



جامعة "زيان عاشور" الجلفة (الجزائر)
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم اجتماع تنظيم وعمل



أثر التحول الرقمي الاداري على تحسين مستوى الأداء الوظيفي - دراسة حالة -

المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد هاني محمد بن الهادي بمسعد

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في شعبة علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف :
مسعودي هشام

من إعداد:
موفق الملكي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 06-06-2026 ، أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:		
الدكتور : يحيى عبد الحق	جامعة الجلفة	رئيسا
الدكتور : مسعودي هشام	جامعة الجلفة	مشرفا ومقررا
الدكتور : قويدري ثامر	جامعة الجلفة	ممتحنا

السنة الجامعية : 2026/2025



الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد). وقد جاءت هذه الدراسة في ظل التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي الذي تشهده الإدارات العمومية، وسعيها إلى تطوير أساليب العمل ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين بالاعتماد على التقنيات الحديثة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الرقمنة بمؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) ، وقياس أثر أبعادها المختلفة المتمثلة في الشبكات، والأجهزة والوسائل التكنولوجية، والبيانات، والبرمجيات، والكفاءات البشرية على الأداء الوظيفي للموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة والأداء الوظيفي، مع اختلاف مستوى تأثير أبعاد الرقمنة، حيث تبين أن بعدي الكفاءات البشرية والبرمجيات كانا الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز برامج التكوين والتدريب لفائدة الموظفين، واعتماد استراتيجيات متكاملة للتحول الرقمي بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الشبكات، الأجهزة والوسائل التكنولوجية، البيانات، البرمجيات، الكفاءات البشرية، الأداء الوظيفي

Summary :

This study addressed the topic of digitalization and its role in improving job performance within Algerian institutions through a field study at the Public Hospital Institution of Messaad. This study comes in light of the growing trend toward digital transformation witnessed by public administrations and their efforts to develop work methods and enhance the efficiency of services provided to citizens through the use of modern technologies.

The study aimed to identify the reality of digitalization implementation at the Public Hospital Institution of Messaad and to measure the impact of its various dimensions, represented by networks, technological devices and tools, data, software, and human competencies, on employees' job performance. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was used as the main tool for data collection from a sample of employees of the hospital institution, and the collected data were processed and analyzed using statistical software.

The results of the study revealed the existence of a statistically significant relationship between digitalization and job performance, with varying levels of influence among the dimensions of digitalization. The findings showed that the dimensions of human competencies and software had the greatest impact on improving job performance. Based on the obtained results, the study proposed a set of recommendations, most notably the need to develop digital infrastructure, strengthen training and capacity-building programs for employees, and adopt integrated digital transformation strategies that contribute to enhancing performance efficiency and improving the quality of services provided.

Keywords: Digitalization, Networks, Technological Devices and Tools, Data, Software, Human Competencies, Job Performance.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا
أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي و أبي العزيزين
حفظهما الله لي اللذان سهرنا وتعبا على تعليمي في إتمام هذا العمل
، إلى الأستاذ المشرف "مسعودي هشام"
إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،
إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم
إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا
الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل واشكر الذين كانوا وراء هذا
العمل وساهموا كل من موقعه في تقديم ما يستطيع من عون اخص
بالذكر الأستاذ المشرف
" مسعودي هشام "

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه
من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً
وجمالاً. ونشكر كل أساتذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون
أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
II	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
XIV	فهرس الملاحق
أ - ف	مقدمة
الفصل الأول : التأصيل النظري للتسويق الرقمي على قرارات الشراء عند المستهلك	
02	تمهيد
09-03	المبحث الأول: ماهية الرقمنة
07-03	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
09-07	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقمنة
09	المطلب الثالث: فوائد الرقمنة
16-10	المبحث الثاني: أساسيات حول الرقمنة

12-10	المطلب الأول: مميزات الرقمنة ومراحل تطبيقها
13-12	المطلب الثاني: أشكال الرقمنة
16-14	المطلب الثالث: أبعاد الرقمنة
22-17	المبحث الثالث: متطلبات وتحديات الرقمنة
19-17	المطلب الأول: متطلبات الرقمنة
20-19	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة
22-21	المطلب الثالث: تحديات الرقمنة
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء الوظيفي	
25	تمهيد
31-26	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
30-26	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته
31-30	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده
31	المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي
35-32	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي
33-32	المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي
34-33	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
35	المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي
40-36	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

37-36	المطلب الأول: : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
38-37	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
40-38	المطلب الثالث: أسس وطرق تقييم الأداء الوظيفي
41	خلاصة الفصل
الفصل الثالث :	
52-43	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الإستشفائية - بمسعد -
45-43	المطلب الأول: التعريف المؤسسة
49-46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52-50	المطلب الثالث: تصنيف الموارد البشرية بالمؤسسة حسب مختلف الخصائص
59-53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
54-53	المطلب الأول: منهج الدراسة
57-55	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
59-57	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية
71-60	المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج
65-60	المطلب الأول : خصائص العينة:
68-66	المطلب الثاني : عرض وتحليل الفرضيات
71-69	المطلب الثالث : تفسير ومناقشة النتائج
78-73	الخاتمة
82-79	قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	فهرس الجداول	رقم الجدول
50	توزيع العاملين حسب الفئات المهنية خلال الفترة (2019-2021)	01-03
51	توزيع العاملين حسب الجنس خلال الفترة (2019-2020)	02-03
52	توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي لسنة 2021	03-03
55	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الرقمنة	04-03
56	يوضح نتائج معامل ثبات الرقمنة بألفا كرونباخ	05-03
56	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان استبيان الاداء الوظيفي	06-03
57	يوضح نتائج معامل ثبات استبيان الاداء الوظيفي بألفا كرونباخ	07-03
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08-03
61	خصائص العينة من حيث الفئة العمرية	09-03
63	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10-03
64	خصائص العينة حسب المستوى أو الدرجة العلمية	11-03
66	معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد الرقمنة (الشبكات، الأجهزة والوسائل، البرمجيات) ومستوى الأداء الوظيفي لدى العمال	12-03
67	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	13-03

68	يمثل اختبار تي تست لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط النموذجي للعينة	14-03
----	---	-------

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01-01	أبعاد الرقمنة	16
02-03	التمثيل البياني للهيكل، التنظيمي للمؤسسة العمومية بمسعد	47
03-03	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	60
04-03	توزيع عينة الدراسة حسب السن	62
05-03	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	64
06-03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى أو الدرجة العلمية	65

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	نموذج الاستبيان	84
02		
03		

مقدمة

1. تمهيد:

يشهد العالم في الوقت الراهن تطورات متسارعة في مختلف القطاعات، خاصة في المجال التكنولوجي، حيث أصبحت التكنولوجيا الحديثة عنصراً أساسياً في نشاط المؤسسات. فقد اعتمدت عليها المنظمات في مجالات التسيير والإنتاج وتقديم الخدمات، لما توفره من حلول مبتكرة تساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسات العمومية والخاصة.

وأصبح تبني التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسات، لاسيما العمومية منها، ضرورة ملحة لمواكبة التطورات المتسارعة وتحقيق مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية. كما أن اعتماد الوسائل الرقمية يساعد على تحسين جودة الخدمات، وتسريع إنجازها، وتعزيز دقتها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وتُعد الإدارة الجزائرية من بين الهيئات التي ما زالت تواجه تحديات عديدة في مسار الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأنظمة الرقمية. ويرجع ذلك إلى اعتمادها لفترات طويلة على النمط الإداري الكلاسيكي القائم على الوثائق الورقية، الأمر الذي أدى إلى تراكم الملفات والأرشفات وصعوبة البحث عن المعلومات والوصول إليها، إضافة إلى المشكلات المرتبطة بعمليات التصنيف والأرشفة اليدوية والإجراءات البيروقراطية المختلفة، مما أثر سلباً على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

ونتيجة لهذه الصعوبات، عانت الإدارة الجزائرية من بطء الأداء وتعقد إجراءات العمل، الأمر الذي يستدعي التوجه نحو التحول الرقمي الشامل من أجل تحسين مستوى الخدمات الإدارية ورفع كفاءتها. ومن المتوقع أن يساهم هذا التحول في تحقيق نتائج إيجابية من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين مردودية العمل والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

2. إشكالية الدراسة:

أصبحت الأنظمة الرقمية من الأدوات الأساسية التي تلجأ إليها المنظمات لتحسين سير العمليات الإدارية والتشغيلية، مما يمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وبدقة متناهية، وفي وقت أقل. كما تساهم الرقمنة في تقليص الجهد اليدوي وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي العام. وبالتالي، فإن تبني الرقمنة قد يكون من العوامل الجوهرية في رفع مستوى الفعالية والجودة في العمل.

مما سبق يمكن ان نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما مدى تأثير الرقمنة في الاداء الوظيفي للموظفين لمؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد)

من خلال التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما مدى اعتماد لمؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) على الرقمنة ؟

✓ ما هو مستوى الأداء الوظيفي للموظفين لمؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد)؟

✓ هل توجد علاقة تأثير أو ارتباط للرقمنة في الأداء الوظيفي لمؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) ؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

3. فرضيات البحث :

للإجابة على إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

مقدمة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) عند مستوى معنوية .

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها التي تعالج كل منها بعدا معيناً من ابعاد الرقمنة، وكانت هذه الفرضيات كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الشبكات ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) عند مستوى معنوية .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأجهزة والوسائل ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفين مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) عند مستوى معنوية.

الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى الرقمنة لدى موظفي مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) متوسط

الفرضية الرئيسية الثالثة: مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد)

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

✓ التعرف على واقع الرقمنة ومستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد.

✓ الوصول إلى نتائج علمية وتقديم جملة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي والرفع من كفاءة الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد.

مقدمة

✓ دراسة أثر أبعاد الرقمنة المتمثلة في البرمجيات، والأجهزة والوسائل التكنولوجية، والشبكات، والبيانات، والكفاءات البشرية على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد.

✓ إبراز الدور الذي تؤديه الرقمنة في تطوير أساليب العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أحد أهم التحولات الحديثة التي تعرفها المؤسسات العمومية، والمتمثل في الرقمنة، باعتبارها وسيلة فعالة لتطوير الأداء الوظيفي والارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية. فقد أصبحت الرقمنة خياراً استراتيجياً تسعى من خلاله البلديات، ومن بينها مؤسسة الإستشفائية مسعد، إلى تحديث آليات العمل الإداري، وتحسين انسيابية تداول المعلومات، وتسريع إنجاز المهام مع تقليل الجهد والوقت المبذولين، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تزايد اهتمام الإدارات العمومية باعتماد التقنيات الرقمية ومختلف الحلول التكنولوجية الحديثة، سعياً لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعزيز فعالية التسيير الإداري بما يحقق متطلبات التنمية والتحديث

6. مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيار موضوع هذه الدراسة إلى مجموعة من الدوافع والأسباب، من أبرزها:

✓ الاهتمام الشخصي للباحثين بالموضوع ورغبتهم في التعمق فيه والتعرف على نتائجه وآثاره المختلفة.

✓ الأهمية المتزايدة التي يكتسبها موضوع الرقمنة بالنسبة لمختلف المنظمات والمؤسسات في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

مقدمة

- ✓ اعتبار الرقمنة من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من الباحثين، ولا تزال مجالاً خصباً للدراسة والبحث العلمي.
- ✓ المساهمة في إثراء الرصيد المعرفي والمكتبة الجامعية بدراسة تتناول موضوعاً معاصراً وذا أهمية بالغة، يتمثل في الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

7. منهج الدراسة:

8. حدود الدراسة:

❖ الحدود الزمنية: من تاريخ 15-04-2025 الى 28-05-2025 .

❖ الحدود المكانية: ولاية مسعد .

❖ الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الإستبانة على مجموعة من موظفي مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد)

8. الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من أهم المصادر العلمية التي يعتمد عليها الباحث في بناء دراسته، وهي عبارة عن بحوث ودراسات أنجزها باحثون آخرون تناولوا الموضوع نفسه أو موضوعات ذات صلة به. وتساهم هذه الدراسات في تزويد الباحث بأفكار ورؤى جديدة، كما تساعد على تحديد أبعاد الموضوع بدقة واختيار المنهج المناسب لمعالجته. بالإضافة إلى ذلك، تمثل قاعدة أساسية في صياغة الإشكالية وبناء الإطار النظري للدراسة. وفي سياق هذا البحث، تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف الاستفادة من نتائجها وإثراء الجانب المعرفي للبحث.

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الرقمنة

شملت هذه الدراسات مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية:

1- الدراسات المحلية (الجزائرية)

مقدمة

الدراسة الأولى: فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، قسم الإتصال والعلاقات العامة تخصص إعلام وإتصال، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، 2021.

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على واقع الرقمنة في الجزائر، لأن تطبيق المشروع الرقمي يجعل الإدارة أكثر قرباً من المواطنين وتكون مجتمع الدراسة من جميع المواطنين الذين يتعاملون مع مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة والعينة الثانية عشوائية تمثلة في 70 فرد من المجتمع الإحصائي الذي يمثل كل الموظفين بمديرية تنظيم والشؤون العامة لولاية بسكرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الملاحظة المقابلة والاستبيان كأداة رئيسية للوصول إلى النتائج، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها ان غياب الرقمنة يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة العمومية، توجد علاقة إرتباطية بين كفاءة العنصر البشري ومستوى الخدمات العمومية وأن تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين الخدمة العمومية.

الدراسة الثانية: وفاء زوقار ، جامعة خيضر بسكرة الجزائر، أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات - دراسة حالة بلدية بريكة، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي، وذلك من وجهة نظر العاملين في بلدية بريكة، وتركزت الدراسة على فحص العلاقة بين تطبيق الإدارة الرقمية وجودة الأداء العام داخل المؤسسات الإدارية في سياق التحول الرقمي الذي يشهده القطاع العام.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لبناء الإطار النظري، بينما تم استخدام المنهج الكمي في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة من موظفي بلدية بريكة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة حول الرقمنة وأثرها على الأداء المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها عدم وجود دليل واضح على أن ضعف رقمنة الإدارة في بلدية بريكة تسبب في تدني الأداء المؤسسي، مع الإشارة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى الرقمنة وجودة الأداء المؤسسي، حيث قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وخاصة تحسين شبكات الإنترنت، تكثيف برامج التكوين المستمر لموظفي المرافق العامة لمواكبة التطورات التقنية، وضع أنظمة فعالة لحماية البيانات، نشر الوعي المعلوماتي لدى المواطنين، وإنشاء بوابة إلكترونية تتيح للمواطنين المشاركة في صنع القرار والتعبير عن انشغالاتهم واقتراحاتهم.¹

2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: أسر أحمد خميس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، من خلال استكشاف العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي وأداء الموظفين بمختلف أبعاده.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 280 موظفاً في البنوك التجارية المصرية، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 251

استبياناً، وقد تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

¹ وفاء زوقار، أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات دراسة حالة بلدية بريكة" مجلة طبنة، المجلد 06، العدد 02-05-12-2023

مقدمة

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء العاملين، كما أظهرت النتائج أن للتحول الرقمي تأثيراً معنوياً موجباً على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي، وأوصى الباحث بضرورة إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في التحول الرقمي داخل البنوك التجارية المصرية، لتنسيق جهود الرقمنة ودعم الابتكار، كما دعا إلى تقديم الدعم النفسي للموظفين لتقليل من التوتر الرقمي.

الدراسة الثانية: زينب السيد محمود علي المناخي، أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة"، 2024. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المراكز التكنولوجية بمحافظة القاهرة، من خلال استقصاء العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي ومستوى أداء الموارد البشرية في هذه المراكز الخدمية.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن تبني استراتيجيات التحول الرقمي يعزز من فعالية وكفاءة أداء الموظفين، كما بينت النتائج أن البنية التحتية التكنولوجية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لها التأثير الأكبر على الأداء، تليها رقمنة دورة العمل، ثم تجربة العملاء الرقمية، وأخيراً ثقافة المؤسسة الرقمية. وقد أظهرت النتائج تفاوتاً بسيطاً في آراء الموظفين، ما يشير إلى وجود اختلافات في فهم أو تطبيق بعض جوانب التحول الرقمي.

3. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

Воляннюк Анастасія Сергіївна, "СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ

МОТИВАЦІЇ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ",

Херсонський державний університет, Херсон, Україна 2025.

الدراسة بعنوان: فولانيوك أناستازيا سيرهيفنا، دافعية طلبة التعليم العالي في التخصصات التربوية لإجراء البحث العلمي في سياق رقمنة التعليم، جامعة ولاية خيرسون، أوكرانيا ، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية طلبة التعليم العالي في التخصصات التربوية للقيام بالأنشطة البحثية، في ظل التحول الرقمي في التعليم وتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعداد المعلمين، وسعت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تضعف الحافز العلمي لدى الطلبة، وتسليط الضوء على الأدوات الرقمية التي يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءاتهم البحثية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت خلال العام الأكاديمي 2023-2024 في جامعة ولاية خيرسون بأوكرانيا ، وشاركت فيها عينة مكونة من 159 طالبا وطالبة من مرحلتى البكالوريوس والماجستير في تخصصات التعليم ما قبل المدرسي والتعليم الابتدائي، والتعليم الخاص،

وتم استخدام أداة المسح الإلكتروني لجمع البيانات وتحليلها.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك معوقات شائعة تحد من دافعية الطلبة نحو البحث العلمي، أبرزها: صعوبة البحث عن المعلومات العلمية، تنسيق النصوص والمراجع، تحليل النتائج، ترجمة المصادر الأجنبية، وصعوبة اختيار موضوعات بحثية مناسبة، وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من الاهتمام بالنشاط العلمي، وثقة جيدة بالمهارات البحثية لدى الطلبة، إلى جانب انخفاض نسبي في الرغبة الفعلية بالمشاركة في الأنشطة العلمية، كما تم

مقدمة

تحديد ثلاث مجموعات من الأدوات الرقمية التي تساهم في دعم النشاط البحثي أدوات البحث وإدارة المراجع أدوات تنظيم البحث والعمل على النصوص، وأدوات عرض النتائج.¹
الدراسة الثانية:

Sophie Clohessy, Theodoros N Arvaniti, Umer Rashid Carly Craddock, Mark Evans, Carla T Toro, Mark T Elliott," Using digital tools in clinical, health and social care research": a mixed methods study of UK stakeholders, 08 february2024.

