهزة وإزالة التعقيدات ومن بين الإستراتيجيات وهي تقوية شبكة الأنترنت لكي لا يكون عليها ضغط كبير وقدم نصيحة، بتنظيم دورات تكوينية قبل إدخال الرقمنة.

#### - التأثيرات المستقبلية

في رأيك ما هي توقعاتك لتأثير الرقمنة على الأداء أجنبي بأنه هو تحسين المردودية، ويقصد بها زيادة في تحسين تحسينها، مروراً بتقييم مهارات وكفاءة الفريق، وإستخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية، وتطبيق إستراتيجيات إدارة الوقت والتخطيط الفعال.

أجاب عن على التقنيات الناشئة التي تعتقد أنها ستلعب دورا في تحسين الأداء في المستقبل وهل لاحظت زيادة في رضا العملاء

بأن من بين تقنيات الناشئة التي تلعب دورا في تحسين الأداء في المستقبل هي، تقنية الذكاء الاصطناعي لأنه أسرع من الرقمنة بشكل كبير. نعم لاحظت زيادة في رضا تم إقناع العملاء من خلال إستعمال التكنولوجيا

سألته: هل لاحظت تأثير إيجابي للرقمنة على مهارات كفاءات الموظفين؟ وماهي الخطوات المستقبلية لضمان إستمرار تحسين في الأداء؟

أجاب : هذا ما يسعدنا في شركتنا في الأواني أخير أنه تغير ملحوظ. إيجابيا للرقمنة وزاد من مهارات وكفاءات الموظفين، وأقدم خطوات المستقبلية أنها، ضمان الإستمرارية يتطلب التكوين المستمر وإستعمال التكنولوجيا.

بيانات شخصية للحالة الخامسة: ب. لويزة

الجدول 05: البيانات الشخصية للموظفة الخامسة

ب. لويزة	الإسم
46 سنة	العمر
16 سنة	أقدمية
إطار بالمؤسسة	رتبة
جامعي	المستوى تعليمي

هذه الموظفة بـ.لويزة إلتقيت بها في الجامعة صدفه جالسة بجانبني في الحافلة تعرفت عليها ووجدتها تعمل في مكان الدراسة لموضوع مذكرتي فأخذت معها موعد في مكان عمها المقابلة، وكانت مفيدة جدا في يوم 25ماي 2024على الساعة واحدة زوالا في مكتبها فهي ذات العمر 46سنة رتبها إطار بالمؤسسة ذات مستوى جامعي. وطرحت عليها مجموعة من الأسئلة كالتالي:

### - إنطلاقة الرقمنة ودورها

متى بدأ مشروع الرقمنة في مؤسستكم؟ وما هدف منها؟

أجابتي: بدأت سنة 2007وهدفها تسهيل المعلومات والشفافية

ما هو تعريفك للرقمنة؟ وخبرتك فيها؟ ودورها؟

أجابتي : الرقمنة هي عملية حوصلية آلية لكل الوثائق و ترويجهم ووضع مستندات رقمية. من ناحية خبرتي على حسب مدة العمل التي جاهدت فيها 16سنة أنها جيدة. لها دور في حوصلة آلية لكل الوثائق وتواريجا.

بعدها سألتها: ماهي وسائل التكنولوجيا المستخدمة في مؤسستكم؟

أجابت أجهزة الأعلام الألي، الأنترنت، الموقع الخاصة،

### - التأثيرات الرقمنة

سألتها: كيف تساهم تقنية الرقمنة مثل الذكاء الإصطناعي والأنترنت في تحسين الإنتاجية والكفاءة؟

**أجابت :** كسب ثقة الزبون والتعامل بها من طرفهم، في التطوير، وتقديمها فوائد الرقمنة، هي تسهيل العمليات الإدارية والتسيرية وكسب الوقت والتقنيات الحديثة، تؤثر على بيئة العمل بين الموظفين من ناحية التأثير فهو سلبي أكثر من إيجابي.

### - التحديات

ماهي التحديات الرئيسية التي وجهتها في عملية التحول الرقمي؟

قالت للأسف أن هناك ضعف تكوين لبعض العمال وميولهم للأنظمة القديمة مما يؤدي إلى تأخر وضياح الوقت والجهد، وسألته كيف تعاملي معها، هذه التحديات؟ أجابني قمنا بالإستعانة بالإستقصاء وإدخال تقنيات ومصادر جديدة المعلومات و البرامج ببعضها.

### - أفضل الممارسات

**سؤال:** أهم خطوات لضمان الرقمنة؟ والإستراتيجيات الناجحة لإتباعها؟

ماهي أهم لخطوات التي يجب إتخاذها لضمان تطبيق الرقمنة هي توفير وسائل الرقمنة، للإستراتيجيات الناجحة لاتباعها وتطبيقها هي تكوين رأس المال قادر على مواكبة الرقمنة والمساهمة في التطوير وبكوني قديمة في مؤسستي أنصح بتنظيم مشاركة العمال والزبائن في إنخفاض تقنيات تناسب مع لإحتياجات.

### - التأثيرات المستقبلية

**سألته:** ماهي توقعاتك لتأثير الرقمنة في المستقبل؟

**أجابت :** التحلي عن الأرشيف، والورق أي (صفر الورق في التعاملات) مما يؤدي إلى مكتب منتظم ومريح للعمل و إكتساب طاقة إيجابية للعمل. ومن خلال جوابها سؤلها ماهي التقنيات

الناشئة التي تعتقد أنها ستلعب دورا هاما في تحسين الأداء في المستقبل؟ أجابت وهي متحمسة وهو الأهتمام بالذكاء الإصطناعي وتشجيع التطور الداخلي والتكنولوجي والإستثمار في القدرات البشرية

أخيرا بماذا توصي لشركة أو المؤسسة لتحسين أدائها في الرقمنة؟ وما هي العوامل الحاسمة للنجاح؟

أوصي بتكوين العمال وشمولها في جميع القطاعات ومن بين العوامل هو دعم التطور التكنولوجي وإنشاء مراكز البحث

### بيانات شخصية للحالة السادسة

الجدول 06: البيانات الشخصية للموظف السادسة

الإسم	هـ. حسين
العمر	40 سنة
أقدمية	13 سنة
المهنة	محاسب فواتير
المستوى تعليمي	ثانوي

كانت مقابلتي معه يوم 26ماي 2024 على الساعة 9 في وقت العمل هذا الموظف هـ. حسين والعمر 40 سنة له أقدمية في العمل 13 سنة عمل يملك رتبة محاسب فواتير مستوى تعليمي الذي به العمل الثالثة ثانوي .

