الجمهوريـــــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالي والبـــحث العلـــمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن احمد
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des sciences sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا

مذكرة لنيل شهادة الـمـاستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل

أثر تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي

من اعداد الطالبة :
قرار خيرة

تحت اشراف الدكتورة :
أ.د حساين زهية

أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	مؤسسة الانتماء
د.مراد الحاج مولاي	رئيسا	جامعة وهران 2
د. حساين زهية	مشرفا و مؤطرا	جامعة وهران 2
أ. العقعاق حفصة	مناقشا	جامعة وهران 2

السنة الجامعية 2026/2025

الاهداء

أهدي هذا المسار الدراسي

وهذا الجهد الذي سيتوج

بشهادة الماستر إلى والدي

العزيزين رحمهما الله وأنار

قبريهما بنوره الذي أشرقت له

السماوات والأرض

أهديه إلى بناتي العزيزات

وفلذات كبدي اللواتي هنّ سندي

في هذه الحياة وهنّ طاقتي

المتجددة

إلى أستاذتي الكريمة، إلى

إخوتي، إلى أخواتي، إلى كل

من دعمني من قريب أو بعيد في

إنجاز هذه المذكرة





الشكر والتقدير

أشكر الله عز وجل أولاً وأخيراً على توفيقه لإتمام هذا العمل، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أساتذتي الكرام الذين ساعدونا ووقفوا بجانبنا في مسارنا الدراسي ولم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم وصبرهم علينا وعلى أخطائنا وهفواتنا

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة والعون سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة، إلى كل الزميلات والزملاء الذين سنفارقهم، إلى تلك القاعات والمدرجات التي كانت تجمعنا ولنا فيها ذكريات لا تُنسى

أسأل الله أن يحمي أحبتنا بعيونه التي لا تنام .

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي داخل مديرية الخدمات الجامعية ببلقايد – وهران، باعتبار أن التحول الرقمي أصبح أحد أهم متطلبات تطوير الإدارة العمومية والرفع من جودة الخدمات العمومية. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في معرفة مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، وتفرعت عنها مجموعة من التساؤلات المتعلقة بدورها في تطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الأداء، والكشف عن العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة في توظيفها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إطار المقاربة الكيفية، كما وظفت منهج دراسة الحالة لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتمثلت أدوات جمع البيانات في المقابلة نصف الموجهة والملاحظة، حيث أجريت الدراسة على عينة قصدية مكونة من ستة رؤساء مصالح بمديرية الخدمات الجامعية ببلقايد، باعتبارهم الأكثر ارتباطًا بعمليات الرقمنة والتسيير الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدماج تكنولوجيا المعلومات أسهم بشكل ملحوظ في تطوير الأداء الوظيفي من خلال تسريع إنجاز المعاملات، وتحسين دقة العمل، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز التنسيق والاتصال بين مختلف المصالح، والحد من الاعتماد على الوثائق الورقية، بما

انعكس إيجابًا على جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة. كما أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بتوفير بنية تحتية رقمية ملائمة، وتأهيل الموارد البشرية بالتكوين المستمر، وتوفير الدعم الإداري والتقني، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لاستخدام التكنولوجيا.

وخلصت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تمثل ركيزة أساسية لتطوير الأداء الوظيفي وتحسين فعالية المؤسسات العمومية، وأوصت بضرورة مواصلة تحديث الأنظمة الرقمية، وتكثيف برامج التكوين، وتعزيز الأمن المعلوماتي، وتشجيع الابتكار في مجال الإدارة الإلكترونية بما يضمن الارتقاء بجودة الخدمات الجامعية وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية :تكنولوجيا المعلومات، الأداء الوظيفي، التحول الرقمي، الإدارة الإلكترونية، الخدمات الجامعية، مديرية الخدمات الجامعية.

Abstract

This study aims to investigate the impact of Information Technology on improving job performance at the Directorate of University Services in Belgaid, Oran. The study is based on the premise that digital transformation has become a key requirement for modernizing public administration and improving the quality of public services. It addresses the extent to which Information Technology contributes to enhancing job performance by developing work methods, improving service quality, and identifying the organizational and human factors influencing its effective implementation.

The study adopted a descriptive-analytical approach within a qualitative framework and employed the case study method. Data were collected through semi-structured interviews and observation. The research sample consisted of six department heads selected purposively due to their direct involvement in digital transformation and administrative management within the Directorate.

The findings revealed that the integration of Information Technology has significantly improved job performance by accelerating administrative procedures, increasing work accuracy, simplifying administrative processes, strengthening coordination and communication among departments, and reducing dependence on paper-based procedures. These improvements positively affected the quality and efficiency of university services provided to students. The study also found that the success of digital transformation depends on the availability of adequate digital infrastructure, continuous staff training, effective administrative and technical support, and the promotion of an organizational culture that encourages the adoption of modern technologies.

The study concludes that Information Technology has become a strategic pillar for improving job performance and enhancing the effectiveness of public institutions. It recommends continuing investment in digital infrastructure, expanding training programs, strengthening information security, and promoting innovation in e-government practices to ensure sustainable improvement in the quality of university services and organizational efficiency.

Keywords: Information Technology, Job Performance, Digital Transformation, E-Government, University Services, Directorate of University Services.

فهرس المحتويات

فهرسالمحتويات	الصفحة
الاهداء شكر و عرفان	
مقدمة عامة	
أولا : الإطار النظري لتحديد الإشكالية (على المستوى العام والخاص)	
طرح الإشكالية	
الفرضيات	
ثانيا :الإطار المنهجي	
مجتمع البحث و تحديد الحالات المدروسة	
المنهجية و الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات	
تحديد المفاهيم و المصطلحات الأساسية للدراسة	

الصعوبات و حدود الدراسة	
مخطط العمل	
الجانب النظري	
الفصل الأول :تكنولوجيا المعلومات	
تمهيد	
المبحث الاول :ماهية تكنولوجيا المعلومات	
المطلب الأول :مفهوم ومراحل تطور تكنولوجيا المعلومات	
الفرع الأول :مفهوم تكنولوجيا المعلومات	
الفرع الثاني :مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات	
المطلب الثاني :خصائص تكنولوجيا المعلومات واهميتها	
الفرع الأول : خصائص تكنولوجيا المعلومات	
الفرع الثاني : أهمية تكنولوجيا المعلومات	
المطلب الثالث :تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	
المطلب الرابع :تأثير تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة	
الفصل الثاني :سوسيولوجيا الأداء الوظيفي	
المبحث الأول :سوسيولوجياالأداء الوظيفي	
المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره	
الفرع الأول:مفهوم الأداء الوظيفي	
الفرع الثاني :عناصر الأداء الوظيفي	
الفرع الثالث :محددات الأداء الوظيفي	
المطلب الثاني :تقييم الأداء الوظيفي وأهميته	
الفرعالأول : خطوات ومعايير الأداء الوظيفي	

الفرع الثاني : أهداف وصعوبات الأداء الوظيفي	
الفرع الثالث : إجراءات تحسين الأداء الوظيفي	
المطلب الثالث :دورتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي	
ملخص الفصل	
الاطار الميداني للدراسة	
مدخل للفصل	
المبحث الأول :تحليل البنية التنظيمية لمديرية الخدمات الجامعية	
المطلب الأول : تعريف مؤسسة الخدمات الجامعية	
المطلب الثاني :مجالات الدراسة	
المبحث الثاني :تفريغ المقابلات وتحليل الميدان	
المطلب الاول :تفريغ المقابلات	
الفرع الاول :عرض البيانات الاجتماعية	
المطلب الثاني :عرض اجابات المبحوثين	
نتائج العامة لدراسة	
التوصيات	
الخاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
ملخص الدراسة	

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تتجه المؤسسات اليوم باختلاف نشاطاتها و تعدد قطاعاتها إلى رقمنة أعمالها لما تفرضه التطورات والتغيرات التكنولوجية بصفة متسارعة و ابتكارات متعددة في جميع القطاعات و الميادين فالتطور الهائـــــــل الذي حصل في مجال تكنولوجيا المعلومات قد ولد الكثير من المتغيرات التي رسمت واقعا جديدا، حيث لم يؤثر شيء في الحياة الانسانية منذ الثورة الصناعية مثلما أثرت فيها تكنولوجيا المعلومات و التي أصبحت لا غنى عنها في حياة الشعوب و المؤسسات و الدول، فما يشهده العالم من تحول تقني متسارع و التطورات المتلاحقة في مجال أجهزة الحاسوب و البرمجيات و أجهزة الاتصالات و وسائلها و هذا الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو و ينتقل بسهولة و يسر ما بـــــــــــــــــــين دول العالم، الأمر الذي جعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في منظمات الأعمال الحديثة و أصبح يتطلب من المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل إذا كان هدفها البقاء في بيئة الـمنافسة، لقـــــــد دخل عالـمـــــــنا هذا عـــــصرا متطورا لـــــيس له حدود، تـــــؤدي فيه تكنولوجيا المعلومات دور الأعمدة الحاملة لهذا التقدم الذي أصبح علامة متميزة لهذا العصر، و شكلت فارقا من حيث اقتصاد الوقت و الجهد، الذي وفر على الإدارات أعباء مالية كانت تستنزف ميزانيتها و على الفرد الذي كان متدمرا من بيروقراطية الإدارة.

الجزائرتسعى جاهدة للتكيف مع هذه التغيرات السريعة و التي أدت إلى تغير في مفاهيم و ممارسات الأعمال الإدارية عامة، و في الإدارة المحلية خاصة و هذا ما دفعها في الآونة الأخيرة إلى تبني خيار التطوير الإداري في تسيير مصالح الجماعات المحلية، و أخذت على عاتقها تطوير الإدارة بهدف تحسين أداء العاملين خاصة على مستوى مصالح البلدية الحالة المدنية منها و بعض الهيئات مثل وزارة العدل و الجامعات و الخدمات الجامعية، و ذلك من خلال محاولة رقمنة السجلات و الوثائق و خلق منصات إلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات،باعتبارها موردا هاما من موارد المنظمة، و من بين الأمثلة التي نذكرها عصرنة وثائق الهوية و السفر و الحالة المدنية،في إطار أهداف استراتيجية لتحسين فعالية و نجاعة أداء الإدارة حيث أصبح جواز السفر البيوميتري و بطاقة التعريف البيوميترية الإلكترونية عملية ابتداءا من الفترة 2010 - 2011 ، و تم رقمنة السجل الوطني للحالة المدنية في مختلف بلديات

مقدمة عامة

الوطن[1] ، حيث أصبح بإمكان الفرد الجزائري استخراج شهادة الميلاد من أي بلدية في الوطن، باعتماد استراتيجية تعميم شهادة الميلاد، إضافة إلى رقمنةباقي الإدارات كإدارة الخدمات الجامعية فأصبح الطالب الجامعي في غنى عن تلك الطوابير من الانتظار للتسجيل ، و أصبح مؤخرا بإمكانه التسجيل في منصات خاصة بالطالب الجزائري فيقوم بتدوين المعلومات الخاصة به من أجل حجز غرفته للإيواء و حجز وجبته للإطعام و معرفة مواقيت الحافلة التي تنقله، و هو ما وفر عليه و على الفرد الجزائري، الجهد و الوقت لهذا يمكننا تعريف التكنولوجيا بأنها **فرع من فروع المعرفة يتعامل مع العلم و المعرفة و الهندسة أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق للعلم**[2] ، أو أنها **"مجموعة المعارف والخبرات و المهارات اللازمة لتصنيع منتج أو منتجات معينة"**[3] .

إن المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات استطاعت إيجاد قدرات هائلة و ميزة تنافسية كبيرة اعتمادا على التدريب و ذلكبغية تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء الوظيفي، هذا الأداء الذي حظي باهتمام الباحثين و المفكرين المهتمين بإدارة الأفراد قديما، و ازداد الاهتمام بهذا الموضوع حديثا، و لم يقتصر على المختصين في الإدارة فحسب بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية ، سيما علم الاجتماع التنظيم و العمل، على اعتبار أن الأداء أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقاتو رغبات الأفراد، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الامكانيات المتاحة.

و يعرف الأداء الوظيفي أنه :**"الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام، و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"**[4]

---

1 -عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة و الجزائر، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الديمقراطية و الرشادة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1009-2010 ، ص 167

2 - عامر إبراهيم قندلجي،إيمان فاضل السامري، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقها، جامعة الوراق، ط/1، الأردن، 2009 ص 35

3 - محسن مس، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 83.

4 - محمد سعيد أنور سلطان- السلوك التنظيمي- الدار الجامعية-الإسكندرية – سنة 2003- ص 219.

مقدمة عامة

و من تعريفاته أيضا أنه : **"صـــورة حـــية تـعكـــس نـتيجة مـستوى الـمنظمـة عـلى استغـلال مـــواردهـــا و قابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة عن طريق أنشطتها المختلفة وفق المعايير التي تلائمالـمنظمةو طبيعة عملها"**[5]

إن**أهمية**هذا الـموضوع تنبع من الأهمية التي تحظى بها تكنولوجيا المعلومة في الوقت الحاضر، و ما تحققه من قوة و تفوق للمؤسسات الرائدة، كما تكمن في التعرف على كيفية تأثير هذه الأخيرة على الأداء الوظيفي باعتباره وسيلة للرقي بالمؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة (الخدمات الجامعية)، و باعتبار أن الفرد هو المورد الرئيسي الذي تقوم عليه المؤسسة، فضلا عن معرفة أهم الآثار الناتجة عن استخدام مثل هذه التكنولوجيا كالدقة و الوضوح و السرعة في نقل المعلومة و تقديم الخدمة و الكفاءة و الفعالية في الأداء.

تكمن أهميته أيضا في الحاجة إلى المعلومات و سرعة تداولها بنفس القوة و إعادة بثها بنفس السرعة التي تم نقلها بها.

- المعلومات كسلعة أصبحت موردا اقتصاديا، تتطلب مستوى عالي من الكفاءة لجمعها و تخزينها و معالجتها، زيادة إلى محاولة تطبيق تكنولوجيا المعلومات و بالتالي تعميمها.

أسباب اختيار الموضوع :

مما لا شك فيه أن لكل باحث أسباب و دوافع تجعله يختار مشكلة ما من أجل دراستها و الكشف عن مختلف خباياها، و قد جاء اختيارنا لهذا الموضوع **للأسباب الذاتية**التالية :اقتناعنا بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات من أهم العناصر الاستراتيجية التي تساهم في تحديد فرص المؤسسة للبقاء والنجاح والتقدم كما أنها تحدد قدرة المؤسسة على تحسين أدائها ، زيادة على اهتمامي

الشخصي بالموضوع خصوصا جانب تكنولوجيا المعلومات الذييعرف تطورات كبيرة في الآونة الأخيرة

أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في :

---

[5] - مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، المجلد7/العدد1/أفريل 2023.

مقدمة عامة

- تزايد الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات وتأثريها على المنظمات
- البحث عن مكانة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية (الخدمات الجامعية) وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية.
- التعرف على حقيقة العلاقة القائمة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي

أما **أهداف** الدراسة فالهدف الرئيسي الذي ركزت عليه هو تبيان أثر تكنولوجية المعلومة في

- تحسين أداء المؤسسات
- تسليط الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومة بمديرية الخدمات الجامعية
- الكشف عن أهم العوامل التكنولوجية المعلوماتية التي تؤثر على الأداء الوظيفي

الاطار النظري لتحديد الاشكالية :

يعد الإطار النظري من أهم مكونات البحث العلمي، إذ يوفر الأساس العلمي الذي يستند إليه الباحث في تفسير الظاهرة المدروسة و فهم أبعادها المختلفة، و ينقسم في هذه الدراسة إلى إطار تصوري عام يتناول أهم النظريات المفسرة لموضوعنا، و

مقدمة عامة

إطار تصوري خاص يعرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف الاستفادة من نتائجها، و تحديد موقع الدراسة الحالية منها، و إبراز ما تضيفه إلى المعرفة العلمية.

الإطار التصوري العام:

يقودنا الحديث عن تكنولوجيا المعلومات و أثرها على تحسين الأداءالوظيفي إلى تلك المفارقة التي نلاحظها في السرعة و الدقة و اختصار الوقت، و العلاقات التي تنشأ داخل النظام، و هنا بذون منازع نخص بالذكر المقاربة التايلورية و مقاربة التحليل الاستراتيجي.

1- نظرية الإدارة العلمية أو التايلورية :.[6](TAYLORISM)

يتمثل هذا Fredirick Taylor (1915 – 1856) مدخل الإدارة العلمية في كتابه المدخل في اقتراح تايلور "مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911، الذي حاول البحث عن أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية،و كيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوز تلك المشاكل، و ذلك من خلال استخدام المنهج العلمي و الموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية للعامل، انطلاقا من دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل، و الوسائل و الأدوات المستخدمة، و الزمن اللازم لكل مهمة، باعتماد أساليب علمية، عوضا عن التقديرات الشخصية للمشرفين و على العموم فقد حدد **"تايلور"** أربعة مبادئ أساسية للإدارة و هي كالآتي :

- **المبدأ الأول :** دراسة الحركة و الوقت بشكل علمي، بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال، و تسمى **"طريقة الأداء المثلى".**

- **المبدأ الثاني :**اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- **المبدأ الثالث :**تدريب العاملين على أداء الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة و يسر.[7]

و قد بنى **"تايلور"** دراسته على فرضيتين أساسيتين هما :

---

[6]- بوشيخي بغداد، علم اجتماع التنظيم والمؤسسات: المقاربات النظرية والتحليل السوسيولوجي للمنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018، ص 94.

[7]- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، إدارة أعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2003،ص 20.

مقدمة عامة

1- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل، قد يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية، و يقصد هنا الأساليب العلمية، إيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتنفيذ العمل في أقل مدة و بجهد أقل.
2- إن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج في زمن أقل، و بمجهود معقول، و أن الحوافز المادية هي الأساس لدفع و حث العاملين لزيادة الإنتاج.[8]

المفاهيم الأساسية لهذه المقاربـــة :

ركز **"تايلور"**من خـلال هذا المدخل على دراسة المشكـلات العلمـية التي تواجه العامل أثناء العـــــمل، و عالج السلوك الإنساني باعتباره وسيلة لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، و بالتـــالي حســـــب **"تايلور"** ينبغي أن يتم توجيه هؤلاء العمال وفق خطة عقلية معينة مبنية على أسس علمية حتى يتمكنوا من إنجاز هذه الأهداف.

تم اختيار نظرية الإدارة العلمية **"لفرديريك تايلور"** كإطار نظري لهذه الدراسة ، لأنها تعد من أبرز النظريات التي ركزت على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تنظيم العمل وفق أسس علمية و الاعتماد على التخطيط و تقسيم المهام و قياس الأداء و اختيار أفضل لأساليب إنجاز العمل و تتوافق هذه المبادئ مع الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحديثة، حيث تسهم في تبسيط الإجراءات و تسريع معالجة المعلومات، و تقليل الأخطاء ، و رفع كفاءة العاملين و تحسين جودة الأداء، و من هذا المنطلق تساعد هذه النظرية على تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها لتكنولوجيا المعلومات أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال تحقيق الكفاءة و الفعالية في إنجاز الأعمال.

2- نظرية الفعل المنظم أو التحليل الاستراتيجي للمنظمات:

روادها ميشال كروزيه و إيرهاردفريدبيركCrozier et Friedberg

---

[8] - فاطمة الزهراء بروش، أثر الحوافز على الرضى الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيكدة، رسالة ماجستير،تسييرالمواردالبشرية، تسيير مؤسسات، سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة 20 أوت 1955، 2009-2010،ص55.

مقدمة عامة

تعرف نظرية الفعل المنـظم على أنها مقاربة سوسيولوجية ترى أن المنظمة ليست مجرد بنـاء رسمي تحكمه القوانـين و الإجراءات بل هـي نسق من الفاعلين الاجتماعيين الذين يتصرفون بشكل استراتيجي داخل شبكة من علاقات السلطة، حيث يسعى كل فاعل إلى تعظيم هامش حريته و التحكم في "مناطق عدم اليقين" بما يخدم مصالحه، وهو ما يؤثر في سير العمل و اتخاذ القرار داخل المنظمة.[9]

فنظريـة التحليل الاستـراتيـجي أو مـا تسـمى أيضا نظرية الفعل المنظم تقول أن المنظمة هي فضاء للتفاعلات الاستراتيجية بين الفاعلين حيث يلعـب التحـكم فـي المعلـومـات و منـاطق عدم اليقين دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي.