الدراسة بعنوان: استخدام الأدوات الرقمية في البحوث السريرية والصحية والاجتماعية : دراسة مختلطة الأساليب لأصحاب المصلحة في المملكة المتحدة، 08 فيفري 2024.
هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأدوات الرقمية المستخدمة في مختلف مراحل البحث السريري، خاصة في ضوء التحولات التي فرضتها جائحة كوفيد - 19 ، والتي سرعت من تبني المنهجيات الرقمية. في تنفيذ الدراسات السريرية عن بعد. كما سعت إلى تقييم تجارب الباحثين والعاملين في مجالات البحث السريري والصحي والاجتماعي في استخدام هذه الأدوات وتحليل الانعكاسات العملية لهذه التغيرات على جودة وكفاءة الأبحاث.

¹ Волянчук Анастасія Сергіївна, "СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ МОТИВАЦІЇ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ", Херсонський державний університет, Херсон, Україна, Open educational e-environment of modern University, No 18 «2025.

مقدمة

اعتمدت الدراسة على تصميم متعدد الأساليب، حيث تم تنفيذ استبيانين إلكترونيين استهدفا باحثين وموظفين في مجال البحث والتطوير ممن عملوا خلال الفترة 2020-2022 في دراسات سريرية أو صحية أو اجتماعية ضمن منطقة ويست "ميدلاندز بإنجلترا، بإجمالي مشاركين بلغ 66 فردا، كما أجريت مقابلات شبه منظمة مع عينة من المشاركين (ن) = (8) تم تسجيلها صوتيا، ثم تفرغها وتحليلها موضوعيًا بهدف تعميق فهم التجارب الشخصية للمبحوثين مع الأدوات الرقمية في السياق البحثي.

وقد أظهرت النتائج تنوعًا كبيرًا في الأدوات الرقمية المستخدمة في مختلف مراحل البحث، مع اتفاق غالبية المشاركين على أنها تساهم في تحسين الكفاءة وتسريع الإجراءات، بالمقابل أشار المشاركون إلى تحديات عدة، من أبرزها الاستبعاد الرقمي لبعض الفئات، والحاجة إلى تعاون أكبر . مع الكفاءات المتخصصة في التحول الرقمي، فضلاً عن ضرورة تطوير أدلة وموارد تساعد الباحثين في اختيار الأدوات الأنسب .¹

ثانيا: الدراسات التي تناولت المتغير التابع الأداء الوظيفي

شملت هذه الدراسات مجموعة من الدراسات المحلية، العربية والأجنبية:

1. الدراسات المحلية (الجزائرية)

الدراسة الأولى: دراسة مريم ارفيس بعنوان الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية – جامعة بسكرة الجزائر 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره عنصرا أساسيا في العملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، نظرا لارتباطه المباشر بالعنصر البشري الذي يدير

¹ Sophie Clobessy .Theodoros N Arvanitis, Umer Rashid, Carly Craddock, Mark Evans, Carla T Toro, Mark T Elliott, "Using digital tools in clinical, Heath and social care research: a mixed methods study of UK stakeholders", vouime14 Issue 04, 08 february2024

مقدمة

العملية الإنتاجية. كما سعت إلى توضيح أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. واعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي، حيث قامت بمراجعة الأدبيات والنظريات المتعلقة بالأداء الوظيفي، مع التركيز على النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري المتأثرة بالثورة الصناعية، ونظرية العلاقات الإنسانية التي أبرزت الجانب الإنساني للعامل. وخلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من عدة عناصر، منها ما يتعلق بمعرفة الوظيفة، ونوعية العمل، وكميته، والمثابرة والثوق، والوقت المستغرق، والتكلفة كما أشارت إلى أن تحسين الأداء يتطلب تقييماً دورياً وفق أسس علمية وعملية مدروسة ، وأن فهم النظريات المختلفة يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.¹

الدراسة الثانية: دراسة عائشة بوعلالة بعنوان نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، 2021. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي، ومدى فاعلية هذه الأنظمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة أدرار .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان بناءً على مجموعة من الفرضيات المتعلقة بأثر نظام تقييم الأداء ، ووزع الاستبيان على عينة مكونة من 120 موظفاً إدارياً بجامعة أدرار . . بعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم اختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج دقيقة.

¹ مريم ارفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية ، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة - الجزائر، العدد 6، 2019.

مقدمة

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة وغير مباشرة بين نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي، حيث تتنوع هذه التأثيرات بين إيجابية وسلبية. وأوصت الدراسة بضرورة ربط معايير التقييم بشكل واقعي ومناسب مع أهداف العملية المراد تحسينها، من أجل تعزيز الأداء الوظيفي بشكل فعال.¹

2. الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: دراسة أحمد رائد محمد صالح العلوان بعنوان العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، والتي تمثلت في العوامل السياسية، الاقتصادية الاجتماعية، والتسويقية، وذلك من خلال دراسة تأثير هذه العوامل على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في القطاع المصرفي الأهلي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة خاصة جمعت البيانات اللازمة. وقد وزع الباحث 500 استبيان إلكترونيًا على عينة ميسرة من العاملين في 69 مصرفًا أهليًا يمثلون مجتمع الدراسة (5600 موظف)، وتم تحليل 356 استبيانًا صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 71.2.

وخلصت الدراسة إلى أن العوامل البيئية السياسية، الاقتصادية الاجتماعية، والتسويقية كانت مرتفعة التأثير على الأداء الوظيفي، وأثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع هذه العوامل على أداء الموظفين في المصارف الأهلية العراقية. بناءً على النتائج،

¹ عائشة بوعلاية، "نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار"، مجلة البشائر الاقتصادية، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري، جامعة أدرار الجزائر، العدد 3 ديسمبر 2021.

مقدمة

أوصى الباحث بإعادة النظر في القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل المصرفي، ووضع آليات تقييم فعالة لتقديم المكافآت والترقيات بناءً على الأداء المتميز.¹

الدراسة الثانية : دراسة نايف بن سليمان بن عبد العزيز المطلق بعنوان إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة : رؤية تحليلية نقدية بالرياض - المملكة العربية السعودية، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء الوظيفي وفلسفته، مع تقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والفوائد والتحديات التي تواجه تطبيقاته في المنظمات العامة، خاصة في القطاع الحكومي. كما سعت إلى تحديد متطلبات النجاح لاستثمار هذا النظام في منظمات القطاع العام، من خلال مراجعة التجارب العالمية وتحليلها نقدياً.

واعتمدت الدراسة المنهج النظري الاستدلالي، حيث قامت بمراجعة الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير المتعلقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاتها في العمل الحكومي. كما استخدمت الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء، وربطت بين المقدمات والنتائج والمنطق الداخلي لهذه التطبيقات في سياقات مختلفة.

وخلصت الدراسة إلى وجود تحديات عدة تواجه تطبيق إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام، أبرزها اختلاف عوامل السياق الثقافي بين المنظمات واعتماد نماذج مقتبسة من القطاع الخاص في دول غربية لا تتوفر فيها نفس الظروف الثقافية والسياقية في الدول الأخرى. وقدمت الدراسة توصيات متعددة لتصميم خريطة طريق تسهم في تعزيز فاعلية إدارة الأداء الوظيفي من خلال إصلاحات واسعة النطاق في المنظمات العامة.²

¹ أحمد رائد محمد صالح العلوان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم الأعمال كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2022.

² نايف بن سليمان بن عبد العزيز المطلق إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة رؤية تحليلية نقدية بالرياض - المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، كلية الملك فهد الأمنية الرياض، المجلد 41، العدد 1، 2021.

2. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الاولى: Investigating the influence of employee voice on performance: The mediating dynamics of "public sector organizational trust and culture"

دراسة بعنوان تحقيق تأثير صوت الموظف على أداء القطاع العام: الديناميات الوسيطة للثقة التنظيمية والثقافة، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التأثير الوسيط الذي تلعبه الثقة التنظيمية والثقافة المؤسسية في العلاقة بين صوت الموظف وأداء القطاع العام، وذلك اعتمادًا على نظرية التبادل الاجتماعي (SET) ركزت الدراسة على فهم كيف يمكن لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار أن تعزز من بيئة العمل وتحسن من الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. واعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي، حيث استخدمت نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) لتحليل بيانات تم جمعها من 503 موظفًا في القطاع العام. سمح هذا المنهج بتقييم العلاقة

بين المتغيرات الأساسية، وهي صوت الموظف، والثقة التنظيمية والثقافة المؤسسية، وأداء القطاع العام، بطريقة دقيقة ومنهجية.

وخلصت الدراسة إلى أن صوت الموظف له تأثير كبير في تعزيز الثقة التنظيمية (0.914 P) والثقافة المؤسسية (0.893 B -)، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء في القطاع العام (0.395 P) و(0.133 B = على التوالي). كما أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا أقوى من الثقافة المؤسسية في تحسين الأداء (0.361 B = مقابل 0.119 B) - (تعكس هذه النتائج أهمية دعم صوت الموظف وبناء الثقة لتعزيز نتائج الأداء في القطاع العام، مما يحمل دلالات هامة للمديرين الراغبين في تحسين ديناميكيات العمل وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسات الحكومية.

الدراسة الثانية: Ifunanya H.Anusi, Emmanuel Mutambara, Digital Technology and Health Workers Performance; A Case of Hospitals in Nigeria and South Africa.

دراسة بعنوان: التكنولوجيا الرقمية وأداء العاملين في مجال الصحة حالة المستشفيات في نيجيريا وجنوب إفريقيا، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تعزيز أداء العاملين الصحيين من حيث الكفاءة، الفعالية، الجودة، والوقت، من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية وأبعادها المعدات الأفراد، البرمجيات، شبكة الإنترنت) في مستشفى سانت جوزيف بنيجيريا ومستشفى سانت ماري بجنوب إفريقيا. وسعت الدراسة لفهم دور التكنولوجيا الرقمية كآلية استراتيجية للتغيير التنظيمي.

واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث شملت 301 عاملاً من الأطباء، القابلات، الممرضات، ومديري المستشفيات في كلا المستشفيات، تم جمع البيانات عبر استبيانات، إضافة إلى مقابلات مع 10 عاملين. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS ، وتحليل البيانات النوعية عبر برنامج NVIVO12.

وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق التكنولوجيا الرقمية كان له أثر إيجابي على أداء العاملين الصحيين، حيث ساهمت في تسهيل رعاية المرضى، تحسين النظام المالي عبر الفوترة الإلكترونية، تقليل الأخطاء، زيادة الكفاءة، تقليل أوقات الانتظار، وتحسين التواصل بين الموظفين. كما حسن استخدام السجلات الصحية الإلكترونية وكفاءة الأطباء، مما زاد من رضا المرضى وإنتاجية العاملين.¹

Ifunanya H.Anusi, Emmanuel Mutambara, "Digital Technology and Health Workers Performance; A Case of Hospitals in Nigeria and South Africa", International Journal of Social Science and Religion, Volume 3, Issue3,2022.

الفصل الأول

تمهيد :

بسبب التطور التكنولوجي السريع الذي شهده العالم، والذي شمل مختلف جوانب الحياة خاصة مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ظهرت مفاهيم جديدة من بينها الرقمنة، التي تُعدّ مكونًا أساسيًا في نظام المعلومات. كما أصبحت من الوسائل المهمة التي أحدثت تأثيرًا كبيرًا في هذا العصر في مختلف القطاعات.

ومن هذا المنطق سيتم التطرق الى ثلاث مباحث

المبحث الأول: ماهية الرقمنة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الرقمنة.

المبحث الثالث: متطلبات وتحديات الرقمنة.

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

نظرًا للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتحديات المتنامية في مجال الإدارة، أصبح لزامًا على المؤسسات الاستفادة من هذه التحولات من أجل تحسين جودة أدائها، وذلك عبر تطوير أساليب العمل والخدمات المقدمة للزبائن، بما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر. وقد تناولنا في هذا المبحث مفهوم الرقمنة، وأبرز خصائصها، إضافة إلى أهميتها وأهدافها وفوائدها.

المطلب الأول : مفهوم الرقمنة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى مختلف مفاهيم الرقمنة وكذلك أهم خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الرقمنة

تعددت تعريف الرقمنة نذكر منها ما يلي:

التعريف اللغوي:

حسب معجم المجند في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفها كما يلي:
رقمية - مفرد: اسم مؤنث منسوب الى رقم، أما معجم الطلاب فيعرفها على انها الرقم و الكتابة و الختم.¹

التعريف الاصطلاحي الأول:

هي عملية نقل أو تحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي.²

التعريف الاصطلاحي الثاني:

الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الالكترونية و ادارتها، و لكن تتعلق في الاساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي او على وسيط

1 صبحي حمودي: معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار دمشق الطبعة 03 ، بيروت، 2001، ص355

2 شلغوم سمير: الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، أعمال ملتقى وطني بعنوان دور الرقمنة في الجودة والتعليم العالي، الجزائر، 2020، ص255.

تخزين تقليدي الى شكل الكتروني، و بالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.¹

التعريف الاصطلاحي الثالث:

الرقمنة هي عملية تحويل البيانات من الشكل التناظري الى الشكل الرقمي من اجل التمكن من معالجتها بواسطة الحاسب الآلي، و في نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة الى تحويل النص المطبوع و الصور المطبوعة و غيرها الى اشارات ثنائية باستخدام الماسح الضوئي.²

التعريف الاصطلاحي الرابع:

هي عملية نقل أي صنف من الوثائق - الوثائق الورقية - الى النمط الرقمي، و بذلك يصبح النص و الصورة الثابتة او المتحركة و الصوت و الملف مشفرة الى ارقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال و الاستعمال بواسطة الاجهزة المعلوماتية.³

تعريف " دوج هودجز Dog Hodges " :

الرقمنة عملية او اجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فزيائي تقليدي مثل المقالات الدوريات الكتب، المخطوطات.. الى شكل رقمي.

تعريف البنك الدولي للرقمنة:

على انها مجموعة من الانشطة التي تسهل تجهيز المعلومات و ارسالها و عرضها بالوسائل الالكترونية، وبفضل هذه التكنولوجيا ظهر الاقتصاد المرتكز على التكنولوجيا

1 نجلاء احمد يس الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 01، مصر القاهرة، 2013، ص20.

2 يحي زكرياء و ابراهيم الرمادي الرقمنة في المكتبات الجامعية دار المعرفة الجامعية طبع و نشر و توزيع الاسكندرية، مصر

2013، ص20

3 دكتور احمد فرج محمد الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات وخارجها، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية المملكة المتحدة، العدد 4،

2009، ص11

الملائمة مما أدى الى ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة و الانتاج و نشر التكنولوجيا الحديثة.¹

التعريف الوظيفي:

الرقمنة مصطلح جديد و عصري جاء نتيجة لمختلف التطورات في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، قام بتسهيل عمليات نقل تخزين ارسال و معالجة الملفات بشتى انواعها (صور، نصوص، مجلدات، فيديوهات...) بطرق سريعة وفرت الجهد والوقت ذلك بالاعتماد على الحواسيب و التكنولوجيات الحديثة.²

الفرع الثاني: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- 1- تقليص الوقت: أي تلبية جملة من الحاجيات والقيام بجملة من الخدمات في وقت زمني قصير .
- 2- تقليص المكان أي الحصول على الوثائق والخدمات المطلوبة من مصدرها دون تكليف الأشخاص مشقة التنقل إلى مراكز ومصادر مختلفة للحصول على مبتغاهم.
- 3- اقتسام المهام الفكرية مع الأدلة : نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- 4- تكوين شبكات الاتصال : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا مايزيد من تدفق المعلومات بين

1 مريم زلماط: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية رسالة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص28.

المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.¹

5- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

6- اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم ، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

7 - اللامركزية : وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

8- 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.

9- قابلية التحرك والحركية أي أنه يمكن للمستخدم أي يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته.

10-قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

11- اللاجماهيري: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير الضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

12- الشبوع والانتشار : وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة منا العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن.

1 عبد اللاوي عبد السلام أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة الجيلالي، بونعامة مليانة ، العدد 7، الجزائر، ص 63 ، 2017.

13- العالمية والكونية : وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، بحيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.

14- الشفافية : ويقصد بها حرية تدفق المعلومات أي توفير المعلومات والعمل بطريقة مفتوحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب واكتشاف الأخطاء ووضع سلسلة المعلومات في متناول الجميع.¹

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الرقمنة

الفرع الأول: أهمية الرقمنة

للرقمنة العديد من الفوائد لتحسين الأداء العام للمنظمة وجودة الخدمات المقدمة للمتعاملين نذكر منها ما يلي:²

1- سهولة الوصول والاطلاع: يمكن البحث داخل النصوص الكاملة في مصادر المعلومات بسهولة.

2- إمكانية توحيد النصوص والصوت والصورة الثابتة في قالب واحد.

3- إمكانية الوصول إلى المعلومات عبر الإنترنت عالمياً، أو من خلال شبكات داخلية للمؤسسات.

4- توفر المصادر الإلكترونية إمكانية استيعاب أعداد متزايدة من المستخدمين بشكل متزامن.

1 بركان فرحات: الإدارة الرقمية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، مذكرة ماجستير تخصص دولة ومؤسسات كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة يحي فارس بالمدينة، ص 12 ، 2020.

2 أحمد فرج أحمد الرقمنة داخل مؤسسة المعلومات أم خارجها ؟ المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4

2009، ص 12

5- تتيح الرقمنة سعة تخزين تفوق الطرق التقليدية، مما يسمح بالوصول والاطلاع بشكل أفضل على مصادر المعلومات.

