

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير مؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

دور الرقمنة في تحسين أداء العاملين

-دراسة حالة- بشركة اتصالات الجزائر بالأغواط

تحت اشراف :

د. عبد العالي بشير

من اعداد الطالبة :


سلمى يعقوبي

لجنة المناقشة :

رئيسا	استاذ	أ.د رمضاني لعلا
مقرر	استاذ محاضر " أ "	أ.د عبد العالي بشير
ممتحنا	استاذ محاضر " أ "	أ.د جدي العربي

السنة الدراسية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر و التقدير

قال تعالى ".... قال رب اوزعني ان اشكر نعمتك
التي انعمت علي و على والدي و ان اعمل صالحا
ترضاه"

نحمد الله عز و جل الذي الهنا الصبر و الثبات و امدنا
بالقوة و العزم على مواصلة مشوارنا و توفيقه لنا
على انجاز هذا العمل فنحمدك اللهم و نشكرك على
نعمتك و فضلك و نسالك البر و التقوى و من العمل
ما ترضى و سلام على حبيبه و خليه الهادي الامين
عليه ازكى الصلاة و السلام

كما اتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف " بشير
عبد العالي " اسال الله ان يجزيه عني كل خير الذي
لم يبخل بإرشاداته و بنصائحه و توجيهاته عليه

كما اتقدم بالشكر و العرفان الى كل من مد لي يد
العون و لإنجاز هذا العمل نسال الله عز و جل ان
يحفظهم جميعا

الاهداء

احمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السموات و
الارض على ما اكرمني به من اتمام هذه الدراسة التي
ارجو ان تنال رضاه ثم اتوجه بجزيل الشكر و عظيم الامتنان
الى قدوتي في الحياة الذي كان سندا لي دائما و ابا
ابي العزيز .

الى مؤنستي و قدوتي في الحياة و التي كانت ساندا لي
دائما و ابا امي العزيزة .

الى من شاركوني بسمة الحياة اخوتي " اخي الغالي
حمزة و زوجته و اولاده " عمر ضياء الدين و جنى "
الى اخي العزيز "محمد" اطال الله عمرهم .

الى اختي الغالية "سمية" و زوجها حفظهما الله و رعاهما
الى كل من جعلهم الله اخوتي و احببتهم في الله طلاب
تخصص "اقتصاد و تسيير مؤسسات "

ملخص الدراسة :

تعتبر "الرقمنة" أحد أبرز المفاهيم الجديدة التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين ، والتي تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيات الاتصال الحديثة ، الأمر الذي حتم على كافة المؤسسات ضرورة تبني هذه العملية ، و ذلك بتطبيق الأسس الخاصة بعملية الرقمنة في مختلف إداراتها، و يبرز دور الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تحسين أدائها الإداري و تسهيل سير العمل للموظفين و المعاملات للزبائن . و يتمثل موضوع هذه الدراسة في تحسين اداء العاملين من خلال الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر .

الكلمات المفتاحية: رقمنة ، اداء العاملين ، مؤسسة اتصالات الجزائر .

Résumé de l'étude :

La "numérisation" est l'un des nouveaux concepts les plus importants qui ont émergé au 21ème siècle, qui repose fortement sur les technologies de communication modernes, Il est donc impératif que toutes les institutions adoptent ce processus en appliquant les fondements de la numérisation dans leurs différents ministères. Le rôle de la numérisation dans Algérie Télécom est mis en évidence par l'amélioration de ses performances administratives et la facilitation du fonctionnement des employés et des clients. Le sujet de cette étude est d'améliorer le rendement des employés par la numérisation à la Corporation d' Algérie télécom .

Mots-clés : numérisation, performance du personnel, Algérie télécom.

الصفحة	محتويات
	<p>ا. شكر و التقدير</p> <p>اا. ملخص</p> <p>ااا. فهرس المحتويات</p> <p>ااا. فهرس الاشكال</p> <p>ااا. فهرس الجداول</p>
ا-ث	المقدمة
30-5	الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للرقمنة و اداء العاملين
6	تمهيد
7	المبحث الاول : اساسيات حول الرقمنة
7	المطلب الاول : نشأة و مفهوم الرقمنة
7	اولا : نشأة الرقمنة
7	ثانيا : مفهوم الرقمنة
10	المطلب الثاني : عناصر الرقمنة
11	المطلب الثالث : خصائص و اهداف الرقمنة
11	اولا : خصائص الرقمنة
13	ثانيا : اهداف الرقمنة
14	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول تقييم اداء العاملين
15	المطلب الاول : مفهوم الاداء
16	المطلب الثاني : تقييم اداء العاملين : مفهوم و اهمية
16	اولا : مفهوم تقييم اداء العاملين

18	ثانيا : اهمية تقييم اداء العاملين
21	المطلب الثالث : طرق تقييم اداء العاملين
30	خلاصة الفصل
53-31	الفصل الثاني : دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر .
32	تمهيد
33	المبحث الاول : تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر
33	المطلب الاول : نشأة وتعريف شركة اتصالات الجزائر
33	اولا : نشأة شركة اتصالات الجزائر
34	ثانيا : تعريف شركة اتصالات الجزائر
35	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر
39	المطلب الثالث : اهداف و مهام شركة اتصالات الجزائر
39	اولا : اهداف شركة اتصالات الجزائر
40	ثانيا : مهام شركة اتصالات الجزائر
46	المبحث الثاني : عرض المقابلة مع مدير الوكالة
46	المطلب الاول : مظاهر الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر
48	المطلب الثاني : استراتيجيات عملية الرقمنة و المعوقات التي تواجهها مؤسسة اتصالات الجزائر
50	المطلب الثالث: نتائج التحليل
51	نتائج الدراسة
53	خلاصة الفصل

55	الخاتمة
56	قائمة المصادر و المراجع
60	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
36	الهيكل الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط.	(1)
41	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق و الاتصال التجاري.	(2)
42	احصائيات عمال شركة اتصالات الجزائر "اناث".	(3)
43	احصائيات عمال اتصالات الجزائر "ذكور".	(4)
44	احصائيات الفئة المهنية لعمال شركة اتصالات الجزائر "اناث".	(5)
45	احصائيات الفئة المهنية لعمال شركة اتصالات الجزائر "ذكور".	(6)

الصفحة	العنوان	الرقم
22	تقييم أداء العاملين بطريقة الصفات	(1)
23	تقييم أداء العاملين بطريقة المقارنة الزوجية	(2)
25	المواصفات التي يتم على أساسها الأداء	(3)
26	عبارات الجوانب السلوكية في طريقة الاختيار الإجباري	(4)
29	الفروقات في تقييم الأداء بين الطرق التقليدية والحديثة	(5)

مقدمة

مقدمة :

شهد العالم ثورة تكنولوجية أدت إلى التطور الكبير في تقنيات الحاسبات والبرمجيات والاتصالات ، باعتبارها فضاء واسع تسعى من خلاله الدول عبر وسائل تكنولوجية حديثة الى تحديث و عصرنة مؤسساتها ، و من مظاهر هذه التكنولوجيات الحكومة الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية و الرقمنة الإدارية بكل هذا من أجل رفع وتحسين الأداء الإداري و اداء العاملين تماشيا مع التحولات والتطورات الاقتصادية الجديدة في العالم ، إلا أن هذا التوجه السريع نحو رقمته الإدارة في العديد من الدول المتقدمة أو تلك التي ما مازالت في طريق النمو، يرجع إلى مدى استعداد الأجهزة الإدارية لتبني هذه الأنظمة التكنولوجية الحديثة التي تتفاوت درجة نجاحها من دولة إلى أخرى ، ونتيجة للمتطلبات المادية والإدارية والبشرية والتقنية وخاصة الأمنية والتي تعمل بدورها لتوفير الاحتياجات المتزايدة للمواطن ذات جودة وسرعة وكفاءة ، الذي أصبح محل ضغط الحكومات كثيرة لازدياد عدده و ارتفاع مستوى معيشته وتغيير نمط حياته ووعيه الثقافي المستمر .

كما ان العنصر البشري يعتبر من اهم العوامل الحاسمة التي تقرر مدى نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية و هو الذي يساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة و تحقيق اهدافها و بالتالي يكون هناك ضمان سير حركة المنظمات حيث تولي اغلب المنظمات اهتماما رئيسا بموردها البشري ، و كل هذا راجع لتوفير اليد العاملة الجيدة و المؤهلة سواء عند اختيارهم للعمل او الحرص على تدريبهم و اكسابهم الخبرات و المهارات المختلفة ، و من اهم سبل نجاح اي منظمة وجود افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة و فعالية . و قد تميزت ادارة الموارد البشرية بوظيفة اساسية و هي تقييم اداء العاملين ، حيث اعتمد عليها لأجل تحليل و تحديد و تقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد.

في ظل المنافسة التي تشهدها المؤسسات و في سياق العولمة التي القت بظلالها على جميع دول العالم تسعى المؤسسات بجميع انواعها و بمختلف انشطتها الى تحسين جودت منتجاتها او خدماتها و لا يكون ذلك الا من خلال تحسين اداء موردها البشري و تأهيله ليتماشى مع ما يشهده محيط المؤسسة من تغيرات اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية .

اولا الإشكالية : و من هذا المنطلق سنحاول في بحثنا هذا القاء ضوء على مفهوم الرقمنة و كيف يؤثر بشكل ايجابي على اداء العاملين و بالتالي اداء المؤسسة وانطلاقا مما سبق ذكره سنحاول في هذا البحث معالجة التساؤل الرئيسي التالي : **كيف ساهمت الرقمنة في تحسين اداء العاملين ؟**

ويندرج تحت هذه الاشكالية التسؤلات الآتية :

- ما المقصود بالرقمنة ؟
- ما المقصود باداء العاملين ؟
- ما هو أثر الرقمنة في تحسين اداء العاملين ؟
- هل تطبيق الرقمنة له أثر في تطوير أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

ثانيا فرضيات الدراسة :

و للإجابة على هذه التساؤلات ننتقل من الفرضيات التالية :

- الرقمنة هي تعميم استخدام تكنولوجيا معلومات و الاتصال في مختلف النشاطات و المهام داخل الشركة .
- كلما تم استعمال الرقمنة في الإدارة تحول هذه الأخيرة من النظام التقليدي إلى النظام الحديث .
- لقد ساهمت الرقمنة في تطوير اداء العاملين .
- تأثير الرقمنة على اداء العاملين تدريجيا بمؤسسة اتصالات الجزائر .

ثالثا اهمية الدراسة :

تتمثل اهمية الدراسة فيما يلي :

- انتشار الرقمنة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحيط بحياة الفرد والمجتمع أو ما يعرف بالبيئة الرقمية التي تتطلب التفاعل معها ولا يمكن الاستغناء عنها .
- كما تكمن اهمية الموضوع في انه يبرز معالجة اشكالية تعتبر تحدي للمؤسسات في ظل تقنيات الاعلام و الاتصال .

رابعاً اهداف الدراسة :

لكل بحث أو دراسة هناك عدة أهداف توضح و تحدد بدقة بغية الوصول اليها في النهاية ، من خلال تناولنا للموضوع رسمنا الاهداف كالتالي :

- ✓ البحث عن مفهوم جامع للرقمنة ، من خلال المفاهيم المختلفة .
- ✓ فعالية الرقمنة في تحسين اداء العاملين ، و دورها من خلال تبسيط و سرعة الاجراءات الادارية و تخفيف الابعاء على الموظف و الزبون .
- ✓ مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية الجديدة .

خامساً حدود البحث : و التي تتمثل في الحدود المكانية و الحدود الزمانية وهي

- **الاطار المكاني :** تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية لولاية الاغواط ، كنموذج لإسقاط الدراسة ، و دراسة ما تشهده ادارة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر من تجسيد لرقمنه الالكترونية و دورها في تحسين اداء العاملين .
- **الاطار الزمني :** اما الحدود الزمنية فتتمثل في توقيت الدراسة الميدانية في المدة الممتدة من : 2022/02/06 الى 2022/03/07 .

