

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOHAMEDSEDDIK BENYAHIA UNIVERSITY-JIJEL  
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES FACULTY  
DEPARTEMENT OF INFORMATION AND  
COMMUNICATIONS SCIENCES

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



العنوان

الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية مع موظفي بلدية الطاهير-جيجل-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل.

لجنة المناقشة /

- الأستاذ(ة) : بلبلط عبد الله رئيسا .
- الأستاذ(ة) : بوجردة الياسين مشرفا .
- الأستاذ(ة) : كواهي الربيع مناقشا .

من إعداد الطلبة /

- الطالب(ة): بن عبد اللية دلال
- الطالب(ة) : بوزعوط سامية
- الطالب(ة)
- الطالب(ة)

# شكر وتقدير:

اللهم لك الحمد والشكر كله واليك يرجع الفضل كله سره وعلانيته وبعد :

نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى كل من وقف بجانبنا وساعدنا  
وقدم لنا يد العون من قريب وبعيد ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

## -بوجردة الياسين-

الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته من بداية هذا العمل إلى نهايته وكل من  
ساهم معنا في انجاز هذا العمل العلمي ، كما لا ننسى جميع الأساتذة الذين ساهموا  
بتكويننا طيلة الفترة الدراسية .

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي .

حيث انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده :

### ❖ ما طبيعة العلاقة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي ؟

وقد انساب تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية :

- هل يؤدي استعمال الحواسيب الى زيادة فعالية الموظف ؟
- كيف تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة ؟
- كيف يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام ؟

وفي محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية :

- هناك علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي
- يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف .
- تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة .
- يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام .

وقد اعتمدنا على الأدوات البحثية التالية :الاستمارة ، الملاحظة ،المقابلة والوثائق والسجلات ، وطبقت على عينة بحثية قصدية قدرت ب 50 موظف ، كما استخدمنا المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة وأساليب التحليل الكمية والكيفية .

ومن هذا المنطلق توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي وذلك من خلال النتائج الفرعية التالية :

- ✓ يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف .
- ✓ تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة .
- ✓ يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة نجاز المهام .

## **Study Summary :**

This study aims to try to identify the nature of the relationship between administrative digitization and job performance .

### **It started from a main question :**

- What is the nature of the relationship between administrative digitization and job performance ?

Under this main question , sub-questions have flowed :

- Does the use of computers increase the employees effectiveness ?
- How does digital data contribute to increasing the quality of service ?
- How does remote work contribute to increasing the speed of completing tasks ?

In an attempt to answer the main question and the sub-question , we formulated the general hypothesis and hypotheses sub :

- There is a direct relationship between administrative digitization and job performance .
- The use of computers leads to an increase in employee effectiveness .
- Digital data contribute to increasing the quality of service .

We have relied on the following research tools : the questionnaire , observation document and records , and were applied to a random ,intentional research simple estimated at 50 employee , and we also used descriptive approach .

### **The following sub-results :**

- The use of hulaib would increase the employees effectiveness.
- Digital data contribute to increasing the quality of service .
- Remote work contributes to increasing the speed of completing tasks



شكر و عرفان

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال

المقدمة

### الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الأول :موضوع الدراسة :

تمهيد ..... 16

أولاً : أسباب اختيار الموضوع ..... 17

ثانياً : أهمية وأهداف الدراسة ..... 17

أ- أهمية الدراسة ..... 17

ب- أهداف الدراسة ..... 18

ثالثاً : الاشكالية ..... 18

رابعاً : الاطار المفاهيمي للدراسة..... 20

خامساً : الدراسات السابقة ..... 36

#### الفصل الثاني : الرقمنة الإدارية :

تمهيد ..... 49

أولاً : الرقمنة. .... 50

50.....	1 : خصائص الرقمنة
51.....	2 : أهمية الرقمنة
52.....	3 : أهداف الرقمنة
52.....	4 : أساليب الرقمنة
53.....	5 : الانتقادات الموجهة للرقمنة
.....	ثانيا : الرقمنة الإدارية
54.....	1 : نشأة الرقمنة الإدارية
55.....	2 : أهمية الرقمنة الإدارية
56.....	3 : أهداف الرقمنة الإدارية
57.....	4 : ملامح التحول إلى الرقمنة الإدارية
58.....	5 : أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية
59.....	6 : عناصر الرقمنة الإدارية
61.....	7 : مميزات الرقمنة الإدارية
61.....	8 : أساليب الرقمنة الإدارية
62.....	9 : متطلبات ومكونات الرقمنة الإدارية
64.....	11 : وظائف الرقمنة الإدارية في تطوير العمل الإداري
65.....	12 : مساهمة الرقمنة الإدارية في تطوير العمل الإداري
67.....	13 : عوامل نجاح الرقمنة الإدارية
67.....	14 : التحديات التي تواجه الرقمنة الإدارية

15 : الانتقادات الموجهة للرقمنة الإدارية . 69.....

16 : النظريات المفسرة للرقمنة الإدارية 69.....

### الفصل الثالث : أساسيات الأداء الوظيفي

تمهيد..... 78

أولا : الأداء الوظيفي .....

1 : عناصر الأداء الوظيفي..... 79

2 : محددات الأداء الوظيفي .. 79.....

3 : أنواع الأداء الوظيفي..... 80

4 : أبعاد الأداء الوظيفي .. 81.....

5 : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي..... 83

6 : معدلات فشل الأداء الوظيفي .. 87.....

7 : أسباب فشل الأداء الوظيفي .. 89 .....

8 : كيفية تحسين الأداء الوظيفي .. 90.....

ثانيا : تقييم الأداء الوظيفي .....

1 : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي .. 92.....

2 : أهمية تقييم الأداء الوظيفي .. 92.....

3 : أهداف تقييم الأداء الوظيفي .. 94.....

4 : معايير تقييم الأداء الوظيفي .. 95.....

97.....	5 : خصائص تقييم الأداء الوظيفي
98.....	6 : خطوات تقييم الأداء الوظيفي
101.....	7 :ضوابط تقييم الأداء الوظيفي
105.....	8 : طرق تقييم الأداء الوظيفي
106.....	9 : البعد النظري للأداء الوظيفي

### الجانب الميداني للدراسة

#### الفصل الرابع : الإجراءات المنهجة للدراسة

117.....	تمهيد
118.....	أولا : مجالات الدراسة :
118.....	1 : المجال المكاني
119.....	2 : المجال الزمني
119.....	3 : المجال البشري
120.....	ثانيا : فرضيات الدراسة
121.....	ثالثا : المنهج المتبع في الدراسة
121.....	رابعا : تحديد مجتمع وعينة الدراسة
124.....	خامسا : أدوات جمع البيانات
127.....	سادسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفصل الخامس : عرض ومناقشة بيانات الدراسة

131.....	تمهيد
----------	-------

أولا : البيانات الشخصية ..... 132

ثانيا : بيانات الفرضية الجزئية الأولى ..... 139

ثالثا : بيانات الفرضية الجزئية الثانية ..... 150

رابعا : بيانات الفرضية الجزئية الثالثة..... 160

الفصل السادس : مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد ..... 172

أولا : مناقشة النتائج في ضوء البيانات الشخصية ..... 173

ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى ..... 174

ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية ..... 176

رابعا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة ..... 178

خامسا : مناقشة النتيجة العامة ..... 180

سادسا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة ..... 181

سابعا :القضايا التي تثيرها الدراسة ..... 182

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق



قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
83	يوضح الاختلاف بين أداء المهمة والأداء الضمني .	01
132	يوضح جنس العينة .	02
133	يوضح سن المبحوثين	03
134	يوضح المستوى التعليمي	04
135	يوضح الحالة العائلية	05
136	يوضح طبيعة المهنة	06
137	يوضح الاقدمية في العمل	07
138	يوضح مكان الإقامة	08
139	استخدام أجهزة الإعلام الآلي أثناء انجاز الأعمال	09
140	يوضح طبيعة الوسائل المستخدمة في تقديم الخدمات للمواطنين	10
141	يوضح استخدام الحاسب الآلي وتسهيل المهام الإدارية	11
142	يوضح استخدام الحاسب الآلي وتسريع المهام	12
143	يوضح مساهمة استخدام الحاسب الآلي في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل	13
144	يوضح مدى تشجيع المؤسسة لاستخدام الوسائل التكنولوجية	14
145	يوضح مدى زيادة فعالية الأداء عند استخدام الحاسب الآلي	15
146	يوضح مدى التقليل من الأخطاء عند استخدام برامج الكمبيوتر	16

147	يوضح ما إذا كان استخدام الانترنت يسهل المهام الإدارية	17
148	يوضح كيفية مساهمة الحواسيب في زيادة الفعالية داخل الموظف	18
150	يوضح مساهمة البيانات الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية داخل البلدية	19
151	يوضح مدى مرونة الوصول للوثائق والمعلومات بواسطة الإدارة الرقمية	20
152	يوضح ما إذا كانت أرشفة الوثائق والسجلات توفر المعلومة في الوقت	21
153	يوضح عمل البلدية على توفير التقنيات والبرمجيات الالكترونية الحديثة اللازمة	22
154	يوضح مستوى جودة الخدمات	23
155	يوضح ما إذا كان تفعيل البيانات الرقمية يؤدي إلى زيادة النزاهة بين الرئيس والمرؤوس	24
156	يوضح مساعدة الأرشفة الالكترونية للوثائق في توفير الجهد	25
157	يوضح ما إذا كان زيادة تدفق البيانات الرقمية يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات	26
158	يوضح الانتقال من البيانات الورقية إلى المعلومات الرقمية يؤدي إلى تقليص تكاليف العمل	27
159	يوضح مساعدة البيانات الرقمية في تحقيق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة	28
160	يوضح نوع الوسيلة التي تستخدمها أثناء القيام بمهام خارج مكان العمل	29
161	يوضح مساهمة العمل الافتراضي في زيادة ربح الوقت	30
162	يوضح ما إذا كانت المعاملات الإدارية تؤدي إلى تحسين استغلال الجهد	31
163	يوضح تداول المعلومات بواسطة الاتصال الالكتروني يساعد في تحسين الخدمة	32
164	يوضح وصول المعلومة عبر الاتصال الالكتروني يساعد في تحسين الأداء	33
165	يوضح مساعدة العمل عن بعد في تسريع الاتصالات بين الموظفين	34

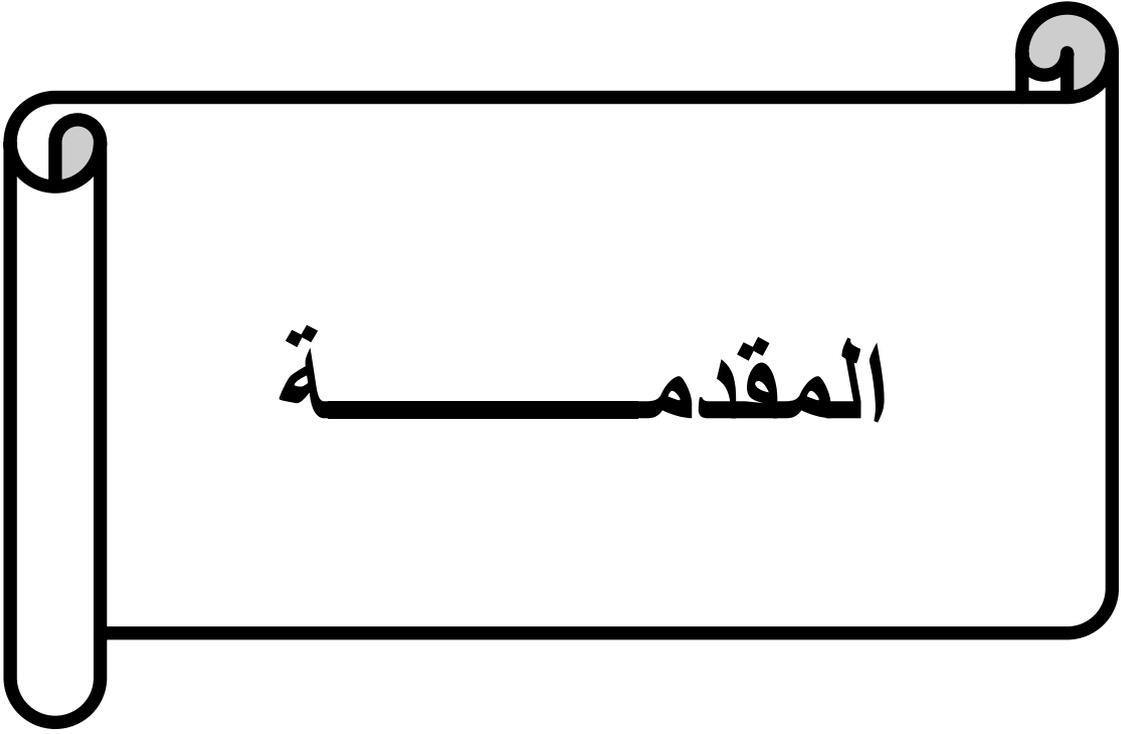
	والمواطنين	
166	يوضح ما إذا كانت زيادة استخدام المعاملات الالكترونية الافتراضية تحسن سيرورة انجاز المهام	35
167	يوضح مساهمة العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام	36
168	يوضح مواجهة مؤسستك لصعوبات في تطبيق الإدارة الرقمية	37
169	يوضح ما إذا كان تطبيق الرقمنة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي	38
175	يوضح العلاقة بين استعمال أجهزة الإعلام وزيادة الفعالية من خلال استعمال الحواسيب	39
177	يوضح العلاقة بين النزاهة وتحقيق التوافق بين متطلعات المواطنين والخدمة المقدمة من خلال تفعيل البيانات الرقمية	40
179	يوضح العلاقة بين ربح الوقت وتسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين من خلال العمل عن بعد	41

قائمة الأشكال :

قائمة الأشكال		
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الالكترونية	01
60	المكونات الأساسية للإدارة الرقمية	02
88	يوضح وصف معدلات الأداء	03
91	يوضح عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء	04
98	يوضح خصائص تقييم الأداء	05
99	خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج لآثام وكسلي	06

قائمة الجداول والأشكال

101	يوضح دورة عملية تقييم الأداء	07
101	يوضح ضوابط تقييم الأداء	08
112	يوضح هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	09
123	يوضح كيفية اختيار العينة	10



المقدمة

## المقدمة

لقد شهد العالم تغيرات لم يشهدها في العقود السابقة والتي شملت تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة ، حيث كان لهم الأثر الكبير على الإنسان و أسلوبه في الإدارة ، بسبب ظهور ملامح مفهوم جديد وهو الرقمنة الإدارية ، وهي ترجمة لتطبيق تكنولوجيا المعرفة الحديثة في الإدارة العامة ، ولقد أحدثت تقنية المعلومات طفرة نوعية في مجال تطوير العمل وكفاءته ودقته ، وأخذت الأنشطة تتحول بالتدرج من أنشطة تقليدية إلى الكترونية وتحول العالم إلى مجتمع الكتروني صغير في إطار منظومة الاتصالات الحديثة وشيوع نقل البيانات وخدمات الانترنت وغيرها، كما أنها تلعب دورا كبيرا في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة ، حيث تسعى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة من مميزات تطبيقها كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات وتقليل الجهد والتكلفة والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق الرقمنة الإدارية ، وهي أحد الأساليب الإدارية الحديثة حيث ظهرت في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدامات الحاسوب وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام ، والتي يمكن للمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها الاستفادة من تطبيقاتها نظرا لما توفره من وسائل مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات العالمية للمعلومات "الانترنت" ، ويعد المورد البشري المحرك الأساسي لهذه العملية إذ لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء على كوادرها البشرية ، بل أصبحت تسعى إلى تطوير أدائهم الذي يعبر عن الجهد الصافي الذي يبذله الفرد أثناء عمله داخل المؤسسة ، وهذا لمواكبة مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة داخل المؤسسة لتكييف قدرات ومهارات الأفراد العاملين لديها .

ونظرا للاهتمام الكبير بتكنولوجيا الرقمنة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإدارية داخل المؤسسات ، قمنا بدراسة موضوع تحت عنوان "الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي" ، بحيث قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري يتكون من ثلاثة فصول وجانب ميداني يتكون من ثلاثة فصول .

### الجانب النظري :

**الفصل الأول :** تم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة وأهدافها ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة إضافة إلى إشكالية الدراسة .

## المقدمة

**الفصل الثاني :** يتناول فيه مدخل إلى الرقمنة الإدارية من حيث نشأتها ، أهميتها ، أهدافها ، ملامح تحولها ، أسباب تحولها ، عناصرها ، مميزاتها ، أساليبها ، متطلبات ومكوناتها ، وكيف ساهمت في تطوير العمل الإداري إضافة إلى عوامل نجاحها والتحديات التي تواجهها والانتقادات الموجهة لها وأخيرا بعض النظريات المفسرة للرقمنة الإدارية .

**الفصل الثالث :** يتناول أساسيات الأداء الوظيفي حيث قسمناه إلى جزئين :

**الجزء الأول :** تطرقنا إلى عناصر ومحددات الأداء ، أنواعه ، وأبعاده ، والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى معدلات ومعوقاته ، وكيفية تحسينه .

**الجزء الثاني :** تناولنا فيه تقييم الأداء ، تضمن مفهومه ، أهميته ، معايير وخصائص تقييمه وكذلك ضوابطه وطرق تقييمه إضافة إلى بعض النظريات المفسرة للأداء .

**أما الجانب الميداني :** فيضم الفصل الرابع والخامس والسادس .

**تناولنا في الفصل الرابع :** الإجراءات المنهجية للدراسة تضمن مجالات الدراسة : المكاني ، الزمني ، البشري ، وفرضيات الدراسة ، المنهج المتبع ، أدوات جمع البيانات ، والأساليب الإحصائية المستخدمة .

**الفصل الخامس :** وكان بعنوان عرض وتبويب البيانات .

**وأخيرا الفصل السادس :** وكان بعنوان مناقشة النتائج ، حيث تناولنا فيه مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ، النتائج العامة ، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة ، وأخيرا القضايا التي تثيرها الدراسة والاقتراحات والتوصيات .

# الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

## الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً : أسباب اختيار الموضوع .

ثانياً : أهمية وأهداف الدراسة .

أ- أهمية الدراسة

ب- أهداف الدراسة

ثالثاً : الاشكالية

رابعاً : الاطار المفاهيمي للدراسة

خامساً : الدراسات السابقة .

### تمهيد :

يعتبر الإطار النظري للدراسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث الاجتماعي ، حيث يعد هذا الإطار أحد المقومات الأساسية والرئيسية في بحثنا هذا .

من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأسباب التي دفعت لاختيار هذا الموضوع منها أسباب ذاتية وموضوعية وتبيان أهمية الدراسة وتسطير الأهداف الأساسية التي تسعى إلى بلوغها هذه الدراسة ، إلى جانب توضيح المفاهيم الأساسية التي تتعلق مباشرة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى إشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه وفي الأخير قمنا بعرض بعض الدراسات المشابهة التي تناولت موضوع بحثنا .

**أولاً : أسباب اختيار الموضوع :**

يمكن إرجاع أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب ذاتية وموضوعية ، ويمكن ذكرها فيما يلي:

**(1) الأسباب الذاتية :**

- ✓ الاهتمام والقناعة الشخصية بالموضوع .
- ✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في دراسة ومعالجة هذا الموضوع .
- ✓ فضولنا لمعرفة الانعكاسات التي أحدثتها الرقمنة الإدارية على الأداء الوظيفي .

**(2) الأسباب الموضوعية :**

- ✓ قلة الدراسات التي تهتم بهذا النوع من المواضيع .
- ✓ تناسب وملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا .
- ✓ حداثة الموضوع حيث يعتبر من المواضيع الجديدة .
- ✓ قابلية الموضوع للدراسة الامبريقية .

**ثانياً : أهمية وأهداف الدراسة :**

**أ- أهمية الدراسة :**

- ✓ معرفة فائدة استخدام الرقمنة في الإدارة .
- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع وهو طبيعة العلاقة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي للعمال والموظفين داخل المنظمة .
- ✓ لفت انتباه الباحثين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده .
- ✓ زيادة المعلومات والمعارف فيما يخص الجانب النظري لهذا الموضوع .
- ✓ الاهتمام الكبير بتكنولوجيات الرقمنة في المؤسسات الإدارية من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى .

ب- أهداف الدراسة

- ✓ التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان .
- ✓ محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي للعمال .
- ✓ إبراز الدور الذي تحققه الرقمنة داخل الإدارة .
- ✓ الفهم المعمق والصحيح لمختلف جوانب و أبعاد ومتغيرات الدراسة .
- محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات من شأنها خدمة المؤسسة .

ثالثا : الإشكالية :

شهد مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطورات جذرية ساهمت في ظهور العديد من التقنيات والأدوات الرقمية التي حولت العالم إلى قرية صغيرة ، هذه التطورات أبرزت العديد من التأثيرات على طبيعة وشكل النظم الإدارية، حيث انتقلت من الخدمة العامة التقليدية إلى أساليب جديدة أكثر تقنية تركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة المهام الإدارية وبالتالي ضرورة إعادة تطوير أداء وكفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات وتكييفهم مع التطورات الحاصلة داخل المؤسسة .

ولقد اكتسب موضوع الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي أهمية كبيرة في الوسط الإداري خاصة ، وداع سيطه في الوسط الاجتماعي عامة ، حيث انعقدت لأجله العديد من الملتقيات والورشات العلمية التي حاولت دراسة ومعرفة العلاقة بين المتغيرين .

والرقمنة الإدارية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية ، بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة لانجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن بحيث يتم تحويل نمط العمل التقليدي إلى نمط عمل إلكتروني ، أما الأداء الوظيفي فهو مجموعة من النشاطات الوظيفية التي تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتي بدورها تسعى إلى تحسين وتطوير أداء عمالها باستمرار وذلك لمسايرة التطور الحاصل على المستوى المحلي والعالمي ، حيث لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال الموكلة لهم بأكبر كفاءة وفعالية .

ونظرا لما تمتاز به الرقمنة الإدارية من سرعة ودقة في انجاز الأعمال وتحقيق جودة الخدمات والمعلومات وسهولة تبادل المعلومات لحل المشكلات التي تعترض سير الأعمال ، وخلق بنية عمل أفضل وإدارة ذاتية للعمل ، فإنها بذلك تكون المدخل نحو تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسات والذي يجب أن يقوم على التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في التطوير والارتقاء بمستوى الأداء ، مما يترتب عليه استثمار الوقت والجهد وتحقيق التقدم وجودة الخدمات والتخلص من الإدارة التقليدية .

وتعد الحواسب الآلية من الأدوات الأكثر استخداما داخل الإدارات الرقمية لما لها أهمية كبيرة في انجاز المهام الإدارية في وقت أسرع و تعزيز روابط الأنظمة الإدارية وتحسين مستوى الخدمات بالإضافة إلى التخلص من مساوئ الإدارة التقليدية ، وتعتبر البيانات الرقمية أيضا من التقنيات الهامة التي تعتمد عليها الإدارات من أجل الوصول إلى تطبيق الرقمنة الإدارية .

وكنتيجة لجملة التطورات الحاصلة في بيئة العمل، ظهرت العديد من المصطلحات الجديدة داخل وخارج بيئة العمل ومن أمثلتها العمل عن بعد الذي يعبر عن قيام الموظف بعمله خارج مكان العمل ، أي أن الموظف يصبح غير مقيد بالحيز المكاني والزمني .

على هذا الأساس أضحت كل مؤسسة تسعى إلى تحديث أنظمتها باستخدام التكنولوجيا الجديدة كأداة لتحسين قدرات العاملين ، وتبسيط وتسهيل الإجراءات وكذا تطوير الأداء الوظيفي داخلها ، والمؤسسة الجزائرية هي نموذج عن هذه المؤسسات التي يتمحور هدفها الأساسي في ضمان بقائها واستمرارها ، من خلال العمل على تطوير واستثمار كفاءتها البشرية .

ومن هذا المنطلق ، جاءت هذه الدراسة الموسومة الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي لمعرفة وتقصي طبيعة العلاقة بين المتغيرين .

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده :

### ❖ ما طبيعة العلاقة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي ؟

وقد انسأب تحت هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية :

- ✓ هل يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف ؟
- ✓ كيف تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة ؟
- ✓ كيف يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام ؟

### ثالثا : الإطار المفاهيمي للدراسة :

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم المراحل التي يمر بها الباحث ، وهي تبسيط وتوضيح لمعاني مصطلحات الدراسة وهذا بتحديد أبعادها ومؤشراتها المقصودة من طرف الباحث ، وفيما يلي سنعرض أهم مصطلحات دراستنا .

**1. الرقمنة الإدارية :** قبل التطرق إلى مفهوم الرقمنة الإدارية لا بد من التعرف على مفهوم الرقمنة ومفهوم الإدارة .

#### أ- مفهوم الرقمنة :

**لغة :** تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط ، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ، ورقم الكتاب يرقمه رقما اعجمه وبينه ، وكتاب مرقوم كتاب مكتوب والرقم القلم ... والرقم : الكتابة والختم ، والرقم ضرب مخطط من الوشي ، ورقم الثوب يرقمه رقما ، ورقمه خطه .<sup>1</sup>

وقد عرفها القاموس الموسعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية ، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي أو من خلال إشارات الكترونية نظرية .<sup>2</sup>

#### اصطلاحا :

الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي ، وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد الكبيسي ، تطور النظم الآلية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية ، العربية 300 ، العدد 29 ، 2008 ، ص 8 .

<sup>2</sup> باشوية سالم ، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، 2008 ، ص 70 .

والرقمنة أيضا هي عملية نقل أي صنف من الوثائق إلى النمط الرقمي ، وبذلك يصبح النص أو الصورة الثابتة أو المتحركة أو الصوت أو الملف مشفر 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 المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب .<sup>2</sup>

وبفهم من هذين التعريفين أن الرقمنة هي عملية تحويل ونقل وتبسيط الوثائق من الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني لأجل معالجتها بواسطة الأجهزة المعلوماتية .

وفي تعريف اخر فهي لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الالكترونية وإدارتها ، ولكن تتعلق بالأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل الكتروني وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقمنا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسب الآلي .<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على أن الرقمنة هي التحول من الشكل الورقي ، إلى الشكل الرقمي .

### التعريف الإجرائي للرقمنة :

ومن هنا يمكن القول بأن الرقمنة هي عملية تحويل كل الأوراق والنصوص والمعاملات التقليدية إلى معاملات حديثة تعتمد على وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة كالحاسب الآلي والهاتف النقال ....

### ب- مفهوم الإدارة :

**لغة :** مشتقة من الفعل دار دوراننا أي تحرك وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه .

<sup>1</sup> سعيد يقطين ، من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الإبداع اللفظي ، المركز الثقافي العربي ، بيروت ، ط1 ، 2005 ، ص

2.

<sup>2</sup> أحمد فرج أحمد ، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أو خارجها ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة المتحدة ، العدد 4 ، 2009 ، ص 11 .

<sup>3</sup> نجلاء أحمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2013 ، ص 20 .

وقولهم أدار الشيء أحاط به ، ودار الشيء تعاطاه وداور على الأمر عالجه ، والإدارة هي الاسم والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء وهو لاحقاً من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد.<sup>1</sup>

وفي قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، تعرف الإدارة على أنها عملية تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي وينطبق هذا المصطلح على المديرين ضمن التسلسل الهرمي باعتبارهم المشرفين على تسيير الإدارة بمختلف هياكلها وتوزيع المهام والوظائف .<sup>2</sup>

### اصطلاحاً :

يعرف هولت الإدارة على أنها : "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة"<sup>3</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن الإدارة هي سلسلة من العمليات المختلفة التي تتم بواسطة المورد البشري داخل المنظمة .

وهي كل جهد إنساني يجمع الناس من ذوي المعرفة والمهارات المتنوعة في مؤسسة واحدة ، وهي انجاز الأشياء بواسطة الأشخاص وعن طريقهم .<sup>4</sup>

ويعرف ابلي الإدارة : بأنها بعبارة بسيطة " تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين ، حيث تنقسم هذه الوظيفة إلى مسئولتين رئيسيتين : التخطيط والرقابة ."<sup>5</sup>

وتعرف الإدارة أيضاً على أنها جمع الموارد واستغلالها بالشكل المطلوب لانجاز الهدف بأقل وقت وجهد ممكن وبأقل تكلفة .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف قطيش ، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الجبلي ، بيروت ، 2013 ، ص 11 .

<sup>2</sup> فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 12 .

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان - الأردن ، 2008 ، ص 20 .

<sup>4</sup> أيمن عوده المعاني ، الإدارة العامة الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2010 ، ص 18 .

<sup>5</sup> موسى خليل ، الإدارة المعاصرة " المبادئ . الوظائف . الممارسة " ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط2 ، 2011 ، ص 16 .

<sup>6</sup> علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2004 ، ص 17 .

من خلال هذه التعاريف يتضح بأن الإدارة هي جمع للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

### التعريف الإجرائي للإدارة :

ومن هنا يمكن القول بأن الإدارة هي مهنة ، علم وفن ، وهي عبارة عن جهد تجمع بين مجموعة من الأشخاص ذو خبرات ومهارات مختلفة قصد تحقيق أهداف معينة لخدمة المنظمة .

### مفهوم الرقمنة الإدارية :

هي استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز الخدمات والمعاملات الإدارية ، كما تعبر عن قدرة القطاعات الحكومية على تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين والمستفيدين بالوسائل الالكترونية الحديثة .<sup>1</sup>

ويعرفها عبد الجواد " أنها العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر" .<sup>2</sup>

في حين عرفها " ابن السبتي " أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها إلى سلسلة رقمية ، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل جدولتها لتمثيل محتوى النص المرقمن .<sup>3</sup>

وبفهم من هذين التعريفين على أن الرقمنة الإدارية هي عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة .

---

<sup>1</sup> عبد السلام عبد اللاوي ، أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر ، مجلة صوت القانون ، العدد 7 ، الجزء الأول ، 2017 ، ص 32 .

<sup>2</sup> زينهم سماح عبد الجواد ، المكتبات والأرشيفات الرقمية والتخطيط والبناء والإدارة ، شركة ناس للطباعة والنشر ، 2006 ، ص 46 .

<sup>3</sup> بن السبتي عبد المالك ، سعيدي ابتسام ، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة ، العدد 43 ، سبتمبر 2016 ، ص 9 .

ويعرفها بشير عباس العلق أنها أسلوب عمل مفتوح لتسيير الأعمال والنشاطات الافتراضية يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة التقليدية ، فالإدارة الرقمية بمثابة فلسفة عمل جديدة تماما "إدارة اللاملموس " ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية وفضاءات رقمية .<sup>1</sup>

وتعرف كذلك بأنها إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية والمتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة .<sup>2</sup>

في حين تم تعريفها أيضا على أنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق .<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر لها : " الاعتماد على تطبيقات مختلفة للتكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والأجهزة والمنظمات وذلك لتسهيل عملها وتسريع وتيرة انجاز المهام المنوط بها والانتقال من العمل التقليدي الذي يعتمد على حضور طالبي الخدمة واتصالهم المباشر بالأجهزة الإدارية إلى نموذج جديد يتضمن التواصل عن بعد وطلب الخدمة الافتراضي عن طريق مختلف الشبكات المتاحة للخدمة .<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف يتضح بأن الرقمنة الإدارية هي إستراتيجية إدارية لعصرنة المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات .

---

<sup>1</sup> بشير عباس العلق ، الإدارة الرقمية " المجالات والتطبيقات " مركز الإمارات للدراسات والبحوث ، ابوظبي ، ط1 ، 2005 ، ص 109 .

<sup>2</sup> عبد السلام عبد اللاوي ، مرجع نفسه ، ص ص 62-63 .

<sup>3</sup> عبد الرحمان حسن حسن ، دور الرقمنة الإدارية في دعم ريادي المستقبل ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، ص 40 .

<sup>4</sup> عبد الكريم عاشور ، دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية "الجزائر نموذجا " ، مجلة أبحاث ، قسم العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 2 ، 2021 ، ص ص 280-290 .

كما عرفت موسوعة المصطلحات والمعلومات والحاسبات الرقمية بأن الرقمنة الإدارية هي عملية خلق صورة تمثل الوثيقة أو الصورة الأصلية عن طريق تحويل الضوء المنعكس أو المنبعث منها إلى إشارات رقمية يمكن تخزينها أو بثها للعرض على الشاشة كصورة إلكترونية رقمية .<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على كيفية تحويل واستبدال الوثائق إلى صور إلكترونية رقمية .

### التعريف الإجرائي للرقمنة الإدارية :

هي عملية الاعتماد على تطبيقات مختلفة للتكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والمؤسسات والمنظمات وذلك لتسهيل عملها وتسريع وتيرة انجاز المهام المنوط بها والانتقال من العمل التقليدي الذي يعتمد على حضور طالبي الخدمة واتصالهم المباشر بالأجهزة الإدارية إلى نموذج جديد يتضمن التواصل عن بعد وطلب الخدمة الافتراضي عن طريق مختلف الشبكات المتاحة للخدمة . وتتمثل مؤشرات الرقمنة الإدارية في :

- استعمال الحواسيب .

- البيانات الرقمية .

- العمل عن بعد .

### 2. مفهوم الأداء الوظيفي :

#### أ- مفهوم الأداء :

**لغة :** يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء ، وأدى

الشيء قام به ويقال أدى فلان الصلاة قام ، وأدى إليه الشيء أوصله إليه .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحمزة منير ، دور الرقمنة في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007- 2008 ، ص 21 .

<sup>2</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . ، 2010 ، ص 14 .

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية " performer" ، والتي تعني تأدية عمل " to perform" ، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية .<sup>1</sup>

### اصطلاحا :

يعرفه ميلر وبرونيلي أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .<sup>2</sup>

ويعرفه عبد البازي إبراهيم ذرة أن الأداء يعني النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال .<sup>3</sup>

كما عرف الأداء أيضا بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات ووجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب .<sup>4</sup>

يفهم من هذه التعاريف أن الأداء هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الموظف من أجل تحقيق الأهداف .

ويعرفه "معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت" المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الأداء الذي نستخدمه ، ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جدير للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص 104 .

<sup>2</sup> وائل محمد صحي ، إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص 38 .

<sup>3</sup> عبد البارئ ذرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن ، 2003 ، ص 25 .

<sup>4</sup> احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ص 310 .

<sup>5</sup> طارق شريف يونس ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت " ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 19 .

## التعريف الإجرائي للأداء :

يعبر الأداء عن الجهد الصافي للعامل أثناء انجاز عمله .

## ب- مفهوم الوظيفة :

**لغة :** ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ، ويأتي بمعنى الخدمة المعينة .<sup>1</sup>

والوظيفة : المنصب أو الخدمة المعينة ج"وظف" و"وظائف".<sup>2</sup>

والوظيفة هي نتيجة موضوعية لظاهرة اجتماعية يلمسها الأفراد والجماعات وهي المحافظة على تماسك ووحدة الجماعة .<sup>3</sup>

## اصطلاحا :

يعرفها "صفوان المبييضين" بأنها مهمة محددة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عن غيرها من المهمات الأخرى .<sup>4</sup>

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما ، وتحتاج إلى تجانس مجموعة من المعارف والمهارات المتواجدة لدى الأفراد .<sup>5</sup>

كما تعرف أيضا بأنها وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد تم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يؤديها موظف أو أكثر .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 ، ص 27 .

<sup>2</sup> مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، القاهرة ، 1994 ، ص 67 .

<sup>3</sup> فاروق مداس ، مرجع سبق ذكره ، ص 295.

<sup>4</sup> صفوان محمد المبييضين وعائد بن شافي الاكلمي ، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 57 .

<sup>5</sup> رولانايف المعايطه وصالح سليم الحموي ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 234 .

<sup>6</sup> حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، انجليزي -عربي ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 2003 ، ص

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الوظيفة هي مجموعة من المهام والواجبات وأنشطة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأفراد يتمتعون بمعارف ومهارات محددة مناسبة للوظيفة .

### مفهوم الأداء الوظيفي :

يعرف " محمد سعيد سلطان " أن الأداء الوظيفي يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام المكونة لوظيفة الفرد .<sup>1</sup>

ويعرفه " توماس جيل برت " على أنه التفاعل بين السلوك الانجاز ، وهو مجموع السلوك والنتائج معا ، هو اتحاد السلوك ونتائجه ، هو ليس السلوك لوحده أو الانجاز لوحده أنه ، أنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه .<sup>2</sup>

من هاذين التعريفين ، يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو اتحاد مجموع القدرات والسلوكيات والقدرات والنتائج معا لتكوين وظيفة الفرد .

ويمكن تعريفه على أنه : الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة .<sup>3</sup>

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية العمل المقدم من طرفه والأداء الوظيفي هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين ومهندسين ... .<sup>4</sup>

ويعرف " هابنز " الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمة ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 221.

<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج ، عمان ، ب ط ، 2001 ، ص 96 .

<sup>3</sup> رقيقة حروش ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 200.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب ط ، 2004 ، ص 123 .

<sup>5</sup> عاشور أحمد صفر ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت - لبنان ، ط 1 ، 1989 ، ص 98.

