

جامعة عمارة ثليجي الأغواط²
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم علوم الاعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

الرقمنة و دورها في تحسين الاداء الوظيفي للخدمات الجامعية .
دراسة ميدانية للخدمات الجامعية لولاية الاغواط

مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور:

ادم رحمون

إعداد الطالبين:

- أسامة بن ثابت

- كحلش كمال

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

152

شكر

إن الشكر لله عز وجل على توفيقه لي في كل خطوة في سبيل إنجاز هذا العمل فلك الحمد يا الله والشكر كما ينبغي

لجلال وجهك وعظيم سلطانك

وأقدم بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور

أدم رحمون

على كل النصائح والتوجيهات المقدمة من طرفه والتي تأخذ بعين الاعتبار وإلى كل الأساتذة بقسم الاعلام والاتصال الذين لم يبخلوا على بتوجيهاتهم خاصة فلم مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم (لجنة مناقشة البحث) على تفضلهم بقبول مناقشة بحثي فمحنوني قسطاً من وقتهم الثمين بغية تقييم هذا العمل

المتواضع

اهداء

فهرس المحتويات

Table des matières

3	شكر
4	اهداء
5	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
3	الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة
4	1. الإشكالية:
5	2. الفرضيات:
5	4. أهداف الدراسة:
5	5. أهمية الدراسة:
6	6. المصطلحات الإجرائية:
7	7. الدراسات السابقة:
12	الفصل الثاني
12	الإطار المفاهيمي للرقمنة.
13	تمهيد:
14	1. مفهوم الرقمنة:
16	2. خصائص الرقمنة:
17	3 متطلبات الرقمنة:
21	4 واقع الرقمنة في العالم العربي:
22	5. واقع الرقمنة في الجزائر :
24	6. إيجابيات وسلبيات الرقمنة:
26	خلاصة:
27	الفصل الثالث
27	الأداء الوظيفي
28	تمهيد
29	1. مفهوم الأداء الوظيفي:
33	2. عناصر الأداء الوظيفي:
34	3. محددات الأداء الوظيفي:

35	4 طرق تقييم الاداء الوظيفي:.....
40	الفصل الرابع الجانب التطبيقي.....
41	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
41	1. حدود الدراسة:.....
42	3. مجتمع الدراسة وعينته:.....
43	4. أدوات جمع البيانات:.....
45	ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان
45	1- تحليل نتائج البيانات الشخصية:.....
60	ثانياً : نتائج الدراسة
68	قائمة المراجع:.....

مقدمة

مقدمة

مقدمة

في السنوات الاخيرة كان من بين الاولويات الاستراتيجية في القطاع العام والقطاع الخاص هو التحول الرقمي لما له من ايجابيات، لكن جائحة كورونا جلبت إلحاحا جديدا لتحقيق أهداف التحول الرقمي ، وأجبرت العديد من المنظمات على تسريع أعمال التحول من أجل ضمان استمرارية بعض القطاعات، كما أظهرت جائحة فيروس كورونا ما للتكنولوجيا الرقمية من أهمية بالغة في عالم اليوم فقد مكنت من الشركات وخدمات التعليم، والخدمات الحكومية والرعاية الصحية والاقتصاديات من الاستمرار على الرغم من الازمة الصحية وهبوط النشاط العالم في الاقتصادي.

وتعتبر الرقمنة من بين ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت إلى عصره المؤسسة من خلال ابتكار تقنية الرقمنة والاستفادة من منجزاتها باستخدام شبكات الانترنت والحاسوب والذي ينعكس فيما بعد على نوعية تقديم الخدمات والتي تتسم بفاعلية في حل العديد من المشكلات وتطورت الرقمنة بشكل كبير، مما أدى إلى تطور مجال التعليم العالي، وذلك بفضل التقنيات الرقمية التي تمكنت من جعل العملية التعليمية أكثر فاعلية وسهولة، ويأتي ذلك نتيجة لتأثير التكنولوجيا على جميع جوانب الحياة اليومية.

وتعد الرقمنة من أهم هذه التقنيات، فهي تقنية تعتمد على استخدام الحواسيب و الانترنت والتطبيقات الإلكترونية لتحويل المحتوى التعليمي التقليدي إلى تجارب تعلم سهلة، وتقوم بتعزيز قطاع التعليم العالي على نحو يجذب الأساتذة و الطالب ويحقق رضاهم واحتياجاتهم ، فإن التقنيات الرقمية هي أساس الابتكار والتغيير في عالم التعليم لجعله أكثر فاعلية وعصرية، مما ألزم الجامعة على مواكبة هذا التطور المعلوماتي للحاق بمصاف الدول المتقدمة في المجال الرقمي وتحقيق مجتمع المعرفة التي تصبو إليه الدول والحكومات، دخال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال فأصبحت رقمنة قطاع التعليم العالي في مختلف جوانبه الإدارية والبيداغوجية، ضرورة ملحة وشرطا أساسيا يفرض على الجامعة اعتماده وتوفير كل الموارد المادية والبشرية

اللازمة له فعصرنة قطاع التعليم العالي الجزائري يتوجب تبني خطة إستراتيجية شاملة لكل جوانب العملية التعليمية، وكل ما له عالقة بها من تجهيزات و تنظيمات تنظم الجامعة وتضمن عملها على اكمل وجه، وذلك بتبني أساليب ووسائل علمية محدثة ومتطورة.

ويرتكز نجاح المؤسسات المعاصرة على اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها وأدائها، بغرض تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة، ومن العوامل التي تساعد على ذلك دراسة أداء الأفراد وكيفية التأثير عليهم لما يزيد من ولائهم ورضاهم، وأدائهم باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة.

ومن خلال موضوعنا حول تأثير الرقمنة في الأداء الوظيفي لعمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط

حيث قسمنا هذ الموضوع تم تقسيمه الى: ثلاث جوانب: الجانب المنهجي تناول إشكالية الدراسة تساؤلاتها أهميتها أهدافها، أسباب اختيار الموضوع، تحديد مفاهيم الدراسة ومنهجها، عينتها ومجتمعها، أداتها، حدودها ودراستها السابقة.

أما الجانب النظري فتناول فصل خاص بالرقمنة والفصل الثالث خصصناه للأداء الوظيفي

أما الجانب التطبيقي فتناول فصل تحليل وتفسير نتائج استمارة الاستبيان. وصولا الى خاتمة الموضوع وقائمة المراجع.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية:

كانت الرقمنة ولا زالت عنصرا هاما في الحياة المعاصرة فلقد برزت أهميتها وفعاليتها مع زيادة التقدم التكنولوجي، فهي تعد الوسيلة التي يتم من خلالها التفاهم بين الافراد، وتعتبر عملة تبادل للمعلومات وإرسال المعاني والافكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف ايصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجهه وجهة معينة من اجل تماسك العلاقات الاجتماعية والانسانية بين الافراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية.

وتعتبر الرقمنة من بين ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت إلى عصره المؤسسة من خلال ابتكار تقنية الرقمنة والاستفادة من منجزاتها باستخدام شبكات الانترنت والحاسوب والذي ينعكس فيما بعد على نوعية تقديم الخدمات والتي تتسم بفاعلية في حل العديد من المشكلات ويعد الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملة الادارية والتنظيمية للمنظمة كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للتوظيف.

يقوم الأداء الوظيفي على العمل الجماعي نظرا لحاجة المؤسسة على التماسك والالتزام والتعاون وكذا الرقابة اليومية لأداء العمال بغض النظر على أن العامل الجيد يلتزم بجميع القوانين فعليه واجبات وله حقوق المدير الناجح دائما ما يبحث عن العمال ذوي الخبرة والسع الناجح، وينفي وجود الفشلة في مؤسسته كون الأداء الوظيفي أهم عنصر لشدة المنافسة، بالتالي تربط علاقة قوية و متماسكة بين الرقمنة والأداء الوظيفي، فالجامعة تعتبر مؤسسة تعليمية تقدم خدمات التي تحقق التعليم الجيد و تسهل الخدمات الجامعية ، و بناء على ما سبق ذكره سنحاول من خلال دراستنا معرفة كيف تساهم الرقمنة في تحقيق الاداء الوظيفي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط .

ومن خلال ما سبق، يتم طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع التحولات الرقمية في الجزائر والعالم العربي وماهي علاقتها بالأداء الوظيفي

للخدمات الجامعية بمدينة الاغواط؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى توفر المتطلبات المادية والبشرية لتحقيق الرقمنة؟

- ما هي المعوقات والتحديات التي تواجه الرقمنة؟

- هل توجد علاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي في الجامعة؟

2. الفرضيات:

- نتوقع توفر متطلبات مادية وبشرية لتحقيق الرقمنة.

- توجد معوقات مادية وبشرية التي تعيق تحقق الرقمنة.

- نعم توجد علاقة بين الرقمنة والاداء الوظيفي لدى عمال الجامعة.

4. أهداف الدراسة:

معرفة مدى فاعلية الرقمنة داخل الجامعة.

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع التحولات الرقمية في الدول العربية.

الكشف عن معايير الاداء ومحدداته وكذلك تحدد مفهوم تقييم الاداء وأهميته داخل المؤسسة.

5. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في التعرف على أهم مظاهر الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث

العلمي في الجامعات الجزائرية التي تحاول الاندماج مع عمليات الرقمنة التي أقرتها وزارة

التعليم العالي والبحث العلمي من أجل حداثة وعصرنة التعليم في الجامعة وكذا مختلف

معوقاتها وتحدياتها

6. المصطلحات الإجرائية:

. الأداء الوظيفي: بالرغم من الاستعمال الواسع لكلمة الاداء إلا انه لا يوجد تعريف موحد له، وهو يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية، ويصنف إلى أنواع مختلفة. وكلمة الاداء هي كلمة مرادفة "لكلمة الانكليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها ويربط بعض الباحثين الاداء بالموارد البشري فقط، حيث يعرفه بـ "درة التنظيم أهدافه".¹

كما يعرف بأنه "نتائج اقتصادية تعبر عن جهد تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة".² الأفراد، وتحلل الأداء من خلال النتيجة المحصل عليها من قبل الأفراد في مناصب العمل في ويعرف أيضا بأنه "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام مجموعة أو قسم أو وحدة بأكملها".³ ويعرف أيضا بأنه درجة "تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة العمل من اجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة".⁴

الرقمنة:

لغة: لقد تعددت تعريفات الرقمنة، فحسب معجم المجدد في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفها كما يلي: رقمية -مفرد -اسم مؤنث منسوب إلى رقم، أما معجم الطالب فيعرفها أنها: الرقم: الكتابة والختم، قال تعالى: " كتاب مرقوم"، وقولهم: وهو يرقم الماء أي بلغ من حذقه بالأمر أن يرقم حيث ال يثبت الرقم، ورقم الثوب: كتابه، وهو في الأصل مصدر، يقال: رقمن الثوب ورقمته، ترقيما مثله، والرقم أيضا: ضرب من البرود الرقمنة جانب الوادي، وقد يقال الروضة، قال زهير: ودار لها بالرقمين كأنها مراجع توشم في نواشير معقم والمرقومة: الأرض بها نبات قليل، والرقمتان هنتان في قوائم الشاة متقلبتان كالضفرين.⁵

¹ A.Khemakhem, La dynamique du contrôle de gestion, Bodas, Paris 1976, p310

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الاسكندرية 2001 ص 25.

³ B.Martory, Derozet, Gestion de ressources humaines, ed deback 1993 p 333.

⁴ ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن 2000 ص 242

⁵ صبحي حمودي، معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط3، بيروت، 2001 ص 335.

- **التعريف الاصطلاحي:** هي عملية نقل أو تحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي.¹

التعريف الإجرائي: هي عملية تتمثل في تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي إلى شكل إلكتروني رقمي.

