



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور – الجلفة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات التكوينية دراسة حالة مركز جعرون سعيد بدار الشيوخ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص علم اجتماع واتصال

إشراف الدكتور:
د. دحماني بومدين.

إعداد الطالبين:
- بن خيرة مروان
- جنان عبد الحليم

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة
جامعة الجلفة
جامعة الجلفة

دحماني بومدين

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بعد ان وفقنا الله عزوجل الى اتمام هذا العمل المتواضع
لا يسعني الى ان انقدم بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا الى من مد
يد العون لاتمام هذا العمل وتقدم بالنصح والإرشاد والتوجيه
خلال البحث هذا واطح بالذكر أستاذي المشرف

دحماني بومدين.

ما لقيناه منه من حسن المعاملة طيلة اعداد هذا العمل

وشكرا

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا
العمل إلى:

من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

اخوتي

إلى كل من لم تذكره مذكري ولم تنساه ذاكرتي فوق عن قلبي سهوا أهدي هذا

العمل

مروان

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

ربي أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والديا وان اعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل الآية 19.

اللهم لك الحمد كثيرا طيبا مبارك فيه ولك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم
سلطانك ولك الحمد يا رب على أنعمت علينا من قوة وصبر في إنهاء هذا العمل
الى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتني وكانت معي في
الصعاب لأصل الى ما انا فيه وعندما تكون الهموم اسبح في بحر حنانها لأخفف آلامي
أمي العزيزة

الى من كلل العرق جبينه الى من علمني ان الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة
والإصرار الى والدي حفظه الله وبارك في عمره والبسه ثوب الصحة والعافية ومتعني
ببره ورد جميله ولو نسبيا

الى أخواتي

إلى كل من لم تذكره مذكري ولم تنساه ذاکرتي فوق عن قلبي سهوا أهدي هذا
العمل

عبد الحلیم

الفهرس:

.....	الفهرس:
.....	فهرس الجداول:
أ.....	مقدمة:
4.....	1- الإشكالية:
5.....	2- الفرضيات:
5.....	3- أسباب اختيار الموضوع:
5.....	4- أهمية الدراسة:
6.....	5- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:
7.....	6- الدراسات السابقة:
12.....	تمهيد
13.....	1- مفهوم الأداء:
18.....	2- أهداف وأهمية الأداء
19.....	3- أنواع الأداء:
23.....	4- أبعاد الأداء
24.....	5- عناصر ومحددات الأداء
24.....	5-1- عناصر الأداء:
26.....	5-2- محددات الأداء:

27	II- الرقمنة
27	1- مفهوم الرقمنة
28	1-1- تعريف الرقمنة "لغة"
28	1-2- تعريف الرقمنة "اصطلاحا"
30	2- وسائل الرقمنة
31	3- أهمية وأهداف الرقمنة
34	4- أهداف الرقمنة:
39	4- متطلبات ودوافع تبني الرقمنة
43	5- معوقات تطبيق الرقمنة
46	خلاصة الفصل:
49	1- التعريف بمركز التكوين المهني جعرون سعيد بدار شيوخ:
50	2- مهام والهيكل التنظيمي للمؤسسة:
54	3- حدود الدراسة:
55	4- منهج الدراسة:
56	4- عينة الدراسة:
56	5- أداة جمع البيانات:
57	6- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
77	7- نتائج الدراسة:
78	8- مناقشة الفرضيات:

82..... الخاتمة

85..... قائمة المصادر والمراجع:

فهرس الجداول:

- جدول 1: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس: 57.....
- جدول 2: يبين توزيع المبحوثين حسب السن 58
- جدول 3: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية..... 59
- جدول 4: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي: 60
- جدول 5: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي 61
- جدول 6: الخبرة في استعمال التكنولوجيا وعلاقتها بالجنس 62
- جدول 7: هل تقوم مؤسستك بتحديث الوسائل التكنولوجية بشكل مستمر وعلاقتها بتحسين ظروف العمل..... 63
- جدول 8: انتقال المعلومات المهنية وعلاقتها بالخطط البيداغوجية للتواصل مع المستخدمين. 64
- جدول 9: صعوبات الاتصال بين عمال المركز وعلاقتها باستعمال الرقمنة في أداء المهام.. 66
- جدول 10: استعمال جهاز الكمبيوتر وعلاقته بالمستندات الإلكترونية والبرمجيات 67
- جدول 11: استعمال أجهزة المتصلة بالشبكات وعلاقتها باستعمال اللواحق الخاصة بالكمبيوتر 68
- جدول 12: نقص في الوسائل التكنولوجية المستعملة وعلاقته بتحديث الوسائل التكنولوجية.... 70
- جدول 13: صعوبات في عمليات الاتصال بين الإداريين وعلاقته بتسهيل الاتصال بين الإداريين 71
- جدول 14: مخطط في عملية الاتصال بين الإداريين وعلاقته باستعمال الرقمنة في عملية الاتصال 72
- جدول 15: صعوبات في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص وعلاقته في تسهيل عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص 74
- جدول 16: مخطط في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص وعلاقته في عملية الاتصال. 75

مقدمة

مقدمة:

في العصر الحالي، يشهد عالمنا تطوراً مذهلاً ونموً ملحوظاً في مختلف المجالات، وعلى وجه الخصوص في المجال التكنولوجي. فقد أصبحت التكنولوجيا الحديثة لا غنى عنها في كل جوانب حياتنا، حيث استقرت بشكل جذري في التسيير والإنتاج وتقديم الخدمات. هذا الاندماج الوثيق بين التكنولوجيا والحياة اليومية ساهم بشكل كبير في تعزيز جودة الخدمات المقدمة، سواء كانت في المؤسسات العامة أو الخاصة.

لقد أصبحت الرقمنة واقعاً لا مفر منه، وأصبحت الحكومات تدرك أهميتها في تحسين خدماتها للمواطنين. فتحسين أداء المؤسسات، سواء العامة أو الخاصة، أصبح التحدي الأساسي الذي تواجهه الإدارة. ولذا، اعتمدت المؤسسات الحكومية بشكل متزايد على الرقمنة للتغلب على تحديات التسيير التقليدي، الذي كان يعتمد بشكل كبير على البيروقراطية واستخدام الأوراق في العديد من العمليات.

تقلل الرقمنة من البيروقراطية وتسهل عمليات الحفظ والاسترجاع والتخزين، بالإضافة إلى إلغاء العديد من المناصب الوظيفية غير الضرورية في الهيكل الإداري. وبفضل الرقمنة، يمكن تسريع المعاملات الإدارية وتحسين كفاءة الأداء.

تجد الجزائر نفسها من بين الدول الرائدة في مجال استخدام الرقمنة في مؤسساتها العامة، حيث تسعى جاهدة لتلبية احتياجات المواطنين بكفاءة وسرعة. ولا يقتصر التركيز على تقديم الخدمات فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تحسين بيئة العمل للموظفين وزيادة كفاءتهم أيضاً.

الرقمنة في المؤسسات الجزائرية قد بدأت منذ فترة ولا تزال مستمرة، وتشمل مختلف القطاعات. فمثلاً، تمثل إدارات البلديات واحدة من أوائل المؤسسات التي اتخذت خطوات نحو تطبيق الرقمنة. حيث ركزت على تطبيق أنظمة إلكترونية لتسهيل مصالح المواطنين وتقريب الإدارة منهم،

وسنحاول في هذه المذكرة استعراض دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، وتطوير التكوين المهني.

وقد ارتأينا في مذكرتنا اعتماد مقدمة وثلاث فصول:

حيث تناولنا في الفصل الأول وهو الاطار النظري تناولنا فيه الإشكالية والفرضيات وأهمية الدراسة وفي الفصل الثاني تم تعريف الأداء وأهدافه وأنواعه وابعاده ثم تعريف الرقمنة وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها وفي الفصل الثالث تم التطرق الى الجانب التطبيقي وفي الأخير تطرقنا إلى الخاتمة وفيها وضعنا اهم النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

للدراسة

1- الإشكالية:

سعت الجزائر بدورها إلى تطبيق الرقمنة لتجسيد مشروع الجزائر الإلكترونية الذي يعتبر نقطة تحول كبيرة في مجال تطور الخدمات العمومية، وهذا راجع إلى إرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال من خلال تقنية رقمنة القطاعات العمومية في مختلف المجالات بالاعتماد على شبكة الانترنت، والتقليل من البيروقراطية بالانتقال إلى إدارة إلكترونية مرقمنة فاعلة و الوصول إلى صفر ورق و تحقيق هدف الإدارة ، المتمثل في تقريبها من المواطن وتوفير الاحتياجات المتزايدة للمواطن ذات جودة و سرعة وكفاءة، و التخلص من الطوابير و الوثائق الورقية.

فمن بين هذه الإدارات الإدارة المحلية و الإقليمية ومن بينها التكوين المهني التي تعمل على إحداث تغييرات في المجال الإداري و مواكبة التطورات التكنولوجية، في تطبيق نظام الرقمنة التي تهدف إلى تقليص الإجراءات والسرعة في التنفيذ مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة كفاءة الأداء وتحسينه من جهة ووجهة أخرى تطوير طرق العمل، ولدراسة هذا الموضوع نطرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي:

هل تساهم الرقمة في تحسين الأداء الوظيفي لمركز التكوين المهني والتمهين ؟

التساؤلات الفرعية:

1- ماهي الأنظمة والخدمات الرقمية التي تعتمدها إدارة لمركز التكوين المهني والتمهين "

الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ ؟

2- ماهي الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة من أجل تحسين الاداء الوظيفي بمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ ؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

تساهم الرقمة في تحسين الأداء الوظيفي لمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ

الفرضيات الجزئية:

1- تعتمد إدارة مركز التكوين المهني والتمهين على توفير المعلومات وتسهيل التواصل وتوظيف العلاقات العلمية بين أفراد الإدارة .

2- تعتمد إدارة مركز التكوين المهني والتمهين " على خطط في سبيل القيام بعمليات اتصالية في اطار الرقمنة حسب حاجات الإدارة .

3- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية

- كون الموضوع يصب في مجال تخصصنا.

- إثراء رصيدنا المعرفي عن هذا الموضوع.

أسباب موضوعية

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في التكوين المهني.

- التعرف على مدى الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في التكوين المهني.

4-أهمية الدراسة:

تركز أهمية دراستنا على دور الرقمنة في الإدارة العمومية، حيث شهدت الرقمنة انتشارًا واسعًا في مختلف المجالات والهيئات. ومع تطور تكنولوجيا المعلومات، فقد ساهمت الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي وتوفير الوقت والجهد في المؤسسات العمومية بشكل عام. من هنا،

تأتي أهمية دراستنا في تقدير مدى نجاح تطبيق الرقمنة في التكوين المهني وتأثيرها على أداء الموظفين.

أ- الأهمية العلمية: تعتبر دراستنا مهمة علمياً حيث سنحلل تطبيق الرقمنة في التكوين المهني، وهو جوهرى لأي دولة لتحقيق أهدافها التنموية. فإذا كانت هذه الهيئة فعالة، فإن الدولة ستنتج في تحقيق برامجها التنموية. وبالتالي، يسهم بحثنا في إثراء المعرفة حول تطبيق الرقمنة في مجالات مختلفة.

ب- الأهمية العملية: توجد أهمية عملية في دراستنا حيث سنقوم بتحليل تطبيق الرقمنة في مؤسسة عمومية مهمة مثل التكوين المهني. سنسلط الضوء على النقاط القوة والضعف في تطبيق الرقمنة، وسنقدم اقتراحات لتحسين العملية، مما يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة المؤسسة.

5- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

أ- التعريف الإجرائي للرقمنة:

هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق مهما كان نوعها من الشكل الورقي إلى شكل رقمي بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي و يقوم بها موظف بلدية بواسطة أجهزة الإعلام الآلي المخصصة لاستخراج الوثائق أو تسجيل معلومات، وتقاس بواسطة الاستبيان المعد لذلك.