ويفهم من هذه التعاريف بأن الأداء الوظيفي هو كيفية قيام العامل بعمله ، والمستوى الذي يحققه لعمله ، ومجموع النتائج المتوصل إليها أثناء القيام بعمله .

ويعرف عند علماء الإدارة بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح .<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على المحددات التي تمكن العامل من القيام بعمله .

### التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :

هو الجهد الصافي الذي يبذله كل فرد في وظيفته داخل المؤسسة ، والذي يعبر في نفس الوقت عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد ، سواء كمي أو كيفي ، وتتمثل مؤشرات الكمي في : - الإنتاج والإنتاجية والكيفية في : - الجودة والفعالية .

ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مؤشرات الأداء التالية : جودة الخدمة ، الفعالية وسرعة الانجاز .

### 3. المفاهيم ذات الصلة :

#### 1- الفعالية :

تعرف الفعالية في المعجم الإداري بأنها : مقياس لمدى تحقيق المشروع لأغراضه عند الهدف أو عند المستوى المقصود أي المدى الذي بلغه أو يتوقع أن يبلغه النشاط الإنمائي في تحقيق أغراضه بكفاءة وبطريقة مستدامة .<sup>2</sup>

ويشير "كور بيد " إلى أن الفعالية : " هي تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل وهي مقياس للأداء نسبة إلى الأهداف .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 19 .

<sup>2</sup> سمير الشويكي ، المعجم الإداري ، دار أسامة ، المشرف الثقافي ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص 230 .

<sup>3</sup> راجح العايب ، واقع وأفاق عن فعالية السلوك التسييري في مصنع الحجار ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر ، جامعة قسنطينة ، 1995 ، ص 7 .

والفعالية في تعريف " أحمد ماهر " تشير إلى مدى تحقيق الأهداف أي النتائج المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد ومن أمثلة الأهداف : تحقيق الموارد وإدارتها بشكل جيد وتحقيق الربح والتوسع في الأسواق وتحقيق رضا العاملين .<sup>1</sup>

نفهم من خلال هذه التعاريف بأن الفعالية هي مقياس للأداء ، تعبر عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة .

أما الفعالية في قاموس علم الاجتماع الحديث : فهي التي يوصف بها فعل معين ، وتعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ، وهي لا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال ، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولوياتها .<sup>2</sup>

تعرف أيضا الفعالية على أنها الأداء الصحيح للأعمال ، فالفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة لأهداف واستراتيجيات محددة .<sup>3</sup>

ركز هذين التعريفين على أن الفعالية لا تمثل خاصية فطرية ، وتتحقق في حال وضوح الأهداف والاستراتيجيات .

### التعريف الإجرائي للفعالية :

هي القدرة على بلوغ الأهداف بأقل وقت ممكن .

## 2- مفهوم جودة الخدمة :

### أ- الجودة :

**لغة :** تعني كون الشيء جيدا وهي مصدر للفعل جاد .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، الإدارة " المبادئ والمهارات " ، الدار الجامعية ، ب ط ، 2003 ، ص 22.

<sup>2</sup> عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع الحديث "فرنسي - عربي " ، دار المعرف الجامعية ، الاسكندرية ، ب ط ، 2014 ، ص 228 .

<sup>3</sup> زليخة طوطاوي ، فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد 1 ،سبتمبر 2013 ، ص 156 .

<sup>4</sup> اوغيدني هدى ، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار - عنابة . ، 2009 ، ص 28 .

### اصطلاحا :

الجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة متميزة تكون قادرة من خلالها على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم<sup>1</sup> .  
وتعرف أيضا على أنها مجموع الصفات التي يتميز بها منتج عن آخر<sup>2</sup>، أو هي المتانة والأداء المتميز للمنتج داخل السوق<sup>3</sup> .  
وهذا يعني بأن الجودة هي الصفات التي يتميز بها منتج على منتج آخر .

### ب- الخدمة :

**لغة :** من خدم يخدم، يخدم خدمة أي عمل له وساعده في العمل ،والخدمة تعني ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة<sup>4</sup> .

### اصطلاحا :

هي كل عمل رسمي أو غير رسمي غايته تقديم المساعدة أو القيام بنشاط معين لهدف محدد<sup>5</sup> .  
كما تعرف على أنها عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون ، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة<sup>6</sup> .  
كما عرفت الخدمة على أنها النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى ، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة معينة<sup>7</sup> .

---

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 ، ص 17.  
<sup>2</sup> الميحاوي ، قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2006 ، ص 25 .  
<sup>3</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة الخدمات " مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية ، مصر ، ط 1 ، 1996 ، ص 13 .  
<sup>4</sup> جبران مسعود ، الرائد معجم القباني فاللغة والإعلام ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 2003 ، ص 372 .  
<sup>5</sup> جبران مسعود ، مرجع نفسه ، ص 373 .  
<sup>6</sup> الميحاوي ، قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 52 .  
<sup>7</sup> الطائي ، حميد والعلاق بشير ، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل . ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 4 ، 2009 ، ص 139 .

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الخدمة هي مجموع أنشطة وتفاعلات بين العامل والمستفيد ، وتكون بصفة رسمية أو غير رسمية .

### مفهوم جودة الخدمة :

تعرف جودة الخدمة على أنها مستوى متبادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدماتية واحتياجات العملاء ، وأن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة .<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة ، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة وهو المستفيد الفعلي منها .<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر يذهب بالقول إلى أن جودة الخدمة هي الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة .<sup>3</sup>

من خلال ما سبق ذكره فان جودة الخدمة هي مدى تماشي الخدمة مع تطلعات الزبون .

### التعريف الإجرائي لمفهوم جودة الخدمة :

هي التميز في نوعية الخدمة المقدمة .

### 3- الحاسوب :

الحاسوب هو جهاز مبرمج يتكون من : عتاد الحاسوب : وتمثل المكونات المادية من الأجهزة وملحقاتها مثل الشاشة ، لوحة المفاتيح ، الطابعة ، وغيرها ، وبرامج الحاسوب : وهي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المحسن ، توفيق محمد ، قياس الجودة والقياس المقارن ، ايتراك ، مكتبة النهضة المصرية ، مصر ، 2006 ، ص 40 .

<sup>2</sup> إدريس ثابت عبد الرحمن ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 291 .

<sup>3</sup> علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل في الايزو 9000 ، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع ، 2001 ، ص

ويعرف الحاسوب أيضا : على أنه جهاز إلكتروني يقوم باستقبال البيانات ، ومن ثم معالجتها وتخزينها وإظهارها للمستخدم بصورة أخرى .<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر للحاسوب : هو آلة حاسبة إلكترونية تتميز بسرعتها العالية في أداء العمليات الحسابية والمنطقية المعقدة ، كما تتميز بقدرتها الفائقة على تخزين وكتابة استرجاع البيانات بدقة متناهية ، وتتم العمليات الحسابية والمنطقية المعقدة وتداول البيانات من خلال مجموعة من التعليمات و الأوامر يطلق عليها اسم "برامج" .<sup>3</sup>

من خلال هذه التعاريف فإن الحاسوب هو جهاز إلكتروني حديث ، يقوم بالعديد من العمليات بناءا على طلب المستخدم .

### التعريف الإجرائي للحاسوب :

هو أحد الأجهزة الإلكترونية التي تتواجد بأنواع وأجسام مختلفة والتي تمتلك القدرة على تخزين البيانات ومعالجتها أو حتى استرجاعها ، ويقوم جهاز الحاسوب بإجراء الحسابات والعمليات وتنفيذ التطبيقات المختلفة من خلال مجموعة من الأوامر التي تعطي له .

### 4- البيانات الرقمية :

#### أ- البيانات :

هي مواد وحقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة .<sup>4</sup>

والبيانات في الواقع تمثل المواد الأولية مثل الجداول الإحصائية ، وتجمع البيانات من مصادر متنوعة ( داخلية و خارجية ، جاهزة و أولية ، شفوية وموثقة ، رسمية وغير رسمية ) .<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> سعد غالب يسين ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2005 ، ص 36 .

<sup>2</sup> حمد توالحمون ، الحاسوب ، قسم لغات البرمجة ، كتاب الإلكتروني ، 17 ديسمبر 2019 ، ص 3 .

<sup>3</sup> أحمد العربي ، مقدمة عن الحاسوب ، قسم علوم الحاسب ، كتاب الإلكتروني ، 19 ابريل 2008 ، ص 2 .

<sup>4</sup> عامر إبراهيم قنديلجي و علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2005 ، ص 29 .

<sup>5</sup> سليم الحسنية ، نظم المعلومات الإدارية ( نما ) " إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية " ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط3 ، 2006 ، ص 230 .

بشكل عام ، فالبيانات هي مجموعة الحروف والكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور المتعلقة بموضوع معين ، وينتج على هذه البيانات بعد معالجتها ما يسمى بالمعلومات .

### مفهوم البيانات الرقمية :

البيانات الرقمية هو نظام يستخدم الأرقام كقيم مستقلة مميزة وهي ترجمة لكلمة Digital data ويستخدم هذا التعبير غالبا في الأجهزة التي تعتمد التوتر الكهربائي خلالها ، وغالبا ما يشير للنظام الثنائي في العد المعتمد على القيمتين 1 و 0 وهو يختلف عن النظام التماثلي .

البيانات الرقمية أيضا هي بيانات تمثل أشكالاً أخرى من البيانات باستخدام أنظمة آلة معينة يمكن تفسيرها بواسطة تقنيات مختلفة<sup>1</sup> .

وهي أيضا نوع من خدمات الاتصال ، حيث يمكن دعم مشاركة البيانات وكذلك الصوت باستخدام نفس شبكة الاتصالات ، ويشار إلى خدمة البيانات الرقمية أحيانا باسم DDS وهي جانب شائع للاتصالات اليوم ، وتجعل من الممكن نقل الصوت أو البيانات باستخدام نفس التسهيلات<sup>2</sup> .

والبيانات الرقمية أيضا هي البيانات الخاصة بتحليل الأداء الإلكتروني للمستخدمين والمواقع المنافسة ، وقنوات التواصل الاجتماعي والحصول عليها بشكل مفصل ، إضافة إلى تحليل الملفات والتطبيقات وطريقة عملها<sup>3</sup> .

من خلال ما ذكر يمكن القول بأن البيانات الرقمية هي بيانات تمثل أشكالاً أخرى من البيانات باستخدام أنظمة آلة معينة يمكن تفسيرها بواسطة تقنيات مختلفة .

### التعريف الإجرائي للبيانات الرقمية :

هو نظام يستخدم الأرقام كقيم مستقلة مميزة ، ويستخدم هذا التعبير في الأجهزة التي تعتمد التوتر الكهربائي كالحاسب .

<sup>1</sup> معلومات عن البيانات الرقمية على موقع britamurica.com ، مؤرشف في الأصل ، في 2015/09/06 ، على الساعة 5:32 .

<sup>2</sup> أية الحصان ، خدمة البيانات الرقمية ، موقع أي عربي ، 2022/10 /22 ، على الساعة 5:28 .

<sup>3</sup> فاتنة الحلايقة ، ما فائدة استخدام البيانات الرقمية ، موقع السوق المفتوح ، تم النشر في 2020/06/15 ، على الساعة 5:26 صباحا .

5- العمل عن بعد :

العمل :

عرف العمل بأنه " نشاط واع يحفظ الذات ، فهو يؤدي للمحافظة على الحياة " .<sup>1</sup>

وهو حركة أو نشاط يقوم به الإنسان لتحويل المادة من صورتها غير النافعة إلى الصورة النافعة التي يريدها ، حسب وسائله وغاياته ، مستخدماً قواه الجسمية والعقلية معا ، مؤثراً في الطبيعة ومتأثراً بها .<sup>2</sup>

العمل عن بعد :

هو أداء العامل لواجباته الوظيفية في غير العمل المعتاد ، وذلك باستخدام أي من وسائل الاتصال وتقنية المعلومات ، والعامل عن بعد هو كل شخص طبيعي يؤدي عملاً عن بعد لمصلحة صاحب عمل بعيداً عن نظارته مقابل أجر ، بحيث يكون تحت إشرافه وإدارته .<sup>3</sup>

وهو أيضاً أحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرار تأدية الأعمال وتقديم الخدمات ، بعيداً عن مكان العمل بشكل دائم أو جزئي أو حسب الطلب حيث يكون الاتصال ما بين الموظف وجهة عمله الكترونياً ... مع التزام كلاهما بالتوجيهات الصادرة من الجهات المختصة بهذا الشأن في الحالات الطارئة التي تتطلب تأدية الأعمال من خارج مقر العمل عوضاً عن التواجد كلياً أو جزئياً في مكان العمل .<sup>4</sup>

من خلال هذه التعريفات يمكن القول بأن العمل عن بعد إلغاء لجميع حواجز العمل والانتقال من

العمل المكاني القائم في المكاتب إلى العمل الافتراضي القائم في العالم الافتراضي (الأنترنت)

التعريف الإجرائي للعمل عن بعد :

هو نظام عمل يؤدي فيه العامل واجباته الوظيفية لمصلحة جهة عمله ، وتحت إشرافها ، في غير مكان العمل المعتاد بمقرات جهة عمله داخل المملكة .

<sup>1</sup> قشار محمد ، مفهوم ومكانة العمل في المجتمع ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد 2 ، 2017 ، ص 1145 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، 1146 .

<sup>3</sup> سعد آل منيع ، " 5 وظائف الأكثر تسجيلاً للمرأة في برنامج العمل عن بعد " ، جريدة المدينة السعودية في 2017/10/13 .

<sup>4</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ، دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة ، الإمارات العربية المتحدة ، مارس 2020 ، ص 4 .

### خامسا : الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة مرجعية أساسية في تناول أي موضوع بحث علمي ، فلا تخلوا أي دراسة للموضوع من التطرق إلى الدراسات السابقة وهي نوعان "نظرية وميدانية " ، وعلى هذا الأساس سوف نستعرض في بحثنا هذا جملة من الدراسات المرتبطة بموضوع بحثنا ، حيث قسمناها وصنفناها حسب طبيعة الموضوع عامة و بحسب فروض الدراسة من جهة أخرى .

### أولا : الدراسات حسب طبيعة الموضوع عامة :

#### الدراسة الأولى :

دراسة بعنوان " أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي " ، بحث مقدم من طرف الباحثتان : " عائشة بنت احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال " ، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد العاشر ، يناير ، 2013 .

#### إشكالية الدراسة :

حاولت هذه الدراسة الكشف على مدى تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة .

#### فرضيات الدراسة :

- ساهمت أنظمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبد العزيز .
- ساهمت أنظمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز .
- هناك تحديات واجهت تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة فيما يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي .
- هناك فعالية لأنظمة الإدارة الالكترونية في جامعة الملك عبد العزيز .

### المنهج :

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي ، ويمكن الإشارة إلى أن المنهج الوصفي التحليلي هو اجتماع منهجين مع بعضهما البعض وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، حيث يكون المنهج الأساسي المعتمد في البحث يساعده المنهج التحليلي من أجل البحث عن الظاهرة وإيجاد الحلول المناسبة لها وكل ذلك بهدف نجاح عملية البحث .

**أدوات جمع البيانات :** استخدم الباحث أداة الاستمارة " الاستبانة " .

**العينة :** العينة عشوائية من الموظفين ، طبقت على 248 موظفة .

### نتائج الدراسة :

- وجود اثر ايجابي قوي لتطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري ، وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز .

- وجود معرفة عالية لدى الموظفين بالأنظمة المطبقة في عماداتهم فقط .

- نسبة المعوقات التي واجهت الموظفين كانت بدرجة متوسطة .<sup>1</sup>

- تحصلت أنظمة الإدارة الالكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها .

و نستنتج من هذه الدراسة ، انه توجد آثار ايجابية قوية لتطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري داخل جامعة الملك عبد العزيز ، وهذا بحسب النتائج المتوصل إليها من طرف الباحثين في الدراسة ، وهو ما يرتبط بموضوع دراستنا .

### الدراسة الثانية :

دراسة " ياسر عباس و فؤاد يوسف عبد الرحمن " بعنوان : تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي ، دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، مجلة الجامعة العراقية 594 ، العدد 55 ، الجزء 1 .

<sup>1</sup> عائشة بن احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال ، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر، العدد10 ، يناير 2013 ، ص ص22- 145 .

هدفت هذه الدراسة إلى اعتماد فكرة مفادها أن للرقمنة المتجددة دورا بارزا وفعالاً في تعزيز الأداء الوظيفي لتقديم خدمة إدارية وتعليمية أفضل في كلية الإدارة والاقتصاد ، قياس واختبار الرقمنة المتجددة في الأداء الوظيفي .

### إشكالية الدراسة :

تمحورت إشكالية الدراسة حول الإجابة عن التساؤل الآتي : هل هناك وعي مجتمعي وتنظيمي بأهمية اعتماد الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي للكلية المبحوثة ؟

أما الأسئلة الفرعية فقد جاءت :

- ما هو الدور الذي تلعبه تطبيقات الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي في الكلية المبحوثة ؟

- ما مستوى وطبيعة متغيرات البحث " الرقمنة ، الأداء الوظيفي "

- هل هناك علاقة ارتباط قوية بين الرقمنة والأداء الوظيفي ؟

- هل هناك تأثير واضح ومعنوي للرقمنة المتجددة في الأداء الوظيفي ؟

### المنهج :

اعتمدت هذه الدراسة على الأساليب الوصفية والإحصائية في معالجة البيانات .

### العينة :

اعتمد الباحث على العينة القصدية من العميد ، معاون العميد ، رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب .

### أدوات البحث :

استخدم الباحث في دراسته أداة الاستمارة .

### النتائج المتوصل إليها :

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي .

- وجود ضعف واضح وإهمال في الاعتماد على الأرشفة الرقمية .

- وجود ضعف في ربط الكلية المبحوثة بشبكة اتصالات متطورة أفقيا وعموديا تعمل على ربط المستويات الإدارية والهيكل التنظيمي .<sup>1</sup>

من خلال نتائج الدراسة الثانية للباحث ، نخلص إلى انه يوجد دور بارز وفعال للرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي داخل كلية الإدارة والاقتصاد ، وهذه النتائج تخدم موضوع بحثنا وتعززه لأنه يرتبط به .

### الدراسة الثالثة :

دراسة : بدور سامي بكري ، بعنوان " دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموظفين " ، دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير في الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، قسم الإدارة التربوية ، جدة ، الرياض 2012.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وجود إدارات الكترونية بالمنظمات وعلى مدى تأثير الإدارة الالكترونية على أداء الموظفين وعلى وعي الموظفين بفوائد ومميزات الإدارة الالكترونية ، وأيضا تحديد طبيعة العلاقة بين أداء الموظفين وبين استخدام الإدارة الالكترونية .

### إشكالية الدراسة :

جاء التساؤل الرئيسي للدراسة حول ما هو دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي ؟

### المنهج :

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي الذي سبق وان اشرفنا عن معناه .

<sup>1</sup> ياسر خضير عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمان ، تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي ، مجلة الجامعة العراقية ، الجامعة المستنصرية ، العدد 55 ، ج 1 ، ص ص 579 - 614.

### العينة :

في تحديد العينة ، استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل ، حيث بلغ مجتمع الدراسة " 200 " مفردة ، وتم تحليل 169 مفردة .

### أدوات البحث :

استخدمت الباحثة أداة الاستمارة .

### النتائج المتوصل إليها :

- مساهمة الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال .

- ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الالكترونية وبين أداء الموظفين ، حيث انه كلما اتجه الموظفون إلى استخدامها كلما تطورت مهارات الموظفين ، وهذا بدوره يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين .<sup>1</sup>

و نستنبط من خلال دراسة الباحثة لدور تطبيق الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي داخل كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز انه توجد مساهمة كبيرة للإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال ، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية تجمع بين المتغيرين ، والذي بدوره يرتبط بموضوع دراستنا .

### ثانيا : الدراسات السابقة على أساس الفروض .

#### الدراسة الأولى :

دراسة بعنوان " دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات ، وهو بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي للطالب عمار محمد زهير تيناوي ، تحت إشراف الدكتور " صلاح محمد شيخ ديب " ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018 - 2019 .

<sup>1</sup> بدور سامي ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموظفين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة- الرياض ، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات كمحاولة للتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على شركات الاتصالات محل الدراسة بغية تحقيق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات الاتصالات .

### إشكالية الدراسة :

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي : هل توجد علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات ، وبين تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات ؟

### المنهج :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، وذلك من أجل جمع البيانات الثانوية من مصادرها المتعددة لتكوين الإطار النظري للبحث ، وقام بدراسة مسحية باستخدام أسلوب المسح الإحصائي لجمع البيانات الأولية اللازمة من واقع عينة البحث .

### العينة :

تم أخذ عينة من عملاء شركة الاتصالات في دمشق ، أما العينة الثانية فاخذت من شركات اتصالات . بلغ عددهم 112 فرد .

### الأدوات المستعملة :

تم تصميم استمارتي استبيان ، تم توزيع الأولى على عملاء شركتي الاتصالات في دمشق ، وهدفت لقياس أبعاد جودة الخدمة في شركة الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العملاء ، أما الاستمارة الثانية فوزعت على العاملين في شركات الاتصالات بهدف استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة نظر العاملين في الشركتين ، ولقد بلغ عدد الاستمارات القابلة للتحليل 112 استمارة من عينة العملاء و 77 استبانة من عينة العاملين .

### نتائج الدراسة :

- توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأبعاد جودة الخدمة المتمثلة في ( بعد الجوانب الملموسة ، بعد الاعتمادية والمصدقية ، بعد سرعة الاستجابة ومساعدة ، بعد الثقة والأمان ، بعد التعاطف مع العميل ) سواء بشكل جزئي مع كل بعد لوحده أو مع جميع الأبعاد المجتمعية .<sup>1</sup>

نستنتج من خلال نتائج الدراسة المقدمة انه توجد علاقة بين الرقمنة الإدارية وجودة الخدمة داخل المؤسسة ، وهو ما يرتبط بموضوع دراستنا من خلال الفرضية الثانية .

### الدراسة الثانية :

دراسة بعنوان : دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين " ، دراسة تطبيقية للباحث " فهد زيد عايش العازمي " ، طالب ماجستير بكلية التجارة ، جامعة مدينة السادات ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور " حسين السيد طه " ، أستاذ إدارة الموارد البشرية وعميد الكلية السابق ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد الثالث عشر - العدد الثالث ، مارس 2022 .

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في التعرف على واقع التحول الرقمي في الكويت ، التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين الكويتيين ، تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي .

ولقد اهتم البحث الحالي أيضا بتوصيف أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

### مشكلة الدراسة :

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي : هل يمكن تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للمواطنين الكويتيين من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي ؟

<sup>1</sup> عمار محمد زهير ، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018-2019 .

### عينة الدراسة :

استخدم الباحث عينة قوامها 340 مواطن من دولة الكويت ز

### أدوات جمع البيانات :

للحصول على البيانات اللازمة ، ولتحقيق أهداف البحث ، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية ( دراسة مكتبية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ودراسة ميدانية لجمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث . )

### النتائج المتحصل عليها من الدراسة :

أظهرت نتائج البحث أن واقع التحول الرقمي متوسط على المستوى الإجمالي ، وبالنسبة لكل بعد من أبعادها ، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقسي منهم حول مستوى التحول الرقمي ، باختلاف الخصائص الديموغرافية ، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقسي منهم حول مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين باختلاف الخصائص الديموغرافية ، وكشفت النتائج ان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، وتوصل الباحثان لمجموعة من التوصيات لتدعيم جودة الخدمة المقدمة للمواطنين الكويتيين من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي<sup>1</sup>.

بحسب النتائج المقدمة من طرف الباحث حول دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة ، فان هناك علاقة طردية تجمع بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمة ، وهذا ما يرتبط بموضوع دراستنا ، إذ أن جودة الخدمة من مؤشرات الأداء الوظيفي التي اعتمدنا عليها في البحث .

<sup>1</sup> فهد زيد عايش العازمي ، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة مدينة السادات ، المجلد 13 ، العدد 3 ، مارس 2022 .

### الدراسة الثالثة :

دراسة بعنوان : " اثر استخدام البرمجيات على فعالية العمل المحاسبي والمالي " ، دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية الطارف للباحثين " عيوب سمير و رزيق نور " ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلد السابع ، العدد الثاني ، ديسمبر 2020 .

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع استخدام البرمجيات على مستوى الخزينة العمومية لولاية الطارف ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير الإمكانيات اللامادية والبرمجية على فعالية العمل المحاسبي والمالي على مستوى الخزينة العمومية لولاية الطارف ، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة للاستفادة من إمكانياتها المادية والبرمجية .

تكمن أهمية الدراسة في علاقة موضوع البحث بالواقع الميداني للممارسة مهنة المحاسبة المالية بواسطة تكنولوجيا المعلومات على مستوى الخزينة العمومية لولاية الطارف ، وكذا محاولة ربط الواقع الأكاديمي بالواقع الميداني المتعلق بمهنة المحاسبة .

### إشكالية الدراسة :

انطلقت هذه الدراسة من مجموعة من الأسئلة مفادها :

- إلى أي مدى تؤثر البرمجيات على فعالية العمل المحاسبي والمالي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مدى ملائمة البرنامج الرقمي المحاسبي لموظفي خزينة ولاية الطارف ؟
- ما مدى تحكم إدارة الخزينة وموظفيها في الأجهزة الرقمية والبرمجيات المحاسبية ؟

### المنهج :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال توصيف الباحث لمعطيات المشكلة ، كما تم الاعتماد على المنهج الاستقصائي وذلك بإتباع أسلوب الاستقصاء الميداني .

### أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث على أداة الاستبيان

### نتائج الدراسة:

استخلصت الدراسة إلى أن البرنامج الرقمي المحاسبي جد ملائم لموظفي الخزينة ، كما توصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين البرامج الالكترونية المحاسبية وفعالية العمل المحاسبي بالخزينة العمومية لولاية الطارف .<sup>1</sup>

نستنبط من هذه الدراسة المقدمة من طرف الباحثين حول استخدام البرمجيات والفعالية أن البرنامج الرقمي جد ملائم لموظفي الخزينة ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة مرتفعة بين المتغيرين ، وهذا ما يرتبط بموضوع دراستنا من خلال الفرضية الفرعية الأولى .

---

<sup>1</sup> عيوب سمير و رزيق نور ، أثر استخدام البرمجيات على فعالية العمل المحاسبي والمالي ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 7 ، العدد الثاني ، ديسمبر 2020 .

من خلال هذا الفصل ، تم تشخيص مشكلة الدراسة من جانب متغيرها المستقل والتابع ، حيث تم تحديد مبررات وأهداف الدراسة التي تساعد في معالم الدراسة الميدانية ، إضافة إلى الإشارة إلى الأهمية التي تحظى بها الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي ، وبعدها تم التطرق إلى إشكالية الدراسة ، وفي الأخير قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع ، والتي أفادتنا في تحديد الأدوات والمنهج المناسب للدراسة ، إضافة إلى تكوين فكرة علمية حول موضوع الدراسة .

الفصل الثاني : مدخل إلى الرقمنة الإدارية.

## تمهيد

### أولاً : الرقمنة .

1 : خصائص الرقمنة .

2 : أهمية الرقمنة .

3 : أهداف الرقمنة .

4 : أساليب الرقمنة .

5 : الانتقادات الموجهة للرقمنة .

### ثانياً : الرقمنة الإدارية .

1 : نشأة الرقمنة الإدارية .

2 : أهمية الرقمنة الإدارية .

3 : أهداف الرقمنة الإدارية .

4 : ملامح التحول إلى الرقمنة الإدارية .

5 : أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية .

6 : عناصر الرقمنة الإدارية .

7 : مميزات الرقمنة الإدارية .

8 : أساليب الرقمنة الإدارية .

9: متطلبات ومكونات الرقمنة الإدارية .

10: وظائف الرقمنة الإدارية في تطوير العمل الإداري .

11 : مساهمة الرقمنة الإدارية في تطوير العمل الإداري .

12 : عوامل نجاح الرقمنة الإدارية .

13 : التحديات التي تواجه الرقمنة الإدارية .

14 : الانتقادات الموجهة للرقمنة الإدارية .

15 : النظريات المفسرة للرقمنة الإدارية

### تمهيد :

لقد شهد العالم مع نهاية القرن 20 تطورات في كل مجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية خاصة لتطور في مجال التكنولوجيا الاتصالات الحديثة ، حيث تم الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية عبر الحاسب الآلي وتعتبر الرقمنة من المكونات الأساسية لنظام المعلومات إذ أصبحت ضرورة حتمية ووجب على الإدارة تبنيها وذلك من اجل تحسين أدائها بشكل عام ، وفي هذا الفصل سنحاول عرض الإطار النظري للرقمنة الإدارية نشأتها وملامح أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية وأهميتها وأهدافها وكيف ساهمت في تطوير العمل الإداري وعوامل نجاحها في الإدارة .

أولا : الرقمنة

1 : خصائص الرقمنة :

- 1) **تقليص الزمان و المكان** : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن متجاورة ، و تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة .
- 2) **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة** : وهذا نتيجة حدوث التفاعل و الحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي ، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرصة تكوين المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- 3) **تكوين شبكات الاتصال** : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة في تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل الاتصال ، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الأنشطة الأخرى .
- 4) **التفاعلية** : بمعنى أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت .
- 5) **اللاتلازمية** : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم ، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت .
- 6) **اللامركزية** : و هي خاصية تسمح باستقلالية المعلومات والاتصالات ، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في جميع الأحوال .
- 7) **قابلية التوصيل** : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع ، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع .
- 8) **قابلية التحرك والحركية** : أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته ، بمعنى إمكانية الاستعمال في جميع الأماكن عن طريق وسائل الاتصال كالحاسب الآلي ، الهاتف النقال ... الخ .
- 9) **قابلية التحويل** : إمكانية تحويل المعلومات ونقلها من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسائل المسموعة إلى مقروءة أو مطبوعة .

- 10 الشبوع والانتشار : وهي قابلية هذه الشبكة للتوسع أكثر فأكثر في مساحات غير محدودة في كل أنحاء العالم .<sup>1</sup>
- 11 سيولة وانسياب المعلومات .
- 12 انخفاض تكاليف العمل الإداري .
- 13 إيجاد بديل للأرشيف التقليدي<sup>2</sup>

## 2 : أهمية الرقمنة :

للرقمنة أهمية كبيرة تكمن في :

- ✓ إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها .
- ✓ سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها .
- ✓ القدرة على الطباعة للمعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها .
- ✓ الحصول على المعلومات بالصوت والصورة وبالألوان أيضا .
- ✓ نقص التكاليف للحصول على المعلومات .
- ✓ إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى : الصوت ، الصورة ، الفيديو .<sup>3</sup>
- ✓ نقص تكاليف الحصول على المعلومات .
- ✓ زيادة إتقان الأعمال .
- ✓ تبسيط الإجراءات بحيث يستطيع المواطنون تلبية حاجياتهم بشكل مبسط وسريع .
- ✓ تحقيق الشفافية والمصادقية عن طريق الرقابة الالكترونية .
- ✓ الدقة في انجاز المهام والالتزام باللوائح والنظم الإدارية واحترام مواعيد الدوام .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد مشهور: تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص 7.

<sup>2</sup> يغني سامية، مدني عثمان، عوادي مصطفى: الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة "تحليل تجربة مؤسسة الضمان الاجتماعي"، الفرع الولائي بالوادي، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 1، جوان 2021، ص ص 711 712.

<sup>3</sup> إيمان بغدادي،سمية رماش،تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية، مجلة أوراق بحثية "جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر"،المجلد2، العدد1، جانفي . جوان، 2022، ص 78.

<sup>4</sup> عبد الكريم عاشور، مرجع سبق ذكره ص ص 282 . 283.

### 3 : أهداف عملية الرقمنة

يمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية الرقمنة في ثلاث نقاط هي :

(1) إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق أوسع وتشمل ما يلي :

✓ إتاحة 24/24 ساعة و 7/7 أيام .

✓ إتاحة دون التقييد بالموقع الجغرافي .

✓ إتاحة أشكال مختلفة من الملفات للمصدر الواحد .

✓ توصيل المعلومات للمستفيد دون تدخل بشري .

✓ تجديد استخدام الأشكال المتهالكة والتالفة .

✓ تطوير الخدمات التقليدية .

(2) صيانة وحفظ المجموعات ضد التلف والكوارث والفقدان .

(3) تسهل عملية الرقمنة إمكانية وصول العديد من المستفيدين إلى الحصول على المعلومات

وإمكانية مشاركتها ما بين عدة مستفيدين في الوقت ذاته ، وبالتالي أن تستوعب الزيادة المتنامية

في إعداد المستفيدين ، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية ويتم نشر وإتاحة المعلومة

لجميع في الوقت ذاته .<sup>1</sup>

### 4 : أساليب الرقمنة :

تتم عملية التمثيل الرقمي للنصوص بالطريقتين الآتيتين :

(1) الطريقة الأولى :

وهي الطريقة التي يكون فيها كل حرف ممثل لوحده بشكل رقمي ، ويتم الحصول عليها إما

بالإدخال المباشر عن طريق برامج معالجة النصوص ، أو بواسطة التعرف الضوئي على

الحروف OCR انطلاقا من وثيقة مرقمنة في شكل صورة .

(2) الطريقة الثانية :

<sup>1</sup> ربيع نصيرة ، حتمية الرقمنة كآلية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، ديسمبر 2021 ، ص ص 1035 . 1036 .

وهي المطبقة والمستعملة في اغلب مشاريع المكتبات الرقمية ،وتتمثل في عملية التصوير الضوئي التي تتم باستخدام الماسحات الضوئية ، وتعطينا صوراً رقمية للوثائق .  
وتتمثل في ثلاث أشكال وهي : الرقمنة في شكل صورة ،الرقمنة في شكل نص ، إعادة الإدخال<sup>1</sup> .

## 5 : الانتقادات الموجهة للرقمنة :

- ✓ التكلفة الباهظة التي لا تتحملها معظم الدول .
- ✓ ضعف تغطية الانترنت وجودتها في العديد من الدول وتدبديها من منطقة إلى أخرى .

---

<sup>1</sup> مهري سهيلة بن جامع بلال ، المكتبة الرقمية ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، قسنطينة ، ط1 ، 2011 ، ص 66 .

## ثانيا : الرقمنة الإدارية .

### 1 : نشأة الرقمنة الإدارية :

لقد عرفت الحقبة الجديدة ثورة جديدة وسريعة الانتشار والتطور ، بحيث تغلغت بشكل كبير مما أدى إلى تهديد المجتمع الصناعي القديم ، بحيث أنها ثورة معلوماتية فرضت نمطا جديدا من الحياة يمس كافة عناصر المجتمع ، ويشمل جميع أنشطته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية .

ونتيجة لهذا التطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية ، شهد العالم حدوث نقلة نوعية على صعيد التقدم العلمي سمتها الأساسية الاندماج والتزواج بين العلوم ، حيث شهد التطور التكنولوجي تحالفا وطيدا بين تقنية المعلومات وتقنية الاتصالات ، مما أسفر عن بروز الوسيط الالكتروني أو ما يطلق عليه الانترنت ، وبالتالي لم يعد الحاجز الزمني بين الإنسان في نقطة جغرافية ما وبين إنسان آخر في أقصى نقطة تقابله في العالم يتجاوز ثواني معدودات .<sup>1</sup> وقد ظهرت هذه الثورة المعلوماتية في القرن العشرين ، وعرفت تطورا كبيرا مع بداية القرن الواحد والعشرين ، مما أدى إلى تحول الأنشطة الحياتية من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الالكترونية ، خصوصا مع زيادة الاستفادة من إمكانيات شبكات المعلومات الدولية الانترنت ، هذه الأخيرة التي أزلت الحواجز والحدود والمسافات والمساحات الجغرافية بين المجتمعات ، إلى درجة يمكن معها القول أن سيادة الدولة الإقليمية قد انحصرت عن إقليمها الفضائي أو الهوائي إمام التطور السريع لعالم الاتصالات والمعلومات بدرجة تجعلها تتقدم شهريا .<sup>2</sup>

ومع الثورة المعلوماتية قد اكتسبت الإدارة الرقمية أبعادا تكنولوجية إلى حد كبير لم تصل إليه الإدارة في أي مرحلة من تاريخها الطويل ، مما أعطى الإدارة الرقمية العديد من المميزات المؤثرة على المفهوم الأساسي للإدارة ، ويتجلى ذلك التعامل الدائم على مدار الساعة طيلة أيام العام بسرعة فائقة في أي مكان حول العالم في ظل إمكانيات وموارد للعمل جد محدودة من خلال

<sup>1</sup> أحمد بن حميد بن محمد الراسبي، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في شرطة عمان ، رسالة لنيل شهادة الماسثر في القانون العام، جامعة محمد الخامس ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال ، سنة 2012 ، ص 8 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 10 .