6- لا تهدف الرقمنة إلى استبدال المكتبات التقليدية فقط، بل تسعى إلى تحسين الاستفادة من مقتنياتها.

7- تساهم الرقمنة في حماية الأوعية التقليدية النادرة من التلف والضياع.

الفرع الثاني: أهداف الرقمنة

يمكن حصر اهداف الرقمنة فيما يلي: ¹

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

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

3- الاقتسام من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الانترنت سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.

4- سرعة الاسترجاع والاستخدام تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث انه عندما تحول المواد المكتبية والوثائق إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثواني بدلا من عدة دقائق.

5- توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.

6- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزرة أو إتاحتها على الشبكة.

1 مهري سهيلة، المذكرة الرقمية في الجزائر دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام

علمي وتقني، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2005_2006، ص ص 82-83

7- تحسين خدمات المؤسسات وتطويرها وذلك يجعلها تتماشى مع المؤسسات المتطورة في العالم، مع تنوع هذه الخدمات لتشمل خدمات جديدة يتوقف تقديمها على الأدوات الحديثة.

المطلب الثالث :فوائد الرقمنة

تسعى الرقمنة إلى الحصول على مزايا كثيرة موجهة لتحسين الأداء وجود الخدمات للأفراد والمؤسسات العامة والخاصة ومن بين هذه الفوائد نذكر ما يلي:¹

- حسن تنظيم العمليات التشغيلية وتحسين الأداء الوظيفي.
- العمل على القضاء على البيروقراطية والروتين الموجود في الإدارة القديمة.
- تنظيم قواعد عمل جيدة وبيئة عمل جيدة مختلفة عن بيئة الحكومة التقليدية.
- التأكد من حفظ المعلومات والوثائق الأصلية.
- حمايتها من التلف وذلك من خلال عمل نسخ إلكترونية من الوثائق المطلوبة.
- إمكانية الحصول على كل ما تحتاج خلال وقت قصير.
- يمكن لأعداد كبيرة الحصول على معلومات في نفس الوقت.
- إمكانية حفظ كميات ملفات كبيرة وكثيرة ذلك أن الأرشفات الإلكترونية لا تحتاج إلى مساحات كبيرة للتخزين.
- إمكانية حمل ملفات لأنها محملة بطريقة إلكترونية حيث قد يكون على قرص ليزري.
- القدرة على التعامل مع شركات متعددة في نفس الوقت وعن بعد وهو ما يسهل من إيصال الخدمات للجميع.

1 زاير نصيرة وعاشور خديجة : الرقمنة في الخدمة العمومية ودورها في تنمية الأداء الإداري، المركز الجامعي عبد الله تيبازة مخبر الدراسات في تنمية الثقافة والشخصية، المجلد 8، العدد 1، ص 401

المبحث الثاني: أساسيات حول الرقمنة

تُمثّل الرقمنة أحد أبرز التحولات التي يشهدها العالم في العصر الحديث، إذ تعني تحويل المعلومات والعمليات من الشكل التقليدي الورقي أو اليدوي إلى الشكل الرقمي المعتمد على التكنولوجيا. وتعتمد الرقمنة على مجموعة من المقومات، من بينها توفر البنية التحتية الرقمية، والبرمجيات المناسبة، إضافة إلى مهارات استخدام الأدوات الرقمية. ومن خلال هذا التحول تسهم الرقمنة في بناء مجتمعات أكثر كفاءة وتوصلاً، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة ومواكبة التطور العصري. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على أبرز مميزات الرقمنة وكيفية تطبيقها، وكذلك أبعادها، وفي الأخير سنتطرق إلى أشكالها المتعددة.

المطلب الأول: مميزات الرقمنة ومراحل تطبيقها

الفرع الأول: مميزات الرقمنة

- ان تكنولوجيا الرقمنة تقدم العديد من المميزات وهي كالتالي ¹:
- توفير تقنيات متميزة للمواطن.
 - يمكن توصيلها إليهم مباشرة دون تدخل البشر كما يمكنهم استرجاعها مباشرة وبسهولة من أي مكان بالعالم.
 - إن الخدمة الرقمية تكون فائقة الجودة ، هذه الجودة تتطور باستمرار مع استمرار التقدم العلمي ،بما يسير على المواطن تقديم وعرض محتويات أبحاثهم بجودة عالية .
 - توفير إمكانية البحث في النصوص الكاملة من خلال خدمة التكتيف التي تتم للنص المرقمين.

1 احمد الكبيسي تطور النظم الإلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية مجلة العربية 300 ، العدد، 2008، 29، ص07.

- إن واجهة الاستخدام المريحة للمستخدم التي توفرها المكتبات الرقمية مع إمكانية توفير ملفات كبيرة الحجم تحتوي على صور يعينان على استخدام محتويات الأبحاث العلمية في تطوير التدريس والتعلم .

الفرع الثاني : مراحل تطبيق الرقمنة

تطبيق الرقمنة هو عملية شاملة تتطلب المرور بعدة مراحل متكاملة لضمان تحويل المعلومات والعمليات التقليدية إلى نماذج رقمية بشكل فعال ومستدام. تتضمن هذه المراحل ما يلي:¹

1- التقييم والتخطيط: تبدأ عملية الرقمنة بتقييم شامل للوضع الحالي للأنظمة والمعلومات، ويعتمد ذلك تحليل البنية التحتية التكنولوجية القائمة وتحديد نقاط القوة والضعف. يهدف هذا التقييم إلى وضع خطة استراتيجية تتضمن الأهداف المحددة، الموارد البشرية والتقنية المطلوبة، بالإضافة إلى جدول زمني واضح لتنفيذ الرقمنة.

2- جمع البيانات وتنظيمها : في هذه المرحلة، يتم جمع البيانات من مختلف المصادر، سواء كانت وثائق ورقية، سجلات قديمة، أو بيانات غير منظمة، يتطلب ذلك تحديد البيانات الأساسية التي تحتاج إلى رقمنة وتنظيمها بشكل يضمن سهولة تحويلها إلى تنسيق رقمي لاحقاً، حيث يتم استخدام أدوات متخصصة لتنظيف البيانات وتوحيدها لضمان جودة العملية.

3- التحويل الرقمي: بعد تنظيم البيانات، يتم تحويلها إلى صيغ رقمية باستخدام تقنيات وأدوات مثل الماسحات الضوئية وبرمجيات التعرف الضوئي على الحروف (OCR) يتضمن ذلك تحويل النصوص، الصور، والرسوم البيانية إلى بيانات رقمية يمكن معالجتها وحفظها إلكترونياً . هذه الخطوة تتطلب دقة عالية لضمان صحة البيانات بعد التحويل.

1 كل ما تحتاج معرفته عن الرقمنة الفوائد وطريقة التطبيق"، تاريخ النشر -2-9-2024، تاريخ الاطلاع 12 مارس 2026

انظر للرباط <https://elbadilabc-ar.dz>

4- التخزين والإدارة الرقمية : بعد الانتهاء من الرقمنة، يتم تخزين البيانات في أنظمة إدارة المحتوى التأكد الرقمي (DMS) أو قواعد البيانات الرقمية يتطلب ذلك اختيار منصات تخزين آمنة وموثوقة، مع من سهولة الوصول إلى البيانات وإمكانية استرجاعها بسرعة عند الحاجة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تطبيق معايير الأمان لضمان حماية البيانات من فقدان أو الاختراق.

5- التدريب والتكيف لضمان نجاح الرقمنة، يجب تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، يشمل ذلك تقديم ورش عمل ودورات تدريبية لضمان فهم الموظفين للمنصات الجديدة وقدرتهم على التكيف معها هذه المرحلة حاسمة لتقليل المقاومة وتسهيل الانتقال من النظم التقليدية إلى الرقمية.

6- المراقبة والتحسين المستمر بعد تطبيق الرقمنة، تأتي مرحلة المراقبة المستمرة للأنظمة الرقمية لتحديد أي تحديات أو فرص للتحسين يتطلب ذلك مراجعة دورية للعمليات والتقنيات المستخدمة وضمان استمرارها في تلبية الأهداف المحددة، كما يمكن إدخال تحسينات مستمرة لتطوير الأنظمة وضمان مواكبتها للتغيرات التكنولوجية المستقبلية.

المطلب الثاني : أشكال الرقمنة

توجد ثلاث أشكال رقمية يمكن استخدامها للرقمنة أوعية المعلومات، وهي:¹

1- الرقمنة في شكل صورة

تشير إلى حفظ الوثائق في شكل صورة لا يمكن تغييرها أو تعديلها. وتستخدم هذه الطريقة في حالة اهتمام الباحثين بالقيمة الفنية للوثيقة وليس بقيمتها النصية.

1 نبيل بن عبد الرحمن المعلم المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجاً. السلسلة الأولى، السعودية، 2010، ص259.

2- الرقمنة في شكل نص:

تتيح هذه الطريقة إمكانية البحث داخل النص، حيث تمكن من التعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية كنص قابل للتعديل. ويتم الوصول إلى هذا النوع باستخدام تقنية التعرف الضوئي على الحروف (OCR) ، التي تعمل على تحليل النقاط المكونة للصورة وتحويلها إلى رموز وحروف وعلاقات، مما يتيح تعديل النص وتصحيح الأخطاء.

3- إعادة الإدخال:

في بعض الأحيان تكون الوثيقة غير مناسبة للرقمنة، إما لاحتوائها على ملاحظات أو إضافات مكتوبة بخط اليد، أو لأنها بالكامل مكتوبة بخط اليد، مما يجعل التعرف على الحروف فيها أمراً صعباً.

لذلك، قد يكون من الضروري إعادة إدخال الوثيقة يدوياً.

إعادة الإدخال هي عملية يتم فيها كتابة محتوى الوثيقة مباشرة باستخدام معالج النصوص وهي عملية تستغرق وقتاً طويلاً، نظراً لحاجة تدوين المحتوى وتصحيح الأخطاء بشكل دقيق.

لذلك، ينبغي اللجوء إلى هذه الطريقة فقط عند الضرورة.

وعلى الرغم من إمكانية إعادة إدخال الوثائق المكتوبة بخط اليد يدوياً، إلا أن الكاميرات الرقمية يمكن أن تكون بديلاً أو حلاً لتجنب إعادة إدخال النصوص القديمة أو المخطوطات.

المطلب الثالث : أبعاد الرقمنة

تتمثل أبعاد الرقمنة، التي تشهد تطوراً مستمراً نتيجة تزايد الطلب عليها، خاصة في

عصرنا الحالي الذي يُعرف بعصر التكنولوجيا المتقدمة والمتسارعة، في الأبعاد التالية:¹

1- الآلات : تتميز الآلات بقدرات تنفيذ سريعة وبتكلفة أقل من القدرات الفنية الأعلى من

القدرات البشرية، والمقصود بالآلات هنا هي الآلات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات

والاتصالات وهي جميع أنواع الحواسيب الصغيرة وأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

2- البرمجيات : والمقصود بها انها اللغة والوسائل التي يتعامل من خلالها المستفيدون مع

البيانات مع الأجهزة، والتي يتم من خلالها تخزين هذه البيانات واستدعاها وتشغيلها ،

وشهدت لغة البرمجة تطورات كبيرة وهذا ما يفسر تنوعها ووفرة الهائلين.

3- الشبكات: هي عبارة عن مجموعة من أجهزة الكمبيوتر منظمة معا وربطتها بخطوط

اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات وتبادلها فيما

بينهم، ويتم استخدام هذه الشبكات لتحقيق مجموعة من الأغراض مثل: تحقيق الاتصال بين

الأشخاص والوصول إلى المعلومات عن بعد، والتجارة الإلكترونية، وتخفيض النفقات

ومشاركة الموارد ومنها الكثير.

أ. الشبكات المحلية (LAN) يستخدم هذا النوع من الشبكات التوصيل أجهزة الكمبيوتر

وملحقاتها داخل مكتب واحد أو مبنى واحد باستخدام ما يسمى بالخادم.

ب. شبكة المناطق الحضرية : (MAN) تستخدم هذه الشبكات لتغطية مجموعة من

المباني أو مدينة بأكملها وهي تتكون من الشبكات المحلية وعادة ما تستخدم كيبلات الألياف

الضوئية لتوصيل محاور هذه الشبكة.

ت. شبكة واسعة : (WAN) تستخدم هذه الشبكة لتغطية منطقة جغرافية أوسع وقد تشمل

البلدان والقارات بحيث يمكن للمستخدمين تبادل المعلومات والتواصل دولياً.

¹ سجود عبد الرحمان العديبات، التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي ببلدية الطفيلة الكبرى - الاردن"، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، العدد 69 -09

ث. الإنترنت: يعبر عن الإنترنت شبكات الحاسب المنتشرة في معظم أنحاء العالم، وهي كلمة مشتقة من الشبكة الدولية، ويمثل هذه الشبكة أكبر أداة للاتصال والمعلومات، وتوفر هذه الشبكة المعلومات في كل أو معظم للأنشطة المختلفة.

4- البيانات : وهي تشير إلى الأشياء والحوادث والأنشطة والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها ولكن تظل غير منظمة بحيث تكون مناسبة للتسليم بمعنى معين بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها، ويمكن أن تتخذ البيانات عدة أشكال، أهمها:

أ. البيانات الجرافيكية وتشمل الصور والرسوم البيانية وما في حكمها .

ب. البيانات الأبجدية الرقمية: وتتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية .

ج. بيانات النص : تستخدم في الاتصالات الكتابية .

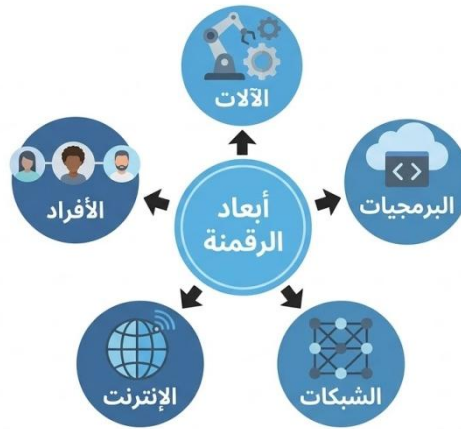
5- أفراد : عبارة عن الأفراد الذين يديرون ويشغلون تكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الإداريين والمتخصصين والمستخدمين ويتفق جميع المتخصصين في مجال نظم المعلومات تقريبا على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق بشكل كبير أهمية المتطلبات المادية، وكذلك أسباب معظم حالات الفشل في النظام، ويمكن تصنيفها إلى:

أ. المختصين : محلي ومصمم النظم والمبرمجين ، واختصاصي تشغيل وصيانة الأجهزة، والمتخصصين في تقنيات الاتصال، ويطلق عليهم رأس المال الفكري في النظام.

ب. الإداريين : المشاركة في إدارة النظام، ومسؤول قاعدة المعلومات والموظفين الذين يستخدمون أنظمة المعلومات كمستفيدين من منتجات النظام، بما في ذلك المحاسبون، والبائعون والمهندسون، وكتبة الحسابات، والمديرون، والمستهلكون.¹

¹ المرجع سبق ذكره ، ص ص:158-160.

الشكل (01-01): أبعاد الرقمنة



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث : متطلبات وتحديات الرقمنة

عرف العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث لعبت الرقمنة دوراً أساسياً في تغيير ملامح بيئة العمل داخل المنظمات بمختلف أنواعها. ولم تعد الرقمنة خياراً ثانوياً، بل أصبحت توجهاً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسات لمواكبة متطلبات العصر وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء.

ومع ذلك، فإن تطبيق الرقمنة لا يتم بمعزل عن مجموعة من الظروف والعوامل المتعددة، سواء كانت تقنية أو بشرية أو تنظيمية أو حتى ثقافية. ويتناول هذا المبحث واقع الرقمنة داخل بيئات العمل، كما يتطرق إلى المتطلبات الأساسية التي ينبغي توفيرها لضمان نجاحها، إضافة إلى عرض أهم الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بها، وكذلك إبراز أبرز التحديات التي قد تواجهها المنظمات عند تطبيقها.

المطلب الأول: متطلبات الرقمنة

سنعرض مجموعة من المتطلبات كما يلي:¹

- **القيادة التحويلية:** تشير القيادة التحويلية إلى قدرة القائد على إيصال رؤية المنظمة ورسالتها بوضوح إلى التابعين، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام المتبادل، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفها بيرنس (Bus) كنمط قيادي يهدف إلى اكتشاف الدوافع الظاهرة والكامنة لدى العاملين، ثم العمل على تلبية احتياجاتهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق الأهداف المرجوة، أما كونجر (Conger) فقد رأى أنها قيادة تتجاوز الحوافز المادية لتشمل تطوير العاملين إدارياً وفكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى جزء أساسي من استراتيجية المنظمة.

¹ دعاء عادل إبراهيم السيد، تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،

- **استراتيجية المنظمة:** تعني الاستراتيجية مجموعة القرارات التي تحدد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتخذ هذه القرارات في ظل ظروف تتميز بعدم اليقين أو نقص المعلومات. لذا، تتحمل الإدارة مسؤولية ضمان تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية لتحقيق أهدافها.

- **استراتيجية المنظمة:** تعني الاستراتيجية مجموعة القرارات التي تحدد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتخذ هذه القرارات في ظل ظروف تتميز بعدم اليقين أو نقص المعلومات. لذا، تتحمل الإدارة مسؤولية ضمان تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية لتحقيق أهدافها.

- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي تطورت بمرور الوقت لتصبح الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد داخلها. وتُعرف بأنها مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة بين القادة والعاملين، والتي يتم نقلها إلى الأفراد الجدد لضمان الانسجام والتكامل بين جميع أجزاء المنظمة.

- **الموارد البشرية:** تشمل الموارد البشرية جميع الأفراد العاملين في المنظمة، بمن فيهم القادة والموظفين، والذين يتم توظيفهم لأداء المهام والوظائف المختلفة. كما تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، التي تحدد أنماط السلوك وتضبطها ضمن إطار واضح ومحدد. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الموارد البشرية مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المنظمة.