ب- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي

العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة.

ج- التعريف الإجرائي لتقييم الأداء

أن مفهوم تقييم الأداء يشير إلى تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه، ومدى صلاحياتهم في النهوض بأعبائه، حيث تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي راق مسيرتهم عبر فترة زمنية محددة.

6- الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقاً للتسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم كآتي:

الدراسة الأولى:

دراسة لريان بن كحلة لنيل شهادة الماستر بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية" دراسة حالة لبلدية شتمة بسكرة¹ قدمت هذه الدراسة بجامعة محمد خيضر بسكرة، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية شعبة الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، وقد قام الباحثة بطرح الإشكالية التالية :

· ما هي فلسفة التحول إلى الرقمنة في مصالح الحالة المدنية في بسكرة؟

وقد استخدمت الباحثة منهج دراسة حالة واستعملت المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات وتوصلت في دراستها إلى النتائج التالية :

1 ريان بن كحلة، دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية (دراسة حالة لبلدية شتمة بسكرة)،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2019 .

- تأكيد أغلب المسؤولين والعاملين على استخدام فعلي لتكنولوجيا المعلوماتية للإدارة الإلكترونية وظهر من خلال تحسين خدماتها ومهامها داخل البلدية .
- حيث أكدوا على دورها الإيجابي والفعال في تغيير نمط أسلوب تعامل العاملين وإعادة هيكلتها والتخلص من الروتين والبيروقراطية لتسهيل إعداد الإجراءات .
- استخدام شبكة الإنترنت باعتمادها على البريد الإلكتروني داخل الهيكل التنظيمي لسرعة واختصار الجهد من خلال المراسلات .
- للإدارة الإلكترونية تأثير على رقمته سجلات الحالة المدنية يتجلى في تطبيق السجل الوطني الآلي للجزائر في توفير وجلب تكنولوجيا تكون مفيدة مساهمة في تحقيق أهداف الرقمنة بكفاءة وفعالية.

الدراسة الثانية :

دراسة حمراوي بلال لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية" دراسة حالة -بلدية سيدي هجرس-1 قدمت هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف المسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال سنة 2021/2022 وقد طرح الباحث الإشكالية التالية : كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية ؟

وقد استخدم الباحث منهج دراسة حالة واستعمل المقابلة والملاحظة كأداتي لجمع البيانات وتوصل في دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

1 بلال حمراوي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، (دراسة حالة لبلدية سيدي هجرس) مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2022.

- تعد الرقمنة عاملا مهما في تطوير الإدارة العمومية والخدمية بصفة خاصة .
 - تسهم الرقمنة في تحسين جودة خدمات بلدية سيدي هجرس .
 - عصرنة الخدمة العمومية يعني بناء قطاع يتميز بالكفاءة والفعالية .
 - تعتبر الرقمنة في البلدية نقطة إيجابية حيث ساهمت في تقريب الإدارة من المواطن .
 - جودة الخدمة العمومية في توافق إدراك المواطن مع توقعاته.
- الدراسة الثالثة :

أعدت هذه الدراسة كل من بختة أمحمدي وسهام حيرش لنيل شهادة الماستر بعنوان : "دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية"1 -دراسة مصالح الحالة المدنية والبيومترية لعينة من بلديات ولاية المسيلة- قدمت هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف - المسيلة- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي سنة 2020/2021، وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية : هل يوجد أثر في تحسين مستوى الأداء ؟

واستخدمت الباحثتين المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب الجانب النظري للموضوع وهذا من خلال تناول مختلف الأدبيات في الموضوع وتحليلها، وكذلك المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي للحالة المدروسة باستعمال أسلوب التحليل بمناقشة النتائج المتحصل عليها ، وتوصلتا في دراستهم هذه إلى النتائج التالية :

- يتأثر أداء المرافق العمومية بأبعاد الرقمية الإدارية.

1 بختة أمحمدي، سهام حيرش، دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية (دراسة مصالح الحالة المدنية والبيومترية لعينة من بلديات ولاية المسيلة) مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2021.

- يؤثر التجهيز الرقمي في تحسين أداء المرافق العمومية بشكل جيد .
 - لتبسيط الإجراءات الإدارية أثر فعال في تحسين أداء المرافق العمومية .
 - تؤثر المرونة والشفافية الرقمية في تحسين أداء المرافق العمومية .
 - وفي الأخير وضعت الباحثتان مجموعة من التوصيات نذكر منها :
 - توفير عدد أكبر من الأجهزة والحواسيب لسهولة انجاز المعاملات الإدارية .
 - زيادة تفعيل شبكات الانترنت بشكل كافي .
 - ضرورة التكوين المتواصل لموظفي المرافق العامة لمواكبة التقنيات الحديثة .
 - وضع أنظمة فعالة لحماية أمن البيانات والمعلومات الرقمية .
 - نشر الثقافة المعلوماتية لدى المواطن المحلي، لتحقيق مبدأ تقريب الإدارة من المواطن .
- فتح بوابة إلكترونية تسمح للمواطن بالمشاركة الفعلية في صنع القرارات وتقديم مقترحاته وانشغالاته.

الفصل الثاني:

ماهية الأداء والرقمنة

تمهيد

في العصر الرقمي الذي نعيش فيه، أصبحت التكنولوجيا الرقمية لا غنى عنها في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك بيئة العمل. فالرقمنة، بمجموعة واسعة من التقنيات والأدوات، لها تأثير كبير على كيفية تنظيم وتنفيذ الأعمال وإدارة الموارد البشرية. فبدلاً من العمل بشكل تقليدي، حيث كان يتطلب التنسيق اليدوي والتواصل المباشر، يمكن الآن استخدام التطبيقات والبرامج الرقمية لتسهيل هذه العمليات بشكل فعال وفعال. يعتمد الأداء الوظيفي على مجموعة من العوامل، منها الكفاءة الشخصية والمهارات الفنية، ولكن الرقمنة أضافت بُعداً جديداً. فتطبيقات الهاتف المحمول والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء العمل وتمكين الموظفين من تنفيذ المهام بكفاءة أكبر وبشكل أكثر تنظيماً، نستكشف كيف يؤثر الرقمنة على أداء الأفراد والمؤسسات في بيئة العمل الحديثة، وكيف يمكن استغلالها بشكل فعال لتحقيق أهداف العمل بكفاءة أكبر.

1- مفهوم الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات¹.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح².

بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة³.

1 إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 45.

2 هارمان أتينييس، إدارة الأداء، ترجمة د سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 31.

3 أحمد سمير، مدخل لإدارة الأعمال، دار النهضة، مصر، 2013، ص 76.

وعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها¹.

وعرف أندروود Andrewd الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة².

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هاينز Haynes الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة³.

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة⁴.

1 إبراهيم محمد محاسنة، مرجع سابق، ص 47.

2 حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة، عمان، 2008، ص 13.

3 المرجع نفسه، ص 14.

4 عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، ط2 دار وائل للنشر، 2010، ص 22.

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة¹.

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك². ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة³.

وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات. ويشير **توماس جيلبرت Thomas Gilbert** إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد

1 عصمت سليم الغزالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 15.

2 أحمد سمير، مدخل لإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 78.

3 علي السلمي، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 27.

أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً¹.

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل².

وفيما عرف Fred الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك³.

في حين فرق Tomas عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم،

1 مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 38.

2 علي السلمي، مرجع سابق، ص 28.

3 فايز عبد الرحمن الفروخ، التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 32.

وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً¹.

ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

-**الموظف:** وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

-**الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

-**الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحد دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة

1 عبد المعطي الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 66.

حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه ان تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق إيه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن قوم بذلك هم الموظفين، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء.¹

2- أهداف وأهمية الأداء

يعتبر الأداء عنصر مهما في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري لذلك له جملة من الأهمية نذكر منها:

- يعكس الأداء قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- يعتبر الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلالها للموارد وتوجيهها نحو تحقيق غاياتها لأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بصورة عقلانية.
- يعتبر الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها لأنه يعد مؤشرا لنجاحها.
- يعتبر الأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.
- يعتبر الأداء هو نتيجة تعكس مستوى وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعه من خلال أنشطتها المختلفة.

1 مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 18.

- يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود أي مؤسسة وهذا يتضح من خلال ثلاثة أبعاد: تجريبية، إدارية ونظرية، فمن الناحية التجريبية فأهمية الأداء تكمن من خلال دراسات بحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء، أما من الناحية الإدارية فتبرز أهميته من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، أما من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية.

3- أنواع الأداء :

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي:¹
أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

1.الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية :

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية .

1 فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سابق، ص 65.

2. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.¹

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما²:

1. **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها .

2. **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.³

1 محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 20.

2 عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002، ص 71.

3 حمد قدرى حسن، إدراج الأداء المتميز-قياس الأداء -تقييم الأداء -تحسين الأداء -مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015، ص 112.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وبالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية¹ :

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة .

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية

مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة .

3. أداء وظيفة الأفراد: يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا .

4. أداء وظيفة التمويل: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التمويلات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين .

1 عشي عادل، مرجع سابق، ص 73.

5. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.¹

رابعاً: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها².

2. الأداء الاجتماعي: وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.³

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 112.

2 عصمت سليم قرالة، مرجع سابق، ص 15.

3 عبد الغفار خلفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد المكتب الغربي الحديث الإسكندرية، 1993، ص 95.

4- أبعاد الأداء

يختلف الباحثين والدارسين في التركيز على جوانب الأداء فمنهم من يركز على الجانب الاقتصادي والبعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي ومن بين هذه الأبعاد ما يلي:¹

أ- البعد التنظيمي: يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ومن خلال هذا يمكن القول أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب ما خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.²

ب- البعد الاجتماعي: يشير إلى مدة تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد

1 فيساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدينة 2006/2007 ، ص 88 .

2 عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص

البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فقد أشار الأدب بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هذا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات ،إلى جانب البعدين البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي هناك من يصرح بوجود بعدين يتمثلان في أداء المهمة والأداء الضمني.¹

5-عناصر ومحددات الأداء

5-1- عناصر الأداء:

يوجد لأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر مايلي:²

- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

-**متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

-**بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزها الاستراتيجي وإجراءات المستخدمة، أما العوامل

¹ سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها، ط1 ، دار المجدلوي ، الأردن، 2007، ص 96.

² محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص 276.

الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في:¹

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني 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.²

* من خلال ماسبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ما يمتلكه الموظف من صفات وخصائص مثل القدرة، المهارة والمعرفة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي، مناخ العمل أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، السياسية والقانونية.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، راية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 217.

² المرجع نفسه، ص 219.

5-2- محددات الأداء :

تعتبر من المواضيع التي جذبت إنتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:¹

- 1- الدافعية الفردية: بحيث يجذب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.
- 2- مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم - الإدارة - القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.
- 3- القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي: القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له، مدى توافر منا عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه عن عمله إضافة إلى وجود الدافع والرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له.²

1 عصمت سليم قزالة، مرجع سابق، ص 11.

2 مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 ، ص 43.

II- الرقمنة

1- مفهوم الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة الى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الألي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الالكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ماتعرف بمجموعة السبعة في جويلية 1994.¹

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها الى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة الى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسل سنة 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية ، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع، ليشمل هذا المشروع اقامة مكتبات

1 الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 22.

رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.¹

1-1- تعريف الرقمنة "لغة"

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلامتها من التنقيط وقوله عز وجل "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والمرقم القلم .. والرقم: الكتابة والختم .. والرقم: ضرب مخطط من الوشي .. ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه.

