الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـــة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

" دور الرقمنة في تحسين أداء الموظفين "

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة SARL CEBON

من إعداد الطالب:

بوراس محمد سفيان

تاريخ المناقشة: 2025/05/29

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
د. بن عاشور سالم	رئيسا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مشرفا و مقررا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بوجملين نوال	مناقشا	MCB	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2025

- **الملخص:**

الرقمنة تمثل واحدة من الإنجازات التقنية في العصر الحديث، حيث أحدثت تغييراً في عمل المؤسسات من خلال ابتكار تقنيات جديدة واستخدام الإنترنت والحاسوب، مما ينعكس على نوعية وجودة الخدمات المقدمة. ويعد الأداء الوظيفي هو العنصر الرئيسي في العملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول المواد الخام إلى منتجات جاهزة للاستخدام.

بالنسبة للجزائر، فقد أدركت هي الأخرى أن الانتقال إلى مجتمع المعلومات هو ضرورة تاريخية. فالبقاء في دائرة الدول التي لا تعتمد على التكنولوجيا أو تسعى نحو التقدم التكنولوجي سيعرضها لتحديات كبيرة تؤثر على استقرارها الاجتماعي، وأمنها المؤسساتي، وحتى قوتها الإقليمية.

تهدف دراستنا إلى معرفة كيفية تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ، ومن هنا يبرز السؤال الرئيسي: **كيف تؤثر الرقمنة في فعالية الأداء الوظيفي داخل مؤسسة SARL CEBON ؟**

- **الكلمات المفتاحية:**الرقمنة – الأداء الوظيفي – التكوين – الممارسات المهنية – توزيع العمل – مؤسسة SARL CEBON.

- **Abstract:**

Digitization represents one of the technical achievements of the modern era, as it has brought about a change in the work of institutions through the innovation of new technologies and the use of the Internet and computer, which is reflected in the quality and quality of services provided. Functionality is the main element in the administrative and organizational process of the organization, as it is closely related to the human being who manages the production process and converts raw materials into ready-to-use products.

For Algeria, it too has realized that the transition to the information society is a historic necessity. Remaining in the circle of countries that do not rely on technology or seek technological progress will expose them to significant challenges that affect their social stability, institutional security, and even regional power.

Our study aims to find out how digitization affects job performance within the organization, hence the main question: how does digitization affect the effectiveness of job performance within the SARL CEBON organization?

- **Keywords:** Digitization – Job performance – Training – Professional practices – Distribution of work – SARL CEBON Foundation.


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

قـال الله تعالى " لئن شكرتم لازيدنكم

"قـال رسول الله ﷺ: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

الحمد والثناء والشكر الله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة وتوفيقي لانجاز هذا البحث .واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل ليسعني إتمام إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه إلى الأستاذ المشرف الذي كان حافزا ومنبعا لجهدي الأستاذ الدكتور: "بن شارف حسين"

"لقبوله الإشراف على الرسالة، وعلى توجيهاته السديدة، ونصائحه الدقيقة، وملاحظاته القيمة، وتساؤله المستمر عن هذا العمل الذي اعتبره عمله فلم يدخر جهدا لأجله حتى يتم في أحسن الظروف، وكل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك الله له في وقته وعمله، مع التمني له دوام التفوق والنجاح إلى أعلى المراتب في مشواره العلمي .كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأساتذة كلية العلوم الاجتماعية

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر و التقدير	أ
الإهداء	ب
مقدمة	
الفصل الاول : الايطار المنهجي للدراسة	
الإشكالية	
الفرضيات	
أسباب اختيار الموضوع	
أهداف البحث	
أهمية البحث	
تعاريف الإجرائية	
الدراسات السابقة	
المنهج المتبع	
الفصل الثاني : الرقمنة	
تمهيد	
تعريف الرقمنة	
نشأة الرقمنة	
اهمية الرقمنة	

أهداف الرقمنة	
أنواع الرقمنة	
متطلبات الرقمنة	
معيقات الرقمنة	
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث : الاداء الوظيفي	
تمهيد	
تعريف الأداء الوظيفي	
أهمية الاداء الوظيفي	
أهداف الاداء الوظيفي	
معايير الأداء و محدداته	
أنواع الأداء الوظيفي	
أبعاد الأداء الوظيفي	
معوقات الأداء الوظيفي و إجراءات تحسينه	
خلاصة الفصل	
الجانب التطبيقي	
تمهيد	
تقديم المؤسسة	
مجالات الدراسة	

مجال المكاني	
مجال البشري	
مجال الزماني	
منهج البحث	
أدوات الدراسة	
عرض المقابلات و تحليلها	
تفسير نتائج المقابلات	
نتائج مقابلات على ضوء الفرضيات	
خاتمة	
قائمة المراجع	
الملاحق	

مقدمة :

لقد شهد العالم في العقود الأخيرة ثورة تكنولوجية غير مسبوقة، مسّت جميع مجالات الحياة، وكان من أبرز تجلياتها ظهور وانتشار مفهوم **الرقمنة**، التي أصبحت تمثل إحدى الركائز الأساسية لأي عملية تحديث أو إصلاح تنظيمي داخل المؤسسات المعاصرة. فالرقمنة، بما تحمله من تقنيات حديثة كالأتمتة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وأنظمة المعلومات، باتت ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

وفي ظل هذه التحولات، اتجهت المؤسسات إلى إعادة هيكلة أنظمتها الإدارية عبر إدماج الأدوات الرقمية في مختلف الوظائف التنظيمية، بدءاً من الاتصال الداخلي، مروراً بإدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى متابعة الأداء وتقييمه. ولم تعد الرقمنة مجرد خيار تكنولوجي، بل أصبحت أداة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة، الفعالية، الشفافية، وجودة الخدمة.

غير أن نجاح هذا التحول الرقمي يبقى رهيناً بمدى استعداد المورد البشري للتكيف مع هذه التغيرات، خاصة فئة الموظفين، باعتبارهم العنصر المحوري الذي تقوم عليه كل مؤسسة. فالتكنولوجيا وحدها لا تكفي، إن لم تقترن بموظف قادر على استخدامها، توظيفها، وتطوير أدائه بفضلها.

وهنا تبرز العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي .فالرقمنة قد تخلق بيئة عمل محفزة من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، اختصار الوقت، تقليص الأخطاء البشرية، وتسريع اتخاذ القرار، لكنها في المقابل قد تواجه تحديات، كضعف التكوين الرقمي، مقاومة التغيير، أو الضغط الناتج عن وتيرة العمل السريعة.

وفي السياق الجزائري، بدأت العديد من الإدارات والمؤسسات، خاصة العمومية منها، في تبني سياسات رقمية تهدف إلى تطوير أنظمتها الإدارية وتحسين أداء موظفيها، إلا أن هذه التجارب لا تزال تتباين في مستوياتها ونتائجها. الأمر الذي يدعو إلى التساؤل حول مدى نجاعة الرقمنة في رفع مستوى أداء الموظفين داخل هذه المؤسسات، ومدى توفر البيئة الملائمة لذلك.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى التطرق إلى هذا الموضوع من خلال تحليل مفهوم الرقمنة وأبعادها، وقياس أثرها المباشر وغير المباشر على أداء الموظفين، في محاولة لفهم ديناميكية العلاقة بين التكنولوجيا والموارد البشرية في بيئة العمل الحديثة.

و لذلك تطرقنا في الجانب الاول ألي الايطار العام للدراسة من إشكالية الى الدراسات السابقة ثم انتقلنا الى الجانب النظرى الذي تم فيه التطرق في الفصل الى الرقمنة من مفهومها و غيرها من تعاريف ثم فصل الأداء الوظيفي الذي تم فيه تعريفه و أهميته .....

و الجانب الثاني التطبيقي حيث قمنا بمقابلات مع بعض عمال و طرح أسئلة ثم تحليلها و مناقشتها مع الفرضيات و كان ختام هذه المذكرة بخاتمة و توصيات حول دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

الاطار العام للدراسة :

الإشكالية

فرضيات الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

تعاريف الإجرائية

دراسات السابقة

منهج الدراسة

الإشكالية :

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً تكنولوجياً ملحوظاً ترافق مع تحولات كبيرة في مختلف المجالات والقطاعات. وقد أسهم هذا التطور في الانتقال إلى مجتمع المعلومات، الذي أصبحت فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً أساسياً، مما زاد من الاهتمام باستخدامها في شتى جوانب الحياة اليومية. في هذا السياق، سارعت العديد من الدول إلى تبني الرقمنة وتوظيفها في مؤسساتها وهياكلها المختلفة.

وبالنسبة للجزائر، فقد أدركت هي الأخرى أن الانتقال إلى مجتمع المعلومات هو ضرورة تاريخية. فالبقاء في دائرة الدول التي لا تعتمد على التكنولوجيا أو تسعى نحو التقدم التكنولوجي سيعرضها لتحديات كبيرة تؤثر على استقرارها الاجتماعي، وأمنها المؤسساتي، وحتى قوتها الإقليمية.

وبسرعة، بادرت الجزائر إلى مواكبة هذه التحولات التكنولوجية من خلال تطبيق الرقمنة في القطاعات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية. وقد تم تطبيق النموذج الرقمي الذي يتناقض مع النموذج الكلاسيكي في الإدارة والتسيير، حيث كانت الجزائر تواجه مشكلات عديدة مثل بطء الإنتاج وسوء التنظيم، مما أدى إلى العديد من الصعوبات الإدارية والتنظيمية. اليوم، أصبحت الرقمنة تشكل عنصراً مهماً للمنافسة بين المؤسسات والتنظيمات الإدارية، وهي ضرورة من متطلبات الإدارة الحديثة التي تساهم في تحسين الخدمات العمومية والخاصة، وتقلل من العوائق التي تؤثر سلباً على جودة هذه الخدمات.

الرقمنة تمثل واحدة من الإنجازات التقنية في العصر الحديث، حيث أحدثت تغييراً في عمل المؤسسات من خلال ابتكار تقنيات جديدة واستخدام الإنترنت والحاسوب، مما ينعكس على نوعية وجودة الخدمات المقدمة.

ويعد الأداء الوظيفي هو العنصر الرئيسي في العملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول المواد الخام إلى منتجات جاهزة للاستخدام.

استناداً إلى ما سبق، تهدف دراستنا إلى معرفة كيفية تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ، ومن هنا يبرز السؤال الرئيسي:

كيف تؤثر الرقمنة في فعالية الأداء الوظيفي داخل مؤسسة SARL CEBON ؟

و يتفرع من هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية نذكر منها :

هل لتكنلوجيا المعلومات تاثير على فعالية و كفائة الموظفين ؟

ما انعكاس وسائل الاتصال الحديثة على سيرورة عمل الموظفين ؟

ثانيًا: فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي في المؤسسة. بناءً على ذلك، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

لتكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على كفاءة الموظفين في المؤسسة.

الفرضية الثانية:

هناك تأثير إيجابي لوسائل الاتصال الحديثة على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة

أسباب اختيار الموضوع

لم تكن طريقة اختيارنا للموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو مجرد حتمية أو وجوب دراسة فقط، لقد كان وراء هذا الاختيار أسباب ودوافع شجعتنا لدراسة هذا الموضوع والتي تتمثل فيما يلي

أ- الأسباب الموضوعية

- نقص الدراسات السوسيولوجية التي تناولت موضوع الرقمنة ودورها في تطوير المؤسسات .

ب-الأسباب الذاتية

- ✓ الرغبة الشخصية والاهتمام الذاتي في معالجة هذا الموضوع.
- ✓ القناعة الشخصية بأهمية الموضوع واهتمامي به.
- ✓ قابلية الموضوع للدراسة والبحث من الناحيتين المعرفية والمنهجية.
- ✓ الرغبة القوية في دراسة موضوع الرقمنة.
- ✓ تسليط الضوء على أهمية الرقمنة وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- ✓ حداثة موضوع الرقمنة نظرًا لقلة الدراسات التطبيقية والنظرية في هذا المجال

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الموضوع في النقاط التالية:

- استكشاف دور الرقمنة في تحسين جودة أداء الموظفين داخل المؤسسة
- التعرف على تأثير تكنولوجيا الرقمنة في تحسين جودة هذه الخدمات.