### - إنطلاقة الرقمنة ودورها

الموظف، بدأت الرقمنة في مؤسسة في 2004 كذلك في مؤسسات سونلغاز عامة

فسألته: هل ميزانية الرقمنة كافية تمه بها؟ وماهو تعريفك للرقمنة؟ ودورها؟ وخبرتك في مجال الرقمنة؟

أجاب : أكيد سونلغاز توفر ذلك لأنها تعد أكبر الشركات الوطنية في إستعمال الرقمنة لأنها تقوم بمواكبة المعلومات الوارد والصادرة، أعرف الرقمنة هي وسيلة حديثة تساعد العمال في الأداء والزبائن في الخدمات له دور كبير في مؤسستنا فهي تعمل بتحسين الوظيفي وتقدم أفضل خدمة ممكنة وأما بالنسبة لخبرتي فيها كوني أعمل 13 سنة متوسط نوعا ما. أنها أترت على الموظفين دو أقدمية كبير في إستعمالها.

أبرز تقنيات المستخدمة؟ أنها إستعمال الأنترنت والأجهزة المتطورة حيث توجد شركة فرع مخصصة لذلك.

#### - التأثيرات الرقمنة

قال الموظف هناك نقطة أود الإستشارة لها في جانب التأثيرات وهي أنه بعض التجهيزات رديئة وكذلك ضعف الشبكة

فسألته: كيف تؤثر الرقمنة على بيئة العمل بين الموظفين؟ ماهي الفوائد الرئيسية لتطبيق الرقمنة على العمل؟

أجاب : تؤثر الرقمنة على بيئة سهلت عليهم في العمل تسهيل المعلومات بين العمال وهذا كله إقتصاد الجهد والوقت، له فائدة عظيمة منها معالجة الملفات المقدمة، من الزبائن في فترة وجيزة. وهي تأثير ايجابي .

### - التحديات

لقد كانت فترات التكوين قصيرة وغير كافية واجهنا تحديات من بينها تطوير برامج الرقمنة الخاصة ومنها برامج الحماية

وتطوير الأداء الوظيفي وتحسين الأداء والرضا عند الزبائن وتعاملنا معها: بتطوير برامج الرقمنة الحديثة، كالشبكة المعلوماتية الجيدة والوسائل، البرامج المدروسة،

فسالته: كيف يمكن للشركات التغلب على هذه التحديات؟

أجبنا تغلبنا عليها بالبحث والتحديث وتكوين الإطارات.

### - أفضل الممارسات

لتطبيق تقنيات الرقمنة لتحسين الأداء؟ ماهي أهم الخطوات التي يجب إتخاذها لضمان نجاح تطبيق تقنيات الرقمنة؟

أفضل الممارسات لتطبيق هي كل ما هو معمول به في الشركة يخضع للرقمنة، أهم الخطوات هي العمل على تطوير البرامج والأجهزة والتكوين المستمر أيضا السعي في جلب أحدث الأجهزة وجودة الشبكة الفعالة وأنصح نصيحة المؤسسات الخاصة والعامة بإختيار برامج مدروسة جدا والعمل مع شركات الإتصال على إختيار نوعية الشبكة الجيدة، وتوفير أجهزة متطورة وكذلك تطوير العمال وتكوينهم.

### - التأثيرات المستقبلية

توقعات لتأثير الرقمنة على الأداء في المستقبل أنها الشركة تعدل على تقنية الرقمنة في التطوير والجديد الأهداف وإستعمال شبكة الأنترنت الحديثة لسرعة. الفوائد التي لاحظتها من تطبيق

الرقمنة هي تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وسرعة وصول المعلومة والسرعة في معالجة الملفات ينتج عنه رضا العملاء.

أخبرني بأن إختياري لهذا الموضوع هو إختيار في محله وارجو أن يعم والإطلاع عليه جميع الطلبة، ليأخذ عليها أفكار لأنهم مستقبلا سيفيدون ويفيدون بها عند إستلامهم لمنصب شغل.

### تحليل المقابلة للحالة السابعة

#### بيانات شخصية للحالة السابعة

الجدول 07: البيانات الشخصية للموظف السابعة

ط. سليمان	الإسم
46 سنة	العمر
17 سنة	أقدمية
محاسب	المهنة
ماستر	المستوى تعليمي

ط. سليمان ، والذي يبلغ من العمر 46 تمت معه المقابلة يوم 27 ماي 2024 كانت مقابلة في مكتبه ذات أقدمية في عمل مؤسسة سونلغاز 17 عملا. مهنة محاسب، متحصل على شهادة ماجستير.

### إنطلاقة الرقمنة ودورها

سألته: متى بدأ المشروع الرقمنة في المؤسسة؟ وما هو تعريفك للرقمنة؟ ودورها؟

أجابني أن لا أدري بضبط على متى إنطلاق الرقمنة في المؤسسة وتعرف الرقمنة حسب الموظف أنها أداة تسيير برنامج الشركة ولعب دور أساسي في حساب الفواتير. ودورها حساب الفواتير ودور مبالغ القيمة في شريكة. كيف تقيم مستوى تبني تقنيات الرقمنة في مؤسستك؟ أجب بأنها من أول الشركات في تبني الرقمنة.

سألته: كيف تساهم تقنيات الرقمنة في تحسين الإنتاجية والكفاءة؟ وهل هناك تغيرات إيجابية أو سلبية لا حظتها؟

أجابني أن تقنية الرقمنة تساهم في سونلغاز من خلال تحسين عمليات القياس والمراقبة، مما يمكنها من توفير نتائج دقيقة وفورية لاستهلاك الطاقة والإنتاج والتوزيع. تساعد أنظمة الرقمنة على تحليل البيانات بشكل سريع وفعال، مما يسهل إتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن إدارة الموارد وتحسين الكفاءة، نعم تغيرات إيجابية ملحوظة في شركة سونلغاز بفضل التقنية الرقمية تتضمن تحسينات في كفاءة الإنتاج والتوزيع، وتقليل الفاقد والتسرب في شبكة الغاز، وتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أفضل وأكثر دقة. كما تساعد التقنية الرقمية في تحسين إدارة المخزون والتخطيط للصيانة بشكل فعال، مما يساهم في تحسين أداء الشركة بشكل عام.

## - التحديات

سألته: كيف يمكن للشركات التغلب على هذه التحديات؟

أجابني: تحتاج الشركات إلى إتباع إستراتيجيات متعددة للتغلب على تحديات الرقمنة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير مهارات الموظفين في مجال التكنولوجيا، وتحفيز الابتكار، وتعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام داخل الشركة. كما يمكن إستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات وإنشاء مدرسة تكوين خاصة.