7. الدراسات السابقة:

1-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: سلمى بشاري. المعنونة "ب" تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد كورونا (الكوفيد) في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عوامل تطوير الرقمنة في الجزائر وألوياتها على المدى القصير باعتبارها إحدى طرق مجابهة آثار جائحة كورونا عند مختلف الدول من جهة، إحدى وركايز النهوض بالاقتصاد الوطني من جهة أخرى، وذلك بالاعتماد على عينة تتمثل في 34 عاملا، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن هناك 18 عاملا من بين 34 عامل يؤثر على ديناميكية و تطوير الرقمنة و تصوراتها المستقبلية، وعلى وجود ضعف في الربط الجغرافي بالإنترنت عالية التدفق، وعدم تطوير تطبيقات ذكية للهواتف مع عدم وجود تكنولوجيات حديثة ، أيضا 1ضعف في التجارة الإلكترونية التي تؤخر تطوير الإدارة الإلكترونية²

• **الدراسة الثانية:** من إعداد الباحث لباشوة سالم ب" عنوان الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، وتتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على

¹شلمغوم، سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، أعمال ملتقى وطني بعنوان دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي الجزائر ، 2020، ص 150.

سلمى، بشاري، تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد كورونا، مجلة cread du cahiers les ، ع3 ، م36 ، الجزائر،²، 2020-583-577.

موضوع الرقمنة في المكتبات الجامعية وتصور الوضع الذي تكون فيه مستقبلا، وتتلخص الاهداف في:

- تشخيص الواقع الوطني في مجال تعامل المكتبات الجامعية مع التكنولوجيات الحديثة باعتبارها تحديا يفرض نفسه
- إبراز الكيفية التي تتعامل بها المكتبات الجامعية عند نقل وتوطين التكنولوجيا إلقاء الضوء على مدى فعالية التكوين في علم المكتبات وملاءمته من المهارات المطلوبة التي توفرها في الميدان.

- وتبعا لموضوع الدراسة فإن منهج دراسة الحالة يعد أكثر المناهج ملائمة في تشرح حالة معينة ايجابياته في حين يتم الاعتماد على بعينها حيث يسمح بتشخيص الواقع ورسمه وتوصيفه كما هو بسلبياته والمنهج التحليلي في اختيار المعطيات المجمع من الميدان من ثم قياس العالقات القائمة بين جميع المتغيرات بحثا عن الدور المستقبلي والمتوقع أدائه. أما بخصوص الاداة فقد اعتمد الباحث على أداة المقابلة وتحليل المحتوى باعتباره أداة المقابلة للتقرب أكثر على الخلفيات المتعددة والمتنوعة لدى إدارة المكتبات الجامعية بالإضافة إلى الاستعانة بتقنية تحديد المحتوى في محاولة استكشاف وقراءة الاهتمام الذي يوليه المشرع الجزائري لمثل هذه القضايا وانتهى الباحث من خلال دراسته إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

مهنيا: تتعامل المكتبات مع تكنولوجيا الرقمنة في ثلاث مستويات المبادرة، رقمنة الارصدة المحلية ومستوى المشاركة والتعاون في رقمنة الارصدة المشتركة ومستوى الرقمنة الاستعادة من خلال تحميل الارصدة التي تم رقمتها في مكتبات أخرى من العالم.

تقنيا: تبقى وتيرة مشاريع التحويل الرقمي بالرغم من إيجابياتها البطيئة بالنظر إلى المعطيات المادية والبشرية والمالية التي تفتقر إليها المكتبات الجامعية في الوقت الراهن بالإضافة إلى نقص الثقة في التقنية وبقاء الخوف قائما مما هو رقمي والالكتروني

يشكل ضعف الانترنت في المكتبات من مظاهر غياب البيئة التكنولوجية في المكتبات من حيث توفر بنيتها التحتية ومستلزماتها الأساسية.

منهجيا: بقاء استراتيجية توطين وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في المكتبات غير واضح وغير محدد تحديدا غير جيد.

غياب العمل المؤسسي في إدارة مشاريع الرقمنة¹

الدراسة الثالثة بلخيري سهام عشيظ، حنان، أثر" الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية دراسة حالة " . مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2012 حيث تناول البحث الرضا الذي يرتبط بالجودة وركزت الدراسة على جود الخدمات من أجل إرضاء الزبون. حيث افرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموظفين وهو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز، أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح المؤسسة.² -

الدراسة الرابعة بوعنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء" رسالة الماجستير. جامعة بوضياف مسيلة، الجزائر، 2007

حيث أفرزت نتائج هذه الدراسة: أن وجود عنصر جودة الخدمات في الموائى أصبح ضرورة تتطلبها التغيرات الاقتصادية، وتطور سوق الخدمات البحرية الذي سمح بدخول الكثير من المؤسسات الخاصة مجال التصدير والاستيراد مما خلق جوا من المنافسة بين المؤسسات السينائية الجزائرية لجلب عدد أكبر من المتعاملين.

¹ سالم باشوية، " الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية" ، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة، مذكرة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008.

² بلخيري سهام عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية - دراسة حالة "، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2012.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى باوال شبليي والبانا إبراهيم المعنونة التأقلم وتصور التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا من قبل الطالب ألبانيا".

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير تحديات متصور طالب جامعة ألبانيا للتعلم عن بعد من خلال جائحة كورونا، بحيث استعانت في منهج دراسة الاستبانة إلكترونية اعتمدت على عينات دراسة أجريت على طالب يدرسون بجامعة ألبانيا بلغ عددهم 603 من مختلف الشعوب والاختصاصات ووزعت الاستمارة إلكترونيا

وقد توصلت الدراسة إلى أن الطلاب يواجهون في الجامعة عائق التوفر الدائم للإنترنت والى نقص في الأجهزة الى أن الطلاب ليسوا متعودين على هذا النوع من الاجهزة الحديثة والذكية المتطورة بالنسبة لعدد الطالب والتعليم، وبالتالي صعوبة التحكم فيه، إلى أن الطالب الحاصلين على العلامات العالية لا يفضلون التعليم عن بعد على غرار بعضهم الذين وجدوا أن التعليم عن بعد مرضيا نوعا ما، كما يرون أن التعليم عن بعد لا يمكن أن يكون بديلا للتعلم عن بعد، بل يجب أن يدمج بطريقة سلسلة وعلى فترة زمنية طويلة بالترج في التعليم بالجامعة الألمانية، ويجب الاخذ بعين الاعتبار خصائص الطالب والتعليم عن بعد يجب أن يقطع من طرف الاساتذة والقائمين على عملية التعليم الجامعي، والأخذ بعين الاعتبار أيضا عدم رضا الطالب والعوائق التي قد تظهر أثناء عملية التعليم بعد.¹

الدراسة الثانية: محمد رفيق وكنوان أمين المعنونة باستعمال وسائط التكنولوجيا والسعي وراء رقمنة قطاع التعليم العالي في باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائط التكنولوجيا في التعليم العالي في باكستان والعمل على رقمنتها، بحيث اعتمدت هذه الدراسة على تصميم أسئلة مقابلة شبه مركبة من 26

¹ Paula Shibleli and Elbana Ibrahim, Adaptation and Perception of Distance Education during the corona, pandemic by Albanian Students, Article in the International Journal of studies in Education, Volume 3, issue 02, 2020/2021.

أمين مكتبة وفق منهجية مرتبة، وعلى أداة البحث المتمثلة في المقابلة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحديث الرقمنة في القطاع العالي أمر ضروري¹.

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها يمكن القول إن جلها تناول موضوع الرقمنة في قطاع التعليم العالي والذي هو موضوع دراستنا حيث أن معظم هذه الدراسات استخدمت متغيرات لدراستنا الرقمنة والتعليم العالي. واستفدنا من هذه الدراسات في تحديد منهج وطريقة دراسة موضوعنا مساعدتنا في اختيار العينة التي تقوم عليها الدراسة، حيث أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تلك الظواهر واعتمدت بدورها على أداة الاستمارة غير أن العينات كانت تختلف حسب كل الدراسة والظاهرة المدروسة فيها.

¹ Muhammad Rafik and Kanwan Amin, The use of Technology Media and the pursuit of digitizing the higher education sector in Pakistan, Département of library and information sciences, University of Punjab, 2012.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للرقمنة

تمهيد:

عرفت المعايير التي يقاس على أساسها تقدم الأمم تغيرا كبيرا في القرن الواحد والعشرين، ويكاد يتفق الجميع على أن نظم تقنية المعلومات وتطور وسائل الاتصال هو أحدث معيار تقاس به درجة تقدم وتخلف الدول.

وتعتبر الجزائر من الدول التي تسعى إلى تطبيق التقنيات الرقمية بهدف تقديم الخدمات المتنوعة بكفاءة، على الرغم من أن التحول الرقمي في الجزائر جاء كضرورة حتمية تزامنا وانتشار الوباء الصحي العالمي (كوفيد 19)، الذي أجرب صناعات السياسات في البلاد على الاسراع في إيجاد سبل لمواصلة تقديم الخدمات العامة عن بعد.

1. مفهوم الرقمنة:

لقد تعددت التعريفات وتصورات التي تتداخل مع بعضها البعض عند تناول موضوعات رغم انو فكل يعرفه حسب ما جري تخصصه والزاوية التي ينظر إليها، نذكر فيما يلي أبرز التعريفات حول الرقمنة :

تشير كلمة الرقمنة أو التحويل الرقمي digization إلى الطريقة اليت يؤدي بها جهاز الحاسب عملياته، أو هي ظاهرة تحويل البيانات رقمية لغة إلى التناظرية.¹ ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الرقمنة تشمل تحويل المعلومات التقليدية الموجودة عادة في شكل ورقي إلى بيانات رقمية معاصرة، ليتم الحصول عليها فيما بعد من خلال استخدام الكمبيوتر. والغرض من هذه العملية هو تمكين نقل المعلومات إلى الانترنت، وبالتالي السماح هلا بالوصول عن بعد للأفراد الذين سيستفيدون منها.

عرفت تايلور الرقمنة بأنها تمثل الفرق البتات BTS وهي كل ما ليس له لون أو وزن، ويستطيع السفر في سرعة الضوء ويعد أصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات . أما شلومن تعرفه على أنها مصطلح أشمل تعرفه على أنها مصطلح أشمل مما يقابله عند البعض الآخر وهو مصطلح المسح الضوئي حيث أن الرقمنة لا تقتصر على المسح فقط بل تقوم بتحويل المواد التقليدية إلى شكل مقروء بواسطة الحاسب.²

في حين يعرفها دوج هوجز على أنها عملية إجراء التحويل للمحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزياء تقليدي مثل مقالات كتب دوريات ... إلخ إلى شكل رقمي³ يعرفها عبد الهادي 1999 إنها عملية تحويل التي تتم للوثائق من الشكل التقليدي المطبوع إلى الشكل الإلكتروني بما فيها عملية النشر الإلكتروني.

¹ Eling, M., Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. Geneva Pap. R. I.-ISS 43(3) p. 360

² نجلاء أحمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة ، 0260 ص ص 63-66

. أما فراج 2004 استخدم مصطلح الرقمنة عن والتحول الرقمي كمقابل الانجليزي Digitization وعرفها أنها عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي من أجل معالجته بواسطة الحاسب.¹

عند الهنداوي زينهم 2006 عرف مصطلح الرقمنة معناه حسب السياق الذي يستخدم فيه كما يلي: الرقمنة في الحوسبة: تحويل البيانات إلى كل رقمي بحيث يمكن معالجته بواسطة الحاسب.

الرقمنة في سياق نظم المعلومات تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب، الصور، وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الانسان إلى الشكل الذي تقرأ فيها بواسطة الحاسوب.

الرقمنة في سياق الاتصالات بعيدة المدى: تشير إلى تحويل الاشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات ثنائية رقمية، وحسب بعض القواميس فقد تم تعريف الرقمنة كالآتي: قاموس أودلس عرف الرقمنة على أنها عملية تحويل البيانات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي من أجل التمكن من معالجتها بواسطة الحاسب الالي .

القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق عرفت على أنها عملية إلكترونية لإنتاج الرموز الالكترونية أو الرقمية من خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية نستنتج من التعريفات السابقة أن الرقمنة هي عملية تحويل بيانات أو وثائق أو نصوص مطبوعة من أشكالها التقليدية إلى الشكل الرقمي مع إمكانية تخزينها ومعالجتها بواسطة الحاسوب، والاطلاع عليه في أي وقت.