سادساً مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار الموضوع منها اسباب ذاتية و اخرى موضوعية و التي يمكن طرحها فيما يلي:

1. المبررات الموضوعية :

- حداثة الموضوع حيث يعتبر من المواضيع الجديدة.
- التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الإعلام والاتصال الذي يفرض علينا مواكبة التطور بإجراء بحوث ودراسة إعلامية يمكن اعتبارها تمهيد لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

2. المبررات الذاتية :

- الميول الشخصي لمعالجة موضوع الرقمنة .
- إشباع الفضول العلمي من خلال معرفة مدى تطور الرقمنة الإدارية في المؤسسات .

سابعاً المنهج المستخدم و الادوات الدراسية :

1. **منهج الدراسة :** المنهج الوصفي التحليلي للاجابة عن اشكالية الموضوع .
2. **ادوات الدراسة :** هناك ادوات كثيرة لجمع مختلف المعلومات في البحث كالمسح المكتبي و بالاطلاع على كل ما اتيح من مراجع ، بالإضافة الى استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات الميدانية المطلوبة .

ثامناً صعوبات الدراسة :

1. صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من موظفي المؤسسة نظراً لكثرة انشغالهم
2. قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بالرجوع الى مكتبة الكلية

تاسعاً الدراسات السابقة :

اهمية الرقمنة الالكترونية في تحسين اداء الخدمات المقدمة للمتعاملين في المركز الوطني للسجل التجاري، جامعة احمد دراية ، ادرا، سنة 2020 ، حيث توصل الباحث الى النتائج التالية :

- السرعة في انجاز الاعمال و توفير الوقت و الجهد.
- ضمان جودة اداء خدماتي افضل .
- تقريب الادارة من المتعاملين و تحسين اداء الخدمات المقدمة لهم .

عاشراً هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم البحث الى فصلين ، يتعلق الفصل الاول بالجانب النظري و الذي يحتوي على الاطار المفاهيمي للرقمنة و اداء العاملين الذي يشكل اساسيات حول الرقمنة و مفاهيم عامة حول تقييم اداء العاملين ، اما الفصل الثاني فقمنا بدراسة حالة لموظفي و جماهير شركة اتصالات الجزائر ، حيث قمنا باختيار اداة الدراسة و في الاخير عرض و تقييم النتائج .

الفصل الاول:

الاطار المفاهيمي للرقمنة و اداء العاملين

❖المبحث الاول : اساسيات حول الرقمنة

❖المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول تقييم اداء

العاملين

تمهيد :

تعتبر الرقمنة من المكونات الأساسية لنظام المعلومات ومن الوسائل التي عملت ضجة كبيرة في هذا العصر، إذ أصبحت ضرورة حتمية لا بد منها في مختلف المجالات و القطاعات و يجب على الإدارة تبنيها لتحسين أدائها بشكل عام ، وخاصة المؤسسات التي أصبح عليها التفكير بجدية بإعادة النظر في تشكيل أنظمة جديدة في ضوء معطيات رقمية مواكبة زمن العصرية.

و ضمن هذا الفصل سندرس الإطار النظري للرقمنة و أداء العاملين من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول : اساسيات حول الرقمنة.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول أداء العاملين.

المبحث الاول : اساسيات حول الرقمنة

يتناول هذا الجزء من الدراسة التطورات التي مر بها مفهوم الرقمنة عبر محطات عدة ، لتباين الرؤى والأفكار حسب الصيغ والجوانب التي ينظر إليها منها ، اضافة الى اشكال الرقمنة والفوائد المتحققة منها ، ثم أهم العناصر التي تعتمد عليها الرقمنة من خلال انظمة المعلومات والاتصالات ، وصولا الى ابرز بعض نماذج التحول الرقمي تحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

المطلب الاول : نشأة و مفهوم الرقمنة

1. نشأة الرقمنة:

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

2. تعريف الرقمنة :

شاع في الأدبيات العربية المعاصرة مصطلحات الكتابة الرقمية و الإبداع الرقمي و الكتاب الإلكتروني و الترقيم ب وغيرها من المصطلحات التي تحيل إلى كم جديد من الكتابة التي تولدت نتيجة التطور الهائل اللي حدث في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال

1.2 تعريف الرقمنة لغة :

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب برقمه رقما أعجمه وبيئة وكتاب

¹ بلقاسم بعداش ، دور الرقمنة في تحسين الاداء الاداري : دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلية ، مذكرة ماستر ، ادارة محلية ، العلوم السياسة ، الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2021 ، ص 33

مرقام أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التثقيط وقوله عز وجل: " كِتَابٌ مَّرْقُومٌ " سورة المطففين الاية 20¹ كتاب مكتوب والمرقم القلم.. والرقم الكتابة والختم.. والرقم: ضرب مخط من الوشي.. ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطه.

2.2 تعريف الرقمنة اصطلاحا :

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط Numerisation بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي الورقي) إلى النمط الرقمي وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرة إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصب قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب²

هناك مفاهيم اخرى تتعلق بمصطلح "الرقمنة" ذلك وفقا للسياق اللي يستخدم فيه فينظر تيري كائي "Temy Kiuny" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور والصور المتحركة) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الالية عبر النظام الثاني (البيئات Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الالية وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها الرقمنة ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة

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

ويقدم "دوج هودجز Doug Hodges" مفهوما أخرى تم تبنيه المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمية عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل (مقالات ، الدوريات ، الكتب ، المخطوطات ، الخرائط ...) إلى شكل رقمي.

¹ سورة المطففين ، الاية 20 .

² احمد فرج احمد ، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها، المملكة المتحدة : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العدد 4 ، 2009 ، ص 11 .

و بمعنى آخر هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني¹.

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

- في الحاسبات تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.
- وفي سياق نظم المعلومات : تحويل النصوص المطبوعة مثل (الكتب والصور سواء كان صورة فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط . إلخ) وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان (أي تناظرية) إلى الأشكال signals binary التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الألي أي إلى إشارات وثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي. طريق الكاميرات الرقمية².

والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.

❖ في سياق الاتصالات بعيدة المدى : فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية وثنائية .

كما تم تعريف الرقمنة بانها عبارة عن إجراء إلكتروني ينتج إشارات إلكترونية رقمية سواء انطلاقاً من وثيقة تناظرية أو من كيان مادي، إذ أن الملف الرقمي المتحصل عليه يسمح بإجراء المعالجة والنسخ غير المحدود بدون. ضياع الجودة الضرورية لعملية الأرشفة وبث الوثائق³.

إن الرقمنة ليست هدفاً في حد ذاته ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف محددة ترغب المؤسسة في تحقيقها، بهذا المصطلح كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي "غير الإلكتروني" إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات شخصية أو ملفات صوتية أو أي شكل آخر .

¹ سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي . بيروت : مركز الثقافي العربي ، ط1، 2005، ص2 .

² نجلاء أحمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2013 ، ص 20 .

³ de la théorie à la pratique : didacticiel d'imagerie numérique. (en ligne). (21/03/2012). Disponible sur : [Http://www.library.cornell.edu/preservation/tutorial_french/preservation1.0.html](http://www.library.cornell.edu/preservation/tutorial_french/preservation1.0.html)

فهي تحويل المواد من الأشكال التي يمكن قراءتها مباشرة أي في شكلها التناظري إلى الشكل الذي يمكن أن يقرأ فقط بواسطة الحاسبات (رقمية) باستخدام المساحات الضوئية، الكاميرات الرقمية والعديد من الأجهزة الأخرى.

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقما يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الالية.

المطلب الثاني : عناصر الرقمنة

✓ **الترميز الرقمي** : ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص. الصورة. الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لارادة الشخص المستخدم من ثم اخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم ارسال المعلومة رقميا و إخضاعها للمعالجة الالية ايضا.

✓ **أنظمة التراسل الرقمي** : ونعني به أنظمة التراسل (الليزر وصناعة الألياف البصرية) والمضخات البصرية والتي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة حيث تم استخدامها في شبكات النقاد لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء تمكن المشغل او المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل اضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

✓ **شبكات النفاذ الرقمي** : وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز (DLS) الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفاز عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية وجهاز المحمول (MODEM) وتعد كلمة Modem اختصار لكلمتي Modulator و Demodulator وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الاشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات

تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التليفونية السلكية بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.¹

- ✓ **انظمة التحويل** : حيث تعتمد هلت الأنظمة على آليات مراقبة ذات جدوى عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسله و المعلومة المستقبله لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.
- ✓ **شبكات الهاتف المحمول**: وتعرف بشبكات الجيل الثالث اللي يشهده القرن الحادي والعشرين حيث تعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمه وبسرعة عالية تصل الى ميغا بايت في الثانية.

- ✓ **تقنيات البث الإعلامي** : وهي المرحلة وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقمياً وخدمة الفيديو.²

مطلب الثالث : خصائص و اهداف الرقمنة

1.1 خصائص الرقمنة :

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- ✓ **تقليص الوقت** : فالتكنولوجية تجعل كل الأماكن إلكترونيا متجاورة
- ✓ **تقليص المكان** : نتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة
- ✓ **اقتسام المهام الفورية مع الآلة** : نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي ، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- ✓ **تكوين شبكات الاتصال** : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال ، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين وكلا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

¹ عبير الرحباني ، الإعلام الرقمي (الإلكتروني) ، الأردن : دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط ، 2012 ، ص 03

² عبير الرحباني ، مرجع سابق ، ص 52 .

- ✓ **التفاعلية** : أي أن المستعمل لهلت التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة
- ✓ **اللاتزامنية** : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم ، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت
- ✓ **اللامركزية** : و هي خاصية تسم باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والانترنت . مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت . قابلية التوصليل : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع ، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع ،على مستوى العالم بأكمله¹
- ✓ **قابلية التحرك والحركية** : أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته ، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الالي النقال، الهاتف النقال الخ...
- ✓ **قابلية التحويل** : وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة
- ✓ **اللاجماهيرية** : وتعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك
- ✓ **الشيوع والانتشار** : وهو قابلية هذه الشبكة التوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم ، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط المرن
- ✓ **العالمية والكونية** : وهو المحيط اللي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم ، وهي تسمح لراس المال بأن يتدفق إلكترونياً² .

¹ أحمد مشهورب ، تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 2003 ، ص 7 .
² أحمد مشهورب ، مرجع سابق ص7 .

2.1 اهداف الرقمنة :

وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية:

- ✓ **الحفظ** : حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- ✓ **التخزين** : أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات فما بالك بقرص رقمي DVD إذن الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.
- ✓ **الاقسام** : من خلال الشبكات وخصوصا شبكات الأنترنت سمحت لمرقمنة بالإطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت¹.
- ✓ **سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام** : تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الإسترجاع حيث أن عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.
- ✓ **الربح المادي** من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص مليزرة أو إتاحتها على الشبكة ولا يقصد بالربح هنا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامش من التكلفة لضمان استمرار العمليات².

❖ و لعل من أهم الأهداف التي تسعى الرقمنة لتحقيقها:

- تحسين خدمات المكتبات وتطويرها بشكل يجعلها تتماشى مع المكتبات المتطورة في العالم، مع تنويع هذه الخدمات لتشمل خدمات جديدة يتوقف تقديمها على الأدوات الحديثة.
- تطوير نظم المكتبات من خلال مراجعة الأنظمة التقليدية، ودراسة محيطها للتعرف على أداء النظام الحالي، وتقدير جدوى النظام الجديد الذي تريد المكتبة الاستعانة به لمواجهة احتياجات المستفيدين المتزايدة.
- توسيع رقعة المستفيدين بتوفير العدد الكافي من الوثائق والمراجع، وتوسيع مجالات تخصصاتها، لتستجيب مع التطور العلمي والفني الذي تشهده مؤسسات التكوين، وقطاعات الإنتاج، وكذا اهتمامات المثقفين بشكل عام.

¹ مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر : دراسة للواقع تطالع المستقبل ، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات ، تخصص اعلام مهني تقني ، قسنطينة ، جامعة منتوري ، 2005م-2006م ، ص 83-85 .

² مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر : دراسة للواقع تطالع المستقبل ، مرجع سابق ، ص 83 .

- كسب أكبر عدد من رواد المكتبة من خلال توفير الشروط الملائمة للاستقبال، وتبسيط أساليب البحث في الأدوات المتوفرة سواء كانت تقليدية ومؤتمتة، و وضع الإمكانيات المطلوبة لتقديم الوثائق والمعلومات إلى المستفيدين بسهولة وسرعة، مع تخصيص القاعات الكافية والمتنوعة والجاهزة للقراءة والمطالعة، على أن تكون هذه القاعات والوسائل المتوفرة تستجيب بالدرجة الأولى إلى اهتمامات وميولات كل فئة من الفئات التي تتردد على المكتبة¹.

للرقمنة أهمية بالغة تكمن في مواكبة العصرنة والتخلص من قيود المكان والزمان، حيث أنها تضمن جودة في الخدمات من حيث حداثة ووفرة المعلومات في مختلف مجالات الدراسة والبحوث المرجو تحقيقها في أسرع وقت وأقل جهد وتكلفة. كما تهدف إلى تجديد استخدام مصادر المعلومات المتهالكة والتلفه، ولا يخفى علينا التخطيط المسبق تحسبا لأي طارئ من خلال الإحتفاظ بنسخ رقمية.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول اداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل كل المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز أعمال المنظمة.

وفي هذا الإطار سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى أداء العاملين وتقييمه والتعريف بها من

خلال بعض النقاط تظهر في شكل مطالب.

¹ بن سبتي عبد المالك ، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجزائرية بين الرغبة في التغيير الصعوبات ، في مجلة RIST ، مج 14 ، ع 1 ، 2004 م .

المطلب الاول : مفهوم الأداء.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة "PERFORMARE" التي تعنى إعطاء وذلك بأسلوب كلي الشكل لشيء ما. وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة «PERFORMANCE» وأعطتها معناها¹.

ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "أداء" مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف، أما الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك.

يركز هذا التعريف على إسهامات العامل في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق أهداف المنظمة، وإتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة العامل على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.²

تتفق هذه التعاريف في كون الأداء هو جملة ما حققه العامل من أعمال موكلة إليه والتي هي في حد ذاتها الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو بذلك ركز على النتائج و ما يمكن بلوغه من أهداف ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الأداء هو عبارة عن:

- سلوكيات العاملين والمديرين التي نقيس من خلالها مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- الصفات الشخصية للعاملين إلى جانب مجهوداتهم ودعم المنظمة لهم.
- مجموعة ما يتم انجازه من قبل العاملين بالإضافة إلى مدى إلمام العامل بالمهام الموكلة إليه.

و بالتالي فإن الأداء هو تفاعل ما بين سلوك الفرد والنتائج أن يبلغها ، ورغم اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم الأداء العاملين إلا أنهم يؤكدون على مجموعة العوامل تشكل وضعا أساسيا لمفهوم أداء العاملين والعوامل هي:

1. الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

¹ حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الإسكندرية، (مصر)، دار الجامعية ، 2006، ص 103.
² الزهراء عسالي، زوليخة خوار الدين، «اثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء العاملين بالمستشفيات العمومية الجزائرية»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عمار تلجي بالاغواط، 2010، ص 50.

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

مطلب الثاني : تقييم اداء العاملين : مفهوم و اهمية

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة ولها عدة مفاهيم من بينها.

1. مفهوم تقييم أداء العاملين :

عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء "بأنه" الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء العاملين لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فاعلية العاملين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم"¹.

من خلال هذا التعريف فإنه يمكن للمنظمة التعرف على مدى انجاز العاملين لما هو مطلوب منهم، عن طريق قيامها بتقييم أدائهم وتحديد مدى فاعليته.

"تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين، لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"².

إلا أن "توفيق عبد المحسن" فإنه ينظر إلي تقييم الأداء على انه قياس للأداء الفعلي(ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

¹ عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، ب ط، القاهرة، (مصر)، دار الفكر العربي، 1989، ص434.

² صالح جليخ، «أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التنسيير، جامعة الجزائر، (2004-2006)، ص 145.

تقييم أداء العاملين يقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل من أجل الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أداء الأعمال الحالية".

إن هذا التعريف يتناول مفهوم تقييم أداء العامل أثناء عمله من خلال دراسة سلوكه في العمل وتحديد مستوى كفاءته في أداء عمله الحالي.

من التعاريف الأنفة الذكر يمكننا أن نخلص إلي تعريف نكاد أن نراه شاملاً:

إن تقييم أداء العاملين يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمنظمة.¹

كما أن وجود معدلات أداء العاملين يتم على أساسها مقارنة أداء الموظف الفعلي.

إن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل أو بالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة إلي القدرات الذاتية للعامل سواء ما تعلق منها بالقدرات المادية والنمطية أو ما تعلق منها بالخلق أو الابتكار مستواها الحالي ومدى ملائمتها للقيام بالواجبات وأعباء وظائف أخرى على من الوظيفة الحالية التي يشغلها.

عملية تحليلية لأداء الموظف بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين، وما لهذه السمات بالعلاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

يقصد بتقييم أداء العاملين أو قياس كفاءتهم، تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات. وهكذا فالتقويم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيح والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف².

¹ رشيد الأميري وليد حمير، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، عمان (الأردن)، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص72

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص 388.

"إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد، فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية¹."

"العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة".

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تشمل النقاط التالية:

- الكشف من خلال التحليل عن نقاط القوة لتحسينها ونقاط الضعف لمعالجتها؛
- معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط، وما تحقق، أي بين الأداء الفعلي والقياسي أو النمطي؛
- التقييم هو وسيلة للتقويم؛
- تحديد مساهمة كل فرد في العمل خلال فترة زمنية محددة.

كما نرى أن عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات، أو تقييم أداء العاملين وكلها مسميات مترادفة، هي عملية دورية، الهدف منها قياس الجهد الذي يبذله الفرد العامل وسلوكاته التي يمارسها في العمل من خلال الكشف عن نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوى لتعزيزها.

وتتميز عملية الأداء بأربع خصائص :

- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا؛
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
- وأخيرا، فإن تقويم أداء العاملين عملية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. إنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف. وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كأن تكون ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب.

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2004، ص51.

"قياس الأداء على مستوى الفرد، أو المجموعة، أو الوحدة، أو المؤسسة ككل يخضع لعاملين، الأول داخلي والآخر خارجي يتعلق بالمحيط.

جهة، الأداء الداخلي أو أداء المؤسسة الذي يتشكل من مزج العوامل التالية:

- الأداء الإنساني، أي عمال المنظمة الذين تعود إليهم مسؤولية تحسين الفعالية، لأنه لا يوجد إنتاج بدون أفراد؛
- الأداء التقني، أي القدرة على تفعيل الاستثمارات بفعالية؛
- الأداء المالي، أي الفعالية في استغلال الموارد المالية.

ومن جهة أخرى، الأداء الخارجي الذي يخضع للمحيط والتغيرات والتطورات الخارجية".

2. أهمية تقييم الأداء:

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلاله يمكن للمنظمة:

- أن تتأكد من أن جميع العاملين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد العاملين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
- أن تحدد الإدارة المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى .
- أن معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجه.
- إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم؛

وأخيرا فإن من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء العاملين.

كما تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الانجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانية المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافأته. كما تساعد في تخطيط القوى العاملة.¹

وتستهدف العملية لغايات ثلاث تقع على ثلاثة مستويات:

1.2 على مستوى المؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية .

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

2.2 على الفرد العامل: أن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية و يدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مالياً.

3.2 على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفردية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقييم السليم لأداء تابعهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.²

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل الإدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة والمتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية .

أما استنتاج المطلب الثاني فيمكن في ما يلي:

حيث نرى أن تقييم أداء العاملين ذو أهمية كبيرة داخل أي منظمة أو مؤسسة كانت كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية التي تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة ' لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال.

¹ احمد نذير سي، «نظام تقييم أداء الموارد البشرية والتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، (2012،2013)، ص62.

² عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص(58).

المطلب الثالث : طرق تقييم اداء العاملين

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين، وقد صنّفها الباحثون إلى طرق تقليدية، وطرق حديثة، وتطبيقها يكون حسب خصوصيات المؤسسة، وهي كالاتي¹:

الطرق التقليدية: وتشمل:

1. طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات؛
2. طريقة الترتيب؛
3. طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين؛
4. طريقة التوزيع الإجباري؛
5. طريقة القوائم.

الطرق الحديثة: وتشمل:

1. طريقة الاختيار الإجباري؛
2. طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة؛
3. طريقة الإدارة بالأهداف؛

وسنقوم بشرح هذه الطرق

أولاً. الطرق التقليدية

ترتكز أساساً الطريقة التقليدية على الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين، حيث تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بتنمية وتسيير الموارد البشرية، كما تقوم على مقارنة انجاز العامل مع الآخرين، أو مقارنة انجاز العامل مع مستوى الأداء العام، ونبدأ في شرح الطرق الفرعية للطريقة التقليدية².

1. طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص170.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق، ص171.

تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الصفات مثل القدرة على التعامل مع الآخرين، والقيادة، والمثابرة... الخ كما هو مبين في الجدول التالي، ويتم إتباع مقياس محدد يتراوح من صفر إلى عشرة لكل صفة أو سمة، حيث صفر يمثل درجة عدم انطباق تلك الصفة في الفرد وعشرة الدرجة القصوى من توفر هذه الصفة في الفرد.

جدول رقم (1) : تقييم أداء العاملين بطريقة الصفات

الصفات او السمات	الفرد 1	الفرد 2	الفرد 3	الفرد 3
مدى الشعور بالمسؤولية				
مدى الالتزام بالدوام المحدد				
علاقته برؤسائه				
القدرة على التعاون				
القدرة على حل المشاكل				
القيادة				
المثابرة				
التقدير				
المجموع				

المصدر: سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص171.

نشير إلى أن الصفات أو السمات قد تتغير من مؤسسة إلى أخرى، لكن تكاد كلها تجمع على أنها تؤكد على السمات النفسية والشخصية للفرد، ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق. لكن يعاب عليها على أنها تتميز بالتحيز في التقدير، وقد اتضح مثلاً أن بعض المقومين يرون بأن فرداً يتميز بعلاقة طيبة مع مرؤوسيه، يعممون هذا التقدير على باقي الصفات، وقد يكون هذا الفرد نفسه ضعيفاً في نواحي أخرى. كما يعاب على هذه الطريقة المحاباة والعاطفة.

2. طريقة الترتيب

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب المرؤوسين العاملين بصورة ترتيبية تدرجية تصاعدية أو تنازلية بحسب مستويات أدائهم خلال الفترة الماضية، وهذا حسب وجهة نظره. تمتاز أيضاً هذه الطريقة بسهولة إذا كان عدد العاملين قليلاً، لكن تزداد صعوبة مع زيادة عدد العاملين، إلا أنه من عيوبها

أنها لا توضح مقدار الفروق بين العاملين، ولا تبين نقاط الضعف لدى الأفراد، وبالتالي فهذه النتائج ليست لها أية فائدة تشخيصية، ولا تقدم أي مقترحات لتقويم الأداء.

3. طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين

تتمثل في قيام المقوم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء في كل مقارنة على أساس معايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء في نوعية ممتازة منه.

وتتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم الأفراد العاملين في مصلحة واحدة أو قسم واحد إلى أزواج، ثم يقارن بين كل زوج لتحديد الأفضل عدد من المرات يحدد حسب العلاقة التالية¹:

$$ع = ن (ن-1) / 2 \quad \text{حيث :}$$

تشير : "ع" إلى عدد مرات المقارنة؛

"ن" عدد أفراد المصلحة أو القسم؛

إذا كان مثلاً لدينا ستة أفراد، يترتب على هذا 15 مقارنة ثنائية، وكمثال على هذا الجدول التالي:

جدول رقم (2) : تقييم أداء العاملين بطريقة المقارنة الزوجية

الافراد	عدد المرات التي ذكر فيها الأحسن في مجموعته	الترتيب
ا	3	2
ب	1	4
ج	5	1
د	2	3
هـ	3	2
و	1	4

المصدر : سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص174.