- التأثيرات المستقبلية

سألته: كيف ساعدة الرقمنة في تحسين المنتجات أو الخدمات التي تقدمونها؟

أجابني : الرقمنة ساهمت في تحسين المنتجات والخدمات بشكل كبير وادماج والتواصل بين مختلف التطبيقات، من خلال توفير البيانات والتحليلات الدقيقة التي تساعد على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتقديم تجارب مستخدم مخصصة وفعالة. كما تمكنت الرقمنة من تحسين العمليات الداخلية، مثل إدارة المخزون، والإنتاج، بشكل أكثر كفاءة ودقة.

سألته: كيف أثرت الرقمنة على عمليات صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي داخل مؤسسة

أجاب: لرقمنة تأثرت بشكل كبير على عمليات صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي داخل مؤسسة سونلغاز من خلال إستخدام التحليلات الضخمة و يمكن للمؤسسة الآن جمع البيانات من مصادر متعددة وتحليلها بشكل أكثر دقة وسرعة، مما يمكنها من إتخاذ قرارات أفضل وأكثر. كما أن إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يساعد في توجيه الموارد وتحديد الأولويات بشكل أفضل وفعالية أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

المقابلة للحالة الثامنة

بيانات شخصية للحالة الثامنة

الجدول 08: البيانات الشخصية للموظف الثامنة

ج. موسى	الإسم
53 سنة	العمر
33 سنة	أقدمية
مكلف بالتحصيل	المهنة
1 ثانوي	المستوى التعليمي

موظف ج.موسى، يبلغ من العمر 53 سنة له أقدمية في العمل لمدة 33 عام عمل، ذو رتبة 15، بمستوى التعليمي جامعي تم إلغاء مقابلة معه يوم 26ماي 2024، لظروف صحية ولهذا سبب، تم تأجيل مقابلة ليوم الإثنين 27ماي 2024 وطلب وقت قصير فقط لذلك طرحت عليه البعض من الأسئلة.

### - إنطلاقة للرقمنة و دورها

سألته: حدثني متى بدأت الرقمنة في مؤسستك؟ وهل ميزانيتها كافية؟ وما هدف منها؟

أجاب : رقمنة متواجد منذ تسعينات في الحقيقة وقم بدأها إستعمالها في 2004 وقامو بتجديدها في 2020 وبالنسبة لميزانية هي كافية المؤسسة لحد الآن و أهدافها هو تحسين وتسريع الخدمات أي كل ما كان إستعمال الرقمنة كلما كانت أهداف جيدة وتهدف الرقمنة كذلك إلى تحسينهم وضبط المعلومات.

سألته: ما هو تعريفك للرقمنة؟ وكيف ترى دورها في تحسين الأداء؟

أجابني: الرقمنة هي إنتقال المعلومات وضبطها أم، دور فلها العديد من الأدوار منها، تسريع وتنفيذ الخدمات. تم إستخدام أهم وسائل التكنولوجيا، أنها وسائل مادية كالحاسوب ولواحقه والبرامج الجديدة سألته. ماهي أبرز التقنيات المستخدمة؟ هي تقنيات الإنترنت التي سهلت عليا عديد من العمل وتقليل من المشاكل.

### - التأثيرات الإيجابية.

صحيح أن تأثير الرقمنة في المؤسسة لقد غير عديد من مهام مثل سهولة العمل وسرعة وريح الوقت. ما رأيك في هذا تأثير الرقمنة؟ وكيف تؤثر على بيئة العمل بين الموظفين؟

أجابني: صحيح أنها لها تأثير إيجابي في كل مجالات، فهي قامت بالإنقاص الضغط على كل الموظفين، وأما بالنسبة لتأثيرها على بيئة العمل بين الموظفين وكان بنقص الأوراق والوقت في تسهيل المعاملات للزبائن ولها فائدة قيمة، جميع العمال ساعدتهم لأنها نقصت العمل عليهم وهي، تسهيل تدفق المعلومات وسرعتها

السرعة والمصدقية في العمل السريع والفعال.

فمثلا في تسجيل كافة البيانات ومتابعتها.

#### - التحديات

قلت له فلا بد أنكم واجهتم تحديات فما هي التحديات التي تواجهها الشركة؟ وكيف

تغلبتم عليها أو بالأحرى كيف تعاملتم معها؟

أجابني: نعم وجود تحديات ولكن تم السيطرة عليها ومنها:

تطوير البرامج الخاصة

الحماية من القرصنة

التكوين وتدريب على البرامج الحديثة،

وتغلبنا عليها بمواكبة العصر في الوسائل والتقنيات، وإستشارة إطارات مؤهلين جدا.

#### - أفضل الممارسات

أجابني مباشرة أفضل لممارساتها هي السرعة في العمل، ووصول المعلومات، وتسجيل

البيانات ومتابعتها. وأنصح الشركات الخاصة والعامة بإستخدام هذا التطبيق ولكن السعي في

إستخدام أحدث الأجهزة ولواحقها والخطوة الضرورية التي يجب على كل عامل العمل بها وهي

العمل الجاد والمصدقية في التسيير.

#### - التأثيرات المستقبلية

فماهي الخطوات المستقبلية الضرورية لضمان إستمرار التحسين في الأداء من خلال

الرقمنة؟ وماهي توصياتك للشركات الراغبة فيها؟

أجابني: أهم خطوات هي مواكبة العصر في أحدث الأجهزة وتحديثها، أقدم نصيحتي يجب

من توفير سرعة في شبكة، و وجود الأجهزة الحديث. في رأيك ماهي الخطوات المستقبلية لضمان

إستمرار التحسين في الأداء من خلال الرقمنة؟ وهل هناك مجالات تحتاج إلى المزيد من الإهتمام؟

فأجابني من ناحية رأي الخطوات هو الإستغلال الأمثل لها وإستعمالها في أطرها وقوانينها.

وبالنسبة للمجالات فالتكوين في المجال، نظام معلومات دقيقة مواكبة التطور التكنولوجي.