التكنولوجيا الفائقة وشبكات الاتصال غير محدودة الإمكانيات ، سواء على المستوى المحلي أو الدولي .<sup>1</sup>

وبالرغم من أن الثورة المعلوماتية كان لها الأثر الكبير أو الدور الفعال في ظهور الرقمنة الإدارية إلا أنه لا نستطيع تجاهل الظروف السياسية والثقافية والاجتماعية للمجتمعات ، فالإرادة السياسية للحكومة أو الدولة دائما تكون فوق إرادة الجميع ، فكان لزاما على الدولة مواكبة التطورات التي طرأت على المجتمع الغربي واجتاحت المجتمع الجزائري بشكل كبير ، وبما إن الإدارة تعتبر احد أهم الركائز التي تربط المواطن بالدولة بشكل مباشر فلا بد من مساندة العولمة الحاصلة . بالإضافة إلى أن الدولة الجزائرية سعت إلى إعادة الثقة بين الإدارة والمتعاملين معها من خلال تحسين الصورة الذهنية التي كانت عن الإدارة ، فالإدارة الرقمية تمتاز بالسرعة وبعد احتكاك المترققين مع الإدارة بصفة مباشرة .

## 2 : أهمية الرقمنة الإدارية :

يتيح التحول نحو رقمنة الإدارة عدة امتيازات ترتبط أساسا بتطوير مستوى الخدمات المقدمة للأفراد في إطار يكفل ترشيد العمل الإداري في المرفق العام ، وينظم مختلف المهام المتداخلة والتي كثيرا ما كانت تعيق تقديم الخدمة والحصول عليها . ويمكن استخلاص أهمية الرقمنة الإدارية في ما يلي :

✓ **زيادة الإتقان** : بحيث تمثل الإدارة الرقمية أو الإدارة الالكترونية باعتبارها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية ، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح في انجاز المعاملات .

✓ **تخفيض التكاليف** : بالرغم من أن الإدارة الالكترونية أو الرقمنة الإدارية في بادئ الأمر تتطلب مبالغ مالية معتبرة في تسريع عملية التحويل ، إلا أن انتهاج نموذج العمل الالكتروني بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة ، حيث لا يتطلب العمل الإداري في هذه المرحلة يد عاملة كثيرة .

<sup>1</sup> أحمد الشراوي، الإدارة الإلكترونية الواقع والتحديات والإدارية والقانونية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية والاجتماعية ، سنة 2010 ، ص 247 .

✓ **تبسيط الإجراءات :** حيث دفعت الحاجة إلى التحديث والعصرنة الإدارية بالإدارات العمومية إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة إلى مصالحتها ، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل ، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة مع تنوع الفئات المستفيدة من الخدمات العامة المقدمة التي تقدمها الإدارات الحكومية .

✓ **تحقيق الشفافية :** يرتبط تحقيق الشفافية بوجود الرقابة الالكترونية التي تميز العمل الإداري الالكتروني ، مما يسهل عملية المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ن حيث تتيح الشفافية تدقيقا في انجاز المهام والالتزام باللوائح والنظم الإدارية واحترام مواعيد الدوام ، وحماية الحقوق والالتزام بالواجبات .

كما يتم حاليا التعبير عن أهمية الشفافية في أي بلد وضرورة تسخير قوى المثلث الوطني " الحكومة ، القطاع الخاص ، المجتمع المدني " ، بهدف استحداث تغييرات جوهرية ومستدامة في المواقف والممارسات المختلفة<sup>1</sup> .

### 3 : أهداف الرقمنة الإدارية :

- ✓ تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات .
- ✓ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية ، على مدار الوقت وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازات الأسبوعية .
- ✓ زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركاء والمؤسسات .
- ✓ إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن ، مما يؤدي إلى الحد كمن تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ .
- ✓ القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به .
- ✓ إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية .
- ✓ التوافق مع بقية دول العالم وزيادة وتعزيز القدرة التنافسية بين المنظمات .

<sup>1</sup> عبد الكريم عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 282. 283 .

- ✓ التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني .<sup>1</sup>
- ✓ تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات .
- ✓ تسهيل إجراءات الاتصالات بين دوائر المؤسسة المختلفة .
- ✓ اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
- ✓ تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة .
- ✓ توفير أماكن خزن المعلومات ، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى .

وبتطبيق الرقمنة الإدارية أو الإدارة الرقمية سوف يتم تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد .<sup>2</sup>

### 4 : ملامح التحول إلى الرقمنة الإدارية :

لقد أدى التطور السريع لتقنية الرقمنة إلى ظهور نموذج إداري جديد ، فرضه التنافس والتحدي المتزايد أمام النظم الإدارية البيروقراطية ، لتحسين مستوى أعمالها وجودة خدماتها ، فكان لبدء توجه اهتمام الحكومات نحو تحقيق شفافية التعامل الإداري ، وكذا تعميق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، دور في محاولة تطبيق ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الالكترونية ، أو الإدارة الالكترونية .

فالإدارة الالكترونية تقدم وجها مغايرا للإدارة التقليدية ، نظرا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع ، فأصبحت أداة فاعلة في أيدي الدول التي بادرت إلى تطبيقها في دوائرها الإدارية ، ومشروعا تتطلع إليه الدول التي لم تحظ بالانتقال إليها ، أو تلك التي طبقتها جزئيا في بعض أنشطتها الإدارية دون أن تبلغ الدرجة الكافية لوصف معاملاتها الالكترونية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن ، الإدارة الالكترونية "المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2010 ، ص 65

<sup>2</sup> علاء عبد الرازق محمد المسالي ، الإدارة الالكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ص 38 .

<sup>3</sup> يتوجي سامية ، أطر رقمنة الإدارة العمومية في "مشروع الجزائر الالكترونية 2013" ، مجلة معارف : قسم العلوم القانونية ، السنة التاسعة ، العدد 18 جوان 2015 ، ص 203 .

## 5: أسباب التحول إلى الرقمنة الإدارية :

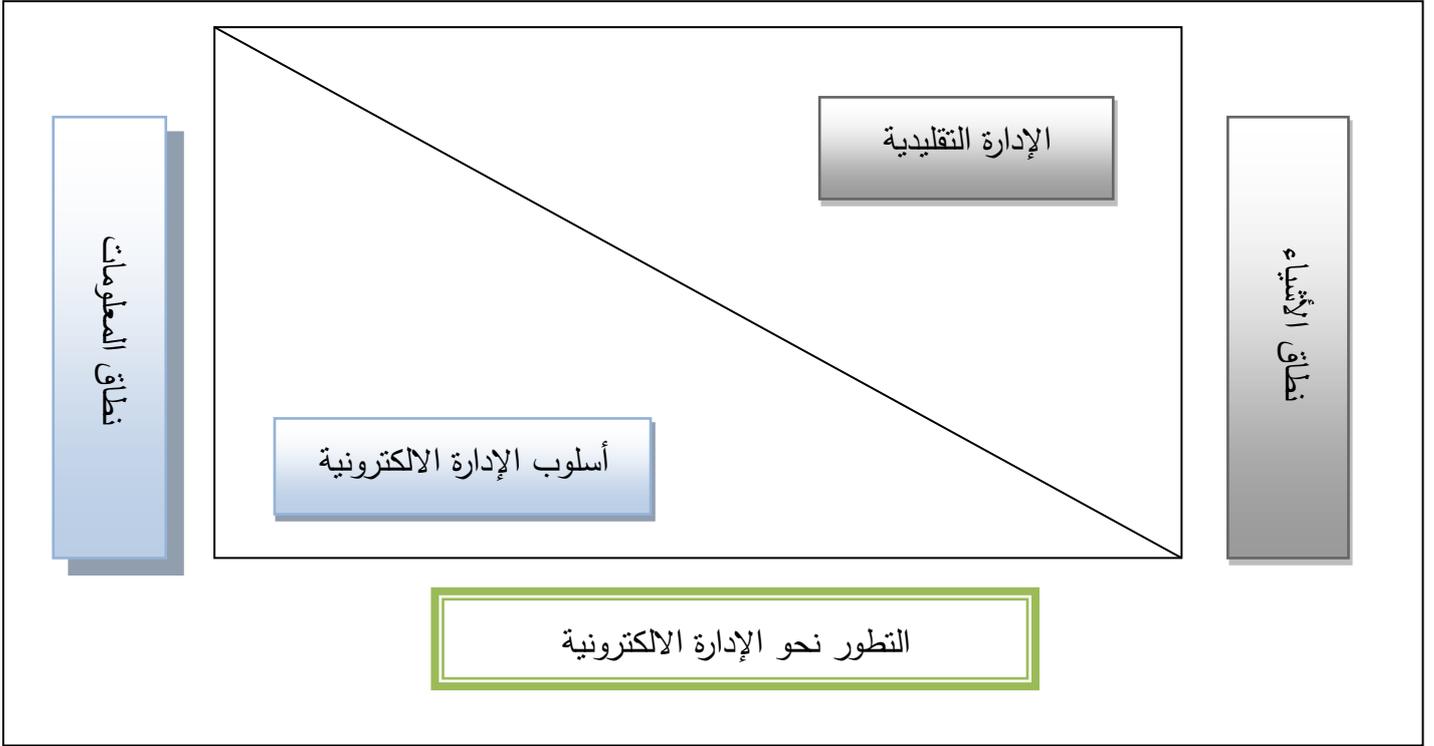
إن التحول إلى الرقمنة الإدارية ليس درب من دروب الرفاهية وإنما هي حتمية فرضتها التطورات والتحولت التي طرأت في العالم بأكمله ،ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة ،وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الرقمنة الإدارية ، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الرقمي في النقاط التالية :

- ✓ الحاجة إلى مواكبة التطورات في عالم الأعمال في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والشبكات الالكترونية .
- ✓ تزايد تطلعات وضغط المواطنين على الإدارة للحصول على خدمات أفضل وأسرع ،خاصة في ظل انتشار وعي كل مواطن بحقه في الوصول إلى المعلومة .
- ✓ ظهور حركات الإصلاح والتطور مثل إدارة الجودة الشاملة .<sup>1</sup>
- ✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات ، حيث أصبحت الرقمنة أو البرامج الالكترونية ضرورية داخل كل مؤسسة تسعى للريادة والتنافس .
- ✓ التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال .
- ✓ تحسين مستوى الخدمات بتجاوز الأخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله .
- ✓ اكتساب رضا الجمهور وكسب ثقة اكبر في مجموع الخدمات المقدمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تيون عبد الكريم ،التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية :المبررات والمعوقات ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية ، المجلد 4 ، العدد3 ، ص ص 67 . 74 .

<sup>2</sup> حميد خبال ، شول بن شهرة ، الإدارة المتكاملة "التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية و الذكية الأسباب والدوافع"المجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، المجلد6 ، لعدد2 ، جويلية 2021 ، ص ص236 - 237 .

الشكل رقم 1 : التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية



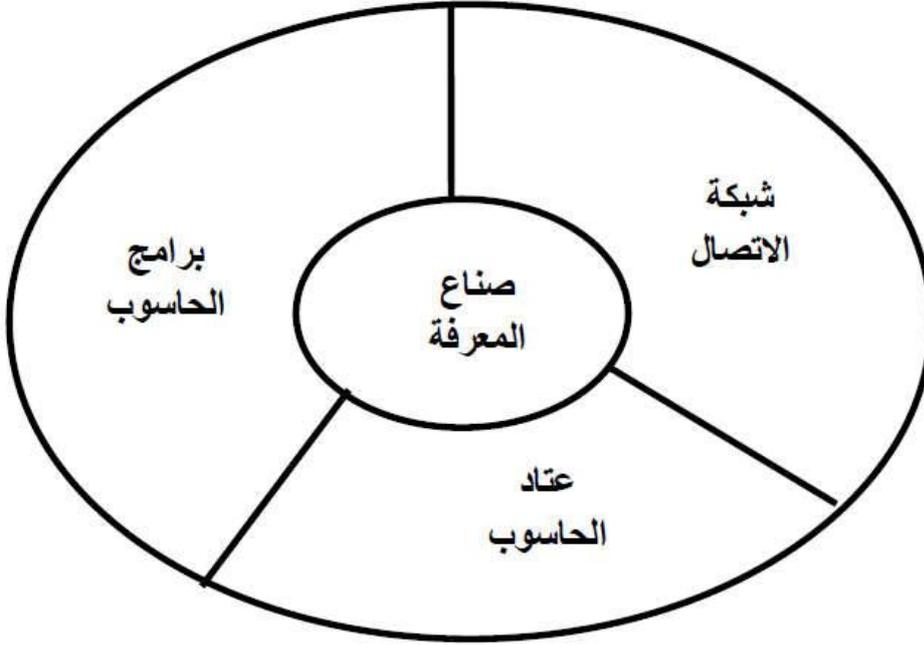
<sup>1</sup> : نجم عبود ، الإدارة الإلكترونية " الإستراتيجية و الوظائف والمشكلات " ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص

.126

## 6 : عناصر ومكونات الرقمنة الإدارية :

تتكون الإدارة الرقمية من ثلاثة عناصر أساسية : هي عتاد الحاسوب ، البرمجيات ، شبكة الاتصالات ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين والمديرين والمحلولون للموارد المعرفية .

الشكل 2 : المكونات الأساسية للإدارة الرقمية .



ياسين سعد غالب ، الإدارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية - عمان . ، الأردن ، 2010 ، ص 13.

- ✓ **عتاد الحاسوب** : وهو يضم المكونات المادية للحاسوب ومختلف نظمه ، شبكاته وملحقاته .
- ✓ **برامج الحاسوب** : تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما : برامج النظام وبرامج التطبيقات .
- ✓ **شبكات الاتصال** : هي المواصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج الكتروني اتصالي لشبكات الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للإدارة الرقمية .
- ✓ **صناع المعرفة** : أو الكوادر البشرية وهم الخبراء والمختصين والقيادات الرقمية الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الرقمية ، وبصفة عامة هم رأس

المال الفكري للمنظمة .<sup>1</sup>

## 7: مميزات الرقمنة الإدارية :

تتمتع الإدارة الرقمية بمجموعة من المميزات يمكن استخلاصها من التعاريف التي ذكرناها في الإطار النظري للدراسة :

✓ إدارة بلا ورق : حيث تسعى الإدارة الرقمية إلى التقليل من استخدام الأساليب الورقية والعمل الكتابي اليدوي عن طريق الانتقال إلى الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .

✓ إدارة بلا مكان : فهي ليست كالإدارة التقليدية التي تقوم على الانتقال إلى إدارة معينة أو مصلحة معينة للحصول على الخدمة المبتغاة ، بحيث يصبح بإمكانه التحصل على الخدمات من أي مكان شريطة توفيره على تقنيات الاتصال كالانترنت والهاتف المحمول .

✓ إدارة بلا زمان : الإدارة التقليدية تقوم على ساعات عمل محددة عكس الإدارة الرقمية أو الإلكترونية التي تسعى إلى تقديم الخدمات 24/24 ساعة متواصلة ، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد .

✓ إدارة بلا تنظيمات جامدة أو روتين إداري : يمكن اعتبار هذه الميزة هي أساس التحول الرقمي للإدارة ، إذ أن محاربة الفساد الإداري والروتين من أهم مبررات الانتقال الرقمي واحد أهم أسباب نجاحها وذلك لقلّة أو انعدام الاحتكاك بين الموظف والمرفق ، فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية - عمان . ، الأردن ، 2010 ، ص 13.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

## 8 : أساليب الرقمنة الإدارية :

تتم عملية التمثيل الرقمي للوثائق بإحدى الطريقتين التاليتين :

### الطريقة الأولى :

وهي الطريقة التي يكون فيها كل حرف ممثل لوحده بشكل رقمي ويتم الحصول عليها إما بالإدخال المباشر عن طريق برامج معالجة النصوص أو بواسطة التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقاً من وثيقة مرقمة في شكل صورة .

### الطريقة الثانية :

وهي المطبقة في اغلب مشاريع الرقمنة وتتمثل في عملية التصوير الضوئي التي تتم باستخدام المساحات الضوئية وتعطينا صوراً رقمية للوثائق ونمثل فيها ثلاث أشكال وهي :

#### ✓ الرقمنة في شكل صورة :

وهي النوع الأكثر استخداماً على الرغم من أنها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين ولها أهمية كبيرة في مجال الكتب والوثائق القديمة .

#### ✓ الرقمنة في شكل نص :

هذا النوع يتيح الفرصة إلى البحث داخل النص فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص ، وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف OCR انطلاقاً من وثيقة مرقمة في شكل صورة حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف كما يسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء .

إن منتجي هذه البرمجيات قاموا بتطوير منتجاتهم ، حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي ، وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من الملفات المكتوبة والقديمة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي سهيلة بن جامع بلال ، المكتبة الرقمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

## 9 : متطلبات الرقمنة الإدارية :

بيّن (العياشي، 2012) أنّ تطبيق الإدارة الرقمية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل من الوظائف والأدوار في سياق تطوير عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنّها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمادية والبشرية وغيرها. وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الرقمية .

ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات بشرية ، متطلبات مالية ، متطلبات إدارية و متطلبات أمنية.

### المتطلبات البشرية لتطبيق الرقمنة الإدارية :

لا شك أنّ المتطلبات البشرية هو الركيزة الأساسية ومن أهم المتطلبات لأنّ العنصر البشري هو من أوجدها وطورها وطبقها.

بين (العمار، 2008) أنّ العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع أو في أي مؤسسة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الرقمية ، إذ يعد هو المنشأة، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخّرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإنّ الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري.<sup>1</sup>

### المتطلبات المالية لتطبيق الرقمنة الإدارية :

لا شك أنّ تطبيق الإدارة الرقمية يحتاج إلى ميزانية وذلك لتوفير الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. أوضحت (البشري، 2009) أنّ مشروع الإدارة الرقمية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار وبلوغ الأهداف، لتحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، ولذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع، كما أنّ التخطيط المالي الرشيد يعتبر من أهم متطلبات الإدارة، مما يقتضي ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دورياً لغرض ديمومة التمويل المستمر له.

### المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الرقمنة الإدارية :

لا بد من تبني منهج يواكب التطور التكنولوجي المعاصر من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> اشرف أبو خيران وآخرون ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في مقتطعة بيت لحم ، كتاب الكتروني ، ص ص 9- 11 .

أوضحت (البشري، 2009) أنّ الإدارة الإلكترونية تحتاج لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطور والتغيير، وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، مع ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة.

### المتطلبات الأمنية لتطبيق الرقمنة الإدارية :

يقصد بتطبيق الإدارة الرقمية حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أورد (القرني، 2007) إنّ التعدي على المعلومات وسرقة البيانات والملفات واختراق الأنظمة وبرامج الحماية، ومن أهم أسباب تخوف المؤسسات من التعاملات الإلكترونية، ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المؤسسة نفسها والعاملين بها، وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها، ووسائل المعلومات التي تحتوي على بيانات المؤسسة عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كنزا ثميناً للمؤسسة يجب الحفاظ عليه، وأورد(العمار، 2008) أنّ هناك بعض الإجراءات التي تطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات منها أنه يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، ويجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة للأشخاص المحددين، وتحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الحاسوب، والاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.<sup>1</sup>

### 10: وظائف الرقمنة في تحسين العمل الإداري :

إن التحول نحو استخدام الرقمنة بالتقنيات الحديثة تقوم بخدمة المواطن وجعله من أولوياتها باعتباره محرك هذه الخدمة ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الرقمنة على الوظائف التالية من أجل تحسين الأداء الإداري:

**1 : التخطيط الإلكتروني :** لتحقيق أهداف أي مؤسسة يجب الاعتماد على خطط طويلة ومتوسطة الأجل أما فيما يخص التخطيط الإلكتروني فالخطط مرنة ومتغيرة بصورة ديناميكية ومستمرة تعتمد على تدفق كم هائل من المعلومات عن بيئة الإدارة العمومية ، ولا يقتصر التخطيط الإلكتروني على الإدارة العليا بل يتم إشراك كافة الموظفين في وضع الخطط وبرامج العمل نظرا لمعرفتهم بالمواقف الفعلية في علاقة الإدارة

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 11 .

العمومية بالمواطنين ،لذلك تتوجه الإدارة إلى التخطيط الأفقي بدلا من الاتجاه التقليدي السائد بأن يتم التخطيط من الأعلى إلى الأسفل .

**2 : التنظيم الالكتروني :** يتغير حسب طبيعة المهام والأنشطة التي يكلف بها الجهاز الإداري ، ويعتمد على الاتصالات داخل الإدارة أو خارجها ، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقا لمبدأ اللامركزية ، وبذلك تتحول الهياكل التنظيمية إلى هياكل متشابهة بدلا من الهياكل الهرمية .

**3 القيادة الالكترونية :** وهي التي تسمح للموظف بالرجوع إلى قاعدة البيانات دون حاجة إلى الرجوع إلى الرؤساء ، وبالتالي فالمجال الالكتروني يقدم خدمات عامة سواء كانت استشارية أو عبارة عن حلول المشاكل ، ويؤدي إلى الإيداع والولاء لدى الموظفين <sup>1</sup>.

**4 الرقابة الالكترونية :** إن الرقابة على النظم الالكترونية ، تكون داخلية أو خارجية وذلك من اجل المحافظة على امن المعلومات ، ويكون الاعتماد على الرقابة على النتائج ، ويتم نجاح الرقابة بتحقيق مبدأ الالتزام الذاتي لدى الموظفين أي رقابة ذاتية على أعمالهم <sup>2</sup>.

**5 الخدمات الالكترونية :** هي تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات الكترونية كالانترنت ، وتعد عملية تقديم الخدمة الالكترونية وتسليمها من عناصر تحقيق الميزة التنافسية والأساس المرتكز عليه في مجال القيمة المضافة ، حيث تشمل التعريف بكيفية تقديم الخدمة الالكترونية للمستفيد والاهم من ذلك الكفاءة ، السرعة الاعتيادية إثناء تسليم الخدمة في الوقت الحقيقي بما يفوق توقعات المستفيد ، وهنا تتحقق حالة الرضا المنشود لدى هؤلاء المستفيدين من الخدمة الالكترونية اللائقة والسريعة وذات الثقة العالية <sup>3</sup>.

**6 البوابة الالكترونية :** هي عبارة عن تجميع كبير من الخدمات الالكترونية عبر مدخل موحد ، وهي التطبيقات التي تشترك في نطاق قطاعي محدد عبر بوابة الكترونية ، تهدف الى خدمة الجمهور من طبيعة متشابهة ، وهي أيضا الحل الذي يسمح بتجميع المحتوى من مصادر مختلفة، وينطوي على

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق ، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2004 ، ص 64 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 65 .

<sup>3</sup> بشير عباس العلاق ، مرجع سبق ذكره ص ص 175-176 .

التواصل الفعال بين الجهات الفاعلة المسؤولة عن توفير وتحديث البيانات والمعلومات على أساس إقليمي واسع يستند على منطق المشاركة والتواصل .<sup>1</sup>

## 11 : مساهمة الرقمنة الإدارية في تطوير العمل الإداري :

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية ، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارات القائمة على الفريق .

وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه أهمها<sup>2</sup>:

- ✓ الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي .
- ✓ الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد .
- ✓ الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي .
- ✓ الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج تكنولوجيا - زبون - .
- ✓ الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية .

إن هذه التغييرات أوجدت اتجاهين واضحين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها<sup>3</sup> :

**الأول :** يرى أن الانترنت والثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات وإعادة توزيع مهام الإدارة ، وبالتالي فإن الثورة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات ، فتطابت نظم الإدارة التقليدية وتناثرت مبادئها ودخلت عصرا جديدا يتطلب البحث على نمط جديد هو الإدارة الرقمية أو الالكترونية .

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 176 .

<sup>2</sup> : نجم عبود ، الإدارة الالكترونية " الإستراتيجية و الوظائف والمشكلات " ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص ص 235 - 236 .

<sup>3</sup> محمد أحمد سمير ، الإدارة الالكترونية ، دار المسيرة ، ط 1 ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص 248 .

**الثاني :** يرى أن الإدارة هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي الأعمال نفسها ، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثرها العميق وإعادة النظر في أبعادها وماضيها تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات وان تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والرقابة عليها أصبحت تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة اعتمادها على الإدارة الالكترونية .

### 12 : عوامل نجاح الرقمنة الإدارية :

إن على المسؤولين في المؤسسات والمنشآت الحكومية الذين يرغبون في التحول إلى الرقمنة الإدارية أن يأخذو بعين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق نجاح المؤسسة أهمها :

✓ تحقيق التوثيق الالكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة ، وإلغاء الأرشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير .

✓ وضوح الرؤية الإستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الرقمنة الإدارية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير .

✓ التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التشديد على تدوينها وتصنيفها .

✓ تحسين مستوى أداء الخدمات مع تخفيض التكاليف والاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء .

✓ التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين .

✓ تأمين سرية المعلومات للمستفيدين .

✓ التحديث المستمر للمعلومات وتحقيق مبدأ الشفافية الإدارية مع التقليل من التعقيدات الإدارية .<sup>1</sup>

### 13 : التحديات التي تواجه الرقمنة الإدارية :

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

<sup>1</sup> بوزوالغ نور الدين و بن زعرور عمار ، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين خدمة الإدارة العمومية ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13 ، جوان 2018 ، دراسة بلدية باب الوادي - الجزائر ، جامعة البليدة ، ص 14 .

1 / التحديات الإدارية : نتج بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية ، وترجعها إلى الأسباب الآتية :<sup>1</sup>

- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية .
- ✓ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية ، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات ، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات ، وتدقيق العمل بينها .
- ✓ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية .
- ✓ المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية .
- ✓ مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي .

2 / التحديات المالية والنقدية : حيث تتمحور حول :

- ✓ ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني .
- ✓ قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .
- ✓ صعوبة الوصول إلى خدمات شبكة الانترنت ، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد .

3 / التحديات البشرية : ويمكن تحديدها في الآتي :

- ✓ الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .

<sup>1</sup> حمد ، قبلان آل فطوح ، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية ، المملكة العربية السعودية ، رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 ، ص 42-43 .

- ✓ غياب الدورات التكوينية ، و رسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول إلى الإدارة الرقمية .
- ✓ الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الرقمية .
- ✓ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وأقسامه "فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها " ، أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، واضعف مشاريع الإدارة الالكترونية .
- ✓ إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الرقمنة الإدارية ، وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه .

#### 4 / التحديات الأمنية :

- ✓ التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الالكترونية ، خوفا عن ما يمكن ان تؤديه من مساس وتحديد عنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الالكترونية .
- ✓ فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الالكترونية ، كالتحويلات المالية الالكترونية عن طريق بطاقات الائتمان .<sup>1</sup>

#### 14 : الانتقادات الموجهة للرقمنة الإدارية :

لقد وجهت العديد من الانتقادات التي تؤدي إلى إحداث حلل وتعرقل العمل الإداري خلال تطبيق عملية الرقمنة منها :

- ✓ انقطاع التيار الكهربائي .
- ✓ رداءة البرمجيات المطورة أو ضعف الصيانة البرمجية .
- ✓ عدم وجود متابعة وتطوير التطبيقات المبرمجة .
- ✓ التجسس الالكتروني من خلال أن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحسن الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال إستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بدرين محمد المالك ، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية ، "دراسة مسحية " ، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 43 .

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

## 15 : النظريات المفسرة للرقمنة الإدارية :

### 1 : نظرية الحتمية التكنولوجية : ( 1857-1929 )

تعتبر النظرية التي جاء بها "ألبرت مارشال ماكلوهان " في الستينات من القرن العشرين أكثر النظريات الإعلامية انتشارا ووضوحا في الربط بين الرسالة والوسيلة الإعلامية ، والتأكيد على أهمية الوسيلة في تحديد نوعية الاتصال وتأثيره .

ويعتبر ماكلوهان من أشهر المثقفين في حقل الاتصال في النصف الثاني من القرن الماضي ، وقد انطلقت نظريته من فكرتين :

- أن وسائل الاتصال هي وسائل للنشر والترفيه والتعليم .
- أنها جزء من سلسلة التطور التكنولوجي .

ويؤمن ماكلوهان بان الاختراعات التكنولوجية العامة هي التي تؤثر أساسا على المجتمعات ، بل أكد أن التحول الأساسي في الاتصال التكنولوجي يجعل التحولات الكبرى تبدأ بالتنظيم الاجتماعي وتكمن في طبيعة وسائل الاتصال التي من خلالها تتم عملية الاتصال <sup>1</sup>.

ولقد اعتمدنا هذه النظرية لأنها تهتم بدراسة الوسائل التكنولوجية في ظل التطور التكنولوجي الكبير الحاصل ، ولأن موضوع دراستنا يتمحور حول الرقمنة الإدارية تم اختيارنا لنموذج من هذه النظرية لأنه يخدم موضوع دراستنا على اعتبار أن تطوير هيكله الإدارات والسير نحو كل ما هو الكتروني أصبح ضرورة تفرضها كل المعطيات الإقليمية والدولية .

### 2 : نظرية النسق الاجتماعي الفني ( سوسيو فني ) :

طرحت نظرية النسق الاجتماعي الفني من قبل العديد من الباحثين ، ومن بينهم "وايت " الذي أعطى أهمية كبيرة للتكنولوجيا في دراسة التنظيم ، كما استعان بها في تفسير التفاعل والعواطف الموجودة داخل التنظيم .

<sup>1</sup> تواتي نور الدين ، ماكلوهان مارشال ، قراءة في نظرياته بين الأمس واليوم ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 9 ، العدد العاشر ، مارس ، 2013 ، ص 178 .

ويرجع الاهتمام الكبير بالتكنولوجيا ومختلف التطورات الحاصلة في العصر الحالي إلى سيطرة الآلات والاختراعات التكنولوجية على الإنسان الحديث ن بحيث شملت سيطرتها على مجمل حياته من جهة ، ومن جهة أخرى يمكن النظر إليها على أنها عامل ايجابي وهام .

ويؤكد الاتجاه التكنولوجي على أن التباين في الخبرات والمهارات المتعددة بإمكانه التأثير على سلوك العمال وأغراضهم .

كما نجد أيضا " بلونز" في دراسته لتأثير التكنولوجيا على التنظيم ، حيث كان يعتقد أن التكنولوجيا المستخدمة هي التي تميز أي نوع من الصناعة ويتأثر نمط التكنولوجيا المستخدم بثلاثة عوامل هي : المعرفة العلمية والفنية المتاحة والموارد الهندسية والاقتصادية والشركات والمصانع ، وكذلك طبيعة المنتجات المصنعة .<sup>1</sup>

وقامت "جوان ودوارد" بدراسة شهيرة تناولت فيها العلاقة بين الإدارة والتكنولوجيا ، وكشفت عن وجود تباين كبير في نمط تنظيم الشركات والمصالح التي يجري دراستها ، حيث وجدت اختلاف بين شركات الإنتاج وأكدت بأن أغلبية الشركات تستفيد من انساق الضبط الإدارية ، بينما تستفيد شركات الإنتاج الكبير من أنساق الضبط متعددة الجوانب .<sup>2</sup>

كما يساهم "بيرنز وستولكر" في توضيح العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم التكنولوجي ، والتغيرات التي طرأت على ساعات العمل ، والعلاقات المكانية بين جماعات العمل و أن التنظيمات توفر الظروف الملائمة للتوافق مع التحولات التكنولوجية .<sup>3</sup>

ومن هنا يمكن القول أن هناك ترابط بين الإدارة الرقمية أو الالكترونية ونظرية النسق الفني ، حيث أن كل أراء الباحثين الذين قمنا باستعراضهم تتصب كلها حول كيفية استخدام و إدخال مختلف الوسائل التكنولوجية داخل التنظيم وذلك لضمان الاستفادة منها من طرف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم .

<sup>1</sup> رايح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث والتوجه ، الجزائر ، 2006 ، ص ص192-193 .

<sup>2</sup> سعد عبد المرسي بدر ، الايدولوجيا ونظريات التنظيم ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 180 .

<sup>3</sup> رايح كعباش ، مرجع سبق ذكره ، ص 199 .

### 3 : نظرية النظم :

لقد ظهرت فكرة النظم على يد العالم الألماني "فان بيرتالفي" عام 1937 ، وقد سماها النظرية العامة للنظم ، ثم تطورت بعد ذلك على يد الاقتصادي "كينيث بولدينغ" عام 1956 م ، حيث استند إلى مدى البساطة والتعقيد في عناصر واليات عمل النظم<sup>1</sup> . وتتميز نظرية النظم بمجموعة من الخصائص هي :

1- العلاقات التبادلية والاقتصادية بين الخصائص والأشياء والأحداث وغيرها .

2- الشمولية : بمعنى أن منهج النظم هو مدخل شموليا .

3- الفائية : فالنظام يسعى لتحقيق أهدافه .

4- المدخلات والمخرجات : تعتمد النظم على بعض المدخلات للقيام بالأنشطة اللازمة ، كما تنتج بعض المخرجات التي تحتاجها النظم الأخرى .

5- التحويل :تقوم النظم بتحويل المدخلات إلى مخرجات و مدخلات النظام قد تشمل المعلومات ، والطاقة والخدمات والعمل ، وغيرها من الوسائل التي يقوم النظام بعمليات تحويلية عليها لإنتاج المخرجات<sup>2</sup> ، في مقابل ذلك نجد أن نظرية النظم تشتمل على مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

1- وتشمل كافة الإمكانيات ، الطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية والخارجية<sup>3</sup> .

وتتمثل أيضا في نظام المعلومات الإدارية بسلسلة البيانات التي تتناسب في قنوات الاتصالات المختلفة من المصادر الداخلية عن كافة الأنشطة والفعاليات التي تنجزها المنظمة التي يعمل في إطارها نظام المعلومات<sup>4</sup> .

2- **العمليات** : وهي جميع الفعاليات والأنشطة الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات وتغيير خصائصها الفردية لتصبح سلعا أو خدمات لها خصائص المميزة المختلفة عن المفردات التي تتكون منها .

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار ، نظم المعلومات الإدارية ، دار حامد ، ط2 ، عمان ، 2007 ص 13 .

<sup>2</sup> محمد أحمد حسان ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2008 ص 87 .

<sup>3</sup> محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، 2005 ص 50 .

<sup>4</sup> محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل ، عمان ، 2005 ، ص 115 .

3- **المخرجات** : وهي جميع السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة الخارجية ، وتعتبر المخرجات أساس وجود النظام و أساس قيامه .

4- **التغذية العكسية** : وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية ، وما تحدث فيها من آثار ايجابية أو سلبية وتحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات<sup>1</sup> .

في مقابل هذه الأنشطة نجد أن النظام ينقسم إلى قسمين :

أ- **النظام المغلق** : وهو النظام المفصول عن البيئة المحيطة لا يتأثر ولا يوجد بينهما أي حدود مشتركة .

ب- **النظام المفتوح** : وهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة يتأثر ويؤثر فيها وتكون له علاقة مستمرة معه<sup>2</sup> .

ويمكن القول من خلال ما تقدم وجود حالة ترابط بين الإدارة الرقمية ونظرية النظم حيث نجد أن نظرية النظم تركز على النظام المفتوح من خلال إدخال المدخلات المتمثلة في الموارد البشرية ، المادية ، والتكنولوجية ، وتحويلها مخرجات عبر سلسلة الأنشطة والعمليات الإدارية ، وهذا ما نجد أيضا في الإدارة الرقمية من خلال إدخال التكنولوجيات والتقنيات الجديدة والتي جاءت نتيجة التطورات العالمية ، ونجد أيضا بأن كل العناصر التي ركزت عليها نظرية النظم من مدخلات ، عمليات ، مخرجات ، التغذية العكسية كلها عناصر تساهم في نجاح عملية الأداء وتحقيق الفعالية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي ، الإدارة \_الأصالة ، المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار الفكر ، عمان ، 2007 ، ص 128 .

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار : مرجع سابق ، ص 14 .

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بكل ما هو مهم في الرقمنة الإدارية و بناءا على ما سبق ، لا يسعنا القول إلا أن التحول إلى الإدارة الرقمية بات أمر ضروري للمؤسسات لما لها من أهمية في المنافسة وما تقدمه من جودة في الخدمات وذلك لكونها تتصف بالسرعة والدقة في انجاز المهام .

إلا أنه وكل نوع من التحولات فان التحول إلى الإدارة الرقمية يواجه أيضا صعوبات وعراقيل وتحديات يجب تخطيها ومتابعة تعميمها على كافة المؤسسات الجزائرية .



**الفصل الثالث : أساسيات الأداء الوظيفي**

## الفصل الثالث : أساسيات الأداء الوظيفي

### تمهيد

#### أولا : الأداء الوظيفي

- 1 : عناصر الأداء الوظيفي
- 2 : محددات الأداء الوظيفي
- 3 : أنواع الأداء الوظيفي
- 4 : أبعاد الأداء الوظيفي
- 5 : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 6 : معدلات فشل الأداء الوظيفي
- 7 : معوقات الأداء الوظيفي
- 8 : كيفية تحسين الأداء الوظيفي

#### ثانيا : تقييم الأداء الوظيفي

- 1 : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
- 2 : أهمية تقييم الأداء الوظيفي
- 3 : أهداف تقييم الأداء الوظيفي

4 : معايير تقييم الاداء الوظيفي

5 : خصائص تقييم الأداء الوظيفي

6 : خطوات تقييم الأداء الوظيفي

7 : ضوابط تقييم الأداء الوظيفي

8 : طرق تقييم الأداء الوظيفي

9 : البعد النظري للأداء الوظيفي

**تمهيد :**

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة ، وقد اجمع المفكرون إن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا ، ومن تم تحقيق أهدافها المحددة ، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية ، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية ... الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين .

أولاً : الأداء الوظيفي :

## 1 : عناصر الأداء الوظيفي :

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها :

1. **كفاءة الموظف** : وتعني المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة التي

يعرفها عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ، وتشتمل أيضا قيم الموظف اتجاهه .