كل فرد داخل التنظيم يملك هامشا من الحرية و يستعمله بطريقة استراتيجية لتحقيق مصالحه، حتى في وجود قوانين صارمة يبقى للموظف قدرة على التفاوض، المقاومة، التأثير و التحكم في المعلومات و المهـارات.

ففي ظل التحولات التنظيمية التي أحدثها استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات، لم يعد تحسين الأداء الوظيفي مرتبطا فقط بتوفير الوسائل التقنية، بل أصبح مرتبطا أيضا بطريقة تفاعل الأفراد معها، و بالعلاقات التنظيمية التي تنشأ داخل المؤسسة ، فإدخال التكنولوجيا يغير أساليب العمل، و يعيد توزيع المسؤوليات، و يؤثر في موازين القوة و العلاقات بين الفاعلين داخل التنظيم، لذلك تعد هذه النظرية من أكثر المقاربات ملائمة لتفسير أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي و سيتم توظيفها في هذه الدراسة لفهم الكيفية التي يتعامل بها العاملون مع التكنولوجيا داخل مديرية الخدمات الجامعية، و كيف تؤثر استراتيجياتهم و سلوكياتهم و علاقاتهم التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي ، كما ستساعد هذه النظرية في تفسير مدى مساهمة استخدام التكنولوجيا في تحسين التنسيق بين المصالح، و تسريع إنجاز المهام، و تقليص مناطق الغموض ، أو على العكس ، الكشف عن العراقيل التي قد تحد من الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا.

---

[9]- مصطفى بوتفنوشت،علم اجتماع المنظمات: التحليل الاستراتيجي للفعل المنظم،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2012،ص 104

مقدمة عامة

الإطار التصوري الخاص :

من المهم جدا لأي باحث اجتماعي أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه لأن الاضلاع على ما سبق يجنب التكرار و يمكنه من تفادي أخطاء الآخرين و قد يسمح له ذلك بفهم موضوع بحثه أكثر، و اختيار الطرق و الاجراءات المنهجية الملائمة لدراسته، فضلا عن أن هذه الدراسات تتضمن قوائم لمراجع هامة تساعدنا في دراستنا، لذلك حاولت قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة و من بينها :

1- الدراسة الأولى:بعنوان "أداء الإدارة الجزائرية في ظل ثورة المعلوماتية" [10]

و تدور إشكالية هذه الدراسة حول الحاسوب كمبتكر تكنولوجي حديث و دوره في ترقية العمل الإداري في المؤسسات و الوقوف على المساهمة الفعلية للحاسوب في تبسيط الأعمال و الإجراءات الإدارية، و كذا استراتيجية الجزائر في تبني هذا المبتكر ، و الاهتمام بتكوين الكفاءات البشرية في هذا الميدان، و على ضوء ما ذكر صاغت الباحثة إشكاليتها في التساؤل الآتي :

- ما هي الآثار المترتبة عن الإعتماد المتزايد على المعلوماتية في تسيير شؤون الإدارات الجزائرية ؟

قدتفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كما يلي :

- ما هي آثار المعلوماتية على أداء العمل الإداري ؟
- ما هي العوائق التي تعترضا الاستخدام الفعال للمعلوماتية باعتبار هما أداة لتطوير الأداء الإداري ؟
- ما هي سياسة الإدارة لتنمية كفاءاتها البشرية المستخدمة لأجهزة المعلوماتية ؟

و لهذه الدراسة أهمية كبيرة حيث أنها جزء بسيط في محاولة فهم أبعاد تبني الأسلوب الآلي في العمل الإداري

---

[10] - دراسة ميدانية بإدارات خدماتية عمومية بمدينة قسنطينة، ل : طراد خوجة سميرة من جامعة قسنطينة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و تسيير الموارد البشرية – سنة 2004/2002

مقدمة عامة

في المؤسسات خاصة منها الجزائرية خلال دراسة ميدانية بكل من مؤسسة سونلغاز ، بريد الجزائر، التأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS و تهدف هذه الدراسة إلى :
1- الكشف عن مدى مساهمة المعلوماتية في ترقية العمل الإداري.
2 – الكشف عن العراقيل التي تحد من استغلالها.
3- الوقوف على سياسة الإدارة المتبعة بهدف تنمية مواردها البشرية لضمان استخدام أفضل للتكنولوجيا.
اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي و المنهج المقارن ، الذي طبقته لمقارنة النتائج المتحصل عليها في الادارات الثلاث.و قد غطت هذه الدراسة عينة طبقية من العاملين على الحاسوب في الإدارات الثلاث عينة عشوائية بسيطة للمتعاملين مع الإدارات، و من أجل جمع البيانات استعانت الباحثة استمارة استبيان تشتمل على أربعة (24) و عشرون سؤالا موزعةعلى ثلاث (03) محاور أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية ، المحور الأول أجاب عن الأسئلة المطروحة حول علاقة الحاسوب بالعمل الإداري، أما المحور الثاني فقد تناول استغلال المعلوماتية و تنظيم العمل الإداري، و اشتمل المحور الثالث على موضوع سياسة الإدارة لرفع الكفاءات البشرية.
و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحاسوب ساهم في تنظيم العمل الإداري بمختلف الإدارات محل الدراسة،
قياسا بما شاهدته قبل استخدام هذا الجهاز، ولكن مساهمته لا تعبر عن قدراته الحقيقية نتيجة الجملة من العراقيل.

2- الدراسة الثانية :

بعنوان «أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على التسيير الاستراتيجي للمؤسساتالاقتصادية"[11]

[11]- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير قسنطينة-
–لبقيدومصباح 2013

مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجية المعلومة و الاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية و التطوير التنظيمي، و تحقيق الجودة الشاملة و هندسة التحالفات الاستراتيجية، و كانت دراسة الحالة بالمؤسسة الجزائرية للاتصالات –موبيليس-لخدمات الهاتف النقال.

اعتمدت الدارسة على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري أما الجانب التطبيقي فكان عبارة عن دراسة تقييمية لواقع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

و قد تضمنت الدراسة عدد من التوصيات التي تؤكد على ضرورة الاستفادة أكثر من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من خلال توعية الأفراد "المورد البشري"بالأهمية الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومة و الإتصالات في سبيل اكتساب مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار في سوق شديدة المنافسة بالإضافة إلى خلق أقسام خاصة بالذكاء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، و البحث و التطوير من أجل النهوض بالمؤسسة و تحقيق التميز.

و تعتبر هذه الدراسة شبيـــهةبدراستنا، حيث تناولت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات و دورها في التطوير التنظيمي و تحقيق الجودة في الأداء و الخدمة و هذا ما نريد الوصول إليه من خلال دراستنا هو تحقيق التميز في المؤسسة من خلال إعادة تشكيل الأداء الوظيفي عن طريق تطبيق التكنولوجيا الجديدة، كما تشابه الإجراء المنهجي لهذه الدراسة مع دراستي من حيث استعمال نفس المنهج.

3- الدراسة الثالثـــــــــــــــة :بعنوان "المناخ و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"[12]

[12] - رسالة من إعداد شامي صليحة (2002-2010) لنيل درجة الماجستير –جامعة امحمد بوقرة بومرداس، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمة

مقدمة عامة

قامت على فكرة محورية تمثلت في أن كفاءة و فعالية الأداء تتوقف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد، حيث يتأثر الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و إدراكه لها.

و ذلك بطرح التساؤل الثاني : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ؟

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الأداء الوظيفي و محدداته و مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

و لتحقيق هذا الهدف انطلق الباحث من الفرضيات التالية :

1- الاهتمام بالمناخ النظيف هو من مسؤولية الإدارة العليافي أية منظمة.

2 – الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية، اجتماعية و بيئية.

3 – المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

و توصلت إلى أن هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ السائد، و هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ السائد، و هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيميو كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين سواء موظفين أو إداريين أم أساتذة.

التعليق : تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن : كلاهما يبحث في مجال الأداءالوظيفي و تم الاستفاذة من هذه الدراسة في تكوين فكرة مبدئية عن موضوع الأداء المهني إضافة إلى أنها ساعدت في إعداد الإطار النظري عن التكنولوجيا و دورها في تحسين الأداء.

الإشكالـــــــــــــــية :

بناء على الدراسات التي ذكرناها و التي كانت تبحث في مجالي الأداء الوظيفي والتكنولوجيا و بناءا على التزايد الملح لمواكبة التطور التكنولوجي و العمل على إدخال التقنيات الحديثة في معظم إدارات المؤسسات والتخلص من العمل الإداري التقليدي ،نجد إحدى أبرز المؤسسات العمومية الجزائرية

مقدمة عامة

ذات الطابع الإداري والخدماتي**"مديرية الخدمات الجامعية بلقايد وهران"**، التي تلعب دور محوري في مرافقة الطالب الجامعي طيلة مساره الأكاديمي، من خلال توفير بيئة تنظيمية ولوجستية تضمن استقراره الاجتماعي والنفسي، وتتمتع هذه المديرية بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية تحت الوصاية المباشرة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 صفر عام 1435 هـ الموافق لـ 23 ديسمبر سنة 2013م، المعدل والمتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 ديسمبر سنة 2004 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقراتها، وينعكس الحجم التنظيمي لهذه المديرية في النطاق الجغرافي والهيكلي لإشرافها، إذ تتولى التسيير المباشر لثماني إقامات جامعية متمركزة بالقطب الجامعي ببلقايد من الإقامة الجامعية 2000 سرير ببلقايد 01 إلى الإقامة الجامعية بلقايد08، مما يجعلها العصب التنفيذي المسؤول عن تلبية الاحتياجات الحيوية لمجتمع الطلبة في مجالات الإيواء، الإطعام، النقل، والمنح، فضلاً عن رعاية الأنشطة العلمية، الثقافية، والرياضية .

وتكشف المقاربة التاريخية التحليلية لواقع الخدمة الجامعية داخل المديرية عن تحول جذري في البيئة التنظيمية وآليات الأداء الوظيفي، حيث تم الانتقال من نمط التسيير الورقي الكلاسيكي الذي ساد لفترات طويلة إلى نمط الإدارة الإلكترونية المعاصرة، ففي المرحلة السابقة لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كانت البنية التنظيمية تعتمد بالكامل على المعاملات الورقية والآليات اليدوية الروتينية؛ إذ كان قسم المراقبة والتنسيق بمصالحه التنفيذية النقل، الإطعام، الإيواء، والأنشطةيدير مهامه الرقابية بأسلوب بطيء يفتقر للمرونة والتكامل، كما شمل هذا البطىء الهيكلي قسم المنح الذي كان يواجه عبئاً دفترياً ثقيلاً في معالجة وتدقيق ملفات آلاف الطلاب يدوياً، بالتوازي مع قسم الموارد البشرية الذي اعتمد على السجلات التقليدية في متابعة المسارات المهنية وعمليات التكوين، وقسم المالية والصفقات العمومية الذي عانى من طول الدورة المستدينة وتأخر الرقابة الآنية على النفقات وإعداد الميزانيات.

مقدمة عامة

وقد انسحب هذا النموذج التقليدي تاريخياً على مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والوقاية الصحية، والتي تميزت بيئتها الاتصالية بالمحدودية وضيق قنوات التدفق الإعلامي حيث اقتصرت حلقة الوصل التنسيقية بين الديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديرية الخدمات الجامعية ببلقايد على حساب بريد إلكتروني واحد (Gmail)، وعن طريقه تستقبل التوجيهات والتوصيات الوزارية بشكل منفصل في حين كانت القنوات الاتصالية الموجهة للطلبة تعتمد على وسائط فيزيائية بدائية وجامدة، تتمثل في الملصقات الورقية التي تعلّق في واجهات المطاعم، النوادي والمداخل الرئيسية للإقامات الجامعية لغرض الإعلان عن الرحلات أو التظاهرات المختلفة، وهو ما أسفر تنظيمياً عن هدر زمني معتبر وضيق في التغطية الإعلامية وضعف في استجابة ومشاركة المجتمع الطلابي .

وفي المقابل، وبموجب التوجهات الاستراتيجية الرامية لعصرنة المرفق العام شهدت المديرية قفزة نوعيةبرقمنة مصلحة الايواء وهي أول مصلحة تم رقمنتها في قطاع الخدمات الجامعية بلقايد و ذلك بتطبيق برنامج بروقراس الذي هو عبارة عن موقع في الانترنت خاص بالطلبة من أجل التسجيل والاستفادة من الايواء ,حيث تم الاتصال بجميع مدراء الاقامات الجامعية لملأ جداول خاصة بعدد الاجنحة لكل اقامة جامعية وعدد الغرف الذي يضمها كل جناح وذلك بإدراجها في هذا البرنامج الرقمي بغية تسهيل تسجيل الطلبة ,ولتعزيز مواكبة التطور الحاصل والدفع بعجلة الخدمة داخل القطب الجامعي تم تفعيل المكتب الاستراتيجيللرقمية (BSN) باعتباره المركز الاستراتيجي المسؤول عن قيادة، تصميم، وهندسة التحول الرقمي الشامل لمتابعة تنفيذ المخطط التوجيهي للرقمنة، مما أدى إلى إعادة هندسة المصالح الإدارية وتحويلها إلى خلايا تقنية مترابطة، حيث تم خلق في برنامج بروغراس تطبيقات خدماتية مصاحبة مثل تطبيق "مايبوس(MY BUS) "الذي أحدث ثورة في قطاع النقل كاعتماد برنامج تسيير الحافلات ,نظام لتحديد المسارات ,تطبيق لتتبع النقل الجامعي كما هو مطبق حاليا (التنقيط الالكتروني عبر المنصة ماي بوس) حيث بضغطة واحدة في المنصة يتم تحميل وطباعة جدول حضور الحافلات الشهري , بالإضافة الى إنشاء تطبيق

مقدمة عامة

يساعد الطلبة على معرفة توقيت حافلاتهم وهذا ما أدى الي سهولة العمل وتحسين الأداء ، كما واكب هذا التحول إرساء قواعد رقابية تكنولوجية صارمة في قطاع الإيواء عبر إدراج التوقيع الإلكتروني، أنظمة المسح الوجهي البيومتريةFacial، ونظام WEBONOU التي سهلت مهمة أعوان الأمن في مراقبة و تحديد هوية الطالب ومنع الغرباء لدخول الاقامات أي ضبط الحركية الطلابية، إلى جانب رقمنةخدمةالإطعام من خلال الانطلاق في العمل بخدمة المحفظة الإلكترونية "واليت " (WALLET) إضافة الى تركيب قارئ بطاقة الطالب متعددة الخدمات RFIDوآلية الحجز الافتراضي المسبق للوجبات، مما أتاح ترشيداً وعقلنة للنفقات العامة ومكافحة الاختلالات الإدارية، حيث قبل الرقمنة كانت الوجبات المقدمة في المطعم المركزي خلال فترة الغذاء أو العشاء تصل الى 2000 وجبة مقدمة يوميا, حاليا بتطبيق الرقمنة أصبح لا يتعدي مجموع الوجبات خلال كل فترة 500 إلى 700 وجبة , لأن المخزون والوجبات المقدمة أصبحت مراقبة رقميا وتسجل حينيا في منصة الديوان الوطني للخدمات الجامعية ,ومن أجل تحقيق السيولة الاتصالية داخل المؤسسة، تم تعميم نظام المراسلات اللحظية والافتراضية "زيمبرا" (ZIMBRA)و تفعيل خلية الإعلام والاتصال سنة 2013 ، و بهذا أصبح هناك منصة اتصالية مركزية مسؤولة عن إدارة وتوجيه التدفقات الإعلامية والمراسلات الرسمية القادمة من مختلف الفاعلين كالديوان الوطني للخدمات الجامعية (الوزارة الوصية)، الولاية، والمصالح الولائية و كل المؤسسات و الإدارات عبر التراب الوطني، و تم تنظيمياً إلغاء وغلق الحسابات البريدية الشخصية والمنفصلة التي كانت تحوزها الإقامات الجامعية، وتحويل الثقل الاتصالي إلى بريد إلكتروني مؤسساتي موحد تديره الخلية مركزياً، والتي تتولى معالجة الوثائق وبث التكليفات والتوصيات إلى الإقامة المعنية إلكترونياً وبشكل آني، هذا التحول البنيوي ساهم في عقلنة الوقت والجهد، وقضى نهائياً على مظاهر البيروقراطية والاتصال الفيزيائي ومخلفات التنقل الشخصي للموظفين بين المصالح، مدشناً بذلك مرحلة الإدارة غير الماديةالمحكمة والتفاعلية .

ومع ذلك، فإن هذا الانتقال الهيكلي نحو الرقمنة الشاملة استلزم جهوداً تكوينية موازية لإعادة تأهيل رأس المال البشري حيث حرصت الوزارة الوصية بالتنسيق مع المديرية على تنظيم ندوات وطنية ودورات تدريبية مكثفة لتجديد المعارف مواكبة للمتغيرات التكنولوجية، ولعل أبرزها ندوة باتنة التاريخية عام 2019 التي أرست اللبنات الأولى للفكر الرقمي، فضلاً عن فتح مسابقات توظيف متخصصة لاستقطاب الكفاءات ومهندسي الإعلام الآلي، و بهذا انتقلت هذه المؤسسة نسبيا من النمط الموروث إلى النمط المعولم، حيث كانت مديرية الخدمات الجامعية المكان المناسب للدراسة من خلالها سنستعرض العلاقة القائمة بين التطوير الإداري من خلال بعدي تكنولوجيا المعلومات من جهة و الأداء الوظيفي من جهة أخرى و انطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية :

- **كيف يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي داخل مديرية الخدمات الجامعية بلقايد وهران؟**

و تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف تساهم تكنولوجية المعلومة في تحسين الخدمات و زيادةكفاءتها؟
- هل تتحسن جودة الأداء الوظيفي بتفعيل تكنولوجيا المعلومات ؟
- ما العوامل التنظيمية و البشرية التي تؤثر في استخدام تكنولوجيا المعلومات و تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية ؟

فرضيات البحث :

تعتبر صياغة الفرضية من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، فهي عبارة عن **"افتراض تتم صياغته بطريقة تجعله قابلا للإختبار، و يمكننا من التنبؤ بوجود علاقات خاصة بين متغيريين أو أكـــثر"** [13]

و بناءاعلى التساؤلات المطروحة تم تقديم الفرضية العامةالتالية :

[13] عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 78.

مقدمة عامة

الفرضية العامة :

- يسهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية، من خلال تطوير أساليب العـــمل، و تعزيز كفـــاءة العاملين، و تحسين التنسيق بين مختلف المصالـــح، مع تأثر هذا الأثر بالعوامل التنظيمية و سلوك الفاعلين داخل المنظمة.

ومن الفرضية العامة تم التفرع الى ثلاث فرضياتجزئيةوهي كالتالي :

* يسهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير أساليب إنجاز العمل داخل مختلف مصالح المديرية.

* يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسينكفاءة الأداء الوظيفي من خلال تسريع إنجاز المهام ، و تحسين دقتها و جودتها.

* يتأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل مديرية الخدمات الجامعية بطبيعة التنظيم الإداري و تفاعل العاملين معها.

<u>الإطار المنهـــــــــــــــجي</u>:

الاطار المنهجي هو مجموعة الأسس و الإجراءات العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث لإنجاز دراسته، و التي تحدد مجتمع الدراسة و عينتها، المنهج المستخدم، و

أدوات جمع البيانات و كيفية تحليلها بما يضمن تحقيق أهداف البحث و الإجابة عن الأسئلة بطريقة علمية و موضوعية.