تتطلب الرقمنة مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحها، من أبرزها القيادة التحويلية التي تهدف إلى تحفيز العاملين وبناء الثقة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطويرهم فكرياً وإبداعياً. كما أن استراتيجية المنظمة تلعب دوراً حاسماً في تحديد علاقتها بالبيئة الخارجية وضمان تكيفها مع التغيرات البيئية. من جهة أخرى، تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، مما يضمن الانسجام

بينها. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الموارد البشرية من العوامل الأساسية في تشكيل الثقافة التنظيمية وتطوير استراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة

للرقمنة العديد من الإيجابيات والسلبيات، وسيتم تناولها في هذا المطلب :

الفرع الأول :إيجابيات الرقمنة

نلخصها في الآتي:¹

- تساهم الرقمنة في تحقيق النمو الاقتصادي وتخلق فرص عمل جديدة، فضلا عن ذلك ترتبط الرقمنة ارتباطا وثيقا بالابتكار وتشجع أيضا على استخدام الموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية بذكاء أكثر، وعلى الرغم من ضعف النمو الاقتصادي العالمي في السنوات الأخيرة إلا أن الرقمنة ساهمت في 5.9 مليون وظيفة، أي ما يمثل 3.9% من إجمالي التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية (1503 مليون)، بالمقارنة مع الصناعات الأخرى؛

- إن إمكانية الرقمنة كأداة للتنمية والتطوير هو نتيجة لقدرتها على التأثير في كل مجال من مجالات الحياة في دولة ما، مثل التخفيف من حدة الفقر والارتقاء بجودة التعليم والخدمات الصحية وتقديم أفضل للخدمات الحكومية، وتقديم أفضل الأنشطة الاقتصادية، وتسهيل متطلبات الحياة اليومية للمواطنين، ولذا من الضروري وضع استراتيجيات من شأنها أن تجعل التطورات التكنولوجية متاحة للجميع؛

- عندما تحول المجموعات ومصادر المعلومات للشكل الرقمي فإنه يمكن للمستفيد استرجاع في ثواني معدودة، كما أنه يتيح إمكانية الإطلاع على مصدر المعلومة ذاته من قبل ملايين المستفيدين، في الوقت نفسه، وهذا يساعد مؤسسات المعلومات في تقديم خدمات ذات الجودة العالية للمستخدمين؛

¹ نغم حسين نعمة رغد محمد نجم، هبة الله مصطفى السيد علي، تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة"، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد 1، المجلد

- إمكانية تقاسم المعلومات وسهولة تبادلها رقميا، سواء بين الأشخاص أو على مستوى المؤسسات، وهذا قد يعزز من عملية التعاون بين مؤسسات المعلومات؛
- عملية الرقمنة لمصادر المعلومات تتيح إمكانية التكامل مع الوسائط الأخرى (الصوت، الصورة، الفيديو) وهذا مما يعطي المعلومة قيمة أكبر من لو كانت بشكل مطبوع؛
- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال حفظ المعلومات وتنظيمها واسترجاعها وبثها ؛
- حل مشكلة الحيز المكاني داخل مؤسسات المعلومات خصوصا مع تضخم وتنوع مصادر المعلومات، وكثرة الباحثين وإنتاجهم العلمي.

الفرع الثاني :سلبيات الرقمنة

- رغم تعدد مزايا تطبيق الرقمنة، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات، ومن أبرزها:¹
- مشكلة البطالة الأخذ بنظام الحكومة الإلكترونية وتطبيق الرقمنة واعتماد على الوسائط الالكترونية في المعاملات، ولا شك أنه يؤثر على سوق الشغل، حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدلات البطالة، حيث تحل وسائل الاتصال محل الإنسان.
- مشكلة التفكك الاجتماعي الناتج عن استعمال الوسائل الإلكترونية وقلة الاتصال الجماهيري بين الأفراد، وهذا يؤثر سلبا على الحياة الاجتماعية.
- المساس بالحقوق في الخصوصية حيث نجد أن قواعد البيانات المرتبط بعضها ببعض تحوي بيانات تعريفية للأشخاص كأسمائهم وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم الاجتماعية، وهي أمور لا يرغب الكثير من الناس أن تكون متاحة للكافة.
- الكلفة الباهظة التي تتطلبها عملية التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الإلكترونية خاصة بالنسبة للدول النامية.

¹ الصادق ضريفي، تحديات التحول الى الحكومة الالكترونية في الجزائر"، الملتقى الدولي المرسوم ب النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، 26/27 نوفمبر 2018، ص7.

المطلب الثالث :تحديات الرقمنة

نظرا الى اهمية و مميزات الرقمنة، لكن تواجهها مجموعة اشكاليات وتحديات نذكر منها ما يلي:

- اشكاليات حقوق الملكية الفردية:

ترتبط هذه الاشكالية بالمسائل المتعلقة بحماية حقوق الناشرين و الحقوق الفكرية للمؤلفين، و حتى يمكن ان تتفادى المكتبات في الدخول الى منازعات قضائية لجأت في البداية الى قصر عمليات الرقمنة على مصادر المعلومات التي لا تخضع لحقوق المؤلفين و الناشرين و هي عامة تمثل مجموعات المصادر المتعلقة بالتراث الثقافي والقومي.

- اشكاليات مادية:

تلعب الامكانيات المادية دورا هاما و كبيرا في تبني استراتيجية الرقمنة، حيث تفرض بعض الشروط الواجب اخذها بعين الاعتبار، خاصة المتعلقة بالإمكانيات المادية و المالية و التجهيزات التقنية و الفنية و البرمجيات.

. اشكاليات تقنية و فنية

ترتبط التحديات التقنية خاصة في التجهيزات و البرمجيات و جميع المكونات من اجل تنظيم مصادر المعلومات الالكترونية وحفظها و استرجاعها و تتمثل الاشكالية الرئيسية في قضية التقدم والتطور السريع لتقنيات المعلومات. 1

اضافة الى هذه الاشكاليات و المعوقات فقد تواجه الرقمنة بعض المعوقات خاصة في مجال التعليم العالي منها:

• تمسك بعض هيئات التدريس بالأساليب التقليدية في التدريس التي لا تواكب المستجدات التكنولوجية المعاصرة.

. ضعف نظم الاتصالات و المعلومات بالجامعات حيث تعاني معظم الجامعات من ضعف تدفق الانترنت.

- . قلة وعي بعض القيادات الادارية بالتحول الرقمي و الجامعات الرقمية.
- . نقص التدريب الموجه للاساتذة بالجامعات لتدريبهم على البرامج و الانظمة و التكنولوجيات الحديثة.
- . التركيز على التحصيل العلمي للطلاب باعتباره المقياس الوحيد للنجاح. تزايد حالات سرقة و تخريب معدات الاتصال

خلاصة الفصل :

تشير الرقمنة إلى عملية تحويل العمليات التقليدية والورقية إلى صيغ رقمية تعتمد على التكنولوجيات الحديثة، وتشمل مجموعة من الأساسيات الضرورية لإنجاحها. من بين هذه الأساسيات: تحويل البيانات إلى صيغ رقمية، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تحسين الإجراءات، وزيادة الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات. كما تشمل الرقمنة تحويل جميع أنواع الوثائق إلى صيغ إلكترونية، سواء كانت سجلات أو مستندات أو تقارير، وذلك عبر الحواسيب والتقنيات الرقمية الحديثة، وبإشراف موارد بشرية تتمتع بالكفاءة والخبرة اللازمة لإدارة هذه العمليات بفعالية.

تساعد الرقمنة على تسريع إنجاز الأعمال، وتسهيل الإجراءات اليومية، وتحسين جودة الأداء، كما توفر الوقت والجهد المبذول في العمليات التقليدية. كذلك تمكن المؤسسات من تنظيم المعلومات بشكل أفضل، وتقليل الأخطاء الناتجة عن التعامل اليدوي، وتتيح متابعة العمليات بدقة وفعالية، مما يعزز القدرة التنافسية ويشجع على الابتكار والتطوير داخل بيئة العمل.

الفصل الثاني

تمهيد:

لا يزال الأداء الوظيفي يحظى باهتمام كبير في الأوساط الإدارية، باعتباره انعكاسًا مباشرًا لجهود العاملين في تحقيق أهداف المنظمات. ويرتبط مستوى هذا الأداء بمدى توافقه مع قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم، والتي تقوم على مجموعة من المتطلبات، من بينها المؤهلات التعليمية والميول والاهتمامات وغيرها من العوامل، التي يندرج ضمنها الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف وتحديد شروط شغلها.

ويعتمد الأداء المتميز على قاعدة علمية وتأهيل تطبيقي يسهم في توضيح مهام العمل وتبسيط إجراءاته وخطواته، كما تلعب خبرات العاملين وقدراتهم دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار والإبداع، خاصة في ظل توفر مناخ تنظيمي ملائم يشجع على استثمار هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

سنتناول في هذا المطلب أبرز مفاهيم الأداء الوظيفي، مع التطرق إلى خصائصه وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

سنتعرف في هذا الفرع على كلّ من مفهوم الأداء بشكل عام، والأداء الوظيفي بشكل خاص.

1- مفهوم الأداء :

الأداء من الناحية اللغوية تقابله باللغة الانجليزية "performance" والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الشركة أهدافها ، أما الأداء كمصطلح بشكل عام يعتبر مفهومًا شموليًا وهامًا بالنسبة لجميع الشركات الاقتصادية ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم.

يعرف الأداء على أنه المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الدائرة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.

ويعرف الأداء على أنه انعكاس لقدرة المشروع وقابليته على تحقيق أهدافه.

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف، وتنفيذه للتعليمات المطلوبة.¹

¹ نور الدين عسلي، "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي ولاية المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1 2018، ص 145

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما:¹

1-1 الكفاءة: تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس هذه الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء المؤسسة لتحقيق أهدافها، وأن تكون المؤسسة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أعلى نمو أعلى جودة للمنتج وغيرها.

1-2 الفعالية هي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ولهذا فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا. أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

انطلاقا من التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن الأداء يعبر عن مقدار الجهد الذي يبذله الأفراد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، مع حسن استغلال الموارد المتاحة داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي

هو مقدرة العاملين على القيام بمهام الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها المحددة لهم بأقل تكلفة ووقت لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصدق بمناخ ملائم وجيد للعمل إلى جانب توافر التعليمات الإدارية.²

- هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدى متوقعة مع معايير الأداء المحددة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت

¹ سمية أحمد ميلي واخرون، "دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف ، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 3، 2018، ص 293

² يارا صالح . حمد الطالبة أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية إدارة المال والأعمال الأردن، 2012، ص 28

- مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير ومن المعايير التي يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها كما يذكر (عاشور (1990) كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.
- كما تعرفه رواية حسن بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.
- يقصد بيه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.¹
- عرف بيش (1975) Beach الأداء الوظيفي بأنه : التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل، وكوامنه للتطور، إذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء العامل، وبالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، لأن في ذلك أهمية كبيرة في تطوير أداء العامل.
- عرف هاينز "Haynes" الأداء بأنه: «النتائج التي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال». كما يمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه تشاط يمكن الموظف من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود المفروضة على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة".²
- الاداء الوظيفي عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق اقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.³

¹ محمد حسن رواية إدارة القوى العاملة، دار النهضة ، ط2، الجزائر، 2000، ص215

² سعد زناد دروش وآخرون اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2018، ص72.

³ انتظار احمد جاسم، أثر ضغط العمل على الاداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد 1، 2021، ص 443

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الأداء الوظيفي هو السلوكيات والأنشطة المرتبطة بدور العامل داخل المنظمة، والتي تهدف الى تحقيق الأهداف التنظيمية، والذي يمكن قياسه من خلال جودة وكفاءة انجاز المهام الالتزام بالمسؤوليات، وتحقيق النتائج المخطط لها بأفضل استغلال للموارد المتاحة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبرى في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنها مرتبطة بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد البشرية إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة.

- يؤدي الأداء الوظيفي إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة.

- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرات الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل .

- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وكذا بالاستقرار الوظيفي للعاملين

- يساعد ويسمح الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة.

- يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مداخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.

- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.

- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى تخفيف التكاليف وترشيد النفقات.

- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

¹ فيصل عبد الرؤوف الدجلة تكنولوجيا الأداء البشري المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001، ص 30.

- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف
- يرتبط الأداء الوظيفي بنظام الحوافز وهذا ما يزيد اهتمام الفرد العامل به.
- تحتاج المنظمة إلى موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهدافها من خلال منتجات ملموسة كالمنتجات الصناعية أو غير ملموسة كتقديم خدمات في المجالات المختلفة .

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده

في هذا المطلب، سنستعرض مكوّنات الأداء الوظيفي وأبعاده المختلفة.

الفرع الأول: عناصر الأداء الوظيفي

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:¹

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 3- المثابرة والوثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

يمكننا هنا أن نميز بين 03 أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء على أساسها كمية الجهد نوعية الجهد ونمط الأداء:¹

¹ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيّرات "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد 46 شهر (4) 2022، ص 12

1- كمية الجهد أو طبيعة الجهد المبذول : وهي مقدرة الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

2- نوعية الجهد ومستوى الدقة والجودة درجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة ويعبر المعيار النوعي على:

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

- درجة خلو الأداء من الأخطاء.

- درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الاداء: الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل.

نستخلص ان أن الأداء يتضمن ثلاث ابعاد جزئية متمثلة في الجهد الكمي، الجهد النوعي أسلوب بذل هذا الجهد. تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله، خلال فترة زمنية معينة، اما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد بمواصفات تتسم بالدقة والجودة، اما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي

تتمثل معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:²

1- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج.

2- الكمية: هي العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها، ولا يقل عنها.

3- الوقت مورد غير قابل للتجديد، فهو رأسمال يراعى فيه كمية العمل المطلوب القيام به وعدد العمال اللازمين.

4- الإجراءات الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها.

¹ مختارية بوطيبة، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل: دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2021-2022، ص ص : 65.

² عبد القادر بوبكر وآخرون، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس"، مجلة البشائر الاقتصادية العدد 1 شهر (4) 2021، ص 376.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لنجاح الأفراد والمنظمات، إذ يعكس مستوى كفاءة الموظف في إنجاز مهامه ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل، كما يتنوع إلى أشكال مختلفة، ويواجه بدوره مجموعة من المعوقات التي سيتم تناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي

1- معيار الشمولية: ووفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- الأداء الكلي: وهو تجسيد للإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة حيث ينقسم إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

2- معايير المصدر: ويمكن تقسيم الأداء إلى نوعين : الداخلي، الخارجي

- الأداء الداخلي: ويطلق هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج ما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة التي يمكن اعتبارها موردا هاما قادرا على تحقيق الإنتاجية بكفاءة عالية.

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

- الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عنها المؤسسة كارتفاع سعر البيع.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتحدد مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه نحو أداء عمله، كما قد يتأثر بطبيعة الوظيفة ذاتها في حال عدم توافقها مع قدراته وميوله. إضافةً إلى ذلك، تلعب البيئة التنظيمية دوراً مهماً؛ إذ إن عدم ملاءمة مناخ العمل لا يسهم في تحقيق أداء فعال. وفي هذا السياق، يشير مشعلي بلال إلى أن نتائج الدراسات والأبحاث العلمية، ولا سيما الدراسة التي أجريت في «هاوثورن» (Hawthorne) بشركة وسترن الكتريك (Western Electric)، والتي أبرزت أهمية أبحاث الأداء الوظيفي، قد أكدت وجود عوامل مرتبطة بالعمل تؤدي إلى تباين معدلات الإنتاج. وقد دفع ذلك الباحثين إلى تطوير نظريات تفسر العوامل المكونة والمسببة للأداء الوظيفي، وتحديد مدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين في مختلف المنظمات، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربع مجموعات:²

1- العوامل المتعلقة بالعامل : هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

¹ عشيبي عادل: الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 65

² فائزة فاضل وآخرون الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة - مغنية "، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، 2017، ص 227-228.

2- العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1-2 عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في: التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

2-2 عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة : يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر الحوافز المادية والمعنوية الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

3- عوامل متعلقة بالمنظمة : مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المنظمة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المنظمة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي. فكلما كانت عوامل المنظمة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

4- عوامل متعلقة بالبيئة : أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمنظمة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المنظمة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي) أو الحضري والاختلاف في الجنسية بين العمال.

المطلب الثالث: معوقات الأداء الوظيفي

من أهم المعوقات التي تقف أمام الأداء ما يلي:¹

- افتقاد بيئة العمل على أولويات العمل كالألات والمعدات وجدول العمل مما يصعب الأداء ويكون العمل في هذه الظروف شبه مستحيل.
- تداخل وتشابك وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز الصراعات بين العمال مما يؤثر على الأداء.
- عدم فهم كل فرد لوظيفته وكل هذا ينعكس سلبا على أداء الفرد وبالتالي على نجاح المؤسسة.
- انعدام الشعور بالولاء والانتماء والارتياح لمؤسسة وهذا يؤثر سلبا على أدائه مما يؤدي إلى انتشار الضجر واختلاق الأعذار للتغيب.
- تعارض رغبات الفرد ومتطلباته والمنظمة التي من شأنها التأثير على الأداء الفرد حيث كل جهة تسعى إلى إشباع رغباتها وتحقيق أهدافها وهذا ما يخلق مشاكل بين الطرفين.
- غياب عناصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلبا على أداء الفرد وسيجعله غير متوازن وغير مؤهل خاصة إذا أسندت له مهام جديدة مغايرة تماما لنشاطه السابق.