¹ بريزة، بوزعبيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السييسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص 6.

2. خصائص الرقمنة:

- تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:
- تقليص الوقت في التكنولوجيا تجعل كل الأماكن الإلكترونية متجاورة.
 - **تقليص المكان** : تقليص سطح نتيج وسائل التخزين التي تستوعبها حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
 - اقتسام المهام الفكرية مع الآلة نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحثون يطعم الذكاء الصناعي مما يجعل التكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرصة تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الانتاج.
 - **تكوين شبكات الاتصال** : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى.
 - **خاصية التفاعلية**: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل وأرسل في نفس الوقت ف المبحوثين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.¹
 - **خاصية التزامنية** : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمبحوثين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
 - **خاصية اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الانترنت مثال تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فال يمكن ألي جهة أن تعطل الانترنت.

¹ محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة ، ط ، 6 عمان، 2009، ص 11

- **قابلية التوصيل** : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.
- **قابلية التحرك والحركية** : أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل إتصال كثير من الحاسب الالى النقال، الهاتف النقال ... الخ.
- **قابلية التحول** : وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آتى كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مشروعة.
- **الجماهيرية**: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
- **الانتشار** : وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي للنمط المرن.
- **العالمية والكونية** : وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، وهي تسمح لرأس

المال بأن يتدفق إلكترونيا¹

3 متطلبات الرقمنة:

1-3 المتطلبات التقنية :

توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدعيمها بالوسائل والأجهزة والمعدات الالكترونية اللازمة كأجهزة الحاسوب وملحقاته وكل ما يتعلق بشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية من شبكة الانترنت، شبكة الانترنت ، شبكة الاكسترنات، التي نستطيع

¹ احمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية و الشبكات، المنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم القاهرة، 2003 ، ص 7.

من خلالها تأمين التواصل ونقل المعلومات والمصادر المعرفية وضمان الدقة وسهولة الاستخدام لتكون متاحة للاستعمال على أوسع نطاق.¹

3-2: المتطلبات التشريعية والقانونية:

القوانين واللوائح والإجراءات والأنظمة التي تعد بمثابة البنية التحتية القانونية والتشريعية الذي يتيح للمواطنين الحصول على خدمات ومعاملات الالكترونية نماذج إدارية من خلال المواقع الالكترونية وتحميل نماذج إدارية من خلال المواقع الالكترونية تضمن حقوقه وتحميه من الهجمات والاختراقات الالكترونية وفق قواعد قانونية لاضفاء المشروعية والمصادقية على التعاملات الالكترونية.²

ومن بين أبرز هذه المتطلبات القانونية الأساسية:

- تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الاسرار.
- تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الالكترونية.
- تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الالكتروني.

3-3: المتطلبات السياسية والإدارية

يتوقف نجاح ونجاعة الإدارة الالكترونية على مدى التزام القيادة العليا بالجهود المقدمة والمستمرة لتبني مشروع الإدارة الالكترونية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي المتواصل. توفر الإدارة السياسية والتزام المسؤولين والقادة بالجهود الساهية للانتقال من الإدارة التقليدية الى الحكومة الالكترونية من خلال الدعم المستمر والتمويل والمتابعة الدائمة وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الاشراف والتقييم والتنفيذ.

¹وهيبة حارش ، " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر، 2016-2017، ص 76.

²خليفة بوزازي، " الحكومة الالكترونية ودورها في رقمنة الإدارة العمومية على ضوء مشروع الجزائر الالكترونية 2013"،

مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 5 ، العدد 1 ، جامعة مستغانم، 2021،ص161.

كما تحتاج أيضا الى الفناعة التامة والرؤية الاستراتيجية الواضحة للقيادة العليا في المؤسسة او الوزارة او الدولة لتحويل جميع المعاملات الورقية الى الكترونية وتقديم الدعم الكامل والامكانيات اللازمة لهذا التحول.¹

ومن الناحية الإدارية فيتعلق الأمر بالهيكل التنظيمي ويتطلب وضع الخطط والبرامج والاليات اللازمة وطريقة تبادل المعلومات الكترونيا بين الأقسام والادرات ويشمل القطاع الخاص والعام، حيث يعتبر وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس والهيكل التنظيمي والتدريب من اهم عناصر المتطلب الإداري.²

3-4 : المتطلبات الأمنية:

يقصد بأمن المعلومات الالكترونية ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالجهة او المؤسسة او المنظمة التي تدار الكترونيا في مأمن من الوصول اليها والتلاعب بها وحماية الأجهزة المستخدمة ووسائل التخزين التي تحوي أسرار المؤسسة وبياناتها بتأمين أكثر من وسيلة للحماية، كالبرامج المضادة للقرصنة لضمان سلامة المعلومات والتي تعد أعلى ما تملكه المؤسسة.

وذلك من خلال توفير الامن والسرية الالكترونية غير نجاعة أنظمة الأمان في اجراء العقود ووسائل الدفع الالكتروني ضف الى ذلك سرية المعلومات³

ويتضمن الامن المعلوماتي إجراءات يلزم تحقيقها :

¹مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر - بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي واداري ، الجزائر، 2007، ص22.

²فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس والنظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 226.

³ أحمد محمد سمير "الإدارة الالكترونية ، ار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، المجلد الأول، عمان ، الأردن، 2009، ص 71.

- التوثيق او التأكد من المستخدم : وهو التأكد من الجهات المشاركة في العملية هم نفس الأشخاص المعنيون قبل الولوج الى أي عملية.
- التصديق : أي التأكد على السماح بالوصول الى المعلومات الالكترونية للأشخاص المعنيين فقط.
- التكامل: التأكد من عدم وجود تلاعب او تعديل بالبيانات أثناء نقلها، منذ اللحظة التي أرسلت فيها.
- السرية: وتعني تأكيد عدم افشاء المعلومات الى الاطراف غير المصرح لهم بالاطلاع على تلك المعلومات والبيانات الشخصية والمهمة.

3-5 المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية:

وتشمل على إيجاد تعبئة اجتماعية مساعدة ومدركة لحنمية الانتقال للإدارة الالكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الاعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر مزايا تطبيق الإدارة الالكترونية¹

3-6: المتطلبات البشرية:

يعتبر المورد البشري من اهم العناصر المكونة للإدارة والتي يرتكز عليها بشكل كلي في التسيير الإداري، مما يفرض السعي نحو توفير مناخ مناسب للعمل وتحسين التواصل فيما بينهم لتحقيق خدمة عمومية أفضل.

¹لببيد عماد وموازي بلال، رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر: الواقع والافاق"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المجلد 1، برلين، ألمانيا، 2021، ص152.

وتتمثل مجموعة الدعائم التي يلزم على إدارة الموارد البشرية ان تضعها نصب أعينها عند الاطلاع بمهامها المختلفة عند تطبيق الإدارة الالكترونية، باعتبار ان تنمية الموارد البشرية كوجهة رئيسية في تعظيم العائد من الاستثمار البشري.¹

ويعد العنصر البشري من اهم العناصر المهمة في نجاح أي مخطط حيث يلعب دورا مهما واساسيا في نجاح وتطبيق الإدارة الالكترونية ولهذا تعد الكفاءات البشرية المؤهلة والمتحكمة في البنية المعلوماتية عن طريق التكوين أحد المتطلبات الأساسية الواجب توفرها عند التحول الى الإدارة الالكترونية.²

4 واقع الرقمنة في العالم العربي:

تتسم عملية وضع سياسة التنمية الرقمية في البلدان النامية بالتعقيد الشديد، أنها في الاصل تحتاج إلى قدر كبير من الابداع ودرجة عالية من الوعي لتنفيذها، وذلك ما تفتقده الكثير من القيادات السياسية والادارية، حيث تقف حائرة بين ضرورة وحتمية الرقمنة وبين كيفية إدراجها ضمن قائمة الأولويات.

مما يجعل كل الجهات والهيئات الادارية تنتظر تأطيرا قانونيا ملزما لها للقيام بعملية الرقمنة رغم أن الادارة ملزمة بالرقمنة دون أن تلزم بنص قانوني، لان عملية الرقمنة هي مجرد تطبيق لمبدأ التغيير والتكيف، والذي يعتبر مبدأ دستوري ال يحتاج إلى نص قانوني ملزم. لقد ظل قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية في معظم الدول ولفترة طويلة خاضعا للاحتكار، كانت الدولة هي الوحيدة التي لها حق حصري لاستغلال هذا النشاط، واستمر الوضع إلى غاية سنة 1980 وتحت تأثير التطورات التكنولوجية بدأ التغيير في الولايات الامريكية التي باشرت عملية تحرير القطاعات الشبكية، ثم انتقلت هذه الموجة إلى المملكة

¹ حسين مصطفى هلاي واخرون، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، المجلد 1، القاهرة، مصر، 2010، ص:89.

² عماد لبيد وبلال موزاري ، " الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المجلد 1 ، برلين، ألمانيا، 2021، ص : 85.

البريطانية المتحدة واليابان ثم المجموعة الأوروبية وبعدها طالت كل دول العالم . إن انفتاح قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية على المنافسة لا يعني إطلاقا زوال فكرة المرفق العام منه، ولكن هذا الانفتاح حتما تكون له انعكاسات على تنظيم هذا النشاط المرفقي وقد يكون له تأثير أيضا على المستعملين من خلال معاملتهم بصفة مختلفة باختلاف موقعهم الجغرافي والمالي، لهذا السبب قام المشرع الجزائري بتكريس ما يسمى بالخدمة الشاملة (service universel) في القانون رقم 03-2000 عد كصمام المتضمن القواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتي تأسست ضد الممارسات غير القانونية للمتعاملين الاقتصاديين الناشطين في هذا القطاع في مواجهة المستعملين.

5. واقع الرقمنة في الجزائر :

التأطير القانوني في الجزائر لعملية الرقمنة كان الخطوة الأولى قبل البدء والاقرار بمش الجزائر الالكترونية (2009-2013)، ولتحقيق هذه الغاية قامت الجزائر بفتح قطاع الاتصالات لتطوير الخدمة العمومية، واستكملت عملية التأطير بوضع مجموعة من القوانين لارساء دعائم الادارة الالكترونية.

ساير المشرع الجزائري مختلف التطورات المتعلقة بالحاسوب والانترنت حين تناول الغش المعلوماتي في القانون رقم 04-15 ، وقانون رقم 09-04 الذي وضع قواعد خاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال، وفي 2015 نظم المشرع عملية التوقيع كما تناول التصديق الالكتروني كآلية ضامنة لعملية تبادل البيانات، كل ذلك ان أجل التأكيد على أن عملية الرقمنة هي أساسية في تسيير الادارة ولذلك اعترف للإدارة الالكترونية بإمكانية التوقيع الالكتروني على تعاملاتها استكمالاً لعملية التحول الالكتروني الذي عرفت سنة 2018 المصادقة على القانون الجديد للبريد والاتصالات السلكية¹، ينص على العديد

¹ قانون رقم 18-04 مؤرخ في 10مايو سنة 2018 ، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونية، ج ر العدد 28 ، الصادر بتاريخ 16 مايو سنة 2018.

من الاجراءات الجديدة، أهمها فتح المجال أمام واللاسلكية الشركات الخاصة الناشطة في مجال التزويد بخدمات الانترنت.

فبالرغم من أن شركة "اتصالات الجزائر" تبقى هي المسؤولة عن تزويد هذه الشركات بخدمات الانترنت، إلا أن هذه الشركات التي يعتبرها القانون موزعة فقط، ستخلق نوعا من المنافسة، من شأنها أن تظهر في بعض العروض الترويجية الجديدة. كما يمكنها أن تخفف الضغط عن المتعامل الوحيد خاصة فيما يتعلق بالصيانة التي تؤرق المشتركين.