أ/مجتمع البحث :

هو المجموعة الكلية من العناصر (أفراد، أشياء، أو أحداث) التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها، و التي تشترك جميعها في خصائص محددة ذات صلة بمشكلة البحث.[14]

تمثل **مجتمع البحث في مديرية الخدمات الجامعية بلقايد– وهران – هذه المديرية تقع في القطب الخدماتي 10000 سرير للبنات و محاطة بالإقامات الجامعية (05-06-07-08) للبنات.**

ب/العينة :(الحالات المدروسة) :

هي جزء من مجتمع البحث يتم اختياره بطريقة محددة لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلا صادقا، بحيث يمكن من خلال دراسة خصائص هذه العينة استنتاج خصائص المجتمع ككل و تعميم النتائج عليه.[15]

تتمثل الحالات المدروسة (العينة) في 06 حالات كلهم رؤساء مصالح تم اختيارهم عن طريق العينة القصدية. (لأن رئيس المصلحة هو الذي يمثل مصلحته نقاط قوتها و نقاط ضعفها)، و تمثل الرؤساء في : رئيسة مصلحة النشاطات الثقافية و العلمية و الرياضية و الوقاية الصحية، رئيسة المكتب الاستراتيجي للرقمنة، رئيس مصلحة الإيواء، رئيس مصلحة الموارد البشرية، رئيسة مصلحة متابعة عمليات البناء و التجهيز، رئيس مصلحة الميزانية.

تعريف العينة القصدية :

---

[14] - العساف، صالح بن احمد.(2010)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط.2).الرياض : مكتبة العبيكان، ص 162.

[15] - ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، و عبد الرحمن عدس، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط.18 (عمان: دار الفكر، 2020)، 215

هي عينة يختارها الباحث بناءً على حكمه الشخصي و خبرته، حيث يعمد إلى اختيار مفردات معينة من المجتمع يرى أنها الأنسب و الأقدر على تزويده بالبيانات المطلوبة لتحقيق أهداف دراسته،

تستخدم هذه العينة غالبا في البحوث النوعية أو عندما لا تتوفر قائمة كاملة بمجتمع الدراسة، أو عندما تكون الدراسة موجهة لفئة متخصصة جدا لا تتوفر في غيرهم.[16]

ج/المنهـــــج :

أما في ما يخصمنهج البحث ووسائل الدراسة فقد تم تعريف المنهج في العلوم الاجتماعية

"بأنه مجموعة القواعد والإجراءات والخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث لدراسة الظواهر الاجتماعية وتحليلهاو الوصول إلى نتائج دقيقة بهدف الكشف عن القوانين التي تحكم المجتمع وتوجيه الأبحاث نحو الحقيقة وتفسيرها بعيدا عن العشوائية وتتعدد المناهج المستخدمة نظرا لطبيعة الظواهر الاجتماعية المعقدة"[17]

فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يبحث في الظواهر كما هي في الوقت الحاضر دون تدخل من الباحث في تغيير طبيعتها.

و تختلف المناهج العلمية باختلاف طبيعة الظاهرة المدروسة و أهداف البحث، إذ يختار الباحث المنهج الذي يمكنه من فهم الظاهرة و الإجابة عن تساؤلات الدراسة بطريقة علمية ، و يعد المنهج الكيفي من المناهج التي تهدف إلى دراسة الظواهر في سياقها الطبيعي، من خلال التركيز على فهم المعاني و التجارب و الآراء و التفاعلات التي يقدمها الأفراد، بدلا من الاقتصار على القياسات الكمية الإحصائية.

---

[16] - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، و عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي : القواعد و المراحل و التطبيقات (عمان : دار وائل للنشر، 2001)، 185

[17]- عبد الغني عماد، مناهج البحث في علم الاجتماع: الأدوات، التقنيات، المقاربات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 42.

مقدمة عامة

و نظرا لأن هذه الدراسة تسعى إلى فهم أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي داخل مديرية الخدمات الجامعية، و الكشف عن كيفية توظيف التكنولوجيا في الواقع العملي و انعكاسها على أداء العاملين، فقد تم الاعتماد على المنهج الكيفي، لأنه يتيح التعمق في آراء المبحوثين و تفسير سلوكهم و ممارساتهم داخل بيئة العمل، و ذلك بالاعتماد على المقابلة و الملاحظة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات.

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا منهج دراسة حالة من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة الجزائرية وبالتحديد مديرية الخدمات الجامعية.

واعتمدنا في ذلك على مجموعة من الوسائل التي تتمثل في المسح المكتبي لبعض الكتب والمجلات و بعض المذكرات ومختلف المصادر التي لها صلة بالموضوع، الانترنيت باعتبارها أهم وسيلة في الحصول على المعلومات.

د/التقـــــــــــــــــــــنية: (الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع المعطيات)

إن أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي هي عملية جمع المعطيات عن طريقها يتمكن الباحث من التحليل و التفسير و منها يستخلص النتائج النهائية لدراسته، و يتطلب منه اختيار أدوات جمع البيانات التي تحقق الغاية المنشودة، لهذا الواجب أن تتوفر الدقة و الموضوعية و الصدق و الأمانة لتتم هذه العملية وفق ما ينص عليه البحث الأكاديمي الناجح.

المقابـــــــلة:

و اعتمدناعلى**المقابلات نصف الموجهة**مع بعض الموظفين والمسؤولين وذلك بطرح أسئلة عليهم حيث تختلف المقابلة عن المحادثة الشخصية التي تتم بين الناس في حياتهم اليومية، فهي تعتبر أساسا **(المقابلة)** هدف محدد يسعى إليه الـمُقابِل ويُدركه ويُدركهالـمقابـــــَـل، وخلاصة يمكن تعريفهبأنالمقابلة هي :**" حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين باحث و مبحوث أو بين شخص (باحـــــــث) و**

مجموعة من الأشخاص بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي[18]"

المقابلة نصف الموجهة :

هي : **"تقنية بحثية نوعية تقوم على إجراء حوار تفاعلي بين الباحث و المبحوث، وفق دليل إرشادي يتضمن محاور رئيسية، مع منح الباحث حرية كاملة في طرح أسئلة استيضاحية و تعديل ترتيب الأسئلة بما يخدم فهم الظاهرة المدروسة بعمق".**[19]

الـملاحظـــــــة :

و تعتبر **" أداة بحث علمية تعتمد على الرصد الدقيق و المباشر للظواهر أو السلوكيات في بيئتها الطبيعية، حيث يقوم الباحث بمشاهدة الأحداث و تسجيلها بموضوعية دون التأثير في مجرياتها، و تكتسب الملاحظة أهميتها من قدرتها على توفير بيانات واقعية و ومفصلة لا يمكن الحصول عليها عبر أدوات الاستبيان أو المقابلة ، مما يعزز من صدق النتائج الميدانية التي يتوصل إليها الباحث في دراسته."**[20]، كما أن الملاحظة تساعد في رسم المعالم الأولى للبحث العلمي حيث ينطلق منها الباحث في تحويل المشاكل إلى إشكالات علمية كما أنها تساعد على اقتراح الإجابات النظرية المؤقتة أو الفرضيات للمشكلات محل الدراسة، ولا يختلف الباحثون حول اعتبار الملاحظة الأداة الأكثر كفاءة حيث تجعل الباحث أكثر ارتباطا بالواقع الفعـــــلي و هي أكثر الأدوات ثراء من حيث القدرة على جمع البيانات وبالرغم من كونها الأقدم فإنـــــه لا يمكن تجاوزها أو اللإستغناء عنها.

و قد تم استعمال **الملاحــظة بالفـــرصة**في هذه الدراسة و تسمى أيضا الملاحظة العرضية و هـــــي : **"أداة بحثية غير مقصودة، يعتمد فيها الباحث على اقتناص اللحظات و المواقف التي تظهر أمامه عفويا أثناء تواجده في ميدان الدراسة، حيث**

---

[18]- فضيل دليو، تكنولوجيا البحث الاجتماعي: من المنهجية إلى التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 112.

[19]- محمد بوضياف، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2022)، ص.115.

[20]- محمد عبد الفتاح، مناهج البحث العلمي : الأسس و التص 55

مقدمة عامة

يقوم بتسجيل هذه السلوكيات أو الأحداث التي تحدث خارج إطار الخطة المنهجية المسبقة، مما يساهم في إثراء بيانات البحث بمعلومات واقعية لم يكن يكن مخططا لها".[21]

تحديد المفاهيم و المصطلحات :

الاثـــــر :لغة:ما بقي من رسم الشيء وهو يشمل تأثير أدبي اذا حدث أتر على سلوكه أو طريقة تفاعله مع ما يحيط به [22]

اصطلاحا:هو ذلك التغيير الذي يطرأ على مستقبل الرسالة الاعلامية بحيث يمكن من خلاله لفت الانتباه ويستطيع إدراكه وفهم معانيه [23]

- و منه نستنتج أن الأثر هو كل ما ينتج عن تكنولوجيا الاتصال من انعكاسات سواء كانت تلك الانعكاسات سلبية أو إيجابية على فعالية الأداء داخل مديرية الخدمات الجامعية[24]

التكنولوجيا:يمكن تحديد مفهوم التكنولوجيا كما يلى :

لغة:كلمة TECHNOLOGY وهي مشتقة من الكلمة اليونانيةTECHNE وتعني فتيات أو مهرات, أما LOGY التي تعني علم أو دراسة.[25]

اصطلاحا:تعرف التكنولوجيا على أنها مجموعة من النظم والقواعد التطبيقية وأساليب العمل التي تستقر لتطبيق المعطيات المستخدمة لدراسات أو بحوت مبتكرة في مجال الانتاج والخدمات كونها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتسبة التي تمثل مجموعة الوسائل والأساليب الفنية.[26]

- و عليه نتوصل بأن التكنولوجيا هي مستوى توافر و استخدام الأجهزة و البرمجيات و قواعد البيانات و شبكات الاتصال و الإنترنت داخل مديرية الخدمات الجامعية، و

---

[21] - أحمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه،(الكويت، وكالة المطبوعات، 1982)، ص.268.

[22] حسن شحاته وزيت النجار . معجم المصطلحات التربوية الدلر المصرية لنشر وتةزيع ,القاهرة ,ص 22

[23] عبد الفتاح ابو المحال : اتر وسائل الاعلام على الطفل ’ط1 ,الاردن ,1990 ص 46

[24] - أحمد مصطفى،(2018).تكنولوجيا التعليم و الوسائل التعليمية، دار الفكر الناشر و الموزع، عمان، ص 25.

[25] أحمد، مصطفى (2018). تكنولوجيا التعليم والوسائل التعليمية. دار الفكر الناشر والموزع، عمان، ص. 25.

[26] الحيلة، محمد محمود (2014). تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق. ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص. 42.

مقدمة عامة

مدى توظيفها من قبل العاملين في أداء مهامهم اليومية، بما ينعكس على سرعة الإنجاز، و دقة العمل، و جودة الأداء الوظيفي.

الأداء :لغة:مصدر الفعل أدى الشيء أوصله و الاسم الاداء : أدى الامانة و أدى الشيء قام به .جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة : تعريف الاداء : بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب و مستحق و أدى عمل ما عليه، أي قام بما ملزم به (أدى الواجب)[27]

الأداء الوظيفي:

اصطلاحا:هو النتائج العملية أو الانجازات، أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيد : للأعمال. فالأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج. [28]

وسنحاول التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مفهومه إلا أننا سنذكر البعض منها،يعرفه**"كامل بربر"**على أنه الاساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الافراد و الجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى أهداف المؤسسة .[29]

كما يعرفه**"ناصر قاسمي"**بأنه جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، و يتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة و التكوين الجيد للعاملين و التكنولوجيا العالية، وتصميم المهام وقدرة التنظيم و الأفراد، وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العملمن الناحيتين الكمية و النوعية.[30]

- إذن نستنتج أن الأداء الوظيفي هو مستوى كفاءة و فعالية العاملين في مديرية الخدمات الجامعية في إنجاز أعمالهم اليومية، و يقاس من خلال سرعة إنجاز

---

[27]ماجدة فرج الرّاوي، منجد اللغة العربية المعاصرة، ط1، (بيروت: دار الكتب العلمية، 2013)، ص 44.
[28]صلاح الدين محمد عبد الباقي، جوانب سلوكية في الإدارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص 182.
[29]كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت: دار المنهل اللبناني، 2011)، ص 142.
[30]ناصر قاسمي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والتطبيقات، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014)، ص 98.

المهام، و دقة تنفيذها، و جودة المخرجات، و الالتزام بالعمل، و مدى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء.

الإطار الزماني والمكاني للدراسة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أهم الأفكار التي تناولت تحديد مفهوم تكنولوجيا

المعلومات وكيفية تأثيرها على الأفراد إضافة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة المعلومات في تحقيق الأداء الوظيفي الناجح للأفراد، زيادة إلى ذلك حاولنا إسقاط بعض ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، و قد تم إنجاز الجانب التطبيقي لهذا البحث في **مديرية الخدمات الجامعية بلقايدوهران، الكائنة في القطب الخدماتي10000 سرير للبنات** الذي لم يتم تسميته بعد ، الذي يقع في بلقايد ببلدية بئر الجير بولاية وهران، و المديرية تتواجد محاطة حاليا بمجمع الإقامات الجامعية (5-6-7-8) و التي أنشئت بمقتضى قرار وزاري مشترك ، أما **الحدود الزمانية** فقد تمت معالجة البحث والوصول إلى نتائجه في فترة قصيرة تمثلت في شهر مارس أفريل وماي.

وهذا ما أدى **إلى صعـــــــوبـــــــــــــة** إنجاز هذه المذكرة أي قصر المدة وضـــيق الوقت خاصة كون صاحبة المذكرة موظفة في قطاع عمومي (الخدمات الجامعية)، أي صعوبة التوفيق بين إنجاز العمل والغوص فيه بعناية ومزاولة الوظيفة اليومية دون أن ننسى أن هناك صعوبة في الربط بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي.

مخطط العمل :

تتمثل هيكلة هذه الدراسة على مقدمة عامة، ثلاث فصول منها فصلين نظريين و فصل ميداني و التي ننجزها كالتالي :

مقدمة عامة:التي تناولت التعريف بموضوع الدراسة،الأهمية ، أسباب اختيار الموضوع،الأهداف، الإطار النظري لتحديد الإشكالية (الإطار التصوري العام و

مقدمة عامة

الخاص)، الإشكالية، الفرضيات، الإطار المنهجي (مجتمع البحث، العينة، المنهج، التقنية، تحديد المفاهيم، الإطار الزماني و المكاني،الصعوبات).

جانب نظري تكون من فصلين :

الفصل الأول : تطرقت فيه لمفهوم تكنولوجيا المعلومات ومراحل تطورها، خصائصها، تطبيقاتها و تأثيرها على المؤسسة.

أما الفصل الثاني : حاولت فيه تعريف الأداء الوظيفي إضافة لعناصره و محدداته وصولا إلى خطواته و معاييره مرورا إلى أهدافه و صعوباته و إجراءات تحسينه.

الفصل الأول

تكنولوجيا المعلومات

الجانب النظري

تمهـــــــــــــــــيد :

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات متطلب رئيسيي فعصر التكنولوجيا الذي نعيشه اليوم يختلف تماما عن العصور السابقة في خصائصه وأدواته، حيث زاد الاهتمام والاستفادة منها بما قدمته من خدمات اتصالية في شتى الميادين، ودورها الكبير في الجوانب الإدارية المختلفة .وعليه سوف نتطرق في هذا الفصلإلى مفاهيم تكنولوجيا المعلومات ، ذاكرين المراحل التاريخية لتطورها و نعرج على خصائصها، أهدافها، أهميتها و تطبيقاتها، دون أن ننسى تأثيرها على المؤسسة.

المبحث الأول :ماهيـــــــــــــــــــة تكنولوجيا المعلـــــــــــــــــــومات

المطلب الأول :مفهوم ومراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلوماتInformationTechnology

تُعد "تكنولوجيا المعلومات" من أكثر المصطلحات العلمية تداولاً في عصرنا الحالي، وتتعدد زوايا تعريفها لتشمل الجوانب والأنشطة التالية :

- المنظور الإجرائي والعملي: هي منظومة الأنشطة والآليات الرقمية المستخدمة في استيعاب البيانات، معالجتها، تحليلها، وتخزينها، ومن ثمّ تحويلها إلى معلومات يسهل تداولها واسترجاعها لتغطية كافة متطلبات الحياة اليومية والمهنية (المنزل، المكتب، والمصنع)
- المنظور التقني البنيوي: تُمثل الشق الفني والتكنولوجي في نظم المعلومات، بما تتضمنه من موارد مادية(Hardware) ، برمجيات(Software) ، قواعد بيانات، وشبكات اتصال
- المنظور التوجيهي واللوجستي: هي الأداة والوسيلة الحديثة التي تدعم عمليات التقاط البيانات وحفظها، لإعادة تقديمها للجهات المعنية بالشكل المناسب والتوقيت المثالي
- المنظور التطبيقي والإداري: تعني توظيف الأبحاث العلمية والأساليب الإدارية المتطورة في التعامل مع المعلومات عبر الحواسب والآلات، ودراسة تفاعلها مع الإنسان والبيئات الاجتماعية والاقتصادية المحيطة .
- المنظور الخدمي: هي الحزمة المتكاملة من الوسائل الرقمية والبرامج والخدمات المستخدمة لتجميع ومعالجة وبث المعلومات[31].

[31] - بن قيراد، الهادي (2018). تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحسين الأداء التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص. 74

ثانياً: المراحل التاريخية لتطور تكنولوجيا المعلومات

مرت التكنولوجيا الرقمية والاتصالية بقفزات نوعية ومحطات مفصلية شكلت الوعي البشري، ويمكن حصرها في خمس قفزات أساسية :

1. القفزة الأولى: مهد التواصل البشري (عصر الإشارات واللغة) بدأت معالم هذه المرحلة مع تشكل التجمعات الإنسانية الأولى، حيث كان الاعتماد كلياً على الإشارات الجسدية للتفاهم، وتطور هذا التواصل بشكل جذري عندما ابتكر الإنسان اللغة المنطوقة، مما مثّل الحصيلة الأولى لابتكارات البشرية واكتشافاتها لدعم التفاعل المجتمعي[32]
2. القفزة الثانية: عهد التدوين والتوثيق عصر الكتابة، تمثلت في ابتكار أقدم طرق الكتابة عالمياً وهي الطريقة السومرية (الكتابة المسمارية على الألواح الطينية). ساهمت هذه الألواح في تخليد الفكر الإنساني والسياسي والفلسفي والاجتماعي. ورغم أهميتها، إلا أنها واجهت عقبات؛ فالكتابة وحدها لم تحل كافة معضلات الاتصال، كما أن الكتب البدائية كانت مكلفة جداً واقتصرت حيازتها على رجال الدين والطبقات الغنية.
3. القفزة الثالثة: عصر التدوين الشامل (ثورة الطباعة) ارتبطت بمنتصف القرن الخامس عشر الميلادي، وتحديداً مع الابتكار الثوري للمخترع "يوحنا جوتنبرج" الذي نجح في ابتكار الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة، وكان إنجازه الأكبر هو إتمام طباعة الكتاب المقدس باللغة اللاتينية، مما فتح الباب لنشر المعرفة على نطاق واسع.
4. القفزة الرابعة: الاتصالات السلكية واللاسلكية القرن التاسع عشر شهد القرن التاسع عشر بزوغ معالم ثورة الاتصال الرابعة، والتي نضجت تماماً في النصف الأول من القرن العشرين، جاءت هذه المرحلة كاستجابة مباشرة للتحديات الإفرازية للثورة الصناعية، حيث ظهرت وسائل اتصال متطورة

[32]- صالح ومان، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في اتخاذ القرارات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 93-94.

تجاوزت الأساليب التقليدية، وكان من أبرزها اكتشاف ظاهرة الكهرباء واستغلال طاقتها، اختراع التلغراف عام 1837م . اختراع الهاتف بنقل الأصوات لمسافات بعيدة عام 1876م.

5. القفزة الخامسة: الاندماج الرقمي الشامل عصر الحوسبة والأقمار الصناعية بدأت ملامحها في النصف الثاني من القرن العشرين وامتدت إلى القرن الحادي والعشرين، حيث تضاءلت أمامها كافة الإنجازات السابقة. وتتجسد هذه المرحلة في الاندماج التام بين تكنولوجيا الحاسب الآلي وثورة الاتصالات أي الانفجار المعرفي ومن أبرز سماتها قدرة الحاسب الفائقة على تخزين واسترجاع الخلاصة الفكرية للبشرية بسرعة متناهية، بالإضافة إلى الاعتماد على الأقمار الصناعية لنقل البيانات، الصور، والمعلومات عابرة القارات والدول بشكل فوري ولحظي[33].