¹ مرجع سابق ، ص173 .

يتضح من خلال هذا المثال أن الفرد ج دُكر على أنه هو الأفضل خمس مرات، وبالتالي يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي أفراد مجموعته.

وقد تزيد صعوبة هذه الطريقة بزيادة عدد العاملين.

4. طريقة التوزيع الإجباري

تتمثل في توزيع ترتيب العاملين المطلوب تقويمهم بالشكل الذي يستند إلى فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتتم هذه الطريقة على النحو التالي:

يقسم المقوم الأفراد إلى خمس مجموعات بالشكل التالي:

- المجموعة الأولى 10% بتقدير ممتاز؛
- المجموعة الثانية 20% بتقدير جيد؛
- المجموعة الثالثة 40% بتقدير متوسط؛
- المجموعة الرابعة 20% بتقدير مقبول؛
- المجموعة الخامسة 10% بتقدير رديء.

وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط، وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمنع المقوم من التعميم في تقدير أداء العاملين وتتميز بالبساطة. إلا أنه من عيوب هذا التقسيم الذي يصنف العاملين إلى ممتاز ومتوسط ورتديء، فقد نجد في مصلحة ما، أن كل العاملين يتصفون بحسن الأداء و السلوك، فليس من العدل أن نجبر المقوم على تصنيف العاملين على هذه الطريقة.

5. طريقة القوائم

يقوم المقوم في هذه الطريقة باختيار المواصفات المدرجة في قائمة حسب قناعاته الشخصية، وذلك بوضع عبارة نعم أو لا، وطبقا لمشاهداته في موقع العمل من حيث أداء الفرد وسلوكه. ثم تتولى إدارة الأفراد تحديد وزن هذه الإجابات بموجب دليل خاص لاستخراج تقييم أداء الفرد، نذكر بعض من هذه

المواصفات على سبيل الأمثلة وليس على سبيل الحصر، لأن المواصفات قد تختلف كذلك من مؤسسة إلى أخرى.¹

جدول رقم (3) : المواصفات التي يتم على أساسها الأداء

لا	نعم	المواصفات
		كفؤ وجدي
		عمله يتميز بالجودة
		يتخذ قرارات سريعة وصائبة
		له القدرة على حل المشاكل
		سريع الملاحظة
		يطبق التعليمات
		علاقته طيبة بزملائه في العمل
		يتهرب من المسؤولية
		يقدم مقترحات ناجحة

المصدر : عبد العالي بشير ،ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين ، مذكرة ماجستير ، جامعة الاغواط ، 2009 .

يمكن الاستفادة من هذه الطريقة بشكل جيد في تقييم الأداء إذا ما توافرت جمل نمطية للمواصفات لكل نوع من الوظائف، وبعد التأكد من سلامتها ودقتها ومدلولها على أداء العمل.

ونتيجة للقصور الذي بدا واضحا في استعمال الطرق التقليدية لتقييم الأداء، بحجة أنها ركزت كثيرا على تقييم الأشخاص أكثر منها على تقييم العمل، بدأ التفكير في طرق أكثر موضوعية لقياس أداء العاملين.

ثانيا-الطرق الحديثة

1. طريقة الاختيار الإجباري

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 175

"قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي. ومنذ ذلك الوقت قامت بعض المنظمات باستخدامه في تقييم أداء مرؤوسيه، حيث إنه أظهر كفاءة في تخفيض عيوب الليونة من جانب الرؤساء في إجراء عملية التقييم والتي سببها معرفتهم بأن نتائج تقييم الأداء سوف يكون لها أثر كبير على المستقبل الوظيفي للمرؤوسين. ونتيجة لهذه الليونة أصبح نظام تقييم الأداء شكلا أكثر منه موضوعا، فلا يقدم أساسا سليما في مجالات التوظف والمقارنات بين الأعضاء"¹.

"تحاول هذه الطريقة أن تضيء موضوعية أكثر على عملية الأداء، وذلك بتقليل أخطاء التحيز التي يقع فيها القائم بالقياس. ووفق هذه الطريقة يحتوي مقياس الأداء على مجموعات من العبارات تحتوي كل منها عادة على عبارتين تصف جوانب سلوكية للأداء. وقد تمثل العبارتان جوانب طيبة وقد تمثل جوانب غير طيبة"².

و كمثال لهذه العبارات:

جدول رقم (4) : عبارات الجوانب السلوكية في طريقة الاختيار الإجباري

أ-يعطي تعليمات جيدة وواضحة لمرؤوسيه
ب-يمكن الاعتماد عليه في تنفيذ المهام التي توكل له
أ-يعطي وعودا وهو يعلم أنه لا يمكنه الوفاء بها.
ب-ييدي تحيزا في صف بعض مرؤوسيه

المصدر : أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985، ص150.

في هذه الطريقة يُطلب من المقوم أن يختار واحدة من العبارتين في كل مجموعة إما باعتبارها الأكثر انطباقا على الفرد أو باعتبارها الأقل انطباقا عليه، ورغم التساوي الظاهر بين العبارتين في كل مجموعة إلا أن المقوم مجبر باختيار عبارة من العبارتين في كل مجموعة.

العنصر الحاسم في فاعلية هذه الطريقة أن المقوم لا يعرف أي العبارتين تتصل بالأداء الفعال أو غير الفعال، هذه المعلومات تكون سرية ومشفرة لدى إدارة الأفراد.

¹ حمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2004، ص75.

² أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص149.

2. طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة أو الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة سواء كانت ناجحة أو فاشلة حسب التواريخ وفي حال حدوثها، وتتطلب هذه الطريقة من المقوم أن يكون سريع الملاحظة لكل ما حدث.

من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي الرئيس حقائق موضوعية لأداء الفرد، فهو يقوم بالتركيز على حقائق ثابتة ولا يعتمد إلى التعميم، و لا يعتمد على الذاكرة في الحكم على الفرد وتساعد الطريقة أيضا على إبراز نواحي القصور في أداء الموظف مما يسهل للرئيس المباشر مناقشة ذلك مع الموظف لتلافي هذا القصور وتحسين هذا الأداء في المستقبل.

3. طريقة الإدارة بالأهداف

"لقد عرف النصف الثاني من القرن العشرين تطورا متسارعا في ظاهرة المشاركة في التسيير، من خلال أسلوب الإدارة بالأهداف، التي تعود فكرتها إلى نهاية الخمسينات، حيث أكدت أعمال بعض الباحثين، والمهتمين بالعلاقات الصناعية، ضرورة توسيع الممارسة الديمقراطية من المجال السياسي إلى المجال الصناعي الذي بقي مغلق أمام المحاولات الرامية لتحديث أساليب العمل وطرق التنظيم فيه"¹.

"تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقويم أداء العاملين وتعتمد الطريقة على مناقشة أمور التقويم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها، وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقويم الذاتي على مستوى إداري عال في حين أن ما يحدث مثلا هو عند الإقدام على تطبيقها على المستويات الدنيا، نجد أنها تواجه نوعا من التردد من قبل الأفراد الذين لا يرغبون بتجديد الأهداف بأنفسهم بل يترتؤون أن تقوم الإدارة بهذه المسؤولية.

¹عباس عنصر، التسيير بالمشاركة-الاستراتيجية و الرهانات-، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، الواقع و الأفاق، معهد العلوم الاقتصادية جامعة عنابة، 14-15 ديسمبر 1994، ص1.

ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها هذا الأخير في عمله.¹

ما تتميز به هذه الطريقة هو تحديد الأهداف بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس، مما ينمي الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ويقوي روح المبادرة لدى الأفراد العاملين، فقط يجب تحديد الأهداف بنوع من الواقعية وقابلية للقياس بما يتماشى وقدرات ومهارات العاملين.

اتجهت الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم تعتمد محاور متعددة في تقييم الأداء، سواء كان التقييم يخص الموارد البشرية أو المؤسسة، أو كلها مجتمعة، ومنها "أسلوب الـ 360° للتقييم وهو بسيط: يقيم الفرد على أساس مهاراته بالاعتماد على استبيان يُملأ من طرف:

- الفرد العامل نفسه؛
- المسؤول المباشر؛
- الزملاء في العمل؛
- مرؤوسيه؛
- أشخاص من خارج المؤسسة ولهم علاقة مباشرة بالإطار المقوم (المساهمون، الزبائن، الموردون، الخ...)²

الملاحظ في هذا الأسلوب أن التقييم بالإضافة إلى أنه تقييم ذاتي، يستقي معلومات التقييم من المحيط الداخلي والخارجي للعمل .

"الميزة الأساسية لهذه الطريقة أنها تقلل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية، وتساعد أكثر من غيرها في التطوير الاستراتيجي للموظف"³.

من خلال طرق التقييم السابقة يمكن أن نوضح الفروقات بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم الأداء.

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

² Sylvie Guerrero, Les outils des RH, Les savoir-faire essentiels en GRH, Dunod, Paris, 2004, P 215

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص414

جدول رقم (5) : الفروقات في تقييم الأداء بين الطرق التقليدية والحديثة

تقييم حديث	تقييم تقليدي
- التركيز على الفرد والعمل	- التركيز على الفرد
- التركيز على النوعية وتنمية الموارد البشرية	- التركيز على الكم
- التركيز على التقييم الذاتي	- التقييم من طرف المسؤول المباشر (الرئيس)
- التركيز على المحيط الداخلي والخارجي	

المصدر : عبد العالي بشير ،ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين ، مذكرة ماجستير ، جامعة الاغواط

، 2009 .

خلاصة الفصل :

و في الاخير لقد توصلنا الى ان الرقمنة كمفهوم حديث أفرزته تقنيات الإتصال الحديثة في ضل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المتعاملين و المؤسسات. وفي ظل هذا التقدم العلمي و ظهور ما يسمى بالتقنية الرقمنة أو الإلكترونية كان لابد لدول العالم أن تتجه نحوى الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات .

كما تعرضنا ايضا لتعريف الاداء و تقييم اداء العاملين ، الذي يتمثل في الجهد المبذول من طرف العامل اثناء تاديتة عمله و الذي تكمن اهميته في تحقيق الاستقرار في المنظمة و تحديد مدى قدرة العامل على التكيف و الاستمرار مع الظروف المحيطة .

الفصل الثاني:

دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر

❖ المبحث الاول : تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر

❖ المبحث الثاني: عرض المقابلة مع مدير الوكالة

التجارية لاتصالات الجزائر.

تمهيد :

تجسيد للمفاهيم التي في الفصل السابق اخترت دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات المستخدمة لهذه التقنية الحديثة وسنحاول في هذا الإطار الإجابة على الإشكالية الدراسة والتعرف على دور الرقمنة الإدارية في تحسين اداء العاملين، والتي تهدف من خلالها إلى عصرنه الخدمات المقدمة ، والتماشي مع التحولات والاستفادة من التطورات التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

و ضمن هذا الفصل سنقوم بدراسة حالة شركة اتصالات الجزائر من خلال المباحث التالية :

المبحث الاول : تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: عرض المقابلة مع مدير الوكالة

المبحث الاول : تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر.

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدت الصعاب لتصنع في الأخير للجزائر إسمًا في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيتها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها و لا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قادر على تسييرها والتحكم فيها.

المطلب الاول : نشأة الشركة و التعريف بها

1. نشأة شركة " اتصالات الجزائر " :

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر"¹.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.²

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير

¹ شركة اتصالات الجزائر، قسم الموارد البشرية، الاغواط، وثائق رسمية، سنة 2022.

² شركة اتصالات الجزائر، قسم الموارد البشرية، مرجع سابق.

قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

وتحت شعار :

- مردودية rentabilité.
- فعالية efficacité .
- جودة الخدمة qualité de service .