- دراسة كيفية تفعيل الرقمنة في تقديم الخدمات.
- التعرف على تكنولوجيا الرقمنة ومجالات استخدامها.
- معرفة مدي فاعلية الرقمنة في المؤسسة
- –الكشف عن معاٌيير الاداء و محدداته و كذلك تحدٌيد مفهوم تقٌييم الاداء و أهمٌيته داخل المؤسسة

اهمية الدراسة :

- تكمن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع في الدور البارز الذي تلعبه الرقمنة في المؤسسة
- دراسة أهمية الرقمنة ودورها في المؤسسة
- استكشاف مدى فعالية الرقمنة وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- محاولة تحديد أهم المعيقات التي تعيق تطبيق الرقمنة في المؤسسة .

التعاريف الاجرائية :

تعريف الرقمنة

لغة :

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة و القلم والخط، ويقول ابن منظور الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب برقمه رقما أعجمه وبينه " ، وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل " كتاب مرقوم " كتاب مكتوب والمرقم القلم .. والرقم الكتابة والختم .

اصطلاحا :

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط Numérisation بأنه عملية نقل أيصنف من الوثائق (الورقي) إلى النمط الرقمي ، وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرة إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب (سعيد يقطين ، ص 2 ، 2005)

تعريف الاداء الوظيفي :

-2تعريف الأداء الوظيفي

لغة :

أدى الشيء أي قام به أدى الدين ، أدى الصلاة ، قام بها لوقتها ، أدى الشهادة ، أدلى بها .

اصطلاحا : هو عبارة عن النتائج أو السلوك أو النشاط الذي يظهره الفرد أثناء العمل أو القيام بأي نوع من المجهود ..

أوهو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ، وهو يستند الى خلفية معرفية ، ووحدانية معينة ، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما .

أو هو تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عمد قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه

والأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله ، والمعبر عنه بوحدات قياس معينة التي تشير إلى درجة اتمام المهام المكونة لوظيفته خلال فترة زمنية محددة "

ومن خلال هذه التعريفات فيمكن القول أن الأداء الوظيفي هو مستوى جودة وكفاءة الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف ضمن إطار وظيفته في المؤسسة أو المنظمة.

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى :

هي دراسة قام بها الباحث حفظاوي سمير تحت عنوان "الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، وقد أُجريت دراسة ميدانية في بلدية خنشلة. تم تقديم هذه الأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث ل م د في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك في العام الجامعي 2018/2017.

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الرقمنة على فعالية أداء الموارد البشرية في بلدية خنشلة؟

وقد طرح الباحث عدة أسئلة فرعية، وهي:

- ما هي الأسباب التي تدفع بلدية خنشلة للتوجه نحو تقنية الرقمنة؟
- كيف يمكن للرقمنة أن تساهم في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة؟

كما وضع الباحث فرضيات شملت فرضية عامة وأربع فرضيات جزئية، وهي:

- الفرضية العامة: الرقمنة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية الأداء من خلال الوظائف التي تقوم بها.
- الفرضية الجزئية الأولى: التقدم التكنولوجي وتبسيط المهام يعدان من أبرز أسباب التوجه نحو الرقمنة.

- الفرضية الجزئية الثانية: نقص الخبراء والمختصين في المجال الرقمي يعد أكبر تحدٍ يعيق تطبيق الرقمنة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- المساهمة في تحسين أداء مديري المنظمات من خلال تسليط الضوء على أهمية الرقمنة كأداة رئيسية لتعزيز فعالية الموارد البشرية وتحقيق التفوق والتميز.
- استشراف مستقبل تقنية الرقمنة وتحديد أبعادها المتعددة، مع تقديم توصيات قيمة في هذا المجال.
- تسليط الضوء على واقع الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد الأسباب التي تدفع نحو تبني تقنية الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة، وأجرى مسحًا شاملاً لجميع أفراد المجتمع البالغ عددهم 122 شخصًا. لكن عند توزيع الاستمارات، غاب عدد من الموظفين. كما استخدم الباحث أداة المقابلة كأداة رئيسية، والاستبيان كأداة ثانوية، بالإضافة إلى الملاحظة كأداة مساعدة.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

- يتم اللجوء إلى الرقمنة نظرًا لقدرتها على توفير الأمان والحماية العالية للمعلومات، حيث تضمن حماية الأرشيف الرقمي من خلال تفعيل مضادات الفيروسات واستخدام كلمات السر.

- توفر الرقمنة مرونة كبيرة في العمليات الإدارية، مما يتيح الاستجابة السريعة للأحداث غير المتوقعة أو المبرمجة.

- تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية الوظيفية داخل المؤسسة، لأنها تساهم في تطوير المهارات الإدارية والإبداعية اللازمة لتقديم خدمات المعلومات في البيئة الرقمية.

دراسة الثانية

هي دراسة قدمها حمراوي بلال للحصول على شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة ببلدية سيدي هجرس". تم تقديم هذه الدراسة في جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، وذلك في السنة الدراسية 2022/2021.

تناول الباحث في دراسته الإشكالية التالية:

كيف يمكن للرقمنة أن تساهم في تحسين الخدمة العمومية؟

استخدم الباحث في دراسته منهج دراسة الحالة، واعتمد على المقابلة والملاحظة كأداتين لجمع البيانات. ومن خلال تحليله، توصل إلى مجموعة من النتائج التي نذكر منها:

- تُعد الرقمنة عاملاً مهماً في تطوير الإدارة العمومية، وخاصة في المجال الخدمي.

- تسهم الرقمنة بشكل كبير في تحسين جودة خدمات بلدية سيدي هجرس.

- تعني عصرنة الخدمة العمومية بناء قطاع إداري يتميز بالكفاءة والفعالية.
- تعتبر الرقمنة في البلدية نقطة إيجابية، حيث ساعدت في تقليص المسافة بين الإدارة والمواطن.
- جودة الخدمة العمومية تتوافق مع إدراك المواطن لتوقعاته.

الدراسة الثالثة

دراسة الطالبة صادقي فوزية تناولت "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر."

إشكالية هذه الدراسة تركزت حول التساؤل الرئيسي:

كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية الجزائرية؟

أما التساؤلات الفرعية التي طرحتها الباحثة فكانت:

- ما هو واقع الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية؟
- كيف أثّر استخدام الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية في الجزائر؟
- هل توجد استراتيجية اتصالية رقمية في الجماعات المحلية الجزائرية؟
- كيف يتم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية؟

أما عن أهداف الدراسة، فقد سعت الباحثة إلى توضيح مدى تأثير الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، والتعرف على فعالية التقنيات الاتصالية الحديثة كوسيلة لترقية وتحسين الخدمة العمومية. كما كانت تسعى للوصول إلى نتائج وتقديم اقتراحات وتوصيات مفيدة للجماعات المحلية وللمؤسسات العمومية،

بالإضافة إلى تفعيل الدور الإيجابي للرقمنة في مواجهة مظاهر البيروقراطية داخل الإدارة الجزائرية، والعمل على القضاء على العراقيل التي تعيق نشاطات الإدارة وفعاليتها.

أما منهج الدراسة فقد كان **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يهدف إلى التوصل إلى معرفة دقيقة حول عناصر الإشكالية. أما أدوات جمع البيانات فشملت:

- الملاحظة
- المقابلة الشخصية
- المقابلة نصف الموجهة
- الاستبيان

وبالنسبة للعينة، اختارت الباحثة 147 مفردة من أفراد المجتمع المستهدف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- ضرورة تحسين الكفاءة في الأداء الوظيفي.
- المساهمة الكبيرة للتعاملات الرقمية في تحسين الخدمة العمومية من خلال تعزيز الرقابة واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- أن نجاح مشروع الرقمنة في الجزائر مرتبط بقدرة الجماعات المحلية على إنجاز المشروع بمرونة، والتأقلم مع التحولات الرقمية المستمرة.

الاستفادة من هذه الدراسة:

تناولت الدراسة أحد المتغيرات الأساسية وهو الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية، وتعد هذه الدراسة مهمة بالنسبة لبحثنا حيث قدمت لنا استدلالات مهمة حول النقاط التي تجعل الرقمنة أساسية وضرورية داخل أي إدارة.

المنهج المستخدم في الدراسة

عند إجراء أي دراسة علمية، من الضروري اتباع خطوات منهجية معينة تعطي للموضوع طابعه العلمي وتساعد الباحث في تحقيق النتائج والأهداف المرجوة. ومن هنا، يُعرف المنهج كوسيلة محددة للوصول إلى هدف معين.

كما يُعرّف "بتل" المنهج بشكل عام على أنه الترتيب الصحيح للعمليات العقلية التي نقوم بها في سياق البحث.

وتعرف المناهج على أنها الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلات بحثه، وهذه الطرق والمناهج تختلف باختلاف الأهداف العامة للبحث، ومن الصعب الاختيار بين هذه الطرق إلا بعد تحديد كافة الطرق الملائمة لتطبيق طريقة أو أخرى .

وفي هذا الصدد يقول موريس انجرس أن المنهج ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل

حول موضوع الدراسة، إنه يتدخل في كل مرحلة من مراحل البحث . (موريس انجرس ، ص 99 ، 2004)

وبما أن طبيعة لموضوع هي التي تحدد نوع المنهج العلمي المتبنى وخاصة وأن دراستنا هذه تهدف الى تسليط الضوء على الرقمنة و دورها في تحسين الأداء الوظيفي

في دراستنا هذه، اعتمدنا على البحث الوصفي لوصف ظاهرتي الرقمنة والأداء الوظيفي ، وذلك بهدف تحديد النتائج بدقة مما يعزز مصداقية البحث. يُعتبر البحث الوصفي هو البحث الذي يهدف إلى وصف وتحليل وتفسير مختلف البيانات والمعطيات المتعلقة بالظاهرة المدروسة. كما يُعرَّف بأنه "أحد أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بهدف تقديم تفسير دقيق للظاهرة محل الدراسة"

الظاهرة كما وكيفا، بواسطة جمع المعلومات النظرية والميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة

.(رشيد زروات ، ص 87 ، 2007)

كما يعرف أيضا بأنه يقوم على وصف الحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو المادة موضوع البحث مع محاولة تفسير هذه الحقائق وفقا للمعايير والخصائص العلمية. (علي إبراهيم عبيدو ، ص 37 ، 2014)

الفصل الثاني : الرقمنة

تمهيد

تعريف الرقمنة

نشأة الرقمنة

أهمية الرقمنة

أهداف الرقمنة

أنواع الرقمنة

أثار تطبيق الرقمنة

معيقات تطبيق الرقمنة

متطلبات عملية الرقمنة

خلاصة

تمهيد :

تعتبر الرقمنة من المكونات الأساسية لنظام المعلومات ومن الوسائل التي عملت ضجة كبيرة في هذا العصر (كدام صبرينة ، ص 27، 2020) في مختلف المجالات والقطاعات، وجب على المجتمعات تبنيها لتحسين نوعية الظروف الحياتية والمعيشية بشكل عام، وخاصة المؤسسات التي أصبح عليها التفكير بجدية بإعادة النظر في تشكيل أنظمة جديدة في ضوء معطيات رقمية مواكبة لزمن العصرنة. فقد أصبحت ضرورة لا بد أن يتبناها المجتمع من أجل تحسين نوعية الحياة والظروف المعيشية بشكل عام.

تعريف الرقمنة :

تتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح "الرقمنة"، وذلك وفقاً للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني" "Terry Kuny" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من (الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور، والصور المتحركة....) إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيتات Bits)(*)، والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

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

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

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر

المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصًا مرقمنًا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية

نشأة الرقمنة :

يعود مفهوم الرقمنة للتطورات تاريخية متعددة في مرافق ومؤسسات المعلومات، حيث بدأت هذه التطورات بعد اعتماد الحاسوب الشخصي في الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا في الخمسينات. وقد بينت النتائج أهمية استخدام السجلات الالكترونية بدلا من السجلات الورقية، وهذا ما سمح للمكتبات بالمشاركة في شبكات السجلات وتبادل المعلومات بشكل فعال. وتهدف الى عدة مبادرات ومثال ذلك: مشروع المكتبة العالمية الى توحيد الفهارس والنصوص في جميع مكتبات العالم، وقد تم التأكيد على هذا الجهد في اجتماع مجموعة السبع في جويلية 1994، بهدف جعل جميع المصادر متاحة للبحث عبر الانترنت. ومنذ ذلك الوقت جرى تكثيف الجهود الرقمنة المكتبات وتعزيز الربط الرقمي بينهما من اجل توسيع نطاق الوصول الى المعرفة، وتم تسليط الضوء على هذه الجهود في العديد من الاجتماعات بما في ذلك اجتماع 2021.(بضياف زهير ، ص 70،71 ، 2021)

أهمية الرقمنة :

للتعرف على أهمية الرقمنة تجدر الإشارة إلى تميز المصادر الرقمية مقارنة مع المجموعات التقليدية بمجموعة من الخصائص الحصرية من أبرزها أن رقمنة مصدر المعلومات المتاح على وسيط تخزين تقليدي تسهل الوصول والإطلاع عليه، حيث أصبح في الإمكان إجراء البحث والإستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات، والإستعانة بمجموعات من الروابط الفائقة والتي تحيل المستخدم إلى المصادر المرتبطة بموضوع بحثه والتي ينبغي الإطلاع عليها، وإمكانية توليف المعلومات النصية والصوتية والصور الثابتة في قالب واحد أو مصدر معلومات واحد، بالإضافة إلى إمكانية مشاركة المصادر الإلكترونية بين عدة مستفيدين في نفس الوقت، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في إعداد المستفيدين من خلال نشرها وإتاحتها على الخط المباشر سواء عبر شبكة الأنترنت العالمية أو من خلال الشبكة الداخلية لمؤسسة المعلومات.