التأثيرات المستقبلية	أفضل الممارسات لتحسين الأداء	التحديات	التأثيرات الرقمية	انطلاقة الرقمنة ودورها	البيانات الشخص				الحالات
					الأقدمية	المستوى	المهنة	العمر	
-التقليل من الأخطاء وسرعة في العمل.	العمل في الوقت وتسجيل البيانات بسرعة	تطوير البرامج في استعمال الرقمنة وحمايتها من القرصنة.	-تسهيل تدفق المعلومات وتوصيلها في أسرع الوقت.	بدأت الرقمنة في المؤسسة سنة 2004 -المساهمة في تسهيل عمل العمال والخدمات للزبائن	22 سنة	جامعي	عون تحكم رئيسي	48 سنة	د. أحمد
-الزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة.	تسهيل البرامج وأخذها ببساطة	هي الأخطاء الناجمة عن النظام القديم وعدم تقبلها من الجديد	قسمها إلى قسمين: -إيجابية. -سلبية.	لا أتذكر لكن الرقمنة في مؤسسة سونلغاز منذ مدة كبيرة -لها دور فعال خاصة في إدارة الوقت والربط بين مختلف المصالح.	08 سنوات	جامعي (ماستر)	مكلف بالدراسات	30 سنة	ب. ياسين

<p>-تحسين الأداء ووصول المعلومات بسهولة.</p>	<p>-التكوين الجيد. -الاعتماد على الكفاءة في هذا المجال.</p>	<p>قلة التكوين ونقص في الآليات</p>	<p>كل النتائج إيجابية تقريبا</p>	<p>-بدأت سنة 2004 تسمى Amal وتم تجديدها في Anta 2020 (الأنترنت) - إعطاء معطيات دقيقة تترتب عنها نتائج صحيحة.</p>	<p>17 سنة</p>	<p>جامعي</p>	<p>تخكم في النظام المعلوماتية</p>	<p>45 سنة</p>	<p>ل. محمد</p>
<p>-تحسين المردودية.</p>	<p>-تطوير الأجهزة وإزالة التعقييدات.</p>	<p>ضعف وانقطاع في شبكة الأنترنت</p>	<p>-إيجابية من خلال تسهيل المهام.</p>	<p>دورها الوصول إلى المعلومة -دقيقة بسرعة وشفافية.</p>	<p>15 سنة</p>	<p>3 ثانوي</p>	<p>نائب المدير</p>	<p>42 سنة</p>	<p>ر. بشير</p>
<p>-التخلي على الأرشيف والورق في التعاملات.</p>	<p>-التنظيم داخل المؤسسة. -مشاركة العمال والزبائن في اتخاذ تقنيات تناسب مع احتياجاتهم.</p>	<p>ضعف تكوين بعض العمال وميولهم للأنظمة القديمة مما يؤدي إلى تأخر الوقت والجهد وفي أغلب الوقت شبكة الأنترنت ضعيفة.</p>	<p>-توجد تأثيرات سلبية أكثر من إيجابية.</p>	<p>- سنة 2007 - حوصلة آلية لكل الوثائق وتوارخهم. -وضع مستندات رقمية.</p>	<p>16 سنة</p>	<p>جامعي</p>	<p>مراقبة الصندوق</p>	<p>46 سنة</p>	<p>ب. لويزة</p>

<p>-تعمل الشركة على تقنية الرقمنة في التطوير وتحديد الأهداف. -استعمال شبكة الأنترنت الحديثة لسرعتها.</p>	<p>- كل ما هو معمول به في الشركة يخضع للرقمنة.</p>	<p>فترة التكوين قصيرة (غير كافية)</p>	<p>إيجابية</p>	<p>- سنة 2004. -تحسين الأداء الوظيفي وتقديم أفضل خدمات ممكنة.</p>	<p>13 سنة</p>	<p>3 ثانوي</p>	<p>محاسب فواتير</p>	<p>40 سنة</p>	<p>ه. حسين</p>
<p>- إذ تم تطويرها بطريقة جيدة فسيكون الأداء أفضل.</p>	<p>-الدمج والتواصل بين مختلف التطبيقات.</p>	<p>-الميزانية وتكاليف التطبيقات.</p>	<p>-تغييرات إيجابية لشركة بشكل عام.</p>	<p>- لا أدري بالضبط. - دورها حساب الفواتير ودور مبالغ القيمة في الشركة.</p>	<p>17 سنة</p>	<p>ماستر</p>	<p>محاسب</p>	<p>46 سنة</p>	<p>ط. سليمان</p>
<p>-تحسين الكفاءة في العمل وخفض التكاليف. -استعمال وسائل خاصة للاتصال السريع.</p>	<p>-السرعة في العمل والمتابعة في تسجيل البيانات.</p>	<p>التكوين والتدريب على البرامج الحديثة</p>	<p>كلها إيجابية.</p>	<p>سنة 2003. -تسريع في تنفيذ الخدمات.</p>	<p>33 سنة</p>	<p>جامعي</p>	<p>مكلف بالتحصيل</p>	<p>53 سنة</p>	<p>ج. موسى</p>

## تحليل وتفسير نتائج المقابلة :

من خلال حوار المقابلة التي أجرته على الموظفين في شركة سونلغاز الذين يعتبرون عينة البحث غرضه معرفة دور الرقمنة على الأداء وتأثيرها على الموظفين والمؤسسة. قد فضلنا أن نضع جدول أعلاه لتسهيل عملية القراءة والإطلاع على أجوبة الموظفين، وتوصلنا إلى التفسيرات التالية:

## الموظف الأول:

من خلال طرح إشكالية الدراسة المثلة في التساؤل ما هو دور الرقمنة على الأداء الوظيفي؟ كانت الإجابة إن الرقمنة دورها المساهمة في تسهيل عمل العمال والخدمات الزبائن يعود هذه بفضل إستخدام التكنولوجيا الرقمنة والأنظمة الذكية ، لتحسين كفاءة العمليات الداخلية وتقديم خدمات للعمال ، وكذلك أثرت بشكل إيجابي على المؤسسة والعمال في نفس الوقت بتسهيل تدفق المعلومات وتوصيلها في أسرع وقت

يمكننا تفسير وجهة نظرها بأن لرقمنة دور مهم على الأداء الوظيفي بإتباع أحدث البرامج والأجهزة الفعالة والجيدة والعمال ذو خبرة عالية وهي: من النواقص، الحواسيب ولواحقها وكذلك عدة البرامج الحديثة وبالنسبة للعمال ذو الخبرة العالية ذلك يعود لقلة التكوين ونقص في الآليات.

بإختصار، إستنتجت من إيجابيات هذا الموظف، تلعب الرقمنة دورا حاسما في تسهيل عمل العمال وتحسين العملاء من خلال تطوير وتوظيف من خلال تطوير وتوظيف التقنيات الرقمية بشكل فعال.