وجاء القانون الجديد بامتيازات معتبرة، تسمح للمواطنين بتغيير متعاملي الهاتف النقال الذي ينتمون إليه بدون أن يغيروا أرقام هواتفهم، فيما شهدت كذلك تنوع الخيارات المطروحة أمام المواطن عند اقتناء التجهيزات التكنولوجية، بدخول منتوجات تركيب علامتين جزائرية الصنع إلى السوق، على إثر انطلاق الانتاج بالنسبة لمصنع "سامسونغ" و "أل جي" بالجزائر، لتعزز المنتجات المثيلة التي سبق أن شرعت عدة مؤسسات وطنية رائدة في تركيبها بالدنا.

وتعززت المنظومة القانونية خلال هذه السنة أيضا، بقانون يسمح للجزائر على المدى المتوسط والبعيد، بخوض غمار التجارة عن بعد، بسن القانون المتعلق بالتجارة الذي يتضمن عدة أحكام لضمان أمن التجارة الالكترونية، مع تحديد الالكترونية التزامات المومنين والعملاء الالكتروني.

بالاضافة إلى كل الامتيازات التي ينص عليها القانون، اتخذت الدولة عدة تدابير لتعزيز استخدام الدفع الالكتروني في كل التعاملات المالية؛ من أجل استقطاب المال الموجود في الاقتصاد الموازي، منها توقيع اتفاقيات بين بريد الجزائر وعدة مؤسسات للسماح بالدفع مباشرة عبر البطاقة الذهبية، وإلزام المحلات التجارية بتوفير أجهزة الدفع الالكتروني لتسلم

الاموال بدون اللجوء إلى التعاملات النقدية¹

6. إيجابيات وسلبيات الرقمنة:

6-1 الآثار الإيجابية للرقمنة:

إن تطبيق الرقمنة يترتب عليه العديد من الآثار الايجابية والتي يمكن تلخيصها في

النقاط التالية :

- تسريع الخدمات سواء بالنسبة للعاملين أو المتعاملين.
- نقل الوثائق إلكترونيا بشكل أكثر فعالية.
- تقليل التكلفة الى أقصى حد ممكن.
- معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- تقليل مخالفات الانظمة ومحاولة تخطيها في ظل سهولة ويسر النظام المستخدم ودقته.
- تقليل مدى تأثير العالقات الادارية على إنجاز العمل.
- توفير الشفافية والمساءلة.
- تشجيع المبادرات والابداع والابتكار.
- توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة.
- التركيز على المجالات الادارية الحديثة وهي تعبر عن اتساع المشاركة في اتخاذ القرار ونشر الوعي بأهمية المعرفة وتنمية رأس امال البشري
- تبسيط الاجراءات داخل المؤسسات والاجهزة الادارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة.
- اختصار وتنفيذ المعاملات الادارية المختلفة.

¹ ربيع نصيرة، " حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر"، مجلة السناذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية - المجلد 06 - العدد 02 - ديسمبر 2021، البويرة، ص 1043


2-6 الآثار السلبية للرقمنة:

- بالرغم من الآثار الايجابية للرقمنة الا انها لا تخلو من السلبيات التي نذكر من بينها:
- خلق البطالة: إن تطبيق البطالة قد يؤدي الى زيادة نسبة البطالة نتيجة استغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسع في استخدام التقنية أو على الأقل عدم الحاجة الى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في إنجاز الاعمال التي توفرها عملية الرقمنة.¹
 - فقدان الخصوصية: يمكن التعامل الرقمي الناس من الاطلاع على خصوصيات الآخرين مثال التعرف على مقدار استهلاك فاتورة الكهرباء أو الغاز من خلال إدخال رقم الهاتف أو رقم المستخدم ألي فاتورة كهرباء.
 - شيوع ظاهرة التجسس الالكتروني.
 - زيادة التبعية للخارج : هناك العديد من التقنيات الحديثة تأتينا من الخارج باعتبار أن هناك تطور كبير في مجال الاعلام وتكنولوجياته.

رضوان بن عيسى، يونس معمري، واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - أنموذجا" مذكرة ماستر اتصال و علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر 2019-2020، ص:44-45.¹

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل أساسيات عدة للرقمنة ، أهمها ، ماهية الرقمنة ومتطلباتها الضرورية الواجب توفرها ، كما تم مناقشة آثار الرقمنة بجانبها الايجابي والسلبى . وبشكل عام فإن هذا الفصل ضروري في فهم تداعيات الرقمنة على قطاع التعليم العالى ، ويمكن أن يوجه الموظفين ، والاساتذة ومؤسسات هذا القطاع نحو اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين جودة التعليم العالى وتحويله إلى قطاع رقمي متطور وفعال .



الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الاداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على اساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تتعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

لهذا كان الاهتمام بقياس الاداء منذ القدم فقد كان لتاييلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي اجراها تاييلور هي ان هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرة بحيث اذا امكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها.

1. 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.¹

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المبادئ متوقعة مع معايير الأداء المحددة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المبدئ خارج حدود هذه المعايير ومن المعايير التي يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها كما ذكر (عاشور 1990) كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء²

الاداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين لاداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.³

جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المداخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة في أقصر وقت وأقل تكلفة⁴

التعريف الاجرائي : هو محصلة جهود الفرد الموظف داخل بيئة عمله عند أدائه لواجبه

الوظيفي

¹يارا 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.

²الفروخ فايز عبد هلال، " التعليم التنظيم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص:42

³حسن رواية " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 21.

⁴زياد سعيد الخليفة، " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء"، دراسة مسحية على ضباط كمية القيادة والاركان للقوات المسحية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم ، الامنية السعودية، 2007 ، ص34.

تعريف الأداء الوظيفي:

لغة: جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

أدى الشيء : قام به، أدى الدين: قضاها، أدى الصلاة : قام بها لوقتها، أدى الشهادة: ادلى بها، أدى اليه الشيء: أوصله اليه.

الأداء: التأدية والتلاوة.¹

ويقابل اللفظ اللاتيني performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتق منها اللفظ الإنجليزي performance التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى ذهب اليه قاموس petitla rousse.²)

اصطلاحا : حظي مفهوم الأداء بالاهتمام الكبير على الصعيدين النظري من قبل الباحثين والاكاديمين والكتاب، والعملي من قبل الرجال الاعمال ومديري المؤسسات وصناع القرار، ووجدت تعريفات كثيرة له اختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم وسيتم عرض بعض التعاريف.

الاتجاه الأول : اعتمد في تعريفه للاداء الوظيفي على انه فعل او نشاط وسلوك.

الاتجاه الثاني: اعتمد في تعريفه للاداء الوظيفي على انه نتاج ومحصلة لفعلا معين. الاتجاه

الثالث: اعتمد في تعريفه للاداء الوظيفي على انه عملية تفاعل بين عدة عوامل.

وسيتم شرح هذه الاتجاهات :

الاتجاه الأول: عمل او عملية انجاز مهمة أو وظيفة ما.³

¹ - إبراهيم مصطفى وآخرون، " المعجم الوسيط"، د ت، ص:24.

² - عبد الملوك مزهودة، 2001 ، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، ص:86.

³ - عبد الكريم السكر ، 2013 ، اثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي"، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن، ص: 40

تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة.¹

في هذين التعريفين الأداء عمل ونشاط وفعل يؤدي الى الهدف المرسوم.

نشاط يمكن للفرد من انجاز المهمة او الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.²

أضاف هذا التعريف الى النشاط والهدف انه يتم بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة، كذلك حكم على هذا النشاط بالنجاح في حين ان هذا النشاط قد ينجح وقد يفشل.

عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بانه الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة او القدرة والتمكن الجيد من أدائها، تبعا للمعايير الموضوعية. أضافها التعريف الى النشاط او الفعل لاجل اكتساب مهارة والتمكن الجيد والقدرة والمعرفة وذلك حسب المعايير الموضوعية لكنه حكم على الفعل بانه إيجابي في حين انه قد يكون إيجابي او سلبي.

اذن يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في ان الأداء الوظيفي هو القيام بنشاط يؤدي الى الهدف المسطر ، بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية.³

الاتجاه الثاني: عرفته ماينز بانه الناتج الذي يحققه الموظف هذ قيامه باي عمل من الاعمال⁴ في هذا التعريف الأداء الوظيفي ناتج قيام الموظف بعمله.

¹- الشيخ الداوي، 2009/2010 ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، ص:218. - سليم نعامة ، أنور جميل علي 2011، " الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق، مجلة جمعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد الخامس جامعة دمشق، سوريا، ص: 136

²سليم نعامة ، أنور جميل علي 2011، " الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق، مجلة جمعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد الخامس جامعة دمشق، سوريا، ص: 136

³- أحمد عبد القادر المسوري ، 2013 ، " واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، العدد مائتان وواحد، دب، ص668

⁴خالد أحمد الصراية، 2011 ، " الأداء الوظيفي لدى أعضاء البيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة، الأردن، ص: 607.

الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام، وذلك يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد .¹

يضيف هذا التعريف الى الناتج انه يشير الى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة.

ومنه يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في ان الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله، والمعبر عنه بوحدات قياس معينة التي تشير الى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفته خلال فترة زمنية محددة.

الاتجاه الثالث:

- هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والأداء فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه قد لا يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية ان لم تكن لديه دافعية كافية لادائه والعكس صحيح.

كما يمكن ان تتوفي لدى الفرد الدافعية الكافية لاداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بشكل الصحيح لعدم توفر القدرة على ذلك.

هذا التعريف مع انه أشار الى انه عملية تفاعل، الا انه ركز على محددات الأداء وليس الأداء في حد ذاته اذ تعتبر القدرة والدافعية من المحددات الرئيسية للاداء الوظيفي.

- عرفه " أندروود" بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة".²

هذا التعريف أيضا ركز على محددات الأداء الوظيفي الجهد والقدرة.

كما عرف بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز مرتبط بنتائج ، وانه كل ذلك السلوك والانجاز والنتائج معا.

عبد الفتاح صالح خليفات شرين محمد المطارنة 2010 ، " اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مسيري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، ص606. ¹

²عبد الله حمد محمد الحساسني، 2010/2011 ، " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص:104.

هذا التعريف يعتبر الاشمل ، اذ أشار الى ان الأداء الوظيفي ليس فقط الناتج وليس فقط النشاط او السلوك فقط بل هما معا.

ويشير "وماس جيل" بـ"برت الى مفهوم الأداء ويقول بانه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز، وحيث ان السلوك مايقوم به الفرد من اعمال في المؤسسة، اما الإنجاز فهو ما يبقي من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الفرد عن العمل، اما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز فهو مجموع السلوك والنتائج التي حققت معا اذن فالاداء هو تفاعل بين السلوك والنتائج المترتبة عنه.

ومن خلال هذه الاتجاهات يمكن تعريف الأداء الوظيفي كما يلي:

هو سلوك يؤدي الى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية، والنتاج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير الى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:¹

متطلبات الوظيفة :

تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل تتمثل في مدى يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز:

¹موسى نوال وسباعي سناء، " فعالية الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية عشعاشة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم، 2022-2023، ص: 47-48.

مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار هذا الإنجاز .
المثابرة: تشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف في الإرشاد والتوجيه من قبل المسؤولين وتقييم نتائج عمله.

الموظف: ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقدرات ومكتسبات وقيم واتجاهات ودوافع وأفكار تساهم في إنتاج أداء وظيفي فعال.

الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلباتها وتحدياتها وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه ويحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.

3. محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعدد من المحددات المترابطة وحتى سمي إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحدّد طبعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، نظراً لتعدد هذه العوامل من جهة ولعدم معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء من جهة أخرى ، والأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين عدة محددات وهي:¹

الدافعية : إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل مثل حقيقة درجة دافعة الفرد للأداء، فهذا الجهد ف الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل الذي نتج عن توافق العامل في عمله مع ميوله واتجاهاته عن وجه هذا المحدد إن توفير الدافع نحو العمل لدى الفرد.

القدرة لدى الفرد على أداء العمل : القدرة عبارة عن الخصائص الشية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لتتغير عبر فترة

¹منصور تجاني : " الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، مجلة الميدان للعلوم الأنسانية والإجتماعية ، المجلد 03 ، العدد 04، الجزائر، 2020،ص62.