1-2- تعريف الرقمنة "اصطلاحا"

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي) إلى النمط الرقمي، وبذل كصحب الصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية" وهنا، يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب.²

هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمصطلح "الرقمنة" ذلك وفقا للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني" إلى الرقمنة أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور المتحركة ...)، إلى شكل

1 طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص 34.

2 العلاق بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات و التطبيقات، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستشارية، أبو ظبي، 2005، ص 28.

مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عير النظام الثنائي (البيئات) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية "يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.¹

وتشير "شارلوت بيرسي" إلى الرقمنة أنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي".

ويقدم "دوج هودجز" مفهوماً آخرًا تم تبنيه من طرف المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه "الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والكتب، والمخطوطات، والخرائط....) إلى شكل رقمي".²

وبمعنى آخر أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني.

غير أن هذا المصطلح يمكن أن يأخذ عدة معاني حسب المجال الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني:

* في الحسابات: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

* في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل (الكتب والصور سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... إلخ) وغيرها من المواد التقليدية من

1 محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الاردن ، 2009، ص 74.

2 غنيم أحمد محمد ، الإدارة الإلكترونية، أفق الحاضر و تطلعات المستقبل، المنصورة المكتبة العصرية، 2004، ص 44.

أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان) أي تناظرية (إلى الأشكال التي يقرأها بواسطة الحاسب الآلي، أي إشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع من أجهزة المسح الضوئي طريق الكاميرات الرقمية ، والتي ينتج عنها أشكال عرضها على شاشة الحاسب.¹

2- وسائل الرقمنة

وسائل الرقمنة هي الأدوات والتقنيات التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات والاتصالات في مجموعة متنوعة من المجالات. تشمل هذه التقنيات:

- **التطبيقات والبرمجيات**: تطبيقات الهاتف المحمول والحواسيب الشخصية التي تسهل على المستخدمين الوصول إلى المعلومات وإجراء العديد من العمليات بسرعة وفعالية.
- **الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية**: توفر الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وسيلة للوصول إلى الإنترنت والتطبيقات بسهولة في أي وقت وفي أي مكان.
- **الإنترنت والشبكات اللاسلكية**: تمكن الإنترنت والشبكات اللاسلكية الاتصال السريع والسهل بين الأفراد والمؤسسات في جميع أنحاء العالم.
- **التكنولوجيا السحابية**: توفر التخزين والمعالجة والمشاركة في المعلومات عبر الإنترنت، مما يسمح بالوصول إليها من أي مكان وفي أي وقت.
- **الذكاء الاصطناعي**: يستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات بسرعة وفعالية وتوفير توجيهات وتوصيات دقيقة.

1 فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، عمان، دار الداية ناشرون وموزعون 2012، ص 60.

- الواقع الافتراضي والواقع المعزز: توفر هذه التقنيات تجارب تفاعلية جديدة في مجالات مثل التعليم والتدريب والتسوق والترفيه.

وباستخدام هذه التقنيات، يمكن للمؤسسات والأفراد تحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين تجربة المستخدم، وتوفير الوقت والجهد، والوصول السريع إلى المعلومات والخدمات.

3- أهمية وأهداف الرقمنة

"إن ضرورة التعرف على أهمية الرقمنة، سبب اتجاه العديد من المؤسسات المعلومات ومنها المؤسسات التربوية، الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من المؤسسات من الشكل التقليدي إلى مجموعات تحتوي على وسائط رقمية"¹.

1. حماية الوثائق الأصلية: حيث تمثل الرقمنة وسيلة فاعلة للحفاظ على مصادر المعلومات، أو الوثائق التي تكون حالتها المادية هشّة وبالتالي لا تسمح للمستخدمين بالإطلاع عليها، وذلك لإتاحة نسخة بديلة في شكل إلكتروني وفي متناول المستخدمين، مثل تحويل أرشيف الحالة المدنية على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية من شكله الورقي إلى رقمي.

2. الأنية والسرعة: تمثل الرقمنة مجالا للتشارك في الملفات الإدارية باستخدام المصدر وهذا ما يتيح فرص الأنية والسرعة في الحصول على المعلومات.

1 بن حسين سليمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للمنو التتمية، العدد السابع، جويلية 2014، ص 88.

3. أتاحت للمواطن إمكانية متابعة الملفات الإدارية: تمكّن الرقمنة المواطن من متابعة ملفه الإداري وكل المستجدات، كما أتاحت إمكانية تصحيح الأخطاء.

وتكمن أهمية الرقمنة فيما يلي:

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يضمن صناعة القرار بشكل إستشاري.
- إعتقاد المؤسسات على الخدمات الإلكترونية يتيح فرصة إستخدام أساليب عمل جديدة والإبعاد عن التعقيد في إنجاز العمل الإداري.
- تساهم في تبسيط الحياة الإدارية، وتُمكن المواطن من الاتصال الدائم بالمرافق العمومية، وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة، وتطبيق مناهجها.
- التقليل من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية، حيث أن كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية للإجراءات الحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف.¹
- تساهم الرقمنة في الرفع من جودة الخدمات العمومية والتقليل من مظاهر البيروقراطية.
- سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية وخدمة مصالح المواطنين بطريقة إلكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

1 بوعمامة العربي و رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 9، ديسمبر 2014، ص 66.

إن استخدام الرقمنة أضحى عنصراً أساسياً في منظومة التحديث الإداري، خاصة ما تعلق بالجماعات المحلية، ذلك لأن الإدارة العمومية بكل مكوناتها وهيكلها التنظيمي أصبحت مطالبة بمواكبة التحول الرقمي الذي يتناسب مع الإمكانيات وأساليب العمل في الوقت الحالي، وقد ظهر ذلك من خلال المشاريع الطموحة في مجال بناء وعصرنة الإدارة والإجراءات التي من خلالها يتم جعل الجماعات المحلية أكثر تفتحا وتستوفي على الآليات اللازمة من أجل الاستجابة لحاجيات المجتمع، وتقدم أفضل خدمة عمومية، ذات جودة عالية وقريبة من المواطن وبأقل تكلفة.

إستناداً لما يعرفه خبراء الإدارة عن الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية المواطنين والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة بهدف رفع مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمواطنين، وهذا ما تطلب أولوية إعادة دمج الرقمنة في التعاملات الإدارية.

ومع بروز مفهوم الرقمنة كآلية مهمة في تقديم الخدمة العمومية دعت الضرورة لدراسة دورها وما ينتج عنها من تطوير للمهام والأنشطة المقدمة من طرف المنظمات الخدمية الحكومية، وعليه يمكن تحديد دور الرقمنة فيما يلي:¹

- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented): وهذا الإهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لإستخدام التكنولوجيات الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة إنتقاء المعلومات بشكل سليم.

1 رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص 112.

- التركيز على النتائج (Results oriented): أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وأن تحقق الفوائد للجمهور والتي تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

- سهولة الإستعمال والإتاحة للجميع: أن تمنح الخدمات وتتاح لكل المواطنين دون تمييز.

- تخفيف التكاليف: يعني أن الرقمنة تُمكن من تخفيض التكاليف.

- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الرقمنة الإدارية، وهو السعي الدائم لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء لكسب رضا المواطنين، بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر الوثائق الإدارية بشكل رقمي أدى ذلك إلى تقلص الأعمال الورقية والانتقال للرقمنة.¹

4- أهداف الرقمنة:

- تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل الحصول على الخدمات بطرق سريعة وأكثر أمانا.

- سهولة الوصول إلى الإدارة وإطلاع المواطن على المستجدات، وإمكانية مشاركتها بين عدد كبير من الجمهور في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في أعداد المستفيدين من الخدمات الرقمية التي تتم ضمن شبكة رقمية مجهزة، مع تسخير كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.

- تبسيط الإجراءات وتقليل تكلفتها وإعطاء خدمة تتسم بالجودة.

¹ سلامي نادية ، الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور و التحديات) ، العدد

الرابع ، جوان 2015، ص 77.

- إختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات الإدارية بدون أن يضطر المواطن للتنقل إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاته مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات، الإستفادة من الخدمات عن بعد.

- إعتداد الدقة والموضوعية في العمليات الإدارية المنجزة.

- تسهيل الإتصال والتفاعل بين دوائر المؤسسات العمومية المختلفة ومع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة، والرقمنة تجعل الإدارة تعمل كنظام بالتنسيق مع متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، المتطلبات التشريعية وغيرها.¹

إن كل ثورة تكنولوجية تجلب معها مكاسب في الإنتاجية؛ وثبت أن الثورة الرقمية مثيرة للاهتمام بشكل خاص لتحقيق حلم طال انتظاره من جانب جميع السياسيين ومستخدمي الإدارات العامة؛ من خلال الوصول السريع والسهل إلى الخدمات المقدمة للمواطن، بتكلفة منخفضة ، وبما أن اختراع الأبجدية سمح بإنشاء الإدارة، فإن اللغة الثنائية تجعل من الممكن تقديم خدمة أفضل للمستخدمين وبأقل تكلفة كمكافئة، ولا يجب على المواطن فقط أن يوافق، ما لم يكن ضرورياً على الجهد ونفقات السفر للحصول على مستندات إدارية، بالإضافة إلى ذلك يؤدي الإتصال المباشر بين المستخدمين

1 قوروي سحر، الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة جامعة منصور، بغداد العدد 14 ، الجزء الاول ، 2010، ص 56.

والمسؤولين إلى تقليل فرص الانزلاق تحت الطاولة من خلال التعاملات الرقمية بالشكل الواضح.¹

أي تغيير في الإدارة العامة يصبح أكثر وضوحاً، ويولد بشكل طبيعي خدمات مميزة، والتي تجعل المنتقدين يساهمون في تحسين مستواها لذا ينبغي توقع ثورة ضد المسؤولين الفاسدين أولاً عن طريق فقدان مصادر رزقهم الموازية، وجعل العمل الإتصالي داخل المؤسسات العمومية أكثر مصداقية على كسب ثقة المواطن وتسهيل حصولهم على الخدمة، والقضاء على التعامل الورقي الذي سبب تأخيراً في الحصول على الخدمات من جهة وعدم التمكن من السلبيات الموجودة في المرفق العام من جهة أخرى.

عصر ما قبل الرقمي إلى العصر الرقمي ومن ثم فهي ترقية لجميع المسؤولين الذين يتعين الاضطلاع بها، وليس كل شخص مخول للقيام بذلك، وهذا يضيف إلى الملاحظة الثانية، تقييم مدى ملائمة هذا يستدعي ملاحظتين: الأولى تتعلق بالتحويل الثقافي لعملية سحب الوثائق المختلفة من خيارين محتملين، أي عملية جديدة للتقاعد الطوعي، بحيث ركزت فقط على أقل الموظفين المؤهلين لنجاحهم في اجتياز إختبارات التحكم الرقمي، ونقل الموارد البشرية المتاحة إلى الإدارة العامة.²

- إن تخصيص بعض الموارد التي تم توفيرها، من خلال الرقمنة، للخدمات العامة التي ستظل تتطلب اتصالاً مباشراً مع المواطنين، مثل الشرطة والرعاية الصحية، هو ميزة أخرى يمكن جنيهاً من تعميم الحكومة الإلكترونية.

1 موسى عبد الناصر وقريشي محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 09، 2011، ص 80.

2 نزلي غنية، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية " مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 2، جانفي 2016، ص 33.

- في مجال التكنولوجيا ذات العلاقة بالبيانات والمعلومات الإدارية والمؤسسية فقد تم التحول من الطرق التقليدية التي يغلب عليها الطابع الورقي إلى الطرق التناظرية الإلكترونية والتي بعضها لا يزال معمولاً به، ثم حلت طرق التكنولوجيا الرقمية أو ما يطلق عليه التحول الرقمي أو الرقمنة، والتي هي عمليات تحويل المعلومات والبيانات إلى شكل رقمي.