1.2 تعريف شركة اتصالات الجزائر :

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي

بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية تنشط على المستوى الوطني ويقدر

رأس مالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار

دينار جزائري، ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس

المحمدية 16211 الجزائر وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة، ويبلغ عدد عمالها

حوالي 23 ألف عامل منهم 45 بالمائة تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 ستون

مليار دينار حوالي 40 بالمائة منها مداخيل الهاتف الثابت و 15 بالمائة انترنت ADSL .

¹ الموقع الإلكتروني الخاص بشركة اتصالات الجزائر

- تعريف شركة اتصالات الجزائر بالاعواط :

هي أحد المصالح ذات إختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأعواط، الجلفة و البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا:

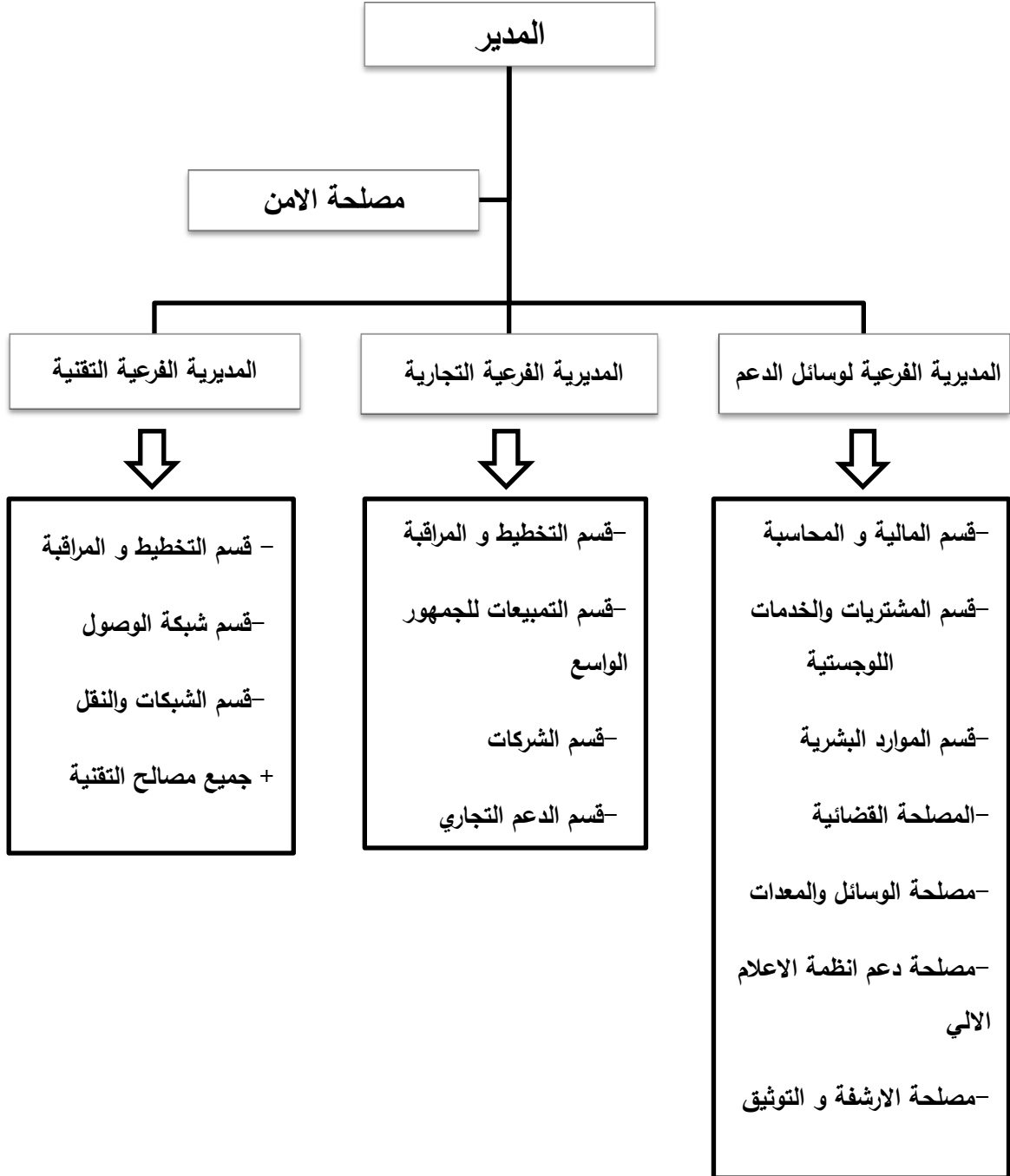
- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛
- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،
- المركز الجهوي لصيانة الشبكات¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى توزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة تساهم في ترقية خدماتها وتعددتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يتراسه مدير ويحتوي على:

¹ شركة اتصالات الجزائر ، مرجع سابق.

الشكل رقم (1) الهيكل الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط



المصدر : الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر - بالأغواط -

1. مدير الوحدة : و توكل اليه المهام الأساسية :

التوجيه و الإشراف ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين (des objectifs bimestrielles) الخ.....¹

1. دائرة الثروات و الوسائل : من بين مهامها:

- تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز
- الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية
- متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي
- اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن)
- الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات الخ

2. دائرة المالية : و تتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس إقتراحات رؤساء الدوائر و مدير الوحدة،
- متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة،
- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة
- مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك العمليات خارج الميزانية،
- مراقبة جميع العمليات بالوحدة من إتمادات مالية و فواتير و الإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير الخ

3. الدائرة التقنية: و تتكفل بما يلي:

- متابعة صيانة الشبكات،
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة،
- ضمان الإستغلال الجيد للشبكة،

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، شركة اتصالات الجزائر، قسم الموارد البشرية ، الاغواط ، وثائق رسمية ، سنة 2022 .

- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية,
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والإتصال وغير ذلك.

4. الدائرة التجارية : وتتكفل بما يلي:

- متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ
- تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت،
- متابعة جميع العمليات التي تيرمها المؤسسة مع الزبائن سواءا الأفراد أم المؤسسات،
- تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد و المؤسسات, بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة،
- ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر ,
- تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة .

5. دائرة الموارد البشرية : ومن مهامها:

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد, وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا,
- اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء,
- مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة, كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر,
- دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل,
- تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها مساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين,
- استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، وإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطرات المديرية.

- إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم¹.
- 6. دائرة الشركات : وتعمل من خلال مصالحها على:
 - متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.
 - ضمان خدمات مابعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

المطلب الثالث : اهداف و مهام شركة اتصالات الجزائر

اولا : أهداف الشركة

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر.

كما تسعى شركة اتصالات الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- لزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، وعلى الخصوص لأكبر عدد من المستعملين في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، فعالة وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المساهمة في تطوير حقل الاتصال السلكي واللاسلكي، وتغطية كل أقطار الوطن بخدماتها.

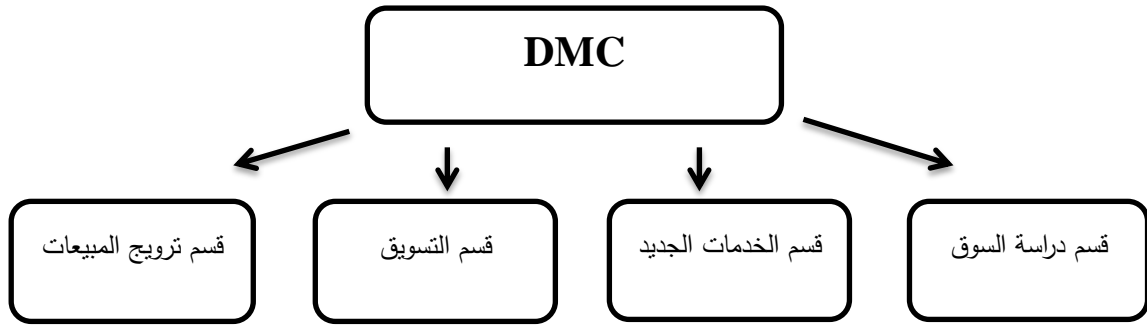
¹ شركة اتصالات الجزائر ، قسم الموارد البشرية ، مرجع سابق.

ثانيا : مهام الشركة

- أهم نشاط لشركة اتصالات الج ا زئر يتمثل في التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المرئية والصوتية.
- تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات .
- تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة .
- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛
- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- دعم وتمويل مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

تتم عملية الترويج انطلاقا من قسم ترويج المبيعات تحت إشراف مديرية التسويق والاتصال التجاري والتي سنوضح هيكلها التنظيمي كما يلي:

الشكل رقم (2) : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق و الاتصال التجاري



مصدر : الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر - بالأغواط -

❖ مصلحة العرض والترويج :

تتمثل المهام اليومية لمصلحة العرض و الترويج في خلق لقاء بين الشركة وحاجيات ومتطلبات السوق (الزبون المنزلي)، أما المهام على المدى البعيد تتمثل في المساعدة على نجاح المؤسسة، و ذلك بربطها مع محيطها الخارجي، و التعريف بمنتجات وخدمات الشركة واستراتيجياتها بالإضافة إلى التعريف بالشركة. يتكون هذا الفرع من مصلحتين:

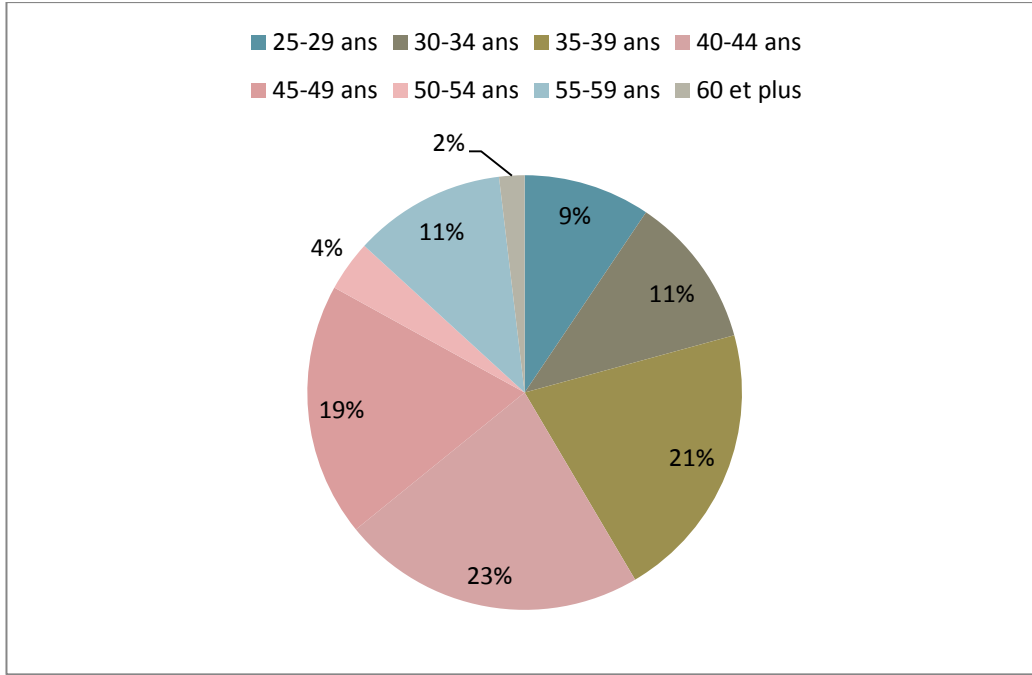
✓ **مصلحة العرض والمنتوج:** مسؤولة عن دراسة وتطوير خدمات جديدة وعروض ترويجية (انترنت،

اتصالات هاتفية، بطاقات مسبقة الدفع...الخ)

✓ **مصلحة الاتصالات:** مسؤولة عن إطلاق ومراقبة الحملات الإشهارية المتعلقة بجميع منتجات