### الموظف الثاني:

بخصوص الموظف الثاني صرح بأن دور الرقمنة على الأداء الوظيفي لها دور فعال خاصة في إدارة الوقت والربط بين مختلف المصالح، تعكس تطور العمليات الإدارية والتنظيمية في العصر الرقمي فعندما يتم تبني التقنيات الرقمية بشكل شامل في الشركات تتحسن عمليات العمل وتزيد الكفاءة والانتاجية مما تؤدي في النهاية إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة الربح.

يمكن تفسير وجهة نظري في هذا الموظف أنه في البداية ذكر للرقمنة دور فعال لأداء الوظيفي ولكن أنقذ نفسه في التأثيرات الرقمنة

بتأثيرات الإيجابية وكذلك تأثيرات السلبية من بينها :

أنه كلما تزايد استخدام تقنية الرقمنة يزيد من مخاطر الإختراقات وسرقة البيانات والإعتماد المفرط على تكنولوجيا يؤدي إلى مشاكل عند حدوث عطل أو نقص في شبكة أو إنقطاع في الخدمة

بشكل عام يظهر التحليل الشامل لهذا الموظف لدور الرقمنة أنها تساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الوقت وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة ولا ننسى أخذ الإحتياطات من سلبياتها.

### الموظفة الخامسة:

هنا إختلف دور الرقمنة على الأداء الوظيفي وهو حوصلة آلية لكل الوثائق وتواريخهم ووضع مستندات رقمية، أي تعني بها تحويل عمليات تقليدية والورقية إلى عمليات رقمية بإستخدام التكنولوجيا الحديثة يتضمن ذلك إستخدام حوسبة الحسائية وتحليل ضوئي، الذكاء الإصطناعي لتحسين كفاءة العمل وتقديمات خدمات أفضل.

من ناحية التأثيرات فذكرت لها تأثيرات سلبية أكثر من الإيجابية وهي ضعف تكوين بعض العمال وميولهم للأنظمة القديمة مما يؤدي إلى تأخر الوقت والجهد وإضافة إلى ذلك أغلب الوقت شبكة الأنترنت ضعيفة وتأثير بيئي سلبي

وهذه الموظفة الوحيدة من بين الموظفين ذكرت لي تأثيرات السلبية .

رغم الإيجابيات العديدة التي توفرها الرقمنة إلا أنها تواجه تحديات ومخاطر محتملة تشمل تهديدات الأمان (القرصنة) وفقدان الوظائف التقليدية وإستهلاك طاقة زائدة مما يسمح بتدهور في بيئة العمل

### الموظفين الثالث والرابع والسادس والثامن:

إشتراك الموظفين الأربعة في دور الرقمنة على الأداء الوظيفي هو : إعطاء معطيات ومعلومات دقيقة تترتب عنها نتائج صحيحة بسرعة وشفافية بالنسبة للموظفين الثالث والرابع

من خلال إستخلاص الموظفين لدور الرقمنة قاموا بتحليل دقيق لهذه المعطيات بنتائج صحيحة بسرعة وشفافية لأن تحويل البيانات إلى صيغة رقمية قابلة لتحليل تتيح لنا تقديم تقارير شفافة ودقيقة تسهل عمليات إتخاذ القرار .

ويتمثل دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي و تقديم أفضل خدمات ممكنة والتسريع في التنفيذ الخدمات ذكرها الموظفين السادس والثامن

تأثير الرقمنة كلها إيجابية فبواسطة الرقمنة يمكن تحويل العمليات اليدوية إلى عمليات آلية أكثر كفاءة؛ مما يقلل من الأخطاء وتزيد من السرعة على سبيل المثال إستخدام الرقمنة في شركة سونلغاز لتسهيل تسجيل معلومات الزبائن بفضل التشغيل التلقائي وتدفع للبيانات يحسن تجربة العملاء من خلال توفير الخدمات أكثر سرعة وجودة.

بفضل الرقمنة يمكن تقديم خدمات أكثر سهولة وسرعة وفعالية للعملاء ،مما يعزز رضاهم وولائهم.

التحول إلى الرقمنة هو إستخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وتفكيك الوقت والموارد المطلوبة لإتمام المهام.

من خلال إستخدام الحواسيب والبرمجيات المتطورة يمكن تقليل من الأخطاء وإعطاء معطيات دقيقة ونتائج صحيحة في أسرع وقت

### الموظف السابع :

يتمثل دور الرقمنة في الأداء الوظيفي هو حساب الفواتير ودور المبالغ القيمة في الشركة .

حساب الفواتير هو جزء أساسي من عملية إدارة المال في الشركة وتطبيق الرقمنة في هذا المجال يمكن أن يحقق العديد من الإيجابيات بشكل عام لشركة .

يمكن للأنظمة الرقمية إنجاز عمليات الفوترة بسرعة أكبر مقارنة بالعمل اليدوي ،وهذا يؤدي إلى تحسين تدفق النقدية وتعزيز سرعة التحصيل وتحسين السيولة المالية لشركة.

بفضل الفواتير الرقمية يمكن للعملاء تلقي فواتيرهم بشكل أكثر سهولة وسرعة ويمكنهم الوصول إلى تفاصيل الفواتير وادارتها عبر الإنترنت. وهذا مايزيد من رضا العملاء ويسهل عملية التواصل بينهم وبين الشركة.

تلعب المبالغ القيمة دورا حاسما في تمويل عمليات الشركة بما في ذلك شراء المواد اللازمة وتوظيف الموظفين وتمويل العمليات اليومية وتحسين أداءها المالي سواء من خلال زيادة الإيرادات أو تقليل التكاليف .

بإختصار ، تلعب المبالغ القيمة دورا حيويا في دعم عمليات الشركة وتحقيق أهدافها المالية والإستراتيجيات على المدى القصير والطويل

## 6 . تحليل ونتائج الفرضيات

### • فرضية الاولى:

**1 فرضية الأولى:** كلما تحكّم العامل في الرقمنة يزيد من الأداء الوظيفي . وفي هذه الفرضية تم طرح سؤال على الموظفين.

بما أنك موظف في مؤسسة سونلغاز وتستعملون الرقمنة، وأنها غيرت تطورات كبيرة في المؤسسة من ناحية الأداء الوظيفي، وهذا بسبب تحكّم العامل في الرقمنة يزيد في الأداء الوظيفي. ما رأيك في هذا طرح؟ ما رأيك في الرقمنة واهدافها؟

كانت الإجابات كالتالي:

**الموظف رقم 1:** قام بالإجابة عن التساؤل بصحيح تحكّم العامل بالرقمنة يزيد من الأداء الوظيفي لأن الرقمنة هي إدارة تسهل تدفق المعلومات الواردة والصادرة وتسهل تسجيل المعلومات للعمال و في زيادة تحسّن الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف العمل بشكل أفضل.