2. **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من

رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

3. **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف

العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز .

4. **المثابرة والوقوف** : وتشمل الجدية في العمل والتفاني فيه ، وقدرة الموظف على تحمل

مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف

للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقويم نتائج عمله .<sup>1</sup>

2 : **محددات الأداء الوظيفي** : تنقسم محددات الأداء من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته

عليها إلى قسمين القسم الأول الذي يتمثل في المحددات الداخلية وهي المتعلقة بالعامل كشخص والقسم

الثاني المحددات الخارجية وتتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرت العامل .

1. **المحددات الداخلية** : والتي تتمثل في :

✓ **الجهد** : وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية

والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء المهمة .

✓ **القدرات** : وهي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات

أو بالسمات الشخصية كالقدرة والتحمل والسرعة البديهية أي التي لا بد أن تتوفر في من يقوم بوظيفته

، فهي تؤثر بشكل مباشر على الأداء .

<sup>1</sup> عبد الله حسين علي جولة ، دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الاداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الشرطة ، 2016 ، ص 96 .

✓ إدراك الدور : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل ، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها .

2. المحددات الخارجية : والتي تتمثل في :

✓ متطلبات العمل : تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل ، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله .

✓ البيئة التنظيمية :وهي المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف ، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ن نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ن الثواب والعقاب ، كل هذه العوامل من اجل تحفيز دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه .<sup>1</sup>

✓ البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية ، فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفاءات وبيدال الجهود أكثر من المعلم المقيم نظ وهذا قد يؤثر ايجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه ، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات ، كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا هاما في التأشير على الأداء ، فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابيا في حالة ارتفاعها .<sup>2</sup>

### 3 : أنواع الأداء الوظيفي :

إن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن تم يمكن تقسيم الأداء على حسب معيار الشمولية ومعيار المصدر .

<sup>1</sup> ابراهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص 114 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 114 - 115 .

**3.1 معيار الشمولية :** ووفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين : الأداء الكلي والأداء الجزئي .

**3.2 الأداء الكلي :** وهو يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الأرباح و النمو .

**3.3 الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث ينقسم حسب المعيار إلى أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق<sup>1</sup> .

**3.4 معيار المصدر :** ويمكن تقسيم الأداء إلى نوعين : الذاتي " الداخلي " والخارجي .

**3.5 الأداء الداخلي :** ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد ، فهو ينتج ما يلي :

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

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

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

**3.6 الأداء الخارجي :** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب .<sup>2</sup>

#### 4 : أبعاد الأداء الوظيفي :

نعني بأبعاد الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، وعليه يمكننا أن نميز نوعين للأداء وهذه الأبعاد هي :

<sup>1</sup> عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة " قياس وتقييم " ، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة 2002 ، ص 65 .

<sup>2</sup> مختبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد الخامس ، جوان 2015 ، ص 67 .

- بعد أداء المهمة .

- بعد الأداء الضمني .

1. **بعد أداء المهمة** : ويعرف على انه تلك الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ، والتي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة ، أو تقديم تخطيط هام ، الاستخدام ، الإشراف ، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة .

2. **بعد الأداء الضمني** : ويعرف على أن هذه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة

جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة ، ويشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل :

✓ الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لانجاز الأنشطة مهمة الفرد

الخاصة بنجاح مثل : المواظبة والغياب النادر ، زيادة المجهود الإضافي بالعمل .

✓ التطوع لانجاز أنشطة المهمة التي تعتبر رسميا جزء من الوظيفة مثل اقتراح تحسينات

تنظيمية وعمل اقتراحات بناءة .

✓ المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل : مساعدة ومساندة العمال والعملاء .

✓ إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل : إتباع اللوائح والأوامر ، إظهار الاحترام

للسلطة ، الالتزامات بالقيم والسياسات التنظيمية .

✓ المساعدة والتنظيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل : الإخلاص التنظيمي ، تمثيل

المنظمة بشكل مفضل للناس بالخارج .<sup>1</sup>

ويمكن التعرف على الفرق والاختلاف الرئيسي بين أداء المهمة والأداء الضمني من خلال الجدول

التالي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، ادارة الاداء ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، المملكة الاردنية الهاشمية ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص

. 116

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 117 .

الجدول رقم 1 : يوضح الاختلاف بين أداء المهمة والأداء الضمني .

أداء المهمة	الأداء الضمني
يختلف باختلاف الوظائف .	متشابه عبر الوظائف .
محتمل أن يكون محدد الدور .	ليس محتمل أن يكون محدد الدور .
الاهتمام "الركائز" : القدرة والمهارة .	الاهتمام "الركائز" : الشخصية .

المصدر : من إعداد الطالبتين .

### 5 : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يؤثر على أداء الأفراد والموظفين لوظائفهم عاملين أساسيين وهما : قدرات الأفراد المتمثلة أساسا في المقدرة والرغبة في العمل من جهة ومن جهة العوامل المتمثلة أساسا في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي لتصميم الوظيفة ، القيادة ، النقابات العمالية .

5.1 **قدرات الأفراد العاملين** : تضم هذه القدرات ثلاثة فروع لا بد من توفرها في الأفراد وهي :

5.1.1 **المقدرة** : تشمل العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة لأداء العمل مثال ذلك

: المستوى التعليمي والتدريب والمهارات الشخصية للموظفين ، بحيث يمكن أن

تصاغ هذه العلاقة بين عنصري الرغبة والمقدرة في شكل معادلة كالآتي :

الأداء في العمل : الرغبة في العمل + القدرة على العمل .

وتتخذ المقدرة على العمل مظهرين هما : المعرفة والمهارة ، فالمعرفة هي أن يلم الفرد بالمبادئ والطرق التي تحكم عمله إما المهارة فهي القدرة على استخدام تلك المبادئ والطرق .

5.1.2 الرغبة : تشمل كافة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد ، وأسلوب تفكيره ودوافعه

وحاجياته ، ودرجة تعلمه وثقافته ، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بجماعات

العمل وكذلك العوامل المتعلقة بالتكوين الحضري والاجتماعي للإنسان .<sup>1</sup>

5.1.3 التدريب : التدريب ضروري لبناء قوة بشرية منتجة ، فكل عامل مهما كانت

وظيفته فهو في حاجة دائمة إلى الحصول على معلومات جديدة وتطوير عاداته

واتجاهاته .<sup>2</sup>

ويهدف التدريب إلى زيادة مهارة المورد البشري ، ولكي ينجح التدريب يجب أن

توضح أهداف وأغراض محددة من قبل الإقرار بتنفيذ برنامج التدريب والغرض

بصفة عامة من التدريب هو التنمية في كل شيء " تنمية المهارات ، تطوير

وتحسين معدلات الرضا والاتصالات والعلاقات الإنسانية ..."<sup>3</sup>

5.1.4 الدوافع : تؤثر في عامل الدوافع مجموعة من العناصر نذكر منها :

5.1.5 التنظيم الرسمي : يؤثر التنظيم الرسمي في أداء الموارد البشرية إما بتحسين

أدائهم أو بالتقليل منه ، فالتنظيم الرسمي يستند أساسا على المركز الرسمي

لشاغل الوظيفة ، ويهتم بتحديد وحداته الإدارية المختلفة التي تعبر عنها الخرائط

الرسمية وتعطي فكرة واضحة عن أجهزة التنظيم الرئيسية ، والمعاونة ومستوياتها

، فتحدد مدى الترابط بين هذه الأجهزة ، وتوضح خطوط السلطة ومستوياتها

وحدود المسؤولية ، كما تحدد أهداف التنظيم ، وحدود واختصاص قاداته ،

ونطاق إشرافهم ، وقنوات الاتصال الرسمية .<sup>4</sup>

5.1.5 التنظيم غير الرسمي : التنظيم غير الرسمي يتولد في الغالب نتيجة لوجود علاقات

شخصية واجتماعية تنشأ وتنمو وتتطور تلقائيا بين الأفراد العاملين في التنظيم .<sup>5</sup>

وللتنظيمات غير الرسمية تأثير جد فعال على أداء الأفراد العاملين وبالتالي على

الأداء المؤسسي ككل ، سواء بالإيجاب أم بالسلب ، وذلك يستند إلى مدى رضا

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 19 .

<sup>2</sup> علي غربي واخرون ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص98 .

<sup>3</sup> نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2002 ، ص 216 .

<sup>4</sup> علي غربي واخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 222.

<sup>5</sup> نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 216 .

الأفراد الفاعلين ، أو جماعة منهم أو يرتبط بالعلاقة الحسنة بالقيادة أو عدمها ... ، بحيث يستطيع هذا التنظيم تحديد كمية الإنتاج التي يراها مناسبة لخدمة التنظيم أو الوحدة أو عرقلة أهداف التنظيم أو البناء .

**5.1.6 تصميم الوظيفة :** يطلق عليه البعض مستوى العمل ، ويعني كيفية تهيئة العمل وتنظيمه من الناحية الفنية ، بحيث يعمل تصميم الوظيفة على تحديد الأطر العامة والتفصيلية لجميع الأعمال والوظائف التي تؤدي داخل المنظمة ، وهذه الأطر توضح الدور الذي تؤديه كل منها وتشمل هذه الأطر تحديد ما يلي :

- ✓ أهداف الأعمال والوظائف الرئيسية التي توضح الانجازات المطلوب تحقيقها من كل وظيفة وعمل .
- ✓ عدد ونوع الأعمال والوظائف الرئيسية التي تؤدي داخل المنظمة لتحقيق أهدافها .
- ✓ طبيعة الأعمال والوظائف من حيث خصائصها .<sup>1</sup>

**5.1.7 القيادة :** وتعتبر من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها ، وهذا يتوقف بدوره على ما يمتلكه القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات ، لدى اتجهت الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة ، والهدف الرئيسي من القيادة هو تنظيم شؤون المورد البشري ، وتنسيق جهودهم والعناية بأمورهم لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم والعمل من اجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم ، فإذا كانت القيادة رشيدة قادت المورد البشري إلى ما هو مسطر ، في حين إذا كانت القيادة غير رشيدة أدت إلى ظهور بوادر الفشل وضعف الأداء وعدم الرضا .<sup>2</sup>

**5.1.8 النقابات العمالية :** يكمن دور النقابات العمالية في الدفاع عن حقوق ومصالح الموارد البشرية ، وفي تنمية وعيهم ، وتساعدهم في إيجاد الحلول للنزاعات التي تنشأ بينهم وبين المؤسسة ، فهي تملك ما تملك من التأثير الكبير في توجيه جهود هذه الموارد من خلال العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الرشد ، كما قد يكون تأثيرها سلبيًا على

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية . رؤية معاصرة . ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2009 ، ص 142 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 305 .

مستوى الأداء خاصة إذا تعارضت الأهداف النفاية مع أهداف التنظيم ، وكان هناك تضارب في المصالح .

5.1.9 احتياجات الأفراد : تعتبر الحاجة والرغبة دافعان يحركان المورد البشري ويدفعانه إلى اختيار نمط سلوكي معين أو نوع من التصرفات ، فالفرد يعطي قيمة للدخل الذي يحصل عليه ، والدافعية بسبب الحاجة إلى الأمان والاستمرار ، هذه الحاجات الإنسانية تنقسم إلى حاجات أساسية وهي الحاجات الفيزيولوجية مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى ، أما داخل التنظيمات فتتمثل هذه الحاجات في أماكن العمل في العلاقات مع الزملاء والانتماء إلى الجماعات التي تكون تحت القيادة الإدارية ، وبإشباع هذه الحاجات يشعر الفرد بالأمن مما يدفعه إلى الرغبة في العمل والى الأداء الجيد .<sup>1</sup>

ومن تم الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فعالية الأداء هي :

- ✓ **تحديد أهداف المنظمة** : يجب تحديد أهداف المنظمة أولاً ، ومن ثم العمل على تحقيقها ، إذ أن تحقيقها يعد مؤشراً على فعالية الأداء .
- ✓ **معرفة ثقافة المنظمة** : معرفة القيم السائدة في المنظمة و أخذها ذلك أن التخطيط والتنفيذ والتصميم سيساعد في تحقيق فعالية الأداء .
- ✓ **تحديد مكونات المنظمة** : والتي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المنظمة وأفرادها في مستوياتهم المختلفة والمكونات الخارجية والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي والمنظمات والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها وتتأثر بها ، كما تستطيع المنظمة تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق تعزيز ايجابي لزيادة دافعيتهم للعمل وإعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية وعقد دورات تدريبية لهم .
- ✓ **التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللائمة للقيام بالعمل** : كطبيعة المهنة المكلف بها ، موعد انجاز المهمة ، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة ، نوعية معايير ومقاييس العمل .
- ✓ **الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب** : حيث يكافئ المجتهد في عمله ، ويتم توجيه النصح للمقصر .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 117 .

✓ دراسة العوامل والمعوقات التي تعرقل العامل : مثل تمتع الموظف بالمعرفة والمهارة والقدرات المناسبة لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب .

التفاعل بين المشرفين والموظفين : قيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التطورات المهنية والوظيفية ، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال ، حيث معظم الموظفين يريدون أن يعلموا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة .<sup>1</sup>

## 6 : معدلات الأداء الوظيفي :

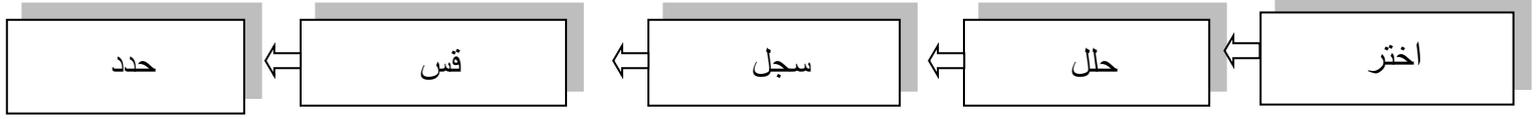
هي كمية العمل الذي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة ، تحت الظروف الطبيعية للعمل ، أو مقدار العمل اللازم لإنجاز كمية عمل معينة ، باستخدام جهد ومهارة متوسطين في ظروف عمل طبيعية .<sup>2</sup>

وتتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة ، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب تحقيقها ، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معايير ومعدلات الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم .

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات ، كما هي موضحة في الشكل الآتي :

<sup>1</sup> مريم ارخيس ، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، مجلة التغير الاجتماعي ، العدد 6 ، جامعة بسكرة ، ص 488 . 489 .  
<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله ، الاسس النظرية لادارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الازارطة ، 2004 ، ص 206 .

شكل رقم 3 : يوضح وصف معدلات الأداء .



المصدر : شاي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بوقرة - بومرداس . ، الجزائر ، 2010 ، ص ص 64-65 .

**الاختيار :** بمعنى اختيار انس الأعمال لقياسها ، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه ، حيث يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء .

**التحليل :** وتشير هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكيد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى التي لا تساعد على الإنتاجية .

**التسجيل :** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق ، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل الأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل ، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل .

**القياس :** وهي قياس كمية العمل المشغلة في كل عنصر ، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب .

**التحديد :** أي تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعنية التي تستخدم في أدائه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شاي صليحة ، شاي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بوقرة - بومرداس . ، الجزائر ، 2010 ، ص 73 .

7 : أسباب فشل الأداء الوظيفي :

ومع أهمية الأداء الوظيفي إلا أن بعض الدراسات قد أشارت إلى فشل الأداء الوظيفي في الكثير من الحالات ، حيث ينخفض الأداء ، ويضيع الوقت ، ويعم البطء والتأخير وغيرها ... ولعل من أهم أسباب فشل الأداء الوظيفي ما يلي :

- ✓ عدم الانضباط في العمل من جانب معظم العاملين ، ليس فقط فيما يتعلق بالحضور والانصراف بل يمتد إلى إضافة وقت الدوام وعدم استغلاله لمصلحة العمل بل لقضاء بعض الانشغالات والهوايات الشخصية .
- ✓ الميل إلى اللامبالاة والتأجيل مع عدم الاهتمام بانجاز الأعمال الموكلة للموظف في مواعيدها المحددة .
- ✓ غياب العدالة التنظيمية في مواقع العمل ، وهو ما يدفع الكثير من الموظفين إلى الانسحاب النفسي ، بالإضافة إلى لجوء البعض إلى تشكيل جماعات غير رسمية في العمل ضد تطلعات الإدارة .
- ✓ غياب علاقات العمل الطيبة ، فالموظفين وخاصة المتسكع منهم ينشغل بنزواته ، ولا تبدر عنه أي محاولة للتعاون أو التنسيق مع زملائه ، ومن ثم يقل تفاعله معهم ويغيب الترابط الذي ينعكس بدوره على الأداء .
- ✓ عدم التطابق بين متطلبات الوظيفة وخصائص شاغل الوظيفة المتمثلة في قدراته ومؤهلاته وخبراته وهو ما تكون محصلته قصور أو ضعف في الأداء<sup>1</sup> .
- ✓ الفصل في إدارة الأولويات ، فكثيرا ما تكون أولويات الموظف احد أسباب القصور أو الفشل في الأداء الوظيفي ، فمثلا الموظف المتسكع له أولوياته في العمل والتي يتمثل أهمها في ممارسة هواياته على الانترنت والتنقل عبر المواقع المحظورة وغير المحظورة ، ثم يأتي انجاز العمل كمرحلة أو أولوية ثانية من مراحل أولوياته وهي أولويات تخل بالأداء .

<sup>1</sup> مصطفى علي سباطي ، اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي ، جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني فغي ادارة الاعمال ، جامعة المنصورة ، 2001 ، ص 72.71 .

- ✓ غياب العمل بقاعدة تحفيز المجد وعقاب المقصر ، فقد تكون موجودة ولكنهما في الواقع العملي معطلة ، ومن ثم يفتقد المقصر العقاب اللازم لردعه وهنا يصبح الإهمال والتسكع والتقصير وعدم الانضباط وهو السمة الغالبة في محيط العمل .
- ✓ وقد يكون الأداء الوظيفي فاشلا من الإدارة ذاتها ، مثل المبالغة في الأهداف ومن ثم وضع خطط غير واقعية بالإضافة إلى ضعف أو قصور الإمكانيات المتاحة ومن ثم الفشل في الأداء ليس لتقصير من جانب الموظف ولكن المبالغة من جانب الإدارة .
- ✓ قد يكون سوء فهم الأهداف أو الخطة هو احد الأسباب الرئيسية لفشل الأداء الوظيفي ، إذ كثيرا ما يؤدي سوء فهم العاملين للأهداف و الخطط إلى أخطاء وتجاوزات في التنفيذ .<sup>1</sup>

## 8 : كيفية تحسين الأداء الوظيفي :

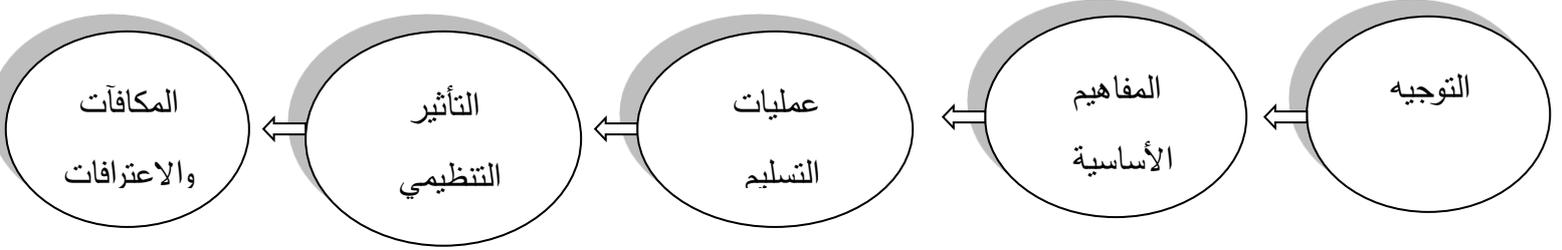
تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال ، ويتطلب تحسين الأداء الوظيفي توازن العناصر الأربع وهي : " الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا والتكلفة " ، لان توازن هذه العناصر يؤكد ان توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد اخذت في الاعتبار ، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل " ، وهذا الأخير يتكون من خمسة عناصر أساسية وهي :

- 8.1 التوجيه : يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .
- 8.2 المفاهيم الأساسية : تتميز هذه الطبقة بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال .
- 8.3 عمليات التسليم : وترتكز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفيض الجهد والوقت والتكلفة .
- 8.4 التأثير التنظيمي : يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة .

<sup>1</sup> مصطفى علي سباطي ، المرجع نفسه ن ص 73 .

8.5 المكافآت والاعترافات بالفضل : يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل المنظمة .

شكل رقم 4: يوضح عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء



المصدر : من إعداد الطالبتين .

## ثانيا : تقييم الأداء الوظيفي :

### 1 : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي :

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء ، فقد سمي تارة تقييم الأداء ، وتارة أخرى قياس الكفاءة ، كما سمي أيضا بتقييم الكفاءة ، إلا أننا نرى أن خير تسمية هي تقييم الأداء لانتشار استعمالها وقد عرفت على انه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه .<sup>1</sup>

كما عرف كذلك على انه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا معاملته لزملائه ومرؤوسيه .<sup>2</sup>

### 2 : أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :

#### 1.2 تخطيط الموارد البشرية : تساهم فاعلية التقييم بشكل واضح في تخطيط الموارد

البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا ، أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجياتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية واختياراتها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية ، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

#### 2.2 تحسين الأداء وتطويره : عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره

، إذ أنها تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى

<sup>1</sup> مهدي حسن ، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 286 .

<sup>2</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2014 ، ص 338 .

الأفراد العاملين لديها ، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين بالشكل الأفضل ، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص ) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ، ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي تطورها و تحسينها مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة .

### 2.3 تحديد الاحتياجات التدريبية : التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في

تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة إذ إن الاحتياجات التدريبية تركز على الحاجات الحقيقية لتحسين أداء العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

### 2.4 وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت : إن الحوافز والمكافآت التي تقدم للعاملين

على الجهد العملي بدقة تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء ووضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل على أن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين قيام إنجازاتهم السليمة وإعطاء كل ذي حقايقه ، في حين هناك الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية لديهم بغض الجزاءات والحرمان من العلاوات الدورية كما تلجأ أحيانا الإدارة لإيقاع بعض العقوبات التأديبية ، ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها .

### 2.5 إنجاز عمليات النقل والترقية : إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا

بمعرفة حقيقية الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات ، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء ، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة

<sup>1</sup>خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ،

بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستفتاء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء .

## 2.6 معرفة معوقات ومشاكل العمل : ساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص

المناسبة لمعرفة الغدرة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات التعليمية المطبقة في العامل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات ، أي أنه التقييم يكشف مكامن القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة تحسين أو تطوير قدرات الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة.<sup>1</sup>

### 3: أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

- إن تقييم الأداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيسيتين وهما : الكفاءة والإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ، فانه يسعى لتحقيق المزايا الآتية :
- ✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- ✓ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم .
- ✓ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- ✓ إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة .
- ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب اعلي في المستقبل .
- ✓ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
- ✓ المحافظة على مستوى عال ومستمر للكفاءة الإنتاجية .

<sup>1</sup>المرجع نفسه .

✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

✓ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها<sup>1</sup>.

✓ تزويد المدراء و متخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في المنظمة .

✓ يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل .

✓ إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم انه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وان عملية الترقية والنقل لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات على مستوى أدائهم .

✓ تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دورات العمل .

يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية على أداء العاملين في المنظمة ، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب<sup>2</sup> .

#### 4 : معايير تقييم الأداء الوظيفي :

✓ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها .

✓ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق .

✓ يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم .

✓ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ، ومستوى هذا الأداء.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنهر ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 294-295 .

<sup>2</sup> فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2007 ، ص 147 .

- ✓ تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه .
- ✓ يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان .
- ✓ يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد ، وان يتم كل تقييم بشكل مستقل .<sup>1</sup>
- ✓ يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على السمات والصفات السلوكية ، بالإضافة إلى الأسس الأخرى وهي :
  - استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الفاعلين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة مما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم .
  - إدراك الرؤساء والمسؤولين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها ، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية .
  - إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات ، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى ، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس ، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل .
  - استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين الذي قد يؤثر على حياده وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركاء والعاملين ، دار قباء للنشر والطباعة والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 87 .

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 ، ص332 .

5 : خصائص تقييم الأداء :

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة ، الثبات ، الحساسية والكفاية .

5.1 **الصدق والسلامة** : تتمثل سلامة أداة القياس فيس تمكنها من إعطاء الحقيقة ، والمؤشرات

الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية ، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية ، لأن أداة التقييم هي الأفراد ، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية .

5.2 **الثبات أو الوفاء** : هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات

النوعية فمثلا رأي العملاء - مؤشر نوعي - في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي ، أما عن أنواع فهي عديدة نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستثمارة نفس لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويتوصلان إلى نفس النتائج ، الوفاء المتجانس يشترط أن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء وتعطي فعليا نفس النتائج .

5.3 **الحساسية** : وهي القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء ، هذا يعني إن وجد اختلاف بين

ادائين ، فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك .

5.4 **الكفاية** : تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء مثل الأداء المالي ، الأداء التجاري

، الأداء الاجتماعي ، الأداء الإنتاجي .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، 2002 ، ص 16 .

شكل رقم 5: يوضح خصائص تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبتين .

### 6 : خطوات تقييم الأداء الوظيفي :

عملية تقييم الأداء عملية معقدة ، ولقد تناول هذه القضية العديد من الباحثون ، فمنهم من توسع في تلك الخطوات ومنهم من ضيق فيها :

عند جاري لاثم وكينييث كسلي حدد الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء :

- ✓ استعراض المتطلبات القانونية .
- ✓ إجراء تحليل الوظائف .
- ✓ تطوير أداء التقييم .
- ✓ اختيار الملاحظين " المقيمين " .
- ✓ تدريب الملاحظين .
- ✓ قياس الأداء .
- ✓ تزويد الموظفين بنتائج التقييم .
- ✓ وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج .

✓ منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء .

والذي يتمثل في الشكل الاتي :

الشكل رقم 6: خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة حسب نموذج لآثام وكسلي



المصدر : المرجع نفسه ، ص263

أما وليام جلوك ، يقتصر على خمس خطوات في عملية الأداء وهي :

1 : وضع السياسات الخاص بتقييم الأداء ، وتتعلق هذه السياسات ب متى نقيم وعدد مرات التقييم ، وبمن نقيم ومعايير التقييم وأدوات وطرق التقييم .

2 : تكليف المقيمين بجمع المعلومات في أداء العاملين .

3 : القيام بتقييم الأداء نفسه .

4 : مناقشة تقييم الأداء مع العاملين .

5 : اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم .

وهناك نموذج واضح وبسيط ويبين خطوات التقييم بشكل دورة وهي :

1 : وضع معايير الأداء .

2 : ملاحظة وتسجيل أداء العاملين .

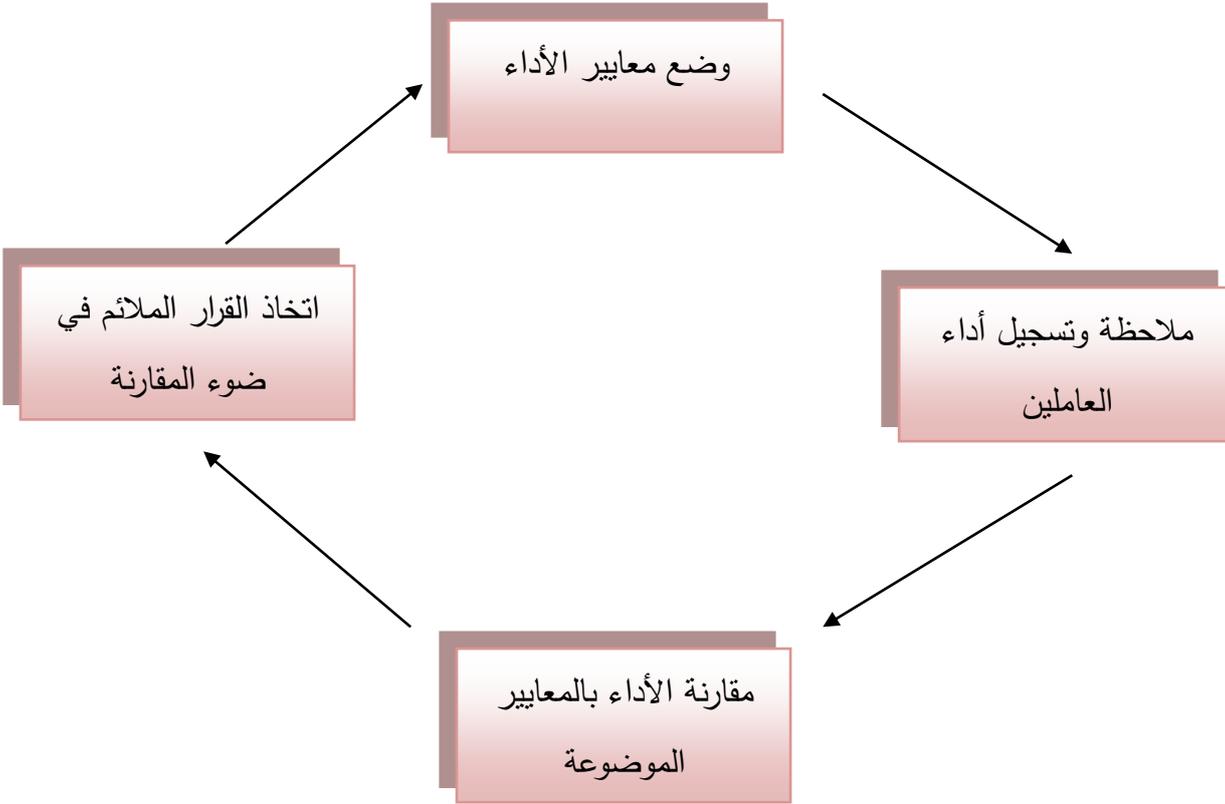
3 : مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية .

4 : اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة ويمكن توضيحه في الشكل الاتي : <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 264 .

شكل رقم 7 : يوضح دورة عملية تقييم الأداء

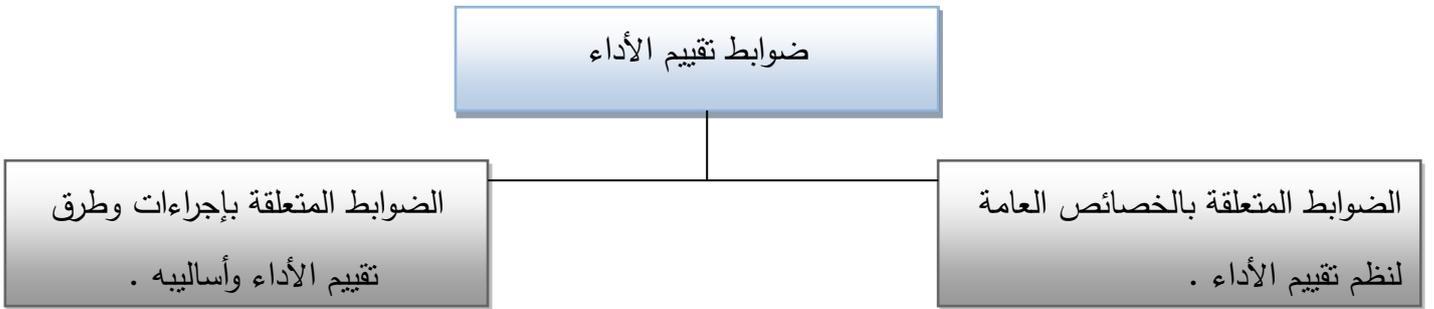


المصدر : من إعداد الطالبتين .

### 7 : ضوابط تقييم الأداء الوظيفي :

إن تقييم الأداء يركز على ضوابط عدة منها ما يتعلق بالخصائص العامة لنظم تقييم أداء العاملين ومنها ما يتعلق بإجراءات التقييم أو بطرقه وأساليبه .

- شكل رقم 8 : يوضح ضوابط تقييم الأداء



المصدر : من اعداد الطالبتين .

7.1 : الضوابط المتعلقة بالخصائص العامة لنظم تقييم الأداء :

نظم تقييم الأداء لا بد أن تتوفر فيها من الخصائص المميزة التي تكسبها الموضوعية بدرجة عالية ، بالإضافة إلى الفاعلية ودقة القياس وأهمها :

✓ **صدق المقياس** : يحتوي المقياس على جوانب ترتبط ارتباط حقيقي بالفاعلية والكفاءة المطلوبين

لأداء الفرد لعمله ، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق وهما :

- حالة عدم الاحتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء ، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس أو المعيار .

- حالة احتواء المقياس على مؤشرات خارجية تؤثر على إرادة الفرد ، وهذا الخطأ يعرف " بتلويث المقياس أو المعيار " .

✓ **تبات المقياس** : ويضم جانبين :

**الاستقرار** : ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية .<sup>1</sup>

**التوافق** : فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية سواء اخذت من أشخاص مختلفين أو طرق مختلفة .

**التمييز** : يقصد به مدى قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ، فالمقياس الجيد هو الذي يتمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد .

**سهولة استخدام المقياس** : سهوله استخدام المقياس ووضوحه لكل من يستخدمه وعدم الحاجة إلى جهد غير عادي عند استخدامه .

**إمكانية الملاحظة** : أي إمكانية الملاحظة للصفات الدالة على مستوى الأداء ، أي يلزم ان تتسم بدرجة عالية من الوضوح .

**عمومية التطبيق** : أي يصلح التطبيق على مستوى القاعدة العريضة ، أي لا يقتصر تطبيقه على مجموعة وظيفية معينة دون سواها من المجموعات الوظيفية الأخرى .

**الموائمة بين المستويات الوظيفية** : أي الموائمة بين ضوابط قياس كفاءة الأداء من ناحية ونوعية الأعمال التي تربط بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عثمانوي ، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية ، القاهرة ، ط1 ، 2014 ، ص 83 .

## 7.2 الضوابط المتعلقة بإجراءات وطرق تقييم الأداء : وتنقسم إلى قسمين :

### أولا : الضوابط المتعلقة بإجراءات تقييم الأداء :

التخطيط لتقييم الأداء هدف من الأهداف الواجب الاعتناء بها ، مما يوجب التدقيق في جوانبه الشكلية والموضوعية منها :

- ✓ إعداد الملفات التي تتضمن البيانات الأساسية لوضع تقارير كفاءة الأداء ، وعلى أن يطلع عليها كل موظف .
- ✓ أن تكون معايير الأداء عملية ومقبولة من العاملين الذين سوف تطبق عليهم .
- ✓ تحديد مستويات ومراتب الكفاءة في الأداء .
- ✓ أن يتوفر فيها عنصر المرونة ، مما يسمح بتغييرها إذا حدثت أي تغيرات في ظروف العمل أو وسائله أو أفرادها<sup>1</sup> .
- ✓ الابتعاد عن المعايير المبالغ فيها والتي يصعب على الفرد المتوسط تحقيقها .
- ✓ الاحتفاظ بتقارير الأداء ، أي يجب أن لا يكون تقييم الأداء شكليا إنما يكون مدخلا للتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد .

### ثانيا : الضوابط المتعلقة بطرق تقييم الأداء :

هناك مجموعتان رئيسيتان من الضوابط من أهمهما :

#### 1 : ضوابط التقييم الوصفي :

ويهدف إلى قياس قدرة أفراد العاملين في مواقف محددة ، ويمكن الاستعانة بالمؤشرات التي تعطي دلالة على مستوى أداء الفرد العامل ومن أهمها :

- ✓ معدلات الغياب و التأخر عن العمل : معيار استرشادي للوقوف على مدى مواظبة الفرد العامل على عمله و يعتبر من مؤشرات المستخدمة في قياس فاعلية سياسات وبرامج نظام الموارد البشرية بصفة عامة .

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عثمانى ، المرجع السابق ، ص 84 .

✓ معدلات الشكاوي .. وهو مؤشر للحكم على مدى دقة العامل في أدائه لمتطلبات ومهام وظيفته على الوجه المطلوب .

✓ معدلات الأخطاء . ويقصد بها الأخطاء التي يرتكبها الفرد أثناء أدائه لعمله ومدى تكرارها .

## 2 : ضوابط التقييم الكمي :

وهناك مجموعتان من ضوابط التقييم الكمي يمكن استخدامها وهي :

### 1.2 : ضوابط التقييم الكمي للعاملين في الوظائف الإدارية :

وفي هذا الصدد يمكن الاسترشاد ببعض المؤشرات التي تساهم في الاستدلال على مستوى أداء العاملين منها :

- درجة التعاون مع الآخرين و مستواه .
- الأمانة.
- مدى الانتظام في تنفيذ التعليمات و الأوامر الصادرة من الرؤساء .
- مدى الثقة التي يحظى بها العامل من رؤسائه وزملائه في العمل .

### 2.2 : ضوابط التقييم الكمي للعاملين في الوظائف الفنية الإنتاجية :

ويمكن استخدام الضوابط التي تعتمد على قياس إنتاجية العنصر البشري ومنها :

- ضوابط كمية الإنتاج ,حيث يتم قياس متوسط إنتاجية العامل بقسمة كمية الإنتاج على متوسط عدد العاملين .
- ضوابط القيمة المضافة, حيث يتم قياس متوسط إنتاجية العامل بقسمة القيمة , المضافة المحققة على متوسط عدد العاملين .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 86 .