المطلب الثاني :خصائص تكنولوجيا المعلومات واهميتها

أولا :خصائص تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات بمجموعة من السمات البنيوية والإجرائية التي جعلتها المحرك الأساسي للعصر الرقمي، ويمكن تصنيف هذه الخصائص كالتالي :

الخصائص التفاعلية والاتصالية

- ✓ التفاعلية:(Interactivity) :

تتيح للمستخدم أن يكون مرسلاً ومستقبلاً للمعلومة في آن واحد، مما يسمح بتبادل الأدوار وخلق بيئة تفاعلية مرنة بين الأفراد والمؤسسات .

- ✓ اللا جماهيريةAsynchrony / Demassification)

[33] - صالح ومان، المرجع نفسه، ص 95

إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية بدقة إلى فرد واحد أو جماعة محددة دون الحاجة لبثها جماهيرياً كما في وسائل الإعلام التقليدية، مما يمنح تحكماً أكبر في وصول الرسالة مباشرة للمستهلك المعني[34] .

✓ اللاتزامنية:(Asynchronicity)

تمنح المرونة الكاملة في إرسال واستقبال الرسائل والمعلومات في أي وقت يناسب المستخدم، دون اشتراط تواجد أطراف النظام الاتصالي في الوقت نفسه • .

✓ قابلية التوصيل:(Connectivity)

القدرة العالية على ربط الأجهزة والمنظومات الاتصالية المختلفة والمصنوعة من قبل شركات أو دول متنوعة ببعضها البعض بسلاسة بغض النظر عن بلد المنشأ .

✓ التحرك والحركية:(Mobility)

إمكانية الاستفادة من الخدمات الرقمية والاتصال بالإنترنت أثناء التنقل ومن أي مكان من خلال الأجهزة المحمولة (الهواتف الذكية والحواسب اللوحية)، مدعومة بتطبيقات متطورة تضمن جودة التفاعل[35].

الخصائص البنيوية والتوسعية :

✓ الشيوع والانتشار:(Omnipresence)

قدرة الشبكات التكنولوجية على التوسع والانتشار عبر مختلف المناطق الجغرافية، مما يسمح بتدفق المعلومات بمسارات متعددة ويمنحها طابعاً عالمياً .

✓ اللامركزية:(Decentralization)

[34]فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 72.

[35]عباس مصطفى صادق، الإعلام الجديد: المفاهيم والوسائل والتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، 2008، ص 54

تمنح تكنولوجيا المعلومات استقلالية تامة في العمل؛ فالإنترنت مثلاً يتمتع باستمرارية في التشغيل ولا يمكن لأي جهة أو سلطة أحادية تعطيله أو إيقافه بالكامل على مستوى العالم[36] .

✓ المرونة وقابلية التحويل:(Convertibility)

القدرة على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر بسهولة فائقة، مثل تحويل رسالة مرئية إلى مسموعة، أو مطبوعة، أو مقروءة

✓ العالمية والكونية:(Globalism)

إلغاء الحدود المادية؛ حيث تتدفق الرساميل والمعلومات إلكترونياً وتسهل المعاملات التجارية العابرة للقارات، مما يساهم في اختزال عائقي المسافة والزمن على المستوى الدولي[37].

خصائص الكفاءة واختزال الموارد :

✓ تخفيض الوقت:(Time Reduction)

تجاوزت التكنولوجيا عقبة الوقت؛ حيث تتيح شبكة الإنترنت لأي شخص الوصول الفوري إلى ما يحتاجه من معلومات في ثوانٍ معدودة، فضلاً عن مساهمتها في رفع الأعباء عن كاهل العاملين عبر معالجة البيانات ونقلها بدقة متناهية وسرعة فائقة

✓ تقليص المكان(Space Compression)

تميزت تكنولوجيا المعلومات بقدرتها على توفير وسائل تخزين رقمية تستوعب أحجاماً هائلة وضخمة من البيانات في مساحات مادية متناهية الصغر، مع تيسير الوصول إليها.

✓ اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:(Human-Machine Interaction)

فتحت باب الحوار والتفاعل الذكي بين الباحث والنظام التكنولوجي، مما يسمح للآلة بمشاركة الإنسان في إنجاز العمليات الفكرية المعقدة[38].

---

[36]- صالح ومان، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في اتخاذ القرارات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 98-99

[37]- يوسف أحمد باسط، العولمة الافتراضية وتكنولوجيا المعلومات الاقتصادية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص 36.

✓ اقتصادية التكلفة والسرعة:(Cost& Speed Efficiency)

تجمع التكنولوجيا بين ميزتي السرعة الفائقة والحجم الأصغر للأجهزة مع التكلفة الأقل، وهي من أبرز سمات تطور المنتجات التقنية.

✓ دمج الذكاء الاصطناعي:(AI Integration)

تعتمد التكنولوجيا الحديثة على تطوير المعرفة، دعم وتدريب الموارد البشرية، وتعزيز الشمولية والتحكم في كافة العمليات الإنتاجية[39].

ثانياً: أهمية تكنولوجيا المعلومات(Importance of IT)

تنعكس الأهمية الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات على قطاع الأعمال والإدارة الحديثة من خلال محاور أساسية أبرزها:

تحسين الكفاءة التشغيلية (توفير الوقت):

تساهم بشكل مباشر في اختصار الوقت المستغرق في تنفيذ المعاملات، مما يتيح للإدارات العليا والوظائف القيادية التفرغ التام والتركيز على الواجبات والمهام الأكثر أهمية واستراتيجية للمؤسسة.

تعزيز الاتصال المؤسسي (زيادة قنوات الاتصال):

تعمل على توسيع ورفع كفاءة قنوات التواصل والربط الإداري بين مختلف الإدارات، الأقسام، والفروع التابعة للمؤسسة، مما يضمن تدفقاً سلساً ومستمراً للمعلومات لدعم اتخاذ القرار.[40]

المطلب الثالث :تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

---

[38] - عبد الرحمن العتيبي، نظم المعلومات الإدارية: منظور استراتيجي متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.

[39]- السالم، مؤيد سعيد (2021). الذكاء الاصطناعي وإدارته في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص. 112.

[40]- بوسدرة مبروك، حجاب مصطفى، وحريط رابح، أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 16، الجزائر، 2018، ص 17

تنطوي تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أهمية كبيرة في العمليات والخدمات والتدريب وتوفير فرص العمل وغيرها من الأهداف لدى ينبغي أن تكون التطبيقات سهلة الاستعمال ومتاحة للجميع وبتكلفة معقولة ومن متطلباتها وتطبيقاتها ما يلي:

- **الوصول عن بعد :**

تتمثل متطلبات الوصول عن بعد في القدرة للاستفادة بالخدمات التي يوفرها المقدمون لها من مواقع بعيدة مما يؤدي إلى ترشيد تكلفة العمليات بطريقة اقتصادية وبذلك يمكن الحصول على المعلومات اللازمة دون الحاجة للسفر إلى أماكن بعيدة حيث يمكن ملاحظة فيما يخص التكلفة والسرعة والتدريب أن الوصول عن بعد المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتمد على رأسمال ضخم وعمالة ماهرة وعدد أقل من أخصائي المعلومات كما تتطلب تدريبا مكثفا لكل من المستخدمين وأخصائيي المعلومات في نفس الوقت، إضافة إلى أن سرعة الوصول عن بعد عالية إلى

حد كبير وبذلك فإن الوصول عن بعد يشكل بيئة أساسية للاتصالات التي تتسم بجودة عالية واعتمادية كبيرة[41].

- **نقل الملفات:**

يتم نقل الملفات الالكترونية عن طريق إمكانيات الوصول عن بعد باستخدام الحاسبات والاتصالات عن بعد، ويساعد ذلك في كفاءة عملية النقل لكل الحروف النصية وغير النصية دون استخدام حروف خاصة في النقل .إضافة لذلك يشمل تعظيم الاستفادة من بروتوكولات نقل الملفات وجود عدد من وظائف فحص الأخطاء المبنية فيها، وبذلك يتم نقل الملفات الكترونيا عن بعد بكفاءة عالية واكتمال كبير.

- **الرسائل الالكترونية(E-mail) :**

[41] - محمد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 2001، ص 45.

يعتبر البريد الالكتروني الشكل الأكثر شيوعا واستخداما لهذه التكنولوجيا، على الرغم من عدم اقتصارها على هذا الشكل فقط . والهدف من تكنولوجيا الرسائل الالكترونية هو السماح بنقل كل أنواع الإشارات بكفاءة عالية بين مستخدمي شبكة المعلومات، ويتمثل الوضع الحالي للرسائل الالكترونية في نقل ومرور كل إشارات الإشكال الثابتة والمتحركة والفيديو، بالإضافة إلى الصوتيات والرسومات والنصوص من حاسب إلى آخر متصلين معا بشبكة معلومات عن طريق خطوط اتصال محددة.

البحث في قواعد البيانات:

يعتبر البحث في قواعد البيانات التي يزيد من التطبيقات التي يتزايد توافرها على الشبكات الحالية، وفي البداية نظمت قواعد البيانات المبحوثة كقواعد بيانات فردية، حيث يستخدم كل منها على حاسب آلي واحد فقط، إلا أن هذه النظرة قد تغيرت بالتدريج بإدخال نظم قواعد البيانات الموزعة، حيث تكون قاعدة الواحدة ممثلة منطقيا إلا أنها توزع ماديا على حاسبات عديدة، حيث تم استبعاد حاجة المستخدمين في البحث المباشر مع الحاسب الآلي المحملة عليه قاعدة البيانات واستبدال ذلك بالبحث في قواعد البيانات المحملة على حاسبات مضيفة والوصول إليها عن بعد، وبذلك تسمح هذه المجموعة من المعايير المطورة بإمداد نتائج إجابات عن تساؤلات المستخدم النهائي الذي يوظف بروتوكول الوصول عن بعد، ويتسم هذا النمط للبحث في قاعدة البيانات بالمرونة والكفاءة العالية[42].

- **تبادل البيانات الكترونيا:**

يمثل تبادل المعلومات الكترونيا تبادل البرامج والمعلومات بين حاسب آلي وآخر مباشرة، حيث يرتكز تبادل البيانات الكترونيا على تبادل المعلومات المقدمة في الوثائق الإدارية المرتبطة بالأعمال وأصبح لتبادل البيانات الكترونيا شهرة كبيرة وانتشار

[42]- محمد الهادي، نفس المرجع السابق، ص 47.

واسع، فعندما يستخدم العامل نظم تبادل البيانات المتوافقة والمتطابقة، [43]فسوف يجني عدة مزايا من هذا المدخل، والتي تشتمل على توفير التكلفة وزيادة السرعة وتأمين أمن النظام بفعالية وكفاءة عالية .لكي تنفذ تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خدمات المعلومات بشكل ملائم لابد من توفر بنيات أساسية من تكنولوجيات الاتصالات عن بعد الملائمة لاحتياجات المستخدمين لكي توظف في عملية الاتصال عن بعد.

المطلب الرابع :تأثير تكنولوجيا المعلومات عل المؤسسة

تتجلى أبعاد تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسة الحديثة في إحداث تحولات جذرية على مستويات عدة؛ فمن جهة القيادة، فرضت التكنولوجيا نمطاً قيادياً جديداً يتسم بالاستجابة السريعة والدقيقة لعنصر الوقت لتجاوز البيروقراطية، ويتطلب من القائد امتلاك وعيٍ تكنولوجي شامل بالبرمجيات والشبكات لتوظيفها كميزة تنافسية، بالإضافة إلى صياغة رؤية مرنة تحفز العاملين عن بُعد وتكسب ولاءهم. ومن جهة إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي، تتيح التكنولوجيا تجميع المعلومات وتحليلها لتحسين الأداء وصناعة القرار، كما تمنح الهياكل التنظيمية مرونة عالية تسمح بدمج الأنشطة وتنسيقها في مكان واحد، مما قد يفرض إلغاء أو استحداث وحدات إدارية جديدة. وأخيراً، أدت هذه التكنولوجيا إلى إعادة صياغة تقنية ونمط العمل عبر تحريره من القيود الجغرافية، والاعتماد على الفضاء الإلكتروني والاتصالات الرقمية كعقد المؤتمرات عبر الإنترنت لزيادة التعاون بين المؤسسات المتباعدة، وصولاً إلى تغيير نمط العلاقة التعاقدية التقليدية من خلال الاعتماد المتزايد على العمالة التي تؤدي وظائفها من المنازل[44].

---

[43]- بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالـة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،
2009، ص 53

[44]- علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في هيكلة المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 89.

خلاصة الفصل

تناول الفصل الأول الإطار النظري لمفهوم تكنولوجيا المعلومات، باعتبارها من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. وقد استعرض الفصل بدايةً مفهوم تكنولوجيا المعلومات من عدة زوايا، حيث بيّن أنها منظومة متكاملة تضم الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، وتهدف إلى جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها ونقلها بما يحقق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال ودعم عملية اتخاذ القرار.

كما تطرق الفصل إلى المراحل التاريخية لتطور تكنولوجيا المعلومات، موضحًا أنها مرت بعدة محطات أساسية بدأت بعصر الإشارات واللغة، ثم مرحلة الكتابة والتدوين، فاختراع الطباعة، تلتها ثورة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وصولًا إلى عصر الحوسبة والإنترنت والرقمنة الشاملة، وهو ما أحدث تحولًا جذريًا في أساليب العمل داخل مختلف المؤسسات.

وتناول الفصل كذلك أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات، والمتمثلة في السرعة، والدقة، والمرونة، والقدرة على تخزين واسترجاع كميات ضخمة من البيانات، وسهولة تداول المعلومات، إضافة إلى مساهمتها في تحسين الاتصال والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية. كما أبرز أهميتها في رفع كفاءة الأداء، وترشيد استخدام الموارد، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وفي السياق نفسه، عرض الفصل أبرز تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات، مثل نظم المعلومات الإدارية، وقواعد البيانات، والبريد الإلكتروني، والشبكات الداخلية، والمنصات الرقمية، والإدارة الإلكترونية، باعتبارها أدوات أساسية لتطوير العمل الإداري وتحسين فعالية الأداء المؤسسي.

واختتم الفصل بتوضيح أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، حيث بيّن أنها أصبحت عاملًا استراتيجيًا لتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال تسريع إنجاز الأعمال، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح، ورفع القدرة على التكيف مع المتغيرات، الأمر الذي يجعلها ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتطور المستمر.

الفصل الثانـــــــــــــــــــــــي

:

تمهـــــــــــــــــيد :

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد، فهو يحتل مكانة مهمة وأساسية في عملية التسيير لدى المؤسسة فالهدف الأساسي لها هو الحصول على النتائج التي تنسجم وتتوافق مع أهدافها،

يحظى موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ ومتزايد من قِبل الباحثين والأكاديميين في الفكر الإداري؛ حيث تتوالى الدراسات والبحوث بشكل مستمر لتقديم حلول علمية للمشكلات المتعلقة بالأداء، وذلك لأهميته الجوهرية في تعزيز الجانب التنظيمي وتطوير إدارة الموارد البشرية. وسنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء الوظيفي، وعناصره، ومحدداته، والمعايير الخاصة به.

المبحث الأول :سوسيولوجياالأداء الوظيفي

المطلب الاول :مفهوم الاداء الوظيفي وعناصره

نظراً لتعدد التخصصات وتنوع مجالات العمل، فقد حظي مفهوم الأداء بالعديد من التعاريف والمنظورات، والتي يمكن استعراضها وفهم عناصرها من خلال الآتي:

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت المعاجم والقواميس التي تناولت لفظة "الأداء" بالتعريف، ومنها:

•من ناحية اللغوية : يُعرّف الأداء بأنه عملية تسديد أو دفع ما هو مستحق وواجب، أو قيام الفرد بما هو ملزم به وتأديته للواجب المنوط به[45].

•معجم الرائد: يُشير إلى أن الأداء يعني إيصال الشيء، وإتمامه، وقضاءه.

•معجم الطلاب الوسيط: يدور مفهوم الأداء فيه حول قضاء الدين وتأديته، أو إيصال الشيء إلى أهله ومستحقيه.

•المورد الثلاثي: جاء الأداء فيه بمعانٍ متعددة مثل: التأدية، والإجراء، والقيام بالأمر، والتنفيذ، والإنفاذ، وهو مصدر الفعل "أدّى."

•من الناحية الاصطلاحية:

تنوعت وتعددت الرؤى الاصطلاحية المفاهيمية للأداء الوظيفي، ومن أبرز هذه التعاريف:

•تعريف (أحمد صقر عاشور): يرى أن الأداء الوظيفي يتجسد في قيام الموظف بمختلف الأنشطة والمهام التي تتشكل منها وظيفته. ويمكن قياس هذا الأداء عبر ثلاثة أبعاد أساسية هي: (حجم الجهد المبذول، ونوعية وطبيعة هذا الجهد، ونمط الأداء). ومن هذا المنطلق، فإن الأداء يعبر عن ممارسة الفرد الفعلية للأنشطة التي تفرضها طبيعة عمله، والتي من خلالها يتم تقييم مستوى فاعليته[46].

---

[45]المنجد من اللغة للعربية .الطبعة 02,بيروت :دار المشرق '2001,ص14

[46]أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 26، ص 25.

•**تعريف (علي السلمي):** يرتكز تعريفه على أن الأداء يتولد من التفاعل المتبادل واللازم بين رغبة الفرد وقدرته على العمل، مما يعني أن مستوى الأداء يتحدد بناءً على العلاقة المتلازمة بين الرغبة والقدرة[47].

•**تعريف (توماس):** يذهب إلى أن الأداء هو المحصلة الناتجة عن تفاعل قدرات الموظف مع رغباته في العمل، موضّحاً أن الأداء يمثل الامتزاج بين السلوك المتبع والإنجاز المحقق، وبذلك فإن مجموع السلوكيات والنتائج المحققة يشكل أداءً قابلاً للقياس والتقويم[48].

• **تعريف (المعجم الإداري):** يُعرّف الأداء بأنه الدرجة أو المستوى التنفيذي الذي يصل إليه النشاط الفعلي أو الشريك الإجمالي في العمل، وذلك بالاستناد إلى معايير ومواصفات ومبادئ محددة مسبقاً، بهدف تحقيق الغايات والخطط المعلنة.

•**تعريف (أحمد زكي بدوي ومحمد كامل مصطفى):** يشير التعريف إلى أن الأداء هو عبارة عن تنفيذ أمر أو التزام أو عمل ما، تم إسناده إلى فرد أو مجموعة من الأفراد للقيام به. ويُستنتج من ذلك أن الأداء يعكس مدى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف، ويظهر الكيفية التي ينجز بها العمل بناءً على النتائج المحققة[49].

•تعريف (راوية حسن): يقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالوظائف والمسؤوليات المتنوعة التي يتألف منها عمله، وذلك من خلال الاعتماد على وسائل الإنتاج المتاحة والأساليب والتحويلات الكمية والنوعية. وبناءً عليه، فإن الأداء هو السلوك الفعلي الذي تقتضيه طبيعة الوظيفة باستخدام الأدوات والإجراءات المتاحة[50].

ثانيا :عناصر الأداء الوظيفي

يتشكل الأداء الوظيفي من عنصرين محوريين ومتكاملين هما:

---

[47]- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 280

[48]- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

[49]- حمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 1

[50]- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 214

•القدرة على الأداء .

•الرغبة في الأداء.

وفيما يلي تفصيل لكل عنصر منهما:

أ- القدرة على الأداء:تُعرَّف القدرة على الأداء بأنها مجموع الإمكانات والمؤهلات التي تتوفر لدى الموظف وتمكنه من القيام بأعباء عمل محدد؛ حيث يكتسب الفرد هذه القدرة ويمميها من خلال منظومة التعليم والتدريب المستمر، بالإضافة إلى رصيد الخبرة العلمية والعملية التي يمتلكها، مسنودةً بالاستعداد الشخصي والقدرات الذاتية الكامنة لديه[51].ويمكن التعبير عن هذه العلاقة التفاعلية رياضياً من خلال النمذجة التالية:

الرغبة x مستوى أداء الموظف =القدرة

وتأسيسًا على ذلك، فإن القدرة تمثل المحصلة النهائية المترتبة على تفاعل عنصرين جوهريين يمنحهما التعليم والتدريب، وهما:

1.المعرفة: وهي الرصيد التراكمي من المعلومات التي يمتلكها العامل تجاه جانب معين من العمل؛ فعلى سبيل المثال، يحتاج الموظف في بداية تسلمه للمهام الموكلة إليه - وقبل البدء الفعلي في تشغيل أو تجريب آلة عمل ما - إلى تكوين خلفية معرفية تامة حول نوعية هذه الآلة، ومكوناتها، وآلية تركيبها[52].