وخدمات اتصالات الجزائر، والمشاركة في المعارض والأحداث والمناسبات...الخ

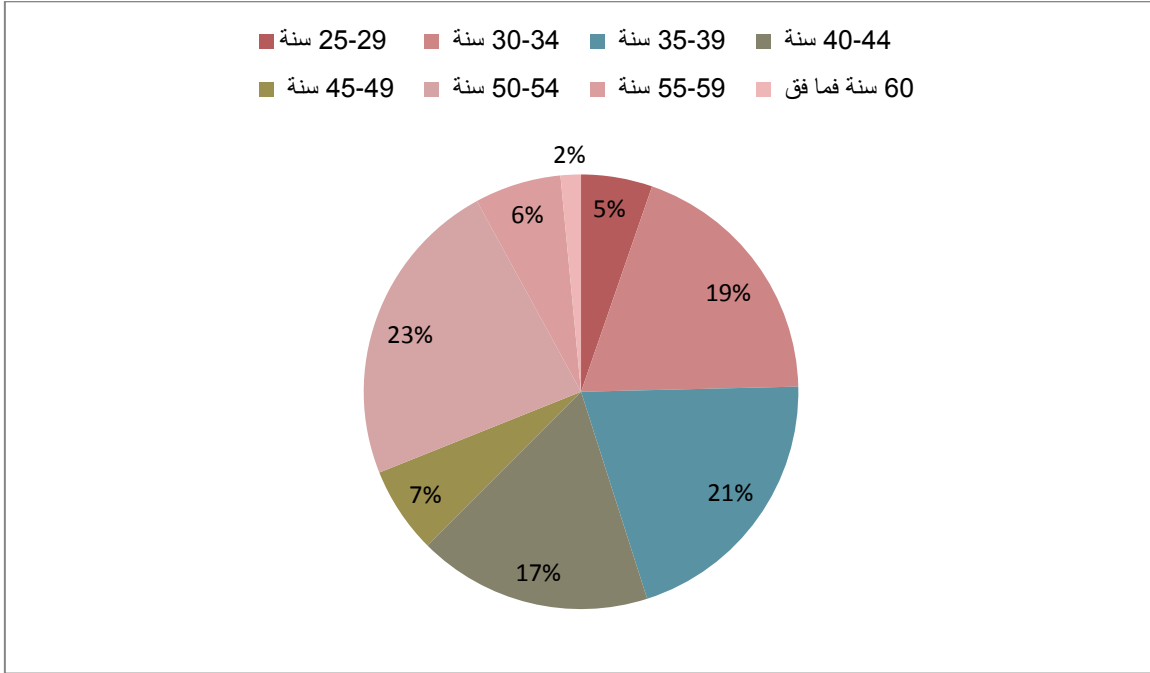
شكل رقم (3) احصائيات عمال شركة اتصالات الجزائر "إناث"



مصدر : من اعداد الطالبة

الشكل رقم (3-1) يوضح إحصائيات عمال شركة اتصالات الجزائر "إناث" لولاية الاغواط للفترة الممتدة من 2019 الى 2021 نلاحظ أن الفئة العمرية (40-44) سنة تمثل أكبر نسبة تقدر بي 23% اما باقي الفئات العمرية فهي متفاوتة بنسب قليلة بين 21% بالنسبة للفئة العمرية (35-39) و 19% للفئة العمرية (45-49) و 11% للفئة العمرية (30-34) بالمقابل نجد أنه أقل فئات العمرية بنسبة 9% وهي فئات (29-25) و (54-50) بنسبة 4% اما اقل نسبة تماما نجدها لدى الفئة العمرية 60 سنة فاكثر كما أننا نلاحظ عدم وجود عاملات اقل من 25 سنة .

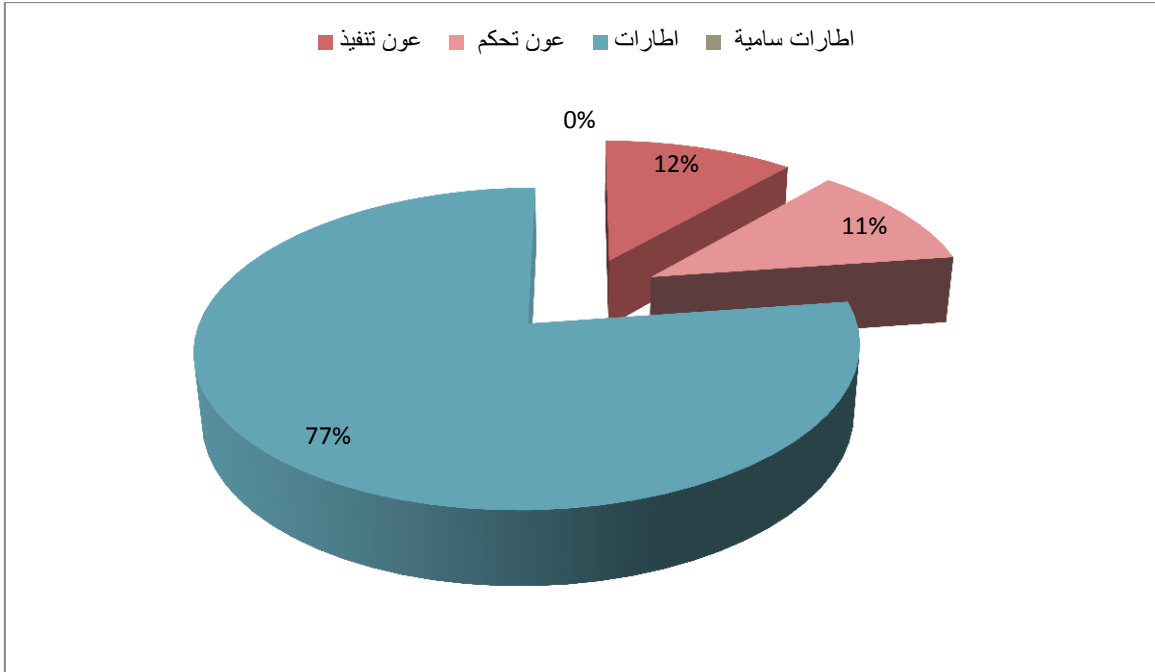
شكل رقم (4) احصائيات عمال شركة اتصالات الجزائر "ذكور"



مصدر : من اعداد الطالبة

الشكل رقم (4-1) يوضح إحصائيات عمال شركة اتصالات الجزائر "ذكور" لولاية الاغواط للفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 حيث ونلاحظ أن الفئة العمرية (50-54 سنة) تمثل اكبر نسبة تقدر ب 23% تليها الفئة العمرية (35-39 سنة) بنسبة 21% و الفئة العمرية (30-34 سنة) بنسبة 19% اما باقي فئات العمرية فهي متفاوتة بنسب قليلة بين 17% للفئة العمرية (40-44 سنة) و 7% للفئة العمرية (45-49 سنة) و 6% للفئة العمرية (25-29 سنة) و نجد اقل فئة 60 سنة فما فوق اقل بكثير كما اننا نلاحظ عدم وجود عمال اقل من 25 سنة

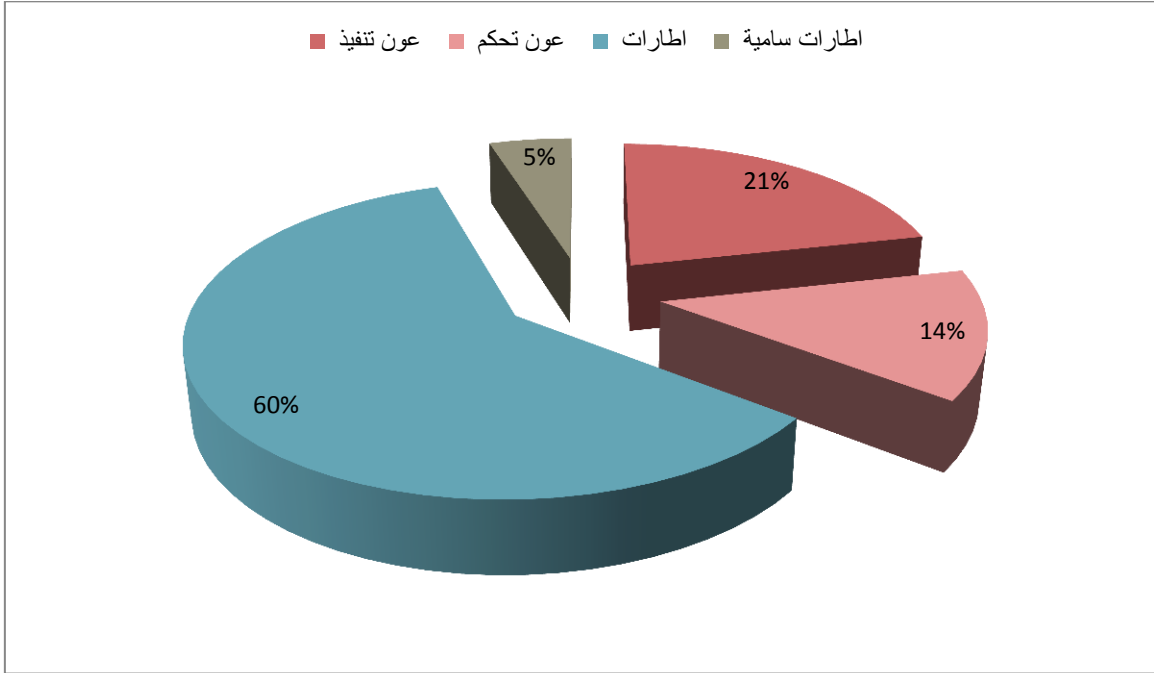
شكل رقم (5) احصائيات الفئة المهنية لعمال شركة اتصالات الجزائر "اناث"



مصدر : من اعداد الطالبة

شكرا رقم (1-5) يوضح إحصائيات الفئة المهنية لعمال شركة اتصالات الجزائر "اناث" لولاية الاغواط للفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 حيث ونلاحظ ان النسبة الكبيرة من فئة اطارات التي تصل إلى 77% في حين بلغت نسبة فئة عون تنفيذ 12% و عون تحكم 11% في المقابل نلاحظ أنه لا يوجد في هذه الشركة خلال هذه الفترة فئة اطارات سامية "اناث" .

شكل رقم (6) احصائيات الفئة المهنية لعمال شركة اتصالات الجزائر "ذكور"



مصدر : من اعداد الطالبة

شكرا رقم (1-6) يوضح إحصائيات الفئة المهنية لعمال شركة اتصالات الجزائر "ذكور" لولاية الاغواط للفترة الممتدة من 2019 إلى 2021 حيث نلاحظ ان النسبة الكبيرة لفئة اطارات تصل الى نسبة 60% تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 21% بالمقابل نجد ان فئة عون تحكم نسبتها اقل تقدر ب 14% اما فئة الاطارات السامية نجدها بنسبة قليلة جدا تقدر ب 5% .

المبحث الثاني : عرض المقابلة مع مدير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.

لقد تم إجراء مقابلة مع مدير وكالة التجارة لاتصالات الجزائر السيد " فتحي حشاني" وتم إجراء المقابلة يوم 2022/02/06 على الساعة 09 صباحا، ولقد وجه له مجموعة من الأسئلة اجاب عنها ، وكانت الإجابات كالآتي¹ :

المطلب الاول : مظاهر الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر

✓ س1 : ماذا تعني لكم الرقمنة ؟

- الرقمنة هي عملية تحويل الخدمات التي يقدمها قطاعنا من الطرق التقليدية الى طرق مبتكرة تعتمد على تقنيات رقمية باستخدام أجهزة الكترونية كالحواسيب مثلا .
- كما تعرف الرقمنة ايضا على انها تعميم استخدام تكنولوجيا معلومات و الاتصال في مختلف النشاطات و المهام داخل الشركة و هي جزء لا يتجزأ من الشركة.

✓ س2 : متى تم ادخال الرقمنة الادارية في شركة اتصالات الجزائر؟

- تقريبا منذ انشاء مؤسسة اتصالات الجزائر 2003 ، تم إدخال الرقمنة الى القطاع لكن كانت على مراحل الى غاية الوصول الى استخدام تطبيق تقريبا شامل يلبي مختلف حاجيات المؤسسة بطرق رقمية حديثة كمثل عن ذلك الانتقال من استخدام systeme gaia الى البرنامج الحالي الذي يعتبر أكثر شمولاً من الأول و الذي يشمل مختلف الوظائف الإدارية ، بالإضافة الى مختلف التطبيقات الخاصة بالزبون و التي تسهل العديد من التعاملات الإدارية مع الزبون عن بعد.