وجدير بالذكر أن عملية الرقمنة لا تهدف على الإطلاق إلى إستبدال مقتنيات وخدمات مؤسسات المعلومات التقليدية بمجموعات وخدمات إلكترونية فالهدف الرئيسي يكمن في تطوير سبل الإستفادة من مقتنيات مؤسسات المعلومات جنبا إلى جنب مع تحسين واستحداث الخدمات المقدمة.(أحمد فرج أحمد ،ص 12 ، 2009)

أهداف الرقمنة

وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية:

- ✓ -1-الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- ✓ -2التخزين: أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات فما بالك بقرص رقمي(DVD) ، إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.
- ✓ -3-الإقسام: من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الأنترنت، حيث سمحت الرقمنة بالإطلاع على نفس الوقت من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.
- ✓ -4سرعة الإسترجاع وسهولة الإستخدام: تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الإسترجاع، حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى شكل الرقمي يمكن للمرئ إسترجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق. (سامية خواثرة ،ص 133 ، 2021)

إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

- ✓ -5توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.

✓ 6- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزرة أو إتاحته على الشبكة، ولا يقصد بالربح هنا الإتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامشا من التكلفة لضمان استمرار العمليات. (سامية خواثرة ،ص 133 ، 2021)

أنواع الرقمنة :

- أنواع الرقمنة :

توجد ثلاثة أنواع للرقمنة :

الرقمنة في شكل صورة : Mode image

وهي من أنواع الرقمنة الأكثر إستعمالا على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين، ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة للباحثين والمختصين بدراسة القيم الفنية وليست النصية، والصورة تتكون من مجموعة نقاط تدعى بيكسال Pixel وكل بيكسال يمكن ترميزه ب:

1. بايت الصورة أبيض وأسود 8 Blanc et Noir
2. بايت لصورة في مستوى رمادي 24 gris de Niveaux
3. بايت أو أكثر لصورة ملونة En couleur

وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع للترميز في شكل صورة :

أحادي البايت : Mode bitonal

في هذا النوع كل بيكسال pixel يمثل بايت واحد وهو بذلك يفرض أحد هاتين القيمتين أبيض أو أسود، وهي طريقة جد إقتصادية من ناحية الحفظ، وهي سهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح، بينما تلقى صعوبة في التعامل مع الوثائق القديمة التي تعرضت للرطوبة والتلف، حيث أن الماسح الضوئي لا يعرف هذه الآثار ويمكن أن يعتبرها كنقط ويترجمها إلى الأسود. (مهري سهيلة ،2005-2006، ص84)

الرمادي المستوى Niveaux de gri

وهو نوع يتطلب مساحة أكبر على مستوى الذاكرة وعدد البنات المستخدمة لترميز البيكسال، هذه التقنية تسمح عكس النوع السابق بحفظ الوثائق القديمة جدا، حيث استعملتها مكتبة

الكونغرس في رقمنة أرصدتها الإرثية التراثية القديمة.

بالألوان: Mode couleur

لديه نفس مبدأ النوع السابق ويختلف عليه فيكون 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان الأحمر، الأخضر، الأزرق (RVB)، كل لون من هذه الألوان يرمز بعدد معين من أساسية هي

البنات Les bits و يؤخذ على هذا النوع أن حجم الملفات كبيرة جدا بالمقارنة مع النوعي السابقين.

وعموما فإن هذا النوع من الرقمنة له سلبيتان أساسيتان هما:

- ❖ يقصي كل فرص البحث داخل النص.
- ❖ الملفات تحتل مساحة كبيرة على وسائط التخزين

الرقمنة في شكل نص: Mode texte

هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص، فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص وللحصول على هذا النوع يتم إستعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف OCR إنطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء، ومنتجي هذه البرمجيات قاموا بتطوير منتجاتهم، حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي، وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من أسماء العلم وأشكال نحوية القديمة أو مكتوبة في لغات عديدة.(مهدي سهيلة ، مرجع سابق ص 85).

الرقمنة في شكل إتجاهي : Mode vectoriel

يوجد شكل ثالث للرقمنة وهو الرقمنة في شكل إتجاهي، وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة.

ويتواجد حاليا شكل للتقديم الإتجاهي وهو PDF وهي تقنية طورتها شركة Adobe عام 1993، وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها الجوانب التالية:

- ❖ الدقة: بحيث تحفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة Page Layout الذي وضعه مصمم الوثيقة أصلا أثناء تصميمه لوثيقته، وملفات PDF لا يتم إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح، فملف PDF يعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة.
- ❖ الحجم المضغوط : ملفات PDF .صغيرة الحجم، وذلك يساعد على نقلها بسرعة عبر الإنترنت.
- ❖ التوافقية : يمكن قراءة ملف PDF من قبل أي مستخدم وعن طريق أي نظام تشغيل باستخدام برنامج Acrobat Reader المتوفر مجانا على موقع Adobe ، فصيغة PDF لا تعتمد نظام تشغيل معين.

❖ جودة العرض والطباعة : ملفات PDF تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة، كما أنها تسمح للقارئ بتكبير أجزاء من الصفحة دون تأثر الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة (مهري سهيلة ،مرجع السابق ص 86)

1-5 دواعي استخدام الرقمنة في المؤسسات :

تتنوع الأسباب التي تؤدي إلى تنفيذ مشروع رقمنة مصادر المعلومات، أو بشكل أدق علية التحويل الرقمي لموارد غير رقمية. وبالتالي فإن اتخاذ القرار بهذا الشأن، يمكن إحالته للأسباب التالية:

- تعزيز الوصول : وهو أحد أهم أسباب رقمنة مصادر المعلومات، حيث ان هناك حاجة ملحة من قبل المستفيدين، للحصول على هذه المصادر، وبالمقابل لدى المكتبات ومراكز الأرشيف، الرغبة أيضا في تعزيز الوصول إليها، وتلبية احتياجات المستفيدين.
- تحسين الخدمات، وذلك من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمية لهذه المؤسسات، مع ما يتناسب مع التعليم، والتعلم مدى الحياة.
- الحد من تداول استخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف، لكثرة إستخدامها، او لهشاشتها، وبالتالي إنشاء نسخ احتياطية للمحافظة عليها.
- تقديم الفرص للمؤسسة، لتطوير البنى التحتية والتقنية والقدرات الفنية لفريق العمل.

- الرغبة في تنمية العمل التعاوني ومشاركة مؤسسات أخرى في إنتاج مصادر معلومات رقمية، وإتاحتها على شبكة الإنترنت.
- البحث عن شراكات مع مؤسسات أخرى للإستفادة من المميزات الاقتصادية للأعمال المشتركة
- الإفادة من الفرص المالية، على سبيل المثال : إحتمال توفير تمويل آمن لتنفيذ البرامج، أو مشاريع معينة، قادرة على توليد حجمها من المداخيل المادية المطلوبة.
- يجب ان يتم توضيح الأسباب التي تؤدي إلى تنفيذ مشروع رقمنة المصادر : معرفة الهدف، تؤدي إلى تحديد العمليات والتكاليف.(**جون مكلوين و *آخرون* ،2013،ص 6-7)**

أثار الرقمنة

أ- الآثار الإيجابية للرقمنة:

إن تطبيق الرقمنة يترتب عليه العديد من الآثار الإيجابية و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تسريع الخدمات سواء بالنسبة للعاملين أو المتعاملين
- نقل الوثائق إلكترونيا بشكل أكثر فعالية.

- تقليل التكلفة إلى أقصى حد ممكن.
- معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- تقليل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها في ظل سهولة ويسر النظام المستخدم ودقته.
- تقليل مدى تأثير العلاقات الإدارية على إنجاز العمل.
- توفير الشفافية والمساءلة.
- تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار.
- توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة.
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة وهي تعبر عن إتساع المشاركة في إتخاذ القرار ونشر الوعي بأهمية المعرفة وتنمية رأس المال البشري.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة.
- إختصار وتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة

(عبد الرحمان سعد القرني ،2007،ص 42)

ب الآثار السلبية للرقمنة:

بالرغم من الآثار الإيجابية للرقمنة إلا أنها لا تخلو من السلبيات التي نذكر من بينها :

- خلق البطالة: إن تطبيق الرقمنة قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الإستغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسع في استخدام التقنية أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في إنجاز الأعمال التي توفرها عملية الرقمنة.
- فقدان الخصوصية: يمكن التعامل الرقمي الناس من الإطلاع على خصوصيات الآخرين مثلا التعرف على مقدار إستهلاك فاتورة الكهرباء أو الغاز من خلال إدخال رقم الهاتف أو رقم المستخدم لأية فاتورة كهرباء.
- شيوع ظاهرة التجسس الالكتروني.
- زيادة التبعية للخارج باعتبار أن هناك العديد من التقنيات الحديثة تأتينا من هناك.

(عبد الله ال سعد دحوان ،2008،ص 27)

معيقات تطبيق الرقمنة.

إن تطبيق الرقمنة لها تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة ، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الرقمنة فيما يلي:

❖ **المعوقات الإدارية:**

وتتمثل فيما يلي.

- o غياب التخطيط ودراسات جدوى التطبيقات قبل تبنيها.
- o غياب سياسة وطنية تتكفل بمتابعة وتقييم المشاريع التكنولوجية بالإضافة إلى غياب الإطار
- o القانوني.
- o التمسك بالإجراءات الإدارية التقليدية ما يحول دون تطبيق التكنولوجيا داخل مراكز الأرشيف والتي ستخلق أسلوبا إداريا جديدا، يفرض عليها إعادة هندسة الهياكل التنظيمية
- o وجعلها مرنة لاستيعاب التغييرات التي ستطرأ على بيئة العمل ما يؤدي بالضرورة إلى
- o حدوث صعوبات عند توزيع المهام. (أمينة بن جدوي ، ص 17، 2020)

❖ **المعوقات المالية:**

- o قلة الموارد المالية المتخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.
- o قلة الموارد المتاحة للمؤسسة.
- o التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
- o المعوقات البشرية ويمكن تحديدها في الآتي.