2.المهارة: وتتمثل في مستوى الكفاءة، والإتقان، والبراعة التطبيقية التي تتيح للموظف تنفيذ وإنجاز العمل المنوط به على أكمل وجه .ب- الرغبة في الأداء :تُعبّر الرغبة عن سلوك موجه نحو تأدية مهام معينة في العمل، وتنعكس هذه القوة الدافعة بشكل مباشر على مستوى كثافة الجهد الذي يبذله الموظف، ومدى مثابرته وإتقانه في الإنجاز. وتتأثر رغبة الموظف في العمل وتتشكل بناءً على ثلاثة عناصر أساسية:

---

[51]- محمد سعيد سلطان ’المرجع السابق ’ص 229

[52]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: من منظور تطبيقي معاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 142

• **ظروف العمل المادية:** (مثل بيئة العمل الفيزيائية، والأدوات، والإمكانات المتاحة)
[53]

• **ظروف العمل الاجتماعية:** (مثل العلاقات التنظيمية مع الزملاء والرؤساء، وثقافة المؤسسة)

• **حاجات ورغبات الموظف:** (مثل الدوافع الذاتية، والطموحات المهنية، والمحفزات المادية
والمعنوية)

ثالثا : محددات الأداء الوظيفي

لقد تباينت توجهات الباحثين والدارسين في الفكر الإداري حول تحديد المحددات الأساسية للأداء الوظيفي، وتتمثل أبرز هذه المحددات في النقاط التالية:

•الجهد: ويُقصد به مقدار الطاقة الجسمانية والذهنية والعقلية التي يستثمرها الفرد في سبيل تأدية مهامه الوظيفية، سعياً منه للوصول إلى أعلى مستويات العطاء والإنتاجية في بيئة عمله .

•القدرات: وتُشير إلى مجموعة الخصائص والمؤهلات الشخصية والذاتية التي يمتلكها الفرد ويوظفها أثناء القيام بمسؤولياته وأعباء وظيفته .

•المعرفة: وتساوي حاصل المهارة مضروبة في القدرة، وهي تعكس الخلفية الفكرية والتطبيقية اللازمة لإتمام العمل.

• إدراك الدور:ويتمثل في الاتجاه والمفهوم الذهني الذي يعتقد الفرد من خلاله بضرورة توجيه جهوده في العمل، مقترناً بشعوره الذاتي بأهمية وقيمة ما يقدمه في أدائه[54].

[53]- المرجع نفسه، ص 143
[54]- رواية حسن المرجع السابق ,ص216

•الجهد المبذول: ويساوي حاصل إدراك الدور مضروباً في القدرات ومضروباً في محددات الأداء الوظيفي؛ حيث إن الأداء في جوهره يمثل المحصلة الناتجة عن التفاعل الحيوي والمنظم بين الجهد الفعلي، والقدرات الذاتية، واستيعاب الفرد لمهامه ومسؤولياته الموكلة إليه. فكل عامل من هذه العوامل يؤثر على مستوى الأداء بصفة مستقلة، إلى جانب أثره المشترك من خلال التفاعل مع بيئة العمل والعاملين الآخرين . وفي سياق متصل، يميز باحثون آخرون محددات إضافية للأداء الوظيفي، وهي:

•الدافعية: إن الجهد الذي يبذله الموظف يعكس بشكل مباشر درجة دافعيته الفردية نحو الأداء؛ حيث يترجم مستوى حماس الفرد وجديته في العمل مقدار طاقته، وبقدر ما يرتفع هذا الحماس بقدر ما تنعكس درجة دافعيته الإيجابية على الإنجاز الفعلي.

الرغبة: وهي طاقة داخلية ناتجة عن حاجة غير مشبعة تدفع الموظف لسلوك مسار معين بهدف إشباعها، وتتألف من محصلة اتجاهات الفرد وحاجاته التي يسعى لتحقيقها؛ حيث تشير القواعد التنظيمية إلى أن الدافعية تساوي حاصل الإدراك مضروباً في القدرات ومضروباً في محددات الأداء الوظيفي.

• القدرة: وتساوي حاصل بيئة العمل مضروبة في الرغبة أو الدافعية ومضروبة في محددات الأداء الوظيفي، وهي تعكس مدى تمكن الفرد وتميزه في الجانب الفني والتطبيقي للأداء • .بيئة العمل: وتشمل الملامح التنظيمية المحيطة بالموظف،[55]

المطلب الثاني :تقييم الأداء الوظيفي و أهميته

تُعرف عملية تقييم الأداء الوظيفي لغوياً واصطلاحياً بأنها عملية إدارية دورية ومنظمة تسعى المؤسسة من خلالها إلى قياس وتحديد نقاط القوة والضعف في الجهود والسلوكيات الفردية التي يمارسها الموظف أثناء أداء مهامه. ويهدف هذا الإجراء الرقابي والتقويمي إلى مقارنة الإنجاز الفعلي بمعدلات ومستويات كفاءة مخططة

[55]- مصطفي احمد سيد ,ادارة السلوك التنظيمي '2000'ص147

ومحددة مسبقاً، مما يتيح للإدارة إصدار أحكام موضوعية حول مدى فاعلية الموارد البشرية، وتحري العدالة في نظام المكافآت والترقيات، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مستقبلاً[56].

أولا :خطوات ومعايير الأداء الوظيفي

تمر الممارسة التطبيقية لتقييم الأداء الوظيفي بمرحلتين هيكليتين تتكاملان لضمان دقة وموضوعية القياس:

أ- خطوات وضع وتصميم نظام تقييم الأداء الوظيفي:

.1 تحديد المقاييس: وتتمثل في صياغة وتحديد مؤشرات واضحة تعكس مستويات الكفاءة المستهدفة.

.2 اختيار طريقة التقييم: استعراض وانتقاء المنهجية الأنسب لطبيعة المؤسسة، سواء كانت من الطرق التقليدية أو الحديثة.

.3 تحديد دورية التقييم: ضبط المدد والفواصل الزمنية بين عمليات القياس، لكونها عملية مستمرة تلازم المسار المهني للعامل.

.4 تحديد المُقيِّم: إسناد مهمة القياس إلى الشخص المسؤول الذي يمتلك رصيداً كافياً من المعلومات حول سلوك الموظف وأدائه .

.5تدريب المُقيِّم: تأهيل المقيّمين وتدريبهم على أسس التقييم السليم لتفادي التحيز أو الوقوع في أخطاء التقدير .

.6علانية نتائج التقييم: إقرار مدى إشهار النتائج ومشاركتها مع العاملين أو الحفاظ على سريتها.

---

[56]- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص. 145.

.7 مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: عقد جلسات مراجعة تفاعلية مع الموظفين لإضفاء طابع الجدية والموضوعية وتكريس الشفافية.

.8 تصميم استمارة التقييم: إعداد وثيقة القياس الإجرائية بشكل يراعي الوضوح والبساطة وسهولة الاستخدام والملاحظة[57].

ب - خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي:

.1دراسة وفهم مقاييس أو معايير التقييم المعتمدة مسبقاً بشكل ممتاز.

.2 الملاحظة المستمرة لأداء العاملين وسلوكياتهم وإنجازاتهم الميدانية .

.3مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة لرصد نقاط القوة والضعف بدقة[58] .

.4اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المناسبة (مثل الترقيات والمكافآت) بناءً على مخرجات المقارنة.

ثانيا :أهداف وصعوبات الأداء الوظيفي

تحمل عملية تقييم الأداء أبعاداً تحليلية تتأرجح بين الغايات الاستراتيجية والتعقيدات المنهجية الميدانية :

أ- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

• تقويم السياسات العامة: استخدام نتائج التقييم كمؤشرات للحكم على مدى دقة وسلامة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.

• الاحتفاظ بالكفاءات واستثمارها: مساعدة المنظمة في صياغة معدلات أداء معيارية تدعم الاحتفاظ بالقوى العاملة المتميزة وتطويرها[59] .

•تطوير العلاقات المهنية التنظيمية: بناء قنوات اتصال متينة وعلاقات إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين قائمة على العدالة والإنصاف.

---

[57]- عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص. 264.

[58]- السكارنة، بلال خلف (2011). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص. 184.

[59]- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.

• تشخيص المشكلات وتحديد الاحتياجات: الوقوف على المعوقات التي تواجه الموظفين وتزويد الإدارة ببيانات واقعية لتخطيط برامج التدريب[60] .

•تحسين قنوات الاتصال الإداري: توظيف مخرجات التقييم لتطوير أساليب العمل، وأنظمة التعويضات والترقيات، ومعالجة السلبيات لرفع كفاءة المنظمة

ب - صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

تنبع الصعوبات التطبيقية أساساً من غلبة "التقدير الشخصي والتحكيم الذاتي للرؤساء" في بعض الأساليب التقليدية، مما يعرض النتائج للتحيز، ويظهر ذلك في معوقات أدوات القياس مثل:

• طريقة الترتيب: التي تواجه صعوبة بالغة في التنفيذ والمقارنة عند وجود أعداد كبيرة من الموظفين داخل المؤسسة .

•طريقة التوزيع الإجباري: والتي تلزم المقيم بفرز أسماء الموظفين وفق منحنى طبيعي جامد ومحدد النسب مسبقاً، مما قد يؤدي إلى إغفال الكفاءة الفعلية للمجموعات وتوزيعهم بطاقات صغيرة قسرياً[61].

ثالثا: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

يرتبط الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي الحديث بتبني مجموعة من الإجراءات والتدابير الاستراتيجية، وأهمها:

• توطين تكنولوجيا المعلومات: يُشكل دمج الأدوات الرقمية الحديثة خياراً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي، لما تلعبه من دور محوري في تسريع التدفقات الإدارية وتطوير الخدمات .

---

[60]- خالد عبد الرحمن الجريسي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 201

[61]- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 271.

•التحول نحو النماذج التنظيمية المرنة: الانتقال بالمؤسسات من النمط الإداري الروتيني الجامد إلى هياكل مرنة قادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والتنافسية العميقة، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية الموظفين ويضمن تحقيق غايات المؤسسة بشكل شامل ومستدام[62].

المطلب الثالث :دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي

تُشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العصب الحادي عشر للمؤسسات المعاصرة والركيزة الأساسية لإعادة صياغة بيئة العمل، حيث لم يعد الاعتماد على الأدوات الرقمية مجرد خيار تكميلي بل غدا ضرورة حتمية لرفع كفاءة رأس المال البشري والارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي وتطوير جودة المخرجات التنظيمية. وتظهر الممارسات الإدارية الحديثة أن إدماج هذه التقنيات يؤثر بشكل مباشر على المنظومة الإجرائية داخل المؤسسة من خلال مساهمتها الفعالة في رفع سرعة العمليات وكفاءتها، حيث تتيح الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتكاملة معالجة كميات هائلة من البيانات والمعلومات بسرعة فائقة، مما يختصر الوقت المستغرق في تنفيذ المهام التقليدية الروتينية ويساهم في اختزال الجهد البشري وتوجيهه نحو أنشطة أكثر فاعلية. كما تلعب الأتمتة البرمجية دوراً محورياً في الحد من الأخطاء الإدارية وتقليص معدلات الخطأ البشري المرتبطة بالحسابات أو التدوين والأرشفة اليدوية، مما يضمن دقة البيانات ويرفع من مستوى جودة الأداء ونوعيته، فضلاً عن تسهيل التدفق المعلوماتي وتوفير وصول آني للمعلومة عبر الشبكات الداخلية وقواعد البيانات المشتركة، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إلغاء البيروقراطية التنظيمية وتسريع عملية اتخاذ القرارات الإجرائية[63].

[62]- فيصلحسونة ’المرجع السابق ,ص172

[63]- السالمي، علاء عبد الرزاق (2012). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في هيكلة المنظمات. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص.
104.

ومن جانب آخر، يمتد الأثر الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات ليعزز منظومة الاتصال التنظيمي والتنسيق الإداري الذي يعد أحد المحددات الجوهرية للأداء؛ إذ تساهم الحلول الرقمية في تحقيق تكامل العمل الجماعي وتطوير قنوات الاتصال من خلال منصات التواصل المهني وتطبيقات العمل المشترك التي تسمح للموظفين بالتنسيق وتبادل الملفات بمرونة تامة، مما يدعم روح الفريق حتى وإن تعددت الفروع أو الأقسام داخل المؤسسة. ويظهر هذا التطور جلياً في تسهيل تدفق التقارير والتوجيهات صعوداً وهبوطاً بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يقلل من تشويه الرسائل الاتصالية ويضمن استيعاباً دقيقاً وعميقاً للوظائف والمسؤوليات الموكلة للعاملين.

ولا تقتصر هذه الانعكاسات على الجوانب الإجرائية والاتصالية فحسب، بل تمتد لتحدث تحولاً استراتيجياً في سلوك الموظف وأدائه الفردي، حيث إن ممارسة العمل في بيئة رقمية متطورة تساعد على تحرير العنصر البشري من نمطية القوالب الجامدة، مما يفتح أمامه آفاقاً واسعة لدعم الإبداع والابتكار الوظيفي وتقديم حلول وأفكار جديدة تسهم في تحسين وتطوير أساليب العمل المستمرة. كما أن التعامل المتواصل مع التقنيات الحديثة يفرض على الموظف التزاماً ذاتياً بالتعلم والتدريب المستمرين، مما يساهم في رفع مستوى المهارة والبراعة التطبيقية لديه وتراكم خبراته المعرفية. وفي المحصلة، تمنح هذه الأدوات التكنولوجية المؤسسات القدرة على إعادة هيكلة وظائفها بما يتوافق مع التحولات البيئية الخارجية والتنافسية، مما يجعل أداء الموظفين أكثر مرونة وقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للأهداف الاستراتيجية المتغيرة للمنظمة، وهو ما يضمن في النهاية تحقيق التميز المؤسسي الشامل والمستدام[64].

[64]- المرجع نفسه ,ص 106

خلاصة الفصل

تناول الفصل الثاني الجانب النظري المتعلق بالأداء الوظيفي من منظور سوسيولوجي، باعتباره أحد أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة المؤسسة وفاعلية مواردها البشرية. وقد استعرض الفصل مفهوم الأداء الوظيفي، موضحًا أنه يمثل محصلة الجهود والسلوكيات التي يبذلها العامل لإنجاز مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة وفق المعايير المحددة، كما بيّن أن مستوى الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والتقنية.

كما تطرق الفصل إلى عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته، والتي تشمل قدرات العامل، ودافعيته، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وبيئة العمل، إضافة إلى الإمكانات والموارد التي توفرها المؤسسة. وأوضح أن تحقيق أداء وظيفي متميز يتطلب تكامل هذه العناصر بما يضمن الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال.

وتناول الفصل كذلك عملية تقييم الأداء الوظيفي، من خلال عرض أهم معاييره وخطواته وأهدافه، باعتباره وسيلة أساسية لقياس مستوى الإنجاز، والكشف عن نقاط القوة والضعف، وتحسين كفاءة العاملين، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتكوين والترقية والتحفيز. كما أشار إلى أبرز الصعوبات التي قد تواجه عملية التقييم، مثل غياب الموضوعية، وضعف المعايير، والتحيز في إصدار الأحكام.

وفي إطار تحسين الأداء الوظيفي، استعرض الفصل مجموعة من الإجراءات التي تسهم في رفع كفاءة العاملين، من أهمها التدريب المستمر، والتحفيز، وتحسين ظروف

العمل، وتطوير أساليب الاتصال، والاعتماد على التقنيات الحديثة في إدارة مختلف العمليات الإدارية.

واختتم الفصل بإبراز الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال مساهمتها في تسريع إنجاز المهام، وتسهيل تداول المعلومات، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة الخدمات، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح، ودعم اتخاذ القرار. وبذلك أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق الكفاءة والفعالية، وتعزيز قدرتها على مواكبة متطلبات التحول الرقمي وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث

العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي

إطار تطبيقي

تمهيد

لا تمثل الدراسة الميدانية في البحوث الإدارية مجرد إجراء تنظيمي تمليه الضوابط المنهجية، بل هي المحك المعرفي الحقيقي والامتداد الحيوي الذي تتجسد على أرضه المقاربات النظرية لفحص أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعنصر البشري، باعتباره المحرك والركيزة الأساسية لأي تطوير تنظيمي معاصر، ومن هذا المنطلق الاستراتيجي تتخذ هذه الدراسة من مديرية الخدمات الجامعية ببلقايد وهران بيئةً للتربص والملاحظة ومحلاً للدراسة الميدانية، لكونها تمثل نموذجاً حياً للمؤسسات العمومية الحيوية ذات الطابع الخدماتي والإداري التي تسعى بجدية لمواكبة قفزات الرقمنة والتحول التكنولوجي. وينطلق هذا الشق التطبيقي من رؤية تكاملية تهدف إلى سبر أغوار واقع تبني الأدوات التقنية المستحدثة، ورصد انعكاساتها المباشرة على سلوك ومخرجات الأداء الوظيفي للعاملين، مما يسمح بالانتقال بالبحث من الفضاء التنظيري الفلسفي إلى فضاء الممارسة والتطبيق الفعلي والتأصيل العلمي المبني على الملاحظة العميقة والمعايشة الميدانية .وللإحاطة بكافة أبعاد هذه الظاهرة التنظيمية والتحقق من فرضيات البحث، تم رسم خطة إجرائية متكاملة ومترابطة لخطوات هذا الفصل الميداني؛ حيث سيتم الاستهلال بتقديم مديرية الخدمات الجامعية وهران وتحليل هيكلها التنظيمي، لتوضيح طبيعة البيئة الإدارية وقنوات التنسيق داخلها، ومن ثمَّينتقل البحث إلى الجانب الإنساني للدراسة عبر تعريف الحالات المدروسة و معايير اختيارها تليها تحليل أجوبة لمبحوثين كما وردت في الواقع. وبناءً على تلك الإفادات، سيتم تفعيل مرحلة تفريغ البيانات وتحليلها بطرق علمية وموضوعية تضمن تصنيف المؤشرات، وصولاً إلى النتائج المتوصل إليها، ثم نتطرق إلى الخاتمة التي سنعرض صحة أو نفي الفرضيات بموضوعية تامة مع إشارة إلى دراسة من الدراسات السابقة، ليتوج المسار الميداني في خاتمته بالنتائج العامة للدراسة و المقترحات العملية، مدعومة بقائمة المصادر والمراجع والملاحق التي توثق أدوات البحث.

تقديم المؤسسة : مديرية الخدمات الجامعية بلقايد

التعريف بالمؤسسة ونشأتها

مديرية الخدمات الجامعية بلقايد- وهران هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ذات طابع إداري موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،أنشأت بمقتضى قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1435 الموافق 23 ديسمبر سنة 2013، يعدّل ويتمّم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425 هـ الموافق 22 ديسمبر سنة 2004 والمتضمّن إنشاء مديريّات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها و قائمة الإقامات الجامعية التابعة لها و مشتملاتها.

وتضم مديرية الخدمات الجامعية بلقايد –وهران على 09 إقامات جامعية وهي :

- الإقامة الجامعية 2000 سرير بلقايد – 01- وهران
- الإقامة الجامعية 2000 سرير بلقايد – 02- وهران
- الإقامة الجامعية 2000 سرير بلقايد – 03- وهران
- الإقامة الجامعية 2000 سرير بلقايد – 04- وهران
- الإقامة الجامعية 2000 سرير بلقايد – 05- وهران
- الإقامة الجامعية 2000 سرير بلقايد – 06- وهران
- الإقامة الجامعية 2000 سرير بلقايد – 07- وهران
- الإقامة الجامعية 2000 سرير بلقايد – 08- وهران
- الإقامة الجامعية 2000 سرير بلقايد – 09- وهران، ليست مستغلة و لم يتم تدشينها بعد.

وقد أوكلت لها مهام أساسية تتمثل في:

- ✓ تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية.
- ✓ إعلام وتوجيه الطلبة.
- ✓ توفير الخدمات للطلبة فيما يخص الإيواء- الإطعام- النقل- المنح-الوقاية الصحية، الأنشطة المختلفة، التكفل بالطلبة الأجانب.