زمنية قصيرة، فالقدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب التعليم اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة

بالعمل يوجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها¹. بيئة العمل: معلوم أن مكان العمل هل الأداء الوظيفي، حيث يجب أن يتم تهيئة

مناخ العمل المناسب الذي يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد العامل، حتى يشعر بالإرتياح والرضا وهذا من خلال تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضاً ، عن تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة². إدراك الدوري: يعني تصور الفرد للفرد وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فإن العامل أثناء أداءه لمهنته يتلقى مؤتمرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجيهات، فيتضمن هذا المحدد للتصورات والانطباعات الأنشطة الخاصة بالفرد عن المهام والأنشطة التي منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي يؤدي بها دوره في المنظمة³.

4 طرق تقييم الاداء الوظيفي:

1-الإدارة بالهدف:

إنها عملية يحدد فيها المدير الأهداف المراد تحقيقها ويمنح كل فرد مجالاً رئيسياً من المسؤولية من حيث النتائج المتوقعة منها ويستخدم هذه التدابير كدليل للوصول إلى مساهمة كل موظف

1- دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطور التنظيمي بالأداء" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران وهران ،2016، ص15.

2سهم بن رحمون، " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ، علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص65.

3شامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2018، ص25.

على حدة، تستخدم هذه الطريقة أساساً تقنية SMART للتأكد من أن الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية وحساسة للوقت.

أربع خطوات مهمة للإدارة بالهدف:

تحديد الهدف

معايير تقييم الأداء

التحليل

المراجعة الدورية

2- مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك (BARS):

إحدى طرق تقييم الاداء يتم تحليل سلوك الموظف وأدائه واستخدامهما لتقييم

الأداء العام للموظف، وهو يتألف من مقاييس مختلفة يتم التطوع بها من خلال عبارات BARS المتعددة التي تشرح سمات الموظف بشكل أكبر بناءً على أداء وسلوك الموظف، يتم ترسيخه على أنه جيد أو متوسط أو ضعيف.

طريقة BARS

هي الطريقة الأكثر تفضيلاً لتقييم الأداء لأنها تمكن المديرين من قياس نتائج أفضل وتقديم ملاحظات مستمرة والحفاظ على الاتساق في التقييم.

3- تقييم أداء الموظف الذاتي:

تقييم أداء الموظفين لأنفسهم من طرق تقييم الاداء والتي تتطلب التقييم الذاتي من الموظف الحكم على أدائه وفقاً لمعايير تقييم الاداء المحددة مسبقاً عادة، يتم أخذ التقييم الذاتي في الاعتبار أثناء مراجعة الأداء الرسمية للسماح بمناقشة أكثر شمولاً وضمان فهم الموظفين لكيفية الحكم عليهم قد يكون التقييم الذاتي شخصياً للغاية بحيث لا يعكس أداء العمل، حيث

قد يصنف الموظفون أنفسهم على أنه مرتفع جدًا أو منخفض جدًا - لكن التناقضات بين تقييمات الموظف وصاحب العمل يمكن أن تكون ثابتة.

4 - قائمة المراجعة السلوكية

يتم توفير قائمة تحقق بنعم أو لا مقابل سلسلة من السمات إذا اعتقد المشرف أن الموظف قد أظهر سمة، يتم وضع علامة "نعم".

ماهية الأداء الوظيفي

إذا شعروا أن الموظف لم يظهر السمة ، فسيتم وضع علامة لا. إذا كانوا غير متأكدين، يمكن تركه فارغا.

نموذج تقييم أداء الموظفين وأهم ست خطوات لعمل التقييم الوظيفي

في حين أن التقييم الوظيفي له معنى بالنسبة لمعظم أصحاب الأعمال الصغيرة، فقد يكون

من المفيد مراعاة أهداف نظام التقييم وهم على النحو التالي:

لتحسين إنتاجية الشركة.

اتخاذ قرارات صحيحة بشأن الترقيات والتغيرات الوظيفية للموظفين.

لتحديد ما هو مطلوب من أهداف ومسؤوليات لأداء الوظيفة. لتقييم أداء الموظف مقابل هذه الأهداف.

أهم ست خطوات لعمل نموذج تقييم أداء الموظفين:

انشاء نموذج تقييم أداء الموظفين:

يجب أن يكون النموذج موضوعي وغير متحيز حيث يتم إنشاء نموذج تقييم لأداء

الموظفين مناسب لكل العاملين والموظفين.

كما يجب أن يأخذ الشكل القانوني الصحيح، حتى لا تتعرض الشركة للمساءلة

القانونية، بمعنى أنه يجب يتم إنجاز ما يحتاجه العمل.

أن يكون النموذج يتناسب مع كل العاملين بالشركة حتى

تحديد مقاييس الأداء :

ماهية الأداء الوظيفي

وضع معايير صحيحة أثناء عمل التقييم، والتي يتم بناء عليها معرفة التقييم الصحيح للموظف.

تطبيق مبدأ المكافأة:

بعد التقييم يكون هناك نوع من الموظفين تستمر في العمل بجهد والبعض الآخر لا يعمل بجهد، لذلك يجب أن يتم تحديد القرارات التي يجب إتخاذها لكل منهما، حيث يجب وضع إجراءات وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب لكل من هو أداءه ضعيف وتشجيع وتحفيز الموظفين أصحاب الأداء المتطور.

تحديد جدول التقييم:


من الضروري وضع مواعيد مناسبة لأداء التقييم حتى يكون هناك فرصة للشركات للخروج بنتائج تقييمات صحيحة يمكن أن يتخذ منها الإجراءات المناسبة.

تحديد أسس في التوجيه:

بعد خطوة تقييم الموظف لابد أن يتم عمل أسس جديدة ممنهجة وذلك نظراً للنتائج التي تظهر ومن الضروري أن يعرف الموظفين الملاحظات التي حصلوا عليها من التقييم، مع الشكل الصحيح تقديم هذه الملاحظات للموظف.

خلاصة:

وفي الأخير نستخلص أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي المنظمة، النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في وهو بذلك له أهمية كبيرة بين الوظائف الأساسية للإدارة فهو له دور مؤثر فمثال يمكن ألي المنظمة ان تخطط وتنظم إلا أنه قد لا تستطيع بالضرورة ان تحقق اية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الأفراد، فهي اذن لا تستطيع ضمان حسن الأداء إلا من خلال الاهتمام بالجوانب المؤثرة فيه و التيمن اهمها الرضا الوظيفي للفرد.



الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: هي الفترة الزمنية التي استغرقها مشروع البحث ومشروع دراستنا هذا في الفترة الزمنية الممتدة من فيفري 2024 لي غاية اوت 2024 وهذا من اجل جمع المراجع والبحث عن الدراسات السابقة وتأخرنا في انجاز هذا العمل نظرا لعدة ظروف.

الحدود المكانية: هي مكان إجراء الدراسة ودراستنا تم إجراءها في مديرية الخدمات الجامعية بالاغواط

الحدود البشرية: هي عبارة عن أفراد العينة التي اجرية عليهم الدراسة ودراستنا أجريت على موظفيها مابين اطار وعون خدمة وعون تنفيذ

2. منهج الدراسة:

إن اختيار منهج البحث يُعد من أهم المراحل في عملية البحث العلمي، حيث يتطلب كل نوع من الدراسات منهجًا خاصًا يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها. يمثل المنهج العلمي الطريق الذي يقود إلى اكتشاف الحقيقة في مختلف العلوم، من خلال مجموعة من القواعد التي توجه سير العقل وتحدد عملياته. يُعرف المنهج بأنه مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمُعترف بها من قبل العلماء، والتي تُستخدم في البحث العلمي بهدف الحصول على معلومات وحقائق علمية موضوعية، تسهم في إثراء المعرفة وتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة.¹

المنهج هو إخضاع الباحث لنشاطه البحثي على تنظيم دقيق في شكل خطوات معلمة يحدد فيها مساره البحثي، ويعرف بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث لدراسة مشكلة معينة.²

وطبيعة دراستنا تعتمد على المنهج الوصفي " بأنه مجموعة الطرق التي يتمكن الباحثون من خلالها بوصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها، والمجال العلمي الذي تنتمي إليه،

¹ عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص 05

² أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي إجراءاته ومناهجه، ط 1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000، ص 167

وتصور العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة فيها. وكما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي التي تلائم الأهداف التي يسعى الباحثون إلى تحقيقها من خلال هذه البحوث.¹

وهو أيضا على أنه دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي، يوضح حجم الظاهرة، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو بشكل كفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها فالبحث الوصفي يختلف عن البحث الاستكشافي من حيث أنه أكثر تحديد المشكلة وفرضياتها وأكثر تفصيلا للمعلومات التي تحتاجها.²

3. مجتمع الدراسة وعينته:

يعتبر اختيار مجتمع البحث أو الدراسة وعينتها من أهم خطوات البحث العلمي الذي يساعد الباحث على دراسته والتواصل إلى النتائج المرغوب فيها بدقة.

ويعرف مجتمع الدراسة على انه مجتمع البحث الذي يقوم أولا على تحديد مجتمع البحث الأصلي، وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعريفا دقيقا، ويشمل طبيعة وحداته من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة.³

وتعرف العينة على " أنها جزء من المجتمع الأم وهي الحالات الجزئية التي تتوفر لكل منها الخصائص التي حددها الباحث "⁴.

تعرف أيضا بأنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من الافراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة ادن هي جزء معين او نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعميم

¹ منال هلال مزاهره، " بحوث الإعلام، الأسس والمبادئ «دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 105.

² محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص119.

³ رشيد ذرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 25

⁴ حسين مسي، مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص 20.

نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة تتكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء او وارع او مدن او غير ذلك.

وتعرف أيضا: " جزءا محددا كما، ويمثل عدد الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في المجتمع لان يقع عليه الاختبار فيكون ضمن أفراد العينة دون تدخل او تحيز او تعصب الباحث، أي إعطاء كل فرد في المجتمع فرصة متكافئة لا لاختباره بهدف الموضوعية ".¹ كما عرفها سعيد سبعون: " أنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخدامه من اجل إمكانية التحقق من الفرضيات " ²

وتمثل مجتمع دراستنا وعينه مجموعة من موظفي الخدمات الجامعية بالاغواط يبلغ عددهم 40 موظفا من الجنسين

4. أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات هي تلك الأداة التي يستند إليها، قصد الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث التي تمكن من جمع المعلومات.

في هذا البحث اعتمدنا على أداة استمارة الاستبيان ونقصد بها مجموعة من الأسئلة تطرح على عينة البحث والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.³

كما تعرف أيضا على أنها أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها حيث لا يمكن أن تمثل الموضوع والمبشرين ولكنه يمثل توقعات الباحث فهي مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحشرين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.⁴

¹ - عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة 1994 ص 177.

² - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2012، ص 135.

³ - إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 108

⁴ - مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي، ط 1، مؤسسة الو ا ر ق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 16

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأسئلة المرئية حول موضوع معين ليتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع الدراسة والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.¹

¹ - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 67.

ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان

1-تحليل نتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يمثل متغير الجنس

النسبة %	التكرار	
62.5%	25	ذكر
37.5%	15	أنثى
100	40	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان 25 فردا من افراد العينة بنسبه 62.5% من المبحوثين من فئة الذكور، فيما يمثل 15 فردا من افراد العينة بنسبه 37.5% من المبحوثين من فئة الاناث، ويرجع ذلك الى كوننا قمنا باختيار عينة عشوائية في مديرية الخدمات الجامعية بولاية الاغواط

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

النسبة %	التكرار	
7.5%	03	من 25 الى 30 سنة
70%	28	من 30 سنة الى 40 سنة
22.5%	09	أكبر من 40 سنة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن غالبية الأفراد (70%) ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، مما يشير إلى أن معظمهم في مرحلة منتصف الحياة، وهي فترة يتميز فيها الأفراد غالبًا بالاستقرار المهني والاجتماعي والخبرة الواسعة. بينما تمثل الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر 22.5% من العينة، ما يدل على وجود نسبة مهمة من الأفراد ذوي الخبرة الطويلة،

الذين قد يساهمون بشكل كبير في اتخاذ القرارات والإدارة. من جهة أخرى، تشكل الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة 7.5% فقط من العينة، مما يعكس انخفاض نسبة الشباب في بداية حياتهم المهنية، وقد يشير إلى ضرورة وجود برامج تدريبية أو استقطابية لتعزيز دخول الفئات العمرية الأصغر إلى السوق والعمل. هذا التوزيع يعكس توازناً في القوى العاملة بين الخبرة والنضوج والإمكانات الشابة.