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية. إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا من امتيازاته ومنصبه. (باشيرة سالم ،ص72)

❖ **المعوقات التشريعية (القانونية):**

- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى.
- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف
- توافق الأنظمة.
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

❖ **المعوقات التقنية:**

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية الحديثة ونقص جاهزة المراكز الأرشيفية لتبنيها.
- عدم توفر بنية تكنولوجية آمنة وعدم المقدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية. (ابتسام سعيدي ، ص 13،14 ، 2016)

متطلبات عملية الرقمنة :

التخطيط :

يتعلق التخطيط بوضوح الإطار العام للإحتياجات المطلوبة مع بيان الطرق اللازمة لتحقيق الوصول إلى أهداف محددة، فالتخطيط هو التنبؤ بمسارات المستقبل، ويعتبر من المتطلبات الرئيسية لعملية الرقمنة ، إذ يمكن القول بأنه عبارة عن عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل إجراءات التنفيذ، واعداد الميزانية التقديرية ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعة (دياب حامد الشافعي ،1994،ص102)

إن البيانات التي يتم جمعها في هذه المرحلة تعتبر خطوة ذات أهمية كبيرة لأنها تساعد على اتخاذ القرارات المصيرية المؤثرة على مرتكزات المشروع، ويجب دراسة الصعوبات والإمكانات وكل المجالات التي لها علاقة بالمشروع لضمان نجاح هذه العملية الرقمية، كما أنه لابد من تأسيس خلية يقظة لتصفية وغربلة مختلف المعلومات، بالإضافة إلى تعيين الإطار الإداري والتنظيمي للمشروع مع تسطير الخطة وتحديد نمط إستراتيجية الرقمنة. وقد يكون التخطيط على مدى قريب أو على مدى بعيد وعادة ما يتم التخطيط لرقمنة رصيد معين في مؤسسة توثيقية ويسند مشروع الرقمنة إلى لجنة تشرف على المشروع تعرف باسم فريق عمل الرقمنة، والتي يجب أن تتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة العلمية و العملية، حيث تقوم هذه اللجنة بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع وأبرز عناصر هذه الخطة :

- تحديد اهداف المشروع
- دراسة جدوى يتم فيها تحديد المتطلبات الضرورية لعملية الرقمنة (الوسائل و التجهيزات و الإطارات البشرية
- وضع خطة زمنية واضحة لمراحل تنفيذ المشروع .
- إعادة هندسة الإجراءات الإدارية التنظيمية و العمليات الفنية بما يتناسب والتحول الجيد.
- تحديد تكاليف المشروع والقرار ميزانية مناسبة للمشروع مع تبويبها.
- تحديد الإجراءات التي سوف تتخذ بخصوص المشاكل التي سوف تعترض المشروع.(مهري سهيلة ،مرجع السابق ص 99-100)

المتطلبات البشرية

إن عملية الرقمنة لا تتم بجهود فردية، وإنما تحتاج إلى تكاثف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين داخل مؤسسة المعلومات، وكذا موظفي مختلف الأقسام داخل المؤسسات، وكلما كان الموظفون داخل المؤسسة التي تقوم بعملية الرقمنة مؤهلين ويمتلكون مهارات وكفاءات عالية كان ذلك عاملا مساعدا في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية.(تغريد مصطفي علي جمعة ، 2020)

وتتمثل المتطلبات البشرية في المهندسين والتقنيين المختصين في تسيير وإدارة الوسائل المادية بعناصرها الصلبة واللينة (العتاد والبرمجيات).(بروك عز الدين ،2020،ص 247)

المتطلبات المادية

تتطلب الرقمنة كباقي التطبيقات التكنولوجية الأخرى، مستلزمات مادية وبرمجية التي تساهم في الحصول على قدر كبير من المعلومات والتي من شأنها أن تساعد في المردود الإقتصادي والأكاديمي، والبحث العلمي، كما يجب تطوير أدوات الرقمنة واكتساب المهارات الرقمية الأساسية (بوراس لطيفة ، 2020،ص 124) ، وتتمثل هذه المستلزمات المادية في:

أ- شبكات الاتصال:

و لعل هذا العنصر يعتبر هو الأهم من الناحية الفنية، فهي تتضمن مجموعة من الحسابات تنظم معا وترتبط بخطوط إتصال، بحيث يمكن لمستخدميها نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، و أهم هذه الشبكات في شبكة الإنترنت (Internet)، والشبكة الداخلية أو الإنترانت (Intranet) الشبكة الخارجية أو الإكسترانت (Extranet). (سعد غالب ياسين ، 2005،ص 68)

ب التجهيزات :

-1- عتاد الحاسوب ولواحقه أو كما يطلق علية بالبنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية ومن الأفضل للمنظمة مهما كانت طبيعتها أن تمتلك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة، وكذا ملاءمة العتاد لما هو حاصل من تطورات للبرمجيات المتعلقة بنظم المعلومات. (عبد الرزاق لعمارة ، ص 7)

وهذه الحواسيب لابد أن تتوفر على مجموعة من الخصائص وهي كالتالي:

- **الموزع: Serveure**
  - المعالج يكون من نوع Pentium Intel 4 من 5.2 إلى GHZ3

- ذاكرة قدرها Mo512 إلى 01 . الطاقة الداخلية : 3 أقراص صلبة سعة القرص الواحد 4060
- بطاقة فيديو
- بطاقة شبكة : 10/100
- تغذية كهربائية إختيارية: 250 واط.
- قارئ أقراص مضغوطة 16 Vitesse .
- قارئ أقراص مرنة.
- بطاقة صوت.
- شاشة 17 بوصة.
- لوحة مفاتيح (ثنائية اللغة).
- فارة

❖ . **العملاء :Clients**

- المعالج: GHZ28
- ذاكرة : 256 إلى 1280
- القدرة الداخلية: قرص صلب بسعة G040
- بطاقة الفيديو.
- بطاقة شبكة 10 /100
- قارئ اقراص مضغوطة : 16 Vitesse
- كو قارئ أقراص مرنة. بطاقة صوت.

- شاشة 17 بوصة.
- لوحة مفاتيح (لثانية اللغة) ...

2- **الماسح الضوئي :**

تتمثل مهمة جهاز الماسح الضوئي SCANNER بالأساس في تحويل صورة موجودة على الورق أو على فيلم شفاف إلى صور إلكترونية، بهدف إحكامية معالجتها ببرامج خاصة مثل فوتوشوب PHOTO SHOP ، ثم إخراجها في صورة منتج نهائي إما مطبوعا لأغراض النشر المكتبي أو مقدما على الإنترنت.

يتصل الماسح الضوئي بالحاسوب عادة من خلال منفذ USB، أما من حيث البرامج فإنه يتم من خلال برامج تشغيل محركات DRIVERS ، و أشهرها برامج TWAIN (معيار قياس صمم ليسمح لبرنامج الصور الذي تتعامل معه بالتواصل مع الماسحة الضوئية)، و تنقسم الماسحات إلى عدة أنواع منها الماسحات أحادية اللون والماسحات الملونة، والماسحات اليدوية، والماسحات الأسطوانية.

الماسحات أحادية اللون: مجرد أجهزة تتعامل بالأبيض والأسود، بمعنى أنها تحول أي صورة تمسحها إلى مناطق ذات لونين أبيض وأسود، وقد تتمكن من تسجيل مستويات متفاوتة من كثافة الضوء تتراوح بين 322-40-250 مستوى، وهذا النوع الأخير من الماسحات أحادية اللون يعرف عموما بالماسحات الرمادية، تسمح أيضا بقراءة الصور الفوتوغرافية وغيرها من الصور التي تحتوي درجات متغيرة من الكثافة الضوئية.

الماسحات الملونة ظهرت الماسحات الملونة بعد أن توفرت البرامج والطابعات المناسبة لإخراج نواتج هذه الماسحات بأسعار مناسبة، وتتوافر كل من الماسحات الملونة والرمادية على شكل FLATBED أو يدوي HAND-HELD. الماسحات اليدوية تتطلب قيام المستخدم بتمرير الجهاز فوق الصفحة بنفسه، يقتصر هذا

النوع على مسح الوثائق والصور الأكبر حجما بواسطة الماسحات اليدوية من خلال عملية تسمى تجميع الغرز STITCHING الماسحات الأسطوانية : هذا النوع من الماسحات شائع داخل دور الإخراج والتصميم المحترفة، يتميز بتكلفته العالية.

3- **البرمجيات :**

أ – تعريف البرمجيات: تشتمل البرمجيات على الإيعازات والتعليمات التفصيلية المنظمة التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب في نظام المعلومات وتشتمل على برمجيات النظام التشغيل وبرمجيات التطبيق حيث تساهم في معالجة المعلومات تسجيلها وتقديمها كمخرجات

مفيدة لأداء العمل و إدارة العمليات.

مستويات برمجيات الحاسوب :

تقسم برمجيات الحاسوب بشكل عام إلى :

برمجيات النظام software System : تعد هذه البرمجيات آليات ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها، ويضم هذا النوع من البرمجيات برامج التشغيل والتي هي عبارة عن سلسلة البرامج التي تعدها المؤسسة المصنعة وتخزن فيها داخليا ، كما تعد جزءا لا يتجزأ من

الحاسوب نفسه.

برمجيات التأليف software Compilation : وهي مجموعة البرامج التي تعنى بترجمة التعليمات والإيعازات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي إلى لغة الآلة.

البرمجيات التطبيقية software Application : وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، إذ يمكن تطبيقها مع تغييرات طفيفة وتشتمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة

تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها. برمجيات العمل الفرقي: وهي البرمجيات التي تمنح الوظائف دعامة الإتصال والعمل في فرق حيث أن المنظمات الأفراد الفرق ومجموعات العمل التي هي بصورة جغرافية مفرقة تستطيع تبادل التعليقات والآراء على المشاريع ووضع بصفة عامة الأفكار، الوثائق وتنظيم المؤتمرات المرئية مع ضمان إرسال المراسلات والبريد، ليتمكن كل عضو من الفريق من متابعة الأعمال المشاريع مع تخطيط و مراجعة أفكار الآخرين في كل الأوقات من أجل تحسين أو إرسال الوثائق من أجل المراجعة.

المتطلبات المالية

تحدد ميزانية المشروع ككل من خلال أسعار التجهيزات المادية مثل محطات العمل الماسحات الضوئية على اختلاف أنواعها و قناتها، أجهزة الخوادم Servers، ناخب الأقراص المضغوطة أو الضوئية box– Juke... ، إلى جانب البرمجيات المختلفة وتطبيقات إنتاج المواد ذات الوسائط المتعددة، ويتم إعتماد إختيار مثل هذه التجهيزات على طبيعة المصادر

التي يتم معالجتها، تجدر الإشارة إلى أن المبالغ المالية المقدرة لهذه التجهيزات عادة ماتكون ضخمة نسبيا، ولذلك عادة ما تلجأ المكتبات ومؤسسات المعلومات إلى الحصول على منح و مساعدات من أجل القيام بمشروعات الرقمنة.

غير أنه في واقع الأمر تكلفة عملية الرقمنة تتناسب من جهة و كما سبق ذكره مع التجهيزات الأساسية المتاحة، ومن جهة أخرى مع المستوى النوعي للنتيجة المراد تحصيلها من حيث جودة و نوعية الملفات الإلكترونية وكذا تسييرها وتخزينها وإتاحتها وحفظها . (عكنوش نبيل ، ص 145 ، 2009 –2010).

المتطلبات القانونية

يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة الأخذ في عين الإعتبار مبار حقوق الملكية الفكرية أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع و النشر على شبكات داخلية أو النشر على شبكة الأنترنت وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في ظلال استنساخ غير المشروع الأوعية المعلومات.

و يتحقق هذا الأمر عن طريق رخص الإستخدام وهي نوع من الإتفاقيات النظامية التي تلزم الأطراف المتفقة بالبنود والشروط المتفق عليها و تتم هذه الإتفاقيات مع المؤلفين أصحاب الأعمال الفكرية محل الرقمنة و الداشرين. (حمزة منير ،ص 89)

خلاصة الفصل :

بناءً على ما سبق، يتضح أن الرقمنة لم تقتصر على تحويل الأعمال إلى بيئة رقمية فقط، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من كل جوانب الحياة المعاصرة، مما ساهم في تسريع النمو وتطوير مختلف القطاعات. المستقبل الرقمي يعِد بمزيد من التحولات الجذرية التي ستغير بشكل أعمق طريقة عيشنا وعملنا، ويجب علينا الاستعداد لهذه التغيرات والتكيف معها للاستفادة القصوى من فوائدها

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد

تعريف الأداء الوظيفي

أهمية الأداء الوظيفي

أهداف الأداء الوظيفي

معايير الأداء و محدداته

أنواع الأداء الوظيفي

أبعاد الأداء الوظيفي

معوقات الأداء و إجراءات تحسينه

خلاصة

تمهيد

يُعد الأداء الوظيفي محورًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، حيث يعكس كفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، أصبح تقييم الأداء وتحسينه ضرورة ملحّة لضمان التطوير المستمر ورفع مستوى الإنتاجية.

مع تطور التكنولوجيا والتحول الرقمي، بات للرقمنة دور جوهري في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير أدوات تحليلية متقدمة، وأتمتة عمليات التقييم، وتعزيز التواصل الفعّال داخل بيئة العمل. تسهم الحلول الرقمية في جعل عملية التقييم أكثر دقة وشفافية، مما يساعد في تحديد نقاط القوة وفرص التطوير لكل موظف على حدة

تعريف الأداء الوظيفي

رأى Ecclec" أن الأداء هو انعكاس لقدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق أهدافها .

يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، بالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة و لذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية لهذا يمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (أداء المؤسسة)

–و يقول " Angelier أن أداء المؤسسة : يتجسد في قدرتها على تنفيد استراتيجياتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية

عرفه " Murphy :بأنه إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين (Murphy, p 109, 1989)

.كما عرفه بعض الباحثين بأنه :

هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة. (وشام بوزيان ، ص 259 , 2017)

–الأداء هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين و مدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال (رجم خالد ، ص 63 ، 2011– 2012)

أهمية الأداء الوظيفي

وتتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي :

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر ، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية .

- تحسينه. غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى إهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة
  - يرتبط الأداء بالحاجة إلى الإستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.
- **تخطيط الموارد البشرية** : إن التخطيط و وضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بأسس السليمة لعملية التقييم الأداء الأفراد العاملين، وعليه فإن عملية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية الموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق .
- **تحديد الاحتياجات التدريبية** : إن تقييم السليم لأداء العاملين يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المنظمة، اذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا بل وفقا لما يتطلبه تحسين أداء الموظفين في المنظمة .
- **وضع نظام عادل الحوافز والمكافآت** إن الحوافز والمكافات التي تقدم الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم لذا فان التقييم العامل للأداء بين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجبات العمل بدقة .
- **إنجاز عمليات النقل والترقية** يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية اذ يمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء... (ضير كاظم حمود ، 152 -154)

أهداف الأداء الوظيفي

- ❖ التعرف على أداء العاملين بالمنظمة بشكل علمي ومدى تحقيق المنظمة لمهامها .
- ❖ تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- ❖ وضع حوافز مادية ومعنوية لفائدة العاملين من أجل تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية .
- ❖ الكشف عن أسباب تأخر العمل على المقاييس المحددة له، مع عدم تجاهل المشاكل التي تواجه الموظفين والتي تعرقل العمل وإيجاد حلول مقترحة لها عن طريق مناقشتها .
- ❖ تحديد حركة التنقلات وترقية الموظفين بالمنظمة على أساس علمي وهذا من خلال تقييم اداءهم (يوسف حجيم الطائي و اخرون ، ص 454 ، 2006)

معايير الاداء الوظيفي و محدداته

أ) أهم معايير الأداء فيما يلي : (شامي صليحة ، ص 72 ، 2009-2010)

- ✓ **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات .
- ✓ **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها بما لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق

على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات.

- ✓ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد عمير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد المعلومات الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي :
  - **كمية العمل المطلوب القيام به.**
  - **عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.**
- ✓ **الإجراءات** : عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان إتقانه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين".

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير..

ب) محددات الأداء الوظيفي :

الأداء هو الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الدافعية، القدرة، إدراك الدور وذلك وفقا لما حدده بورتر (عمر بلخير جواد ، ص 84 ، 2008-2009)

1-الدافعية : هي قوى داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية.

2-قدرة الفرد : التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد الأداء مهامه، وتعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة ويمكن أن نعبر عنها من خلال

المعادلة : القدرة _=المعرفة × المهارة

- ✓ المعرفة : هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين .
- ✓ المهارة : هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية .

3-إدراك الدور : ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة .

وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية :

الأداء =الدافعية × القدر × إدراك الدور

أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي :(كمل بوالشرش ، ص 91-92 ، 2015)

- الجهد المبذول .
- كمية الجهد .
- نمط الأداء .

كمية الجهد المبذول

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة

الجهد المبذول

يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات، والتي تقيسه درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء .

نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذ كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار المشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الإنتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية إلى مجموعة من الأنواع وفق معايير مختلفة) : (بوعطيك جلال الدين ، ص 76-77 ، 2009)

1حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد

2حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي .

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر .

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية

ب- الأداء الجزئي وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الاساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة .

3حسب المعيار الوظيفي

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى :

أ) أداء الوظيفة المالية ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة .

ب) أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة حيث يعتبر المحرك للموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ومنه نرى بأن أداء المورد البشري هو من يحقق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية .

ت) أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها المنافسة .

ث) أداء وظيفة التسويق يتحقق من خلال مؤشرات حجم المبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء، الشهرة.

معوقات الاداء الوظيفي و طرق تحسينه

أولا: معوقات الأداء

حتى يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب يجب توفر العوامل المساعدة و المكملة لأداء الجهد، منها ما هو متعلق بالفرد و منها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، و لكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب و دون تحقيق المنظمة لأهداها المسطرة (شوشة خضرة ، ص 37 ، 2020) و التي تذكرها فيما يلي :

- ❖ الظروف الفيزيقية للعمل :

تزيد هذه الظروف من جهد الموظف مما يؤثر على أداء عمله وتتمثل هذه الظروف في الحرارة الرطوبة، التهوية الضوضاء بالإضافة إلى تعطل بعض الآلات، وغيرها من الظروف التي تعرقل الموظف و التي ينتج عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى إنخفاض في مستوى أدائه .

- ❖ عدم وضوح السياسات و المهام

من معوقات الأداء هو عدم معرفة الموظف لمهامه ومسؤولياته وما ينبغي عليه فعله كموظف، و هذا ناتج عن عن عدم وضوح السياسات و المهام.

- ❖ التغيب :

التغيب هو عدم حضور الشخص للعمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة نقص المورد البشري، ويعتبر التأخر جزء من التغيب و تتعدد أسباب التغيب منها ما هو شخصي أو إجتماعي و ما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة و

للحد من هذه الظاهرة وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية و الخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العمال وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

❖ حوادث العمل

و هي الأخطار التي تواجه الموظف أثناء تأديته مهامه، و توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحودث و الإصابات منها ما هو تقني ناتج عن الأعطال في الآلات، كقدم بعض الآلات، ومنها ما هو إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.

ثانيا : إجراءات تحسين الأداء

إن أي مؤسسة ناضجة لها طرق و إجراءات تنتهجها قصد تحسين أداء موظفيها و للتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وتحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة المعمقة والشاملة وقد ذكر هانيز ثلاث مداخل لتحسين الأداء و هي كاتالي :(خضرة شوشة ،ص 38 ، 2020)

1. تحسين الموظف

هذه العملية لا تكون إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير في أدائه خاصة في السلوكيات السلبية المرتبطة به وتوجد عدة وسائل لإحداث تحسين في أداء الموظف، و هي

الوسيلة الأولى :

و تتمثل في التركيز على نواحي القوة، وما يجب عمله أولا هو إتخاذ الإتجاه الإيجابي من الموظف و نواحي النقص بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها الجميع والإعتراف بأنه لا يمكن تغطية جميع نواحي

القصور لدى الموظف وذلك من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء الموظف وتصحيح و تعديل الجوانب السلبية و محاولة الإستفادة مما لدى العامل من مواهب و تنميتها .

الوسيلة الثانية :

و تتمثل في العمل على تحقيق التوازن والإنسجام بين ما يرغب الفرد في عمله و ما يؤديه بإمتياز من خلال إهتماماته وكذلك العمل الذي يؤديه داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال السماح للموظفين بالقيام بالأعمال التي يرغبون في إنجازها و يهتمون بها.

الوسيلة الثالثة :

و تتمثل في الربط بين الأهداف المنظمة و ما يحملها الموظف من إتجاهات و أهدافه التي يرغب في تحقيقها، من خلال توفير الطرق الملائمة لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة .

2. تحسين بيئة العمل

للبيئة دورها الذي لا يمكن إخفاءه أو إنكاره في العمل على تحسين أداء الموظفين من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي يتم بها تنظيم جماعات العمل و مدى مناسبة و وضوح خطوط الإتصال والمسؤولية والتفاعل مع الإدارات و مع الجمهور المستفيد من الخدمة .

3. تحسين الوظيفة

إن محتويات الوظيفة لها تأثير كبير على الموظف فإذا كانت المهام مرتبطة بوظيفة تفوق مهارات الموظف أو مهام الوظيفة لا تناسب الموظف، فهذا يساهم في تدني مستوى أدائه، و من وسائل تحسين الوظيفة هو إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر في حل مشاكل المؤسسة، وكذا توفير الطرق الملائمة لهم للمساهمة في ذلك.

دور الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي

تؤدي الرقمنة إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال مايلي :

- الحفظ :

بمعنى أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر ومقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار ومن بين تطبيق الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي ومدى تحقيق النتائج المتوصل إليها من أجل كسب رضا الجمهور وثقته .

- تقليص تكاليف الخدمة : ويظهر ذلك في التواصل دون مشقة التنقل واقتصاد في التكاليف .
- الاستجابة واحترام المواعيد : وهذا الربح الوقت من أجل القيام بالالتزامات مع تحقيق سر سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير .

- الدقة :

- يضبط انجاز الأعمال وفق مقاييس محددة من خلال أنظمة معالجة معلوماتية وبالتالي الحد من الأخطاء في تحسين الأداء الوظيفي
- سرعة الاستجابة وسهولة الاستخدام

- التخزين :

بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات ، فما بالك بقرص رقمي إذ الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الاقتسام من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الإنترنت سمحت الرقمنة بالإطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت .

توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري .

الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص مليزرة أو إتاحته على الشبكة ، ولا يقصد بالربح هذا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامشا من التكلفة ، ضمان استمرار العمليات . 2

- تقليص الوقت والجهد في أداء العمل وتعزيز الشفافية ووضوح المعلومات .
- زيادة الدورات التدريبية والتكوينية وتعزيز استخدامات الإنترنت .
- زيادة الثقة الذاتية للعاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.
- تقليص الوقت والجهد في أداء العمل وتعزيز الشفافية ووضوح المعلومات .
- زيادة الدورات التدريبية والتكوينية وتعزيز استخدامات الإنترنت .
- زيادة الثقة الذاتية للعاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية .
- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين وزيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه .
- الشعور بالملكية الداخلية وظهور الرقابة والإدارة للعاملين .
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل الشعور بالإنجاز والأهمية .
- تحقيق الذات والاعتراف مما يجعلهم أكثر نشاطا .
- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها.

خلاصة

تناول هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. وتم التطرق إلى مختلف جوانبه، بما في ذلك محدداته وعناصره، مثل جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة. كما تم تسليط الضوء على عملية تقييم الأداء، التي تُعد أداة أساسية لقياس كفاءة العاملين وتحليل أدائهم، حيث يوصى بأن يتولى المختصون تنفيذها لضمان دقة النتائج وتحقيق انعكاسات إيجابية على مستوى الأداء الفردي والتنظيمي.

مع التطور التكنولوجي، أصبحت الرقمنة تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي وتقييمه، حيث تساهم في تبسيط العمليات، وزيادة الدقة، وتعزيز الشفافية داخل المنظمات. فقد ساعدت الأنظمة الرقمية على تسريع عملية التقييم من خلال التحليل الفوري للبيانات، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة، مما يتيح للموظفين تحسين أدائهم بشكل أكثر كفاءة. كما مكّنت أدوات التحليل الذكي وتقنيات الذكاء الاصطناعي من تقديم رؤى متعمقة حول الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتعزيز استراتيجيات التحفيز والتطوير.

وبالتالي، أصبحت الرقمنة عاملاً رئيسيًا في تعزيز كفاءة تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، وتحقيق مستويات أداء أعلى، مما يسهم في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى تنافسية المؤسسات في بيئة العمل الحديثة

الجانب التطبيقي

تمهيد

تقديم المؤسسة

مجالات الدراسة

المجال المكاني

المجال البشري

المجال الزماني

منهج البحث

أدوات الدراسة

الملاحظة

المقابلة

عرض الحالات

تحليل و تفسير النتائج

النتائج على ضوء الفرضيات

التمهيد

بعد تطرقنا للجانب النظري الذي به أهم ما يتعلق بموضوع الدراسة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر جزء أساسي للبحث العلمي، وذلك يرجع إلى ما يحتويه من منهج متبع للدراسة بالإضافة إلى تحديد ميدان الدراسة والحالات الدراسة وأدوات جمع المعلومات، مع عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها ، والنتائج المتوصل اليها.