## 8: طرق تقييم الأداء الوظيفي :

هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة نوجزها فيما يلي :

### 1 - الطرق التقليدية : يعتمد هذا النوع من الطرق على الحكم الشخصي للرؤساء

على أداء مرؤوسيهـم .

#### أ- طريقة الترتيب البسيط : تعتبر من أقدم الطرق ، وهي تعتمد على ترتيب العاملين تسلسليا

من الأحسن إلى الأسوأ ، لكن التأثيرات الشخصية قد تعرض التقييم للخطأ ، من مزاياها السهولة ووضوحها لدى العاملين .<sup>1</sup>

#### ب- طريقة المقارنة المزدوجة : يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد الذين

يخضعون للتقييم في المجموعة .

#### ت- طريقة التدرج : يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين مسبقا ، ثم يقيم كل فرد حسب درجة أدائه .

وهناك طرق أخرى ( طريقة التدرج البياني ، طريقة قوائم المراجعة ، طريقة الاختيار الإجباري ، طريقة المواقف الحرجة ) .

## 2 : الطرق الحديثة في قياس الأداء :

#### أ- طريقة الإدارة بالأهداف : يعتبر " دوركر " أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف وهي

فلسفة إدارية جديدة محورها العنصر البشري ، حيث يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من المرؤوسين والرؤساء ، ويتم الاتفاق على مستوى انجاز الأهداف ومن ثم يقيم أداء الموظفين على ما تم تحقيقه من أهداف .

#### ب- طريقة نظام قياس وتقييم الإنتاجية : حيث يتم تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات عالية من

الإنتاجية من خلال تزويدهم بالمعلومات المرتردة عن انتاجاتهم.

<sup>1</sup> بوبكر. عبد القادر و قديد فوزية ، اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة : مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايـس ، المجلد السابع ، العدد 1 ، افريل 2021 ، ص 377 .

ت-طريقة الجودة الشاملة : على عكس الطرق السابقة التي تركز على الأداء الفردي وتقييم الرئيس المباشر فقط ، تركز مقارنة الجودة الشاملة في عملية التقييم على الأداء الجماعي تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتحسين الأداء من خلال تزويدهم بمعلومات حول أدائهم ومجالات تحسينه .<sup>1</sup>

## 9 : البعد النظري للأداء الوظيفي :

تعددت نظريات التنظيم التي تطرقت إلى موضوع الأداء الوظيفي ، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيمها تحت مظلة ومدارس أساسية بحسب التسلسل الزمني .

ومن هذا المنطلق تناولنا في هذا البحث:

### 1 المدرسة الكلاسيكية

- نظرية الإدارة العلمية
- النظرية البيروقراطية
- نظرية التكوين الإداري
- النظرية الإدارية لماك غريغور

### 2 المدرسة النيوكلاسيكية

- مدرسة العلاقات الإنسانية
- نظرية التوقع ليفيكتور فروم
- نظرية أبراهام ماسلو

### 3 المدرسة الحديثة

- نظرية الموارد البشرية
- نظرية الدافعية
- نظرية الإدارة بالأهداف

### 1 النظريات الكلاسيكية :

- نظرية الإدارة العلمية (1865 - 1915) :

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 378 .

يعتبر فريدريك تايلور أول من اهتم بالإدارة العلمية ، وقد ركز على إعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية ن ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة ، واتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف .<sup>1</sup>

وفي عام 1911 اصدر تايلور كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل ، وقد قدم مبادئ علمية لمساعدتها في أداء مسؤوليتها وتمثل في :

- ✓ تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف ، حيث يتم فيه وصف عام لكل وظيفة ويتضمن هذا الوصف قواعد وإجراءات الحركة للأداء والوظيفة .
  - ✓ اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة .
  - ✓ التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات ووظائفهم ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة .
  - ✓ مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم .
- من خلال ما جاءت به النظرية يلاحظ أنه ركز على الأداء بصفة دقيقة من خلال دراسة الحركة والزمن للتقليل من الحركات الزائدة ، وبالتالي تحقيق أداء جيد وزيادة الإنتاجية بأقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة .<sup>2</sup>

#### - النظرية البيروقراطية : (1864-1920)

صاحب هذه النظرية المفكر الألماني " ماكس فيبر " ، وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة ، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، ورأى أن الحل هو ما اسماه " النظام البيروقراطي " الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي ، وتغلب المصلحة العامة على المصلحة

<sup>1</sup> رعد حسن ، نظريات الادارة والاعمال ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، ط1 ، سوريا-دمشق ، 2004 ، ص 35-36 .

<sup>2</sup> بشير العلاق ، مبادئ الادارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن ، 2008 ، ص 43 .

الشخصية ، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات .<sup>1</sup>

والبيروقراطية لدى ماكس فيبر هو ذلك النموذج المثالي للمنظمة ، ومن تم فالبيروقراطية تتميز عن الأشكال التنظيمية الأخرى بالدقة وسرعة الأداء ، كما تتطلب في الوقت ذاته سرعة انجاز العمليات خلال اقصر فترة زمنية ، وبأقل التكاليف فيها واختيار الموظف وترقيته بالكفاءة والتخصصية كمعايير موضوعية<sup>2</sup> ، ومن أهم المبادئ التي تضمنتها الإدارة البيروقراطية هي :

✓ التدرج في الوظائف

✓ تقسيم العمل والتخصص فيه

✓ تحقيق النمطية في الأداء

✓ عدم التحيز

فالنظرية البيروقراطية ركزت على ضرورة تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي لتحسين أداء الموظفين داخل المنظمة مما يؤدي إلى زيادة فعالية التنظيم والرفع من قدرات أداء الأفراد<sup>3</sup>.

#### - نظرية التكوين الإداري :

صاحب هذه النظرية " هنري فايول " عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم عام 1988 ، واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة عن طريق الإفلاس لتحقيق نجاحا كبيرا ، وقد بدا يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة<sup>4</sup> ، ومن أهم هذه المبادئ:

✓ مبدأ تقسيم العمل

✓ مبدأ الأمن الوظيفي ( استقرار العاملين )

✓ مبدأ المساواة والعدل

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن - عمان ، 2012 ، ص32 .

<sup>2</sup> اعتماد محمد علام و اجلال اسماعيل حلمي ، علم الاجتماع التنظيم - مدخل نظرية ودراسات ميدانية - مكتبة انجلو المصرية ، الاسكندرية ، 2013 ، ص 49 .

<sup>3</sup> علي عباس ، اساسيات علم الادارة ، دار المسيرة ، ط4 ، عمان ، 2005 ، ص 56 .

<sup>4</sup> حنفي محمود سليمان ، وظائف الادارة ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية ، 1998 ، ص 17 .

✓ مبدأ النظام والضبط

✓ مبدأ روح الفريق

✓ مبدأ المبادرة<sup>1</sup>

وغيرها من المبادئ ، وقد أشار إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين وإنما هي مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف الموافق والمنظمات ، ويعد التنسيق أهم عملية تركز عليها الإدارة لتحقيق الأداء المطلوب عند " فايول " إضافة إلى وظيفة التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة .

- **نظرية الفلسفة الإدارية لماك غري غور :**

ترى هذه النظرية إن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ، ويتضح أساسا في دراسة كل من النظريتين X و Y .

**نظرية التصور التقليدي (X) :** تفترض هذه النظرية أن الإنسان لا يجب العمل ويحاول تجنبه قدر الإمكان وتنفيذ العملية الإنتاجية باق من طاقاتهم الحقيقية .

**نظرية Y :** لاحظ ماك غري غور ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يسند إلى انشغال الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية والتقليدية القائمة على النظرية X .<sup>2</sup>

ومن خلال هذه النظرية نجد بأنه أعطى للفرد فرصة للسيطرة الذاتية ، وليس المراقبة الدائمة ، كذلك اهتمت بتشجيع مبدأ الحرية والإبداع وذلك لمواجهة مختلف التحديات وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وعلى رأسها تحسين الأداء .

ويمكن القول أن النظريات الكلاسيكية بصفة عامة ركزت على الأداء الكمي للعامل .

**2: النظريات النيوكلاسيكية :**

- **نظرية العلاقات الإنسانية :**

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة ، مبادئ الادارة " الاصول والاساليب العلمية " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013 ، ص 122 .

<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي ، نظرية المنظمة ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص 98 .

جاءت هذه المدرسة كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية ، والمتمثل ان الطاقة الجسمية للفرد هي العامل المؤثر في أدائه وكان توجه أساسي في زيادة إنتاجه .

صاحب هذه النظرية " التون مايو " ، ظهرت نتيجة الدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع " هاوثورن " في شركة وسترن إلكترونيك بشيكاغو ، توصل والى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها في :

✓ تلعب الحوافز غير المادية والمكافآت دورا مهما في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم .

✓ الاهتمام بتدريب المشرفين على المعاملة الإنسانية للعاملين بدلا من الأسلوب المتسلط .<sup>1</sup>

✓ ضرورة النظر إلى العامل كعضو فعال في جماعة يؤثر فيها يتأثر بها وهو وحدة نفسية جسمية اجتماعية .

✓ التركيز على البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني ، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا وإيجابيا حين يكون إشباع الرغبات الإنسانية الاجتماعية للفرد مرتفعا ، مما يخلق لدى العامل الفرصة للإبداع والابتكار وبالتالي إبراز مواهبهم وقدراتهم داخل جماعات العمل .<sup>2</sup>

ونلاحظ أن تحقيق الأداء في نظرية العلاقات الإنسانية متوقف على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره وحدة اجتماعية من خلال إقامة علاقات تعاونية بين الأفراد في إطار فريق العمل ، إضافة إلى أنها أعطت مجالا للحرية وذلك من خلال فتح المجال للإبداع والابتكار .

#### - نظرية التوقع لفكتور فروم :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى فيكتور فروم فقد عرف التحفيز على انه عملية توجيه الخيارات بين الأشكال البديلة المختلفة للنشاط الإداري ، أي أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي ليشبع حاجات هامة لديه مقابل ما تتطلبه المنظمة منه من بدل جهود لانجاز عمله حيث تقوم هذه النظريات على افتراضات أهمها :

✓ الأفراد يتخذون قرارات لتحديد السلوك الذي يتبعونه داخل التنظيم ، وذلك بالرغم من وجود بعض القيود على تصرفاتهم داخل التنظيم .

✓ الأفراد المختلفين لهم حاجات ورغبات مختلفة ويرغبون في تحقيق أهداف مختلفة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رايح كعباش ، مرجع سبق ذكره ، ص 125-126 .

<sup>2</sup> عز الدين سليمانى واخرون ، المتغيرات التنظيمية ، دراسات في علم اجتماع التنظيم ، دار مداد قسنطينة ، 2011 ، ص 24 .

✓ تقوم نظرية التوقع على مرتكز أن سلوك الأفراد المتعلق بالأداء تسبقه عملية الاختيار بين البدائل المتاحة ، كما ترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على فعل ذلك السلوك ، وان القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة وان هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني حفز الفرد من اجل تحقيق أداء جيد وأفضل يعتمد على توقعات الفرد وهي :

- أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب .
  - أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقيق الرضا مما يساعد على التزام الفرد نحو عمله .<sup>2</sup>
  - كما ركزت هذه النظرية على تحسين الأداء والدوافع وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء وان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد وشعوره باعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.
- الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد .

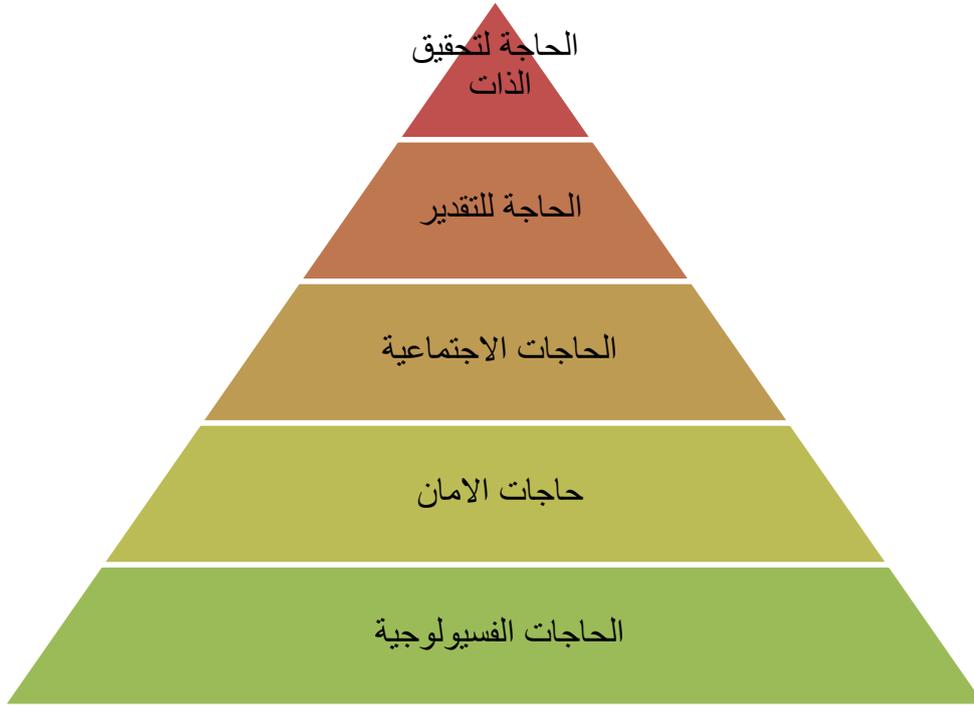
#### - نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو :

أبراهام ماسلو من رواد النظرية السلوكية ، وهو من ساهم في وضع نظرية سلم الحاجات الإنسانية ، وقد قام ماسلو بتقسيم فرضيات الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات قام بترتيبها تصاعديا على شكل سلم حسب الأهمية والأولوية والموضح كالآتي :

<sup>1</sup> رعد حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 286 .

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان-الاردن ، 2005 ، ص

الشكل رقم 9: يوضح هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر : ضرار العتيبي واخرون ، العملية الادارية " مبادئ واصول وعلم وفهم " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2007 ، عمان ، ص 37

إن مغزى ترتيب الحاجات بشكل هرمي يعود إلى أنها تتدرج حسب الأهمية ، فالحاجات الفيزيولوجية في ادنى السلم ولكنها بالغة الأهمية .<sup>1</sup>

ركزت هذه النظرية على ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد ، وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية وان النظم توفر تلك الرغبات الإنسانية لتحقيق التنظيمات كفاءة ومن بين الوسائل المؤدية إلى ذلك تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل ، وهذا ما يساهم في تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الموظفين وفعالية أعمالهم .

ومن خلال ما تم عرضه من نظريات يمكن القول بأن النظريات النيوكلاسيكية جمعت بين الأداء الكمي والكيفي ، ولكن أعطت الأولوية للأداء الكيفي للعامل .

### 3 : النظريات الحديثة :

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، عمان ، ص 70 .

جاءت كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية والإنسانية أو ما يمكن القول أنها ظهرت كمحاولة لتجنب الانتقادات التي وجهت لهما , وقد كان محور اهتمامها هو العنصر الإنساني في محيط العمل وذلك من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة الدافعية ومن أهم هذه النظريات تناولنا ما يلي :

#### - نظرية الموارد البشرية :

يعد هذا المدخل حديث النشأة نسبيا في إدارة الأفراد فمعظم البحوث والدراسات أكدت في مجال العلوم السلوكية على أن الأفراد يعتبرون كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم ، ويمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء .

وإدارة الموارد البشرية تعطي الفرد أهمية كبيرة وتعتبره العنصر الأساسي للمنافسة على اعتبار أن مصير أي مؤسسة اليوم وما تحققه من أرباح ونتائج مرتبط بقدرتها على البقاء والصمود أمام المنافسة الحادة بين المؤسسات ، وبينها وبين كفاءتها وقدرتها الإنتاجية والتنافسية التي لا تتحقق إلا بالتخطيط والإعداد الجيد للموارد البشرية الفعالة<sup>1</sup>.

ويتضح مما سبق أن مدخل الموارد البشرية يعتبر العامل عنصر فعال إذا أحسن اختياره وإعداده لتقديم أداء جيد .

#### - نظرية الدافعية :

تمثل نظرية الدافعية "الرنسيس ليكرت " نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية ، وتسد هذه النظرية إلى مفهوم أساسي يؤكد أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، حيث ركز "ليكرت "على الأداء العام في العمل الذي يلعب دورا كبيرا في المؤسسة التنظيمية ، وأكد على أن الدافعية أو الدوافع تلعب دورا كبيرا في المؤسسة التنظيمية وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء .

ومنه نستنتج أن لأفراد الذين تتوفر لديهم مستويات مرتفعة من الدافعية يظهرون جهودا أكبر لأداء بعض المهام وضمان استمرار الأداء بأعلى قدرة من الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي غربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

- نظرية الإدارة بالأهداف :

تنبثق الفكرة الأساسية لهذه النظرية من فرضية أداء الأفراد ودافعيتهم في العمل بتحسن إذا ما عرف الفرد بوضوح ما هو المطلوب منه ودرجة التحدي التي يتضمنها هذا العمل بالنسبة للفرد ، فالأهداف يمكن أن تكون مصدر للدافعية والحماس للقيام بعمل ما ، خاصة إذا كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد ، والأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد ، أما الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة ، ومن أهم روادها "أودين لوكا" والذي طرح اتجاهها نظرياً يوضح من خلاله العلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام ، ويتلخص مدخل النظرية في أن الأهداف المحددة والصعبة تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أعلى عكس الأهداف العامة غير المحددة

وعليه فإن الأساس الذي قامت عليه النظرية هو ضرورة وجود أهداف واضحة ومحددة في بيئة العمل حيث يتم قياس وتقييم أداء الأفراد بناء على درجة تحقيق هذه الأهداف والتي تعد في نفس الوقت كمعايير يقارن بناء عليها الأداء الفعلي للأفراد . وقد مكن تطبيق أسلوب تحديد الأهداف في الكثير من المنظمات إلى الوصول إلى نتائج باهرة ، وأثبت هذا الأسلوب أهميته كوسيلة فعالة في دفع مستوى الأفراد.<sup>1</sup>

وما يمكن استخلاصه من خلال طرح أفكار هذه النظرية هو أن التحديد الجيد والواضح لأهداف العمل يؤدي إلى تحسين الأداء شرط أن تكون هذه الأهداف محددة وموضوعة بمشاركة الأفراد الذين يحققونها ، هذا الشرط لا يتحقق إلا إذا كانت العملية الاتصالية داخل المنظمة مرنة وبشكل يسمح للأفراد العاملين فهم هذه الأهداف والسعي إلى تحقيقها وهذا ما يشكل دافعا بالنسبة لهم لرفع أدائهم وتحسينه . ومن خلال ما تم استعراضه بصفة عامة ، يمكن القول بأن النظريات الحديثة تناولت الأداء الكمي والكيفي وجمعت بينهما .

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2011 ، ص 165 .

نستخلص مما سبق وفي ضوء العناصر التي تناوله البحث هو أن الأداء يعد المحرك الأساسي الفعال الذي من خلاله يمكن قياس ومعرفة مدى تطور ونجاح المؤسسة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

# الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة :

1 : المجال المكاني

2 : المجال الزمني

3 : المجال البشري

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً : المنهج المتبع في الدراسة

رابعاً : مجتمع البحث

خامساً : أدوات جمع البيانات

سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

**تمهيد :**

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكبر من الأهمية في البحث العلمي بصفة عامة والبحث الاجتماعي بصفة خاصة ، فبعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري جاء هذا الفصل كمحاولة ضرورية لاختبار صحة وهدف الدراسة ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، والوصول إلى نتائج ملموسة عن طريق إتباع ووضع الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن تحديد المجال المكاني الذي سيجري فيه والمجال البشري المتمثل في مجتمع البحث والذي يساعد على تحديد العينة المعنية بالدراسة وكيفية اختيارها ، والمجال الزمني الذي تستغرقه دراستنا في بلدية الطاهير ولاية جيجل .

## أولا : مجالات الدراسة :

تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في البحث الاجتماعي ، وذلك للأهمية التي يجسدها في الدراسة الميدانية ، حيث يتفق الباحثون بأن لكل دراسة اجتماعية ثلاثة مجالات وهي : المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني .

### 1 : المجال المكاني :

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني ، وقد تم انجاز هذه الدراسة في بلدية الطاهير إحدى بلدية ولاية جيجل ، اذ تعد ثاني بلدية من حيث الأهمية نظرا لموقعها الاستراتيجي المميز ، وثالث بلدية من حيث الكثافة السكانية ، تقع شرق مقر الولاية وتبعد 18 كلم<sup>2</sup> وتتربع على مساحة تقدر ب64,88 كلم<sup>2</sup> يحدها من : الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب بلدية وجانة وبلدية الشحنة وشرقا بلدية الشقفة وبلدية القنار وغربا بلدية الأمير عبد القادر .

### التعريف بالبلدية :

ويقع مركز بلدية الطاهير وسط المدينة ، يحدها من الجنوب شارع أول نوفمبر ومن الغرب المسكن الوظيفي لدائرة الطاهير أما شرقا فيحده بنك التنمية المحلية وشمالا حي مسكن تابع للبلدية ، بالنسبة للقسم التابع لمديرية التنظيم والشؤون العامة فهو مقام حاليا في الملحق البلدي بالكنيسة أما الجزء المتبقي والتابع لنفس المديرية والمتمثل في مصلحة الشؤون الاجتماعية .

### بعض مهام البلدية :

باعتبار البلدية هي الخلية الأساسية والمجموعة الإقليمية للولاية ، فهي تتولى مهام متعددة يمكن تقسيمها إلى :

**المهام الإدارية :** تعمل البلدية على حل مشاكل المواطنين بكيفية سرية فعالة في مجالات كثيرة منها دفاتر الحالة المدنية ، ونشر وتوزيع النصوص التشريعية والتنظيمية .

**المهام السياسية :** تعتبر البلدية الإطار النموذجي الذي يؤدي فيه الحزب دوره في التوجيه والرقابة وتمارس سلطتها طبقا لتوجيهات الحزب تحت رقابته .

المهام الاقتصادية : وتتمثل في :

- ✓ المشاركة في الأعمال الوطنية .
- ✓ توجيه وتنشيط ومراقبة القطاع العام .
- ✓ اطلاع السلطة العليا المختصة على كل سوء تسيير تشجيع التعاونيات الخاصة بالإنتاج والتسويق.

## 2 : المجال الزمني :

ويقصد به المدة التي استغرقتها هذه الدراسة الميدانية بمقر بلدية الطاهير وقد مرت بعدة مراحل :

**المرحلة الأولى :** وهي عبارة عن جولات استطلاعية ، وقد دامت هذه المرحلة يومين ( يومي 19 و 21 فيفري ) تم فيها التعرف على مختلف المديريات والمصالح وطبيعة المهام الموكلة للموظفين .

**المرحلة الثانية :** امتدت من 5 إلى 8 أبريل ، وتم من خلالها إجراء مقابلات أولية مع الموظفين والتعرف على الإجراءات التنظيمية المعمول بها داخل الإدارة ، كما منحت لنا فرصة الاطلاع على اللوائح والقوانين من قبل المسؤولين ، كما تم في هذه المرحلة عرض استمارة التحكيم على موظفي البلدية ، إضافة إلى توزيع الاستمارة التجريبية للتأكد من مدى ملائمة عباراتها .

**المرحلة الثالثة :** 3 ماي ، أين تم توزيع الاستمارة بشكلها النهائي على عينة الدراسة المختارة .

## 3 : المجال البشري :

المجال البشري للدراسة هو المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراد مختلف وسائل جمع البيانات بموضوعية وواقعية ، فمجتمع الدراسة هو مجموعة من العناصر المحددة من قبل .

ويشمل موظفي بلدية الطاهير البالغ عددهم 1289موظف موزعين على 5 مديريات وكل مديرية بها العديد من المصالح .

ثانيا : فرضيات الدراسة :

بعد أن يقوم الباحث بتحديد مشكلة الدراسة وجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بها ، يبدأ في البحث عن حل للمشكلة وتفسير الظاهرة التي تم ملاحظتها لذلك يستخدم الباحث مجموعة من الفرضيات التي يحاول إيجاد حل لمشكلة الدراسة .<sup>1</sup>

وعن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها ، كما أنها عبارة عن إجازة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية ، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث بمعنى أن الفرضية هي الحل للإشكالية .<sup>2</sup>

وتعتبر مرحلة صياغة الفرضيات مرحلة مهمة وجوهرية في أي بحث علمي ، وتستمد هذه الأهمية من الفوائد التي تحققها للباحث والبحث العلمي على السواء .<sup>3</sup>

وتتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في :

- توجد علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي للعمال داخل البلدية .

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية :

- يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف .
- تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة لدى الموظفين.
- يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام أدى الموظفين.

<sup>1</sup> صابر فاطمة عوض وخفاجة مرفت علي ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 25 .

<sup>2</sup> رشيد زرواتي ، مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار الكتاب الحديث ، ط1 ، القاهرة ، 2016 ، ص 145 .

<sup>3</sup> عليان رحي مصطفى وغنيم عثمان محمد ، أساليب البحث العلمي ، الأسس النظرية والتطبيق العلمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 64 .

ثالثا : المنهج المتبع في الدراسة :

تفرض الدراسة العلمية اختيار منهج محدد بناء على طبيعة الموضوع ، والذي يسمح بالوصول إلى حقائق يمكن الاعتماد عليها ، فالمنهج هو الأسلوب المحدد لمسار البحث ، والمنظم والضابط في نفس الوقت لموضوع الدراسة .

وتختلف المناهج المستخدمة تبعا لاختلافها وتنوعها ، إذ أن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه .

ويعرف المنهج على انه " الأسلوب المعتمد للكشف عن الحقيقة في مختلف العلوم ، من خلال اعتماده على جملة من القواعد العامة التي تسيطر وتسير مختلف العمليات العقلية حتى يتمكن من الوصول إلى نتائج مقبولة ومعلومة " .<sup>1</sup>

وبما أن مناهج البحث العلمي متعددة ومتنوعة ، فإن اختيار المنهج يرتبط أساسا بطبيعة موضوع البحث وقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي لأنه المناسب لطبيعة الدراسة ، لان هدفنا هو الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي .

وعرف على أنه جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المراد دراستها ، فهو يهتم بالواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر إبراهيم القندلحي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2000 ، ص 30 .

<sup>2</sup> عمار بوحوش ومحمد محود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط6 ، 2011 ، ص 138 .

رابعاً : تحديد مجتمع وعينة الدراسة :

1 : تحديد مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة على انه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فان مجتمع الدراسة هم جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضوع الدراسة .<sup>1</sup>

وبعد الدراسة الاستطلاعية والسجلات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الوسائل تم حصر مجتمع الدراسة في الموظفين الدائمين والبالغ عددهم 1289 عامل لسنة 2023 ، موزعين على 5 مديريات في البلدية.

2 : تحديد عينة الدراسة :

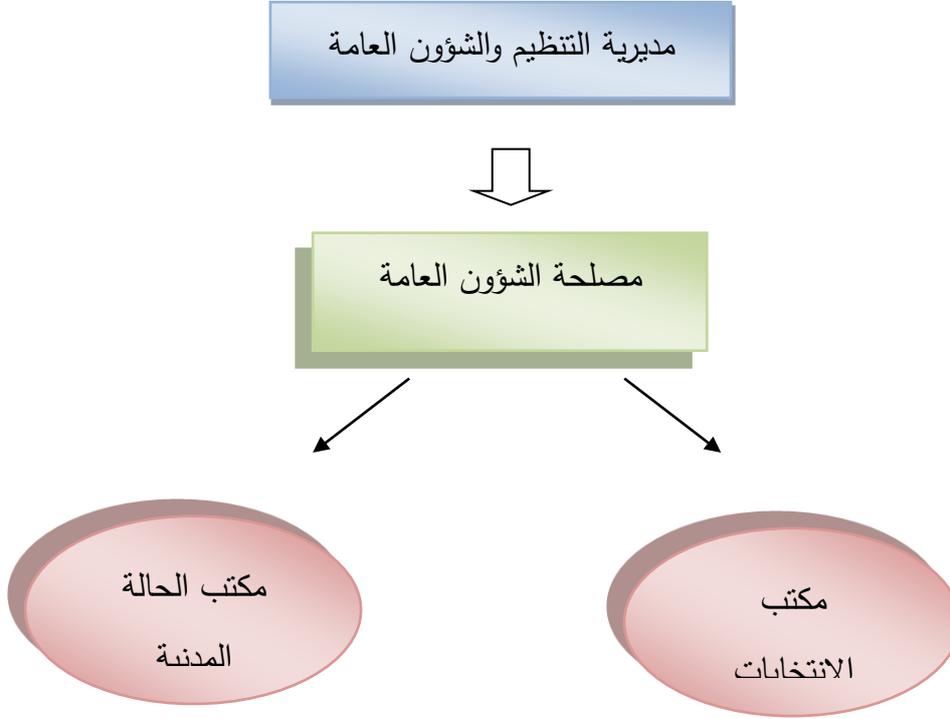
تعد مرحلة تحديد وضبط العينة من أهم مراحل البحث ، حيث يتوقف عليها تصميم البحث وكفاءة نتائجه، لذلك يتطلب الأمر تركيز من الباحث لتحديد واختيار أفراد العينة بدقة بالغة ، ويعتبر اختيار العينة لإجراء الدراسة أفضل من القيام بالمسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة نظرا لما في ذلك من توفير للوقت والمال والجهد ، وتعرف على أنها " جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة ، يختارها الباحث وفقا لقواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا " .<sup>2</sup>

ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية لكونها ملائمة للموضوع محل الدراسة ، حيث تم قصد مديرية التنظيم والشؤون العامة ، وبالضبط مصلحة الشؤون العامة الذي يحتوي على مكتبين "مكتب " الحالة المدنية ومكتب الانتخابات والسكان " حيث قمنا بالمسح الشامل لـ 50 موظف أين تم توزيع الاستمارة وهذا باعتبارها المكاتب الأكثر استعمالا لتقنية الرقمنة .

<sup>1</sup> عبيدات ذوقان وآخرون ، البحث العلمي - مفهومه - أدواته وأساليبه ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، السعودية ، 2001 ، ص 131 .

<sup>2</sup> رحيم يونس ، كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، ط1 ، الأردن ، دار الدجلة للنشر والتوزيع ، 2007 ص 45 .

الشكل رقم 10 : يوضح كيفية اختيار العينة .



المصدر : من إعداد الطالبتين .

**مهام مديرية التنظيم والشؤون العامة :**

**مصلحة الشؤون العامة :**

**1 : مكتب الحالة المدنية :** ويتولى ما يلي :

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها (تسجيلات الازدياد ، الوفاة ، الزواج )
- إعداد كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية .
- إحصاء المواليد ، والزواج ، والوفيات شهريا .
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش .
- استخراج الوثائق .

**2 : مكتب الانتخابات والسكان : ويتولى ما يلي :**

- إعداد بطاقات الانتخاب وإحصاء الناخبين .
- توزيع بطاقة الناخب .
- التنسيق مع الحالية المدنية بالنسبة لحركة السكان .
- متابعة حركة المواطنين على مدار السنة (تسجيل ، شطب ، تعديل ، تغيير)
- ضبط البطاقة الانتخابية .

**خامسا : أدوات جمع البيانات :**

يتطلب الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز أي بحث علمي الاعتماد على مجموعة من الأساليب والوسائل والطرق ، بحيث يمكن استخدام أكثر من أداة ، مما يساعد على دراسة على دراسة الظاهرة من كل جوانبها ، وتحدد هذه الأدوات طبيعة الموضوع ونوع البيانات والمعلومات المراد جمعها .

حيث عرفت أدوات جمع البيانات على أنها " الطرق المختلفة لجمع البراهين الخاصة بالبحث " <sup>1</sup>

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التالية :

**1 : الملاحظة :**

عرفت الملاحظة على أنها مشاهدة الظاهر من قبل الباحث أو من ينوب عنه ، أنها الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين تحكمها. <sup>2</sup>

كما عرفت بأنها عبارة عن المشاهدة الحقيقية لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة. <sup>3</sup>

وقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة بما يفيد الاستطلاع الأولى لموضوع الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي ، حيث كانت أول زيارة لنا إلى بلدية الطاهير من اجل

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعيج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 91 .

<sup>2</sup> فايز جمعه صالح النجار ، أساليب البحث العلمي ، "منظور تطبيقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 68 .

<sup>3</sup> ناهد عرفة ، مناهج البحث العلمي ، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص 32 .

التوقيع على إجراء الترخيص ، وكانت زيارة لنا لجلب الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة ، كما كانت هناك عدة زيارات مختلفة كل ما سمحت لنا الفرصة كما سمحت لنا الفرصة الاحتكاك بالموظفين بالبلدية، وقد ساعدتنا الملاحظة في هذه الدراسة من خلال :

- التعرف على مدى استخدام وسائل الرقمنة الإدارية .
- التعرف على بعض الأقسام والمصالح ، وذلك من خلال الانشغال بمختلف أماكن البلدية .
- التعرف على طريقة عمل الموظفين داخل الإدارة .

### 2 : الاستمارة :

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث أو المشكلة التي اختارها <sup>1</sup>. كما عرفت أيضا بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة ، مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على عدد أشخاص معينين لتعبئتها <sup>2</sup>.

ومن اجل الحصول على المعلومات ومعطيات حول مشكلة الدراسة ، تم تنفيذها عن طريق تسليمها للمبحوثين ، وتضمنت أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة .

ويتم صياغة مشكلة البحث انطلاقا من مشكلة الدراسة والأسئلة التي أثارها ، بالإضافة إلى فرضياتها ، ثم عرضها على المشرف والمحكمين الذين قدموا ملاحظات حول كل ومضمون الاستمارة ، وكذا تغيير بعض المفاهيم التي يجد المبحوث صعوبة في فهمها ، وبعد تعديل الاستمارة تم توزيعها على العينة وضمت 37 سؤال ، وقسمت على المحاور التالية :

**المحور الأول :** حول البيانات الشخصية ، ويضم هذا المحور 7 أسئلة وهي الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، طبيعة المهنة ، الأقدمية في العمل ومكان الإقامة .

<sup>1</sup> عامر قنديلجي وإيمان السامرائي، البحث العلمي -الكمي والنوعي - ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 288 .

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 91.

**المحور الثاني :** حول استعمال الحواسيب وزيادة فعالية الموظف داخل المؤسسة ، وضم هذا المحور 10 أسئلة .

**المحور الثالث :** حول البيانات الرقمية وزيادة جودة الخدمة لدى الموظفين داخل الإدارة ، وضم هذا المحور 10 أسئلة .

**المحور الرابع :** حول العمل عن بعد وزيادة سرعة انجاز المهام لدى الموظفين داخل الإدارة ، وضم هذا المحور 10 أسئلة .

### 3 : المقابلة :

تؤدي المقابلة دورا كبيرا وهاما في نجاح الدراسة الميدانية ، حيث تعتبر من الوسائل الأساسية في الدراسة لما توفره من بيانات حول الموضوع ودعما لها .

وتعرف المقابلة على أنها محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو الأشخاص الآخرين بهدف الحصول على حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة .<sup>1</sup>

حيث أنها تكون بهدف الوصول إلى نوع من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي .

ولقد قمنا بالمقابلة المقننة مع كل من مسؤول الرقمنة بالبلدية ، رئيس مصلحة الحالة المدنية بالبلدية ، ومجموعة من الموظفين داخل المصلحة يوم 10 ماي أين قمنا بطرح الأسئلة التي كنا قد حضرناها من قبل ، تدعيما لأسئلة الاستمارة والاستفادة منها في التحليل ، ولقد كانت الأسئلة كالاتي :

- حسب رأيك ، في ماذا تساهم الرقمنة الإدارية ؟
- هل استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين أداء عملك ؟ كيف ذلك ؟
- حسب رأيك ، هل هذه التحولات الطارئة على الإدارة الجزائرية تجعل المواطن راض عن الخدمات التي تقدمها له ؟
- بحسب رأيك ، هل تواجه البلدية صعوبات في تطبيق الرقمنة الإدارية ؟

ولقد خلصنا إلى النتائج التالية :

<sup>1</sup> ربحي مصطفى علبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 91 .

- تساهم الرقمنة الإدارية في تسهيل انجاز المهام الإدارية والتقليل من الضغوطات التي يواجهها الموظف أثناء القيام بأعماله .
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال التقليل من الأخطاء المرتكبة إضافة إلى الدقة في انجاز المعاملات الإدارية .
- حسب آراء الموظفين التي تم إجراء المقابلة معهم ، فإن المواطن الجزائري جد راض عن الخدمات المقدمة له في ظل التطورات الحاصلة على الإدارات الجزائرية .
- حسب آراء الموظفين الذين تم إجراء المقابلة معهم فإن البلدية تواجه العديد من الصعوبات في تطبيق الرقمنة الإدارية نسبيا .