**الموظف رقم 2:** برهنة إجابته بالجواب التالي أن العامل في الأصل الذي يتحكم في الرقمنة لأنها تقوم بتحويل بيانات الورقية إلى البيانات رقمية تضبطها برامج تكنولوجية مما حسن الأداء الوظيفي من تقليل الأخطاء، وتسهل العمليات بين مختلف مصالح الشركة وزبائنهم.

**الموظف رقم 3:** أن الرقمنة تعمل على تحسّن الأداء بشكل كبير، ودقة المعلومة وصحتها.

**الموظف رقم 4:** نعم يزيد في الأداء الوظيفي، لأن الرقمنة هي وسيلة حديثة تساعد العمال في الأداء، وكسب الخبرة.

**الموظف رقم 5:** إن التحكم العامل في الرقمنة يقوم بتحسين الأداء الوظيفي وتقديم أفضل خدمة ممكنة لأنها تساعد العمال في الأداء و الخدمات.

**الموظف رقم 6:** أجاب إجابته واضحة متمكن أن التحكم العامل في الرقمنة يزيد من الأداء الوظيفي لأن كل العمال في الشركة يستعملون الرقمنة، لتحسين الوصول إلى المعلومة بسرعة والشفافية لكسب الوقت والجهد.

**الموظف رقم 7:** تحكم العامل الرقمي يعزز الأداء الوظيفي في الإتحاد القرارات والإستراتيجية وتقليل العبئ اليدوي للموظفين وتحسين كفاءتهم والأداء الوظيفي بشكل مستمر.

**الوظف رقم 8:** بشكل عام كلما تحكم العامل في الرقمنة يزيد في الأداء الوظيفي وهذا صحيح أن، يتم التوازن بين فوائد تحكم في الرقمنة وتحدياته وإتحاد القرارات في الأداء.

ومن خلال الإجابة على السؤال المقدم للموظفين ومن خلال شرحهم المفصل لتحكم العامل على الرقمنة يزيد في الأداء الوظيفي، إنها فرضية صحيحة سليمة تشير إلى إستخدام تكنولوجيا الرقمنة في إدارة الإقتصادية، تترتب على تحكم العامل الرقمي إيجابه متعددة، تمكن أن يزيد من إنتاجية، ويزيد كفاءة و الدقة، ويقلل من الاخطاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، كما يعزز التواصل والنسق بين أقسام و الفرق داخل المؤسسة، مما يعزز مكافئة ويسهل إتحاد القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك يمكن يوفر التحكم العامل الرقمي بيانات دقيقة و تحليلات تساهم في تحسين العمليات وتوجيه إستراتيجيات المستقبلية إلى المؤسسة.

## نتائج الفرضية الأولى:

نستنتج أن التحكم في الرقمنة قد يؤدي إلى النتائج التالية:

تحسين الأداء الوظيفي، من خلال الإعتماد على تكنولوجيا والبيانات الرقمية في زيادة تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف العمل بشكل أفضل.

تحديات الجديدة، قد يكون أن كلما تحكم العامل في الرقمنة مما توتير منه تحديات جديدة يتم فيها زيادة الأداء الوظيفي.

إستثمارات إضافية، للمؤسسة بشكل عام كلما تحكم العامل في الرقمنة يزيد في الأداء الوظيفي وهذا صحيح، أن يتم التوازن بين الفوائد التحكم في الرقمنة وتحدياته، وإتخاذ القرارات في الأداء.

**فرضية الثانية:** هناك تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الأداء الموظفين بالمؤسسة سونلغاز بمتليي \_ غرداية.

من هذا التساؤل يعتبر التأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة الموظفين بالمؤسسة سونلغاز، ساهمت هذه الدراسة كل من الموظفين 8 أجابوا بنعم وهذا مما يعني تغيرات إيجابية في إستعمال الرقمنة، ويظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الموظفين يمكن أن يكون إيجابياً بعدة طرق

**أولاً:** يمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات تتم العديد من العمليات الروتينية، مما يوفر الوقت والجهد للموظفين للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة.

**ثانياً:** تسهم التقنيات مثل البريد الإلكتروني والمنصات التعاونية في تعزيز التواصل وتبادل المعلومات بين الفرق، مما يعزز التعاون والإنتاجية. وأخيراً، توفر أدوات التكنولوجيا مثل البرامج الذكية وتطبيقات الإنتاجية وسائل فعالة لإدارة الوقت وتنظيم المهام، مما يساعد في رفع مستوى الكفاءة والأداء الشخصي للموظفين.

### نتائج الفرضية الثانية:

بالتأكيد بعض النتائج الرئيسية لتأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء الموظفين: **زيادة الإنتاجية:** يمكن لتكنولوجيا المعلومات تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال توفير أدوات تسهل العمل وتقلل من الوقت اللازم لإنجاز المهام.

**تحسين جودة العمل:** من خلال استخدام أنظمة المعلومات، يمكن للموظفين تحسين جودة العمل والتقارير والمنتجات بفضل دقة البيانات والمعلومات المتاحة.

**توفير الوقت والجهد:** يمكن لتكنولوجيا المعلومات تتم العديد من العمليات والمهام الروتينية، مما يوفر الوقت والجهد للموظفين للتركيز على المهام ذات الأهمية العالية.

**تعزيز التواصل والتعاون:** تسهم أدوات التكنولوجيا في تعزيز التواصل والتعاون بين الفرق والموظفين، مما يعزز التنسيق والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

### 7. نتائج العامة للدراسة

تساهم تكنولوجيا المعلومات مثل الحواسيب والبرامج والتطبيقات الحديثة والشبكات في زيادة الكفاءة لدى الموظفين وذلك عن طريق الزيادة في الإنتاجية مما يسهل عليهم في إنجاز مهام وتوفير الوقت والجهد وتجنب بشكل أسرع وفعالية عالية

- توفر وسائل الحديثة المرنة للموظفين في أداء مهامهم.
- أثبتت الدراسة أن الرقمنة حققت الهدف كبير في المؤسسة وسهلت عمل إداري
- أثبتت الدراسة أن الميزانية المؤسسة كافية لعملية الرقمنة ولكن تتطلب موارد مالية كبيرة.
- تعد شركة سونلغاز من أكبر الشركات الوطنية في استعمال الرقمنة

### خلاصة الفصل الرابع

يوضح هذا الفصل أهم الخطوات المنهجية التي تم إستخدامها في الدراسة حيث تطرقنا إلى مجالات الدراسة الثلاث، ثم المنهج مفصل بأدوات جمع البيانات، وصولاً إلى عرض عينة الدراسة وكيفية إختيارها، بالإضافة إلى تحليل المقابلة للحالات الثمنية. وقد شكلت هذه المقابلات سندا مهما في تسيير الموضوع ميدانياً تحليل الفرضيات مناقشة النتائج المتوصل إليها ، وإستنتاج أهم نتائج الدراسة العامة.