¹ عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص 157

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

سيتناول هذا المبحث ماهية تقييم الأداء الوظيفي، من خلال التعرف على مفهومه، وأهدافه، وأأسسه، وطرقه المختلفة

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنه رغم ذلك لم تأخذ به المنظمات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من القرن العشرين، حيث تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء وسمي تارة أخرى بقياس الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشاره.¹

وعرف تقييم الأداء على أنه تحديد مدى جودة أو عدم جودة ما قدمه الفرد من أداء في عمله، وهنا يجب اختيار معايير لقياس الأداء تتصف بالموضوعية والصدق والثبات وقدرتها على التمييز بين أداء الافراد المختلفين. وتعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الأداء ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الافراد او على مستوى فرق ومجموعات العمل شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء. اذ تمر عملية الأداء بأربع مراحل هامة عند انطلاق إدارة الأداء لها. وهذه المراحل هي التالية:²

✓ تحليل الوظائف.

✓ تعريف الأداء.

✓ تسهيل وتشجيع الأداء.

✓ تقييم الاداء

¹ نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع للمنظمات والمناجنت كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2016-2017، ص86.

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر - الإسكندرية، 2007، ص237.

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد لتقدم، يسعى لتحقيق مزايا الآتية:¹

- 1- اختبار الأفراد الصالحين للترقية.
- 2- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد لأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- 3- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- 4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- 5- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- 6- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- 7- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- 8- المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
- 9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

¹ أنور سلطان محمد سعيد : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003 ، ص 294

10- تزويد الإدارة بالمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والترقية وغيرها.

المطلب الثالث: أسس وطرق تقييم الأداء الوظيفي

ترتكز عملية تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الأسس والطرق التي سنعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: أسس تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل أسس تقييم الأداء في الأسس التالية:¹

- تأصيل المفهوم، إن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد، إنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم ، وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في التنمية الذاتية.

- إدراك واعتبار كل الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر، أو إدراك السلبيات بدون الايجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يبدر من الفرد إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية لقياس وتقييم الأفراد، في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة.

¹ خديجة كاملة خالدي، "علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين الإداريين"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم ، وعمل كلية اللغات والآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2009-2010، ص 53.

- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على مختلف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم آراء المرؤوسين، وكذلك نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر أو الاستعانة بآراء مرؤوسيه .

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فقد توصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تحليل درجة الأخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها كما يلي:

1- طريقة مقاييس السلوكية المتدرجة

تعد من الطرق المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات المحددة على المقاس العمودي المتدرج حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد بها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد الأداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والموافقة الحرجة.

2 - طريقة التقييم السري

تتم من خلال تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملاءه، ويطلب من كل طرف أن يقيم العامل بشكل سري

بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير وبعد ذلك يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.¹

3- طريقة الإدارة بالأهداف

انتشر حديث استخدام هذه الطريقة بشكل خاص وهي من بين الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات، وهذه فلسفة الإدارة اقترحها العالم الأمريكي المشهور دراكر فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه، وتمتاز الإدارة بالأهداف بخاصيتين هما:

موجهة نحو النتائج الفعلية.

تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.

وتختلف هذه الطريقة عن الطرق الأخرى في أنها تركز على أداء المستقبلي للفرد والذي يمكن تنميته وتطويره مع رئيسه في تحديد النتائج التي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. كما تختلف عن الطرق الأخرى في أنها تركز على الأداء المستقبلي.

وما يميزها أنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع.

4 - طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

هي طريقة تركز على السلوك الملاحظ أي يتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم في هذه الطريقة يقوم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، ثم بعد ذلك يسجل ملاحظاته في مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من 5 إلى 10 حيث أن كل مقياس يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل.²

¹ حجيم الطائي يوسف وآخرون : إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الأوراق، عمان، الأردن، 2006، ص 151

² بن رحون سهام : بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 87

خلاصة الفصل:

يشكّل الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات التي تُبرز كفاءة الفرد وقدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه، سواء على المدى القريب أو البعيد، إذ يعكس مستوى الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها. ولا يقتصر هذا الأداء على مجرد تنفيذ الأعمال، بل يمتد ليشمل جودة الإنجاز، واحترام الآجال، ومدى التفاعل الإيجابي مع الزملاء وبيئة العمل. كما يقوم على استثمار المعارف والمهارات المكتسبة وتطويرها باستمرار من خلال التعلم الذاتي أو برامج التدريب المنظمة.

وفي هذا الإطار، يُعد تقييم الأداء أداة استراتيجية فعّالة لقياس كفاءة الأفراد وفعاليتهم، حيث يساعد الإدارة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية، وتقدير الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين قدرات الموظفين ورفع إنتاجيتهم. كما يساهم في إبراز نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يدعم اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة فيما يتعلق بالتوظيف، والترقية، والتحفيز الوظيفي.

الفصل الثالث

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الإستشفائية - بمسعد -

المطلب الأول: التعريف المؤسسة

يقصد بالمؤسسة الصحية العمومية " كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية أو وقائية أو إنشائية للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون استثناء من هذا التعريف يتجلى لنا أن المؤسسة الصحية تركز في أداء مهامها على البعدين العلاجي والوقائي ، وبالتالي فالتعريف السابق للمؤسسة الصحية يركز على المهام والأهداف العامة للمؤسسة الصحية ، والتي تتصف بتعدد أقسامها ، وكثرة عدد العاملين بها مع اختلاف تخصصاتهم ومسؤولياتهم ، فكلما زاد حجم المؤسسة الصحية كلما تعددت أقسامها ، وتعددت أجزائها وإدارتها المختلفة ، كما أن المؤسسة الصحية تتسم بطابع يميزها عن غيرها من المؤسسات والهيآت الاجتماعية الأخرى في المجتمع.

وفي تعريف آخر " المؤسسة الصحية تتكون من مجموعة من الأقسام المتخصصة لكل قسم رئيسه، أعضائه وميزانيته ، تشرف عليه المؤسسة ويتبع إدارتها ، وكل قسم من هذه الأقسام له جهوده وخدماته التي تناسب تخصصاته ، وهدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات العلاجية بصورة تناسب حالاتهم المرضية والاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة

من التعريفين السابقين سيكون تعريفنا الإجرائي للمؤسسة الصحية العمومية كما يلي:

تعتبر مؤسسة صحية عمومية ذات طابع إداري تدعى القطاع الصحي ، مجموعة هياكل الوقاية ، التشخيص ، العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الصحي الموجودة داخل إقليم نفس الدائرة ويتكون من المستشفيات والعيادات متعددة الخدمات ، المراكز الصحية قاعات الفحص والعلاج ، مراكز الأمومة ، مراكز المراقبة في الحدود وكل منشأة صحية عمومية تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات .

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نميز عدة أنواع من المؤسسات الصحية:

- المراكز الإستشفائية الجامعية : التي من مهامها العلاج على التخصص ، البحث في المجال الطبي والتكوين.
- القطاعات الصحية : ومن مهامها التكفل بالصحة المدنية والوقاية وتقديم العلاج الأولي.
- أما المؤسسات الإستشفائية المتخصصة فإنها تتكفل بنوع معين من العلاج المتخصص دون غيره
- المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد، حيث بدأت نشاطها عام1985م، بأطباء أجنب و جزائريين، تتكون من مصلحتين هما :
- أولاً: المصالح الإستشفائية :والتي بدورها تتكون من : -
من 16 مصلحة استشفائية :
 - مصلحة تصفية الدم
 - مصلحة الطب العام
 - مصلحة جراحة النساء
 - مصلحة جراحة الرجال
 - مصلحة الولادة
 - مصلحة الأمراض الصدرية (رجال)
 - مصلحة طب الأطفال
 - مصلحة الأمراض الصدرية (نساء)
 - مصلحة تصفية الكلى
 - مصلحة العمليات (جناح العمليات)
 - مصلحة الاستعجالات

مصلحة الصيدلة

و هذه المصالح مرتبطة بثلاث مصالح رئيسية تشرف عليهم:

- مصلحة المخبر

- مصلحة حقن الدم

- مصلحة الأشعة

ب - مصالح التقنية :

والتي تتكون من 4 مصالح :

مصلحة الصيانة

مصلحة الحظيرة

مصلحة الأمن

مصلحة المغسلة

إضافة إلى ذلك هناك (402) عامل يسهر على خدمة المرضى و (240) سرير، كما صنفَت الوزارة المستشفيات إلى (3) أصناف "أ، ب، س" و المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد "ب" إلا أن هناك فرق بين الأصناف الثلاثة:

"أ" مستشفى متخصص يفوق عدد أسرته (500) سرير مثلا مستشفى بن عكنون متخصص، في أمراض القلب، مستشفى الدويرة متخصص في أمراض العظام.

"ب" تتراوح عدد أسرته ما بين (250) و (300) سرير و هو أقل درجة من "أ" من حيث الاختصاصات، و رواتب العمال.

"س" أقل من (200) سرير و هو أقل درجة من "أ" و "ب"

و النشاط الإداري للمستشفى، يغلب عليه الطابع العلاجي أكثر منه إداري .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيمايلي:

تم تصميم الهيكل التنظيمي في سنة 1985م، و طرأت عليه تعديلات سنة 2020م و بدا العمل به في سنة 2020 ، بمرسوم تنفيذي رقم 140/07 والمؤرخ بتاريخ 19 -05-2020 و كان تقسيمه كالاتي:

المدير العام و له فرعين يتمثلان في مكتب التنظيم و مكتب الاتصال، لهما علاقة مباشرة بالمدير .

أولاً- مكتب التنظيم: و يضم المديرية الفرعية لإدارة الوسائل و التي تنقسم بدورها إلى

مكتب حساب التكاليف: يقوم بعملية تقييم تكاليف المستشفى

مكتب تسيير الموارد البشرية: يهتم بالعنصر البشري

مكتب الميزانية و المحاسبة: يقوم بعملية محاسبة المصالح الأخرى على العمل.

ثانياً- مكتب الاتصال: يضم المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية و التي تنقسم بدورها إلى قسمين :

مكتب المصالح الاقتصادية

مكتب النشاطات و صيانة الهياكل

ثالثاً- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية: لها علاقة مباشرة بالمدير و تنقسم بدورها إلى :

مكتب تقييم النشاطات الصحية

مكتب الدخول

مكتب الاستقبال و التوجيه

و في سنة 2020 طرأت على الهيكل التنظيمي بعض التغيرات و المتمثلة في إضافة المديرية الفرعية للصيانة و التجهيزات إلا انه هذه الأخيرة لم تنصب ، فالمديرية الفرعية و

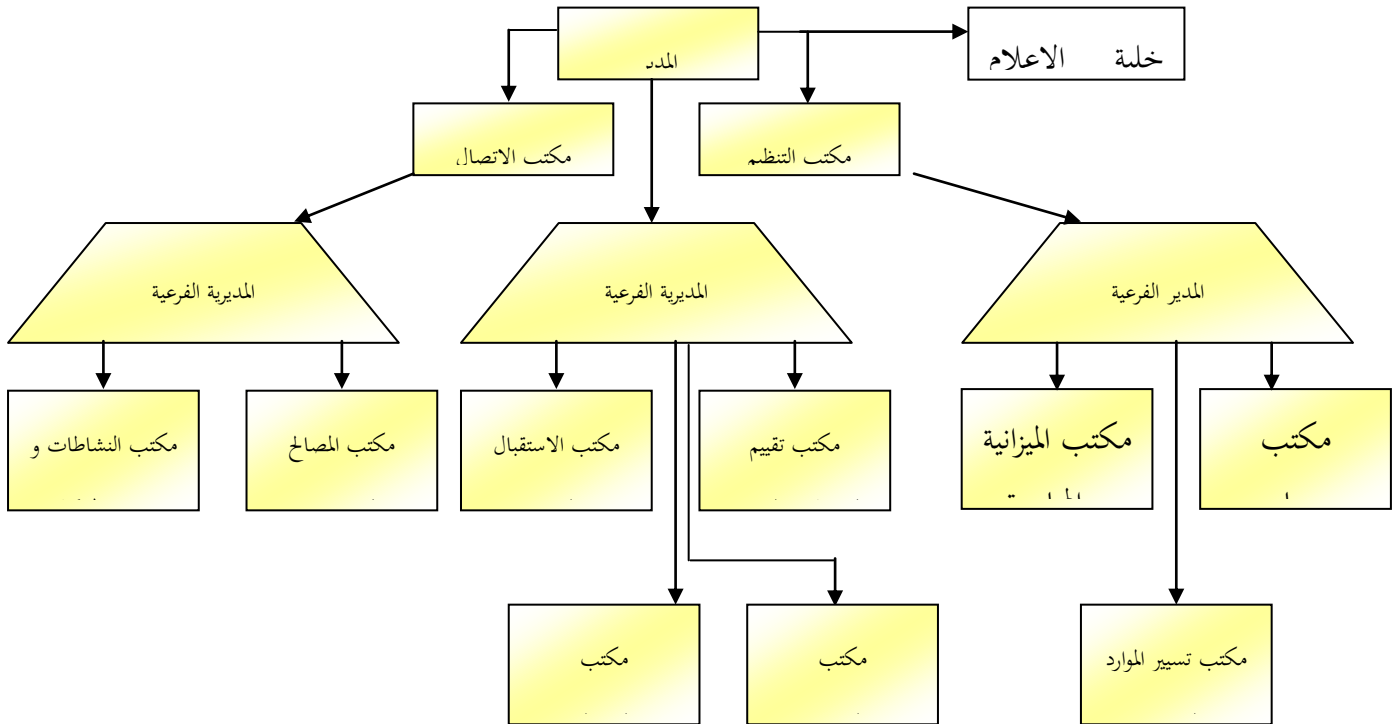
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية

المالية و الوسائل هي التي تتكفل بأعمالها، و مكتب تسير الموارد البشرية بعد أن كان تابع للمديرية الفرعية لإدارة الوسائل أصبح مديرية فرعية للموارد البشرية منفصلة.

و يمكن تجسيد الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

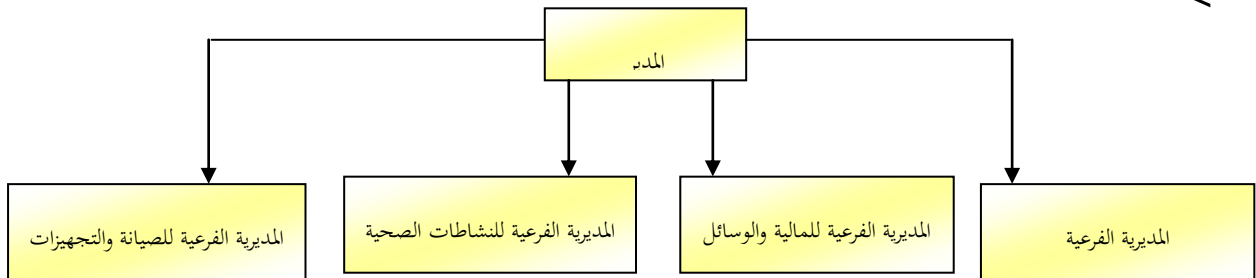
الشكل (02-03) : التمثيل البياني للهيكل، التنظيمي للمؤسسة العمومية بمسعد

قبل 2020



بعد 2020

<



المصدر: مديرية الوسائل المادية بالمؤسسة

رابعاً: مصلحة الموارد البشرية:

تقوم هذه المصلحة بإعداد تقارير شهرية فصلية وسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل المؤسسة وتقييم أداءها ووضع مخططات التدريب للوحدة قيد التنفيذ، كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات النزاعات الإدارية الموجودة داخل الوحدة وهي التي تتكفل أيضاً بالعلاقات مع الشركاء الإجماعيين وإعداد عناصر الأجور الخاصة بالعمال شهرياً كما تشمل المصلحة حسب الهيكل التنظيمي على فرع مكلف بالدراسات والذي تنحصر مهامه فيما يلي:

- متابعة المسار الوظيفي للفرد العامل.
- تقييم أداء الأفراد.
- إستقبال المراسلات الخارجية والمتمثلة في طلبات التوظيف ودراساتها وإجراء المقابلات مع المترشحين للوظيفة.
- نقد كشوفات الترقية والنقل والأجور التحفيزية التي تمنح للأفراد.
- وضع مخطط تدريبي ومتابعة تدريب العمال على المدى الطويل والقصير وكذلك بالمدارس التدريبية التابعة للشركة وهي: مدرسة بن عكنون، مدرسة البلدية ومدرسة عين مليلة بالإضافة إلى مدارس أخرى، كما يضم هذا الفرع فرعين رئيسيين لتسيير الموظفين ومن مهامهما مايلي:
- إعداد كشف الرواتب الشهرية لجميع العمال.
- التنسيق بين الإدارة الولائية والوحدة ومن بينها الضمان الإجماعي، مديرية الضرائب ومفتشية العمل.
- الإستقبال والرد على الشكاوي الخاصة بالعمال.

- الحرص على تطبيق النظام الداخلي للشركة والإتفاقية الجماعية ومختلف القوانين تطبيقاً دقيقاً.

والشكل الموالى يمثل الهيكل التنظيمى الخاص بمصلحة الموارد البشرية.

كما يشتمل الهيكل التنظيمى للمؤسسة على عدة فروع إدارية أخرى هي:

* فرع المحاسبة ومراقبة التسيير:

ومن مهام هذا الفرع مسك حسابات الوحدة وبالتالي فهو أمين سرها واستلام الفواتير من شعبة التموين وفحصها، وتلخيصها وكذلك إعداد الجداول المالية التى تحتوى على مداخل ومصاريف المؤسسة ومتابعة وضعيتها المالية.

* فرع الوسائل:

ويختص هذا الفرع بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة ، كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.

* خلية الإعلام الآلى:

تختص بإعداد الدراسات فى مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة، كما تقوم بمساعدة مختلف المصالح والفروع فى حالة وجود مشاكل فى أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التى يعملون بها.

* فرع الوقاية والأمن:

ويختص هذا الفرع بالسهر على أمن وسلامة العمل وحماية تجهيزات المؤسسة من التلف وكذلك السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.