- تستطيع الأجهزة ذات التكنولوجيا الرقمية من حواسيب وآلات المسح الضوئي معالجة الوثائق والتعامل معها آلياً أثناء طلب المعلومات.

- بالرقمنة يتم إدخال النصوص والصور إلى وحدات إدخال رقمية مرتبطة بالحواسيب من المساحات الضوئية، ومن ثم معالجتها وتخزينها وإخراجها رقمياً كمعلومات، حيث تتيح الرقمنة سهولة حفظ وتداول المعلومات والمشاركة في كل المحتوى الذي تمت معالجته رقمياً في كل وقت وفي أي مكان.

الرقمنة في المؤسسات لها عدة فوائد منها:¹

- المحافظة على الوثائق من العوامل الجوية والضياع والتلف، سهولة التعامل مع ما تم رقمته من استرجاع وبحث وسرعة الوصول والإتاحة والآنية ولأكثر من شخص في نفس الوقت وفي أي زمان ومكان، التوفير في مساحة التخزين وخاصة ما يتعلق بالوثائق الورقية.

كما يساهم إستعمال التكنولوجيات الحديثة في تسهيل المعاملات الإدارية وفق نظام بيومتری ليحقق عدة مكاسب من بينها:

1 تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية- دراسة حالة بلدية أولاد عيسى بأدرار، مذكرة ماستر منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017، ص 112.

زيادة الشفافية وتحسين أداء وجودة العمل الإداري اللامركزي للجماعات المحلية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

- توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.

الإستفادة من فرص إستعمال التكنولوجيات الحديثة في تسريع وتيرة الأداء الإداري والتقليل من البيروقراطية.

زيادة تدفق المعلومات والبيانات وسرعة تحديثها والتقليل من المعاملات الورقية وإستبدال الأرشيف الورقي والقدرة على إستيعابه.

تسهيل الاتصال بين المصالح الإدارية والإدارة في حد ذاتها وبينها وبين الإدارة المركزية بما يتيح توحيد البيانات والمعلومات الخاصة بالمواطنين في كل مكان تتواجد فيه المصالح الإدارية اللامركزية للجماعات المحلية.

المساهمة في إتخاذ القرارات بسرعة ومعالجة المشاكل وتذليل الصعوبات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات وتكلفتها.

تمكين المواطن من الحصول على معلومات وجودة الخدمات المحلية بما يؤدي إلى إشباع حاجات المواطنين وزيادة الثقة في الإدارة.

كما تسعى الرقمنة في المؤسسات العمومية إلى:¹

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات العمومية، وهذا ما ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدمها الجماعات المحلية للمواطنين.

1 بلحاج حليلة، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية المحلية - الاستخراج الإلكتروني لوثائق الحالة المدنية - بلدية البيض، مذكرة ماستر في العلوم السياسية منشورة قسم العلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016، ص 90.

- إختصار وقت تنفيذ ودراسة الملفات الإدارية من خلال تسهيل إجراءات الإتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة، مما يسهل عملية الرقابة من خلال توفير كم هائل من المعلومات التي تخص المواطنين وتحويلها إلى جوانب أخرى ذات الإرتباط الإداري.
- تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال وضع خطط سياسية وتنظيمية ضرورية لتمكين الرقمنة في المؤسسات العمومية، عن طريق عرض أداء الرقمنة وتصميم قاعدة رقمية.
- إدماج التكنولوجيات الرقمية في الحياة اليومية، ويتيح ذلك فرصة لتحديد المعارف وتبادلها بأقصى قدر من الفعالية.
- تسعى الرقمنة إلى تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

4-متطلبات ودوافع تبني الرقمنة

تحتاج المؤسسات للقيام بالعملية التحويل الرقمي للمعلومات والبيانات المطبوعة الخاصة بها من أجل إتاحتها لجمهور واسع أو محدود، إلى إمكانيات ومتطلبات يجب توفرها قبل البدء في عملية الرقمنة والتي تتمثل فيما يلي: ¹

- 1- تحديد أهداف مشروع الرقمنة : وذلك من خلال تحديد خطة انطلاق ووضع تخطيط الذي يعتبر عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة مستخدمة كافة الإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة حالياً ومستقبلاً أحسن استخدام ، والتخطيط لمشروع الرقمنة يجب أن يسند إلى لجنة تشرف على مشروع ، الذي يجب أن يتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة.

1 عبان عبد القادر، " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر- دراسة سيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة "، رسالة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 - 2016، ص 145.

إضافة إلى تحديد تكاليف المشروع وإقرار ميزانية مناسبة للمشروع مع تبويبها ووضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع ، كما يجب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والتنظيمية والعمليات الفنية بما يناسب والتحول الجديد، وفي الأخير يجب تحديد الإجراءات التي ستتخذ بخصوص المشاكل التي يمكن أن تعترض المشروع.

ويتحكم في نجاح التخطيط لمشاريع رقمنة الوثائق مجموعة المبادئ والخصائص التالية

1.

- الواقعية : لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة وواقعية لوضع المؤسسة وهذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

- الشمولية: يجب أن يشمل التخطيط كل الجهات المسؤولة في المشروع.

- المرونة: تسمح مرونة الخطة بإمكانية تعديلها والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بمشروع الرقمنة دون إعاقة سر المشروع أو زيادة في التكاليف .

- وضوح الهدف: حيث يكون للخطة أهداف واضحة من البداية وهي بمثابة الدليل الذي يسير عليه المشروع.

- التنسيق: من الضروري التنسيق في عملية التخطيط بين الأهداف المسطرة في بداية المشروع والوسائل المستخدمة في عملية تنفيذ المشروع .²

1 بلحاج حليلة، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية المحلية - الاستخراج الإلكتروني لوثائق الحالة المدنية - بلدية البيض، مرجع سابق، ص 94.

2 سيد فهمي محمد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2006، ص 67.

-الإلزام: إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط، الخطة الجيدة هي التي تحدد المهام والصلاحيات بدقة .

2- القوى البشرية المؤهلة: عملية الرقمنة تستلزم جهود جماعية من المسؤولين داخل المؤسسة، إلى جانب الموظفين من مختلف الأقسام، وكلما كان الموظفون القائمون على عملية الرقمنة داخل المؤسسة مؤهلين ويملكون مهارات وكفاءات عالية كان ذلك عاملا مساعدا في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية.

3- الموارد المالية: مشروعات الرقمنة تتطلب ميزانية خاصة وموردا ماليا يخصص لشراء المعدات الرقمية اللازمة لعملية الرقمنة وكذلك لصيانة هذه المعدات وكل ما تتطلبه عملية الرقمنة.

4- المعدات والإجهزة: من المتطلبات الأساسية لمشروعات الرقمنة هي المعدات وكالأجهزة اللازمة للقيام بعملية الرقمنة، وتتمثل هذه الأجهزة في:¹

أ- الحواسيب: عملية الرقمنة لا يمكن أن تتم دون توفر أجهزة حاسب آلي لها مواصفات ملائمة لعملية الرقمنة تتناسب مع المهمة المطلوبة انجازها ومن الضروري أن تكون الحاسبات الآلية حديثة وعالية الجودة.

ب - الماسحات الضوئية (scanner). يعتبر جهاز الماسح الضوئي أحد ملحقات الحاسوب، ومن الأجهزة الهامة في عملية الرقمنة، وهو جهاز يقوم بتحويل أي شكل من أشكال البيانات المتوفرة في الوثائق المطبوعة والمصورة و المخطوطات و المرسومة إلى إشارات رقمية قابلة للتخزين في ذاكرة الحاسوب .

1 التكريتي، سعد والعلاق، بشير، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص64.

وهناك عدة أنواع للماسح الضوئي منها :¹

-الماسح الضوئي المسطح: وهو يعمل من خلال تثبيت الورقة المراد تغذيتها للحاسوب داخل الماسح وتبقى ثابتة مكانها ، ويمسح ضوء الماسح الورقة.

-الماسح الضوئي اليدوي: وهو الأصغر حجم ويقوم بالمسح بطريقة يدوية وهو لا يعطي صورة عالية الجودة .

-الماسح الضوئي الأسطواني: يستخدم في مؤسسات النشر، وتقوم دقته كل الأنواع السابقة الذكر، كما تختلف فكرة عمله عن الماسحات الأخرى، حيث تثبت الورقة على أسطوانة زجاجية ويسطح ضوء من داخل الأسطوانة ليضي الورقة، ويقوم جهاز حساس للضوء يسمى أنبوب تكبير الفوتونات ليحول الضوء المنعكس إلى تيار كهربائي.

-الماسح الضوئي الرأسي: تسمى مسحات الكتب، وتتميز بالحد من مخاطر اتلاف المصدر أثناء المسح الضوئي.

ج - شبكات المعلومات : تقوم الشبكة المحلية للمعلومات على الربط بين مجموعة من الحاسبات داخل مبنى واحد أو مباني متجاورة من خلال كابل رئيسي البرمجيات: وهي تعالج النصوص والكلمات وتساعد في إنتاج الصور وتحريرها لأغراض الحفظ والعرض على الانترنت، وهناك برمجيات للتعرف الضوئي على الحروف التي تستخدم في تحويل الصور إلى نصوص ، ومن بين البرامج هي:²

- حزمة الأفييس Ms office.

1 احمد ، محمد سمير ،الإدارة الإلكترونية ، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 79.

2 الحسن محمد حسين ،الإدارة الإلكترونية- المفاهيم ،الخصائص ،المتطلبات ، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر،

2011، ص 99.

- برمجيات معالجة الصور Adobe photoshop.
 - برمجية ضغط الملفات مثل Winzip winra.
 - برمجيات التشابك Unix
 - برمجيات إنشاء وإدارة قواعد البيانات.
- كما يعد نظام أوراكل Oracle من الأنظمة الناجحة ، فهو يعمل بناءا على نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية ويعمل على بيئة أنظمة مفتوحة من خلال أجهزة مختلفة.
- المتطلبات القانونية: وتشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية الأزيمة للعمل.
- الملاحظ أن هناك العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية وكذلك المتطلبات التقنية والقانونية التي توفر البنية الأساسية لرقمنة.

5- معوقات تطبيق الرقمنة

تعتبر الرقمنة في الإدارة المحلية كعملية جديدة ظهرت نتيجة لتطور التقنية والتقدم البشري من النظام التقليدي إلى نظام الرقمي لتحسين الخدمة ، رغم نجاحه إلا أنه هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تقف أمام رقمته الإدارة المحلية في الجزائر من أهمها نجد:¹

* المعوقات الإدارية

1 سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها، العربية المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، 2005، ص 44.

تهيئة و إصلاح البيئة التنظيمية لأن أي تقنية يتم إدخالها إلى الإدارات العمومية تتطلب من الإدارات إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية، كما هناك بعض القيادات لا تقنع بالرقمية أو الإدارة الإلكترونية فهي تحبذ النمط التقليدي في العمل، وعدم قدرتهم على التخلي على نمط الإدارة البيروقراطية وقلّة عدد الكوادر العاملة في مجال جمع البيانات وتنظيمها وضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع وكذا التخطيط وضعف العلاقة بين البرامج المسطرة في الإدارة الإلكترونية والتطوير الإداري.

• المعوقات السياسية والقانونية: ويظهر في قلة اهتمام القيادة السياسيين والمسؤولين القائمين في هذا القطاع في النهوض بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أي عدم وجود استقرار سياسي الذي يعتبر من أهم عوامل نجاح أي برنامج داخل أي دولة.

بطء عملية اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج والبيروقراطية يضاف إلى ذلك التخطيط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة كل ما يتعلق بالرقمنة .

يضاف إلى ذلك عدم تحديث القوانين التي تتلاءم مع استخدام الوثائق الإلكترونية فهناك بعض القوانين و التشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني لا تخدم ولا تسير العمل من بدايتها حتى تطبيقها، وعدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها بشأن مختلف الخدمات الإلكترونية.¹

1 عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"، مرجع سابق، ص 152.