الخاتمة

ختاماً نستنتج أن الرقمنة أحدثت دوراً في الأداء الوظيفي عبر مختلف القطاعات، حيث أدخلت تحولات جذرية في كيفية إدارة المعلومات وتنفيذ المهام. بفضل الرقمنة، تحسنت كفاءة العمل وتسارعت في عمليات إتخاذ القرارات، مما أدى إلى تحسين تجربة المستخدم وتقديم خدمات أكثر دقة وسرعة إستجابة

الرقمنة تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز، حيث تمكنها من تحسين إدارة البيانات وتحليلها بشكل أكثر فعالية، وتبسيط عمليات الإدارة والتشغيل، وزيادة كفاءة استخدام الموارد. بفضل الرقمنة، تصبح عمليات الصيانة والتشغيل أكثر دقة وتنظيماً، مما يسهم في تحسين إستجابة الشركة لإحتياجات العملاء وتقديم خدمات محسّنة. ومع ذلك، تتطلب هذه التحولات إستثمارات في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموظفين للاستفادة الكاملة من الفرص الجديدة التي تقدمها الرقمنة في قطاع الطاقة والخدمات المتعلقة به..

في الاخير دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة مثل سونلغاز يمكن أن يتضمن عدة جوانب إيجابية، مثل:

تحسين كفاءة العمل، تحسين التواصل والتنسيق، تقديم بيانات دقيق وتحليلات متقدمة، توفير الوقت والجهد، تحسين تجربة الموظفين،

باختصار، يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في سونلغاز عبر تحسين الكفاءة، وتحسين التواصل، وتوفير البيانات والتحليلات الدقيقة، وتوفير الوقت والجهد، وتحسين تجربة الموظف بشكل عام

# المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب والمصادر:

1. أحمد يس نجلاء ، الرقمنة و تقنيات في المكتبات العربية، القاهرة، العربي للنشر و التوزيع، 2012.
2. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
3. ابن منظور أبو الفضل محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب ط3، دار صادر، بيروت، 1414هـ، المجلد، 14 .
4. أحمد السيد أحمد لطفي: التحليل المالي لأعراض تقييم ومراجعة الأداء و الإستثمار في البورصة، الطار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
5. أحمد بوشنافة، بوداوي فاطنة، تطبيق الإدارة الإلكترونية لعصرنة التسيير العمومي، مجلة دراسات في الإقتصاد و التجارة والمالية، المجلد 7، العدد1، الجزائر، 2018.
6. أحمد زاكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العامة، مؤسسة شباب جامعة، الإسكندرية، 1984.
7. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنات، بيروت، لبنان، الطبعة 3، 1982.
8. الرمادي ، إبراهيم يحيى زكريا : رقمنة مقتنيات المكتبات الجامعية لمكتبات كلية الآداب نموذجاً، دراسة تخطيطية، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية طبع نشر و توزيع ، 2013.
9. السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985 .
10. النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.

11. أندرو سيزلاقي وجي : السلوك التنظيمي والأداء، جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991،
12. مفلح: فاتن بنت سعيد، المكتبة الرقمية العربية عربي : الضرورة الفرص والتحديات، مج 2 ، ع 2 ، 2010 .
13. بربر كامل: ادارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات، دار المنل اللبناني، طبعة 1، بيروت.
14. بشير العلاق: نظريات الإتصال مدخل متكامل، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، دون سنة للنشر.
15. بن دبلة عبد العالي: مرابط عياش عزوز تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 17، 2016، الجزائر.
16. ثناء إبراهيم موسى فرحان: الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة، دار الثقافة العملية، الإسكندرية، مصر، 2000.
17. حسن روية محمد: إدارة موارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
18. حمدي أمين عبد الهادي: نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، دكتورا كلية حقوق، القاهرة، 1977.
19. حميدوش علي، بوزيدة حميد، إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد" تجارب دولية، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، 2020 المجلد 8، العدد 1.
20. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2011.

21. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
22. شلغوم سمير، الرقمنة كألية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية الاقتصادية، المجلد 57، العدد: خاص، 2020.
23. طلحاوي مريم، براهيمى منصور: دراسة من وجهة النظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة إدرار، مذكرة شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة اعمال، 2020.
24. عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط2، 2006 .
25. عامر ابراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013 .
26. عبير الرحباني، الإعلام الرقمي الألكتروني، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012.
27. عصر وصفى عقيل: إدارة القوى العاملة، حلب، سورية، 1993.
28. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
29. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
30. فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.

31. فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر ، دراسة تحليل للجماعات المحلية، كلية علوم الإعلام والإتصال و السمعى و البصرى، قسم الإتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة 3، 2021/2020.
32. كمال بوالشرش: الثقافة التنظيمية، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
33. كمال دشلي، منهجية البحث العلمى، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016 .
34. مجيد الكرنى: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة الأول لاردن، 2004، ص 52
35. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر، ط 1 2007 ص 210
36. محمد جمال الكفافي: الإستثمار فى الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، ط 7 ، 2007.
37. محمد سرحان علي محمودي، مناهج البحث العلمى، ط3، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019.
38. محمد محفوظ، تكنولوجيا الإتصال دراسة فى الأبعاد والعملية لتكنولوجيا الإتصال، دار المعرفة، الجامعة الإسكندرية، 2005.
39. محمود الصديق عبد الواحد، الولاء التنظيمى فى القرن الواحد والعشرون، السعودية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.
40. مصطفى محمد، الرضا الوظيفى وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، 2017، عمان.
41. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007.