المطلب الثالث: تصنيف الموارد البشرية بالمؤسسة حسب مختلف الخصائص
سننتظر فيما يلي إلى تصنيف الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية وذلك
حسب عدة خصائص هي: الفئات المهنية، الجنس، مستوى التعليم، فئات الأعمار و
الأقدمية.

1- تصنيف العاملين حسب الفئات المهنية:

يصنف العاملون في المؤسسة حسب الفئات المهنية إلى إطارات، أعوان التحكم و أعوان
التنفيذ والجدول التالي يوضح توزيع العاملين حسب الفئات المهنية خلال الثلاث سنوات
الأخيرة الماضية 2024-2026.

جدول رقم(03-01): توزيع العاملين حسب الفئات المهنية خلال الفترة (2024-2026)

الفئات المهنية	2024	2025	2026
الإطارات	28	43	42
أعوان التحكم	87	106	112
أعوان التنفيذ	94	59	58
المجموع	209	208	212

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه هناك تقريبا استقرار في عدد العاملين خلال
السنتين الأخيرتين وذلك بالنسبة لجميع الفئات المهنية ، أما بين سنة 2024 و2026
فنلاحظ ارتفاع عدد الإطارات من 28 إطار سنة 2024 إلى 43 سنة 2026 وكذلك
بالنسبة لأعوان التحكم حيث ارتفع عدد أعوان التحكم من 87 سنة 2024 إلى 106 سنة
2025 ،أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنلاحظ انخفاض العدد من 94 إلى 59 ويرجع السبب
في ذلك حسب رأي رئيس مصلحة الموارد البشرية إلى توظيف إطارات وأعوان تحكم جدد

كانت المؤسسة بأمس الحاجة إليهم أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فقد تم إحالة بعضهم على التقاعد والبعض الآخر تم تحويلهم إلى فروع أخرى تابعة للمؤسسة .

2- تصنيف العاملين حسب الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع عدد العاملين حسب الجنس وذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة الماضية 2024-2026.

جدول رقم(03-02): توزيع العاملين حسب الجنس خلال الفترة (2024-2025)

السنوات	ذكور		إناث		المجموع	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة
2024	200	95,7 %	9	4,3 %	209	100 %
2025	198	95,2 %	10	4,8 %	208	100 %
2026	202	95,3 %	10	4,7 %	212	100 %

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور يمثل الأغلبية من مجموع عدد العاملين في المؤسسة وذلك خلال جميع السنوات على التوالي ، أما عدد الإناث فيمثل نسبة ضئيلة جدا حيث نجد هذه النسبة تتراوح ما بين 4,3 % و 4,8 % ، وحسب رئيس مصلحة الموارد البشرية فهو يرجع سبب انخفاض هذه النسبة مقارنة بعدد الذكور إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

3- تصنيف العاملين حسب مستوى التعليم:

يظهر المستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية خلال سنة 2026

كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03-03): توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي لسنة 2026

المستوى التعليمي	العدد في 2021-12-31	النسبة %
إبتدائي	18	8,49 %
متوسط	40	18,86 %
ثانوي	115	54,24 %
جامعي	39	18,39 %
المجموع	212	100 %

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

ما يلفت الإنتباه في هذا الجدول هو أن نسبة العاملين ذوي مستوى ثانوي تمثل الأغلبية من مجموع العاملين حيث تقدر ب 54,24 % تليها مباشرة نسبة العاملين ذوي مستوى متوسط بنسبة 18,86 % ثم تليها نسبة العاملين ذوي مستوى جامعي بنسبة 18,39 % ، وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين والذي يؤثر على السير الحسن للشركة، أما نسبة العاملين ذوي مستوى إبتدائي فتمثل نسبة ضئيلة جدا تساوي 8,49 % .

كما نجد أن معظم فئة الجامعيين تمثل الإطارات ومعظم فئة العاملين ذوي مستوى ثانوي تمثل أعوان التحكم أما فئة أعوان التنفيذ فتتشكل من عاملين ذوي مستوى متوسط و إبتدائي بنسب مختلفة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري وتحديد فروض الدراسة سأحاول إلقاء الضوء على الجانب التطبيقي للدراسة من توضيح المنهج المستخدم فيها، والعينة التي تم اختيارها. ثم عرض مجموعة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ثم توضيح النتائج لكل فرضية من خلال جداول والتعليق عليها وشرحها إحصائياً. والخروج باستنتاج عام حول الدراسة .

المطلب الأول: منهج الدراسة

ويقصد به الأساليب العلمية الصحيحة، التي يتبعها الباحثون؛ من أجل الكشف والتقصي والتعمق والتحليل؛ لإجلاء الالتباس والتشكك والغموض الذي يحيط بظاهرة معينة، وفي النهاية التوصل للنتائج المدعومة بالقرائن والبراهين. (الحسين، 2021، صفحة 2)

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتفعيلها تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع فحسب، بل يتعداه إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

وأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات خصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو خضوع البحث، كما أنه يقدم في نفس الوقت تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول من التنبؤ للظاهرة على الجانب الآخر، يعاني هذا الأسلوب من بعض العيوب أهمها سمة التحيز الشخصي للباحث عند جمعه البيانات المختلفة حول الظاهرة الأمر الذي قد يؤدي إلى الحصول على بيانات غير دقيقة لا يمكن أن تؤدي إلى نتائج

موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة وبالتالي فإن مصداقية هذا المنهج قد تصبح ضعيفة بالمقارنة مع مزايا المناهج الأخرى للبحث العلمي. (عبيدات وآخرون، 1998، ص47).

- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد)

- الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الأساسية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة شاملة من أجل الإلمام بجوانب دراسة موضوعه، حيث كانت في بداية الأمر عبارة عن مجموعة من الاقتراحات لبلورة وضبط الموضوع، كما تهدف إلى معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات، وذلك بقياس صدقها وثباتها وبالتالي تحديد الصورة النهائية لها قبل التطبيق النهائي على عينة موضوع دراستنا.

- عينة الدراسة

بعد الحصول على أداة جمع البيانات، حيث بلغ عددهم (42)

- الحدود الزمانية والمكانية

المجال البشري: طبقت الدراسة الحالية على عينة من عمال مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) .

المجال المكاني: حددنا المجال المكاني لدراستنا المستشفى الجامعي مصطفى باشا.

المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 05 ماي 2026 إلى 18 ماي 2026.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

بعد اتمام الجانب النظري وإجراء التعديلات اللازمة عليه، وبعد اطلاعنا المكثف على الدراسات السابقة حاولنا الاستعانة استبيان الرقمنة واستبيان الاداء الوظيفي الخصائص السيكومترية للدراسة الاستطلاعية:

اولا :استبيان الرقمنة:

صدق المقاربة الطرفية :

جدول رقم (03-04) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الرقمنة:

الفئات	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العليا	14	59.21	1.88	11.05	0.37 غير
الدنيا	14	50.21	2.39		دال

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر ب(58.21) والانحراف المعياري لها قدر ب (1.88) بينما المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا قدر ب (50.21) والانحراف المعياري قدر ب (2.39)، ويتضح من خلال الجدول انه لا توجد فروق دالة احصائية بين الدرجة بين الفئة العليا والفئة الدنيا وهذا ما يدل على ان الاستبيان له خاصية التمييز بين الافراد في الرقمنة.

-الثبات:

-حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

و قد تم حساب ثبات الرقمنة بهذه الطريقة وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03-05) يوضح نتائج معامل ثبات الرقمنة بألفا كرونباخ

الأداة	عدد الفقرات	معامل ألفا α
الرقمنة	14	0.778

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ثبات الرقمنة وفق معادلة ألفا كرونباخ كان مساويا ل $(\alpha = 0.77)$ وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع البعد بمستوى ممتاز وعالي من الثبات

ثانيا : استبيان الاداء الوظيفي

صدق المقاربة الطرفية :

جدول رقم (03-06) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان استبيان الاداء الوظيفي:

الفئات	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العليا	14	64.35	1.69	12.56	0.33 غير
الدنيا	14	54.78	2.29		دال

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر ب(64.35) والانحراف المعياري لها قدر ب (1.69) بينما المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا قدر ب (54.78) والانحراف المعياري

قدر ب (2.29)، ويتضح من خلال الجدول انه لا توجد فروق دالة احصائية بين الدرجة بين الفئة العليا والفئة الدنيا وهذا ما يدل على ان الاستبيان له خاصية التمييز بين الافراد في استبيان الاداء الوظيفي.

-الثبات:

-حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

وقد تم حساب ثبات استبيان الاداء الوظيفي بهذه الطريقة وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03-07) يوضح نتائج معامل ثبات استبيان الاداء الوظيفي بألفا كرونباخ

الأداة	عدد الفقرات	معامل ألفا α
استبيان الاداء الوظيفي	15	0.735

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ثبات استبيان الاداء الوظيفي وفق معادلة ألفا كرونباخ كان مساويا ل $(\alpha = 0.73)$ وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع البعد بمستوى ممتاز وعالي من الثبات

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية :

لتفعيل أهداف البحث وتحليل البيانات الم جمعة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا (spss25)، ومر بإصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى إصداره الحالي (السواح، 2006، الصفحات 155-156)، كما استخدمنا برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية والدوائر النسبية.

■ **المعالجة الإحصائية:** استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، نبرر أهمها في ما يلي: (فهيم، 2005، صفحة 186)

✓ **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها.

المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان .

✓ **الانحراف المعياري (Standard déviation):** وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما. (حسن عبد الرازق و وآخرون، 2002، صفحة 115)

✓ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a):** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة. (عبد الفتاح، 2008، صفحة 536)

وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)، هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- ✓ **معامل الارتباط لبيرسون:** بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه يتوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات استبيان ليكرت، .

المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج

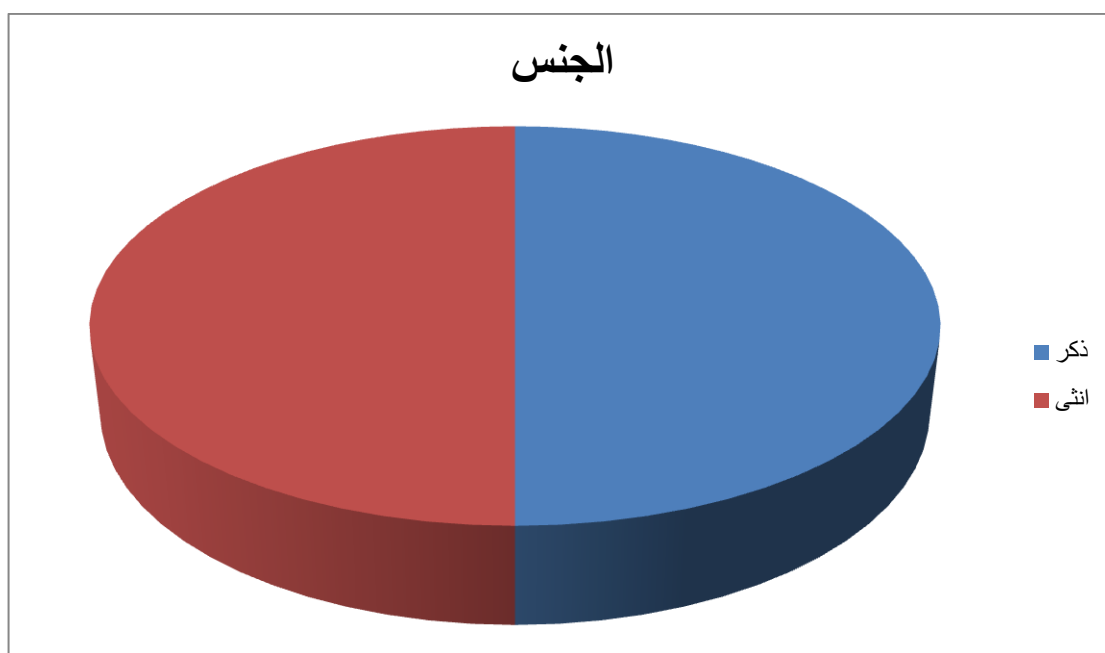
المطلب الأول : خصائص العينة:

الجدول رقم (03-08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
Valid	ذكر	21
	انثى	21
	المجموع	42
		50.0
		50.0
		100.0

حيث يتضح أن الذكور والإناث يشكلان نسباً متساوية تقريباً داخل العينة، ما يعكس تمثيلاً متوازناً لكلا الجنسين في الدراسة. هذا التوازن يُعد نقطة قوة منهجية، لأنه يحد من تحيز النتائج لصالح فئة دون أخرى، ويسمح بمقارنة أكثر موضوعية للمتغيرات المدروسة بين الذكور والإناث، كما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الذي يفترض فيه حضور كلا الجنسين بشكل متقارب.

الشكل (03-03) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



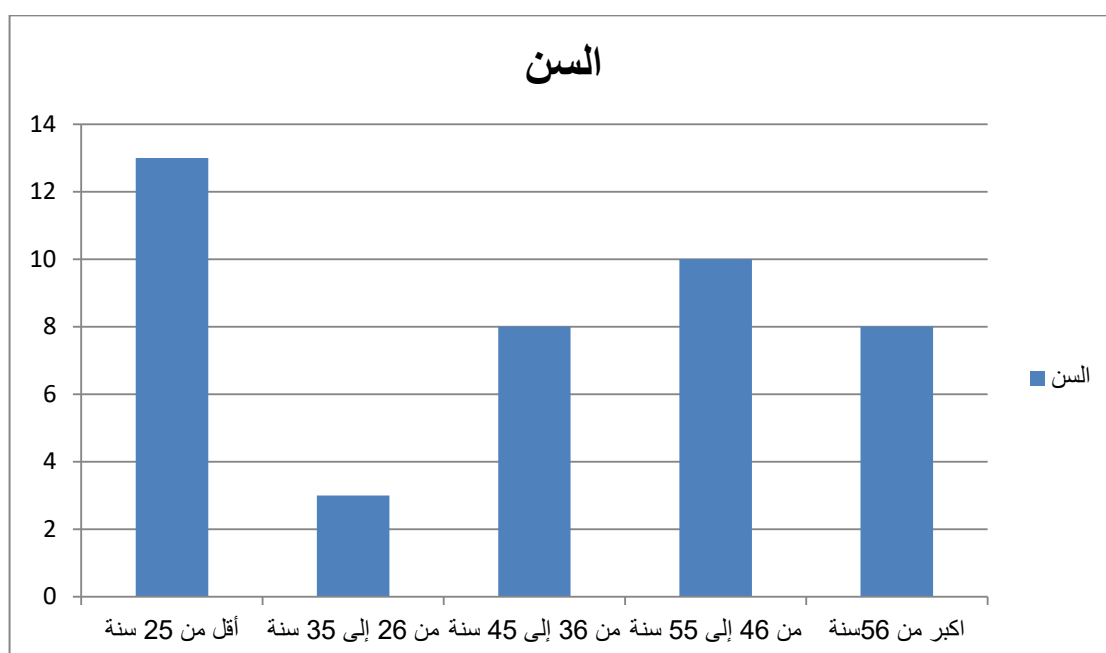
المصدر : من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (03-09): خصائص العينة من حيث الفئة العمرية

السن			
النسبة المئوية	التكرار		
31.0	13	أقل من 25 سنة	Valid
7.1	3	من 26 إلى 35 سنة	
19.0	8	من 36 إلى 45 سنة	
23.8	10	من 46 إلى 55 سنة	
19.0	8	أكبر من 56 سنة	
100.0	42	المجموع	

حيث تبرز فئة أقل من 25 سنة كأكبر فئة داخل العينة، تليها فئة 46-55 سنة، في حين تمثل بقية الفئات العمرية نسباً متقاربة نسبياً. يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تجمع بين فئة شابة في بدايات مسارها المهني أو الدراسي، وفئة أكثر تقدماً في السن تمتلك خبرة حياتية ومهنية أطول، مما يمنح الدراسة منظوراً متوازناً يجمع بين رؤى الأجيال المختلفة، ويثري تحليل النتائج من حيث الفروق المحتملة المرتبطة بالمرحلة العمرية.

الشكل رقم(03-04): توزيع عينة الدراسة حسب السن



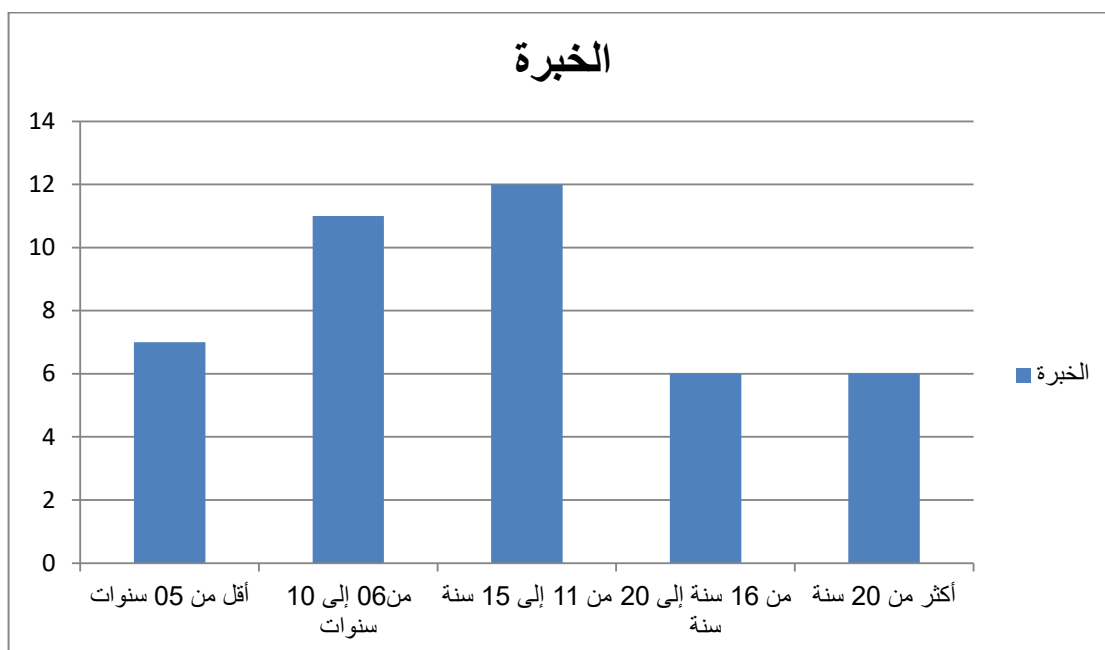
المصدر : من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (03-10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة			
النسبة المئوية	التكرار		
16.7	7	أقل من 05 سنوات	Valid
26.2	11	من 06 إلى 10 سنوات	
28.6	12	من 11 إلى 15 سنة	
14.3	6	من 16 سنة إلى 20 سنة	
14.3	6	أكثر من 20 سنة	
100.0	42	المجموع	

حيث يُلاحظ أن الفئات المتوسطة من الخبرة (من 6 إلى 15 سنة) تستحوذ على الجزء الأكبر من العينة، في حين تمثل الفئات ذات الخبرة القصيرة جدًا أو الطويلة جدًا نسبةً أقل. يعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة مدمجون فعليًا في الواقع المهني، ويمتلكون رصيدًا معتبرًا من الممارسة يسمح لهم بتقييم موضوع الدراسة بشكل أكثر نضجًا وموضوعية، كما يتيح الوقوف على تمثيلات العاملين الذين تجاوزوا مرحلة الاندماج الأولي دون أن يكونوا في نهاية المسار المهني.