* المعوقات الأمنية: ازدياد حجم المخالفات والجرائم الواقعة على المعلومات منها ما يتعلق بسرقة البريد الإلكتروني أو سرقة بطاقة الائتمان وكذلك سرقة التوقيع الإلكتروني أو اختراق والدخول بعض الإدارات.

•التحديات البشرية: يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

-ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في نظم المعلومات الإدارية على تطوير ومتابعة التدريب.

- انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة بسبب طريقة اختيار الموظفين .

- عدم توفير البنية التحتية اللازمة لرقمنة التي تسهل للموظف بتقديم الخدمة بأداء جيد.

- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.

- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع فهناك من يمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقرها.

1 عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"، مرجع سابق، ص 153.

خلاصة الفصل:

تطورت وسائل الرقمنة لتصبح جزءًا أساسيًا من بيئة العمل الحديثة، حيث تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. من خلال توفير التطبيقات الذكية والحلول التقنية المتطورة، تمكن الرقمنة المؤسسات والموظفين من زيادة الكفاءة والإنتاجية. كما تعزز وسائل الرقمنة التواصل والتعاون بين الفرق العاملة، وتسهل إدارة المهام وتنظيم الجدول الزمني، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف العمل بفعالية أكبر.

الفصل الثالث:

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

تكتسب خطوة تحليل البيانات أهمية ولا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي وتعتبر جزءا مهما من خلالها يمكن الحصول على النتائج ، وعليه نتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة نقوم بتعريف بمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ من حيث نشأته موقعه الجغرافي مهامه والتعرف أيضا على مختلف المصالح و تحليل وتفسير النتائج ومناقشتها واستنتاجات فرضيات ونتائج الدراسة .

1- التعريف بمركز التكوين المهني جعرون سعيد بدار شيوخ:

مركز التكوين المهني والتمهين جعرون سعيد بدار شيوخ، هو أحد المؤسسات التكوينية التابعة للدولة، وهو عبارة عن مؤسسة عمومية إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي الذي بمكّنها من الامتلاك والاقتناء، وتسيير المؤسسة التكوينية خاضع لقوانين الإدارة العمومية وقوانين المحاسبة العمومية.

- تاريخ البناء: 2012 ..

- المساحة الكلية: 14979.04م².

- المساحة المبنية: 2697.15م².

- قدرة الاستيعاب: 275.

- عدد الورشات: 4.

- عدد القاعات المتخصصة: 2.

- عدد أقسام الدراسة: 8.

- قدرة استيعاب الداخلية: 80.

- المطعم: 90 وجبة في اليوم.

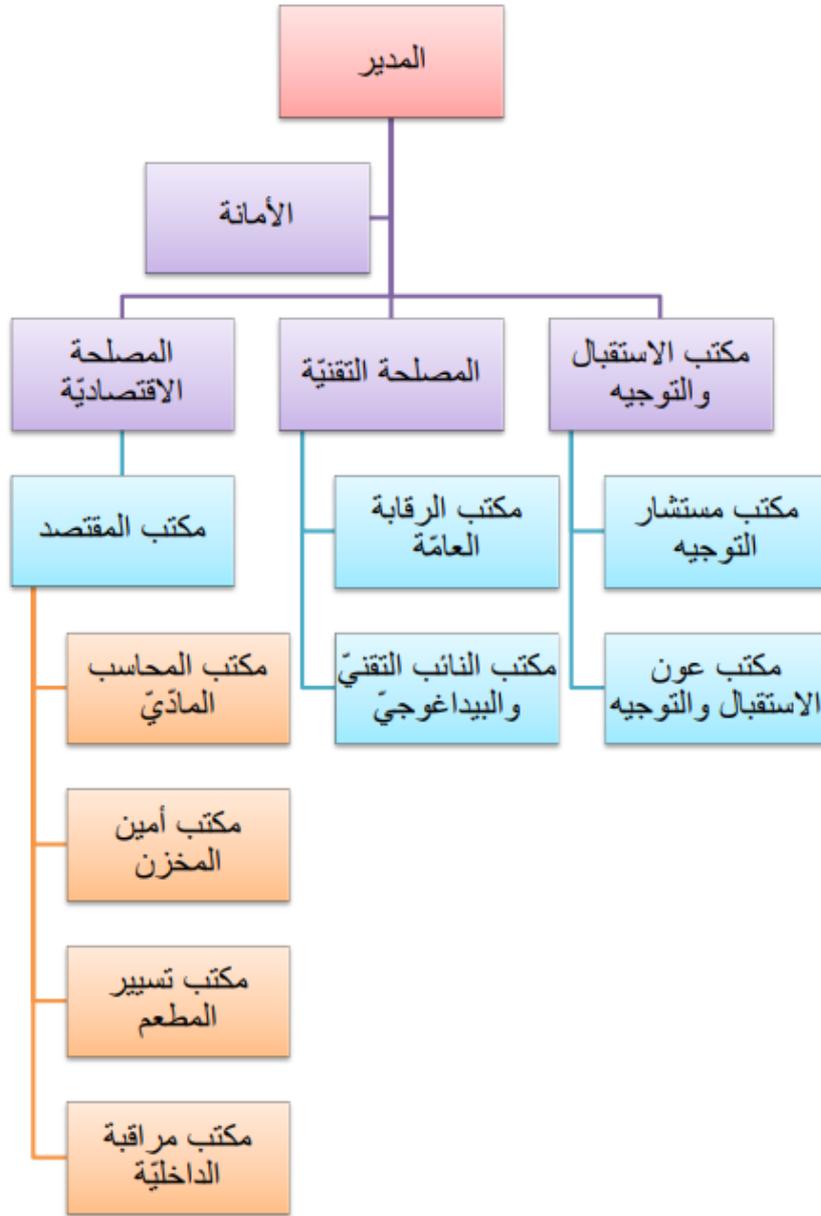
- السكنات الإلزامية: 3.

- السكنات الوظيفية: 5.

- الحضيرة: شاحنة + سيارة نفعية.

- المرافق الرياضية: ملعب كرة قدم.

2- مهام والهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الشكل 1: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1- المدير:

- يشرف المدير على تسيير مركز التكوين المهني والتمهين ومن مهامه ما يلي:
- تنسيق مجمل الأعمال الإدارية والتربوية في المركز ومراقبتها.
- ممارسة السلطة السلمية، والتأديبية على جميع الموظّفين، والمترتصين التابعين للمركز طبقا للنظام المعمول به.
- اقتراح المخطّطات السنوية المتعدّدة المتعلقة بالتكوين والتمهين.
- يعتبر المسؤول الأوّل عن الصيانة والرعاية والحفاظ على الممتلكات المنقولة والعقارية كما يتكفل بالاستعمال الأمثل للموارد البشريّة والوسائل المادية والمالية المتوفّرة بالمركز.

2- الأمانة:

- هي المسؤولة عن مراقبة وتسجيل البريد الصادر والوارد للمؤسسة، واستقبال المعلومات والطلبات عن طريق الفاكس أو الهاتف أو الرسائل، ويخصّص لها مكتب على مستوى الإدارة، ويعمل به موظّف هو في الأصل عون حفظ البيانات.

3- المقتصد:

- إنّ المقتصدية هي المصلحة التي تهتمّ بالجانب المالي والإداري للمؤسسة، ويشرف عليها المقتصد الذي يقوم بتسيير المصالح التابعة لها كالمصالح الاقتصادية، ومحاسبة الموادّ والمخزن والمطعم.

ويكتف المقتصد تحت سلطة مدير المركز بالمهام التالية:

- تنشيط أعمال المصالح الموضوعة تحت سلطته وتنسيقها ومراقبتها.
- التسيير الإداري للموظّفين (متابعة المسار المهني لجميع العمال).

- التسيير المالي للمؤسسة (عملية تحضير الميزانية وتنفيذها).
- التسيير المادي للمؤسسة (المحافظة على الوسائل وصيانتها).
- يقوم بعملية تمويل المركز بالمستلزمات والمواد الأولية.

4- النائب التقني والبيداغوجي:

يقوم بالمهام التالية وذلك تحت سلطة المدير:

- التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين المقدم داخل المركز.
 - الإشراف بيداغوجيا على المكوّنين والمتكوّنين.
 - المتابعة التقنية والبيداغوجية للمنشطين واقتراح كل الإجراءات التي من شأنها تحسين مستوى تأمينهم.
 - تحديد الاحتياجات في مجال موادّ العمل والأدوات والتجهيزات التقنية الضرورية لسير الأقسام.
 - تحديد مواقيت المراقبة الأولى والثانية لكل سداسي بالتنسيق مع المنشّطين.
- 5- المراقب العام:

يكلف المراقب العام تحت سلطة المدير بالمهام التالية:

- المراقبة والنظام والانضباط في المركز.
- تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية داخل المركز وخارجه.
- السهر على الوقاية والأمن في مستوى هياكل الإيواء وقاعات الأكل.
- إقامة علاقات مع الجمعيات والهيئات ذات الطابع الثقافي والرياضي وتنسيقها ومتابعتها.

- تنسيق أعمال مساعدي التكوين.

6- مستشار التوجيه والتقييم المهني:

تقوم مستشارة التوجيه بالمهام التالية:

- تنسيق عمليات التوجيه والتقييم والإدماج المهني.

- إعادة التوزيع والتعديلات الضرورية بغية ملائمة التكوين المقدم للاحتياجات المعير عنها.

- الإعلام والتوجيه.

- تزويد الراغبين في التسجيل بالمعلومات المتعلقة بالاختصاص.

7- الأساتذة:

من المهام التي يقوم بها الأستاذ ما يلي:

- إعداد الدروس وإلقائها.

- إعداد جدول التوقيت بالتعاون مع النائب التقني والبيداغوجي.

- فتح وضبط الدفتر اليومي.

- تحضير الاختبارات والتصحيح النموذجي.

- السهر على تطبيق قواعد النظافة والأمن من طرف المتربصين.

- عملية الجرد عند نهاية كلّ ترتص.

- تكييف برنامج التكوين مع المتربص بما يتلاءم والخاصيات المحلية من تحضيرات

للمادة الأولية، الآلات، المعدات ... إلخ.

- المشاركة في مختلف اللجان التقنية والبيداغوجية.

- المشاركة في تریصات تحسين المستوى.

3- حدود الدراسة:

وتعني المجالات الثلاثة المخصصة للدراسة وهي: الحدود الجغرافية المكانية، الحدود الزمانية، الحدود البشرية.

1- الحدود المكانية: إن اختيار أحد المؤسسات للقيام بالدراسة التطبيقية ليس بالأمر الهين خاصة فيما يتعلق بمراكز التكوين. لذا تم اختيارنا لمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ كمكان إجراء الدراسة .

2- الحدود البشرية: إشمطت الدراسة على الموظفين الإداريين لمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ، ووقع الاختيار على عينة من عمال هذه المؤسسة.

3- الحدود الزمانية: فقد تحددت وفقا لمراحل البحث انطلاقا من مرحلة الإعداد النظري (جمع المادة العلمية) التي كانت بداية من شهر نوفمبر سنة 2023، ثم يليها مرحلة الدراسة الاستطلاعية والتي كانت في المؤسسة المعنية والتي تضمنت معرفة المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومعرفة العدد الإجمالي للعمال وهذا بتقربنا أكثر بالميدان، وكانت هذه المرحلة من تاريخ 05-02-2024 الى غاية 12-02-2024 أي أنها دامت مدة أسبوع وحاولنا في هذه المدة التقرب والاطلاع على عمل المؤسسة وبناء علاقات للكشف عن طبيعة العمل.