تنظيم المؤسسة: (الهيكل التنظيمي للمديرية)

موضح في الوثيقة رقم (..) في الملحق

يتشكل الهيكل التنظيمي لـمديرية الخدمات الجامعية من الأقسام التالية:

❖ **<u>قسم المراقبة و التنسيق:</u>** يتكفل قسم المراقبة و التنسيق بما يلي:

- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بـالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها.
- متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الاقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها و تنسيقها.
- اقتراح كل التدابير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية و المادية و المالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية.
- دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مدير الخدمات الجامعية.

ويشمل قسم المراقبة و التنسيق على 4 مصالح وهي:

✓ مصلحة النقل

✓ مصلحة الإطعام

✓ مصلحة الإيـواء

✓ مصلحة النشاطات العلمية، الثقافية و الرياضية

❖ **<u>قسم المنح:</u>**يتولى قسم المنح مهمة تقديم المنح للطلبة الجامعيين الذين يستوفون الشروط اللازمة ، يتكفل هذا القسم بما يلي:

- ضمان تجديد ملفات المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان الدفع المنتظم للمنح.
- ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب و التكفل بها.

و يشمل قسم المنح على مصلحتين هما:

✓ **مصلحة تقديم المنح:** تهتم هذه المصلحة بدراسة الملفات المودعة لدى مصالح المديرية وتقديم المنح بالنسبة للطلبة الجدد خاصة للاستفادة لأول مرة من المنحة.

- ✓ **مصلحة تجديد المنح:** تهتم هذه المصلحة بدراسة ملفات المنح بالنسبة للطلبة القدامى اللذين سبق لهم الاستفادة من المنحة للسنوات السابقة.

❖ **<u>قسم الموارد البشرية:</u>** يرتكز قسم الموارد البشرية على الإمكانات البشرية الموضوعة تحت تصرف المديرية من إطارات و كفاءات تسهر على تقديم أفضل مالديها لضمان حصول الطالب على أفضل الخدمات الجامعية حيث يتكفل بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.

ويشمل قسم الموارد البشرية مصلحتين وهما:

- ✓ **مصلحة تسيير المسارات المهنية:** وتهتم بمتابعة وتقدير المسار المهني للعمال.
- ✓ **مصلحة التكوين وتحسين المستوى:** وتهتم برفع مستوى أداء الموظفين على مستوى المديرية، ومتابعة التكوين سواء بالنسبة للموظفين الجدد، أو الموظفين الذين تحصلوا على ترقية من خلال دورات تكوينية لصالح العمال و الموظفين.

❖ **<u>قسم المالية و الصفقات العمومية:</u>**

يعتبر قسم المالية و الصفقات العمومية العصب المالي للمديرية حيث يتكفل بما يلي:

- تسيير الوسائل المادية و المالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية.
- ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية.
- ضمان متابعة عمليات بناء و تجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

ويشمل قسم المالية و الصفقات العمومية 03 مصالح و هي:

- ✓ **مصلحة الميزانية و المحاسبة:** تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بإعداد الميزانية من تسديد أجور ودفع نفقات الاستغلال و التجهيز.
- ✓ **مصلحة الصفقات العمومية:** تهتم بإعداد دفاتر الشروط، الإعلان عن المناقصات ، مناقشة العروض و الفصل فيها، ومتابعة إتمام الصفقات.

- ✓ **مصلحة متابعة عمليات البناء و التجهيز:** تهتم بمتابعة مراحل انجاز المنشأة ورفع التحفظات المسجلة وتجهيزها بالتنسيق مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديرية التجهيزات العمومية.

❖ **مكتب الخدمات الرقمية BSN :**

يعتبر مكتب الرقمة الركيزة الأساسية للمديرية و الذي تم إنشائه حديثا حيث يتكفل بما يلي:

- تنفيذ المخطط التوجيهي للرقمنةSDN من خلال خارطة الطريق التي وضعتها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي من اجل الوصول الى رقمنة الخدمات الجامعية .
- تطبيق القوانين ذات الصلة بالخدمات الجامعية و التطور التكنولوجي بغرض الانتقال الرقمي الناجح وفقا لتوجيهات الديوان الوطني للخدمات الجامعية و كذا وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .
- يتعتبر المكتب الخلية الاساسية و المركزية في رقمنة مختلف الخدمات (ايواء ، اطعام ، منحة ، نقل) و تقديمها بطريقة غير ملموسة و آنية عن طريق مختلف التطبيقات و الارضيات الرقمية التي تختصر جهدا و وقتا .
- يحرص المكتب التابع للمديرية في تطوير الكفاءات و تكوين التقنيين في الاعلام الالي من اجل مواكبة التحديات و التحول الرقمي خصوصا على مستوى الاقامات الجامعية .
- اعداد ميثاق تكنولوجيا المعلومات الذي يسمح بتحديد شروط و كيفيات استخدام الموارد المعلوماتية للمديرية .

لقد اتخذنا من مديرية الخدمات الجامعية بلقايدوهران فضاءً مكانياً استراتيجياً، وهو اختيار نابع من كوني موظفة ممارسة داخل هذه المؤسسة، مما أتاح لي فرصة منهجية ثمينة لممارسة **"الملاحظة بالفرصة"**، هذا الانتماء المهني سمح لي الإحاطة بجميع مفردات الظاهرة التي أدرسها، والتقرب من الأفراد الذين يشكلون موضوع البحث من الداخل. وقد تجسد المسار البشري للدراسة في اختيار "عينة قصدية" شملت ستة 6مبحوثين؛ حيث تم التركيز في هذا الصنف من العينات على استهداف العناصر التي تحمل الصفات النموذجية لمجتمع البحث وتخدم موضوعنا بصفة مباشرة، خاصة الموظفين الأكثر احتكاكاً بالمنظومة الرقمية. ولتحقيق أقصى درجات الموضوعية، اعتمدنا على الملاحظة الميدانية كأداة أولية لرصد السلوك التنظيمي، تلتها المقابلة المعمقة مع المبحوثين لاستنطاق الواقع وتجاوز الطروحات النظرية الجامدة .أما بخصوص المجال الزمني، فقد امتدت الدراسة خلال 3 أشهر مارس،أفريل وماي 2026،

اختيار هذه العينة، كان يستهدف الكوادر الذين يحملون الصفات الجوهرية والنموذجية لمجتمع البحث، والمعيار المنهجي الفاصل في اختياري لهم هو مدى "ارتباطهم الوظيفي اليومي بالمنظومة الرقمية" وقدرتهم على تقديم قراءة واعية للتغيرات التنظيمية، وذلك لضمان استقراء بيانات
سوسيولوجية نوعية تعكس بعمق واقع التفاعل بين الإنسان والآلة من قلب الميدان .

الحالات المدروسة ومعايير اختيارها

الحالات المدروسة موضحة في الجدول (وثيقة رقم (.1..) في الملحق,وقد تم اختيارها وفق أسلوب العينة القصدية بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة الموضوع، حيث اعتمدت الباحثة على مجموعة من المعايير، تتمثل فيما يأتي:

- الجنس :تم التنويع بين الذكور والإناث، قصد الوقوف على مختلف التصورات والخبرات المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ومعرفة ما إذا كان الجنس يؤثر في تمثلات المبحوثين لواقع الرقمنة وأثرها على الأداء الوظيفي.
- **الأقدمية** :تم اختيار مبحوثين تختلف سنوات خبرتهم المهنية، حتى يتسنى المقارنة بين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة الذين عايشوا مرحلة التسيير الورقي ومرحلة الرقمنة، وبين من التحقوا بالمؤسسة في ظل التحول الرقمي، مما يسمح بفهم أثر الأقدمية في التكيف مع تكنولوجيا المعلومات.
- **السن** :روعي التنوع في الفئات العمرية، انطلاقًا من فرضية أن العمر قد يؤثر في درجة تقبل التكنولوجيا، واكتساب المهارات الرقمية، وكيفية التفاعل مع الأنظمة المعلوماتية المستحدثة.
- **المستوى الدراسي :**تم اختيار مبحوثين ذوي مستويات دراسية مختلفة، بهدف استكشاف مدى مساهمة المستوى التعليمي في سهولة استخدام تكنولوجيا المعلومات، واستيعاب التطبيقات والأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.

- **المنصب** :اعتمد هذا المعيار باعتباره المعيار الأساسي في اختيار الحالات المدروسة، حيث اقتصر الاختيار على رؤساء المصالح والمسؤولين المباشرين عن تسيير مختلف الوحدات الإدارية، لكونهم الأكثر احتكاكًا بتكنولوجيا المعلومات والأقدر على تقديم معلومات دقيقة حول واقع استخدامها وانعكاسها على الأداء الوظيفي داخل مديرية الخدمات الجامعية ببلقايد.

وهو ما سنستعرضه عبر المحورين التاليين:

المحور الأول: واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل

تكشف القراءة السوسيولوجية المعمقة لواقع الممارسة التقنية داخل مديرية الخدمات الجامعية ببلقايد عن نسق تنظيمي غير متجانس من حيث توزيع "رأس المال التقني" والأدوات الرقمية، حيث يظهر استقطاب حاد بين المصالح تمليه الحتمية البنيوية لطبيعة المهام .حيث صرحت المبحوثة رقم (1(، رئيسة مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والوقاية الصحية، قائلة" *أستعمل في عملي حاسوبًا وطابعة وهاتفًا نقالًا شخصيًا، وأعتمد أساسًا على البرامج المكتبية في إعداد المراسلات* ".ويكشف هذا التصريح أن استخدامها يظل محصورًا في المستويات البدائية للرقمنة، حيث تقتصر ممارستها على أدوات مكتبية بسيطة، وهو ما يعكس محدودية إدماج التكنولوجيا داخل هذه المصلحة مقارنة بالمصالح ذات الطابع التقني أو المالي.

وفي المقابل، صرح المبحوث رقم (6(، رئيس مصلحة الميزانية، قائلًا" *نعتمد في عملنا على نظام PROGRES وتطبيقات النفقات والرواتب* ".ويشير هذا التصريح

إلى اندماجه الكامل في بيئة رقمية معقدة، تفرضها طبيعة العمل المالي وما يتطلبه من سرعة ودقة في معالجة البيانات.

كما صرح المبحوث رقم (4(، رئيس مصلحة الموارد البشرية، قائلًا" *بعتمد على التطبيق الوزاري المستحدث الخاص بتسيير الموارد البشرية* ".ويعكس هذا القول أن التحول الرقمي في مصلحة الموارد البشرية أصبح جزءًا من آليات التسيير اليومي، بما يسمح بمتابعة المسارات المهنية للموظفين وفق منظومة رقمية موحدة.

أما المبحوث رقم (3(، رئيس مصلحة الإيواء، فقد صرح قائلًا" *بعتمد على الأرضية الرقمية الخاصة بتوجيه وإيواء الطلبة* ".ويبرز هذا التصريح أن رقمنة مصلحة الإيواء جاءت استجابة للحجم الكبير للطلبة، حيث أصبحت المنصة الرقمية أداة أساسية لتنظيم عمليات التوجيه والإيواء وتسهيل الإجراءات الإدارية.

في حين صرح المبحوثةرقم (2(، المهندسة الرئيسي في الإعلام الآلي، قائلًا" *أتولى تسيير الشبكات المحلية، وحماية قواعد البيانات، وصيانة الخوادم ".(Servers)*

ويكشف هذا التصريح أنه يمثل سلطة تكنولوجية متميزة داخل النسق التنظيمي، إذ يتجاوز دوره الاستخدام العادي للتكنولوجيا إلى التحكم في بنيتها التحتية وضمان استمرارية عملها.

ومن خلال هذه التصريحات يتضح أن التحديث الرقمي في المديرية لم يُطبق كاستراتيجية موحدة، بل جاء استجابة لمتطلبات وظيفية ضاغطة جعلت بعض الفاعلين

"حماة للتقنية"، والبعض الآخر مجرد "مستخدمين هامشيين"، وهو ما يكشف سوسيولوجيًا عن تفاوت واضح في توزيع رأس المال التقني داخل التنظيم.

وينعكس هذا اللاتوازن البنيوي مباشرة على تقييم المبحوثين لكفاية الوسائل المتاحة ونوعيتها .حيث صرح المبحوث رقم (3 (قائلًا" *:الوسائل المتوفرة مقبولة نوعًا ما وتفي بالحد الأدنى من الغرض الإداري* ".ويكشف هذا التصريح ميلًا إلى إضفاء طابع الشرعية على الوضع الحالي، من خلال التكيف مع الإمكانات المتاحة رغم محدوديتها.

في المقابل، صرحت المبحوثة رقم (4 (قائلة" *:الأجهزة المتوفرة وسرعة الإنترنت لا تتماشيان تمامًا مع ثقل وضخامة الملفات الإدارية والعقود التي تتطلب معالجة سريعة ودقيقة، إضافة إلى الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة* ".ويعكس هذا التصريح إدراكًا أكبر لقصور البنية التحتية الرقمية، بحكم المسؤولية القانونية والتنظيمية التي تتحملها هذه المصلحة، وهو ما يفسر سوسيولوجيًا أن الفاعلين الواقعين تحت ضغط المسؤولية القانونية يكونون أكثر استشعارًا لنقائص الوسائل التقنية من غيرهم.

وعند الانتقال إلى تحليل "رأس المال التدريبي والتكويني"، تتجلى فجوة هيكلية صارخة تؤكد غياب المرافقة المؤسساتية .حيث صرح المبحوث رقم (3)قائلًا" *:لم أستفد من أي دورة تدريبية متخصصة في الأنظمة المستحدثة، وكل ما أتقنه يعود للاجتهاد الشخصي* ".ويبرز هذا التصريح اعتماد الموظفين على التعلم الذاتي بدل التكوين المؤسسي.

كما أكد المبحوثة رقم (5 (قائلة إن مهاراته الحالية هي ثمرة *"تراكم الممارسة الشخصية"*، وهو ما وافقه فيه المبحوث رقم (6 (الذي أوضح أن خبرته الحالية تعود أيضًا إلى الاجتهاد الذاتي أكثر من اعتمادها على تكوين إداري منظم. ويكشف ذلك أن المؤسسة تعتمد ضمنيًا على خبرات الموظفين الفردية لسد النقص في التكوين.

ومن جهتها، صرحت المبحوثة رقم (1 (قائلة" *:آخر تكوين رسمي استفدت منه كان سنة 2017 في مجال التنمية البشرية فقط* ".ويعكس هذا التصريح وجود فجوة زمنية ومعرفية بين وتيرة إدخال الأنظمة الرقمية وبرامج تأهيل الموارد البشرية.

أما المبحوث رقم (2)فقد صرحت قائلًة" *:كفاءتي تعود إلى تكويني الأكاديمي كمهندس، أما التكوين الذي تلقيته داخل المديرية فلم يدم سوى يوم واحد وكان غير كاف* ".

ويكشف هذا القول أن الكفاءات التقنية الموجودة داخل المؤسسة تستند بدرجة أكبر إلى التأهيل الجامعي السابق، أكثر من استنادها إلى برامج التكوين المستمر.

ويفرز هذا الواقع سوسيولوجيًا ما يمكن تسميته بـ"العطالة التكنولوجية"، حيث يتم إقحام برمجيات ومنصات حديثة دون الاستثمار في تكوين الفرد الذي يديرها، مما يفرز فجوة معرفية بين كفاءة الآلة وعفوية الموظف.

إن ترك الفاعلين يواجهون الأنظمة الرقمية بجهودهم الفردية أدى طرديًا إلى بروز شبكة من المشاكل والأعطال التقنية اليومية .حيث صرحت المبحوثة رقم (1)وصرح المبحوث رقم (3)بوجود *"تجمّد البرامج(Bug) ، وتذبذب تدفق شبكة الإنترنت،*

وضياع الملفات بسبب اختراق الفيروسات ".ويكشف هذا التصريح أن الأعطال التقنية أصبحت جزءًا من الواقع اليومي للممارسة الإدارية.

ومن موقع اختصاصه، صرح المبحوثة رقم (2)قائلةا" :*إن هذه الأعطال ترجع إلى غياب برامج حماية أصلية، والاعتماد على أجهزة مقلدة، وعدم إجراء صيانة دورية لقواعد البيانات* ".ويعطي هذا التصريح تفسيرًا تقنيًا للمشكلة، ينقلها من مستوى الاستخدام الفردي إلى مستوى السياسات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية.

وما يعمق هذه الضغوط التنظيمية هو "البيروقراطية التقنية" في إدارة الأعطال؛ حيث أجمع المبحوث رقم (6)والمبحوثة رقم (1)على وجود *"تأخر كبير وبطء في تدخل المصالح التقنية لإصلاح الاختلالات الفجائية* ".ويكشف هذا التصريح أن بطء الاستجابة للأعطال يحول التكنولوجيا، في وعي الموظفين، من أداة لتيسير العمل إلى مصدر للاكتظاظ وتراكم المعاملات، الأمر الذي ينعكس سلبًا على جودة المرفق العام الموجه للطلبة.

المحور الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي

على الرغم من التحديات التقنية والتكوينية المعقدة التي تم رصدها وتفكيكها في المحور الأول، إلا أن تمثلات المبحوثين حول أثر الرقمنة على كفاءة الأداء الوظيفي تكشف عن وعي عقلاني متقدم وقدرة عالية على التكيف لإنجاح الفعل التنظيمي.

فمن حيث السرعة وتسهيل الإجراءات، صرح المبحوث رقم (4)رئيس مصلحة الموارد البشرية، قائلًا" :*الرقمنة اختصرت علينا الوقت والجهد، وسهلت الوصول إلى ملفات الموظفين وإنجاز مختلف المعاملات الإدارية* ".ويكشف هذا التصريح أن الأنظمة الرقمية أسهمت في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تقليص الزمن اللازم لإنجاز المهام الإدارية، وتسريع تداول المعلومات بين مختلف المصالح.

كما صرح المبحوث رقم (3)رئيس مصلحة الإيواء، قائلًا" :*أصبح الوصول إلى ملفات الطلبة واستخراج الوثائق يتم في وقت قصير جدًا مقارنة بالسابق، كما تقلص حجم التعامل بالوثائق الورقية* ".ويعكس هذا التصريح أن التحول الرقمي لم يقتصر على تحديث وسائل العمل، بل أحدث تحولًا في نمط التسيير الإداري من خلال تسريع الإجراءات وتيسير تدفق المراسلات والمعاملات اليومية بين مختلف المصالح.
ويبرهن ذلك سوسيولوجيًا على أن التكنولوجيا أصبحت عاملًا رئيسيًا في عقلنة الزمن الإداري وتقليص مظاهر البيروقراطية التقليدية.

أما من زاوية جودة المخرجات الإدارية وتقليل هوامش الخطأ، فقد صرح المبحوث رقم (6(، رئيس مصلحة الميزانية، قائلًا" :*استعمال برنامج Excel والأنظمة الوزارية ساعدنا على تقليص الأخطاء الحسابية والإدارية بشكل كبير، وأصبح إعداد الميزانيات والحسابات أكثر دقة* ".ويؤكد هذا التصريح نجاعة الوسائل الرقمية في عقلنة المعاملات المالية والإدارية، من خلال رفع مستوى الدقة والموثوقية في معالجة البيانات، بما انعكس إيجابًا على جودة الأداء الوظيفي.

كما صرح المبحوثة رقم (2)المهندس الرئيسي في الإعلام الآلي، قائلًا" :*النظام الرقمي يضمن سلامة قواعد البيانات وسرعة معالجتها وتأمينها* ".ويكشف هذا التصريح أن التكنولوجيا لم تعد تؤدي وظيفة تنفيذية فقط، وإنما أصبحت تؤدي دورًا وقائيًا يتمثل في حماية المعلومات وضمان استمرارية تدفقها داخل المؤسسة، وهو ما يعزز الثقة في المخرجات الرقمية.

وأضاف المبحوثة رقم (5)رئيسة مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز، قائلًا : *"البرمجيات المستعملة ساعدت على حفظ الأرشيف وحماية البيانات من الضياع والتلف* ".ويبرز هذا القول أن الرقمنة أسهمت في المحافظة على الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، من خلال تأمين الوثائق والأرشيف الإداري، وهو ما انعكس في النهاية على رفع حجم الإنتاجية اليومية وتحسين أداء مختلف المصالح، وجعل الإدارة أكثر قدرة على معالجة عدد كبير من الملفات في وقت وجيز وبأقل جهد ممكن.