الشكل رقم (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



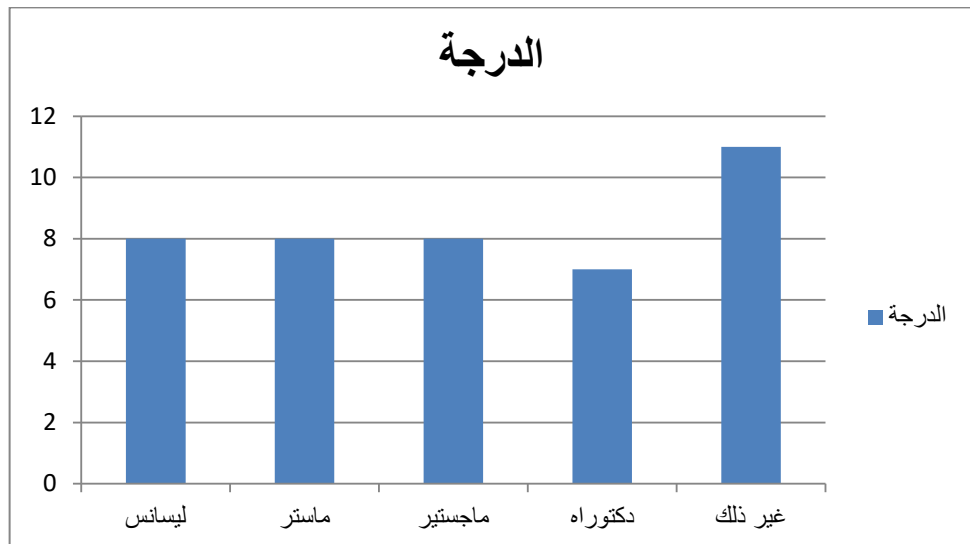
المصدر : من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (03-11): خصائص العينة حسب المستوى أو الدرجة العلمية

الدرجة			
النسبة المئوية	التكرار		
19.0	8	ليسانس	Valid
19.0	8	ماستر	
19.0	8	ماجستير	
16.7	7	دكتوراه	
26.2	11	غير ذلك	
100.0	42	المجموع	

حيث تُظهر النتائج حضورًا ملحوظًا لحملة شهادة الليسانس والماستر والماجستير بنسبة متقاربة، إلى جانب تمثيل مهم لفئة الحاصلين على الدكتوراه، بالإضافة إلى فئة أخرى مصنفة ضمن «غير ذلك». يدل هذا التوزيع على أن العينة تضم مستويات علمية متدرجة، ما يساهم في تنوع الخلفيات المعرفية للمبحوثين، ويمنح نتائج الدراسة قدرًا أكبر من العمق في تفسير المتغيرات المدروسة في ضوء اختلاف التأهيل العلمي، كما يتيح استقراء ما إذا كانت الدرجة العلمية تؤثر في اتجاهات الأفراد نحو موضوع البحث.

الشكل رقم (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب حسب المستوى أو الدرجة العلمية



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : عرض وتحليل الفرضيات

الفرضية العامة

توجد علاقة ذات دلالة بين الرقمنة (الشبكات، الأجهزة والوسائل، البرمجيات) ومستوى الاداء الوظيفي لدى العمال.

الاداء الوظيفي		
معامل بيرسون	مستوى الدلالة	
-0.164	0.29	الشبكات
-0.075	0.63	الأجهزة والوسائل
-0.076	0.63	البرمجيات
-0.200	0.20	الرقمنة

يبين الجدول رقم (03-12): معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد الرقمنة

(الشبكات، الأجهزة والوسائل، البرمجيات) ومستوى الأداء الوظيفي لدى العمال

حيث تظهر القيم ضعيفة وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد في معظم الدراسات، ما يعني أن العلاقة بين هذه الأبعاد والأداء الوظيفي في هذه العينة ليست قوية بما يكفي للحكم بوجود ارتباط جوهري. وعلى الرغم من أن اتجاه معاملات الارتباط جاء موجباً، بما يشير من الناحية النظرية إلى أن ارتفاع مستوى الرقمنة قد يرتبط بارتفاع الأداء الوظيفي، إلا أن ضعف القوة الإحصائية وعدم دلالة معاملات الارتباط يجعلنا أكثر حذراً في تفسير هذا الارتباط، ويدفع إلى البحث عن متغيرات وسيطة أو معدلة يمكن أن تفسر

هذا الضعف، مثل ثقافة التنظيم، أو مهارات استعمال التكنولوجيا، أو مستوى التكوين الرقمي للعمال. وبناءً على ذلك، لا تسمح هذه النتائج بقبول الفرضية العامة قبولاً قاطعاً في ضوء هذه العينة، بل تشير إلى أن أثر الرقمنة في الأداء الوظيفي قد يكون محدوداً أو مشروطاً بعوامل أخرى لم نتطرق إليها الدراسة بشكل مباشر.

مستوى الرقمنة لدى موظفي مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد)

الجدول رقم (03-13): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
متوسط	2	2.93414	18.9762	42	الشبكات
متوسط	1	2.31555	20.1667	42	الأجهزة والوسائل
متوسط	3	2.30386	15.7619	42	البرمجيات
متوسط	/	4.15440	54.9048	42	الرقمنة

يبين الجدول رقم (...): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرقمنة لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد، حيث تشير المتوسطات المسجلة في بعد الشبكات والأجهزة والوسائل إلى مستوى يفترض أنه متوسط إلى مرتفع نسبياً في ضوء سلم ليكرت المعتمد، مقابل مستوى أقل نسبياً في بعد البرمجيات، ما يدل على أن البنية التحتية المادية والتجهيزات الشبكية متاحة بدرجة أفضل من توافر البرمجيات وتوظيفها الفعلي في العمل اليومي. ويُستفاد من القيمة الإجمالية لمتغير الرقمنة أن المؤسسة تميل بصفة عامة إلى مستوى رقمنة متوسط في محيطها الوظيفي، مع تباين بين الأبعاد الثلاثة،

الأمر الذي يعكس انتقالاً تدريجياً نحو التحول الرقمي دون بلوغ مرحلة الرقمنة الشاملة، خاصة على مستوى الأنظمة والبرمجيات التي تظل الحلقة الأضعف في هذا المسار. وتقيد هذه النتائج بأن جهود المؤسسة في تطوير الشبكات وتجهيزات العمل قد قطعت شوطاً مهماً، غير أن تعظيم أثر الرقمنة في الأداء الوظيفي يقتضي التركيز أكثر على تطوير البرمجيات الملائمة لطبيعة النشاط الاستشفائي، وتكوين المستخدمين على استثمارها بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات والإجراءات الإدارية.

مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد)

الجدول رقم (03-14): يمثل اختبار تي تست لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط

الحسابي والمتوسط النموذجي للعينة

الاداء الوظيفي	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	المتوسط النموذجي	df	sig	α	الدلالة
الاداء الوظيفي	42	40.59	4.32	88.94	45	41	0.00	0.05	دال

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي للاداء الوظيفي بلغ 59.40 بانحراف معياري 4.32، بينما قيمة T 88.94 عند درجة حرية 41 ، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.05 ، والمتوسط النموذجي 45 ، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان هذا دال احصائياً، وبما ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط النموذجي فان هذا يعني ان مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) متوسط

المطلب الثالث : تفسير ومناقشة النتائج

أولاً: تفسير نتائج الفرضية العامة (الرقمنة والأداء الوظيفي)

انطلقت الفرضية العامة للدراسة من افتراض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقمنة بأبعادها المختلفة (الشبكات، الأجهزة والوسائل، البرمجيات) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد. غير أن نتائج معامل الارتباط بين هذه الأبعاد ومتغير الأداء الوظيفي أظهرت علاقات ضعيفة وغير دالة إحصائياً وفقاً للمعايير المعتمدة في الدراسات الكمية، وهو ما يعني أن الارتباط بين الرقمنة في صورتها الحالية داخل المؤسسة وبين أداء العاملين لا يرتقي إلى مستوى العلاقة الجوهرية التي تسمح بتأكيد الفرضية. يدل ذلك على أن مجرد توفر البنية التحتية الرقمية، في حد ذاته، لا ينعكس آلياً في شكل تحسن واضح في أداء العمال، ما يطرح تساؤلات حول كيفية توظيف هذه الموارد التقنية في الممارسة اليومية.

وعلى الرغم من أن اتجاه معاملات الارتباط جاء موجباً، بصورة توحي نظرياً بأن تحسن مستوى الرقمنة قد يقترن بتحسن في الأداء الوظيفي، إلا أن ضعف قوة هذه العلاقات وعدم بلوغها مستوى الدلالة الإحصائية يفرضان نوعاً من الحذر في تفسير النتائج، ويشيران إلى احتمال وجود متغيرات أخرى تتدخل في توجيه الأثر، مثل ثقافة التنظيم تجاه التغيير الرقمي، أو مستوى التكوين والتأهيل التقني للعاملين، أو درجة ملائمة التطبيقات والبرمجيات لطبيعة العمل الاستشفائي. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج المتحصل عليها لا تدعم قبول الفرضية العامة كما صيغت بشكل قاطع في إطار هذه العينة، بل تميل إلى رفضها في صورتها المطلقة، مع الإقرار بأن الرقمنة قد يكون لها أثر محدود أو غير مباشر في الأداء الوظيفي، يتوقف على شروط تنظيمية وبشرية لم تشملها هذه الدراسة بالتفصيل.

ثانياً: تفسير مستوى الرقمنة لدى موظفي المؤسسة

تكشف النتائج المتعلقة بمستوى الرقمنة لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد عن واقع يتسم بنوع من التفاوت بين الأبعاد المختلفة للرقمنة؛ إذ تبين أن بعد الشبكات وبعد الأجهزة والوسائل يبلغان مستوى يمكن اعتباره متوسطاً إلى مرتفع نسبياً، ما يعني أن المؤسسة قطعت خطوات معتبرة في توفير البنية التحتية المادية والتجهيزات اللازمة لربط مختلف المصالح والوظائف بالوسائط الرقمية. في المقابل، يظهر بعد البرمجيات في مستوى أدنى نسبياً، الأمر الذي يوضح أن جانب الأنظمة والتطبيقات المعلوماتية المستخدمة فعلياً في أداء المهام الإدارية أو التقنية لا يزال دون المستوى الذي يسمح باستثمار كامل لإمكانات البنية التحتية المتاحة. يعكس هذا الوضع ملامح انتقال تدريجي نحو الرقمنة، لكنه انتقال غير مكتمل يظل فيه الاستثمار في البرمجيات والتطبيقات نقطة ضعف أساسية.

كما تشير القيمة الإجمالية لمتغير الرقمنة إلى أن المؤسسة توجد في مرحلة وسطى بين النمط التقليدي في التسيير وبين النمط الرقمي المتقدم، حيث تتوافر الموارد المادية والشبكية بدرجة مشجعة، بينما يتأخر تعميم الاستخدام الفعلي للبرمجيات وتكييفها مع خصوصيات العمل الاستشفائي. هذا التباين بين البنية التحتية والتوظيف البرنامجي يفسر جزئياً ضعف الارتباط بين الرقمنة والأداء الوظيفي، لأن الأثر الحقيقي للتحويل الرقمي لا يتحقق إلا عندما تتكامل التجهيزات مع أنظمة معلومات فعّالة واستعمال بشري كفاء. ومن ثم توحى هذه النتائج بأن المؤسسة تحتاج إلى توجيه جهودها المستقبلية نحو تطوير البرمجيات المتخصصة، وتكثيف برامج التكوين المصاحبة، وتعزيز ثقافة العمل الرقمي لدى الموظفين، حتى يتحول مستوى الرقمنة من مجرد توفر للأدوات إلى ممارسة تنظيمية راسخة تنعكس إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي.

ثالثاً: تفسير مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين

أظهرت نتائج اختبار تي لعينة واحدة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد يفوق المستوى النموذجي المفترض الذي حددته الدراسة لتمييز الدرجة المتوسطة من الأداء، حيث تبين أن الفارق بين المتوسط المتحصل عليه والمتوسط النموذجي دال إحصائياً عند مستوى المعنوية المعتمد. يشير ذلك إلى أن أداء العاملين في المؤسسة لا يقتصر على مستوى مقبول أو متوسط فحسب، بل يتجاوزه إلى مستوى أعلى، بما يعكس درجة معينة من الفعالية والالتزام في أداء المهام الموكلة إليهم. وتعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على تقديم خدمة تتسم بدرجة مرضية من الجودة، حتى في ظل الصعوبات المرتبطة بمحدودية التحول الرقمي في بعض أبعاده.

ومن الناحية التفسيرية، يمكن ربط هذا المستوى الجيد من الأداء الوظيفي بعدة عوامل محتملة، من بينها تراكم الخبرة لدى جزء معتبر من العمال، وطبيعة المهنة الاستشفائية التي تفرض قدراً عالياً من الالتزام والمسؤولية، إضافة إلى احتمال وجود آليات تنظيمية داخلية تسهم في ضبط سير العمل ومتابعة إنجاز المهام. كما أن تفوق الأداء على المستوى النموذجي، في ظل رقمنة متوسطة وغير مكتملة، يوحي بأن أداء العاملين لا يعتمد حصرياً على الإمكانيات الرقمية، بل يركز كذلك على عوامل بشرية وتنظيمية أخرى، كالحافزية الداخلية، والرقابة المهنية، والانتماء للمؤسسة. وهذا ما يفتح المجال للدراسات المستقبلية لاستقصاء الأبعاد غير التقنية المؤثرة في الأداء، إلى جانب تطوير الرقمنة كعامل داعم وليس كمحدد وحيد لمستوى الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل:

لقد تضمن هذا الفصل منهجية البحث وإجراءاته الميدانية التي قمنا بها من خلال التجربة الاستطلاعية تماشياً مع طبيعة البحث العلمي ومتطلباته العلمية حيث تطرقنا في بداية الفصل إلى استخدام المنهج وإلى مجتمع الدراسة، ثم الدراسة الاستطلاعية وذلك لتوضيح الهدف، العينة، الحدود الزمانية والمكانية والأدوات المستخدمة وإلى الخصائص السيكومترية، ثم الدراسة الأساسية للإشارة إلى عدة خطوات علمية أنجزت تمهيداً للتجربة الأساسية التي تضمنت أيضاً العينة، مجالات الدراسة، أهم الأدوات ثم الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث.

الخاتمة

خاتمة العامة :

تُعتبر الرقمنة من أهم التحولات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسات العمومية في السنوات الأخيرة، لما توفره من مزايا عديدة تتمثل في السرعة والدقة والمرونة في أداء مختلف العمليات الإدارية، الأمر الذي يساعد المؤسسات العمومية على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أفرزها التطور الرقمي. ومن هذا المنطلق، أصبح التحول من مؤسسة التقليدية إلى مؤسسة الإلكترونية ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير المرافق العامة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

كما تُعد بيئة العمل من العوامل الأساسية المؤثرة في قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، باعتبارها المجال الذي تتفاعل داخله الموارد البشرية مع مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والتكنولوجية. ويجعل ذلك منها عنصراً محورياً في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز الفعالية التنظيمية. ويُعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، إذ يتأثر بشكل مباشر بمختلف مكونات بيئة العمل، سواء تعلق الأمر بطبيعة المهام الموكلة إليه، أو بالعلاقات المهنية السائدة، أو بمستوى التحفيز والتقدير الذي يحظى به داخل المؤسسة.

وقد بينت العديد من التجارب أن تطبيق الإدارة الرقمية يساهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات العمومية ورفع كفاءة الأداء الإداري. كما أن اعتماد الرقمنة في مختلف القطاعات أدى إلى تسهيل تدفق المعلومات وتسريع تداولها بين المصالح الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها بكفاءة عالية، مع إتاحتها للمستفيدين في وقت وجيز وبغض النظر عن الموقع الجغرافي، مما يعزز فعالية الخدمة العمومية ويواكب متطلبات التحول الرقمي.

كما ساهمت الرقمنة في تعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال الرفع من جودة الخدمات العمومية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، والحد من الممارسات البيروقراطية، فضلاً عن تقليص فرص الفساد الإداري. ورغم التحديات والعوائق التي ما تزال تواجه مسار التحول الرقمي، فقد سجلت الجزائر خلال السنوات الأخيرة تقدماً ملحوظاً في مجال الرقمنة، خاصة في عدد من القطاعات الحيوية كقطاع الضمان الاجتماعي، والتعليم العالي، والبريد والاتصالات.