ثم يليها مرحلة النزول إلى الميدان وتوزيع الاستمارات بشكل نهائي بعد التحكيم وتوجيه المشرف في 06/03/2024 وتم استرجاعها بعد يومين أي بتاريخ 08/03/2024، ثم بدأت عملية التحقيق الميداني وتنفيذه وتضمنت تفرغ البيانات الكترونيا وعرض النتائج و التحليل لمخرجات الفرضيات المصاغة لمعرفة هل هي محققة أم لا.

4- منهج الدراسة:

بما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج والذي يعرفه عمار بوحوش على أنه الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة¹. وتتعدد المناهج وتختلف حسب طبيعة البحث وأهدافه، وبناء على هذا فإن المنهج المتبع في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي مع التحليل، والذي نراه مناسباً لهذا النوع من الدراسة.

فالمنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً خاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ويهتم المنهج الوصفي بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المدروسة كما يهدف أيضاً إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، لذلك يجب على الباحث تصنيف البيانات و الحقائق وتحليلها تحليلًا دقيقاً، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

أعتمدنا المنهج الوصفي لوصف الدقيق لمكونات البيانات من خلال وصف كل من التطبيقات الذكية والاتصال بالمؤسسة وتفسير وتحليل النتائج المتوصل إليها وتم تعميم النتائج حول الرقمنة المعتمدة من طرف مركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ ومدى تطبيقه للرقمنة وعلاقته بسير وتحسين العمل وتفعيل العملية الاتصالية بين موظفي المركز.

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 12.

4- عينة الدراسة:

العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة وتستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو الكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها.

وتتعدد طرق اختيار العينة وتختلف باختلاف مجتمع البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة الحصر الشامل، فهذا النوع من العينة هي التي يدرس الباحث فيها فئة معينة من مجموع الفئات المقترحة للدراسة، بحيث تأخذ العينة بواسطة القصد من بين مجموع الفئات التي تمثل مجتمع البحث".

- يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة بمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ 60 موظف وتم اختيار أفراد العينة الحصر الشامل وهذا باختيار فئة العمال الذين يشغلون مناصب المكلفة بالتطبيقات والبالغ عددهم 40 موظفاً، وتم توزيع عليهم الاستثمارات ثم تم استرجاعها كاملة بعدما أجاب عليها العمال.

5- أداة جمع البيانات:

إن جمع وتحليل المعلومات في المنهج الوصفي تم بوسائل وأدوات عديدة، وفي هذه الدراسة سوف نستخدم الاستثمار باعتبارها من أهم وسائل جمع البيانات. فالاستمارة: هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، وعليه التقيد بموضوع البحث المراد إجراءه، وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية".

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة ويتم الإجابة عنها، بشرط أن تكون هذه الأسئلة على علاقة بمشكلة البحث، كما أن طبيعة الأسئلة تجنب المبحوث الإحراج والأمور الشخصية، وقد تم تقسيم الاستثمار إلى محاور وهي كالتالي:

محور خاص بالبيانات الشخصية خاصة بالمبحوثين.

المحور الأول: اعتماد إدارة المركز على توفير المعلومات وتسهيل الاتصال وتوطيد العلاقات العلمية بين أفراد الإدارة .

المحور الثاني: تعتمد إدارة مركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ على على خطط في سبيل القيام بعمليات اتصالية في اطار الرقمنة حسب حاجات الإدارة .

6- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

6-1- المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول 1: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
67.5%	27	ذكر
32.50%	13	أنثى
100%	40	المجموع

من خلال الأرقام والنسب الواردة نلاحظ أن أغلبية مفردات مجتمع البحث ذكور وذلك بنسبة قدرت بـ 67,5%، مقابل نسبة 32.5% لفئة الإناث، ويؤكد سيطرة العنصر الرجالي على العمل الإداري داخل المؤسسة، ويمكن إرجاع هذا حسب اعتقادنا إلى كون طبيعة العمل داخل المؤسسة التي لا تفرض توظيف جنس على آخر، وهذا ما ساعدها في اختيار الكفاءات القادرة على تأدية الوظائف على أكمل وجه دون مراعاة نوع الجنس.

جدول 2: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
27.5%	15	أقل من 40 سنة
37.5%	25	أكثر من 40 سنة
100%	40	المجموع

من خلال الأرقام والنسب نلاحظ أن ما يزيد عن 37.5% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة و 39 سنة، تليها الفئة من 20 الى 29 سنة بنسبة 27.5% في حين نجد نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 الى 49 سنة بـ 25% وفي الأخير الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 فأكثر بنسبة 10%، ويمكن إرجاع هذا حسب اعتقادنا إلى أن ارتفاع نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة راجع إلى كون المؤسسة تعتمد على العمال ذوي الخبرة والكفاءة العالية في المجال الإداري الخدماتي، ولكن دون الاستغناء عن العنصر الشبابي خاصة أن هذه الفئة تكون أكثر معرفة بالتكنولوجيا الحديثة.

جدول 3: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
25%	10	أقل من 05 سنوات
30%	12	من 05 إلى 10 سنوات
45%	18	أكثر من 10 سنة
100%	40	المجموع

من خلال الأرقام والنسب الواردة من الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية، فأعلى نسبة تعود لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات والتي تقدر . 45%، تليها الفئة التي تتراوح أقدميتهم في العمل من 05 الى 10 سنوات بنسبة 30%، والمرتبة الأخيرة بنسبة قليلة من الموظفين الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة قدرت بـ25%، ويمكن إرجاع هذا حسب اعتقادنا إلى أن المؤسسة يعتمد على التجديد في موارده البشرية ولا يستغني عن الكفاءات الشبابية التي لها القدرة على الإبداع والابتكار والتي تتطلع دائما إلى اكتشاف واستخدام كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي.

جدول 4: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20%	8	ثانوي
55%	22	تقني
25%	10	جامعي
100%	40	المجموع

من خلال الأرقام والنسب الواردة نلاحظ أن الموظفين يتوزعون على ثلاث مستويات، المرتبة الأولى قدرت بـ 55% بالنسبة للمستوى التقني، والمرتبة الثانية قدرت بـ 25% بالنسبة للمستوى الجامعي، أما بالنسبة للثانوي فتقدر النسبة بـ 20% ويمكن إرجاع هذا حسب اعتقادنا إلى أن مؤسسة التكوين المهني يولي أهمية كبيرة لخريجي التقني و الجامعات ذوي المستوى العالي في تسيير المؤسسة، كما أن الموظفين الذين تم اختيارهم يعملون داخل مكاتب إدارية، هذه الأخيرة تتطلب مجهودات فكرية كبيرة وبالتالي فهذه المناصب تتطلب توظيف أشخاص ذو مستوى تعليمي .

جدول 5: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17.50%	7	رئيس مصلحة
40%	16	إداري
42.5%	17	أستاذ
100%	40	المجموع

من خلال الأرقام والنسب الواردة نلاحظ أن الموظفين يتوزعون على ثلاث مستويات، المرتبة الأولى قدرت بـ 42.5% وهم فئة الأساتذة هؤلاء يشكلون جزءاً كبيراً من الكوادر التعليمية في المركز، وهم المسؤولون عن تدريس المهارات والمواد المختلفة للطلاب، والمرتبة قدرت بـ 40% بالنسبة لفئة الإداريين يشكلون النسبة الأكبر في المؤسسة، ويمكن أن يكونوا مسؤولين عن الأعمال الإدارية والمالية والموارد البشرية وغيرها، أما فئة رئيس مصلحة فقدت نسبة بـ 17.5% هؤلاء يمثلون نسبة صغيرة من الموظفين في المركز، وعادةً يكونون المسؤولين عن إدارة وتنظيم العمل في الأقسام المختلفة.

يتضح أن الأساتذة والإداريين يمثلون الجزء الأكبر من العمال في المركز، مما يظهر أهمية التوازن بين الكوادر التعليمية والإدارية لضمان سير العمل بفعالية وفاعلية في تحقيق أهداف المركز التعليمية.

جدول 6: الخبرة في استعمال التكنولوجيا وعلاقتها بالجنس

النسبة %	المجموع	الخبرة في استعمال التكنولوجيا						الجنس
		النسبة %	ضعيفة	النسبة %	متوسط	النسبة %	جيدة	
60	24	57.14	4	57.14	8	63.16	12	ذكر
40	16	42.86	3	42.86	6	36.84	7	أنثى
100	40	100	7	100	14	100	19	المجموع

من خلال الجدول يبدو أن نسبة 63.16% من الذكور يرون انفسهم يجيدون استخدام التكنولوجيا ما نسبة 36.84% من الاناث فيرون ان يجدون استخدام التكنولوجيا، اما نسبة 57.14% من الذكور فيرون ان لديهم خبرة متوسطة في التكنولوجيا اما الاناث فبنسبة 42.86% لديهم خبرة متوسطة، اما الذين لا يجدون استخدام التكنولوجيا من الذكور فتقدر ب 57.14% اما الاناث فهي بنسبة 42.86%

ويرجع ذلك الى ان الذكور يشكلون نسبة أعلى في جميع الفئات المتعلقة بالخبرة في استعمال التكنولوجيا مقارنة بالإناث.

اما الذكور لديهم تمثيل أعلى في الخبرة الجيدة والمتوسطة والضعيفة.

اما الإناث يمثلن نسبة أقل في جميع الفئات، مما يشير إلى تفاوت بين الجنسين في الخبرة التكنولوجية.

جدول 7: هل تقوم مؤسستك بتحديث الوسائل التكنولوجية بشكل مستمر وعلاقتها بتحسين ظروف العمل

النسبة %	المجموع	هل ترى ان استخدام الرقمنة ساهم بتحسين ظروف العمل.						
		نعم	لا	النسبة %	نوعاً ما	النسبة %	لا	
77,50	31	100	6	84.62	11	66.67	14	هل تقوم مؤسستك نعم
22.50	9	0	0	15.38	2	33.33	7	بتحديث الوسائل لا التكنولوجية بشكل مستمر
100	40		6	100	13	100	21	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 66.67% من الموظفين أكدوا أن المؤسسة تقوم بتحديث الوسائل التكنولوجية بشكل مستمر ، اما نسبة 84.62% فيرون ان المؤسسة تقوم بتحديث الوسائل نوعاً ما وهي تعتبر نسبة عالية وتعكس رضاً كبيراً حول التحديثات التكنولوجية في المؤسسة وهذا يمكن أن يعزى إلى إدراك الإدارة لأهمية التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمل والإنتاجية، اما نسبة 100% (6 مبحوثين) يرون أن المؤسسة لا تقوم بذلك.

بشكل عام، يبدو أن تحديث الوسائل التكنولوجية بشكل مستمر له تأثير إيجابي على نظرة الموظفين لتحسين ظروف العمل عبر الرقمنة.

هذه التحليلات يمكن استخدامها لفهم أهمية تحديث الوسائل التكنولوجية في المؤسسات وتأثيرها الإيجابي على ظروف العمل من وجهة نظر الموظفين.

جدول 8: انتقال المعلومات المهنية وعلاقتها بالخطط البيداغوجية للتواصل مع المستخدمين

النسبة %	المجموع	هل هناك خطط بيداغوجية للتواصل مع المستخدمين				نعم	لا
		النسبة %	ن	النسبة %	ل		
75	30	72.73	8	75.86	22	هل تنقل	نعم
25	10	27.27	3	24.14	7	المعلومات المهنية بسرعة	لا
100	40	100	11	100	29	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 75.68% يرون أن المعلومات تنقل بسرعة تشير إلى فعالية عملية الاتصال ونقل المعرفة داخل المؤسسة. أما نسبة 24.14% تعتقد أن المعلومات لا تنقل بسرعة. قد تكون هناك عوامل تقنية، مثل ضعف البنية التحتية للشبكة، أو عوامل إدارية، مثل نقص استراتيجيات التواصل، تؤثر على قدرة المؤسسة على نقل المعلومات بفعالية.

اما نسبة 75.68 % يرون أن هناك خطأً بيداغوجية للتواصل مع المستخدمين في المؤسسة، أما نسبة 27.27% يرون أنه لا توجد خطط بيداغوجية للتواصل مع المستخدمين.