الجدول رقم 03: يمثل متغير المستوى التعليمي في المديرية

النسبة %	التكرار	
25%	10	ثانوي
45%	18	جامعي
30%	12	تقني
100%	40	المجموع

يوضح الجدول توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي في المديرية، حيث تشير النتائج إلى أن 25% من الأفراد يحملون شهادة ثانوية، بينما 45% لديهم مؤهلات جامعية، و30% يمتلكون شهادات تقنية.

تشير هذه البيانات إلى أن حاملي الشهادات الجامعية يمثلون النسبة الأكبر، مما يعكس أهمية التعليم العالي في المديرية ويعزز من قدرات الأفراد في التفاعل مع متطلبات العمل. في المقابل، تشير النسبة الجيدة من حاملي الشهادات التقنية (30%) إلى وعي بأهمية التعليم المهني ودوره في تلبية احتياجات سوق العمل.

أما النسبة الأقل من حاملي الشهادات الثانوية (25%) فتدل على ضرورة تعزيز برامج التعليم والتوجيه لدعم الأفراد في الانتقال إلى مستويات تعليمية أعلى.

المحور الثاني: الوسائل المادية والبشرية

الجدول رقم 04 : يمثل الإجابة على توفير المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة

النسبة %	التكرار	
87.5%	35	نعم
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أن 87.5% من المبحوثين (35 فردًا) يرون أن المؤسسة توفر البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال، في حين أن 12.5% (5 أفراد) لا يعتقدون ذلك. ومنه يمكن القول ان هذه النتائج تعكس الاهتمام الكبير بالتكنولوجيا ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. النسبة العالية من الرضا تشير إلى بيئة عمل قد تكون متقدمة تكنولوجياً، مما يسهم في تعزيز كفاءة الأعمال.

الجدول رقم 05 : يمثل الإجابة على توفير المؤسسة لخط إنترنت بسرعة عالية

النسبة %	التكرار	
62.5%	25	نعم
37.5%	15	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نرى أن 62.5% من المبحوثين (25 فردًا) يرون أن المؤسسة توفر خط إنترنت بسرعة عالية، بينما يعتقد 37.5% (15 فردًا) أن المؤسسة لا توفر ذلك. ومن يمكن القول بان النتيجة تشير إلى أن أغلبية الأفراد راضية عن مستوى خدمة الإنترنت، مما يعكس التزام المؤسسة بتقديم بنية تحتية تكنولوجية جيدة تدعم الأعمال. ومع ذلك، النسبة

الكبيرة من المبحوثين الذين يشعرون بعدم توفر خدمة الإنترنت السريعة قد تعكس وجود تحديات تقنية تؤثر على بعض الأفراد.

الجدول رقم 06 : يمثل الإجابة على امتلاك المديرية لأنظمة حماية متطورة

النسبة %	التكرار	
62.5%	25	نعم
37.5%	15	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أن 62.5% من المبحوثين (25 فردًا) يرون أن المديرية تمتلك أنظمة حماية متطورة، في حين يعتقد 37.5% (15 فردًا) أنها لا تمتلك ذلك.

تشير هذه النتائج إلى أن الأغلبية تشعر بالرضا عن مستوى الأمان والحماية المتوفر في المديرية، مما يعكس اهتمامًا جيدًا بتأمين المعلومات والبيانات. ومع ذلك، فإن نسبة 37.5% التي تعبر عن عدم وجود أنظمة حماية متطورة تشير إلى وجود قلق محتمل لدى بعض الأفراد بشأن الأمن السيبراني.

من المهم أن تُعزز المديرية استراتيجيات الحماية وتعمل على تحسين أنظمتها لتلبية احتياجات جميع الأفراد وضمان بيئة عمل آمنة. يُنصح أيضًا بإجراء تقييمات دورية لمستوى الأمان لتعزيز الثقة والطمأنينة لدى الموظفين والعملاء على حد سواء.

الجدول رقم 07 : يمثل الإجابة على توفير المؤسسة لدورات تدريبية حول وسائل الرقمنة

النسبة %	التكرار	
50	20	نعم
50	20	لا
100%	40	المجموع

الجدول رقم 07 يعكس استجابة الموظفين بشأن مدى توفير المؤسسة لدورات تدريبية حول وسائل الرقمنة، حيث أظهرت النتائج أن نصف العينة (50%) أكدوا أن المؤسسة توفر مثل هذه الدورات، بينما النصف الآخر (50%) يرى أن المؤسسة لا تقدم هذه الدورات التدريبية. حيث المشاركون الذين أجابوا بـ "نعم" (50%) هؤلاء الموظفون يعتبرون أن المؤسسة تقدم لهم الدعم اللازم لتطوير مهاراتهم في مجال الرقمنة من خلال دورات تدريبية. هذا يعكس وجود جهود من المؤسسة في تعزيز قدرات الموظفين في التعامل مع الأدوات الرقمية، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين سير العمل و من الممكن أن تكون هذه الدورات متعلقة باستخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، أو تدريب على الأدوات البرمجية التي تساعد في تسهيل العمل اليومي وتحسين الإنتاجية. وبالتالي، فإن الموظفين الذين استفادوا من هذه الدورات قد يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التحول الرقمي والتغيرات التكنولوجية داخل المؤسسة.

أما المشاركون الذين أجابوا بـ "لا" (50%) هؤلاء يمثلون نصف العينة الذين لم يحصلوا على أي دورات تدريبية حول وسائل الرقمنة. قد يكون ذلك إما بسبب عدم توفر فرص كافية للتدريب، أو عدم وصول هذه الفرص إليهم. قد يعاني هؤلاء الموظفون من تحديات في التكيف مع الأدوات الرقمية المستخدمة في المؤسسة، مما يؤثر سلباً على أدائهم الشخصي.

هذا النصف يشير إلى وجود فجوة تدريبية داخل المؤسسة، حيث لا يتم توفير فرص تدريبية متساوية لجميع الموظفين. قد يؤدي ذلك إلى خلق فرق في مستوى المهارات بين الموظفين، مما يعيق تحقيق التحول الرقمي الكامل في المؤسسة.

ومنه يمكن القول التساوي في الإجابات (50% نعم، 50% لا) يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى إعادة النظر في استراتيجياتها المتعلقة بالتدريب على وسائل الرقمنة. بالرغم من أن نصف الموظفين قد حصلوا على فرص للتدريب، فإن النصف الآخر لم يتلق أي تدريب، مما قد يعيق تحقيق الفعالية المطلوبة في استخدام الأدوات الرقمية.

الجدول رقم 08: يوضح العلاقة بين توفر البرامج الحاسوبية مع امتلاك المديرية لأنظمة حماية متطورة

المجموع		لا		نعم		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
87.5%	35	28.5	10	71.42	25	نعم
		8				
12.5%	5	12.5	5	0	0	لا
100	100	100	37.	100	62.5	المجموع
			5			

يشير الجدول رقم 07 إلى وجود علاقة قوية بين توفر البرامج الحاسوبية وامتلاك المديرية لأنظمة حماية متطورة. حيث أظهرت النتائج أن 71.42% من الذين أكدوا توفر البرامج الحاسوبية أقرروا أيضاً بوجود أنظمة حماية متطورة في المديرية، مما يدل على أن معظم المؤسسات التي تمتلك برامج حاسوبية تميل إلى توفير أنظمة حماية لحمايتهم. في المقابل، 28.58% من العينة أشاروا إلى توفر البرامج الحاسوبية ولكن دون أنظمة حماية متطورة، مما قد يعكس خطراً على أمن المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن 12.5% من الذين أجابوا بعدم توفر البرامج الحاسوبية لا يمتلكون أيضاً أنظمة حماية متطورة، مما يشير إلى أن عدم توفر البنية التحتية الحاسوبية غالباً ما يترافق مع غياب أنظمة الحماية. هذه النتائج تؤكد أهمية الاستثمار في برامج الحاسوب بالتوازي مع أنظمة الحماية لضمان أمان البيانات داخل المؤسسة.

ومنه يمكن القول انه هناك علاقة قوية بين توفر البرامج الحاسوبية وامتلاك أنظمة حماية متطورة. من الواضح أن المؤسسات التي تستثمر في برامج حاسوبية تميل إلى الاستثمار في أنظمة حماية متطورة، بينما المؤسسات التي لا تمتلك برامج حاسوبية تميل أيضاً إلى عدم امتلاك أنظمة حماية قوية. هذه النتائج تبرز أهمية دمج أنظمة الحماية مع تطوير البنية التحتية التكنولوجية للمديرية من أجل الحفاظ على أمن المعلومات والبيانات.

الجدول رقم 09 توفير المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة مع توفير المؤسسة لدورات تدريبية حول وسائل الرقمنة

المجموع		لا		نعم		توفير	الوسائل التكوينية
%	ت	%	ت	%	ت		
87.5%	35	50	10	25	5	نعم	
12.5%	5	50	10	75	15	لا	
100	40	100	20	100	20	المجموع	

يشير الجدول رقم 09 إلى وجود فجوة بين توفير البرامج الحاسوبية اللازمة وتقديم المؤسسة لدورات تدريبية حول وسائل الرقمنة. على الرغم من أن 87.5% من الموظفين أكدوا أن المؤسسة توفر البرامج الحاسوبية، إلا أن 75% منهم لم يتلقوا أي تدريب على استخدامها. وهذا يشير إلى أن توفير الأدوات الرقمية وحده ليس كافياً لتحقيق الفعالية المطلوبة، بل يجب دعم ذلك بتدريب كافٍ يساعد الموظفين على استخدام هذه الأدوات بشكل فعال. في المقابل، 50% من الموظفين الذين لم تتوفر لديهم برامج حاسوبية تلقوا دورات تدريبية حول الرقمنة، مما يعكس توجهاً نحو تحسين القدرات الرقمية بشكل عام، ولكنه قد لا يكون مرتبطاً بشكل مباشر باستخدام البرامج المتاحة في المؤسسة. هذه النتائج تبرز الحاجة إلى مواءمة أفضل

بين الأدوات الرقمية والتدريب، وضمان أن جميع الموظفين يحصلون على الدعم الكافي في كلا الجانبين لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا المتاحة.

الجدول يُظهر بوضوح ضرورة تكامل سياسات الرقمنة داخل المؤسسة، بحيث لا يقتصر الأمر على توفير البرامج الحاسوبية فقط، بل يجب أن يكون مصحوبًا بتدريب كافٍ وفعال لتمكين الموظفين من الاستفادة الكاملة من هذه الأدوات وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي في المديرية

الجدول رقم 10 يمثل امتلاك المرود البشري للقدرة على اتخاذ القرار

النسبة %	التكرار	
12.5%	5	نعم
87.5%	35	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يوضح الجدول أن 12.5% من المبحوثين (5 أفراد) يمتلكون القدرة على اتخاذ القرار، بينما 87.5% (35 فردًا) لا يمتلكون هذه القدرة. تشير هذه النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المرود البشري في المديرية تفتقر إلى القدرة على اتخاذ القرار، مما قد يدل على ضعف في المهارات القيادية أو غياب التدريب المناسب. هذا الوضع قد يؤثر سلبًا على فعالية العمل داخل المنظمة ويعكس حاجة ملحة لتطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز مهارات اتخاذ القرار. وهذا من الأمور الطبيعية في المؤسسات الجزائرية حيث اللامركزية .