وفي ختام هذه الدراسة، يمكن التأكيد أن اعتماد الأنظمة الرقمية داخل المؤسسات أصبح توجهاً استراتيجياً وضرورة تفرضها متطلبات العصر، لما له من دور فعال في تطوير المرفق العمومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وقد أظهرت التجارب والتطبيقات الميدانية أن رقمنة العمليات الإدارية تمثل دعامة أساسية لتعزيز كفاءة الأداء، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين ويرفع من مستوى رضا المواطنين.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية المنجزة، وبالاعتماد على تحليل مختلف المتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، تم التوصل إلى إجابة شاملة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في: «أثر التحول الرقمي الإداري على تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الإستشفاء مسعد؟». وقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالرقمنة، من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها وأبعادها المختلفة، ودورها في تطوير العمل الإداري داخل المرافق العمومية.

كما تم تناول الأداء الوظيفي من خلال تحديد مفهومه وإبراز أهميته وتحليل أبعاده المختلفة، مما وفر أساساً نظرياً متيناً للدراسة التطبيقية. وقد سمحت هذه الأخيرة بتشخيص واقع الرقمنة داخل مؤسسة وقياس مدى تأثيرها على أداء الموظفين وفق مجموعة من المؤشرات والمتغيرات التي تم تحليلها بأساليب علمية دقيقة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، تبين وجود علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد أهمية تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية وقد تم عرض هذه النتائج ومناقشتها بالتفصيل، إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها دعم مسار الرقمنة والارتقاء بمستوى الأداء الإداري.

نتائج الدراسة : الفرضية العامة

توجد علاقة ذات دلالة بين الرقمنة (الشبكات، الأجهزة والوسائل، البرمجيات) ومستوى الاداء الوظيفي لدى العمال

مستوى الرقمة لدى موظفي مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد) متوسط

مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الاستشفائية العمومية (مسعد)

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة الإستشفائية بمسعد قد عملت في إدماج الرقمنة في العدد من مصالحها، حيث تم توفير تجهيزات رقمية مثل الحواسيب، وأجهزة المسح والطابعات، مع وجود شبكة داخلية لربط المصالح المؤسسة. حيث يمكن القول أن هذه النتيجة تتوافق نسبيا مع دراسة التي تأكد الى أن التحول الرقمي في البداية يحتاج إلى التغييرات المتعددة في العمليات التي يتم إجراؤها لدمج التكنولوجيا لأتمتة العمليات وتحسينها ورقمنتها.

- بينت الدراسة أن جزءا من موظفي مؤسسة الأستشفائية يشعرون بتحسن في ظروف عملهم نتيجة استخدام أدوات رقمية تيسر المهام اليومية وتخفف الضغط الناتج عن المعاملات الورقية. تظهر هذه النتيجة توافقا نسبيا مع نتائج الدراسة . التي أكدت أن اعتماد التقنيات الرقمية يساهم في تقليل وقت العمل وتحسين الإنتاجية.

التوصيات:

ستناداً إلى ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، وما أسفرت عنه نتائج الجانب الميداني، تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي، ومن أهمها:

- العمل على تطوير وتعزيز البنية التحتية الرقمية بالمؤسسة الإستشفائية بمسعد، من خلال توفير تجهيزات تكنولوجية حديثة تشمل أجهزة الحاسوب، والخوادم، ومختلف وسائل الاتصال والشبكات، إلى جانب تحديث البرمجيات والأنظمة الإدارية بشكل مستمر، بما يضمن رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تطوير كفاءات الموارد البشرية وذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة الموظفين في مجال استخدام نظم المعلومات، وتطبيقات الرقمنة، لرفع مستوى الفهم والقدرة على استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال.
- نشر وعي مؤسسي داخلي يشجع على تقبل التحول الرقمي واعتباره فرصة لتطوير الأداء لا تهديدا للطرق التقليدية.
- إنشاء لجان متابعة داخلية تقوم بتقييم أثر تطبيق الرقمنة على الأداء الوظيفي بشكل دوري، وتقديم اقتراحات للتحسين المستمر.
- تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وذلك بهدف تقديم خدمات عصرية وفعالة تلبي احتياجات المواطنين المحليين.
- توفير برامج تدريبية موجهة للموظفين ذوي المستوى التعليمي المتوسط أو الضعيف لتمكينهم من استخدام الوسائل الرقمية بنفس كفاءة زملائهم، وتقليص الفوارق في الأداء.
- توجيه المؤسسة لوضع خطة شاملة للرقمنة تحدد الأهداف الأولويات الوسائل، والآجال الزمنية، مع إشراك مختلف الفاعلين الإداريين في وضعها وتنفيذها.

آفاق الدراسة:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تعرفها الإدارة العمومية، تبرز العديد من الآفاق البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق المعرفة بموضوع الرقمنة وأثرها على الأداء الوظيفي. ومن بين هذه الآفاق، إمكانية توسيع نطاق الدراسة لتشمل مؤسسات وبلديات في مختلف ولايات الوطن، بما يسمح بإجراء مقارنات واستخلاص مؤشرات وطنية تعكس مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية ورفع كفاءة الأداء الإداري

كما يمكن للبحوث المستقبلية التوجه نحو دراسة كل بُعد من أبعاد الرقمنة على حدة، مثل البرمجيات، والشبكات، والبيانات، والأجهزة والوسائل التكنولوجية، والكفاءات البشرية، وذلك بهدف تحديد حجم التأثير الذي يمارسه كل بُعد على الأداء الوظيفي بشكل أكثر دقة، مما يساعد على وضع سياسات واستراتيجيات أكثر فعالية لدعم مسار التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

أولاً : الكتب	
01	أحمد الكبيسي، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية 300، العدد 29، 2008.
02	أحمد فرج محمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات وخارجها، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4، 2009.
03	أنور سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
04	عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
05	حجيم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الأوراق، عمان، الأردن، 2006.
06	صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
07	صبحي حمودي، معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار دمشق، ط3، بيروت، 2001.
08	فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
09	محمد حسن رواية، إدارة القوى العاملة، دار النهضة، ط2، الجزائر، 2000.
10	نبيل بن عبد الرحمن المعلم، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجاً، السعودية، 2010.
11	نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
12	نغم حسين نعمة، رغد محمد نجم، هبة الله مصطفى السيد علي، تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، 2019.
13	نور الدين عسلي، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، 2018.
14	نايف بن سليمان بن عبد العزيز المطلق، إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية، 2021.
ثانياً : المجالات	
15	أحمد جاسم، أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 2021.

16	جهد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 2022
17	دعاء عادل إبراهيم السيد، تأثير تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2023
18	جودي محمد رمزي، اصلاح النظام المحاسبي الجزائري للتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، مجلة الأبحاث الاقتصادية ،العدد(6)، والإدارية، 2009
19	طاهر القشي، أثر العولمة على نظم المعلومات المحاسبية لدى شركات الخدمات المالية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(72) ، 2009
20	ماهر موسى درغام، تامر بسام الأغاء العلاقة بين أهمية القياس المحاسبي المستند إلى القيمة العادلة وتعتيم الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في ظل الأزمة المالية العالمية، المؤتمر العلمي الدولي التاسع الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، جامعة فلسطين، بدون سنة
21	مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006، تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر
22	كريمة علي كاظم الجوهر، العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وقواعد الحوكمة لمجلس الإدارة والإقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(90)، 2011
23	صالح رضا إبراهيم، أثر توجيه معايير المحاسبة نحو القيمة العادلة على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في ظل الأزمة المالية العالمية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد (46)، العدد (2)، 2009
ثالثا : مذكرات	
23	أحمد رائد محمد صالح العلوان، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022
24	بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013
25	بركان فرحات، الإدارة الرقمية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2020
26	خديجة كاملة خالدي، علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين الإداريين، مذكرة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2009-2010
27	عشبي عادل، الأداء المالي للمؤسسة: قياس وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2002

28	مختارية بوطيبة، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، 2021-2022.
29	مريم زلماط، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
30	مهري سهيلة، المذكرة الرقمية في الجزائر: دراسة للواقع وتطلعات المستقبل، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
31	نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2، 2016-2017.
32	نوري نور الدين دودو، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2، 2016-2017.
33	يارا صالح حمد، أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، 2012.
رابعا : كتب أجنبية	
34	Ifunanya H. Anusi & Emmanuel Mutambara, Digital Technology and Health Workers Performance: A Case of Hospitals in Nigeria and South Africa, International Journal of Social Science and Religion, Vol. 3, Issue 3, 2022.
35	Sophie Clobessy et al., Using Digital Tools in Clinical, Health and Social Care Research: A Mixed Methods Study of UK Stakeholders, Volume 14, Issue 04, 2024.
36	Volyanyuk Anastasiia Serhiivna, Modern Digital Tools as a Means of Motivating Future Teachers for Scientific Research, Open Educational E-Environment of Modern University, No. 18, 2025.

الملاحق



الملحق رقم (01): نموذج الاستبيان
جامعة "زيان عاشور" الجلفة (الجزائر)
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم : علوم الاجتماعية

اسم المشرف : مسعودي هشام

اسم الطالب : موفق الملكي

المستوى : 2 ماسـتر

السنة الدراسية : 2026/2025

أخي الكريم/ أختي الكريمة السلام عليكم و رحمة الله وبركاته و بعد
في اطار تحضير مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص
علم اجتماع تنظيم وعمل من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الجلفة، عن موضوع: استبيان
حول أثر التحول الرقمي الاداري على تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الاستشفائية العمومية
(مسعد) ، راجيا من حضرتكم وضع الإجابة الدقيقة من وجهة نظركم، الاستبيان بكل صدق وموضوعية
حيث تعد قائمة الاستقصاء هذه جزء من البحث، والمعلومات التي تحتويها هذه القائمة تعتبر ضرورية،
ويأمل الطالب الاستفادة من نتائج هذا البحث مما يعود بالنفع العام على المستوى الأكاديمي وعلى
المستوى المؤسساتي.

ونحيطكم ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستعامل بكل سرية، ولن يطلع عليها سوى الطالب فقط، ولن
تستخدم نتائجها إلا في أغراض البحث العلمي ولن تعرض نتائجها إلا في صورة إجمالية رقمية ونسب
مئوية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى تحديد بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير اختلاف الإجابات بين الأفراد، لذا الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب.

1. الفئة العمرية:

☐	أقل من 25 سنة	☐	من 26 إلى 35 سنة
☐	من 36 إلى 45 سنة	☐	من 46 إلى 55 سنة
☐	أكبر من 55 سنة		

2. الخبرة المهنية:

☐	أقل من 05 سنوات	☐	06 إلى 10 سنوات
☐	من 11 إلى 15 سنة	☐	16 سنة إلى 20 سنة
☐	أكثر من 20 سنة		

3. الدرجة العلمية التي تحملها:

☐	ليسانس	☐	ماستر
☐	ماجستير	☐	دكتوراه
☐	غير ذلك		

القسم الثاني: الرقمنة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
الشبكات					
					1 تعتمد المؤسسة في ادارة مختلف العمليات للإدارية على شبكة اتصال خاصة لها
					2 تتم ادارة الملفات الادارية بواسطة شبكة الاتصال محلية بدل الملفات الورقية
					3 يتم التواصل مع الزبائن والعملاء بواسطة خدمة الرقمية عبر موقع المؤسسة على الانترنت
					4 يتم تحسين المعلومات واشعار الزبائن العملاء والموظفين عبر شبكة الانترنت
					5 توفر المؤسسة خدمات رقمية تسهل التعامل معها عن بعد كالدفع الالكتروني مثلا
الأجهزة والوسائل					
					6 تتوفر المؤسسة على بنية رقمية متطورة من حيث التجهيزات العتاد الحديث
					7 كل الاقسام والمكاتب مجهزة باحدث الوسائل الرقمية للاداء العمل بمرونة عالية
					8 تسهل الادارة على تطوير آليات العمل من خلال مواكبة البنية الرقمية الحديثة
					9 توفر الادارة طواقم عمل متخصصة في مجال الاعلام الآلي والالكترونيك
					10 لا يجد الموظف والزبون والعملاء مشاكل متكررة متعلقة باختلالات والمشكلات المتعلقة بالانترنات

					والشبكات.	
--	--	--	--	--	-----------	--

البرمجيات						
					11 البرمجيات المتاحة تسهل تقديم خدمات بصورة مباشرة للمواطنين.	
					12 توفر البرمجيات سهولة الحصول على المعلومات وتخزينها ونقلها واسترجاعها في أي وقت.	
					13 تتلقى المؤسسة تحديثات دورية لهذه البرمجيات.	
					14 واجهة البرامج مفهومة لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوى خبرتهم.	

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					15 تطور المؤسسة عن قدرات افرادها المبرمجين من خلال توفير تكوين دوري لهم	
					16 تلتزمون بأنظمة وإجراءات العمل المعمول بها.	
					17 تتوفر لديك المعرفة الكاملة بالأدوار والوظائف التي تقومون بها.	
					18 تتوافق قدراتكم مع متطلبات إنجاز العمل.	
					19 تحرصون على الإلمام بطبيعة جميع المهام الموكلة إليكم.	
					20 تتم ترقيتكم بناءً على نتائج تقييم أدائكم.	
					21 تهتمون بمقارنة ما تتجزونه مع الخطط والبرامج	

					المحددة.	
					تحرصون على استغلال وقت العمل بكفاءة.	22
					تعتبرون أن نسبة أخطائكم في العمل محدودة مقارنة بزملائكم.	23
					تسعون إلى تطوير مهارتكم وتنميتها باستمرار.	24
					تعتمدون في أدائكم على الوسائل التكنولوجية المتوفرة داخل المؤسسة.	25
					تبدون استعدادكم للقيام بأي مهام إضافية تُسند إليكم.	26
					تمتلكون القدرة على التواصل مع زملائكم والعمل معهم بروح الفريق.	27
					سبق لكم تقديم أفكار ومقترحات أسهمت في تحسين أدائكم.	28
					تلتزمون بإجراءات الأمن والسلامة المحددة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة.	29

الملحق رقم 2:

Group Statistics

	VAR00003	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرقمنة	1.00	14	59.2143	1.88837	.50469
	2.00	14	50.2143	2.39161	.63918

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الرقمنة	Equal variances assumed	.804	.378	11.051	26	.000	9.00000	.81441	7.32595	10.67405
	Equal variances not assumed			11.051	24.673	.000	9.00000	.81441	7.32156	10.67844

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.778	14

a. The value

Group Statistics

	VAR00004	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء_الوظيفي	1.00	14	64.3571	1.69193	.45219
	2.00	14	54.7857	2.29309	.61285

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
---	--	------------------------------	--

		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الاداء_الوظيفي	Equal variances assumed	.959	.337	12.567	26	.000	9.57143	.76162	8.00590	11.13696
	Equal variances not assumed			12.567	23.919	.000	9.57143	.76162	7.99924	11.14362

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.735	15

a. The value

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	50.0	50.0	50.0
	انثى	21	50.0	50.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	13	31.0	31.0	31.0
	من 26 إلى 35 سنة	3	7.1	7.1	38.1
	من 36 إلى 45 سنة	8	19.0	19.0	57.1
	من 46 إلى 55 سنة	10	23.8	23.8	81.0
	أكبر من 56 سنة	8	19.0	19.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أقل من 05 سنوات	7	16.7	16.7	16.7
	من 06 إلى 10 سنوات	11	26.2	26.2	42.9
	من 11 إلى 15 سنة	12	28.6	28.6	71.4
	من 16 سنة إلى 20 سنة	6	14.3	14.3	85.7
	أكثر من 20 سنة	6	14.3	14.3	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الدرجة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	8	19.0	19.0
	ماستر	8	19.0	38.1
	ماجستير	8	19.0	57.1
	دكتوراه	7	16.7	73.8
	غير ذلك	11	26.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الشبكات	42	12.00	24.00	18.9762	2.93414
الاجهزة والوسائل	42	16.00	24.00	20.1667	2.31555
البرمجيات	42	9.00	19.00	15.7619	2.30386
الرقمنة	42	46.00	63.00	54.9048	4.15440
Valid N (listwise)	42				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرقمنة	42	54.9048	4.15440	.64104
الاداء الوظيفي	42	59.4048	4.32835	.66788

One-Sample Test

Test Value = 0

				95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
الرقمنة	85.650	41	.000	54.90476	53.6102 56.1994
الاداء الوظيفي	88.945	41	.000	59.40476	58.0560 60.7536

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الرقمنة	54.9048	4.15440	42
الاداء_الوظيفي	59.4048	4.32835	42

Correlations

		الرقمنة	الاداء_الوظيفي
الرقمنة	Pearson Correlation	1	-.200-
	Sig. (2-tailed)		.204
	N	42	42
الاداء_الوظيفي	Pearson Correlation	-.200-	1
	Sig. (2-tailed)	.204	
	N	42	42

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الشبكات	18.9762	2.93414	42
الاجهزة_والوسائل	20.1667	2.31555	42
البرمجيات	15.7619	2.30386	42
الرقمنة	54.9048	4.15440	42
الاداء_الوظيفي	59.4048	4.32835	42

Correlations

		الشبكات	الاجهزة_والوسائل	البرمجيات	الرقمنة	الاداء_الوظيفي
الشبكات	Pearson Correlation	1	.015	-.091-	.664**	-.164-
	Sig. (2-tailed)		.925	.566	.000	.298
	N	42	42	42	42	42
الاجهزة_والوسائل	Pearson Correlation	.015	1	-.093-	.516**	-.075-
	Sig. (2-tailed)	.925		.558	.000	.637
	N	42	42	42	42	42
البرمجيات	Pearson Correlation	-.091-	-.093-	1	.438**	-.076-
	Sig. (2-tailed)	.566	.558		.004	.634
	N	42	42	42	42	42
الرقمنة	Pearson Correlation	.664**	.516**	.438**	1	-.200-
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004		.204
	N	42	42	42	42	42

الاداء_الوظيفي	Pearson Correlation	-.164-	-.075-	-.076-	-.200-	1
	Sig. (2-tailed)	.298	.637	.634	.204	
	N	42	42	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).