تقديم المؤسسة :

SARL CBON هي مؤسسة عائليّة جزائرية تأسست عام 1997 متخصصة في إنتاج المكونات الغذائية لصناعة الحلويات والمخبوزات يقع مقرها الرئيسي في تبازة بينما توجد منشأئها الصناعة فئ مدينة وهران وتخصص في الشكولاتة والعسل و الكريمة الخفوقة الدهون النباتية والسكر الناعم كشكولاطة المرجان المعروفة

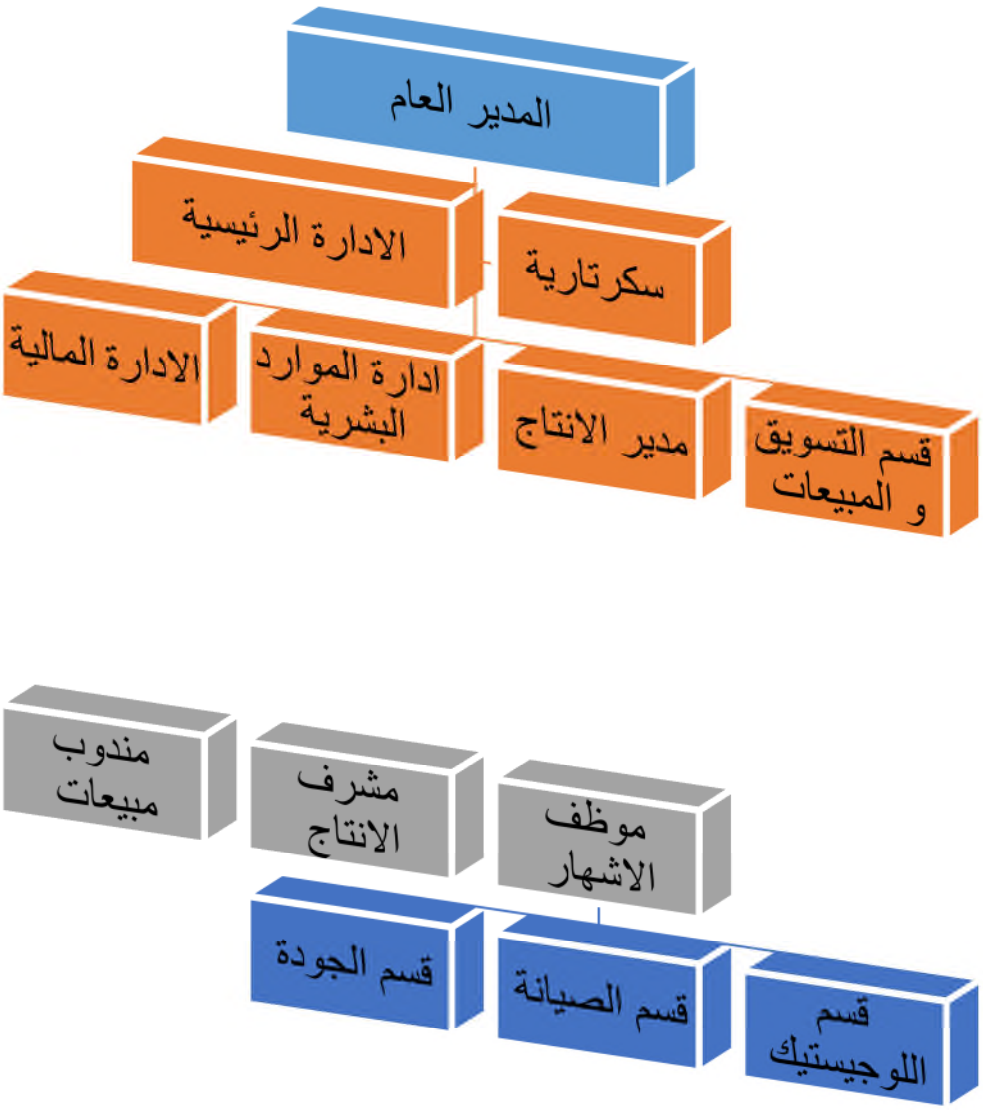
تتبنى شركة سياسة إنتاجية حديثة تقوم على **التكامل بين الجودة والتكنولوجيا**، حيث تستعمل تجهيزات صناعية متطورة وخطوط إنتاج نصف أوتوماتيكية تضمن التحكم في المقاييس الصحية واللوجستية، إلى جانب اعتمادها على فرق عمل مؤهلة تجمع بين الحرفية والتكوين التقني.

تتميز الشركة بتنويع منتجاتها التي تشمل أنواعًا متعددة من الشوكولاتة الصلبة والمعبّأة، قطع الحلوى، المصبرات، وبعض المنتجات الموسمية الخاصة بالأعياد والمناسبات. وقد تمكنت من بناء علامة تجارية محل ثقة لدى المستهلك الجزائري، كما نجحت في التوسع التدريجي نحو التوزيع الوطني من خلال شبكة نقاط بيع موزعة عبر ولايات عديدة.

من جهة أخرى، تُعد المؤسسة من بين الشركات التي دخلت في مسار **التحول الرقمي**، حيث قامت بإدخال وسائل رقمية في مجالات المحاسبة، التسويق، تتبع الطلبيات، وإدارة علاقات الزبائن، وهو ما يعكس سعيها لمواكبة التطورات التكنولوجية وضمان تحسين مستمر في أدائها الوظيفي والإداري.

وعليه، فإن مؤسسة المرجان تمثل نموذجًا للمؤسسة الجزائرية المتوسطة التي توفق بين **الإنتاج المحلي**، **التوجه العصري في التسيير**، والانفتاح على مفاهيم الرقمنة والابتكار، مما يجعلها إطارًا مناسبًا لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المهني داخل البيئة الصناعية الجزائرية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



مجالات الدراسة :

المجال المكاني :

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة SARL CBONلصناعة الشو كولاتة، وهي مؤسسة اقتصادية جزائرية خاصة تقع بولاية **وهران**، تنشط في مجال الـ صناعات الغذائية، وبشكل خاص في إنتاج وتوزيع الشوكولاتة ومشتقاتها.

تُعتبر هذه المؤسسة من بين الشركات الصناعية النشطة في غرب الجزائر، وتتميّز بـ بنية تنظيمية متكاملة تضم عدة أقسام ووحدات إنتاجية، كما تعتمد في تسييرها على مزيج من الأساليب التقليدية والتقنيات الحديثة، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة أثر الـ رقمنة على الأداء الوظيفي. وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة بالنظر إلى تجربتها المتنامية في إدماج الوسائل الرقمية في تسيير عملياتها الإدارية والتجارية، وكذلك لتـ وفّرها على موارد بشرية متنوّعة من حيث المهام، الخبرة، والتخصصات، وهو ما مكّـ ن الباحث من رصد الظاهرة قيد الدراسة بشكل معمّق وواقعي

المجال البشري :

يُجرى كل بحث علمي في ميدان العلوم الاجتماعية على مجموعة بشرية محددة، ويتم ذلك من خلال اختيار عينة تمثل المجتمع الأصلي. وفي هذه الحالة، اقتضت طبيعة البحث الاعتماد على أسلوب المعاينة، أي اختيار جزء من الأفراد يُمثل المجتمع ككل. ويهدف هذا الإجراء إلى دراسة واقع الرقمنة داخل المؤسسة الاقتصادية

وقد تمثلت عينة البحث في مجموعة من الموظفين الإداريين بمؤسسة "المرجان"، حيث تم تحديد أفراد العينة عن طريق التوجه مباشرة إلى مقر المؤسسة وجمع البيانات ميدانيًا بحيث قمنا بطرح بعض الاسئلة التي تفيد دراستنا و قدرت العينة بـ 6 موظفين.

المجال الزماني :

تزامنت مع بداية البحث عن المؤسسة التي تلاءم الموضوع وأخيرا إختترنا مؤسسة لتصنيع الشكولا الواقعة بولاية وهران وتم الحصول على الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية وكان ذلك يوم وبداية من ذاك اليوم تم التعرف عن قرب، و بذلك من خلال التحدث مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية التي افادتنا بمعلومات قيمة، والقيام بدراسة إستطلاعية وذلك يوم 20 مارس 2025 لأخذ نظرة شاملة عن المناخ السائد في الميدان من جهة، وكذلك معرفة طبيعة للمهام وسيرورة العملية الإدارية ومعايشة الإجواء السائدة في تلك الفترة كذلك ذهبنا إلى قسم البرمجة ولاحظنا البرامج وسائل المستخدم على مستوى القسم.

ثم قمنا بـإعداد الدراسة الميدانية، والتصميم دليل المقابلة وتم هذا شهر مارس بعد ذلك توجهنا إلى الميدان وإجراء المقابلة وجمع المعلومات من خلال أسئلة المقابلة وكان هذا في شهر نفسه وقد كانت فترة زمنية قصيرة. وتم فيها تحليل للمقابلة وإستخلاص النتائج في نفس شهر وكتابة المذكرة بشكلها النهائي.

منهج البحث :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكيفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، حيث يُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة وصفًا دقيقًا، ويتميّز بتوفيره لبيانات مفصلة ومعمّقة حول الواقع الفعلي لموضوع الدراسة.

ومن أبرز ما يميّز المنهج الكيفي التحليلي أيضًا، أنه لا يكتفي بالوصف، بل يسعى إلى تقديم تفسير واقعي للعوامل المؤثرة والمتصلة بموضوع الدراسة،

مما يمنح الباحث إمكانية الوصول إلى تصورات مستقبلية بدرجة معقولة من التوقع.

وبالاستناد إلى هذا المنهج، نحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من أجل التوصل إلى تعميمات علمية، وذلك من خلال التعرف على دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة "المرجان " بمدينة وهران لذا، جاء اختيارنا لهذا المنهج باعتباره الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة، لما يتميز به من قدرة على تقديم وصف وتفسير دقيق للظاهرة المدروسة.

أدوات الدراسة :

أ) المقابلة :

تُعد من بين أهم الأدوات المعتمدة في البحث الميداني، وهي تقنية مباشرة تمكّن الباحث من جمع المعطيات من المبحوثين من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المعدّة مسبقًا، وذلك بشكل منظم وهادف في مكان وزمان معينين.

وتُستخدم المقابلة خاصةً عندما يكون الهدف هو استكشاف مواقف وآراء وتجارب الأفراد بشكل تفصيلي لا يمكن الوصول إليه من خلال الاستبيانات المغلقة فقط (بحوش عمار ، 2004، ص 65-66)

وتُصنّف المقابلة ضمن أدوات البحث الكيفي، حيث تتيح للباحث فرصة التفاعل المباشر مع المبحوثين، مما يساعد على رصد الأبعاد النفسية والاجتماعية والتقنية للسلوك أو الظاهرة المدروسة. كما تُستخدم خاصةً في الدراسات التي تسعى لفهم السياقات التنظيمية والعملية داخل المؤسسات.

ب)الملاحظة :

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما ، كما أنها الخطوة الأولى في البحث العلمي و أهم خطواته. تعني الملاحظة بمعناها البسيط

الإنتباه العفوي إلى حادثة أو ظاهرة ، أما الملاحظة العلمية فهي إنتباه مقصود و منظم و مضبوط للحوادث أو الأمور بغية إكتشافها. (العواملة، 199، ص 130).

و يعرفها البعض بأنها وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في إكتساب خبراته و معلوماته (عبيدات 1998، ص 149).

هي عبارة عن الجهد الحسي و العقلي المنظم والمنتظم الذي يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض المظاهر الخارجية المختارة الصحيحة و الخفية للظواهر و الأحداث و السلوك الحاضر في موقف معين و وقت محدد . (دعمس ،2015، ص 69).

عرض المقابلات و تحليلها :

المبحوث	العمر	الجنس	المستوى التعليمي	الخبرة	المهنة
1	32	انثي	جامعي	7	**مسؤول توظيف**
2	29	ذكر	جامعي	5	**مسؤول حملات اعلامية**
3	35	ذكر	جامعي	10	**محاسب**
4	27	ذكر	ثانوي	4	**مندوب مبيعات**
5	30	انثي	جامعي	6	**مندوب مبيعات**
6	26	أنثي	جامعي	3	**سوشل ميديا**

جدول رقم 1: يُبيّن السمات العامة لأفراد العيّنة أثناء إجراء المقابلة.

التعليق على الجدول :

أظهرت البيانات الشخصية للمبحوثين الستة في هذه الدراسة، ممن يمثلون عينة من موظفي شركة مرجان بوهران، تنوعًا ملحوظًا من حيث المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الجنس، والعمر، وهو ما أتاح تكوين رؤية شاملة حول مدى تأثير الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي عبر مختلف الأعمار والوظائف.

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، تشير المعطيات إلى أن 5من أصل 6 موظفين يحملون شهادة جامعية، بينما يحمل موظف واحد (مندوب مبيعات ميداني) مستوى ثانوي فقط. هذا التوزيع يعكس ميلًا عامًّا داخل المؤسسة لتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة أكاديمية في المناصب الإدارية أو التقنية، الأمر الذي يسهل إلى حد كبير تقبّل الرقمنة والتفاعل مع أدواتها. كما يُلاحظ أن حتى الموظف ذو المستوى الثانوي عبّر عن وعي بأهمية التحول الرقمي، غير أنه أشار إلى حاجته لتكوين إضافي، ما يعكس العلاقة بين المستوى التعليمي وسرعة التكيف مع التكنولوجيا.