وعند غوص التحليل السوسيولوجي في الأبعاد النفسية والضغوط المهنية المصاحبة للرقمنة، تتجلى مفارقة سوسيو-تنظيمية في غاية الأهمية؛ إذ تُظهر المعطيات الميدانية أن التكنولوجيا في حد ذاتها ليست مصدرًا للاغتراب أو الضغط النفسي، وإنما يكمن الخلل في سوسيولوجية إدارة المورد البشري.

فقد صرحت المبحوثة رقم (1)رئيسة مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والوقاية الصحية، قائلة" :*الأنظمة الرقمية خففت علينا العمل، لكن المشكل الحقيقي هو نقص الموظفين* ".ويكشف هذا التصريح أن التكنولوجيا لم تكن سببًا في الضغوط

المهنية، وإنما ساهمت في تخفيف أعباء العمل، غير أن محدودية الموارد البشرية قللت من الاستفادة الكاملة من مزاياها.

كما صرحت المبحوثة رقم (5)قائلة" *العمل يصبح مرهقًا عندما يتولى موظف واحد تسيير عدة مهام رقمية في الوقت نفسه* ".ويعكس هذا التصريح أن الضغوط المهنية ترتبط أساسًا بعدم التوازن بين حجم العمل وعدد الموظفين المؤهلين، أكثر من ارتباطها بالتكنولوجيا ذاتها.

وأكد المبحوث رقم (3)هذا الطرح بقوله" *الرقمنة سهلت العمل، لكن نقص المورد البشري يجعل الضغط مستمرًا* ".ويبرهن هذا التصريح على أن الموظف يجد نفسه مضطرًا إلى تسيير منصات رقمية متعددة بمفرده، مستهلكًا جزءًا كبيرًا من طاقته ووقته لتعويض العجز البشري، وهو ما يحول الآلة، بفعل سوء التوزيع التنظيمي، من أداة لتحرير العمل إلى وسيلة لتكثيف الضغط واستنزاف جهد الفاعل الاجتماعي.

وفي نهاية المطاف، يتوج المبحوثون تمثلاتهم بالاعتراف الجماعي بما يمكن تسميته بـ"الحتمية التكنولوجية" للإدارة المعاصرة .فقد صرح المبحوثة رقم (2)قائلًة" *من المستحيل اليوم تسيير المديرية دون تكنولوجيا المعلومات* ".وأكد المبحوث رقم (4)أن : "*العمل الحالي أصبح مرتبطًا كليًا بالأنظمة الرقمية* ".وأضاف المبحوث رقم (6 (أن : "*التراجع عن استعمال التكنولوجيا سيؤثر مباشرة في سير العمل* ".كما وافقهم في ذلك المبحوث رقم (3)والمبحوث رقم (5)والمبحوثة رقم (1)الذين أجمعوا على أن المديرية

لم تعد قادرة على تحقيق نفس مستويات الأداء أو ضمان استمرارية المرفق العام دون الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

ويبرهن هذا الإجماع، من منظور سوسيولوجي، على أن الرقمنة قد تجاوزت مرحلة كونها مجرد وسيلة تقنية لتحسين الأداء، لتصبح مكونًا بنيويًا من مكونات التنظيم الإداري، وجزءًا من الهوية التنظيمية الجديدة لمديرية الخدمات الجامعية ببلقايد. وعليه، فإن أي تراجع عن هذا الخيار التقني سيؤدي حتمًا إلى إضعاف الفعل التنظيمي وإعادة إنتاج الممارسات البيروقراطية التقليدية التي تجاوزها الواقع الإداري المعاصر.

ولا يمكن أن يكتمل الفهم السوسيولوجي لهذه البيانات الميدانية والمعطيات المستقاة من خطابات المبحوثين دون العبور بها إلى فضاء التجريد النظري، لكون **النظريات السوسيولوجية هي الأداة الكفيلة بتفكيك أبعاد الفعل التنظيمي وتفسير التفاعلات القائمة بين الفاعل والآلة** داخل مديرية الخدمات الجامعية ببلقايد.

ومن هذا المنطلق، فإن إسقاط النتائج الميدانية على كل من **نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه** و**نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور** يسمح بالانتقال من مجرد وصف الوقائع إلى تفسير ديناميكيات التنظيم وآليات اشتغال المؤسسة في ظل التحول الرقمي.

فمن منظور **نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه**، تكشف النتائج أن إدخال تكنولوجيا المعلومات، من خلال نظام **PROGRES** والمنصات الرقمية المختلفة، لم يؤد فقط إلى تحديث وسائل العمل، وإنما أعاد تشكيل موازين القوة داخل المديرية.

فالمنظمة، وفق كروزييه، ليست مجرد هيكل إداري تحكمه القوانين، وإنما فضاء للتفاعل بين فاعلين يسعى كل منهم إلى توسيع هامش حريته والتحكم في مناطق عدم اليقين. ويتجسد ذلك بوضوح في حالة المبحوث رقم (2) مهندس الإعلام الآلي، الذي أصبح يحتكر المعرفة التقنية المتعلقة بتسيير الشبكات وصيانة الخوادم وحماية قواعد البيانات، وهو ما جعله يحتل موقعًا استراتيجيًا داخل التنظيم. فاعتماد مختلف المصالح على تدخله عند حدوث الأعطال أو توقف الأنظمة الرقمية يمثل تجسيدًا لما يسميه كروزييه **"التحكم في مناطق عدم اليقين"**، حيث تتحول الخبرة التقنية إلى مصدر للقوة والنفوذ التنظيمي. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن لجوء بعض المبحوثين، وعلى رأسهم المبحوث رقم (3) والمبحوث رقم (5)، إلى التعلم الذاتي واكتساب المهارات الرقمية بصورة فردية لتعويض نقص التكوين، وهو ما يعكس اعتماد الفاعلين على استراتيجيات تكيفية للحفاظ على مكانتهم داخل التنظيم والاستمرار في أداء مهامهم.

أما من منظور **نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور**، فإن النتائج الميدانية تؤكد أن إدخال تكنولوجيا المعلومات أسهم في تجسيد عدد من المبادئ التي تقوم عليها الإدارة العلمية، وفي مقدمتها **تبسيط إجراءات العمل، وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المهام، ورفع الكفاءة والإنتاجية** .فقد أظهرت تصريحات المبحوثين أن استعمال الأنظمة الرقمية والبرامج المعلوماتية، مثل برنامج **PROGRES**وجداول **Excel** والمنصات الرقمية، ساعد على تسريع معالجة الملفات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي، وتحسين دقة العمليات الإدارية، وهو ما يتوافق مع مبدأ تايلور القائم

على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل بأقل جهد وأقصر وقت. كما أن اعتماد المؤسسة على الرقمنة أدى إلى تنظيم سير العمل وتوحيد الإجراءات الإدارية، بما يعزز الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي.

غير أن النتائج كشفت في الوقت نفسه عن وجود جوانب لم تتحقق فيها مبادئ الإدارة العلمية بصورة كاملة؛ إذ أشار عدد من المبحوثين، خاصة المبحوثة رقم (1) والمبحوثة رقم (5)، إلى نقص التكوين وتأخر الصيانة التقنية، وهو ما يتعارض مع أحد المبادئ الأساسية لتايلور، والمتمثل في **الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم المستمر على أداء المهام** .فنجاح التكنولوجيا لا يرتبط بتوفير الأجهزة والبرامج فقط، وإنما يتطلب الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الوسائل. ومن ثم، فإن الضغوط المهنية التي أفرزتها الرقمنة لا تعود إلى التكنولوجيا في حد ذاتها، بل إلى عدم استكمال متطلبات تطبيق الإدارة العلمية، خاصة فيما يتعلق بالتكوين المستمر وتوفير الدعم الفني والتنظيمي.

وعليه، تؤكد القراءة السوسيولوجية للنتائج أن نجاح التحول الرقمي داخل مديرية الخدمات الجامعية ببلقايد لا يتوقف على إدخال التكنولوجيا فحسب، وإنما يرتبط أيضًا بحسن إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل وفق أسس علمية، مع مراعاة ديناميكيات السلطة والتفاعل بين الفاعلين داخل التنظيم. فبينما تبرز نظرية كروزييه الكيفية التي تعيد بها التكنولوجيا توزيع القوة ومناطق النفوذ داخل المؤسسة، توضح نظرية تايلور

أن تحسين الأداء الوظيفي يظل رهينًا بالتنظيم العلمي للعمل، والتكوين المستمر للعاملين، وتوحيد الإجراءات، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري.

وتأسيساً على هذا التسييق النظري المتكامل والمقاربة السوسيولوجية العميقة لخطابات المبحوثين الستة، **يفتح لنا البحث أفقاً منهجياً حتمياً للانتقال نحو تمحيص ومناقشة الفرضيات الميدانية التي انطلقت منها الدراسة،** وذلك بغرض استبيان مدى صدقها أو نفيها في سياق الممارسة التنظيمية الواقعية بمديرية الخدمات الجامعية ببلقايد.

أولًا: مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

انطلقت الفرضية الأولى من افتراض أن **استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهم في تطوير أساليب إنجاز العمل داخل مختلف مصالح المديرية** .وقد أكدت النتائج الميدانية صحة هذه الفرضية، حيث أجمع المبحوثون على أن اعتماد الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية أحدث تحولًا واضحًا في أساليب العمل، إذ انتقلت العديد من المصالح من المعالجة الورقية التقليدية إلى المعالجة الرقمية، وهو ما ساهم في تنظيم سير العمل، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المصالح. كما أبرزت المعطيات أن تطبيقات مثل "بروغرس"، و"زيمبرا"، و"ماي باص"، وغيرها من الأنظمة الرقمية، أسهمت في تحسين تدفق المعلومات وتسريع تنفيذ العمليات الإدارية، مما يؤكد أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت أداة أساسية في تطوير أساليب العمل داخل المديرية.

ثانيًا: مناقشة الفرضية الجزئية الثانية

افترضت الفرضية الثانية أن **استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تسريع إنجاز المهام وتحسين دقتها وجودتها** .وقد أظهرت نتائج الدراسة تحقق هذه الفرضية بدرجة كبيرة، حيث بينت تصريحات المبحوثين أن الرقمنة ساهمت في اختصار الوقت والجهد، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين دقة معالجة الملفات، إضافة إلى تسهيل عمليات المتابعة والرقابة وإعداد التقارير. كما أسهمت الأنظمة المعلوماتية في توفير بيانات دقيقة وفورية، الأمر الذي انعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للطلبة وعلى فعالية الأداء الإداري. ورغم ذلك، كشفت النتائج أن تحقيق هذه الكفاءة يبقى مرتبطًا بتوفير التكوين المستمر والدعم التقني، حتى يتمكن العاملون من استغلال الإمكانات التي توفرها هذه التكنولوجيا بصورة أفضل.

ثالثًا: مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة

انطلقت الفرضية الثالثة من أن **استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل مديرية الخدمات الجامعية يتأثر بطبيعة التنظيم الإداري وتفاعل العاملين معها** .وقد أثبتت النتائج الميدانية صحة هذه الفرضية، إذ تبين أن مستوى الاستفادة من التكنولوجيا يختلف من مصلحة إلى أخرى تبعًا لطبيعة النشاط الإداري، ومدى ارتباط المصلحة بالمنصات الوزارية، ومستوى تأهيل الموارد البشرية. كما كشفت المقابلات عن وجود بعض العراقيل التنظيمية، أهمها نقص التكوين، وضعف المرافقة التقنية، وتأخر عمليات الصيانة، إضافة إلى محدودية عدد الموظفين المؤهلين للتعامل مع الأنظمة الرقمية،

وهو ما يحد أحيانًا من الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات ويؤثر في مستوى الأداء.

رابعًا: مناقشة الفرضية العامة

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية العامة التي تنص على أن **استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية من خلال تطوير أساليب العمل، وتعزيز كفاءة العاملين، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح، مع تأثر هذا الأثر بالعوامل التنظيمية وسلوك الفاعلين داخل المنظمة،** قد تحققت ميدانيًا بدرجة كبيرة.

فقد أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت عنصرًا محوريًا في تسيير مختلف الأنشطة الإدارية، وأسهمت في رفع سرعة الإنجاز، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز التنسيق بين المصالح، بما يضمن فعالية أكبر في أداء المؤسسة. غير أن هذا الأثر الإيجابي لا يتحقق بصورة آلية، بل يرتبط بوجود بيئة تنظيمية داعمة، وتكوين مستمر للعاملين، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة، والدعم التقني اللازم، وهو ما يتفق مع الطرح السوسيولوجي الذي يرى أن التكنولوجيا لا تنتج آثارها بمعزل عن التنظيم والعنصر البشري، وإنما تتحدد فعاليتها من خلال طبيعة التفاعل بين الفاعلين والتنظيم والوسائل التقنية داخل المؤسسة.

وتأسيساً على ما تم إثباته وتمحيصه في مناقشة الفرضيات السابقة، **تتبلور أمامنا المخرجات الختامية والنتائج العامة لهذه الدراسة الميدانية**، لتعكس في مجملها واقع الحتمية الرقمية والصيرورة التحولية التي تشهدها مديرية الخدمات الجامعية ببلقايد، حيث أفضى البحث إلى صياغة استنتاجات جوهرية تؤكد أن الاستخدام التكنولوجي داخل المديرية لا يزال محكوماً بنوع من اللاتوازن البنيوي بين المصالح، مما يفرض ضرورة الإسراع في توفير أجهزة إعلام آلي حديثة ومتطورة تتماشى وثقل المسؤوليات الإدارية المنوطة بالموظفين، مع الحرص التام على تزويدها ببرمجيات أصلية ومضادات فيروسات معتمدة لضمان أمن المعلومات وحماية قواعد البيانات السيادية من التلف أو الاختراق، كما أبانت النتائج العامة عن فجوة تكوينية حادة تتطلب هندسة استراتيجية جديدة تقوم على تنظيم دورات تدريبية دورية ومستمرة لفائدة كافة الموظفين والكوادر الإدارية دون استثناء، بغرض تحيين معارفهم الرقمية ومرافقتهم في استيعاب مستجدات الأرضيات والأنظمة الوزارية المستحدثة، مما يسهم بشكل قطعي في القضاء على العطالة التنظيمية ويسرع من وتيرة المعاملات الموجهة للمرتفقين .وفي ذات السياق التكاملي للنتائج، كشفت الدراسة أن رفع الكفاءة التنظيمية وتجويد الأداء الوظيفي لا يتوقف عند حدود توفير الآلة فحسب، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بضرورة تحديث البنية التحتية للشبكات من خلال العمل على زيادة تدفق سرعة الإنترنت وضمان استقرارها وتعميمها على مختلف المكاتب والأقسام لضمان مرونة تدفق المراسلات وتفادي تجمّد البرامج، وما يدعم هذه الفاعلية التقنية سوسيولوجياً هو ضرورة معالجة الخلل الهيكلي المرتبط بسوء توزيع رأس المال البشري، وذلك عبر

تدعيم المصالح الحيوية بمورد بشري كافٍ ومؤهل يتقاسم الأعباء الرقمية ويخفف من حدة الضغوط المهنية والنفسية التي يواجهها الفاعلون بمفردهم، مع أهمية تفعيل دور الهياكل التقنية المتخصصة من خلال توفير الصيانة الدورية الفورية للأجهزة والشبكات لتفادي التعطيل البيروقراطي المفاجئ، وهو ما يسمح في المحصلة بتحقيق الاستثمار العقلاني في التكنولوجيا وتبنيها كخيار استراتيجي لا رجعة فيه لإعادة تشكيل الهوية التنظيمية للمديرية، وبما يضمن انتظام واستمرارية المرفق العام الجامعي بأعلى مستويات الجودة والتميز الإداري المعاصر.

ولا تقف المخرجات السوسيولوجية لهذه الدراسة عند حدود التوصيف واستعراض النتائج العامة السابقة فحسب، بل إن نجاعتها المنهجية تتبلور في مدى قدرتها على تحويل تلك التشخيصات الميدانية **إلى بدائل إجرائية وحلول عملية قابلة للتطبيق.** ومن هذا المنطلق، وتأسيساً على ما كشف عنه الواقع المعيش للفاعلين داخل مديرية الخدمات الجامعية ببلقايد، نتقدم بجملة من **التوصيات والآفاق المستقبلية** التي من شأنها عقلنة البيئة التنظيمية وتأمين الانتقال الرقمي الشامل،

وتتمثل فيما يلي:

- **تحديث وتدعيم البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة:**

يتطلب التميز التنظيمي ضرورة توفير أجهزة إعلام آلي حديثة وعالية الكفاءة عبر كافة المصالح دون استثناء، مع تزويدها ببرمجيات أصلية ومضادات فيروسات معتمدة

وقوية، وذلك للقضاء على ظاهرة "تجمّد البرامج" وحماية البيانات السيادية والملفات الإدارية الحساسة من الاختراق أو التلف الفجائي.

- **الرفع من كفاءة تدفق شبكة الإنترنت وتعميمها:**

يُعد استقرار التدفق الرقمي عصب الإدارة الحديثة، ومن ثم توصي الدراسة بضرورة التعاقد على سعات تدفق إنترنت عالية وثابتة، وتوسيع الشبكات المحلية لتشمل كافة المكاتب والأقسام الحيوية، مما يضمن مرونة تسيير الأرضيات الرقمية الوزارية وتسريع معالجة ملفات الطلبة دون انقطاع.

- **إرساء استراتيجية مستدامة للتكوين والتدريب الرقمي:**

لكسر "العطالة التكنولوجية" وتجاوز عفوية العصامية الفردية، توصي الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية دورية وممنهجة لفائدة الموظفين والكوادر الإدارية، على أن تشمل هذه الدورات مستجدات الأنظمة والمنصات الوزارية المستحدثة، مما يرفع من رأس المال المعرفي للفاعلين ويحقق التوافق التام بين كفاءة الآلة ومهارة الإنسان

- **.تفعيل آليات الدعم الفني والصيانة الدورية الفورية:**

للتخلص من البيروقراطية التقنية التي تعيق انسيابية المرفق العام، يجب إرساء نظام صيانة وتدخل سريع وفوري من طرف المصالح التقنية المتخصصة لإصلاح الأعطال الطارئة في الأجهزة والشبكات، مما يمنع تراكم الملفات ويحافظ على سيرورة وانتظام العمل الإداري.

- **عقلنة وتوازن توزيع المورد البشري داخل المصالح:**

أثبتت الدراسة أن الضغوط المهنية والنفسية ليست وليدة التكنولوجيا بحد ذاتها، بل وليدة نقص الطاقم البشري، ولذلك توصي الدراسة بضرورة تدعيم المصالح ذات الضغط الكثيف بموظفين مؤهلين وكافيين لتقاسم الأعباء الرقمية وتسيير المنصات، مما يسهم في تخفيف العبء النفسي ورفع الإنتاجية العامة.

- **الانتقال نحو الرقمنة الشاملة والبيئة الإدارية غير الورقية:**

تهدف هذه التوصية إلى التخلص التدريجي من التداول الكثيف للأوراق وتكدس الأرشيف التقليدي، عبر الاعتماد الكلي على التراسل الإلكتروني وقواعد البيانات الرقمية المؤمنة، مما يضمن سرعة وسرية تداول المعلومات بين المصالح ويسهل استخراج النتائج والوثائق في ثوانٍ معدودة.

الخاتمة

وجماع القول في ختام هذه الرحلة البحثية، يتضح أن دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي داخل مديرية الخدمات الجامعية ببلقايد لم تقتصر على رصد التحول التقني الذي عرفته المؤسسة، بل سعت إلى الكشف عن الأبعاد التنظيمية والسوسيولوجية التي صاحبت هذا التحول، وإبراز طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والعنصر البشري داخل النسق الإداري. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل محوري حول مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، لتقودنا النتائج الميدانية، المدعمة بالتصورات النظرية وبنموذج قبول التكنولوجيا(TAM) ، إلى تأكيد أن الرقمنة أصبحت أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الجامعية الحديثة.

وقد بينت النتائج أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أسهم بوضوح في **تطوير أساليب إنجاز العمل** داخل مختلف مصالح المديرية، من خلال الانتقال من المعالجة الورقية التقليدية إلى الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية، الأمر الذي ساعد على تنظيم سير العمل، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح. كما أثبتت الدراسة أن هذه التكنولوجيا ساهمت في **تحسين كفاءة الأداء الوظيفي** عبر تسريع إنجاز المهام، والرفع من دقتها وجودتها، وتقليص الأخطاء، وتأمين البيانات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة، وهو ما انعكس إيجابًا على فعالية المرفق العام.