### 4 : الوثائق والسجلات :

بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والاستمارة ، تم الاعتماد على الوثائق والسجلات وتعرف على أنها إحدى أدوات جمع البيانات ، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية ، وشروط عدم التكرار في جمع البيانات ، ويجب أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة والملاحظة .<sup>1</sup>

وتعتبر من الأدوات والوسائل الثانوية لجمع البيانات لجمع البيانات ، وقد استخدمت الوثائق والسجلات في هذه الدراسة كمصدر آخر مهم لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة ، وعليه فقد تحصلنا من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة ميدان الدراسة على أهم الوثائق التي تخدمنا بصفة مباشرة في دراستنا وفي تحليل وتفسير البيانات وهي : التعريف ببلدية الطاهير ، الهيكل التنظيمي للبلدية .

### سادسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تعتبر عملية التحلي من أهم مراحل البحث العلمي ، باعتباره خطوة علمية يقوم بها الباحث انطلاقا من تفرغ البيانات التي توصل إليها عن طريق الأدوات المستخدمة في بحثه ، وبعد الانتهاء من دراستنا الميدانية قمنا باستخراج المعطيات التي تضمنتها كل من الاستمارة ، المقابلة والملاحظة ، ثم تأويلها بالأسلوب الكمي والكيفي .

<sup>1</sup> رشيد زرواتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 223 .

**1 : الأسلوب الكمي :** وهو الأسلوب الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن صحة الفرضيات ، وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الأسئلة المطروحة عن الفرضيات .

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في :

$$\checkmark \text{ النسب المئوية : } \frac{\text{عدد الأفراد} \times 100}{\text{عدد الإجمالي لإفراد العينة}}$$

واستخدم هذا الأسلوب لمعرفة النسب المئوية لكل إجابة أو اختبار .

$\checkmark$  كا<sup>2</sup> المحسوبة : ومعادلتها الإحصائية كالتالي :

$$\frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

حيث التكرار المتوقع = مجموع العينة / 2 .

ونقارن كا<sup>2</sup> مع كا<sup>2</sup> الجدولية عند درجة الحرية ، وتحسب كما يلي :

درجة الحرية (عدد الأعمدة - 1)(عدد الصفوف - 1) ومستوى دلالة مقابل لدرجة الحرية المتحصل عليها .

$\checkmark$  معامل التوافق ومعادلته الإحصائية كما يلي :

$$rt = \sqrt{\frac{M - 1}{M}}$$

ولقد استعملنا هذه الأساليب الإحصائية من اجل معرفة وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية ومستوى دلالة معين بين متغيرين .

**2 : الأسلوب الكيفي :** ويعتبر هذا الأسلوب مكملا للأسلوب الكمي ، حيث يقوم على تفسير المعطيات الكمية والعددية وتحليلها بالاعتماد على ما تم جمعه من قبل الباحث سواء من خلال الملاحظة ، المقابلة أو الاستمارة ، ويتم الاعتماد عليه أيضا في تحليل وتفسير النتائج ، بهدف إثبات أو نفي الفرضيات التي تم صياغتها من قبل الباحث و الوصول إلى جملة من النتائج العامة للدراسة .

ولكي يتم تحقيق تكامل منهجي في عملية التحليل والتفسير يستعان بالتحلي الكمي والكيفي معا.

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في بحثنا ، توقفنا عند المنهج المستعمل للدراسة كما تطرقنا للأدوات المستعملة في جمع البيانات بالإضافة إلى معرفة مجتمع البحث الكلي و حصر العينة .

الفصل الخامس : عرض ومناقشة بيانات الدراسة

## تمهيد

أولاً : البيانات الشخصية

ثانياً : بيانات الفرضية الجزئية الأولى

ثالثاً : بيانات الفرضية الجزئية الثانية

رابعاً : بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

**تمهيد :**

بعد عملية تحديد الاجراءات المنهجية اللازمة للدراسة تأتي مرحلة تفريغ وتبويب البيانات والمعلومات المتحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة بالمبحوثين ، حيث أنه بعد استرجاع الاستمارات نكون قد تحصلنا على كم هائل من المعطيات لذا وجب صيها في جداول إحصائية توضح تكرار الحسابات والنسب المئوية.

أولا : البيانات الشخصية :

الجدول رقم 2 : يوضح جنس أفراد مجتمع البحث

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الجنس
20%	10	ذكر
80%	40	أنثى
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (2) المتعلق بمتغير الجنس أن فئة الإناث تمثل أكبر فئة في العينة المدروسة ، حيث بلغ عددهم 40 موظفة بنسبة 80 % من إجمالي العينة ، أما فئة الذكور فقد بلغ عددها 10 موظفين بنسبة 20% من إجمالي العينة .

ومن خلال القراءات الأولية لنتائج هذا الجدول ، يمكن إرجاع سبب ارتفاع نسبة الإناث إلى كون معظم الوظائف الإدارية تشغلها النساء ، وهذا لتناسبها مع طبيعة المرأة الفيزيولوجية ، إضافة إلى المستوى التعليمي الذي أصبح يتسم بالكثرة العددية للإناث مقارنة بالذكور وخصوصية المجتمع الجزائري ، إذ أن العديد من الوظائف التي يشغلها الرجال لا تصلح أن تشغلها النساء خاصة في مجتمعنا .

الجدول رقم 3 : يوضح سن أفراد مجتمع الدراسة

النسب المئوية	التكرار	العينة السن
00 %	00	أقل من 20 سنة
6%	03	من 20 إلى أقل من 30 سنة
42 %	21	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
44%	22	من 40 إلى أقل من 50 سنة
8%	04	من 50 إلى أقل من 60 سنة
100%	50	المجموع

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه ، تبين أن فئة الكهول والتي تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة والتي تقدر نسبتهم بـ 44% ، ويرجع ذلك إلى التمتع بالخبرة المكتسبة خلال سنوات العمل ، القدرة على تحمل أعباء العمل ومسؤوليته بالإضافة إلى محافظة المؤسسة على مواردها البشرية و حاجة المؤسسة إلى الموظفين الذين لديهم خبرة الميدان ، في حين نسبة 42% تعود لفئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ويعود ذلك إلى تمتع الشباب بقدرات جسمية تساعدهم على الحركة والنشاط وأداء العمل بسهولة ، إضافة إلى تميز هذه الفئة بالحيوية والإبداع وقوة الإرادة بالإضافة إلى القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها وطبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة ناضجة وقوية تتمتع بالسرعة ودافعية أكبر نحو العمل ، أما فيما يخص الفئة من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة بنسبة 8% وهي نسبة ضئيلة جدا وذلك راجع إلى إقبال معظم الموظفين على التقاعد خاصة مع السياسة التي طبقتها الدولة بالتقاعد النسبي ، أما بالنسبة لفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 6% ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تبحث على الموظفين الذين يملكون خبرة كبيرة في الميدان ، أما الفئة أقل من 20 سنة فقد انعدمت النسبة وهذا راجع إلى أن مسابقات التوظيف لم تفتح لمدة طويلة ، إضافة إلى أن البلدية تشترط سن العمل أن يكون أكثر من 20 سنة ، كل هذا بحسب ما تم ملاحظته من خلال الملاحظات

التي تمت في الدراسة الاستطلاعية ، بحيث لوحظ أن العمال أغلبيتهم من 40 سنة فما فوق . وعليه فان مجتمع البحث كهولي أي أن نسبة الكهول مرتفعة .

الجدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
2%	1	متوسط
42%	21	ثانوي
50%	28	جامعي
100%	50	المجموع

تشير الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي للعمال بأن أكبر نسبة ب50% تمثل العمال الذين يحملون شهادات جامعية ، وهذا راجع إلى أن المناصب الموجودة في البلدية تحتاج كفاءة وشهادات عليا إضافة إلى أن المستوى التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة ، كما أن الموظفين الذين يملكون مستوى جامعي يستطيعون مواكبة مختلف التطورات العالمية الحديثة باعتبارهم رأسمال بشري فعال في المؤسسة ، تليها نسبة 42% ذوا مستوى الثانوي وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عمال لديهم خبرة وكفاءة مهنية عالية ، ثم تليها نسبة 2% ذو المستوى المتوسط ، وهذا راجع إلى طبيعة بعض الأعمال التنفيذية لأنها لا تتطلب مستوى تعليمي عال ، كذلك فإن الشهادات المتحصل عليها من طرف بعض التكوينات تساعدهم في أداء مهامهم ، في حين أن المستوى الابتدائي فقد انعدمت النسبة وهذا لأن المهام الموجودة في البلدية لا يمكن مزاولتها إن لم يكن هناك مستوى تعليمي لا بأس به ، كل هذا من خلال المقابلة التي أجريناها مع عديد الموظفين الذين كشفوا عن هذه المعلومات .

وعليه يمكن القول أن بلدية الطاهير تهتم بتوظيف الموظفين ذو الكفاءة العالية .

الجدول رقم (5) : يوضح الحالة العائلية لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة العائلية
32%	16	أعزب
62%	31	متزوج
06%	03	مطلق
00%	00	أرمل
100%	50	المجموع

تفيد البيانات الرقمية الموضحة في الجدول رقم (5) أن فئة المتزوجين هي أكبر فئة حيث قدرت ب62% أي ما يعادل 31 مفردة ، وهذا راجع إلى الأعباء التي تلحق المتزوج الخاصة بالمعيشة وإعالة الأسرة وتحمل المسؤولية المهنية وتحقيق الاستقرار الوظيفي مما يؤدي أداء جيد للأعمال الموكلة لهم والتقليل من دوران العمل والمواظبة في العمل ، أما الفئة الثانية هي فئة العزاب وهي مرتفعة نوعا ما وذلك يرجع إلى أنهم أفراد يرغبون في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم والرغبة في الحصول على مكانة اجتماعية تضمن لهم الشعور بالتقدير والاستقرار والبحث عن الأمن الوظيفي في العمل وتلبية حاجياتهم المادية ومحاولتهم اكتساب خبرات جديدة وتكوين لتطوير المهارات ، كما يمكن اعتبار هذه الفئة ايجابية بالنسبة للمؤسسة وذلك لعدم وجود الالتزامات العائلية .في حين أن فئة المطلقين قدرت بنسبة 06% أي ما يعادل 3 مفردات وهذا راجع إلى مختلف المشاكل النفسية والاجتماعية للمبجوثين ، أما نسبة الأرامل فقد انعدمت وهذا ما يؤثر إيجابا على المؤسسة لأنه يضمن لهم قلة التغيب والشكاوي داخل المؤسسة .

بمعنى أن الموظفين المتزوجين هم الأكثر تمسكا بالعمل وهذا لأنهم أكثر عقلانية وتحملا للمسؤولية ، كل هذا تم استنتاجه من خلال المقابلات التي تمت مع الموظفين .

الجدول رقم (6) : يوضح المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الوظيفة
06%	03	إطار
52%	26	عامل تحكم
44%	22	عامل تنفيذي
100%	50	المجموع

نلاحظ من الجدول الذي يوضح طبيعة العمل أن نسبة 52% من أفراد العينة هم عمال تحكم وهذا راجع إلى : طبيعة العمل الإداري في المؤسسة يتطلب مؤهل علمي عالي يمكن من التعامل مع متطلبات العمل التي تستوجب توفر شروط معينة ، كإتقان بعض اللغات الأجنبية والتحكم الجيد في الوسائل التكنولوجية كالحاسب الآلي ، في حين أن نسبة 44% من أفراد العينة هم عمال تنفيذ في المؤسسة وهذا راجع إلى : طبيعة العمل في المؤسسة الذي يحتاج عدد كبير من العمال التنفيذيين وبالتالي هذه الفئة هي التي تساهم في تقديم الخدمة الشاقة للمؤسسة ، أما نسبة 6% هم إطارات في المؤسسة وهي نسبة ضئيلة ويرجع ذلك إلى : محدودية الوظائف العليا للمؤسسة وطبيعة العمل في المستوى الأعلى يتطلب خبرة وكفاءة مؤهل علمي عالي لشغل الوظيفة .

الجدول رقم (7) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأقدمية في العمل
18%	09	أقل من 5 سنوات
20%	10	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
44%	22	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
18%	09	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
00%	00	من 30 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة لهم خبرة ما بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة بنسبة 44% وهذا راجع إلى أن البلدية تحافظ على ذوي الخبرة والكفاءة داخل المؤسسة وذلك لمعرفة طبيعتها العمل والتي تحتاج إلى الصبر والخبرة للتأقلم مع كثرة المهام التي تواجههم في العمل ، وأيضا تعودهم على هذه الأعمال التي أصبحت لا تؤثر عليهم بالإضافة إلى نقص التجديد المستمر في اليد العاملة ، تليها من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 20% ، وهذا راجع إلى الالتحاق المبكر بمناصب الشغل وتوظيف خريجي الجامعات الذين لديهم الطاقة والدافعية والكفاءة للعمل ، ثم تليها نسبة 18% وهذا بالنسبة للفئتين العمريتين أقل من 5 سنوات أين تبين أن المؤسسة لا تستقطب العمال الجدد وفئة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة فهذا لأن هذه الفئة بدأت مزاوله العمل في السنوات الأولى لبداية نشاط المؤسسة بالإضافة إلى محافظة البلدية على الموظفين ذوي الخبرة للاستفادة منهم ، أما فئة من 30 سنة فهي منعدمة تماما وهذا راجع للتقاعد النسبي الذي طبقتة الدولة .

ومنه فان المؤسسة لا تعاني من ظاهرة دورات العمل وعدم الاستقرار الوظيفي ، كل هذا تم ملاحظته من خلال الدراسات الاستطلاعية التي داخل البلدية .

الجدول رقم (8) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإقامة
14%	07	الريف
86%	43	المدينة
100%	50	المجموع

كشفت المعطيات الرقمية للجدول رقم (8) أن 43 مفردة من عينة البحث أي ما يعادل نسبة 86 % يقيمون في المدينة ، وهذا راجع إلى الموقع الجغرافي للبلدية الذي يقع وسط المدينة بالإضافة إلى أن أغلب المتمركزين في المدينة يزاولون تكوين ودراسة تخصصات إدارية من شأنها زيادة فرصة توظيفهم في المؤسسات ، في حين أن نسبة 14 % ما يعادل 7 مفردات من عينة البحث يقيمون في الريف ، ويرجع السبب إلى أن المؤسسة بعيدة نسبيا على الريف هذا ما يجعل الموظف يعاني من التنقل من منطقة إلى أخرى من أجل العمل وبالتالي تصبح التكاليف باهضة جدا ، هذا ما تم معرفته من خلال مجموع المقابلات التي قمنا بها مع موظفي الإدارة .

ثانيا : بيانات الفرضية الجزئية الثانية :

استعمال الحواسيب وزيادة فعالية الموظف داخل المؤسسة

الجدول رقم (9) : يمثل استخدام أجهزة الإعلام الآلي أثناء انجاز المهام

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%78	39	نعم
%22	11	لا
%100	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (9) أن 78 % الموظفين أقرروا باستعمالهم للحاسب الآلي بشكل دائم وهذا راجع كون الحاسب الآلي يساهم في تادية المهام بسرعة وسهولة من خلال تبسيط إجراءات العمل وانجازها في وقت محدد ومختصر ، في المقابل نجد أن 22 % أجابوا ب لا وهذا راجع لكون بعض الوظائف التي يشغلها الموظفين لا تتطلب استخدام وسائل الإعلام الآلي بل تتطلب الاتصال المباشر مع المواطن وفهم مطالبه، وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا المتكررة للبلدية .

جدول رقم (10) : يوضح الوسائل المستخدمة في تقديم الخدمات للمواطنين

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10%	05	تقليدية
90%	45	حديثة
100%	50	المجموع

تكشف المعطيات الرقمية للجدول أعلاه أن الوسائل الأكثر استخداما داخل البلدية هي الوسائل الالكترونية بنسبة 90% أي ما يعادل 45 موظف ، وهذا راجع إلى السياسة المتبعة من طرف الدولة والتي تسعى إلى تعميم الرقمنة داخل كافة المؤسسات بالإضافة إلى أن بعض الأعمال تتطلب الاعتماد بشكل كلي على الوسائل الالكترونية في انجازها ، في حين أن 10% من أفراد العينة وضحو أن البلدية تعتمد على الوسائل التقليدية وهذا من خلال الاعتماد على المعاملات والبيانات الورقية ، وهذا بحسب ما تم ملاحظته أثناء قيامنا بالدراسات الاستطلاعية .

الجدول رقم (11) : يوضح استخدام الحاسب الآلي وتسهيل انجاز المهام

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	راجع إلى	العينة	الاحتمال
%100	30	15	السرعة	50	نعم
	20	10	راحة المواطن		
	22	11	التقليل من الأخطاء		
	14	07	الدقة		
	14	07	عدم تكرار العمل		
%00	00	00	00	لا	
%100	50	50	50	المجموع	

حسب الجدول رقم 11 ، الذي يوضح استخدام الحاسب الآلي وتسهيل انجاز المهام بحيث أن جميع أفراد عينة البحث اقرروا أن الحاسب الآلي يسهل عليهم انجاز مهامهم وكانت النسب موزعة كالتالي :

- 30 % من المبحوثين أكدوا أن الحاسب الآلي يسهل عليهم العمل عن طريق السرعة وهذا لأن الحاسب الآلي يؤدي إلى ربح الوقت والتحكم في التكاليف بالإضافة إلى اختصار إجراءات العمل.
- أما 22 % من عينة البحث أجابوا بأن الحاسب الآلي يسهل عليهم العمل عن طريق التقليل من الأخطاء وذلك لاحتواء الحاسب الآلي على تطبيقات وبرمجيات لتصحيح الأخطاء التي يقع فيها الموظف بالإضافة إلى إعادة صياغة الملفات وترتيبها .
- أما نسبة 28% من عينة البحث ، فقد أقرروا أن الحاسب الآلي يسهل انجاز المهام من خلال الدقة وعدم تكرار العمل أي أن الموظف يستطيع تخزين وثائق مشابهة ويقوم بتغيير الأساسيات

فقط ، بالإضافة إلى الدقة من خلال تقليص الأخطاء الإملائية التي تعتبر جد مهمة والتخلص منها أمر ضروري .

ومعنى هذا أن الحاسب الآلي يساهم في تسهيل انجاز المهام وذلك عن طريق التقليل من الأخطاء والدقة أي أن جودة الخدمات تكون جد عالية وبالتالي فإن الرضا يتكون عند المواطنين بشكل كبير ، وهذا من خلال المقابلات التي أجريناها داخل البلدية مع الموظفين .

**الجدول رقم (12) : يوضح استخدام الحاسب الآلي وتسريع انجاز المهام**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن 40 مفردة بحثية أكدوا على أن استخدام الحاسب الآلي يسرع انجاز المهام أي ما يعادل نسبة 80%، وهذا راجع إلى كون الحاسب الآلي يساهم في تأدية المهام بسرعة وسهولة بالإضافة إلى تبسيط إجراءات العمل وكذلك استقبال مختلف أنواع البيانات وتنفيذ جميع العمليات المطلوبة في الوقت المناسب ، في حين أن 10 مفردات من عينة البحث بنسبة 20% أجابوا بأن استخدام الحاسب الآلي لا يسرع انجاز المهام وهذا راجع إلى كون أغلب الوظائف التي يشغلها الموظفين لا تتطلب استخدام الحاسب الآلي دائما ، وهذا من خلال ما تم ملاحظته في الدراسات الاستطلاعية التي أجريناها داخل البلدية .

بمعنى أن الحاسب الآلي يساعد في انجاز المهام من خلال التقليل واختصار وقت إجراء المعاملات الإدارية ومعالجة البيانات وبالتالي انجاز المهام في الوقت المحدد .

الجدول رقم (13) : يوضح مساهمة استخدام الحاسب الآلي في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	راجع إلى	التكرار	العينة الاحتمالات
%100	% 58	29	التقليل من الأخطاء	50	نعم
	%32	16	انجاز العمل في الوقت المحدد		
	%10	05	اتخاذ القرارات وحل المشكلات		
%00			00	00	لا
%100				50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (13) المتعلق بمدى مساهمة الحاسب الآلي في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل أن جميع مفردات الدراسة أكدوا أن الحاسب الآلي يساهم في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل أي نسبة 100% ، وكانت هذه النسب موزعة كالتالي :

- 58% من المبحوثين أكدوا على أن استعمال الحاسب الآلي يقلل من الأخطاء في انجاز الأعمال ، وهذا راجع لأن الحاسب له فعالية كبيرة في معالجة مختلف المشكلات والأخطاء التي يرتكبها الموظفين في العمل ، مما يجنب المؤسسة الكثير من المشاكل التي تعود عليها بالضرر بالإضافة إلى وجود أنظمة التصحيح في الحاسب الآلي ما يساعد الموظف على إعادة تنظيم الملفات والاحتفاظ بها .

- أما نسبة 32% فقد أقرروا بأن الحاسب الآلي يساعد في انجاز المهام في وقتها المحدد وهذا راجع إلى السرعة التي يمتاز بها الحاسب الآلي في انجاز المعاملات ، بالإضافة تبسيط الإجراءات والدقة في انجاز الأعمال .

- أما ما يعادل نسبة 10% ، فقد أجابوا أن الحاسب الآلي يساعدهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وهذا راجع إلى أن المعلومات تصل في الوقت المحدد أي سهولة التواصل مع الرؤساء والموظفين وبالتالي حل المشكلات في أسرع وقت ممكن وتحقيق الأهداف المرغوبة .

**الجدول رقم (14) : يوضح تشجيع المؤسسة لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
98%	49	نعم
2%	01	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن 49 مفردة من عينة البحث أكدوا على أن المؤسسة تشجع على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة أي بنسبة 98 % وهذا راجع إلى اهتمام البلدية باستخدام الوسائل الحديثة بالإضافة إلى أن مثل هذه الوسائل تساهم في تسهيل تأدية المهام من خلال مواكبة التطور التكنولوجي ، في حين أن ما يعادل نسبة 2% أقرروا بان المؤسسة لا تشجع استخدام الوسائل التكنولوجية وذلك لان المؤسسة تعاني من غياب ثقافة إدخال مختلف التطورات التكنولوجية الجديدة بالإضافة إلى انعدام رؤيا مستقبلية لمواكبة التطور التكنولوجي لإدارة البلدية .

ومن هنا يمكن القول بأن البلدية تسعى دائما إلى مواكبة مختلف التقنيات الحضرية التي تجري داخل المجتمع وذلك بالتشجيع على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة أثناء مزاولة الأعمال الإدارية من أجل تحقيق الكفاءة والجودة المطلوبة ، وهذا من خلال ما تم الإجابة عليه من طرف المبحوثين في أسئلة الاستبيان .

الجدول رقم (15) : يوضح مدى زيادة الحاسب الآلي لفعالية الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
82%	41	كبير
10%	05	متوسط
08%	04	ضئيل
100%	50	المجموع

توضح الإحصائيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (15) الذي يبين مدى مساهمة الحاسب الآلي في زيادة فعالية الأداء ، حيث أجاب ما نسبته 82% أن الحاسب الآلي يزيد من نسبة فعالية الموظف بشكل كبير وهذا راجع إلى أن التعاملات بالحاسب الآلي تقلص وقت إجراء المعاملات وتوفير المعلومات والبيانات في الوقت المناسب وهذا من شأنه زيادة كفاءة وفعالية الموظف ، تليها نسبة 10% أين أجابوا بأن الحاسب الآلي يزيد من فعالية الأداء لدى الموظفين بشكل متوسط ويمكن إرجاع هذا إلى أن هذه الفئة غير مستفيدة من الأجهزة المتطورة أو من التدريب الجيد على استعمالها ، في حين أن نسبة 08% أجابوا بأن الحاسب الآلي يزيد من فعالية الموظف بشكل ضئيل وهذا راجع إلى الفئة التي لا تعتمد الأجهزة في عملها ، وهذا يعني أن الحاسب الآلي فعلا يزيد من فعالية أداء العامل داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى تحقيق السرعة المطلوبة ، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الدراسات الاستطلاعية التي أجريناها داخل البلدية .

الجدول رقم (16) : يوضح الاستخدام لبرامج الكمبيوتر والتقليل من الأخطاء عند القيام بالعمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 94	47	نعم
%06	03	لا
%100	50	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (16) الذي يوضح أن استعمال برامج الكمبيوتر يقلل من الأخطاء عند القيام بالعمل ، حيث تشير نسبة 94% أي ما يعادل 47 مفردة من عينة الدراسة أكدوا على أن استعمال برامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل وهذا راجع إلى أن برامج الكمبيوتر تحتوي على العديد من الأنظمة التي من شأنها مساعدة الموظفين على انجاز مهامهم بشكل صحيح كاحتواء الكمبيوتر على برامج تصحيح وبرامج مضادة للفيروسات بالإضافة إلى قلة معدل الأخطاء بعد تعميم العمل عبر أجهزة الكمبيوتر ، في حين أن نسبة 6% من عينة الدراسة ما يقابلها 3 مفردات من عينة الدراسة أكدوا أن استعمال الكمبيوتر لا يقلل من الأخطاء عند القيام بالعمل وهذا راجع إلى العنصر البشري وما يتعرض له من ضغوط نفسية واجتماعية وجسدية وتعب ومشاكل ونقص في التركيز أثناء العمل كل هذه العوامل تعرض الموظف للوقوع في الخطأ وبالتالي تعرقل سير العمل .

الجدول رقم (17) : يوضح الاستخدام لشبكة الانترنت وتسهيل المهام الإدارية

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	راجع إلى	التكرار	العينة الاحتمالات
%94	%34	17	سهولة التواصل	47	نعم
	%18	09	التنسيق بين الموظفين		
	%28	14	استقطاب المعلومات وسهولة الحصول عليها		
	%14	07	معالجة المشكلات في وقت قصير		
%06	03				لا
%100	50				المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (17) ، تبين أن 47 مفردة من عينة البحث أقروا بأن استخدام شبكة الانترنت يسهل المهام الإدارية أي ما يعادل %94 ، وتوزعت الإجابات بالشكل التالي :

- %34 من المبحوثين أجابوا بأن الانترنت تسهل المهام الإدارية عن طريق سهولة التواصل ، فشبكة الانترنت تختصر الكثير من المسافات والوقت لأنها تحذف كل ما هو مرتبط بالزمان والمكان وتقرب المسافات .
- %28 من المبحوثين أقروا بأن الانترنت يسهل المهام الإدارية عن طريق استقطاب المعلومات وسهولة الحصول عليها وهذا راجع إلى السرعة الفائقة التي تتصف بها شبكة الانترنت فهي توفر أدق المعلومات في وقت جد قياسي .
- في حين أن %18 من عينة البحث أكدوا على أن الانترنت يسهل المهام الإدارية عن طريق التنسيق بين الموظفين وهذا لأن الانترنت يسهل ويسرع التواصل بين الموظفين داخل وخارج المؤسسة وهذا ما ينعكس إيجاباً على نفسية وراحة المواطنين .

- أما معالجة المشكلات في وقت قصير فقد أجاب بها ما نسبته 14% من عينة الدراسة وهذا راجع إلى أن هناك العديد من المواقع والمنتديات التي توجد بها العديد من المعلومات الإدارية التي من شأنها أن تخدم الموظف وتزيد من فهمه للمشكلة الموجودة داخل البرامج وبالتالي سرعة إيجاد حلول للمشكلة الحاصلة .

في حين أن ما يعادل 3 مفردات من عينة البحث أي ما نسبته 6% أقرروا بأن استخدام شبكة الانترنت لا يسهل المهام الإدارية وهذا راجع إلى أن بعض مصالح الإدارية غير مزودة بشبكة الانترنت وأن الشبكة لديهم رديئة ، وهذا بناء على ما تم ملاحظته من خلال الزيارات المتكررة للبلدية.

**الجدول رقم (18) : يوضح مساهمة استعمال الحواسيب في زيادة الفعالية داخل المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرار	العينة راجع إلى
36%	18	تسريع المعاملات الإدارية
26%	13	الأريحية في العمل
18%	09	حل المشكلات
04%	02	جودة العمل
08%	04	اكتساب الثقة الإدارية
08%	04	تبسيط الأعمال الصعبة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) ، والذي يوضح كيفية مساهمة استعمال الحواسيب في زيادة الفعالية داخل المؤسسة فإنه توضح ما يلي :

- 36% من المبحوثين أكدوا على أن الحاسب الآلي يزيد من الفعالية داخل المؤسسة عن طريق تسريع المعاملات الإدارية ، وهذا راجع إلى أن الحاسب الآلي يساهم بشكل كبير في تقليص وقت إجراء المعاملات وتوفير المعلومات والبيانات في الوقت المناسب .
- 13% من المبحوثين أجابوا بان الحاسب الآلي يساهم في زيادة فعالية الموظف عن طريق الأريحية في العمل ، وهذا راجع إلى أن الحاسب الآلي يوفر العديد من العمليات على الموظف فبدل القيام بمهمة معينة عدة مرات يمكن الاكتفاء بواحدة مثلا وإجراء تعديلات بسيطة عليها وبالتالي فالموظف لا يشعر بالإرهاق أو الملل من العمل الذي يقوم به .
- أما ما يعادل 18% من عينة الدراسة ، فقد قالوا الحواسيب تزيد من الفعالية داخل المؤسسة عن طريق حل المشكلات ، وهذا راجع كون الحاسب الآلي لديه العديد من البرامج التي تقوم بالتصحيح والضبط النهائي لجميع الوثائق إضافة إلى أن السرعة التي يتمتع بها تساعد في حل المشكلات بشكل كبير وفي وقت قياسي .
- أما ما يعادل 16% من المبحوثين ، فقد أكدوا أن استعمال الحواسيب تزيد من الفعالية داخل المؤسسة عن طريق اكتساب الثقة الإدارية وتبسيط الأعمال الصعبة موزعة بالتساوي أي (8%) بالنسبة لاكتساب الثقة الإدارية ، و8% بالنسبة تبسيط الأعمال الصعبة ) وهذا راجع إلى البرامج الخاصة التي تحتوي عليها أجهزة الكمبيوتر والتي تساعد في تسهيل المعاملات وكسب رضا المواطنين .
- أما ما نسبته 4% من المبحوثين أكدوا على أن استعمال الحواسيب تزيد من فعالية الموظف من خلال جودة العمل لان الحواسيب عامة تحتوي على برامج خاصة تدقق وتصحح الأخطاء مما يزيد من جودة المعلومات وصحتها ودقتها ، كل هذا من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان .

ثالثا : بيانات الفرضية الجزئية الثانية :

البيانات الرقمية وزيادة جودة الخدمة لدى الموظفين داخل الإدارة

الجدول رقم (19) : مساهمة البيانات الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية داخل البلدية

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	راجع إلى	التكرار	العينة الاحتمالات
%92	% 40	20	التقليص من العمل	46	نعم
	% 42	21	سهولة البحث عن الوثائق		
	% 10	05	حماية الكيان الإداري		
% 08	04				لا
%100	50				المجموع

- يلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن 46 مفردة من عينة البحث أكدوا على أن البيانات الرقمية تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية داخل البلدية ، ولقد توزعت الإجابات كالآتي :

- 42 % من المبحوثين أفادوا بأن البيانات الرقمية تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة عن طريق سهولة البحث عن الوثائق وعدم الرجوع إلى المعاملات الورقية أي أن جميع الوثائق والسجلات أصبحت على الكمبيوتر داخل برامج خاصة فما على الموظف سوى إدخال رموز سرية ليصل إلى معلومات أي شخص يريد .

- 40 % من المبحوثين أكدوا على أن البيانات الرقمية تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة عن طريق التقليص من العمل وهذا يرجع إلى أن البيانات الرقمية تختصر وتخزن العديد من العمليات التقليدية .

- أما 10% من المبحوثين اقروا بأن البيانات الرقمية تبسط الإجراءات الإدارية عن طريق حماية الكيان الإداري من خلال عدم تعرض الملفات إلى التلف أو الضياع .

في حين أن نسبة 8% من أفراد عينة البحث أكدوا أن البيانات الرقمية لا تبسط الإجراءات الإدارية وهذا راجع إلى عدم تزويد العديد من المصالح بمثل هذه التقنيات ، وهذا من خلال ما تم ملاحظته من خلال الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها داخل المؤسسة .

**الجدول رقم (20) : يوضح مرونة الوصول للوثائق والمعلومات التي تقدمها الإدارة الرقمية داخل البلدية**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
92%	46	نعم
08%	04	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضح مرونة الوصول للوثائق والمعلومات التي تقدمها الإدارة الرقمية ، حيث أن نسبة 92% أي ما يعادل 46 مفردة بحث أجابوا بنعم وهذا راجع إلى تحويل البيانات الورقية إلى بيانات إلكترونية تعتمد على الحواسيب وذلك من خلال توفير الجهد وتقليص الوقت وسرعة الأداء في المهام بالإضافة إلى تقليل الأخطاء وكذلك الحد من وقوع المشكلات ، في حين أن هناك نسبة 8% من المبحوثين أي ما يعادل 4 من أفراد العينة أقرروا أنه لا توجد مرونة للوصول إلى الوثائق والمعلومات التي تقدمها الإدارة الرقمية وهذا راجع إلى عدم الاعتماد على الحواسيب في الحصول على الوثائق ، وهذا من خلال ما تم ملاحظته خلال الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها داخل البلدية .

الجدول رقم (21) : يوضح أرشفة الوثائق والسجلات تؤدي إلى توفير المعلومة في الوقت المحدد

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%88	44	نعم
%12	06	لا
%100	50	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ، تبين أن 88% من المبحوثين أكدوا على أن أرشفة الوثائق والسجلات تؤدي إلى توفير المعلومة في الوقت المحدد ، وهذا راجع إلى تقليص وقت وجهد الموظفين من خلال الولوج إلى المعلومات الكترونيا أي إلغاء العديد من العمليات التي يقوم بها الموظفين بصفة يدوية إلى الكترونية ، في المقابل فإن 12% من مفردات الدراسة أقرروا أن أرشفة الوثائق والسجلات لا تؤدي إلى توفير المعلومة في الوقت المحدد وهذا راجع إلى عدم استفادة العديد من المصالح من هذه الميزة بالإضافة إلى طبيعة الأعمال التي تتم بصفة تقليدية داخل البلدية ، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها .

الجدول رقم (22) : يوضح عمل البلدية على توفير التقنيات والبرمجيات الالكترونية الحديثة اللازمة للعمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
90 %	45	نعم
10 %	05	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) ، نلاحظ أن 45 من عينة الدراسة أكدوا على أن البلدية تعمل على توفير التقنيات والبرمجيات الالكترونية اللازمة للعمل وهذا راجع إلى سعي البلدية إلى مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع بالإضافة إلى سعيها إلى تحسين وكسب ثقة المواطنين من خلال تقديم أجود الخدمات وأدائها في فترة زمنية قصيرة ، كذلك السياسات المتبعة من طرف الدولة التي تسعى إلى تعميم الرقمنة في كافة القطاعات والمجالات وخاصة الإدارية ، في حين أن 10% من المبحوثين أجابوا بأن البلدية لا تعمل على توفير التقنيات والبرمجيات الالكترونية الحديثة اللازمة للعمل وهذا لغلاء التكاليف بالإضافة إلى نقص الإطارات والمتحكمين بشكل جيد في الرقمنة ، وهذا من خلال مجموع المقابلات التي أجريت مع الموظفين.

الجدول رقم (23) : يوضح على معايير جودة الخدمات

النسبة المئوية	التكرار	العينة معايير الجودة
40%	20	نوعية الخدمة المقدمة
24%	12	العلاقة الحسنة بين الموظف والمواطن
16%	08	حل المشكلات أثناء العمل
20%	10	سهولة التدفق
100%	50	المجموع

من خلال الشواهد الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه فإن 40% من أفراد عينة البحث أي ما يعادل 20 موظف أقرروا بأن جودة الخدمات تتوقف على نوعية الخدمة المقدمة ، وهذا راجع إلى أن جودة البيانات ودقتها وصحتها أمر ضروري لكسب ثقة المواطن ، أما 24% من المبحوثين أكدوا على أن جودة الخدمات تتوقف على العلاقة الحسنة بين الموظف والمواطن وهذا لأن المواطن والموظف هما أساس المعاملات الإدارية ، فلا يمكن أن تتم أي معاملة إدارية دون وجود مواطنين والعكس صحيح ، أما 20% من المبحوثين أكدوا أن جودة الخدمة تتوقف على سرعة التدفق أي سرعة تدفق المعلومات ، وأخر نسبة هي 16 % أين أكد فيها المبحوثين أن جودة الخدمات تتوقف على إمكانية حل المشكلات أثناء العمل أي أنه كلما كانت نسبة المشاكل ضئيلة كلما زادت جودة الخدمة وقلت الضغوطات على الموظف، كل هذا من خلال ما تم ملاحظته في الدراسات الاستطلاعية داخل المؤسسة .

الجدول رقم (24) : توضح تفعيل البيانات الرقمية و زيادة النزاهة بين الرئيس والمرؤوس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%94	47	نعم
%06	03	لا
%100	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) ، تبين أن 94% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن تفعيل البيانات الرقمية تزيد من النزاهة بين الرئيس والمرؤوس وذلك راجع إلى التقليل من التجاوزات الحاصلة داخل المؤسسة بالإضافة إلى تقليص الأخطاء المرتكبة وتصحيحها والالتزام بما يقدمه الرئيس من تعليمات ، في حين أن 6% من المبحوثين أكدوا على أنه لا توجد علاقة بين تفعيل البيانات الرقمية وزيادة النزاهة بين الرئيس والمرؤوس لأنها مرتبطة أساسا بشخصية الرئيس أو المرؤوس كما أكدوا على أن هذه التقنية ليست معممة على كل مصالح البلدية . وهذا ما تم استخلاصه من مجموع أسئلة المقابلة التي أجريت مع العديد من الموظفين .