42. منال هلال المزاهرة، تكنولوجيا الإتصال والمعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
43. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
44. نجلاء أحمد يس: الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2012.
45. يوسف حجيم الطائي: إدارة الموارد البشرية . مدخل إستراتيجي متكامل ، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

مذكرة:

1. الميلود سحاقين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجيلاي ليابس سيدي بلعباس، الجزائر.
2. أمينة بن جدو: معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية . دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعرييج .، الملتقى الدولي الأول حول الرقمنة وتطبيقاتها ، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2020.
3. بدة عقبة، دور تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الإجتماع الإتصال، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2018.
4. بغدادي إيمان ، رماش سمية ، (تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجامعية ) ، مجلة أوراق بحثية ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جانفي - جوان (2022) ، ع 1 ، جامعة زياش عاشور بالحلقة ( الجزائر ).

5. حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة العامين، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2010
6. رضوان. بن عيسى، يونس معمري: واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي أنموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، الجزائر، 2020/2019.
7. سامية خواترة: الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة أعمال الملتقى الدولي الافتراضي، الجزء 2، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 21-22 فيفري 2021.
8. صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية علوم الاقتصادية و التجارة و عاوم تسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
9. عبد الباسط محرز، القيم السوسيوثقافية ومقاومة التغير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم إجتماع، تخصص علم إجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020.
10. غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

11. فاطمة طوهيري: أثر إستخدام التكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية\_ مؤسسة سونلغاز شركة إنتاج كهرباء، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2014
12. لطيفة زرطال : الإتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل، الجزائر، 2015.
13. محمد وليت سرهود، علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي، رسالة ماجستير علم الإجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الإجتماع، كلية علوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الشهيد حمة الوادي، 2017.
14. مرابط عياش عزوز، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، أطروحة دكتوراه في علم الإجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
15. مهدي براهيمية، كريم جدي، تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تنظيم و عمل، كلية علوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة شهيد الشيخ العربي التبسي \_ تبسة، 2023.
16. سعيدة حجي، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 58، المجلد 25، 2021.
17. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم تقييم .، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، العدد1.

## المصادر المراجع

18. فؤاد بداني، سوسولوجيا إستخدام وسائل الإتصال الحديثة وأثارها الإجتماعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع المطاد10، العدد3، 2021.
19. مراح سميرة، تأثير إستثمار الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الانسانية والحضارة، مجلد 06 عدد02، مركز البحث في العلوم الانسانية والحضارية، الاغواط، الجزائر، 2021.
20. مشفرة بن دخيل الله أختمي: مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة Rist، العدد 01 ، 2011.

## المراجع باللغة الأجنبية

1. carole Hamon,: managemeny de l' èquip commerciale, dunod, paris, néd, 2004.

الملاحق



الملحق رقم 02:

بيانات الشخصية

الإسم

العمر

أقدامية

المهنة

بمستوى التعليمي

- إنطلاقة الرقمنة ودورها

1. متى بدأ مشروع رقمنة في مؤسستكم؟
  2. هل ميزانية الرقمنة كافية العمل برقمنة؟
  3. ماهي أهداف مشروع الرقمنة؟
  4. ما هي خبرتك في مجال الرقمنة وتأثيرها على الأداء؟
  5. ما هي تعريفك للرقمنة وكيف ترى دورها في تحسين الأداء؟
  6. كيف تقيم مستوى تبني تقنيات الرقمنة في قطاعك أو مؤسستك؟ وما هي أبرز التقنيات المستخدمة؟
- كم عدد الموظفين الموجودين داخل المؤسسة يعملون بالرقمنة؟
- ماهي وسائل التكنولوجيا المستخدمة المؤسسة؟

- التأثيرات الإيجابية:

- كيف تساهم تقنيات الرقمنة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحسين الإنتاجية والكفاءة؟
- ما هي بعض الأمثلة الملموسة على كيفية إستخدام الشركات للرقمنة لتحسين أدائها؟
- ما هي الفوائد الرئيسية لتطبيق تقنيات الرقمنة على الأعمال؟
- كيف تؤثر الرقمنة على بيئة العمل والتفاعلات بين الموظفين؟
- هل هناك تغييرات إيجابية أو سلبية لاحظتها؟

### - التحديات:

- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات في تطبيق تقنيات الرقمنة لتحسين الأداء؟
- كيف يمكن للشركات التغلب على هذه التحديات؟
- ما هي أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند تطبيق تقنيات الرقمنة لتحقيق أقصى استفادة من إمكاناتها؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي وجهتموها في عملية التحول الرقمي؟
- وكيف تعاملتم معها؟.
- هل واجهتم أي تحديات في تدريب الموظفين وتأهيلهم للتعامل مع التقنيات الرقمية الجديد؟

### - أفضل الممارسات

- ما هي أفضل الممارسات لتطبيق تقنيات الرقمنة لتحسين الأداء؟
- ما هي النصائح التي تقدمها للشركات التي ترغب في تطبيق تقنيات الرقمنة لتحسين أدائها؟
- ما هي أهم الخطوات التي يجب اتخاذها لضمان نجاح تطبيق تقنيات الرقمنة؟
- ما هي الإستراتيجيات الناجحة التي إتبعتها الشركات لتسهيل عملية التحول الرقمي وضمان الإستفادة قصوى من التكنولوجيا الجديدة؟

### - التأثيرات المستقبلية

- ما هي توقعاتك لتأثير الرقمنة على الأداء في المستقبل؟
- ما هي التقنيات الناشئة التي تعتقد أنها ستلعب دورًا هامًا في تحسين الأداء في المستقبل؟
- كيف يمكن للشركات الاستعداد لمواكبة التطورات المستقبلية في مجال الرقمنة؟
- ما هي الفوائد الرئيسية التي لاحظتموها من تطبيق التقنيات الرقمية على عملياتكم؟ (زيادة الإنتاجية، تحسين الكفاءة، خفض التكاليف، إلخ)
- كيف ساعدت الرقمنة في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمونها؟ هل لاحظتم زيادة في رضا العملاء؟
- كيف أثرت الرقمنة على عمليات صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي داخل مؤسستكم؟ هل حسنت من جودة واتساق القرارات؟
- هل لاحظتم تأثيرات إيجابية للرقمنة على مهارات وكفاءات الموظفين؟

## الملاحق

---

- ما هي توصياتكم للشركات والمؤسسات الراغبة في التحول الرقمي لتحسين أدائها؟ وما هي العوامل الحاسمة للنجاح؟
- في رأيك، ما هي الخطوات المستقبلية الضرورية لضمان استمرار التحسين في الأداء من خلال الرقمنة؟ هل هناك مجالات معينة تحتاج إلى المزيد من الإهتمام؟