وفي المقابل، كشفت الدراسة أن **استخدام تكنولوجيا المعلومات يتأثر بطبيعة التنظيم الإداري وتفاعل العاملين معها**، إذ تبين أن درجة الاستفادة من الأنظمة الرقمية تختلف

باختلاف طبيعة المصالح ومستوى التأهيل التقني للموظفين، كما أن نقص التكوين المستمر، وضعف الدعم الفني، وقلة الموارد البشرية المؤهلة، شكلت عوامل حدّت من الاستغلال الأمثل للإمكانات التي توفرها التكنولوجيا.

وانطلاقًا من هذه النتائج، أمكن التأكد من **تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث**، حيث ثبت أن تكنولوجيا المعلومات طورت أساليب العمل، وأسهمت في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، كما أن استخدامها ظل مرتبطًا بالعوامل التنظيمية وبمدى تفاعل الفاعلين معها. وبناءً على ذلك، تأكدت كذلك **الفرضية العامة للدراسة**، والتي مفادها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية من خلال تطوير أساليب العمل، وتعزيز كفاءة العاملين، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح، مع بقاء هذا الأثر رهينًا بالبيئة التنظيمية وسلوك الفاعلين داخل المنظمة.

وعليه، فإن الرقمنة داخل مديرية الخدمات الجامعية لم تعد مجرد وسيلة تقنية لتسهيل العمل، بل أصبحت ركيزة بنيوية وهوية تنظيمية جديدة يقوم عليها الأداء الإداري المعاصر، وأضحى من الصعب تصور استمرارية المرفق العام الجامعي أو المحافظة على جودة خدماته دون الاعتماد على نظم المعلومات والتطبيقات الرقمية. غير أن نجاح هذا التحول الرقمي لا يتوقف على توفير الأجهزة والمنصات الإلكترونية فحسب، وإنما يرتبط أساسًا بتهيئة بيئة تنظيمية داعمة، والاستثمار في التكوين المستمر، وتدعيم الموارد البشرية، وتوفير الدعم التقني السريع، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من

التكنولوجيا واستدامة تحسين الأداء الوظيفي، ويعزز قدرة المؤسسة على مواكبة متطلبات الإدارة الحديثة وخدمة الطلبة بكفاءة وفعالية.

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018.

2. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2017.

3. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2020.

4. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2016.

5. بشير العلاق، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، 2020.

6. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.

7. عبد الستار العلي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2018.

8. محمد عبد الفتاح الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2017.

9. مؤيد سعيد السالم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

10.أحمد يوسف دودين، نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار، دار اليازوري العلمية، عمان، 2021.

11.محمد فتحي عبد الهادي، تكنولوجيا المعلومات والمكتبات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2018.

12.عبد الباسط عبد المعطي، علم اجتماع التنظيم والعمل، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2018.

13.مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان، دمشق، 2019.

14.عبد الكريم غربي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتنمية الإدارية، دار هومة، الجزائر، 2017.

15.محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 2016.

16.محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، عمان، 2021.

17.أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 2017.

18.رجاء أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2018.

19.كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2018.

20.ناصر قاسمي، الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

21.بلقاسم سلامة، الإدارة الحديثة وتحديات الرقمنة، دار هومة، الجزائر، 2021.

22.عبد الرحمان تيشات، التحول الرقمي والإدارة العمومية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2022.

23.مجلة الباحث الاقتصادي، أعداد متخصصة في الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

24.مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

25.مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة.

26.مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة.

27.مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.

28.مجلة الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.

29.مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة.

30.مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

31.دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

32.أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة.

33.دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة منشورة.

34.المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

35.أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران.

36.الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة.

37.دور نظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة.

38.أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف.

الـــمـــــــــلاحـــق

وثيقة رقم 1

الخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين :

الرقم	المسمى الوظيفي	السن	النوع الاجتماعي	الحالة الاجتماعية	الاقدمية بالمؤسسة	المستوى الدراسي
01	رئيسة مصلحة النشاطات الثقافية العلمية والرقابة الصحية	54سنة	انتى	متزوجة	14	تقني سامي في تسيير وقانون الاعمال
02	رئيسة المكتب الاستراتيجي للرقمنةBSN	33سنة	انتى	متزوجة	10	مهندس رئيسي في الاعلام الآلى
03	رئيس مصلحة الايواء بالمديرية	40	ذكر	متزوج	12	ليسانس في العلوم السياسية
04	رئيس قسم الموارد البشرية	38	ذكر	متزوج	11	ماستر 2 حقوق

05	رئيسة مصلحة متابعة عمليات البناءوالتجهيز	58	انثى	متزوجة	16	تقني سامي اشغال عمومية
06	رئيس مصلحةالميزانية	39	ذكر	أعزب	16	ماستر 2 مالية ومحاسبة

دلـــــيل المقـــــــــــــــابلة :

البيانات الشخصية :

الجنس : ذ☐ ☐ أنثى

السن :

الأقدمية :

الحالة الاجتماعية : متـ☐ج ☐ غير متزوج

المستوى الدراسي :

المنصب :

المحور الأول : واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل

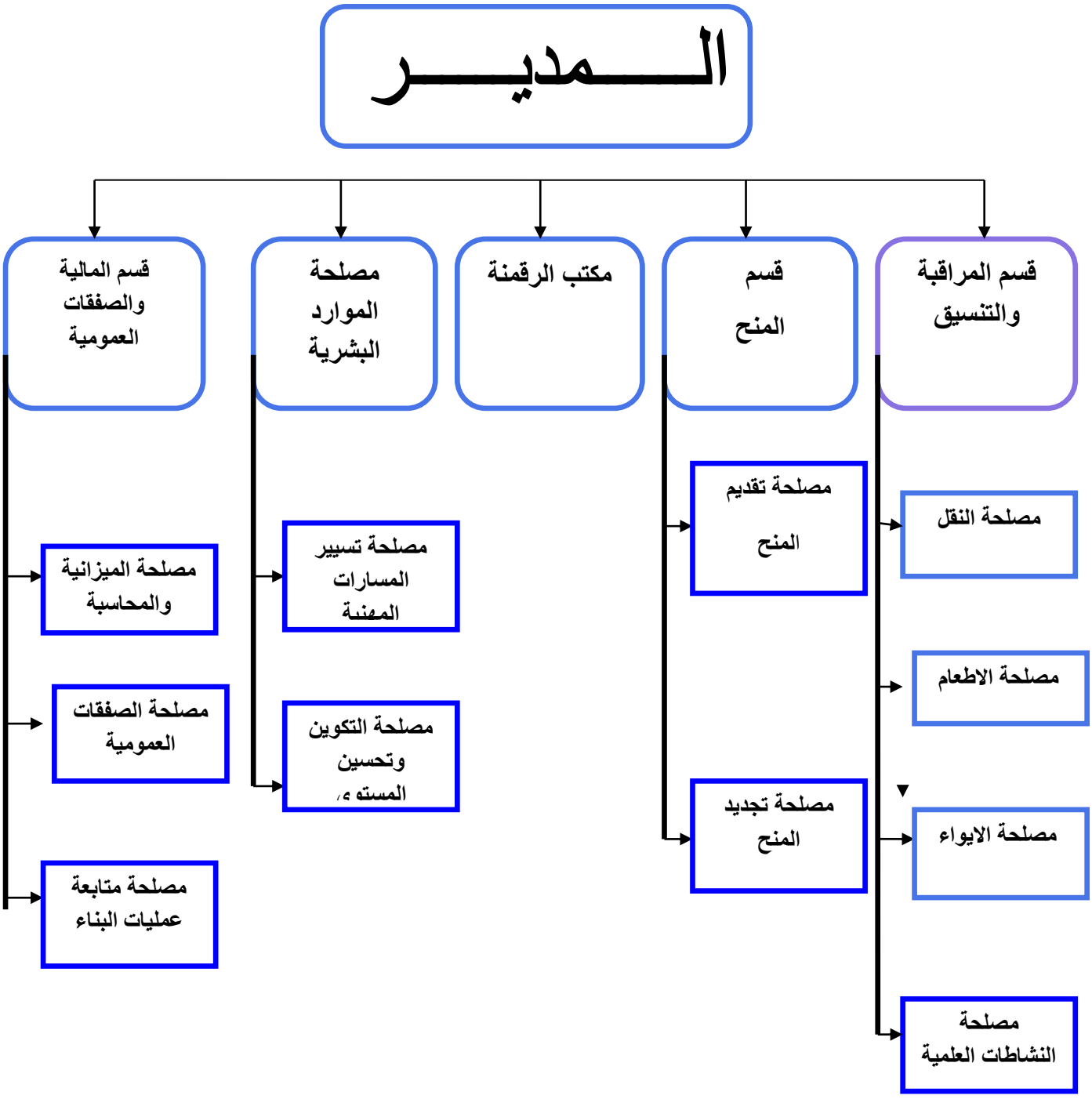
1) ما هي أبرز الوسائل والأنظمة الرقمية المعتمدة (برامج، حواسب، شبكات) التي تعتمد عليها بشكل أساسي لإنجاز مهامك اليومية؟
2) كيف تقيم مستوى ونوعية تكنولوجيا المعلومات المتاحة داخل المؤسسة مقارنة بحجم وأهمية العمل المطلوب منكم؟
3) إلى أي مدى تجد أن تكوينك العلمي أو التدريب الذي تلقيته داخل المؤسسة كافٍ للتعامل بكفاءة مع هذه الأنظمة الرقمية؟
4) ما هي طبيعة المشاكل والتشوهات التقنية أو الأعطال الفنية التي تواجهك أثناء استخدام التكنولوجيا، وكيف تؤثر على سير العمل؟
5) كيف تتعامل الإدارة مع متطلبات الدعم التقني والصيانة عند حدوث أعطال، وهل توفر الدعم اللازم في الوقت المناسب؟

المحور الثاني : أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي

6) كيف ساهمت التكنولوجيا الرقمية في إعادة تشكيل طريقة أدائك لمهامك من حيث السرعة وتسهيل الإجراءات الإدارية؟
7) ما هو أثر استخدام هذه الأنظمة على جودة المخرجات النهائية للعمل (مثل دقة البيانات، وتقليل نسبة الأخطاء الإدارية أو المهنية)؟
8) إلى أي مدى انعكست الرقمنة على إنتاجيتك اليومية ونشاطك العام داخل المؤسسة؟

9) هل ترى أن الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا خفف من أعباء العمل، أم أنه خلق ضغوطاً نفسية ووظيفية إضافية؟

10) من وجهة نظرك كشخص ممارس، هل يمكن للمؤسسة تحقيق نفس مستويات الأداء الحالية والتميز الوظيفي دون الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات؟



الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بلقايد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
الديوان الوطني للخدمات الجامعية.
مديرية مراقبة التسيير والتدقيق والتحليل المالي
الرقم /.....م م ت ت ت م /2026.

الجزائر في: 02 JUIN 2026

إلى السيدات والسادة:
مدراء الخدمات الجامعية

الموضوع : ف/ي البريد الإلكتروني لوزارة المالية

من أجل إتمام عملية التسجيل في البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية و تفادي أي تأخير في تفعيل الحسابات ، يشرفني أن أحيل إليكم البريد الإلكتروني الخاص بوزارة المالية من أجل إرسال المعلومات المطلوبة ، حتى يتسنى تزويدكم باسم المستخدم وكلمة المرور قصد نشر كل الطلبات العمومية بالبوابة الإلكترونية لتجسيد الشفافية وتبرير مختلف إجراءات ابرام ذات الطلبات على مستوى جهات الرقابة الخارجية .

Contact@marches-publics.gov.dz

تقبلوا فائق عبارات التقدير والاحترام

المدير

مدير مراقبة التسيير
التحقيق و التحليل المالي
السيد: بسكري محمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
الرقم /د.و.خ.ج/2023

الجزائر في: 26 نوفمبر 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلامي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
مديرية الخدمات الجامعية بلقايد- وهران
قسم المراقبة و التنسيق

وهران في 11 ديسمبر 2017

الرقم: 147 ق م ت 2017

الى السيدات و السادة مدراء الاقامات الجامعية
بلقايد – وهران

الموضوع : ف/ي برنامج PROGRESS

في اطار عصرنة تسيير شبكة الخدمات الجامعية، و بعد اليوم التكويني الذي نظمته وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالتنسيق مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية حول برنامج " PROGRESS". هذا الأخير هو عبارة عن موقع في الأنترنيت خاص بالطلبة من أجل التسجيل و الاستفادة من الايواء عبر هذا البرنامج.

من أجل ضمان السير الحسن لهذه العملية و تحضيرا للدخول الجامعي 2018/2017 ، المطلوب منكم موافاتنا بالمعلومات المبينة في الجدول من أجل ادراجها في البرنامج كما طلب منا في اليوم التكويني ، و في حالة احداث أي تغييرات سيعاد مراسلتكم، و من اجل استفساراتكم يرجى منكم التقرب الى المصالح المعنية (مصلحة الايواء).

كما تعتبر هذه العملية سابقة من نوعها في مجال رقمنة عملية الايواء ،نطلب منكم التعاون مع مصالحي من اجل انجاح هذه العملية .

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

رئيس قسم المراقبة و التنسيق

نسخة الى السيد مدير الخدمات الجامعية بلقايد- وهران -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الديوان الوطني للخدمات الجامعية

مديرية الدراسات والتنمية

الرقم: ..20...../د.و.خ.ج/2023 **الجزائر في:** 07 FEV 2023

إلى السيدات والسادة
مدراء الخدمات الجامعية

الموضوع: ف/ي ادراج جميع الطلبة المقيمين في نظام PROGRES.

نظرا لتعليمات السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي برقمنة جميع الخدمات الجامعية بما في ذلك خدمة الايواء، واستعمال نظام PROGRES بالنسبة لجميع الطلبة بما في ذلك الطلبة القدماء (السنوات الثانية والثالثة وطلبة الماستر وكذلك طلبة النظام الكلاسيكي).

يطلب منكم اسداء التعليمات الى مدراء الاقامات للمباشرة في ادراج جميع الطلبة المقيمين في النظام، ولتسهيل العملية فقد تم إضافة الخاصية Enregistrer une demande في حسابات الاقامات التي تجدونها في الأرضية الرقمية onou.dz/dou/comptes_progres.php.

كما نعلمكم أن آخر أجل لإدراج جميع الطلبة المقيمين في الأرضية هو قبل نهاية شهر مارس. حيث ستكون العملية محل مراقبة أسبوعية من طرف مصالح الوزارة الوصية.

تقبلوا فائق عبارات التقدير والاحترام.

المديـــر

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
مديرية الدراسات و التنمية
الديوان الوطني للخدمات الجامعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
الرقم: 292/د و خ ج / 2024

الجزائر في: 06 فيفري 2024

إلى السيدات والسادة /
مديري الخدمات الجامعية.

الموضوع: تذكير بخصوص الشروع في العمل بنظام المحفظة الإلكترونية للتذاكر "Wallet" على مستوى المطاعم المركزية.

المرجع: إرسالنا رقم: 178، المؤرخ في 21 جانفي 2024.

عطفا على إرسالنا المشار إليه في المرجع أعلاه، المتضمن ضرورة الشروع في العمل بنظام المحفظة الإلكترونية للتذاكر "Wallet" على مستوى **المطاعم المركزية وكذا المطاعم المدمجة التي تستغل كمطاعم مركزية** وذلك ابتداءً من يوم الأحد **28 جانفي 2024**.

يشرفني تذكيركم مرة أخرى أنه يتوجب عليكم في هذه الحالة التخلي بصفة نهائية عن طلب النمط القديم للتذاكر (التذاكر الكلاسيكية) **واستبدالها (تعويضها) بالتذاكر الإلكترونية فقط.**

أولي أهمية بالغة لتنفيذ ما ورد أعلاه.

تقبلوا فائق عبارات التقدير والاحترام.

المكلف بتسيير شؤون إدارة المديرية العامة
للديوان الوطني للخدمات الجامعية
السيد: قريشي مسعود

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
الرقم / 1195 /د وخ ج / 2023

الجزائر في:
30 أفريل 2023

إلى السيدات والسادة /
مديري الخدمات الجامعية.

الموضـــوع: ب/خ تركيب ماسحات ملامح الوجه والمداخل الدوارة على مستوى الإقامات الجامعية.

عطفا على التعليمات المسداة إليكم خلال الاجتماع الوطني لمديري الخدمات الجامعية المنعقد بتاريخ 23 أفريل2023، الساعة 13:15 مساءا بمقر الديوان الوطني للخدمات الجامعية عن طريق تقنية التحاضر عن بعد، من ضمنها الإسراع في رقمنة الأمن والإطعام وذلك من خلال تركيب ماسحات ملامح الوجه مع البصمة والمدخل الدوار على مستوى الإقامات والمطاعم الجامعية، وعليه يشرفني أن أطلب منكم الإسراع في تجسيد العملية قبل نهاية هذا الأسبوع على أقصى تقدير.

مع الإشارة فقد تم تخصيص أرضية رقمية لمتابعة مدى تقدم سير العملية وتسهيل المتابعة اليومية لها، كما أن الوزارة الوصية تولي أهمية بالغة لرقمنة هذه الخدمات والتي ستكون أحد المعايير لتقييم مديري الخدمات الجامعية.

أعلق أهمية بالغة لتجسيد العملية في آجالها.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام.

المدير العام
هنيان خيصل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
الرقم: 2414 /دوخ ج/2023.

الجزائر في: 09 أوت 2023

المدير العام
إلى السيدات والسادة
مديري الخدمات الجامعية

الموضوع: ف/ي إعتماد بطاقة الطالب الموحدة ومتعددة الإستعمالات
بدءا من الدخول الجامعي 2023-2024 .

المرجع: مراسلة السيد الأمين العام رقم 786/أ ع/ 2023 بتاريخ 06 أوت 2023 .

عطفا على المراسلة المشار إليها في المرجع أعلاه – نسخة مرفقة - و المتعلقة بالإقرار بإعتماد بطاقة طالب وحيدة و موحدة ذات إستعمالات متعددة بيداغوجية وخدماتية الخاصة بالدخول الجامعي ، يشرفني أن أطلب منكم التقرب من مديري مؤسسات التعليم العالي المشرفة على العملية لضبط الإجراءات التقنية الكفيلة بإنجاحها ليتم إعتمادها و العمل بها مع الدخول الجامعي 2023-2024 .

تقبلوا فائق عبارات التقدير والإحترام .

المدير العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الديوان الوطني للخدمات الجامعية
الرقم : 3370/د وخ ج / 2023

الجزائر في: 14 نوفمبر 2023

إلى السيدات والسادة /
مديري الخدمات الجامعية.

DOU BELKAID - ORAN
Courrier Arrivée
N°: .....
Le 17 نوفمبر 2023

الموضوع: تذكير بخصوص رقمنة خدمة الإطعام على مستوى المطاعم المركزية.

المرجع: المراسلة رقم: 3116 بتاريخ 26 نوفمبر 2023.

-المراسلة رقم 3193 بتاريخ 30 نوفمبر 2023.

عطفا على المراسلتين المشار إليهما في المرجع أعلاه، والمتضمنتين ضرورة استكمال عملية رقمنة خدمة الإطعام وذلك من خلال الانطلاق في العمل بخدمة نظام المحفظة الإلكترونية للتذاكر " Wallet " إضافة إلى تركيب قارئ بطاقة الطالب المتعددة الخدمات على مستوى جميع مداخل المطاعم المركزية إلى جانب الإسراع في ربط الاتصال بالمصالح البيداغوجية المختصة من أجل مدهم بالمعلومات اللازمة قصد استخراج وتفعيل هذا النوع من البطاقات لفائدة المستخدمين التابعين لكم وإدخالها حيز الخدمة.

وعليه يشرفني إعلامكم أن الانطلاق الفعلي لدخول هذه الخدمة حيز التنفيذ على مستوى جميع المطاعم المركزية سيتم ابتداءً من يوم **الثلاثاء 19 ديسمبر 2023**، مؤكدًا لكم على تحملكم المسؤولية الكاملة في حالة وجود أي تقصير من طرفكم في هذا الشأن.

أولي أهمية بالغة لتنفيذ ما ورد أعلاه.

وتقبلوا فائق عبارات التقدير والاحترام.

مكلف بتسيير شؤون إدارة المديرية العامة
للديوان الوطني للخدمات الجامعية .

السيد : تريكشي مراد