✓ س3 : هل تم تحويل النمط الاداري في مؤسستكم من اساليب تقليدية الى نظم الحفظ الالكتروني بسهولة؟

- عملية رقمنة قطاع بأكمله ليست بالعملية السهلة ، الأ أن الأوامر و التعليمات الوزارية الصارمة تفرض على الموظفين تنفيذها في وقت محدد و مدة زمنية محددة و إلا يتعرض لعقوبات صارمة ، كما أنه هناك برنامج تكويني يخضع له جميع الموظفين ، و بذلك يمكن القول أن هاته العملية تتم في وقتها المحدد ، خصوصا و أن عملية الحفظ الإلكتروني تتم على مستوى الوزارة الوصية و تتم مراقبتها من طرف المسؤولين .

¹ مقابلة علمية مع السيد " فتحي حشاني " مدير الوكالة ، بمقر كتبه ، يوم 06 فيفري 2022 ، على الساعة 10 صباحا .

- ✓ س4 : هل ترون ان الرقمنة اصبحت ضرورية في مؤسستكم ؟
- اكيد ، الرقمنة أصبحت حتمية ضرورية لابد منها ، وكمثال عن ذلك فترة الحجر الصحي أغلب تطبيقاتنا و منصاتنا الإلكترونية سمحت للزبائن بالإستجابة لإحتياجاتهم بطرق سهلة و سريعة اقتصرت الوقت و الجهد و عناء التنقل
- ✓ س5 : هل تملكون الاجهزة كافية لعملية الرقمنة ؟
- أكيد تسهر وزارة اتصالات الجزائر على توفير مختلف الأجهزة الإلكترونية الضرورية لجميع مؤسساتها عبر مختلف ربوع الوطن
- ✓ س6 : هل تم الاستغناء عن الملفات الورقية في ظل وجود الرقمنة الادارية ؟
- بالرغم من التطبيق الشامل للرقمنة إلا أن الشركة لم تصل الى ما يعرف بمشروع الصفر ورق ما تزال أغلب تعاملاتها تتسم بالطابع الورقي ، خصوصا التعاملات التي تستوجب الختم الشخصي ، أو حضور الشخص لاستكمال مختلف إجراءاته الورقية .
- ✓ س7 : هل العمال مؤهلون لاستخدام ادوات الرقمنة ؟
- أكيد ، حتى إن لم يكن الموظف مؤهل عند التحاقه بالشركة فإنه يخضع لتكوين صارم و مكثف يؤهله لإتقان و استخدام مختلف الوسائل الإلكترونية اللازمة في الشركة .
- ✓ س8 : من هو الجمهور المستهدف من عملية الرقمنة داخل اتصالات الجزائر ؟
- الجمهور المستهدف من عملية الرقمنة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر :
الموظفين ، الزبائن " اشخاص معنوية و طبيعية"¹

¹ مقابلة علمية مع السيد " فتحي حشاني " مدير الوكالة "، مرجع سابق .

المطلب الثاني : استراتيجيات عملية الرقمنة و المعوقات التي تواجهها مؤسسة اتصالات الجزائر

- ✓ س9 : هل ساعدتكم الرقمنة في حل بعض المشاكل الادارية العالقة ؟
- نعم الرقمنة قضت على عدة مشاكل ادارية خصوصا و أنها لها ميزات هامة فيما يخص نجاعة التسيير الإداري و المالي للمرافق العامة ، كما أنها تساهم أيضا في مكافحة الفساد الإداري و المالي عبر ماتقدمه من شفافية ودقة في البيانات ومراقباتها وتسهيل الوصول الى المعلومات بدقة و بسرعة.
- ✓ س10 : هل ترون ان استخدام الرقمنة تزيد من كفاءة و اداء العاملين في المؤسسة ؟
- نعم ، تزيد الرقمنة من كفاءة و اداء العاملين في المؤسسة حيث تقوم ب :
- تقليل الاخطاء
- العمل على تسريع عمليات الخاصة بالزبائن .
- اداة لتقييم كفاءة العاملين داخل المؤسسة .
- تفعيل تسويق الداخلي بين رؤساء المصالح .
- ✓ س11 : هل ترون ان ربحية المؤسسة ازدادت مع تطبيق الرقمنة ؟
- نعم ربحيات المؤسسة ازدادت بتطبيق الرقمنة ، خصوصا و أن شركة اتصالات الجزائر اتجهت بشكل مباشر الى الإقتصاد الالكتروني ،
- ✓ س12 : كيف تتم عملية الرقمنة على المستوى شركة اتصالات الجزائر ؟
- تتم عملية الرقمنة عن طريق :
- شبكة داخلية محلية
- شبكة وطنية
- فضاء الزبون¹
- ✓ س13 : ماهي افاق الرقمنة الادارية ؟
- تتمثل افاق الرقمنة الادارية في اهداف كالتالي :
- مشروع صفر ورق

¹ مقابلة علمية مع السيد " عز الدين نجام " رئيس قسم المؤسسات "، بمقر كتبه ، يوم 06 مارس 2022 ، على الساعة 10 صباحا .

- تحويل معاملات مع الزبائن الى فضاء رقمي

✓ س14 : ما هي الصعوبات التي تواجه الرقمنة ؟

1. بما أن أغلب المستندات تكون بصفة رقمية لا ورقية ومنه يكون هناك اتجاه نحو الإمضاء الإلكتروني و بذلك فكرة قبول مثل هاته الوثائق شبه مستحيلة و غير آمنة.
2. بما أنه أغلب الوثائق يتحول لشكل رقمي فإننا سنكون بحاجة الى ساعات تخزين جد عالية و تتضاعف سعتها و سعرها بشكل مستمر و بذلك تكلفة الرقمنة تكون في تزايد.
3. مشكلة الإحتفاظ بالمعلومات اللازم تخزينها لمدة طويلة لذا يجب أخذ مختلف الإحتياطات من نسخها عدة مرات و في نسخ مختلفة ، وتخزينها على عدة أجهزة.
4. السهر على حماية معلومات الزبون من الإختراق أو تغيير المعلومات خصوصا و ان المر متعل بتعاملات مالية.

✓ س15 : كيف تتم حماية الملفات والمعلومات من العمل الاجرامي ؟

تخضع اتصالات الجزائر لقوانين صارمة من شأنها الحد من العمل الإجرامي الذي يستهدف الملفات يمكن ذكر البعض منها :

1. استخدام شبكة الأنترانيت و التي تعتبر بدورها شبكة انترنيت مصغرة وخاصة و تقتصر فقط على عمال اتصالات الجزائر وتمنع الوصول الى بيانات و ملفات المؤسسة من طرف الغرباء عن الشركة .
2. عمل طريقة نسخ الملفات أو مايعرف بال Backups والتي تتم على مستوى السيرفرات الخاصة بالوزارة ، وذلك من أجل ضمان استرجاع الملفات في حالة وجود خلل.
3. استخدام مضادات الفيروسات.
4. استخدام جدار النار firewalls و الذي بدوره يقوم بالتحكم في تدفق المعلومات بين الشبكة الداخلية و الشبكات الخارجية .

✓ س16 : هل طبقت وظائف الرقمنة الادارية من تخطيط وتنظيم التوجيه الرقابة والقيادة الالكترونية ؟

نعم ، حيث ساعدت الرقمنة الادارية في تقليل حجم الاخطاء ، مؤشرات الاداء ، سهلت عملية الرقمنة في عملية تقديم المهام بصفة الكترونية¹.

¹ مقابلة علمية مع السيد " عز الدين نجام " رئيس قسم المؤسسات "، مرجع السابق .

المطلب الثالث: نتائج التحليل

من خلال الاجابة عن اسئلة المقابلة تبين لنا جليا التحاليل التالية :

- ✓ من خلال اجابة مدير الوكالة التجارية عن السؤال الاول يتبين لنا جليا ان مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى مفهوم الرقمنة باعتباره عنصر اساسي يدخل في جوهر العملية التسييرية.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال الثاني تبين لنا ان منذ انشاء مؤسسة اتصالات الجزائر و بعد انفصالها عن مؤسسة بريد الجزائر تم ادخال الرقمنة سنة 2003 على شكل مراحل باستخدام بعض البرامج الى غاية الوصول الى تطبيق تقريبا شامل يلبي مختلف حاجيات المؤسسة.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال الثالث نلاحظ انه ليس بالسهل تحويل نمط الاداري من اساليب تقليدية الى نظم الحفظ الالكتروني لكن من خلال الاستعانة بالانظمة و تطبيق التعليمات و الاوامر الموجهة من الوزارة تم تحويله.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال الرابع نلاحظ ان الرقمنة في المؤسسة اتصالات الجزائر ضرورية و حتمية و كأبسط مثال فترة الحجر الصحي فهي اقتصرت الجهد و العناء و الوقت.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال الخامس نلاحظ فعلا ان مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك الاجهزة الكافية لعملية الرقمنة.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال السادس تبين لنا انه بالرغم من التطبيق الشامل للرقمنة الا ان الشركة لا زالت تحتاج لاستعمال الملفات الورقية خصوصا التعاملات التي تستوجب ختم الشخصي و الحضور الشخصي.
- ✓ من خلال اجابة مدير الوكالة على السؤال السابع نلاحظ ان العمال مؤهلون نظرا لإخضاعهم لدورات تدريبية و تكوينية تؤهلهم لإتقان و استخدام الرقمنة و مختلف وسائل الاللكترونية.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال الثامن تبين لنا ان الجمهور المستهدف من عملية الرقمنة داخل المؤسسة هم الموظفين لتسهيل العمل و المعاملات و الزبائن سواء كانوا طبيعيين او معنوين لتلبية حاجيتهم.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال التاسع تبين لنا جاليا ان الرقمنة ساهمت بشكل كبير في حل بعض المشاكل الادارية العالقة.

- ✓ من خلال الاجابة على السؤال العاشر تبين لنا ان الرقمنة تزيد من كفاءة و اداء العاملين في المؤسسة
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال الحادي عشر فعلا لقد ازدادت ربحية المؤسسة مع تطبيق رقمنة خاصة و ان المؤسسة قد اتجهت بشكل مباشر الى الاقتصاد الالكتروني.
- ✓ من خلال الاجاب على السؤال الثاني عشر و حسب ما قاله رئيس مصلحة المؤسسات فان عملية الرقمنة تتم عن طريق شبكة داخلية ، شبكة وطنية ، فضاء الزيون.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال الثالث عشر لاحظنا ان افاق الرقمنة تتمثل في اهداف : و هي مشروع صفر ورق ، تحويل معاملات مع الزبائن الى فضاء رقمي.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال الرابع عشر نلاحظ ان الرقمنة في مؤسسة تواجه صعوبات في سعة التخزين ، الامضاء الالكتروني ، حماية معلومات الزيون ، مشكلة الاحتفاظ بالمعلومات.
- ✓ من الاجابة على السؤال الخامس عشر نرى من خلال ما قاله مدير الوكالة ان المؤسسة تقوم باستعمال برامج و شبكات لحماية الملفات و المعلومات من عمل الاجرامي.
- ✓ من خلال الاجابة على السؤال السادس عشر تبين لنا جاليا انه تم تطبيق وظائف الرقمنة من تخطيط و تنظيم و توجيه الرقابة و قيادة الالكترونية .

نتائج دراسة :

- التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمية الإدارية وتطويرها والتقدم بالمؤسسة و تحقيق الإبداع الإداري.
- تؤثر الرقمنة على العاملين بشركة اتصالات الجزائر من خلال رفع مستوى الأداء المهني للعمال وتقليل وظائف العمل التي اعتمدت عليها الإدارة التقليدية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية و التكنولوجيا .
- تساهم الرقمنة المستحدثة في الإدارة من خلال تسهيل عمليات الزيون و توفير الجهد و الوقت و عناء التنقل .
- اليد العاملة الغير مؤهلة لاستعمال تقنية الرقمية الإدارية يؤدي إلى عرقلة العملية

- رغبة العاملين بشركة اتصالات الجزائر في التحول نحو الرقمنة الإدارية. و ذلك لتنمية القدرات و زيادة الكفاءة والفعالية سواء للفرد أو بالنسبة للإدارة .
- إن شركة اتصالات الجزائر تدعم استغلال و إستخدام التقنيات الحديثة.