أما من حيث الخبرة المهنية، فقد تراوحت بين 3و10 سنوات، حيث يُعد المحاسب هو الأقدم (10 سنوات)، بينما موظفة السوشيال ميديا هي الأحدث (3 سنوات). وتكشف هذه الفروقات أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية غالبًا ما أظهروا فهمًا أعمق لتأثير الرقمنة على جودة العمل ودقته، إلا أن بعضهم أشار أيضًا إلى صعوبات أولية في التكيف عند بدء التحول الرقمي، ما يؤكد ضرورة التأهيل حتى للفئات ذات الأقدمية. في المقابل، الموظفون الأحدث نسبيًا، خاصة في المجالات الرقمية الحديثة، بدوا أكثر انسجامًا مع أدوات الرقمنة من حيث الاستعمال اليومي والابتكار، ما يعكس تأثير الحداثة المهنية على مرونة التأقلم الرقمي.

وبالنظر إلى متغير الجنس، تضم العينة 3إناث و3 ذكور، في توازن يسمح بملاحظة غياب فروقات جوهرية في مستوى تقبل الرقمنة بين الجنسين، حيث أبدت جميع الموظفات، سواء في الموارد البشرية، المبيعات أو السوشيال ميديا، قدرة جيدة على التعامل مع الوسائط الرقمية، وعبّرن عن إدراك واضح لأثر الرقمنة على تحسين الأداء والتقليل من التوتر الوظيفي. بالمثل،

عبّر الموظفون الذكور عن مزايا استخدام الأدوات الرقمية في عملهم اليومي، خاصة في التسويق والمحاسبة، رغم الإشارة إلى بعض العقبات التقنية أو المعرفية.

أما من حيث الفئة العمرية، فتتراوح أعمار المبحوثين بين 26و35 سنة، وهي فئة شابة نسبيًا، مما قد يفسر مستوى التفاعل الإيجابي الكبير مع الرقمنة، حيث ينتمي جميع المشاركين إلى الجيل الذي شهد انتشار التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل والتعليم. هذا العامل قد يكون قد ساعد في تقبل الرقمنة كجزء طبيعي من بيئة العمل بدل اعتبارها عبئًا تقنيًا.

بالمجمل، يُظهر تحليل الخصائص الديموغرافية للمبحوثين أن الرقمنة تُقابَل بترحيب نسبي من قبل الموظفين مهما اختلفت أعمارهم أو خبراتهم، شريطة أن يتوفر التكوين والدعم الملائم. كما تؤكد النتائج أن المستوى التعليمي العالي والخبرة الميدانية يساعدان على تعظيم استفادة المؤسسة من الرقمنة، لكنّ ذلك لا يلغي ضرورة تخصيص مرافقة تقنية للفئات الأقل تكيفًا لضمان عدالة رقمية داخل بيئة العمل.

تقديم المقابلات

موظفة في الموارد البشرية: س، ع

✅ الإيجابيات:

- تؤكد أن الرقمنة مطبقة فعليًا في الموارد البشرية (برامج تتبع، تقارير تلقائية.(
- ترى أن الرقمنة حسّنت الأداء من خلال توفير الوقت وتقليل التكاليف.
- وسائل رقمية متوفرة :حواسيب، ERP، خدمات سحابية.
- قلّت الأخطاء الإدارية وتحسّن مستوى الشكاوى.
- تبرز تحسنًا في الاتصال الداخلي والخارجي.
- تشير إلى دور الرقمنة في تحفيز الموظفين وتتبع المهام.
- تؤمن بأن الرقمنة تدعم الترقية والتعلم.

⚠التحديات:

- ضعف التكوين بداية التطبيق.
- عدم استعداد بعض الموظفين تقنيًا.

ملاحظات:

- الموظفة ذات خبرة عالية، ووجهة نظرها شاملة على صعيد الإدارة.
- تحليلها يبرز رؤية استراتيجية للرقمنة كأداة تحسين وتحكم.

2. موظف التسويق: ح، ز

✔ الإيجابيات:

- الرقمنة في التسويق ضرورية جدًا.
- تحسين دقيق للأداء بفضل البيانات والتحليلات.
- أدوات مستعملة متقدمةMeta :، تحليلات العملاء.
- تقليل الأخطاء في الميزانيات والحملات.
- تعديل سريع للاستراتيجيات التسويقية حسب النتائج.

⚠التحديات:

- ضعف الإنترنت، ارتفاع تكلفة بعض الأدوات.
- بعض الزملاء يجدون صعوبة في قراءة التحليلات.

ملاحظات:

- يظهر وعي عالٍ بقدرات الأدوات الرقمية.
- يعطي أهمية للبساطة في اعتماد الرقمنة تدريجيًا.

3. المحاسب ك ، ق

✔ الإيجابيات:

- الرقمنة في المحاسبة حسّنت الدقة والشفافية.
- تقلصت الأخطاء بفضل القيود البرمجية (أنظمة ترفض إدخال غير منطقي.(

- أدواتSage :، Excelمتقدم، نظام محاسبي داخلي.
- سهلت عملية المراجعة والتدقيق.
- تتيح تخطيط الميزانية بدقة ومتابعة الأداء يوميًا.

⚠التحديات:

- ضعف التكوين في البرمجيات لدى البعض.
- مقاومة بعض الأعوان للتغيير.

ملاحظات:

- موظف تقني جدًا، يركّز على الأثر الوظيفي الرقمي الفعلي في الميدان.
- يشدد على أهمية التأهيل المستمر.

4. مندوب مبيعات ميداني: س ، م

✔الإيجابيات:

- الرقمنة حسّنت تسجيل الطلبيات وتتبع المخزون.
- التطبيقات وفرت السرعة والدقة.
- تراجع الأخطاء في إدارة الطلبات.
- تواصل أسرع مع الإدارة والزبائن.
- قياس الأداء والمبيعات أصبح يوميًا.

⚠التحديات:

- ضعف الإنترنت.
- بعض الزملاء غير معتادين على استخدام التطبيقات.
- بعضهم خائف من الرقابة الرقمية.

ملاحظات:

- مندوب عملي، يركز على التأثير المباشر للرقمنة في أرض الواقع.

- يرى أن الرقمنة تمنحه أدوات فعالة لتحقيق الأهداف.

.5 مندوبة مبيعات داخلية: أ، ح

الإيجابيات:

- نظام POS حسّن سرعة الخدمة ودقتها.
- تقلصت الشكاوى بخصوص الأسعار والفواتير.
- التفاعل مع الإدارة أصبح فوريًا.
- الرقمنة حسّنت تنظيم العمل وزادت الفعالية.

⚠التحديات:

- أعطال في الأجهزة.
- صعوبة في التكوين لدى بعض الزميلات.

ملاحظات:

- تعطي أمثلة واقعية عن تحسين الأداء.
- تدعو إلى تدريب ميداني فعّال بدلًا من النظري فقط.

.6 موظفة السوشيال ميديا: ل ، د

✔الإيجابيات:

- الرقمنة هي أساس العمل في هذا القسم.
- تحسن تفاعل الجمهور وتحليل النتائج.
- استخدام أدوات حديثة مثل Meta Business Suite و.Canva
- سرعة الرد على الشكاوى عززت صورة المؤسسة.
- تحليل الأداء وتحسين الاستراتيجية صار ممكنًا بسهولة.

⚠التحديات:

- ضغط العمل والتفاعل المستمر.

- تغيرات المنصات المتسارعة تتطلب مرونة وتأهيل دائم.

ملاحظات:

- تؤكد على الجانب الإبداعي الذي تتيحه الرقمنة.
- تشير إلى الحاجة لتحديد أوقات راحة رقمية لتجنب الإرهاق.

تحليل نتائج المقابلات

من خلال تحليل إجابات المقابلات الميدانية التي تم إجراؤها مع عينة من الموظفين المنتمين إلى أقسام مختلفة ضمن شركة مرجان بوهران، يتضح أن الرقمنة أصبحت عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي على مستويات متعددة. فقد أجمعت الآراء على أن المؤسسة قطعت خطوات مهمة نحو التحول الرقمي، عبر استخدام تقنيات وأدوات متنوّعة تشمل أنظمةERP ، برمجيات المحاسبة (مثل Sage و Excelالمتقدّم)، نقاط البيعPOS ، أدوات تحليل البيانات، تطبيقات التواصل الداخلي، ومنصات إدارة الحملات الرقمية.وقد عبّرت مسؤولة الموارد البشرية عن مدى تأثير الرقمنة على مستوى التنظيم الإداري وتسيير شؤون الموظفين، حيث أتاحت الرقمنة حسب تصريحها إعداد تقارير شهرية تلقائية، تتبع الحضور والانصراف بدقة، والحد من الأخطاء المتعلقة بملفات الموظفين. كما أشارت إلى تحسن ملحوظ في آليات التواصل مع باقي الأقسام والزبائن، بالإضافة إلى تسهيل تقديم الطلبات الإدارية إلكترونيًا، مما انعكس إيجابًا على رضا الموظفين وتقليص الشكاوى.

أما في قسم التسويق، فقد أبرز مسؤول الحملات الإعلانية أن الرقمنة لم تُعد خيارًا بل أصبحت ضرورة، خاصة في مجال يعتمد على البيانات والمؤشرات اليومية. إذ أتاحت أدوات مثل Google Analyticsومنصات إدارة المحتوى القدرة على متابعة فعالية الحملات في الوقت الفعلي، وتعديل الاستراتيجية التسويقية بشكل مرن. وقد أدى هذا إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال الدقة، الاستهداف الذكي، وتفادي الأخطاء التكرارية في الإنفاق الإعلاني .غير أنه أشار أيضًا إلى تحديات تتعلق بفهم التحليلات البيانية من طرف بعض الزملاء، وضعف التكوين

الرقمي في بعض الحالات.

فيما يتعلق بالمجال المالي، أشار المحاسب الرئيسي إلى أن الرقمنة ساعدت بشكل مباشر في تحسين جودة العمل، لا سيما من خلال إدخال أنظمة ترفض تلقائيًا أي بيانات غير منطقية، ما أسهم في تقليص الأخطاء المحاسبية، تحسين الجرد، وتسهيل عملية التدقيق المالي الداخلي .كما مكنت الأدوات الرقمية من تخطيط الميزانيات ومتابعة الأداء المالي اليومي بشكل أكثر فعالية.

أما مندوبو المبيعات، سواء الميداني أو داخل المتجر، فقد أكّدوا أن استخدام الأجهزة اللوحية، وتطبيقات إدارة المخزون، ونقاط البيع الرقمية، ساهم في تسهيل مهامهم بشكل كبير. إذ أصبح من الممكن إدخال الطلبات في عين المكان، متابعة حالة المخزون بشكل فوري، تقليص الأخطاء المرتبطة بالفوترة والتسعير، وتعزيز مستوى الشفافية والسرعة في خدمة الزبائن .وعلى الرغم من هذه الفوائد، أشار بعضهم إلى مشاكل مثل ضعف الإنترنت، غياب التكوين الكافي، وبعض المخاوف المتعلقة بالرقابة الرقمية، ما يعكس حاجة مستمرة للمرافقة التقنية والنفسية في هذا التحول.

في قسم السوشيال ميديا، عبّرت الموظفة المكلفة بإدارة المحتوى الرقمي عن رؤية واضحة بأن الرقمنة تشكل العمود الفقري لنشاط القسم .فقد مكنت الأدوات الرقمية من جدولة المنشورات، تحليل التفاعل، تحديد المحتوى الأكثر فعالية، والتفاعل مع الجمهور في الزمن الحقيقي، مما رفع من مستوى الاحترافية والمصداقية في الأداء الرقمي للمؤسسة. لكنها بالمقابل أبدت تخوفًا من الإرهاق الرقمي الناتج عن ضرورة البقاء متصلين باستمرار لمواكبة سرعة التفاعل، كما لاحظت صعوبة بعض الزملاء في مجاراة التغيرات المتسارعة في المنصات.

تتلاقى مجمل هذه الشهادات لتؤكد أن الرقمنة أدت إلى نقلة نوعية في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، تمثلت في تحسين الجودة، السرعة، التنظيم، التفاعل، والدقة. ومع ذلك، يبقى الجانب البشري عاملًا حاسمًا في نجاح أو فشل التحول الرقمي، حيث كشفت التجربة عن بعض التحديات المتعلقة بالتكوين، مقاومة التغيير، والضغط الوظيفي. وهو ما يستدعي من المؤسسة

تبني مقاربة تدريجية تقوم على التكوين المستمر، التكييف التدريجي للأدوات، وتوفير دعم تقني ونفسي مناسب، بما يضمن استدامة أثر الرقمنة على أداء الموظفين وجودة الخدمة داخل الشركة

تفسير نتائج المقابلات :

بناءً على المعطيات المستخلصة من المقابلات التي أجريت مع موظفين من مختلف أقسام شركة مرجان بوهران، يمكن تفسير النتائج في ضوء الإشكالية العامة التي تتمحور حول تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي، وكذلك في ضوء الفرضيات التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين استخدام الرقمنة وتحسن مؤشرات الأداء.