الجدول رقم يمثل 11 حول هل يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المديرية

النسبة %	التكرار	
75%	30	نعم
25%	10	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن 75% من المبحوثين (30 فردًا) يرون أن هناك تنسيقًا جيدًا بين مختلف المصالح في المديرية، بينما يعنقد 25% (10 أفراد) أن التنسيق غير موجود.

تشير هذه النتائج إلى أن الغالبية العظمى تعتقد بوجود تواصل وتعاون فعال بين المصالح مما قد يسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الفعالية التنظيمية. ومع ذلك، فإن نسبة الـ 25% التي تعبر عن عدم وجود تنسيق قد تشير إلى وجود تحديات أو نقص في التواصل لدى بعض الفرق، مما يستدعي اهتمامًا خاصًا. ومع ذلك يُنصح بزيادة الجهود لتعزيز التنسيق بين المصالح المختلفة من خلال تحسين قنوات الاتصال وتطوير آليات التعاون، مما يسهم في خلق بيئة عمل أكثر تماسكًا وفعالية.

الجدول رقم 12 يمثل حول هل هناك تحقيق للأهداف في ظل التكنولوجيا الحديثة

النسبة %	التكرار	
80%	32	نعم
20%	08	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أن 80% من المبحوثين (32 فردًا) يرون أن الأهداف تتحقق بفعالية في ظل التكنولوجيا الحديثة، بينما يعتقد 20% (8 أفراد) أن ذلك غير صحيح.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الأفراد تعتقد أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعكس الوعي بفوائد التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة والفعالية. ومع ذلك، فإن نسبة 20% التي تشعر بعدم تحقيق الأهداف قد تدل على وجود تحديات أو عقبات معينة تتعلق بتطبيق التكنولوجيا بشكل فعال.

ولهذا يُنصح بمواصلة تعزيز استخدام التكنولوجيا في العمل وتقديم الدعم والتدريب المناسب للموظفين لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. كما ينبغي النظر في استقصاء الآراء من الفئة التي تعبر عن عدم تحقيق الأهداف لفهم الأسباب وراء ذلك وتطوير حلول مناسبة.

المحور الرابع : معيقات تطبيق الرقمنة في المديرية

الجدول رقم 13 يمثل تخزين المعلومات بشكل رقمي هناك خطر الاختراق

النسبة %	التكرار	
100%	40	نعم
00%	00	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أن 100% من المشاركين (40 فردًا) يرون أن هناك خطرًا من اختراق المعلومات المخزنة بشكل رقمي، بينما لا يوجد أي فرد يعتقد خلاف ذلك. تشير هذه النتيجة إلى إدراك كامل من قبل جميع الأفراد لأهمية الأمان السيبراني والمخاطر المرتبطة بتخزين المعلومات رقمياً. هذا الوعي قد يعكس تجارب سابقة أو معرفتهم بالتحديات التي تواجه المؤسسات في حماية بياناتها.

الجدول رقم 14 يمثل العلاقة بين تخزين المعلومات بشكل رقمي هناك خطر الاختراق مع المعلومات الرقمية قابلة للتعديل والحذف

المجموع		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
100	40	0	0	10	40	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
100	40	00	00	10	40	المجموع
				0		

يشير الجدول رقم (غير محدد) إلى وجود علاقة قوية بين تخزين المعلومات بشكل رقمي وبين الخطر المتزايد لاختراق هذه المعلومات مع قابليتها للتعديل والحذف. فقد أظهرت النتائج أن

جميع المشاركين في العينة (100%) الذين أقرّوا بوجود خطر اختراق عند تخزين المعلومات رقمياً أكدوا أيضاً أن هذه المعلومات قابلة للتعديل والحذف. هذا الإجماع يعكس إدراكاً عاماً حول المخاطر الكبيرة المرتبطة بالتحول الرقمي في حفظ المعلومات.

عدم وجود أي إجابة سلبية في هذا الجدول يشير إلى أن جميع المشاركين يعون تماماً طبيعة التهديدات التي تواجه المعلومات الرقمية، حيث يمكن لأي اختراق أن يؤدي إلى تعديلات غير مرخصة أو حذف كامل للمعلومات المخزنة. هذا الأمر يُظهر بوضوح أن تخزين البيانات رقمياً، رغم ما يوفره من سهولة الوصول وإمكانية المعالجة السريعة، يبقى محفوفاً بالمخاطر الأمنية، خاصة إذا لم تتخذ التدابير الكافية لحمايتها.

من الواضح أيضاً أن التخزين الرقمي يتطلب بنية تحتية قوية لأنظمة الأمان السيبراني لضمان حماية البيانات من الاختراقات، سواء من خلال هجمات سيبرانية أو أخطاء بشرية. تحتاج المؤسسات إلى اعتماد آليات متطورة مثل التشفير، النسخ الاحتياطي، واستخدام الجدران النارية لمنع التلاعب أو الحذف غير المصرح به للبيانات.

إضافةً إلى ذلك، هذه النتائج تلقي الضوء على ضرورة تدريب الموظفين على أساليب حماية المعلومات الرقمية وتعزيز وعيهم بأهمية الأمان السيبراني. لأن المخاطر لا تقتصر فقط على الأنظمة التكنولوجية، بل تمتد لتشمل الجوانب البشرية التي قد تسهم في تسريب أو إضعاف أمان البيانات.

في الختام، يعكس الجدول أهمية وضع استراتيجيات واضحة وشاملة لحماية المعلومات الرقمية من الاختراق والتعديل أو الحذف، لضمان أمن وسلامة المعلومات في ظل التحول الرقمي المتسارع.

الجدول رقم 15 يمثل أهمية الرقمنة في الحياة العملية في المديرية

النسبة %	التكرار	
75%	30	نعم
25%	10	لا
100%	40	المجموع

يشير الجدول إلى أهمية الرقمنة في الحياة العملية داخل المديرية، حيث أظهرت النتائج أن 75% من المشاركين أكدوا على أهمية الرقمنة في تحسين سير العمل وتسهيل الإجراءات اليومية. بينما 25% من العينة يرون أن الرقمنة لا تمثل أهمية كبيرة في حياتهم العملية. توضح هذه الأرقام أن الغالبية العظمى من الموظفين في المديرية يدركون الفوائد الكبيرة التي توفرها الرقمنة في أداء المهام، مثل تسريع العمليات الإدارية، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين كفاءة العمل. ومع ذلك، هناك نسبة صغيرة نسبياً (25%) تعتقد أن الرقمنة ليست ذات أهمية كبيرة، مما قد يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التوعية حول فوائد التحول الرقمي أو ربما مقاومة للتغيير نتيجة التحديات التي قد تواجههم في التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة. بشكل عام، يعكس هذا الجدول الاتجاه المتزايد نحو الرقمنة في المؤسسات، مع التأكيد على أهمية تعزيز ودعم هذا التحول من خلال التدريب المناسب وتوفير الموارد التقنية التي تساعد الموظفين على الاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية.

الجدول رقم 16 يمثل العلاقة بين أهمية الرقمنة وزيادة التوجه الى استخدام التكنولوجيا

المجموع		لا		نعم		أهمية الرقمنة التوجه الى استخدام التكنولوجيا في عمل المديرية
%	ت	%	ت	%	ت	
75	30	50	5	83.3	25	نعم
				3		
25	10	50	5	16.6	5	لا
				7		
100	40	100	10	100	30	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى العلاقة بين أهمية الرقمنة وزيادة التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في عمل المديرية. ويظهر الجدول أن 83.33% من المشاركين الذين يرون أن الرقمنة مهمة أكدوا أنهم يتجهون نحو استخدام التكنولوجيا في العمل، بينما 16.67% منهم يرون أهمية الرقمنة ولكنهم لا يستخدمون التكنولوجيا بشكل كبير.

أما بالنسبة للمشاركين الذين لا يعتبرون الرقمنة مهمة، فقد أظهر الجدول أن 50% منهم يتجهون نحو استخدام التكنولوجيا، بينما 50% لا يفضلون استخدامها. هذا يشير إلى أن نصف الفئة التي لا ترى أهمية كبيرة للرقمنة، ما زالت تستخدم التكنولوجيا في عملها، ربما بسبب متطلبات العمل أو سياسات المديرية.

بالمجمل، يوضح الجدول أن هناك علاقة قوية بين الاعتقاد بأهمية الرقمنة وزيادة التوجه نحو استخدام التكنولوجيا. الغالبية العظمى من الذين يعتبرون الرقمنة مهمة يستخدمون التكنولوجيا بانتظام في عملهم، مما يشير إلى وعي متزايد بفوائد الرقمنة وأثرها الإيجابي على تحسين كفاءة الأداء. في المقابل، هناك جزء صغير من العينة التي لا تزال مترددة في اعتماد التكنولوجيا

رغم إدراكها لأهمية الرقمنة، مما يعكس الحاجة إلى توجيه جهود إضافية لرفع مستوى الوعي والتدريب لتشجيع المزيد من الموظفين على تبني الأدوات التكنولوجية في عملهم.

ثانيا : نتائج الدراسة

- هناك اهتمام كبير بالتكنولوجيا ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. النسبة العالية من الرضا تشير إلى بيئة عمل قد تكون متقدمة تكنولوجياً، مما يسهم في تعزيز كفاءة الأعمال.
- أن أغلبية الأفراد راضية عن مستوى خدمة الإنترنت، مما يعكس التزام المؤسسة بتقديم بنية تحتية تكنولوجية جيدة تدعم الأعمال. ومع ذلك، النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين يشعرون بعدم توفر خدمة الإنترنت السريعة قد تعكس وجود تحديات تقنية تؤثر على بعض الأفراد.
- الأغلبية تشعر بالرضا عن مستوى الأمان والحماية المتوفر في المديرية، مما يعكس اهتماماً جيداً بتأمين المعلومات والبيانات. ومع ذلك، فإن نسبة 37.5% التي تعبر عن عدم وجود أنظمة حماية متطورة تشير إلى وجود قلق محتمل لدى بعض الأفراد بشأن الجدول رقم 07 يعكس استجابة الموظفين بشأن مدى توفير المؤسسة لدورات تدريبية حول وسائل الرقمنة، حيث أظهرت النتائج أن نصف العينة (50%) أكدوا أن المؤسسة توفر مثل هذه الدورات، بينما النصف الآخر (50%) يرى أن المؤسسة لا تقدم هذه الدورات التدريبية.
- وجود فجوة تدريبية داخل المؤسسة، حيث لا يتم توفير فرص تدريبية متساوية لجميع الموظفين. قد يؤدي ذلك إلى خلق فرق في مستوى المهارات بين الموظفين، مما يعيق تحقيق التحول الرقمي الكامل في المؤسسة.
- هناك علاقة قوية بين توفر البرامج الحاسوبية وامتلاك أنظمة حماية متطورة. من الواضح أن المؤسسات التي تستثمر في برامج حاسوبية تميل إلى الاستثمار في أنظمة حماية متطورة، بينما المؤسسات التي لا تمتلك برامج حاسوبية تميل أيضاً إلى عدم امتلاك أنظمة حماية قوية. هذه النتائج تبرز أهمية دمج أنظمة الحماية مع تطوير البنية التحتية التكنولوجية للمديرية من أجل الحفاظ على أمن المعلومات والبيانات.