الجدول رقم (25) : يوضح مساعدة الأرشفة الالكترونية للوثائق في توفير الجهد

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	راجع إلى	التكرار	العينة الاحتمالات
%92	%52	26	ريح الوقت	46	نعم
	%16	08	توفير الراحة		
	%24	12	سرعة الانجاز		
%8	04				لا
%100	50				المجموع

من خلال الجدول رقم (25) الذي يمثل مدى مساعدة الأرشفة الالكترونية في توفير الجهد توضح أنه 46 من المبحوثين أقروا أن أرشفة الوثائق الكترونيا يساعد في توفير الجهد وتوزعت إجاباتهم كالتالي :

- 52% من المبحوثين أقروا بأن أرشفة الوثائق تساعد في توفير الجهد من خلال ربح الوقت أي أن أرشفة الوثائق الكترونيا تقلص العديد من العمليات التقليدية التي كان لا بد للموظف أن يمر بها للوصول إلى الأرشيف التقليدي .
- 24% من المبحوثين أكدوا على أن أرشفة الوثائق تساعد في توفير الجهد من خلال سرعة الانجاز وهذا لوجود برامج خاصة على جهاز الكمبيوتر ، فبمجرد إدخال رموز خاصة يتم عرض الوثيقة التي تبحث عنها دون عناء التنقل إلى أي مكان وبالتالي السرعة .
- 16% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن أرشفة الوثائق الكترونيا تساعد على توفير الجهد من خلال توفير الراحة للموظف أي أن الموظف لا تصبح عليه تلك الضغوطات التي كانت فالوثائق الالكترونية لا تحتاج إلى الترتيب لأنها ترتب بشكل تلقائي من خلال برامج خاصة على جهاز الكمبيوتر .

في حين أن 8% من المبحوثين أجابوا ب لا أي ما يعادل 4 مفردات ، وهذا بسبب أن ليست كل مصالح البلدية مزودة بهذه الميزة ، وهذا ما ت ملاحظته من خلال الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها .

الجدول رقم (26) : يوضح مدى زيادة تدفق البيانات الرقمية إلى زيادة جودة الخدمات

النسبة المئوية	التكرار	العينة راجع إلى
14%	07	الإسراع في إدخال وإخراج المعلومات
50%	25	سهولة الوصول إلى البيانات
16%	08	ريح الجهد والوقت والمال
20%	10	تحسين الأداء
100%	50	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ، تبين أن زيادة البيانات الرقمية تزيد من جودة الخدمات ، حيث أن 50% من عينة البحث أكدوا على أن البيانات الرقمية تزيد من جودة الخدمات من خلال سهولة الوصول إلى البيانات وهذا لأن البيانات الرقمية تساعد في تقليص العديد من العمليات التقليدية ، أما ما نسبته 20% أفادوا بأن البيانات الرقمية تحسن أداء العامل من خلال أنها تساعده كثيرا في انجاز المهام بسرعة وبدقة عالية إضافة إلى التقليل من الأخطاء ، أما 16% من عينة الدراسة فقد أقرروا بأن البيانات الرقمية تزيد من جودة الخدمة من خلال ربح الجهد والوقت والمال أي أن الموظف يستطيع انجاز مهامه بالكسب على زر واحد فقط ، أما ما يعادل 14% فقد أقرروا أن البيانات الرقمية تزيد من جودة الخدمة من خلال الإسراع في إدخال وإخراج المعلومات ، بحيث تنقص العمليات التي يقوم بها الموظف داخل مكتبه وتصبح مقتصرة على الكمبيوتر فقط أي البقاء في مكان واحد ، وهذا من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان .

الجدول رقم (27) : يوضح ما إن كان الانتقال من البيانات الرقمية إلى المعلومات الورقية يؤدي إلى  
تقليص تكاليف العمل الإداري

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	راجع إلى	التكرار	العينة الاحتمالات
%88	%08	04	توفير الجهد المبذول	44	نعم
	%60	30	النقص في التكاليف		
	%14	07	اختصار الوقت		
	%06	03	التقليل من الأخطاء		
%12	06				لا
%100	50				المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول أعلاه ، تبين أن 44 مفردة من عينة البحث أكدوا على أن الانتقال من البيانات الورقية إلى المعلومات الرقمية تؤدي إلى تقليص تكاليف العمل الإداري ، وتوزعت الإجابات كما يلي :

- 30 مفردة بحث أكدوا على أن الانتقال من البيانات الورقية إلى البيانات الرقمية تؤدي إلى تقليص العمل الإداري عن طريق النقص في التكاليف وهذا راجع إلى أن البيانات الرقمية تقلل من استعمال الأوراق مما يؤدي إلى نقص تكاليف التخزين .
- 7 مفردات بحثية أجابوا بأن التحول إلى البيانات الرقمية تقلص الأعمال الإدارية عن طريق اختصار الوقت وهذا راجع إلى اختصار مجموع العمليات التي كانت تجرى في المعاملات الورقية من تنقل وبحث في الأرشيف إلى كبسة زر واحدة عن طريق برامج خاصة توضع على الحاسب الآلي والتي تسمح بالوصول إلى المعلومة في أي وقت و أي مكان .

- 4 مفردات بحثية أكدوا على أن الانتقال إلى المعاملات الرقمية يقلص تكاليف الأعمال الإدارية عن طريق توفير الجهد المبذول أي انه أصبح بإمكان الموظف الولوج إلى أي معلومة يريدتها عن طريق برامج خاصة تسمح له بالوصول إليها .
- 3 مفردات بحثية قالوا بأن الانتقال إلى المعاملات الإدارية الورقية يقلص تكاليف العمل الإداري عن طريق التقليل من الأخطاء المرتكبة ، وهذا لاحتواء الأجهزة الكمبيوتر على برامج خاصة تسمح للموظف بتصحيح وضبط الوثائق قبل استخراجها .

في حين أن هناك 6 مفردات بحثية أكدوا على أن الانتقال من المعاملات الورقية إلى الرقمية لا يقلص من تكاليف العمل الإداري وهذا لان العديد من المصالح ليست مزودة بهذه الميزة أي أن البيانات الرقمية لم تعمد بعد على كل مصالح البلدية ، كل هذا من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان .

الجدول رقم (28) : يوضح مساعدة البيانات الرقمية في تحقيق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84%	42	نعم
16%	08	لا
100%	50	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ، تبين أن 84 % من المبحوثين أكدوا على أن البيانات الرقمية تساعد في تحقيق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة وذلك من خلال سهولة الوصول إلى المعلومة بالإضافة إلى سرعة انجازها ، في حين أن 16 % من عينة البحث اقروا بأن البيانات الرقمية لا تساعد في تحقيق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة وهذا لأن البيانات الرقمية في بعض الأحيان تحول بين الموظف والمواطنين أي صعوبة الفهم على بعضهم البعض ، وهذا من خلال ما تم ملاحظته في الدراسات الاستطلاعية .

رابعاً : بيانات الفرضية الجزئية الثالثة :

العمل عن بعد وزيادة سرعة انجاز المهام لدى الموظفين داخل الإدارة

الجدول رقم (29) : يوضح نوع الوسائل المستخدمة أثناء القيام بمهام خارج مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%80	40	الهاتف النقال
%12	06	الكمبيوتر
%08	04	اللوحة الالكترونية
%100	50	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ، تبين أن 80% وضحو بأنهم يستعملون الهاتف النقال أثناء قيامهم بمهامهم خارج مكان العمل ن وهذا راجع لسهولة حمله إضافة إلى كونه أسرع وسيلة تكنولوجية حديثة ، تليها نسبة 12% أي ما يعادل 6 مفردات من العينة أقرروا باستعمالهم لجهاز الكمبيوتر أثناء العمل خارج ساعات العمل وهذا راجع بالنسبة لهم إلى أنه سهل الاستخدام ولا يتطلب مهارات عالية لاستخدامه في عمله ، أما النسبة الأخيرة فقد كانت 8% ما يعادل 4 مفردات بحثية حيث أجابوا باللوحات الالكترونية وهذا راجع لكونه بسيط وسهل الاستعمال بالإضافة إلى أنه أقل ثمن من الهاتف النقال وجهاز الكمبيوتر ، وهذا ما تم التصريح به من طرف المواطنين أثناء المقابلات المقامة داخل البلدية .

الجدول رقم (30) : يوضح العمل عن بعد و ربح الوقت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%76	38	نعم
%24	12	لا
%100	50	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ، تبين أن %76 من المبحوثين أكدوا على أن العمل عن بعد يساعدهم في ربح أوقاتهم وهذا من خلال إلغاء الحواجز الزمنية والمكانية أي بإمكان الموظف القيام بعمله خارج أوقات العمل واستثمار الوقت المتبقي مع أفراد العائلة أو ممارسة أعمال أخرى، في حين أكد %24 من المبحوثين أن العمل عن بعد لا يساهم في ربح الوقت للموظف ، ذلك أن أغلبية المعاملات الإدارية الموجودة داخل البلدية تتطلب حضور الموظفين ، وهذا من خلال ما تم ملاحظته في الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها داخل البلدية .

الجدول (31) : يوضح مساهمة المعاملات الإدارية الالكترونية في حسن استغلال جهدك

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	راجع إلى	التكرار	العينة الاحتمالات
%78	%30	15	سهولة الانجاز	39	نعم
	%16	08	تقليص ساعات العمل		
	%32	16	السرعة في تنفيذ الإجراءات الإدارية		
%22	11				لا
%100	50				المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن 78% من المبحوثين أقروا أن المعاملات الإدارية الالكترونية تساهم في تحسين استغلال الجهد وتوزعت الإجابات كالآتي :

- 32% من عينة البحث أكدوا على أن المعاملات الإدارية الالكترونية تساعد في حسن استغلال الجهد من خلال السرعة في تنفيذ الإجراءات الإدارية أي أن المعاملات الإدارية الالكترونية تقلص العمل وتختصره من خلال مجموع برامج خاصة تمكن الموظف الوصول إلى مختلف المعلومات .
- 30% من المبحوثين أكدوا على أن المعاملات الإدارية الالكترونية تساعد في تحسين استغلال الجهد من خلال سهولة الانجاز أي سهولة انجاز المهام المطلوبة وهذا راجع إلى أن المعاملات الإدارية الالكترونية تحول للموظف العمل عن بعد أي بدون حيز زمني أو مكاني يربطه .
- 16% من المبحوثين أجابوا بأن المعاملات الإدارية تساعد في تحسين استغلال الجهد من خلال تقليص ساعات العمل ، فبدل الانتقال من مكان إلى مكان لإجراء بعض المعاملات أصبح بالإمكان إجرائها الكترونياً .

في حين أن 22% من عينة البحث أكدوا أن المعاملات الإدارية لا تساعد في تحسين استغلال الجهد وهذا راجع إلى أن ليست كل المعاملات تصلح أن تتم إلكترونياً . وهذا من خلال ما تم عرضه من إجابات الموظفين على أسئلة الاستبيان .

الجدول رقم (32) : يوضح مساعدة تداول المعلومات بواسطة الاتصال الإلكتروني في تحسين الخدمة

العينة الاحتمالات	التكرار	راجع إلى	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	سرعة الأداء	25	50%
		الحرص على تقليل الأخطاء	17	34%
لا			08	16%
المجموع			50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (32) ، أن 42 من أفراد عينة البحث أجابوا بنعم وتوزعت إجاباتهم كالآتي:

- 25 مفردة بحث أقرروا بأن تداول المعلومات بواسطة الاتصال الإلكتروني يساعد في تحسين الخدمة عن طريق سرعة الأداء ، وهذا راجع إلى الاتصالات الإلكترونية تسهل كثيرا عملية الاتصال بين الموظف والإدارة وبين الموظف والمواطن ،
- 17 مفردة من المبحوثين أكدوا على تداول المعلومات بواسطة الاتصال الإلكتروني يساعد في تحسين الخدمة عن طريق التقليل من الأخطاء المرتكبة وهذا لتوفر الوقت لدى الموظف مما يجعله يراجع الوثائق أكثر من مرة وبالتالي تفادي الأخطاء .

في حين أن 8 مفردات من عينة البحث ما يعادل 16% أقرروا بأن تداول المعلومات بواسطة الاتصال الإلكتروني لا يساعد في تحسين الخدمة ذلك بأن ليس كل العمليات والموقف تتطلب اتصال إلكتروني بل هناك بعض المعاملات التي تتم على مستوى البلدية. وهذا حسب ما تم التصريح به من قبل العديد من الموظفين خلال المقابلات التي أجريناها .

الجدول رقم (33) : يوضح وصول المعلومة عبر الاتصال الالكتروني يساعد في تحسين الأداء

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	راجع الى	التكرار	العينة الاحتمالات
%96	%50	25	دائما	48	نعم
	%46	23	أحيانا		
			نادرا		
%04	02				لا
%100	50				المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم(33) يتبين أن 48 مفردة من المبحوثين أكدوا على أن وصول المعلومة عبر الاتصال الالكتروني يساعد في تحسين الأداء وذلك كالآتي :

- 25 من المبحوثين أكدوا على أن وصول المعلومة عبر الاتصال الالكتروني يساعد بصفة دائمة في تحسين الأداء وهذا راجع إلى أن الاتصال الالكتروني يختصر المسافات ويلغي جميع الحواجز الزمنية و المكانية .

- 23 مفردة من عينة البحث أفادوا بأن الاتصال الالكتروني يساعد أحيانا في تحسين الأداء وهذا راجع إلى أن ليست كل المعاملات الإدارية تخضع للاتصال الالكتروني بل هناك بعض المعاملات تتطلب وجود الموظف والمواطن في آن واحد .

في حين أن مفردتين من عينة البحث أكدوا على أن الاتصال الالكتروني لا يساعد في تحسين الأداء ذلك أن ليست كل المعاملات الإدارية يمكن أن تتم الكترونيا ، وهذا من خلال ما تم ملاحظته خلال الدراسات الاستطلاعية .

الجدول رقم (34) : يوضح مساعدة العمل عن بعد في تسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%60	30	نعم
%40	20	لا
%100	50	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول (34) ، تبين أن 60 % من المبحوثين أكدوا على أن العمل عن بعد يساعد في تسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين وهذا راجع إلى زيادة سرعة انجاز المهام وبالتالي راحة المواطن وكسب ثقته إضافة إلى إلغاء الحواجز المكانية والزمنية التي كانت مفروضة على الموظف والمواطن وبالتالي تسهيل عملية الاتصال بالمواطنين ، في حين أن 40 % من عينة البحث أقرروا بأنه لا توجد أي علاقة للعمل عن بعد وتسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين وهذا راجع إلى أن بعض المعاملات لا يمكن القيام بها خارج المكتب ، وهذا من خلال ما تم ملاحظته خلال الدراسات الاستطلاعية التي قمنا بها بالمؤسسة .

الجدول رقم (35) : يوضح زيادة استخدام المعاملات الالكترونية و تحسين سيرورة انجاز المهام الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%72	36	نعم
%28	14	لا
%100	50	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (35) أن 72% من مفردات عينة البحث يقرون أن هناك تحسين في سيرورة انجاز المهام الإدارية من خلال استخدام المعاملات الالكترونية ، ويرجع هذا إلى أن المعاملات الالكترونية تلغي جميع الحواجز الزمنية والمكانية للموظف ، وتحول له الولوج إلى عمله في أي وقت ممكن ، بالإضافة إلى تقليص الوقت للمواطن وعدم تركه ينتظر ، بحيث أصبح بالإمكان سحب أي وثيقة من أي بلدية كانت ، في حين أن 28% من مفردات العينة أي ما يعادل 14 موظف أجابوا ب لا، وذلك لأن لا تزال بعض المعاملات الإدارية لا يمكن انجازها عبر استخدام المعاملات الالكترونية بل تتطلب التواجد بالمؤسسة، هذا بحسب ما تم ملاحظته من خلال الدراسات الاستطلاعية .

الجدول رقم (36) : يوضح مساهمة العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام

النسبة المئوية	التكرار	العينة راجع إلى
22%	11	وصول المعلومات والانشغالات في وقت قصير
20%	10	الدقة والسرعة
58%	29	توفير الجهد والراحة
100%	50	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن 58% من المبحوثين أقروا بأن العمل عن بعد يساهم في زيادة سرعة انجاز المهام من خلال توفير الجهد والراحة أي أن الموظف في بعض الأحيان لا يكون مجبوراً على الذهاب إلى العمل بل بإجراءات بسيطة يمكنه ممارسة وظيفته من منزله، أما ما نسبته 22% أكدوا على أن العمل عن بعد يساعد في زيادة سرعة انجاز المهام من خلال وصول المعلومات والانشغالات في وقت قصير ، وهذا راجع إلى سرعة الوسائل المستعملة كالبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي ، أما فئة المبحوثين الأخيرة فقد أفادوا بأن العمل عن بعد يساهم في زيادة سرعة انجاز المهام من خلال الدقة والسرعة أي أن المعاملات تكون سريعة ودقيقة ، هذا كله من خلال أجوبة المبحوثين على أسئلة الاستبيان .

الجدول رقم (37) : يوضح مواجهة المؤسسة لل صعوبات في تطبيق الإدارة الرقمية

النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	راجع إلى	التكرار	العينة الاحتمالات
%26	%10	5	نقص اليد المؤهلة	13	نعم
	%08	4	ضعف شبكة الانترنت		
	%08	4	عدم توفر الإمكانيات المادية		
%74				37	لا
%100				50	المجموع

ينتضح من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (37) أن 74 % من عينة الدراسة أكدوا على عدم وجود أي صعوبات تواجه المؤسسة في تطبيق الإدارة الرقمية ، وهذا راجع إلى أن الدولة تدعم المشاريع الرقمية وتدعو إلى تعميم الرقمنة في كافة المجالات ، إضافة إلى أنها تقوم بإعطاء تموينات ومساعدات وتكلفت بجلب جميع الوسائل التي يحتاجها الموظف في عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية ، في حين أن ما نسبته 26% من عينة الدراسة أقرروا بوجود العديد من العراقيل التي تواجه المؤسسة في تطبيق الرقمنة الإدارية وتوزعت النسبة كالتالي :

- 10% من الباحثين أقرروا بأن نقص اليد العاملة من بين العراقيل التي تواجه المؤسسة في تطبيق عملية الرقمنة وهذا راجع إلى غياب الثقافة التكنولوجية داخل المؤسسة بالإضافة إلى نقص الدورات التدريبية لاستعمال مثل هذه الأجهزة .
- 8% من عينة البحث أكدوا على أن الضعف في شبكة الانترنت من بين العراقيل التي تقف أمام تطبيق الإدارة الرقمية بحيث أن معظم الأوقات تكون الشبكة ضعيفة جدا أو منعدمة تماما .
- 8% من الباحثين أكدوا أن الإمكانيات المادية هي التي تعرقل تطبيق الإدارة الرقمية وهذا راجع إلى نقص الكوادر البشرية المؤهلة التي يتم الاعتماد عليها في إصلاح الأجهزة المتطورة ، وهذا من خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤول الرقمنة في البلدية .

الجدول(38) : يوضح زيادة تطبيق الرقمنة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	العينة راجع إلى
20%	10	حفظ المعلومات والبيانات بدقة
16%	08	تقليل التكاليف
24%	12	توفير الجهد والطاقة للموظف
20%	10	تسهيل الأعمال الإدارية
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (38) ، يتضح أن 24 % من المبحوثين أكدوا على أن الزيادة في تطبيق الرقمنة الإدارية يحسن أدائهم وهذا من خلال توفير جهد وطاقة الموظف وهذا يرجع إلى البرامج والتقنيات التي يحملها جهاز الحاسوب فبإمكان الموظف أن يضغط على زر واحد لإتمام عملية كانت تستغرق ساعات طويلة ، بينما 20% من عينة الدراسة أقرروا بأن الزيادة في تطبيق الرقمنة الإدارية يحسن في أدائهم الوظيفي من خلال حفظ المعلومات والبيانات بدقة وتسهيل أعمالهم الإدارية وهذا راجع إلى التقنيات المتطورة داخل الرقمنة الإدارية والتي تساعد الموظف كثيرا في حفظ و تدقيق البيانات ، أما نسبة 16 % فقد أجابوا بأن الزيادة في تطبيق الرقمنة الإدارية يحسن الأداء عن طريق نقص تقليل التكاليف ، فبدل إهدار الأموال في الوثائق الورقية أصبحت جميع البيانات الكترونية إضافة إلى توفير مساحات أكبر داخل المكاتب عن طريق التخلي عن الملفات الورقية . كل هذا من خلال إجابات المبحوثين على الاستمارة .

تناولنا في هذا الفصل عرض ومناقشة بيانات الدراسة ، حيث قمنا بتفريغ معطيات الاستمارة في الجداول ،وقمنا بالتعليق عليها.

الفصل السادس : مناقشة نتائج الدراسة

## تمهيد

أولاً : مناقشة النتائج في ضوء البيانات الشخصية

ثانياً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى

ثالثاً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية

رابعاً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة

خامساً : مناقشة النتائج العامة

سادساً : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

سابعاً : القضايا التي تثيرها الدراسة

**تمهيد :**

تعتبر مرحلة مناقشة النتائج آخر مرحلة في البحث السوسولوجي، وهذا بعد جمع البيانات والمعطيات ميدانيا ، لذا نلاحظ أن هناك اهتمام كبير به نظرا لما يتطلبه من بصمات خاصة بالباحث تتضافر فيها قدراته الذهنية وخبراته المعرفية ، حيث يتطرق هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان الذي أجريت فيه الدراسة .

أولا : نتائج البيانات الشخصية :

يتضح من النتائج المأخوذة من البيانات الشخصية لأفراد العينة المقدر عددهم ب50 مفردة بأن هناك تباعد بين نسبة الإناث 80% عن نسبة الذكور 10% والذي يعكس تواجد العنصر الأنثوي في المؤسسة، إضافة إلى أن أغلب المبحوثين تكون أعمارهم محصورة في الفئة 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 44% ثم تليها الفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة تقدر ب42% ، ثم الفئة المحصورة من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة واقدر ب8% ، وأخيرا الفئة المحصورة بين 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة تقدر ب6% .

وكذلك توزيع العينة وفقا للمستوى التعليمي ، فان المستوى الجامعي هو الأعلى بنسبة 50% ، تليها المستوى الثانوي بنسبة 42% ، وتليها أدنى نسبة وترجع إلى المستوى المتوسط بتقدير 2% ، وهذه النتائج تدل على حرص المؤسسة على توظيف الأشخاص من خلال مستواهم التعليم أي أنها تأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي في عملية التوظيف .

أما عن توزيع العينة وفقا للحالة العائلية فقدت أعلى نسبة ب 62% تعود إلى فئة المتزوجين ، تليها فئة العزاب بنسبة 32% ثم نسبة المطلقين بنسبة 6% ، وهذه النتائج توحى بأن الموظفين لديهم استقرار نسبي في حياتهم الشخصية .

أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فان 52% من المبحوثين هم عمال تحكم وهي أكبر نسبة ، ثم نسبة 44% هم عمال تنفيذيون ، وكأقل نسبة قدرت ب6% وهم فئة الإطارات .

أما فيما يخص توزيع الأفراد حسب الأقدمية ، فقد تبين أن 44% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة تليها الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 20% ، ثم الفئة أقل من 5 سنوات والفئة المحصورة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة بنسبة 9% لكل واحدة منها أي 18% ، وهذا دليل على أن البلدية تعمل على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم في المجال .

يتمركز أغلبية المبحوثين في المدينة وهذا بنسبة 86% ، في المقابل 14 % من العينة متمركزين في الريف وبالتالي يمكن القول أن الموقع الجغرافي للعمل يلعب دورا هاما في الإقبال عليه ، وبالنظر إلى موقع بلدية الطاهير فإنها تتمركز في قلب المدينة وهذا ما يفسر النسبة المرتفعة للمدينة .

وعلى هذا الأساس نجد الخصائص العامة للعينة ، أن أغلبية المبحوثين إناث ، تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة ، متزوجون ، يندرج مستواهم التعليمي في المستوى الجامعي لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة ، أغليتهم عمال تحكم متمركزين في المدينة .

### ثانيا : نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى :

الفرضية التي مفادها أن "استعمال الحواسيب يؤدي إلى زيادة فعالية الموظف داخل المؤسسة " ، من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

- نسبة 78 % من المبحوثين يستخدمون أجهزة الإعلام الآلي أثناء انجازهم للأعمال ، وهذا دليل على أنها تساعد في تسريع انجاز المهام و تبسيطها .
- نسبة 45% من المبحوثين أكدوا على أن الوسائل المستخدمة داخل البلدية هي وسائل حديثة ، وهذا دليل على سع المؤسسة إلى مواكبة تطورات العصر .
- نسبة 78 % من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن استخدامهم للحاسب الآلي يسهل عليهم المعاملات الإدارية مما يؤدي إلى الدقة والأريحية في انجازها وكسب ثقة المواطن .
- نسبة 84% من أفراد عينة البحث يرون أن استخدام الحاسب الآلي يساهم في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل وذلك من خلال انجاز الأعمال في الوقت المحدد ، التقليل من الأخطاء المرتكبة من خلال برامج التصحيح التي يحتويها الجهاز والسرعة في حل المشكلات نظرا للسرعة التي يمتاز بها الجهاز .
- نسبة 98% أكدوا على تشجيع المؤسسة " البلدية " على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة عند القيام بالأعمال داخل المؤسسة .
- نسبة 82% من المبحوثين يرون أن استخدام الحاسب الآلي يزيد من فعالية الأداء بشكل كبير وذلك كون الحاسب الآلي يسرع المعاملات الإدارية .

- نسبة 94% من المبحوثين يرون أن استخدامهم لبرامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل ، وهذا راجع إلى احتواء الجهاز على برامج تضبط وتصحح الملفات .
  - نسبة 94% من أفراد العينة أكدوا على تسهيل شبكة الانترنت للمهام الإدارية ، وهذا من خلال البحث عن الحلول وإيجادها في وقت قياسي ما يعني أنه يوجد تدفق وسرعة في إيجاد المعلومة .
  - نسبة 36% من المبحوثين يرون أن استعمال الحواسيب يساهم في زيادة الفعالية داخل المؤسسة وهذا من خلال احتواء الجهاز على العديد من الميزات والبرمجيات التي من شأنها أن تساعد الموظف في انجاز وإتمام مهامه بشكل دقيق .
- الجدول رقم (39) : 'يدمج بين معطيات الجدول رقم 8 ومعطيات الجدول رقم 14 من الاستمارة ' يوضح العلاقة بين استعمال أجهزة الإعلام وزيادة الفعالية من خلال استعمال الحواسيب :

المجموع	لا	نعم	استعمال أجهزة الإعلام زيادة الفعالية
33	3	30	كبير
12	4	8	متوسط
5	4	1	ضئيل
50	11	39	المجموع

من خلال الجدول الممثل أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباطيه بين استعمال أجهزة الإعلام الآلي وزيادة الفعالية من خلال استعمال الحواسيب ، حيث تبين أن نسبة 60% أقرروا بوجود علاقة بين استعمال أجهزة الإعلام الآلي وزيادة الفعالية .

وبتطبيق معامل التوافق لمعرفة مدى وجود علاقة في الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها باعتبار  $\chi^2$  المحسوبة 11,72 أكبر من  $\chi^2_{\alpha}$

الجدولية 5,99 عند مستوى الدلالة 0,05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطيه بين استعمال أجهزة الإعلام الآلي وزيادة الفعالية .

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد عملية تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني في الاستمارة ، نستنتج أن الفرضية الأولى تحققت إلى حد كبير " يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف" وانطلاقا من إجابات المبحوثين أن استعمال الحواسيب يؤدي إلى زيادة فعالية الموظف ، حيث أن البلدية تسعى إلى استخدام الحواسيب من خلال زيادة السرعة في انجاز المعلومات في وقتها المحدد ، ومعالجة المشكلات والتقليل من الأخطاء وبهذا أكدت بأن الرقمنة الإدارية ساهمت في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات وبذلك فالفرضية الأولى التي مفادها : يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف هي فرضية محققة وهذا ما أدى إلى رفع أداء المؤسسة وتحسينه .

#### النتيجة الجزئية الأولى :

يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف ، أي أن الفرضية تحققت ميدانيا .

#### ثالثا : نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

الفرضية التي مفادها مساهمة البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة لدى الموظفين داخل الإدارة، ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

- نسبة 92% من المبحوثين يرون أن البيانات الرقمية تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية داخل البلدية وهذا لأنها تختصر العديد من العمليات بواسطة أنظمة موجودة على الجهاز .
- نسبة 92% من المبحوثين يقرون بوجود مرونة في الوصول إلى الوثائق والسجلات التي تقدمها الإدارة الرقمية داخل البلدية وهذا دليل على أن التحول الطارئ في البيانات من ورقية إلى الكترونية .
- نسبة 88% من المبحوثين يرون أن أرشفة الوثائق والسجلات تؤدي إلى توفير المعلومة في وقتها المحدد وهذا دليل على توفير الجهد والوقت للموظف وبالتالي توفير الراحة .

- نسبة 90% من المبحوثين يؤكدون على أن البلدية تعمل على توفير التقنيات والبرمجيات الالكترونية الحديثة اللازمة للعمل وهذا من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع إضافة إلى تحسين أداء العاملين وضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .
  - نسبة 40% من المبحوثين يؤكدون على أن جودة الخدمة تتوقف على نوعيتها .
  - نسبة 94% من عينة البحث يرون أن تفعيل البيانات الرقمية يؤدي إلى النزاهة بين الرئيس والمرؤوس وذلك من خلال تقليص التجاوزات التي تحددت داخل المؤسسة .
  - نسبة 92% من المبحوثين يؤكدون على أن الأرشفة الالكترونية للوثائق تساعد في توفير الجهد وكذلك ربح الوقت .
  - نسبة 50 % من المبحوثين يرون أن زيادة تدفق البيانات الرقمية تؤدي إلى زيادة جودة الخدمات من خلال تقليل الأخطاء المرتكبة و تثبيت برامج خاصة لتصحيح الأخطاء وتنظيم المعلومات .
  - 88% من عينة الدراسة يرون أن الانتقال من البيانات الورقية إلى المعلومات الرقمية يؤدي إلى تقليص تكاليف العمل الإداري وهذا دليل على تسهيل وتسريع انجاز المهام .
  - نسبة 84 % من المبحوثين يرون أن البيانات الرقمية تساعد في تحقيق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة وهذا دليل على تقريب الفهم بينهم وتسهيل عملية التواصل
- الجدول رقم 40 : 'يتمج بين معطيات الجدول رقم 23 ومعطيات الجدول رقم 27 من الاستمارة ' يوضح العلاقة بين النزاهة وتحقيق التوافق بين متطلعات المواطنين والخدمة المقدمة من خلال تفعيل البيانات الرقمية:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	النزاهة		تحقيق التوافق
					لا	نعم	
0,05	1	3,84	6,47	34	$\frac{f0\ 4}{fe\ 7,48}$	$\frac{f0\ 30}{fe\ 26,52}$	نعم
		16			$\frac{f0\ 7}{fe\ 3,52}$	$\frac{f0\ 9}{fe\ 12,48}$	لا
		50			11	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ، يتبين أنه توجد علاقة بين زيادة النزاهة وتحقيق التوافق بين تطلعات حيث أن نسبة 60% أقرروا بوجود علاقة بين زيادة النزاهة وتحقيق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة في حين نجد نسبة 8% أقرروا أنه لا توجد علاقة بينهما .

وبتطبيق كا<sup>2</sup> لمعرفة مدى وجود علاقة في الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها باعتبار كا<sup>2</sup> المحسوبة 6,47 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية 3,84 عند مستوى الدلالة 0,05 ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطيه بين زيادة النزاهة وتحقيق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة من خلال تفعيل البيانات الرقمية .

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد عملية تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث في الاستمارة ، نستنتج أن الفرضية الثانية تحققت إلى حد ما بحيث أن البيانات الرقمية تساهم في زيادة جودة الخدمة وذلك بتبسيط الإجراءات الإدارية وسهولة الوصول إلى المعلومات إضافة إلى توفير الجهد والراحة للموظفين ، وتقليل تكاليف العمل وهذا من خلال إجابات المبحوثين ، وبهذا فإن الرقمنة الإدارية تساهم في تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة وبذلك فالفرضية الثانية محققة والتي مفادها تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة هي فرضية محققة .

#### النتيجة الجزئية الثانية :

تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة .

#### رابعا : نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

الفرضية التي مفادها يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام لدى الموظفين داخل الإدارة .

من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية ، توصلنا إلى النتائج التالية :

- 80% من المبحوثين يرون أن الوسيلة التي يستخدمها أثناء قيامهم بمهمة خارج العمل هو الهاتف النقال .
- نسبة 76% من المبحوثين يرون أن العمل الافتراضي يساهم في ربح الوقت .
- نسبة 78% من المبحوثين يرون أن المعاملات الإدارية الالكترونية تؤدي إلى حسن استغلال الجهد وهذا دليل على تقليص في الكثير من العمليات والسرعة في الأداء .

- نسبة 84% من المبحوثين يرون أن تداول المعلومات بواسطة الاتصال الالكتروني يساعد في تحسين الأداء وهذا دليل على وجود تواصل بين الموظفين والمسؤولين .
- نسبة 96% من المبحوثين يرون أن العمل عن بعد يساعد في تسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين وهذا دليل على تحقيق التفاعل بين العاملين .
- نسبة 76% من المبحوثين يرون أن زيادة استخدام المعاملات الالكترونية تؤدي الى تحسين سيرورة انجاز المهام الإدارية .
- نسبة 58% من المبحوثين يرون أن العمل عن بعد يساهم في زيادة سرعة انجاز المهام وهذا بتوفير الجهد والراحة للموظفين .
- نسبة 74% من المبحوثين يرون أن البلدية لا تواجه أي صعوبات في تطبيق الرقمنة الإدارية وهذا دليل على المؤسسة كل الوسائل المتاحة الخاصة بالرقمنة .
- نسبة 97% من المبحوثين يرون أن زيادة تطبيق الرقمنة الإدارية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وهذا دليل على تسهيل الأعمال الإدارية للموظفين .

جدول رقم 41 : 'دمج بين معطيات الجدول رقم 29 ومعطيات الجدول رقم 33 من الاستمارة' يوضح العلاقة بين ربح الوقت وتسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين من خلال العمل عن

بعد :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	ربح الوقت تسريع الاتصالات
0,05	1	3,84	8,24	32	$\frac{f0\ 3}{fe\ 7,04}$	$\frac{f0\ 29}{fe\ 24,96}$	نعم
18					$\frac{f0\ 8}{fe\ 3,96}$	$\frac{f0\ 10}{fe\ 14,04}$	لا
50					11	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة بين ربح الوقت وتسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين ، حيث يتبين أن نسبة 58% أقرروا أنه توجد علاقة بين زيادة الإنتاجية وتسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين في حين نجد نسبة 6% أقرروا بأنه لا توجد علاقة بينهما .

وبتطبيق كا<sup>2</sup> لمعرفة مدى وجود علاقة في الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها باعتبار كا<sup>2</sup> المحسوبة 8,24 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية 3,84 عند مستوى الدلالة 0,05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين ربح الوقت وتسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين .

من خلال النتائج السابقة الذكر المتوصل إليها بعد تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث في الاستمارة ، نستنتج أن الفرضية الثالثة تحققت إلى حد ما بحيث أن العمل عن بعد يساهم في زيادة سرعة انجاز المهام وذلك من خلال سيرورة انجاز المهام الإدارية وتحقيق التفاعل بين العاملين وتقليص الكثير في العمليات إضافة إلى ربح الوقت والجهد والسرعة في الأداء ، وهذا من خلال إجابات المبحوثين فان الفرضية الثالثة التي مفادها يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة الانجاز محققة .

#### النتيجة الجزئية الثالثة :

يساهم العمل عن بعد في سرعة انجاز المهام .

#### خامسا : النتيجة العامة :

من خلال النتيجة الجزئية الأولى والثانية والثالثة توصلنا إلى النتيجة العامة التي مفادها انه توجد علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي ، وهذا ما أكدته تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث.

#### 1- النتيجة الجزئية الأولى الموسومة ب :

✓ يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف داخل المؤسسة قد تحققت ميدانيا من خلال أن المؤسسة تعتمد على الحواسيب الذي بدوره يؤدي إلى الزيادة في سرعة الانجاز وبالتالي انجاز العمل في الوقت المناسب ونجاح فعالية وكفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة .

## 2- النتيجة الجزئية الثانية الموسومة ب :

✓ تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة لدى الموظفين داخل الإدارة فهي أيضا تحققت ، من خلال أن المؤسسة أصبحت تتعامل إلكترونيا بتحويل البيانات الورقية إلى بيانات رقمية وبالتالي تحسين في جودة الخدمات .

## 3- النتيجة الجزئية الثالثة الموسومة ب :

✓ يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام لدى الموظفين داخل الإدارة وهي أيضا فرضية محققة ميدانيا وذلك من خلال القدرة على التواصل وانجاز الأعمال بسهولة دون اللجوء إلى المؤسسة .  
النتيجة العامة :

### توجد علاقة طردية بين الرقمنة والأداء والوظيفي

أي أن الفرضية العامة محققة حيث كلما ازداد توسع الرقمنة الإدارية زاد الأداء الوظيفي والعكس صحيح .