.1الرقمنة كعامل محوري في دعم الأداء

من خلال تواتر الإجابات، يُلاحظ أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني أو أداة إضافية، بل أصبحت بنية أساسية في تسيير المهام اليومية للموظفين، سواء في الموارد البشرية، التسويق، المحاسبة، المبيعات أو السوشيال ميديا. وقد أكد جميع المبحوثين على أن الرقمنة أسهمت في:

- تحسين الدقة وتقليل الأخطاء.
- تسريع تنفيذ الإجراءات.
- رفع مستوى الشفافية في المعاملات.
- تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- تمكين الموظف من تتبع أدائه وتخطيط عمله بمرونة.

.2تباين تأثير الرقمنة حسب طبيعة العمل

تُظهر المقابلات أن أثر الرقمنة يختلف باختلاف طبيعة القسم:

- في الموارد البشرية، ساعدت الرقمنة على الضبط الإداري وتتبع البيانات الشخصية.
- في التسويق والسوشيال ميديا، مكّنت الرقمنة من اتخاذ قرارات سريعة بناءً على تحليل الأداء اللحظي.
- في المحاسبة، قللت الرقمنة من الأخطاء الحسابية وسرّعت المراجعة الداخلية.

- في المبيعات، ساعدت على تسريع العمليات التجارية وتحسين التواصل مع الزبائن.

هذا التنوع في التأثير يؤكد أن الرقمنة ليست حلاً عامًا، بل يجب أن تُكيف حسب خصوصيات كل قسم.

.3العوامل البشرية تؤثر على فعالية الرقمنة

رغم الإيجابيات، كشفت النتائج عن جملة من العوائق البشرية والتنظيمية، مثل:

- ضعف التكوين الرقمي لبعض الموظفين.
- مقاومة التغيير لدى الفئات الأكثر أقدمية.
- الخوف من الرقابة التكنولوجية (خاصة في المبيعات.(
- الإرهاق الرقمي (خصوصًا في السوشيال ميديا..(

.4التكوين والتأهيل كشرط لإنجاح الرقمنة

اتفق معظم الموظفين على أن التكوين الجيد والتدرج في تطبيق الرقمنة كان من العوامل الفاصلة في النجاح الجزئي الذي تحقق. الموظفون الذين تلقوا دعما أو تدريبًا عبروا عن ارتياحهم للتعامل مع الأنظمة الرقمية، في حين أبدى الآخرون بعض التردد أو الصعوبات التقنية.

من هذا المنظور، فإن الرقمنة لا تؤدي تلقائيًا إلى تحسين الأداء إلا إذا تم تهيئة المناخ التنظيمي والتكويني المناسب.

.5تفسير اجتماعي-ديموغرافي للنتائج

- المستوى التعليمي العالي 5من 6 موظفين ساعد في استيعاب الرقمنة بسهولة.
- العمر المتوسط 26–35 سنة سمح بتقبل سريع للتكنولوجيا.
- الخبرة المهنية عززت إدراك أهمية الرقمنة، لكن في بعض الحالات كانت مرتبطة بمقاومة مبدئية.

تؤكد هذه المعطيات أن العوامل الديموغرافية تشكل موجهًا خفيًا في نجاح الرقمنة، ما يفسّر الفروقات في التفاعل بين الموظفين رغم توحّد الأدوات المستعملة.

مناقشة النتائج مع الفرضيات الدراسة :

لتكنولوجيا المعلومات تأثير إيجابي على كفاءة الموظفين في المؤسسة".

تشير نتائج المقابلات الميدانية إلى أن تكنولوجيا المعلومات كان لها دور جوهري في تعزيز كفاءة الموظفين داخل مختلف أقسام شركة مرجان بوهران. فقد أكّد المبحوثون، سواء من قسم الموارد البشرية أو المحاسبة أو التسويق، أن إدخال الأنظمة الرقمية مثل برامجERP ، أنظمة المحاسبةSage) ، Excelالمتقدّم)، ونقاط البيع الحديثة، أسهم بشكل فعّال في تسريع سير المهام، وتقليص الأخطاء، وتحسين جودة العمل بشكل عام.

في الموارد البشرية، على سبيل المثال، ساعدت الرقمنة في تتبع الحضور، إنشاء تقارير تلقائية، ومعالجة الطلبات الداخلية بدقة وسرعة. أما في المحاسبة، فقد ساعدت الأدوات الرقمية في اكتشاف الثغرات، وإعداد تقارير مالية دقيقة وفورية، مما ساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة وفي الوقت المناسب. في التسويق، مكّنت الرقمنة الموظفين من تتبع فعالية الحملات الإعلانية وتحسينها لحظيًا، مما رفع من مردود الأنشطة الدعائية.

وبالتالي، فإن تكنولوجيا المعلومات لم تؤثر فقط على الجوانب التقنية للعمل، بل ساهمت أيضًا في تعزيز قدرة الموظف على التنظيم، التحليل، واتخاذ القرار. وهو ما يدعم الفرضية الأولى، ويؤكد أن التكنولوجيا الرقمية تُعدّ رافعة أساسية لكفاءة العمل في المؤسسة.

مناقشة الفرضية الثانية:

هناك تأثير إيجابي لوسائل الاتصال الحديثة على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة".

تُبيّن المقابلات أيضًا أن وسائل الاتصال الحديثة ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين فعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. فقد أشار معظم الموظفين إلى أن اعتماد البريد الإلكتروني، التطبيقات الداخلية، برامج الرسائل الفورية مثلWhatsApp ، ومنصات الاجتماعات الافتراضية مثل Zoom، سهّل عملية التواصل بين الزملاء والإدارة، وعزّز سرعة تبادل المعلومات.

في أقسام مثل المبيعات، مكّنت هذه الوسائل المندوبين من إرسال الطلبات وتتبعها في الوقت

الفعلي، مما اختصر الزمن وزاد من دقة العمليات التجارية. كما ساهمت هذه الأدوات في تقليص الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو التأخر في الاستجابة. أما في قسم السوشيال ميديا، فإن التواصل اللحظي مع الزبائن عبر المنصات الرقمية رفع من مستوى التفاعل والرضا، وساعد على حل المشكلات بشكل فوري.

كما أبرزت المقابلات أن هذه الوسائل لم تقتصر فقط على الوظائف اليومية، بل شملت أيضًا إدارة الاجتماعات، تبادل التقارير، وتحديث المستجدات التنظيمية، وهو ما جعل من التواصل داخل المؤسسة أكثر شفافية وانسيابية. وعليه، فإن الفرضية الثانية تجد دعمًا ميدانيًا قويًا، يؤكد أن وسائل الاتصال الحديثة تسهم في تعزيز فعالية الأداء وتسريع وتيرة العمل داخل المؤسسات.

في ضوء ما تم تحليله ومناقشته من خلال المقابلات الميدانية، يمكن القول إن نتائج الدراسة قد جاءت مؤكِّدة لصحة الفرضيات المطروحة، حيث تبيّن أن الرقمنة، سواء من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات أو وسائل الاتصال الحديثة، ساهمت بشكل فعّال في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة مرجان بوهران. وقد تجلّت هذه التحسينات في رفع الكفاءة الفردية للموظفين، تقليص نسب الأخطاء، تسريع الإجراءات، وتسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

غير أن هذا التحول لم يكن خاليًا من التحديات، إذ برزت صعوبات مرتبطة بضعف التكوين الرقمي لدى بعض الموظفين، ومقاومة التغيير، فضلًا عن الإرهاق الرقمي في بعض الأقسام كالسوشيال ميديا. وهو ما يؤكد أن نجاح الرقمنة لا يعتمد فقط على توفر الأدوات، بل يرتبط أيضًا بمدى جاهزية العنصر البشري وتوفّر مناخ تنظيمي داعم ومرافق.

وعليه، فإن المؤسسة، وإن كانت قد حققت خطوات معتبرة في مسار التحول الرقمي، إلا أنها مدعوّة لمواصلة الاستثمار في التكوين والتأطير، لضمان استدامة أثر الرقمنة وتحقيق أقصى استفادة منها على مستوى الأداء الوظيفي العام.

خاتمة :

تهدف هذه المذكرة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية لعينة من موظفي شركة مرجان بوهران. وقد تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على أداة المقابلة نصف الموجهة، لجمع المعطيات من موظفين ينتمون إلى أقسام مختلفة، بما يسمح بتكوين صورة شاملة عن أثر الرقمنة في بيئات عمل متنوعة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل البحث قطعت أشواطًا معتبرة في مسار الرقمنة، من خلال إدخال أدوات تقنية متنوّعة مثل أنظمة ERP ، برمجيات المحاسبة، نقاط البيع الحديثة، وتطبيقات تحليل الأداء والتواصل الداخلي. وقد انعكس ذلك بشكل واضح على تحسين الأداء الوظيفي، سواء من حيث السرعة، الدقة، الفعالية، أو التنظيم، وهو ما يؤكد الفرضية العامة للمذكرة القائلة بوجود تأثير إيجابي للرقمنة على كفاءة الموظفين.

كما أثبتت الدراسة أن وسائل الاتصال الحديثة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز فعالية الأداء، من خلال تسهيل التواصل اللحظي بين الأقسام، رفع مستوى التنسيق، وتوفير مرونة أكبر في متابعة المهام. غير أن المذكرة كشفت أيضًا عن بعض التحديات التي تعترض تعميم الرقمنة، وفي مقدمتها ضعف التكوين الرقمي، مقاومة بعض الموظفين للتغيير، أو الضغط النفسي المرتبط بكثرة التفاعل الرقمي، خاصة في الأقسام ذات الطابع الإعلامي.

وانطلاقًا من هذه النتائج، يمكن التأكيد أن التحول الرقمي لا ينبغي أن يقتصر على إدخال أدوات تقنية فحسب، بل يجب أن يرافقه مشروع متكامل للتأهيل، الدعم النفسي، وإعادة هيكلة طرق العمل، بما يضمن استدامة التحسينات وتحقيق أقصى استفادة من الفرص التي تتيحها الرقمنة.

وفي الأخير، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية يمكن أن تتناول موضوع الرقمنة من زوايا أخرى، مثل تأثيرها على رضا الموظفين، علاقتها بالإبداع داخل المؤسسة، أو مدى انعكاسها على جودة الخدمات المقدّمة للزبائن.

قائمة المصادر و المراجع :

1) وشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال ،معجم البشائر الاقتصادية ،جامعة طاهري محمد بشار العدد03 ،2017 ص 252

2) رجم خالد ،اتر نظام معلومات المواد البشرية عمى أداء العاملين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في عموم التسيير)غير منشور (جامعة قاصدي مرباح ورقمة 2011/2012 ص63

3) طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صيحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر عمان الأردن 2007،ص4

4) ضير كاظم حمود ،وياسين و كاسب الخرشة - إدارة الموارد البشرية ،ص 154 -152

5) يوسف حجيم الطائي وأخرون :**إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجية متكامل** الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

6) . شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين،** مذكرة، المناخ اقتصادية، تخصص تسيري المنضمات، كلية العلوم الاقتصادية ماجستير العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس،1313/ 1339، ص71

7) عمر بلخري جواد، **دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير خصص إدارة أعمال)غري منشورة(، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان، 1331/1339، ص84

8) كمال بولا شرش :**الثقافة التنظيمية،** دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص .91 –92

9) شوشة خضرة، فارسي زهراء، **دور العالقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدماتية) اتصالات الجزائر فرع سيدي** 1علي **-مستغانم)**، مذكرة ماستر، تخصص اتصال و علاقات عامة، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم،2020/2021، ص37

10) خواثرة سامية :**الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة،** أعمال الملتقى الدولي إلفتراضي، الجزء2، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، كلية كلية الحقوا والعلوم السياسية بودواو ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 22-21

11) مهري سهُلة ،المكتبة الرقمُة فً الجزائر ،دراسة للواقع وتطلعات المستقبل ،رسالة الماجستير فً علم المكتبات ،تخصص إعلام 2علمً وتقنً ،جامعة منتوري ،قسنطينة،2005،2006،ص.81

12) عبد الرزاق السالمي :**تكنولوجيا المعلومات** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 19