هذه النتائج تشير إلى وجود جهود لتنفيذ خطط بيداغوجية للتواصل مع المستخدمين في المؤسسة، ولكن قد تحتاج هذه الجهود إلى تعزيز وتطوير إضافي لتحسين فعالية التواصل وتعزيز تجربة المستخدم.

يمكن للمؤسسة الاستفادة من تلك النتائج لتحسين عملية نقل المعلومات، سواء عبر تحسين البنية التحتية التكنولوجية أو تعزيز استراتيجيات التواصل والتعاون داخل الفرق العاملة.

جدول 9: صعوبات الاتصال بين عمال المركز وعلاقتها باستعمال الرقمنة في أداء المهام

النسبة %	المجموع	استعمال الرقمنة في أداء المهام.						
		النسبة %	ضعيف	النسبة %	متوسط	النسبة %	جيد	
47.50	19	44.44	4	59.33	7	42.11	8	هل هناك صعوبات نعم
52.50	21	55.56	5	41.67	5	57.89	11	الاتصال بين لا عمال المركز
100	40	100	9	100	9	100	19	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 42.11% يرون أن هناك صعوبات في الاتصال بين عمال المركز، أما نسبة 57.89% يرون أنه لا توجد صعوبات في الاتصال بينهم.

هذه النتائج تشير إلى وجود تحديات في عملية الاتصال بين عمال المركز، وهذا يمكن أن يؤثر سلباً على تجربة العمل وكفاءة العمل في المؤسسة. قد تتطلب هذه النتائج اتخاذ إجراءات لتعزيز التواصل وتحسين العلاقات بين العاملين في المركز.

ومن خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 59.33% يرون ان استخدام الرقمنة متوسط، اما نسبة 42.11% يرون ان استخدام الرقمنة جيد، اما نسبة

44.44% يرون انها ضعيفة، هذه النتائج تشير إلى تنوع في تقييم الأفراد لأداء المهام باستخدام الرقمنة. ومع ذلك، يبدو أن النسبة الأكبر تشير إلى أن استخدام الرقمنة يعتبر على الأقل متوسطًا، مع نسبة أقل ترى أنه جيد ونسبة صغيرة ترى أنه ضعيف. قد تعكس هذه النتائج اختلافات في مستوى التقنية أو الرضا عن الأداء الرقمي بين الباحثين .

جدول 10: استعمال جهاز الكمبيوتر وعلاقته بالمستندات الإلكترونية والبرمجيات

النسبة %	المجموع	تستخدم مستندات الإلكترونية وبرمجيات.				النسبة %	المجموع
		النسبة %	البرمجيات	النسبة %	المستندات الإلكترونية		
77.50	31	63.64	7	82.76	24	نعم	تستعمل جهاز الكمبيوتر
22.50	9	36.36	4	17.24	5	لا	لا تستخدم جهاز الكمبيوتر
100	40	100	11	100	29		المجموع

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 82.76% من الباحثين يستخدمون جهاز الكمبيوتر، أما نسبة 17.24% لا يستخدمون الكمبيوتر.

هذا يعني أن اغلب المبحوثين في الدراسة يستخدمون جهاز الكمبيوتر، وهو مؤشر على انتشار استخدام التكنولوجيا في المؤسسة. يمكن اعتبار هذا إيجابياً من حيث تطور التكنولوجيا واستخدامها في أداء المهام وتحسين كفاءة العمل.

كذلك نلاحظ أن نسبة 82.76% من المبحوثين يستخدمون المستندات الإلكترونية، في حين ترى نسبة 63.64% من المبحوثين يقومون باستخدام البرمجيات.

هذه النتائج تشير إلى اعتماد واسع النطاق على المستندات الإلكترونية في المؤسسة، مع وجود نسبة صغيرة من المبحوثين الذين يستخدمون البرمجيات. يمكن أن يكون هذا تحولاً نحو التكنولوجيا في إدارة المستندات وتنظيم العمل في المؤسسة.

جدول 11: استعمال أجهزة المتصلة بالشبكات وعلاقتها باستعمال اللواحق الخاصة بالكمبيوتر

النسبة %	المجموع	تستعمل جميع اللواحق المرتبطة بالجهاز الكمبيوتر				الطابعة	نستعمل أجهزة نعم
		النسبة %	الماسح الضوئي	النسبة %	لا		
70	28	40	2	74.29	26	نعم	
30	12	60	3	25.71	9	لا	
100	40	100	5	100	35	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن نسبة 74.29% من المبحوثين يستخدمون أجهزة متصلة بالشبكات، أما نسبة 25.71% من المبحوثين لا يستخدمون أجهزة متصلة بالشبكات.

هذه النتائج تشير إلى انتشار واسع النطاق لاستخدام أجهزة متصلة بالشبكات في المؤسسة، مما يعكس اعتماد على الاتصال الشبكي في العمل والتواصل.

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن نسبة 74.29% يستخدمون طابعة وان نسبة 40% يستخدمون الماسح الضوئي.

هذه النتائج تشير إلى استخدام واسع النطاق للطابعة في المؤسسة، مع وجود نسبة صغيرة من المبحوثين الذين يستخدمون الماسح الضوئي. يمكن أن تكون الطابعة أداة مهمة في إدارة الوثائق والطباعة في العمل اليومي.

جدول 12: نقص في الوسائل التكنولوجية المستعملة وعلاقته بتحديث الوسائل التكنولوجية

النسبة %	المجموع	هل هناك نقص في الوسائل التكنولوجية المستعملة على مستوى المركز				
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم	
57.50	23	41.18	7	69.57	16	هل تقوم مؤسستك نعم
42.50	17	58.82	10	30.43	7	لا بتحديث الوسائل التكنولوجية بشكل مستمر
100	40	100	17	100	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 30.43% من المبحوثين يرون أن هناك نقص في الوسائل التكنولوجية المستخدمة على مستوى المركز، أما نسبة 58.43% يرون أنه لا يوجد نقص في الوسائل التكنولوجية.

ونلاحظ ان نسبة 69.57% ان المؤسسة تقوم بتحديث الوسائل التكنولوجية باستمرار، أما نسبة 41.18% فيرون ان المؤسسة لا تقوم بتحديث الوسائل بشكل مستمر.

هذه النتائج تشير إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون وجود نقص في الوسائل التكنولوجية في المركز. يمكن أن يؤثر هذا النقص على كفاءة العمل وقدرة المركز على تلبية احتياجات التكوين والتدريب بشكل فعال.

جدول 13: صعوبات في عمليات الاتصال بين الإداريين وعلاقته بتسهيل الاتصال بين الإداريين

النسبة %	المجموع	هل ساهمت عملية الرقمنة في تسهيل عملية الاتصال بين الإداريين						نعم	لا
		النسبة %	لا	النسبة %	نوعا ما	النسبة %	نعم		
42.50	17	50	3	50	6	36.36	8	نعم	هل هناك صعوبات في عمليات الاتصال بين الإداريين
57.50	23	50	3	50	6	63.64	14	لا	
100	40	100	6	100	12	100	22		المجموع

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 57.50% يرون أنه لا توجد صعوبات في عمليات الاتصال بينهم، أما نسبة 42.50% من المبحوثين يرون أن هناك صعوبات في عمليات الاتصال بين الإداريين.

هذه النتائج تشير إلى وجود تقسيم فيما يتعلق بصعوبات الاتصال بين الإداريين في المؤسسة، من الممكن أن تؤثر هذه الصعوبات على كفاءة عمليات التنسيق والتعاون داخل المؤسسة، وقد تتطلب تدابير لتحسين عمليات الاتصال وتعزيز التواصل بين الإداريين.

كما نلاحظ أن 36.36% من المبحوثين يرون أن عملية الرقمنة ساهمت في تسهيل عملية الاتصال بين الإداريين، أما نسبة 50% يرون أنها ساهمت نوعاً ما، أما نسبة 50% يرون أنها لم تسهم في تسهيل عملية الاتصال بين الإداريين.

هذه النتائج تشير إلى تباين في الآراء بشأن تأثير عملية الرقمنة في تسهيل عملية الاتصال بين الإداريين. يمكن أن يكون هذا التباين ناتجاً عن عدة عوامل مثل مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وتوافر التدريب على استخدام التقنيات الرقمية، وطبيعة العمليات الإدارية في المؤسسة.

جدول 14: مخطط في عملية الاتصال بين الإداريين وعلاقته باستعمال الرقمنة في عملية الاتصال

النسبة %	المجموع	هل ترى أن جميع العمال يستعملون الرقمنة في عملية الاتصال				نعم	لا
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
61.36	27	62.50	5	68.75	22	هل هناك مخطط	نعم
38.64	17	37.50	3	31.25	10	عملية الاتصال بين الإداريين	لا
100	40	100	8	100	32	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 61.36% من المبحوثين يرون أن هناك مخطط في عملية الاتصال بين الإداريين، أما نسبة 38.64% يرون أنه لا يوجد مخطط في عملية الاتصال بينهم.

هذه النتائج تشير إلى وجود تقسيم بين المبحوثين فيما يتعلق بوجود مخطط لعملية الاتصال بين الإداريين في المؤسسة، حيث يمكن أن يؤثر هذا النقص في وجود مخطط على فعالية الاتصال وتنسيق العمل بين الإداريين، وقد يتطلب اتخاذ إجراءات لتطوير وتنفيذ مخططات لعملية الاتصال في المؤسسة.

كما نلاحظ أن 68.75% من المبحوثين يرون أن جميع العمال يستخدمون الرقمنة في عملية الاتصال و يعتقدون أن الرقمنة تلعب دوراً مهماً في عملية الاتصال بين العمال، أما نسبة 62.50% يرون أن ليس جميع العمال يستخدمون الرقمنة في عملية الاتصال.

هذه النتائج تشير إلى اعتقاد الغالبية العظمى من المشاركين بأن الرقمنة تسهل عملية الاتصال بين العمال في المؤسسة، مع وجود نسبة صغيرة تعتقد أن ليس جميع العمال يستخدمون الرقمنة في هذه العملية.

جدول 15: صعوبات في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص وعلاقته في تسهيل عملية الاتصال بين الاستاذ والمتربص

النسبة %	المجموع	هل ساهمت عملية الرقمنة في تسهيل عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص				
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم	
75	30	93.33	14	64	16	هل هناك صعوبات نعم
25	10	6.67	1	36	9	في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص لا
100	40	100	15	100	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 75% يرون أنه لا توجد صعوبات في عملية الاتصال بينهم، اما نسبة 25% من المبحوثين يرون أن هناك صعوبات في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص.

هذه النتائج تشير إلى تباين في آراء المشاركين بشأن مدى وجود صعوبات في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص، وهو ما يمكن أن يعكس اختلافات في تجربة وتفاعل الأفراد داخل المؤسسة.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 62.50% من المشاركين يرون أن عملية الرقمنة ساهمت في تسهيل عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص.

اما نسبة 37.50% يرون أنها لم تساهم في ذلك.

هذه النتائج تشير إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يعتقدون بأن عملية الرقمنة ساهمت في تسهيل عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص. يمكن أن تكون التقنيات الرقمية مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية الأخرى قدمت وسائل فعالة للتواصل والتفاعل بين الأستاذ والمتربص في سياق التدريب والتعليم.

جدول 16: مخطط في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص وعلاقته في عملية الاتصال

النسبة %	المجموع	هل ترى جميع الأستاذة يستعملون الرقمنة في عملية الاتصال				نعم	لا
		النسبة %	لا	النسبة %	نعم		
70	28	62.50	5	71.88	23	هل هناك مخطط نعم	
30	12	37.50	3	28.13	9	لا	في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص
100	40	100	8	100	32		المجموع

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 70% يرون أنه لا يوجد مخطط في عملية الاتصال بينهم، أما نسبة 30 % من المبحوثين يرون أن هناك مخطط في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين لا تعتقد بوجود مخطط محدد في عملية الاتصال بين الأستاذ والمتربص في المؤسسة. يمكن أن يؤدي هذا النقص في وجود مخطط إلى عدم التنسيق الفعال والتواصل السلس بين الأستاذ والمتربص، وبالتالي قد يؤثر سلبًا على تجربة التعلم والتدريب في المؤسسة.