### سادسا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

بعد أن تم عرض الدراسات التي تناولت الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي والتي وجدنا فيها تشابها جزئيا مع دراستنا الحالية ، والنتائج التي توصلنا إليها تقترب من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة .

✓ حيث توصلت دراسة عائشة بنت أحمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن يناير 2013 إلى وجود أثر ايجابي قوي لتطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز ، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا وهو وجود علاقة بين طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي .

✓ كما توصلت دراسة ياسر خيضر عباس إلى وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي .

✓ وتوصلت دراسة بدور سامي بكري 2012 إلى مساهمة الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدي الموظفين بشكل فعال بالإضافة إلى ظهور علاقة طردية بين استخدام الإدارة الالكترونية وبين أداء الموظفين حيث أنه كلما اتجه الموظفون إلى استخدامها كلما تطورت مهارات الموظفين وهذا بدوره يساعد في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين .

- ✓ وتوصلت دراسة عمار محمد زهير تيناوي إلى أن هناك علاقة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأبعاد جودة الخدمة سواء بشكل جزئي مع كل بعد لوحده أو مع جميع الأبعاد المجتمعية ، وهذا ما تم تأكيده في الفرضية الجزئية الثانية من خلال النتائج المتوصل اليها .
  - ✓ كما توصلت دراسة فهد زيد عايش العازمي إلى مجموع نتائج أبرزها أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .
  - ✓ وتوصلت دراسة الباحثان عبوب سمير ورزيق نور إلى أن البرنامج الرقمي المحاسبي جد ملائم لموظفي الخزينة ، كما توصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة مرتفعة بين البرامج الالكترونية المحاسبية وفعالية العمل المحاسبي بالخزينة العمومية لولاية الطارف ، وهذا ما تم التأكيد عليه من خلال صحة الفرضية الجزئية الأولى من خلال إجابات المبحوثين .
- ومن خلال النتائج المذكورة أعلاه ، تبين أن جميع الدراسات السابقة متطابقة نسبيا مع نتائج الدراسة الحالية ، ويمكن القول إذن أن دراستنا هذه هي سلسلة مكملة لمجموع الدراسات السابقة .

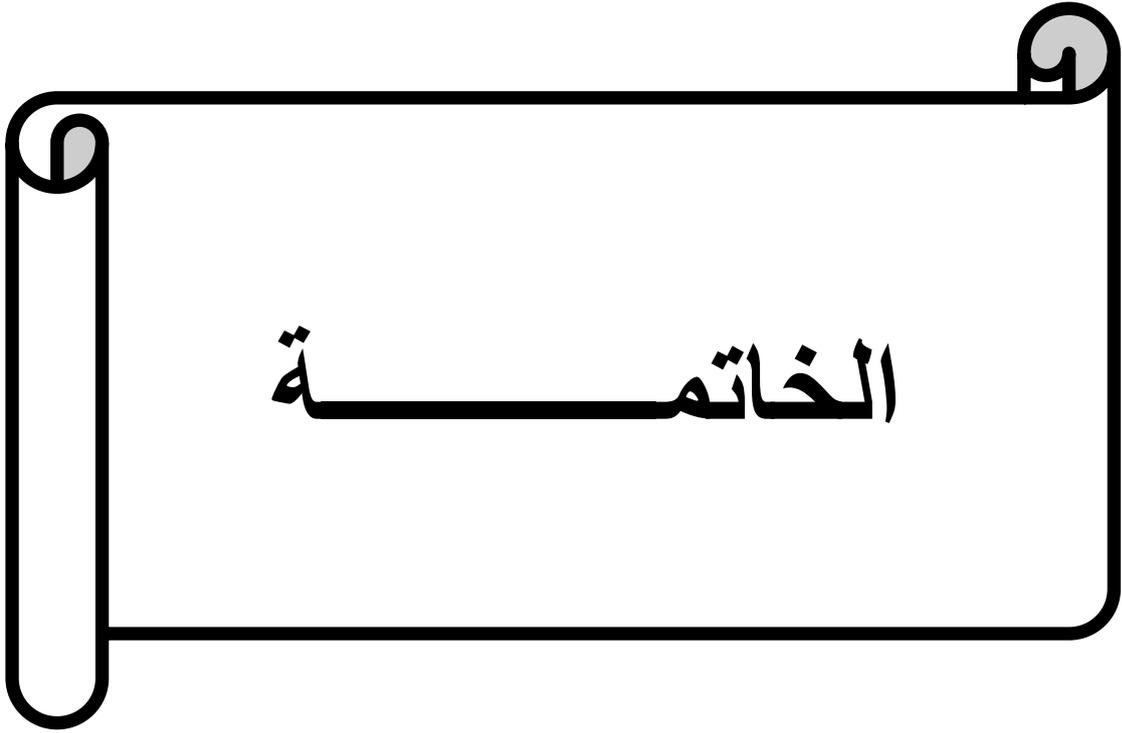
#### سابعا : القضايا التي تثيرها الدراسة :

- ✓ ضرورة تناول موضوع واقع الرقمنة الإدارية في المؤسسة الجزائرية بخصوصيتها .
- ✓ ضرورة إجراء دراسة حول العلاقة الموجودة بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي وأداء المؤسسة الجزائرية ، بأكثر شمولية وهذا بعدم التركيز على فئة العمال فقط .
- ✓ ضرورة تسليط الأضواء أكثر على جوانب أخرى من موضوع الدراسة في الدراسات المستقبلية ذلك انه توجد مؤشرات جد مهمة لم نتطرق لها في دراستنا نظرا لضيق الوقت.

وفيما يلي بعض الاقتراحات والتوصيات التي استنتجناها من خلال دراستنا هذه :

- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري .
- ✓ زيادة الاهتمام بالرقمنة الإدارية وتعميمها على كافة مصالح البلدية .
- ✓ إعداد دراسات فعلية على كل ما يواجه المؤسسة والعمل الإداري من عراقيل تمنع تطبيق الرقمنة.
- ✓ ضرورة وعي كافة الإداريين بنظام الرقمنة وإشراكهم في تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية .
- ✓ الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى ومختلف المجتمعات التي طبقت نظام الرقمنة الإدارية والاستعانة بأصحاب المهارة والكفاءة في مجال العمل الالكتروني .
- ✓ توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الرقمنة الإدارية وهذا من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية ، وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية على الأجهزة الالكترونية .

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الخدمائية ، حاولنا معرفة طبيعة العلاقة التي تجمع بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي ، وبعد عرض وتحليل النتائج توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي .



### الخاتمة :

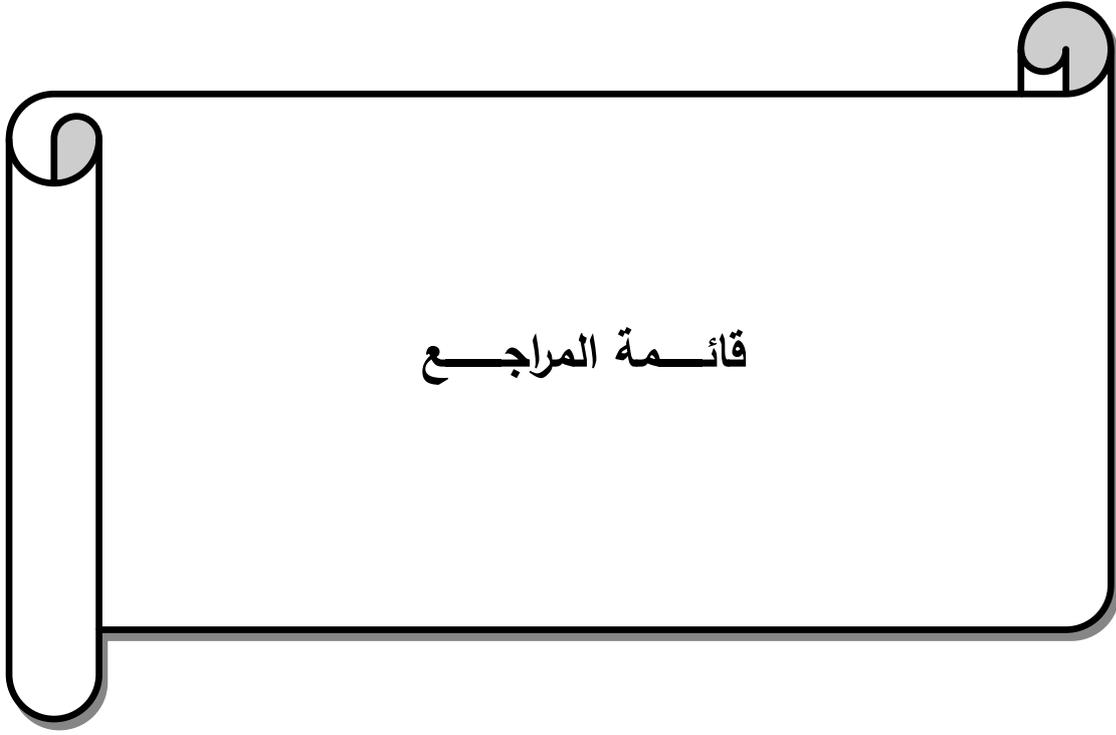
توصلنا من خلال الدراسة الميدانية لموضوع الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي إلى جملة من النتائج :

- يؤدي استعمال الحواسيب إلى زيادة فعالية الموظف .
- تساهم البيانات الرقمية في زيادة جودة الخدمة .
- يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام .

ومن خلال عرض هذه النتائج ، يتضح وجود علاقة طردية بين الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي، وهو الأمر الذي يوضح لنا مدى أهمية الرقمنة الإدارية ، حيث أصبحت عملية ملحة للنهوض والرقى وتطوير القطاع الإداري .

وخلاصة القول إن نتائج هذه الدراسة ما هي إلا حلقة من حلقات البحث المتواصل لاستكشاف طبيعة العلاقة بين متغير الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي .

لهذا وجب على الباحثين تفصي وتسليط الأضواء أكثر على مؤشرات المتغيرين قصد معرفة مدى أهمية الرقمنة الإدارية كعملية أساسية مهمة وملحة في العصر الحالي للانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإداري الحديث بأقل وقت، أقل جهد، أقل تكلفة وأكثر جودة في تقديم الخدمة العمومية .



قائمة المراجع الخاصة بهذا الفصل :

أولا : الكتب

- 1- Herman agonis ، إدارة الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان ، ط1 ، 2011 .
- 2- إبراهيم عبد العزيز الدعياج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010
- 3- إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جدير للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2013 .
- 4- احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 .
- 5- احمد فرج احمد ، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أو خارجها ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة المتحدة ، العدد 4 ، 2009 .
- 6- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية-مصر ، 1999.
- 7- احمد ماهر ، الإدارة "المبادئ و المهارات " ، الدار الجامعية ، 2003 .
- 8- إدريس ثابت عبد الرحمن ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
- 9- اعتماد محمد علام و إجلال إسماعيل حلمي ، علم الاجتماع التنظيم - مدخل نظرية ودراسات ميدانية - مكتبة أنجلو المصرية ، الاسكندرية ، 2013 .
- 10- أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2011 .
- أيمن عودة المعاني ، الإدارة العامة الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ن ط1 ، 2010 .
- 11- بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، 2008.
- 12- بشير عباس العلاق ، الإدارة الرقمية "المجالات والتطبيقات " ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث ، ابوظبي ، ط1 ، 2005 .

- 13- بشير عباس العلق ، الإدارة الرقمية ، المجالات والتطبيقات ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، ط1 ، 2005 .
- 14 بشير عباس العلق ، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2004 .
- 15 بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2009 .
- 16- توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة الخدمات "مدخل إدارة الجودة الشاملة " ، دار النهضة العربية ، مصر ، ط1 ، 1996 .
- 17 -حسين محمد الحسن ، الإدارة الالكترونية " المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2010 .
- 18- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط1 ، 2004.
- 19- حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 1998.
- 20- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2013 .
- 21- رايح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث والتوجه ، الجزائر ، 2006 ، إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007 .
- 22- ربحي مصطفى علبان ، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 23- رحيم يونسى ، كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، ط1 ، الأردن ، دار الدجلة للنشر والتوزيع ، 2007 .
- 24- رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، دار الكتاب الحديث ، ط1 ، القاهرة ، 2016 .

- 25- رعد حسن ، نظريات الإدارة والإعمال ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، ط1 ، سوريا-دمشق ، 2004 .
- 26- رفيقة حروش ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 .
- 27- رولانايف المعايطه وصالح سليم الحطوي ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 28- زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- 29- زينهم سماح عبد الجواد ، المكتبات والأرشيفات الرقمية والتخطيط والبناء والإدارة ، شركة ناس للطباعة والنشر ، 2006 .
- 30- سعد غالب يسين ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2005 .
- 31- سعد عبد المرسي بدر ، الايدولوجيا ونظريات التنظيم ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2008 ،
- 32- سعيد يقطين ، من النص إلى النص "مدخل إلى جماليات الإبداع اللفظي ، المركز الثقافي العربي ، بيروت ، ط1 ، 2005 .
- 33- سليم الحسنية ، نظم المعلومات الإدارية ( نما ) " إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية " ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط3 ، 2006 ،
- 34- سمير الشويكي ، المعجم الإداري ، دار أسامة المشرف الثقافي ، عمان ، ط1 ، 2006 .
- 35- صابر فاطمة عوض وخفاجة مرفت علي ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الإسكندرية ، 2002 .
- 36- صفوان محمد المبيضين وعائد بن شافي الاكلي ، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .

- 37- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2005 .
- صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2008 ، عمان .
- 38- صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان-الأردن ، ، 2008 .
- 39- ضرار العتيبي وآخرون ، العملية الإدارية " مبادئ وأصول وعلم وفهم " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2007 ، عمان .
- 40- الطائي حميد والعلاق بشير ، مبادئ التسويق الحديث ، مدخل شامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009 .
- 41- عاشور احمد صفر ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت -لبنان ، ط1، 1989.
- 42- عامر إبراهيم القندلجي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2000.
- 43- عامر إبراهيم قنديلجي و علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2005 .
- 44- عامر قنديلجي وإيمان السامرائي ،البحث العلمي -الكمي والنوعي - ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان.
- 45- عبد الباربي إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 .
- 46- عبد الباربي ذرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الأردن ، 2003 .
- 47- عبد اللطيف قطيش ، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق ، منشورات الجبلي ، بيروت ، 2013.

- 48- عبد المحسن ، توفيق محمد ، قياس الجودة والقياس المقارن ، ايتراك ، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2006 .
- 49- عبيدات ذوقان وآخرون ، البحث العلمي - مفهومه - أدواته وأساليبه ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، السعودية ، 2001 .
- 50- عز الدين سليمانى واخرون ، المتغيرات التنظيمية ، دراسات في علم اجتماع التنظيم ، دار مداد قسنطينة ، 2011 .
- 51- عقيلي عمر وصفي ، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن ، 2001 .
- 52- علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي ، الإدارة الالكترونية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2006 .
- 53- علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل في الايزو 9000 ، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع ، 2001.
- 54- علي عباس ، اساسيات علم الادارة ، دار المسيرة ، ط4 ، عمان ، 2005 .
- 55- علي عباس ، اساسيات علم الادارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 .
- 56- علي غربي واخرون ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2004 .
- 57- علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة ، مبادئ الادارة " الاصول والاساليب العلمية " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2013 .
- 58- عليان ربحي مصطفى وغنيم عثمان محمد ، أساليب البحث العلمي ، الأسس النظرية والتطبيق العلمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2004 .
- 59- عمار بوحوش ومحمد محود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط6 ، 2011 .

- 60- عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية "رؤية معاصرة " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2009 .
- 61- فايز جمعة صالح النجار : نظم المعلومات الإدارية ، دار حامد ، ط2 ، عمان ، 2007 .
- 62- فايز جمعه صالح النجار ، أساليب البحث العلمي ، "منظور تطبيقي" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 63- فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .
- 64- فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الاداء البشري " المفهوم واساليب القياس والنماذج " ، عمان ، 2001 .
- 65- كامل محمد المغربي : الإدارة\_الأصالة ، المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار الفكر ، عمان ، 2007 .
- 66- لوكنيا الهاشمي ، نظرية المنظمة ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006 .
- 67- محمد أحمد حسان :نظم المعلومات الإدارية ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2008 .
- 68- محمد احمد سمير ، الإدارة الالكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان -الأردن ، 2009 .
- 69- محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية،2003.
- 70- محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمة ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر، 2008 .
- 71- محمد سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، 2005 .
- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي : المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل ، عمان ، 2005 .

- 72- محمد عبد الفتاح ومحمد عبد الله ، الاسس النظرية لادارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الازاريطة للنشر والتوزيع ، 2004 .
- 73- محمد عبد الوهاب وحسن عثمانوي ، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية ، القاهرة ، ط1 ، 2014 .
- 74- محمود حسين الوادي ، التمكين الاداري في العصر الحديث ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن عمان ، 2012.
- 75- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان-الاردن ، 2005 .
- 76- مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993 .
- 77- مهري سهيلة وبن جامع بلال ، المكتبة الرقمية ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، قسنطينة ، ط1 ، 2011 .
- 78- موسى خليل ، الادارة المعاصرة " المبادئ ، الوظائف ، الممارسة " ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط1 ، 2011 .
- 79- الميحاوي ، قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2006 .
- 80- ناهد عرفة ، مناهج البحث العلمي ، مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 .
- 81- نجلاء احمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبة العربية ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2013 .
- 82- نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية " الإستراتيجية ، الوظائف والمشكلات " ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2004 .
- 83- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 .

- 84- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 85- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2014 .
- 86- وائل محمد صحي ، ادريس و طاهر محسن منصور الغالي ، اساسيات الاداء وبطاقة التقسيم المتوازن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2009 .
- 87- ياسين سعد غالب ، الإدارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية -عمان ، الاردن ، 2010 .

### ثانيا : الرسائل الجامعية

- 88- احمد الشرقاوي ، الادارة الالكترونية " الواقع والتحديات الادارية والقانونية " ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون ، جامعة محمد الخامس ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، سنة 2010.
- 89- احمد الشرقاوي ، الادارة الالكترونية " الواقع والتحديات الادارية والقانونية " ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون ، جامعة محمد الخامس ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، سنة 2010.
- 90- احمد الشرقاوي ، الادارة الالكترونية " الواقع والتحديات الادارية والقانونية " ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون ، جامعة محمد الخامس ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، سنة 2010.
- 91- احمد بن حميد بن محمد الراسبي ، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في شرطة عمان ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، جامعة محمد الخامس ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية اكدال ، 2012 .
- 92- احمد بن حميد بن محمد الراسبي ، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في شرطة عمان ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، جامعة محمد الخامس ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية اكدال ، 2012 .

- 93- اوغيدني هدى ، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم اجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2009 .
- 94- باشيوه سالم ، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، 2008.
- 95- بدرين محمد المالك ، الابعاد الادارية والامنية لتطبيق الادارة الالكترونية في المصارف السعودية ، "دراسة مسحية " ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2007.
- 96- بدرين محمد المالك ، الابعاد الادارية والامنية لتطبيق الادارة الالكترونية في المصارف السعودية ، "دراسة مسحية " ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2007.
- 97- بدرين محمد المالك ، الابعاد الادارية والامنية لتطبيق الادارة الالكترونية في المصارف السعودية ، "دراسة مسحية " ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2007.
- 98- حسن محمود حسن ناصر ، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، شهادة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ادارة اعمال ، ادارة الموارد البشرية ، 2010 .
- 99- حمد قبلا نال فطيح ، دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالاجهزة الامنية ، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية ، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الارضية ، الرياض ، 2008 .
- 100- حمد قبلا نال فطيح ، دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالاجهزة الامنية ، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية ، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الارضية ، الرياض ، 2008 .

- 101- حمد قبلا نال فطیح ، دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالاجهزة الامنية ، دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية ، المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الارضية ، الرياض ، 2008 .
- 102- الحمزة منير ، دور الرقمنة في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية ، مذكرة مكلة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007-2008 . : احمد بن حميد بن محمد الراسبي ، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في شرطة عمان ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، جامعة محمد الخامس ، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية اكدال ، 2012 .
- 103- رابح العايب ، واقع وفاق عن فعالية السلوك التسييري في مصنع الحجار ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة ، 1995 .
- 104- شاي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بوقرة بومرداس ، 2010 . بدور سامي ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموظفين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة -الرياض ، 2012 .
- 105- عادل عشي ، الاداء المالي للمؤسسة "قياس وتقييم " ، رسالة الماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002 .
- 106 - عبد الله حسن علي جولة ، دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الاداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الشرطة ، 2016 .
- 107- عمار محمد زهير ، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير ، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018-2019 .
- 108- فهد زيد عايش العازمي ، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة مدينة السادات ، المجلد 13 ، العدد 3 ، مارس 2022 .
- 109- مصطفى علي السباطي ، اثر التدريب الاداري على الاداء الوظيفي ، جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في ادارة الاعمال ، جامعة المنصورة ، 2021 .

ثالثا : المجلات

- 110\_ احمد الكبيسي ، تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية ، العربية 300 ، العدد 29 ، 2008 .
- 111- احمد مشهور ، تكنولوجيا المعلومات واثرها على التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 2003 .
- 112- ايمان بغدادى وسمية رماش ، تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية ، مجلة أوراق بحثية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر ، المجلد 2 ، العدد 1 ، جانفي-جوان 2022 .
- 113- بن السبتي عبد المالك وسعيدى ابتسام ، معوقات تطبيق مشاريع الرقمنة بالمكتبات الجامعية لولاية قسنطينة ، العدد 45 ، سبتمبر ، 2016 .
- 114- بوبكر عبد القادر وقديد فوزية ، اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس ، المجلد السابع ، العدد 1، افريل 2021 ، ص 377 .
- 115-بوزوالغ نور الدين وبن زعرور عمار ، الادارة الالكترونية كالية لتحسين خدمة الادارة العمومية ، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد 13 ، جوان 2018 ، دراسة بلدية باب الوادي ، الجزائر ، جامعة البليدة .
- 116-تيون عبد الكريم ، التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية " المبررات والمعوقات " ،مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية ، المجلد 4 ، العدد 3 .
- 117- تواتي نور الدين ، ماكلوهان مارشال ، قراءة في نظرياته بين الأمس واليوم ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 9 ، العدد العاشر ، مارس ، 2013 .
- 118- حميد خيال و شول بن شهرة ، الادارة المتكاملة " التحول من الإدارة التقليدية إلى الادارة الالكترونية والذكية " الاسباب والدوافع " ، المجلة الجزائرية للامن الانساني ، المجلد 6 ، العدد 2 ، جويلية 2021 .

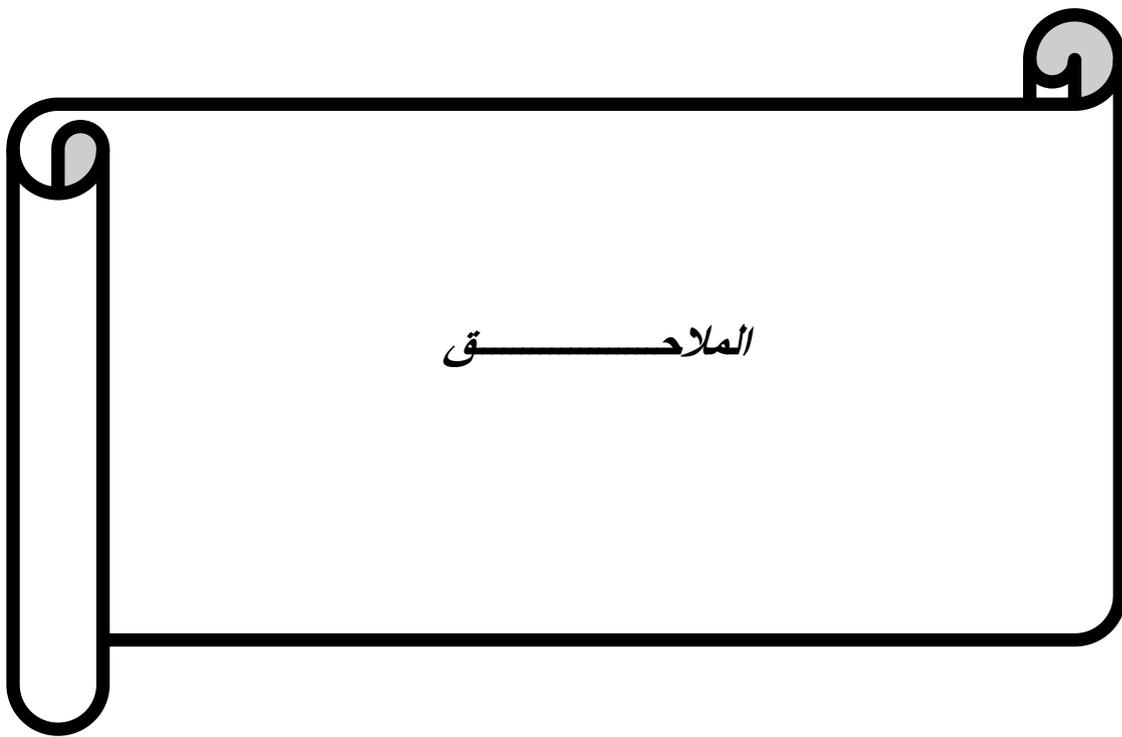
- 119- ربيع نصيرة ، حتمية الرقمنة كإلية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر ، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، ديسمبر 2021 .
- 120- زليخة طوطاوي ، فعالية الانظمة التربوية ومؤشرات قياسها ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد 1 ،
- 121- سعد آل منيع ، " 5 وظائف الأكثر تسجيلا للمرأة في برنامج العمل عن بعد " ، جريدة المدينة السعودية في 2017/10/13 . بتمبر ، 2013 .
- 122- سعد آل منيع ، " 5 وظائف الأكثر تسجيلا للمرأة في برنامج العمل عن بعد " ، جريدة المدينة السعودية في 2017/10/13 .
- 123- عائشة بن احمد الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال ، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد 10 ، يناير 2013 .
- 124- عبد الرحمن حسن ، دور الرقمنة الادارية في دعم ريادي المستقبل ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية .
- 125- عبد السلام عبد اللاوي ، أهمية الرقمنة في عصرنة وتفعيل الخدمة بالجزائر ، مجلة صوت القانون ، العدد 7 ، الجزء الاول ، 2017 .
- 126- عبد الكريم عاشور ، دور الرقمنة الادارية في تحسين الخدمة العمومية "الجزائر نموذجا " ، مجلة ابحاث ، قسم العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 2 ، 2021 .
- 127- عبد الكريم عاشور ، دور الرقمنة الادارية في تحسين الخدمة العمومية " الجزائر نموذجا " ، مجلة ابحاث ، المجلد 6 ، العدد 2 ، 2011 .
- 128- عيوب سمير ورزيق نور ، أثر استخدام البرمجيات على فعالية العمل المحاسبي والمالي ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلد 7 ، العدد الثاني ، ديسمبر 2020 .
- 129- قشار محمد ، مفهوم ومكانة العمل في المجتمع ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، 10 ، العدد 2 ، 2017 .

- 130- مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد الخامس ، جوان 2015 .
- 131- مريم ارفيس ، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ، مجلة التغير الاجتماعي ، العدد 6 ، جامعة بسكرة.
- 132- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ، دليل تطبيق العمل عن بعد في الحكومة الاتحادية وإرشادات إجرائية في الظروف الطارئة ، الإمارات العربية المتحدة ، مارس 2020 .
- 133- ياسر خضر عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمان ، تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي ، مجلة الجامعة العراقية ، الجامعة المستنصرية ، العدد 55 ، ج 1 .
- 134- يتوجي سامية ، اطر رقمنة الادارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013 ، مجلة معارف ، قسم العلوم القانونية ، السنة التاسعة ، العدد 18 جوان 2015 .
- 135- يغني سامية واخرون ، الخدمة العمومية في ظل تحديات الرقمنة ومتطلبات الجودة ، تحليل تجربة مؤسسة الضمان الاجتماعي ، الفرع الولائي بالوادي ، مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال ، المجلد 4 ، العدد 1 ، جوان-جانفي ، 2022 .

رابعا : القواميس والمعاجم :

- 136- أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت .
- 137- جران مسعود ، الرائد معجم القباني في اللغة والإعلام ، دار العلم للملايين ، بيروت ، 2003 .
- 138- حبيبت الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، انجليزي- عربي ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 2003 .
- 139- طارق شريف يونس ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنث ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005 .
- 140- عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع الحديث ، فرنسي - عربي ، دار المعارف الجامعية الاسكندرية ، 2014 .

- 141- فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم اجتماع ، دار مدني للنشر والتوزيع 2003 .
- 142- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، القاهرة ، 1994 .
- خامسا : الكتب الالكترونية والمواقع :**
- 144- أية الحصان ، خدمة البيانات الرقمية ، موقع أي عربي ، 22 /10 /2022 .
- 145- حمد العربي ، مقدمة عن الحاسوب ، قسم علوم الحاسب ،كتاب الكتروني pdf ، 19 ابريل 2008 .
- 146- حمد تواحمدون ، الحاسوب ، قسم لغات البرمجة ،كتاب الكتروني pdf ، 17 ديسمبر 2019.
- 147- فاتنة الحلايقة ، ما فائدة استخدام البيانات الرقمية ، موقع السوق المفتوح ، تم النشر في 2020/06/15 .
- 148- اشرف أبو خيران وآخرون ، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في مقتطعة بيت لحم، كتاب الكتروني ، pdf.
- 149- معلومات عن البيانات الرقمية على موقع [britamura.com](http://britamura.com) ، مؤرشف في الأصل ، في 2015/09/06 .



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- قسم علم اجتماع -

استمارة البحث الميداني بعنوان :

الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي

دراسة ميدانية مع موظفي بلدية الطاهير - جيجل -

هذه المعلومات سرية ، وتستخدم لأغراض البحث العلمي ، وشكرا على تعاونكم وتفهمكم .

الطالبين :

✓ بن عبد اللبوة دلال

✓ بوزعوط سامية

الأستاذ المشرف

بوجردة الياسين

السنة الجامعية : 2022 / 2023

يرجى منكم وضع علامة × في الخانة المناسبة :

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1 : الجنس : ذكر  أنثى

2: العمر : - اقل من 20 سنة

- من 20 سنة إلى اقل من 30 سنة

- من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة

- من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة

- من 50 سنة إلى اقل من 60 سنة

3 : المستوى التعليمي : - ابتدائي  - متوسط

- ثانوي  - جامعي

4 : الحالة العائلية : - أعزب  - متزوج

- مطلق  - أرمل

5 : طبيعة المهنة :

.....

6 : الأقدمية في العمل : - اقل من خمس سنوات

- من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات

- من 10 سنوات إلى اقل من 20 سنة

- من 20 سنة إلى اقل من 30 سنة

- من 30 سنة فما فوق

7 : مكان الإقامة :  حضري  ريفي

المحور الثاني : استعمال الحواسيب وزيادة فعالية الموظف داخل المؤسسة .

8 : هل يتم استخدام أجهزة الإعلام الآلي إثناء انجاز الأعمال ؟

نعم  لا

9 : ما طبيعة الوسائل المستخدمة في تقديم الخدمات للمواطنين ؟

تقليدية  حديثة

10 : هل استخدام الحاسب الآلي يسهل انجاز المعاملات الإدارية ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، كيف ذلك؟

.....  
.....

11 : هل استخدام الحاسب الآلي يسرع انجاز المهام ؟

نعم  لا

12 : هل يساهم استخدام الحاسب الآلي في زيادة سرعة معالجة مشكلات العمل ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، كيف ؟

- التقليل من الأخطاء

- انجاز العمل في الوقت المحدد

- اتخاذ القرارات وحل المشكلات

13 : هل تشجع مؤسستك استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ؟

نعم  لا

14 : إلى أي مدى ترى أن استخدام الحاسب الآلي يزيد من فعالية أدائك ؟

كبير  متوسط  ضئيل

15 : هل استخدامكم لبرامج الكمبيوتر يقلل الأخطاء عند القيام بالعمل ؟

نعم  لا

16 : هل استخدام شبكة الانترنت يسهل المهام الإدارية لك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، كيف ذلك؟

.....  
.....

17 : كيف يساهم استعمال الحواسيب في زيادة فعاليتك داخل المؤسسة ؟

.....  
.....

المحور الثالث : البيانات الرقمية وزيادة جودة الخدمة لدى الموظفين داخل الإدارة .

18 : هل تساهم البيانات الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية داخل البلدية ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، كيف يكون ذلك ؟

.....  
.....

19 : هل توجد مرونة في الوصول للوثائق والمعلومات التي تقدمها الإدارة الرقمية داخل البلدية؟

نعم  لا

20 : هل تؤدي أرشفة الوثائق والسجلات إلى توفير المعلومة في وقتها المحدد ؟

نعم  لا

21 : هل تعمل البلدية على توفير التقنيات والبرمجيات الالكترونية الحديثة اللازمة للعمل ؟

نعم  لا

22 : هل جودة الخدمات تتوقف على :

- نوعية الخدمة المقدمة

- العلاقة الحسنة بين الموظف والمواطن

- حل المشكلات أثناء العمل

- سهولة التدفق

- أخرى تذكر .....

23 : هل يؤدي تفعيل البيانات الرقمية إلى زيادة النزاهة بين الرئيس والمرؤوس ؟

نعم  لا

24 : هل تساعد الأرشفة الالكترونية للوثائق في توفير جهدك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، كيف ذلك ؟

.....  
.....

25 : هل تؤدي زيادة تدفق البيانات الرقمية إلى زيادة جودة الخدمات ؟

.....  
.....

26 : هل يؤدي الانتقال من البيانات الورقية إلى المعلومات الرقمية إلى تقليص تكاليف العمل الإداري ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، كيف ذلك ؟

.....  
.....

27 : هل تساعد البيانات الرقمية في تحقيق التوافق بين تطلعات المواطنين والخدمة المقدمة ؟

نعم  لا

المحور الرابع : العمل عن بعد وزيادة سرعة انجاز المهام لدى الموظفين داخل الإدارة .

28 : ما نوع الوسيلة التي تستخدمها أثناء قيامك بمهمة خارج مكان عملك ؟

الهاتف النقال  الكمبيوتر  اللوحة الالكترونية  أخرى تذكر .....

29 : هل يساهم العمل الافتراضي (عن بعد) في زيادة الإنتاجية لديك ؟

نعم  لا

30 : هل تؤدي المعاملات الإدارية الالكترونية إلى حسن استغلال جهتك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، كيف ؟

.....  
.....

31 : هل تداول المعلومات بواسطة الاتصال الالكتروني يساعد في تحسين الخدمة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، كيف ؟

.....  
.....

32 : هل وصول المعلومة عبر الاتصال الالكتروني يساعد في تحسين أدائك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، فهذا يكون :

دائما  أحيانا  نادرا

33 : هل يساعد العمل عن بعد في تسريع الاتصالات بين الموظفين والمواطنين ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، كيف ذلك ؟

.....  
.....

34 : هل تؤدي زيادة استخدام المعاملات الالكترونية ( الافتراضية ) إلى تحسين سيرورة انجاز المهام

الإدارية ؟

نعم  لا

35 : بحسب رأيك ، هل يساهم العمل عن بعد في زيادة سرعة انجاز المهام ؟

.....  
.....

36 : هل تواجه مؤسستك صعوبات في تطبيق الإدارة الرقمية ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب" نعم " ، فيما تتمثل ؟

.....  
.....

37 : هل يؤدي زيادة تطبيق الرقمنة الإدارية إلي تحسين الأداء الوظيفي ؟

.....  
.....  
.....

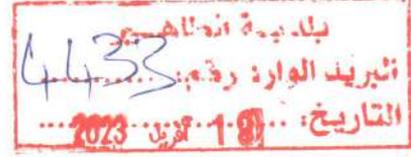
## 2: المقابلة :

قمنا بالمقابلة المقننة مع كل من مسؤول الرقمنة بالبلدية ، رئيس مصلحة الحالة المدنية بالبلدية ، ومجموعة من الموظفين داخل المصلحة يوم 10 ماي أين قمنا بطرح الأسئلة التي كنا قد حضرناها من قبل ، تدعيما لأسئلة الاستمارة والاستفادة منها في التحليل ، ولقد كانت الأسئلة كالآتي :

- حسب رأيك ، في ماذا تساهم الرقمنة الإدارية ؟
- هل استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين أداء عملك ؟ كيف ذلك ؟
- حسب رأيك ، هل هذه التحولات الطارئة على الإدارة الجزائرية تجعل المواطن راض عن الخدمات التي تقدمها له ؟
- بحسب رأيك ، هل تواجه البلدية صعوبات في تطبيق الرقمنة الإدارية ؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



جيجل في: .....  
إلى السيدة(ة) / ..... بـ .....  
رئيس

### الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية  
أسمائهم، و هذا قصد إجراء تربصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في شعبة علم الاجتماع:  
( ليسانس ) تخصص: ..... وعجل... حول: .....

أسماء الطلبة:

- 01- بن عبيد اللئونة... د. لول
- 02- بورعوط بساميت...
- 03- .....
- 04- .....
- 05- .....

بالمصادفة

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام  
رئيس المجلس الشعبي البلدي  
بولعراق بوعلام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: .....  
إمضاء الأستاذ(ة): .....

م. الو. سائل للفهم  
المعلم

رئيس القسم  
رئيس قسم علم الاجتماع  
بليط عبد الله