خلاصة الفصل :

مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعواط من المؤسسات الجزائرية التي لعبت دورا هاما في تحقيق التوازن الجهوي و السماح لطائفة هامة من المجتمع بالانخراط في الحياة الحديثة ، فهي تمثل نسبة كبيرة من الدخل الوطني و بالتالي لا بد ان تعايش و تساير التطورات و التوجهات الجديدة. حيث ساهمت ايضا الرقمنة في تطوير الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاعواط بما يتوافق ورغبات عملائها و الرفع من اداء العاملين و تقديم خدمات محلية ذات جودة ، لبناء مختلف الهياكل الإدارية، فعملت على تطوير الخدمات والسرعة في تنفيذ المعاملات ، وبناء ثقافة مؤسسة ايجابية لدى كافة العاملين ، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ، في إطار تقريب الإدارة من العاملين وتحسن أداء الخدمات المقدمة لهم .

خاتمة

خاتمة

إن رغبة أغلب الدول في القضاء على البيروقراطية ومحاولة تقريب الإدارة من المواطن عجل بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة ، بل وأصبح من الضروري الاستفادة مما يتيح تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كأداة تساهم في ترقية الخدمة العمومية وترسيخ الإصلاحات الإدارية خدمة للمواطن ، وإرساء المصداقية في الإدارة ، من خلال ضمان المساواة في الحصول على الخدمات.

تعد الرقمنة أحد مظاهر عصنة المؤسسات على إختلاف أنواعها، و جماهيرها المستهدفة ، و تأتي مسابرة للتحوّل في المجال التكنولوجي اللي يعيشه سكان المعمورة ، واستجابة لمتطلبات الدخول إلى عالم المعرفة ، من دون نقائص ومع تزايد معدلات إنتشار تكنولوجيات الإتصال و الإرتفاع الملحوظ في أعداد الزبائن والموظفين ، اصبح من الضروري جدا الإنتباه إلى عملية الرقمنة من أجل تحسين و تطوير اداء العاملين من خلال الكشف عن حقيقة ممارستها وتطبيقها في المؤسسات .

وفي كل الأحوال يجب أن تتضافر الجهود من أجل توعية الجمهور و فتح دورات تكوينية لتدريب الموظفين من أجل الاستخدام السليم للتكنولوجيا ووضع استراتيجيات للتخطيط والتنفيذ قصد الحصول على نتائج إيجابية .

من خلال ما سبق هذا مايبثته اختبار الفرضيات :

الفرضية الاولى : "الرقمنة هي تعميم استخدام تكنولوجيا معلومات و الاتصال في مختلف النشاطات و المهام داخل الشركة" . و بعد القيام بالدراسة الميدانية و تحليل المقابلة تم اثبات صحة هذه الفرضية .

الفرضية الثانية : "كلما تم استعمال الرقمنة في الإدارة تحول هذه الأخيرة من النظام التقليدي إلى النظام الحديث" لاحظنا ان الرقمنة حولت النظام من تقليدي الى حديث .

الفرضية الثالثة : " نعم لقد ساهمت الرقمنة في تطوير اداء العاملين " و بعد القيام بالدراسة الميدانية و تحليل المقابلة تم اثبات صحة هذه الفرضية .

الفرضية الرابعة : "تأثير الرقمنة على اداء العاملين تدريجيا بمؤسسة اتصالات الجزائر" . و بعد القيام بالدراسة الميدانية و تحليل المقابلة تم اثبات صحة هذه الفرضية . و لاحظنا ان للرقمن تأثير على اداء العاملين تدريجيا

من خلال ما سبق يمكن ان نقدم الاقتراحات التالية :

- تعميم الرقمنة على جميع المستويات في شركة اتصالات الجزائر ؛
- تكثيف عمليات التكوين المتواصل للعمال خاصة في مجال الرقمنة ؛
- مسايرة كل التطورات في مجال الرقمنة .

افاق الدراسة :

يمكن لهذا الموضوع ان يتماشى مع دراسة المواضيع التالية :

- مدى مساهمة الرقمنة في جودة الخدمات ؛
- فعالية الرقمنة في تحسين اداء المؤسسة ؛

قائمة

المصادر و المراجع

المصادر :

- القرآن الكريم : سورة المطففين الآية 20.

الكتب :

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2004.
2. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالاسكندرية، 2004.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
5. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء، القاهرة ، مصر، ب ط، دار النهضة العربية، مطبعة الأشقاء للطباعة، 1998.
6. جاد العرب سيد محمد ، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء،الإسكندرية(مصر)، ب ط،جامعة قناة السويس، 2099.
7. جاري ديسليير ، إدارة الموارد البشرية، الرياض (السعودية)، ب ط، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2007.
8. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
9. حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الإسكندرية، (مصر)، دار الجامعية ، 2006.
10. رشيد الأميري وليد حمير، تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين،عمان(الأردن)، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
11. سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع التفاعلي . بيروت: مركز الثقافي العربي ، ط1، 2005.

12. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
13. عابدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، ب ط، القاهرة، (مصر)، دار الفكر العربي، 1989،
- عبير الرحباني ، الإعلام الرقمي (الإلكتروني) ، الأردن : دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2012 .
14. نجلاء أحمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2013 .

المجلات :

15. احمد فرج احمد ، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها، المملكة المتحدة : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العدد 4 ، 2009 .
16. أحمد فرج أحمد، دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية ، الرياض ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009 .
17. أحمد مشهورب تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 2003 .
18. بن سبتي عبد المالك ، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجزائرية بين الرغبة في التغيير الصعوبات ، في مجلة RIST ، مج 14 ، ع1 ، 2004م.
19. عباس عنصر، التسيير بالمشاركة-الاستراتيجية و الرهانات-، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية، الواقع و الآفاق، معهد العلوم الاقتصادية جامعة عنابة، 14-15 ديسمبر 1994.

الرسائل الجامعية :

20. احمد نذير سي، «نظام تقييم أداء الموارد البشرية والتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، (2012،2013).

21. بلقاسم بعداش ، دور الرقمنة في تحسين الاداء الاداري : دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلية ، مذكرة ماستر ، ادارة محلية ، العلوم السياسة ، الحقوق و العلوم السياسة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2021 .
22. الزهراء عسالي، زوليخة خوار الدين، «اثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء العاملين بالمستشفيات العمومية الجزائرية»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عمار تلجبي بالاغواط، 2010.
23. صالح جليخ، «أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2004-2006)،
24. مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر : دراسة للواقع تطلعات المستقبل ، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات ، تخصص اعلام مهني تقني ، قسنطينة ، جامعة منتوري ، 2005م-2006م .

اللغة الاجنبية :

25. Bernard Matory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Pilotage sociale et performances, 6e édition, Dunod, France, 2005.
26. Sylvie Guerrero, Les outils des RH, Les savoir-faire essentiels en GRH, Dunod, Paris, 2004.
27. de la théorie à la pratique : didacticiel d'imagerie numérique. Disponible sur: [Http://www.library.cornell.edu/preservation/tutorialfrench/preservation10.html](http://www.library.cornell.edu/preservation/tutorialfrench/preservation10.html).

الملاحق



ALGERIE TELECOM EPE/SPA RC 02B 18083

Capital social : 61 275 180 000 DA

Siège Social : Route Nationale n°05, Cinq Maisons, Mohammadia-16200-Alger

NIF : 000 216 001 808 337

NIS : 000 216 290 656 936

www.algeriatelecom.dz

Email : contact@at.dz

Tél : +213 (021) 82 38 38

Date : 23/05/2022 14:14:04

Agences/Point de présence : ACTEL LAGHOUAT

Facture Proforma

Num : 11225086455

Identification de Client/l'entreprise

Nom de Client : [REDACTED]
Code Client : [REDACTED] Adresse du Client : PTT
LAGHOUAT, Laghouat, LAGHOUAT,
Laghouat
N° de Désignation : [REDACTED]
Code de compte : [REDACTED] Catégorie du Client : Client Exceptionnel

Période De Souscription Du : 23/05/2022 Au : 14/07/2022

Désignation	Prix unitaires en H.T	Durée	Qté	Montant TVA	Montant en T.T.C
Idoom ADSL jusqu'à 20 Mbps AT 60 remise	1 040,00	1	1	0,00	1 040,00

Total Général HT : 1 040,00

Total Général TVA : 0,00

Total Général T.T.C : 1 040,00

Droit de timbre : 11,00

Total à payer : 1 051,00 Dinars

La présente facture Proforma est arrêtée à la somme de :
Un Mille Cinquante et Un Dinars Algériens et Zero Centimes

Cadre réservé à Algérie Telecom

Nom De l'Agence : ACTEL LAGHOUAT

Num Tel. De l'Agence :

Address De l'Agence :

Signature de l'Agent :



Business & Finance

NGBSS

means

Next-Generation Business Support System

C'est quoi le NGBSS/OSS?

Le New Generation Business Support System (NGBSS) est une plateforme développée par les équipes d'Algérie Télécom, en collaboration avec le constructeur chinois Huawei. Ainsi, cette solution unifie toutes les données des Billings exploitées par l'entreprise sur une seule et unique plateforme convergente.

Quant à l'Operation Support System (OSS), c'est plateforme qui donne une visibilité globale non seulement sur le réseau, mais aussi sur la prise en charge des demandes d'intervention technique reçues depuis le CRM (Customer Relationship management).

Cette nouvelle solution adoptée par Algérie Télécom a pour but de faciliter les tâches pour les agences commerciales, à travers un Billing unique et donc une seule interface (CRM) dédiée à la gestion commerciale de tous les services proposés par Algérie Télécom à destination des clients.



ALGERIE TELECOM EPE/SPA RC 02B 18083
Capital social : 61 275 180 000 DA
Siège Social : Route Nationale n°05, Cinq Maisons, Mohammadia-16200-Alger
NIF : 000 216 001 808 337
NIS : 000 216 290 656 936

www.algerietelecom.dz

Email : contact@at.dz

Tél : +213 (021) 82 38 38

Date : 23/05/2022

Reçu de paiement

N° : 10726236766

Agence : ACTEL LAGHOUAT

Adresse:

Nom & Prénom / Nom de l'entreprise	:	[REDACTED]
Adresse	:	BENACER BENCHOHRA BENACER BENCHOHRA Laghouat
Code Postal	:	03033
N° de Désignation	:	472207272
N° Compte Client	:	52838088

Article	Désignation	Quantite	Prix Unitaire	Remise	Montant HT
4G_LTE_DATA et VOLTE Résidentiel 30Go	C_NOTAX_ONE_OFF _FEE	1	4 500,00	0,00	4 500,00

Mode de paiements :

Mode de paiement : Cash

Total HT	:	4 500,00
Total TVA	:	0,00
Caution	:	0,00
Total TTC	:	4 500,00
Droit de timbre	:	45,00
Total net à payer	:	4 545,00

Arrêtée la présente facture à la somme :
Quatre Mille Cinq Cent Quarante Cinq Dinars

Signature conseiller client

Signature client / tiers payant

Reçu De Paiement



Numéro de Reçu: 1855283592

Nom de l'Agence: ACTEL LAGHOUAT

Num. Tel. De l'Agence:

Date de Paiement: 2022-05-23 13:47:07

Adresse de l'Agence:

Code Client:

Nom du Client:

Num. de l'Abonné:

Adresse du Client:

Code de compte:

Nombre de Lignes:

Mode de Paiement	Carte/Cheque	Devise	Devise Etrangère	Montant Payé	Timbre	Montant Total
Espèce		DZD		595,00 DA	6,00 DA	601,00 DA

Date Facture	Numéro de Facture	Service	Prix Unitaire	Remise	Montant Net	Montant
20220505	B259507323	AT_RentChargeCode	0,00 DA	0,00 DA	595,00 DA	595,00 DA

Montant Total: 601,00 DA

Montant Avance: 0,00 DA

Date d'Impression: 2022-05-23 14:18:44

Signature de l'Agent