كما نلاحظ أن 80% من المشاركين يرون أن جميع الأستاذة يستخدمون الرقمنة في عملية الاتصال، أما نسبة 20% لا يرون أن بعض الأستاذة يستخدمون الرقمنة، ولكن ليس الجميع.

يمكن القول إذاً إن 80% من المشاركين يعتقدون أن بعض الأستاذة يستخدمون الرقمنة في عملية الاتصال، سواء كانوا يستخدمونها جميعًا أو بعضهم. هذا يشير إلى انتشار استخدام التقنيات الرقمية في عملية الاتصال بين الأستاذة في المؤسسة، مع وجود نسبة صغيرة تعتقد أن ليس جميعهم يستخدمونها.

7- نتائج الدراسة:

- بينت الدراسة أن أغلب الموظفين هم رجال وتتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة، أغلبهم ذوي مستوى التقني وتتعدى خبرة معظمهم أكثر من 10 سنة، يتوزعون على ثلاث مناصب إدارية.

- بينت الدراسة أن موظفي مركز التكوين يعتمدون بشكل كبير على الرقمنة في عملهم.

- بينت الدراسة أن الدافع من وراء استخدام الرقمنة هو تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تقليل كلفة حفظ المعلومات والأرشفة وسرعة وصول المعلومات وشفافيتها

- بينت الدراسة أن الرقمنة لها تأثير إيجابي في رفع مستوى أداء الموظفين بمركز التكوين المهني.

- بينت الدراسة أن الرقمنة تساهم في تحسين الاتصال بين الموظفين، ولها دور في عملية التنظيم واتخاذ القرارات.

- من خلال الدراسة نجد أن استحداث الرقمنة باستمرار حسب متغيرات العمل يزيد من فعاليتها داخل مركز التكوين.

8- مناقشة الفرضيات:

الفرضية الأولى: ماهي الأنظمة والخدمات الرقمية التي تعتمدها إدارة لمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ ؟

من خلال النتائج تبين أن إدارة مركز التكوين المهني والتمهين "الشهيد جعرون سعد بن بدار الشيوخ" تولي أهمية كبيرة للرقمنة في تحسين كفاءة العمل وتطوير الخدمات المقدمة. تعتمد الإدارة على مجموعة من الأنظمة والخدمات الرقمية المتقدمة لتحقيق هذه الأهداف. من بين هذه الأنظمة والخدمات الرقمية:

أولاً، نظام إدارة المعلومات الطلابية، الذي يوفر إدارة مركز التكوين المهني والتمهين وسيلة فعالة لإدارة بيانات الطلاب، بما في ذلك السجلات الأكاديمية والمالية، وجدول الدورات التدريبية.

ثانياً، منصة التعلم الإلكتروني، والتي تتيح للطلاب الوصول إلى المواد التعليمية والمحاضرات عبر الإنترنت، وإجراء الاختبارات وتقديم الأعمال الدراسية بشكل رقمي ومرن.

ثالثاً، نظام الإدارة الإلكترونية، الذي يسهل إدارة الموارد البشرية والمالية والمهام بشكل فعال، مما يسهل عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

وتشمل الخدمات الرقمية الأخرى التي توفرها الإدارة، خدمات التسجيل والتقديم عبر الإنترنت، وخدمات الاتصال الإلكتروني مع الطلاب وأولياء الأمور، والمتابعة الإلكترونية لتقديم الطلاب.

تعتبر هذه الأنظمة والخدمات الرقمية أدوات حيوية تسهم في تحسين جودة التعليم والتدريب في المركز، وتعزيز التفاعل والتواصل بين جميع أفراد المجتمع التعليمي، مما

يعكس الالتزام بالتطور التكنولوجي واستخدامه بشكل فعال في تحقيق الأهداف المؤسسية.

الفرضية الثانية: ماهي الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة من أجل تحسين الاداء الإداري بمركز التكوين المهني

من خلال النتائج تبين أن استراتيجيات الاتصال الفعالة أساسية لتحسين الأداء الإداري في مركز التكوين المهني، حيث تساهم في تعزيز التفاعل وبناء الثقة بين جميع أعضاء المؤسسة. من خلال توفير قنوات اتصال متعددة ومتنوعة، مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، والرسائل النصية، يتم تسهيل تداول المعلومات بين الإدارة والموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يُعزز التوجيه الشفاف والمفتوح الشعور بالانتماء والمشاركة في عملية صنع القرارات، ويعزز الاندماج الإداري. كما يساهم تنظيم جلسات التوجيه وورش العمل في تبادل الخبرات وتطوير المهارات، مما يُعزز الأداء الإداري ويعزز فعالية عمل المركز التعليمي بشكل عام.

الفرضية العامة: هل تساهم الرقمة في تحسين الأداء الإداري لمركز التكوين المهني والتمهين " الشهيد جعرون سعد بن " بدار الشيوخ ؟

من خلال النتائج تبين أن تساهم الرقمنة بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري لمركز التكوين المهني والتمهين "الشهيد جعرون سعد بن بدار الشيوخ". من خلال اعتماد التقنيات الرقمية والأنظمة المتطورة، يتم تسهيل عمليات الإدارة وتحسين كفاءتها.

فمن خلال الرقمنة، يصبح من الممكن التحكم بالمعلومات بشكل أكثر فعالية، وتحسين العمليات الإدارية مثل إدارة الموارد البشرية، والمالية، والتخطيط الاستراتيجي. كما تتيح الرقمنة فرصًا لتحسين التواصل الداخلي والخارجي للمركز، وتسهيل تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين والطلاب والجهات الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، توفر الرقمنة

فرصًا لتحليل البيانات بشكل أفضل، واتخاذ القرارات الإدارية المستنيرة بناءً على تلك التحليلات، مما يعزز كفاءة إدارة المركز ويسهم في تحقيق أهدافه بشكل أكثر فعالية.

الخاتمة:

الخاتمة

باعتبار أن المركز التكويني المهني والتمهيني هو محور رئيسي في بناء المهارات وتطوير القدرات، فإن استخدام التقنيات الرقمية والرقمنة يعتبر عنصراً حيوياً في تعزيز جودة التعليم وتحسين الأداء الإداري. تعكس هذه الخطوة التزام المركز بالتطور التكنولوجي واستخدامه بشكل فعال لدعم عمليات التعليم والتدريب. من خلال الرقمنة، يمكن تحسين عمليات الإدارة، وتيسير الوصول إلى المواد التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية ديناميكية ومتطورة.

تسهم الرقمنة أيضاً في تعزيز التواصل بين الجميع داخل المركز، سواء كان ذلك بين الإدارة والموظفين أو بين المدربين والمتدربين، مما يعزز الشفافية والتعاون. وبفضل التقنيات الرقمية، يمكن للمركز تحليل البيانات بشكل فعال لتحسين العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على الأدلة والتحليلات الدقيقة.

بالختام، يُظهر التزام المركز بالرقمنة تفانيه في تقديم تعليم عالي الجودة وتطوير مهارات المتدربين بأحدث التقنيات، مما يسهم في تحقيق أهدافه ومساهمته في تطوير المجتمع وتعزيز فرص العمل والازدهار الاقتصادي.

نتائج الدراسة:

- استخدام التقنيات الرقمية يسهم في تحسين كفاءة العمل الإداري وتبسيط العمليات.
- الرقمنة تقلل من الحاجة إلى العمل اليدوي وتوفر الوقت والجهد.
- تقنيات الرقمنة تعزز التواصل الفعال بين أفراد المركز وتسهم في تعزيز الشفافية والتعاون.
- بفضل الرقمنة، يمكن توفير مواد تعليمية متنوعة ومتاحة بسهولة، مما يعزز جودة التعليم والتدريب.

التوصيات:

- يُنصح بمواصلة تحديث وتطوير الأنظمة والتقنيات الرقمية لمواكبة التطورات وتلبية احتياجات المركز.
- يُوصى بتقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية والاستفادة الكاملة منها.
- يجب وضع سياسات وإجراءات أمنية قوية لحماية البيانات والمعلومات المتبادلة عبر الأنظمة الرقمية.
- يجب تشجيع التواصل والتشارك بين أفراد المركز لتعزيز فعالية استخدام التقنيات الرقمية وتحقيق أهداف المركز بشكل أفضل.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- الكتب:

- إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- احمد ، محمد سمير ،الإدارة الإلكترونية ، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- أحمد سمير، مدخل لإدارة الأعمال، دار النهضة، مصر، 2013.
- التكريتي، سعد والعلاق، بشير، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- الحسن محمد حسين ،الإدارة الإلكترونية- المفاهيم ،الخصائص ،المتطلبات ،ط 1، مؤسسة الوراق للنشر، 2011.
- الصيرفي محمد، الإدارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
- العلاق بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات و التطبيقات، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستشارية، أبوظبي ، 2005.
- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار المشرق الثقافي ودار أسامة، عمان، 2008.
- سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها، ط 1 ، دار المجدلاوي ، الأردن، 2007.
- عبد المعطي الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

- علي السلمي، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- غنيم أحمد محمد ، الإدارة الإلكترونية ،أفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، المنصورة المكتبة العصرية، 2004.
- محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
- محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الأردن ، 2009.
- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996.
- هارمان أتينيس، إدارة الأداء، ترجمة د سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، الأردن، 2011.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، راية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها، العربية المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، 2005.
- سيد فهمي محمد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2006.
- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
- عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، 2010.

- عبد الغفار خلفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد المكتب الغربي الحديث الإسكندرية ، 1993. - عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 .

- عصمت سليم الغزالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.

- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، عمان، دار الداية ناشرون وموزعون 2012.

- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

2- الرسائل الجامعية:

- تارقي يونس، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية- دراسة حالة بلدية أولاد عيسى بأدرار، مذكرة ماستر منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017.

- عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002.
- بختة أمحمدي، سهام حيرش، دور الرقمنة في تحسين أداء المرافق العمومية للهيئات المحلية (دراسة مصالحي الحالة المدنية والبيومترية لعينة من بلديات ولاية المسيلة) مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، بجامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2021.
- بلال حمراوي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، (دراسة حالة لبلدية سيدي هجرس) مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2022.
- بلحاج حليلة، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية المحلية - الاستخراج الإلكتروني لوثائق الحالة المدنية - بلدية البيض، مذكرة ماستر في العلوم السياسية منشورة قسم العلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016.
- حمد قدرتي حسن، إدراج الأداء المتميز - قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.
- ريان بن كحلة، دور الإدارة الإلكترونية في رقمنة سجلات الحالة المدنية (دراسة حالة لبلدية شتمة بسكرة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال جامعة محمد خضر، بسكرة، 2019.
- عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سيكيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة"، رسالة دكتوراه منشورة في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 - 2016.

- فيساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين، المركز الجامعي ، المدية 2006/2007.
- 3- المجالات العلمية:
- بن حسين سليمة ،دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، المجلة الجزائرية للنمو والتنمية ، العدد السابع ، جويلية 2014.
- رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004.
- بوعمامة العربي و رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ،جامعة الوادي، العدد9 ،ديسمبر 2014.
- سلامي نادية ، الإدارة الإلكترونية كأساس لترقية الخدمة العمومية في الجزائر (الدور و التحديات) ، العدد الرابع ، جوان 2015.
- قدوري سحر، الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ،مجلة المنصورة جامعة منصور، بغداد العدد 14 ، الجزء الاول ، 2010.
- موسى عبد الناصر وقريشي محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 09، 2011.
- نزلي غنية، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية " مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 2، جانفي 2016.