- ضرورة تكامل سياسات الرقمنة داخل المؤسسة، بحيث لا يقتصر الأمر على توفير البرامج الحاسوبية فقط، بل يجب أن يكون مصحوبًا بتدريب كافٍ وفَعّال لتمكين الموظفين من الاستفادة الكاملة من هذه الأدوات وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.
- الغالبية العظمى من المروود البشري في المديرية تفتقر إلى القدرة على اتخاذ القرار، مما قد يدل على ضعف في المهارات القيادية أو غياب التدريب المناسب. هذا الوضع قد يؤثر سلبيًا على فعالية العمل داخل المنظمة ويعكس حاجة ملحة لتطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز مهارات اتخاذ القرار. وهذا من الأمور الطبيعية في المؤسسات الجزائرية حيث اللامركزية .
- الغالبية العظمى تعتقد بوجود تواصل وتعاون فعّال بين المصالح مما قد يسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الفعالية التنظيمية. ومع ذلك، فإن نسبة الـ 25% التي تعبر عن عدم وجود تنسيق قد تشير إلى وجود تحديات أو نقص في التواصل لدى بعض الفرق، مما يستدعي اهتمامًا خاصًا. ومع ذلك يُنصح بزيادة الجهود لتعزيز التنسيق بين المصالح المختلفة من خلال تحسين قنوات الاتصال وتطوير آليات التعاون، مما يسهم في خلق بيئة عمل أكثر تماسكًا وفاعلية.
- غالبية الأفراد تعتقد أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعكس الوعي بفوائد التكنولوجيا في تعزيز الكفاءة والفعالية. ومع ذلك، فإن نسبة 20% التي تشعر بعدم تحقيق الأهداف قد تدل على وجود تحديات أو عقبات معينة تتعلق بتطبيق التكنولوجيا بشكل فعّال.
- أن التخزين الرقمي يتطلب بنية تحتية قوية لأنظمة الأمان السيبراني لضمان حماية البيانات من الاختراقات، سواء من خلال هجمات سيبرانية أو أخطاء بشرية. تحتاج المؤسسات إلى اعتماد آليات متطورة مثل التشفير، النسخ الاحتياطي، واستخدام الجدران النارية لمنع التلاعب أو الحذف غير المصرح به للبيانات.

- جميع المشاركين يعون تمامًا طبيعة التهديدات التي تواجه المعلومات الرقمية، حيث يمكن لأي اختراق أن يؤدي إلى تعديلات غير مرخصة أو حذف كامل للمعلومات المخزنة. هذا الأمر يُظهر بوضوح أن تخزين البيانات رقمياً، رغم ما يوفره من سهولة الوصول وإمكانية المعالجة السريعة، يبقى محفوفاً بالمخاطر الأمنية، خاصة إذا لم تتخذ التدابير الكافية لحمايتها.
- الاتجاه المتزايد نحو الرقمنة في المؤسسات، مع التأكيد على أهمية تعزيز ودعم هذا التحول من خلال التدريب المناسب وتوفير الموارد التقنية التي تساعد الموظفين على الاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية.
- ضرورة تدريب الموظفين على أساليب حماية المعلومات الرقمية وتعزيز وعيهم بأهمية الأمن السيبراني. لأن المخاطر لا تقتصر فقط على الأنظمة التكنولوجية، بل تمتد لتشمل الجوانب البشرية التي قد تسهم في تسريب أو إضعاف أمان البيانات.
- في الختام، يعكس الجدول أهمية وضع استراتيجيات واضحة وشاملة لحماية المعلومات الرقمية من الاختراق والتعديل أو الحذف، لضمان أمن وسلامة المعلومات في ظل التحول الرقمي المتسارع.
- الغالبية العظمى من الموظفين في المديرية يدركون الفوائد الكبيرة التي توفرها الرقمنة في أداء المهام، مثل تسريع العمليات الإدارية، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين كفاءة العمل. ومع ذلك، هناك نسبة صغيرة نسبياً (25%) تعتقد أن الرقمنة ليست ذات أهمية كبيرة، مما قد يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التوعية حول فوائد التحول الرقمي أو ربما مقاومة للتغيير نتيجة التحديات التي قد تواجههم في التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة.
- هناك علاقة قوية بين الاعتقاد بأهمية الرقمنة وزيادة التوجه نحو استخدام التكنولوجيا. الغالبية العظمى من الذين يعتبرون الرقمنة مهمة يستخدمون التكنولوجيا بانتظام في عملهم، مما يشير إلى وعي متزايد بفوائد الرقمنة وأثرها الإيجابي على تحسين كفاءة الأداء. في المقابل، هناك جزء صغير من العينة التي لا تزال مترددة في اعتماد التكنولوجيا رغم إدراكها لأهمية

الرقمنة، مما يعكس الحاجة إلى توجيه جهود إضافية لرفع مستوى الوعي والتدريب لتشجيع المزيد من الموظفين على تبني الأدوات التكنولوجية في عملهم.



الخاتمة

من خلال ما تعتبر الرقمنة من العوامل الحيوية التي تساهم في تعزيز أداء المؤسسات الجزائرية وتحسين كفاءتها. من خلال دمج التكنولوجيا في العمليات الإدارية، تستطيع المؤسسات تحقيق العديد من الفوائد، مثل تسريع الإجراءات، تقليل التكاليف، وزيادة جودة الخدمات. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بنقص التدريب وغياب التوجه الشامل نحو التحول الرقمي في بعض المؤسسات.

لأهمية الرقمنة من خلال تحسين الكفاءة: تساعد الرقمنة في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام وزيادة الإنتاجية: من خلال استخدام أدوات رقمية متطورة، يمكن للموظفين تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. وتعزيز الجودة: تتيح الرقمنة تقليل الأخطاء البشرية، مما يحسن من جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. وتحسين اتخاذ القرار: توفر البيانات الرقمية تحليلات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى الحقائق.

النتائج:

أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في المؤسسات الجزائرية يدركون أهمية الرقمنة، لكن هناك نسبة لا يستهان بها ممن لم يتلقوا التدريب اللازم لاستخدام الأدوات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، وجود فجوات بين توفر البرامج الحاسوبية وغياب التدريب الملائم يمثل تحديًا أمام الاستفادة الكاملة من التقنيات المتاحة.

التوصيات:

1. تطوير برامج تدريب شاملة:

○ يجب على المؤسسات إنشاء برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية. يُفضل أن تكون هذه البرامج مخصصة لمستويات مختلفة، بدءًا من التدريب الأساسي حتى التدريبات المتقدمة.

2. استثمار في البنية التحتية الرقمية:

○ من الضروري أن تستثمر المؤسسات في تحديث أنظمتها الحاسوبية وضمان توفر البرامج الحاسوبية اللازمة. ينبغي أن تتضمن هذه الاستثمارات أنظمة أمان متطورة لحماية البيانات.

3. تعزيز ثقافة التحول الرقمي:

○ ينبغي على الإدارة العليا تشجيع ثقافة التحول الرقمي من خلال التواصل المستمر حول فوائده وأهميته. يمكن تنظيم ورش عمل وندوات لتعزيز الوعي بين الموظفين.

4. تقييم دورات التدريب:

○ يجب على المؤسسات تقييم فعالية برامج التدريب بشكل دوري لضمان أنها تلبى احتياجات الموظفين وتساعدهم على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال.


5. تطوير استراتيجيات رقمية:

○ يتعين على المؤسسات وضع استراتيجيات رقمية شاملة تتضمن أهدافًا واضحة وخطط عمل محددة لتحسين الأداء الرقمي. هذه الاستراتيجيات يجب أن تتماشى مع الرؤية العامة للمؤسسة.

6. تحفيز الابتكار:

○ تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي واستكشاف حلول جديدة باستخدام التكنولوجيا، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة ومبتكرة.

في الختام، تشكل الرقمنة أداة حيوية لتحسين أداء المؤسسات الجزائرية وزيادة قدرتها التنافسية. من خلال تنفيذ التوصيات السابقة، يمكن للمؤسسات تعزيز استخدام التكنولوجيا بشكل فعال، مما سيؤدي إلى تحسين الأداء العام والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة. تحقيق هذا التحول يتطلب جهودًا متواصلة واستثمارًا في العنصر البشري والتقنية لضمان نجاح الرقمنة في جميع جوانب العمل المؤسسي



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الاسكندرية 2001
- ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن 2000
- صبحي حمودي، معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط3، بيروت، 2001
- شلغوم، سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، أعمال ملتقى وطني بعنوان دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي الجزائر ، 2020
- محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة ، ط ، 6 عمان، 2009
- فداء حامد، الإدارة الالكترونية الأسس والنظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015
- أحمد محمد سمير "الإدارة الالكترونية ، ار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، المجلد الأول، عمان ، الأردن، 2009،
- حسين مصطفى هلالى واخرون، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، المجلد 1، القاهرة، مصر، 2010
- الفروخ فايز عبد هلالا، " التعليم التنظيم وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- حسن رواية " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999
- إبراهيم مصطفى وآخرون، " المعجم الوسيط"، د ت
- أحمد عبد القادر المسوري ، 2013 ، " واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، العدد مائتان وواحد، دب
- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997

أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي إجراءاته ومناهجه، ط 1، مكتبة الفلاح، القاهرة،
2000،

منال هلال مزاهره، " بحوث الإعلام، الأسس والمبادئ «دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع،
الأردن، ط1، 2011

محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007،
رشيد ذرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى
للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر

حسين مسي، مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999،
عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة 1994

سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار
القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2012،

إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج، مناهج وطرق البحث، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع،
عمان، 2010

مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي، ط1 ، مؤسسة الو ا ر ق للنشر والتوزيع،
الأردن، 2000 ،

عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4، ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر، 2007

ثانيا: المذكرات

سالم باشيوة، " الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية" ، دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية
بن يوسف بن خدة، مذكرة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008.

بلخيري سهام عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية -
دراسة حالة " ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم

التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2012

بريزة، بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السيسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2022،
احمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية و الشبكات، المنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم القاهرة، 2003 ،
وهيبة حارش ، " متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة الحاج لخضر،
باتنة الجزائر، 2016-2017

مختار حماد، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر - بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي واداري ، الجزائر ،
2007

رضوان بن عيسى، يونس معمري، واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - أنموذجا" مذكرة ماستر اتصال و علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر 2019-
2020

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،

زياد سعيد الخليفة، " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء"، دراسة مسحية على ضباط كمية القيادة والاركاف للقوات المسحية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم ، الامنية السعودية، 2007

موسى نوال وسباعي سناء، " فعالية الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية عشعاشة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم، 2022-2023

دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطور التنظيمي بالأداء " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس، العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران وهران، 2016

سهام بن رحمون، " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ، علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014

صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2018

ثالثا: المجالات

سلمى، بشاري، تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد الكورونا، مجلة cread du cahiers les ، ع3 ، م36 ، الجزائر، 2020.

خليفة بوزازي، " الحكومة الالكترونية ودورها في رقمنة الإدارة العمومية على ضوء مشروع الجزائر الالكترونية 2013"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 5 ، العدد 1 ، جامعة مستغانم، 2021

ليبيد عماد وموازي بلال، رقمنة خدمات المرفق العام في الجزائر: الواقع والافاق"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، المجلد 1، برلين، المانيا، 2021

عماد أبيد وبلال موزاري ، " الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع
ورهنات المستقبل"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية
والاقتصادية، المجلد 1 ، برلين، ألمانيا، 2021

ربيع نصيرة، " حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر"، مجلة السناذ
الباحث للدراسات القانونية والسياسية - المجلد 06 - العدد 02 - ديسمبر 2021، البويرة،
عبد المليك مزهودة، 2001 ، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم
الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر
عبد الكريم السكر ، 2013 ، اثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي"، دراسة تحليلية لآراء
المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن،
الشيخ الداوي، 2009/2010 ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث،
العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر

سليم نعامة ، أنور جميل علي 2011، " الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة
ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق، مجلة جمعة تشرين للبحوث
والدراسات العلمية العدد الخامس جامعة دمشق، سوريا،
سليم نعامة ، أنور جميل علي 2011، " الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، دراسة
ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق، مجلة جمعة تشرين للبحوث
والدراسات العلمية العدد الخامس جامعة دمشق، سوريا

خالد أحمد الصراية، 2011 ، " الأداء الوظيفي لدى أعضاء البيئات التدريسية في الجامعات
الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول
والثاني جامعة مؤتة، الأردن

عبد الفتاح صالح خليفات شرين محمد المطارنة 2010 ، " اثر ضغوط العمل في الأداء
الوظيفي لدى مسيري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جوب الأردن"، مجلة جامعة
دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن

عبد الله حمد محمد الحسائي، 2011/2010 ، " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،

منصور تجاني : " الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، مجلة الميدان للعلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 03 ، العدد 04، الجزائر ، 2020